



ドイツ日系企業に おける最新トピックス 2020/2021

2020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 2020/2021

September 2020
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		23
4. 英国のEU離脱 (Brexit)		25
5. ドイツにおけるビジネス		27
6. コロナ危機によるパンデミックと経済への影響		29
7. ドイツにおけるスタートアップ企業の状況		35
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		43
2. ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度		49
3. コーポレートガバナンスサービスの概要 – コンプライアンスに焦点を当てて		57
4. 法定監査要件		65
III. 税務アップデート		
1. コロナ危機に対する税務施策		69
2. 租税回避対策指令 (ATAD) 実施に向けた新たな連邦財務 省法案		81
3. EU指令DAC-6に基づく報告義務		95
4. 日・EU 経済連携協定 (EPA)		101
IV. アドバイザリーアップデート		
1. 最新トピック		105
2. M&A関連トピック		115
3. 組織再編と一元管理		143
4. 規制及びコンプライアンス関連トピック		179
5. ERPとデジタル化		191
V. 法務アップデート		
1. COVID-19パンデミックのM&Aにおける影響		255
2. ドイツ破産法の一時的な修正		257
3. ベンチャーキャピタル – 投資と取得		259
4. 独占禁止法・投資取締法に関するM&A及び企業行動の課題		265
5. 労働法		275
Appendix		
1. ドイツにおけるKPMG		283
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		285

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	24
4.	Brexit	26
5.	Business in Germany	28
6.	Coronacrisis pandemic and economic consequences	30
7.	Start-Up scene in Germany	36
II. Audit and Accounting Update		
1.	Major differences between IFRS and German GAAP	44
2.	Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany	50
3.	Overview of Corporate Governance Services – with a focus on Compliance	58
4.	Statutory audit requirement in Germany	66
III. Tax Update		
1.	Tax measures to address the effects of coronavirus	70
2.	New ministerial draft bill for an Act on the implementation of the ATAD	82
3.	DAC-6 reporting requirements	96
4.	EU and Japan's Economic Partnership Agreement	102
IV. Advisory Update		
1.	Hot topics	106
2.	M&A related topics	116
3.	Reorganization & Centralization	144
4.	Regulatory and compliance related topics	180
5.	ERP and Digitalization	192
V. Legal Update		
1.	Impact of COVID-19 pandemic on M&A	256
2.	Temporary modification of German Insolvency Law	258
3.	Venture Capital – Investments and Acquisitions	260
4.	Challenges in M&A and business conduct regarding Antitrust and Investment Control Law	266
5.	Employment Law	276
Appendix		
1.	KPMG in Germany	284
2.	Global Japanese Practice in Germany	286



1. 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. コロナ危機によるパンデミックと経済への影響
7. ドイツにおけるスタートアップ企業の状況





I. Economic Update

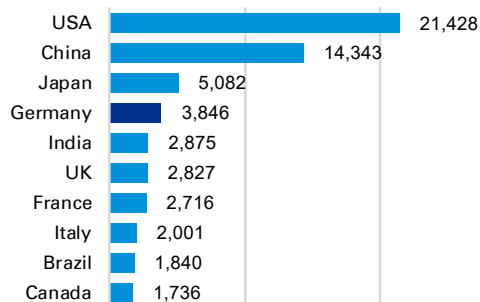
1. **Germany within the European Union**
Attractive investment location
 2. **Acquisitions in Germany**
 3. **American protectionism vs free trade**
 4. **Brexit**
 5. **Business in Germany**
 6. **Coronacrisis pandemic and economic consequences**
 7. **Start-Up scene in Germany**
- 
- A close-up photograph of a person's hands holding a tablet computer. The person's fingers are touching the screen, which displays a blurred interface. The background is out of focus, showing what appears to be a meeting or office setting with other people.

ドイツ – 経済概況 (1/2)

世界の成長にフォーカスした経済

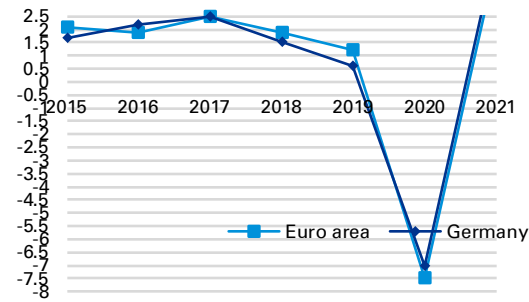
- **世界第4位の経済大国**で、GDP及び人口においては欧州最大のマーケットである。
- **社会市場経済の基盤である中小の製造業や建設業**、そして成長と雇用を支える重要な原動力に特に注力している。
- 2018年度の**対外直接投資（FDI）**は9,200億米ドル（世界第6位）であり、ドイツの経済原動力を反映している。
- 中国、米国に次いで**世界第3位の輸出国**であり、主要な輸出品は機械、自動車、化学製品及び設備である。
- 最近の世界情勢により、**ドイツの輸出入は過去数ヶ月で減少**している。2020年5月時点の輸出額は803億ユーロ（前年比29.7%減）、輸入額は732億ユーロ（前年比21.7%減）。
- 2019年度の輸出額は0.8%増加の1兆3276億ユーロ、輸入額は1.4%増加し1兆1041億ユーロと、どちらも2018年の過去最高を更新した。

実質GDP上位国 2019年 (10億米ドル)



Source: World Bank, 2020

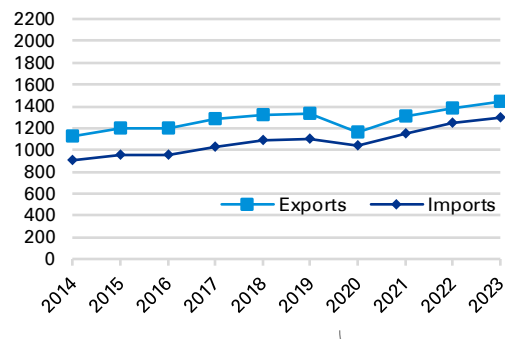
実質GDP成長率 (%)



Source: IMF 2020

推定 (2020年7月時点)

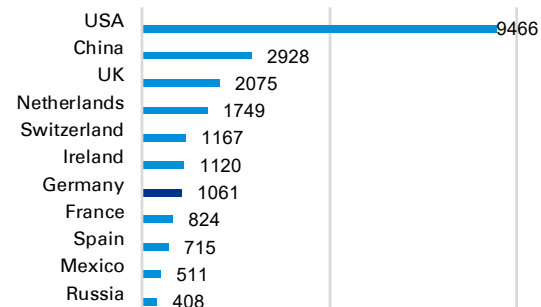
ドイツ対外貿易 (10億ユーロ)



Source: Destatis, EIU, 2020

推定

主要投資国 2019年 (対外直接投資国内残高 10億米ドル)



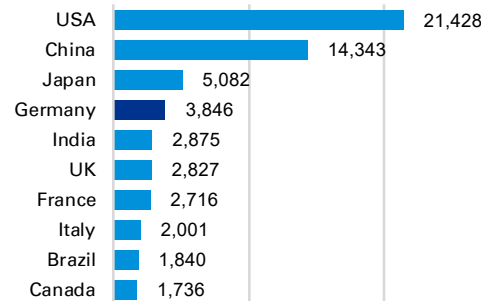
Source: OECD, 2020

Germany - Economic Overview (1/2)

An economy focused on global growth

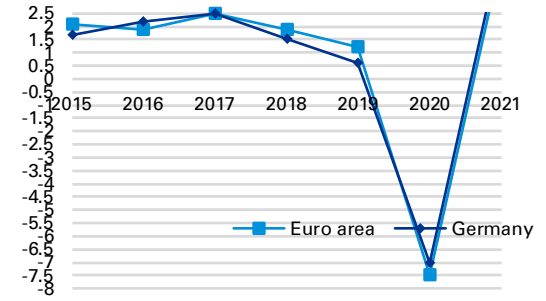
- **4th largest global economy by GDP** and largest market in Europe by GDP and population
- Strong focus on industry and construction with **SMEs being the backbone** of the social market economy and major driving force behind growth and employment
- Foreign direct investment (FDI) of 920 billion USD 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
- Due to the current global developments, German **exports and imports decreased** over the past months. In May 2020, with 80.3 billion Euros exports declined by 29,7 % compared to the previous year. Imports totaled 73.2 billion Euros, a decline of 21.7% compared to May 2019.
- **In 2019, German exports and imports exceeded** the former record highs of 2018. **Exports** reached a value of 1,327.6 billion Euros, an increase of 0.8% and **imports** reached a value on the previous year. of 1,104.1 billion Euros, an increase of 1.4%

Largest Economies by Real GDP, 2019 (In billion USD)



Source: World Bank, 2020

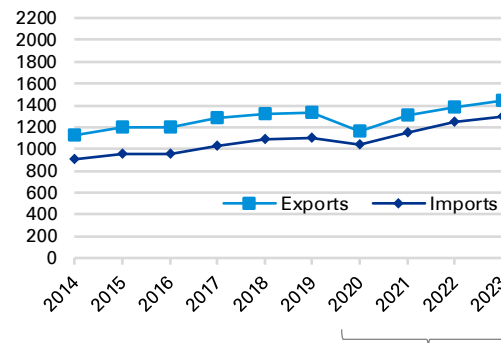
Real GDP Growth (In percent)



Source: IMF 2020

Estimates (July 2020)

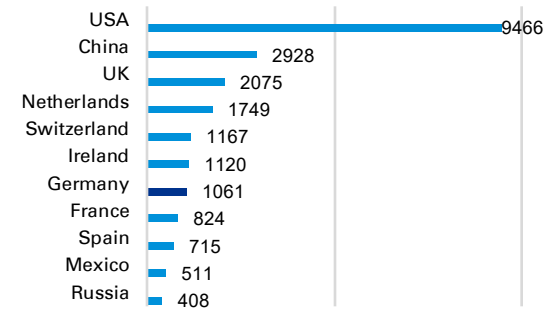
Germany Foreign Trade of Goods and Services (In billion Euro)



Source: Destatis, EIU, 2020

Economist Intelligence Forecasts

Largest Investment Destinations, 2019 (FDI inward stock, in billion USD)



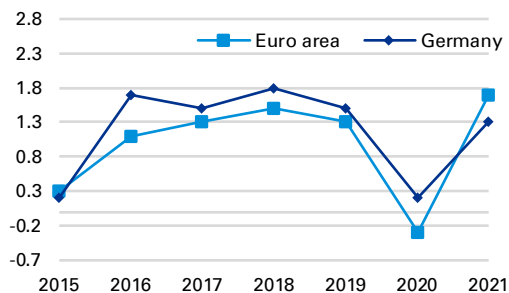
Source: OECD, 2020

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

- 先進国のインフレ率は0.5%と、昨年よりも大幅に低くなるとみられる。2020年後半に景気回復が始まったとしても、当面は値上げは限定的と見られる。
- コロナ危機により、今年の**失業者数**は平均で約43万人から270万人へ増加すると見込まれる。ピークは2020年の第3四半期で、失業者は約300万人に上るとみられる。
- 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。

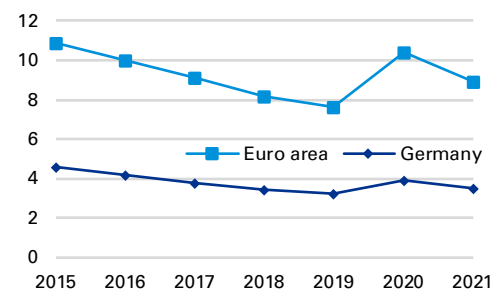
インフレ率 (年平均 %)



Source: IMF, 2020

推定 (2020年7月時点)

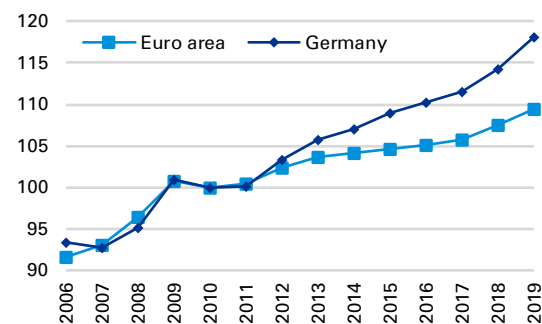
失業率 (%)



Source: IMF 2020

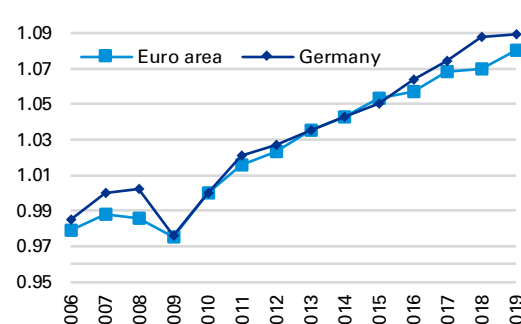
推定 (2020年7月時点)

単位労働コスト (OECDベース 2010年を100とする)



Source: OECD, 2020

時間当たり労働生産性 (OECDベース 2010年を1とする)



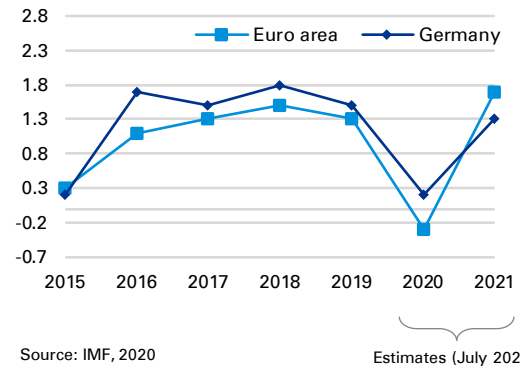
Source: OECD, 2020

Germany - Economic Overview (2/2)

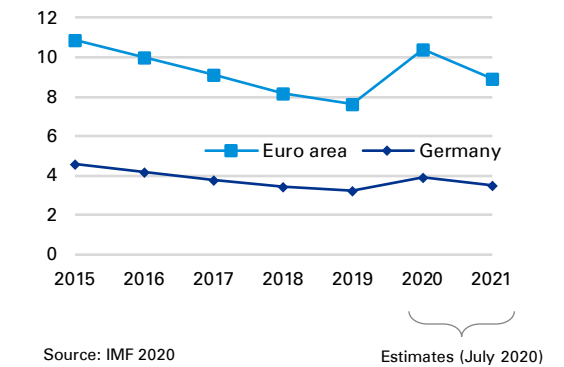
A strong foundation promotes competitive advantage

- At 0.5%, the **inflation rate** in advanced economies is likely to be significantly lower this year than last. Even with the economic recovery beginning in the second half of 2020, price increases are likely to remain limited for the time being.
- Due to the coronavirus pandemic, **the number of unemployed** will rise by an average of about 430,000 to 2,700,000 this year. The peak is likely to be reached in the third quarter of 2020 with around 3,000,000 unemployed.
- Cooperative approach of German industry relations and wage bargaining resulting in an moderate increase in **unit labor costs** in comparison to the rest of the EU
- Consequently **labour productivity** constantly ranks above EU average, thus promoting competitiveness and attractiveness as a business location

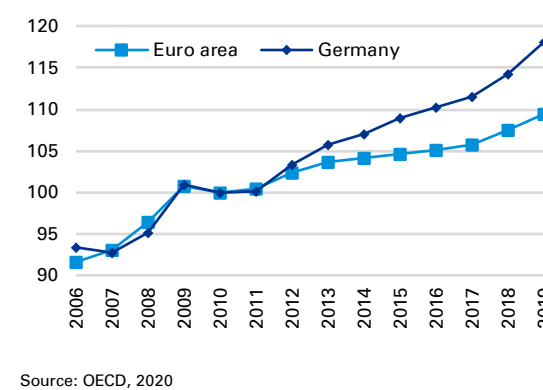
Inflation Rate
(Annual change in percent)



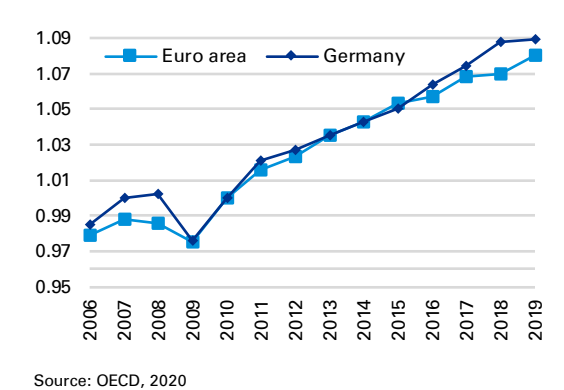
Unemployment Rate
(In percent)



Unit Labor Costs
(OECD Base 2010 = 100)



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

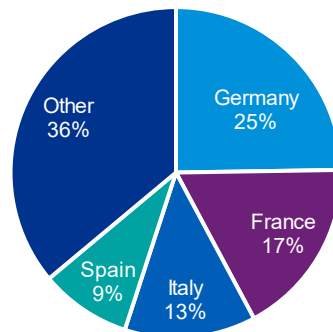


欧州連合(EU) – 経済概況

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

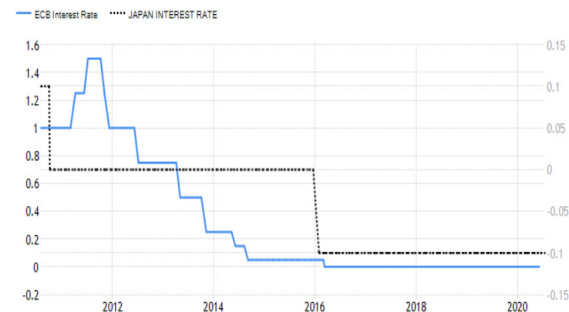
- 27カ国が単一市場として運営されるEUは、世界の主要貿易圏である。推定GDPは13.9兆ユーロで、世界最大の経済圏の1つである。
- EUの取引高の64%以上が、EU加盟国内で行われている。EU加盟国以外との取引は、世界の総輸出入の約15.6%を占めているが、世界人口に占めるEU市民の割合は僅か6.9%。
- EU安定・成長協定（SGP）の下で、加盟国は、財政赤字及び債務残高を一定の基準以下に保つこと（財政赤字をGDP比3%以内、また政府債務残高をGDP比60%以内）を約束している。
- ヨーロッパ経済は今年の前半に突然の不況に入り、第二次世界大戦以来最も深刻な生産縮小となった。全体として、ユーロ圏の経済は2020年に約8%縮小し、来年は年間成長率6%で回復すると予測されている。
- 2021年時点でEUと英国の間に貿易協定が存在しないことは、依然として重要なリスクである。

EU GDP国別シェア 2019年
(100% = 13.9 兆ユーロ)



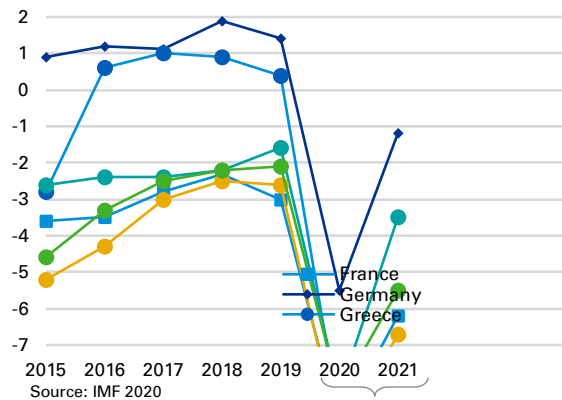
Source: Eurostat, 2020

中央銀行利子率 (%)



Source: BOJ, ECB, 2020

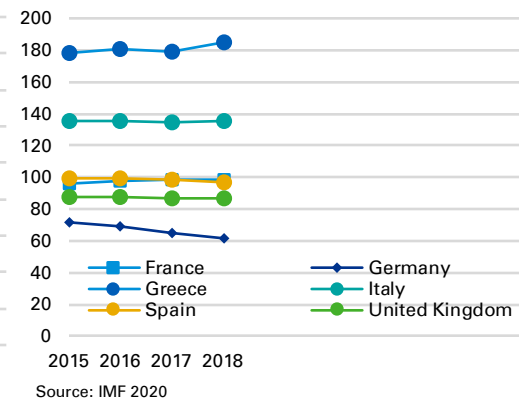
財政収支 / GDP (%)



Source: IMF 2020

推定 (2020年7月時点)

政府負債 / GDP (%)



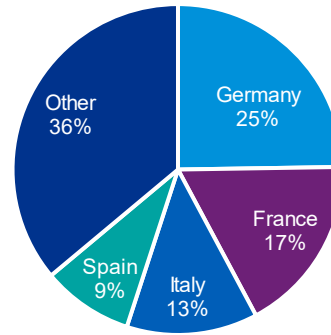
Source: IMF 2020

European Union - Economic Overview

Structural reforms and fiscal discipline to boost confidence for sustainable growth

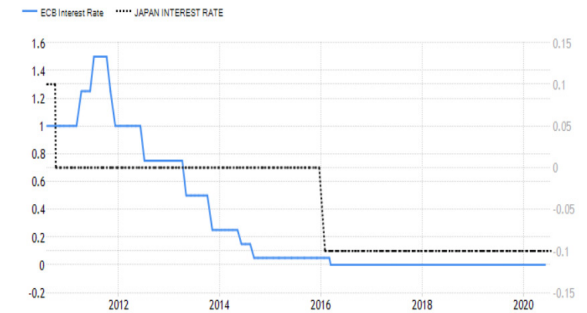
- Operating as a single market with 27 countries, the EU is a major world trading power. With an estimated GDP of € 13,9 trillion, it is one of the largest economic regions in the world.
- Over 64 % of EU countries' total trade is done with other countries in the bloc. With just 6.9 % of the world's population, EU trade with the rest of the world accounts for some 15.6 % of global imports and exports.
- 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 European economy entered a sudden recession in the first half of this year with the deepest output contraction since World War II. Overall, the euro area economy is forecasted to contract by about 8 ¾% in 2020 before recovering at an annual growth rate of 6% next year.
- The absence of a deal on the relationship between the EU and the UK as of 2021 remains an important risk.

European Union GDP Share by Country, 2019
(100% = € 13,9 trillion)



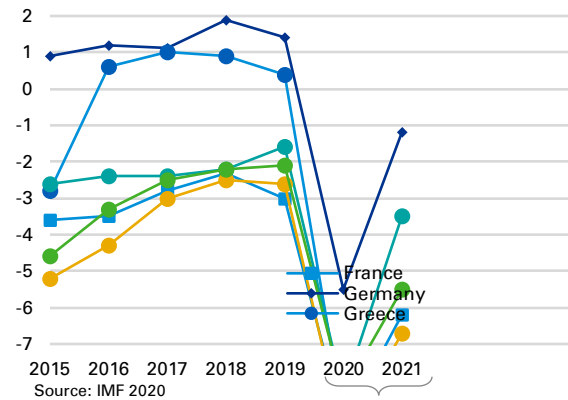
Source: Eurostat, 2020

Central Bank Interest Rates
(In percent)



Source: BOJ, ECB, 2020

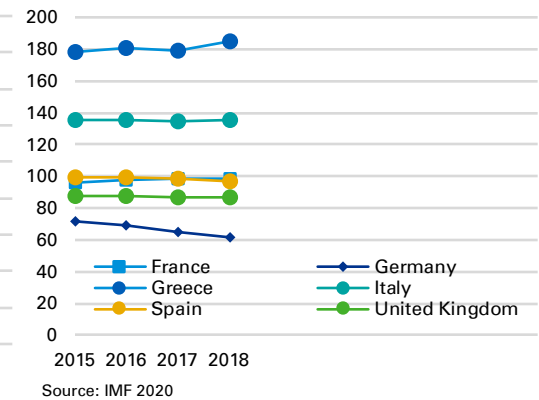
General government net lending/borrowing
(as a % of GDP) (In percent)



Source: IMF 2020

Estimates (July 2020)

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



Source: IMF 2020

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）
- スイスに次ぐ、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2020年イノベーション・ユニオン・スコアボード（IUS）において7位、及び2019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2019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8位）、著名な研究機関（第4位）や高度教育を受けた労働力（第5位）との共同研究を含めた制度も整っている。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も、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4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)
- After Switzerland, Europe's leading patent applicant and a leading global force in high-tech solutions
- Excellent production standards
- In Innovation performance, Germany scores 7th place in the 2020 European Innovation Scoreboard (IUS) and 4th in the iit-Indicator ranking (2019)
- According to WEF's Global Competitiveness Report 2019, German companies are among the most innovative in the world, placing first in Innovation capability. Companies spend heavily on R&D (8th) and can rely on an institutional framework, including prominent research institutions (4th), and on a highly educated labour force (5th) 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 (4th in 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2019年で、総合第7位。社会インフラの質においては第8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年間における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.
- Ranked 7th overall in the World Economic Forum (WEF) Global Competitiveness Report 2019 and 8th 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2019年のUNCTAD世界投資報告書の中で、2017年から2018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5位に、有望な投資先として第14位にランク付けされている。
- 国際競争力レポート（WEF）2019年の中で、高度に洗練されたビジネス環境（第5位）と高度なR&Dを可能にするイノベーション環境（第2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 2019 ranks Germany as the 5th of most promising investor home economy for FDI in 2017–2018 and 14th for top prospective host economies FDI inflows for 2017–2018.
- The WEF Global Competitiveness Report 2019 acknowledges Germany's competitiveness strengths, which include high business dynamism (5th) and an innovation ecosystem that is conducive to high levels of R&D innovation (2nd).

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:

日系企業（注：「株式会社」を省略）	ドイツ企業	産業分野	場所	
凸版印刷	Interprint GmbH	印刷	アルンスベルク	2019
東海カーボン	COBEX Holdco GmbH	その他素材	ヴィースバーデン	
ACCESS	NetRange MMH GmbH	ソフトウェア	-	
マルホ	Biofrontera AG	製薬	レバークーゼン	
三菱UFJ銀行	DVB Bank SE-Aviation Fin Div	航空機ファイナンス	-	
タダノ	Terex Corp-Subsidiaries(7)	機械	-	
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	

Notes: Announced and Completed
Source: Thomson ONE Deals, July 2020

I. Economic Update | 2. Acquisitions in Germany

The latest Japanese Acquisitions Exceeding 10 Million Euro in Germany

Japanese Group	German Company	Industry	City	Year
Toppan Printing Co Ltd	Interprint GmbH	PUBLISH	Arnsberg	2019
Tokai Carbon Co Ltd	COBEX Holdco GmbH	OTHERMAT	Wiesbaden	
ACCESS Europe GmbH	NetRange MMH GmbH	ISS	-	
Maruho Deutschland GmbH	Biofrontera AG	PHARMA	Leverkusen	
MUFG Bank, Ltd.	DVB Bank SE-Aviation Fin Div	CREDIT	-	
Tadano Ltd	Terex Corp-Subsidiaries(7)	MACHINE	-	
Proseat Europe GmbH	Proseat GmbH & Co KG	AUTO	Morfelden-Walldorf	

Notes: Announced and Completed
 Source: Thomson ONE Deals, July 2020

中国企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収

中国系企業	ドイツ企業	産業分野	場所	年度
Wuxi Biologics Germany GmbH	Bayer AG-cGMP Facility Assets	医薬品	レーバークーゼン	2020
Neway Valve (Suzhou) Co Ltd	ECONOSTO International Holding Deutschland GmbH	その他	-	2019
China Lodging Hldg Singapore	Steigenberger Hotels AG	ゲーム	フランクフルト	
Zhongding Europe GmbH	Heinrich und Bach + Co GmbH	その他のコンピュータ製品	キルヒヤルト	
Investor Group	Volocopter GmbH	航空機	ブルッフザール	
NJASD Holding GmbH	Carl Cloos Schweißtechnik	建物、建築エンジニアリング	ハイガー	
Core Mainstream Germany GmbH	Wfalia Metallschlauchtechnik	自動車部品	-	
Alibaba Group Holding Ltd	Konux GmbH	ソフトウェア	ミュンヘン	
Zhejiang Hailiang Co Ltd	Kme Ag-Brass Rods Bus	金属及び鋳業	-	

Notes: Announced and Completed
Source: Thomson ONE Deals, July 2020

I. Economic Update | 2. Acquisitions in Germany

The latest Chinese Acquisitions Exceeding 10 Million Euro in Germany

Chinese Group	German Company	Industry	City	Year
Wuxi Biologics Germany GmbH	Bayer AG-cGMP Facility Assets	Pharmaceuticals	Leverkusen	2020
Neway Valve (Suzhou) Co Ltd	ECONOSTO International Holding Deutschland GmbH	OTHERIND	-	2019
China Lodging Hldg Singapore	Steigenberger Hotels AG	GAME	Frankfurt Am Main	
Zhongding Europe GmbH	Heinrich und Bach + Co GmbH	OCPS	Kirchardt	
Investor Group	Volocopter GmbH	AERO	Bruchsal	
NJASD Holding GmbH	Carl Cloos Schweißtechnik	BLDGCE	Haiger	
Core Mainstream Germany GmbH	Wfalia Metallschlauchtechnik	AUTO	-	
Alibaba Group Holding Ltd	Konux GmbH	SOFT	Munich	
Zhejiang Hailiang Co Ltd	Kme Ag-Brass Rods Bus	METALS	-	

Notes: Announced and Completed
 Source: Thomson ONE Deals, July 2020

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、合意に至り、2020年7月1日にUSMCA（米国・メキシコ・カナダ協定）が発効した。
- 日本とEUは、トランプ米大統領により台頭した保護主義勢力への対抗勢力となることが期待される、広範囲に渡る自由貿易協定に署名した。
- 米国は現在までに5500億米ドル相当の中国製品に関税を設定しており、これに対して中国は、1850億米ドル相当の米国製品に関税を設定した。複数の関税の影響を受けている製品もある。中国、カナダ、EU、韓国、メキシコが最大のターゲットとなっている。
- コロナ危機をめぐる米国と中国の相互非難は、両国の緊張関係を再燃させ、不安定であった休戦状態を崩す恐れがある。
- コロナ危機は、世界経済を2年前に米中両国が貿易戦争を始めたときよりもはるかに不安定にした。また、双方ともに、さらなる本格的な貿易戦争を行うだけの余裕はない。

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、当時の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企業は既に約700億ユーロの物品と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. On July 1, 2020, the new Canada-United States-Mexico Agreement (CUSMA) entered into force.
- 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.
- So far, the US has slapped tariffs on US\$550 billion worth of Chinese products. China, in turn, has set tariffs on US\$185 billion worth of US goods. Some products are being hit by multiple tariffs. China, Canada, the European Union, South Korea, and Mexico are the biggest targets.
- Mutual blame over the coronavirus pandemic has reignited tensions between the United States and China, threatening to break what was already a fragile truce on trade between the world's biggest economies.
- The pandemic has left the global economy in a much more precarious position than it was when the two countries began sparring over trade two years ago. And neither can afford the damage another full-blown trade war would inflict.

... 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.
- 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 nearly €70bn 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.

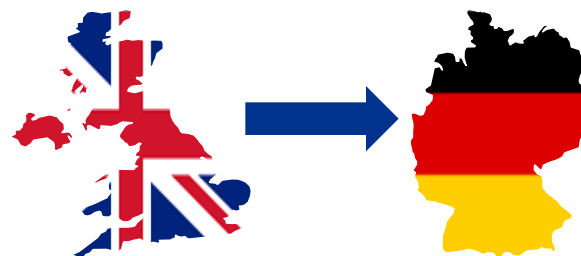
概要

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。
- 英国は2020年1月31日のGMT標準時23:00にEUの加盟国でなくなったが、これでBrexitは終わりではない。夏の間、英国とEUの当局は、将来の関係が最終的にどのようになるかについて合意を目指す。
- 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。
- 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。
- 日本はEUにとって重要な貿易相手国であり、加盟国市場への平等なアクセスの恩恵を受けている。また、英国は、日本の対EU総輸出の約20%を占め、約1000の日本企業の拠点である。
- 英国は日本とのブレグジット後の貿易交渉を開始しており、年末までにEUを通じて結んでいる既存のものに代わる通商協定の妥結に至ることを目指している。
- 各国は既存の日・EU間の協定に基づいて構築する意向だが、東京は自動車関税の撤廃を見据えている一方で、ロンドンでは金融サービスと繊維産業への恩恵を望んでいる。
- 日本は英国に対する最大の直接投資国の1つであり、日本企業は長い間、ビジネスを促進する、他のEU加盟国市場へのリベラルな玄関口であると考えた。

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ため、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。
- 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年以來、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。
- ソニー、パナソニック、三菱UFJフィナンシャルグループ、野村ホールディングスなどの日本企業は、ヨーロッパの事業の一部をドイツやオランダなどの国に移転した。



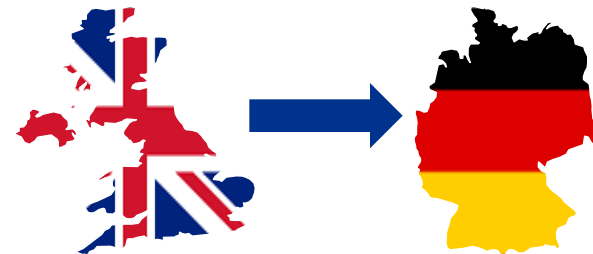
Overview

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.
- The UK stopped being a member of the European Union (EU) at 23:00 GMT on 31 January 2020, but that's not the end of the Brexit story. Over the summer, UK and EU officials will try to agree what the future relationship will eventually look like.
- Traditionally, the UK has been one of the most attractive destinations in the EU for non-EU companies for establishing a European holding company.
- However, this will likely change after Brexit, causing a shift in investment towards the remaining EU member states.
- Japan is a significant trade partner for the European Union, benefiting from equal access to member country markets. The United Kingdom absorbs around 20% of Japan's total exports to the EU and is home to nearly 1000 Japanese companies.
- Britain began post-Brexit trade talks with Japan aiming to reach an agreement to replace the existing one with the European Union by the end of the year.
- The countries will build on the existing Japan-EU deal, with Tokyo looking to scrap auto tariffs while London has said it wants benefits for its financial services and textile industries.
- Japan is one of the biggest sources of foreign direct investment in Britain, which its companies have long seen as a pro-business, liberal gateway into the rest of the EU.

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
- 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.
- Japanese companies including Sony, Panasonic, Mitsubishi UFJ Financial Group, and Nomura Holdings have moved some of their European operations to countries such as Germany and the Netherlands.



概要

ドイツのセーフヘブンとしての利点

ドイツはヨーロッパにおける日系企業の主要なビジネスおよび投資拠点であり続けている。これは、安定したドイツ経済、新しいEU日本自由貿易協定（JEFTA）、そしてデュッセルドルフ、ミュンヘン、ハンブルク、フランクフルトの主要ハブにある日本企業のための優れたビジネスインフラによるものである。

世界的な貿易紛争や保護主義的による脅威にもかかわらず、ドイツにおける日本企業のビジネス見通しは引き続き好調である。

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。**将来の見通し**も楽観的に見られており、質問対象会社のうちの70%が、ドイツ企業全体の見通しを非常に良いまたは良いと評価している。

69%の子会社は現在の自社の状況を「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1,100社が115,000人以上をドイツで雇用している。

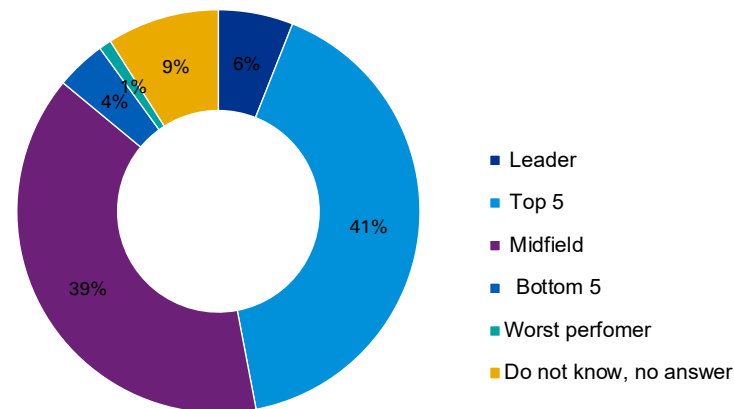
ドイツの日本企業の売上高は84,640百万ユーロである。

外国人投資家への開放性

ドイツは、外国人投資家への開放性に関して国際的な企業から確固たる評判を得ている。ドイツ国外におけるドイツ当局の強い存在は、ドイツに対する外国の投資家の姿勢に良い影響をもたらす。何十年もの間、ドイツは対外貿易を促進する当局の良好なネットワークを維持拡大してきた。

調査対象のほぼ半分（47%）は、ドイツを外国人投資家への開放性において少なくともEUの上位5か国に入ると評価している。

Information in percent (n=340)



Notes: (a) For the KPMG publication Business Destination Germany 2020 the research institute KANTAR Emnid conducted a telephone survey of 340 CFOs of private German subsidiaries of foreign parent corporations.

Overview

Benefit from the safe haven of Germany

„Germany continues to be the major business and investment location for Japanese companies in Europe. This is due to the stable German economy, the new EU Japan Free Trade Agreement (JEFTA) and an excellent business infrastructure for Japanese companies in the major hubs Düsseldorf, Munich, Hamburg and Frankfurt. The business outlook for Japanese companies in Germany remains positive, despite threats due to global trade conflicts and protectionist tendencies.“

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. **Future prospects** are viewed optimistically too: 70% of all surveyed companies assess the prospects of their German company as very good or good.

69% 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 1,100 Japanese companies employ more than 115,000 employees in Germany.

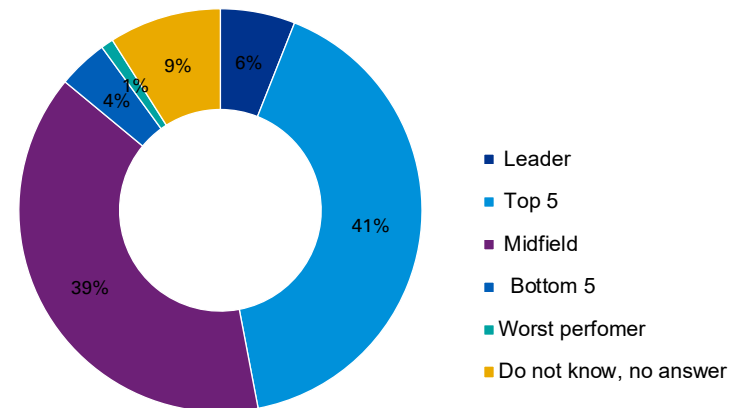
The Japanese companies in Germany account for a turnover of EUR 84,640 million.

Openness to foreign investors

Germany enjoys a solid reputation among international companies with regards to its openness to foreign investors. The strong presence of German institutions in foreign countries has a positive impact on the attitude of foreign investors towards Germany. For decades Germany has been able to establish and expand a successful network of institutes that promote foreign trade.

Almost half of them (47%) assess it as at least among the Top 5 countries of the EU.

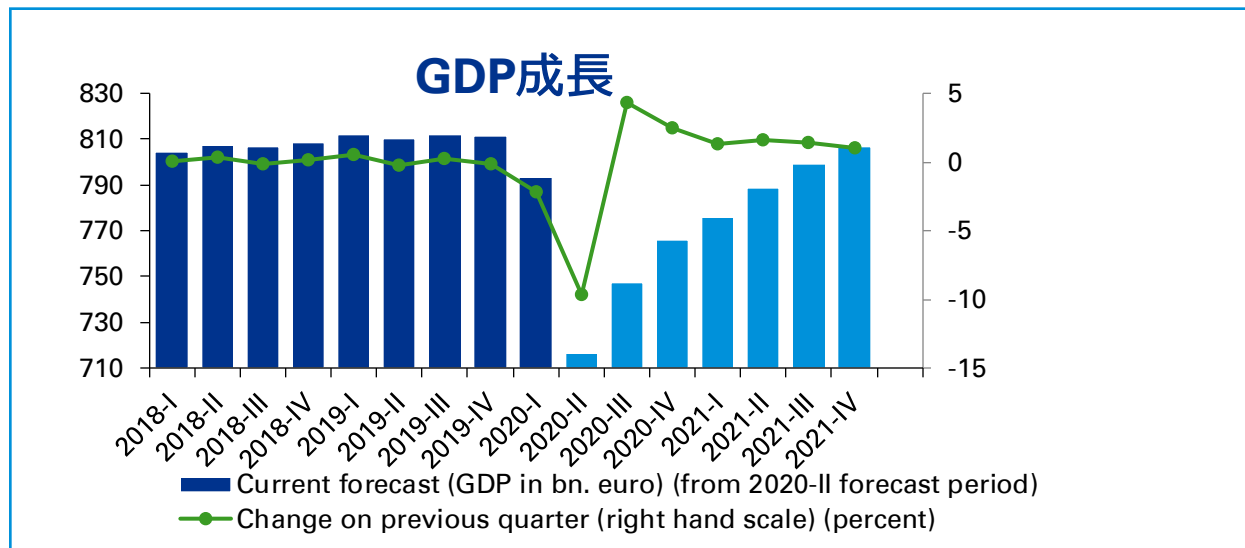
Information in percent (n=340)



Notes: (a) For the KPMG publication Business Destination Germany 2020 the research institute KANTAR Emnid conducted a telephone survey of 340 CFOs of private German subsidiaries of foreign parent corporations.

予想される全体的な経済動向

ドイツ経済諮問委員会の2020年及び2021年における経済予測（2020年6月）



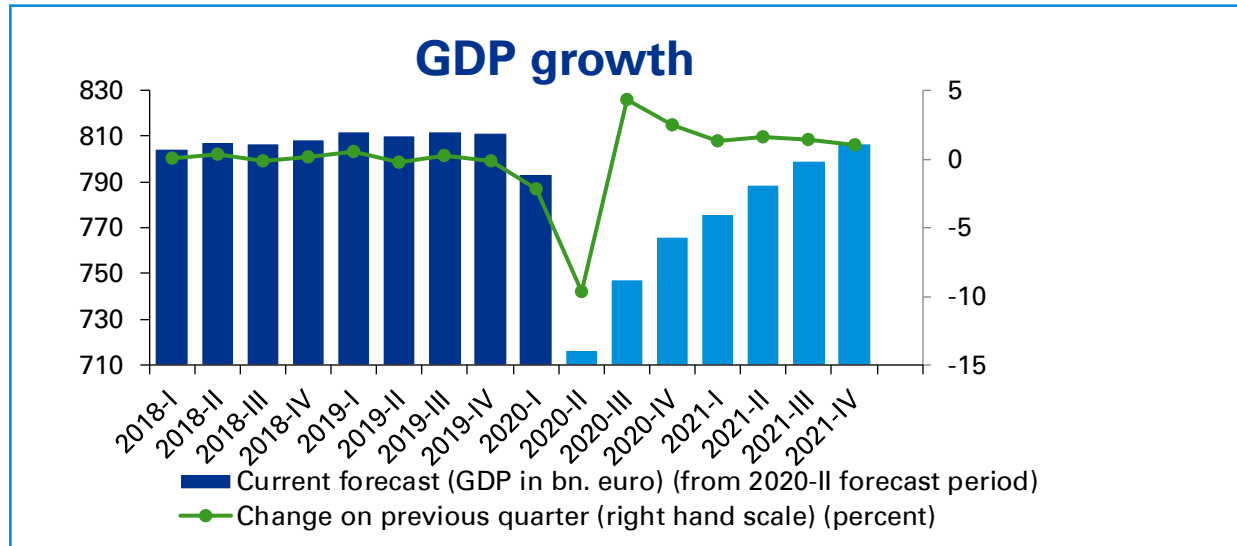
ドイツ経済諮問委員会（GCEE）は経済政策の課題について助言を行う学術機関である。同委員会は諮問機関として独立した立場にあり、透明性の高い形態で運営されている。

現在の経済状況と将来の経済動向に関する予想を公表し、景気後退及びそれを回避又は軽減する可能性のある方法を提言する。これを目的に、同委員会は経済生産、QOL（生活の質）、サステナビリティ、政治的に定められた目標などの多岐にわたる指標について議論する。

- ドイツの経済情勢は、2020年3月の特別報告で「pronounced V」と類型化されたリスクシナリオに比較的近い状態になりつつある。
- ドイツ経済諮問委員会は2020年の実質GDPは6.5%低下すると予想している。
- 2021年について同委員会は4.9%のプラス成長を予想している。そのため、2022年までにGDPがCOVID-19感染拡大前のレベルまで戻る可能性は低い見通しである。
- 失業率は今後数ヵ月はさらに上昇し、2021年になってから減少に転じると予想される。

Expected overall economic development

Economic forecast of the German council of economic experts (June 2020) for 2020 and 2021



The **German Council of Economic Experts** is an academic body that advises on economic policy issues. The Council is fully independent in its advisory role and operates in a transparent manner. It describes the current economic situation and its likely future development, highlighting any adverse trends and possible ways of averting or mitigating them. To this end it discusses various indicators of economic output, quality of life, sustainability, and politically defined targets.

- The development of the German economy is likely to be relatively close to the risk scenario described in the Special Report (March 2020) as a "pronounced V".
- The GCEE forecasts the real gross domestic product (GDP) to decline by 6.5 % in 2020.
- For 2021, it expects positive growth rates of 4.9 %. Consequently, GDP is unlikely to return to its pre-pandemic level before 2022.
- The unemployment rate will continue to rise in the coming months and will only start to decline in the course of 2021.

ドイツの景気刺激策

1,300億ユーロの経済対策

最新の景気刺激策にはドイツ経済に対する1,300億ユーロ規模の経済対策が盛り込まれる予定である。これらの経済対策のなかには詳細が未定のものや立法手続が進行中のものがある点に留意が必要である。

実施予定の経済対策

- 2020年7月1日から2020年12月末までの期間は、VAT（付加価値税）の標準税率を19%から16%、軽減税率を7%から5%に引き下げる。本措置は2020年後半の消費需要を増加させると期待され、今回の経済対策における最も重要な措置の1つであると考えられる。
- 2020年と2021年の税務上の欠損金の繰戻し限度額が通常の100万ユーロから500万ユーロに増額される。これにより、COVID-19の影響を受けた企業で過去に課税所得が発生している場合には、2020年及び2021年に発生した損失に係る経済的救済を拡大して享受することが可能となる。500万ユーロの基準額を超える欠損金額についても繰越しが可能であり、将来の課税所得と相殺することができる。
- 2020年及び2021年の減価償却率が2.5倍（上限は25%）に加速される。新しい投資を実施する場合、償却の加速により追加的な税控除を受けることができる。
- 従業員持株制度の税制上の優遇措置。同措置の内容や対象者等の詳細は未公表。
- 子育て家庭向け児童手当：子供1人あたり300ユーロの一時給付金
- 電気料金の抑制：2021年以降の再生可能エネルギー（EEG）賦課金を引き下げ予定
- ドイツの試験研究費の税額控除において、適格費用の年間限度額を100万ユーロから、2025年まで年間400万ユーロに引き上げ

計画されている主な追加措置には以下が含まれる。

- 500億ユーロ規模の水素エネルギー・社会・量子技術・AI等の将来に対する投資（詳細は未公表）
- 250億ユーロ規模の中小企業支援（詳細は未公表）

Economic stimulus package in Germany

EUR 130 billion Stimulus Package

The latest package is expected to provide stimulus in the amount of EUR 130 billion to the German economy. Please note that for some measures the details are not yet determined and the legislative process is partly still ongoing.

The measures are expected to include

- Decrease in VAT rate from 19% to 16% and from 7% to 5% for the period 1 July 2020 to 31 December 2020. This measure is expected to increase demand in the second half of 2020 and is considered one of the essential measures of the package.
- Increase of the carry-back of losses for the years 2020 and 2021 from the regular EUR 1 million to EUR 5million. This allows companies that are hit by the COVID-19 crisis to get extended financial relief for any losses incurred in 2020 and 2021 if they were profitable in the past. Additional losses exceeding the EUR 5million threshold can still be carried forward and offset against future profits.
- Acceleration of depreciation and amortization rates by the factor 2.5 (capped at 25%) for 2020 and 2021. This will allow additional relief from taxes in case new investments are made by accelerating the deductions.
- Tax beneficial treatment of equity-participation programs for employees. No details have been released yet how this benefit will be structured and who will be able to benefit from it.
- Child bonus for families: one-off payment of EUR 300 per child
- Reduced electricity costs: The EEG levy is to be reduced from 2021 onwards
- Increase of the German R&D credit to a maximum of EUR 1million per year (for EUR 4million of qualifying expenses) until 2025.

Additional major measures that are planned will include:

- EUR 50 billion investment in the future (hydrogen economy, quantum technologies and AI). No details have been released on this yet.
- EUR 25 billion support for small and medium-sized businesses. No details have been released on this yet.

「新しい現実」の全体像

COVID-19以前の混乱

COVID-19の感染拡大が表面化した時点で、国際貿易の混乱は既に過去のどの時期よりも深刻な状態にあった。過去数年で、**自国第一主義的かつ保護貿易主義的**な政策が世界中に広まり、交渉と報復のためにかつてないほど**関税**が利用され、我々は**多国間協力が一方的な自由貿易取引**に取って代わられる様を目の当たりにした。米国と中国によって深まる**昨今の混乱**により、世界貿易における東西を分断する溝はますます深刻化していた。

COVID-19後の「新しい現実」

世界が回復に向けて動き出すと、それまでに見られた傾向の多くが加速され、新しい傾向が生まれると考えられる。

- 医療・医薬品に対しより厳しい制約が課され、自由貿易交渉の優先順位は低くなるなど、**保護貿易政策**が今後高まることが予想される。
- 企業による**必需品の国内生産へのシフト**は引き続き増加する見込みである。
- 企業が**サプライヤの基盤拡大**を模索していることから、サプライチェーンのリスク管理はより重要となる。また、サプライチェーン及び輸送リスクに対応するために、**サプライチェーンの視認性及び緊急時対応計画**もより重視されるようになる。
- 国際貿易に従事する国際企業は、自社の**サプライチェーンのあらゆる側面を再考**する必要があるかもしれない。これは製造オペレーションをどこに配置するか、知的財産をどこに保管するか、人材及び製造活動をどこに配置するかなどを含む。
- 小売における**デジタルモデル**へのシフトは加速しており、**倉庫保管の柔軟性**に対する優先度は高まっている。
- **遠隔でのオンライン販売、デジタル配送モデル、仮想チーム、より短いサプライチェーン**など、バリュードライバーの配置を変化させるCOVID-19感染拡大前の傾向は加速している。
- これらのことから、企業はCOVID-19後の世界に現れると予想される**巨大なチャンスをつかむ**ために、自社の能力をどのように最大化するかという観点から将来に備える必要がある。

The "New Reality": the big picture

Disruptions prior to COVID-19

When the COVID-19 outbreak surfaced, global trade was already being disrupted more severely than at any other point in our lifetimes. In past few years, we've seen **nationalism** and **protectionist policies** spread across the globe, **tariffs** used for negotiation and retaliation like never before, and multilateral cooperation giving way to **unilateral free trade deals**. **Ongoing disputes**, led by the US and China, were opening a widening east/west split in the world trade order.

The „New Reality“ post COVID-19

As the world moves into recovery, many of the trends underway in previous years will accelerate and new trends approach:

- **Protectionist trade policies** will probably continue to increase, with more restrictions imposed on medical products and goods, and less priority given to free trade negotiations.
- Companies are likely to continue **shifting to domestic production for critical goods**
- Supply chain risk management may draw more focus as companies seek to **broaden their supplier base**, and devote more attention to **supply chain visibility** and **contingency planning** to address supply chain and transport risk.
- international companies engaged in global trade may need to **rethink all aspects of their supply chain**. This includes where to locate manufacturing operations, where to hold their intellectual property, and where to put people and activities.
- The shift in retail toward **digital models** will accelerate, increasing priority on **warehousing flexibility**.
- The acceleration of trends underway before Covid-19 that change the location of value drivers, such as **remote and online sales, digital delivery models, virtual teams and shorter supply chains**
- Above all, companies should look ahead to how they can maximize their ability to **seize the tremendous opportunities** that we widely expect to arise in the post-COVID-19 world.

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

- ドイツは過去数十年間にわたり、世界中の投資家にとって、魅力的なスタートアップ投資の対象国となっている。
- ドイツの他の地域には、グリーンエネルギーおよびソリューションセクターの起業が多いが、ベルリンにはテクノロジーセクターのスタートアップが多い。2019年におけるベルリンのスタートアップへの投資総額は約37億ユーロである。
- 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ライゼーションである。SaaS（ソフトウェアサービス）、オンラインプラットフォーム、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ほぼ3分の2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おり、デジタル経済の重要性が強調されている。技術開発および製造は、アナログとデジタルの両方のビジネスモデルの共存するハイブリッドな領域である。
- デジタライゼーションの重要性は大きく高まっている。AI（人工知能）、VR/AR（仮想/拡張現実）、およびブロックチェーンは、ドイツのスタートアップのビジネスモデルに大きな影響を及ぼしている。
- 前年と同様に、ICTがスタートアップの主流である。ドイツのスタートアップの30.2%がICTセクターであり、10.6%が消費財、8.6%が健康関連と医薬品、6.7%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



37億ユーロ

2019年のベルリンのスタートアップに対する総投資額



36%超

のスタートアップがリーンエコノミーや社会的企業分野に属する



20億ユーロ

コロナウイルス危機に際して、ドイツ政府が設定したスタートアップ支援

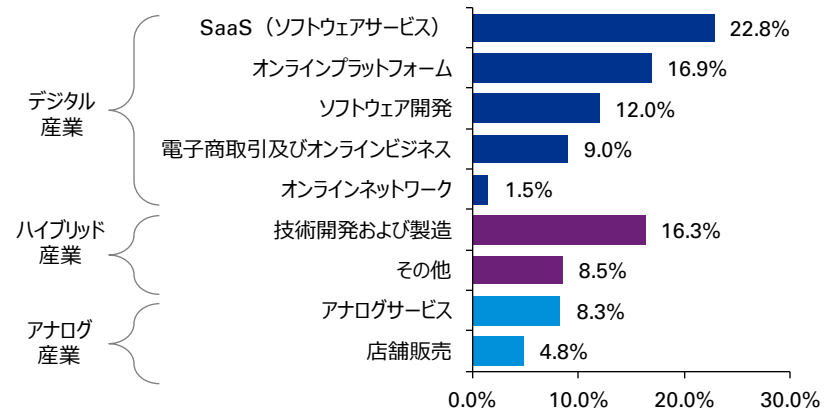


5位

スタートアップ企業にとって魅力的な国ランキングにおけるドイツの順位

Source: Germany Trade & Invest; Deutscher Start-Up Monitor 2019 and Federal Ministry for Economic Affairs and Energy

ビジネスモデルの上位（2019）



Source: Deutscher Start-Up Monitor 2019

The German Start-Up scene

Key takeaways

- Germany has become a popular destination for international Start-Up investors over the past decade.
- While other parts of the Germany are home to entrepreneurs in the green energy and solutions sector, Berlin is particularly promising for young technology companies, with approximately €3.7 billion total investment in Berlin Start-Ups in 2019.
- The most popular business models of German Start-Ups focus on digitalisation: Software services, online platforms, software development and other digital services account for almost two thirds of all business models.
- Analogue business such as stationary trade becomes less appealing for Start-Ups, which emphasizes the importance of digital economy. Experience shows that technology development/production is a hybrid area in which both analogue and digital business models can be found.
- Digitalisation is becoming more and more important – Artificial Intelligence as well as Virtual/Augmented Reality and Blockchain are exerting an increasing influence on the business models of German start-ups.
- As in the previous year, the information and communication industry dominates the Start-Up landscape, with 30.2% of German Start-Ups operating in the ICT sector, while 10.6% focus on consumables, 8.5% on health and pharmaceuticals and 6.7% on automobile and logistics.

Start-Ups in Germany: A success story



€3.7bn

total investment in Berlin Start-Ups in 2019



> 36%

of Start-Ups belong to the Green Economy and/or Social Entrepreneurship sector



€2bn

Start-Up booster created by the German government during the coronavirus crisis

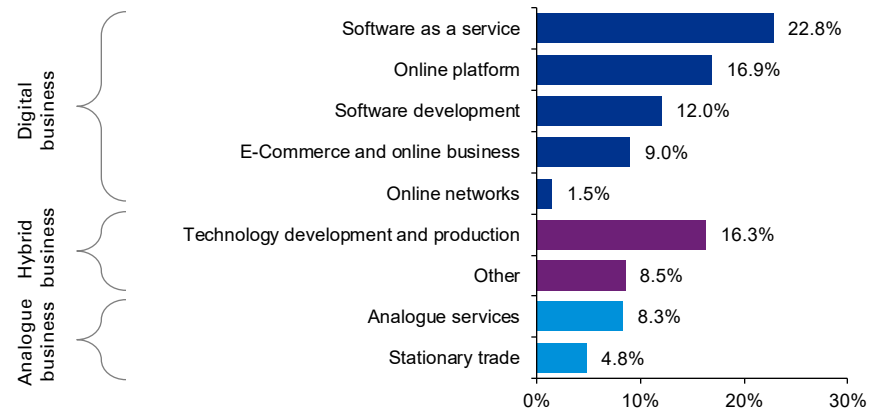


5th

Germany ranks on 5th position among the world's best places to be for Start-Ups

Source: Germany Trade & Invest; Deutscher Start-Up Monitor 2019 and Federal Ministry for Economic Affairs and Energy

Top business models (2019)



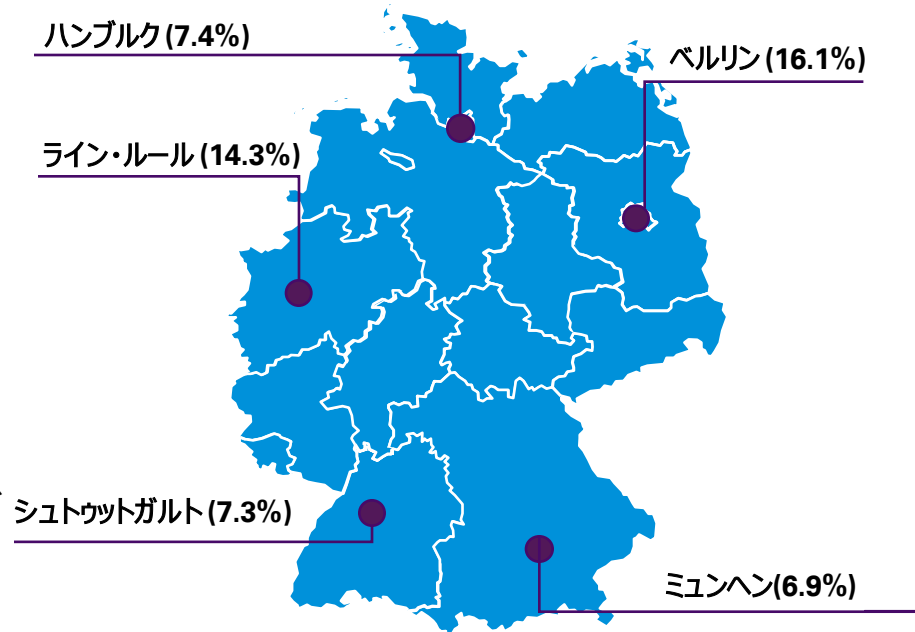
Source: Deutscher Start-Up Monitor 2019

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。
- 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。コロナ危機に際して、20億ユーロのスタートアップ支援策が設定され、新たな技術を持った企業や小規模ビジネスを支援している。この支援策にはベンチャーキャピタルの資金調達も対象に追加される見込みであり、それによってドイツにおけるスタートアップの資金調達ラウンドの継続性が担保される。
- 半数以上のドイツのスタートアップは5カ所に集中している。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いくつかの都市で構成されている。

ドイツのスタートアップ 5つの「ホット・スポット」 (2018-2019)



昨年同様、スタートアップの大半はライン・ルールとベルリンに拠点を置いている。新しい（東部の）連邦州のシェアは比較的小さい。

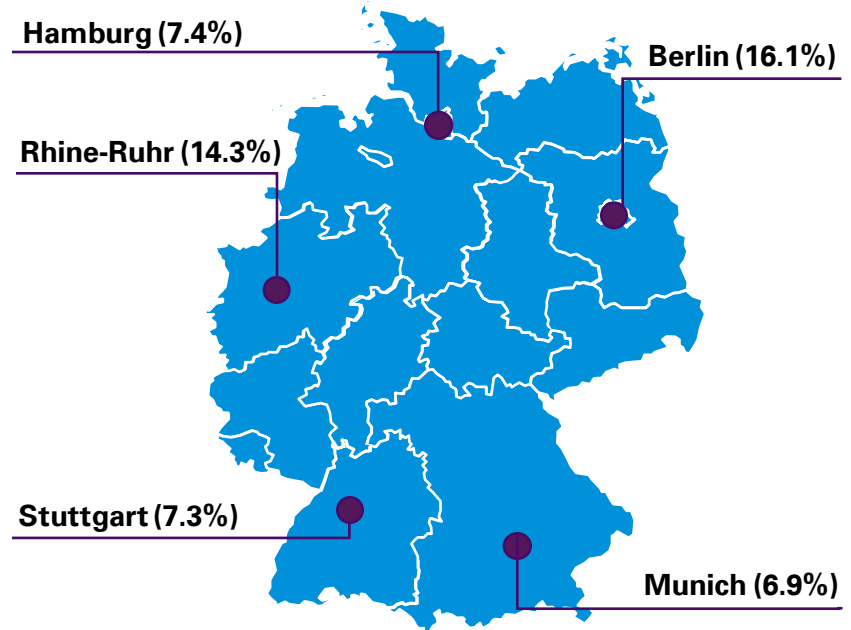
Source: Deutscher Start-Up Monitor 2019

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.
- The German government is aiming to proactively foster entrepreneurship and innovation. During the coronavirus crisis, a €2 billion Start-Up booster to support Start-Ups, new technology companies and small businesses is created. The support package aims to expand venture capital financing, so that funding rounds for Start-Ups in Germany can continue.
- More than half of the German 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 several cities, including Dusseldorf.

5 German hot spots for Start-Ups (2018-2019)



„As in the previous year, the majority of start-ups is based in the Rhine-Ruhr area and Berlin. The new (Eastern) federal states represent a comparatively small share.“

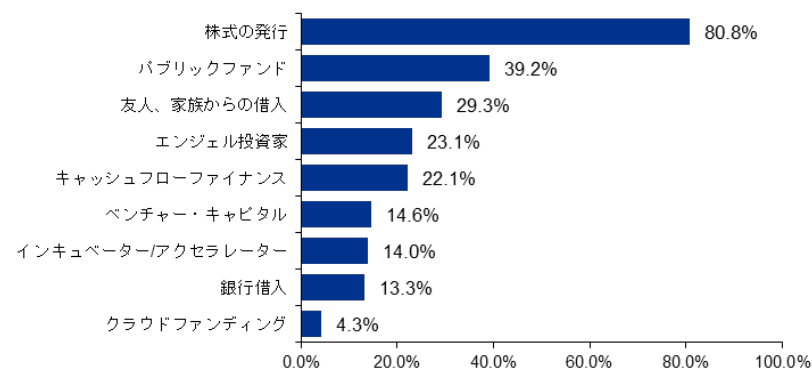
Source: Deutscher Start-Up Monitor 2019

資金調達とパートナーシップ

資金調達とパートナーシップ

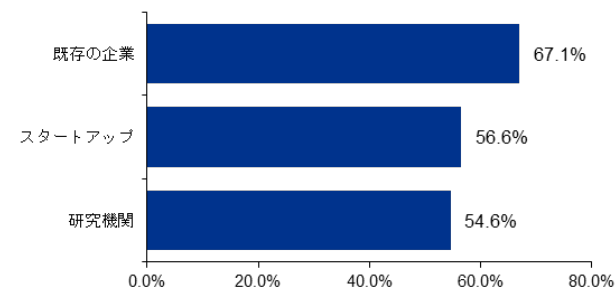
- 発展と成長のために、スタートアップには十分な量の資金調達と併せ、効率的な事業運営の知恵や潜在顧客・サプライヤーとの接点を得るためのパートナーが必要になる。市場動向を理解し、反応し、新しい技術を得る必要がある為である。
- ドイツのスタートアップは資金調達のために様々な方法を選択することができるが、株式の発行と借入を組み合わせる方法がよく採用されている。
- 右上の表が示しているとおり、多くの企業（80.8%）が株式の発行により資金調達を行っている。一方で、40%近くのスタートアップはパブリックファンドによる出資を受け、30%近くが友人、家族からの借入により資金を調達している。
- エンジェ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。
- しかしながら、資金調達方法はスタートアップの規模（従業員数）によって様々である。例えば、大規模なスタートアップは、ベンチャーキャピタルやエンジェル投資家から資金調達を行っているケースが多い。
- 右下のグラフが示しているとおり、大部分のスタートアップが、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（67.1%）と協力している。
- 大学はその多様な活動領域から、ドイツのスタートアップシーンにおける主要なプレイヤーである。半数以上のスタートアップが研究機関の協力を得ている。

ドイツにおけるスタートアップの資金調達方法 (2018-2019)



Source: Deutscher Start-Up Monitor 2019

パートナーシップの締結先 (2019)



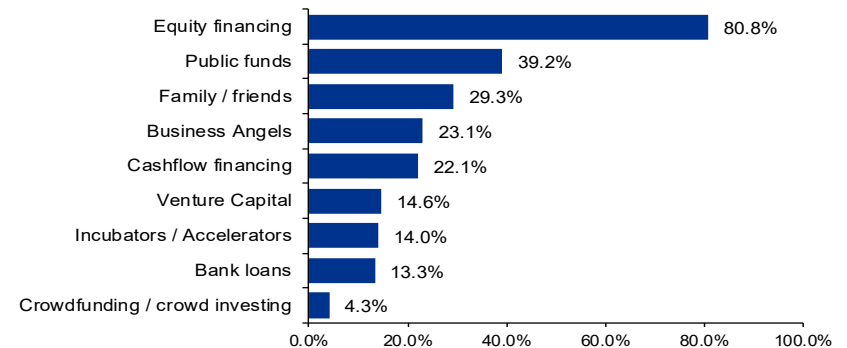
Source: Deutscher Start-Up Monitor 2019

Financing and Partnerships

Cooperation and raising capital

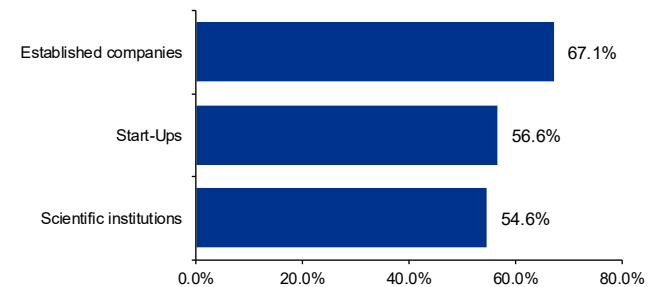
- In order to flourish and prosper, Start-Ups rely on raising a sufficient amount of capital and establishing partnerships that provide knowledge, improved efficiency and access to potential customers and suppliers. In turn, established companies are in need to understand and respond to market trends and gain access to new technologies.
- Start-Ups in Germany use a variety of financing options, and often opt for a hybrid solution by using both equity and debt.
- As shown in the upper right graph, the majority (80.8%) of entrepreneurs use their own funds for financing. Almost 40% of Start-Ups raise capital through public funds, whereas approximately one third obtains capital through family and friends.
- Business Angels are an attractive source of financing due to their ability not only to provide capital but also knowledge and a network.
- Venture Capital comprises 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 of subordinate importance.
- However, the sources of financing vary depending on the size of the start-up (number of employees), e.g. larger start-ups more often use VC and Business Angels as a source of financing.
- As seen in the lower right graph, the majority of German Start-Ups mainly cooperates with established companies (67.1%) mostly due to their long-term and stable planning horizon.
- With their diverse activities universities are key players in the German Start-Up scene. More than every second Start-Up cooperates with scientific institutions.

Common sources of capital for German Start-Ups (2018-2019)



Source: Deutscher Start-Up Monitor 2019

Partnerships (2019)



Source: Deutscher Start-Up Monitor 2019



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. コーポレートガバナ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 Corporate Governance 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毎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、取得原価が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

税効果会計



ドイツGAAPでは、繰延税金資産は、将来5年間に於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を使用可能である期間（一般的には5年）に於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率を用いて割引計算される。

Major differences between IFRS and German GAAP

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

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



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 (1/4)

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、ドイツ語または英語に翻訳され、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。ドイツ語または英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おり、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、日本の会計基準がIFRSと同等であるとみなされている。
- ドイツ法人の個別財務諸表の注記に以下の情報が含まれている。
 - 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 (1/4)

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 or English 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** 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 and is 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 **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 (2/4)

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 (2/4)

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 (3/4)

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。
- （ドイツ語又は英語への）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 (3/4)

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 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 (4/4)

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 (4/4)

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



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

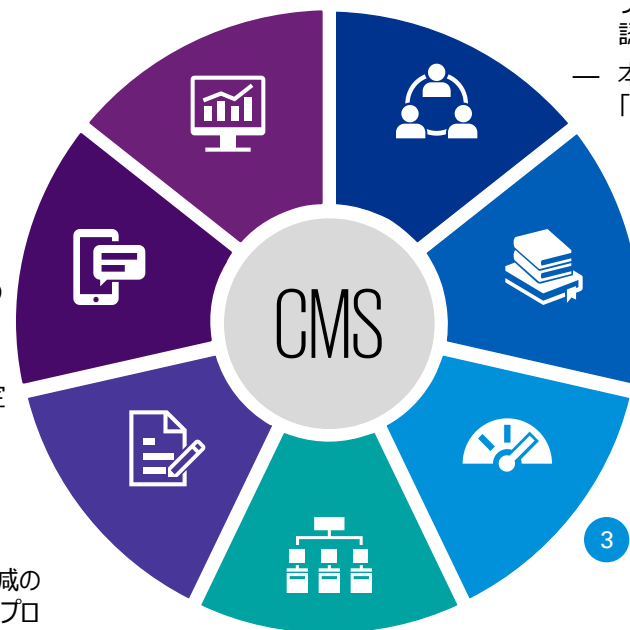
- 適切性及び有効性のモニタリング
- 必要条件：十分な文書化
- 違法行為及び欠点の報告
- マネジメントのコンプライアンス違反の是正及び改善義務

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



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

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

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

7 Compliance monitoring and improvement

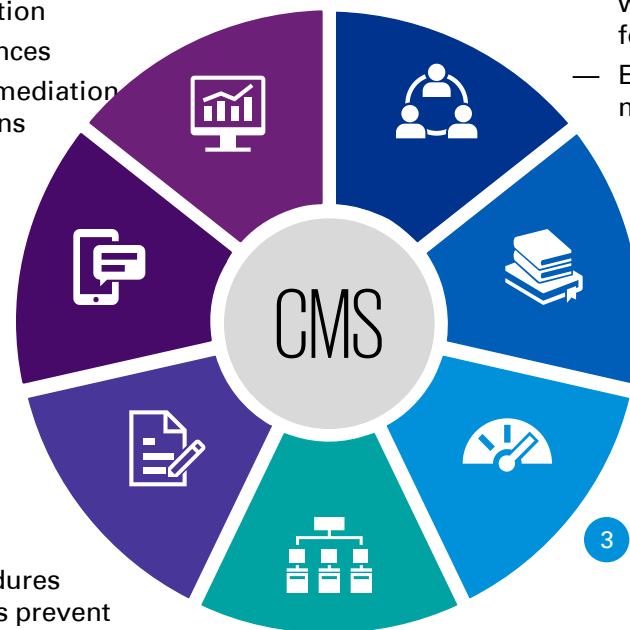
- Monitoring of appropriateness and effectiveness
- Prerequisite: sufficient documentation
- Reporting of weaknesses and offences
- Management is responsible for remediation and sanctions compliance violations

6 Compliance communication

- Information of employees involved (and third parties) on compliance program and roles/responsibilities
- Determination of reporting lines for compliance risks and allegations/ indication about offences

5 Compliance program

- Introduction of policies and procedures designed to mitigate risks and thus prevent non-compliance (*Risk-based approach, includes entity-level and process-level controls*)
- Measures in the event of non-compliance
- Adequate documentation



4 Compliance organization

- Determination of organization and processes
- Definition of roles, responsibilities and reporting lines
- Availability of resources

1 Compliance culture

- Awareness of the importance of rules and willingness to compliant behaviour as basis for CMS appropriateness and effectiveness
- Essential factor: attitude and behaviour of management („Tone at the Top“)

2 Compliance objectives

- Determination of key CMS objectives based on corporate goals as basis for risk assessment
- Identification of relevant compliance areas and the related laws & regulations

3 Compliance risks

- Identification of relevant compliance risks under consideration of compliance objectives
- Introduction of systematic procedures for risk identification and reporting

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

- 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として、原則として企業の年間売上高が1億ユーロを超える場合、売上高の最大の10%の罰金となる。売上高が1億ユーロ未満の場合、1,000ユーロから10千万ユーロまでの範囲の罰金が課される。また、ドイツのUS-Monitorshipに相当する仕組みを導入するように、法廷にて強制される。
- 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、および実際の立法案「Verbandssanktionengesetz-Entwurf (VerSanG-E)」(2020年夏以降に法案が可決される見込み)



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

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 in principle up to 10 % if corporate have annual turnover > 100 Million EUR. Fines for Corporates < 100 Million EUR in a range between 1.000 EUR up to 10 Million EUR. Also an German equivalent to US-Monitorship can be forced to install by court.
- Skimming-off profits, seizure, forfeiture
- Claims for damages by third parties
- Fines under UK Bribery Act and Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) and actual legislative proposal “Verbandssanktionengesetz-Entwurf (VerSanG-E)” (passing draft will be expected after summer break 2020).



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)

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) ICOFR – 財務報告に係る内部統制

J-SOX - a short overview

J-SOX (Naibutousei)



- **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 (assessment 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 assessment 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

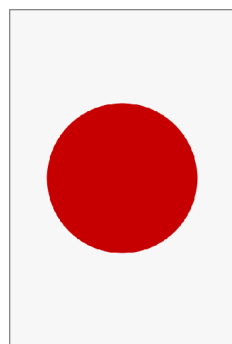
- Examination of **the effectiveness of ICOFR^(b)** at the end of the fiscal year
- Establishing a **“report on internal control system” at group level**, which will be attached to the annual report

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

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）



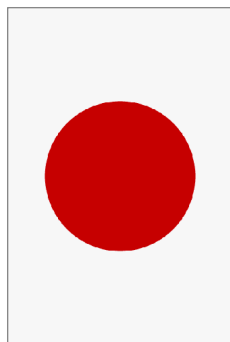
- 取締役会は、商業上の義務を果たすために、内部統制システムを構築する責任を負う（§§ 76, 93 AktG, 43 GmbHG）。
- 実行上の詳細規定がない。COSO は、実務上頻繁に参照される。

- 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。自己評価と取締役会や監査役会への報告が一般的な実務となっている。

- 選定されたいくつかの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

Implementation requirements of an internal control system



Framework of internal control system	Evaluation of the effectiveness	Effectiveness review
<ul style="list-style-type: none"> — The control framework is given in the standards — Classification differences within COSO^(a): <ul style="list-style-type: none"> - ‘Protection of the assets’ has been added to the control objective - ‘The opinion of the IT’ has been added to the elements 	<ul style="list-style-type: none"> — The approach to the effectiveness assessment of the ICS over financial reporting is specified in the standards — Risk-based Top-Down-Approach 	<ul style="list-style-type: none"> — 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)
<ul style="list-style-type: none"> — The management board has to establish an Internal Control System to fulfil its obligation of commercial diligence (§§ 76, 93 AktG, 43 GmbHG.) — No specifications regarding the implementation – COSO is frequently used in practice 	<ul style="list-style-type: none"> — The supervisory board bears direct responsibility for monitoring the effectiveness (§107 AktG/5.) — No specifications regarding the implementation – self-assessment and reporting to the management board and supervisory board is common practice 	<ul style="list-style-type: none"> — Selected 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。

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-BiRUG

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 BiRUG).

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. コロナ危機に対する税務施策
2. 租税回避対策指令（ATAD）実施に向けた新たな連邦財務省法案
3. EU指令DAC-6に基づく報告義務
4. 日・EU 経済連携協定（EPA）





III. Tax Update

- 1. Tax measures to address the effects of coronavirus**
- 2. New ministerial draft bill for an Act on the implementation of the ATAD**
- 3. DAC-6 reporting requirements**
- 4. EU and Japan's Economic Partnership Agreement**



コロナ危機に対する施策概観(1/2)

連邦政府レベルの施策

- ドイツ連邦政府による、新型コロナウイルスによる経済影響を緩和するための政策パッケージ
- **目的**：企業が成長し雇用を確保するための、十分な資金を供給する事
- 以下3つの施策を柱としている:

ドイツ経済の保護施策

- 派遣従業員も時短勤務に対する補填を受給可能とする
- 社会保険料が連邦雇用庁によって全額還付される
- KUG適用範囲の大幅な拡充
- 追加受給の機会の拡充

時短勤務に対する補填 (KUG)

- ドイツ復興金融公庫 (KfW)による低利融資への容易なアクセス
- 大企業向けの経済安定化基金：企業の資金と支払能力の確保、およびKfWによる特別プログラム（共同融資や信用保証）への支援を行う。
- 小規模企業、自営業、スタートアップへの支援

資金貸付および補助金

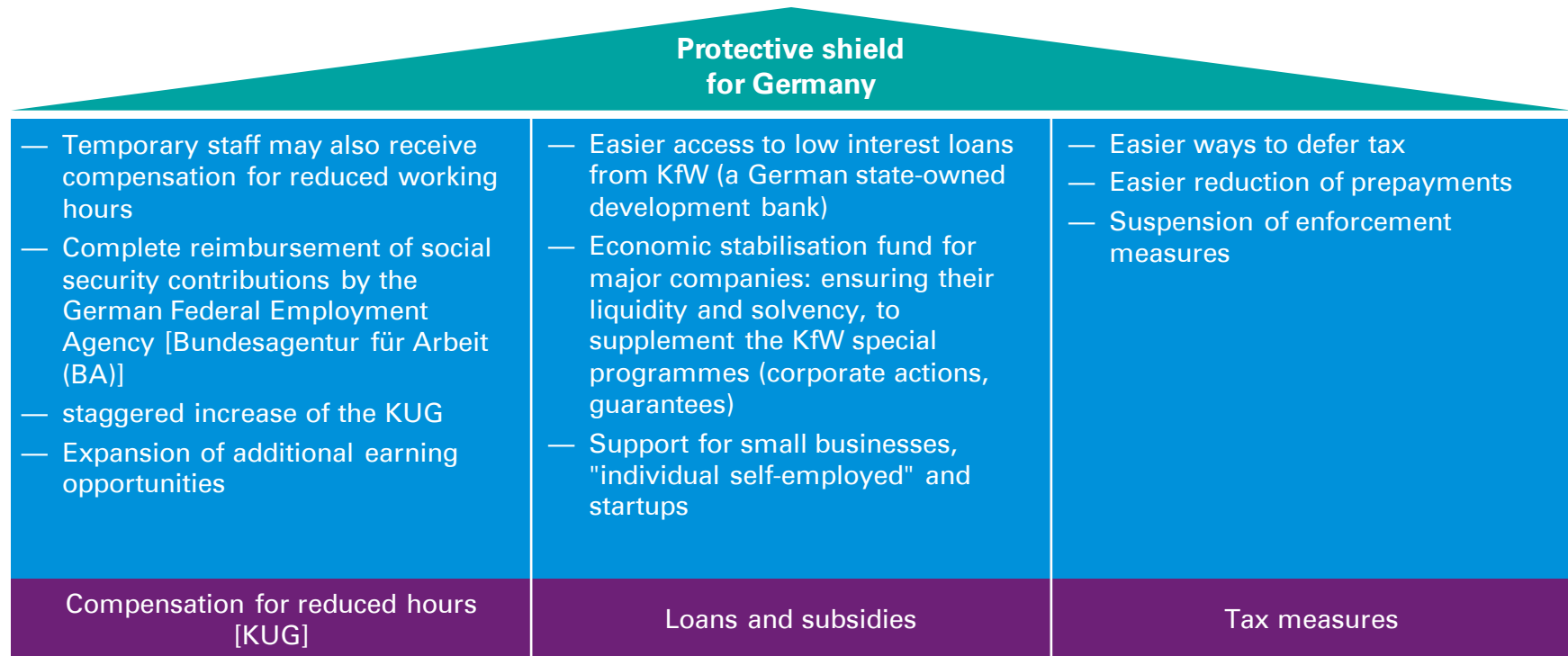
- 税金支払の繰延申請を容易化
- 税金の前払額の減額申請を容易化
- 当局による強制措置の差し控え

税務施策

Overview of coronavirus measures (1/2)

Measures at federal level

- Federal package of measures to cushion the economic effect of coronavirus
- **Objective:** Companies are to be provided with sufficient liquidity to ensure growth and employment
- To be implemented in three pillars:



コロナ危機に対する施策概観(2/2)

更なる対応策

EUによる施策

- 欧州委員会では、影響の大きい業種を支援するために**数十億ユーロ**が準備されている
- 欧州委員会は、より柔軟な**政府補助の枠組**を策定すると共に、具体的な適用案の詳細も公開されている
- 欧州中央銀行（ECB）による**政府債・社債**の購入
- EU加盟国の、**公的債務**に関する限度額規制の緩和

ドイツ連邦政府による更なる施策

コロナ危機による影響を緩和するための、民法・倒産法・組織再編法・刑法：

- **倒産申請義務**を、2020年9月30日まで停止
- 企業、協同組合、団体や住居管理組合が、物理的な招集に制限がある中でも**意思決定を行える**ようにする（年次総会、株主総会、や会員での集まり）
- **組織再編法**：再編行為の貸借対照表日について、遡及期間が最大8か月から、12か月に延長

個々の州レベルでの施策

- 即時の資金支援（例：バイエルン州、ニーダーザクセン州、ノルトライン・ヴェストファーレン州）
- 資金貸付（例：NRW-Bank, WIBank, Nbank）
- 保証銀行（Bürgschaftsbank）等を通じた信用保証（例：Bürgschaftsbank Hessen, Niedersächsische Bürgschaftsbank (NBB), NRW-Bank)

Overview of coronavirus measures (2/2)

Further measures

EU measures

- **Billions of euros** made available by the European Commission to support affected sectors of the economy
- The European Commission has made the **state aid framework** more flexible and announced more details for applying the rules
- Purchase of **government and corporate bonds** by the ECB
- Loosening of **government debt** thresholds for EU member states

Further measures by the German federal government

Act on mitigating the effects of the coronavirus pandemic in civil, insolvency, transformation and criminal procedure law:

- Suspension of the **obligation to file for insolvency** until 30 September 2020
- Ensuring the ability of companies, cooperatives, associations and homeowners associations to operate and **take decisions** also in situations of limited ability to convene (facilitation of holding annual general meetings as well as shareholders' meetings and members' meetings)
- **Transformation law**: Extension of deadline for the underlying balance sheet from eight to twelve months

Measures taken by individual federal states

- Immediate financial aid, e.g. Bavaria, Lower Saxony, North Rhine-Westphalia
- Loans, e.g. NRW-Bank, WIBank, Nbank
- Guarantees, e.g. Bürgschaftsbank Hessen, Niedersächsische Bürgschaftsbank (NBB), NRW-Bank

コロナ危機に対する税務施策 (1/2)

税金納付の猶予

- 既に期日の到来している、または今後期日の到来する未払い税金について、支払いを2020年12月31日まで繰り延べる
- 繰り延べは、無利子で行われる
- 適用要件:
 - 直接かつ相当程度の影響を被った事が証明できる納税者
 - 申請においては、状況についての説明が求められている。但し、個々の損失金額を証明する事までは求められていない
 - コロナ危機によって納税者が深刻なダメージを受けたという事について、説得力のある説明が行えれば十分である
- 2020年12月31日を超えて申請/要望を行うには、別途正当な理由が必要となる
- 税金支払いの繰り延べは、所得税、法人税、教会税、連帯税、および売上税（VAT）について可能である
- 今後期日の到来する未払い税金についての支払い繰り延べ申請は、税額査定が行われた後のみ可能である
- 付与される支払いの猶予期間は、個々のケース（個別の要望内容および状況）に応じて管轄税務署の裁量により決定される。猶予期間について特段の要望を行わない場合、支払いの猶予はまず3か月が付与され、その後原則として2020年12月31日までであれば追加猶予も可能となっている
- 担保の差し入れは、通常必要とされない

税金前払いの猶予

- 2020年12月31日までの所得税、法人税、営業税の前払いに対する調整要望が可能である
- 適用要件:
 - 直接かつ相当程度の影響を被った事が証明できる納税者
 - 申請においては、状況についての説明が求められている。但し、個々の損失金額を証明する事までは求められていない
 - コロナ危機によって納税者が深刻なダメージを受けたという事について、説得力のある説明が行えれば十分である
- 2020年12月31日を超えて申請/要望を行うには、別途正当な理由が必要となる
- 所得税および法人税（連帯税、教会税含む）の前払い額の減額、ならびに営業税の前払い額算定のための課税所得額の減額がなされる
- もし、2020年における査定分（2020年3月10日の所得税・法人税査定、2020年2月15日の営業税査定）の前払い税額を既に支払い済の場合、2020年に期待される課税所得金額に応じて、申請によって返還を受けられる可能性がある
- 加えて、2020年12月31日までの間は、税務当局はコロナ危機で直絶ダメージを受けた納税者に対しては、過年度に遡及した前払い税金の査定は差し控える事になっている

Tax measures in detail (1/2)

Deferral of tax

- Deferral of tax payable or becoming payable by 31 December 2020
- Deferral is to be interest-free "as a rule"
- Further requirements:
 - For "taxpayers demonstrably affected directly and considerably"
 - Presentation of circumstances necessary in the request for reduction; however the amounts of individual losses need not be demonstrated
 - Plausible information that the coronavirus crisis has serious negative effects on the economic situation of the taxpayer is sufficient
- For requests/applications beyond the period until 31 December 2020: specific justification is necessary
- Request for deferral is possible for income tax, corporation tax, church tax, solidarity surcharge and value added tax
- Requests for deferral of tax falling due are only possible after it has been assessed
- The period of deferral is at the discretion of the competent tax office in each individual case (taking into account the individual requirements and specific situation); without request for a particular period of deferral, deferrals are initially granted for a period of three months; follow-up deferrals are possible until 31 December 2020 in principle
- Collateral security is usually not necessary

Adjustment of advance payments

- Adjustment of advance payments of income tax, corporation tax and trade tax upon request until 31 December 2020
- Further requirements:
 - For "taxpayers demonstrably affected directly and considerably"
 - Presentation of circumstances necessary in the request for reduction; however the amounts of individual losses need not be demonstrated
 - Plausible information that the coronavirus crisis has serious negative effects on the economic situation of the taxpayer is sufficient
- For requests/applications beyond the period until 31 December 2020: specific justification is necessary
- Refers to the reduction of advance payments of income and corporation tax (incl. solidarity surcharge and church tax, if applicable) as well as reduction of the base amount of trade tax (for the purpose of trade tax advance payments)
- If advance payments have already been made for assessment period 2020 (income tax or corporation tax as at 10 March 2020 and/or trade tax as at 15 February 2020), the reduction may – depending on the taxable income expected for 2020 – have the effect that advance payments already paid are refunded
- In addition, tax offices are to refrain from assessing retroactive advance tax payments until 31 December 2020 for taxpayers considerably and directly negatively affected by the coronavirus crisis

コロナ危機に対する税務施策 (2/2)

研究開発に係る税制優遇措置

「研究開発の助成に関する法律」

背景および狙い

- 投資拠点としてのドイツの魅力の向上
- 既存の直接的な補助金・助成金に加えて、税制優遇措置により研究開発活動への支援を強化する

対象企業

- 規模や収益性を問わず、ドイツの全ての納税者が対象となる

対象となる研究開発活動

- 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費用（従業員への手当含む）のうち2020年7月1日から2026年6月30日までに負担したものが対象となる
- 計算基準額：1事業年度あたり最大で**4百万ユーロ**（以前の2百万ユーロから拡大）
- 税制優遇措置/助成金：計算基準額の25%。ただし1事業年度あたり**1百万ユーロ**が上限（以前の0.5百万ユーロから拡大）。また、1つの研究開発活動に対する助成金は、他の制度による助成金と合わせて、15百万ユーロまでという限度が設けられている。
- 研究開発活動に対する助成金は、対象企業に直接支払われるのではなく、法人税からの控除となる。
- 前提条件：税制優遇措置の申請が必要（法人税の申告段階で自動的に認められるものではない）

組織再編に関する遡及可能期間の延長

- 新型コロナウイルス危機を乗り越えるための追加税制措置実施法（新型コロナウイルスに係る税制上の支援法）
- 組織再編に関して、遡及的に適用効果を生じさせることができる期間を、税務目的では暫定的に12か月まで延長する
- 上記延長制定に足並みを揃える形で、民法上の遡及可能期間についても延長がなされる

その他の施策

- 売上税（VAT）の6か月間（2020年7月～12月）の減税：
19%→16%、7%→5%
- 輸入売上税（VAT）の支払期日繰り延べ：輸入以後2か月目の26日までに納付
- 減価償却方法として定率法の再導入：2020年または2021年に取得ないし製造された動産について、2020年から、1年につき25%、定額法による償却額の2.5倍が最大。

Tax measures in detail (2/2)

Tax Incentives for R&D

Background / Goal of Research Allowance Act

- 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

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 was enacted

R&D cost basis for tax incentives

- Eligible are tax deductible wage expenses (incl. employee benefits) in connection with the R&D project incurred after 30 June 2020 and before 1 July 2026
- Maximum calculation basis per fiscal year (FY) increased from EUR 2 million to **EUR 4 million**
- Tax incentive / cash grant: 25% of the assessment basis, but limited up to maximum **EUR 1,000,000** (increased from EUR 500,000) per FY. A cap of EUR 15 million for R&D projects shall be applicable to any granted State aid (incl. research allowance) per undertaking.
- The research allowance shall not be directly paid to the eligible entity, but rather credited towards corporate income tax.
- Precondition: Application for tax incentive (i.e. not automatically granted within the course of Corporate Income Tax Declaration assessment)

Extension of the possibility to carry out reorganization with retroactive effect

- "Act to implement tax measures to overcome the Corona crisis" (Corona Tax Relief Act)
- Temporary extension of the possibility to carry out reorganization with retroactive effect to 12 months for tax purposes
- This extension leads to a synchronization with the extension of the civil law retroactive period

Other measures

- VAT rate reduction for six months (July – December 2020): from 19% to 16% as well as from 7% to 5%
- Deferral of due date for import VAT: until the 26th of the second month following that of import
- Re-introduction of declining-balance method of depreciation: for moveable assets acquired or produced in 2020 and 2021; max. 25% per year, max. with the factor 2.5 of the straight-line depreciation method; first for 2020

コロナ危機 税目別の施策概要 (1/2)

納付猶予の申請・前払い猶予の申請が可能な税目 (1/2)

税目	納付猶予	前払い猶予	コメント
法人所得税	可能	可能	<ul style="list-style-type: none"> 法人所得税において、2020年及び2021年に係る欠損金の繰戻し限度額が、1百万ユーロから5百万ユーロに引き上げられる。2020年の発生損失額を、2019年の所得に対して利用する事が可能になる。 2019年の前払い額は、合計所得額に対して一律30%の減額申請が可能（最大で単独申告の場合5百万ユーロ、合算申告の場合10百万ユーロ）。2020年の前払い額は、0ユーロに減額される。 2020年の暫定欠損金の繰戻し: 2019年の税額査定において、合計所得額の30%を2020年の暫定欠損金の繰戻しとして減額する事が、申請により可能となる。2020年の前払い税金は0ユーロに減額される。当該暫定欠損金の繰戻しは、2020年の実際の税額査定において検証され、必要に応じて2019年の税額査定が修正される事になる。 もし納税者が、2020年の実際の欠損金が当該固定率の欠損金繰戻額よりも更に多額になると見込む場合は、通常の手続として2019年の前払い税額の減額申請を行い、より多くの税額控除を得ることが可能である。
営業税	可能	可能	<ul style="list-style-type: none"> 営業税上の課税所得への加算項目：金融費用の非加算額（営業税法第8条1号）が、2020年より100,000ユーロから200,000ユーロに引上げられる。

III. Tax Update | 1. Tax measures to address the effects of coronavirus

Overview of tax categories (1/2)

For which tax categories can a request for deferral and request for adjustment of advance payments be submitted (1/2)?

Tax	DEFERRAL	ADVANCE PAYMENT	Comments
Corporate income tax	Yes	Yes	<ul style="list-style-type: none"> – Increase of loss carryback for 2020 and 2021 from EUR 1m to EUR 5m for corporate income tax purposes; possibility to utilize 2020 losses already for 2019 – Adjustment of prepayments for 2019: Application for reduction of prepayments by a flat-rate 30% reduction in the total amount of income; max. EUR 5,000,000 or EUR 10,000,000 (joint assessment); 2020 prepayments must have been reduced to EUR 0 – Preliminary loss carryback for 2020: upon application, within tax assessment for 2019 deduction of 30% of the total amount of income as provisional loss carryback for 2020; 2020 prepayments must have been reduced to EUR 0; provisional loss carryback must be examined within tax assessment for 2020 and tax assessment 2019 changed if necessary – If taxpayers expect a higher loss for 2020 than the flat rate loss carryback, a reduction of the advance payments for 2019 and thus a higher tax refund can be applied for in the usual way
Trade tax	Yes	Yes	<ul style="list-style-type: none"> – Trade tax add-backs: increase of the allowance of financing expenses pursuant to § 8 no. 1 Trade Tax Act from EUR 100,000 to EUR 200,000 from 2020

コロナ危機 税目別の施策概要 (2/2)

納付猶予の申請・前払い猶予の申請が可能な税目 (2/2)

税目	納付猶予	前払い猶予	コメント
連帯税	可能	可能	
売上税 (VAT)	可能	特別前納について可能	<ul style="list-style-type: none"> 売上税 (VAT) 税率は6カ月の間 (2020年7月~12月) 減税となる。19%→16%、7%→5%
賃金税	一般的に不可能	---	<ul style="list-style-type: none"> 申請によって、期限延長が可能とされている ベルリン税務当局によると、納税猶予は例外的なケースに限って正当化されるとのこと
キャピタルゲイン税	不可能	---	

実務上の検討例

税制上の選択肢の確認・利用

- 前払い猶予・納付猶予
- 前払い税額の遡及修正申請も検討可能
- 資金確保の観点から、他にも検討可能な税務施策あり

税務当局による要求状況について知る

- 個々の対応の遅れから、要求事項については猶予が与えられている
- 全般的に、裁量権は寛大に行使される傾向にある
- 税務当局への個別相談は一般的に成功している

税務当局による手続を遅延させる

- 申請書をオンラインで提出する
- 短期的に可能な方策：銀行口座から税務当局が直接引落できるようにしている場合は、当該引落許可を破棄し、直接引落されないようにする

Overview of tax categories (2/2)

For which tax categories can a request for deferral and request for adjustment of advance payments be submitted (2/2)?

Tax	DEFERRAL	ADVANCE PAYMENT	Comments
Solidarity surcharge	Yes	Yes	
VAT	Yes	Special prepayment: Yes	– VAT rate reduction for six-month (July – December 2020): from 19% to 16% as well as from 7% to 5
Payroll tax	Generally No	---	– Deadline extension upon application (BMF-guid. 23 April 2020) – Berlin tax authorities: deferral in justified exceptional cases
Capital gains tax	No	---	

Practical experience and tips

Check and use tax options

- Advance payments and deferrals
- Also consider retroactive adjustment of advance payments
- Also consider other tax measures to protect liquidity

Be aware of the requirements of tax offices

- The requirements differ because the specific requirements are not regulated
- Basic trend: discretion is exercised generously
- Consulting tax offices personally is generally successful

'Bottleneck' tax office

- Submit applications online
- Possible short-term solution: revoke direct debit for tax office and block option to collect at the bank

ATAD遂行に向けた新法案 概要（1/2）

ドイツ連邦財務省は、2020年3月24日に租税回避対策指令（ATAD）の遂行に向けた新法案を提示した。

新法案は、移転価格に関する規定を広範囲かつ大幅に修正し、OECDの移転価格に関するガイドラインとより整合させる事を目的としている。新規定においては実質優先の原則が重視され、事前確認制度（APA）の法的根拠を確立するものとなっている。



移転価格に関する新法案の主要方針

- ▶ 価値の創造と統合的な課税により、取引の形式よりも経済的実質を優先する、すなわち当事者の実際の行動を重視する厳格なアプローチを実現
- ▶ 国際的なコンセンサスとの一致（OECDによるBEPSプロジェクト・OECD移転価格ガイドライン2017年版）
- ▶ 国際的なコンセンサスが形成されていない移転価格問題に関しては、ドイツにとって有利な規制を適用（例：金融取引に関する租税条約のオーバーライド）
- ▶ 移転価格が独立企業間価格か否かを評価する際に、価格設定について事前（ex ante）アプローチを採用
- ▶ 移転価格税制の対象となる関連会社の範囲を完全に無視する行為の排除（例：グループ関連会社の取引価格にグループ全体の取引価格を適用）

新法案には2021年以降適用予定の規則もあるものの、2020年1月1日時点で既に有効とする事が意図されている変更点が幾つか存在する。しかし、ドイツ連邦財務大臣によれば、そのようなルールは多くは単に明確化を意図したものに過ぎないとの見解である。その見方に従えば、幾つかの規則については2020年1月1日より前の期間に対しても確認が必要となる可能性がある。

現状は未だ立法手続きの過程にあるため、今後の変更が生じる事も考えられるが、主要方針は残存する可能性が高いと見られている。

Overview (1/2)

The Federal Ministry of Finance [BMF] has presented a new bill for the Implementation of the Anti Tax Avoidance Directive (ATAD Implementation Act) dated 24 March 2020.

The present draft law intends to substantially revise the provisions on transfer pricing extensively and to align them closer to the OECD transfer pricing guidelines. As a result, the new provisions shall emphasize the principle of substance over form and a legal basis for advanced pricing agreements shall be established.



Key principles of the draft transfer pricing regulations

- ▶ Taxation in line with value creation resulting in a strict substance over form approach (i.e. strong focus on actual conduct of the parties)
- ▶ Coherence with international consensus, i.e. implementation of results of the OECD BEPS Project and alignment with the OECD Transfer Pricing Guidelines 2017
- ▶ Where no international consensus is expected, unilateral regulation of certain transfer pricing issues to the benefit of Germany (e.g. treaty override in respect to financial transactions)
- ▶ Ex-ante approach (price setting) in evaluating whether transfer prices are arm's length
- ▶ No strict ignorance of affiliation (e.g. group rating relevant for rating of group affiliates)

Some provisions will apply as from 2021 onwards whilst other changes are intended to become already effective as of 1 January 2020. However, the German Ministry of Finance takes the view that many of the rules are just clarifying in nature. To this extent, taxpayers may even be confronted with certain provisions for periods prior to 1 January 2020. While legislation is still progressing and, hence, certain changes will have to be expected, though, key principles will likely prevail.

ATAD遂行に向けた新法案 概要（2/2）

出国税（ATAD 第5条）

- 所謂、出国税（Exit Taxation）は、納税者が資産または登記されている事業所を他国に移転した場合に、対象となる資産の売却や処分が無くとも、それら事業資産の含み益を課税対象として捕捉することを目的としている。出国税に関するドイツの既存規定に基本的に変更はない。逆の場合、すなわち納税者が資産をドイツに移転する、または企業がドイツに移転する場合は、移転した資産の初期評価額に関する原則が変更される。

CFC ルール（ATAD 第7、8条）

- CFCルールは、税務上の目的により、受動的所得を低課税地域へ移転させることを防止するための税制である。現在の法案によると、CFCルールは大幅に修正されることになる。

ハイブリッドミスマッチ（ATAD第9、9b条）

- ハイブリッドミスマッチは、支払（金融商品）または企業／恒久的施設に関する、2か国間の国内税制の適格性の違いに起因する法的性格の差異に基づいている。これにより、両国それぞれで費用の損金算入が行われる（所謂、DD（費用の二重控除））、又は一方の国で損金算入され他方相手国の課税標準額に含まれない（所謂、D/NI（支払者損金算入／受取者益金不算入））可能性がある。
- ATADは、課税のミスマッチによって生じるメリットを防止するためのルールを規定している。この新ルールは関連者間または企業とその恒久的施設間の支払関係及び体系的な取決めに限り適用される。

Overview (2/2)

Exit Taxation (Article 5 ATAD)

- The so-called exit taxation is to ensure that in cases where a taxpayer moves assets or its registered office to another state, the built-in gains in business assets can be taxed even without selling or otherwise disposing such assets. The already existing German provisions on exit taxation remain basically unchanged. In the reverse case, where a taxpayer moves assets or a corporation relocates to Germany, the principles governing the initial valuation of the moved assets are changed.

CFC rules (Articles 7, 8 ATAD)

- The CFC rules are to prevent the tax induced shifting of passive income to low taxed jurisdictions. Based on the present draft law, the CFC rules shall be substantially revised.

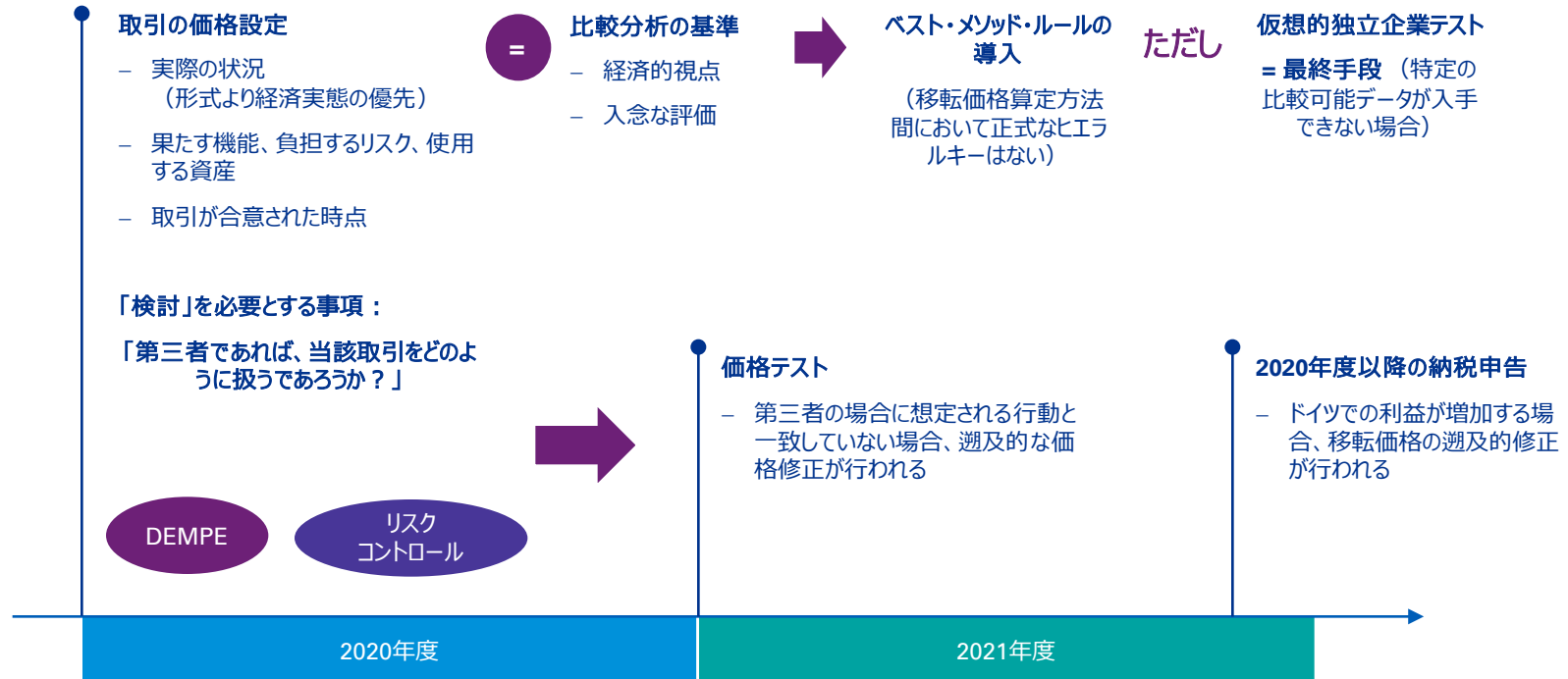
Hybrid mismatches (Articles 9, 9b ATAD)

- Hybrid mismatches are based on differences in the legal characterization of payments (financial instruments) or companies/permanent establishments in two different countries which is resulting from a different qualification based on the domestic tax laws. This may result in a deduction of expenses in both states (so-called Double Deduction) or a deduction in one state without inclusion in the tax base of the other state (so-called Deduction/Non-Inclusion).
- ATAD stipulates rules preventing to exploit the benefits of taxation mismatches. The new rules shall be limited to payment relationships between related persons or between an enterprise and its permanent establishment as well as to structured arrangements.

“新”独立企業間原則

ドイツ税法に基づく
独立企業間原則の適用は...

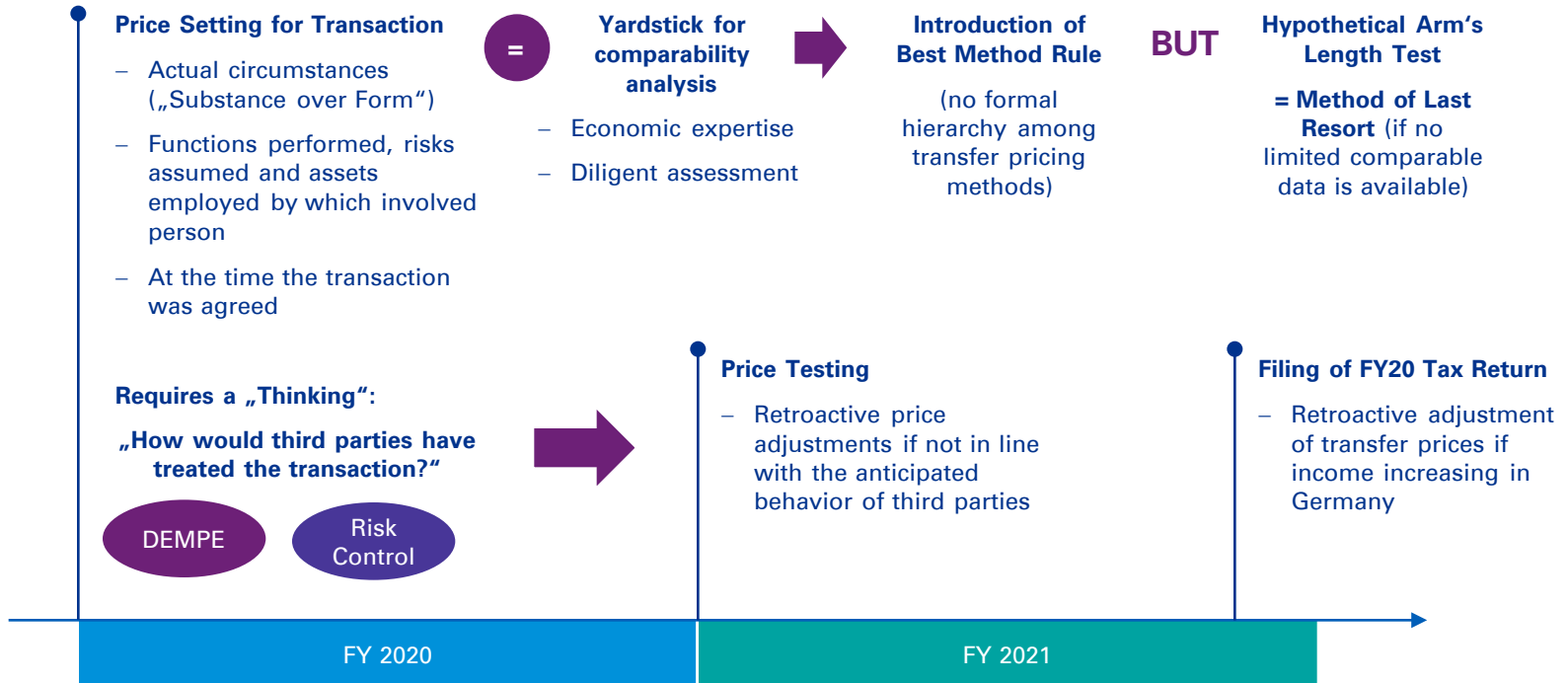
- 個別の事例によって異なる
- 近年の発展（例えば、デジタル化）に対応できる十分な柔軟性がある
- 厳格なコンセプトとして捉えられていない（時と場合による）



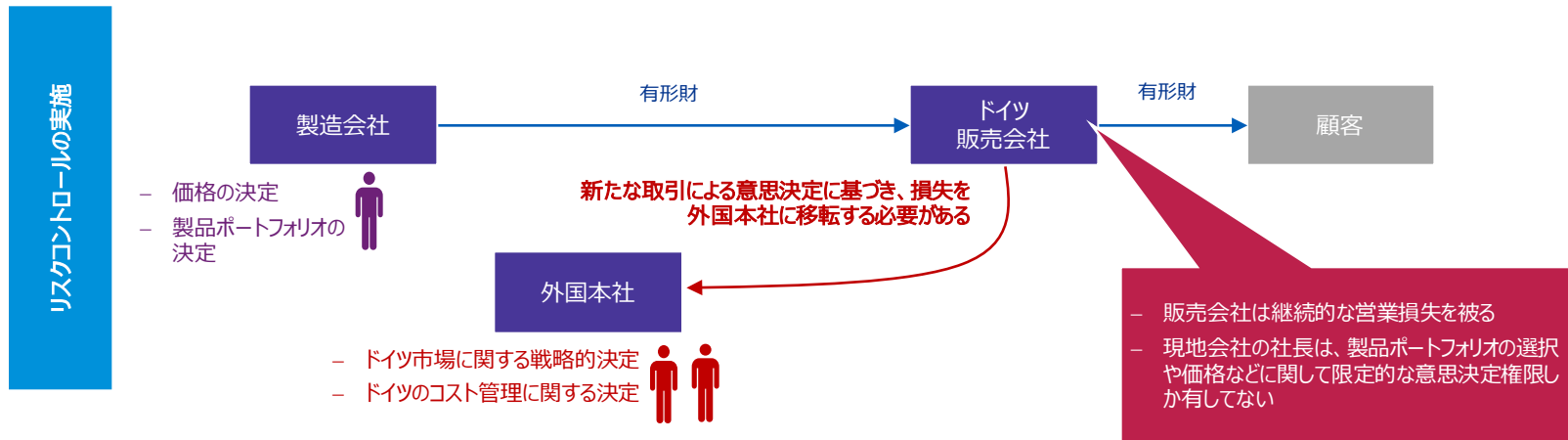
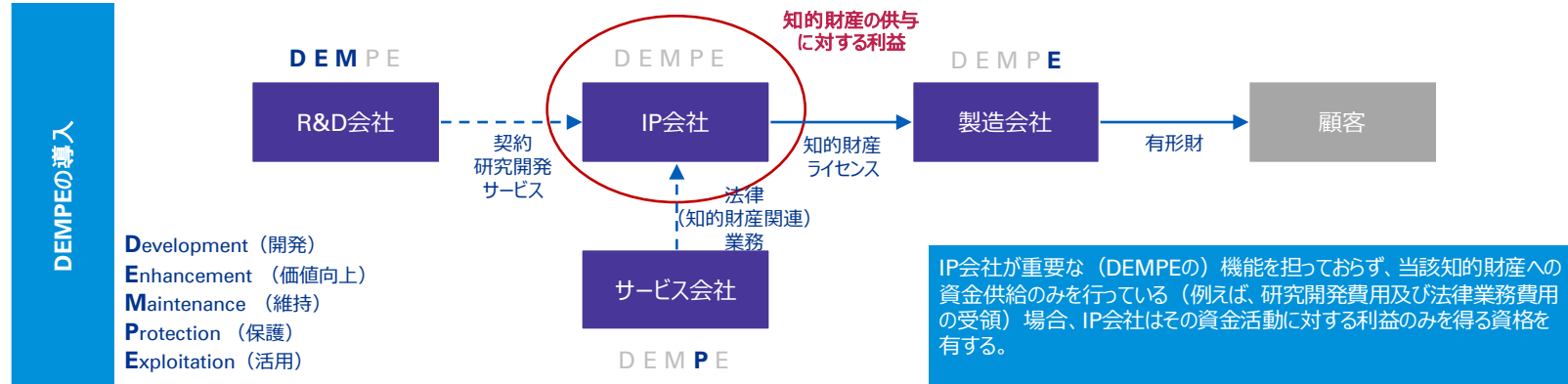
The "New" Arm's Length Principle

Application of arm's length principle according to German tax law shall...

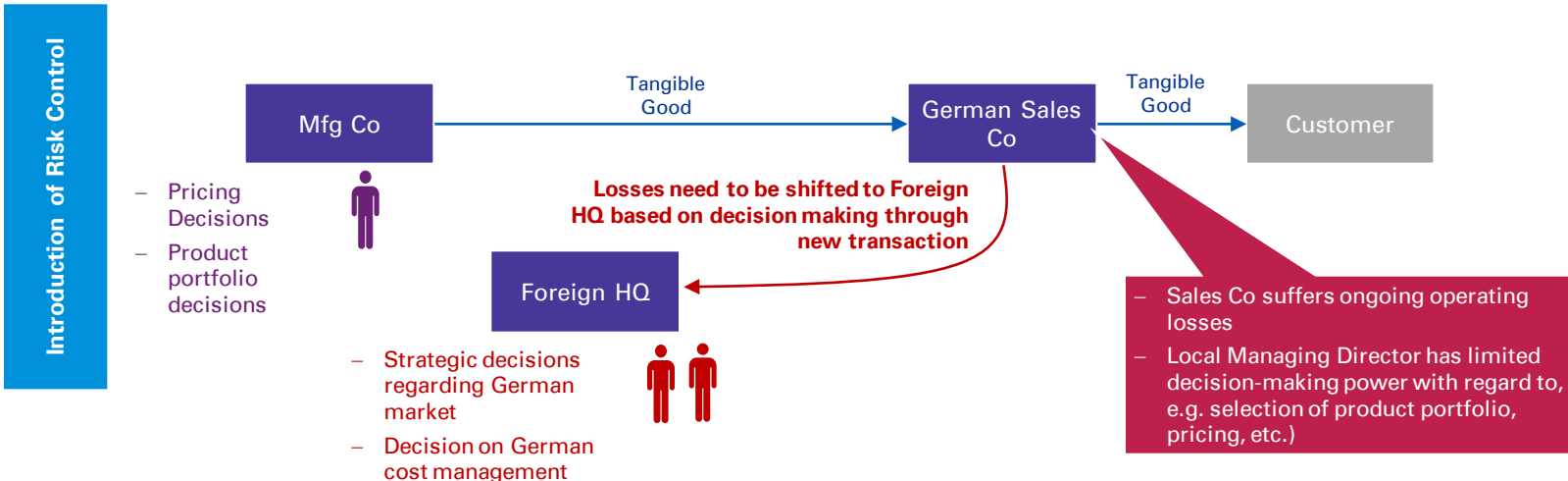
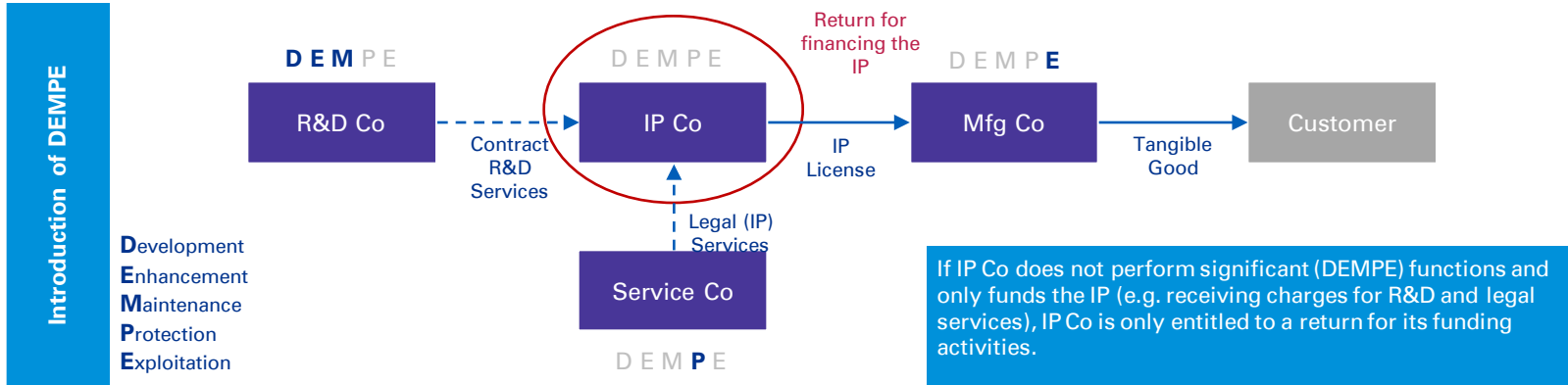
- ...depend on the individual case,
- ...provide sufficient flexibility to react to recent developments (e.g. digitalization)
- ...not be considered a rigid concept (depends on time and context).



DEMPE及びリスクコントロール



DEMPE & Risk Control

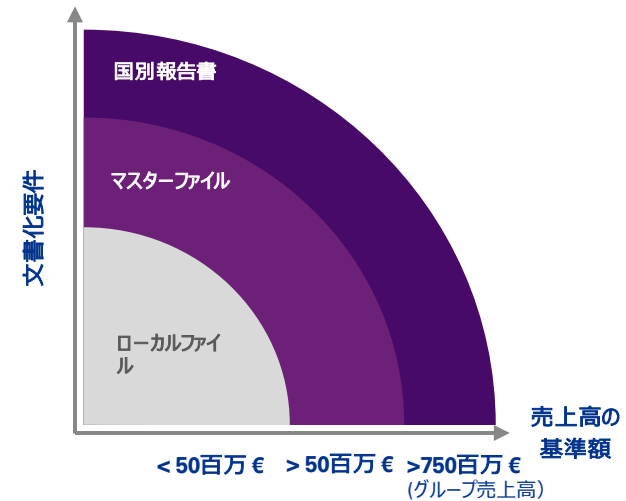


文書化要件の強化

法案には、移転価格の文書化要件に関する変更が明示的・暗示的に含まれている。当該変更は、マスターファイルの作成時期及び作成基準、並びにローカルファイルの内容に関するものである。国別報告書に関するルールに変更はない。

- 2021年度時点
マスターファイル
- マスターファイル作成に関する売上高の基準額は、100百万ユーロから50百万ユーロに引き下げられた。
 - マスターファイルは、次年度中に現地の税務当局に無条件に提出する（現状、移転価格文書は税務当局の要求がある場合のみ提出する）。
 - 内容に関しては、現状の要件に変更はない。

- 2020年度時点
ローカルファイル
- ローカルファイルに関する要件変更は、改正後の独立企業間原則の適用時点を持って発効されることが暗示されている。
 - 納税者は、OECDリスクコントロール及びDEMPEによるアプローチに従い、機能分析を実施することが要求される。
 - 価格設定の事前（ex ante）アプローチが明確に想定されている事により、移転価格の独立企業間を正当化するためのアプローチを大幅に変更する必要がある。
 - 金融取引に関する租税条約のオーバーライドについては、追加の文書化が必要となる。納税者は支払利息の損金算入要件を満たしていることを実証する必要がある。



Strengthened documentation requirements

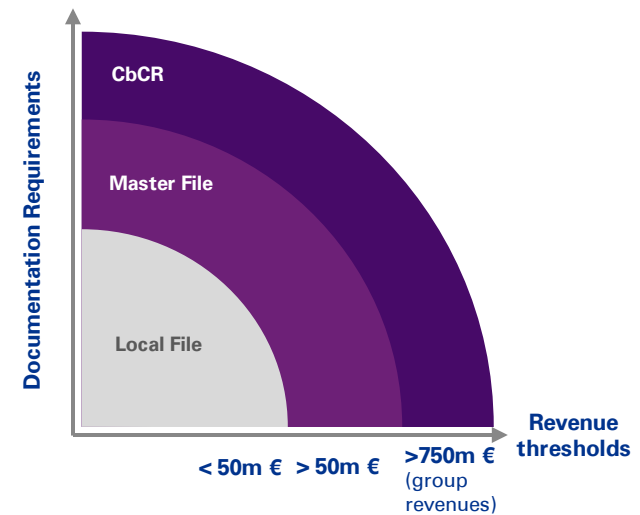
The draft law implicitly and explicitly includes changes in relation to transfer pricing documentation requirements. Changes concern timing of preparation and thresholds for preparing the master file as well as the content of the local files. Rules regarding the country-by-country reporting remain untouched.

As of FY 21
Master File

- The revenues threshold for preparing a master file was decreased from 100m€ to 50 m€.
- Master file documentation will have to be automatically submitted to the local tax authorities within the subsequent fiscal year (while currently documentation is to be submitted only upon tax authorities' request).

As of FY 20
Local File

- The existing content requirements remain unchanged
- ~~unchanged~~ relation to the local files implicitly follow from the revised application of the arm's length principle.
- Taxpayers will be required to perform a functional analysis following the OECD risk control and DEMPE approaches.
- ***The explicit postulation (ex-ante) price setting approach requires substantial changes to the approach taken to justify the arm's length nature of transfer prices.***
- ***Additional documentation requirements result from the treaty override in respect to financial transactions. Here, taxpayers need to demonstrate that requirements for deducting interest expenses are met.***



機能分析（1/2）

BEPS / OECDコンセプトの導入

新ルールは機能分析（果たす機能、負担するリスク及び使用する資産の分析）の実施要件に影響を及ぼす。

これは、OECDのBEPSプロジェクト、ならびにOECD移転価格ガイドライン2017年版が経済実態を強く重視していることを受け、生じた変更である。

納税者は、ドイツ税務当局から過年度（少なくともOECD移転価格ガイドラインの修正版が発効された、2017年度時点）に遡って新ルールに則した機能分析の実施が求められることを想定する必要がある。

実際の行動を支配的基準とする

独立企業間分析について、納税者は機能分析にも反映される当事者の実際の行動を調査することが義務づけられる。

機能分析では、会社間の合意書が当事者による実際の行動と一致している場合に限り、当該合意書の規定を考慮することができる。

OECDのリスクコントロール・コンセプトに基づくリスク分析

今後は、OECD移転価格ガイドラインのD 1.2.1に規定されているリスク分析方針に則してリスク分析を実施する必要がある。それによると、リスクの負担に関しては、i) リスクコントロールに基づき、かつ ii) 当該リスクを負担するために必要な取引相手の財務基盤を考慮されたものである必要がある。

結果として、リスク分析では、リスク管理への取引相手の貢献度を判断し、当該リスクを負担するために必要な財務的能力を別途分析する必要がある。

リスク分析の コンセプト

1. 契約上のリスク負担を決定する
2. 実際のリスク負担、並びにリスクを管理する企業、およびリスク負担に必要な財務的能力を有する企業を決定する
3. 実際にリスクを負担する当事者が、i) リスクコントロール機能を担い、かつii) リスクを負担するために必要な財務的能力を有しているか否かを分析する
4. 実態が形式から逸脱している場合は、必要に応じてリスクを再配分する

Functional Analysis (1/2)

Implementation of BEPS / OECD concept

The new rules impact the requirements for preparing functional analysis (i.e. the analysis of functions performed, risk assumed and assets used).

The changes are a consequence of the strong focus on economic substance resulting from the OECD BEPS project which has also expanded into the OECD Transfer Pricing Guidelines 2017.

It needs to be expected that the German tax authorities will require taxpayers to conduct functional analyses in line with the new rules also for previous years (at least as of FY 2017 when the revised OECD Transfer Pricing Guidelines came into force).

Actual conduct as prevailing principle

For an arm's length analysis, taxpayers are required to examine the actual conduct of the parties which is also to be reflected in the functional analysis.

The functional analysis may only consider provisions from the intercompany agreements to the extent these concur with the actual conduct of the parties.

Risk analysis based on OECD risk control concept

Going forward, the risk analysis needs to be conducted in line with the risk analysis concept stipulated in D 1.2.1 of the OECD Transfer Pricing Guidelines. Accordingly, risk assumption needs to follow i) risk control and ii) consider the transaction partners' financial capacity to bear the risk .

As a consequence, the risk analysis needs to determine the contribution of the transaction partners to risk management and separately analyze the financial capacity to assume the risk.

Risk analysis concept

1. Determine contractual risk assumption
2. Determine actual assumption of risk and which entity controls the risk and has the financial capacity to assume the risk
3. Analyze whether party actually assuming the risk i) performs risk control functions and ii) has the financial capacity to assume the risk
4. If needs be, re-allocate risk where substance deviates from form

機能分析（2/2）

DEMPEコンセプトに基づく無形資産分析

無形資産分析では、まずOECDによる無形資産の新しい定義に基づき、無形資産を明確に特定する必要がある。

当該分析には、無形資産の開発、価値向上、維持、保護及び活用（通称、DEMPE機能）に関連して、実施される重要な機能、使用される資産、及び負担するリスクの検討を含める必要がある。

Abbreviated example	Transaction partners	Functions					Risks		Assets			Legal Ownership
		Development	Enhancement	Maintenance	Protection	Exploitation	Infringement risk	Investment risk	Funding	Pre-developments	Physical assets	
Trademarks	Entity A	X	X	X	X	X	X	X	X			X
	Entity B		X	X		X						
Product know-how	Entity A	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Entity C		X									

無形資産分析のコンセプト

1. 無形資産のDEMPEに関連するリスク及び資産を特定する
2. 契約上の合意事項を特定する（無形資産の法律上の所有者及び関連するリスクの契約上の引受を含む）
3. 無形資産のDEMPEに関連して、機能の実施、リスクの引受、資産の活用を行う当事者を特定する（機能分析）
4. 上記2と3の間に矛盾が生じる場合、無形資産のDEMPEに関連する実際の取引について詳細に説明する

結論

機能分析では今後、現在よりも非常に詳細な分析が要求される。遵守しない場合、（関連する事実を示すことができないことにより）重大な文書化不備となり、罰則を受ける可能性がある

アドバイス

移転価格の整合性を保証するために、修正後のルールに基づいた機能分析を実施する必要がある。実施しない場合、移転価額が独立企業間価格であることの文書化が困難になると予想される。

Functional Analysis (2/2)

Intangibles analysis using the “DEMPE” concept

The starting point of the analysis needs to be a clear identification of intangibles considering the new (OECD) definition of intangibles.

The analysis should contain an examination of the important functions performed, assets used and risks assumed in connection with the development, enhancement, maintenance, protection and exploitation of the intangibles (so-called DEMPE functions).

Abbreviated example		Functions					Risks		Assets			Legal Ownership
Intangibles	Transaction partners	Development	Enhancement	Maintenance	Protection	Exploitation	Infringement risk	Investment risk	Funding	Pre-developments	Physical assets	
Trademarks	Entity A	X	X	X	X	X	X	X	X			X
	Entity B		X	X		X						
Product know-how	Entity A	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Entity C		X									

Intangibles analysis concept

1. Identify risks and assets associated with the DEMPE of intangibles
2. Identify contractual arrangements (including legal ownership of intangibles and contractual assumptions of associated risks)
3. Identify parties performing functions, assuming risk and using assets in relation to the DEMPE of intangibles (functional analysis)
4. Delineate the actual transactions related to the DEMPE of intangibles in case of inconsistencies between #2 and #3

Conclusion

In contrast to today, functional analyses will require much more in-depth analysis in future. Non-observance could result in materially insufficient documentations triggering penalties (due to lack of presenting relevant facts).

Advice

A functional analysis in line with the revised rules should be performed to ensure that the transfer pricing is aligned. Otherwise, it might become difficult to document the pricing to be arm’s length.

DAC6の背景・報告義務の内容

EU指令DAC6に基づくクロスボーダー・タックスプランニング・アレンジメントに関する報告義務

背景

ドイツの「クロスボーダー・タックスプランニング・アレンジメントに関する開示義務規則実施法」は、報告対象となるクロスボーダー税務アレンジメントに関連する、税務領域における自動情報交換義務に関するEU行政協力指令（所謂、DAC 6）に準拠した改定を実施するものである。同法は2020年1月1日に施行された。

報告義務

DAC 6実施規則の導入によって租税回避の仕組みだけでなく、**多数の日常取引**に対しても報告義務が生じうることに留意すべきである。同規則の適用例として、例えば、債務の株式化、関係会社へ貸付やキャッシュプールからの引出し、駐在員のように親会社及び外国子会社との二重契約となっているケース、職務発明、低税率国に対する支払、その他のクロスボーダー取引が挙げられる。

実施規則の適用について、未だに多くの問題が未解決のままである。**同規則の解釈については不透明な点が多く**、今後数年間は解消される見込みはない。

クロスボーダーアレンジメントは、当該アレンジメントが最初に利用可能となった日、利用の準備が整った日、または当該アレンジメントの第一段階が開始された日以後**30日以内**に連邦中央税務局に報告する必要がある。市場性のあるクロスボーダーアレンジメントの場合、特定の変更や修正については、報告すべき状況が生じた各暦四半期終了日から10日以内に報告する必要がある。

税務部門だけでなくその他の多くの部門（財務、調達、法務など）が影響を受けることになるため、前述の報告期限への対応には、**全社的な実務プロセスへの影響検討**が必要となる。

Background & Reporting requirements

DAC-6 reporting requirements for cross-border tax planning arrangements

Background

The “Act on the implementation of mandatory reporting requirements for cross-border tax planning arrangements” implements the amendments to the Directive on Administrative Cooperation (so-called DAC-6) as regards mandatory automatic exchange of information in the field of taxation in relation to reportable cross-border arrangements and has entered into force on 1 January 2020.

Reporting requirements

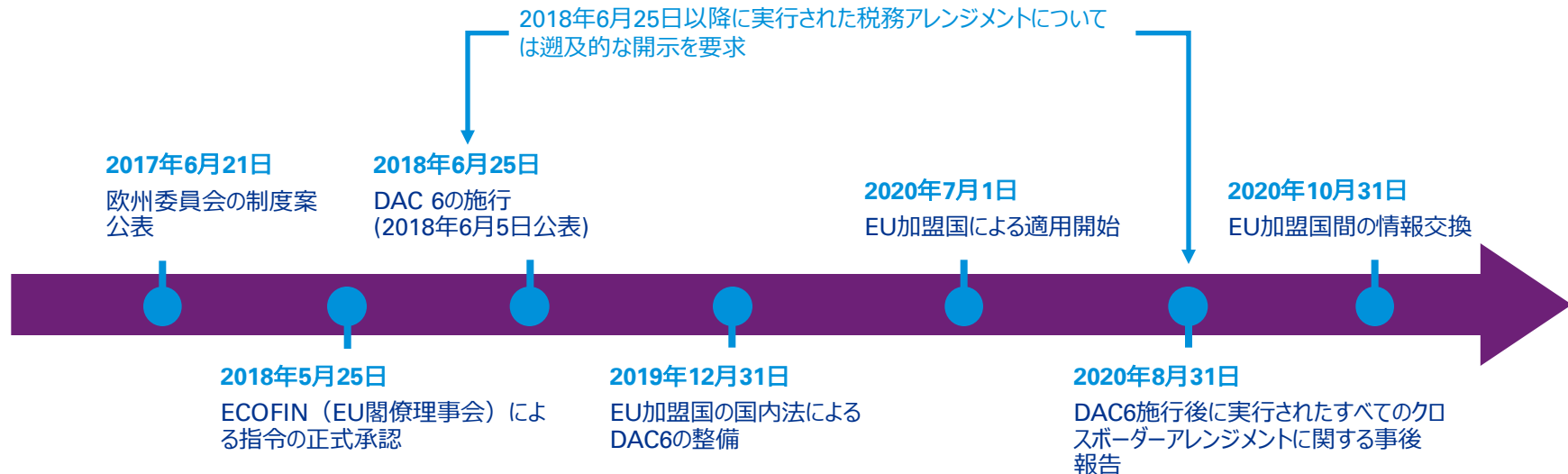
The DAC-6 rules lead to a potential reporting requirement for a high amount of **day-to-day transactions** and not only tax avoidance schemes. Possible use-cases could for example be debt-to-equity swaps, I/C-loans or cash pool withdrawals, employee assignments (with dual contracts), employee inventions, payments to low tax jurisdictions and other (cross-border) transactions.

A lot of application issues are currently still open. The **uncertainty around the interpretation of the DAC-6 rules** is high – and is likely to continue to be high for the next years.

Cross-border arrangements shall be reported to the Federal Central Tax Office **within 30 days** after the arrangement is first made available for implementation, is ready for implementation, or when the first step in its implementation has been made. In the event of marketable cross-border arrangements, certain changes and amendments shall be reported within ten days of the end of each calendar quarter in which reportable circumstances have occurred.

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, ...).

DAC6により、2018年6月25日以降に実行された税務アレンジメントは遡及的な開示義務の対象となる



- 2020年7月1日を報告義務開始日として、クロスボーダー税務アレンジメントに関する報告義務規則は、2018年6月25日以降に報告対象のクロスボーダー税務アレンジメントの第一段階が開始されたすべてのケースに適用される。
- 税務部門だけでなくその他の多くの部門（財務、調達、法務など）が影響を受けることになるため、前述の報告期限への対応には、全社的な実務プロセスへの影響検討が必要となる。
- 実施規則の適用が複雑かつ幅広いため、多くの企業は、エクセルファイルによる（又は同類の）取組みでは報告要件を満たすことができず、より緻密なワークフローツールが必要となる。

上記の背景から、具体的にどの適用例に貴社取引が該当し、報告義務が適用されるかにつき、分析を実施されることを強くお勧めいたします。当法人は本件に係る支援（例えば、想定される使用事例に関するワークショップの開催など）を喜んでお引き受けいたします。

III. Tax Update | 3. DAC-6 reporting requirements

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



As of 1 July 2020, the rules regarding the reporting obligation for cross-border tax arrangements shall be applicable to all cases where the first step of a reportable cross-border tax arrangement was implemented after 24 June 2018.

The reporting deadline requires a full scope change management process, since not only the tax function, but a number of additional divisions (treasury, procurement, legal, etc.) will be affected. Due to the complexity and wide scope of application it is for many companies not possible to cover the reporting requirements via an Excel-based (or similar) approach – a more elaborate workflow tool is required.

Before this background we strongly recommend to analyse whether / which use cases may be relevant and could lead to reporting obligations. We are of course pleased to support you in this connection (e.g. a work-shop in which possible use cases are discussed).

要留意点/ KPMG DAC6 プロセッサー

要留意点



ドイツはDAC6の報告期限の延期を行わない可能性がある

- 2020年6月24日、欧州委員会で合意された指令によると、EU加盟国はDAC6の報告期限を、最大6か月延期する選択肢を取れるようになった。
- ドイツ連邦政府は、当初はEUの取組を支持し、6か月の導入延期を行う意向であった。
- しかしながら、2020年7月6日、ドイツ連邦財務大臣は、ドイツはDAC6の報告期限を延期しないという声明を発出し、驚きが広がった。
- 2020年7月15日時点（当文書作成時点）では、ドイツ連邦財務大臣が考えを変える可能性があるのかどうか、不透明な状況である。

報告義務違反の代償



クロスボーダー税務アレンジメントの報告義務違反は、最大25,000ユーロの罰金を受ける。



KPMG DAC6 プロセッサー:

KPMGでは、特別に開発した、0KPMG DAC6 プロセッサーを活用し、効率的なプロセスを実現します。

SaaSソリューションにより、データの統合や、クロスボーダー税務アレンジメントの特定を効果的に行う事が可能となります。

Short facts / KPMG DAC6 Processor

Short facts



Deferral of reporting deadlines / Germany may not defer DAC-6 reporting deadlines:

- On 24 June 2020, the European Council agreed on a directive that gives the EU Member States the option to delay the DAC-6 reporting deadlines for up to six months.
- The German government initially indicated to implement this 6-month deferral and supported the EU initiative.
- However, on 6 July 2020, the German Ministry of Finance surprisingly announced that Germany will not defer the DAC-6 reporting deadlines.
- As at 15 July 2020 (last update of this report), it is still unclear whether the German Ministry of Finance may change their mind on this point.



Costs of non-reporting: Any violation of the obligation to report cross-border tax arrangements shall be sanctioned with a fine of up to EUR 25,000.




KPMG DAC6 Processor:

To optimize the process, we use the specially developed KPMG DAC6 Processor. The Software-as-a-Service solution supports the consolidation of data and the identification of cross-border tax arrangements with an effective workflow management.

日・EU 経済連携協定 (EPA) (1/2)

EPAに関するアップデート

背景

 日・EU 経済連携協定 (EPA) は、自由貿易と投資保護に関する協定であり、2019年2月1日より発行されている。

この経済連携協定によって、世界最大級の自由かつ先進的な経済圏が新たに形成されたことになる。この経済圏により、世界のGDPの30%、取引高の40%がカバーされる。

ドイツの関税当局は、特惠原産地ルール申請に関する解釈に変更を加えている。この変更によって、日系企業はEPAによる低減関税に基づき、遡及的な輸入関税の還付申請ができる可能性がある。

関税障壁の引き下げ・撤廃



日・EU EPAに基づき、製品の原産地が日本であれば、日本からEUへの輸出取引に関して、事業者は優遇関税率の適用による利益を享受することができる（一般的には、関税は0%となる）。原産地については、EPAの第3章A（原産地規則）及び品目別原産地規則（付属書3-A,3-B、付録3-B-1）に従って判定される。特惠原産地は、輸出者自身がインボイスその他商業上必要な書類において、EPAに基づいた特惠原産地の製品であることを宣誓、自己証明しなければならない。



原則として、特惠原産地の証明は輸入国の税関当局に対して、輸入申請のタイミングで提示しなければならない。しかしながら、2019年8月8日にドイツ関税当局は指示書をアップデートし、特惠原産地の証明を、**輸入後**における関税還付申請・優遇関税率の適用申請を行う際に提出することも許容している。

Economic Partnership Agreement between the European Union and Japan ("EPA") (1/2)

Update on the EPA

Background



The EU and Japan's Economic Partnership Agreement is a free-trade and investment protection agreement between the European Union and Japan, commonly known as "EPA". It came into force on 1 February 2019.

With this Partnership Agreement one of the largest free and advanced economic zones in the world was created. It covers approximately 30% of the world GDP and 40% of world trade.

German customs authorities have updated their internal interpretation regarding the application of the preferential origin rules. This update may allow Japanese companies to apply for a refund of import duties in retrospect based on the reduced import duties of the EPA.

Reduction and Elimination of tariff barriers



According to the EPA, economic operators may benefit from preferential customs duty rates (in general, customs duties are reduced to 0%) on imports from Japan to the European Union, if the products originated in Japan in accordance with the provisions of Chapter 3 Section A ("Rules of origin") and the Product Specific Rules (Annexes 3-A, 3-B, Appendix 3-B-1) of the EPA. The preferential origin must be self-certified by the exporter by declaring the preferential origin of the goods in line with the EPA on the invoice or alternative commercial documents.



In principle, the declaration of preferential origin is presented to customs authorities at the time the import declaration is lodged. However, the German customs authorities updated their instructions on 8 August 2019 and now allow for the possibility to provide declaration of preferential origin **after** the importation within an application for refund of import duties and application of the preferential tariff rates.

日・EU 経済連携協定 (EPA) (2/2)

EPAに関するアップデート

非関税貿易障壁の引き下げ

EUと日本が、製品の安全性及び環境保護に関する国際的な主要基準（国連欧州経済委員会（UNECE）の77規制）を適用することは、特に自動車セクターにおいて、非関税貿易障壁の引き下げに関して明白な成果が得られたと言える。

以前は、EUと日本で、製品の安全性及び環境保護に関して異なる基準が採用されていたため、場合によってはEUと日本間の物流がかなり困難になることがあった。

基準を統一することで、製品の安全性及び環境保護に関して、日本の製品が自国と異なる様々な欧州基準に適合する必要がなくなり、今後日本から欧州への物流が促進されることが期待される。

加えて、本EPA締結後は、貿易に対する新たな非関税障壁の導入に対して、効果的な防止措置または制裁措置を講じる仕組みが構築される可能性がある（所謂、スナップ・バック条項）。

今後の展望 / 推奨事項

関税及び非関税貿易障壁の撤廃により、日EU双方の経済圏間の取引が増加することが期待される。日本では、この輸出入の増加を通じて、実質GDPが約1%（約5兆円相当）、雇用は約0.5%（約290,000人相当）増加することが見込まれる。特に、自動車の輸入関税の段階的撤廃及びスペアパーツに対する関税の即時撤廃は、自動車セクターにおける産業協力を促進する可能性が高い。

昨今改定されたドイツ関税当局の指示を踏まえ、2019年2月1日以降の日本からEUへの輸出品を調査することを強くお勧めします。輸出品の原産地が日本であり、特惠原産地に関する証明文書がサプライヤーから入手可能であれば、関税額の還付を遡及的に申請することができます。



Economic Partnership Agreement between the European Union and Japan ("EPA") (2/2)

Update on the EPA

Reduction of non-tariff trade barriers

Decisive results were achieved in the area of non-tariff barriers, in particular in the motor vehicle sector because the same international key standards for product safety and environmental protection now apply in the EU and Japan (77 UNECE Regulations). In the past, different standards of product safety and environmental protection have meant that the flow of goods between the EU and Japan has been made considerably more difficult in some cases. In the future, the alignment of standards will facilitate the flow of goods from Japan to Europe. The reason is that Japanese products no longer have to be adapted to different European standards in terms of product safety and environmental protection.

In addition, mechanisms could be established that effectively prevent or sanction the introduction of new non-tariff barriers to trade after the agreement has been concluded (so-called "snap back clause").

Outlook and tips

It can be assumed that the elimination of tariff and non-tariff trade barriers will increase the exchange of goods between the economic zones. Through rising imports and exports Japan can expect to increase its real GDP by approximately 1% (equivalent to approximately 5 trillion yen) and employment by approximately 0.5% (equivalent to approximately 290,000 jobs). Especially the gradual elimination of tariffs on the import of automobiles and the immediate elimination of tariffs on spare parts is likely to facilitate industrial cooperation in this sector.

Considering the recently updated instructions of the German customs authorities, we highly recommend checking imports from Japan to the EU after 1 February 2019. If the goods have been of Japanese Origin and a declaration of preferential origin can be obtained from the supplier, it is possible to apply in retrospect for a corresponding refund of import duties.





IV. アドバイザリーアップデート

1. 最新トピック

- COVID-19への対応
- Brexit後の対応
- サステナビリティと企業の社会的責任





IV. Advisory Update

1. Hot topics

- **Measure to counter-react on Covid19 challenges**
- **Post Brexit planning: what is to come and what can be done?**
- **Increasing awareness or multinationals regarding sustainability and good corporate citizenship**



「ニューリアリティ」の全体像

COVID-19以前の混乱

COVID-19の感染拡大が表面化した時点で、国際貿易の混乱は既に過去のどの時期よりも深刻な状態にあった。過去数年で、自国第一主義的かつ保護貿易主義的な政策が世界中に広まり、交渉と報復のためにかつてないほど関税が利用され、我々は多国間協力が一方的な自由貿易取引に取って代わられる様を目の当たりにした。米国と中国によって深まる昨今の混乱により、世界貿易における東西を分断する溝はますます深刻化していた。

COVID-19後の「ニューリアリティ」

世界が回復に向けて動き出すと、それまでに見られた傾向の多くが加速され、以下の新しい傾向が生まれると考えられる。

- 医療・医薬品に対しより厳しい制約が課され、自由貿易交渉の優先順位は低くなるなど、**保護貿易政策**が今後高まることが予想される。
- 企業による**必需品の国内生産へのシフト**は引き続き増加する見込みである。
- 企業が**サプライヤの基盤拡大**を模索していることから、サプライチェーンのリスク管理はより重要となる。また、サプライチェーン及び輸送リスクに対応するために、**サプライチェーンの視認性及び緊急時対応計画**もより重視されるようになる。
- 国際貿易に従事する国際企業は、自社の**サプライチェーンのあらゆる側面を再考する**必要があるかもしれない。これは製造オペレーションをどこに配置するか、知的財産をどこに保管するか、人材及び製造活動をどこに配置するかなどを含む。
- 小売における**デジタルモデル**へのシフトは加速し、**倉庫保管の柔軟性**に対する優先度は高まる。
- **遠隔でのオンライン販売、デジタル配送モデル、仮想チーム、より短いサプライチェーン**など、バリュードライバーの配置を変化させるCOVID-19感染拡大前の傾向は加速している。
- これらのことから、企業はCOVID-19後の世界に現れると予想される**巨大なチャンスをつかむ**ために、自社の能力をどのように最大化するかという観点から将来に備える必要がある。

The “New Reality”: the big picture

Disruptions prior to Covid-19

When the COVID-19 outbreak surfaced, global trade was already being disrupted more severely than at any other point in our lifetimes. In past few years, we’ve seen nationalism and protectionist policies spread across the globe, tariffs used for negotiation and retaliation like never before, and multilateral cooperation giving way to unilateral free trade deals. Ongoing disputes, led by the US and China, were opening a widening east/west split in the world trade order.

The “New Reality” post Covid-19

As the world moves into recovery, many of the trends underway in previous years will accelerate and new trends approach:

- **Protectionist trade policies** will probably continue to increase, with more restrictions imposed on medical products and goods, and less priority given to free trade negotiations.
- Companies are likely to continue **shifting to domestic production for critical goods**
- Supply chain risk management may draw more focus as companies seek to **broaden their supplier base**, and devote more attention to **supply chain visibility** and **contingency planning** to address supply chain and transport risk.
- International companies engaged in global trade may need to **rethink all aspects of their supply chain**. This includes where to locate manufacturing operations, where to hold their intellectual property, and where to put people and activities.
- The shift in retail toward **digital models** will accelerate, increasing priority on **warehousing flexibility**.
- The acceleration of trends underway before Covid-19 that change the location of value drivers, such as **remote and online sales, digital delivery models, virtual teams and shorter supply chains**
- Above all, companies should look ahead to how they can maximize their ability to **seize the tremendous opportunities** that we widely expect to arise in the post-COVID-19 world.

概要

何が起るのか？

- 2020年12月31日：Brexitの「移行期間」が終了
- 移行期間中：英国は依然としてEUの規則に従い、以前と同じ方法で取引可能だが、英国はもはやEUの政治制度の一部ではない
- 移行期間終了までに合意に達しない場合：英国とEUの貿易はWTO（世界貿易機関）ルールに従うことになる
- 英国とEUで事業を展開している日本企業への潜在的な影響：
 - 関税は英国からEUへの商品の移動、EUから英国への商品の移動に適用される
 - 税関はEUと英国の間で適用され、国境を越える商品の移動には時間がかかる等、商品の流れに影響を与える
 - 人々の自由な動きが影響を受ける
 - 英国では、CEマークを「UK Conformity Assessed」（UKCA）マークに置き換えるなど、基準の変更が導入される可能性がある

どのような対応が取り得るか？

最終的なBrexit条件は、最終的な合意に至るまで、または「No Deal」のシナリオが潜在的に明らかになるまでわからないため、日本企業は以下のような準備を2020年に開始することが推奨される。

- 英国とEUのサプライチェーン全体の分析、及び現在のサプライヤーの所在地やBrexit後の準備を含めた、原材料、製品コンポーネント、商品の流れに関する透明性の確保
- 英国とEU間のデータ交換に関するEUの厳格なGDPR（General Data Protection Regulation）等の規制に係る影響評価
- 生産とサプライヤーを英国からEUに、またはその逆に移転する必要性の評価
- 従業員の再配置ニーズの評価

Overview

What is to come?

- 31 December 2020: Brexit “Transition Period” ends
- During Transition Period: UK is still following EU rules and trading in the same way as before, but UK is no longer part of the EU's political institutions
- If no deal reached by end of Transition Period: UK/EU trade will be on WTO (World Trade Organization) terms
- Potential impacts for Japanese companies operating in UK and EU, depending on the final Brexit terms (if any) or no deal scenario:
 - Tariffs will be applied for goods from UK to EU and vice versa
 - Customs will apply between EU and UK, which would have an impact on flow of goods e.g. due to longer times for cross border goods movements
 - Free movement of people will be impacted
 - Changes to standards could be introduced such as replacing the CE mark by the “UK Conformity Assessed” (UKCA) mark in the UK

What can be done?

As final Brexit deal terms cannot be known until a deal is finally agreed or a “no deal” scenario is potentially possible, it would be advisable for Japanese companies to start preparations in 2020, for example:

- Analyze the entire Supply Chain in UK and EU to gain transparency on source of raw materials, product components and flow of goods including current suppliers’ location and readiness for a post Brexit time
- Assess regulatory impacts such as EU’s strict GDPR regulations (General Data Protection Regulation) for exchange of data between UK and EU
- Assess the need to relocate production and suppliers from UK to EU or vice versa
- Assess needs for relocation of employees

サステナビリティと企業の社会的責任に関する多国籍企業の意識の高まり

プッシュ要因:

サステナビリティ関連規制

- サステナビリティの向上を目的とした企業の非財務的影響の測定
- 将来の経済動向に備えた戦略的産業における競争力の強化

原材料費及び廃棄物管理費の増加

- 原料の価格を高騰させる枯渇性資源の不足と地政学的な課題
- 古紙及びプラスチック廃棄物の輸入禁止措置により、廃棄費用が増加し、リサイクルとリユースに注目が集まっている



プル要因:

増大する消費者要請

- サステナビリティに関する消費者の意識の向上（反プラスチックキャンペーン、電気自動車及びクリーンエネルギーへの需要など）
- 「未来のための金曜日」運動

自発的環境イニシアチブ

- 以下を含む、ソートリーダーシップを発揮し、ベストプラクティスから学ぶ取組みへの自発的な参加
 - 国連グローバル・インパクト
 - 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)

Increasing awareness of multinationals regarding sustainability and good corporate citizenship

PUSH-Factors:

Sustainability-related regulation

- Measuring companies' non-financial impact to increase their sustainability
- Strengthening competitiveness in strategic industries to make the economy future-ready

Increasing costs of raw materials and waste management

- Scarcity of non-renewable resources and geopolitical issues drive up prices for virgin raw materials
- Bans on imported paper and plastic waste increase expenses for waste disposal and put focus on recycling and reuse



PULL-Factors:

Growing consumer demand

- Increased consumer awareness around sustainability (e.g. anti-plastic campaigns, demand for electric mobility and green energy)
- Fridays for future movement

Voluntary green initiatives

- Voluntary participation in initiatives to demonstrate thought leadership and learn from best practices, such as:
 - UN Global Compact
 - Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

Source: Information represents a cross-section of input obtained through interviews with service line experts.

環境規制に対するEUリーダーシップ


非財務情報開示指令 (NFRD)

2014年に導入された規制であり、企業に対して各社の年次報告書の一部として非財務情報を投資家、消費者及びその他の利害関係者に開示することを義務付けている。

報告内容は以下の通り。

- | | | |
|---|---------------|---------------|
| 1 | 環境保護 | 2018年
から適用 |
| 2 | 社会的責任及び従業員の処遇 | |
| 3 | 人権への配慮 | |
| 4 | 汚職及び賄賂の防止 | |
| 5 | 企業の取締役会の多様性 | |

日本企業への適用の有無
EU圏内で事業を行う日本企業が、従業員500人以上の社会的影響度の高い事業体の場合は適用される。



サステナブル（持続可能な）金融に係るEUタクソノミ

持続可能な投資に関する枠組みを確立する規制であり、これにより企業及び金融市場の参加者は各社の商品及び経済活動が、どの程度当該タクソノミに準拠しているかを報告する義務がある。これは、6つの環境目標のうち1つに企業が貢献していること、そしてその他の項目に対して大きな損害を与えてないことを意味する。

- | | | |
|---|-----------------------|--------------------|
| 1 | 気候変動の緩和 | 2021年
末から
適用 |
| 2 | 気候変動への適応 | |
| 3 | 水及び海洋資源の持続可能な利用及び保護 | 2022年
末から
適用 |
| 4 | 循環型経済、廃棄防止及びリサイクルへの移行 | |
| 5 | 汚染防止及び規制 | |
| 6 | 健全なエコシステムの保護 | |

日本企業への適用の有無
企業がEUの金融市場に参加し、金融商品を提供する金融企業の参加者の場合、またはNFRDにより報告義務がある場合には適用される。



KPMGによる支援内容	— 非財務情報の保証	— 企業活動のタクソノミ・マッピング
	— 非財務KPIの策定	— カーボンフットプリント分析及び影響評価

EU leadership on green regulation


Non-Financial Reporting Directive (NFRD)

Regulation introduced in 2014 requiring companies to disclose non-financial information as part of their annual reporting to inform investors, consumers and other stakeholders.

Topics to report on:

- | | | |
|---|--|--------------------|
| 1 | Environmental protection | Applies since 2018 |
| 2 | Social responsibility and treatment of employees | |
| 3 | Respect for human rights | |
| 4 | Anti-corruption and bribery | |
| 5 | Diversity on company boards | |

Applicable for Japanese companies?
 Yes, if an entity that operates in the EU qualifies as a large public-interest entity (PIE) with more than 500 employees.



EU Taxonomy for sustainable finance

Regulation establishing a framework for sustainable investment under which companies and financial market participants have to report the extent to which their products and economic activities are taxonomy-compliant. This means they contribute to one of six environmental objectives and do not significantly harm any other.

- | | | |
|---|--|--------------------------|
| 1 | Climate change mitigation | Applies from end of 2021 |
| 2 | Climate change adaptation | |
| 3 | Sustainable use and protection of water and marine resources | Applies from end of 2022 |
| 4 | Transition to a circular economy, waste prevention and recycling | |
| 5 | Pollution prevention and control | |
| 6 | Protection of healthy ecosystems | |

Applicable for Japanese companies?
 Yes, if they are an EU financial market participant offering financial products, or required to report under the NFRD.



- | | | |
|----------------------------------|--|--|
| How can KPMG support you? | — Assurance of non-financial information | — Taxonomy-mapping of business activities |
| | — Development of non-financial KPIs | — Carbon footprint analysis and impact valuation |



IV. アドバイザリーアップデート

2. M&A関連トピック

- M&Aターゲットサーチ
- 成功要因としての合併・買収後の統合





IV. Advisory Update

2. M&A related topics

- M&A target search support
- Post Merger Integration as success factor for M&A Transactions



M&Aターゲットサーチ – ドイツ市場への参入機会

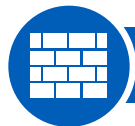


貴社の展望

チャンス
を
逃さない!

- 取得可能な資産及びキャパシティ
- 新技術
- 市場へのアクセス、チャンネルまたは重要な顧客
- ブランド、デザイン
- ハイリスクなグリーンフィールド投資を避けるため、M&Aによって支えられた市場参入
- 社内の研究開発活動を拡大するための新規の技術的機会を逃さない
- 最低限の立上げ時間で事業ラインとキャパシティを増強する

M&Aを企業戦略に
体系的に組み込む!



実現への課題



ユーロ圏経済の特質

ユーロ圏経済は国民国家を中心としており、文化的／言語的特質を克服する現地の視点が求められる



非公開企業

多くの技術／特定分野の専門家や隠れたチャンピオンは**非公開企業**であるため、**公開情報は限定される**



キャパシティ及び洞察力の限界

素晴らしい市場洞察力を有する貴社の現地チームでも、**情報へのアクセスとキャパシティ、あるいはM&Aに対する洞察力には限界がある**



コマーシャル分析に限定

既に「**販売中**」の事業を僅かにカスタマイズし、表面だけを変えるような、アウトサイドインの視点



KPMGとの協力関係



現地のインサイトの利用

信頼できるスタッフ及び現地の経験豊富なターゲットサーチチームへのアクセス
(全メンバーが同じメソドロジーを採用)



全体像の把握

独自の情報、専門家へのインタビュー及び独自の情報源から得たインサイト



M&Aネットワークへの参加

ユーロ圏のビジネスエコシステムに組み込まれた**M&Aチーム**



関与

貴社チームと連携し、貴社の経験を当法人の見解及びノウハウと融合



共同成果

市場におけるオプションに関する**透明性を獲得する!**

- ロングリストから詳細な企業インサイト&プロフィールまでの構造化された資料
- 先入観のない、独立した分析、貴社のニーズに合わせた個別対応

眼前にある複数の選択肢から**選ばれたものの影響を理解する!**

- 検討すべき代替ルート
- 明確なアドバイスと次のステップ

M&A target search – Your entry opportunity to German market



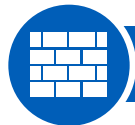
YOUR ASPIRATION

Do not miss out on opportunities!

- Available assets and capacity
- New technology
- Access to markets, channels or key customers
- Brands, Designs

Systematically integrate M&A into corporate strategy!

- M&A-supported market entries to **avoid risky greenfield invest**
- Seize new technology opportunities to add to **in-house R&D**
- Add lines of business & capacities with **minimum ramp-up**



CHALLENGES ON YOUR WAY



EUROPEAN ECONOMY SPECIFICS

European economy centered around **national states** & calls for **local angle** bridging **cultural & language specifics**



CAPACITY & INSIGHT LIMITATIONS

Your local teams with excellent market insight – yet, **capacity & access to information or M&A insight limited**



PRIVATELY HELD BUSINESSES

Many technology/ niche experts & hidden champions **held privately** with only **limited public information**



COMMERCIAL ANALYSIS ONLY

Outside-in views with **little tailoring** & tending to **surface businesses already "on sale"**



WORKING TOGETHER WITH KPMG



USE LOCAL INSIGHT

One go-to person + Access to our **skilled local target search teams** all applying same **methodology**



ACCESS OUR M&A NETWORK

Our M&A teams are embedded in **Europe's business ecosystems**



SEAMLESS SUPPORT



GET FULL PICTURE

Receive proprietary data, insight's from experts interviews & exclusive research sources



BE INVOLVED

We interact with your team & **combine** your **experiences** with our views and know-how



OUR JOINT ACHIEVEMENT

Get transparency on options in the market!

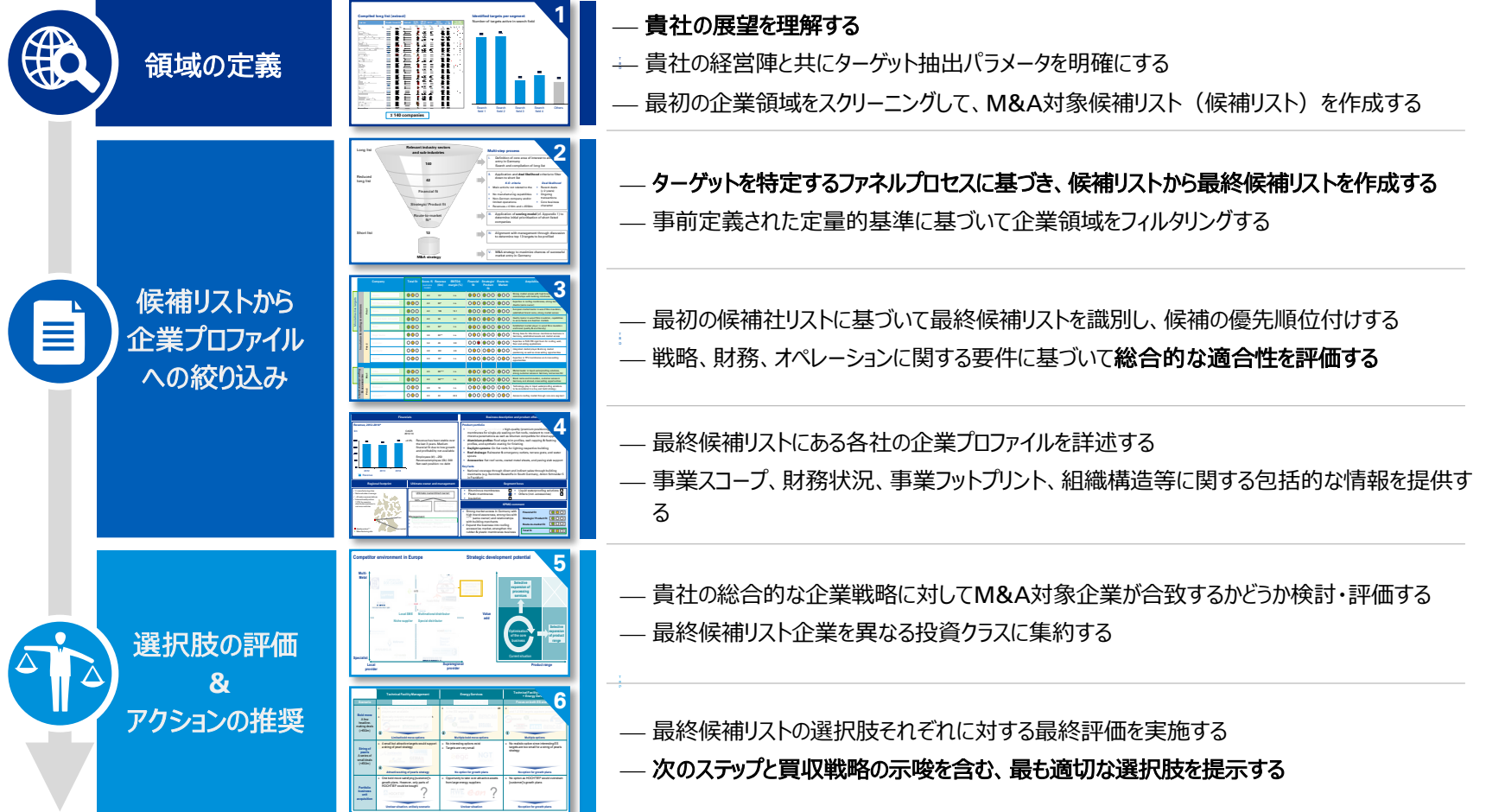
- **Structured** documentation from long list to **detailed company insights & profiles**
- **Unbiased, independent** analysis, **tailored** to your needs

Understand impact of options for choices ahead!

- **Alternative routes** to be considered
- **Clear recommendations** and defined next steps

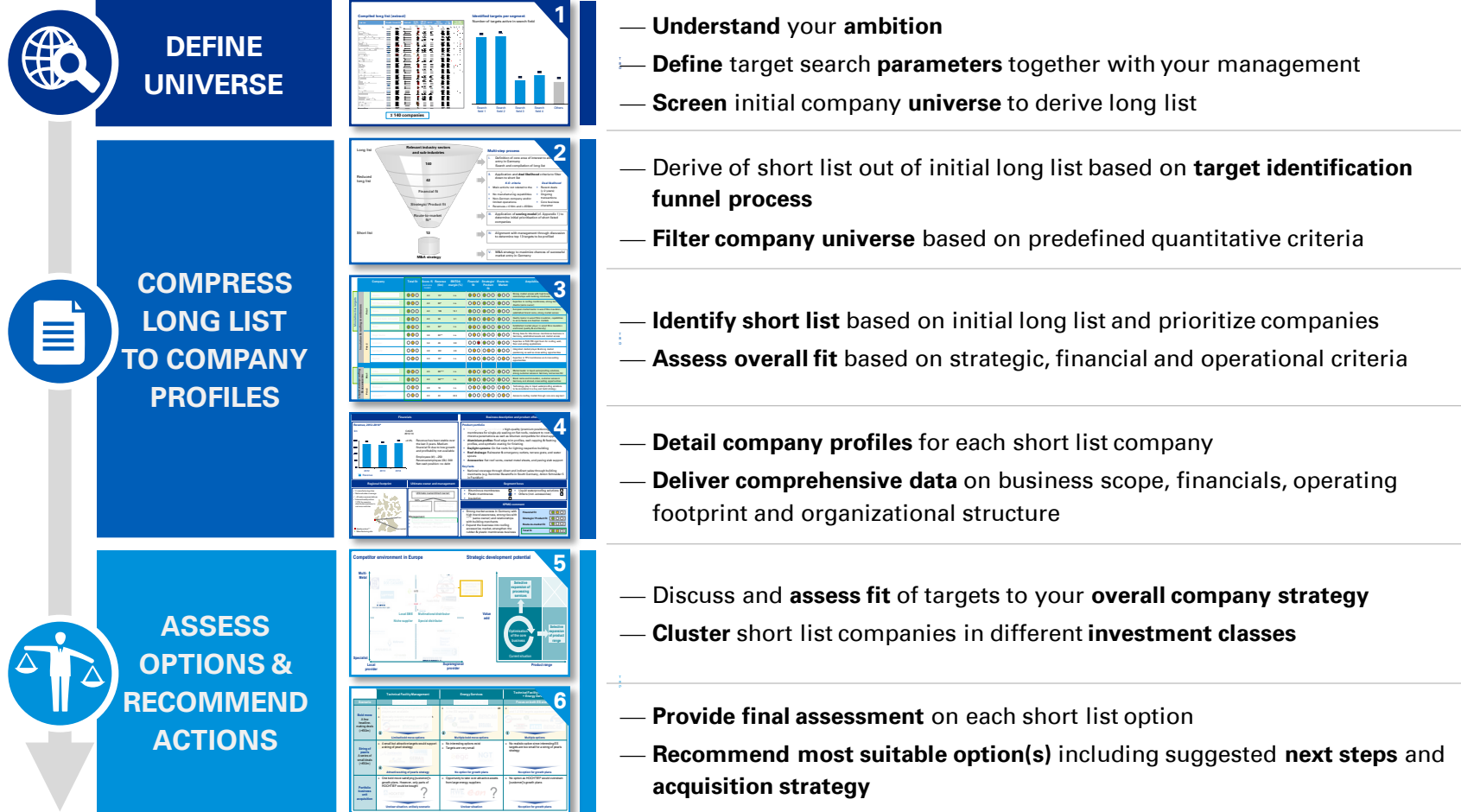
M&Aターゲットサーチ – サービス

合意すべき例示的/詳細な範囲

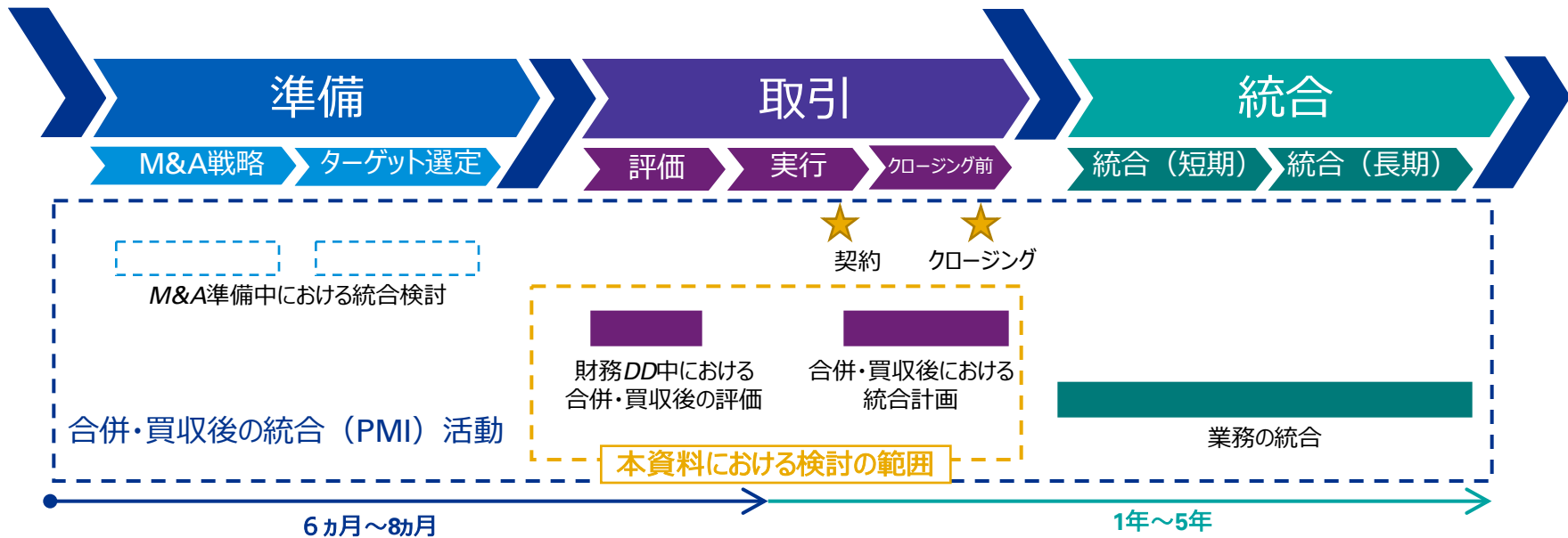


M&A target search – What you can expect from us

Illustrative / detailed scope to be agreed with client



合併・買収後の活動の早期検討



統合の課題

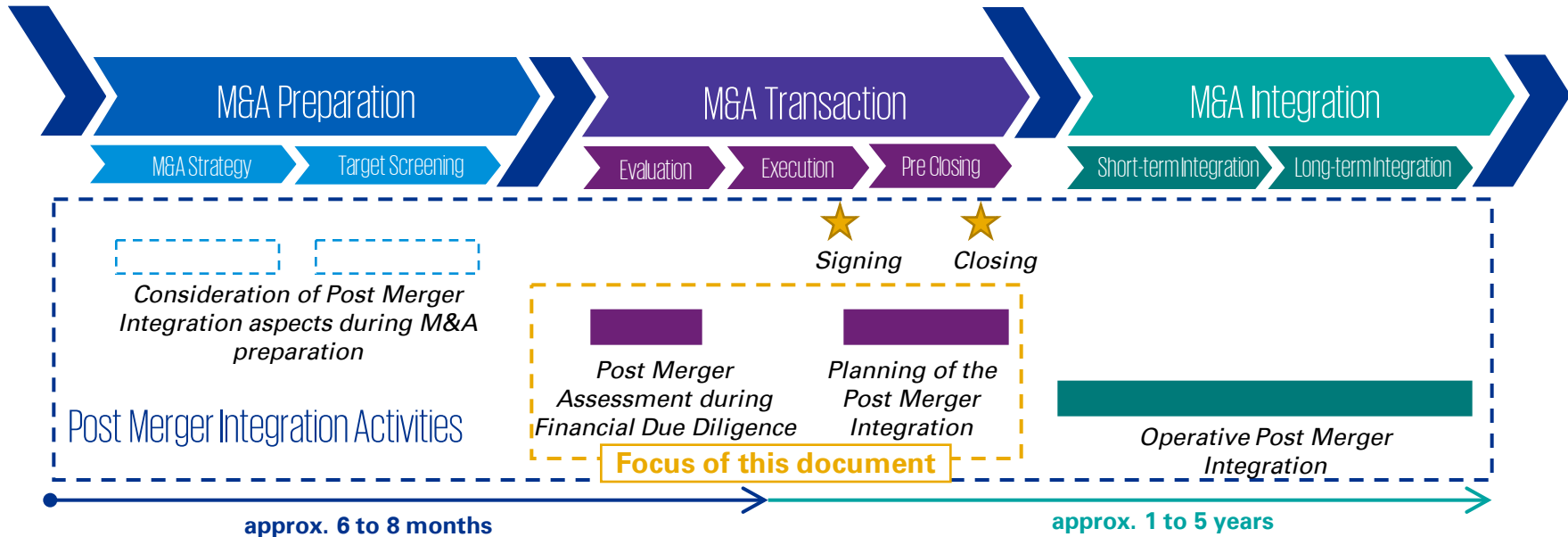
- 統合に係る労力と期間は、過小評価されている
- 通常のビジネス活動と並行プロジェクトに関連して、統合は組織の過度な負荷につながる可能性がある



統合に係る要件と課題は、
デューデリジェンス (DD) プロセスで検討すべき

- 合併・買収後の統合を成功させるためには、M&Aプロセスの早い段階における検討が重要
- 要件と課題の特定により、PMIの計画と一貫した管理が可能
- さらに、統合の複雑さと労力は、価格交渉に影響を与える可能性がある

Early Consideration of Post Merger Activities



Challenges for the Integration








- Effort and duration of an integration are often underestimated
- In connection with regular line activities as well as parallel projects, integration can quickly lead to an overload of the



Requirements and challenges of the integration must already be considered in the due diligence process

- A successful Post Merger Integration starts early in the M&A transaction process
- The identification of requirements and challenges will build the basis for the planning and a consistent management of PMI
- Besides, understanding the complexity and efforts for the integration might have an impact on purchase price negotiation

ファイナンス・アセスメントの利点

-  財務機能の統合に関連するトピックを特定することにより、PMI活動を明確化
-  主要な統合領域を決定するためのハイレベル評価
-  統合実現に向けた課題とリスクの特定
-  統合に必要な体制の構築
-  統合作業を実行するために必要なリソースを特定
-  統合後のプロセスにより実現される潜在的な相乗効果の理解
-  価格交渉に影響を与える可能性のあるファクトの明確化



Advantages of a PMI Finance Assessment

-  Achieve transparency regarding PMI activities required by identifying relevant topics for the integration of the Finance Function
-  High-level assessment of the dimensions to determine key areas for the integration
-  Identify challenges and risks for a successful integration
-  Develop a structure for the integration and the time required
-  Identify the resources to be required to perform the integration work
-  Developing an understanding of potential synergies to be leveraged in the process of integration
-  Uncovering facts that may have an impact on the purchase price negotiation



評価結果サマリ (例)

統合に関する検討領域

	固有論点	組織	プロセス	IT	人材
GAAP 調整	●	●	●	●	●
四半期と年次の財務報告	●	●	●	●	●
月次管理報告 (KPI報告)	●	●	●	●	●
決算期変更	●	●	●	●	●
内部統制	●	●	●	●	●
決算早期化	●	●	●	●	●
事業計画と予算	●	●	●	●	●
資金管理	●	●	●	●	●
個々の取引の記帳	●	●	●	●	●
プロジェクト管理	●	●	●	●	●

課題の対応難易度 : ● 低い ● 中程度 ● 高い

過去のプロジェクト事例

主要な調査結果

- 対象企業は、ドイツGAAP (HGB) を年次財務報告に適用している。以前にIFRSを適用した企業はごくわずかであり、これらの企業の事業モデルは様々であるため、グループ全体でのIFRSの適用は複雑になると想定される (関連する各種基準の適用を含む)。
- 従前、HGBに従って四半期ごとに包括的なレポートを作成することは求められておらず、これまでは、各ローカル会計基準を適用して、損益の数値に基づく管理レポートのみが報告されていた。
- HGBによる連結財務諸表の作成には、約5ヵ月かかると想定される (監査を含む)。取得企業は、日本市場で上場しているため、年次連結財務諸表の作成に必要な時間だけでなく、四半期についても、大幅に短縮されると想定される。したがって、今後の統合には、決算と財務報告のプロセスを加速するための対策を含める必要がある。
- 対象企業の決算日は12月31日で、取得企業の決算日は3月31日である。対象企業の決算期を変更することは可能であるが、一部の国では、決算日を12月31日以外とすることが認められていないため、システム及びプロセスに関して、さらなる検討が必要となる。
- 対象企業の内部統制システムの責任者との話し合いによると、内部統制システムは、ほとんど実装されていない。対象企業は、J-SOXのルールにも準拠する必要があるため、追加の検討が必要になる。
- さまざまな国や大陸に子会社がある対象企業のグループ構造と、財務機能の統合に関して検討すべき各種トピックがあることを踏まえると、プロジェクト関係者及び各種トピックへのインターフェースとして、プロジェクトマネジメントオフィスを設置することが推奨される。

Summary format of the key findings of our assessment

Example based on combined information from various projects

Integration Dimensions

	Technical methods	Organization	Process	IT	People
GAAP Alignment	Red	Yellow	Green	Yellow	Yellow
Quarterly & Year-end Reporting	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red
Monthly Management Reporting (KPI-Reporting)	Green	Yellow	Green	Yellow	Red
Fiscal Year Change	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow
Internal Control System, Compliance, SOX	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow
Fast Close	Yellow	Green	Red	Red	Green
Planning and Forecast	Green	Green	Yellow	Yellow	Green
Treasury	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
Transactional Bookkeeping	Green	Green	Green	Green	Green
PMI-PMO	Green	Yellow	Yellow	Green	Yellow

Integration challenge: ● low ● medium ● high

Summary of key findings

- The target company is applying German GAAP (HGB) for their year-end reporting. As only few entities applied IFRS before and as the business model of these entities varies it is assumed that application of IFRS throughout the group will be complex (incl. various standards to be relevant).
- There was previously no need to perform a comprehensive reporting according to HGB on a quarterly basis – so far only limited management reporting based on profit or loss figures was applied using local accounting standards.
- The preparation of the consolidated financial statements according to HGB takes about 5 months (incl. audit). As the acquirer is listed in Japan, it must be assumed that the time required for the preparation of the consolidated financial statements at the end of the year but also for the quarters of the target is significantly shorter. The upcoming integration should therefore include measures to accelerate the closing and reporting process.
- The target company has a fiscal year ending 31 December whereas the acquirer has a year-end at 31 March. Changing the year-end for the target would generally be possible for the target but as a deviating year-end to 31 December is not allowed in some countries this would cause additional efforts for systems and processes.
- According to the discussions with local management of the target internal control system is only rarely implemented. As the target company also needs to comply with J-SOX rules additional measures will be necessary for the integration.
- Due to the group structure of the target with its subsidiaries in different countries and continents and because of the various topics to be considered for a post merger integration of finance and accounting we would recommend a PMO as an interface to the people and different topics.

GAAP調整に関する評価結果 (例)






過去のプロジェクト事例

固有論点 	組織 	プロセス 	IT 	人材 
<ul style="list-style-type: none"> 対象企業の複雑で多様化した事業モデルを踏まえると、IFRSへの組替は、IAS 16、IFRS 9、IFRS 15、IFRS 16、IAS 19などのさまざまなIFRS基準の検討が必要 特に、IFRS 15の収益認識に関しては、2~3の異なる収益ストリームを含む多数の契約が存在することから、適用が複雑になる また、IFRS 16のリースに関しては、対象企業は借手であると同時に貸手でもある 	<ul style="list-style-type: none"> 対象企業は、世界各国に15社あり、異なるタイムゾーンからなる4つの大陸において事業運営している ヨーロッパ以外のすべての会社は、これまで本社の関与はほとんどなく、独立した事業運営を実施している 	<ul style="list-style-type: none"> n/a 	<ul style="list-style-type: none"> 他のローカル会計システムを活用しているロシア、中国、メキシコを除き、すべての会社は、複数GAAP機能を有するSAPシステムを活用している SAP未導入会社は、将来のIFRS調整仕訳に必要な機能を定義のうえ、実装することが必要である 	<ul style="list-style-type: none"> 対象企業のIFRSノウハウは限定的で、限られたリソースしかない マネジメントから提供された情報によると、中国子会社の英語のスキルは限定的である

<p>推奨事項:</p> <ul style="list-style-type: none"> 契約後すぐにGAAP影響評価を実施し、グループ監査人と重要性レベルを調整して、主要なIFRS調整に焦点を当てることを推奨 	<p>推奨事項:</p> <ul style="list-style-type: none"> 財務機能の統合プロセスについては、本社レベルでの包括的なプロジェクト管理を強く推奨 ローカルレベルでの参加を促すために、明確なCレベルのメッセージを送信する必要がある 	<p>推奨事項:</p> <ul style="list-style-type: none"> n/a 	<p>推奨事項:</p> <ul style="list-style-type: none"> SAP未導入会社に対する組替ツール (Excelベース) のコンセプト、ロールアウト、トレーニングを推奨 SAP導入会社につき、IFRSのシステム対応を実現することにより、システム外でのIFRS調整仕訳を回避することを推奨 	<p>推奨事項:</p> <ul style="list-style-type: none"> IFRSトレーニングは非常に重要 PMIプロジェクトチームには、1人の中国語を話すスタッフを含める必要がある
--	--	---	--	---

GAAP alignment - overall hotspots

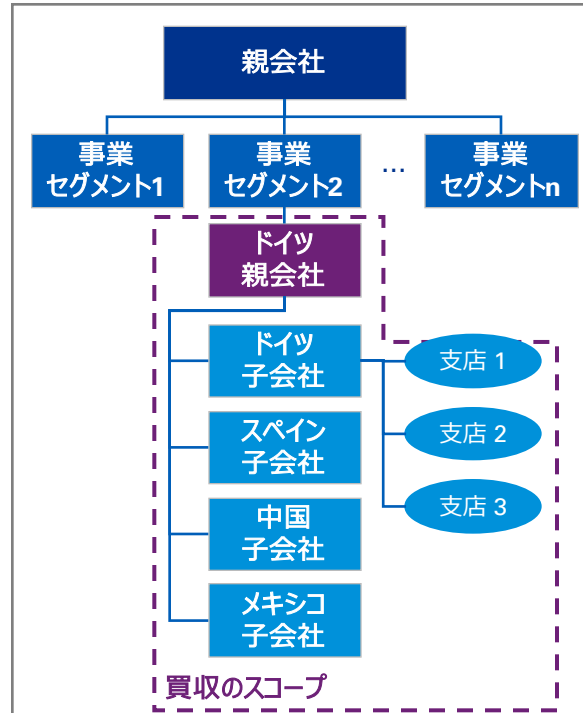
Example based on combined information from various projects

Technical Methods 	Organization 	Process 	IT 	People 
<ul style="list-style-type: none"> Based on the complex and diversified business model of the target company, the conversion to IFRS will tackle various IFRS standards like IAS 16, IFRS 9, IFRS 15, IFRS 16, IAS 19 etc. Especially IFRS 15 revenue recognition will be complex to be applied due to numerous contracts including 2-3 different revenue streams. In addition, target company is acting as lessor as well as lessee under IFRS 16. 	<ul style="list-style-type: none"> Target company is operating in 15 countries worldwide on 4 continents in different time zones All countries outside Europe historically act independently without any major enforcement and guidance from the HQ. 	<ul style="list-style-type: none"> n/a 	<ul style="list-style-type: none"> All target companies are running SAP ERP system with multi GAAP functionality except for the entities in Russia, China and Mexico who use other local accounting systems. For these non-SAP companies a conversion functionality for the (future) posting of the IFRS adjustments needs to be defined and implemented. 	<ul style="list-style-type: none"> All target countries have only limited finance resources with limited IFRS know-how. In addition, for China English language skills are limited according to information provided by the management.

<p>Recommended actions:</p> <ul style="list-style-type: none"> We recommend to conduct a GAAP impact assessment immediately after signing and to reconcile materiality levels with the group auditor to focus on the major IFRS adjustments. 	<p>Recommended actions:</p> <ul style="list-style-type: none"> For the finance PMI process we strongly recommend a comprehensive, central project management on HQ level. To support the commitment to participation on local level, a clear C-level message should be sent to those responsible. 	<p>Recommended actions:</p> <ul style="list-style-type: none"> n/a 	<p>Recommended actions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Concept, roll-out and train a conversion tool (based on Excel) for the non-SAP entities. For all SAP countries we recommend to bring IFRS into SAP system as soon as possible to avoid any additional bookkeeping of IFRS adjustment outside the system. 	<p>Recommended actions:</p> <ul style="list-style-type: none"> An IFRS training concept is crucial. PMI project team should include 1 Chinese speaking staff.
--	--	--	--	--

財務機能に関する統合計画

ディールのストラクチャー

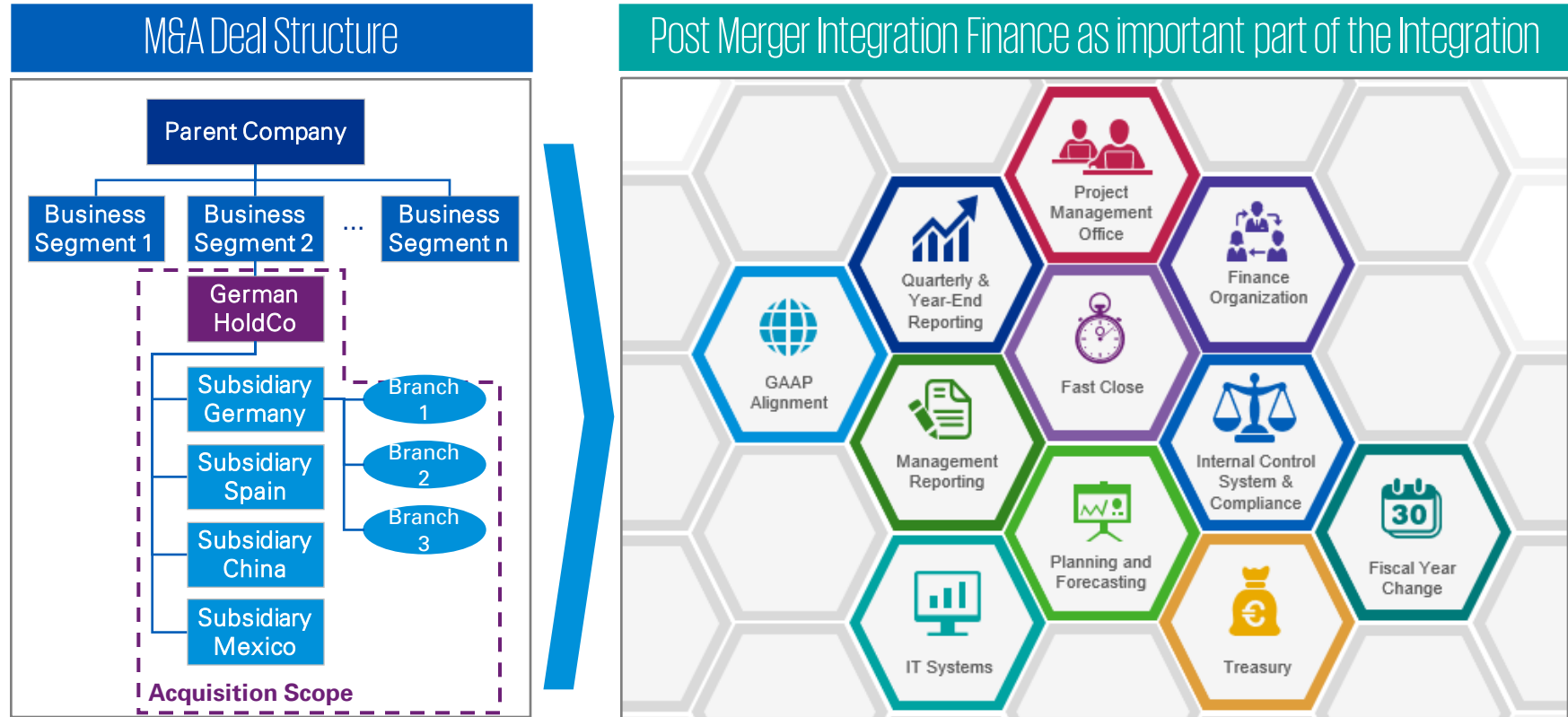


重要領域としての財務機能の統合





財務機能は、取得企業の観点から最も重要なワークストリームであることが多いため、早期かつ包括的に計画する必要がある

Planning of PMI Activities for the Finance Function

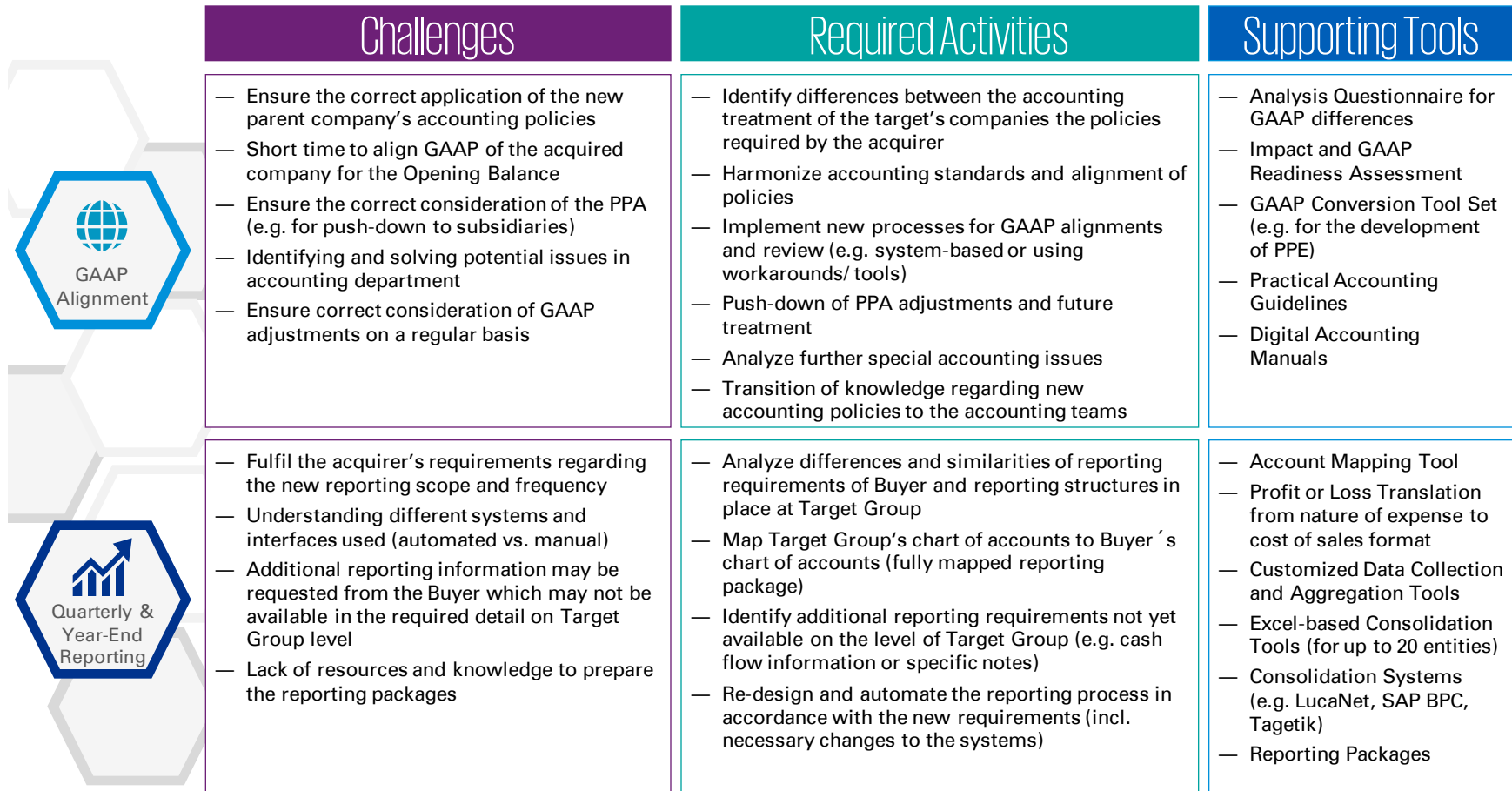


Post merger integration finance is often the most important integration workload from the acquirer's perspective and must therefore be planned early and comprehensively.



財務機能に関する合併・買収後の統合(1/6)

	課題	対応	関連ツール
 <p>GAAP調整</p>	<ul style="list-style-type: none"> — 新しい親会社の会計方針が正しく適用されていることの確認 — 対象企業の期首バランス作成に際しての限られた時間 — PPAを適切な検討 (例：子会社へのプッシュダウン) — 会計部門における潜在的な課題の特定と解決 — 定期的なGAAP調整の適切な検討 	<ul style="list-style-type: none"> — 取得企業において求められる会計方針と対象企業の会計処理の違いを特定 — 会計基準と会計方針の調整 — GAAP調整とレビューに必要な新しいプロセスの実装 (例：システムベースまたは他のツールの使用) — PPA調整のプッシュダウンと今後の取扱い — さらなる会計上の課題の分析 — 新しい会計方針に関する知識の会計チームへの移行 	<ul style="list-style-type: none"> — GAAP差異に関する分析アンケート — 影響とGAAP準備評価 — GAAP組替ツール (例：PPEの開発用) — 実用的な会計ガイドライン — デジタル会計マニュアル
 <p>四半期と年次の財務報告</p>	<ul style="list-style-type: none"> — 新しいレポートの範囲と頻度に関する対応 — 各種システムとインターフェースの理解 (自動vs手動) — 追加レポートが必要な場合における、対象企業グループの対応可能性 — レポートパッケージを準備するためのリソースと知識の欠如 	<ul style="list-style-type: none"> — レポート要件に関する相違点と類似点、及びターゲットグループで実施されている報告構造の分析 — 対象企業の勘定体系と取得企業の勘定体系のマッピング (完全にマッピングされたレポートパッケージ) — 対象企業グループにおいて準備が困難な追加のレポート要件 (キャッシュフロー情報や注記情報など) の特定 — 新しい要件 (必要なシステム変更を含む) に基づくレポートプロセスの再設計および自動化 	<ul style="list-style-type: none"> — 勘定マッピングツール — 費用性質法から売上原価法への損益計算書の組替フォーマット — カスタマイズされたデータ収集および集約ツール — Excelベースの連結ツール (20エンティティまで) — 連結会計システム (LucaNet, SAP BPC, Tagetikなど) — レポートパッケージ



Post Merger Integration Finance - Activities (1/6)





財務機能に関する合併・買収後の統合(2/6)

	課題	対応	関連ツール
 <p>管理報告</p>	<ul style="list-style-type: none"> — 管理報告システム、レポート内容、主要業績評価指標（KPI）の違い — 情報の可用性とデータの品質確保に求められる、ローカルにおける情報/データの収集プロセス — 毎月の管理報告の作成準備に関する、短い報告期限 — 連結、GAAP調整の適用といった四半期報告における調整内容 — 分析と注釈の詳細に関する考え方と文化 	<ul style="list-style-type: none"> — レポート要件の分析を通じたレポート範囲、KPIに関する明確な定義、活用可能な時間の特定 — 情報フローとデータの集約のための、手動または半自動のレポート機能を使用した中間レポートプロセスの設計 — レポートの生成、注釈情報の提供、及び、本社の要求事項に対する対応 — 月次レポートに関する既存のITシステムへの早期統合の計画 	<ul style="list-style-type: none"> — データ収集および集約ツール（Webベースなど） — Excelベースの集約/連結ツール（月次レポート用に簡略化） — KPIダッシュボード（例：Power BI） — 標準化された管理レポートインフラパッケージ
 <p>決算早期化</p>	<ul style="list-style-type: none"> — 高頻度で求められる新しい包括的なレポート要件 — 月次および四半期における、短い報告期限 — 要求事項を満たすうえで不足している各種リソース — データ品質のばらつき 	<ul style="list-style-type: none"> — タイミング（頻度と期限）の理解と、一貫した決算日程の作成 — 潜在的な問題を特定するための、現在の決算・報告プロセスの分析 — 短期的な対応（クイックウィン）と長期的な対応の定義 — ハードクローズに関する対応の検討、包括的な早期化コンセプトの構築を通じた、プロセスの更なる加速 — 決算及び報告に向けたシステム統合と自動化の推進 — 早期化の各種施策に関するスタッフのトレーニング 	<ul style="list-style-type: none"> — 決算と財務報告に関する評価シート — 決算日程テンプレート — 複数のユーザーアクセスによる決算管理 — プロセスマッピングツール（ARIS、Signavioなど） — プロセス自動化のためのワークフローツールとRPA

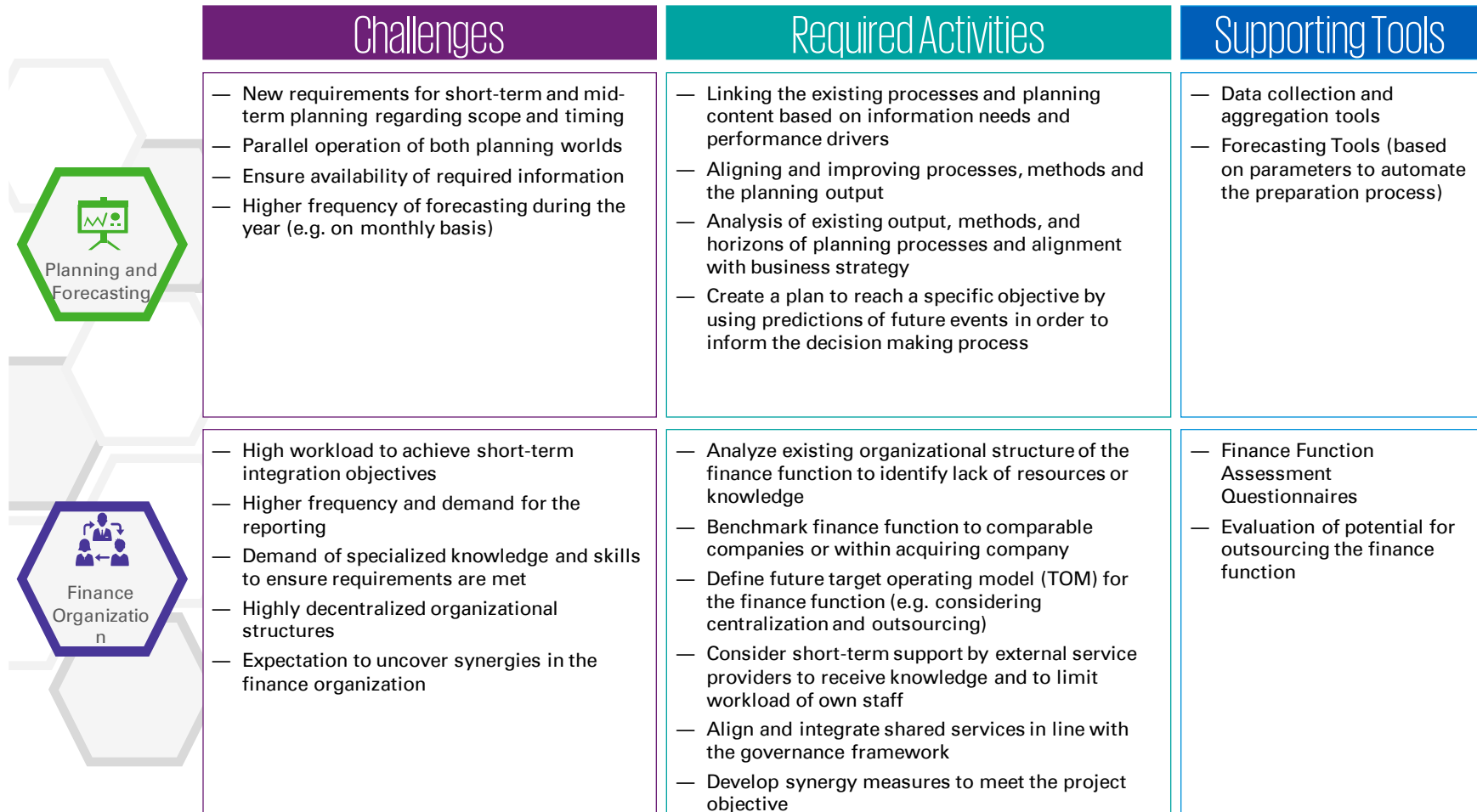
Post Merger Integration Finance - Activities (2/6)

	Challenges	Required Activities	Supporting Tools
 <p>Management Reporting</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Differences in control system, reporting content and key performance indicators (KPIs) used — Availability of information and quality of data requires process to collect information/ data locally — Usually short time for preparation of monthly management reporting — Reconciliation to quarterly reporting, e.g. regarding consolidation, application of GAAP adjustments etc. — Mindset and culture in respect of details of analysis and commentary 	<ul style="list-style-type: none"> — Analyze reporting requirements and identify required reporting scope, clear definition of KPIs and time available — Design interim reporting process using manual or semi-automated reporting functionalities for information flow and aggregation of data — Generate reports, provide commentary information and respond to requests by the headquarter — Plan fast integration of monthly reporting into existing IT systems to save valuable time 	<ul style="list-style-type: none"> — Data Collection and Aggregation Tools (e.g. web-based) — Excel-based Aggregation/ Consolidation Tools (simplified for monthly reporting) — Dynamic KPI Dashboards, e.g. using Power BI — Standardized Management Reporting Packages
 <p>Fast Close</p>	<ul style="list-style-type: none"> — New and comprehensive reporting requirements at a much higher frequency — Usually much shorter reporting deadlines on a monthly and quarterly basis — Low availability of resources to meet the requirements — Varying data quality among the suppliers of data 	<ul style="list-style-type: none"> — Understand requirements in terms of timing (frequency and deadlines) and build consistent closing calendar — Analyze current closing and reporting processes in order to identify potential issues — Define short-term measures (quick wins) as well as long-term measures — Consider Hard Close measures and build comprehensive Fast Close concept to further accelerate the process — Pushing system integration and automation for the closing and reporting — Train people in applying Fast Close measures 	<ul style="list-style-type: none"> — Closing & Reporting Assessment — Closing Calendar templates — Closing Management via multiple user access — Process mapping tools (e.g. ARIS, Signavio) — Workflow tools and RPA for process automation



財務機能に関する合併・買収後の統合(3/6)

	課題	対応	関連ツール
 <p>事業計画 と予算</p>	<ul style="list-style-type: none"> — スcopeとタイミングに関する短期及び中期計画の新しい要件 — 各種計画業務の並行的な推進 — 必要な情報の利用可能性の確認 — 高頻度のフォアキャスティング業務（例：毎月） 	<ul style="list-style-type: none"> — 既存のプロセスとのリンク、及び情報ニーズとパフォーマンスドライバーに基づくコンテンツ計画 — プロセス、方法、および計画のアウトプットに関する調整と改善 — 計画プロセスに関する既存のアウトプット、方法、領域の分析とビジネス戦略との調整 — 意思決定プロセスに活用するための、将来のイベントの予測を踏まえた特定の目標を達成するための計画作成 	<ul style="list-style-type: none"> — データ収集および集計ツール — 作成プロセスを自動化するパラメーターに基づく予測ツール
 <p>財務組織</p>	<ul style="list-style-type: none"> — 短期的な統合目標を達成するための高い作業負荷 — 高頻度かつ要求の高い報告業務 — 要求を確実に満たすための専門知識とスキル — 高度に分散された組織構造 — 財務組織のシナジー明確化に対する期待 	<ul style="list-style-type: none"> — 財務機能の組織構造の現状分析とリソースや知識不足の特定 — 比較可能な企業または取得企業内の財務機能のベンチマーク — 財務機能の将来のターゲットオペレーティングモデル（TOM）の定義（例：業務集約とアウトソーシングの検討） — 専門知識不足やスタッフの作業負荷への対応としての、外部業者による短期的なサポートの検討 — ガバナンスフレームワークに沿ったシェアードサービスの調整と統合 — プロジェクトの目標を達成するためのシナジー計画の策定 	<ul style="list-style-type: none"> — 財務機能に関する評価アンケート — 財務機能アウトソーシングの可否の評価



Post Merger Integration Finance - Activities (3/6)





財務機能に関する合併・買収後の統合(4/6)

	課題	対応	関連ツール
 <p>決算期変更</p>	<ul style="list-style-type: none"> — 決算期を暦年以外に設定することが認められていない国（中国、ロシア等）に所在する一部の会社 — 短い会計年度を採用する場合における、各期の完全な財務諸表の作成 — 短い会計年度を採用する場合における、追加の労力とコスト（例：監査、アクチュアリーレポート） — 新しい決算日に向け、調整が求められるプロセス（例：顧客と従業員のボーナス） — 状況に応じた各種契約の調整 	<ul style="list-style-type: none"> — グループ内企業すべての決算期変更の可否に関する分析 — すべての部門（財務、人事、購買、法務など）の決算期変更による影響を特定するための分析 — サプライヤと顧客への通知と必要に応じた契約変更 — 決算期変更のローン契約への影響分析（例：コベナンツレポート） — スタッフの評価プロセス、ボーナス計算スキーム、必要な契約内容の変更 	<ul style="list-style-type: none"> — 決算期変更に関する影響評価アンケート
 <p>資金管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> — 対象企業の資金安全性に関する管理状況の改善 — コンプライアンスリスクの早期回避 — 国内及びグローバルレベルでのリスクと現金保有の管理するうえで、実現可能な形で統合 — 各種財務管理システム（資金繰り計画、支払処理、市場データへのアクセス等） — 内部決済取引に関するコスト削減の可能性の特定 	<ul style="list-style-type: none"> — 資金管理機能のための対象を絞った統合計画の策定 — 全社的な資金およびコモディティリスクポジションの一覧 — 取得事業の資金調達構造の分析 — 新しいグループ全体の資金調達構造（ローン、キャッシュプーリングなど）の定義と実装 — リスク管理の対象となるターゲットオペレーティングモデル（TOM）の定義 — 内部および外部の支払取引、及び統合された流動性の計画と分析のためのソリューションの設計と実装 	<ul style="list-style-type: none"> — 資金計画および予測ツール



Post Merger Integration Finance - Activities (4/6)

	Challenges	Required Activities	Supporting Tools
 <p>Fiscal Year Change</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Some companies (e.g. China, Russia) are not allowed to have a fiscal year deviating from the calendar year — A short fiscal year requires the preparation of complete financial statements shortly after each other — Additional efforts and costs will occur for a short fiscal year (e.g. audit, actuary reports) — Processes need to be adjusted to the new year-end (e.g. bonuses for customers and employees) — Contracts might need to be adjusted 	<ul style="list-style-type: none"> — Analyze the possibility of changing the fiscal year-end for all companies within the group — Analyze all business departments in order to identify how they are impacted by changing the fiscal year-end (e.g. finance, HR, purchasing, legal) — Inform suppliers and customers and change contracts in case of any relation to fiscal year-end — Analyze impact of changed fiscal year-end to any loan agreements (e.g. covenant reporting) — Change the staff evaluation processes, bonus calculation schemes and necessary contracts 	<ul style="list-style-type: none"> — Fiscal Year Change Impact Assessment Questionnaire
 <p>Treasury</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Gain control and planning security over the liquidity of the purchase object — Avoid compliance risks at an early stage — Keep the company to be integrated financially viable, to ensure control over risks and cash holdings at domestic and international level — Different treasury management systems (e.g. for liquidity planning, payment processing, access to market data) — Identification of cost saving potentials of internal payment transactions 	<ul style="list-style-type: none"> — Development of a targeted integration plan for the treasury function — Inventory of all company-wide financial and commodity risk positions — Analyze financing structure of the acquired business — Define and implement new group wide financing structure (e.g. loans, cash pooling) — Define target operating models (TOM) for risk management — Designing and implementing solutions for internal and external payment transactions as well as integrated liquidity planning and analysis 	<ul style="list-style-type: none"> — Cash planning and forecasting Tools


財務機能に関する合併・買収後の統合(5/6)

	課題	対応	関連ツール
 <p>内部統制</p>	<ul style="list-style-type: none"> 取得企業が定義した内部統制ポリシーと文書化要件に合致する体制等の構築 対象企業グループにおいて求められる可能性がある、SOXの実装のための追加のアクション 内部統制システムとコンプライアンスプロセスに関する、強みと弱みの特定 内部統制およびコンプライアンスシステムの知識が十分であることの確認 	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制システムとコンプライアンス組織の現状分析 内部統制およびコンプライアンス構造を実装するために必要な組織変更の定義 内部統制やSOX対応に向け文書化が求められる、関連プロセスおよび統制の範囲の定義 プロセスの実装とレビュー、及び状況に応じた調整 	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制およびSOX評価アンケート
 <p>IT システム</p>	<ul style="list-style-type: none"> 相互自律的に運営されている新しいエンティティのIT組織 新しいレポート構造に基づいて作成することが求められる財務諸表 取得したエンティティの役割と責任、標準化されたポリシー、ガイドライン、標準運用手順、内部統制などのIT組織モデル 計画されたシナジー効果（短期/長期）を実現するための戦略的ロードマップの利用困難性 	<ul style="list-style-type: none"> ITとビジネスプロセスの統合のためのマイルストーン指向の戦略的ロードマップの確立 クラス最高の統合オプションの評価を含む、現在のIT構造/アプリケーションとプロセスの評価 アウトソーシングを検討しているIT組織の概要 レポート構造の移行マッピングの正確性と完全性の保る ITに関するオペレーティングモデル、組織構造、役割、責任などを含む、対象となるIT組織モデルの開発 	

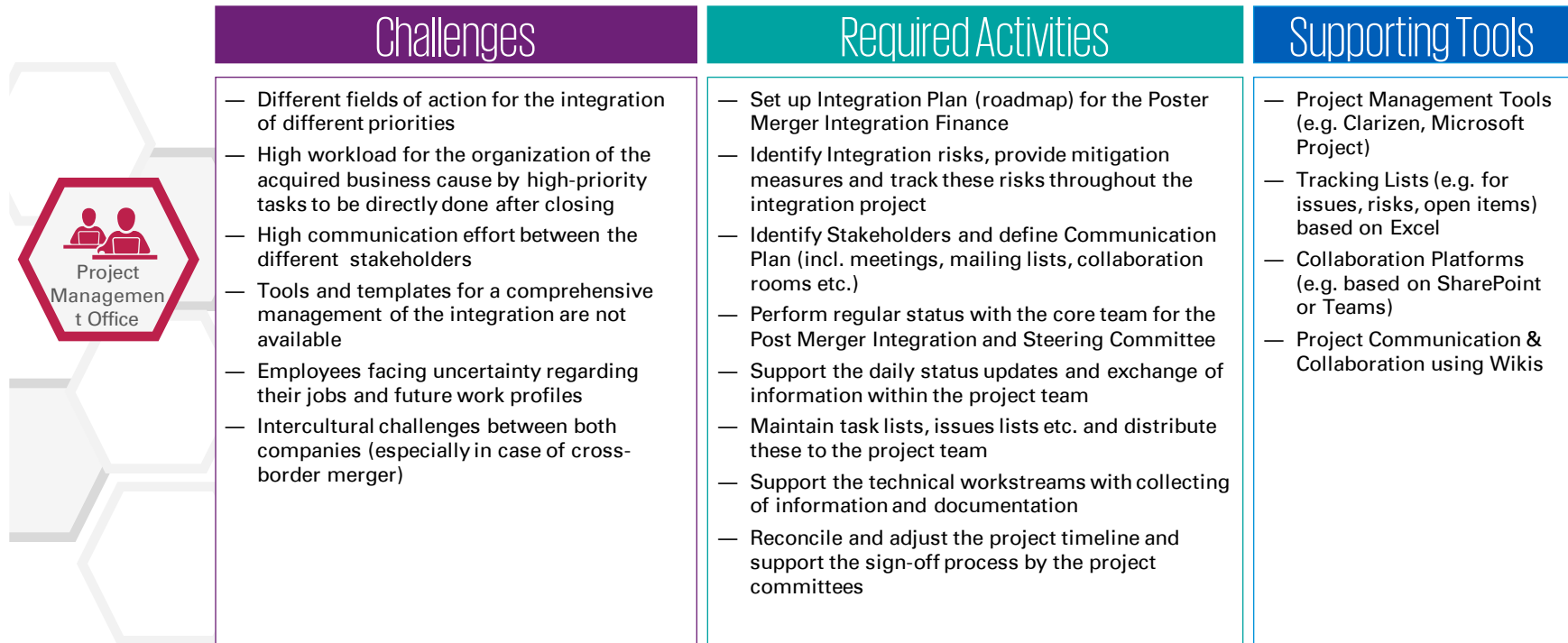
Post Merger Integration Finance - Activities (5/6)

	Challenges	Required Activities	Supporting Tools
 <p>Internal Control System & Compliance</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Target Group needs to be aligned with Internal Control Policy and documentation requirements defined by Buyer — Target Group may need to take additional actions for SOX implementation — Identifying strength and weaknesses in Internal Control Systems and Compliance processes — Ensure that knowledge of internal controls and compliance systems is available 	<ul style="list-style-type: none"> — Analyze status-quo of Internal Control System and compliance organization — Define required organizational changes to implement internal control and compliance structures — Support in definition of scope for relevant processes and controls that need to be documented for internal controls and/ or SOX — Implement processes and review on-going implementation and adjust accordingly 	<ul style="list-style-type: none"> — Internal Control and SOX Assessment Questionnaires
 <p>IT Systems</p>	<ul style="list-style-type: none"> — The IT organization of the new entity is running autonomously from each other — Financial statements have to be created based on the new reporting structures — An IT organizational model, including roles and responsibilities for the acquired entity, standardized policies, guidelines, standard operating procedures and internal controls, after the execution of the transaction is not available — A strategic roadmap to realize planned synergies (short-/long term) is not available 	<ul style="list-style-type: none"> — Establishment of a milestone oriented strategic roadmap for the integration of IT and business processes — Assess the current IT structure/ applications and processes incl. evaluation of best in class integration options — Outline of a target IT organization considering in- and outsourcing activities — Ensuring accuracy and completeness of the transitional mapping of reporting structures — Developing a target IT organization model, including an IT operational model, organizational structure, roles and responsibilities etc. 	

財務機能に関する合併・買収後の統合(6/6)

課題	対応	関連ツール
 <ul style="list-style-type: none"> — 優先事項を統合するための各種対応エリア — 買収後すぐに優先度の高いタスクを実行することによる、高いワークロード — 各利害関係者間の高度なコミュニケーション労力 — 統合プロジェクトを包括的に管理するためのツールやテンプレート — 仕事や将来の業務内容の不確実性に直面している従業員 — 異文化間の課題（特にクロスボーダーの場合） 	<ul style="list-style-type: none"> — 財務機能の統合計画（ロードマップ）の設定 — 統合リスクの特定、緩和策の提供、及び統合プロジェクト全体での各種リスクの追跡 — 関係者の特定とコミュニケーション計画の定義（ミーティング、メーリングリスト、コラボレーションルームなどを含む） — 運営委員会に対する定期的なステータス確認 — プロジェクトチーム内におけるステータス更新と情報交換 — タスクリスト、課題リストなどの更新とプロジェクトチームへの配布 — 情報収集とワークストリーム準備 — プロジェクトタイムラインの調整とサインオフプロセスのサポート 	<ul style="list-style-type: none"> — プロジェクト管理ツール（Clarizen、Microsoft Projectなど） — Excelに基づくトラッキングリスト（課題、リスク、未了事項など） — コラボレーションプラットフォーム（例：SharePointまたはTeamsなど） — Wikiを使用したプロジェクトのコミュニケーションとコラボレーション

Post Merger Integration Finance - Activities (6/6)





IV. アドバイザリーアップデート

3. 組織再編と一元管理

- 組織形態とガバナンスの一元化
- 調達の一元化と最適化
- プライチェーンの一元化と事業モデル





IV. Advisory Update

3. Reorganization & Centralization

- **Centralization of legal structure and governance**
- **Procurement centralization and optimization**
- **Centralization of supply chain and business model**



組織再編の一般的な動機

今まで以上に、税務上の理由だけでなく、主な市場と顧客の拠点を考慮して、ヨーロッパ本社を選択する企業が増えている。

再編の必要性は、OECDのBEPS（税源浸食と利益移転）への配慮や英国のEU離脱の進展などの外的要因から、複数部門の連携並びにガバナンスの向上を目的としたシェアードセンターまたはEU本社の中央管理部門の設立などの内的要因まで理由は多岐に渡る。

当法人のヨーロッパにおける経験から日本の多国籍企業グループの再編の主な理由は以下が挙げられる。

- 管理機能の集約化／削減
- シェアードサービスの利用による（管理）コストの削減
- 会社数の削減による（コンプライアンス）コストの削減
- 法定監査の業務負荷及びコストの削減
- 会計及び財務報告の整合性
- 内部統制及び現地オペレーションの管理の向上／一元化されたガバナンス構造の構築
- 全体的な実効税率の改善

Typical Drivers of Reorganizations

Even more than in the past, today many companies chose their European HQ residence not only for tax reasons, but also in consideration of the location of their main markets and clients.

The need to reorganize has typically multiple reasons, starting from external aspects like OECD BEPS considerations to Brexit developments and internal reason, such as need to align multiple divisions and to set-up shared center or central function at EU HQ to improve governance.

Main drivers for Reorganizations of multinational Japanese groups in Europe in our experience:

- Centralization/reduction of admin functions
- (admin) Cost saving through shared services
- (compliance) Cost saving through entity reduction
- Reduction of statutory audit workload and costs
- Harmonization of accounting and reporting
- Improvement of effective control and management of local operations/Setting up centralized governance structures
- Improvement of effective overall tax rate

組織再編プロジェクトにおける業務上 & 戦略上の側面

戦略上の側面

- 新規市場への地理的拡大
- 現地での意思決定への移行
- 一元管理化への移行
- オペレーショナル・エクセレンスと費用効率の改善
- 税制／法規制の改定
- M&A活動（売却／IPO／買収）

EUでの組織再編を誰が支援、管理するのか？

リードチームにとっての優先事項は何か？

業務上の側面

- 複雑な会社間取引
- 迅速とは言えない意思決定
- ローカライズされたサプライチェーン管理
- 購買及び部門管理を、さらに一元管理する必要性
- 市場への緩慢な対応
- 不安定な原材料価格
- 国ごとに異なるシステム
- 財務上や原材料の費目の不統一

貴社の業務上及び戦略上のアイデアも十分に検討する

対策（対同業他社／基準）

- 原材料／完成品の在庫水準が高い
- サプライヤー数が多い
- マージンが5%以上
- 為替エクスポージャーが高い
- 現金へのアクセスが限定的
- 損失の発生が多い
- 税務調査の指摘事項が多い

Operational & Strategic Aspects in Reorganization Projects

Strategic Aspects

- Geographic expansion into new markets
- Move to regional decision making
- Move toward centralisation
- Operational excellence and cost efficiency improvement
- Tax/regulatory change
- M&A activity (sale/IPO/acquisition)

Who supports and manages the EU Reorganization?

And what are the priorities of the lead team?

Operational Aspects

- Complex intercompany transactions
- Slow decision-making
- Localised supply chain management
- Need for more centralised procurement and functional management
- Slow speed to market
- Volatile raw materials costs
- Each country with different systems
- Finance and material coding not harmonised

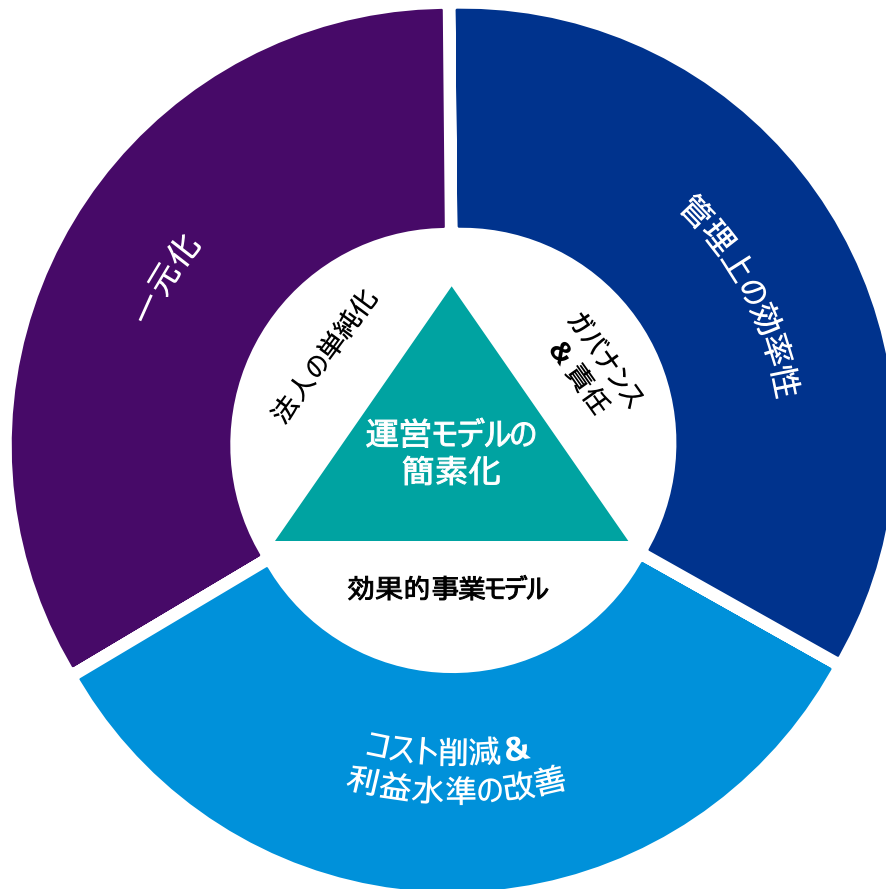
Ensure that also your strategic and operational ideas are duly considered

Measures (relative to peer/absolute)

- High level of raw material/ finished goods inventory
- High volume of suppliers
- Margin over 5%
- High Forex exposure
- Limited access to cash
- High incidence of losses
- Number of failed tax audits

組織再編の典型的なメリット

メリット



1 管理上の有効性

- 法令で要求される報告に係る費用の削減
- VAT及び税務管理におけるメリット
- 会社間取引の削減/廃止
- 複数領域の顧客の選好との連携 (one face)
- コンプライアンス管理の改善、ファイナンス (報告など) を含むバックオフィス機能等のプロセスの標準化

2 コスト削減 & 収益レベルの改善

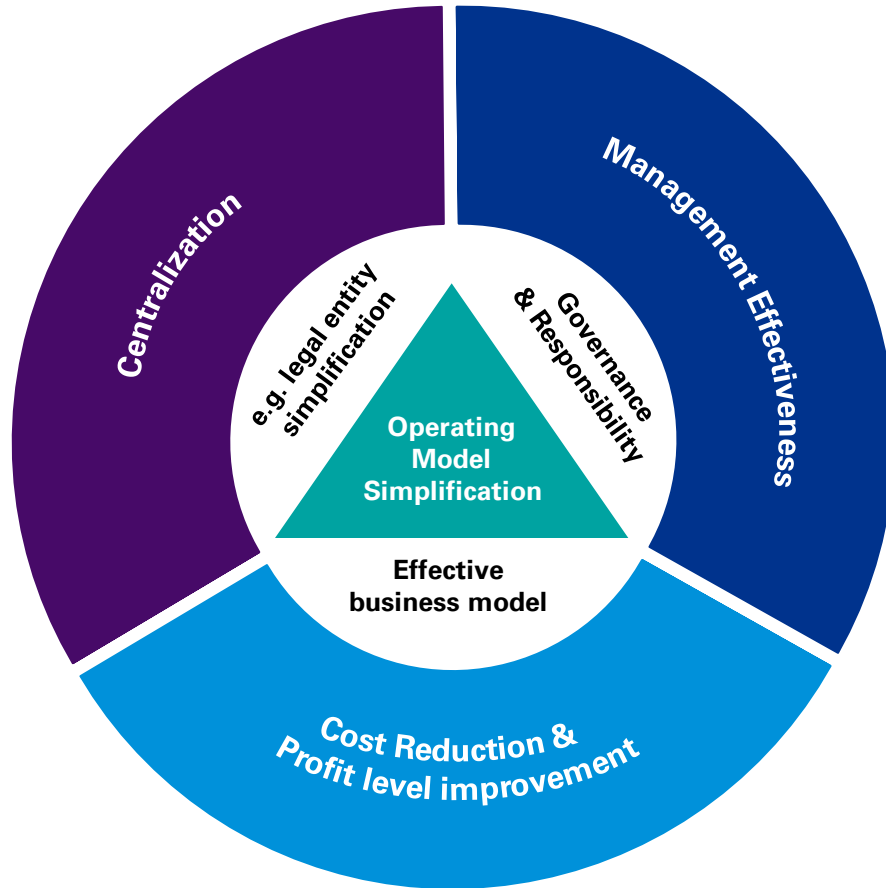
- 1つのビジョンを通じて統合 (一元化) された意思決定
- 意思決定をより迅速に行うための現地管理者の権利/業務の削減/明確化
- 中核的活動への管理時間の集中
- 管理責任と企業構造の連携
- 実務的な人材管理の改善

3 一元化

- 事業モデル及びサプライチェーンの最適化
- グループ内部取引の実質上の削減
- 税法に準拠して設計された新しい運営モデル
- 持続可能な税務優遇の可能性 (ONE EU指令と日本との間での多数国間二重課税防止条約)
- OECDの移転価格及びBEPSへの準拠

Typical Benefits of Reorganizations

Benefits



1 Management Effectiveness

- Reduction of statutory reporting costs
- VAT and tax management benefits
- Reduction/elimination of intragroup transactions
- Alignment with multi territory customers preferences, 'one face'
- Improved compliance management, standardized processes e.g. on admin back-office functions including finance (e.g.)

2 Cost Reduction & Profit level improvement

- Consolidated (central) decision making through one vision
- Reduction & clarification of local management rights & duties Improving speed of decision making
- Focusing management time on core activities
- Alignment between management responsibilities and corporate structure
- Better practice talent resourcing

3 Centralization

- Optimized business model and supply chain
- Substantive reduction in intragroup transactions
- New Operating Model designed in a tax compliant manner
- Potential for sustainable tax benefits (ONE EU Directive vs Multiple Double Taxation Treaty rules vis-à-vis Japan)
- OECD Transfer Pricing and BEPS compliant

持株会社vs単一企業構造

持株会社

- より単純な新しい構造の導入（株式移転等）
- 会社レベルの責任制限
- 顧客／HR／銀行等に対する各国市場での評判
- （ドイツにおける）最低法定資本要件及び維持要件
- 財務諸表及びコンプライアンス要件
- 各国の移転価格要件

単一企業構造

- 法的実施の複雑性（資産／事業移転等）
- 各国市場におけるガバナンス水準が低い
- 高い柔軟性
- 移転価格要件:
 - 新しく承認されたOECDアプローチ（2015年度を参照）
 - 機能的に個別の企業／取引
- 税務上の欠損金の国をまたいだ利用の可能性

「税制は法令に基づく」

HoldCo vs One Entity Structure

Holding Company

- Implementation of new structure less complex (e.g. share transfer)
- Limitation of Liability on company level
- Reputation in the local market vis-à-vis customer/HR/banks etc.
- Requirement for minimum statutory capital and maintenance requirement (in Germany)
- Financial Statement and compliance requirement
- Local Transfer Pricing (TP) requirements

One Entity Structure

- Complexity of legal implementation (e.g. asset/business transfer)
- Lower level of governance in local markets
- Higher level of flexibility
- TP requirements:
 - New authorized OECD approach (FY 2015 ff.)
 - Functional separate entity/dealings
- Potential for cross-country utilization of tax losses

„Tax follows Legal“

実務上の考察

- 英国／ロンドンは歴史的に銀行及び金融業が盛んな場所であったが、EUからの英国離脱が決定して以来、日本の銀行が特にアムステルダムやフランクフルトに移転し、その状況もわずかに変わりつつある。
- インフラ、流通、輸送が整備されていること、特に海外投資家にとって税務上の優遇措置が利用可能であることから、オランダが選択されることが多い。ただし、日本の外国子会社合算（CFC）税制により、当該外国子会社の設立が認められず、税優遇策が適用されない場合がある。
- ドイツは、特に重機械、機械、自動車、化学事業セグメントについてヨーロッパで最大の市場を有する。
- OECDのBEPSに係るルールは他の国に対して、優遇税制の見直しを要求していたが、現在まで、ドイツは日本に本社を置く多国籍企業に対する課税状況を改善させている（2017年から日本へ送金される利益に対する源泉徴収税を全額免除とする日独二重課税防止条約など）。
- プロセスの標準化は注目すべき領域となっており、外部委託の準備を進め、結果的に固定費の削減につながる。ただし、標準化から想定されるメリットは、再編後の統合努力が一定の水準（例えば、信頼のおけるデータアウトプットにつながるなど）に到達したような場合のみ、さらなる障害なしで実際に到達できる。
- 過去、多くのグループ企業は、多くの場合は人件費の安い地域に所在するシェアードサービスセンターに中心的なサービスを委託している。しかしながら、昨今、ロボティクス・プロセス・オートメーション（RPA）により、これらの業務の再移転とプロセスの効率化が実現される機会が増加している。

要約:

- 様々なパラメータ（法律、税金、財務、その他）をバランス良く考慮して組織再編の決定を行う必要がある。
- 再編のコアチームには、現地の経営者を含める、または同経営者と連携することが理想的である。
- プロジェクト管理は過小評価すべきではない。

Practical Observations

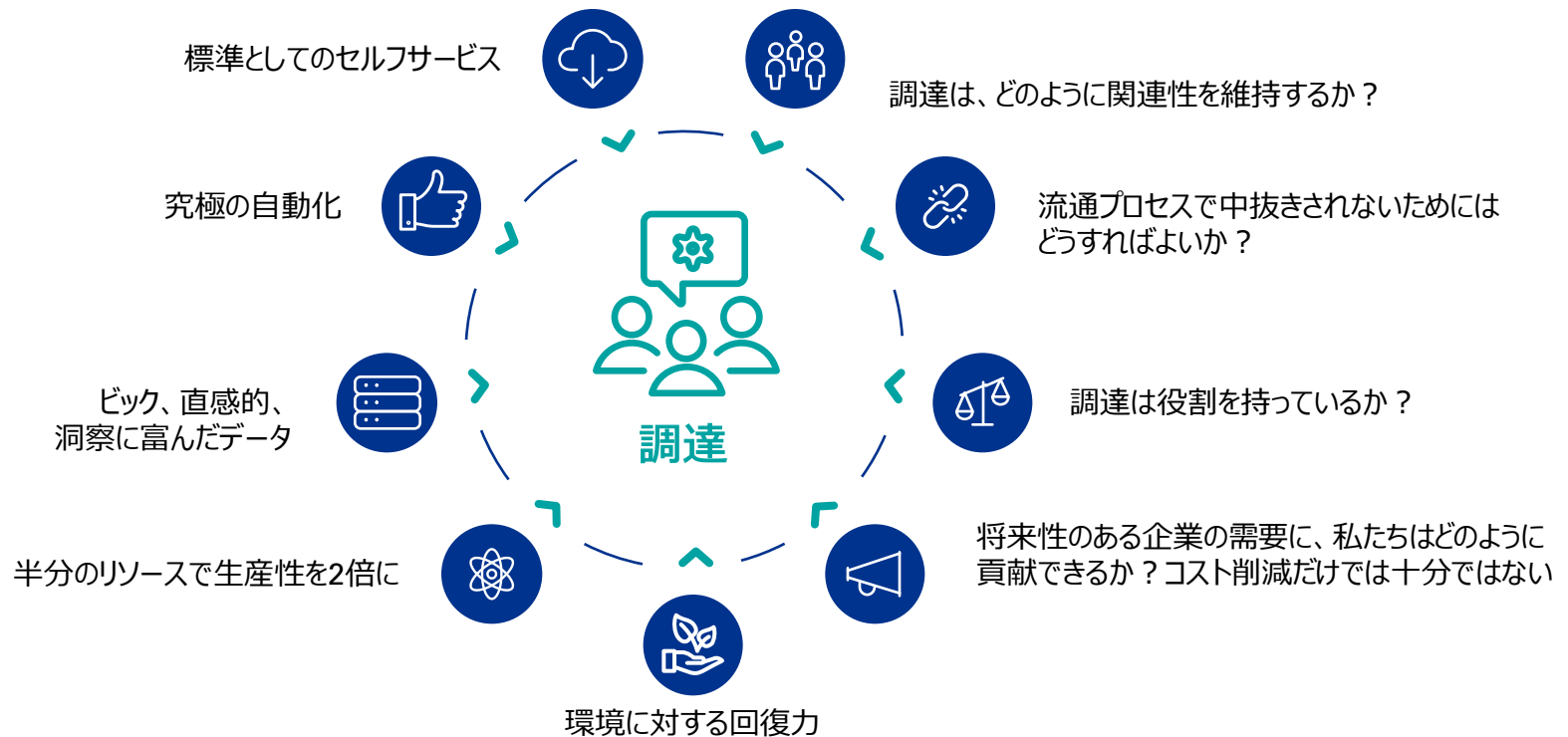
- UK/London was historically strong location in the banking & finance industry. Since **Brexit** decision, this has changed slightly when Japanese banks moved in particular to Amsterdam and Frankfurt.
- The Netherlands often have been chosen for reasons of good infrastructure, logistics and transportation and in particular due to available **tax incentives** for foreign investors. On the other side Japanese CFC rules may challenge the set-up and eliminate the tax benefit.
- Germany has generally the biggest market in Europe, especially for heavy industries, machinery, automotive & chemical business segment.
- Through the past years, Germany has improved the tax situation for Japan-based multinationals (e.g. **Double Tax Treaty with Japan** with full withholding tax relief on profit repatriations to Japan since 2017) while OECD BEPS rules forced other countries to review their favorable tax regimes.
- Process standardization has become a focus area, which improves outsourcing readiness and thus opportunities for a reduction of fix costs. But expected benefits from standardization can truly be achieved without further hurdles only where integration efforts after reorganization has reached a certain level e.g. leading to reliable data output.
- In the past many group companies have outsourced central services to shared service centers, often located in regions with low staff costs. However, recently also robotics process automatization (RPA) provides increasing opportunities to re-transfer these activities and achieve high process efficiency.

In a nutshell:

- Reorganization decisions have to be made on well balanced basis including multiple parameters (legal, tax, finance, but also others!).
- The reorganization core team ideally includes or aligns with local management.
- Project management should not be underestimated.

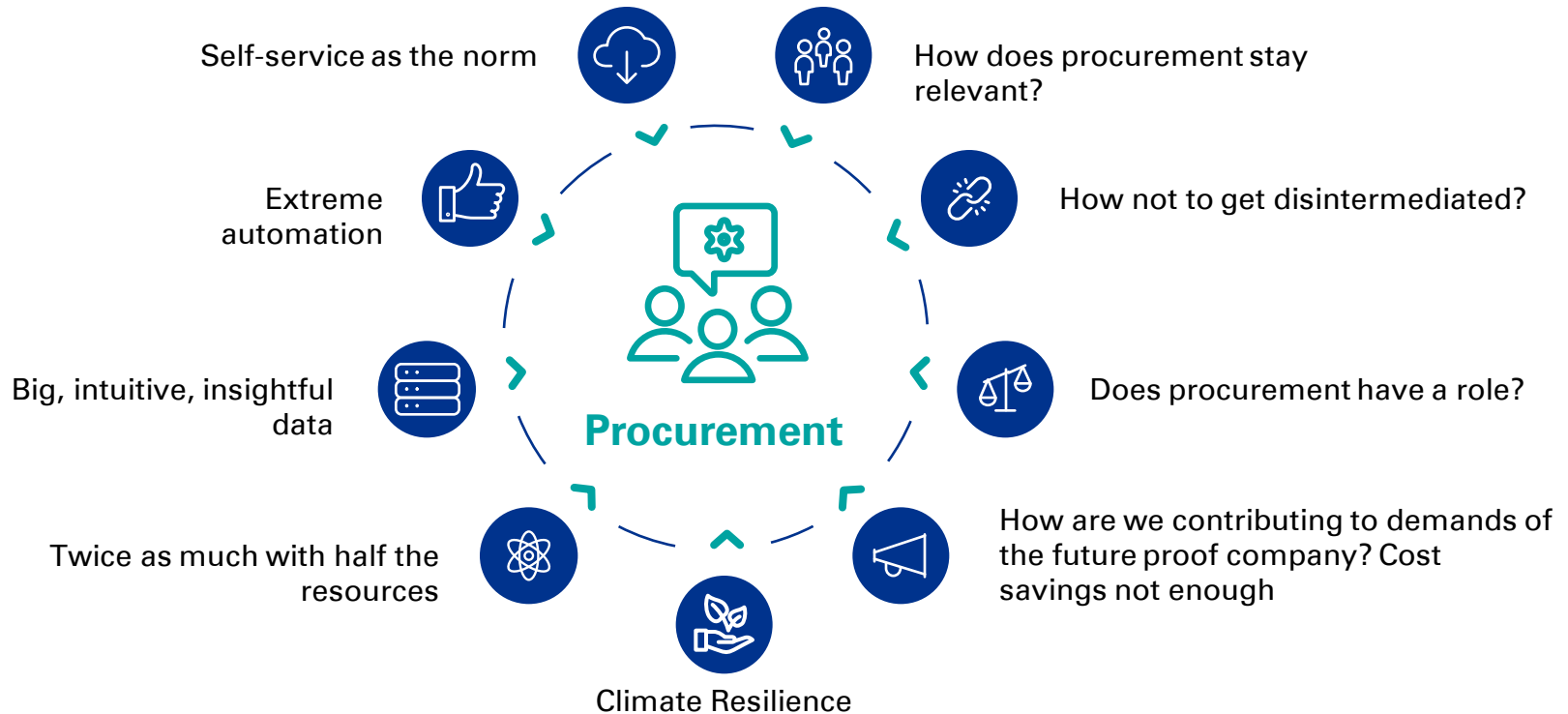
破壊者が未来を作る

調達が成長を続け、変化の最前線に居続けるためには、自らに対して破壊的である必要がある。



Disruptors are shaping the future

Procurement must disrupt itself to grow and stay in front of change



デジタル化への機能的なシフトを導く調達活動



1990年代: 購入



2000年代: ソーシング



現在: デジタル化

調達活動はどこに向かうのか?

調達が可能にすること

市場データを十分に利用する

市場へ移行する

顧客から見えない存在となる

組織的な役割構造の70%に直接影響を及ぼす

協調的行動を具現化する

リソース活用を最適化する

方法

あるべき購入コストモデルを構成する変数の変化を絶えずモニタリングする技術を活用する

戦略的支出をサプライヤーのネットワーク及び市場に向ける

チャット・ボット、デジタル・アシスタント、AI（Cognitive Contract Authoringなど）と簡易的連携を提供する

意思決定、プロセス改善、アクションの提案、反復活動の自動化のために技術を活用する

フロント、ミドル、バックオフィスとつながるデータから新しいインサイトを発見する

カーボンニュートラルなサプライチェーン、再生可能エネルギー資源&循環へ移行する

Procurement to lead functional shift to digital



1990's: Purchasing



2000's: Sourcing



Today: Digitization

Where is procurement going?

Procurement can ...

capitalize on market data

shift towards marketplaces

become invisible to customers

directly impact 70% of the organizational role structure

model collaborative behaviors

optimize the use of resources

by ...

leveraging technology that perpetually monitors changes in variables that comprise *should-cost* models

directing tactical spend to supplier networks and marketplaces

providing simple interaction with chatbots, Digital Assistants, and Artificial Intelligence (e.g. Cognitive Contract Authoring)

using technology to make decisions, improve processes, propose actions, and automate repeatable activities

finding new insights from data that connects the front, middle & back office

shifting towards carbon neutral supply chains, renewable energy sourcing & circularity

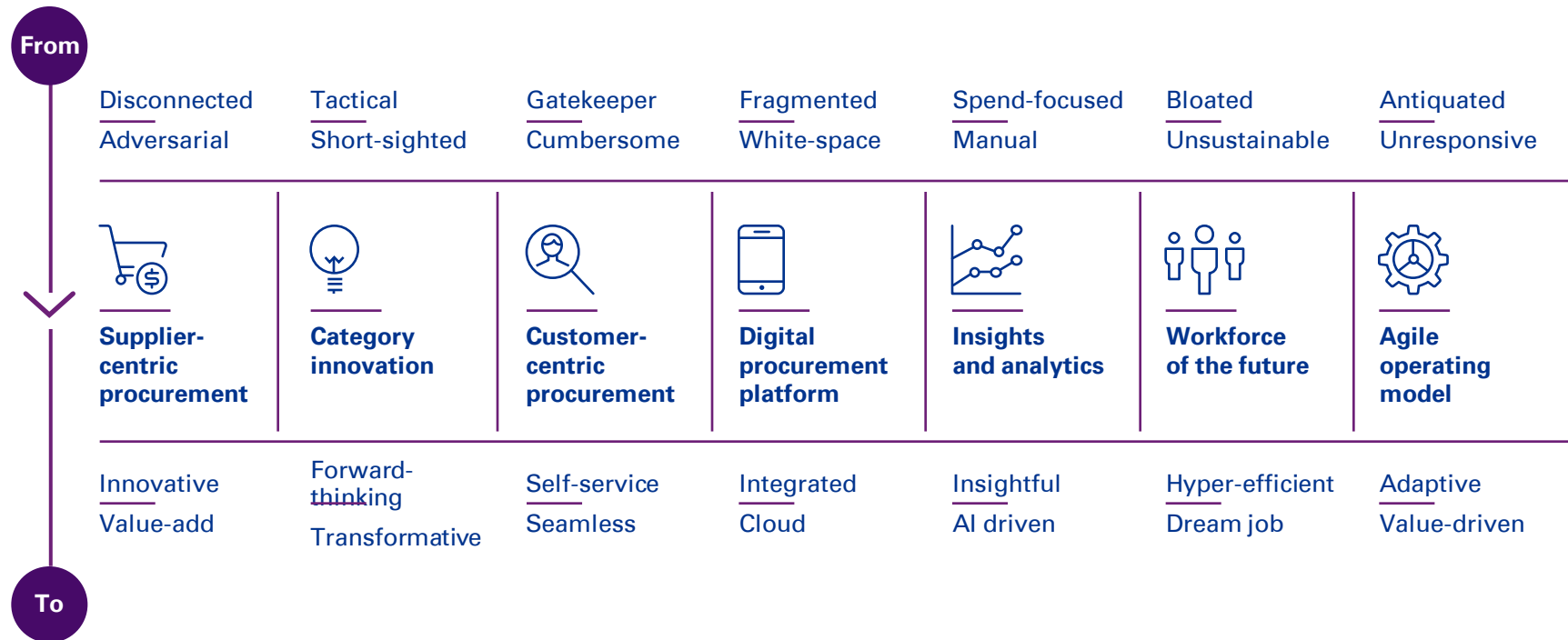
将来的な調達活動に関するCPOアジェンダ

最先端の調達組織は、ディスラプションに対応するアジェンダを作成している。



The CPO agenda for the future of procurement

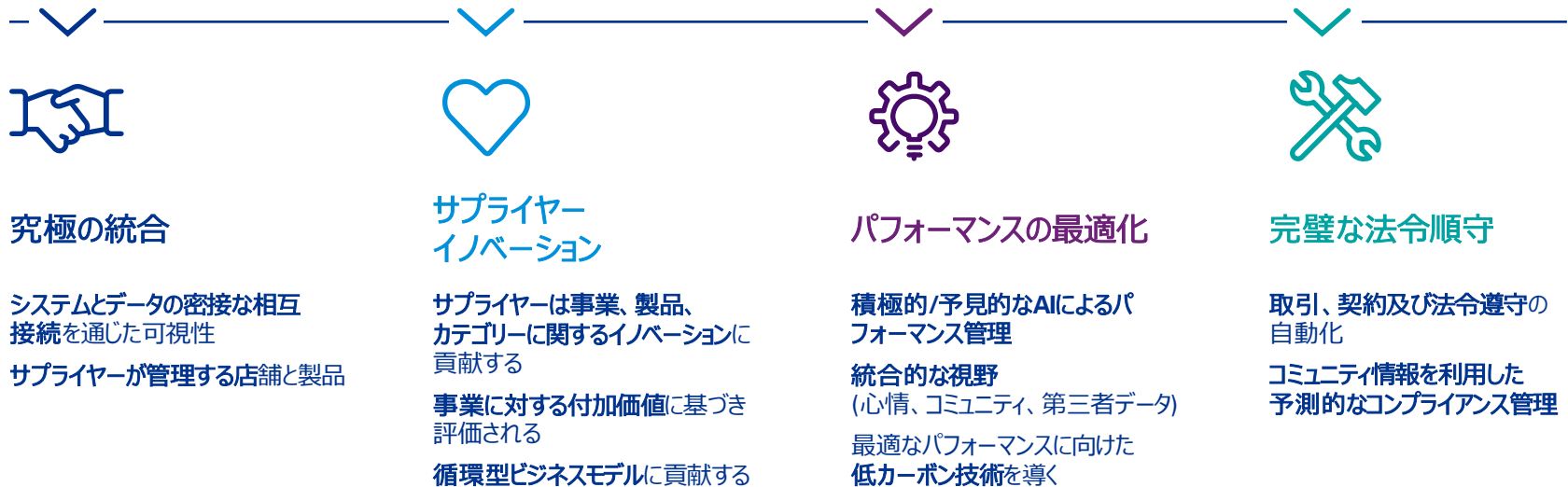
Leading procurement organizations are developing an agenda to deal with disruption



サプライヤー中心は統合された関係に重点を置く

イノベーションを促進し、リスクを緩和しつつ、サプライヤーのパフォーマンスと関係を新しいレベルへ導く

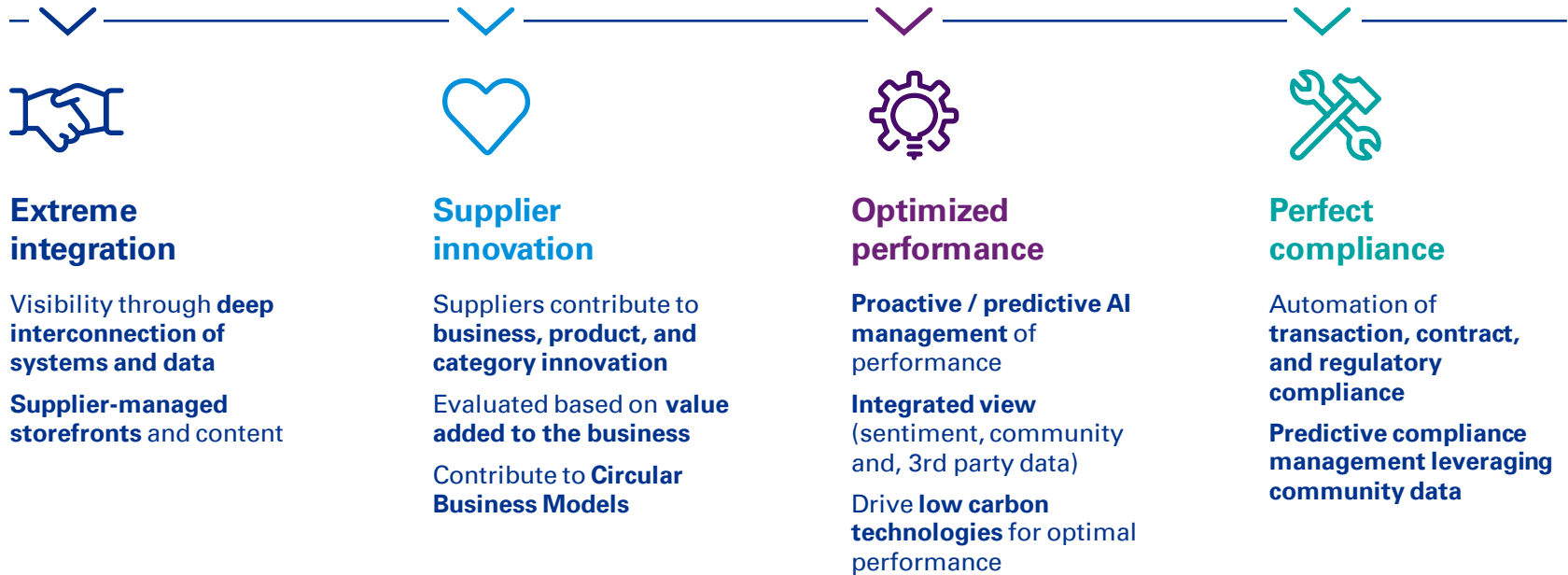
サプライヤー中心の調達活動



Supplier centricity focuses on integrated relationships

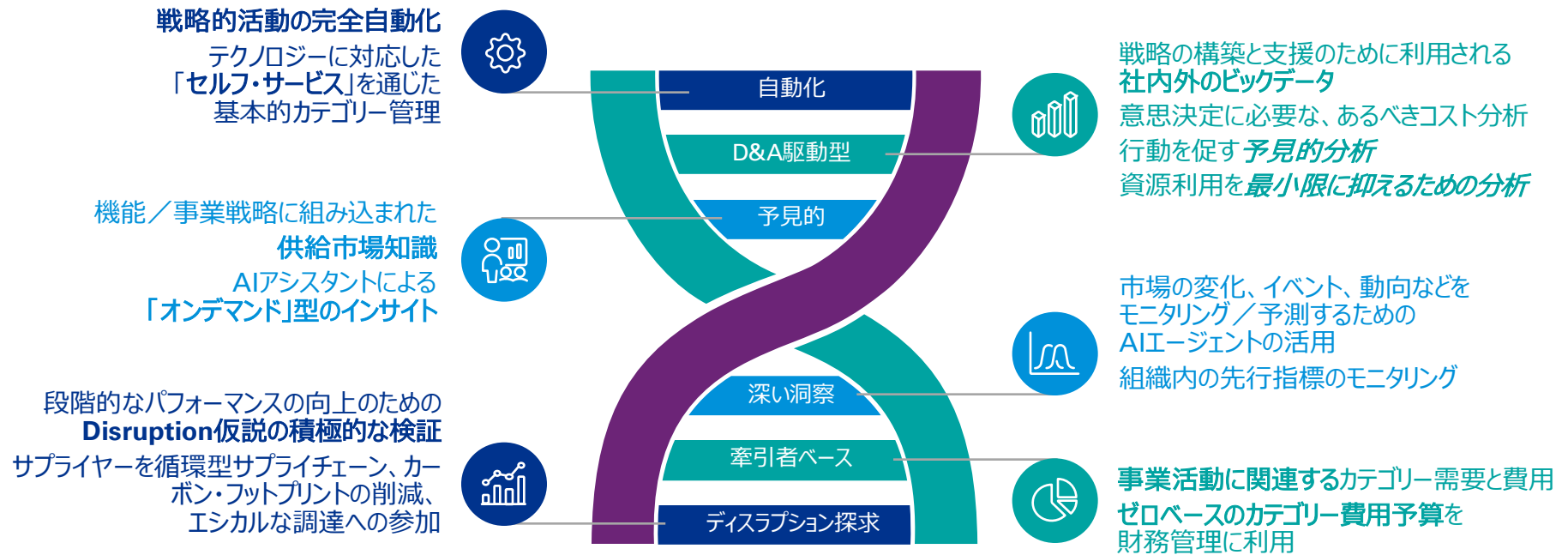
Driving supplier performance and relationships to a new level while fostering innovation and mitigating risk

Supplier-centric procurement



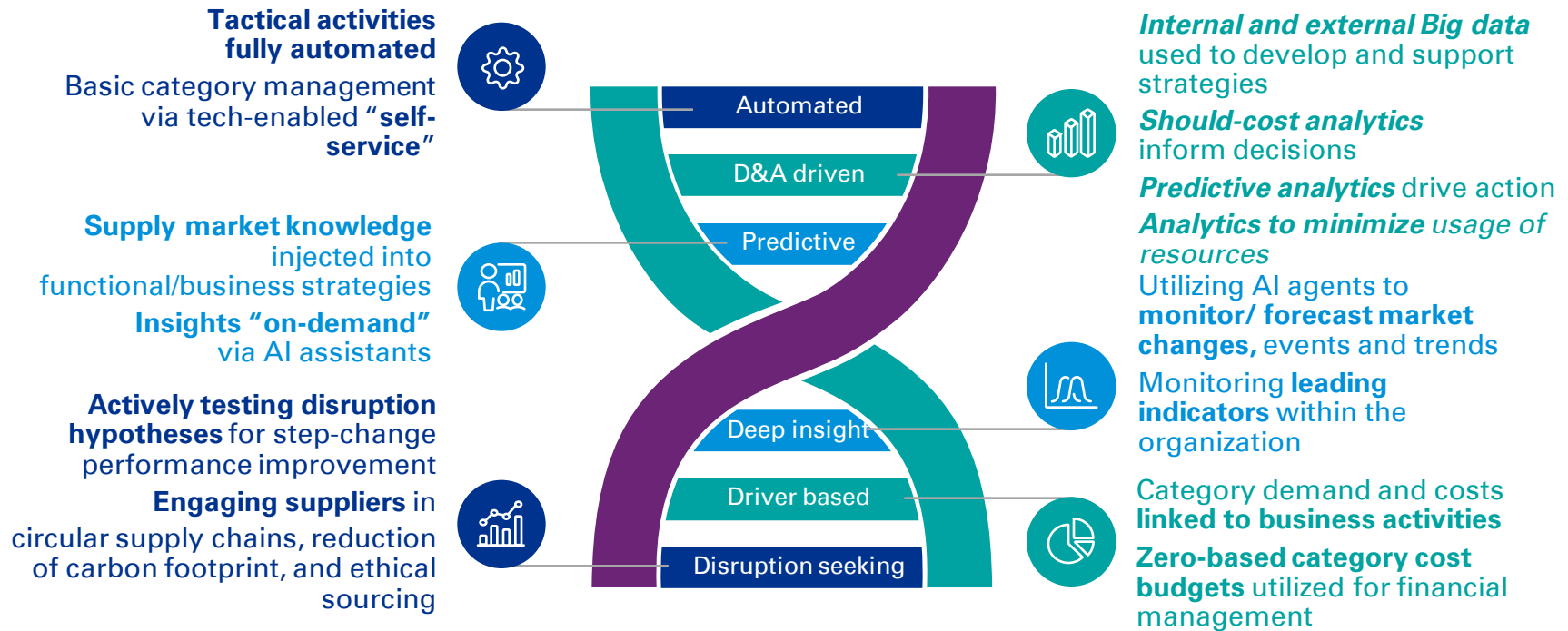
未開の価値を発見するために必要なカテゴリーイノベーション

供給市場に関する深いインサイト及び予見的分析に導かれた統合的事業プランニング



Category innovation is needed to unlock untapped value

Integrated business planning driven through deep supply market insights and predictive analytics



すべてを結ぶ機動的な運営モデル

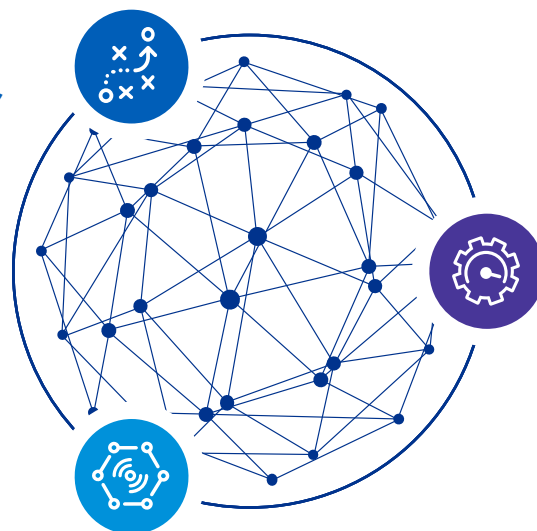
組織は、デジタル時代における高い柔軟性をもった運営モデルに移行する可能性が高い。

機動性

イノベーションをもたらす変化する事業ニーズと一致し、目下の業務及び今後の事業に見合うように調整可能な調達の運営モデルは迅速かつ柔軟になり得る

接続性

調達リーダーシップは、コネクテッド・エンタープライズ全体の調達ライフサイクルをデジタル化し革新する全体的な統合された視点で準備しアカウントビリティを向上する



コンパクト化

セルフ・サービスとオンデマンドでのサービス構造が進むにつれて、調達の組織構造はコアオートメーションにより、さらに無駄のないコンパクトなものになり得る

Agile operating models tie it all together

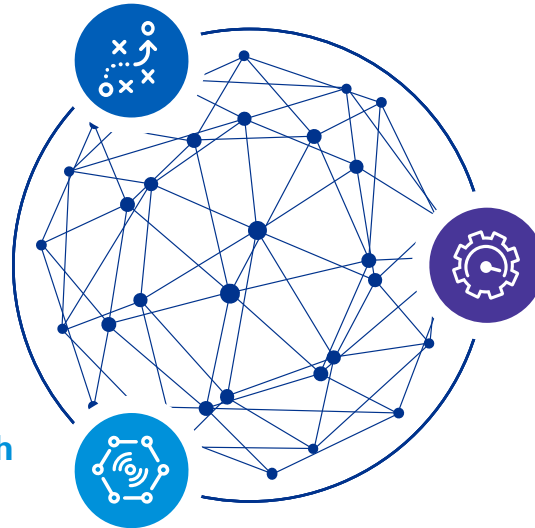
Organizations will likely move to operating models with a high degree of flexibility in the digital age

Agile

Procurement's operating model can be **agile and flexible that aligns to changing business needs to drive innovation** and is scalable to meet the work at hand and beyond

Connected

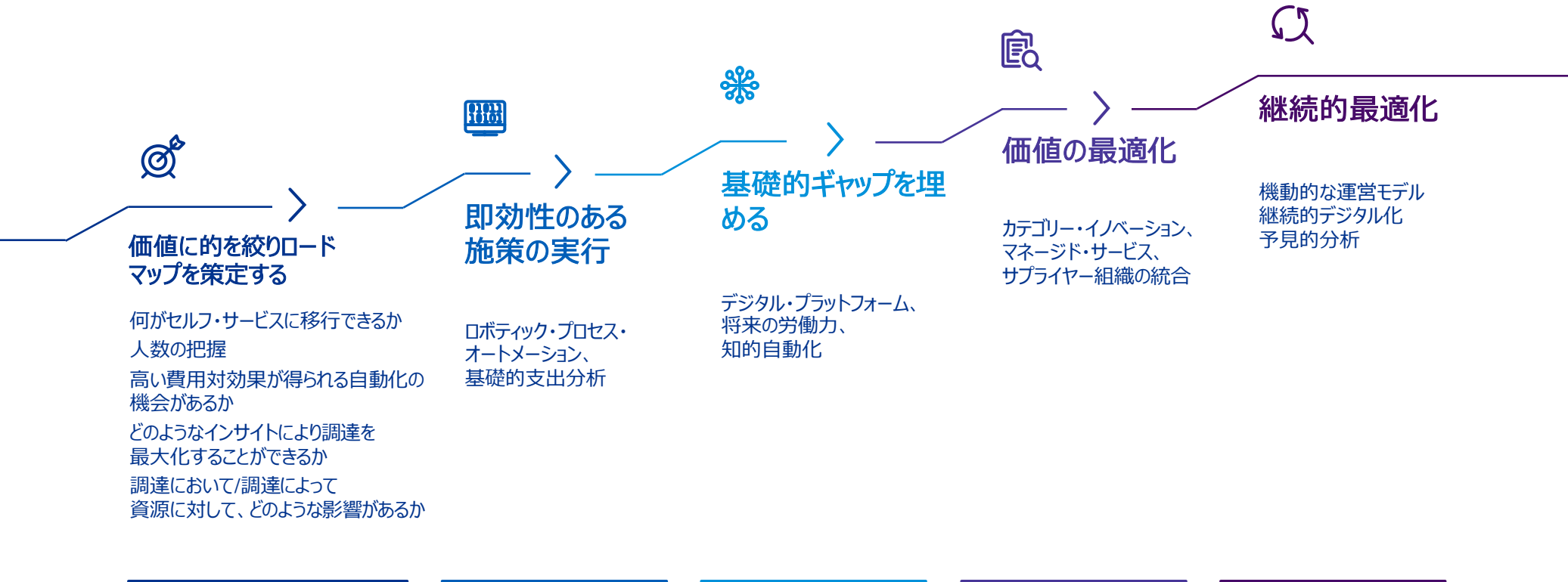
Procurement leadership sets the stage and drives accountability with a **holistic integrated view digitizing and innovating the procurement lifecycle** across the connected enterprise



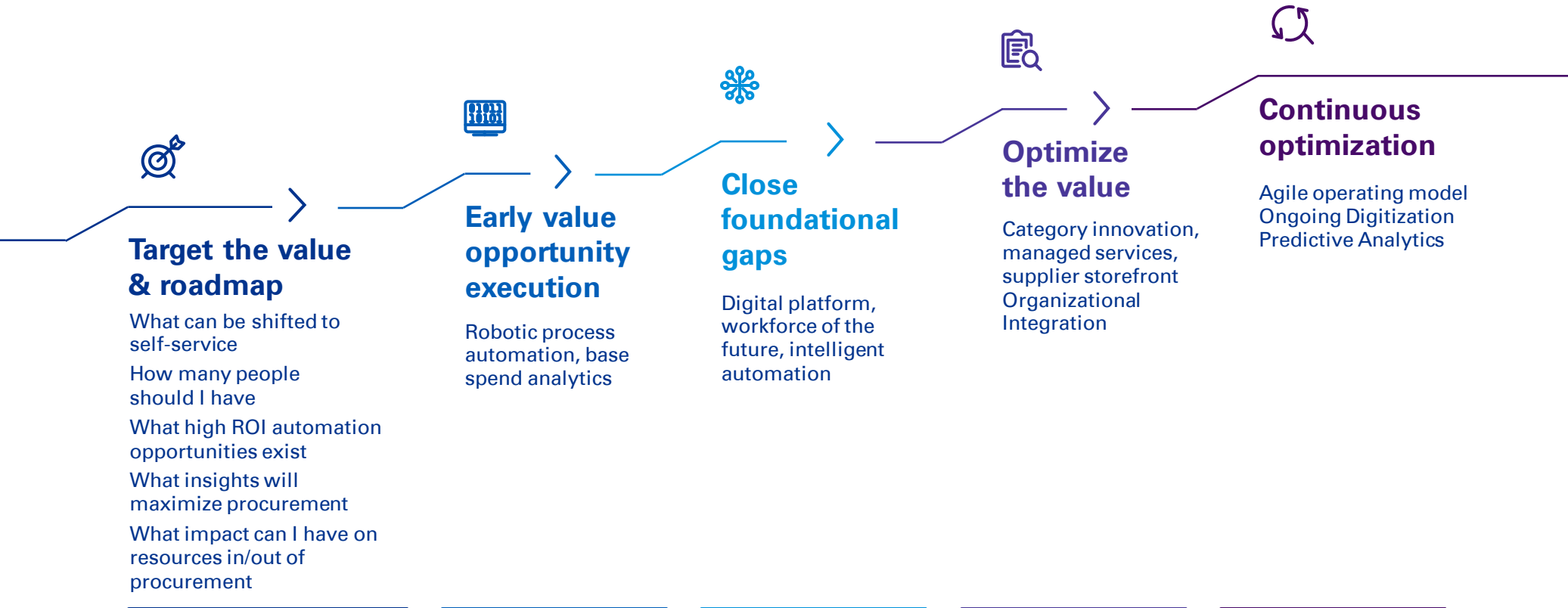
Lean

Procurement's organization structure can be **leaner and smaller through core automation** while driving towards a more self-service and service on demand structure

何から始めるか？



How do we start?



サプライチェーンの変革の成功を通じて、日本企業の将来の競争優位性を確実にする

複雑なサプライチェーン及びネットワークは増大し続ける課題に直面している

- 地政学的な不安定さ、貿易保護主義、貿易摩擦の増加は、サプライチェーンの妨げや混乱の原因となり、その結果、生産性の低下につながる。
- ノウハウの欠如、予算の欠如、時代遅れのシステムにより、サプライチェーンの不透明性やリスク管理の欠如がしばしば引き起こされる。
- 透明性、レジリエンス（回復力）、柔軟性、地域化、自動化の向上は、安定したサプライチェーン構築の成功のカギとして必要である。

サプライチェーン・トランスフォーメーションの一般的な手続き

1. サプライチェーン分析と内部的／外部的インターフェイスに係る検討を通じた透明性の構築
2. オプション評価と決定&対策の導出
3. 内部的／外部的対策の導入
4. サプライチェーンのパフォーマンス測定
5. 持続可能なトランスフォーメーションの確保

- リアルタイムのKPIトラッキング、組織的な優秀さ、変更管理、調和のとれた標準化されたデータ及び適切なガバナンスを導入することで持続可能な変革を確実に成功させる
- サプライチェーンの中核機能の検討: 研究開発、購買、物流及び製造
- その他のトランスフォーメーションプログラムとの統合とネットワーキング



Ensuring future competitiveness for Japanese companies through a successful supply chain transformation

Complex supply chains and networks are facing constantly growing challenges

- Increasing geopolitical uncertainties, protectionism and trade conflicts lead to **interruptions and disruptions in supply chains** and **subsequent productivity losses**
- **Lack of know-how**, missing **budget** and **outdated systems** are often the reason for **intransparency** and **missing risk management** in the supply chain
- Need to **increase transparency, resilience, flexibility, regionalization and automation** as success factors for a stable supply chain



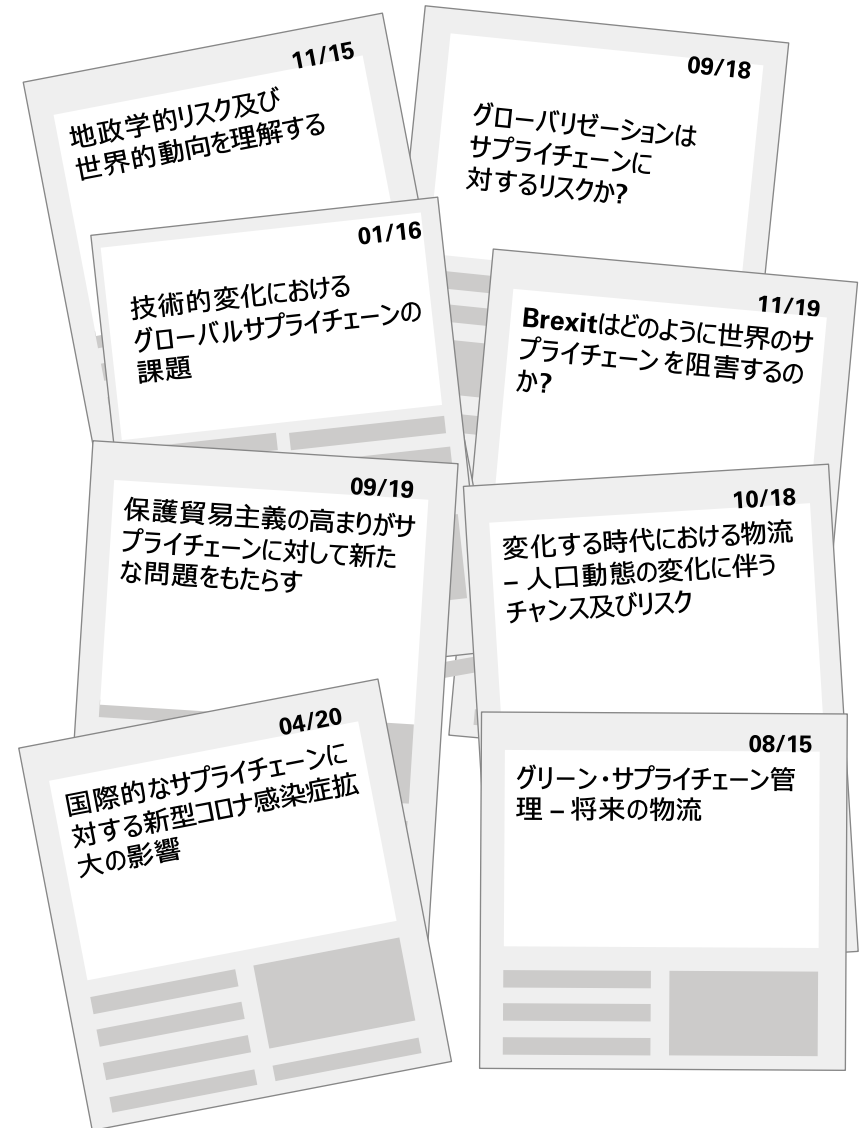
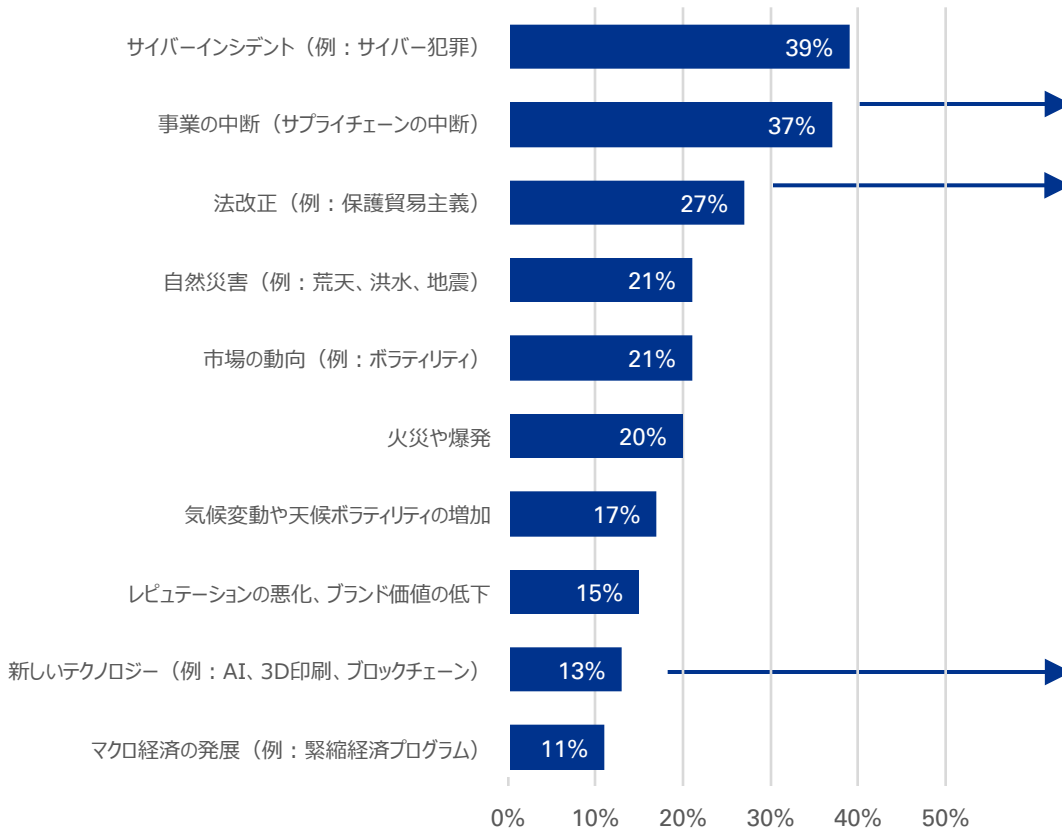
Typical procedure of a supply chain transformation

1. Creation of **transparency** through supply chain analyses and consideration of internal / external **interfaces**
2. Evaluation of **options** and derivation of **decisions & measures**
3. Implementation of **internal & external measures**
4. Measuring the **performance** of the supply chain
5. Ensuring a **sustainable transformation**

- Ensuring a **sustainable and successful transformation** by introducing **real-time KPI tracking, organizational excellence, change management, harmonized and standardized data** and appropriate **governance**
- **Consideration of core functions** in supply chain: research & development, purchasing, logistics and production
- **Integration and networking** with other transformation programmes

日本のサプライチェーンの現在の影響要因と課題

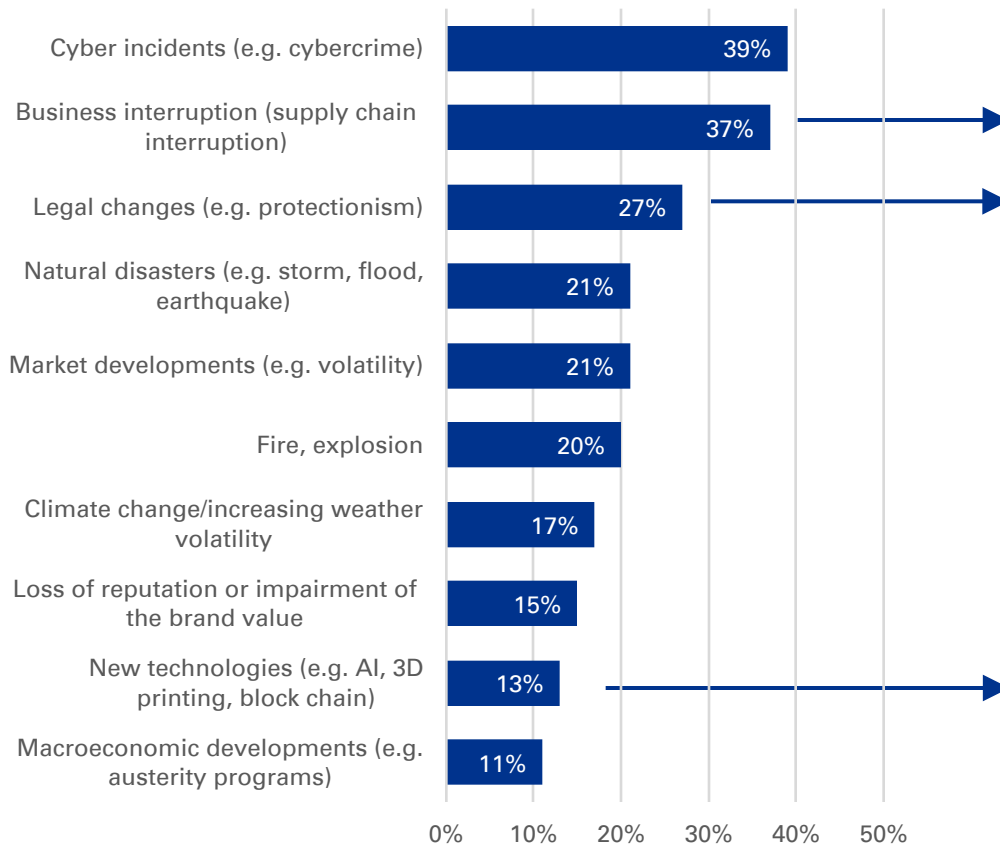
重要なグローバル事業リスク2020



Source: Allianz Global Corporate & Speciality

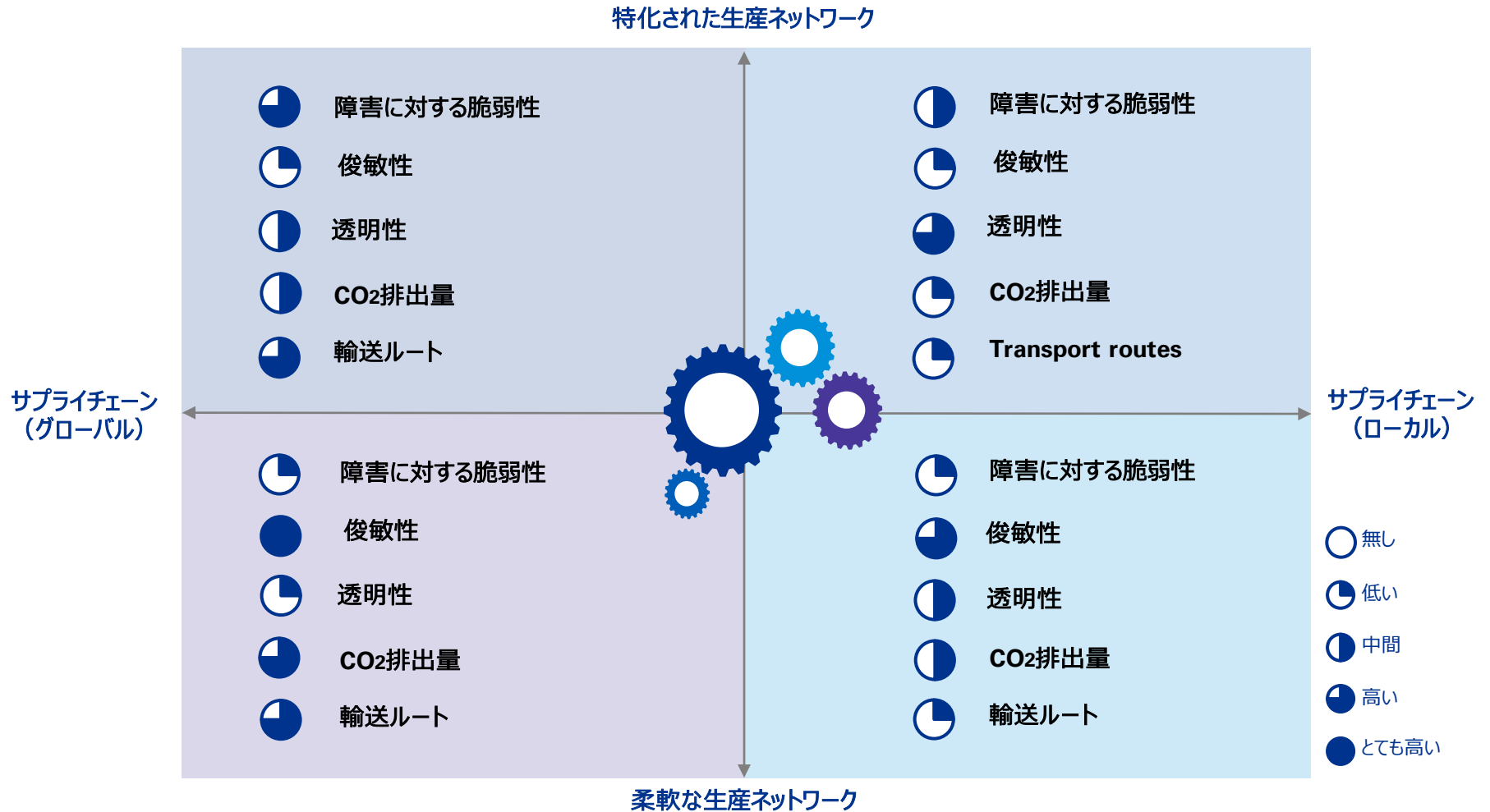
Current influencing factors and challenges of Japanese supply chains

Key global business risks 2020



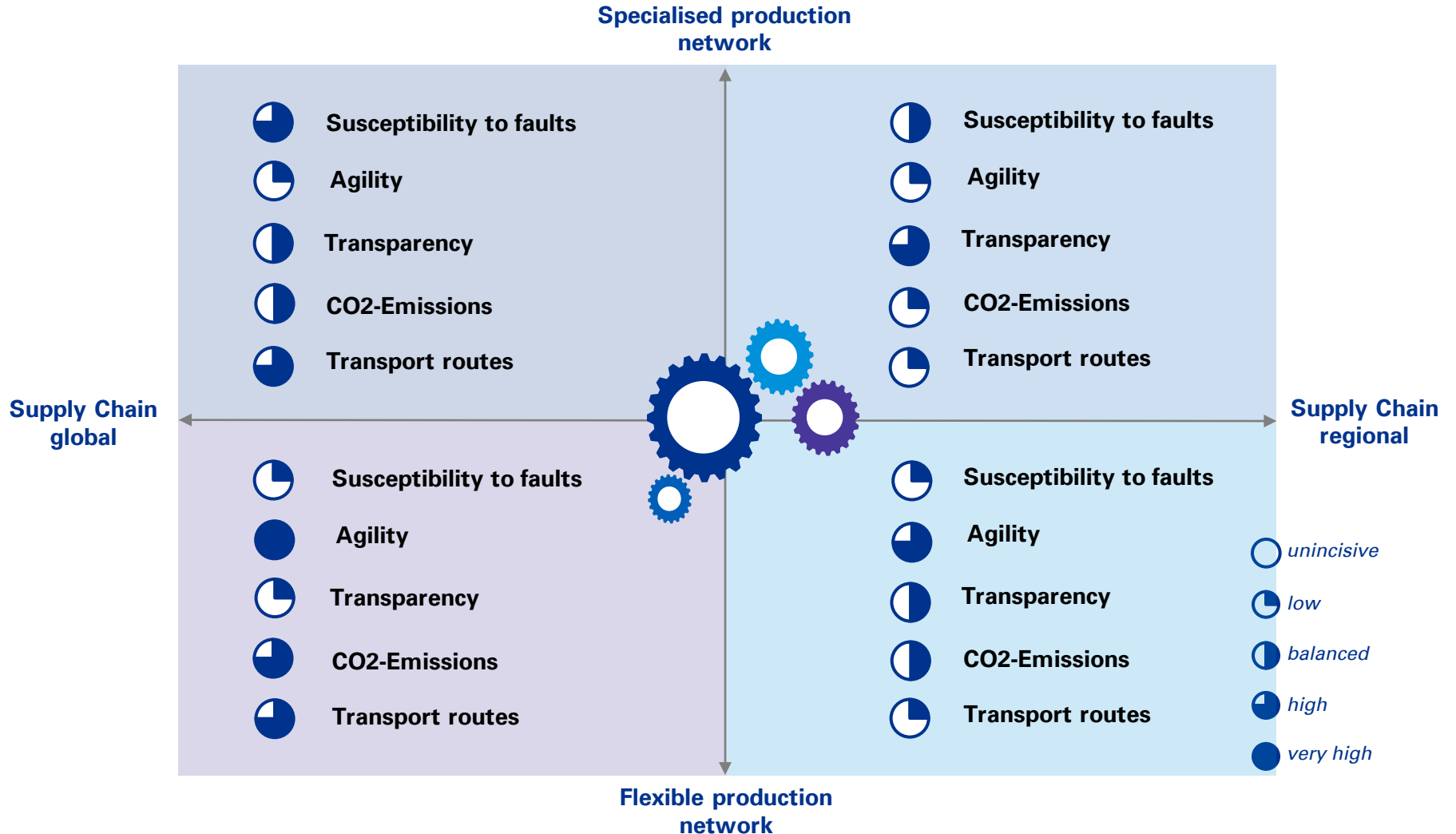
Source: Allianz Global Corporate & Speciality

サプライチェーンのディスラプションや生産性の損失を避けるために、日本のサプライチェーンには戦略的再編成が必要



IV. Advisory Update | 3. Reorganization & Centralization | Centralization of supply chain and business model

Required strategic realignment of the Japanese supply chain to avoid supply chain disruptions and productivity losses



サプライチェーン一元化のメリット

一元化 = 企業内の意思決定の権限の分配を反映させる。

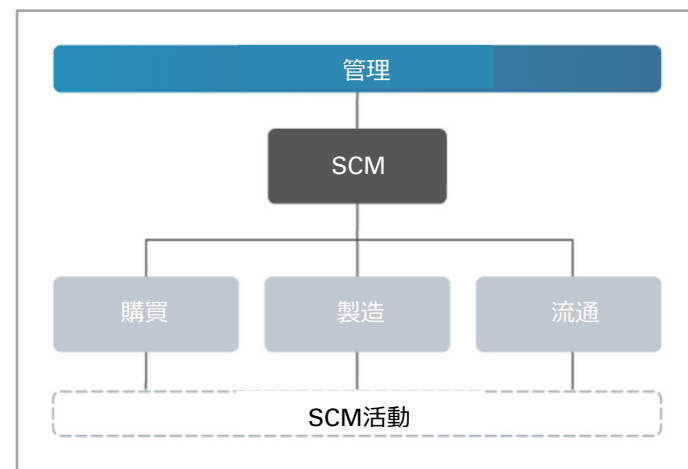
他の組織単位に対して上位にある組織単位において、一元的に意思決定が実施されるか、各組織単位ごとに各単位で意思決定が実施される。

- 一元化は、様々な状況に対してより迅速に対応する効果的なシステムを通じて権限を割り当てる。
- 中央組織はサプライチェーン全体を監督し、それによりマテリアルフロー全体をさらに強力に統制する。

メリット:

- ✓ 国内外におけるプロセスの調和の強化
- ✓ インメモリによる分析及びプランニング・ツールから最大のメリット
- ✓ 知識と技術のクリティカルマスを構築し、その両方を共有するための適切な基礎を提供する
- ✓ (理想的にはユーザ主導による) 効果的なシステム開発及び支援に不可欠
- ✓ 病気、転職または解雇の場合、比較的容易な暫定解決
- ✓ サプライヤーに対する企業の立場を強化する
- ✓ フレームワーク合意による有利な条件 (費用節減及び保証等)
- ✓ 輸送費の削減
- ✓ 発注毎の処理費用の低減
- ✓ 数量割引
- ✓ 標準化の促進

統合ライン組織
(高度な一元管理アプローチ)



Advantages of centralizing Supply Chains

Centralization

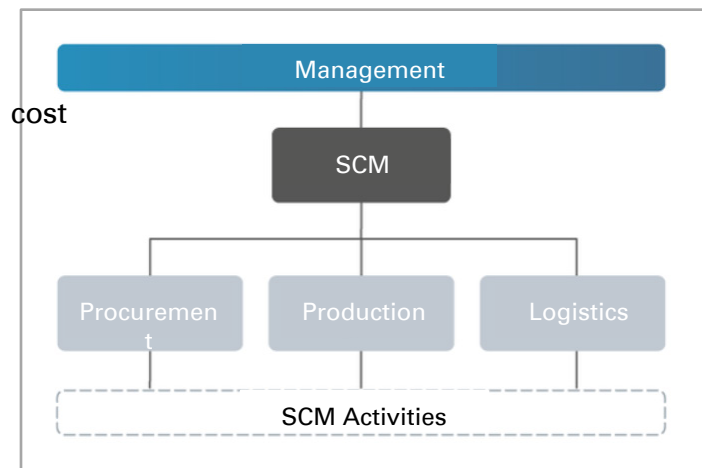
= reflects the distribution of decision-making authority within the company. Decisions can be made either centrally in a superordinate organizational unit for other units or locally in each organizational unit itself.

- Centralization allows competence through effective systems faster reaction to various situations
- Central organization oversees the entire supply chain and thus has more control over the entire material flow

Advantages:

- ✓ Greater harmonisation of international/national processes
- ✓ Maximum benefit from in-memory-supported analysis and planning tools
- ✓ Assembles a critical mass of knowledge and skills and provides a good basis for sharing
- ✓ both Essential for effective system development and support (ideally led by a super-user)
- ✓ Easier interim solutions in case of illness, job change or dismissal
- ✓ Strengthening the company's position towards suppliers
- ✓ Favourable conditions through framework agreements, for example cost savings and guarantees
- ✓ Reduction of transport costs
- ✓ Lower processing costs per order
- ✓ Quantity discounts
- ✓ Promotion of standardisation

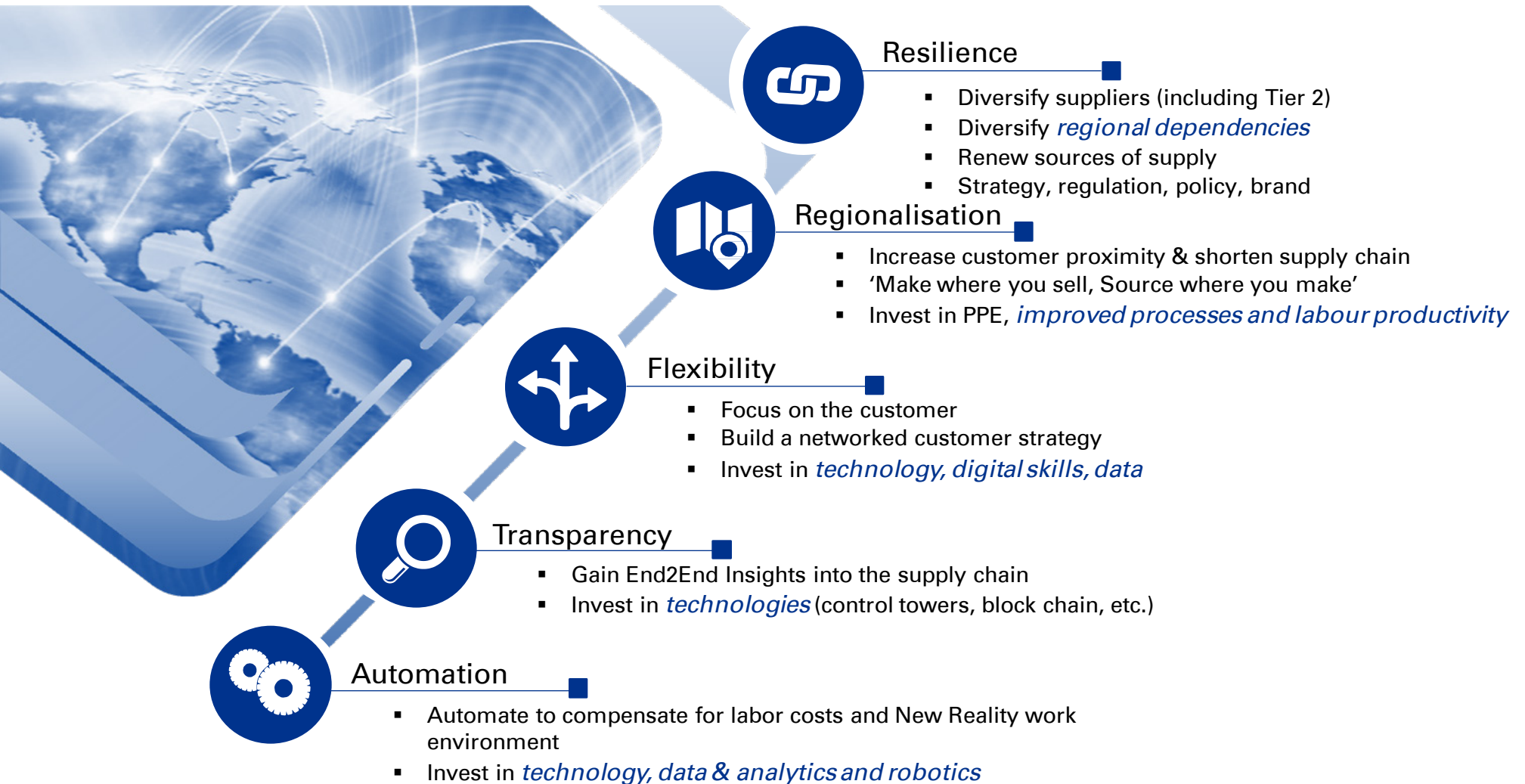
Integrated Line Organisation
(highly centralized approach)



日本のサプライチェーンに推薦可能なアクション



Recommendable actions for Japanese supply chains





IV. アドバイザリーアップデート

4. 規制及びコンプライアンス関連トピック

- 欧州医療機器規則 (EU MDR)





IV. Advisory Update

4. Regulatory and compliance related topics

- EU MDR





MDR成熟度評価

COVID-19感染拡大の影響により、欧州医療機器規則 (MDR) の適用開始日が2021年5月まで延期された。この延期により、MDRの遵守体制を整えるためには十分すぎるほど時間が、医療機器や医療用ソフトウェアの開発に従事する企業に与えられた。

評価済み事項のチェック

全製品のリスク分類

全製品の技術文書及び当該文書の維持プロセス

該当するISO規格 (リスク及び品質管理) の現在の遵守レベル

MDRにおいて重視されている固有識別番号 (UDI) に基づく機器の変更検出及び適切な文書化に対応した品質管理システム及び製品ライフサイクルシステム

欧州医療機器データベース (EUDAMED) 報告を実施するためのデータガバナンスのプロセス

製品の物理的なラベリング及び使用説明書 (IFU) の電子ラベリングの包括的変更を行うラベリング工程のスピード及び能力



臨床評価の範囲拡大、並びに新たな15日報告要件を満たし、新たな報告書の作成に対応した市販後調査 (PMS) システムの性能 (ITシステムの性能を含む)

サプライヤー、販売業者及び輸入業者との欧州MDRの遵守に関する全ての現行の契約書

当該プログラムの構成内容 (コミュニケーション戦略、研修戦略、プロジェクトチーム全体への目標管理の段階的实施、及び経営者への報告フォーマットを含む)

年、部門、欧州MDR要件ごとのプログラムの費用合計及び強化済みの人員要件、並びにMDR遵守以上の価値を得るための漸進的機会の判断

Assessment for your MDR maturity



COVID-19 forced the lawmakers to postpone the date of application to May 2021. This gives companies involved in the development of medical devices and medical software enough time to achieve more than just becoming Medical Device Regulation compliant.

Have you already assessed...

... all products' risk classification?

... all products' technical documentation, and the process for maintaining that documentation?

... the current compliance level to relevant ISO standards (Risk & Quality Management)?

... the ability of the Quality Management System and Product Lifecycle System to meet the MDR's increased focus on detecting device changes, based on UDIs, and documenting accordingly?

... the data governance process for readiness to comply EUDAMED reporting?

... labeling processes' speed and capacity to handle extensive changes to physical product labeling and electronic Instructions For Use (IFU) labeling?



... the increased scope of clinical evaluation and Post-Market Surveillance (PMS) system's ability to meet the new 15-day reporting requirement and produce the new reports, including the IT systems capability?

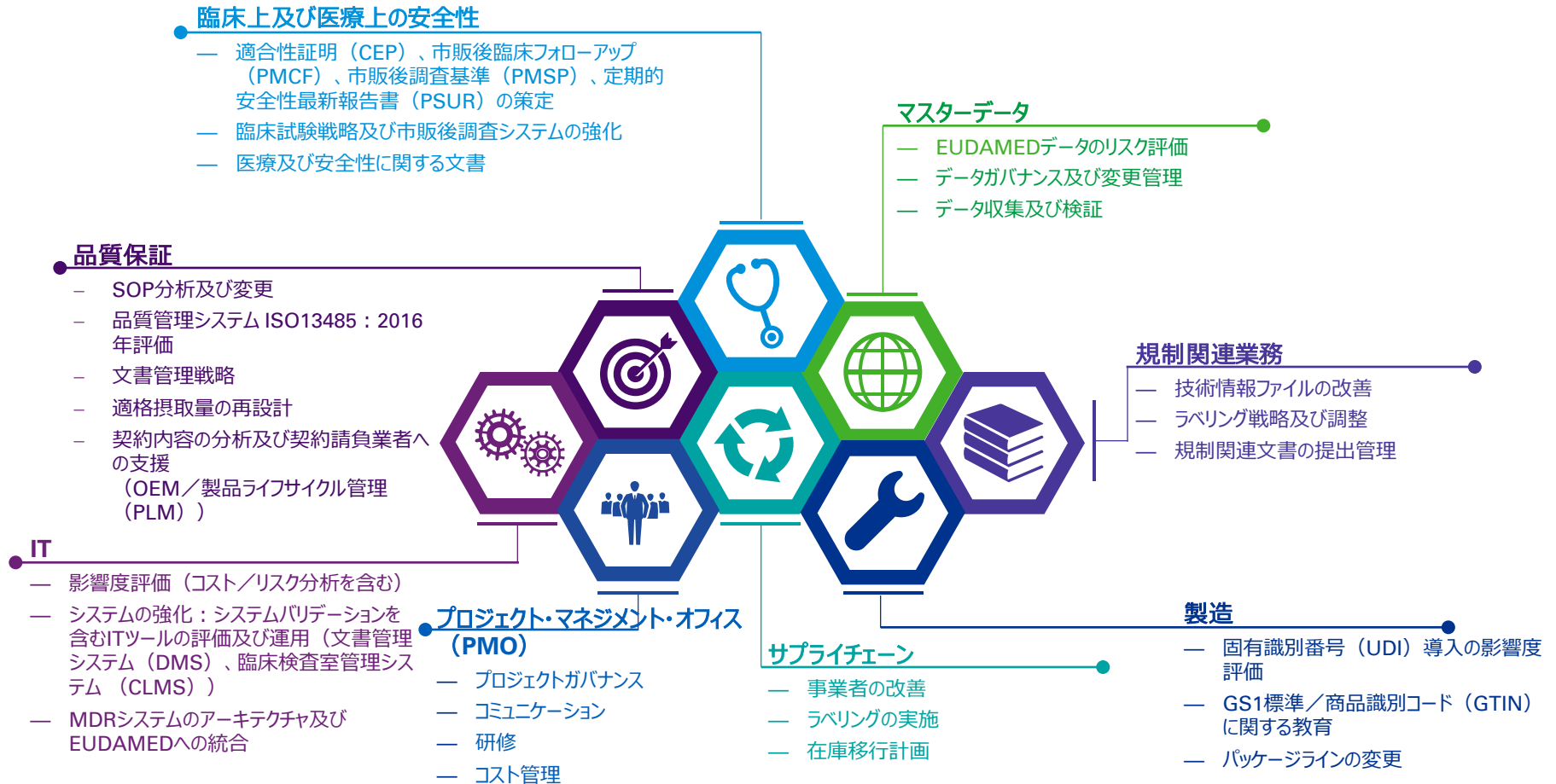
... all existing contracts with suppliers, distributors and importers for EU MDR compliance?

... the program's structure, including communications strategy, training strategy, cascading of management by objectives across the project team, and format for executive reporting?

... the total cost and increased personal requirements of the program, by year, by function, by EU MDR requirement and determine incremental opportunities to gain value beyond compliance?

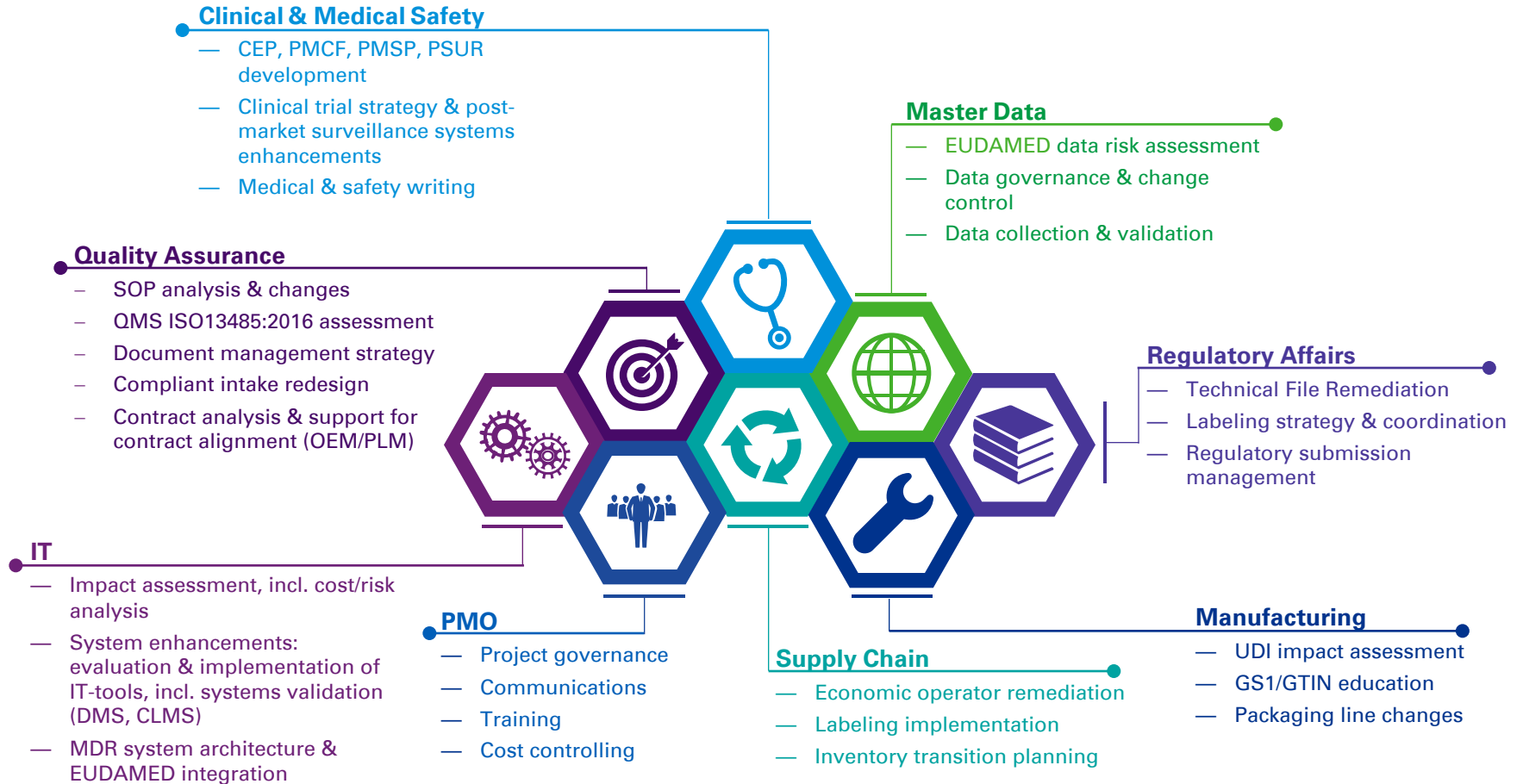
MDR遵守に必要な様々な対応

欧州MDRの要件を満たすためには、以下の一連の対応が必要である。



Various responses required for your MDR

The following set of EU MDR-related responses is required to meet compliance needs



プロジェクト事例 – 製品ポートフォリオの徹底した透明化 : SKU (最小管理単位) の合理化マトリクス



課題：ポートフォリオにおいて最も工数を要する製品を識別する

影響を受ける製品をリスト化・格付けし、多様な関連部門の工数を把握する

解決策：製品ポートフォリオの合理化

経済的なモデルによる工数に基づき製品をランク付けし、MDR遵守に向けて移行する製品ポートフォリオのコストドライバーを正確に識別する。製品をその複雑性に基づき評価し、クラスティングのロジックを利用してピーク時を確認し対策を講じる

分野横断的なチームの関与が必要

特定分野の専門家 (SME) からSKU合理化マトリクス実施に必要な支援を得る



Example:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Compliance Ranking 1: low, not compliant → high effort	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2: medium n.a. → medium effort																	
3: high, compliant → low effort																	
Libro Breezalyzer (Class I)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Autinjector Cossetta Plan (Class II)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

	A	B	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
M&D	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RA	2	50	0	10	2	0	2	20	28	2	0	2	0	0	0	0	10	0
RA	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P&E	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P&E	2	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P&E	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clinicals	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clinicals	2	50	0	10	2	0	2	20	28	2	0	2	0	0	0	10	0	0
Clinicals	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

活動内容	準備	評価	運用
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> SMEネットワークを特定する 部門 (RA, 品質, ITなど) ごとに製品ポートフォリオを一つにまとめるための評価基準を決める 製品ポートフォリオの範囲を決める 	<ul style="list-style-type: none"> 製品ごとの活動及び工数に適合したワークショップを実施する SKUマトリクスを使い、複雑性の領域ごとに製品を一つにまとめる 対象の文書管理システム (DMS) に対する評価基準を策定する SKUマトリクスのワークショップの成果物を整合させる 	<ul style="list-style-type: none"> 合意したSKUマトリクスの変更をMDR実施プログラムにおいて実施し、優先順位に沿って活動を計画する PDCAサイクルに基づく運用学習を実施する 他社と比較して、工数ドライバーを評価する

Project References - Achieve complete product portfolio transparency: SKU Rationalization Matrix



Challenge: Identify most-effort consuming products in your portfolio

List and rate affected products and understand efforts along the different involved functions in working hours

Solution: Rationalize product portfolio

Rank products according to their efforts driven by an economical model to precisely identify cost drivers in your product portfolio transitioning to MDR compliance.

Valuate products referring to their complexity and apply clustering logic to notify peaks and take action

Involvement of multi-disciplinary team necessary

Involve your Subject Matter Experts (SME) to get the necessary buy-in for executing the SKU Rationalization Matrix



Example:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Compliance Ranking 1: low; not compliant → high effort																	
2: medium; n.a. → medium effort																	
3: high; compliant → low effort																	
Libryo Breezalyzer (Class I)	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Autotractor Cossetta Plan (Class II)	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

	A	B	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
RA0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RA2	2	50	0	20	10	2	0	2	20	28	2	0	2	0	0	0	0	10
RA0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RA	2	50	0	10	2	2	0	2	2	10	2	0	2	0	10	10	0	0
RA	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PGE	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PGE	2	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PGE	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clinicals	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clinicals	2	50	0	10	5	2	0	2	2	10	2	0	2	0	10	10	0	0
Clinicals	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Preparation

Activities

- Identify SME network
- Define evaluation criteria for clustering product portfolio per function (RA, Quality, IT etc.)
- Define product portfolio scope

Assessment

- Execute workshop to align on activities and effort in hours per product
- Apply SKU-Matrix to cluster products per complexity area
- Develop evaluation criteria for target DMS
- Align outcome of SKU-Matrix workshop with management

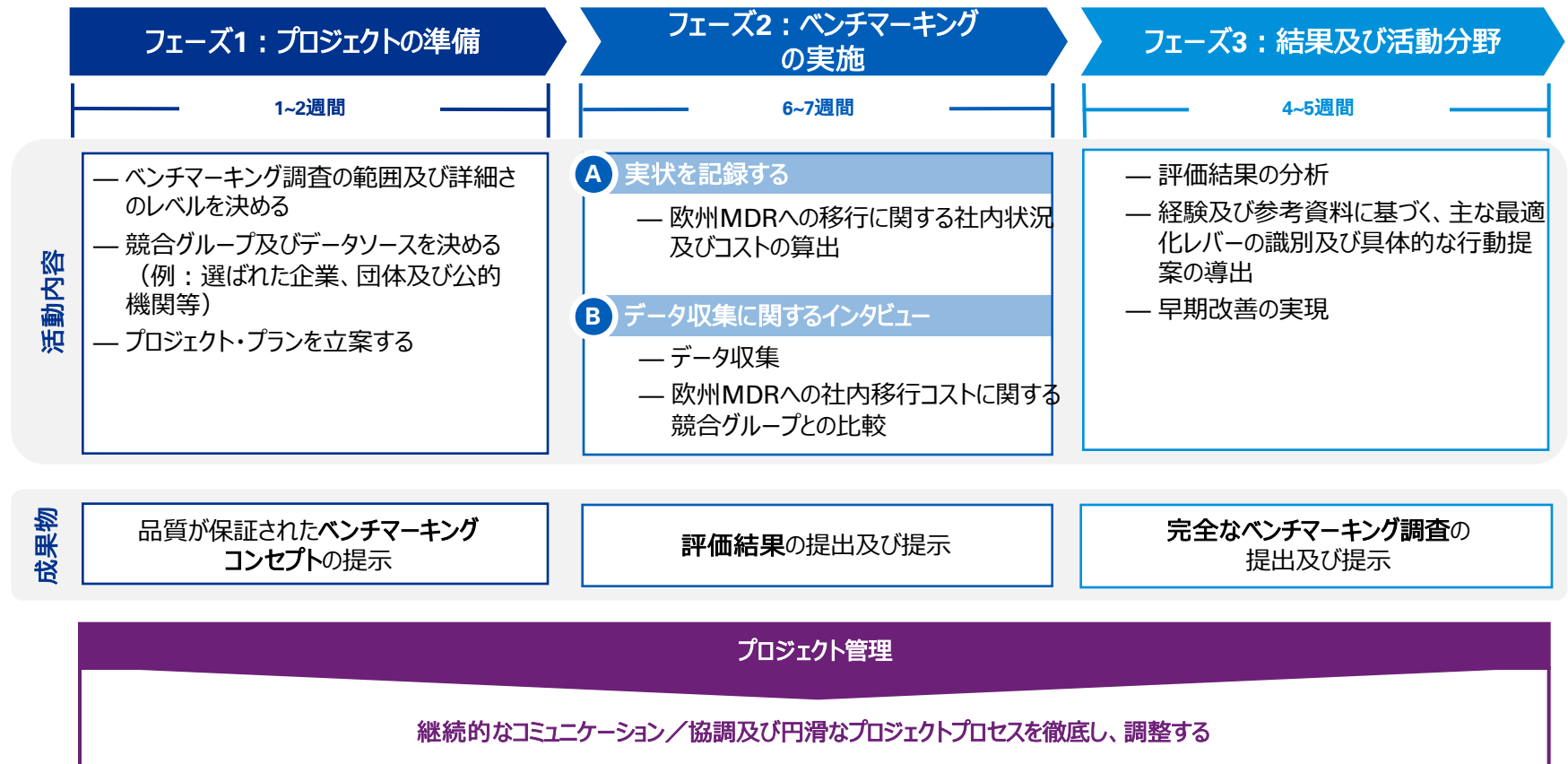
Implementation

- Implement agreed SKU-Matrix changes into MDR execution program and plan activities to priority and sequence
- Apply PDCA-Cycle-based on implementation learnings
- Benchmark effort drivers with other companies

IV. アドバイザリーアップデート | 4. 規制及びコンプライアンス関連トピック | 欧州医療機器規則 (EU MDR) プロジェクト事例 – 欧州MDRのベンチマーキングによる 最適化の可能性の顕在化



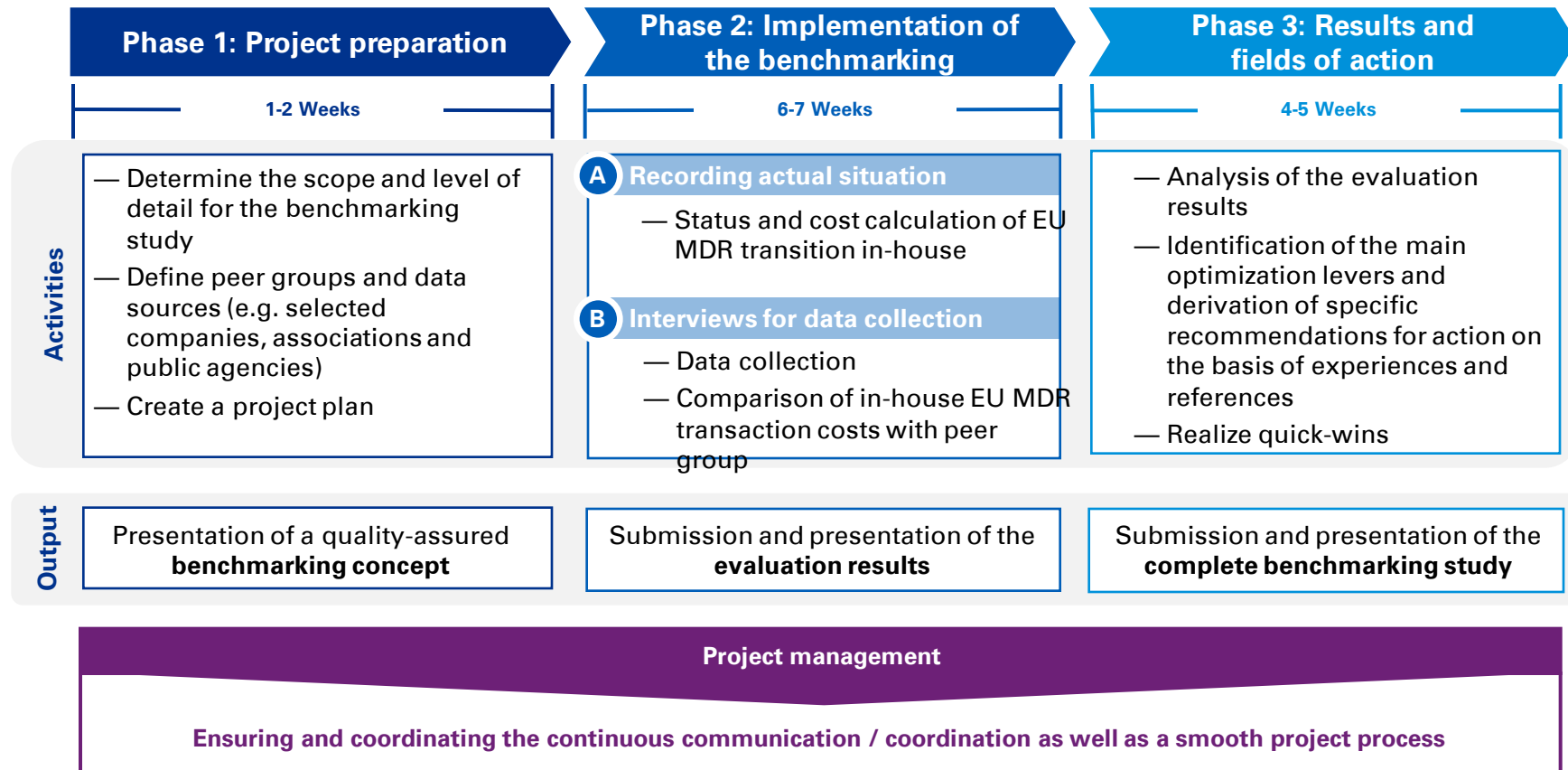
3段階で構成される12週間アプローチのなかで、MDRへの移行全体において順応性のあるベンチマーキングが可能となり、最適化の可能性が顕在化する



Project References - EU MDR benchmarking reveals optimization potentials



Optimization potentials are revealed during a 12 week approach, divided into three phases, enabling adjustable benchmarking throughout the MDR transition.



Project References - Workshop approach to agree on the right solutions for EU MDR compliance



Module 1: Introduction

- Introduction & alignment on workshop goals
- Understand background & receive KPMG global EU MDR input
- Understand the work streams

Module 2: Breakout

- Identify focus areas along the work streams
- Breakout sessions according to defined work stream priorities
- Cluster and organize information for Root Cause Analysis

Module 3: Project planning and Wrap-up

- Consolidate breakout conclusions into actionable items
- Project planning: prioritize and set a timeline for open items
- Identify where 3rd party support is needed
- Define quality gates

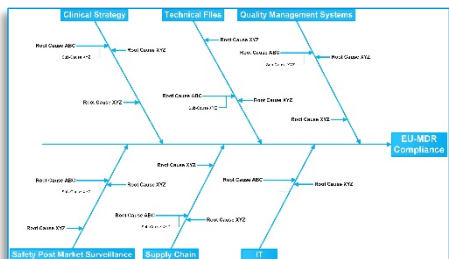
Activities

KPMG workshop deliverables

- KPMG work stream mapping
- Root-Cause-Analysis to identify issues

Value contribution drivers (VCL)	Performance and control indicators	Typical value contribution measures
1. Reduction of the organizational structure and complexity in accounting	Efficient invoice processing = On-time processing of invoices (KPI: DSO) = High invoice volume (KPI: X) X 1000 = Low system costs	• E2E activities in a centralized "order-to-cash" process • Consolidated order-to-cash process • Integration of external data • Efficient control mechanisms (Streamlined IT) • Streamlined "value chain" for revenue services
2. Increase of effectiveness of the financial control systems	Increased control effectiveness (KPI: X) = Increased accuracy of the financial control systems (KPI: X) = Increased control effectiveness (KPI: X)	• Efficient control mechanisms (Streamlined IT) • Streamlined "value chain" for revenue services • Consolidated order-to-cash process • Integration of external data • Efficient control mechanisms (Streamlined IT)
3. Increase of automation of internal control systems	Increased automation of internal control systems (KPI: X) = Increased accuracy of the financial control systems (KPI: X) = Increased control effectiveness (KPI: X)	• Efficient control mechanisms (Streamlined IT) • Streamlined "value chain" for revenue services • Consolidated order-to-cash process • Integration of external data • Efficient control mechanisms (Streamlined IT)
4. Increase of invoice processing automation	Increased invoice processing automation (KPI: X) = Increased accuracy of the financial control systems (KPI: X) = Increased control effectiveness (KPI: X)	• Efficient control mechanisms (Streamlined IT) • Streamlined "value chain" for revenue services • Consolidated order-to-cash process • Integration of external data • Efficient control mechanisms (Streamlined IT)
5. Improvement of vendor Working Capital Management	Improved vendor Working Capital Management (KPI: X) = Increased accuracy of the financial control systems (KPI: X) = Increased control effectiveness (KPI: X)	• Efficient control mechanisms (Streamlined IT) • Streamlined "value chain" for revenue services • Consolidated order-to-cash process • Integration of external data • Efficient control mechanisms (Streamlined IT)

- Prioritization of key issues and potential next steps
- Five Why and Fishbone Diagram



- Define potential solutions for the Root-Causes
- High-level work plan
- Budget estimation for the project





IV. アドバイザリーアップデート

5. ERPとデジタル化

- SAP S4 Hanaの導入に関するニュースとインサイト
- デジタルファイナンス
- カスタマージャーニーに関するデジタルソリューション





IV. Advisory Update

5. ERP and Digitalization

- News and insights regarding the implementation of SAP S4 Hana
- Digital Finance
- Digital solutions regarding customer journey





SAP S4 Hanaの導入に 関するニュースとインサイト



News and insights regarding the implementation of SAP S4 Hana

S/4HANAへの移行は何を意味するのか

現在の状況

- 2027年までに、SAP社は現在のSAP ECCインストールのサポート及びメンテナンスを終了する予定である。
(追加料金を支払うことで2030年までメンテナンスは延長可)

貴社の基本的な決断

- 切替には十分な時間的余裕を持つ必要がある。そのため、SAP社のサービスを利用し続けるか、SAP社以外のシステムに切り替えるかを早期に決断しなければならない。旧SAP ECCシステムを今後も使い続けるという選択肢はない。

貴社のアプローチ

- SAP S/4 HANAソリューションへの移行を決めた場合、グリーンフィールド/ブラウンフィールドのいずれかのアプローチを選択することが可能。この選択がベースとなり、例えば、グリーンフィールドアプローチを選択した場合、HANAのデータベースの移行または既存のシステム上のEHPアップグレードは意味がなくなる可能性がある。

貴社のS/4 HANA選択

- S/4 HANAソリューションは以下のオプションを提供する:
 - オンプレミスS/4 HANA
 - S/4 HANAクラウド版
 - プライベートクラウド
 - パブリッククラウド

2027

S/4 HANAへの移行は今すぐ開始すべきである

ECCからS/4 HANAへの移行は、通常2年以上必要である。

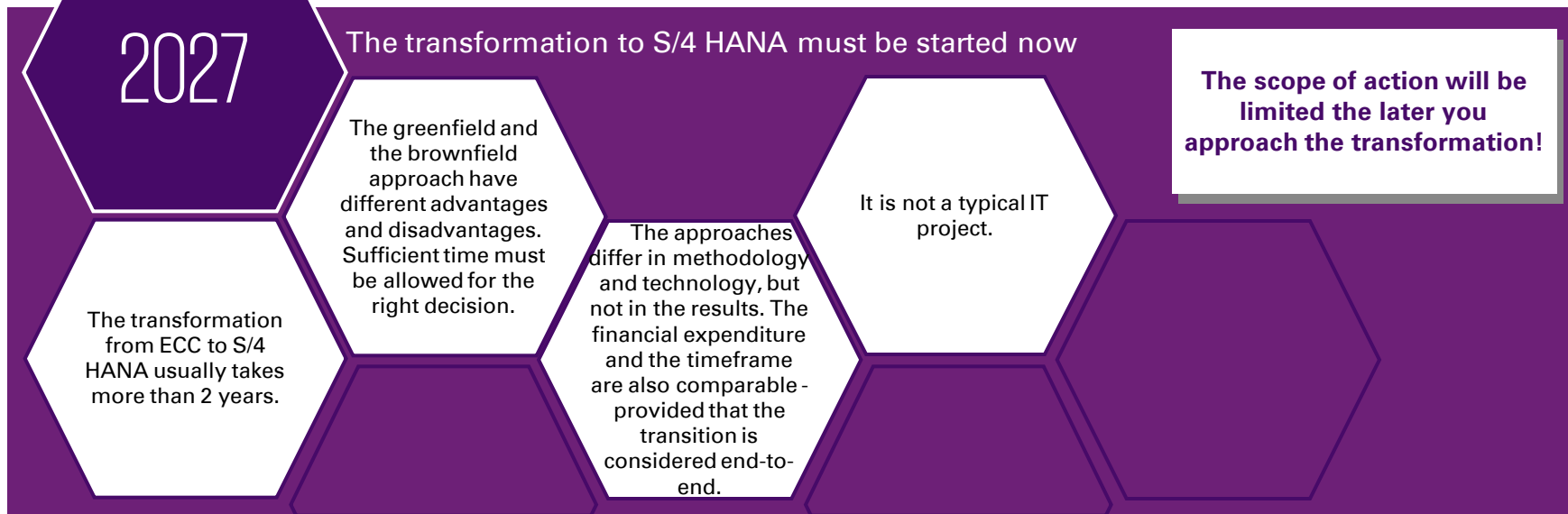
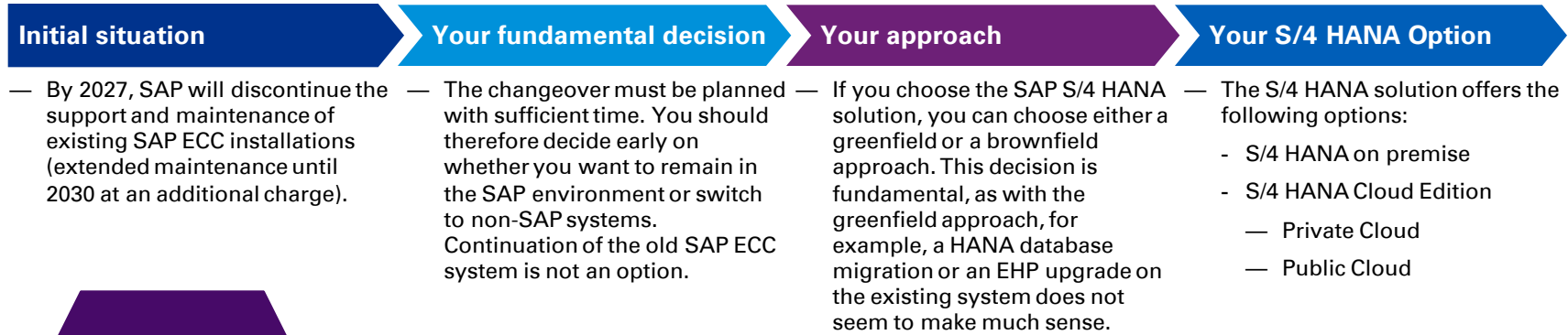
グリーンフィールドとブラウンフィールドの各アプローチには、それぞれメリットとデメリットがある。適切な選択を行うために十分に時間をかける必要がある。

方法論及び技術の点でこの2つのアプローチは異なっているが、結果は同じである。完全な移行の実施を検討している場合には、金銭的支出とタイムフレームという点についても同等である。

これは一般的なITプロジェクトではない

トランスフォーメーションへの着手が遅くなるほど、アクションの範囲は制限されることになる。

What does the switch to S/4HANA mean for you?



S/4 HANAがもたらすチャンス

将来指向のトランスフォーメーションを実現するために

再編

部門及びプロセスの再編

(例：グリーンフィールドアプローチのプロセスの最適化)

デジタル化

デジタル化要件の導入

(例：リアルタイムデータ及び分析、クラウド戦略)

将来指向

将来指向の持続可能なポジショニングの基盤

(例：新しい事業モデルの採用及び展開)

完全なデータ

すべての必要データの統合

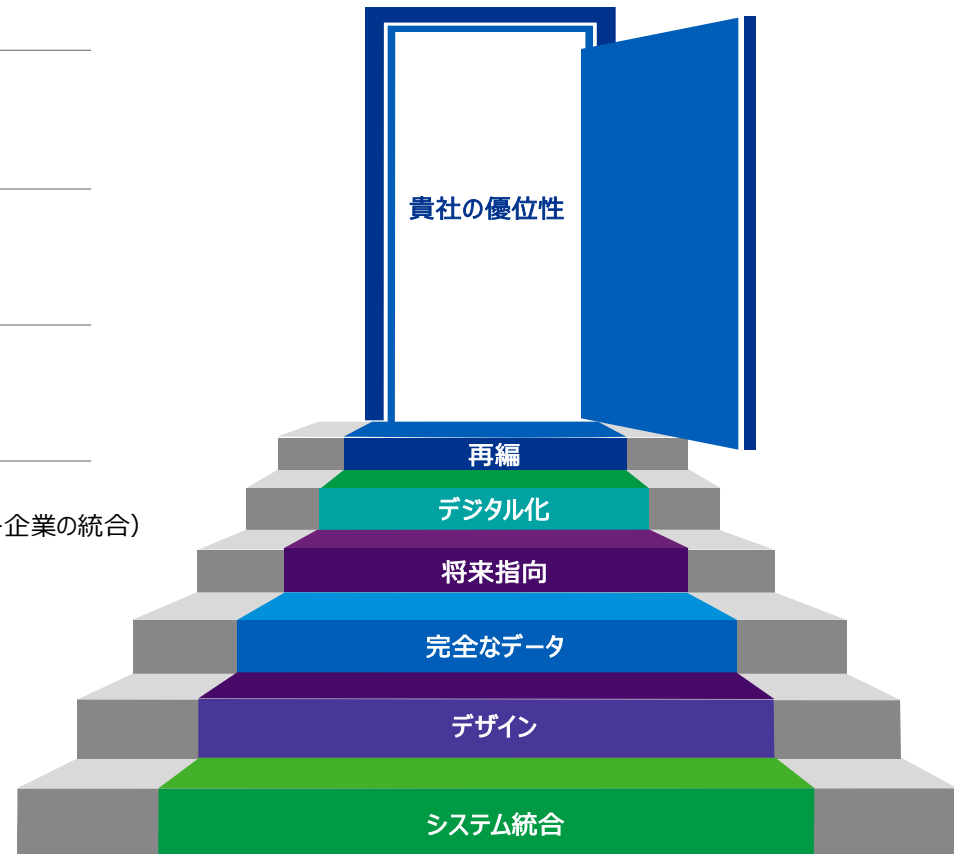
(例：信頼できる唯一の情報源など付加価値プロセスにおけるパートナー企業の統合)

デザイン

魅力的でモダンなデザイン (例：FIORIユーザ・インターフェイス)

システム統合

システム、アプリケーション及び社内開発の統合 (例：標準プロセスを有するテンプレートアプローチ)



S/4 HANA offers the chance, ...

... to create a future-oriented transformation

Restructuring

Restructuring of divisions and processes
(e.g. process optimization of the greenfield approach)

Digitization

Implementation of the requirements of digitization
(e.g. real-time data and analyses, cloud strategy)

Future orientation

Basis for future-proof and sustainable positioning
(e.g. adaptation and development of new business models)

End-to-End Data

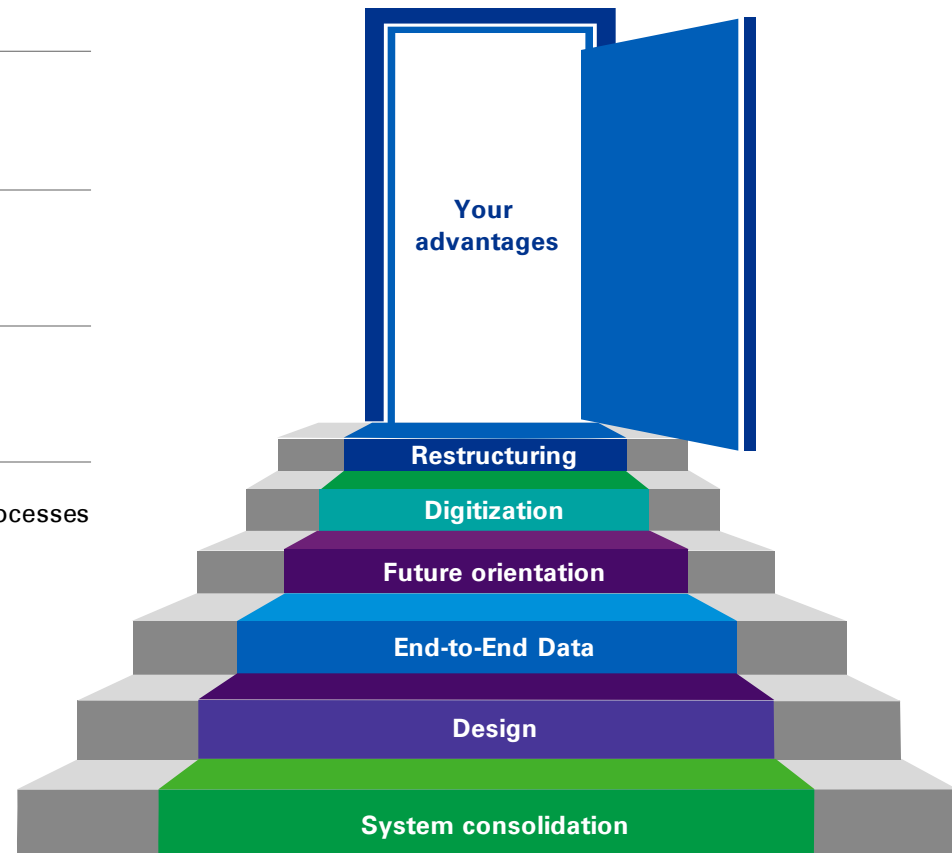
Integration of all necessary data
(e.g. integration of partner companies in the value-added processes such as single source of truth)

Design

Attractive and modern design
(e.g. FIORI user interface)

System consolidation

Consolidation of systems, applications and in-house developments
(e.g. template approach with standard processes)



適切な質問

Cレベル

おそらくこの10年で最も重要なトランスフォーメーションプロジェクトであるS/4HANAへの移行は、株主、経営者、CFOにとって多くの可能性を秘めている。彼らは、意思決定の勇気、安全な取扱いを通じて成功を確信することができる。



経理責任者

S/4HANAへの移行は、経理部門の再配置とマニュアル業務の削減の機会を提供する。



重要なことは:

- **効率性:** ERPをSAP S/4HANAへ安全に静かに変換する
- **長期的な視点:** コアビジネスに活用し、新しい戦略的ビジネス領域を支援する技術的インフラを構築する
- **情報の透明性:** 戦略的に行動する能力を持つ、又はそれを維持するためにすべてのデータにリアルタイムでアクセスする
- **安全性:** トランスフォーメーションに関わらず、既存の事業運営の安全性を確保する

成功への課題:

- 今後5年~10年で自社の事業はどのように変化するか?
- 将来の要件をどのように今日のERPシステムの要件に置き換えることができるか
- 今日のソリューションを用いて、今後の課題も解決できるようにするため、今日のソリューションをさらに発展させることは可能か

重要なことは:

- **安全性:** 報告の正確性及び適時性を損なわない
- **データアクセス:** 情報をより迅速に得る
- **品質向上:** プロセスの複雑さや煩雑さを削減することで財務諸表を改善する
- **一致:** すべての国の法人の法的要件を考慮に入れつつ、企業及び部門に関する評価と報告を一致させ、質の高い報告書を作成する
- **先見の明:** 今後5~10年における会計組織に対する明確なビジョンを形成する。それに関連して、プロセス設計を定義し、自動化を進める機会を増やし、将来的なタスクに対して従業員を育成する

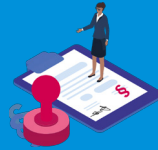
成功への課題:

- 新しいシステム的设计プロセスに会計はいつ、どのように組み込まれるのか
- 不良データまたは非効率なプロセスからどのような課題が既に把握されており、また改良される必要があるか
- チームの誰が「重要なユーザ」としてエンド・ツー・エンドプロセス的设计において会計を代表し、早い段階から新システムを理解するために適しているか

Asking the right questions

C-Level

The S/4HANA conversion, probably the most important transformation project of the decade, offers a lot of potential for shareholders, managing directors and CFOs. They can ensure success through decision-making courage and a secure handling.



Head of Accounting

The S/4HANA conversion offers the opportunity to reposition the accounting department and reduce manual workload.



What is important:

- **Efficiency:** convert the ERP to SAP S/4HANA safely and silently
- **Long-term perspective:** to build up a technological infrastructure to serve the core business and support the new strategic business areas
- **Data transparency:** access to all data in real time to become or remain strategically capable of acting
- **Security:** securing existing business operations despite the transformation

Matters of success:

- How will my business change in the next five to ten years?
- How can the requirements of the future be translated into requirements for an ERP system today?
- Can today's solutions be further developed so that they can still master the challenges of tomorrow?

What is important:

- **Security:** not compromise the accuracy and timing of reporting.
- **Data access:** get information faster.
- **Quality improvement:** improve financial statements by reducing complexity and diversity within processes.
- **Harmonization:** harmonize assessment and reporting for the corporation and divisions, and produce high quality reports, while at the same time taking into account the legal requirements of legal entities in all countries.
- **Foresight:** formulate a clear vision for the accounting organization in five or ten years' time and, in relation to this, define the process design, increase opportunities for automation and prepare employees

Matters of success:

- When and in what way will accounting be included in the design process for the new system?
- What challenges from bad data or inefficient processes are already known and need to be improved?
- Who in the team is suitable as a "key user" to represent accounting in the design of the end-to-end processes and to get to know the new system early on?

何を達成したいのか

IT責任者

トランスフォーメーションのIT部分の中心として、システムの機能性を保証することは最も優先度が高い



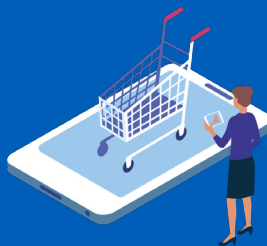
Chief Technical Officer
Head of IT Operations **CIO**
コンピュータサイエンスマネジャ

Chief Information Officer
Head of Digital Infrastructure
ITマネジャ

CTO

購買/ 保管/製造責任者

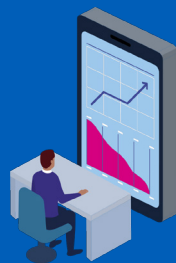
他部門との緊密な統合、既存プロセスの最適化、サプライヤと調達プラットフォームの緊密な統合を通じて、効率性が向上する可能性がある



Supply Chain Manager
調達マネジャ 購買マネジャ
Head of Supply Chain Management
Head of Operations Head of Procurement
製造マネジャ

税務責任者

全ての税法の要件を1つのプロセスガバナンスの下に含めることにより、税務部門で高度な自動化及び効率の向上が実現できる



Tax Manager
税務責任者
税務部門マネジャ
Manager Tax Solutions

コンプライアンス責任者

コンプライアンスプロセスの高度な自動化は、時間の短縮と品質管理の向上をもたらす



コンプライアンス部門責任者
コンプライアンスマネジャ
CCO
Chief Compliance Officer

What do you want to achieve

Head of IT	Head of Purchasing/ Warehouse/ Production	Head of Tax	Head of Compliance
<p>As the center of the IT-part of the transformation, ensuring the functionality of the systems has top priority.</p>	<p>Potential increase in efficiency through closer integration with other departments, optimization of existing processes and closer integration of suppliers and procurement platforms.</p>	<p>Higher degree of automation and efficiency enhancements in the tax department by including all tax-law requirements under one process governance.</p>	<p>Higher degree of automation of compliance processes leads to time savings and better quality management.</p>
<p>Chief Technical Officer Head of IT Operations CIO Manager of Computer Science CTO Chief Information Officer Head of Digital Infrastructure Manager IT</p>	<p>Supply Chain Manager Procurement Manager Purchasing Manager Head of Supply Chain Management Head of Operations Head of Procurement Production Manager</p>	<p>Tax Manager Head of Tax Manager of tax department Manager Tax Solutions</p>	<p>Head of Department Compliance CCO Manager Compliance Chief Compliance Officer</p>

トランスフォーメーションの適切なプランニングと導入

成功への不可欠な要素として

重点

- トランスフォーメーションをどの程度の規模で実施すべきかに関する分析
- 現実的かつ明確な目的の定義
- それぞれの重要なマイルストーンにおける潜在的なリスク及びエラーの原因の特定

透明性

- 全部門において安全で信頼のおけるプロセスの確保
- すべての関係部門におけるシステム変更の調整
- 各移行フェーズに対する、効率的かつ費用と時間が節約できるプランニング

展望

- 近い将来の改良計画を戦略、ロードマップ、設計に含める
- 初日から新システムの継続的な改良及び最適化を進める組織の設立を支援する

成功に必要なのは: 最重要とするゴールを明確にし、プロジェクト関連業務の中心にサービスの成功を据えること

成功に必要なのは: 細部にまで注意を払い、大局的なビジョンを失わないこと、リスクを理解し、バランスの取れた決断をすること

成功に必要なのは: サービスインの後の「安定期間 (hypercare)」を留まることなく、改善への取り組みを開始すること



The right planning and implementation of the transformation ...

... as an essential guarantee for success

Focus

- Analysis how extensive the transformation must be
- Definition of realistic and clear objectives
- Identification of possible risks and sources of error at each important milestone

Transparency

- Ensuring safe and reliable processes for all departments
- Coordination of any system changes within all affected departments
- Effective as well as cost and time saving planning of the individual transformation phases

Foresight

- Inclusion of developments in the near future in strategy, roadmap and design
- Support in establishing an organization that continuously develops and optimizes the new system from day one

Doing it right means: clearly naming the most important goals and placing the successful Go-live at the center of the project work.



Getting it right means: paying attention to details and not losing sight of the bigger picture, knowing risks and making balanced decisions.



Doing it right means: after the go-live not stopping with the "hypercare", but starting the improvement.



KPMG Powered Enterprise

SAP S/4 HANAへの効率的な移行を可能にする

Powered Enterpriseは以下を含む:

- トランスフォーメーション、技術及び業界に関する専門性に基づいて事前定義された**ベストプラクティス** (KPMGの**ターゲット・オペレーティング・モデル**を含む)
- 組織、事業モデル及びプロセス設計のための**支援ツール**
- **プロジェクトの実現を促進**するための基本的構成要素 (パフォーマンス管理、データモデリング及び報告の利用など)

経験と専門性

ビジネス情報

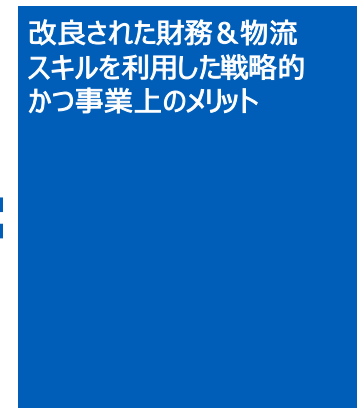
ファイナンス、サプライチェーン、人材管理、変更管理に関する世界的に最先端の方法論及びローカリゼーション技術

テクノロジー

SAP S/4HANAの最新バージョンに関する経験及び知識に基づくSAP構成及び方法

業界に関する専門性

業界に特化したソリューションの開発におけるインサイト、傾向及び経験 (異なる業界の様々な企業での完全導入など)



KPMG Powered Enterprise ...

... enables an efficient SAP S/4 HANA transformation

Powered Enterprise includes:

- Predefined **Best Practices**, including **KPMG's Target Operating Model concept**, based on expertise in **transformation, technology and industry**
- **Supporting tools** for organization, business model and process design
- Basic components for **accelerated project implementation** (e.g. through performance management, data modelling and reporting)

Building on experience and expertise

Business information

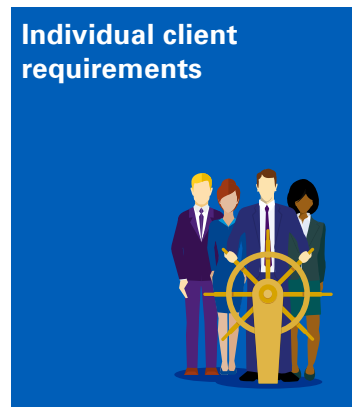
Globally leading methodologies and localization skills for finance, supply chain, human resources and change management

Technology

SAP configurations and methods based on experience and knowledge of the latest versions of SAP S/4HANA

Industry Expertise

Insight, trends and experience in industry-specific solution development, e.g. full implementations at various companies from different industries





デジタルファイナンス



Digital Finance

デジタルファイナンス – パフォーマンスの洞察及び分析 : COVID-19時代の実務的なソリューション

状況



流動性及び運転資金に着目

- リソースを結集し流動性を監視することが重要
- 特に、キャッシュ関連取引及び利用可能な流動性を追跡する
- 純流動性を支援する政府プログラムの評価

受注及びコスト状況の情報共有の迅速化

- 顧客需要及び収益の創出
- 日々の変化に関する速報の需要拡大
- 報告及び情報に関するステークホルダーからの要求増加

不安定な時代における確実な立案

- 2020年度予測の難しさ
- 新しい外部要因の検討及びシナリオ立案の必要性
- 機動性のある管理に対応した日程計画の再設計



KPMGのソリューション

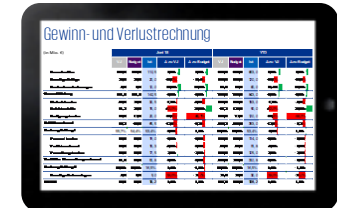
キャッシュフローの透明性

- 流動性及び債権の日報
- CF対策を即座に実施
- 高額支払いの予測及び分析（税金、配当...）



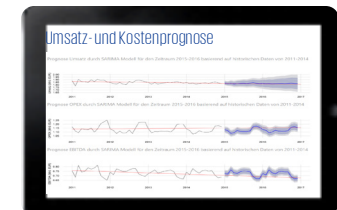
迅速かつダイナミックな報告

- 貴社の財務状況に関する信頼性のある迅速な分析
- 堅牢なデータモデル及びドリルダウン可能かつインタラクティブなダッシュボード
- 売上及び純利益を管理するプロジェクトチームの設立



立案のシナリオ分析

- シナリオに基づく立案用のバリュードライバー及び最新ツール
- 予算以上に重要なローリングフォークキャスト
- 前提に関する質問及び調整、早期警告指標の設定



Digital Finance – Performance Insights & Analysis: Practical Solutions in the time of Covid-19

Situation



Focus on Liquidity and Working Capital

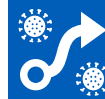
- It is important to mobilize resources and keep an eye on the liquidity
- Particularly cash-relevant transactions and available liquidity should be tracked
- Assessment of government programs for supporting the net liquidity

Short-term information allocation of the order- and cost-status

- Development of customer demand and revenue
- Increased demand of flash reports for developments on a daily basis
- Increased reporting and information requirements of your stakeholders

Reliable planning in unsteady times

- Challenging forecast for FY 2020
- Consideration of new external factors and need for scenario planning
- Re-design of planning calendar in favor of agile steering



Our Solutions

Transparency of your Cash Flow

- Daily liquidity and claims report
- Immediate implementation of CF measures
- Forecast and analysis of big payments (taxes, dividends,...)



Fast and dynamic reporting

- Reliable and fast analysis of your financial situation
- Robust data model and interactive dashboards with Thrill-Down possibility
- Establishment of taskforces for steering top- and bottom-line



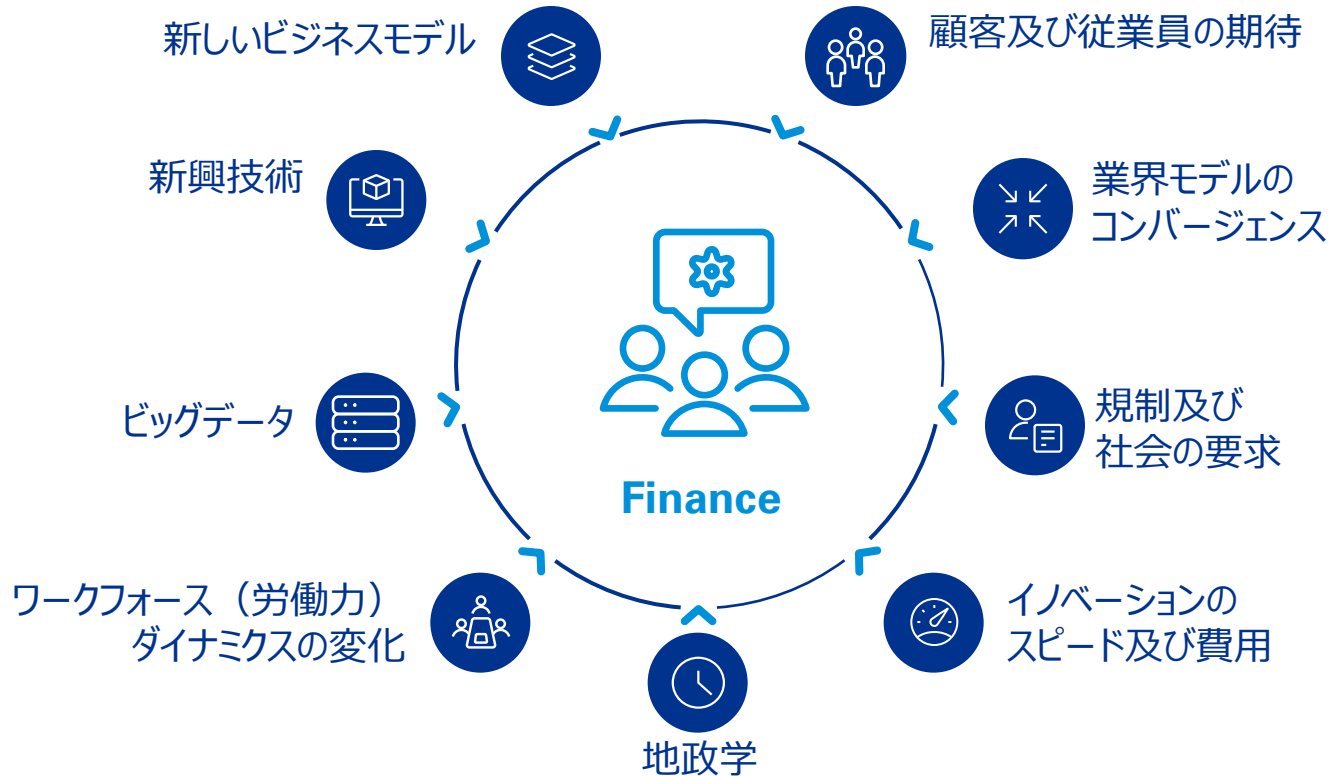
Scenario analysis in planning

- Value drivers and modern tools for scenario based planning
- Rolling forecast more important than budget
- Questioning and adjustment of premises, establishment of early-warning indicators



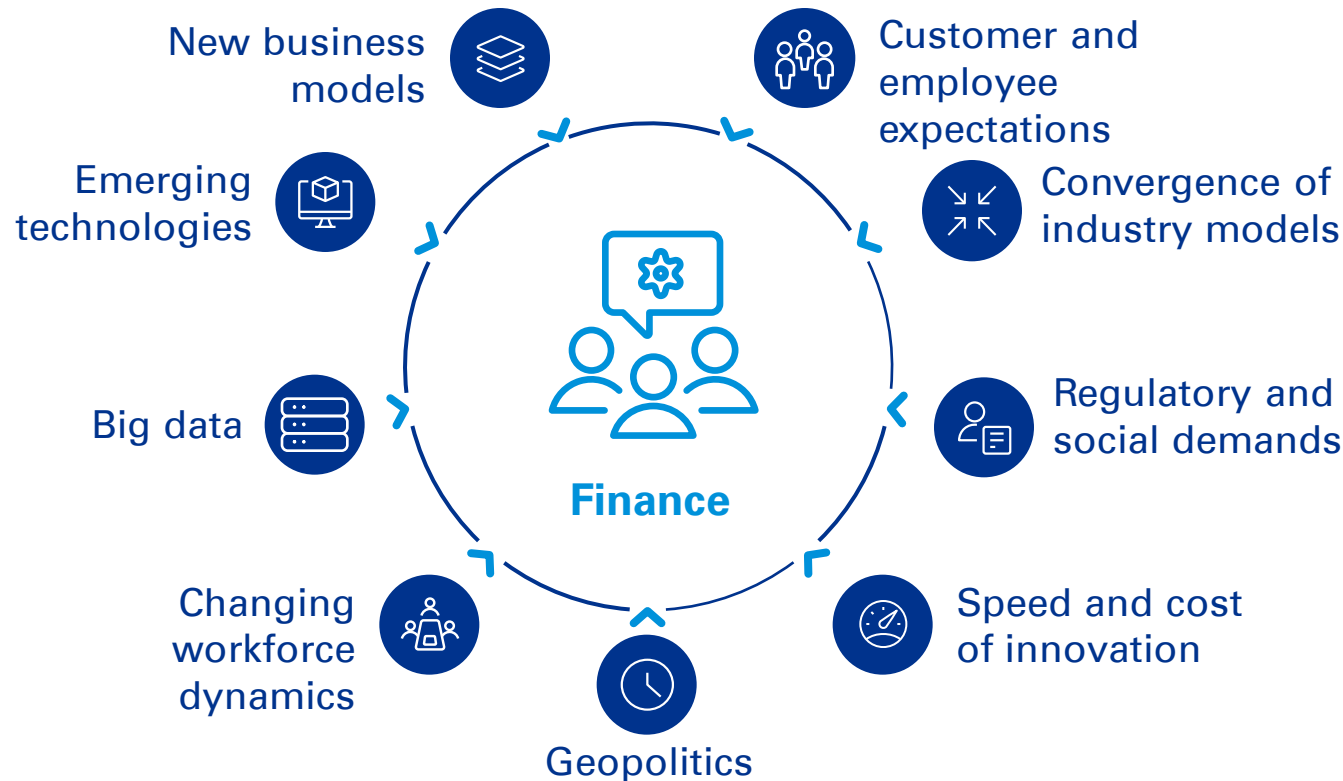
デジタルファイナンスー 通常の事業ではイノベーションの波と前例のない変化に追いつくことが出来ない

ディストラクションはあらゆるところで前例のないスピードで発生している



Digital Finance - Business-as-usual can no longer keep pace with the tides of innovation and unprecedented change.

Disruption is everywhere and occurring at unprecedented speeds



デジタルファイナンス- 何を検討すべきか？ 貴社の事業におけるディスラプションに対応するための質問

企業の価値創造を中心とした財務戦略を持っているか。

イノベーションを可能にする基本的自動化ソリューションを備えているか。

企業戦略は、財務プランニングと経営プランニングにどのように関連するか。

最大の制約は、もはや技術で何ができるかではなく、技術を導入しなければならない人の想像力である。



スタート地点は？



どのようなデータ戦略であれば、自社がデータを消費する方法を変更することが可能になるか。

分析的情報を活用するスキル及び能力を持っているか。

自社のオペレーティングモデルはサービスを柔軟に提供し、需要の変化に対応できるか。



Digital Finance - What should you be thinking about? Questions to address disruption in your business.

Do we have a strategy for Finance **centered on value creation** for the enterprise?

Do we have the **foundational automation solutions to enable innovation?**

How is corporate strategy connected to **financial planning and operational planning?**

The biggest limitation is no longer the technology and what it can do, but the imagination of those who must deploy it.



Where do we start?



How is our data strategy going to enable **changing the way we consume data?**

Do we have the **skills and capabilities** to make use of analytical information?

Does our operating model **enable flexible delivery of services** and changing demands?




デジタルファイナンス – CFOアジェンダ 重要エリアに着目することで 貴社の事業にとって特定のメリットを導出する

優れた財務組織は、ディスラプションに対応するためのアジェンダを策定している


優れた戦略&資本配分

戦略的な優先事項を実現するために資本とリソースの迅速かつ効果的な分配を通じて、価値を維持・創造する


▼
究極の自動化


新技術との融合：

- クラウドERP
- ロボット&機械学習
- AI
- 自然言語処理
- ブロックチェーン


▼
**業績に対するインサイト
&分析**


以下による新しいインサイト:

- 自動化された記述的分析及び診断的分析
- 新しい予測的分析及び処方的分析
- 統合された事業プランニング
- 現地の意思決定支援


▼
組織の単純化

変化する業務:

- 人員削減
- 階層の削減
- 海外依存の削減
- 俊敏性


▼
技術と人材

変化する要件:

- 戦略的 & 財務スキルの両方
- プロセス及び統制リーダー（経営陣を除く）
- 関係と連携
- ロボットとの協働

情報管理、品質、ガバナンス

リスク、ガバナンス・コンプライアンス、内部統制の管理

ディスラプションに対する対応は、組織におけるリスク及び統制の管理方法及び展開する必要性に影響する

Digital Finance - CFO Agenda. Deriving specific benefits for your business by focusing on key areas.

Leading finance organizations have developed an agenda to deal with disruption

 **Leading Strategy & capital allocation** 
Preserve and create value through agile, effective allocation of capital and resources to enable strategic priorities


↓
Extreme Automation
Integrating new technologies:

- Cloud ERPs
- Robotics & Machine Learning
- Artificial intelligence
- Natural Language Processing
- Blockchain


↓
Performance Insights & Analysis
New insights through:

- Automated descriptive and diagnostic analytics
- New predictive and prescriptive analytics
- Integrated business planning
- Local decision support


↓
Organizational Simplification
Changing work:

- Fewer people
- Less hierarchy
- Reduce offshoring
- Agility


↓
Skills and Talent
Changing requirements:

- Both strategy & finance skills
- Process and control leaders, except management
- Relationship and collaboration
- Working with robots

 **Data Management, Quality & Governance** 

 **Stewardship of Risk, Governance Compliance & Controls:** 
Response to disruption impacts how risk and controls are managed in an organization and the need to evolve.

デジタルファイナンス – パフォーマンスの洞察及び分析：CFOには自社の事業に合ったデータアナリティクス上の課題の遂行が求められる

ファイナンス部門はテクノロジーを活用して、データドリブンな洞察の取込み、変換及び発信を始めている



データの取込み

複数のデータソースを統合する全社的なデータエコシステム

- 財務データ
 - 実績
 - 計画及び予測

- 外部データ
 - Signals Repository
 - 非構造化データ

- 社内の非財務データ
 - 販売時点情報管理
 - 消費



データ及び分析の変換

徹底した自動化により洞察のスピード及びクオリティが向上

Intelligent Forecasting – AIに対応

予測／処方的分析

人間のバイアスの排除

AI対応の仮説生成

ファイナンスとオペレーションの融合



データの活用

従業員及び顧客の経験の最適化に向けて

デジタル配信

モバイル対応

複数プラットフォームにわたるシームレスな統合

インテリジェント・アシスタント

見える化の拡張



統合された計画

コネクテッドプランニングによる意思決定の加速

精度の向上

立案の効率性の向上

クラウド型テクノロジー

確実な意思決定

Digital Finance - Performance Insights & Analysis: CFOs need to pursue a data and analytics agenda closely tailored to their business.

Finance is utilizing technology to ingest, transform and deliver data driven insights



Data Ingestion

Enterprise-wide data ecosystem integrating multiple sources

Financial data

- Actuals
- Plan and Forecasts

External data

- Signals Repository
- Unstructured data

Internal non-financial data

- Point of sale
- consumption



Data & Analytics Transformation

Extreme automation increases speed and quality of insights

Intelligent forecasting - AI enabled

Predictive / Prescriptive analytics

Eliminate human biases

AI enabled hypothesis generation

Convergence of finance and operations



Data Consumption

Tailored to optimize employee and customer experience

Digital delivery

Mobile capabilities

Seamless integration across platforms

Intelligent Assistants

Augmented visualizations



Integrated Planning

Accelerate Decision Making with Connected Planning

Increase Accuracy

Increase Planning Efficiency

Cloud-Based Technology

Reliable Decision-Making

デジタルファイナンス – Anaplan社のクラウド型プランニングプラットフォームのコネクテッドプランニングにより、意思決定が加速

46か国1,200社以上が
利用している
クラウド型プランニング
ツール

「クラウド型財務計画
及び分析ソリューション」
業界のリーダー
(Gartner 2019)



スケーラビリティ
Anaplan社は、拡張可能なクライアント固有のクラウド型アーキテクチャを提供



多様な情報レベル
ドリルダウン可能な次元的ヒエラルキーにより、望ましいデータポイントに迅速かつ正確にアクセス可能



コーポレート・プランニング・プロセスの革新
Anaplan社は何千枚ものスプレッドシートを廃止すると同時に、財務計画及び予測、営業、オペレーション、サプライチェーン及びCAPEXの変革を可能にする



利点

- 精度の向上**
データを取引レベルまで取り込む複雑なプランニングモデルの構築及び維持
- 計画立案の効率性の向上**
既存モデルをアップデートするITに要する時間を95%削減
- クラウド型テクノロジー**
縦欄式表示方法、関係分析及びオンライン分析処理（OLAP）を結合させるインメモリーのハイパーブロックエンジンを基盤とする
- 直感的な操作及び高い柔軟性**
ビューの変更履歴、相互作用分析力のある報告書の標準化、学習プログラム、及びAnaplan社のコミュニティサポートなどの特性
- 高い顧客満足度**
柔軟性、ニーズとの合致、コストパフォーマンスなどの項目において高得点を獲得

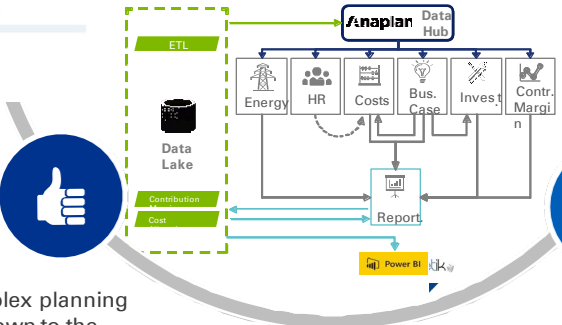
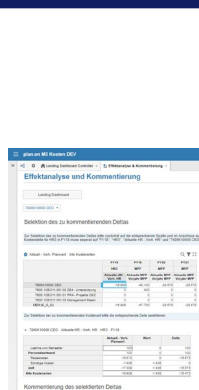


データを価値に...

- 確実な意思決定の原則**
コネクテッドプランニングにより、人材、データ及び計画を一つにまとめることで、経営判断の改善を実現する
- 予測分析の基盤**
シミュレーション、最適化、統計モデル及び機械学習に対する手厚い支援。予測技術により、クライアントのデータなどを活用する
- プロジェクトの概念化及び実現**
KPMGが業界経験、経営計画力、及び必要な技術面のノウハウを結合し、戦略から実施までクライアントを支援する

Digital Finance - Accelerate Decision Making with Connected Planning on Anaplan's cloud-based planning platform

Cloud-based Planning Tool with > 1.200 Clients in 46 Countries
 Leader in „Cloud Financial Planning and Analysis Solutions“ (Gartner 2019)



Features



Scalability
 Anaplan offers a scalable, client-specific, cloud-based architecture



Varying Information Levels
 Through dimensional hierarchies with Drill-Down capabilities. Desired datapoints are thereby quickly and precisely accessible



Transformation of the Corporate Planning Process
 Anaplan enables the transformation of Financial Planning & Forecasting, as well as Sales, Operations, Supply Chain, and CAPEX, all while eliminating thousands of spreadsheets

Benefits



Increase Accuracy
 By building and maintaining complex planning models which incorporate data down to the transactional level



Increase Planning Efficiency
 95% reduction in time spent by IT updating existing models



Cloud-Based Technology
 Based on an in-memory Hyperblock engine that can combine columnar, relational and online analytical processing (OLAP) approaches



Intuitive Use and Great Flexibility
 Through features such as view change history, standardized reports with interactive analysis capabilities, learning programs and the Anaplan Community support



High Customer Satisfaction
 Scoring highest in categories such as flexibility, meeting needs, cost-effectiveness



Turning data into value...



Reliable Decision-Making Principles
 Connected planning brings together people, data and plans and thus allows improved business decisions.

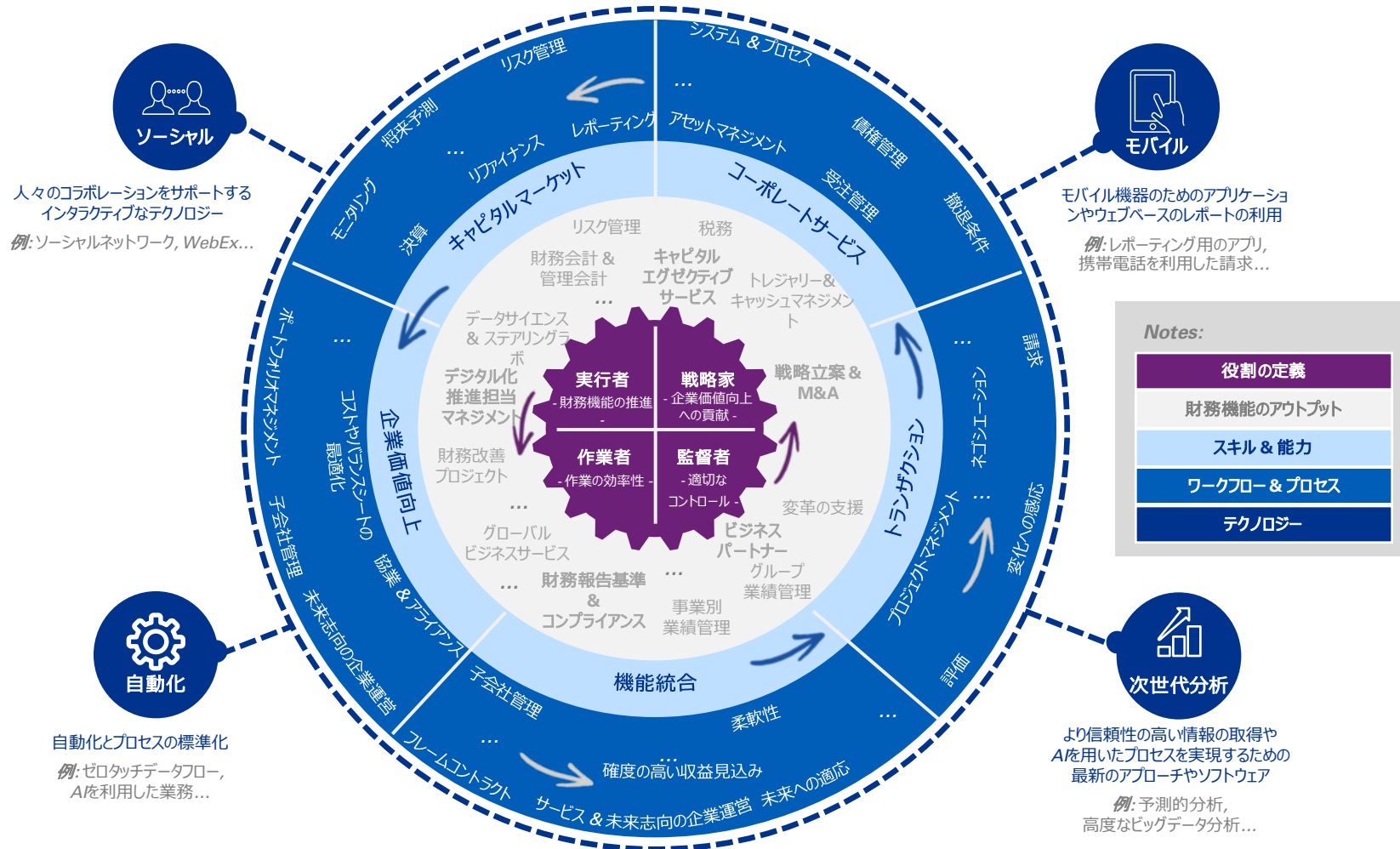


Basis for Predictive Analytics
 Better support for simulations, optimizations, statistical models, and machine learning. Leverage all of your data and more with predictive technology.

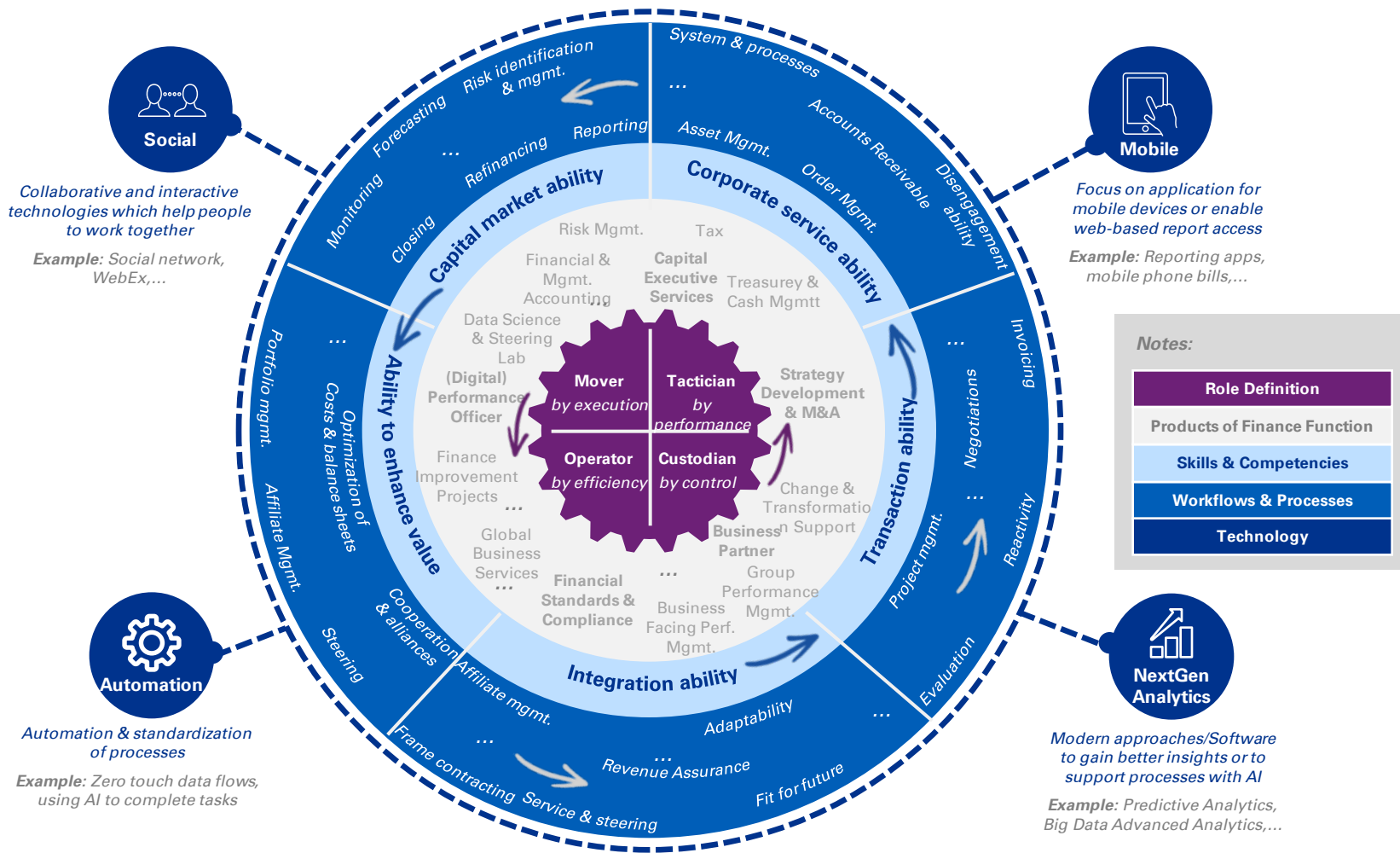


Project Conceptualization and Implementation
 KPMG combines industry experience, business planning capabilities as well as the required technology know-how to support our clients from strategy to execution.

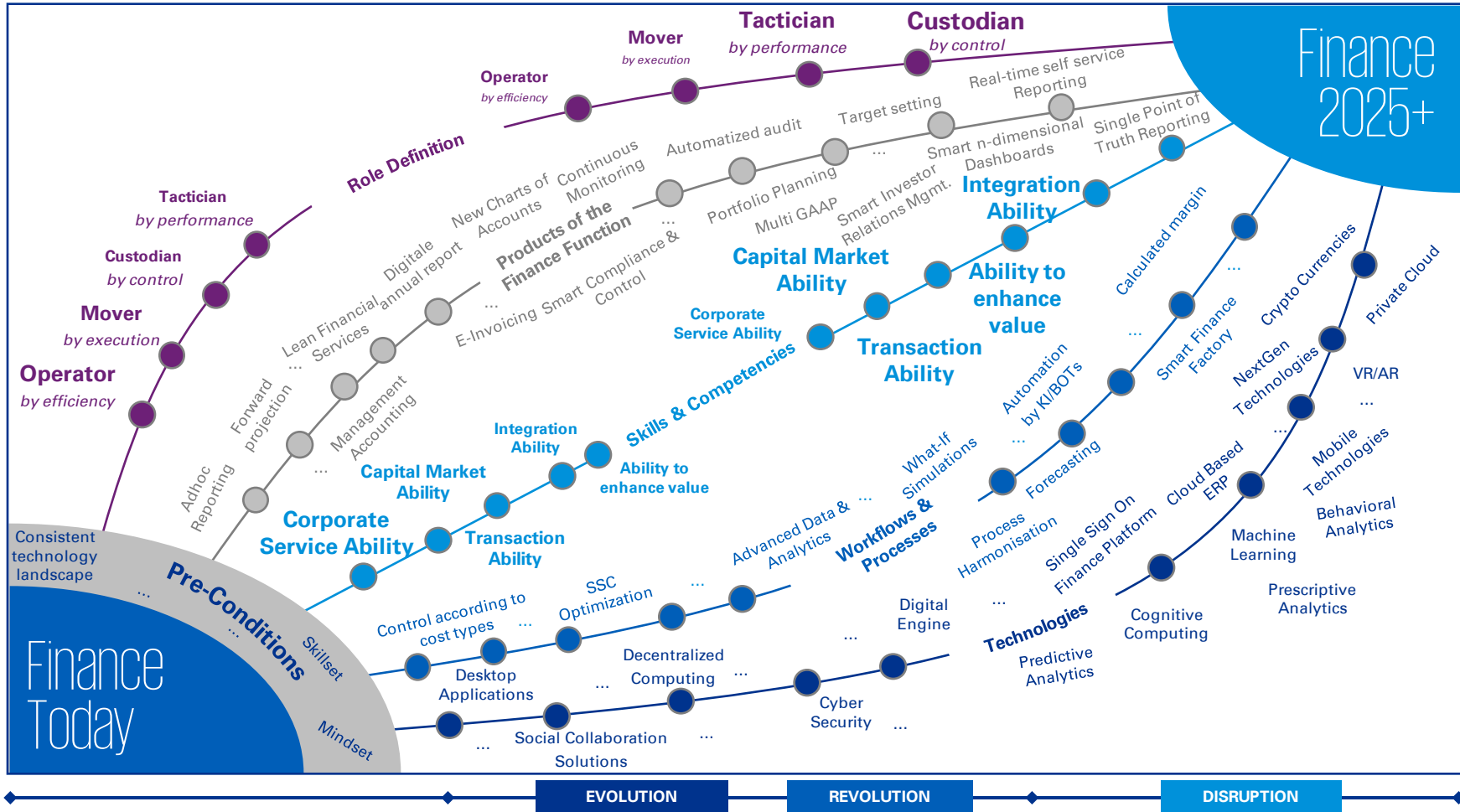
デジタルファイナンス – 次世代CFOのターゲットオペレーティングモデル



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



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





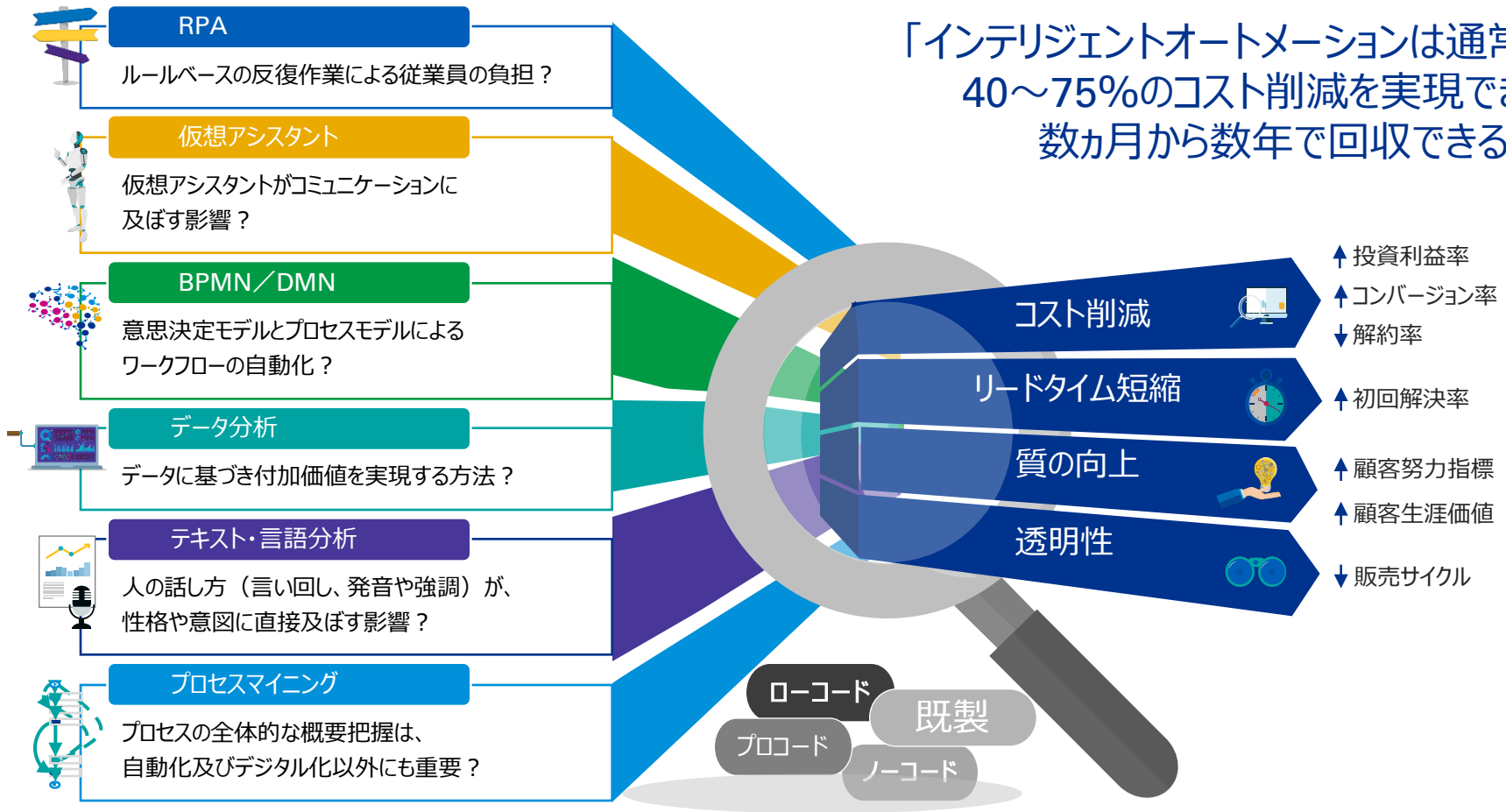
カスタマージャーニーに 関するデジタルソリューション



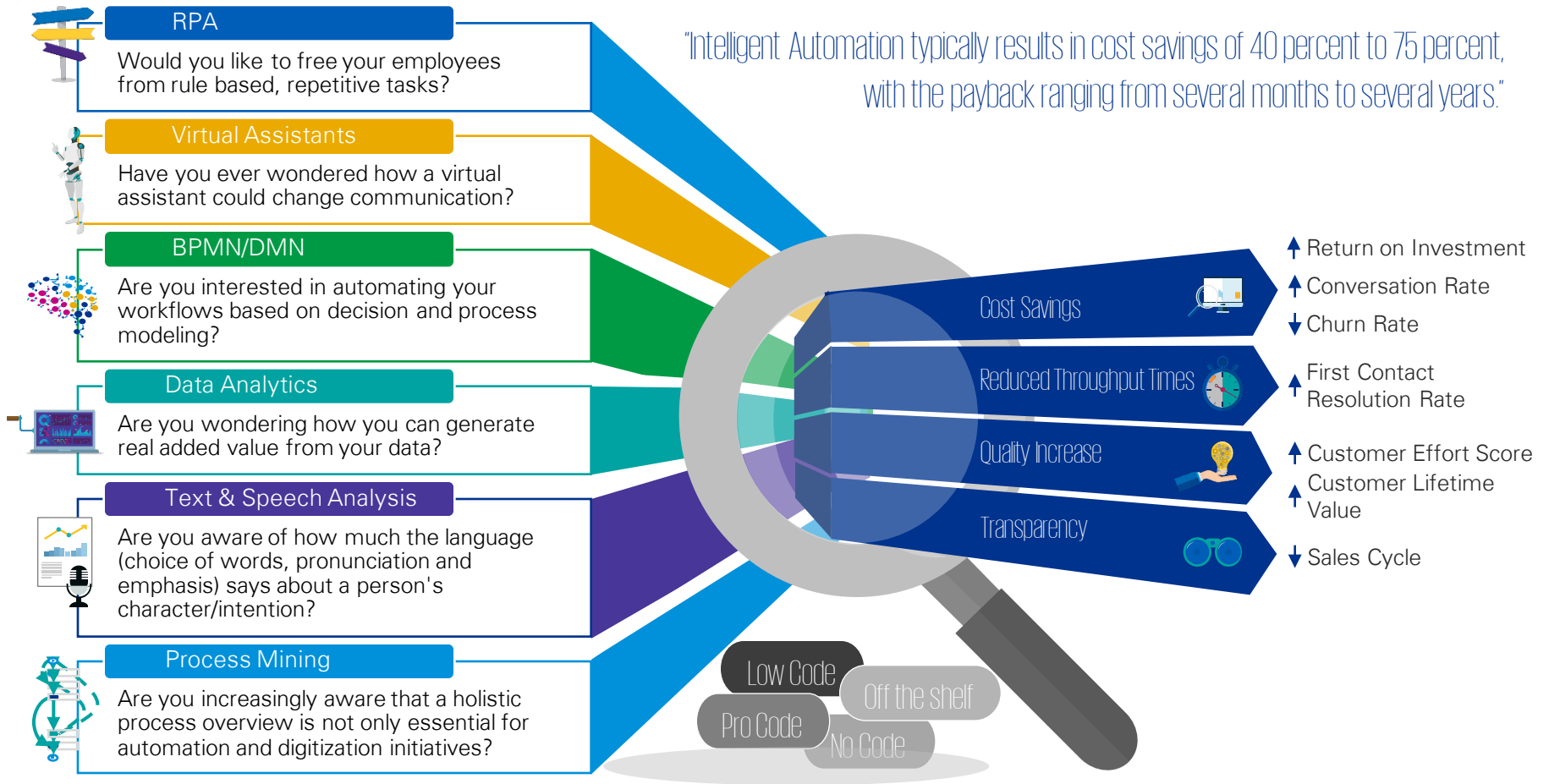
Digital solutions regarding customer journey

統合オートメーション (IA) によるソリューション

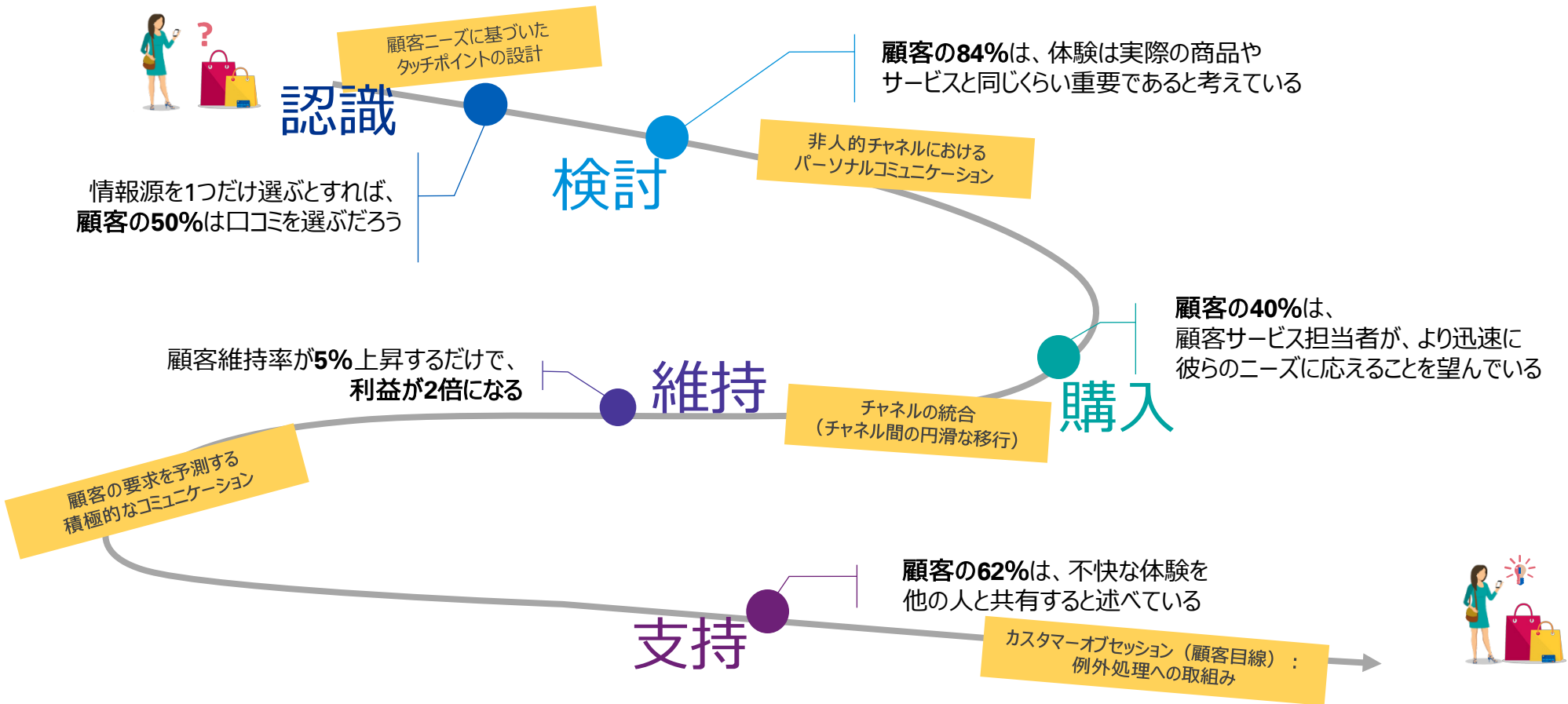
「インテリジェントオートメーションは通常、
40～75%のコスト削減を実現でき、
数カ月から数年で回収できる。」



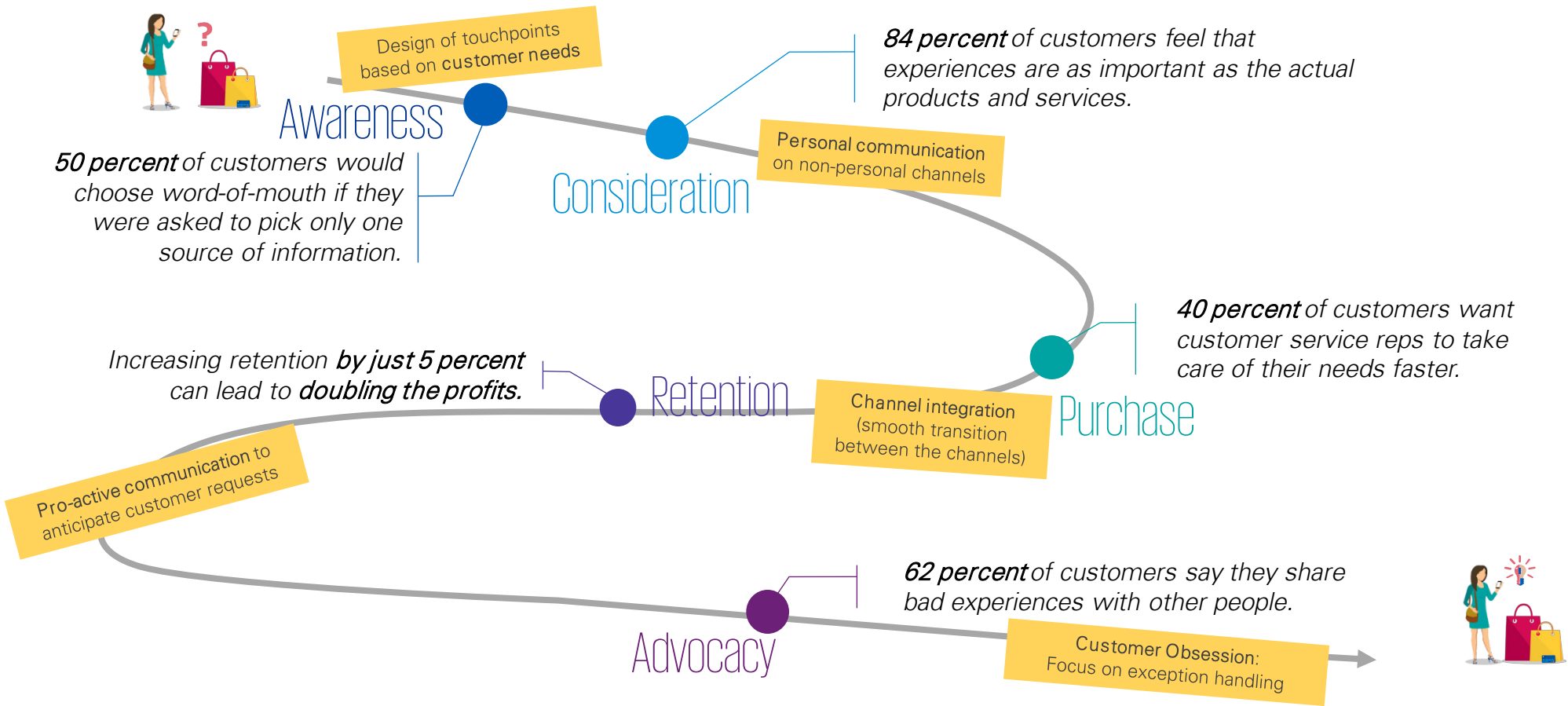
Integrated Automation (IA) Solutions



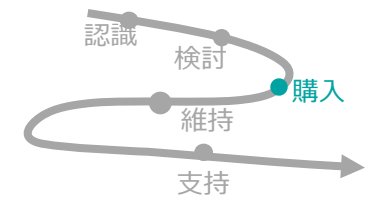
顧客体験の意図的な設計



Intentional Design of Customer Experiences



使用事例：RPA



テクノロジーの概要

ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）は、完全に自動化され個別化されたプログラム可能なソフトウェアソリューションを使用して、業務プロセスを自動化する。人間が行う作業、主に単調な反復作業を、ユーザーインターフェースなど（例えばエクセルのマクロ）を通じて、コンピューター上で自律的に模倣する。

ビジネスケース：

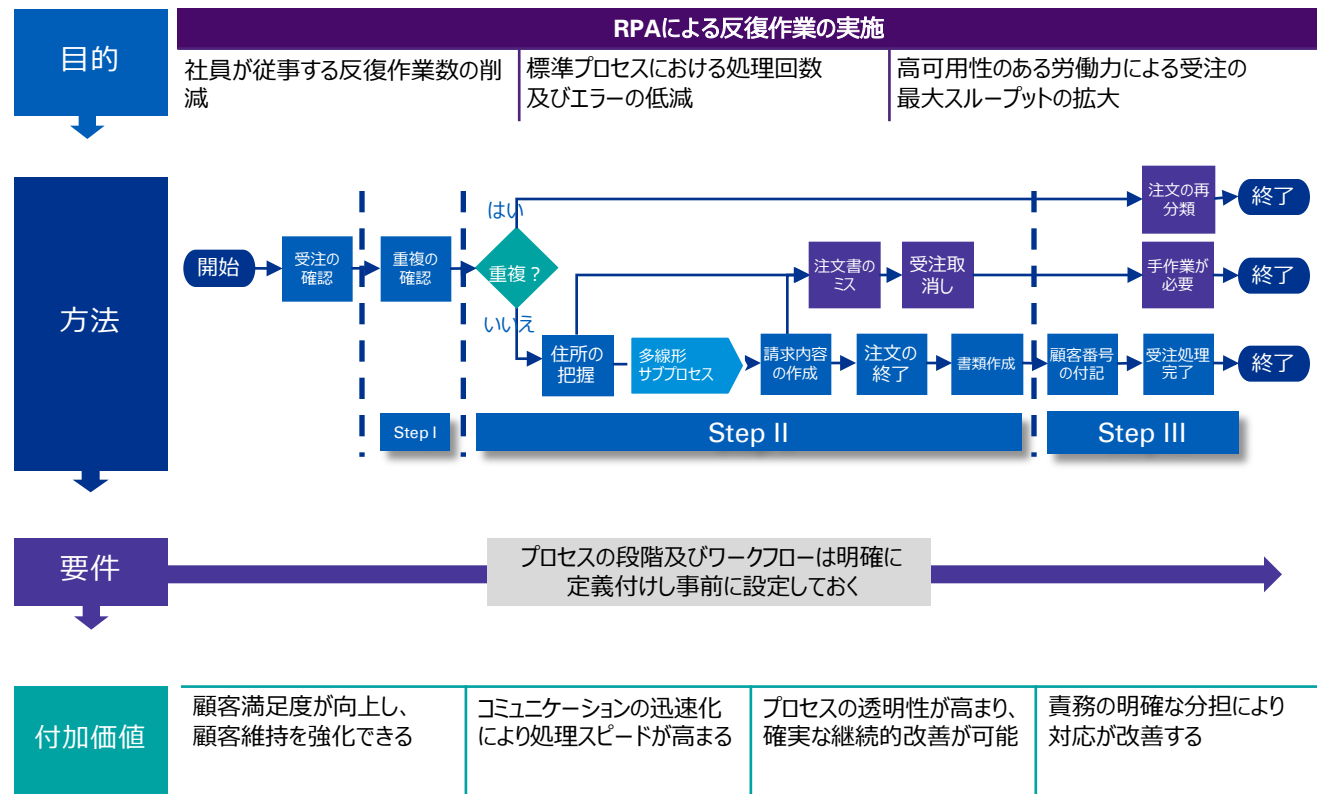
受注処理は、その費用便益比率が大きいため最も重要な自動化事例の一つ。ロボットが、受注の電子メールの確認、システム上での注文書の自動作成、データセットの比較、及びその後の処理のための当該注文の分類を行う。

今後想定される使用事例

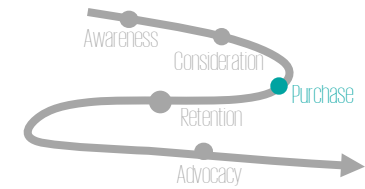
- バックオフィス管理の自動化：マスターデータの作成、請求書の送付、督促プロセスなど

利点

- 処理の部分的な自動化率による処理スループットの回数削減
- ルールベースのプロセスの自動化
- ソリューションの迅速な導入及び展開



Use Case RPA



The Technology

Robotic Process Automation (RPA) is a technology for the automated execution of business processes using fully automated, individualized and programmable software solutions. They are mimicking human interactions, in most cases simple repetitive tasks, on the computer autonomously, for example via the user interface (comparable to Excel macros for instance).

Further potential Use Cases

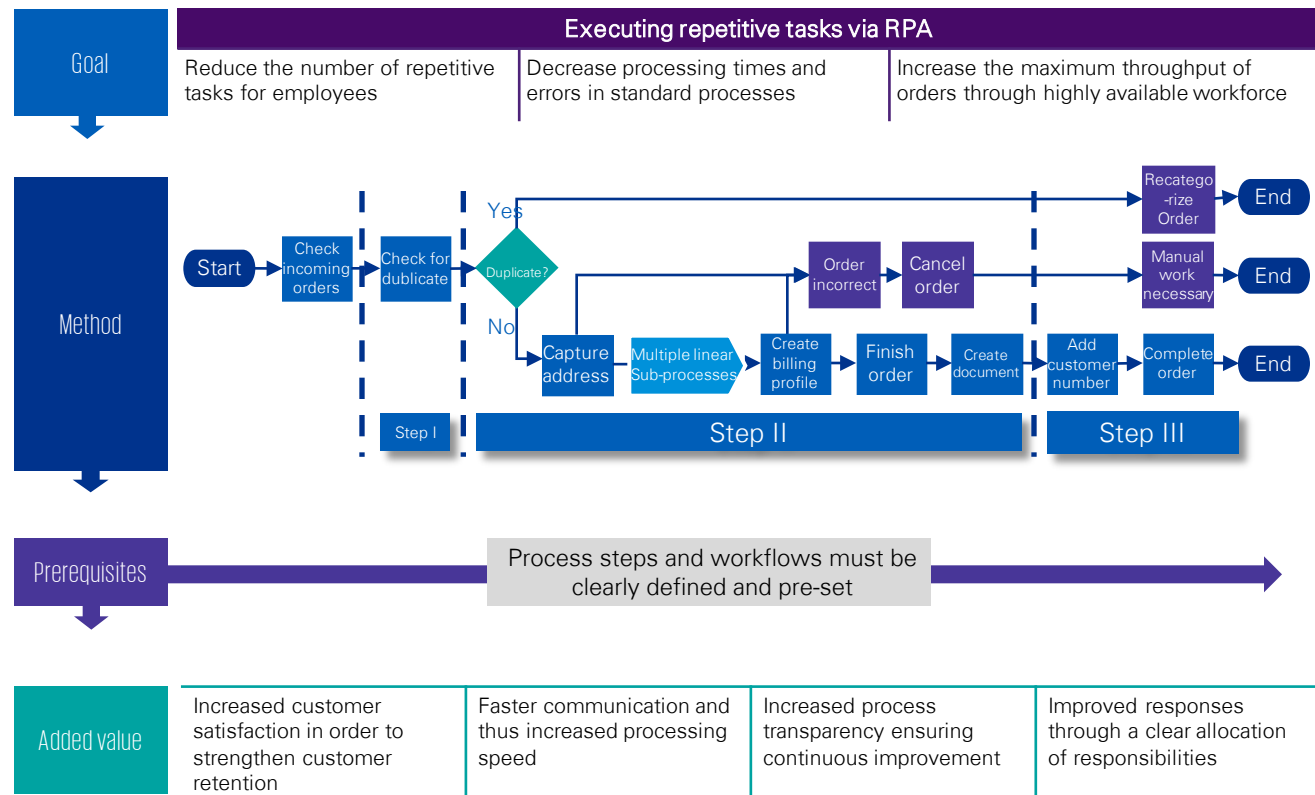
- Back Office Administration Automation: Master data creation, invoice dispatch, dunning processes, ...

Benefits

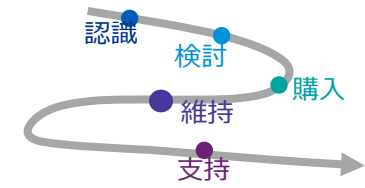
- Decrease in process throughput times through partially automated rate of processing
- Automating rule-based processes
- Rapid implementation and deployment of the solution

Business Case:

Processing incoming orders is one of the most relevant automation cases due to its significant cost-benefit ratio. A robot checks emails for incoming orders, creates orders automatically in the system, compares data sets and categorizes the order for further processing.



使用事例 : Cognitive RPA



テクノロジーの概要

ロボティック・プロセス・オートメーション (RPA) は、完全に自動化され個別化されたプログラム可能なソフトウェアソリューションを使用して、業務プロセスを自動化する。人間が行う作業、主に単調な反復作業を、ユーザーインターフェースなど（例えばエクセルのマクロ）を通じて、コンピューター上で自律的に模倣する。

ビジネスケース :

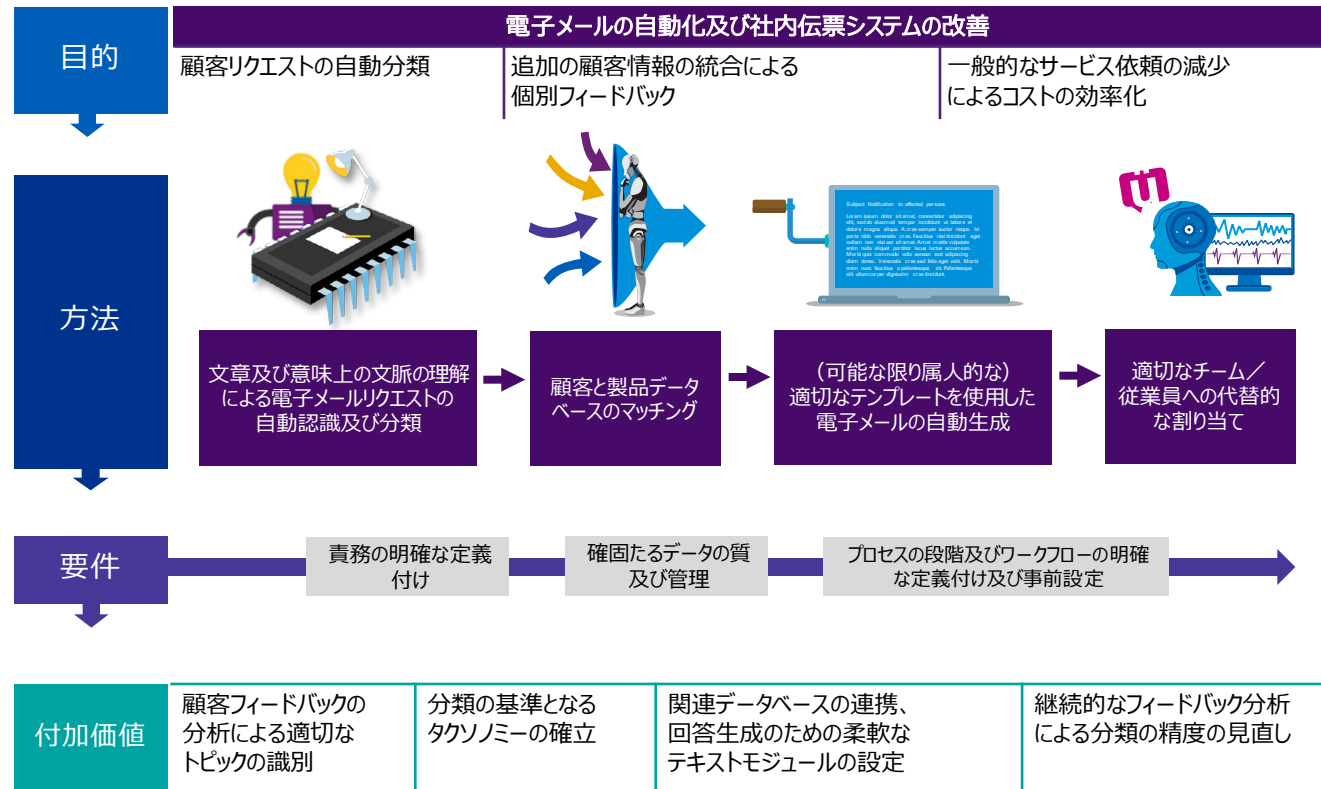
多くのプロセスは、単純な手順と複雑な手順が複雑に絡み合っており複数のシステムでそれらが実施される。言語認識またはデータ分析の先進技術を備えた完全統合型ロボットは、より複雑かつ相互に依存している作業を実施できる。

今後想定される使用事例

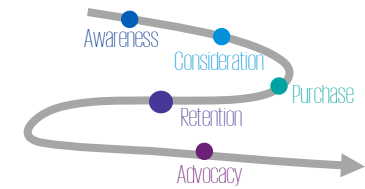
- 多様なデータベース内の価格情報の更新
- 請求書支払の監査
- 信用調査の実施

利点

- 処理の部分的な自動化率によるプロセスのスループット回数の削減
- 初回解決率の上昇
- 反復作業から従業員を解放



Use Case Cognitive RPA



The Technology

Robotic Process Automation (RPA) is a technology for the automated execution of business processes using fully automated, individualized and programmable software solutions. They are mimicking human interactions, in most cases simple repetitive tasks, on the computer autonomously, for example via the user interface (comparable to Excel macros for instance).

Further potential Use Cases

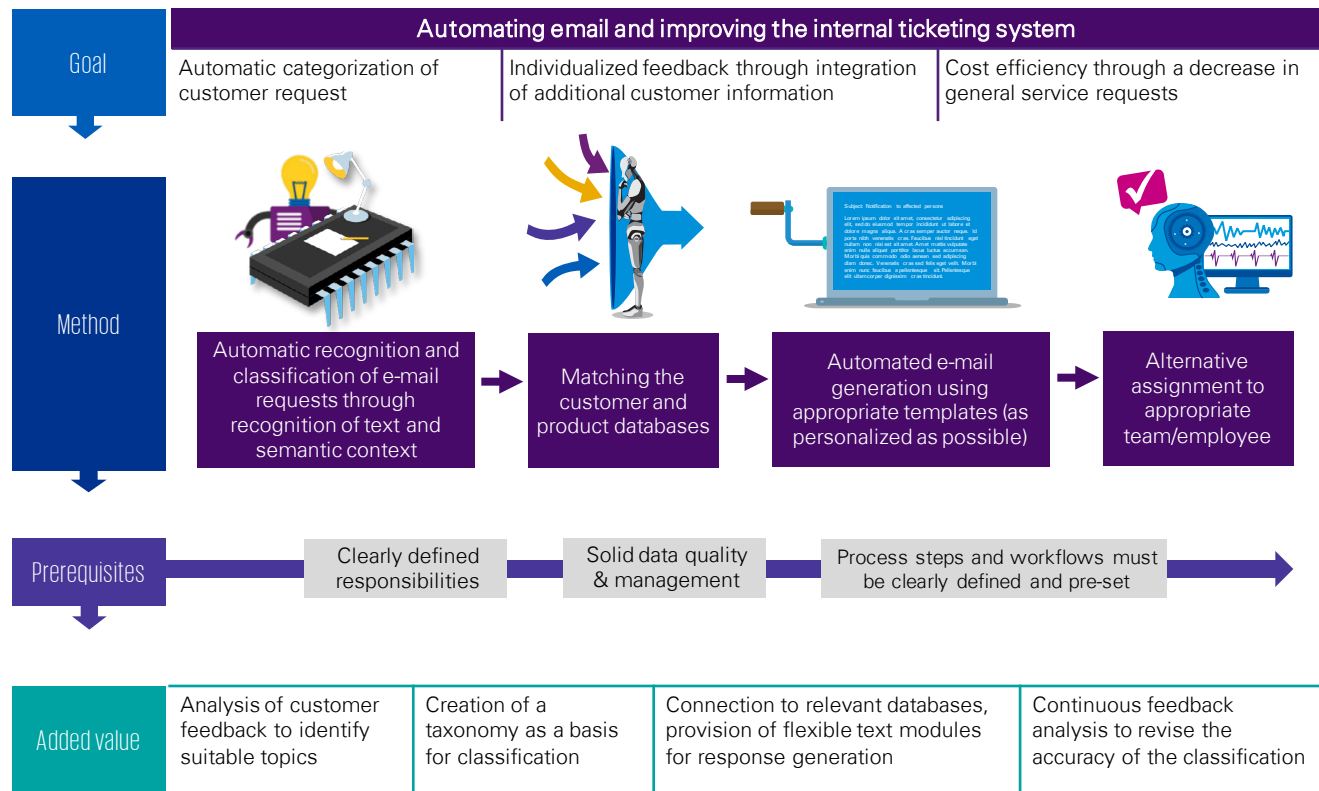
- Update of price information in various databases
- Audit of invoice payment
- Implementation of credit checks

Benefits

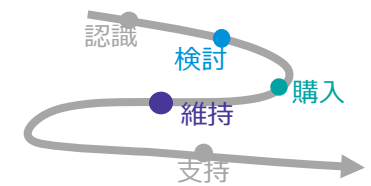
- Decrease in process throughput times through fully automated rate of processing
- Increase first time resolution rate
- Freeing up employees of repetitive tasks

Business Case:

Many processes have an intertwined mix of simpler & more complex steps executed on a number of systems. A fully integrated robot, equipped with advanced technologies for language recognition or data analysis, can perform more complex, interdependent tasks.



使用事例：仮想アシスタント



テクノロジーの概要

仮想アシスタントは次世代のヒューマンマシンインタラクション（人間と機械の間）のインターフェース。様々なチャンネルを文書及び音声処理に利用可能。機械学習におけるニューラルネットワークは、ユーザー情報に合致する定義付けされた目的に基づき、事前に定義された回答の出力から処理の開始及びサードパーティシステム内のデータ取扱いまで幅広いアクションを引き起こす。

今後想定される使用事例

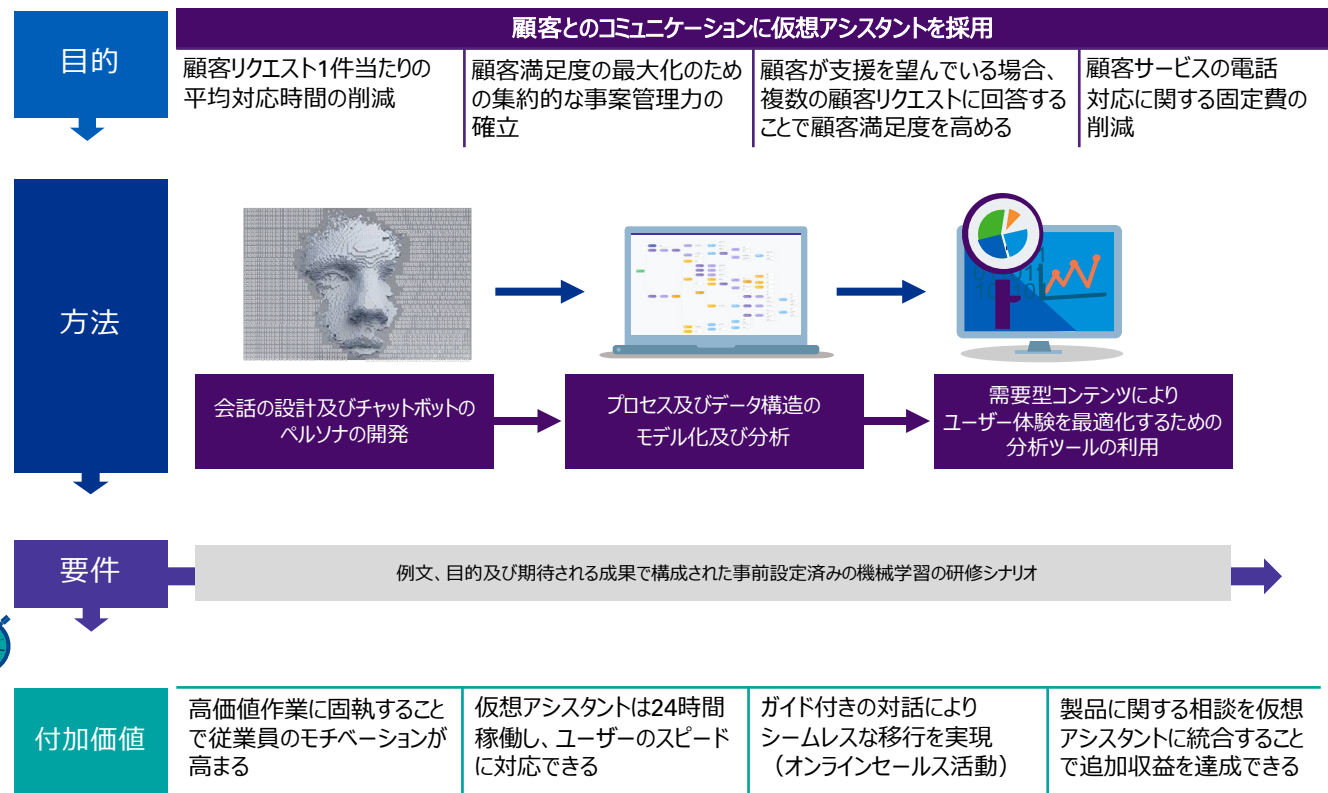
- デジタル・セールス・エージェント
- FAQ チャットボット
- リスク及びコンプライアンスの評価

利点

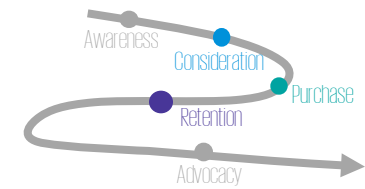
- 迅速かつ標準化されたコミュニケーション
- ルーティンワークの削減
- プロセスの標準化
- 潜在的な自動化領域の開拓

ビジネスケース：

短時間から中程度の処理時間を要し、常に反復的に発生する顧客の問合せは、サービス担当者の作業の安定した提供力を消耗させている。このため、専門的な知識を必要としない予約などの顧客リクエストは仮想アシスタントにアウトソースすることができる。



Use Case Virtual Assistants



The Technology

Virtual Assistants are the next human machine interaction interface. Various channels can be used for text and speech processing. Machine Learning neuronal networks trigger actions based on defined intents that are matched to the user input. These actions range from outputting a predefined answer to starting processes and handling data in third party systems.

Further potential Use Cases

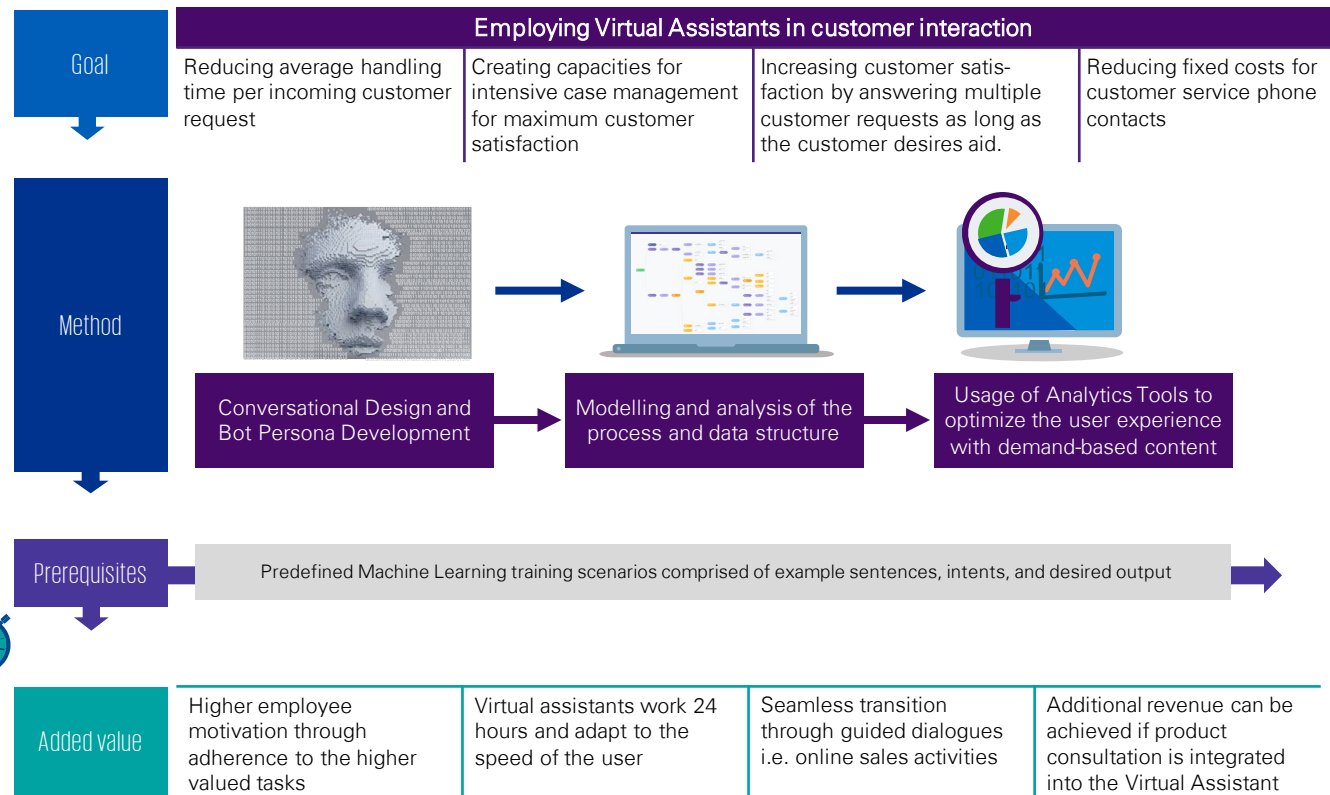
- Digital Sales Agent
- FAQ Chatbot
- Risk & Compliance Assessments

Benefits

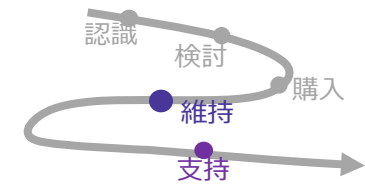
- Fast, standardized communication
- Reduction of routine tasks
- Standardization of processes
- Exploiting additional automation potential

Business Case:

Constantly recurring customer enquiries with short to medium processing times bind the work availability of service agents. For this reason, customer requests such as appointments that do not require expert knowledge can be outsourced to a virtual assistant.



使用事例：プロセスモデリングとワークフローの自動化 (BPMN) / 意思決定モデリング (DMN)



テクノロジーの概要

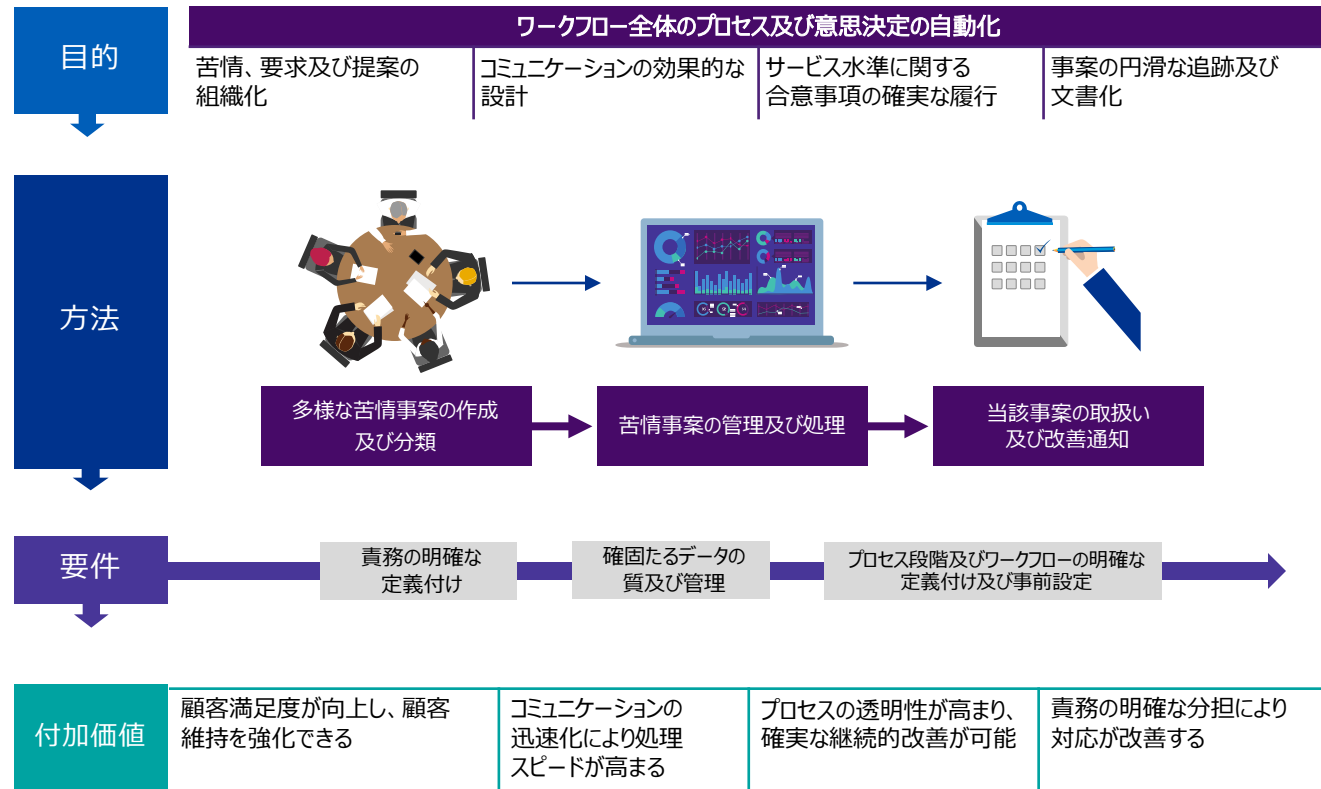
BPMN（プロセスモデリングとワークフロー自動化）とDMN（意思決定モデリング）を組み合わせることで、反復的な意思決定、プロセスの流れ、計算と確認をマッピングし自動化することが可能。このプロセスをモデル化しデザインすれば、継続的に関与することなく、プロセスを実行できる。

ビジネスケース：

苦情、要求及び提案は日常業務の一環であるため、迅速かつ効果的な対応が求められる。社内で効率的に責務を分担するために、全体の情報の流れを明確に定義付けし自動化する必要がある。

今後想定される使用事例

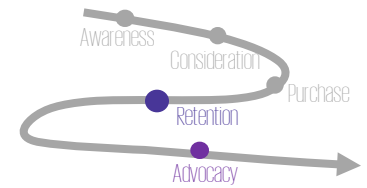
- 伝票受領及び管理
- 顧客ライフサイクル分析
- 見積管理
- 回収期間の延長



利点

- 意思決定の自動化
- 反復しているプロセス及び意思決定の自動化
- プロセスの効率性向上
- 自動化に向けたプロセスの文書化

Use Case BPMN / DMN



The Technology

By combining BPMN for process modeling and workflow automation and DMN for decision modeling, it is possible to clearly display and automate recurring decisions, rule flows, calculations, and reviews. These processes can then be modeled and designed only once in order to be performed continuously without human intervention.

Further potential Use Cases

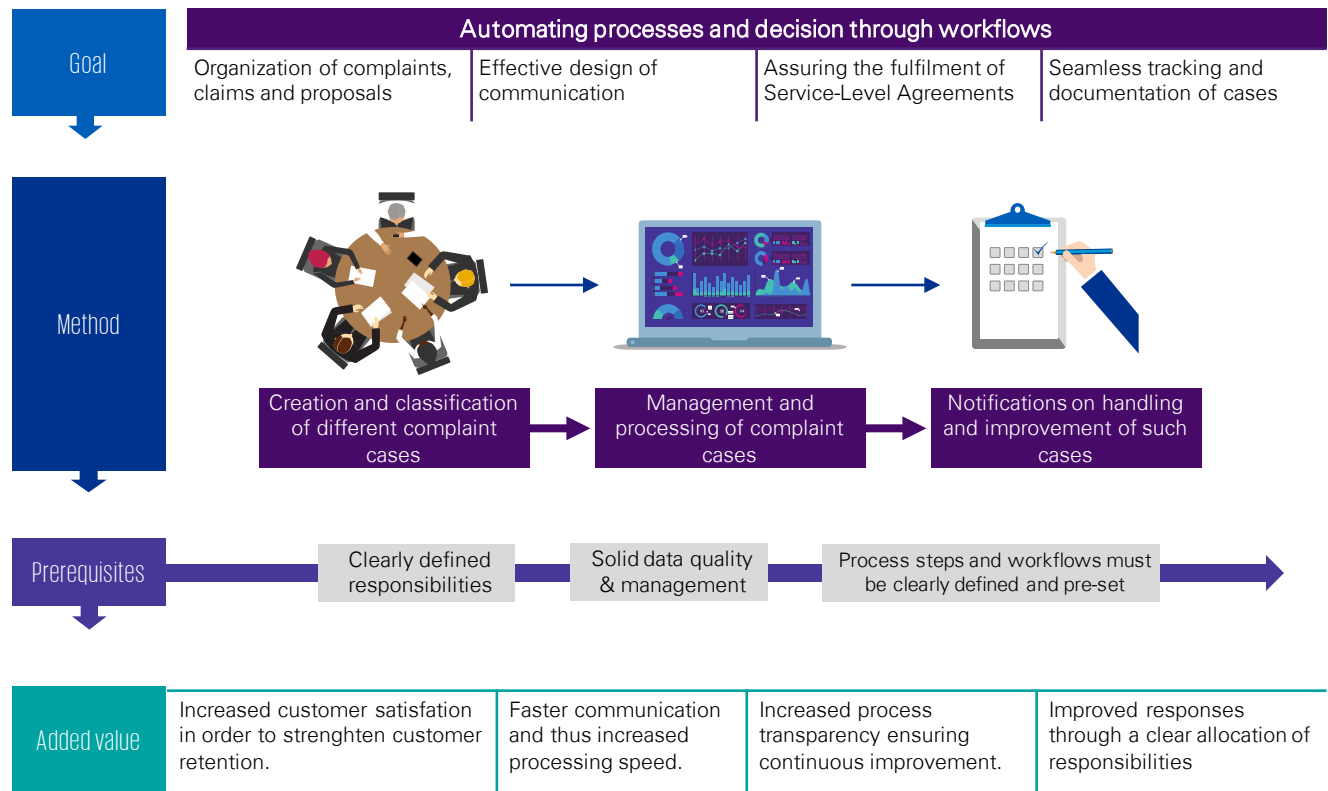
- Ticket receipt and management
- Customer lifecycle analysis
- Quotation management
- Postponement of payment period

Benefits

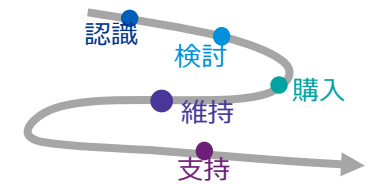
- Automated decision finding
- Automation of frequently recurring processes & decisions
- Efficiency increase in processes
- Process documentation as a basis for automation

Business Case:

Complaints, claims and proposals are part of the daily routine of businesses and thus require fast and effective actions. To allocate responsibilities efficiently within the business, the flow of information in its entirety must be clearly defined and automated.



使用事例：データ分析

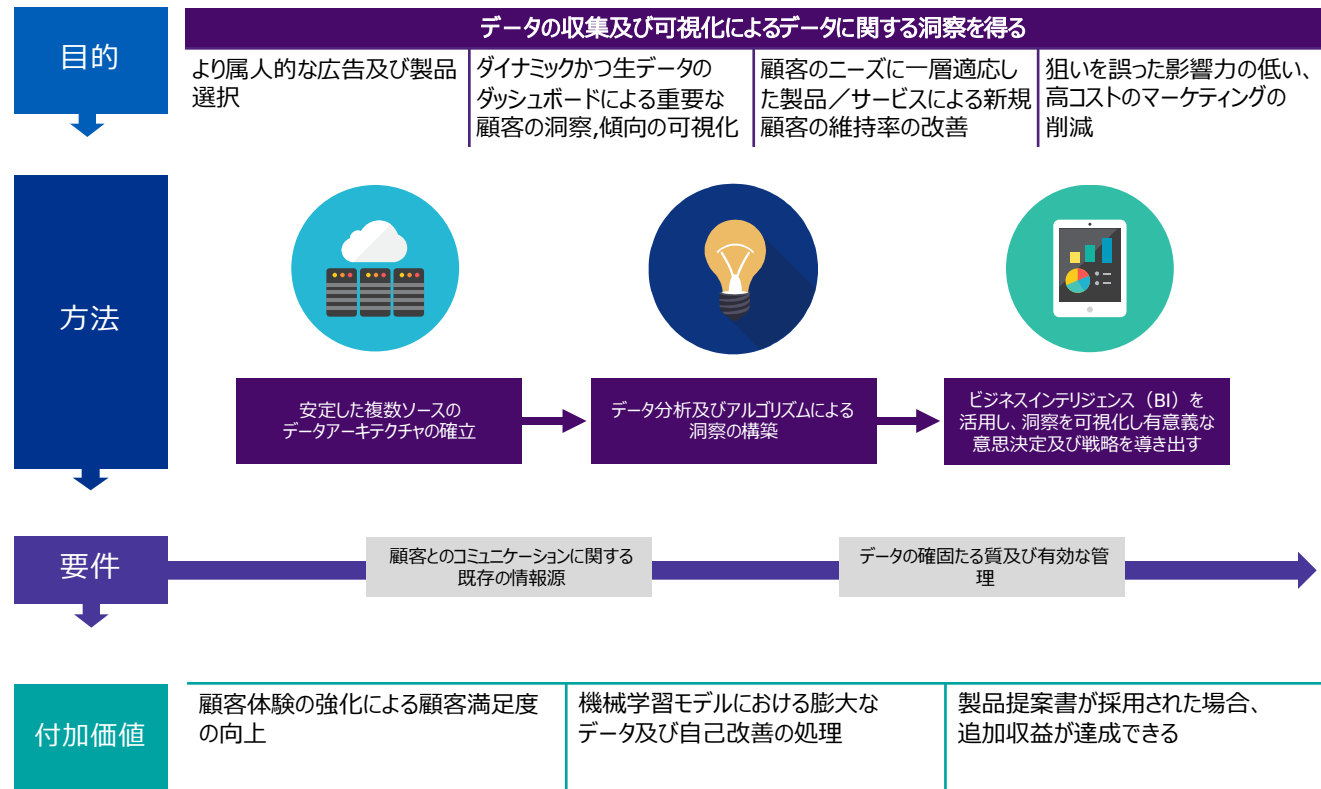


テクノロジーの概要

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。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できる。例えば、カスタマーサポートセンターで生じるデータ量を効率的に処理したり、意思決定の自動化のために活用できる。

ビジネスケース：

顧客がウェブサイトまたはアプリケーションを使用している間に作成されるデータは膨大である。集中的なデータ分析及び可視化により、企業は顧客によるウェブサイトまたはアプリケーションの使用から最も重要な洞察を得ることができ、これらは顧客の細分化、維持及び体験などの分野に有用である。



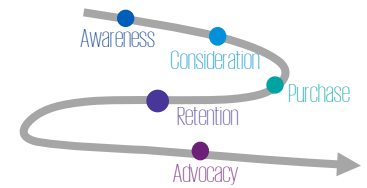
今後想定される使用事例

- セッション時間、クリック率 (CTR) の計測
- ウェブサイトのトラフィック、サイト上で の時間、直帰率などの計測
- 前述の結果の統合及び解明

利点

- 見込み顧客の増加
- コンバージョン率の長期的な上昇
- 生データのダッシュボードによる透明性の向上

Use Case Data Analytics



The Technology

Data Analytics allows large amounts of data to be processed and analyzed using mathematical formulas and learning algorithms. From this data, patterns and findings can be derived, for example, to efficiently process the data volumes arising in the customer support center and uses them as a basis for automated decision-making.

Further potential Use Cases

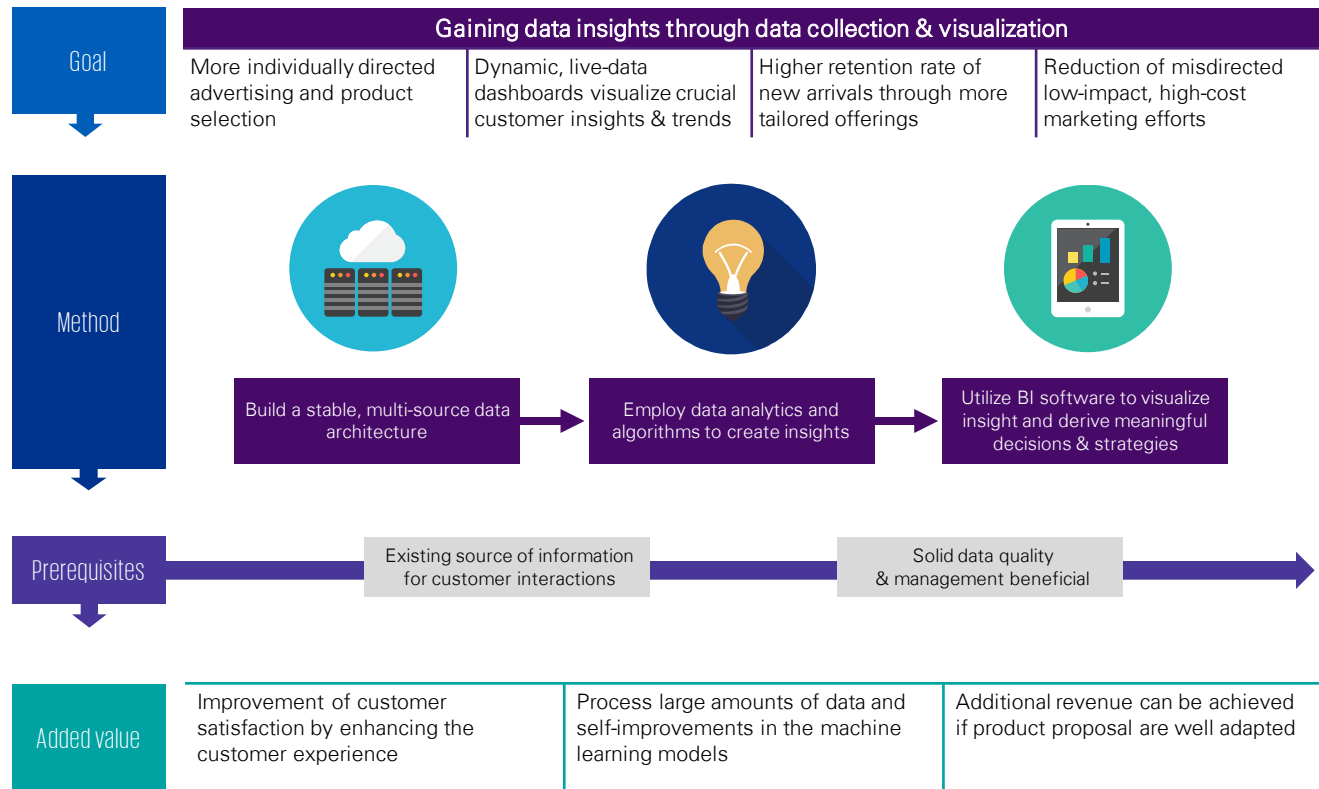
- Measuring of session durations, CTR (click-through rates)
- Measuring of Website traffic, time on site, bounce-rate, etc.
- Consolidating / interpreting the aforementioned results

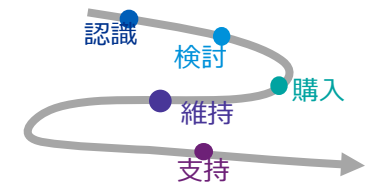
Benefits

- Increased generation of customer leads
- Thus long-term increase of conversion rates
- High transparency through live-data dashboards

Business Case:

Customers create a myriad of data while interacting with a website or app. Focused data analytics and visualization allow companies to gain essential insights from these interactions, thereby contributing to fields such as customer segmentation, retention or experience.





使用事例：テキストと音声分析

テクノロジーの概要

テキストと音声分析により、企業の製品及びサービスに対する顧客の反応（例えば、電子メール）を分析することができる。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。音声分析では、語彙や発音、ストレスや会話の流れも分析される。

ビジネスケース：

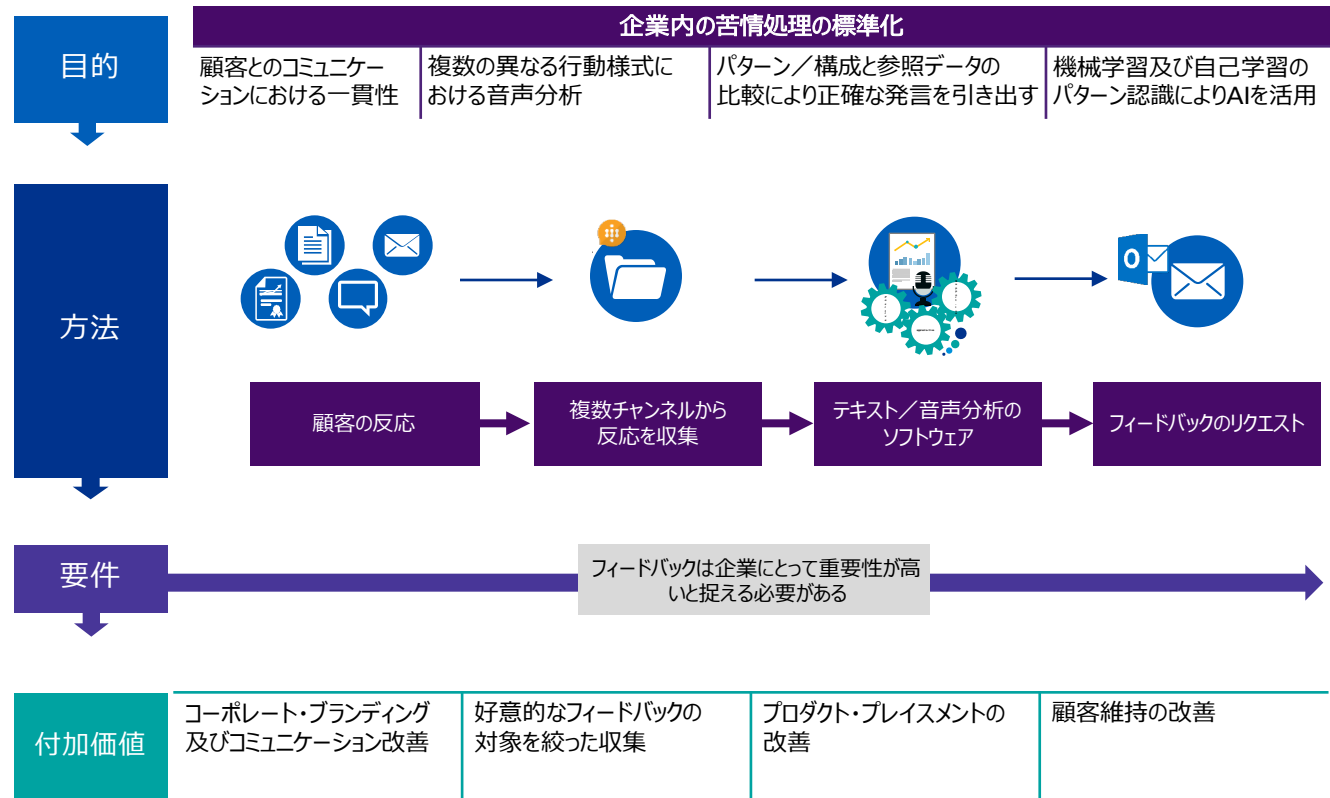
顧客の感情または意図を理解することは、個人及び通常のマーケティング双方のレベルにおいて一貫したコミュニケーションを適切に策定し実施するうえで極めて重要。テキスト及び音声分析を活用することで、企業は顧客のニーズをよりの確に理解し、それらに対応することができる。

今後想定される使用事例

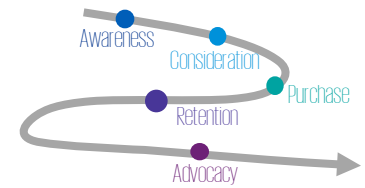
- 顧客満足度の評価
- 面接の分析
- 製品説明の最適化

利点

- 目的に基づく一貫した社内コミュニケーション
- 募集ポジションに最適な応募者の識別
- 目的に基づくコミュニケーションの社内研修



Use Case Text & Speech Analysis



The Technology

With the help of text- and speech analysis, customer reactions (e.g. e-mails) to the company's products and services can be analyzed. Texts are analyzed 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 analyzed for word choice, pronunciation, emphasis and dynamics.

Further potential Use Cases

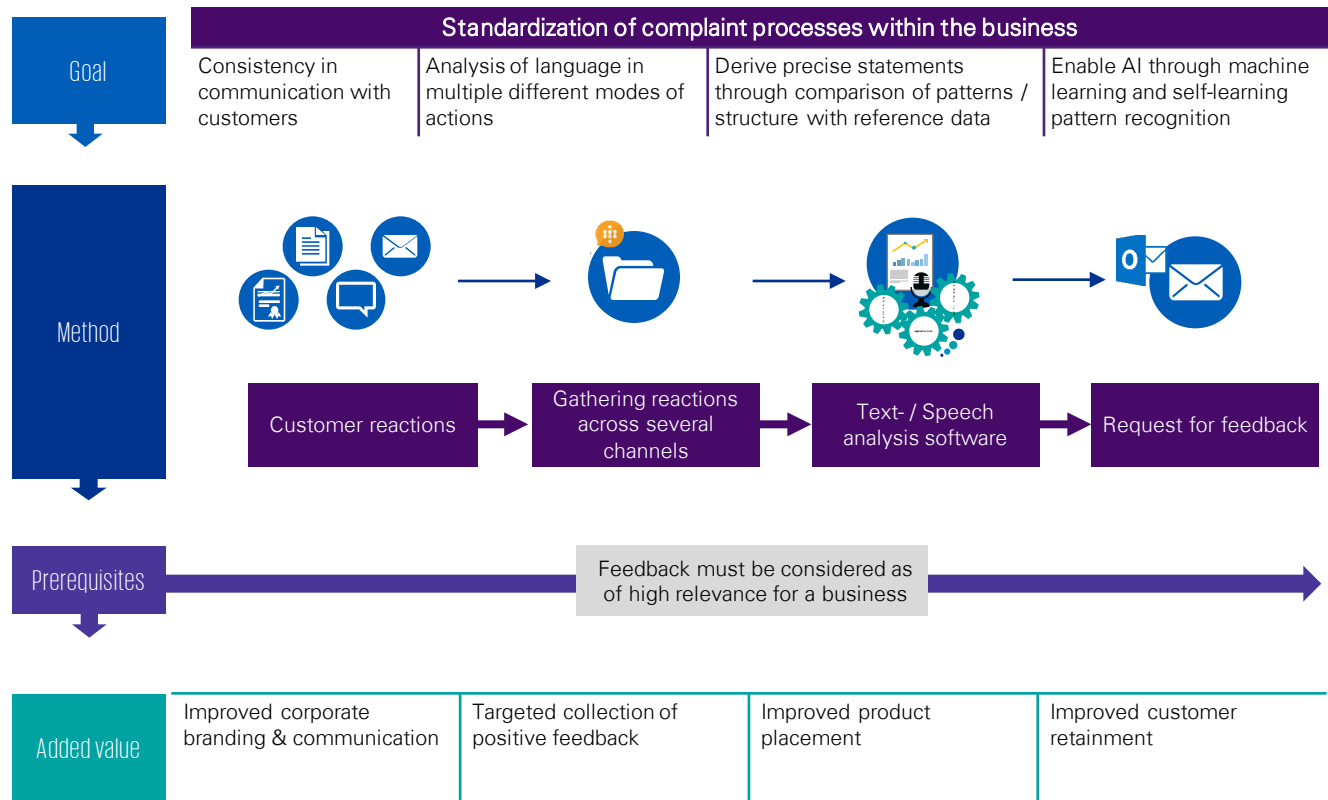
- Customer satisfaction evaluation
- Analysis of job interviews
- Optimization of product description

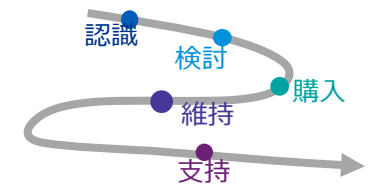
Benefits

- Consistent, target-oriented corporate communication
- Identification of the best applicants for advertised positions
- Training of the own employees for target-oriented communication

Business Case:

Understanding a customer's emotions or intent is crucial in delivering well-designed, consistent communications, both on a personal and general marketing level. Text & Speech analysis can support businesses in better understanding and reacting to customers' needs.





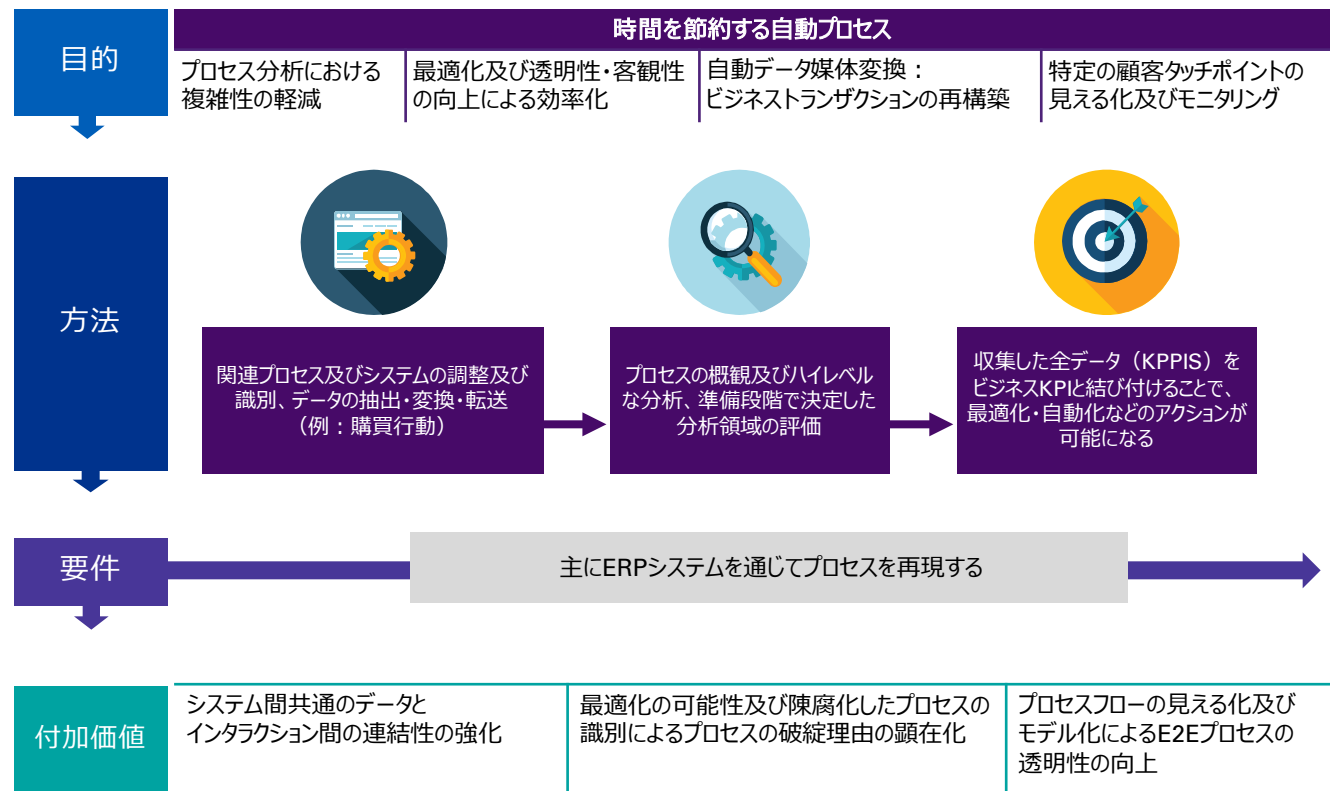
使用事例：プロセスマイニング

テクノロジーの概要

デジタルITによるトレースを利用することで属人的なプロセスを識別し、プロセスの組み合わせや見える化が可能になる。該当データは最初に様々なソースシステムで認識され、その後抽出される。プロセスマイニングで抽出されたデータは、当該プロセスの最適化や見える化を目的としたビジネスプロセスの再構築に活用される。

ビジネスケース：

エンドツーエンドの観点からプロセスを分析することは、知識のサイロの打開及びビジネスプロセスの最適化において必須。さらに、プロセスフローの柔軟性を高め、問題が生じる前に認識するためにも重要。



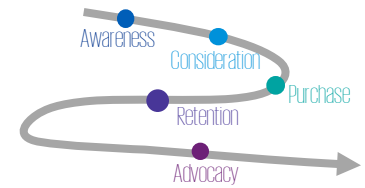
今後想定される使用事例

- 顧客ライフサイクルの分析
- 業績分析
- 品質管理
- プロセスの欠点及び利点の識別

利点

- 最も複雑なプロセスでも見える化及びモデル化が可能
- 様々なソースシステムからのデータの識別及び抽出
- 最適化または標準化の可能性の識別

Use Case Process Mining



The Technology

Process Mining allows individual processes to be identified, combined and visualized by means of digital IT traces. For this purpose, the corresponding data is first identified in the various source systems and then extracted. From this data, process mining can be used to reconstruct the business transactions in order to analyze, optimize and visualize the process.

Further potential Use Cases

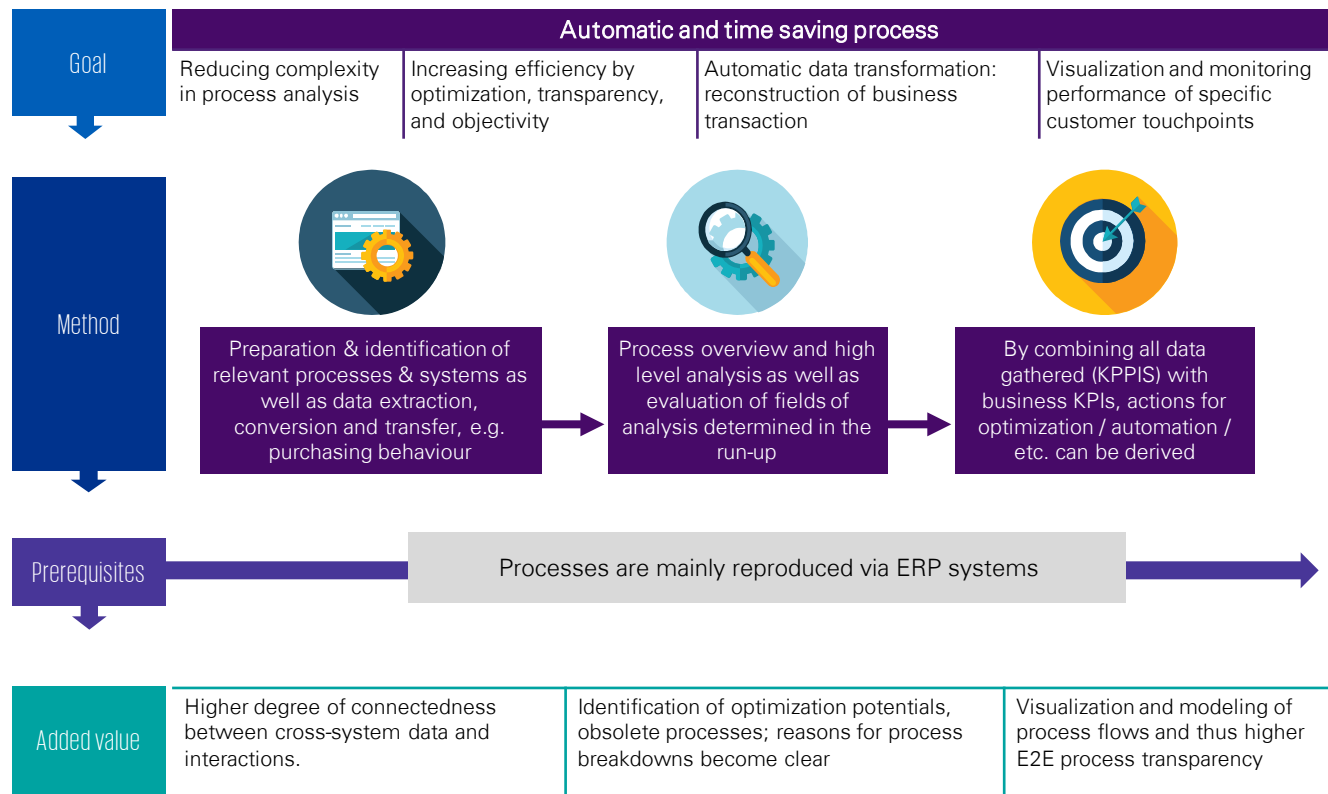
- Customer lifecycle analysis
- Performance analysis
- Quality control
- Identifying process gaps and saliences

Benefits

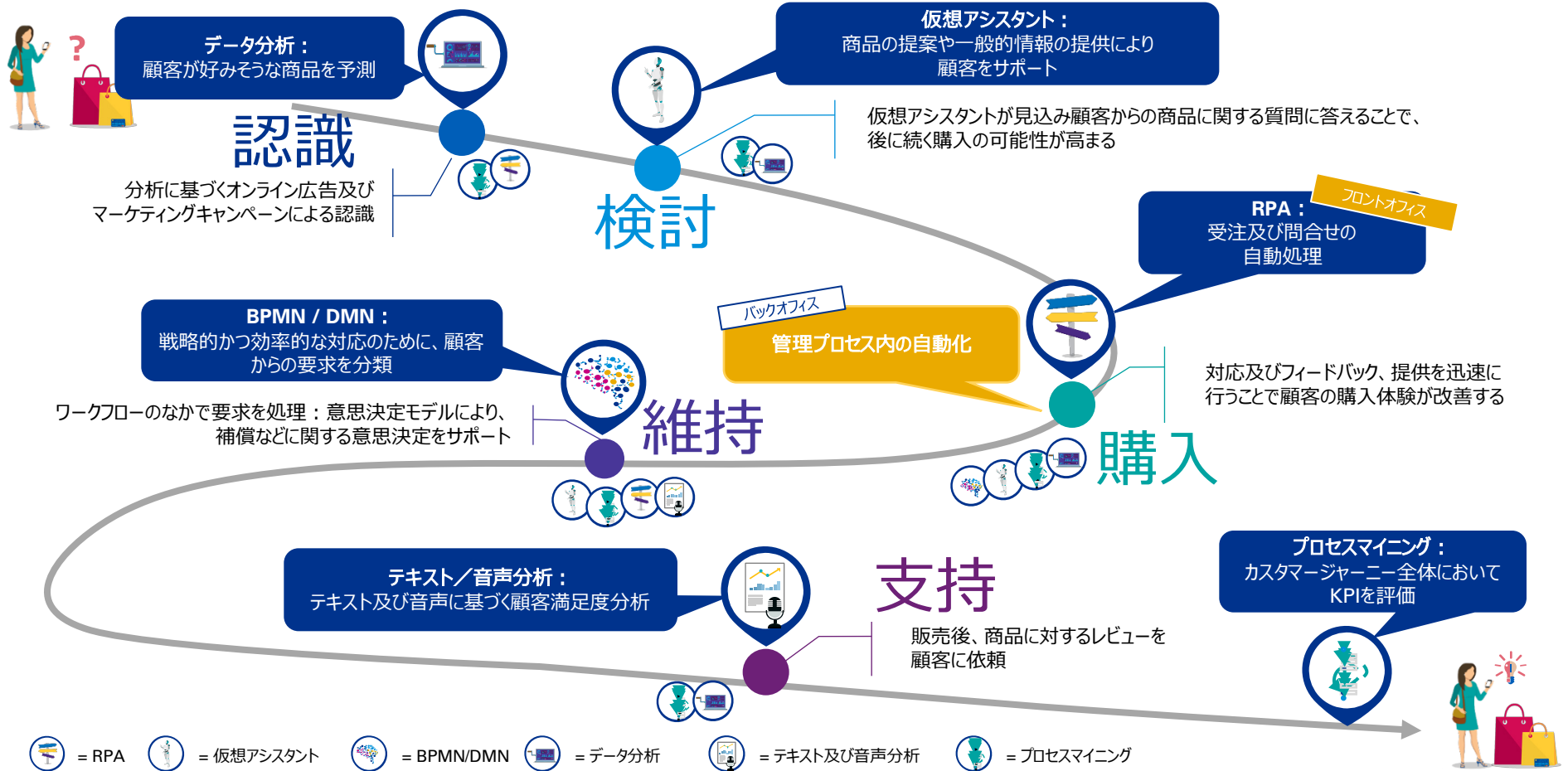
- Visualization and modeling of even the most complex processes
- Identification & extraction of data from different source systems
- Identification of optimization or standardization potentials

Business Case:

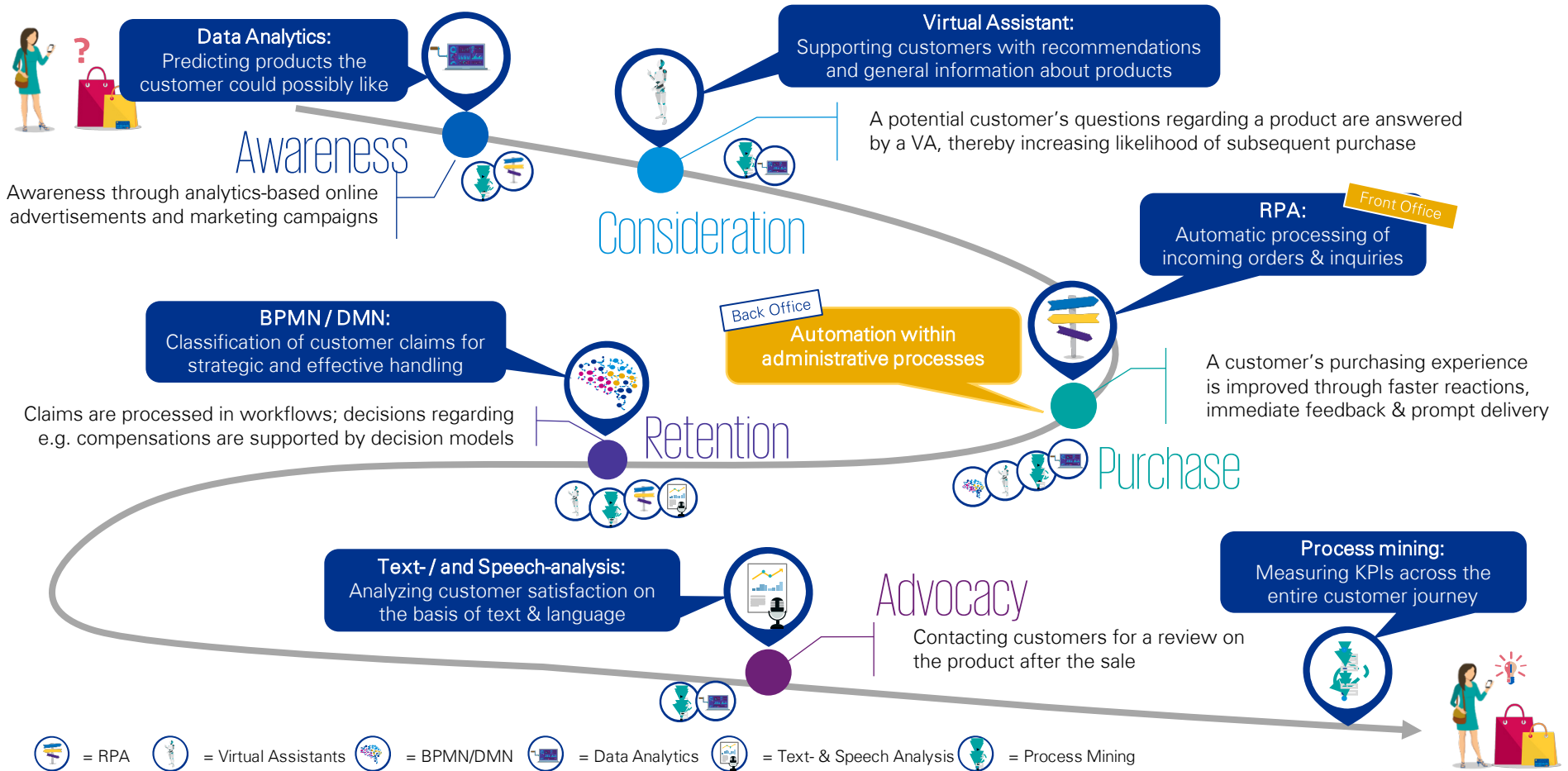
Analyzing processes from an end-to-end perspective is vital when it comes to overcoming knowledge silos and the optimization of business processes. Furthermore it is important to gain flexibility in process flows and to identify problems before they even occur.



カスタマージャーニーにおける自動化技術



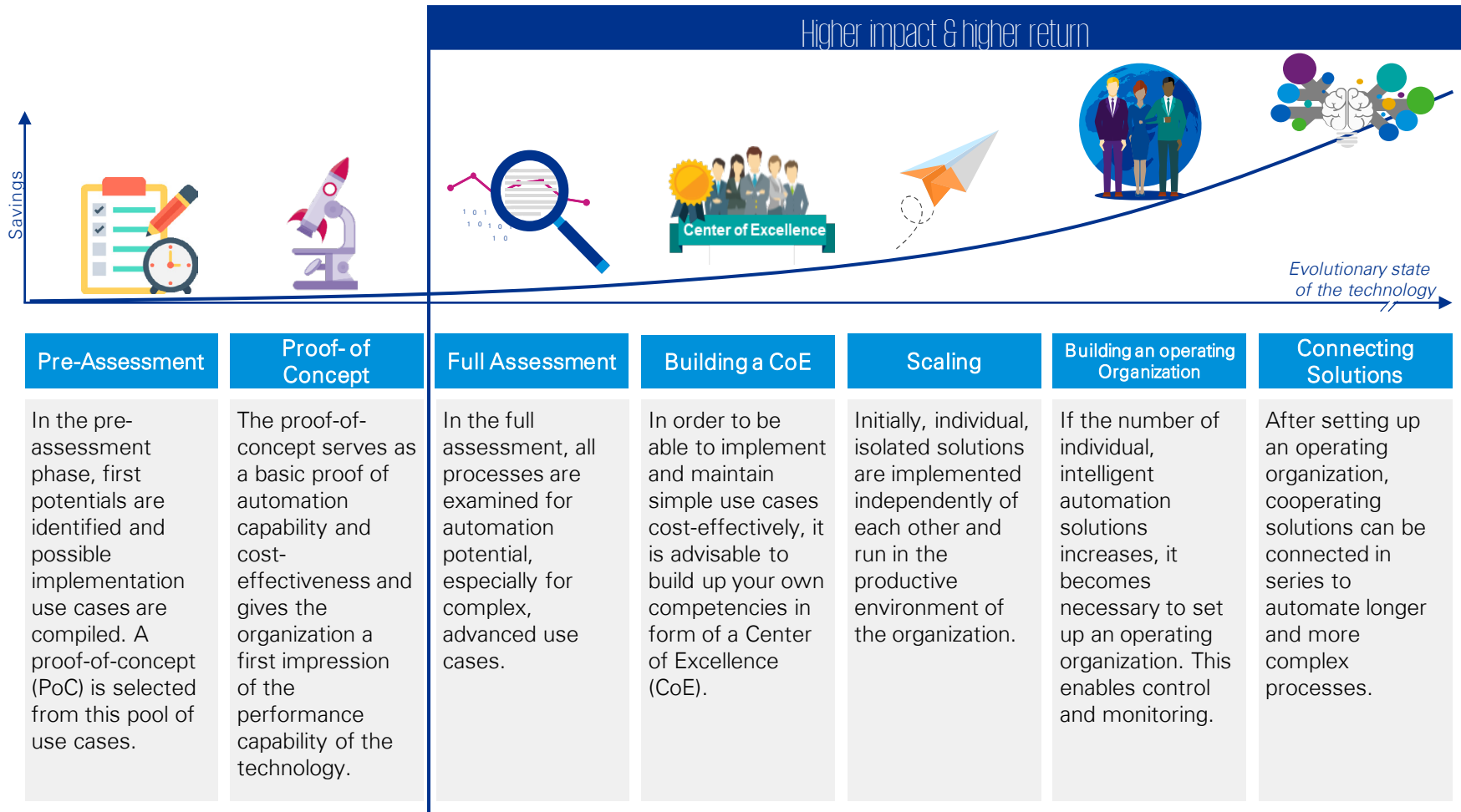
Automation Technologies along the Customer Journey



オートメーション・ジャーニーのタイムライン



Automation Journey at a Glance



デジタル化への第一歩



アイデア出しセッション：インテリジェントオートメーション入門

- インテリジェントオートメーション技術の初心者研修
- 使用事例の識別に関するコンセプトの考案
- 識別された使用事例の定量化及び制限、並びにビジネスケースの推測を含む早期改善策の選択（3~5つ）

使用事例の収集に使用されるアイデア出しカード



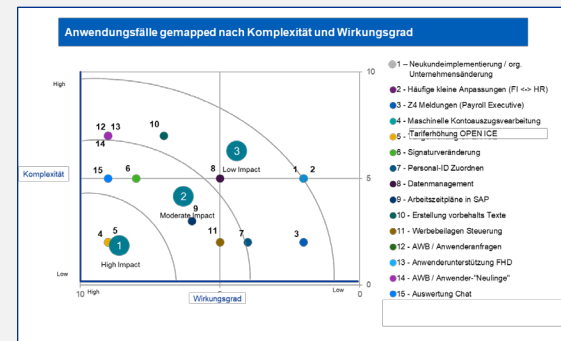
Allgemeine Informationen		Eigenschaften	
Ideengeber		Menge p.a.	
Digitale Transformation Lösung		Dauer in Minuten	
Anwendungsfall		Datum	
ServiceLine / Abteilung			
Ansprechpartner (Fachbereich/Prozessexperte)			
Prozessbeschreibung / Idee		Umsetzungsvoraussetzungen	
Weitere Anmerkungen / Offene Punkte			



次のステップ：早期改善策の使用事例分析*

- 早期改善策の使用事例（3~5つ）に関する詳細な分析のためのプロセス・ウォークスルー
- ステークホルダー分析
- ターゲットの定義付け：的を絞った／現状通りの設計
- データベース及びソースシステムの分析
- 適宜：プロセスのクリックマニュアルの策定
- 例外の取扱い及びフォールバックのシナリオの定義付け
- 最適な自動化ソフトウェアの選択及び設定

使用事例の優先順位付けをするためのヒートマップ



*分析活動は、運用される技術により部分的に影響を受ける。

Your first steps into digitalization



Ideation Sessions: Introduction to Intelligent Automation

- Onboarding in Intelligent Automation Technologies
- Performing Ideations for Use Case Identification
- Quantification and qualification of the identified Use Cases as well as selection of 3-5 Quick Wins incl. Business Case Calculation

Ideation cards to collect use cases



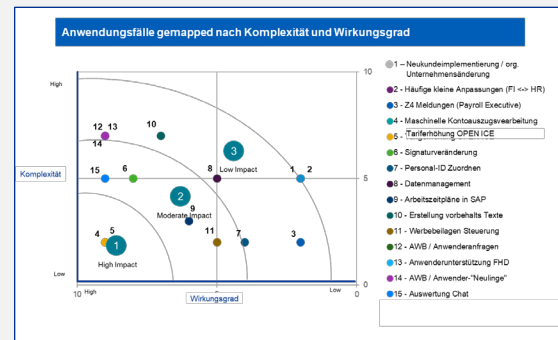
Allgemeine Informationen		Eigenschaften	
Ideengeber		Menge p.a.	
Digitale Transformation Lösung		Dauer in Minuten	
Anwendungsfall		<input type="text"/>	
ServiceLine / Abteilung		<input type="text"/>	
Ansprechpartner (Fachbereich/Prozessexperte)		<input type="text"/>	
Prozessbeschreibung / Idee		Umsetzungsvoraussetzungen	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Weitere Anmerkungen / Offene Punkte			
<input type="text"/>			



Next Steps: Analysis of Quick Win Use Cases*

- Process Walk Throughs for Deep Dive Analysis of the 3-5 Quick Win Use Cases
- Stakeholder analysis
- Target definition: target/as is-design
- Analysis of database and source systems
- If necessary: Creation of process click-manuals
- Definition of Exception-Handlings and Fallback-Scenarios
- Selection and configuration of optimal automation software

Heat map to prioritize use cases



* Analysis activities partly depend on the technology to be implemented

全ての段階で...

戦略的方向づけ

アイデア出し

分析及び概念化

設計

ソフトウェアの選択

運用及びテスト

- プロセスの自動化に関する全体的な戦略の策定
- 技術及びオペレーティングモデルに関する意思決定の評価

- アイデア出しワークショップにおいてアイデアを生み出す
- プロセスの適格性及び事前評価

- 自動化能力に関するプロセス分析
- 技術の事前選択
- ビジネスケースの推測

- 自動化に関するプロセスの最適化
- 開発設計の策定

- ソフトウェアに関する会社独自の基準の調査
- 運用に適切なソフトウェアソリューションの調査及び事前選択

- 選択されたソリューション/技術の運用
- テスト及び文書化
- ソリューションに関する承諾及び実用への展開

オペレーティングモデル

変更管理

研修及びコーチング

カスタマイズされた進展

プロジェクト管理

自動化の促進

- 役割、責務及びプロセスを含むガバナンスモデルの策定
- プロセス及び構造化された組織の設計及び構成

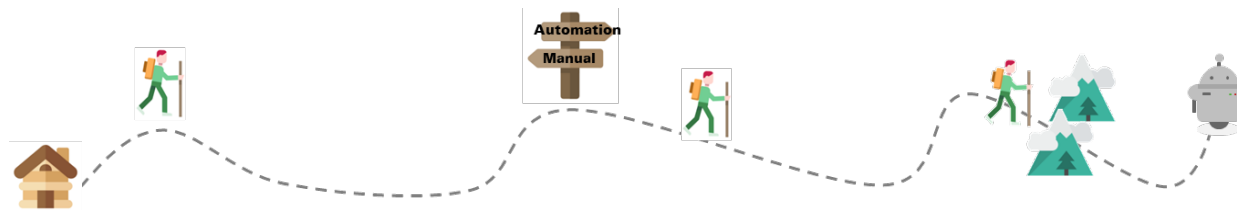
- 選択されたソリューションの変更手段を含む変更ロードマップの策定
- コミュニケーションの概念策定

- ソリューション適用に関する基礎研修
- 自己運用に関する完全な研修コース
- センター・オブ・エクセレンスの確立

- 貴社独自のソリューションの開発
- 当該ソリューションのメンテナンス及び適合
- 既存ソリューションの拡張機能

- プロジェクト範囲の定義付け及びプロジェクトのロードマップの作成
- エスカレーション及びリスク管理
- プロジェクトのモニタリング及び管理

- インテリジェントオートメーション技術を使用し、他のソフトウェアツールによる自動化の欠落部分を埋め、処理の効率化を図る



Every step of the way...

Strategic orientation

- Development of an overall strategy for process automation
- Evaluation of technology and operating model decisions

Ideation

- Generating ideas within Ideation Workshops
- Qualification and pre-evaluation of processes

Analysis & Conception

- Process analysis regarding automation capacity
- Pre-selection of technologies
- Calculation of a business case

Design

- Optimization of processes with regard to automation
- Creation of the development design

Software-selection

- Survey of company-specific criteria for the software
- Sighting & pre-selection of appropriate software solutions for later implementation

Implementation & Testing

- Implementation of the chosen solution/technology
- Testing & documentation
- Acceptance of the solution and transfer to live operation

Operating model

- Development of a governance model including roles, responsibilities and processes
- Design and structure of the process and structural organization

Change Management

- Creation of a change roadmap incl. change measures for selected solution
- Creation of a communication concept

Trainings & Coaching

- Basic training for the application of the solution
- Full training courses for own implementation
- Building a Center of Excellence

Customized advancement

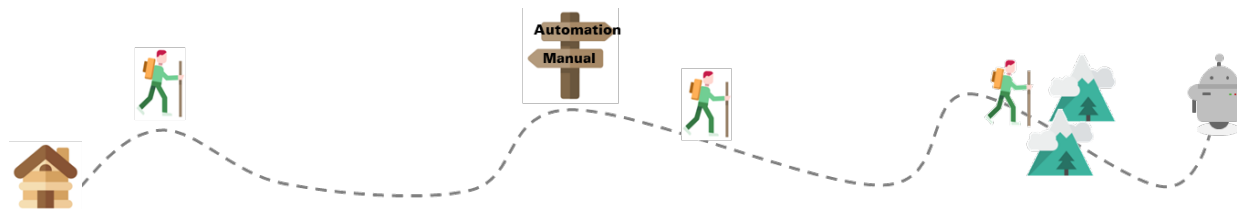
- Development of an individual solution for your company
- Maintenance and adaptation of the solution
- Add-On 's for existing solutions

Project management

- Definition of the project scope & creation of a project roadmap
- Escalation & risk management
- Project monitoring & controlling

Automation Booster

- Use of IA technologies to close automation gaps of other software tools and thus make processes more efficient





V. 法務 アップデート

1. COVID-19パンデミックのM&Aにおける影響
2. ドイツ破産法の一時的な修正
3. ベンチャーキャピタル – 投資と取得
4. 独占禁止法・投資取締法に関するM&A及び企業行動の課題
5. 労働法





V. Legal Update

1. **Impact of COVID-19 pandemic on M&A**
2. **Temporary modification of German Insolvency Law**
3. **Venture Capital – Investments and Acquisitions**
4. **Challenges in M&A and business conduct regarding Antitrust and Investment Control Law**
5. **Employment Law**



M&Aに対するCOVID-19感染拡大の影響

デューデリジェンス段階



法律

今後の焦点になると予想される分野

- 公的補助金
- 時短勤務及びその他のCOVID-19関連（労働法）対策
- IT及び情報保護（例：在宅勤務）
- 保険による補償
- サプライチェーン及び調達
- 組織再編要件及び倒産リスク

財務と商取引

今後さらに注目が集まる分野

財務及びコマース・デューデリジェンス（2度目のロックダウンの可能性による影響とさらなるCOVID-19の影響に対する考慮）

クロージング前の取引



分析

- クロージングの遅れや買主の取引からの撤退の可能性（例えば、MAC事由の不在やその他のクロージングに係る条件）
- 買収価格の再交渉の可能性
- 以下が発生することによるクロージング後の価値の回収の可能性
 - 買収価格調整
 - （財務）表明保証違反
 - クロージング前の誓約事項違反

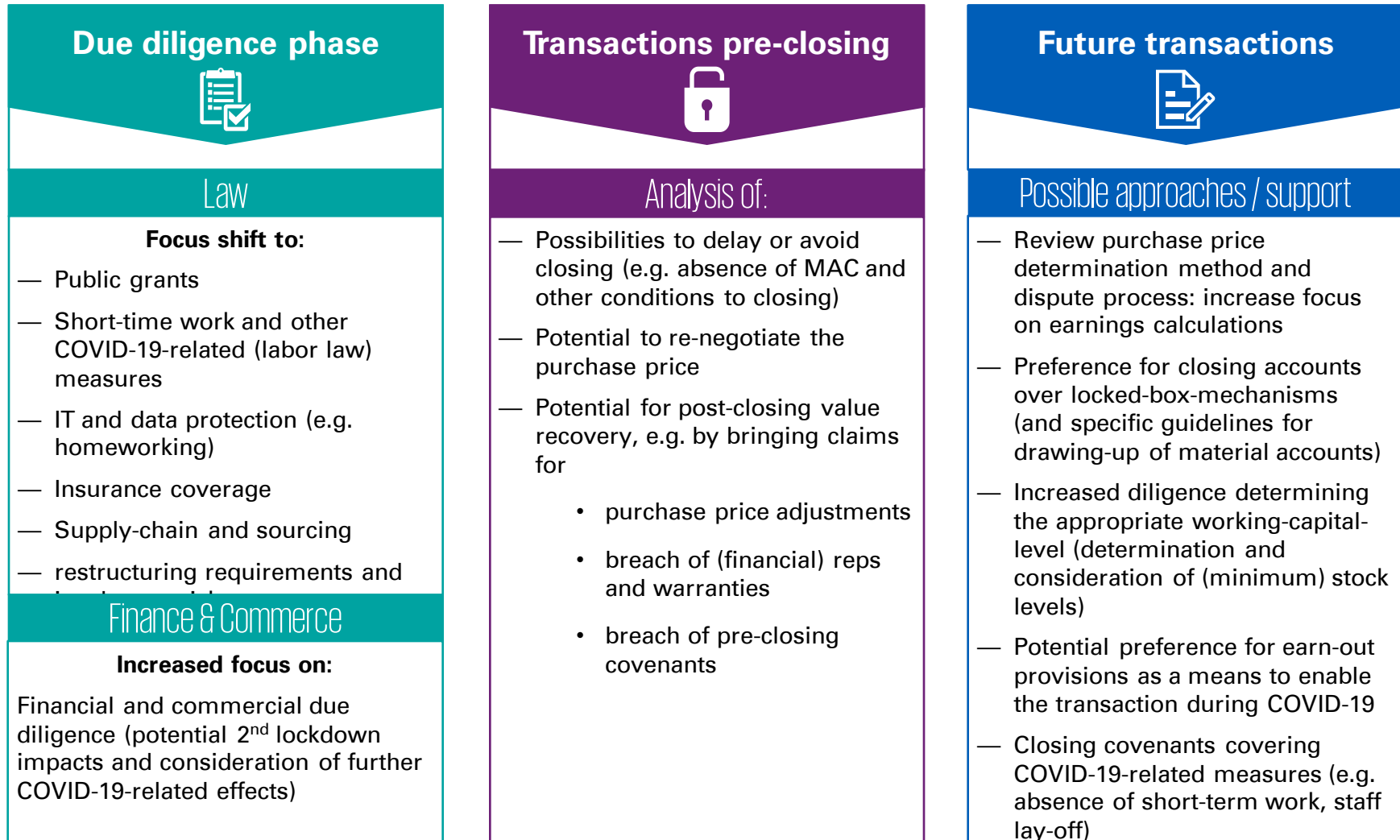
将来の取引



可能なアプローチ / サポート

- 買収額の決定方法及び紛争解決プロセスのレビュー（収益計算のさらなる重視）
- ロックド・ボックス方式（及び重要な勘定の作成に対する特定のガイドライン）よりもクロージング・アカウント方式を優先
- 適切な運転資金レベルを判断するためのデュー・デリジェンスの強化（（最低）在庫水準の決定及び検討）
- COVID-19流行中の取引を可能にする方法としてのアーンアウト条項に対する潜在的な優先傾向
- COVID-19関連対策（短期労働の停止、従業員の一時的解雇等）に係るクロージング時の誓約事項
- MAC条項の利用の増加

Impact of COVID-19 Pandemic on Mergers & Acquisitions



独破産法の一時的な修正

1. 破産申立義務の一時保留

COVID-19パンデミックの影響を緩和する法律（the Act to Mitigate the Effects of the COVID-19 Pandemic（**COVInsAG**））の第1項改正に従い、法的な債務超過を原因とする破産申立義務は、企業がCOVID-19による損害を受けた場合、2020年12月31日まで保留される。

ただし、2020年10月1日以降は、非流動性を原因とする破産申し立てについては、破産申立義務の一時保留は適用されない。

2. 破産申立義務の保留に関する一般的なルールの概要

- 保留は以下のすべての条件を満たす必要がある。
 - 企業が非流動的（資金不足）な状態に陥っていないこと
 - 破産の原因がCOVID-19感染拡大によるものであること
 - 再建が成功する合理的な見込みがあること
- 当該会社が2019年12月31日時点で非流動的な状態ではない場合、
 - （i）債務超過はCOVID-19感染拡大が原因であること及び（ii）再建が成功する合理的な見込みがあるという法定上の推定が成り立つ。
- 上記の条件を満たす場合、通常の業務で発生した支払（特に事業運営の維持、再開、又は再建計画の実行のために供した支払）は、事業の責任者の不断の努力によるものとみなされる。そのため、当該支払が、破産の原因が生じた場合に有効となる会社法の下での支払禁止違反を根拠として、企業の債務につながることはない。

3. KPMGによるサポート

最新情報

- 保留期間のさらなる延長の可能性について最新情報を提供する

サポート

- ドイツ子会社の破産法上のステータスを分析する支援
- COVInsAGの第1項に基づく保留の適格性評価
- 政府の支援措置又はその他の形式の資金調達に適格性に関する支援
- 保留期間中の破産法における継続的な義務と責任リスクに関するドイツの経営陣への助言
- ドイツの子会社の経営悪化に起因する株主及びその他のグループ会社の責任及び紛争リスクを回避する支援
- 経済的に困窮している顧客及び／又はサプライヤへの対応方法の指導

Temporary modification of German Insolvency Law

1. Temporary suspension of the obligation to file for insolvency

According to the recently amended wording of section 1 of the Act to Mitigate the Effects of the COVID-19 Pandemic (**COVInsAG**), the obligation to file for insolvency because of a legal overindebtedness is suspended until 31 December 2020 in case of companies that suffered damage in the COVID-19 pandemic.

In contrast, as of 1 October 2020 the temporary suspension is not applicable for the insolvency reason of illiquidity.

2. General overview of the temporary rules for the suspension of the obligation to file for insolvency

- The conditions of the suspension are that
 - the company is not illiquid,
 - the legal overindebtedness is due to the effects of the COVID-19 pandemic and
 - there is a reasonable prospect of a successful restructuring.
- If the relevant company was not illiquid on 31 December 2019, there is a statutory presumption (i) that the overindebtedness is due to the effects of the COVID-19 pandemic and (ii) that there is a reasonable prospect of successful restructuring.
- If the above conditions are met, payments made in the regular course of business, in particular payments that serve to maintain or re-commence business operations or the execution of a restructuring plan, shall be regarded as compatible with the diligence of a responsible business manager. Therefore, they shall not lead to liability of the corporate bodies on the ground of an infringement of the prohibition on payment under company law that takes effect once a ground for insolvency has arisen.

3. How can KPMG support you?

Updates

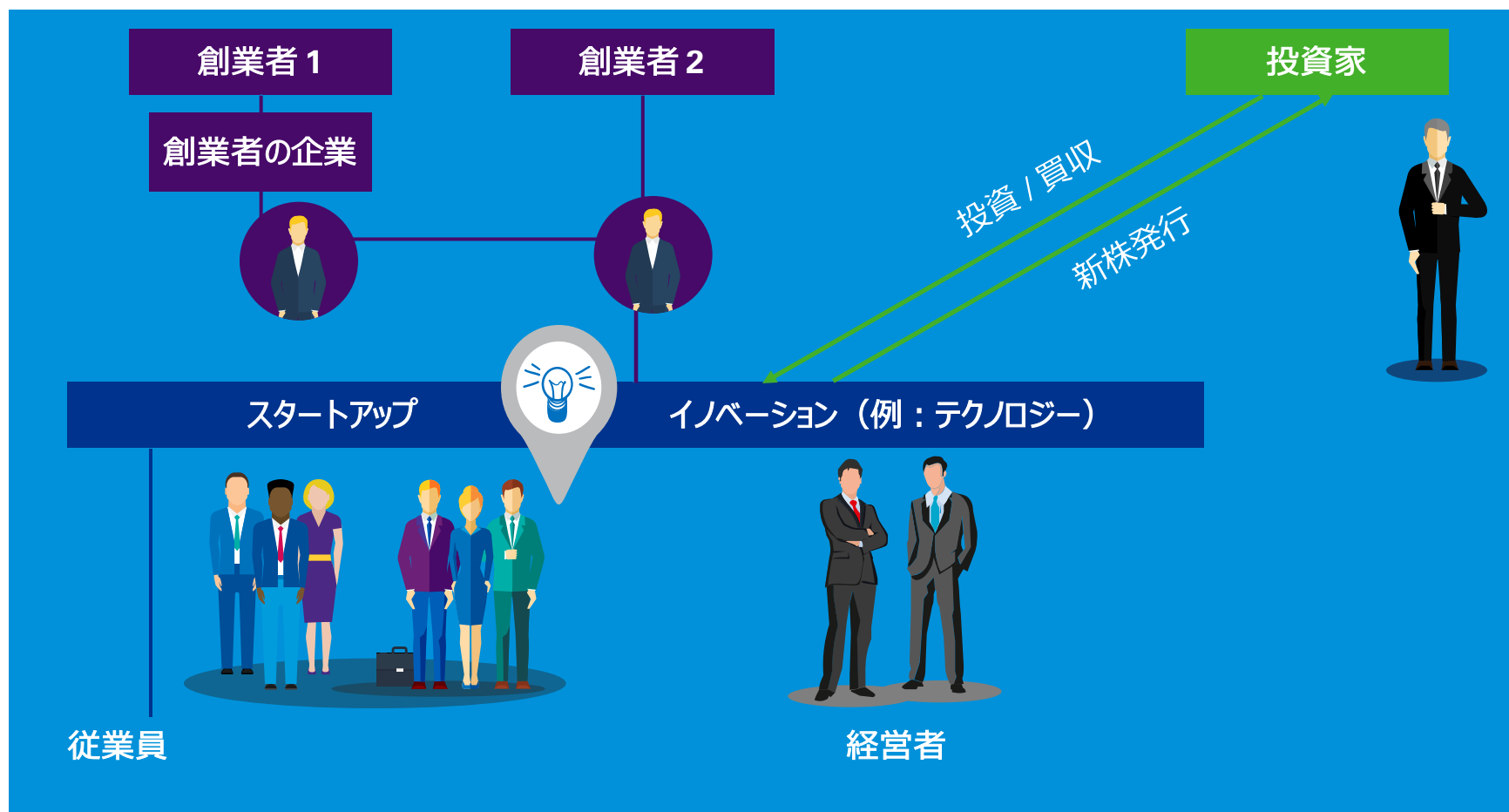
- Providing updates on a possible further extension of the suspension period.

Support

- Assistance in analyzing the insolvency law status of a German subsidiary.
- Evaluation of the qualification for a suspension pursuant to section 1 COVInsAG.
- Support with regard to qualification for governmental support measures or other forms of financing.
- Advising of the German management in respect of ongoing insolvency law obligations and liability risks throughout suspension period.
- Helping to avoid liability and contestation risks for the shareholder and other group companies resulting from the distressed situation of the German subsidiary.
- Instructing how to deal with distressed customers and/or suppliers.

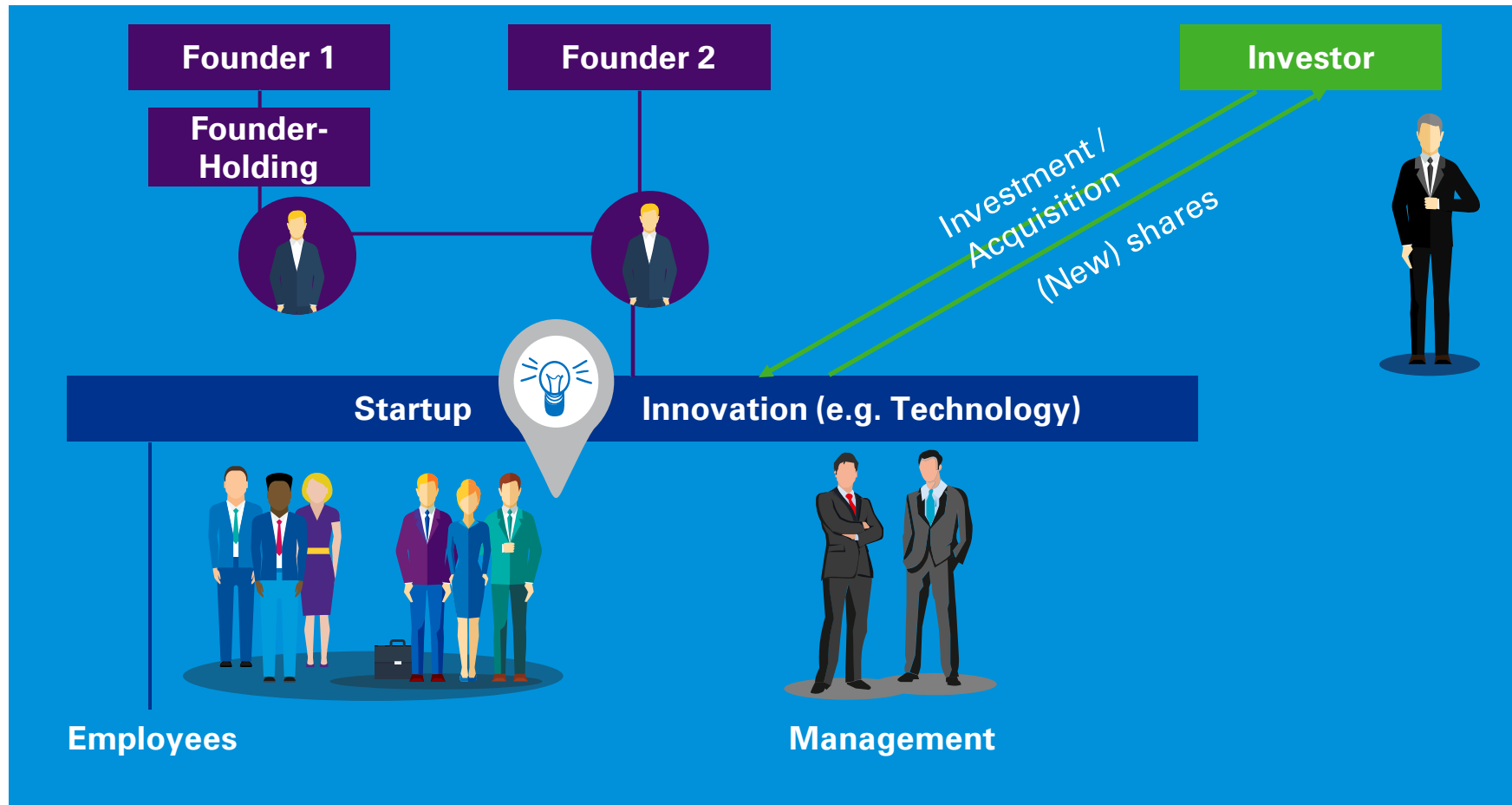
ドイツのスタートアップが生むイノベーションのメリット

ベンチャーキャピタルの投資/買収の典型的な状況



Benefit from Innovation created by German Startups

Typical situation of Venture Capital Investments or Acquisitions



投資と買収の比較

投資

- 投資家がスタートアップの少数株式を取得
- 対価はスタートアップへの金融投資
- デュー・デリジェンス（通常、知的財産に注力）
- 法的な枠組み：
 - 投資契約
 - 株主間契約
 - 定款（AOA） / 手続規則
- メリット：
 - 財務リスクが限定的である
 - 成長を監督する時間
 - 他にも投資家がいる
- 投資の特徴を把握する必要がある（例：プレ／ポストマネーバリュエーション、バリュエーション、ベスティング、支払のマイルストーン、タグアロン、ドラッグアロン、非競争、VESOP（仮想従業員ストックオプション制度）等）

買収（イグジット）

- 投資家は取得比率100%でスタートアップを買収
- 通常、創業者はマネージングディレクター又は少数株主として取締役会に残る
- 法的な枠組み：
 - 株式譲渡契約
 - 株主間契約
 - マネージングディレクター契約書
- メリット：
 - 買収によるイノベーションの推進
 - 他の株主の関与がない
 - 魅力的な価格
- 考慮すべきスタートアップ買収の特徴（例：バリュエーション、典型的なデューデリジェンスの落とし穴、マルチセラー取引、VESOP 等）

Investment vs. Acquisition

Investment

- Investor takes over minority share in startup.
- Consideration is financial investment into the startup.
- Due Diligence (usually IP focus)
- Legal framework:
 - Investment agreement
 - Shareholders' agreement
 - Articles of association / rules of procedure
- Benefits:
 - Limited financial risk
 - Time to supervise the development
 - Other investors
- You need to know specifics of investments (e.g. pre-/post-money valuation, valuation, vesting, milestones for payments, tag-along, drag-along, non-competition, VESOP (virtual employee stock option program) etc.)

Acquisition (Exit)

- Investor acquires 100% in startup
- Usually, founders stay on board as managing directors or minority shareholders
- Legal framework:
 - Share purchase agreement
 - Shareholders' agreement
 - Managing directors' agreement
- Benefits:
 - Boost through acquisition of innovation
 - No other shareholders being involved
 - Attractive prices
- Specifics of startups acquisitions to be considered (e.g. valuation, typical due diligence pitfalls, multi-seller transaction, VESOP etc.)

スタートアップの買収に係る法的問題の典型

テクノロジー・知的財産

デュー・デリジェンスの範囲と手続
(通常のM&A手続と比較した場合)

創業者の表明保証 vs
売却する投資家

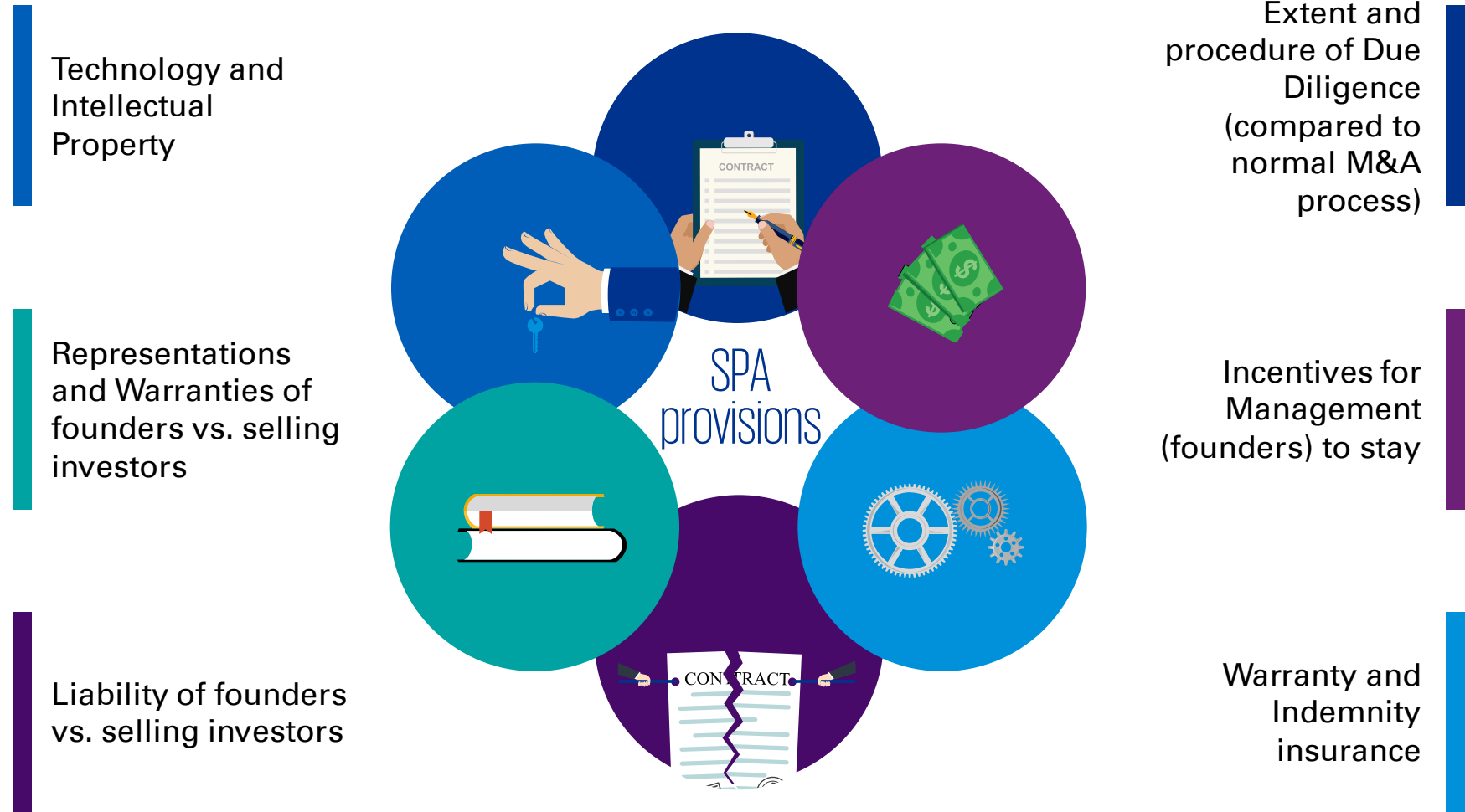
経営者（创业者）が
会社に留まるインセンティブ

創業者の義務 vs
売却する投資家

表明保証保険



Typical legal issues in Startup acquisitions



外国直接投資（FDI）のスクリーニング

基本情報

ドイツ連邦共和国の安全保障上のリスク防止のため、連邦経済・エネルギー省（Federal Ministry for Economic Affairs and Energy）は、EU域外の外国投資家又は買主によるドイツ企業の買収を審査する場合がある。

対外経済法（Außenwirtschaftsgesetz:AWG/ Foreign Trade and Payments Act）及び対外経済法施行令（Außenwirtschaftsverordnung:AWV/ Foreign Trade and Payments Ordinance）がその法的根拠となる。

こうした法規により、投資はいわゆる「セクター横断型」と「セクター特化型」に区分され、異なる適用プロセスとスクリーニング手順が義務付けられる。

- セクター横断型投資の審査手続は、買収に関与する企業の規模を問わず、原則として全セクターに適用される。
- セクター特化型投資の審査手続は、防衛とITセキュリティに携わる特定の企業（例：兵器及びその他の主要な軍事技術のメーカー・開発企業）の買収に適用される。

セクター横断型投資の審査

- 外国（すなわち、欧州連合（EU）域外）の投資家がドイツを拠点とする企業の議決権の最低25%の所有権を取得する買収は審査対象となる可能性がある。
- （買収対象が）国内の重要インフラ企業である場合、審査基準は（議決権の）最低10%となる。（例：IT、通信、エネルギーセクターの企業）

審査手続の開始

- 選択肢1：投資家が連邦経済・エネルギー省に法的拘束力のある同意書を積極的に要求する。経済省による審査が2ヶ月以内に開始されない場合、同意書は発行されたものとみなされる。
- 選択肢2：連邦経済・エネルギー省は、買収の情報を得てから3ヵ月以内に審査手続を開始できる。
- 審査期間中、投資の根拠となる法的取引は効力を有する。ただし、それ以降に買収が禁止される、あるいは条件又は義務の対象となる可能性がある。

セクター特化型投資の審査

- ドイツを拠点とする企業の議決権の最低10%の所有権を取得するEU域外の外国投資家による買収が審査の対象となる。
- このような買収は経済省に通知しなければならない。
- 審査では、個々の買収がドイツ連邦共和国の最も重要な安全保障上の利益に対して脅威をもたらすかどうかを検討する。
- 審査期間中は、買収の根拠となる法的取引は経済省が明示的又は黙示的に承認を与えるまで暫定的に無効となる。

Foreign Direct Investment ("FDI") Screenings

Basics

In order to **prevent security risks for the Federal Republic of Germany**, the Federal Ministry for Economic Affairs and Energy may review acquisitions of German firms by foreign non-EU investors or buyers on a case-by-case basis. The **Foreign Trade and Payments Act** (Außenwirtschaftsgesetz – AWG) and the **Foreign Trade and Payments Ordinance** (Außenwirtschaftsverordnung - AWV) set the legal basis.

The legal provisions distinguish between “cross-sector” investments and the so-called “sector-specific” investments and oblige for **different**

application processes and screening procedures.

- The **cross-sector** investment review procedure applies in principle to all sectors, regardless of the size of the companies involved in the acquisition
- The **sector-specific** investment review applies to acquisitions of certain companies active in defense and IT security (e.g. manufactures and developers of war weapons and other key military technologies)

Cross-sector investment review

- Any acquisition in which foreign (i.e. outside the European Union – “EU”) investors acquire ownership of at least **25%** of the voting rights of a company resident in Germany can be subjected to such review.
- If the domestic company operates in **critical infrastructure** the threshold for the review is at least **10%**, e.g. entities in the IT, telecommunication or energy sector.

Initiation of review process

- **Option 1:** The investor requests **proactively a binding certificate of non-objection** from the Federal Ministry for Economic Affairs, which shall be deemed to have been issued when no review of the Economic Affairs Ministry has been initiated within two months
- **Option 2:** The Federal Ministry for Economic Affairs may initiate a **review procedure** within three months after obtaining knowledge of the acquisition
- During the review period, the legal transaction on which the investment is based **shall be effective**; however, **subsequently** the acquisition might be **prohibited or subject to conditions or obligations**.

Sector-specific investment review

- Subject to review can be any acquisition whereby foreign non-EU investors acquire ownership of at least **10%** of the voting rights of a company resident in Germany
- Such acquisitions **must be notified** to the Federal Ministry for Economic Affairs.
- The review considers whether the respective acquisition poses a threat to essential security interests to the Federal Republic of Germany
- During the review period, the legal transaction on which the acquisition is based **shall be provisionally ineffective** until the Federal Ministry for Economic Affairs grants its express or implied approval.

FDI – 最新動向及び今後の進展

現在の状況

欧州議会・理事会規則2019/452により、すべてのEU加盟国はFDIスクリーニング体制と規制を拡充、強化する義務がある。2020年3月25日のコミュニケーションで、欧州委員会は加盟国に対し、FDIスクリーニング規制をより厳密に適用するよう求めたが、FDIスクリーニングのより厳密な適用の要求を投資に適した経済領域へのコミットメントに明示的に関連付けた。ドイツはFDIを管理及び審査する既存の体制を見直す必要があり、ドイツ議会は2020年6月に法案を可決した。

改正にともなう変更点

対外経済法（AWG）の改正点

- **適用範囲の拡大**：ドイツ連邦共和国の安全保障上の利益に加え、**他のEU加盟国の公共政策や安全保障又はEUの利益となる計画やプログラムに関連する潜在的な脅威は、投資を禁止するかどうかの判断に関係する。**
- **禁止事項の基準の引き上げ**：公的秩序又は安全保障への**脅威が予想される**場合、投資を規制又は禁止する十分な根拠となる。
- **審査機関の延長**：主要な審査の期間を最長**4か月間**延長できる。（合計：8か月）
- **全取引の無効化**：報告が義務付けられる法的取引はすべて審査手続が完了するまで**無効**となる。（現在はセクター横断型／セクター特化型のFDI両方の審査に適用される）
- **新しい犯罪行為**：「ガン・ジャンピング」（FDI認可前の違法な合併の実行又はM&A取引の当事者間での協調）は最長**5年**の禁固刑が課される。
- **新規窓口**：連邦経済・エネルギー省への窓口の設置

今後の改正案

以下は最新の対外経済法施行令（AWV）の改正には含まれないが、今後の改正に盛り込まれる予定である。

- **特定の重要技術**に対する投資のスクリーニングの明確化（重要技術を厳密に定義したカタログを含む。例：人工知能、ロボティクス、半導体、電力貯蔵、ナノ／バイオテクノロジー、量子技術）
- 上記の場合、株式**10%**の取得の基準と報告義務が課される。

KPMG法律事務所のサポート

- ドイツの企業が重要インフラ企業又はセクター特化型投資の管理対象となるかどうかに関する**事前のリーガル・レビュー**
- **同意書の取得申請手続**の支援、法律相談、代理
- **連邦経済・エネルギー省による審査前の審査手続**の支援、法律相談、代理

FDI – Recent and upcoming Developments

Situation

According to EU Regulation 2019/452, all EU Member States are obliged to extend and tighten their FDI-screening regimes in regulations. In a subsequent Communication of March 25th 2020, the European Commission called on the Member States to apply their FDI-screening regulations **more strictly**. The European Commission however explicitly linked the call for stricter application of FDI-screenings to the commitment to an investment-friendly economic area. Germany needed to review its existing regime of controlling and reviewing FDI and the German Parliament passed the law in June 2020.

Changes pursuant to the amendment

Changes in Foreign Trade and Payments Act (“AWG”)

- **Extended area of application:** Alongside security interests of the Federal Republic of Germany, possible threats to public policy or security of **other EU member states or in relation to projects or programs of the EU interest** will be relevant for the decision whether an invest might be prohibited
- **Extended criteria for prohibition:** An **anticipated threat** to public order or security is sufficient to restrict or prohibit an intended investment
- **Extended review periods:** Main review period can be extended by up to **four months** (in total: eight months)
- **Invalidity of all transactions:** All legal transactions subject to reporting requirements **shall be null and void** until the review process is completed (applying now to both sector-specific and cross sector FDI reviews)
- **New criminal offence:** “Gun-Jumping” (unlawful merger implementation or co-ordination between the parties to an M&A transaction before FDI clearance) will be subject to a prison sentence of up to **five years**
- **New Point of contact:** Establishment of a contact point in the Federal Ministry for Economic Affairs and Energy

Further intended amendments

Intended amendments of the Foreign Trade and Payments Ordinance (“AWV”) which are not included in the current amendment comprise:

- The Investment screening for **certain critical technologies** might become more specific, including a precisely defined catalogue of critical technologies, e.g. artificial intelligence, robotics, semiconductors, power storage, nano- and biotechnology and quantum technology
- In the above-mentioned cases, there is a reporting obligation and a threshold set at **10%** share acquisition

Support by KPMG Law

- **Legal review upfront** whether the German company operates within a critical infrastructure or is subject to sector-specific investment control
- Support, legal advice and representation in **application proceeding to obtain certificate of non-objection**
- Support, legal advice and representation in **review proceeding before the Federal Ministry for Economic Affairs and Energy**

合併管理

概要及び基準

株式、資産又は支配権の取得から成る投資は合併管理の**対象となる**場合がある。契約当事者は取引の実行前に認可を得る必要があり、未認可の場合取引は無効とみなされ、高額な制裁金が課される可能性がある。ドイツ企業への投資は EU又はドイツの合併管理の対象となる場合があり、いずれの手続に関しても、取引が効果的な競争を妨げる重大な障害となるかどうか審査される。

EU

- **対象範囲**：より規模が大きい多国籍の合併。EUの合併管理が適用される場合、EU加盟国での追加の合併管理に関する通知は求められない（「ワン・ショップ・ストップ制度」）。
- **売上高の基準**：申請が求められる基準額は比較的高い
 - 取引に参加するすべての事業のグローバルでの総売上高は50億又は25億ユーロを超える必要がある。
 - さらに、取引に参加する事業はEU加盟国で個別に巨額の売上高を達成する必要がある。
- **所要日数**：「簡単な案件」でも申請準備に約 25~35日かかり、申請後の欧州委員会の判定には25営業日必要となる。複雑な案件の場合はさらに時間がかかる。

ドイツ

- **対象範囲**：EUの合併管理の対象とならない国内／多国籍の合併
- **売上高の基準**：以下の基準を超える場合
 - 取引に参加するすべての事業のグローバルでの総売上高が5億ユーロ超である。
 - 取引に参加する事業1件のドイツ国内での売上高が2500万ユーロを超える。
 - 少なくとも1件の追加事業のドイツ国内での売上高が500万ユーロ超、又は取引価格が4億ユーロ超である。
- **所要日数**：「簡単な案件」でも申請準備に約 2~3週間かかり、申請後の連邦カルテル庁（German Federal Cartel Office）の判定には1ヵ月必要となる。複雑な案件の場合はさらに時間がかかる。

「ガン・ジャンピング」の落とし穴

- 認可前の取引の実行のみでなく、承認及びクロージング前に買収対象企業の事業へ影響を与えること又は競争上の機密情報を交換することも禁止される。
- 欧州委員会と連邦カルテル庁は、承認前に合併が実施された場合は合併企業を解体する権限を持つ。

KPMG法律事務所のサポート

KPMG法律事務所はM&A取引におけるすべての独占禁止・合併管理の課題について助言を行い、必要な合併管理手続において貴社を代理します。国際取引・手続についても、KPMGのグローバルネットワークを通じた「ワン・ショップ・ストップ」なサービス提供が可能です。

Merger Control

Starting Point: Concentration and thresholds

Investments comprising the acquisitions of shares, assets or control might **be subject to** merger control. The parties need to obtain clearance before they implement the transaction, otherwise the transaction is deemed to be invalid and severe fines can be imposed. Investments in German companies can be subject to either EU or German merger control. Both proceedings imply a test whether or not the transaction implies a significant impediment to effective competition.

EU

- **Scope:** Larger Mergers with a multinational dimension. In case EU merger control applies, additional merger control notifications in EU Member States are not required (“One Shop Stop”).
- **Turnover** thresholds triggering a filing requirement are comparatively high
 - Combined worldwide turnover of all undertakings participating to the transaction must exceed either 5 or 2.5 billion €.
 - In addition the undertakings participating in the transaction need to achieve significant turnover individually in EU member states.
- **Timing:** Even in “easy cases”: approx. 25-35 days for preparation of the filing plus 25 working days decision time for the European Commission following the filing, in complex cases even longer.

Germany

- **Scope:** Mergers with a national/multinational dimensions not subject to EU merger control.
- **Turnover** thresholds are exceeded:
 - the combined worldwide turnover of all participating undertakings exceeded €500 million;
 - one participating undertaking had a turnover exceeding €25 million within Germany; and
 - at least one further undertaking had a turnover in Germany exceeding €5 million, or transaction value exceeding €400 million.
- **Timing:** Even in “easy cases”: approx. 2-3 weeks for preparation of the filing plus one month decision time for the German Federal Cartel Office following the filing, in complex cases even longer.

Pitfall “Gun-Jumping”

- Prohibition not only to implement the transaction before clearance but also to influence the target’s business or exchange of competitively sensitive information before clearance and closing.
- Both European Commission and the German Federal Cartel Office can even unbundle a merged company if the merger is executed before the approval.

Support by KPMG Law

KPMG Law advises you on all antitrust and merger control issues in M&A transactions and represents you in the necessary merger control proceedings. Through our global network, we can also provide you with our services in case of international transactions and proceedings “One Shop Stop”.

独占禁止

独占禁止法の多様な事業活動への影響

独占禁止法は多くの企業活動に影響を与える。原則として、独占禁止法は制限的な目的又は競争に影響を与える企業間でのあらゆる形態の協調的な行為を禁止している。価格、条件、顧客、地域等に関する広く知られている禁止された協調のほか、異なる事業間における、あるいは調達と流通に関する協力と情報交換も独占禁止法の要件に準拠しなければならない。市場での地位が支配的な企業には特別な制限が適用される。独占禁止法違反は重大な結果、特に高額な罰金、損害賠償、契約の無効などをもたらす可能性がある。

競争相手との活動

- **注**：販売サイドでは競争相手とならない企業も、調達サイドでは競争相手となる場合がある。（例：原材料あるいはその他の商品を購入する場合）
- **典型的な協調の形態**： 調達、R&D（研究開発）、技術移転、専門化、生産、販売・マーケティング、ベンチマーキング、業務委託契約（作業者の拡充）
- **独占禁止の要件**は、協調の構想及び実施全般に適用される。
- **情報の交換**は協調において必要となる人物及び情報に制限されなければならない（**知る必要性の原則**）ほか、十分なセーフガードの設置が必要となる。

非競争相手との活動

- 異なる市場レベルで活動している事業者間での契約や協調（いわゆる「**垂直的協定**」）も競争法の要求事項の対象となる。
- **典型的な協調の形態**： 流通又は認証システム
- **独占禁止の要求事項**は協調の構想及び実施全般に適用される。
- **落とし穴の例**：「再販売価格維持」、独占的／選択的流通体制、最高価格／最惠国条項、独占的購入／納入の義務、特約リベート／非競争条項

支配的地位にある事業

- **支配的地位にある事業**（目安：40%程度のマーケットシェア）は、一方向的な取引においても厳しい制限を受ける。典型例としては、非合理的な価格／条件、業務提携先の不平等な扱い、契約／供給の拒否、商品の抱き合わせ、「略奪的価格設定」、リベートスキームが挙げられる。

デジタルプラットフォーム

- **デジタルプラットフォーム、サービス、ビッグデータ**は、ほぼ全ての事業モデルに重要／不可欠になっているため、支配的地位の規制に直面するケースが多い。

KPMG法律事務所のサポート

KPMG法律事務所は、独占禁止法に規定される戦略的利益を最大限に活用するため、貴社の事業モデル、関連する契約及びセーフガードの設計・実施あるいは最適化を支援します。

Antitrust

Antitrust law affects a large variety of business activities

Antitrust law affects many entrepreneurial activities. In principle, antitrust law prohibits all forms of concerted practice between companies with restrictive objects or effects on competition. Besides well-known forbidden alignments on prices, conditions, customers, territories etc. also cooperation and information exchange between different undertakings or regarding procurement and distribution need to be in line with antitrust requirements. Special restrictions apply for companies with dominant market positions. Antitrust law infringements can imply serious consequences, in particular, high fines, damages, invalidity of the contracts etc.

Activities between competitors

- **Note:** Companies not competing on the distribution side may be competitors on the procurement side, e.g. when purchasing raw materials or other goods.
- **Typical cooperation forms:** Procurement, R&D, technology transfer, specialization, production, sales and marketing, benchmarking, subcontracting agreements (extended workbench)
- **Antitrust requirements** apply throughout designing and implementing the cooperation
- **Information exchange** must be limited to persons and information needed in the context of the cooperation ("**need to know principle**"). Adequate safeguards need to be implemented.

Activities between non-competitors

- Agreements and cooperation between undertakings operating on different market levels (so-called "**vertical agreements**") are also subject to competition law requirements.
- **Typical cooperation forms:** Distribution or licensing systems.
- **Antitrust requirements** apply throughout designing and implementing the cooperation
- **Pitfalls comprise** e.g. "resale price maintenance", exclusive or selective distribution systems, best price or most favored nation clauses, exclusive purchase or delivery obligations, loyalty rebates or non-compete clauses

Dominant undertakings

- **Dominant undertakings** (rule of thumb: market shares around 40%) face strict limitations also in view of unilateral behavior. Typical examples comprise unreasonable prices/conditions, unequal treatment of business partners, refusal to contract/supply, tying products, "predatory pricing", and rebate schemes

Digital platforms

- **Digital platforms, services and BIG Data** often face dominance rules, as they are increasingly important/essential for almost every business model.

Support by KPMG Law

KPMG Law supports you in designing and implementing or optimizing your business model, related contracts and safeguards in order to make the best use of the margins to maneuver stipulated by antitrust laws.

独占禁止・合併管理の今後の展開

GWBのデジタルイゼーション法（GWBの第10次改正）

来たるドイツ競争制限禁止法（GWB）の第10次改正は大きな変化をもたらすことになり、この法律はデジタル及びプラットフォーム市場向けの新しいデジタル規制の枠組みの確立を意味する。プラットフォーム事業者は新しい義務に直面する一方、プラットフォームのユーザは新しい権利を獲得できる。追加の改正はとりわけ取引（合併管理）、カルテル訴訟、カルテル損害賠償請求、協調に関するものである。

デジタルに関する規制上の枠組み

以下の防止のため、新たなタイプの**支配的地位**がデジタル企業大手及びプラットフォーム運営会社に適用される。

- 競争相手の製品に対する自社製品の優先
- 他の／新たな市場を制圧するための市場／データ力の移転／利用
- 他のサービスとの相互運用性及びデータポータビリティの妨害
- 提供サービスの一環として入手したデータの非公開（例：利用データ、発生したコスト、クリック履歴／ランキング基準）

これに対応して、このようなプラットフォームやサービスを利用する企業は、自社の商業活動や機会を向上させるデータアクセス権等の新しい権利を取得できる。

罰金の手続

- 効果的な**コンプライアンス管理体制**により、連邦カルテル庁から課される**カルテルの罰金を減額**できる。

合併管理

- 関連する売上高の基準額を500万ユーロから1000万ユーロに引き上げることにより、より多くの**ドイツの小規模企業の買収が合併管理から除外される**。
- 一方で、連邦カルテル庁は事業に対し、特定の経済セクターについて競争上の懸念がある場合は、そのセクターに関連する将来のすべての合併・買収を申請させる権利を持つ。これはごく小規模の取引（取得企業の売上高が2億5000万ユーロ超及び買収対象企業の売上高が200万ユーロ超（ドイツのM&Aの3分の2が該当））にも適用される可能性がある。

水平的協力

- 原則として、企業は協調プロジェクトを独占禁止法の遵守という観点から自社で評価する義務がある。
- これにより、協力パートナー間の法的な不確実性が大幅に高まる場合が多い。
- 将来的に、競争相手は、相当の法的・経済的利益がある場合は連邦カルテル局に判断を仰ぐ権利を持つことが予想される。

KPMG 法律事務所のサポート

KPMG法律事務所は、デジタルに関する新しい規制上の枠組みで規定される戦略的利益を最大限に活用するため、規制上の枠組みに準拠した課題に対する事前の準備を支援、実現します。

Antitrust & Merger Control: Upcoming Developments

GWB Digitalization Act (10th GWB Amendment)

The upcoming 10th Amendment of the German Act against Restraints of Competition (“**GWB**”) will imply substantial changes. The act implies the establishment of a new digital regulatory framework for digital and platform markets. Platform operators will face new obligations, platform users will obtain new rights. Additional amendments relate – *inter alia* – to transactions (merger control), cartel proceedings, cartel damage claims and cooperation.

Digital regulatory framework

A new type of **dominance** applies to large digital enterprises and platform operators, preventing them to:

- prefer own products over competitors’ products .
- Transfer/use market/data power to “conquer” other/new markets.
- impede interoperability with other services and data portability
- Withhold data which has been received as part of the services provided (e.g. usage data, costs incurred, click behavior or ranking criteria).

Correspondingly, companies using such platforms and services will obtain new rights including data access rights improving their commercial conduct and opportunities.

Fine Proceedings

- An effective **compliance management system** can **reduce cartel fines** imposed by the German Federal Cartel Office.

Merger Control

- More **acquisitions of smaller German companies will be exempted** from merger control by raising a relevant turnover threshold from €5 to €10 million.
- On the other hand, the Federal Cartel Office will be entitled to oblige undertakings to file every future merger and acquisition related to certain economic sectors in case of competitive concerns related to such sector. This can apply to very small transactions (with the acquirer’s turnover exceeding €250 million and the target’s turnover exceeding €2 million (two thirds achieved in Germany)).

Horizontal Cooperation

- In principle, companies are obliged to evaluate their cooperation projects in terms of antitrust compliance on their own.
- This has often led to considerable legal uncertainty among the cooperation partners.
- In future, competitors, will be entitled to a Federal Cartel Office decision if there is a considerable legal and economic interest.

Support from KPMG Law

KPMG Law supports and enables you in getting prepared in advance for the challenges aligned with the new digital regulatory framework in order to make the best use of the margins to maneuver stipulated by it.

時短労働(Kurzarbeit)の申請書のレビュー と時短労働手当 (Kurzarbeitergeld) – 従業員のリスク

法律上の基本的な考え方

連邦労働局 („Agentur für Arbeit“)による時短労働手当の支払は2段階の手続きを必要とする。

最初に雇用主は労働局に対して労働時間不足の旨の届出 (いわゆる“Anzeige über Arbeitsausfall“)を行う。労働局は、届出に従い、時短労働の適用条件が満たされているか評価し、それぞれ行政決定を発行する。

行政決定を受けて雇用主は、第2段階として時短労働手当 (“Antrag auf Kurzarbeitergeld“ or “Leistungsantrag“)の申請を行う。

この申請は通常、月次で行われ、雇用主は関連する従業員に対する時短労働手当を事前に支払うことが必要となり、労働局がこの前払分について払戻を行う。

どちらの場合でも労働局はリクエストの必要条件が満たされているか確認することになるが、申請量が非常に多いため、給与や人員数等に関する記述の真実性は言うまでもなく、申請内容の全ての詳細を確認する可能性は低い。

ただし、過去の経験から、労働局は申請のピークが過ぎたのちに、少なくともランダムで、当初承認されたリクエストの真実性についてより徹底的に再調査するということが予想される。

時短労働

- 時短労働手当の払戻には、雇用主が企業内で合法的に時短労働を実施したということが必要となる。労働法の観点から時短労働は、労働義務の削減とそれによる給料の減少が求められる。どちらも雇用主から一方的に命令されるものではなく、労働契約の修正若しくは集団的または個々の労働協約のもとで行われることが必要となる。
- 時短労働が適切に実施されていない限り、労働時間不足に係る主張や時短労働手当の支払要求は違法なものである。その結果、たとえ従業員が雇用主から時短労働手当を受け取っていたとしても、雇用主が労働局から受けとった手当については返さなければならぬ。また、ペナルティや行政上の罰金が課せられることもある。

時短労働手当

- 時短労働手当の払戻には、実労働時間に関する証拠を提示するために、タイムシートの提出が必要となる。勤務時間に関する誤った報告 (例えば、報告時間よりも長い労働時間の実績) は当局から支払われた手当の返金や起訴の請求につながる可能性がある。
- 通知や各々の合意により雇用が終了している従業員や、休暇・代休の消化のない、若しくは、少なくとも消化予定のない従業員には、時短労働手当を申請することはできず、このような場合には、時短労働手当の申請は違法であり、罰金が課される可能性がある。

KPMG法律事務所のサポート

KPMG Lawは、時短労働および時短労働手当の申請時に生ずる潜在的なリスクの特定や誤った申請の修正において、必要に応じて貴社をサポートします。

Review of applications for short-time work (Kurzarbeit) and short-time compensation (Kurzarbeitergeld) – Employers' risks

Legal framework - Basics

The payment of short-term compensation by the federal labour agency („Agentur für Arbeit“) requires a two-step procedure:

First, the employer has to issue a so-called statement on the shortfall of work („Anzeige über Arbeitsausfall“) to the labour agency. The labour agency then will, according to the contents of this statement assess whether or not the basic conditions for short-time work are met and issue a respective administrative decision.

Upon receipt of this administrative decision the employer then in a second step may apply for a payment of short-time compensation („Antrag auf Kurzarbeitergeld“ or „Leistungsantrag“).

This application is usually made on a monthly basis and requires the employer in advance to pay the short-time compensation to the employees concerned, i.d. the labour agency is a reimburses advanced payments.

At both occasions the labour agency will review if the requirement for the requests are met; however, due to the sheer amount of applications it is unlikely that the labour agency will review every detail of the applications, not to mention the trueness of the actual descriptions on salaries, headcount etc. However, as experiences show from the past, it is to be expected that the labour agency, once the high-tide of applications is over, will more thoroughly re-examine – at least at random – the trueness of originally approved requests.

Short-time work

- A reimbursement of short-time compensation requires the employer having licitly implemented short-time work in its business. An implementation of short time work from a labour law aspect requires a reduction of working obligations and a respective decrease of salary. Both must not be ordered by the employer unilaterally but requires either an amendment of the labour contract or is provided for under either a collective or a works agreement.
- As far as short-time work has not been properly implemented both the statement on a shortfall of work and the request for a payment of short-time compensation are unlawful. In consequence, received payments must be refunded, even if the employees received short-time compensation from the employer. Penalties and/or administrative fines may also be imposed.

Short-time compensation

- A reimbursement of short-time compensation requires the presentation of time sheets giving evidence on the actually performed working time. Any false report on working times (e.g. actual performance of more working time than reported) may lead to claims for refunding and/or prosecution.
- Short-time compensation must not be applied for employees whose employment is under termination due to notice or respective agreement, or who have not consumed vacation claims or compensatory time-off. Also in such cases the application for short-time compensation is illicit and may be fined.

Support from KPMG Law

KPMG Law helps you identifying possible risks when applying for Short-time work and Short-time compensation and supports you in correcting incorrect statements if necessary.

従業員の削減

法律上の基本的な考え方

従業員の削減は、人口動態や変動、または雇用主による解雇通知によって影響を受ける可能性がある。後者の場合には、様々な規制に従う必要があり、特に、解雇保護規制のほか、事業所委員会の共同決定権がある場合もある。事業所によっては、労働協約により追加の規制が定められている場合や、そもそも解雇が全く禁止されている場合もある。

(大量) 解雇

- 意図的な労働力の大幅な削減（おおそ労働力全体の10%~20%）の場合には、雇用主は事業所委員会と、いわゆる利益調整(“*Interessenausgleich*”)と呼ばれる人員削減の詳細決定や従業員に金銭的補償（退職金等）を行うための社会的補償プラン(“*Sozialplan*”)について交渉しなければならない。社会的補償プランは事業所委員会により強要される可能性がある。
- 事業所委員会がない場合には、利益調整も社会的補償プランも必要とされない。
- 大量解雇（関係する従業員の10%~20%）は、労G働局への事前通知を必要とする。そうでない場合、解雇は無効となる。

解雇保護

- 従業員の雇用期間が6ヶ月未満、または雇用者数が10人未満でない限り、全ての解雇に関して、利益調整や社会的補償プランの雇用主と事業所委員会での合意にかかわらず、解雇保護法の下での特定の正当化が必要となる。

人口動態や変動

- 単なる高齢従業員の退職といった人口動態の変化や通常の変動は、事業所委員会の関与や利益調整、社会的補償プランの事業所委員会との交渉の必要を伴わず、従業員の削減につながる。
- 自然に生ずる退職者について、雇用主が交代人員を置かないという決定をするのであれば、雇用主が従業員の退職を促していないという条件のもとではあるが、これは事業所委員会の共同決定権の対象となるものではない。同じことは雇用終了契約にもあてはまる。

有期雇用

- パートタイム・有期労働契約法のもとでは、事業所委員会側の関与なく、有期雇用契約の満了時に終了する。
- 有期契約は、例えば病気休暇や育児休暇といった事由で欠勤している従業員に対する一時的な代わりといった、時間の制限をおくことを正当化する客観的な理由がない限り、2年間の契約を結ぶことができる。
- 有期雇用に関する契約は書面で行われる必要があり、そうでなければ無効となる。

KPMG法律事務所のサポート

KPMG Lawは、準拠する法的枠組みと所与の条件とを最大限有効に活用するために、従業員削減に伴う課題に対して事前に対応できるよう貴社をサポートします。

Reduction of Staff

Basic legal framework

A reduction of staff can either be effected by demography and fluctuation, or by dismissals issued by the employer. In the latter case, various regulation must be obeyed, especially employment protecting regulation as well as the case may be co-determination rights of the works council. Depending on the branch also collective agreements may provide for additional regulation, or even a prohibit dismissals at all.

(Mass) Dismissal

- In the case of an intended, significant reduction of the workforce (threshold ca. 10 % to 20 % of the entire workforce affected) the employer has to negotiate with the works council on a so-called balance of interests (*“Interessenausgleich”*), which governs the details of the intended staff reduction, and a social compensation plan (*“Sozialplan”*) which provides for monetary compensation (severance payments etc.) for the employees. A social compensations plan can be exacted by the works council.
- In the absence of a works council neither a balance of interest nor a social compensations plan is required.
- A mass dismissal (> 10% to 20% of the staff concerned) requires prior notification to the labour agency, otherwise the dismissals are void.

Employment Protection

- Unless the employee has been employed for less than six months, or the employer employs not more than ten, every dismissal requires a particular justification under the German Employment Protection Act notwithstanding any balances of interest or social compensations plans which have been agreed to between the works council and the employer.

Demography and fluctuation

- To simply make use of demographic evolutions, i.e. a retirement of elder employees, or normal fluctuation can also help reducing staff without the necessity to involve the works council or to negotiate a balance of interest or a social compensations plan.
- If the employer decides to not replace any “natural” leavers this is not subject to the works councils co-determination rights, however under the condition that the employer has not urged the employee to resign by her-/himself. The same applies to termination agreements.

Time limited employment

- Under the German Part-time and Term-limited Working Act, time-limited employment contracts terminate upon expiry without any involvement from the works council’s side.
- Time-limited contracts may be entered into for a period of two years unless they are objective reasons which justify the limitation on time (e.g. temporary substitution of employees absent due to illness, parental leave etc.).
- Time-limited employment agreements must be issued in writing, otherwise they are invalid!

Support from KPMG Law

KPMG Law supports and enables you in getting prepared in advance for the challenges aligned with a reduction of staff in order to make the best use of the governing legal framework as well as the given conditions at hand.

従業員代表制と運営レベルでの共同決定権

基本

ドイツ労働法は雇用主に対する従業員代表制と様々な運営面での従業員の共同決定の概念に則っている。両者にとって最も重要な原則は、雇用主と労働者間での「信頼に基づく協力」であり、これにより、実際、経営者団体や労働組合といった第三者を関与させることなく、運営上の問題に対して「内部」で取り組むことを可能にしている。

従業員代表 – 事業所委員会等

- 運営上、「標準的な」従業員代表機関は、事業所委員会(“Betriebsrat”)である。事業所委員会は、5人以上の常勤従業員がいる場合には、設立することができる。従業員の主導により、事業所委員会が設立されない限り、雇用主には事業所委員会の形成を手配する義務はない。事業所委員会の任期は4年である。事業所委員会のサイズは、事業所の従業員数によるが、最低限1人は委員となる必要がある。
- また、見習い工代表や重度障害者代表といった追加の代表組織を形成することもできるが、事業所委員会は従業員の主要なパートナーである。
- 1つの会社に複数の事業がある場合、それぞれの事業で個別の事業所委員会を設立することができる。また、これらの事業所委員会が会社レベルで共同の事業所委員会を設立することもできる。

運営レベルでの共同決定権

- ドイツ事業所組織法(“Betriebsverfassungsgesetz”)のもとで、事業所委員会は様々な共同決定権を有する。例えば、雇用や解雇、また、就業規則や従業員の行動(就業時間、休暇規則、職場安全等)。ここでいう共同決定とは、雇用主による一方的な決定や措置は法的に無効であることを意味する。
- 事業所委員会は、特に大規模な事業所の変更(移転、閉鎖等)や人員削減の場合には、共同決定に任命される。
- 法定の共同決定権を超えて、雇用主と事業所委員会は特定の場合に、自発的に事業所協定に同意することもできる。
- 報酬と福利厚生は、基本的に事業所委員会の共同決定権の対象ではない。

特別な権益事項

- 事業所委員会委員は特別な解雇保護を享受する。すなわち、委員は正当な理由に加えて事業所委員会の明白な同意がある場合にのみ解雇される。
- 事業所委員会の選出またはその活動に対する妨害や、事業所委員会委員に対する不利益な取扱いまたは優遇は刑事犯罪として起訴される可能性がある。

KPMG法律事務所のサポート

KPMG Lawは事業所委員会との全ての争議に関して助言を行うとともに、必要な交渉において貴社の代理を行います。また、必要であれば、事業所委員会の適性に関する労働訴訟においても貴社の代理を行います。

Employee Representation and Co-determination at operational level

Basics

The German labour law acts upon the concept of employees' representation towards the employer and employees' co-determination in various operational aspects. The paramount principle for both is the "trustful cooperation" between employer and workforce, which in practice allows to approach operational problems "internally", i.e. without involving third parties such as employers associations or trade unions.

Employees' Representations – Works Council etc.

- The "standard" employee representing body on operational level is the works council ("*Betriebsrat*"). A works council may be established in operations employing more than 5 permanent staff. As far as no works council has been formed on the employees' initiative, the employer is not obliged to arrange for a works council to be formed. The works council's term of office is 4 years. Its size depends on the workforce's headcount, however there must be one member at minimum.
- Also, extra representative bodies for apprentices or severely handicapped may be formed; however the works council is the main partner for the employee
- As far as there are several operations under one company at each operation a separate works council may be formed. These works councils may form a joint works council on company level.

Co-determination rights at operational level

- The works council has various co-determination rights under the German Works Constitution Act ("*Betriebsverfassungsgesetz*"), e.g. in the context of employments and dismissals, or regulation on the work rules and the staff's behavior (e.g. working time, vacation rules, occupational security etc.) Co-determination in this context means that unilateral decisions and measures taken by the employer are legally void.
- The works council especially is appointed to co-determine in the cases of large-scale operational changes (e.g. relocation, closure etc.) and headcount-reductions!
- Beyond the statutory co-determination rights employer and works council also may voluntarily agree to works agreements in particular cases.
- Compensations and benefits are basically not subject to the works council's co-determination rights!

Special interest issues

- Members of works councils enjoy special employment protection, i.e. they can be dismissed only for cause and with the works council's explicit consent.
- Any obstruction of works council elections or the works council's activities as well as any discrimination or bribery of works council's members may be prosecuted as a criminal offence.

Support by KPMG Law

KPMG Law advises you on all disputes with works councils and represents you in the necessary negotiations, if required also in employment tribunal litigation concerning the works council's competences.



KPMGドイツと グローバルジャパニーズ プラクティス

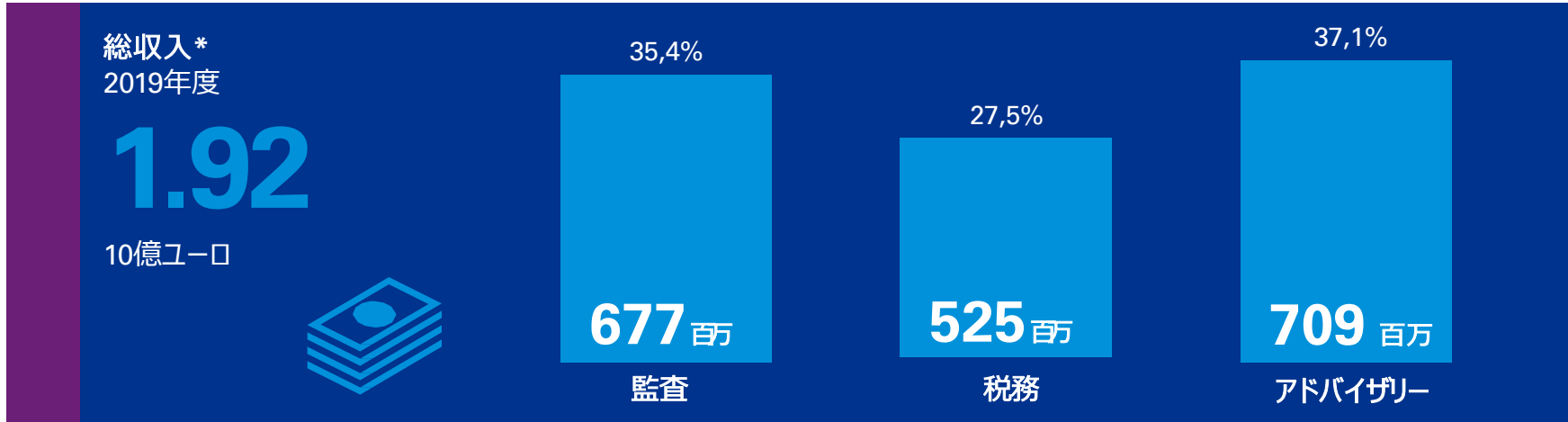




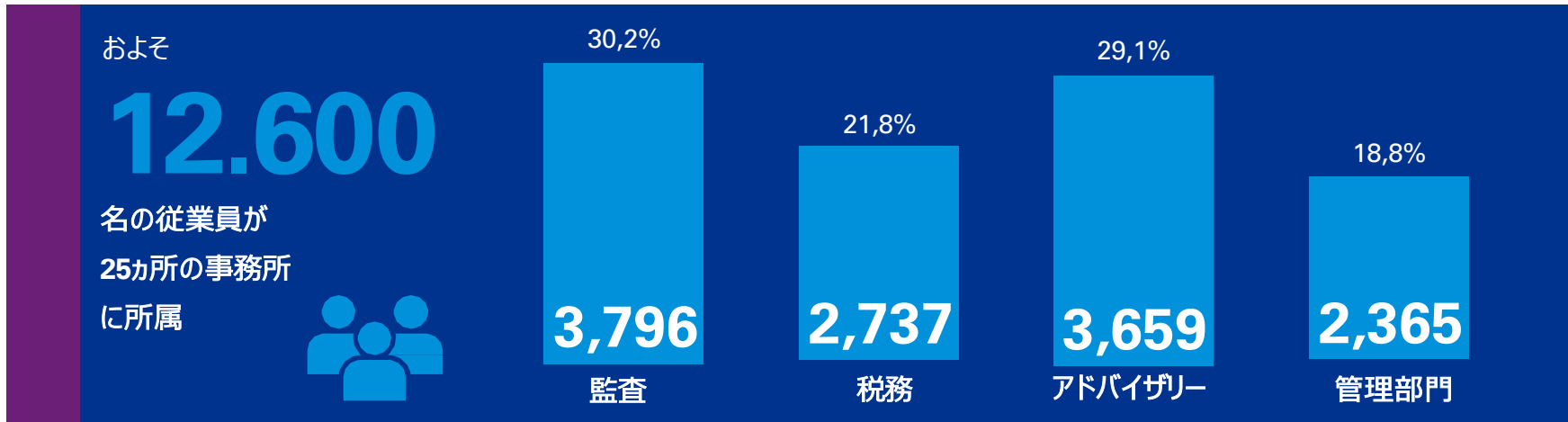
KPMG in Germany and Global Japanese Practice in Germany



詳細情報

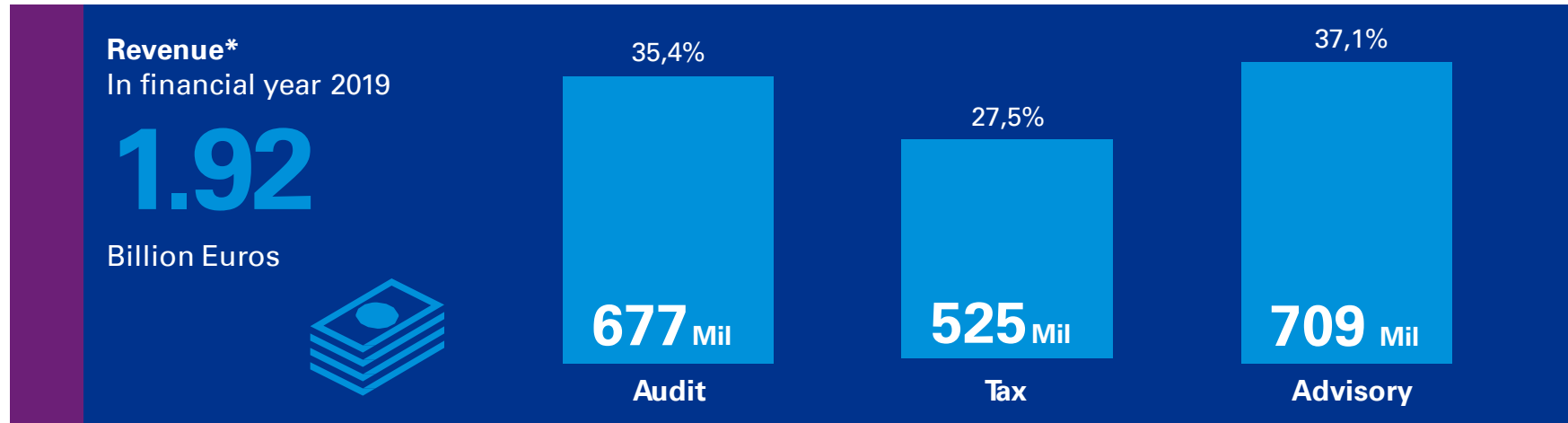


*その他収入を含む

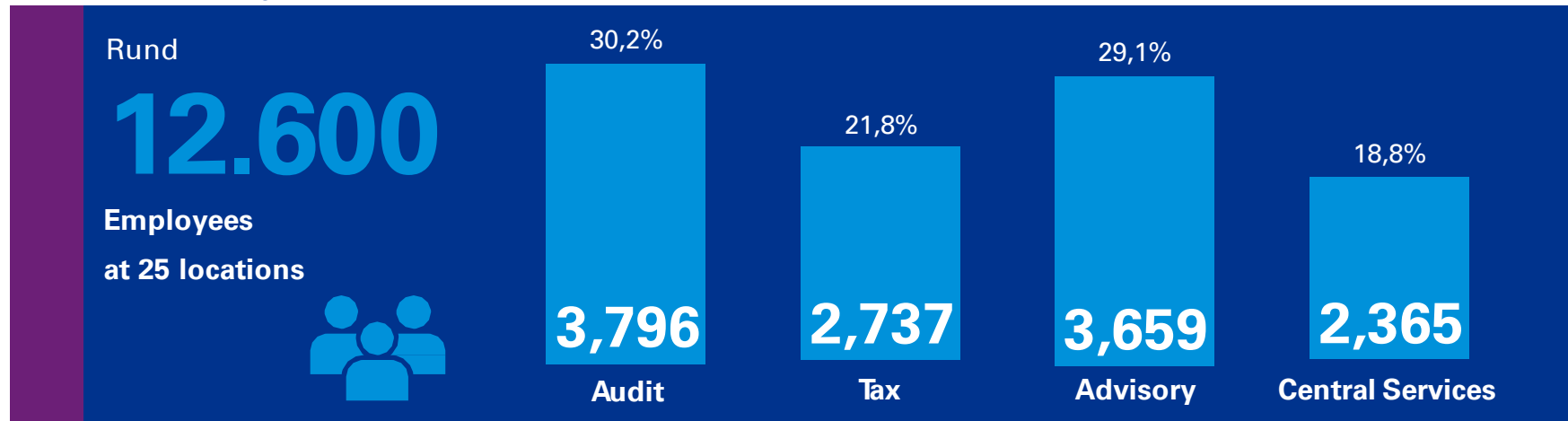


KPMG in Germany

Detailed Facts



*inklusive sonstige



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



辻村 温憲

Atsunori Tsujimura

E: atsunoritsujimura@kpmg.com

T: +49 211 475 7330



津上 孟彦

Takehiko Tsugami

E: takehikotsugami@kpmg.com

T: +49 211 475 6178



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



藤井 晃太郎

Kotaro Fujii

E: kfujii1@kpmg.com

T: +49 40 32015 5903

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12,600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



辻村 温憲

Atsunori Tsujimura

E: atsunoritsujimura@kpmg.com

T: +49 211 475 7330



津上 孟彦

Takehiko Tsugami

E: takehikotsugami@kpmg.com

T: +49 211 475 6178



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



藤井 晃太郎

Kotaro Fujii

E: kfujii1@kpmg.com

T: +49 40 32015 5903

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 12,600 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



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。

© 2020 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, a corporation under German law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Germany.*



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.

© 2020 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, a corporation under German law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Germany.*