



ドイツ日系企業に おける最新トピックス 2021/2022

2021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 2021/2022

September 2021

Global Japanese Practice
KPMG in Germany



目次

I. 経済状況アップデート		page
1. EUの中のドイツ – 魅力的な投資拠点		7
2. ドイツにおけるビジネス		19
3. コロナ危機によるパンデミックと経済への影響		21
4. ドイツにおける企業買収案件		27
5. ドイツにおけるスタートアップ企業の状況		31
II 世界のトピック・トレンド		
1. 米国における大統領交代		39
2. Brexit		41
III. 監査・会計アップデート		
1. IFRS®基準とドイツ会計基準の間の主要な差異		45
2. ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度		51
3. グローバルアシュアランスサービスの概要-コンプライアンスに焦点を当てて		59
4. 法定監査要件		69
5. 金融市場公正性強化法		71
IV. 税務アップデート		
1. 主な税務トレンド		83
2. その他の税務アップデート		147
V. アドバイザリーアップデート		
1. サステナビリティ		171
2. M&A関連トピック		189
3. 組織再編と一元管理		221
4. 規制およびコンプライアンス関連トピック		275
5. ERPとデジタル化		295
VI. 法務アップデート		
1. UBO開示要件		371
2. COVID-19パンデミックのM&Aにおける影響		377
3. 欧州会社法パッケージ		379
4. ドイツ破産法の一時的な修正		383
5. 独占禁止法・投資取締法に関するM & Aおよび企業行動の課題		385
6. 労働法		391
7. 法務部門・IP部門の今後		395
Appendix		
1. ドイツにおけるKPMG		403
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		405

Agenda

I. Economic Update		page
1.	Germany within the European Union Attractive investment location	8
2.	Business in Germany	20
3.	COVID-19 pandemic and economic consequences	22
4.	Acquisitions in Germany	28
5.	Start-Up scene in Germany	32
II Global Topics and Trend		
1.	Presidential transition in US	40
2.	Brexit	42
III. Audit and Accounting Update		
1.	Major differences between IFRS® standards and German GAAP	46
2.	Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany	52
3.	Overview of Global Assurance Services – with a focus on Compliance	60
4.	Statutory audit requirement in Germany	70
5.	Financial Market Integrity Strengthening Act	72
IV. Tax Update		
1.	Major Tax Trends	84
2.	Other Tax Updates	148

V. Advisory Update		
1.	Sustainability	172
2.	M&A related topics	190
3.	Reorganization & Centralization	222
4.	Regulatory and compliance related topics	276
5.	ERP and Digitalization	296
VI. Legal Update		
1.	UBO disclosure requirements	372
2.	Impact of COVID-19 pandemic on M&A	378
3.	EU Company law package	380
4.	Temporary modification of German Insolvency Law	384
5.	Challenges in M&A and business conduct regarding Antitrust and Investment Control Law	386
6.	Employment Law	392
7.	The future of Legal and IP department	396
Appendix		
1.	KPMG in Germany	404
2.	Global Japanese Practice in Germany	406



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. ドイツにおけるビジネス
3. コロナ危機によるパンデミックと経済への影響
4. ドイツにおける企業買収案件
5. 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. Business in Germany**
- 3. COVID-19 pandemic and economic consequences**
- 4. Acquisitions in Germany**
- 5. Start-Up scene in Germany**

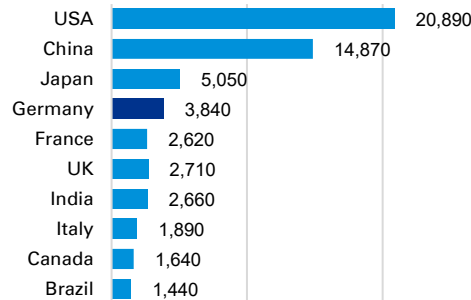


ドイツ及び欧州の経済動向 (1/3)

ドイツはヨーロッパのパワーハウス

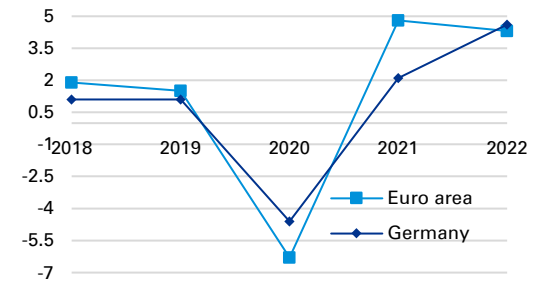
- GDPは世界第4位、GDPおよび人口で欧州第1位である。
- ドイツ経済におけるGDP成長率予測は、2021年は2.1%、2022年は4.6%である。欧州全体では、2021年は4.8%、2022年は4.3%である。
- 中国、米国に次いで世界第3位の輸出国であり、主要な輸出品は機械、自動車、化学製品および設備である。
- 世界経済の回復により、ドイツの輸出は2021年に再び増加している。
- 2021年9月の輸出額は1,180億ユーロ、輸入額は1,020億ユーロだった。(パンデミックの影響を受けた)前年同月比で、輸出は7.1%増加し、輸入は12.9%増加した。
- パンデミックにより、対外直接投資(FDI)は2020年に34%減少し、360億米ドルに減少したが、2022年には回復を見込む。

実質GDP上位国 2020年 (10億米ドル)



Source: IMF 2021

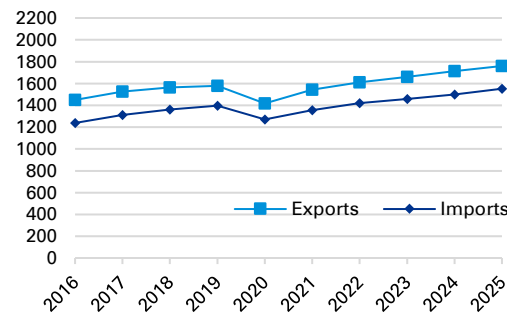
実質GDP成長率 (%)



Source: DIW, November 2021

Estimates (October 2021)

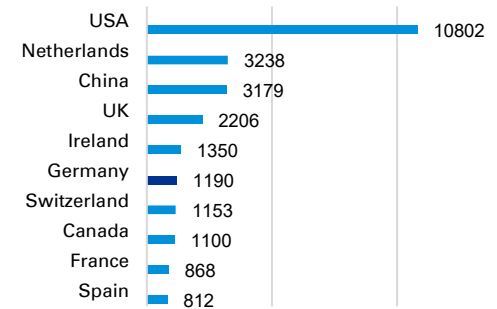
ドイツ対外貿易 (10億ユーロ)



Source: EIU, 2021

Economist Intelligence Forecasts

主要投資国 2020年 (対外直接投資国内残高 10億米ドル)



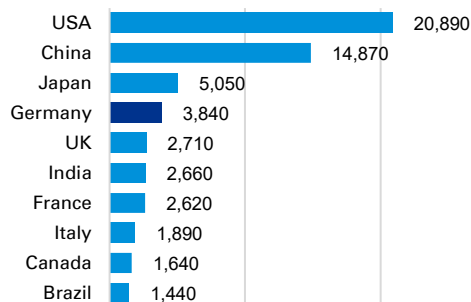
Source: OECD, 2021

Economic Trends in Germany and Europe (1/3)

Germany is the European powerhouse:

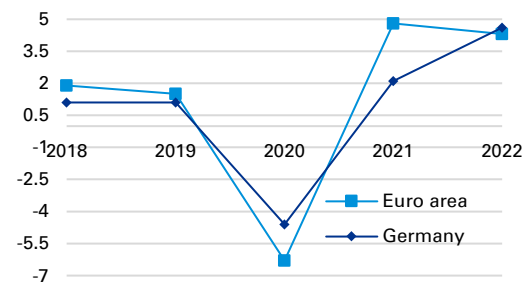
- 4th largest global economy by GDP and number 1 in Europe by GDP and population
- The GDP forecasts for the German economy currently stand at **2.1% for 2021** and at **4.6% for 2022**. The forecasts for GDP in the euro area for 2021 is **4.8%**. For 2022, the forecast value remains at **4.3%**.
- 3rd largest exporter worldwide after China and the US with leading export goods being machinery, vehicles, chemicals and equipment
- German exports and imports increased during 2021 again due to global recoveries
- Germany exported goods to the value of 118 billion euros and imported goods to the value of 102 billion euros in the most recent month September 2021. Compared with the same month of the previous year (which was impacted by the pandemic), **exports increased by 7.1%, and imports by 12.9%** respectively.
- Due to the pandemic the foreign direct investment (FDI) inflows fell in Germany in 2020 by 34 per cent to \$36 billion, but are expected to recover in 2022.

Largest Economies by Real GDP, 2020 (in billion USD)



Source: IMF 2021

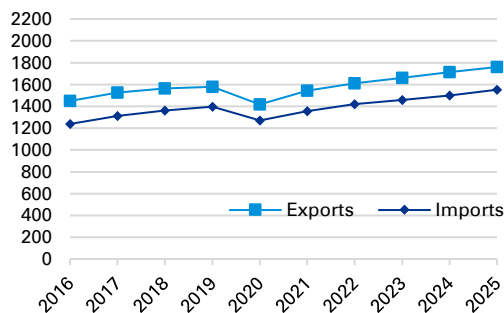
Real GDP Growth (in percent)



Source: DIW, November 2021

Estimates (October 2021)

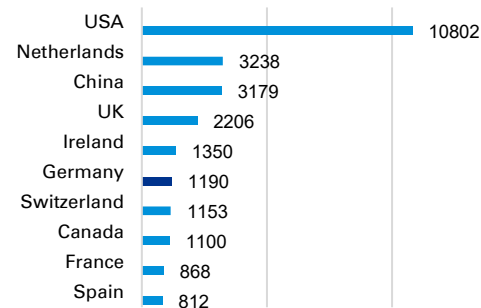
German Foreign Trade of Goods and Services (In billion EUR)



Source: EIU, 2021

Economist Intelligence Forecasts

Largest Investment Destinations, 2020 (FDI inward stock, in billion USD)



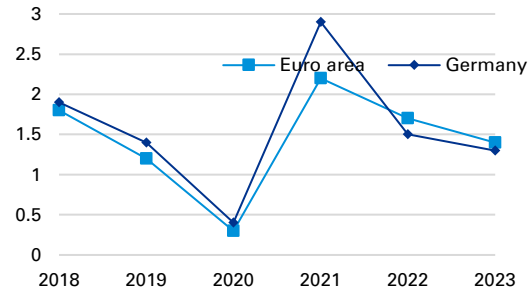
Source: OECD, 2021

ドイツ及び欧州の経済動向 (2/3)

EUとドイツにおける関連するKPIの進展

- EUの年間**インフレ率**は2021年10月は4.1%で、9月の3.4%から増加している。消費者物価指数の前年比で測定された、ドイツのインフレ率は、2021年10月は+4.5%の見込みである。
- EU27カ国では、2021年10月に約1,200万人が失業した。これはユーロ圏で7.4%の**失業率**に相当する。ドイツはEU27カ国の中で、最も失業率が低い国の1つである。2021年10月に労働人口（15-74歳）の3.2%が失業している。
- **単位労働コスト**がEU平均以上に上昇しているが、フランスやオランダや北欧と同水準である。
- **労働生産性**は初めてEUの平均を下回った。これは新たに選出されたドイツ政府が進めている、ドイツにおける改革の未対応部分である。

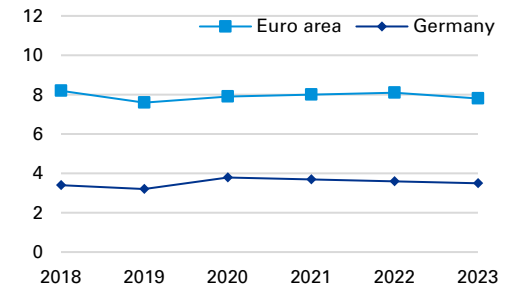
インフレ率 (年平均 %)



Source: IMF, 2021

Estimates (October 2021)

失業率 (%)

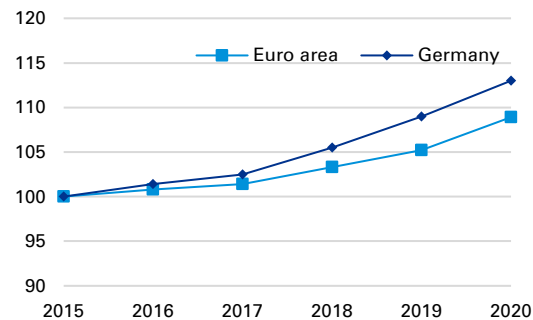


Source: IMF 2021

Estimates (October 2021)

単位労働コスト

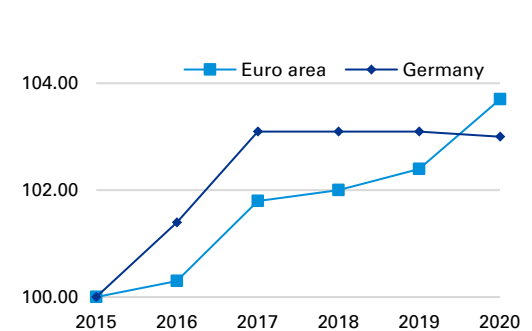
(OECDベース 2015年を100とする)



Source: OECD, 2021

時間当たり労働生産性

(OECDベース 2015年を1とする)



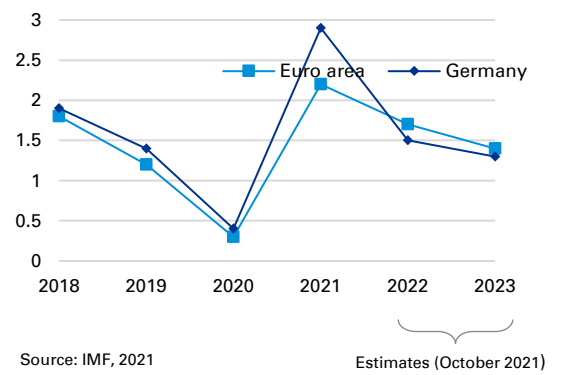
Source: OECD, 2021

Economic Trends in Germany and Europe (2/3)

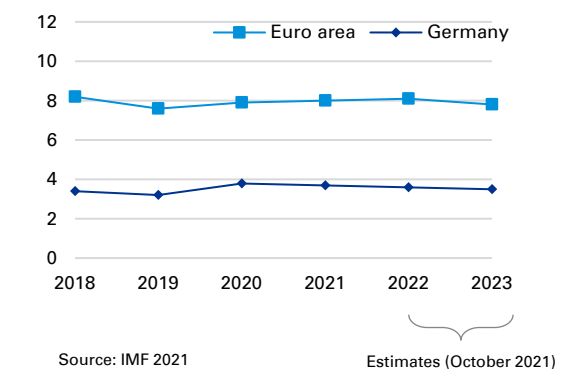
Development of relevant KPI's in EU and Germany:

- EU's annual **inflation** was 4.1 % in October 2021, up from 3.4 % in September 2021. The inflation rate in Germany, measured as the year-on-year change in the consumer price index, is expected to be **4.5%** in October 2021.
- In the EU-27 a total of around 12 million citizens were **unemployed** in October 2021. This represents an unemployment rate of 7.4% in the euro area. Germany has one of the lowest unemployment rates within the EU: only 3.2% of the labor force (15- to 74-year-olds) were unemployed in October 2021.
- **Unit labor costs** are rising above the average in the EU, but are on a similar level like those of France, Netherlands and the Nordics
- **Labor productivity** ranks for the first time below EU average. This points to a backlog of reforms in Germany, which the newly elected German government is addressing

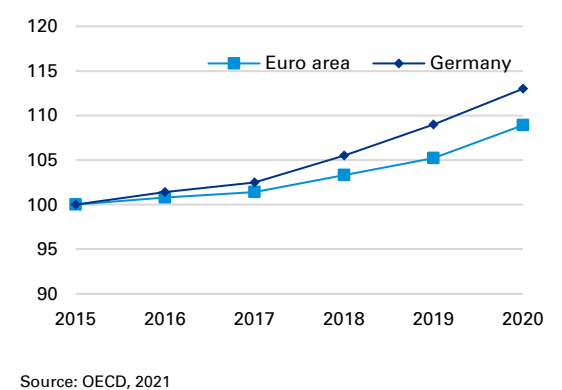
Inflation Rate (Annual change in percent)



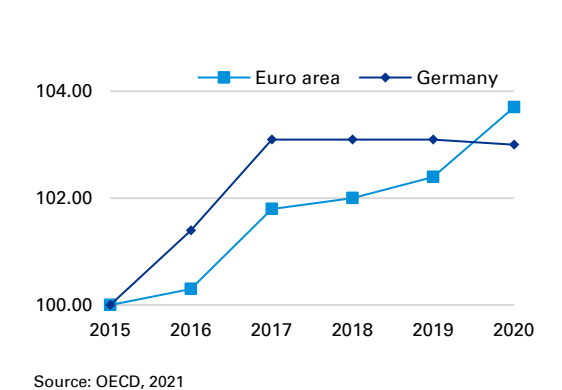
Unemployment Rate (In percent)



Unit Labor Costs (OECD Base 2015 = 100)



Hourly Labor Productivity (GDP/hour worked) (OECD Base 2015=100)

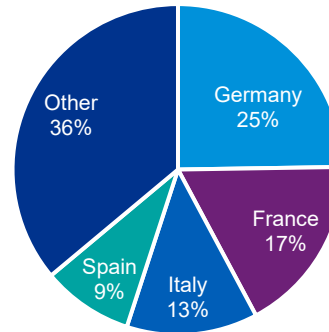


ドイツ及び欧州の経済動向 (3/3)

EUの主要メンバーとしてのドイツ

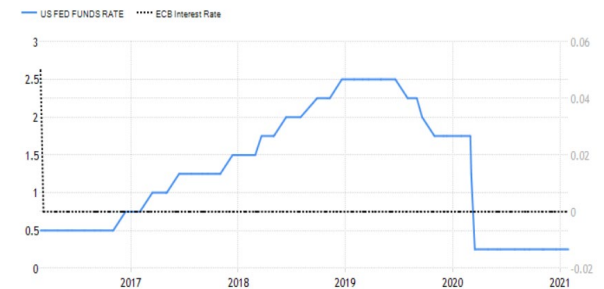
- 27カ国が単一市場として運営されるEUのGDPは2020年に約15兆ユーロ（名目）と見積もられ、**世界経済の約1/6に相当する。**
- **EUの取引高の64%以上が、EU加盟国内で行われている。** EU加盟国以外との取引は、世界の総輸出入の約15.6%を占めているが、世界人口に占めるEU市民の割合は僅か6.9%である。
- 2021年11月、ECBは主要金利を0.0%で据え置き、連邦準備制度は、連邦ファンド金利の目標範囲を0-0.25%に据え置いた。
- 最新のEurostatデータによると、**2021年第3四半期**において、ユーロ圏の国内総生産（GDP）は0.6%減少した（ドイツは1.8%増加）。

EU GDP国別シェア 2020年
(100% = 15.9 兆ユーロ)



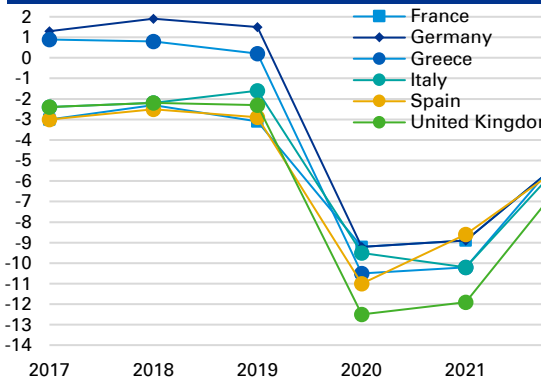
Source: Eurostat, 2020

中央銀行利子率 (%)



Source: FED, ECB, 2021

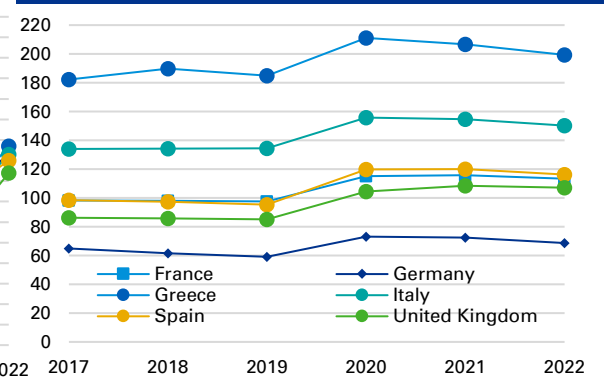
財政収支 / GDP (%)



Source: IMF 2021

Estimates (October 2021)

政府負債 / GDP (%)



Source: IMF 2021

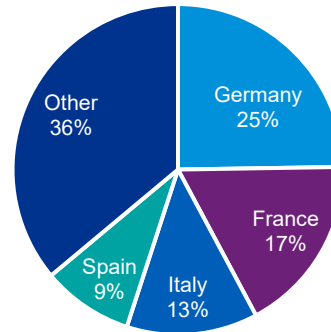
Estimates (October 2021)

Economic Trends in Germany and Europe (3/3)

Germany as a key member of the EU:

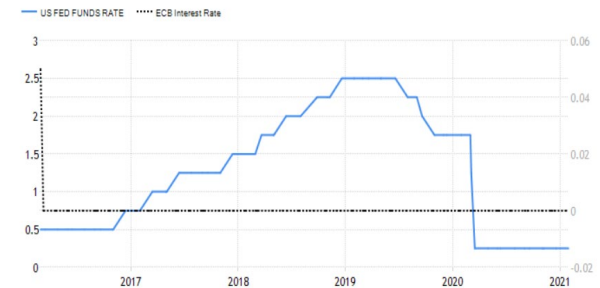
- Operating as a single market with 27 countries, the **EU's GDP** was estimated to be around \$15 trillion (nominal) in 2020, representing around **1/6 of the global economy**
- Over **64 % of EU countries' total trade** is done with other countries **within the EU**. With just 6.9 % of the world's population, EU trade with the rest of the world accounts for some 15.6 % of global imports and exports.
- The ECB left its main **interest rate** unchanged at 0.0% and the Federal Reserve left the target range for its federal funds rate unchanged at 0-0.25% in November 2021.
- According to the latest Eurostat data, the Gross Domestic Product (GDP) in the euro area has decreased by 0.6% in the **third quarter of 2021** (whereas the GDP in Germany increased by 1.8%).

European Union GDP Share by Country, 2020
(100% = € 15,877 bn)



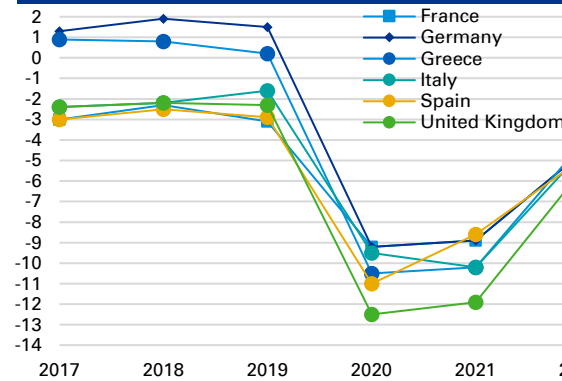
Source: Eurostat, 2020

Central Bank Interest Rates
(In percent)



Source: FED, ECB, 2021

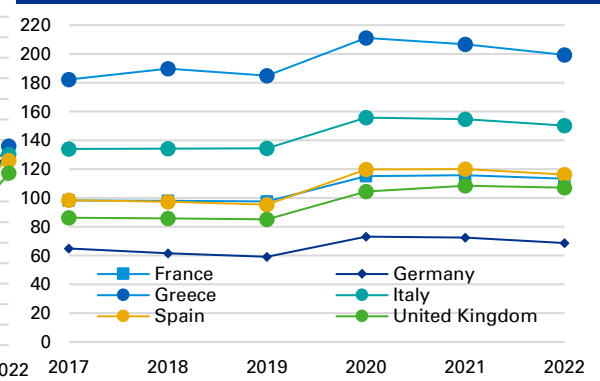
General government net lending/borrowing
(as a % of GDP) (In percent)



Source: IMF 2021

Estimates (October 2021)

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



Source: IMF 2021

Estimates (October 2021)

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、規格およ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年までに北海およ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年までにすべ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、ソーラーおよびバイオテクノロジー）
- 日本や米国に次ぐ、世界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
- 2021年5月、自動運転車と通常の交通を統合する初めての法的フレームワークが採用され、フィールドテストに適した条件が提供された。
- イノベーションの実績では、ドイツは2020年のEuropean Innovation Scoreboard (IUS) で6位、2021年のBloomberg Innovation Rankingで4位を獲得した。
- 2020年のGlobal Innovation Indexによると、ドイツ企業は世界で最も革新的であり、高所得国の中で9位の革新性を誇っている。さらに、ドイツは経済変革への準備において、世界9位にランクされている。

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, biotech and electric driving)
- After Japan and the US, world's leading patent applicant and a leading global force in high-tech solutions
- Excellent production standards
- In May 2021, adoption of first legal framework for integrating autonomous vehicles and regular traffic in the world, providing optimal conditions for field testing
- In Innovation performance, Germany scores 6th place in the 2020 European Innovation Scoreboard (IUS) and 4th in the Bloomberg Innovation Ranking 2021
- According to the Global Innovation Index 2020, German companies are among the most innovative in the world, placing 9th in innovativeness among high-income economies. In addition, Germany ranks 9th globally in economic transformation readiness.

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)
- 2020年のGIIA Global Infrastructure Indexでインフラの質が8位にランクしており、インフラの質に関して国民の高い満足度を獲得

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
- 2020年のIMD World Talent Rankingの人材競争力で11位にランクされた。これは将来の人材プールの準備ができていることを示す

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 8th for quality of infrastructure in the GIA Global Infrastructure Index 2020, boasting a high satisfaction of the population regarding infrastructure quality.

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
- Ranked 11th in talent competitiveness in the IMD World Talent Ranking 2020, underlining the readiness of the talent pool for the future

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および厳格な財産保護
- 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%（営業税および連帯税を含む）
- ドイツは2021年のUNCTAD世界投資報告書の中で、2019年から2020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4位に、有望な投資先として第8位にランク付けされている
- 国際競争力レポート（WEF）2020年の中で、社会的保護と労働法の再考（第3位）とさらなる累進課税への移行（第9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
- 広範囲にわたるスポーツ、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 2021 ranks Germany as the 4th of most promising investor home economy for FDI in 2019–2020 and 8th for top prospective host economies FDI inflows for 2019–2020.
- The WEF Global Competitiveness Report 2020 acknowledges Germany's competitiveness strengths, which include rethinking social protection and labour laws (3rd) and shifting towards more progressive taxation (9th)

High Standard of Living

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

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 グルーネンベルガー
パートナー
ドイツカントリーデスク
(日本) の責任者

トランプ元大統領や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、2022年にはインバウンドの59%がビジネスの改善を予測し、70%は中期(5年以内)に期待している。

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1,050社が160,000人以上をドイツで雇用している。

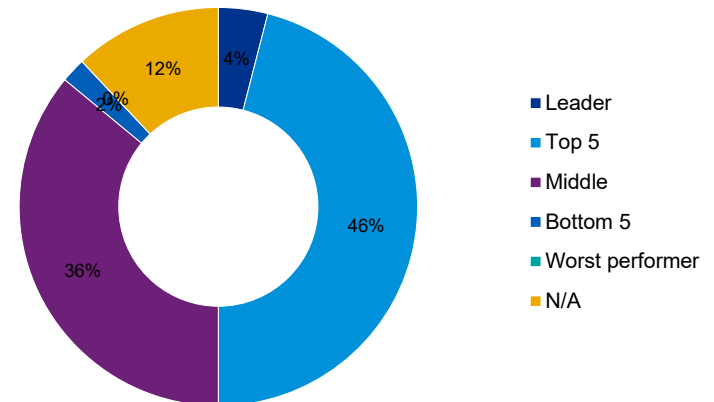
ドイツの日本企業の売上高は83,818百万ユーロである。

外国人投資家への開放性

ドイツは、質問回答者の50%から外国人投資家に対して開放的であると認識されている。このロケーションを要因として、ドイツを少なくともEUの上位5か国に入ると投票した人の数は2年前の前回調査から3%増加している。

調査対象の半分は、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=360)



Notes: (a) For the KPMG publication Business Destination Germany 2022 the research institute KANTAR Emnid conducted a telephone survey of 360 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 Dusseldorf, 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

The former president 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: For 2022, 59% of Inbounds predict a further improvement in business; 70% expect this in the medium term (within 5 years)

The largest Japanese community in Europe is located in Düsseldorf. By now, approximately 1,050 Japanese companies employ more than 160,000 employees in Germany.

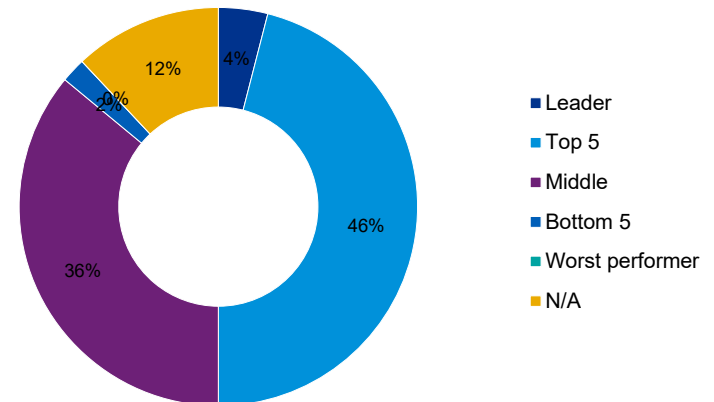
The Japanese companies in Germany account for a turnover of EUR 83,818 million.

Openness to foreign investors

Germany is perceived by 50% of the respondents as a country that is open to international investors. The number of those who voted Germany at least among the Top 5 EU countries for this location factor has increased by 3 percentage points since our last survey two years ago.

Half of them assess it as at least among the Top 5 countries of the EU.

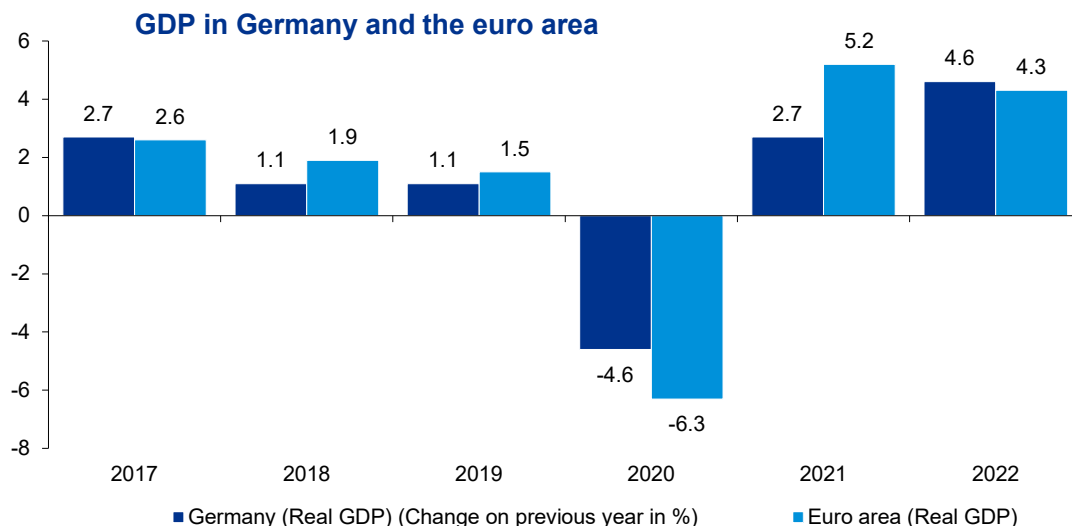
Information in percent (n=360)



Notes: (a) For the KPMG publication Business Destination Germany 2022 the research institute KANTAR Emnid conducted a telephone survey of 360 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2021年および2022年における経済予測（2021年11月）



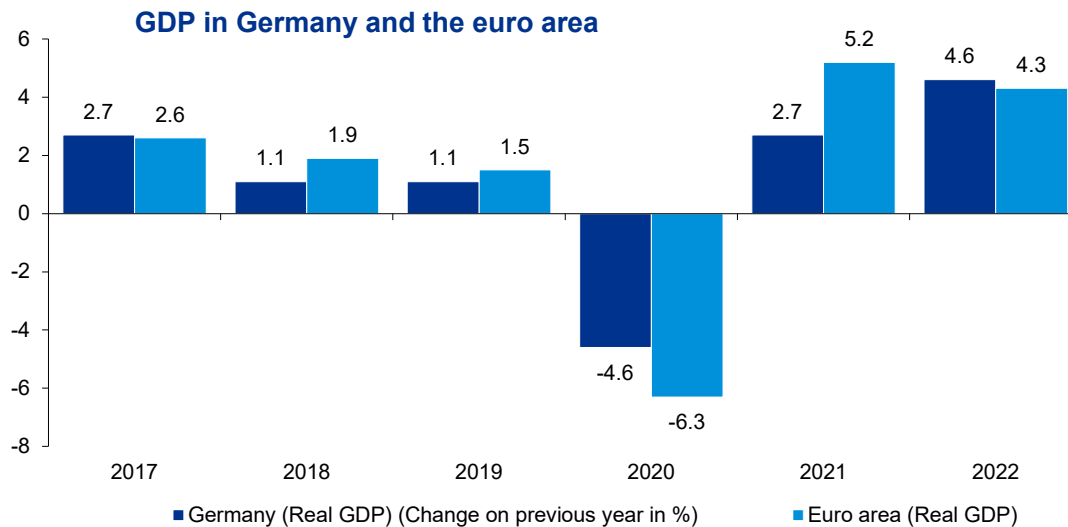
ドイツ経済諮問委員会 (GCEE) は経済政策の課題について助言を行う学術機関である。同委員会は諮問機関として独立した立場にあり、透明性の高い形態で運営されている。

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、景気後退およびそれを回避また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。

- ドイツ経済諮問委員会（GCEE）は、ドイツの国内総生産（GDP）が今年2.7%成長すると見込む。
- 世界的に需要が増え、消費者が蓄積した貯蓄を消費するにつれ、景気回復は来年も続くと思込まれる。GCEEは、2022年にGDPは4.6%成長すると見込む。
- 消費者物価のインフレは、特にエネルギー価格の上昇とVAT削減の満了の結果、今年一時的に上昇する可能性がある。GCEEはドイツのインフレ率について、2021年と2022年にそれぞれ平均3.1%と2.6%になると予測する。

Expected overall economic development

Economic forecast of the German council of economic experts (November 2021) for 2021/22



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 German Council of Economic Experts (GCEE) expects gross domestic product (GDP) in Germany to grow by 2.7 % this year.
- The economic recovery is set to continue apace next year as demand rises worldwide and consumers run down the savings that they have accumulated. The GCEE expects GDP to grow by 4.6 % in 2022.
- Consumer price inflation is likely to rise temporarily this year especially as a result of higher energy prices and the expiry of the VAT cut. The GCEE is forecasting that the rate of inflation in Germany will average 3.1 % and 2.6 % in 2021 and 2022, respectively.

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り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年および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り越しが可能であり、将来の課税所得と相殺することができる。
- 2020年および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 5 million. 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さま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**サプライヤーの基盤拡大**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、サプライチェーンおよ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**および**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、人材およ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.

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	年度
日本精工	Bruel & Kjaer Vibro GmbH	その他	ダルムシュタット	2020
DIC	BASF-Global Pigments Business	化学	ルートヴィヒスハーフェン	2019
凸版印刷	Interprint GmbH	印刷	アルンスベルク	
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 2021

The latest Japanese Acquisitions Exceeding 10 Million Euro in Germany

Japanese Group	German Company	Industry	City	Year
Nsk Ltd	Bruel & Kjaer Vibro GmbH	OTHERIND	Darmstadt	2020
DIC Corp	BASF-Global Pigments Business	CHEM	Ludwigshafen	2019
Toppan Printing Co Ltd	Interprint GmbH	PUBLISH	Arnsberg	
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 2021

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
Greatstar Europe AG	Joh. Friedrich Behrens-Asts	その他のコンピュータ製品	アーレンスブルク	2021
Investor Group	Clark Germany GmbH	その他金融	フランクフルト	
Wuxi Biologics Germany GmbH	Bayer AG-Biologics Substance	医薬品	ヴッパータール	2020
Fawer Automotive Parts Ltd Co	ABC Umformtechnik GmbH & Co KG	自動車部品	ゲーヴェルスベルク	
SLSS Europe GmbH	Muetec Automated Microscopy &	その他産業	ミュンヘン	
Wuxi Biologics Germany GmbH	Bayer AG-cGMP Facility Assets	医薬品	レバークーゼン	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	キルヒャルト	
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	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, July 2021

The latest Chinese Acquisitions Exceeding 10 Million Euro in Germany

Chinese Group	German Company	Industry	City	Year
Greatstar Europe AG	Joh. Friedrich Behrens-Asts	OCPS	Ahrensburg	2021
Investor Group	Clark Germany GmbH	OTHERFIN	Frankfurt	
Wuxi Biologics Germany GmbH	Bayer AG-Biologics Substance	PHARMA	Wuppertal	2020
Fawer Automotive Parts Ltd Co	ABC Umformtechnik GmbH & Co KG	AUTO	Gevelsberg	
SLSS Europe GmbH	Muetec Automated Microscopy &	OTHERIND	Munich	
Wuxi Biologics Germany GmbH	Bayer AG-cGMP Facility Assets	Pharmaceuticals	Leverkusen	
China Lodging Hldg Singapore	Steigenberger Hotels AG	GAME	Frankfurt Am Main	
Zhongding Europe GmbH	Heinrich und Bach + Co GmbH	OCPS	Kirchardt	2019
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	

Notes: Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, July 2021

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。2020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31億ユーロである。
- 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ル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。
- デジタル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31.8%がICTセクターであり、10.7%が消費財、9.2%が健康関連と医薬品、6.0%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



31億ユーロ

2020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グリーンエコノミーや社会的企業の分野に属する



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

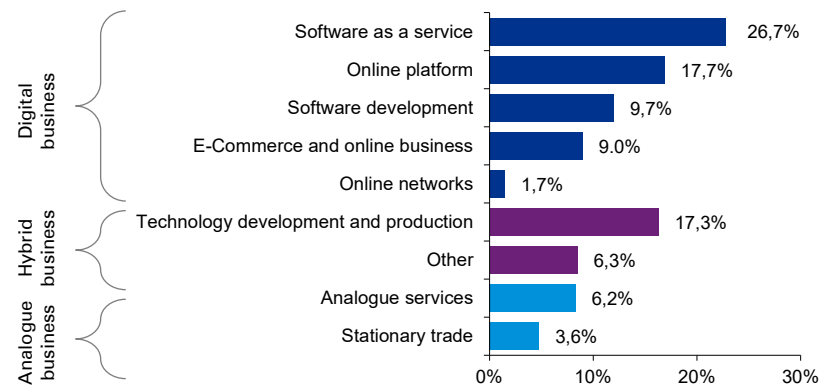


6位

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（2020）



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 Germany are home to entrepreneurs in the green energy and solutions sector, Berlin is particularly promising for young technology companies, with approximately €3.1 billion total investment in Berlin Start-Ups in 2020.
- 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 businesses 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 31.8% of German Start-Ups operating in the ICT sector, while 10.7% focus on consumables, 9.2% on health and pharmaceuticals and 6.0% on automobile and logistics.

Start-Ups in Germany: A success story



€3.1 bn

total investment in Berlin Start-Ups in 2020



> 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

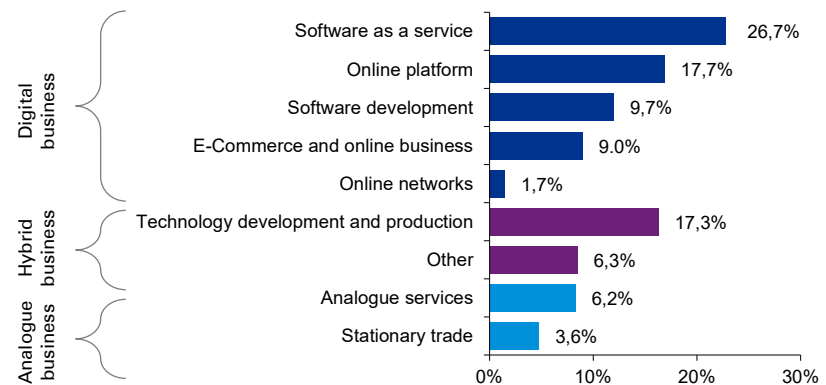


6th

Germany ranks on 6th position among the world's best places to be for Start-Ups

Source: Germany Trade & Invest; Deutscher Start-Up Monitor 2020 and Federal Ministry for Economic Affairs and Energy

Top business models (2020)



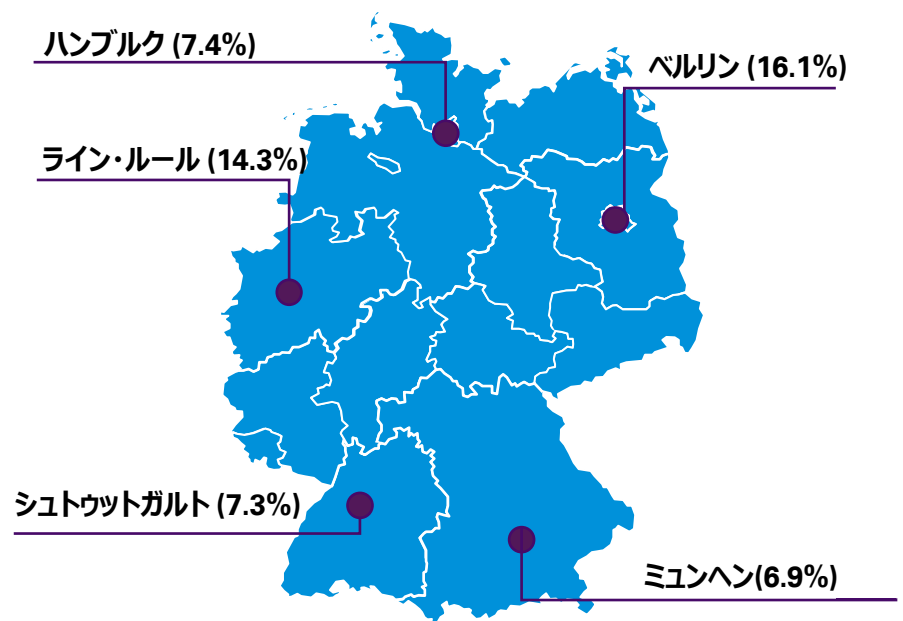
Source: Deutscher Start-Up Monitor 2020

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。

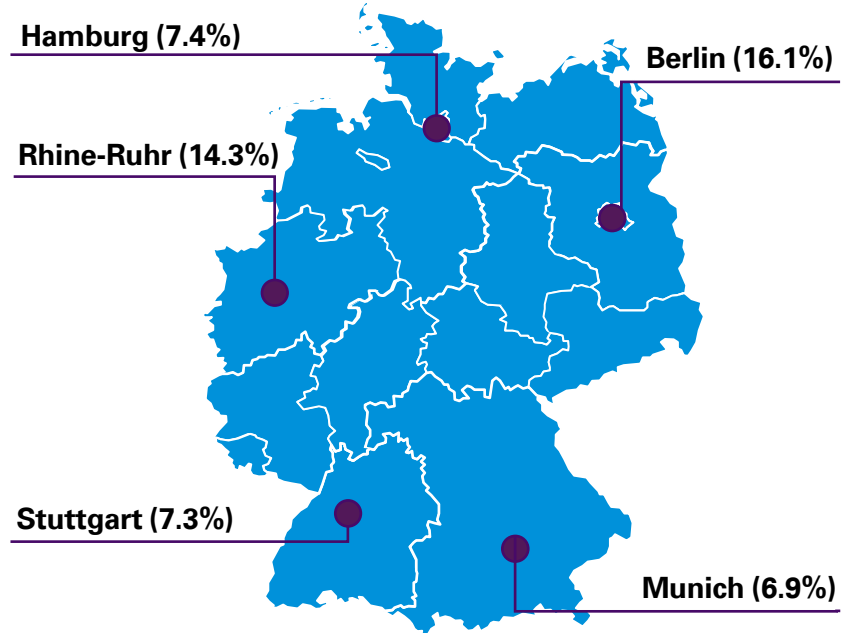
Source: Deutscher Start-Up Monitor 2019

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 was 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.“

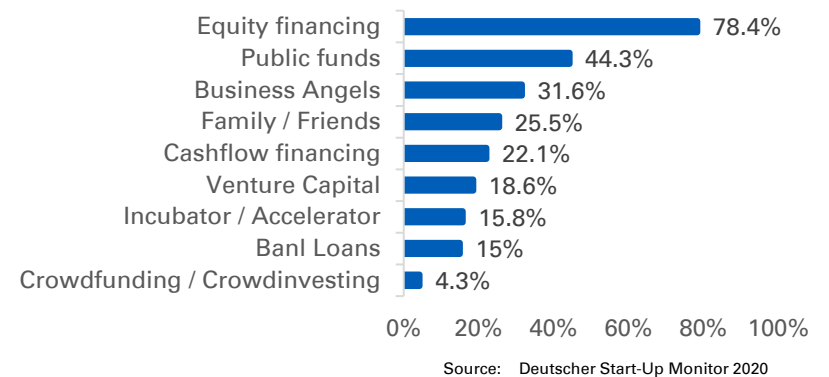
Source: Deutscher Start-Up Monitor 2020

資金調達とパートナーシップ

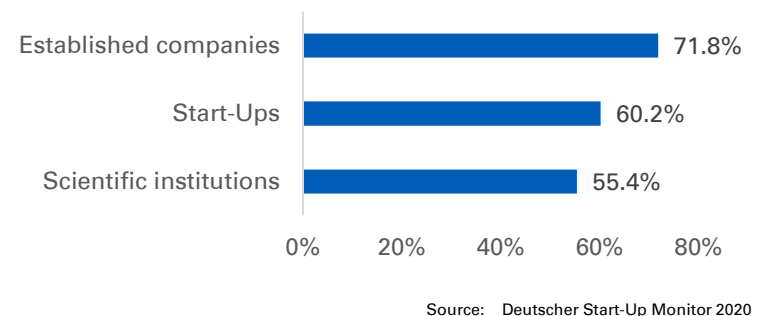
資金調達とパートナーシップ

- 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ためである。
- ドイツのスタートアップは資金調達のためにさまざま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（78.4%）が株式の発行により資金調達を行っている。一方で、45%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）によってさまざまである。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（71.8%）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 (2020)



パートナーシップの締結先 (2020)

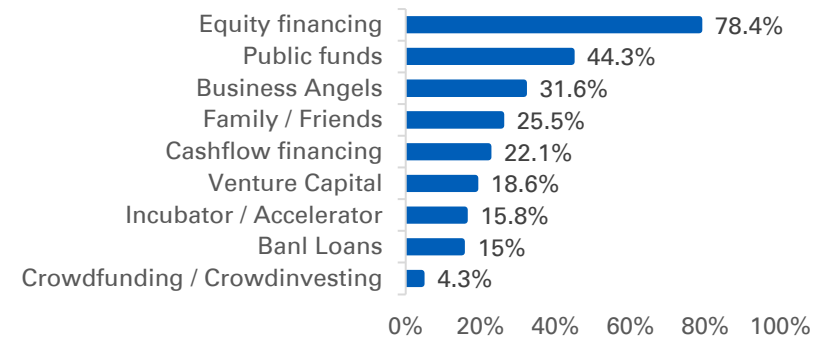


Financing and Partnerships

Cooperation and raising capital

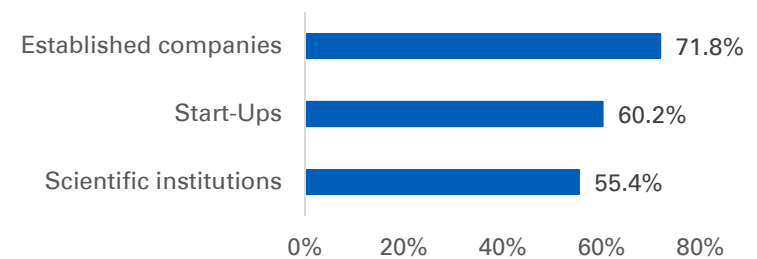
- In order to flourish and prosper, Start-Ups rely on raising a sufficient amount of capital and establishing partnerships that provide knowledge, improved efficiency and access to potential customers and suppliers. In turn, established companies are in need to understand and respond to market trends 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 (78.4%) of entrepreneurs use their own funds for financing. Almost 45% 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 which 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 cooperate with established companies (71.8%) 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 (2020)



Source: Deutscher Start-Up Monitor 2020

Partnerships (2020)



Source: Deutscher Start-Up Monitor 2020



II. 世界のトピック・トレンド

1. 米国における大統領交代
2. Brexit





II. Global Topics and Trend

- 1. Presidential transition in US**
- 2. Brexit**



概要

トランプ政権からバイデン政権へ

- 米国でジョー・バイデン大統領が誕生したことにより、全般的に緊張感が和らぎ、政策の予測可能性が高まっている。しかしバイデン政権の政策には、トランプ政権下で存在していた数多くの政策も含まれる。
- 中国は依然として、最大の戦略的ライバルとして、米国の外交政策における最優先事項である。鉄鋼・アルミに対する関税は継続しており、バイデン大統領は米国に雇用を取り戻すことを目指している。バイデン大統領が2021年6月のG7サミットでトランスナショナルな（国家の枠組みを越えた）関係の重要性を強調したように、欧州は対立相手ではなくなっている。ボーイング社とエアバス社の補助金を巡る紛争は凍結されていたが、2021年7月中旬までには合意に達する見込みである。
- バイデン大統領はパンデミックを教訓に、米国のサプライチェーンの独立性を高めることを目的として医薬品やレアアースなどの重要素材に関して「バイ・アメリカン」政策を強化している。国際的なパートナーや同盟国と連携し、他国への依存度軽減を図るものとみられる。
- 経済へのパンデミックによる影響から回復するため、バイデン政権は、米国の家庭、低賃金労働者、そして今後10年間の環境技術のために、総額6兆ドルの歳出規模の予算案を打ち出した。歳出の一部は、米国富裕層への増税および国債の発行によってまかなうことになる見通しである。

日EU経済連携協定（EPA）の成功

- 2019年2月1日の発効以来、貿易におけるさまざまな障壁が撤廃されている。特に食品業界は関税の撤廃や引下げによる恩恵を受けた。例えばドイツのワイン製造業者の場合、2020年の日本向けワイン輸出量は前年比で17%増加した。
- ただし、完全に自由な貿易環境を構築するまでには、EUにおける高い官僚的な基準や未だに残る日本の鉄道分野への限定的なアクセスなど、複数の壁が存在する。しかし専門家は、このような障壁は近い将来縮小されるだろうとみている。
- 当該EPAに加え、EUと日本は2021年5月に「**日EUグリーン・アライアンス**」を発足させた。これは環境やサステナビリティに関する課題への対応で連携を深めることを目的としている。

… EUは、世界でこれまでよりも独立した立場でありたいとの意向を強くしている。米国の保護主義政策の継続や中国との競争激化により、複数の多国間貿易協定を締結した主権者としてのEUを求める声が強くなっている。

Overview

The presidential transition from Trump to Biden ...

- With Joe Biden as the new US president, the general tone became more relaxed and political measurements more predictable. However, Biden's agenda contains many elements of the Trump administration.
- China still remains the top priority of US foreign policy as the biggest strategic rival. The tariffs on steel and aluminum are still in place and Biden aims on bringing jobs back to the US. The EU has been removed from the line of fire, as Biden emphasized the importance of the transnational relationship at the G7 summit in June 2021. The subsidy dispute between Boeing and Airbus has been frozen and an agreement is expected by the middle of July 2021.
- As a lesson from the pandemic, Biden expands the Buy American policy with regards to critical materials such as pharmaceuticals or rare earths in order to make the US supply chains more independent. The dependencies are supposed to be reduced in collaboration with international partners and allies.
- In order to recover from the effects of the pandemic on the economy, the Biden administration announced a total of \$6 trillion of subsidies for US families, low-paid workers and environmental technology in the next decade. The costs will partly be covered by increased taxes on wealthy Americans as well as national debt.

... and the success of the EU-Japan-Trade Agreement EPA

- Since its start on 1 February 2019, numerous trade barriers have been dismantled. Especially the food industry benefitted from the ease of tariffs: For example, German winemakers exported 17% more wine to Japan in 2020 than in the previous year.
- There are still some burdens to a completely free trade environment, such as high bureaucratic standards in the EU or the still restricted access to the Japanese rail sector. However, experts are confident that these barriers will diminish in the near future.
- In addition to the EPA, the EU and Japan launched the **Green Alliance** in May 2021 in order to deepen their cooperation in environmental and sustainable issues.

... strengthen the wish of the EU to become a more independent player in the world. Roused by the continuing protectionist policy of the US and increasing competition from China, voices for a sovereign EU with multilateral trade agreements become stronger.

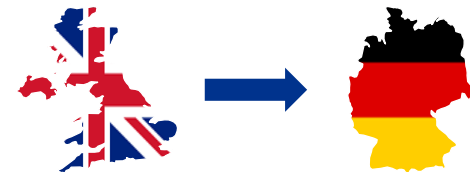
概要

経済全般、および、英国に進出している非EU企業に対するBrexitの影響

- Brexitによる影響は、COVID-19のパンデミックによる経済低迷で部分的に隠れてしまった形となっている。
- これまでのところ英国経済はBrexitでマイナスの影響を受けている。Eurostatによると、2020年12月から2021年4月の間に英国からEUへの輸出は19%減少した。
- しかし現時点までに極めて深刻な状況は発生していない。例えば、イングランドでバッテリー工場を新設するという日産の計画（費用約11.6億ユーロ）が、英国政府により承認されている。
- 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%を占めている。
- 2014年から2019年にかけて、英国の日系子会社の数は1,084社から951社に12%減少した。一方で同時期にEU27カ国では、日本企業の拠点数が67%増加した。
- 2020年9月に英国と日本はBrexit後の協定に合意した。英国の対日輸出へのほぼすべての関税を撤廃するとともに、日本車に対する関税が撤廃される予定である。茂木外相は、英国が日本の自動車メーカーにとって重要な国であることには変わりはないこと、また、EUと英国の間の継続的なサプライチェーンの必要性を強調した。
- 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ていた。加えて、英国は日本国外で最も多くの日本人を抱えている。

ドイツ: ヨーロッパに進出している日本企業の新しい拠点

- ドイツでは、企業家からの景気予測が依然として強いため、英国のEU離脱投票結果がドイツ経済へ与える影響は限定的と言われている。
- 英国・EU間の通商協力協定が2021年5月1日に発効し、幅広い経済連携が確保されている。
- 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。これらの分野は、2008年以降、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地理的位置にある。
- 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出だすことができる。
- 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。



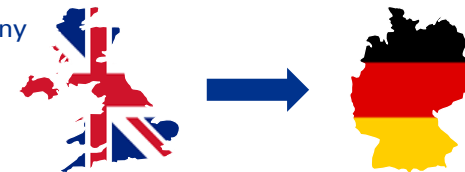
Overview

The impact of Brexit on the general economy and on non-EU companies in the UK

- The real effects of the Brexit have been partly covered up by the economic downturns of the Covid-pandemic.
- So far, the economic effects of the Brexit on the UK have been negative. Eurostat reported a 19% decrease in exports from the UK to EU from December 2020 to April 2021.
- However, there has been no total disaster so far. For example, Nissan's plans for a battery plant in England which costs around €1,16bn have been approved by the British government.
- 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
- Between 2014 and 2019, the number of Japanese subsidiaries in the UK dropped by 12% from 1,084 to 951 entities. At the same time, there was an increase of 67% of Japanese company locations within the EU27.
- In September 2020, a post-Brexit deal between the UK and Japan has been ratified, abandoning almost all tariffs on UK exports to Japan while Japanese cars will be almost tariff-free. Japanese foreign minister Toshimitsu Motegi claimed that the UK is still crucial for Japanese car manufacturers, and that a continuous supply chain between the EU and the UK is necessary.
- 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. In addition, Britain has the biggest number of Japanese nationals outside of Japan.

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.
- Trade and Cooperation Agreement between the UK and the EU came into effect on May 1 2021, guaranteeing a broad economic partnership.
- 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.



III. 監査・会計アップデート

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





III. Audit and Accounting Update

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



IFRS基準とドイツ会計基準の間の主要な差異



のれん

ドイツGAAPでは、見積経済耐用年数で償却する。IFRS基準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。



金融資産の会計処理

ドイツGAAPでは、金融資産は1年ルールに従って流動・非流動に分類される。非流動資産に分類されたら、減損が認識されない限り、有価証券は取得価額で評価される。IFRS 9号においては、金融資産は償却原価、その他包括利益と通じて公正価値（FVOCI）、純損益を通じて公正価値（FVTPL）の3つの区分の1つに分類される。

ドイツGAAPでは、金融資産の減損についての特定のガイダンスがない。償却原価で測定される非流動の金融資産については、減損が一時的な場合は減損損失を認識しないという会計方針を選択することができる。IFRS 9号では、FVTPLの区分を除き、すべての金融商品に単一の減損モデルが適用される。資本性金融商品は、FVTPLまたはFVTOCIのいずれかに分類されるため、減損テストの対象外である。



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。IFRS 15号においては、IFRS 15.35 (a), (b) or (c)のいずれか1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。IFRS 15号の一定の期間にわたる収益認識の概念と計算方法は、ISA 11号（工事進行基準）に代わるものである。



棚卸資産

ドイツ基準においては、棚卸資産の評価は取得原価、あるいは、棚卸資産の種類によった低価法（再調達原価、正味実現可能価額、あるいは、そのいずれか低い方）により行われる。IFRSでは、一般的に、取得原価か正味実現可能価額のいずれか低い方で評価される。また、IFRS基準では、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 Standards and German GAAP



Goodwill

Under the German GAAP, Goodwill is amortised over its expected useful life. Under IFRS Standards, 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 financial assets

Under German GAAP, financial assets 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 IFRS Standards (IFRS 9), financial assets are classified into one of the three measurement categories: amortised cost, fair value through other comprehensive income (FVTOCI) and fair value through profit or loss (FVTPL).

German GAAP does not contain specific guidance on impairment of financial assets. For long-term financial assets, which are accounted for at amortised costs, there is an accounting policy option not to record an impairment loss if the impairment is expected to be only temporary. Under IFRS Standards (IFRS 9), a single set of impairments applies to all instruments that are not accounted for at FVTPL. Impairment testing of equity instrument is out of scope because these investments are either accounted for at FVTPL or FVTOCI.



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 Standards, 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基準とドイツ会計基準の間の主要な差異

2 of 3

税効果会計



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

年金債務



IFRS基準では、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。すべての変動は、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基準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基準では、割引計算の影響が重要な場合には、非流動の引当金は、企業に適用される利子率を用いて割引計算される。

Major differences between IFRS Standards 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 Standards.

Pension obligations



Under IFRS Standards, 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 Standards 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 Standards, 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 Standards, a non-current provision is discounted with the interest rate applicable to the company if the effect of discounting is material.

IFRS基準とドイツ会計基準の間の主要な差異

3 of 3



外貨建金銭債権債務の為替換算差損

ドイツGAAPでは、決算日から1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基準では、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基準では、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基準においては、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基準では、ファイナンス・リースに区分される。IFRS 16号においては、原則としてすべてのリース取引が使用权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。IFRS 16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、IFRS 16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 Standards 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 Standards 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 Standards, 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およ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基準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および所在地（“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（**財務およ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および環境および雇用にかかわる情報。これらのすべ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**の目的および方針
- 価格リスク、信用リスク、流動性リスクおよ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**内部統制およ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および監査を**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およ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。
- （ドイツ語または英語への）翻訳が**追加的コスト**になる。
- 日本のグループ経営陣は、（競合他社およ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)

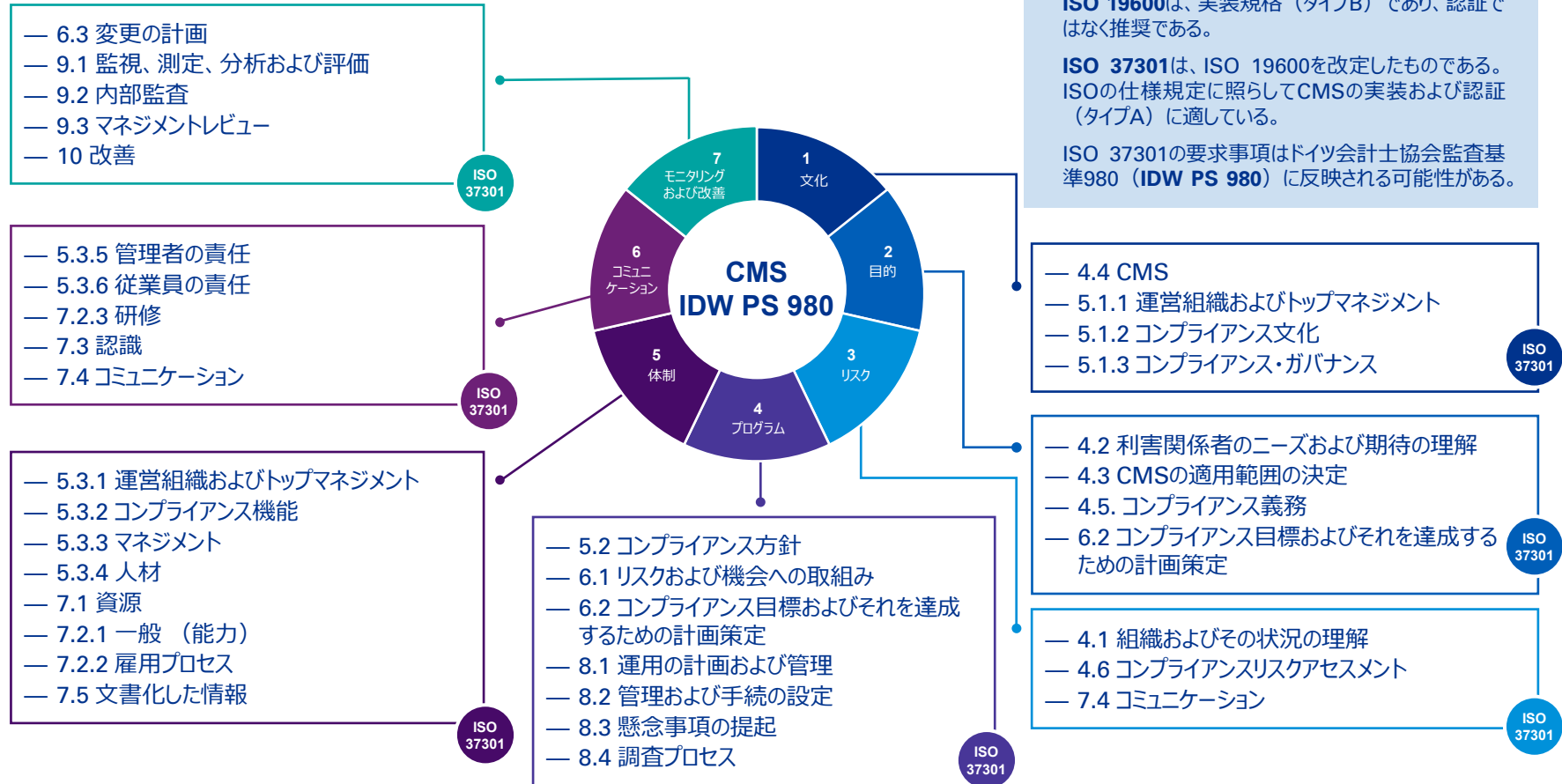
Support offered by KPMG Germany:

- 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



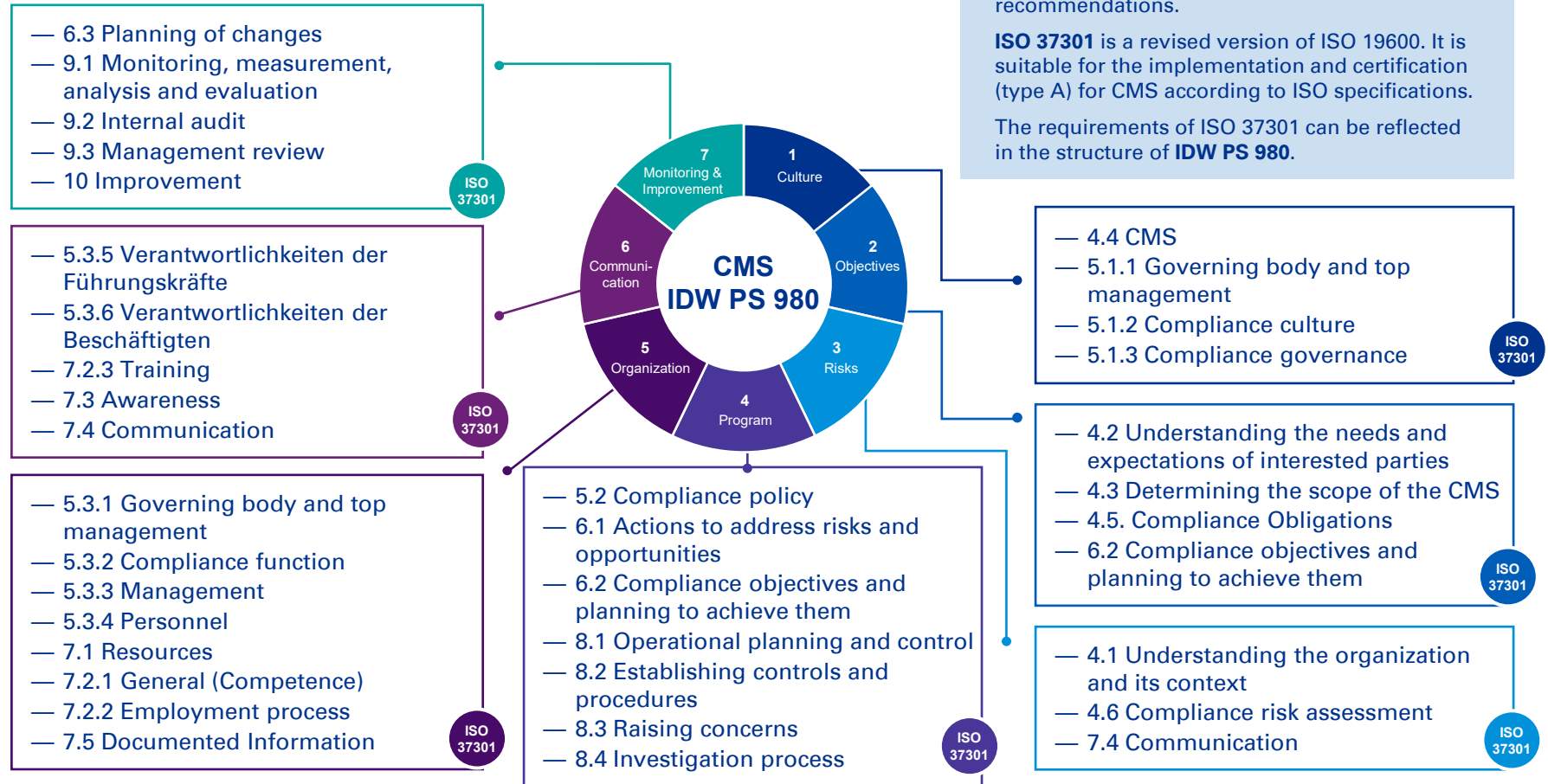
コンプライアンスマネジメントシステムの新たな国際的標準規格 : ISO 37301

一般的なドイツの規格との比較



New International Certification Standard for Compliance Managementssystems: ISO 37301

Comparison to the prevailing German Standards



コンプライアンスマネジメントシステムの新たな国際的標準規格：ISO 37301

企業の認証取得によるメリット



企業や企業のマネジメントの**責任**や**レピュテーションリスクの軽減**



国際的な市場や一般の信頼が高まり、**レピュテーションの向上**



ERM、ICSおよびIAのインターフェース最適化など、**統合的アプローチの有効性の向上**



透明性の創出; **改善が見込める分野**および**プロセスギャップ**を特定; リスクに対して**積極的な対応**



増加した**文書化要件**の充足



コンプライアンス体制の**可視化**; 企業内のコンプライアンスおよび公正性に対する意識の強化;
企業の**コンプライアンス文化**および**受容**の高まり

New International Certification Standard for Compliance Managementssystems: ISO 37301

Benefits for Certified Companies



Reduction of **liability and reputational risks** for the company as well as the companies' management



Strengthening the **reputation** by increasing the confidence of the international market and the public



Increase of **the effectiveness of integrative approaches**, e.g. optimization of interfaces to ERM, ICS and IA



Creating **transparency**; identification of **potential improvement** areas and **process gaps**; taking **active action** against risks



Fulfilment of increased **documentation requirements**



Increased **visibility** of the Compliance organization; strengthen the awareness for Compliance and integrity in the company; increasing the entity's **Compliance culture** and **acceptance**

ドイツのデューデリジェンス法

ドイツ連邦議会は**2021年6月11日**、「**サプライチェーンにおける企業の人権デューデリジェンスに関する法律**」（「**サプライチェーン法**」）を可決。



概要

- 企業はサプライチェーンのどの段階においても人権に関するコンプライアンスを遵守することが求められる
- 同法では、グローバルサプライチェーンに責任を持つ経営者に対する要件が策定されている
- 段階的なアプローチ：自社部門、「直接的なサプライヤー」、さらに「間接的なサプライヤー」（特定の場合のみ）
- **国連の指導原則**のデューデリジェンスの基準に準拠



対象となる企業

- ドイツに本社、主たる事業所または登記事務所を有するすべての企業。法律上の登記は問わない
- ドイツに子会社または支店を有する国際的な企業
- **適用時期:**
 - 2023年1月1日: ドイツに3000人以上の従業員を有する企業
 - 2024年1月1日: ドイツに1000人以上の従業員を有する企業



デューデリジェンスの要件

- 適切かつ**効果的なリスク管理およびリスク分析**の実施
- **人権戦略に関する方針**の実施
- 違法行為を予防、阻止または最小限にするための**効果的な管理体制**
- **苦情処理制度**の設定
- **間接的サプライヤー**向けにイベント関連リスク分析、予防措置および**是正措置**
- デューデリジェンスの要件の遵守に関する**文書化および年次報告義務**



罰則・監視

- 罰金が科される可能性（10万 – 8百万ユーロまたは年間売上高の2%。違反の深刻度や年間売上高によって異なる）
- 公共入札から除外される可能性（3年を上限とする）
- ドイツ連邦経済・輸出管理庁による執行
- 政府の監督による報告書のレビュー（報告書の有無、要件の遵守状況）

German Due Diligence Act

On **June 11th 2021** the German Bundestag passed the „**Law regarding the managerial due diligence obligations to prevent human rights violations in supply chains**“ („Supply Chain Law“).



Summary

- Companies are required to ensure Compliance with human rights for each part of the supply chain
- The law formulates requirements for responsible management of global supply chains
- Step-by-step approach: Own business unit, "direct suppliers", further "indirect suppliers" (only on an ad hoc basis)
- Orientation to the due diligence standard of the **UN-Guiding Principles**



Due Diligence Requirements

- Implementation of an appropriate and **effective risk management and risk analysis**
- Implementing of a **policy on human rights strategy**
- Effective **control mechanism** to prevent, stop or minimize legal violations
- Establishment of a **complaint procedure**
- Event-related risk analysis, preventive and remedial measures for **indirect suppliers**
- **Documentation and annual reporting requirements** on compliance with due diligence requirements



Scope

- For all companies that have their head office, principal place of business or a registered office in Germany; regardless of legal registration
- Also Relevant for international Companies with subsidiaries or branches in Germany
- **effective from:**
 - 01.01.2023: Companies with more than 3000 employees in Germany
 - 01.01.2024: companies with more than 1000 employees in Germany



Penalties Surveillance

- Possible fines (100k – 8 Mio. EUR or 2% of annual turnover; depends on the severity of the breach and the annual turnover)
- Potential exclusion from public tenders (max. 3 years)
- Enforcement by German Federal Office of Economics and Export Control
- Report review (existence as well as compliance with requirements) by governmental oversight

Internal Control and Reporting System - a short overview

Internal Control and Reporting System

(Faint Japanese text from the Financial Instruments and Exchange Act, Article 24-4-4 and 24-4-22)

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

- **Internal Control and Reporting System** 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

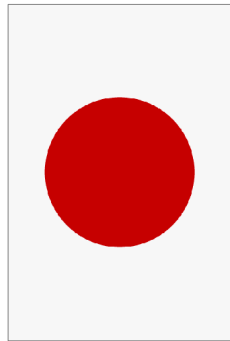
- Examination of **the effectiveness of ICOFR^(b)** at the end of the fiscal year
- Establishing a **“report on internal control system”** at group level, which will be attached to the annual report

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

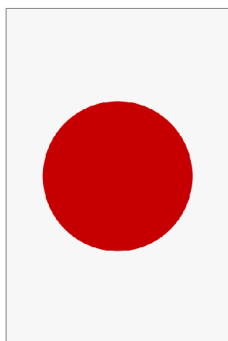
内部統制システムの導入要件



内部統制システムのフレームワーク	有効性の評価	有効性レビュー
<ul style="list-style-type: none"> — 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): <ul style="list-style-type: none"> - 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。 	<ul style="list-style-type: none"> — 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 	<ul style="list-style-type: none"> — インダイレクトレポート — 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）
<ul style="list-style-type: none"> — 取締役会は、§§ 91(3), 76, 93 AktG (corporations)、および、43 GmbHG (limited liability companies)に従って、内部統制システムを構築する責任を負う。 — 実行上の詳細規定がない。COSOは、実務上頻繁に参照される。 	<ul style="list-style-type: none"> — 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。 	<ul style="list-style-type: none"> — 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 according to §§ 91 (3) and 76, 93 AktG (corporations) and 43 GmbHG (limited liability companies) — No specifications regarding the implementation methodology – 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条および293条の総資産およ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

連結財務諸表およ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および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.

概要

金融市場公正性強化法:

- 金融市場公正性強化法（Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz, FISG）は、財政委員会の決議勧告により 2021年5月20日に連邦議会により可決された。最終的には2021年5月28日に連邦参議院により可決された。
- **同法の目的:** 執行体制を改善し、ドイツの金融市場の信頼を構築するとともに持続的に強化することを目的とする。
- **発効予定日:** 2021年7月1日発効（詳細はFISG第26条を参照）。異なる発効日を適用する以下の規定は特に監査役会に関連している。
 - **監査委員会の適格要件**は、2021年7月1日時点で新たに任命されるメンバーに適用
 - **監査委員会の設置**が2022年1月1日時点で義務付けられる。**監査委員会の議長の情報に係る権利**についても2022年1月1日に適用される。3人のメンバーで構成される監査役会は監査委員会とみなされる。
 - **企業管理システムの設定**が2021年7月1日以降義務化される。
 - **監査法人のローテーション**の新たな期限に伴う移行規定：2021年6月30日までにHGB（ドイツ会社法）318条（1a）に従い延長オプションを適用できる場合には、2021年6月30日以後に開始する事業年度および当該事業年度の翌事業年度に監査義務を延長できる。
 - **社会的影響度の高い事業体（PIE）に該当しない信用機関または金融サービス機関および保険会社**において少なくとも11事業年度にわたって同一の監査法人が担当していることがドイツ連邦金融監督庁（BaFin）に通知されている場合、BaFinが信用機関または金融サービス機関および保険会社に対して**異なる監査法人を任命するよう求める**ことができる新たな規制が、2022年1月1日に発効する。
 - **執行手続**に関する新制度は2022年1月1日適用予定

Overview

Overview of the Financial Market Integrity Strengthening Act :

- The Financial Market Integrity Strengthening Act (Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz, FISG) was passed by the Bundestag on May 20, 2021 in the version of the resolution recommendation of the Finance Committee. It was finally passed by the Bundesrat on May 28, 2021.
- **Objective of the Act:** improve enforcement system to establish and sustainably strengthen the confidence in the German financial market
- **Planned entry into force:** Act to enter into force on July 1, 2021 (cf. in more detail Art. 26 FISG); the following provisions deviating from this are of particular relevance to the supervisory board:
 - The requirements regarding the **qualification of the audit committee** apply to new appointments as of July 1, 2021.
 - The **establishment of an audit committee** is to become mandatory as of Jan. 1, 2022. **The audit committee chairperson's rights to information** are also to apply as of Jan. 1, 2022. A supervisory board formed of three members is considered an audit committee.
 - The **establishment of the corporate control systems** shall be obligatory from July 1, 2021.
 - Transitional provision for the new deadlines for **auditor rotation**: it should still be possible to extend the audit mandate for the fiscal year beginning after June 30, 2021 and the fiscal year immediately following this if the option for extension pursuant to Section 318 (1a) HGB is available by June 30, 2021.
 - The new regulation, according to which BaFin may require **credit or financial services institutions and insurance companies that are not public interest entities to appoint a different auditor** if it has been notified of the same auditor for at least eleven consecutive fiscal years, is to come into force on Jan. 1, 2022.
 - The innovations regarding the **enforcement procedure** are to apply as of Jan. 1, 2022.

求められる対応 (1/3)

規制分野	内容
コーポレートガバナンス	
PIEが監査委員会を設置する義務	<ul style="list-style-type: none"> 社会的影響度の高い事業体（PIE）の監査役会は、監査委員会を設置する義務がある 3名のメンバーのみで構成される監査役会は、同時に監査委員会ともみなされる
PIEの財務の専門家の適格性	<ul style="list-style-type: none"> PIEは少なくとも2名の財務の専門家がいることが求められる 1人は会計の専門知識、もう1人は監査の専門知識を有している必要がある（これまでは会計または監査の専門知識を持った財務の専門家1名）
PIEの監査役会の情報	<ul style="list-style-type: none"> PIEの監査委員会の各メンバーは、監査委員会に関連するタスクの責任を負う会社のコーポレート機能責任者から直接情報提供を要請する権利を有する 情報提供を重複して依頼することのないようにするために：監査委員会のメンバーは監査委員会議長と連絡を取らなくてはならない。監査委員会議長は、情報入手し監査委員会の全メンバーへ順次情報を伝えることが求められる エグゼクティブボードの同意を得る必要はない。エグゼクティブボードに対しては情報提供のみ
監査品質のモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> 監査役会または監査委員会は財務諸表の監査品質をモニタリングしなくてはならないと明記されている
監査役会と監査人の意見交換	<ul style="list-style-type: none"> エグゼクティブボードは、監査役会が監査人との協議を望む場合、監査役会がエグゼクティブボードの出席が必要と考える場合を除き、監査役会（またはその委員会）の会議に出席することはない その他あらゆる点において、エグゼクティブボードには監査役会の会議に出席する権利はないとの原則が引き続き適用される
行政上の違反および刑法上の違反の強化	<ul style="list-style-type: none"> 監査委員会が設置されない場合には、罰則が科される可能性がある 貸借対照表に不正がある場合の懲役刑は最長5年に延長される 監査委員のメンバーによる違反に対しては50万ユーロ（以前は50,000ユーロ）の罰金に増額される
企業管理システム	<p>上場企業における適切かつ有効なリスク管理および内部統制システムの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 現行法では、マネジメントボードの組織上の役割（株式法（AktG）93条（1）1文に沿った一般的な注意義務の一部）として、「通常、資本市場志向の企業の場合は特に、内部統制およびリスク管理システムの設置が求められる」と、金融市場公正性強化法の説明覚書に明示されている
保険会社：年次株主総会による監査法人の任命	<ul style="list-style-type: none"> 保険会社では、監査人任命決議の責任が監査役会から年次株主総会（AGM）に移行 監査役会が選任案を準備。PIEは、EUの法定監査規則No. 537/2014、16条（5）に準拠

What is required? (1/3)

Regulatory area	Content
Corporate Governance	
Obligation to establish audit committees for PIEs	<ul style="list-style-type: none"> – Obligation for supervisory boards in Public Interest Entities (PIE) to establish an audit committee – Supervisory boards consisting of only three members are also deemed to have an audit committee at the same time
Qualification of the financial expert of PIEs	<ul style="list-style-type: none"> – At least two financial experts required in PIEs – One should have accounting expertise, the other auditing expertise (previously only one financial expert with accounting or auditing expertise required)
Information of the supervisory board of PIEs	<ul style="list-style-type: none"> – Each member of the audit committee in PIEs has the right to request information directly from the heads of those corporate functions of the company that are responsible for the tasks that concern the audit committee – To avoid duplicate requests for information: Committee member must contact audit committee chairman, who must then obtain the information and subsequently inform all committee members – Consent of the executive board not required, only information to be provided to the executive board
Monitoring the quality of the audit	<ul style="list-style-type: none"> – Clarification that the supervisory board or audit committee must monitor the quality of the audit of the financial statements
Exchange between supervisory board and auditor	<ul style="list-style-type: none"> – The executive board does not attend meetings of the supervisory board (or its committees) if the supervisory board wishes to discuss the audit with the auditor, unless the supervisory board deems it necessary for the executive board to attend. – In all other respects, the principle continues to apply that the executive board has no right to attend meetings of the supervisory board
Increased administrative offenses and criminal offenses	<ul style="list-style-type: none"> – A penalty may be imposed if the audit committee is not established – Increase in the range of penalties to 5 years' imprisonment in the case of a false balance sheet oath – Increase of the fine range to EUR 500,000 (previously EUR 50,000) for violations by members of the audit committee
Corporate control systems	<p>Establishment of an appropriate and effective risk management and internal control system for listed companies</p> <ul style="list-style-type: none"> – Clarification in the explanatory memorandum to the Act that already under the current legal situation the organizational duties of the management board (as part of the general duty of care pursuant to Sec. 93 (1) sentence 1 AktG) "generally require the establishment of control and risk management systems, particularly in the case of capital market-oriented companies".
Insurance company: Appointment of the auditor by the AGM	<ul style="list-style-type: none"> – Shift of responsibility for the appointment resolution from the supervisory board to the annual general meeting (AGM) in insurance companies – Supervisory board must prepare election proposal; for PIEs: compliant with Art. 16 (5) Reg. 537/2014 (EU)

求められる対応 (2/3)

規制分野	内容
監査	
非監査業務のさらなる制限	<ul style="list-style-type: none"> 一部の税務および評価業務の提供は、今後認められない（ドイツ会社法（HGB）319節aの削除）
70%上限規則の例外の削除	<ul style="list-style-type: none"> 監査人の要請に応じてドイツ決算監査人監督局（German Auditor Oversight Body (APAS)）が EU規則No. 537/2014第4条（2）サブパラグラフ1に従い70%の上限規則の適用を免除できる規定が削除される
ローテーション期間の短縮	<ul style="list-style-type: none"> PIEの監査について外部ローテーションの期間を通常10年に短縮。HGB 318条（1a）と合わせて、EU規則No. 537/2014 第17条（4）lit. a, b に従い、延長される可能性はない PIEにおける監査責任パートナーの内部ローテーション期間を5年に短縮
PIEに該当しない銀行および保険会社の監査法人のローテーション	<ul style="list-style-type: none"> PIEに該当しない信用機関または金融サービス機関および保険会社において、少なくとも連続する11事業年度にわたって同一の監査法人が担当していることがドイツ連邦金融監督庁（BaFin）に通知されている場合、信用機関または金融サービス機関および保険会社は通常、新たな監査人の任命が求められる このような場合、BaFinは別の監査人の任命を求めることができる
監査法人の責任の強化	<p>責任限度額の引き上げ</p> <ul style="list-style-type: none"> 資本市場志向のPIEの監査における責任限度額：最高16百万ユーロ（重大な過失に対しては無制限責任） 資本市場志向ではない金融機関（CRR）および保険会社の監査における責任限度額：上限4百万ユーロ（重大な過失に対する責任限度額は32百万ユーロ） PIEに該当しない企業の監査における責任限度額：最高1.5百万ユーロ（重大な過失がある場合：12百万ユーロ）
刑法および行政違反法、監視措置	<ul style="list-style-type: none"> 行政違反および刑法上の違反に係る条項の拡大および強化 監査法人が職業的専門家としての責務を怠った場合の罰金を50万ユーロから1百万ユーロに引き上げ。監査法人に対する監視措置実施の円滑化 一般に、専門家の監視に関する法律に基づく不可争とされる措置および刑事上の有罪判決を公表する場合、今後は匿名とはならない
法律上の監査人の交代	<p>EU規則No. 537/2014第5条（1）による非監査業務の提供禁止に違反した場合</p> <p>財政委員会（Finance Committee）の勧めに従い、2つのケースが区別されるようになる</p> <ul style="list-style-type: none"> EU規則No. 537/2014第5条（1）サブパラグラフ2 lit. b、cおよびeに違反した場合、必ず交代の理由を示さなくてはならない EU規則No. 537/2014第5条（1）サブパラグラフ2のその他の場合、状況によって評価が行われ、独立性への脅威を軽減するために適用される保護措置が評価される

What is required? (2/3)

Regulatory area	Content
Audit	
Further restriction of non-audit services	<ul style="list-style-type: none"> – Provision of certain tax and valuation services should no longer be permitted (deletion of Sec. 319a HGB)
Elimination of the exception to the 70% cap rule	<ul style="list-style-type: none"> – Regulation according to which the German Auditor Oversight Body (APAS) at the request of the auditor can exempt from the 70% cap regulation pursuant to Art. 4 (2) subpara. 1 Reg. 537/2014 (EU) shall be deleted.
Shortened rotation periods	<ul style="list-style-type: none"> – Shortening of the external rotation period to generally 10 years for PIE audits; no longer a possibility of extension pursuant to Art. 17 (4) lit. a, b Reg. 537/2014 (EU) in conjunction with Sec. 318 (1a) HGB – Reduction of the internal rotation period for responsible audit partners for PIE to 5 years
Rotation of the auditor in banks and insurance companies that are not PIEs	<ul style="list-style-type: none"> – Appointment of a new auditor in credit or financial services institutions and insurance companies that are not public interest entities is generally required if BaFin has been notified of the same auditor for at least eleven consecutive financial years – BaFin may in such cases require the appointment of a different auditor
Tightening of auditor liability	<p>Increase in maximum liability amounts</p> <ul style="list-style-type: none"> – Maximum liability for audits of capital market-oriented PIEs: EUR 16 million (unlimited liability for gross negligence) – Maximum liability for audits of non-capital-market-oriented CRR institutions and insurance companies: EUR 4 million limited (maximum liability for gross negligence EUR 32 million) – Maximum liability amount for audits of corporations that are not a PIE: EUR 1.5 million limited (in case of gross negligence: EUR 12 million).
Criminal law and administrative offence law, professional supervisory measures	<ul style="list-style-type: none"> – Expansion and tightening of the administrative offence and criminal offence provisions – Increase in the range of fines for auditing firms for breaches of professional duty from EUR 500,000 to EUR 1 million; facilitation of the imposition of professional supervisory measures on auditing firms – Publication of incontestable measures under professional supervision law and criminal convictions should generally no longer be made anonymous
Judicial replacement of the auditor	<p>Violations of the prohibition on providing non-audit services pursuant to Art. 5 (1) Reg. 537/2014 (EU)</p> <p>According to the recommendation of the Finance Committee, two cases are to be distinguished:</p> <ul style="list-style-type: none"> – In case of a violation of Art. 5 (1) subpara. 2 lit. b, c and e 537/2014 (EU), a reason for replacement should always be assumed – In the other cases of Art. 5 (1) subpara. 2 537/2014 (EU), a case-by-case assessment is to be carried out, in which the protective measures applied to mitigate the threat to independence are to be evaluated

求められる対応 (3/3)

規制分野	内容
監査	
基本となる批判的な姿勢のコンセプトの明確化	<ul style="list-style-type: none"> — 基本となる批判的な姿勢を取るよう監査人の職業的専門家としての義務に対する要件の具体化 — 監査人／会計士に対する専門家としての規則についての説明も部分的に採用されているため、本件に関する新たな考えは存在しない
WPKおよびAPASによる情報提供；他の当局への情報の移転	<ul style="list-style-type: none"> — ドイツ経済監査士会議所（WPK）および決算監査人監査局（APAS）は、公益性の高い場合に特定の職業専門家の監督手続に関する情報を提供することができる — 他の当局へのAPASからの適切な情報移転について法的要件を設定する
執行	
執行手続	<p>ドイツ会計検査局（DPR）による検査は今後不要</p> <ul style="list-style-type: none"> — 2段階の執行手続は、BaFin担当の1段階の手続へと移行 — 第三者に対する差押えおよび調査の権利を含め、検査範囲内でのBaFinの権限の拡張 <p>監査対象の拡張</p> <ul style="list-style-type: none"> — 監査対象となる事業年度より前の2年の事業年度に関する、企業の財務諸表および報告書が監査の対象となる場合もある <p>貸借対照法の監査に関する早期のかつより包括的な情報；エラー発見時の公表の加速化</p>

What is required? (3/3)

Regulatory area	Content
Audit	
Clarification of the concept of the critical basic attitude	<ul style="list-style-type: none"> — Concretization of the requirements for the professional duty of the auditor to adopt a critical basic attitude — No real innovation in the matter, since the explanation of the professional statutes for auditors/defended accountants was also partially adopted.
Provision of information by the WPK and APAS; transfer of information to other authorities	<ul style="list-style-type: none"> — German Chamber of Public Accountants (WPK) and German Auditor Oversight Authority (APAS) should be allowed to provide information on specific professional oversight procedures in cases of public interest — Creation of legal requirements for better information transfer from APAS to other authorities
Enforcement	
Enforcement Proceedings	<p>Examination by Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung DPR e.V. no longer required</p> <ul style="list-style-type: none"> — Two-stage enforcement procedure is transferred to a single-stage procedure for which BaFin is responsible — Extension of BaFin's powers within the scope of the examination, including seizure and search rights vis-à-vis third parties <p>Expansion of the subject matter of the audit</p> <ul style="list-style-type: none"> — Company financial statements and reports relating to the two fiscal years preceding the fiscal year of the audit can also be included in the audit <p>Earlier and more comprehensive information on balance sheet audits; acceleration of the announcement of error findings</p>



IV. 税務アップデート

1. 主な税務トレンド
2. その他の税務アップデート





IV. Tax Update

- 1. Major Tax Trends**
- 2. Other Tax Updates**



税務アップデート – 概要

「税務アップデート」の内容は、以下のセクションに分かれている。

Part 1: 主な展開および税務トレンド

このセクションは通常MNEに関連するトレンドおよびより戦略的な項目となっている。

1. 税務機能のデジタル化
2. 税務コンプライアンスマネジメントシステム（CMS）
3. 場所に縛られない働き方
4. 移転価格アップデート

Part 2: その他の税務アップデート

このセクションでは、特にインバウンド市場に関連する新たなドイツ税法の特定の項目に関する最新情報を記載している。なお、日系企業グループのドイツ子会社やサブグループも含まれる。

1. 2021年におけるCovid 19対策のアップデート
2. BEPS 2.0 (“DigiTax”)のアップデート
3. ドイツのトリッキー・ショッピング（条約濫用）防止規則の改定
4. ドイツで登録されたIPから生じる収入に関する非居住者課税
5. 株式取引に関するドイツ不動産譲渡税法の改正
6. 研究開発活動に係る税制優遇措置
7. EU指令DAC6に基づく報告義務

Tax Update – Content Overview

The content of this tax update is divided into the following sections:

Part 1: Major developments and tax trends

This section sets out trends and more strategic items that are typically relevant for MNEs:

1. Digitalization of Tax Function
2. Tax Compliance Management System (CMS)
3. Work from Anywhere
4. Transfer Pricing Update

Part 2: Other tax updates

This section of our presentation provides an update on selected items of new German tax legislation that are in particular relevant in inbound situations, thus including German subsidiaries/sub groups of Japan-based groups

1. Update on 2021 Anti-Covid 19- Measures
2. Update on BEPS 2.0 (“DigiTax”)
3. Amendments to German Anti-Treaty-Shopping Rules
4. Non- Resident Taxation of Income Derived from German- Registered IP
5. Amendments to German RETT Legislation for Share Deals
6. Tax Incentives for R&D Activities
7. Update on DAC6 Reporting Requirements



IV. 税務アップデート

1. 主な税務トレンド





IV. Tax Update

1. Major Tax Trends



税務機能のデジタル化 (1/2)

税務機能のデジタル化

- 日系企業の多くは、高度な子会社自治を認め、子会社レベルでの意思決定権限を付与し、分権化して海外子会社を運営している。
- 結果として欧州に複数の子会社を有する大手日系企業グループでさえ、これらの欧州子会社は標準化されていない財務および報告のプロセスに基づいて、各国でさまざまな異なる税務アドバイザーを利用して税務に対応している。
- 異なる国々で複数の異なる税務アドバイザーを利用することは、主要な税務アドバイザーが1社である場合よりも割高であることから、グループ全体で考えると、このアプローチはコストがかかる。
- さらに情報に関しては、Excelベース、または、高度に手動で行われて、生成、提供されることが多いため、このアプローチの負担は大きくエラーが発生する傾向がある。
- このようなアプローチを変える必要があると認識している企業が増えている。
- これまで指摘されていたように
 - コスト削減のため
 - 効率性向上のため
 - 税務コンプライアンスの確保のため、である。
- その一方で、昨今のERPシステムや税務のデジタルツールは、最近まで実現できていなかった品質および機能の面で、新たなレベルに到達している。

Digitalization of Tax Function (1/2)

Digitalization of the tax function

- Many Japanese companies operate their foreign subsidiaries decentralized with a high level of autonomy and decision making authority on the level of the subsidiary.
- As a result even in large Japanese groups with multiple subsidiaries in Europe often these subsidiaries work for tax matters with a variety of different tax advisers in the subsidiaries' countries based on non-standardized finance and reporting processes.
- From an overall group perspective this approach is costly as working with different tax advisers in different countries is usually more expensive than working with one central tax advisor.
- In addition, this approach is burdensome and error-prone as often information is generated and provided on Excel-basis and by a high level of manual activities for preparing the relevant information.
- More and more companies recognize that this needs to be changed:
- On one side as mentioned before
 - For cost saving
 - For increasing efficiency
 - For ensuring tax compliance
- On the other side as nowadays the ERP-systems and digital tax tools have reached a new level in terms of quality and functionality which was not possible until recently.

税務機能のデジタル化 (2/2)

税務機能のデジタル化

- 特に税務に関するツールの開発が迅速に進み、次の業務が可能になっている。
 - ERPシステムの税務関連データを自動で抽出
 - 税務コンプライアンスまたは税務報告のテンプレートを自動で事前入力
 - 子会社の税務コンプライアンス状況などに関するその時点での概要をセントラルの税務チームに提供するため、担当ユーザーの関連タスクをすべて定義することで、税務のワークフローを体系化
 - ダッシュボードおよび制御プラットフォームを通じて主要（税務）KPIを管理（VAT還付金の処理状況、税金の前払状況等）
 - 一元的な税務データ管理および関連文書（税務報告書、税務申告書、税務データパッケージ等）のSharePointの提供
- KPMGのツール、Digital Gatewayには上記機能がすべて含まれている。
- KPMGのグローバルツールは、クラウド型のツールであり、カスタマイズが可能で使いやすいツールになっている。

Digitalization of Tax Function (1/2)

Digitalization of the tax function

- Tax tools in particular have developed rapidly, and are able:
 - To extract tax relevant data for the ERP-system automatically
 - To pre-fill tax compliance or tax reporting templates in an automated way.
 - To organize tax workflows by defining all relevant tasks for the responsible users in order to give the central tax team an instant overview over e.g. the tax compliance status of subsidiaries.
 - To control major (tax) KPIs via dashboard and controlling platforms (e.g. status of VAT refund amounts; tax pre-payment status, etc.)
 - To provide a SharePoint for central tax data management and relevant documents (e.g. tax reportings / tax returns / tax data packages...)
- Our KPMG tool Digital Gateway includes all of the aforementioned functionalities.
- Our global tool is cloud-based, easy to customize and comfortable to use!

Digital Gateway (1/2)

成功のためにKPMGが提供できるもの

KPMGのDigital Gatewayの活用

... コラボレーションのため

Microsoftのテクノロジーをベースにした文書管理システムにより、効率的な連携、共有、安全な保存および文書のバージョン管理が可能となり、自動タグ付け機能を使ってタスクと結び付けることで特別な付加価値を提供

... ワークフロー管理のため

統合型ワークフローおよびタスクエンジンにより、KPMGの滑らかな次世代型ユーザーインターフェース、および文書管理との緊密な統合を含む機能の高度化によって提示される、タスクの作成および追跡が可能に

... さらに

KPMG Digital Gatewayでは、**DataFactory**（データソースへの直接的なインターフェースならびに追加的なデータの妥当性検証および自動計算を行う機能）を含む多数の追加高度機能、または**Microsoft PowerBI**のような高性能レポートエンジンの統合を提供

グローバルにそして機能面で統合されたサービスを提供する、単一のプラットフォームソリューション



信頼性と安全性：基盤となるのはMicrosoft Azure

コンプライアンス、セキュリティ、プライバシーそして信頼が、クラウドコンピューティングには重要である。Microsoftはこの分野のリーダーであり、世界中のグローバル組織や連邦組織のために規準の設定を支援している。Microsoft Cloudは他のどのクラウドプロバイダーよりも認められている。セキュリティとは、組み込まれるものであって追加的に加えられるのではない。

グローバル志向

KPMGのデータフィードおよびニュースソースへのワンストップでのアクセスなど、新しいテクノロジーと事業開発機会をグローバルに調達することを促進

市場重視

クライアントのニーズや市場の需要の進化に基づいた、複数年のテクノロジー・ロードマップの一環として、構築、優先付けされたデザインおよび機能

革新的

監査、税務、コンサルティングの仕様、KPMGメンバーファームのサービス提供、ならびにインテリジェントオートメーションおよびビジュアライゼーションなどの技術向上を統合

データ中心

将来のモデリング、分析、インサイト、ベンチマーキング、比較が可能になる、データプライバシーおよびセキュリティの要件を遵守

Digital Gateway (1/2)

Our methodology for your success

We will leverage KPMG's Digital Gateway

... for Collaboration

The document management system based on Microsoft technology allows an efficient collaboration, sharing, secure storage and versioning of documents and offers a special added value by linking them with tasks using automatic tagging.

... for Workflow Management

The integrated workflow and task engine allows the creation and tracking of tasks, presented through our sleek next-generation user-interface and advanced features including the tight integration with document management.

... and more

KPMG Digital Gateway offers a number of additional advanced functionalities, including **DataFactory** – a direct interface to your data sources and capabilities to perform additional data validations and automatic calculations, or our intergration of powerful reporting engines like **Microsoft PowerBI**.

The single platform solution that gives you access to globally integrated, functionally integrated services.



Trusted & secure: Microsoft Azure is our Foundation

Compliance, security, privacy and trust are key to cloud computing. Microsoft is a leader in this space. They help set standards for global and federal organizations around the world. The Microsoft Cloud has more certifications than any other cloud provider. Security is built-in, not bolted on.

Globally oriented

Facilitates global sourcing of new technologies and business development opportunities including one-stop access to KPMG data feeds and news sources

Market-driven

Design and functionality created and prioritized as part of a multi-year technology roadmap based on the evolving needs of our clients and market demands

Innovative

Integrates audit, tax, and consulting specifications, KPMG member firm service offerings, and technology enhancements, including intelligent automation and visualizations

Data-centric

Compliant with data privacy and security requirements allowing for future modeling, analysis, insights, benchmarking, and comparisons

Digital Gateway (2/2)

成功のためにKPMGが提供できるもの

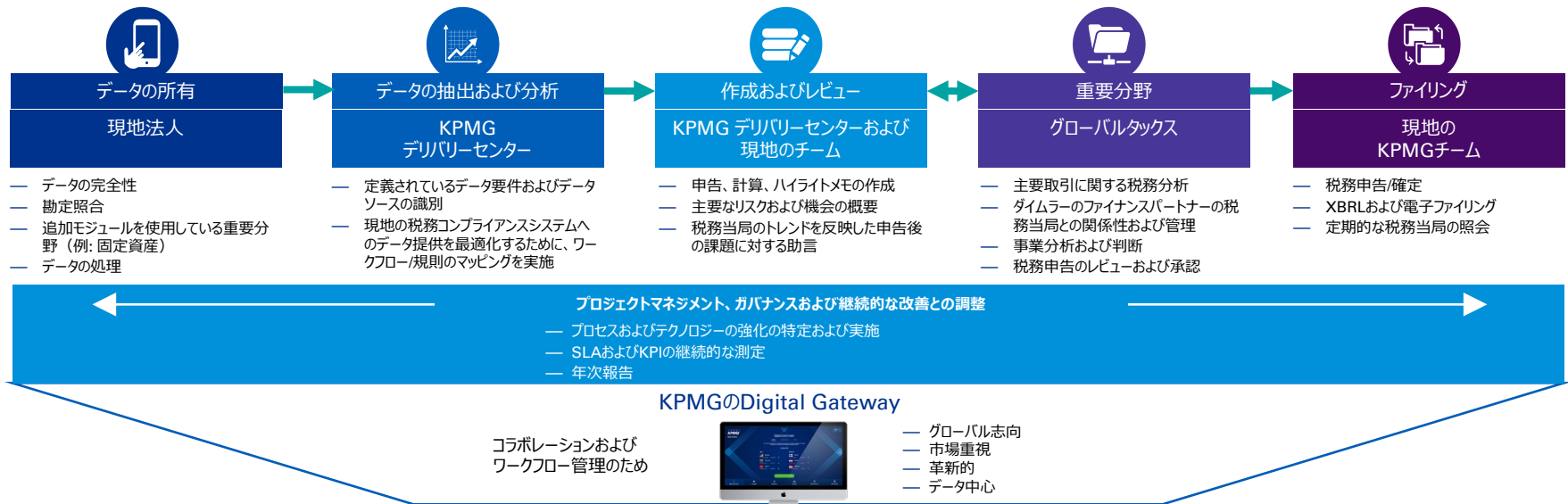
グローバル税務コンプライアンスを可能な限りアウトソーシング

KPMGは、（直接税および間接税に係る）税務申告書の作成および申告、納税額や還付金の計算および管理（調整およびアドバイスのみ）に関するサービスを提供

KPMGのグローバルコンプライアンスマネジメントサービス（GCMS）は、KPMGのデリバリーセンター（Delivery Center）および各国のチームがサポートしているグローバルの管理体制により実施されている。KPMGは、テクノロジーのほかKPMGグローバルサービスデリバリーセンターによって支えられている、集約型の統合コンプライアンスアプローチを提供している。これにはデータ収集も含まれ、リスクやコストだけでなく企業のリソースの負担も軽減するとみられる。

直接税に関するコンプライアンスなど集約化モデルによるメリットがない他の機能は、各国で必要となる現地の税務に関するテクニカルスキルと組み合わせるため、テクノロジーやデータ提供の能力へのグローバルな投資を活用して、KPMGのグローバルコンプライアンスの国別デリバリーモデルを使用する予定である。KPMGの現地チームはコンプライアンスに係る成果物が高品質なものとなるようにするとともに、専門家の知識を活用して付加価値となるアイデアを提供する。

KPMGのプロジェクトマネジメントオフィスは、組織構造や要件に適応した柔軟な方法で、企業の税務機能とシームレスにつながる。組織の中にKPMGのサービスを取り入れ、チャネルを作るため、インターフェースを形成する。



Digital Gateway (2/2)

Our methodology for your success

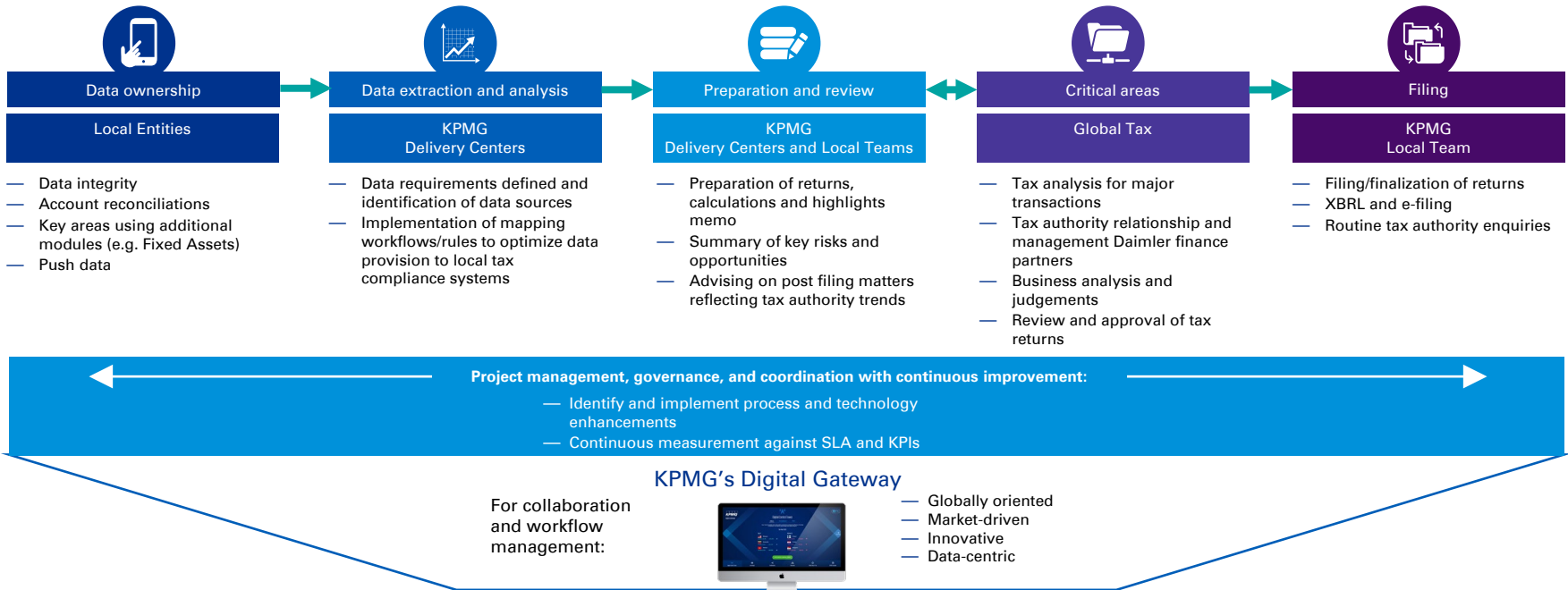
Outsourcing the global tax compliance to the maximum extent

KPMG offers the preparation and filing of tax returns (direct and indirect taxes), calculations and managing of tax payments and refunds (coordination and advice only).

Our Global Compliance Management Services (GCMS) practice is built around a global management structure supported by KPMG’s Delivery Centers and local country teams. KPMG offers a centralized and integrated compliance approach supported by technology and the KPMG Global Services Delivery Center. This includes data collection, which will reduce risk, cost, and effort for companies’ resources.

Other functions, like direct tax compliance, that don’t benefit from a centralized model, will use our global compliance country delivery model taking advantage of the global investment in technology and data provision capabilities to combine these with local tax technical skills that are necessary in each country. Our local teams will make sure your compliance deliverables are high quality and can use their specialist knowledge to bring you ideas that add value.

Our Project Management Office will seamlessly connect with your tax function in a flexible manner adapted to your organizational structure and requirements. They form the interface for integrating and channeling our service delivery into your organization.



Tax CMS (1/11)

税務コンプライアンスマネジメントシステム (CMS)

- (欧州の) デジタル税務機能構築同様、税務コンプライアンス管理のプロジェクトには、まずはあらゆる税務に関するプロセスの標準化が必要である。
- 最近では、関連プロセスの現状評価は、プロセスを可視化するツール (Signavioなど) によってサポートされている (次スライドのプロセスマッピング図の例を参照)。
- このような評価を行う過程で、誤った税務申告やコンプライアンスへの抵触につながる可能性があるプロセスの弱点が発見される場合が多い。
- ドイツでは、ドイツ企業の経営者 (CEO、マネージングディレクター、CFO、税務責任者などの主要な経営者を含む) が税務コンプライアンスの担保について法的義務を負う。コンプライアンスへの抵触は罰金など各個人への深刻かつ個人的な影響が生じる可能性がある。
- これには、もちろん日本の主要経営者も含まれ、各個人が税務に関する知識を有しているかどうかに関わらない。
- 税務コンプライアンスマネジメントシステム (CMS) により効率的かつルールに則った標準化プロセスが提供され、企業の (日本の) 経営者がコンプライアンスへの抵触防止のために適切な対応を取らなかったと税務当局に指摘されるようなことがないよう、Tax CMSは経営者を守るための支援となる。

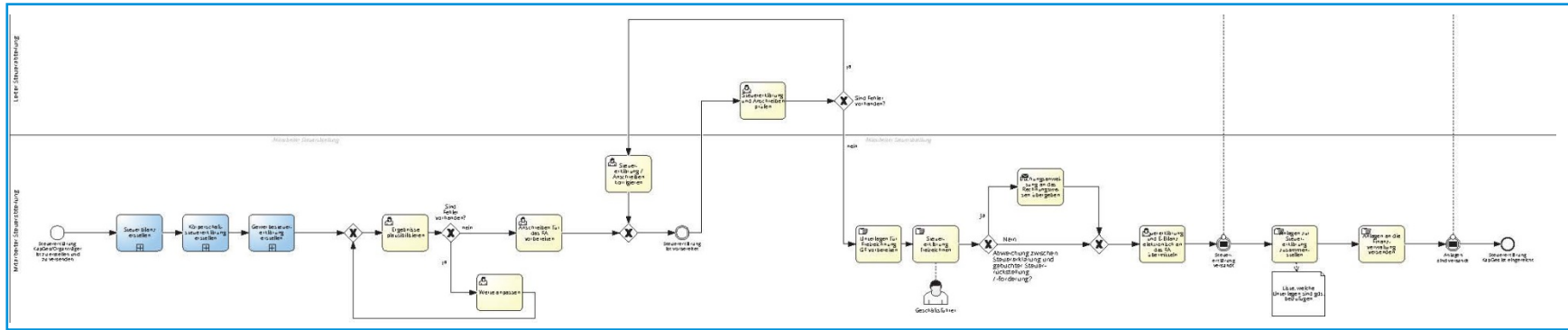
Tax CMS (1/11)

Tax Compliance Management System (CMS)

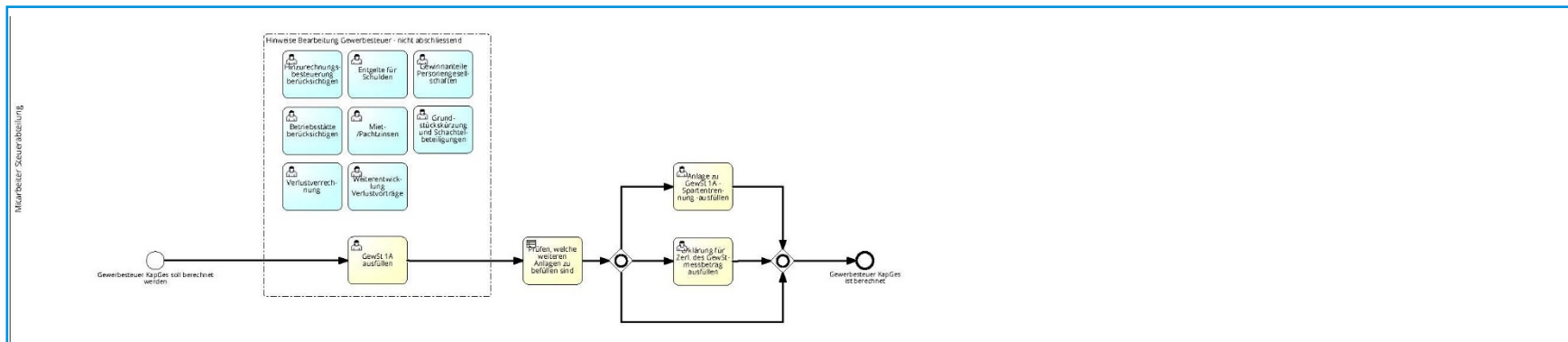
- A starting point for tax compliance management projects, as well as for establishing a (European) digital tax function is the standardization of all tax relevant processes.
- Nowadays a status quo assessment of the relevant processes is supported by tools (e.g. Signavio) which visualize the processes (see next slide for an example of a process mapping diagram).
- During such assessments often process weaknesses are detected which may have resulted in erroneous tax declarations and non-compliance.
- In Germany the management of a German corporation including key-management such as CEO, Managing Directors, CFO, Head of Tax etc. are legally obliged to ensure tax compliance. Non-compliance can have severe and personal consequences such as fines etc. for the respective individuals.
- This includes of course Japanese key management, regardless of whether or not the individuals have knowledge in tax matters.
- A Tax CMS provides for efficient and compliant standardized processes and therefore supports to protect the companies' (Japanese) management regarding the thread that tax authorities argue that the management did not take appropriate measures to prevent non-compliance of their company!

Tax CMS (2/11) プロセスマッピングの事例

事例: 税務申告 – 税務申告書の作成と送付

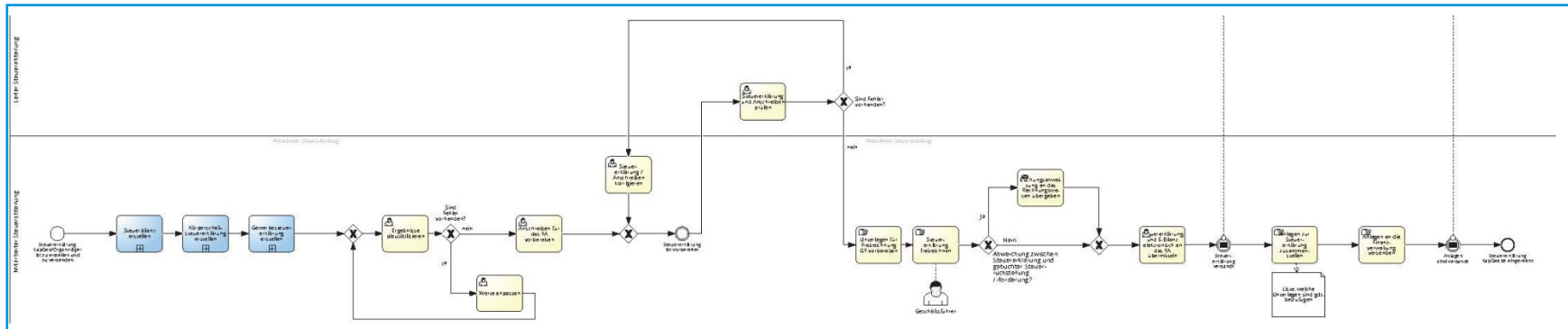


事例: 税務申告 – 貿易税務申告書の作成

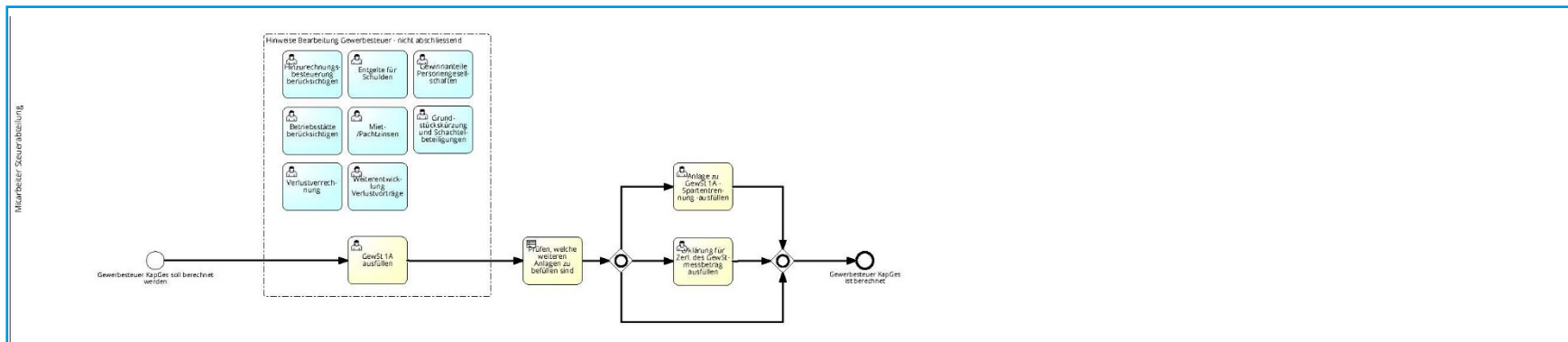


Tax CMS (2/11) Example of Process Mapping

Example: Tax declaration - preparing and sending a tax return



Example: Tax declaration - preparing a trade tax return



Tax CMS (3/11) Tax CMSが必要とされる理由

根拠と目的

- 例えば税務監査から分かるように、規制要件の厳格化および税務当局のより厳しい姿勢を踏まえ、KPMGのクライアントは、2016年5月23日のドイツ租税通則法（AO）153条に関連する税法適用法令（AEAO）の要件を満たし、これに関してさまざまな税務コンプライアンス対策が講じられている状況にしたいと考えている。
- 現時点での目的は、既に講じられている対策を体系的にまとめること、そしてこれらを包括的な税務コンプライアンスマネジメントシステム（Tax CMS）に発展させることである。**IDW Practice Statement 1/2016**「IDW AsS 980に基づく税務コンプライアンスマネジメントシステムの組織化および実施」に関連した、IDW AsS 980の要件をTax CMSは満たす予定。
- このようなTax CMSによって生じる潜在的な免責効果以外に、Tax CMSによって既存の税務プロセスの効率性が高まり、プロセスや他の部署が提供したデータの質を向上することになる。また特に重要なのは、対策が即座に実行可能であり「実現可能」となるようにすることである。
- さらに、税務プロセスのための組織構造を構築、あるいは必要に応じて変化させる必要がある。つまり、十分な数の十分な資格を有する人員が税務案件を担い、関連する責務が明示され、そして明確に定義された指揮命令系統が守られることが求められる。



Tax CMS (3/11) Why is a Tax CMS necessary?

Rationale and objective

- In view of ever tighter regulatory requirements and the increasingly restrictive stance of the tax authorities – as evident from tax audits for example – our clients would like to ensure that the requirements of the Tax Code Application Decree [AEAO] relating to Section 153 of the German Tax Code [AO] of 23 May 2016 are satisfied and that a range of tax compliance measures has been taken in this regard.
- The objective now is to systematise the measures already taken and to develop them into a comprehensive tax compliance management system (Tax CMS). The Tax CMS is to fulfil the requirements of IDW Assurance Standard 980 (IDW AsS 980) in conjunction with IDW Practice Statement 1/2016 "Organisation and Performance of a Tax Compliance Management System pursuant to IDW AsS 980" and also the requirements for potential certification.
- Apart from the potentially discharging effect of such a Tax CMS, it is to increase the efficiency of existing tax processes and to improve the quality of processes as well as data supplied by other divisions. It is particularly important to ensure that the measures are immediately executable and can be "made a reality".
- Furthermore, establishing or, if necessary, adapting the organisational structure for tax processes should be ensured, meaning that sufficient qualified personnel in sufficient numbers are entrusted with tax matters, the related responsibilities are clearly specified and clearly defined reporting lines are adhered to.



Tax CMS (4/11) Tax CMSが必要とされる理由



不適切な組織構造に対する経営者の責任

ドイツ秩序違反法 [OWiG] 30条および130条

- 不適切な組織に起因する納税義務を含む運用上の違反 (OWiG 130条参照)

損害賠償

ドイツ株式法 [AktG] 93条; ドイツ有限会社法 [GmbHG] 43条

- 不適切な組織に起因する法的義務違反による民法に基づく損害賠償請求 (AktG 93条、GmbHG 43条参照)

着服

ドイツ刑法 [StGB] 266条

- 権力濫用による資産の処分 (いわゆる着服); 他者の金銭的利益の保護義務違反による悪影響

脱税/税額過少申告

ドイツ租税通則法 [AO] 370条および378条

脱税または無謀な過少申告に対する個人的な責任

Tax CMS (4/11) Why is a Tax CMS necessary?



Liability of management for inadequate organisational structures

German Act on Regulatory Offences [OWiG], Sections 30 and 130

- Violation of operational, including tax obligations due to inadequate organisation (cf. Section 130 OWiG).

Damages

German Stock Corporation Act [AktG], Section 93; German Limited Liability Companies Act [GmbHG], Section 43

- Claims for damages under civil law due to violations of legal obligations due to inadequate organisation (cf. Sections 93 AktG, 43 GmbHG).

Embezzlement

German Criminal Code [StGB], Section 266

- Abuse of power conferred to dispose of assets (so-called embezzlement); adverse effects due to breaches of duty to safeguard the pecuniary interests of another.

Tax evasion/tax understatement

German Tax Code [AO], Sections 370 and 378

Personal liability for tax evasion or reckless understatement of tax

Tax CMS (5/11)

税務コンプライアンスの組織化に関するIDW AsS 980の7つの基本的な構成要素

1 税務コンプライアンス文化

- 税務コンプライアンスを企業文化の一部とするのに役立つ方策の策定および文書化
- 税務コンプライアンスに係る違反行為の処罰に対応した懲罰制度の実施
- 税務部門を税務関連の問題に関与させる規則の策定

7 税務コンプライアンスのモニタリングおよび改善

- 税務CMSの継続的なモニタリングならびに税務部門および税務プロセスのモニタリングに関する体系的アプローチの実施
- 不備および違反の報告
- 税務CMS改善策の策定

6 税務コンプライアンスに関するコミュニケーション

以下を含むプロセスの定義付けおよび文書化：

- 税務問題（税務リスクの報告を含む）に関連する内部および外部の報告要件ならびに報告チャネル
- 税務コンプライアンスプログラムおよび規定された職務および責任に関する情報提供
- 税務関連の責任を担う従業員への指示

2 税務コンプライアンスの目的

- 税務部門および税務CMSの目的の明確化
- 税務リスクに対する戦略の策定



3 税務コンプライアンス組織

- 職務範囲に応じた責任の配分
- 以下の明確化および文書化
 - 税務部門の組織構造およびプロセス
 - 税務問題の対応を委ねられている他部門（例：人事および経理）との連携
- 必要なリソースの提供

4 税務コンプライアンスリスク

- 事業活動の範囲および内容を考慮した税務リスクの識別、記録および評価
- 税務リスクの文書化、例：リスクマトリクス形式の活用

5 税務コンプライアンスプログラム

- 識別された税務リスクの緩和策の策定、例えば
 - 指針／手続に関する指示書の発行
 - 税務問題の対応を担当する従業員への教育
- 統制
- 過去に策定された方策によるリスクマトリクスの補完（例：リスクコントロールマトリクスの活用）

Tax CMS (5/11)

The seven basic components of IDW AsS 980 for organising tax compliance

1 Tax compliance culture

- Definition and documentation of measures that contribute to making tax compliance part of the corporate culture
- Implementing a sanctions system that is suited to disciplining violations related to tax compliance
- Definition of rules for involvement of the tax function in tax-relevant issues

7 Tax compliance monitoring and improvement

- Implementing a systematic approach for monitoring the Tax CMS on a continuous basis and/or monitoring the tax function and tax processes
- Reporting on deficiencies and non-compliance
- Deriving measures to improve the Tax CMS

6 Tax compliance communication

- Definition and documentation of processes, including for:
- Internal and external reporting requirements and reporting channels related to tax issues (incl. reporting on tax risks)
 - Providing information on the tax compliance programme and defined roles and responsibilities
 - Instructing employees involved on tax responsibilities

2 Tax compliance objectives

- Definition of objectives for the tax function and/or the Tax CMS
- Definition of a tax risk strategy

3 Tax compliance organisation

- Allocation of responsibilities in accordance with the range of duties
- Definition and documentation of
 - the organisational structure and processes of the tax function
 - interfaces to other areas (e.g. HR and Accounting) that are entrusted with tax issues
- Providing the necessary resources

4 Tax compliance risks

- Identification, recording and evaluation of tax risks taking account of the scope and nature of business activities
- Documentation of tax risks, e.g. in the form of a risk matrix

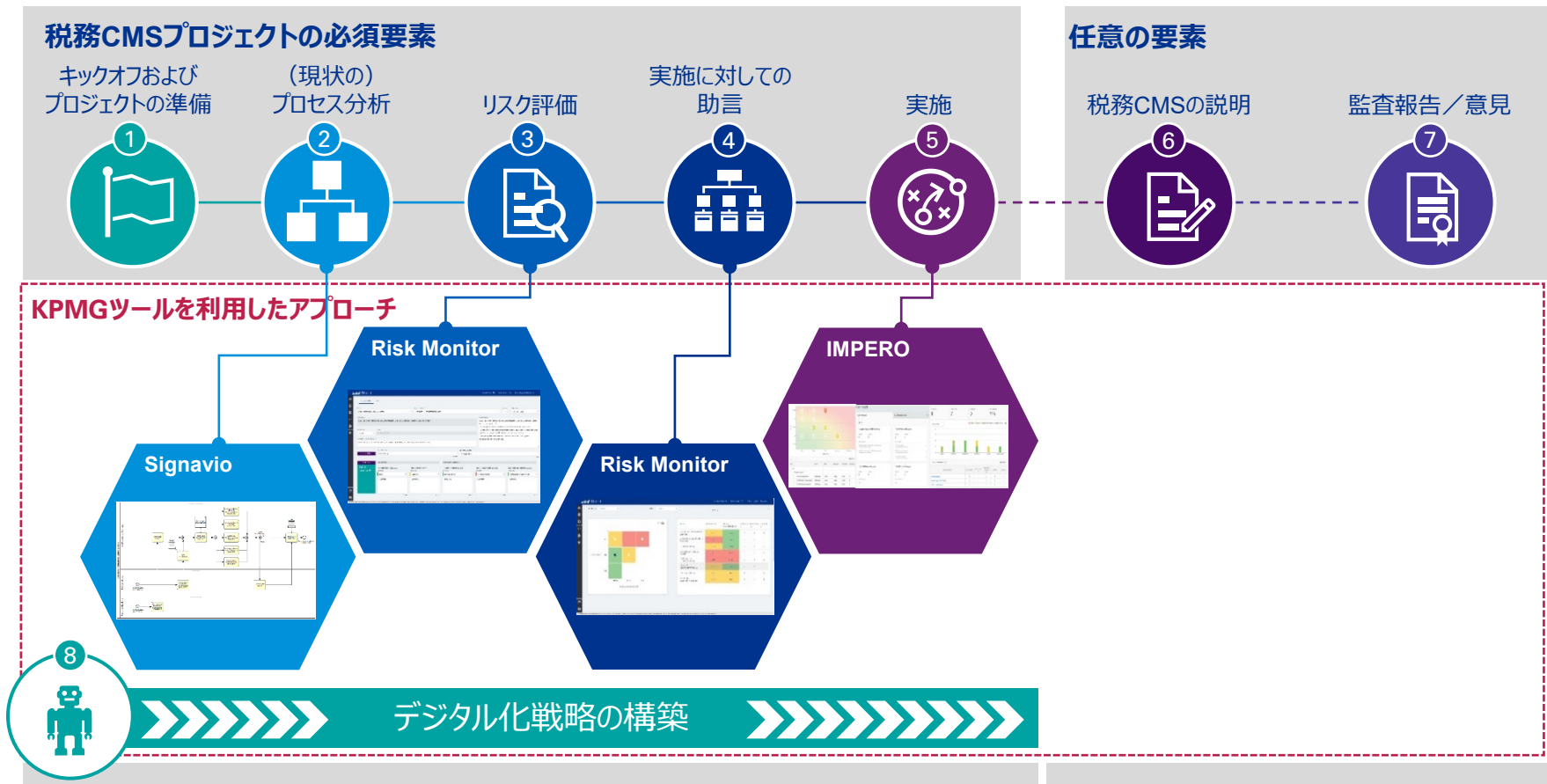
5 Tax compliance programme

- Deriving measures to reduce the tax risks determined, e.g.
 - issuing guidelines/procedural instructions
 - training employees who are entrusted with tax issues
- Controls
- Supplementing the risk matrix with the measures previously derived (e.g. in the form of a risk control matrix)



Tax CMS (6/11) モジュール型プロジェクトアプローチの概観

各プロジェクト段階に対するサービス構成要素を明確に定義した税務CMSプロセスモデル



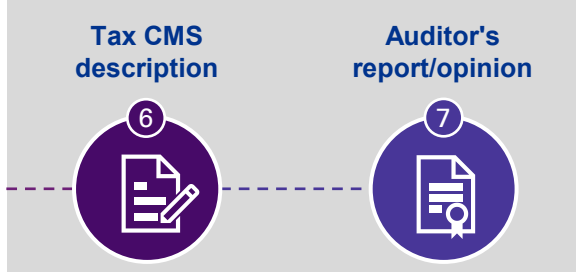
Tax CMS (6/11) Overview of modular project approach

Tax CMS process model with clearly defined service components for each project phase

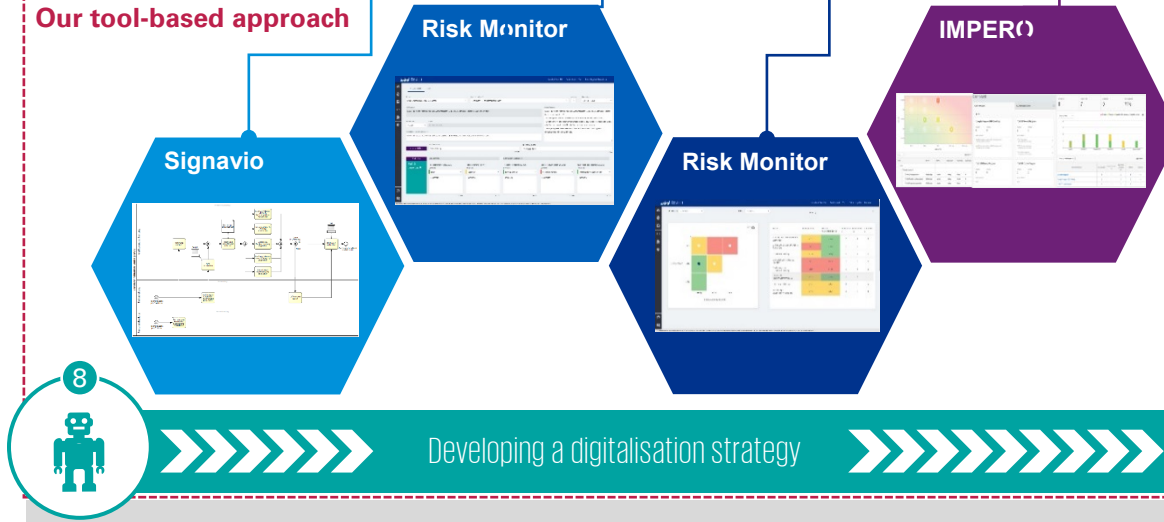
Mandatory components of a Tax CMS project



Optional components



Our tool-based approach



Tax CMS (7/11) 影響を受ける税項目の概観 (例)

税務プロセスマップのテンプレート



Tax CMS (7/11) Overview of affected tax types (examples)

Tax process map template



Tax CMS (8/11) プロジェクトに対する取組み : 実態 / 目標分析

グロスリスク評価の基準

損害額

a) 取引の頻度

- 課税年度における各エクスポージャーに関連する取引数

b) 取引額

- 課税年度における個々の取引に対する財務上の損失

c) その他の定性的基準 (任意)

- 税法違反に対する刑事訴訟の開始
- 風評被害およびイメージダウン
- 従業員ロイヤリティの深刻な毀損
- 資本市場における企業のコミュニケーションの必要性
- メディアの関心の拡大 (国民の注目)
- 社内 (従業員) の関心の高さ

€

発生可能性

d) 法律の複雑さ

- 税法における膨大な数の規定
- 税務問題に対する税解釈の度重なる変更
- 論争 (有力な意見との対立、ドイツ連邦税務裁判所 (EFH) または欧州司法裁判所 (ECJ) における係争案件)
- 相応の資格を持っているスタッフ (税務専門家) の関与の必要性

e) 実態の複雑さ

- 税務部門以外の部門とのインターフェースの数 (他部署からの情報 / データ供給に対する依存度の高さ)
- 第三者とのインターフェースの数 (外部のサービスプロバイダー、サプライヤーなど第三者への依存度の高さ)
- 手作業による取引と自動化された取引

f) 相応の資格を有していないスタッフに起因するリスク

- 税務問題の評価に関与するスタッフの経験または研修レベル

%

Tax CMS (8/11) Project approach: Actual/target analysis

Criteria for assessing gross risk

Amount of damage

- a) Transaction frequency
 - Number of transactions for each exposure in the tax year
- b) Transaction amount
 - Financial loss taxes for individual transactions in the tax year
- c) Other qualitative criteria (optional)
 - Initiation of criminal proceedings for tax offences
 - Damage to reputation and image
 - Acute damage to staff loyalty
 - Communication of the company on the capital market is necessary
 - Widespread media interest (national attention)
 - High degree of internal interest (by employees)



Probability of occurrence

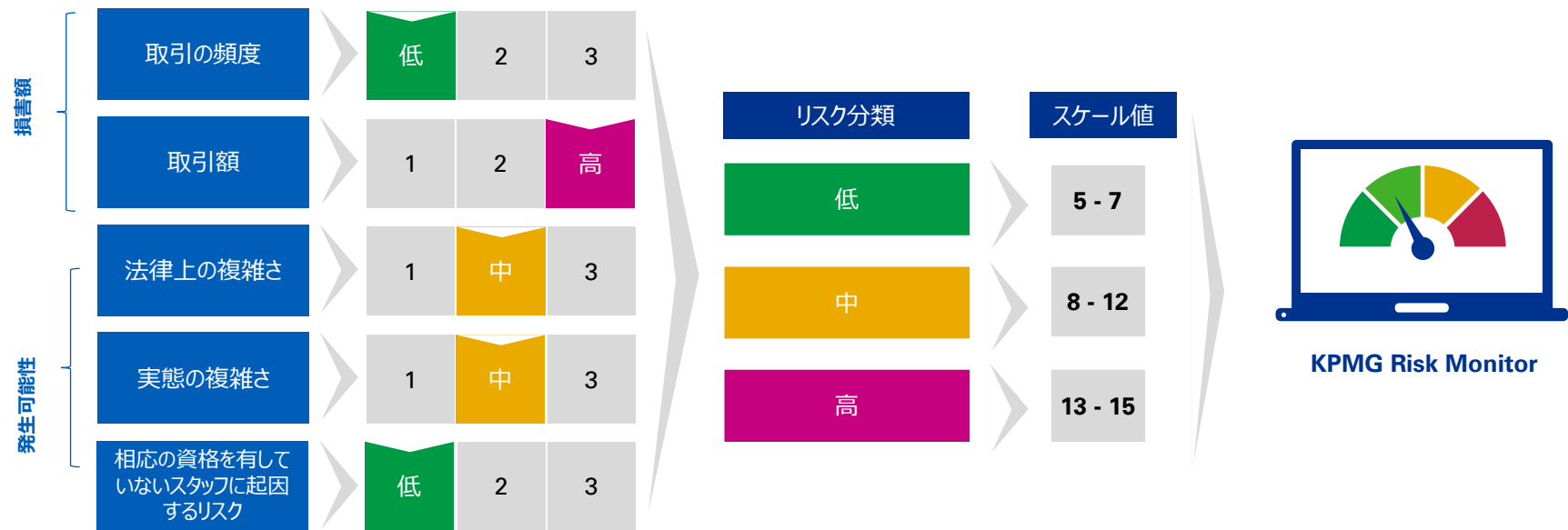
- d) Legal complexity
 - Large number of regulations in tax legislation
 - Frequent changes with regard to tax assessment of tax matters
 - Contentions issues (conflicting prevailing opinions, ongoing proceedings before the German Federal Tax Court [BFH] or ECJ)
 - The involvement of suitably qualified staff (tax specialists) is imperative
- e) Actual complexity
 - Number of interfaces with other departments (great dependency on the supply of information/data from other departments)
 - Number of interfaces with third parties (great dependency on third parties such as external service providers, suppliers, etc.)
 - Manual transactions versus automated transactions
- f) Risk from insufficient qualification of personnel
 - Experience or level of training of staff involved who assess the matter concerned from a tax perspective



Tax CMS (9/11) プロジェクトに対する取組み : 実態 / 目標分析

グロスリスク分類のスケーリング

リスク評価は、個々の評価カテゴリーに対する格付けに基づく（適宜、評価基準に必要なウェイト付けを行う）。



Tax CMS (9/11) Project approach: Actual/target analysis

Scaling of gross risk classification

The risk assessment is based on the rating of the individual assessment categories (if necessary, the assessment criteria can be weighted unevenly).

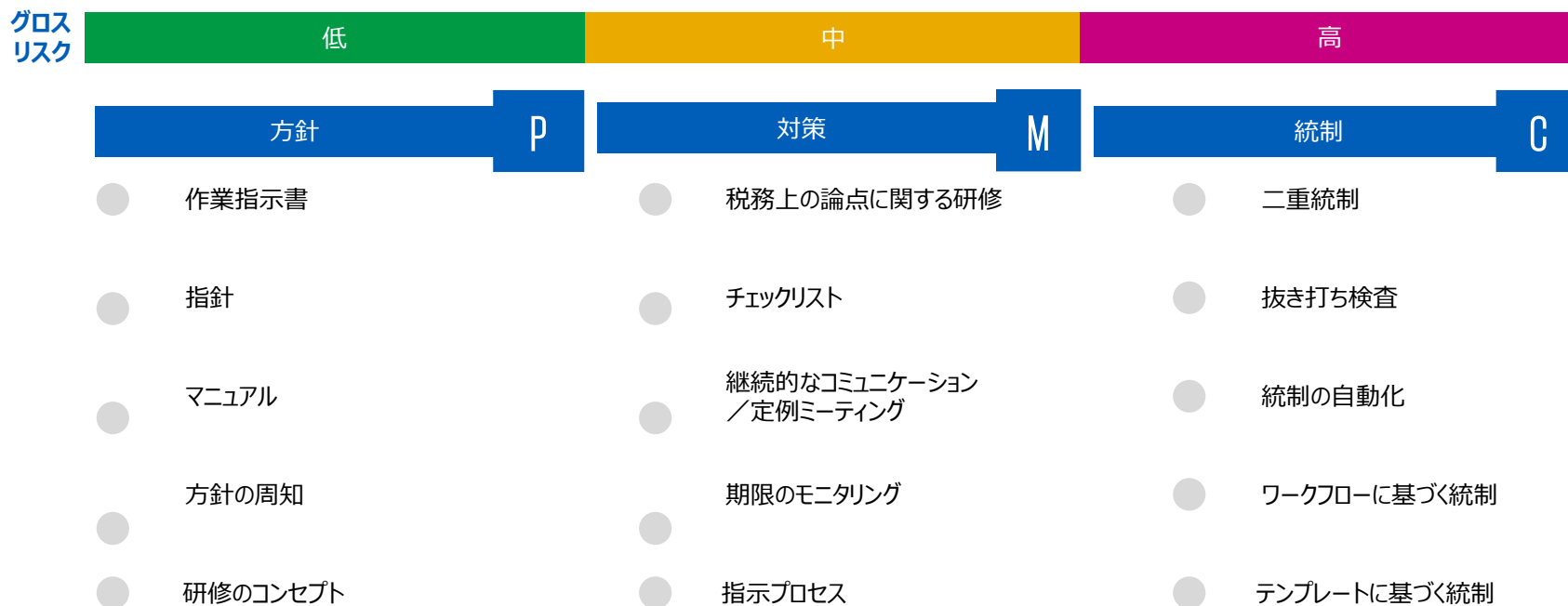


Tax CMS (10/11) プロジェクトに対する取組み : 実態 / 目標分析

適切なリスク緩和

リスクの総評価に基づき、適切なリスク緩和策が講じられる。

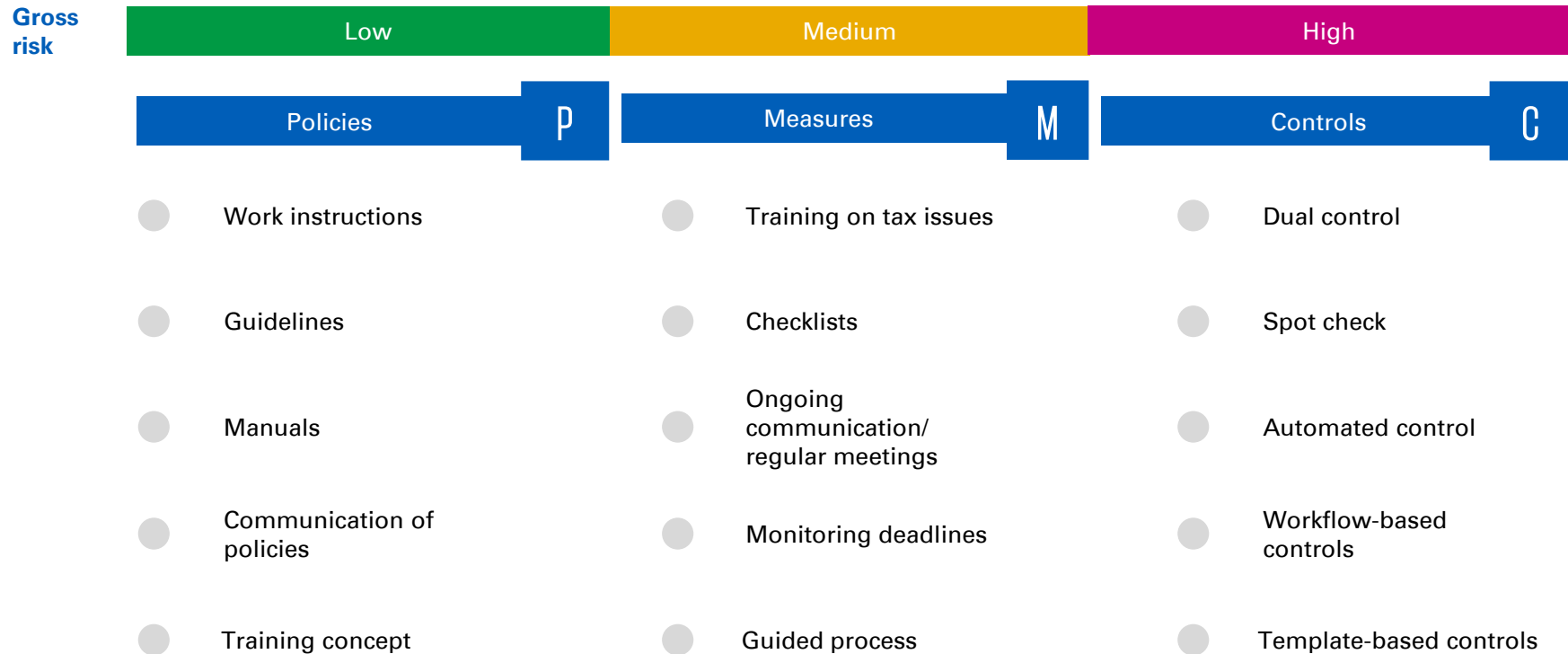
以下の図表は、リスク緩和手続に関して想定される形式を示している。各企業の状況に合わせて調整が必要となる。



Tax CMS (10/11) Project approach: Actual/target analysis

Mitigating risks appropriately

Depending on the gross assessment of a risk, it is to be met by an appropriate risk-mitigating measure. This diagram shows the potential forms of mitigation procedures which need to be adapted to the individual corporate circumstances.



Tax CMS (11/11) 導入



アプローチ

1. モジュール4の実施に関する承認済みの助言に従った、**策定された方針、対策および統制の実施支援**
2. **追加の（組織的）Tax CMS方策の草案作成支援**
3. **Tax CMSの通常運用における効率的な管理方法の策定支援。以下を含む。**
 - Tax CMSのモニタリングおよび継続的な改善または強化に関するコンセプト
 - ツールを活用した通常運用の実施（例：IMPEROの利用）
4. **税務統制システムの展開支援**

代表的な成果物

■	チェックリスト	遵守すべき税務関連トピックのチェックリストの作成／拡張。例えば、納税申告書／税務申告書作成のためのチェックリスト 税務に関する会計チェックリスト 税務調査／税務（脱税）調査のためのチェックリスト
■	プロセスの文書化	各作業手順に対する責任の説明および割当、ならびにすべての税務に関する責任の説明についての文書化された規定を含む、税務関連プロセスのフローチャートの作成
■	作業指示書	（税務調査における指摘事項に関する将来的な業務への適用などに関する）選択的作業指示書の作成 税額査定書のレビューおよび納税期限管理
■	（グループの）税務指針	あらゆる税務論点に関する業務および責任の明確化および割当を目的としたグループ税務指針の作成（税務問題の体系化方法—経営者による委任など）
■	研修	開発予定の研修コンセプトおよび研修資料に基づいた（特に、税務コンプライアンス規則／上流部門での税務関連トピックスに関する）連絡担当部門の研修の実施
■	会計マニュアル	税務会計の指示内容の具体化による会計マニュアルの作成／既存の会計マニュアルの補足
■	リスクコントロールマトリクス	税務リスク（およびビジネスチャンス）の文書化ならびに既存のリスク軽減策と計画段階のリスク軽減策の比較
■	関与に関するマニュアル	介入の指標の識別。例えば、特別な事業取引、国際取引、契約サンプルの変更の場合

Tax CMS (11/11) Implementation



Approach

1. **Support with the implementation of defined policies, measures and controls** according to approved recommendations for implementation from module 4
2. **Support with drafting further (organisational) Tax CMS measures**
3. **Support with establishing efficient management of regular Tax CMS operations, including:**
 - Concept for monitoring and continuous improvement or enhancement of the Tax CMS
 - Introduction of tool-based regular operation, e.g. with IMPERO
4. **Support with rollout of the tax control system**

Typical work results

<input type="checkbox"/>	Checklists	Creation / extension of checklists with tax relevant topics to be observed e.g. Checklist for preparation of tax returns / tax declaration Checklist Accounting to Tax Checklist tax audit / tax (fraud) investigation
<input type="checkbox"/>	Process documentation	Design of the tax-relevant processes in flowcharts with corresponding description and assignment of responsibilities for each work step as well as written regulation on representation for all tax responsables
<input type="checkbox"/>	Work instructions	Creation of selective work instructions e.g. regarding implementation of tax audit findings for the future Tax assessment review and deadline control
<input type="checkbox"/>	(Group) Tax Guideline	Creation of a group tax guideline for the purpose of defining and assigning tasks and responsibilities for all tax issues (instrument for organizing tax matters – delegation by the management)
<input type="checkbox"/>	Trainings	Execution of trainings in interface areas (especially regarding tax compliance regulations / upstream tax-relevant topics) – basis: training concept to be developed and training documents
<input type="checkbox"/>	Accounting Manual	Preparation of an accounting manual / supplementation of the existing accounting manual by concretization of the tax accounting instructions
<input type="checkbox"/>	Risk-Control-Matrix	Documentation of tax risks (and opportunities) and comparison of existing and planned risk mitigation measures
<input type="checkbox"/>	Involvement Manual	Identification of indicators for the involvement, e.g. in case of extraordinary business transactions; cross-border transactions; changes in contract samples etc.

場所に縛られない働き方 (1/4)

場所に縛られない働き方

- コロナ禍の影響により、世界中の企業は従業員に、オフィス勤務ではなく在宅勤務を要請している。
- ほとんどの従業員は、通常通勤しているオフィスと同じ市内または地域内にある自宅から業務を行っている。しかし、個人的な理由により、オフィスとは異なる地域または国から業務を行っている従業員も多い。その理由として、例えば以下が挙げられる。
 - 国境地域に住んでおり、家がオフィスとは「反対」側の国にある。
 - パンデミック中、他国に住む家族の世話をしなければならない。
 - 他国で仕事をする家族と一緒に住んでいる。
- 他国から業務を行うことにより、以下のようなさまざまな税務上の論点が生じる。
 - 他国からの業務は、賃金税の計算にどのような影響を及ぼすか。
 - その影響は所得税課税にどのような影響を及ぼすか。両国において所得税申告書を提出する必要があるか。
 - 社会保険料にはどのような影響があるか。両国で支払う必要があるか。
 - (労働および健康) 保険にはどのような影響があるか。
 - 外国で働く場合、勤務国における雇用企業の支店または恒久的施設を「構成し」、証明する必要があるか。
 - その他
- 特に、大企業にとって、「リモートワーク」の効率的な管理はHRおよび税務部門にとって重要な課題となった。

Work from Anywhere (1/4)

Mitigating risks appropriately

- The Corona pandemic has caused that around the globe companies have requested their employees to work from home instead of working in the office.
- While most employees work from home in the same city or region of their usual office location, also many employees for personal reasons work in other regions or even in other countries because e.g.:
 - They live in a border region and their home is on the “other” side of the border.
 - They had during the crisis to care about family members living in another country.
 - They live with their family members who have a job in another country.
- Working in another country triggers a variety of tax issues such as:
 - How does working in the other the country affect the wage tax computation?
 - And what does this means for income taxation? Is it necessary to submit income tax return in both countries?
 - What about social security? Do I need to pay in both countries?
 - What about (labor and health) insurance?
 - If I work aboard do I “constitute” a branch or permanent establishment of my employer company in the country of work and evidence?
 - Etc.
- In particular for bigger companies managing “remote work” in an efficient way became a key-task for the HR and tax department.

場所に縛られない働き方 (2/4) リモートワークを求める声が増

“

「貴社で働きたいが、妻は私たちが住んでいる国で好条件の仕事に就いており、子供たちも快適に過ごしている。家族が他の国に引っ越すことは期待できない。」

“

「休暇に何日間か足して、休暇先から仕事をしたい。」

“


「両親の世話をしなければならぬため、数ヶ月間母国に戻って、そこから仕事をしたい。」

“

「コロナ禍で、私には、リモートワークが合っていると分かった。なぜ、以前から住みたいと思っている国に引っ越さずに、ここに留まる必要があるのか。」

“

「通勤の必要がないため時間を節約でき、効率的に働くことができる。オフィス勤務には戻りたくない。」



Work From Anywhere (2/4) Remote work requests on the rise

//

"I would love to work for your company, but my wife has a great job and my kids feel very comfortable where we live. I can't expect them to relocate to another country."



//

"I would like to spend some additional days on vacation to work from there."



//

"I have to care for my parents. Therefore, I would like to return to my home country for a few months and work from there."



//

"Covid-19 pandemic showed that working remotely works very well for me. Why should I stay here and not move to country where I always wanted to live?"



//

"I save more time because I don't have to commute and I can better organize myself. I don't want to go back to the office."



場所に縛られない働き方 (3/4)

場所に縛られない働き方

- KPMGは、以下などに起因する複雑な問題に対処することによって、HRおよび税務部門を支援する標準的なアプローチを開発および整備している。
 - 外国からリモートワークを行う際のホームオフィス
 - 外国への出向
 - プロジェクト業務に関する外国への作業割当
 - 外国への出張
 - 外国支店従業員が自国以外に所在する本社への出張

Work from Anywhere (3/4)

Work from Anywhere

- KPMG has developed and designed a standardized approach for supporting the HR and tax department by managing the complex challenges resulting from e.g.:
 - Home office as remote work in other countries
 - Employee secondment to other countries
 - Work assignments to other countries for projects work
 - Business trips to other countries
 - Business trips of foreign branch employees to the company head office in the other country.

場所に縛られない働き方 (4/4) ベストプラクティスに基づくプロジェクトへの取り組み

KPMGは、「場所に縛られない働き方」の実現までの全段階において支援を提供している。実現までに何が必要かは、各社の状況により異なる。

フェーズ

発見

クラスターおよび事業ニーズの識別

- 貴社の現状に関する再調査
- 事業および従業員のニーズの識別
- ビジネスチャンス、予想される結果および市場の考察を把握

サンプル結果

- ステークホルダーへのインタビュー
- 事例の再調査
- ベンチマークおよび傾向分析



フェーズ

定義

コンセプトおよび戦略の定義

- 標的状態およびリスクプロファイルの定義付け
- 導入コンセプトの策定
- 役割および責任の定義付け

サンプル結果

- ビジネスケース
- コンプライアンス分析
- 戦略に関するワークショップ



フェーズ

設計

プロセスおよび枠組みの設計

- 関連クラスターに関するルール設定の抽出
- リスク軽減および承認プロセスの設計
- 方針の枠組み／指針の策定

サンプル結果

- 方針の枠組み
- プロセスの設計
- 意思決定のロジックツリー



フェーズ

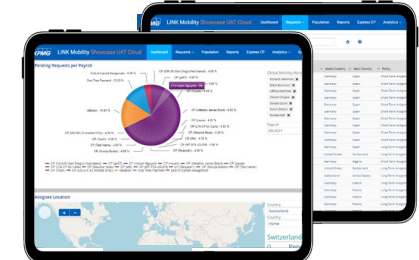
展開

戦略の伝達および実施

- 方針およびプロセスの伝達および研修
- 方針の枠組み、各プロセスおよびルール設定の導入

サンプル結果

- コミュニケーション戦略
- コンプライアンス業務
- 技術ソリューション



Work from Anywhere (4/4) Our best-practice project approach

KPMG can support you in all phases of your Work from Anywhere journey. You decide how far.

PHASE Discover

Identify clusters and business needs

- Review your current state
- Identify business and employee needs
- Get an understanding of opportunities, implications and market insights

Sample outcomes

- Stakeholder Interviews
- Case Review
- Benchmark & Trend Analysis



PHASE Define

Define concept and strategy

- Define target state and risk profile
- Develop implementation concepts
- Define roles & responsibilities

Sample outcomes

- Business Case
- Compliance Analysis
- Strategy Workshop



PHASE Design

Design processes and framework

- Derive rule settings for relevant clusters
- Design risk mitigation and approval processes
- Develop policy framework/guidelines

Sample outcomes

- Policy Framework
- Process Design
- Decision Tree Logic



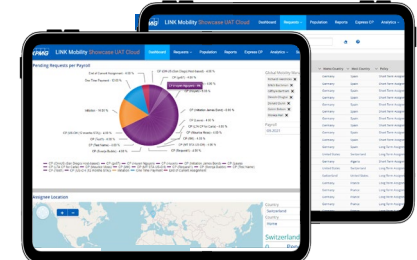
PHASE Deploy

Communicate and implement strategy

- Communicate and train policy and processes
- Implement policy framework, respective processes and rule settings

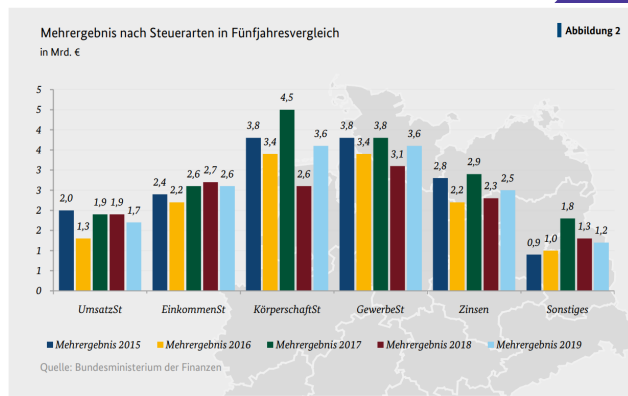
Sample outcomes

- Communication Strategy
- Compliance Services
- Technology Solution



2020年度行政原則

すでに一般化している税務調査実務を行政法において成文化



クロスボーダー案件における協力義務の増加①

帳簿、記録、専門家の意見・表明に加えて電子メール、電子テキストメッセージおよびその他の電子メディアの提出が要求される可能性



クロスボーダー案件における協力義務の増加②

税務調査の終盤で要求される可能性のあるデータおよび書類について必要な証拠を確保するための要件



適切性の文書化

「最適方法 (best method)」ルールの導入、計画のための第三者データの利用、企業評価額 (出国税) に関連する感応度分析

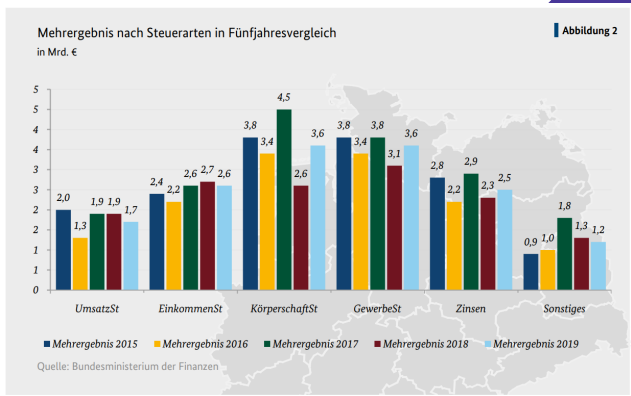


所得の推定

実際の事実と文書における記載の間に相違がある場合、当該文書は使用不可能とみなされる可能性

Administrative Principles 2020

Administrative codification of the already common tax audit practice



Increased cooperation duties in cross-border matters I

Possibility to request emails, electronic text messages and other electronic media in addition to the submission of books, records, professional opinions & statements



Increased cooperation duties in cross-border matters II

Requirement to secure the necessary evidence for data and documents that could be required at a later stage in a tax audit.



Documentation of appropriateness

Introduction of "best method" rule, usage of third party data for planning purposes; sensitivity analyses in connection with valuations (exit tax)



Income estimation

Documentation might be considered unusable in the event of differences between the actual facts and the presentation in the documentation.

移転価格規制に対し提案されている変更

目標：ドイツの移転価格規制の2017年OECDガイドラインへの適合化

源泉徴収税と資本収益税説明書の近代化法 (AbzStEntfModG)
/ 租税回避防止対策指令 (ATAD-UmsG)

移転価格文書

- DEMPE(*)およびリスクコントロールへのアプローチを反映した（より詳細な）機能分析
- 関連者の実際のビジネス行為に注目

* DEMPE：無形資産の開発（Development）、改良（Enhancement）、維持（Maintenance）、保護（Protection）および活用（Exploitation）

機能の移転

- 機能が全体として評価されることを回避するエスケープ条項の削除
- 明確に例外とされた機能の外部委託
- 評価困難な無形資産を含む取引に係る所得相応性ルールの緩和

事前確認（APA）ルールの法制化

既存のAPAルールの税法への導入（APAルールは大半は既存となっているが、法律ではなく税務当局の指令の形式）

独立企業原則

- 法的形態よりも現実の行為を優先
- リスクコントロールおよびDEMPEの概念の（正式な）導入

金融取引

- 取引が独立企業原則の要件を満たさない場合の利子控除の否認
- より徹底的な信用分析の要求
- 外部の融資条件に対する基準金利分析（内部CUP分析）へのさらなる注力
- 財務機能およびキャッシュ・プール管理は通常はルーティン機能とみなされるが、機能分析により異なる分類とすることが可能

法案からは削除、
付表には存続！

企業間の関連性の基準

- 企業間の関連性に関する基準の厳格化（例：ネットワークを含む）

今後の見通し：税務当局によるさらなるガイダンス（法的拘束力有または無）の公布が予想されます

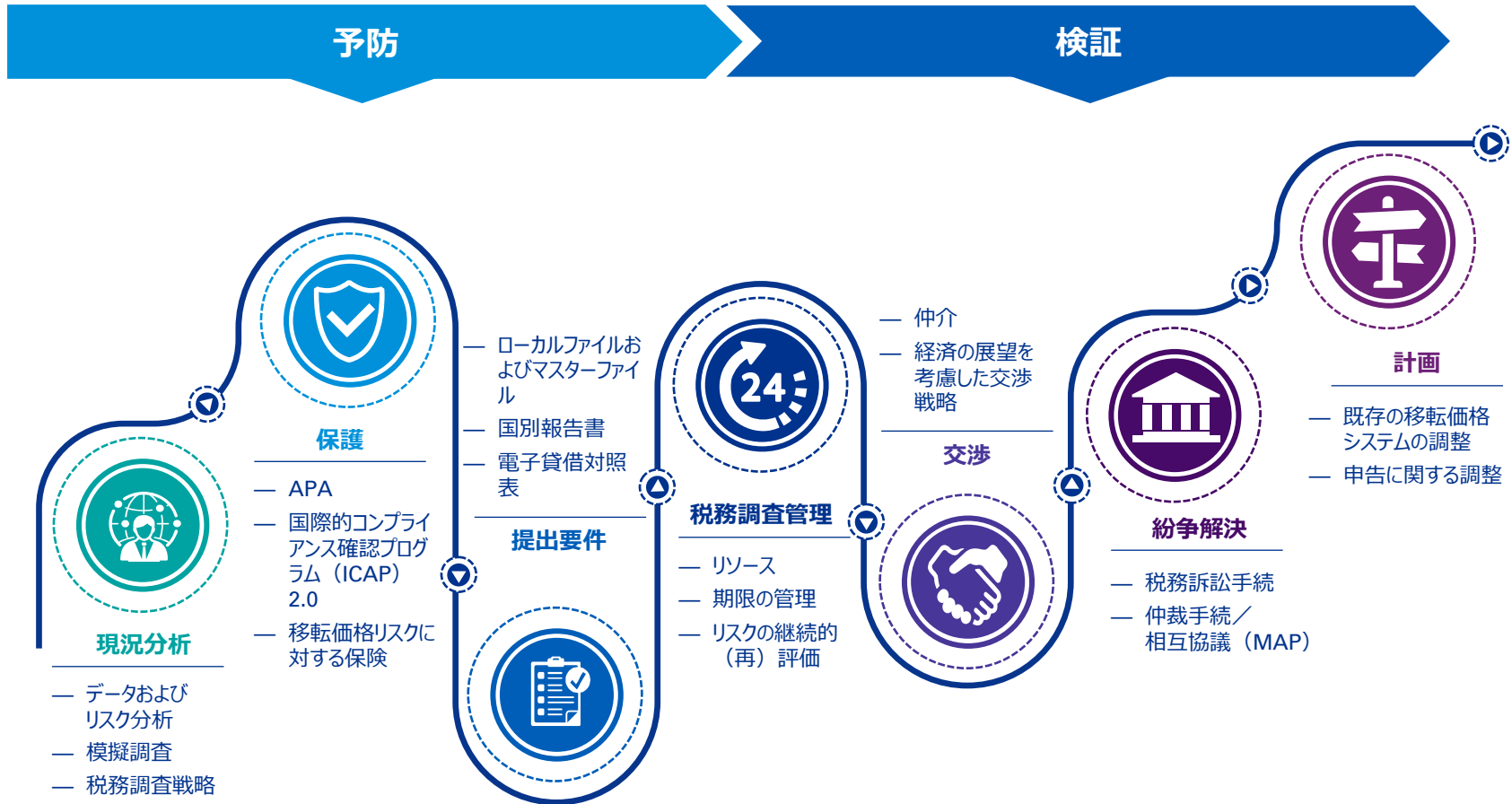
Proposed changes to TP regulations

Objective: Align German TP regulations to 2017 OECD Guidelines

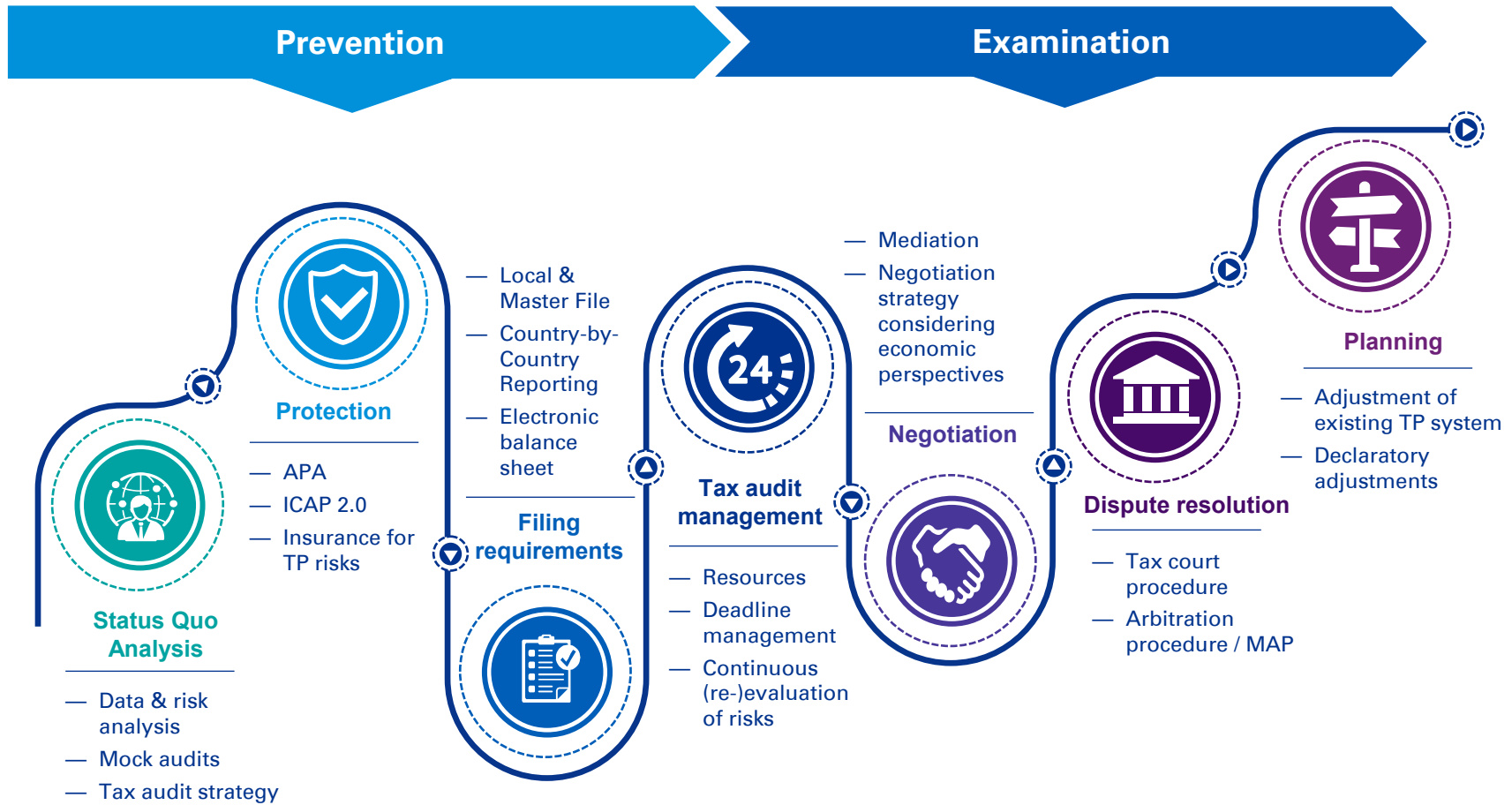
AbzStEntModG / ATAD-UmsG	Transfer pricing documentation <ul style="list-style-type: none"> — (More in-depth) Functional analysis to reflect DEMPE and risk control approach — Focus on actual business conduct of related parties 	Introduction of APA rules into law <ul style="list-style-type: none"> — Introduction of (largely) existing APA rules (in form of a tax authorities decree) into tax law 	Arm's length principle <ul style="list-style-type: none"> — Actual conduct prevails over legal form — (Formal) introduction of risk control and DEMPE concept 	
	Function transfers <ul style="list-style-type: none"> — Elimination of escape clauses to avoid valuation of function as a whole — Outsourcing of functions explicitly mentioned as exception — Relaxation of commensurate with income rules for transactions imbedding hard to value intangibles 	Financial transactions <ul style="list-style-type: none"> — Denial of interest deduction if transaction does not meet arm's length requirements — More robust credit analysis required — Stronger focus on basing interest rate analysis on external funding conditions (internal CUP analysis) — Treasury function as well as cash pool management to be considered as routine function by default but the functional analysis can support a different classification 		Excluded from draft bill; but not off the table!
	Criteria of affiliation <ul style="list-style-type: none"> — Criteria for affiliation are tightened, e.g. including networks 			

Outlook: Further guidance (either legally binding or not binding) by tax authorities expected

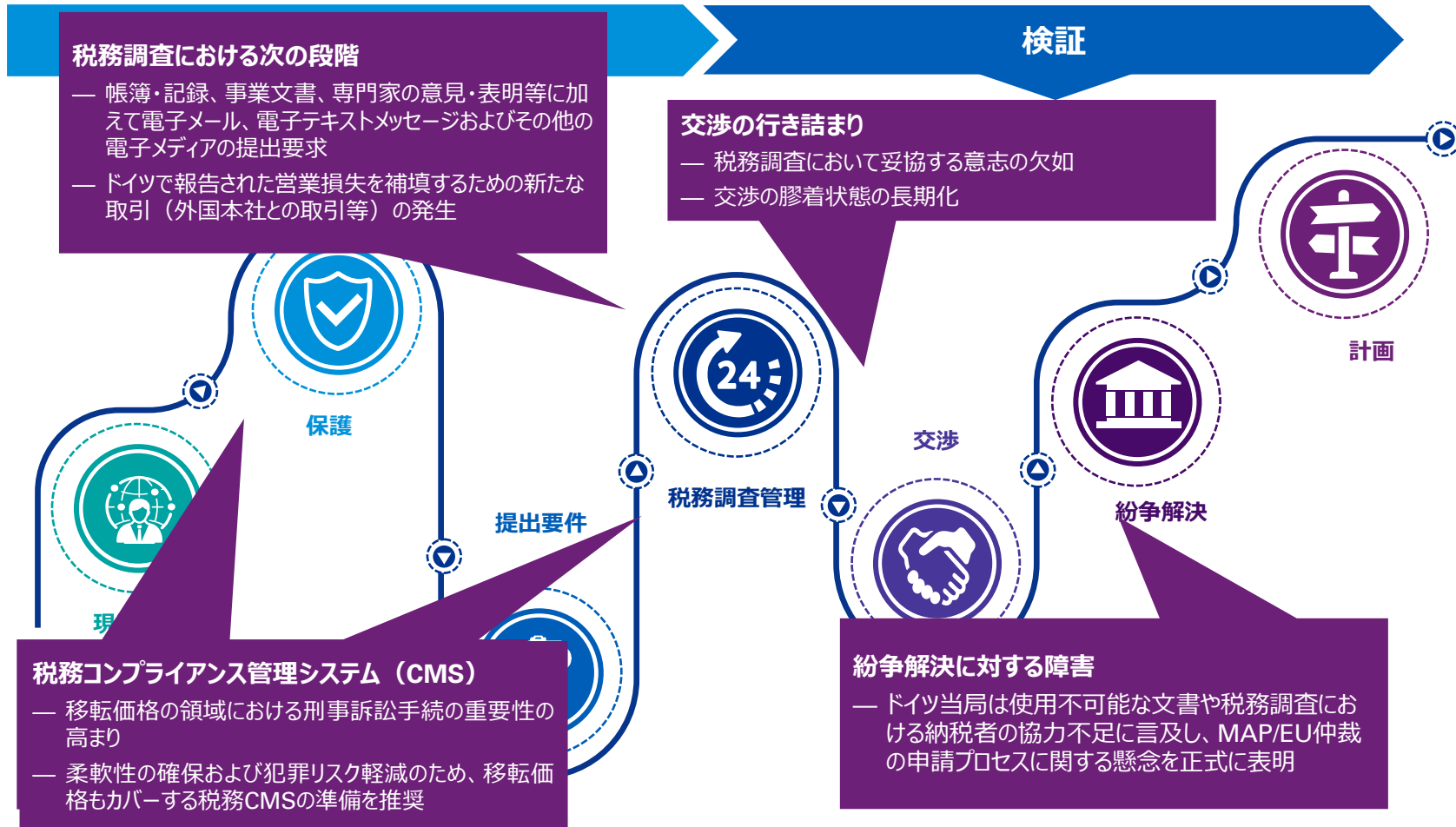
争点に関する最新情報 (1/2)



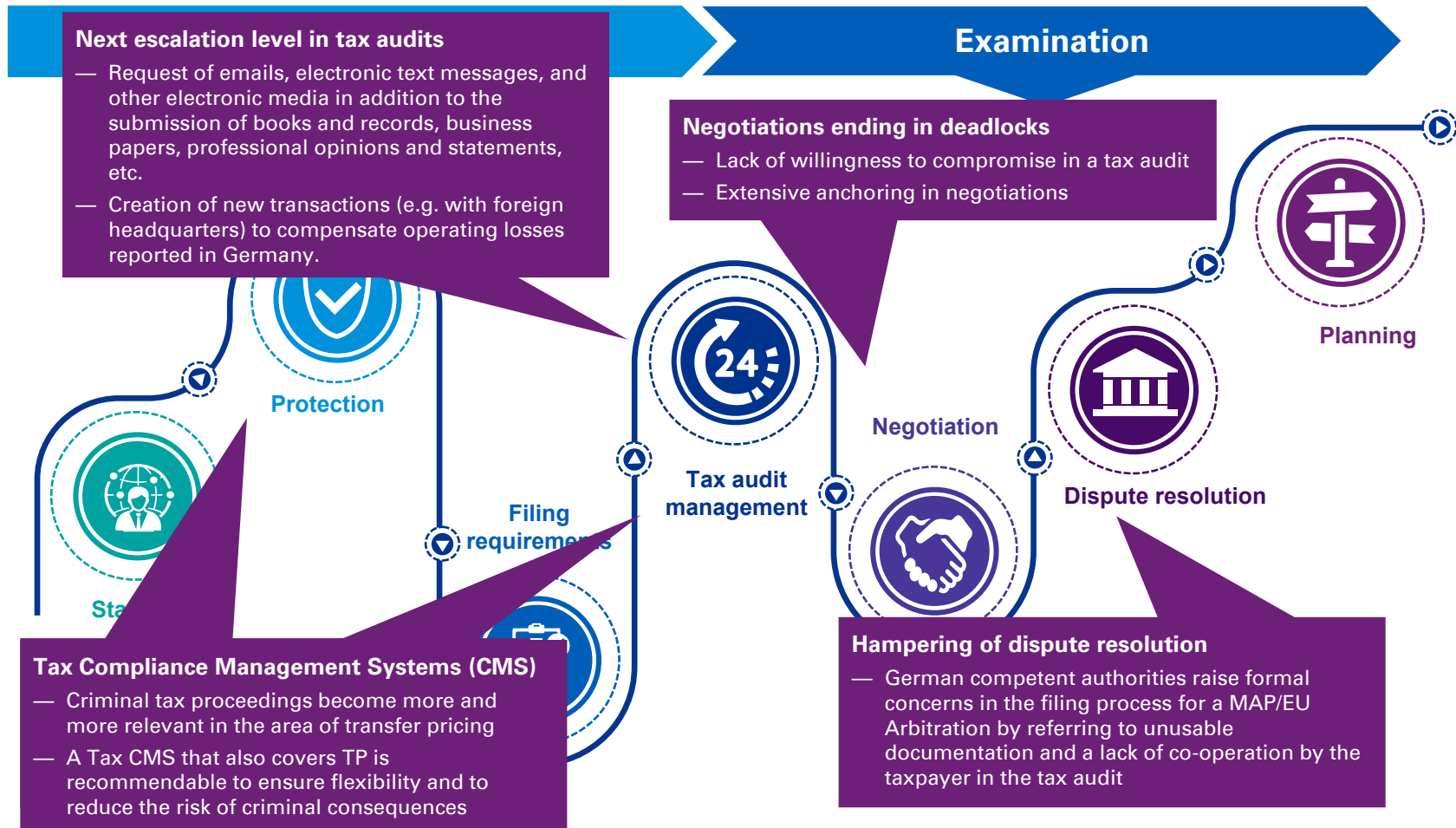
News from the controversy space (1/2)



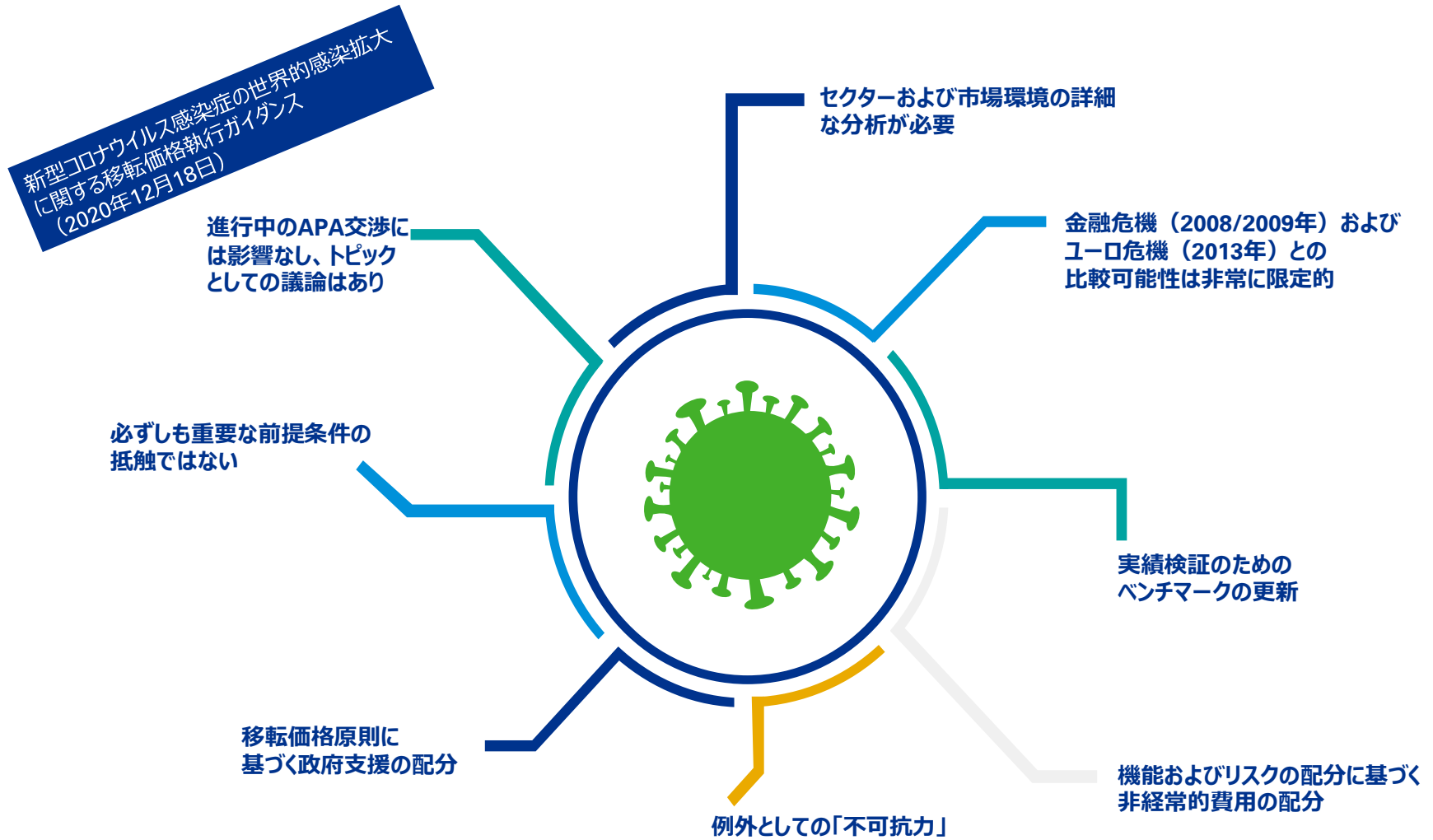
争点に関する最新情報 (2/2)



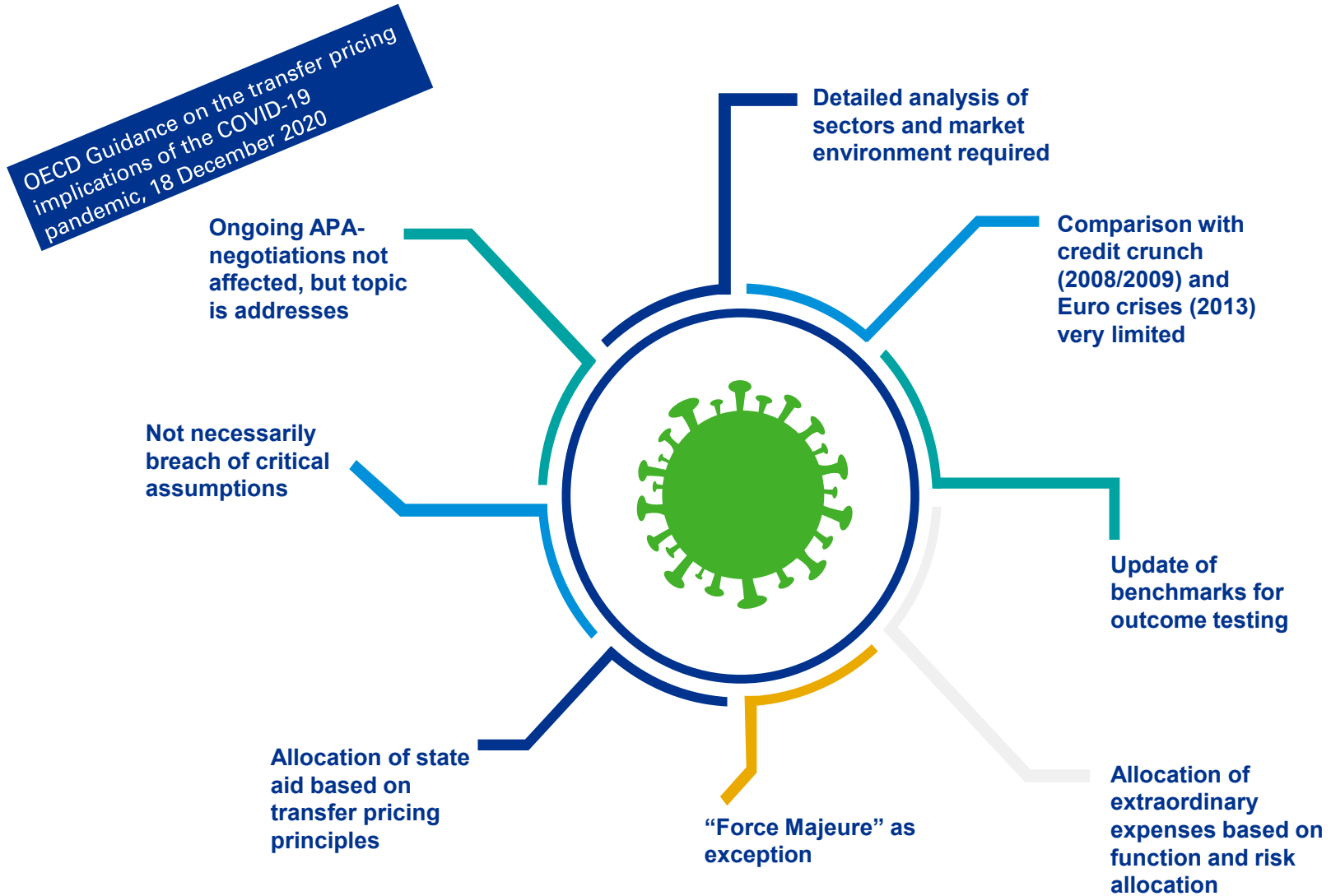
News from the controversy space (2/2)



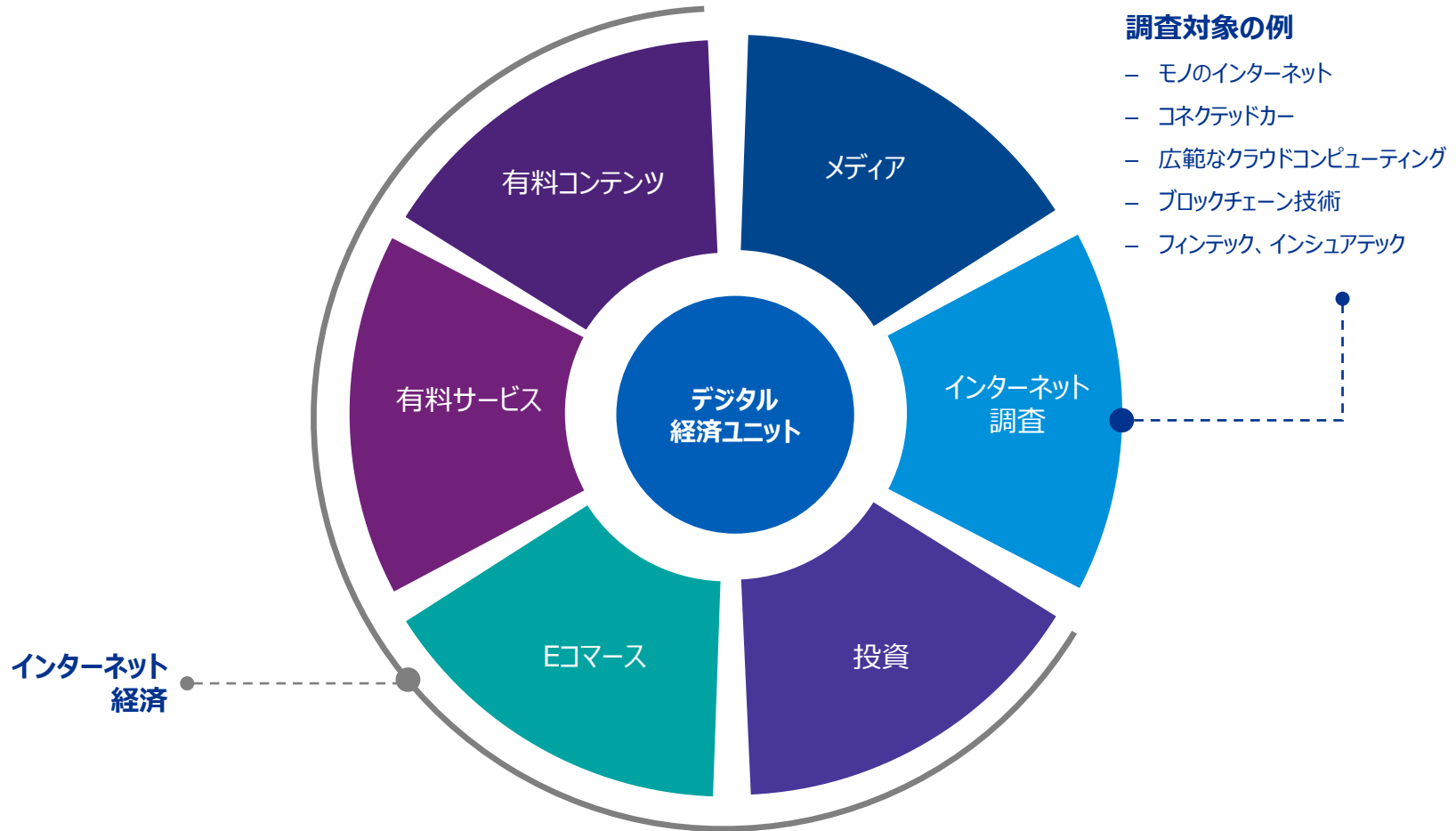
コロナ禍が移転価格に及ぼす影響



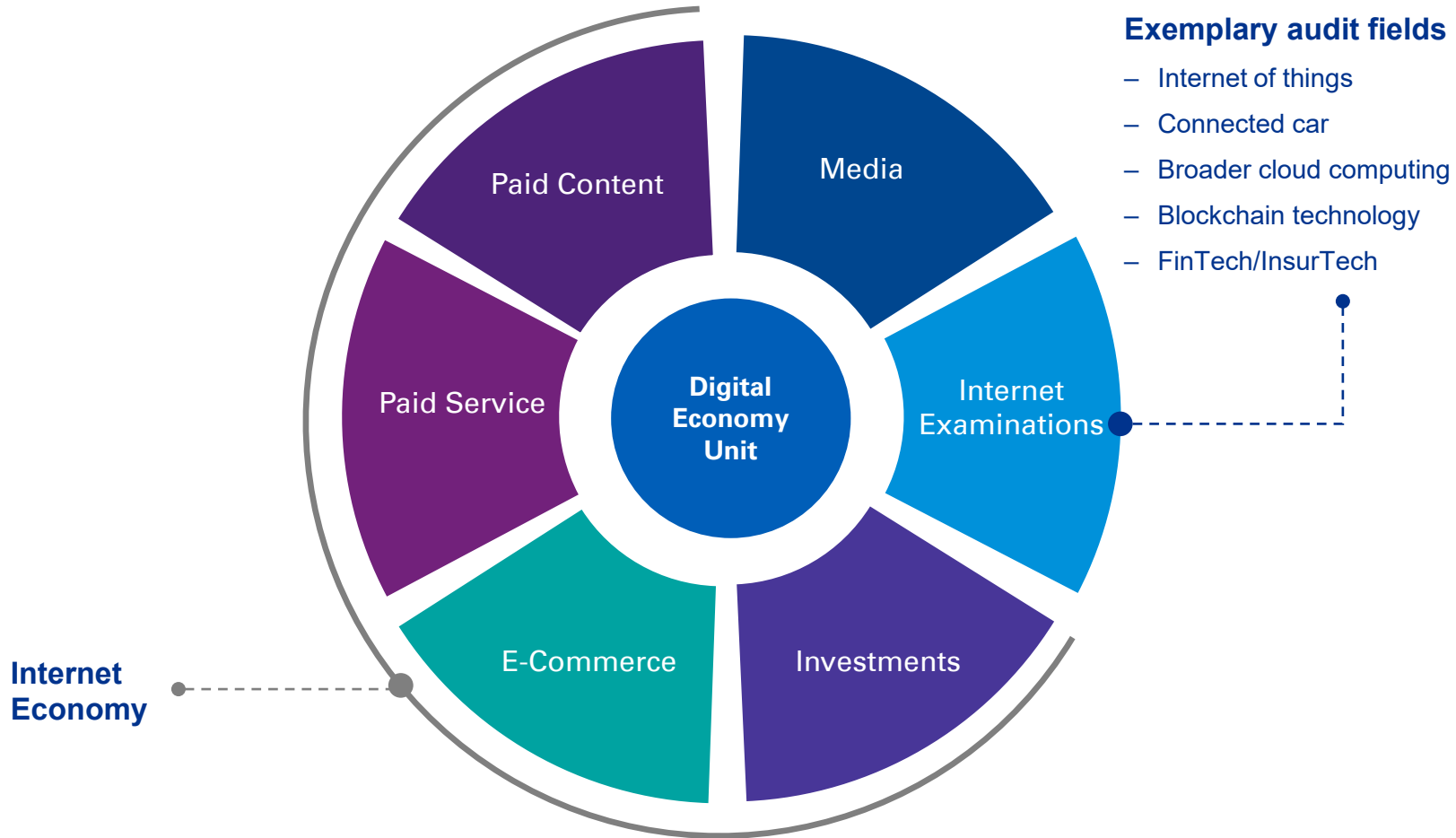
How does COVID-19 impact TP?



税務調査におけるデジタル・ビジネスモデルの検証



Examination of digital business models in tax audits



BEPS 2.0 第1の柱

税の安定性



税務上の争点に関する紛争の予防および解決のための措置

- Amount Aを保護するための「早期安定性プロセス（Early Certainty Process）」
- リスク評価に応じた当局とのユニラテラルまたは多国間調整
- 期間：3～27ヵ月

Amount B



「ベースライン」のマーケティングおよび販売活動に対する標準対価

- 地域および（または）業界によって異なる国際的に合意された対価の率
- 当初は「低リスク販売会社」に限定

Amount A



市場国への課税所得の再配分

- 「自動化されたデジタルサービス」および「消費者向け事業」からの収入
- 収入しきい値の適用
- 市場国への定式配分法に基づく課税権の配分
- 通常は顧客または利用者の所在地による
- 「納税主体」を特定するための煩雑なプロセス

BEPS 2.0 - Pillar I

Tax Certainty



Measure for dispute prevention and resolution of tax controversy

- „Early Certainty Process“ to safeguard Amount A
- Uni- or multilateral coordination with authorities depending on risk assessment
- Duration: 3-27 months

Amount B



Standardized remuneration for „baseline“ marketing and distribution activities

- Internationally agreed rate of return with regional an/or industry-specific differences
- Initially limited to „low risk distributors“

Amount A

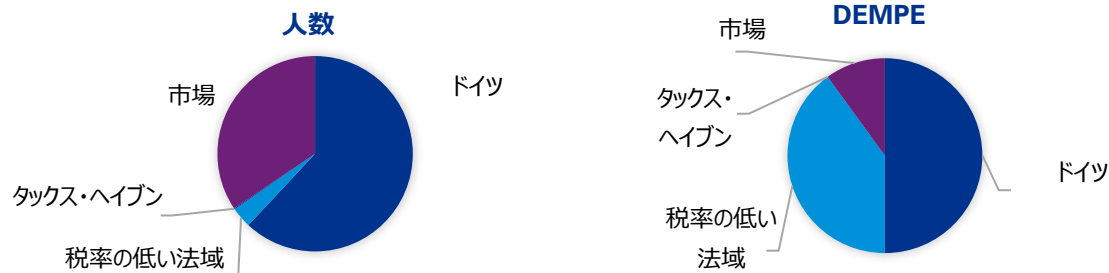


Reallocation of taxable income to the market jurisdictions

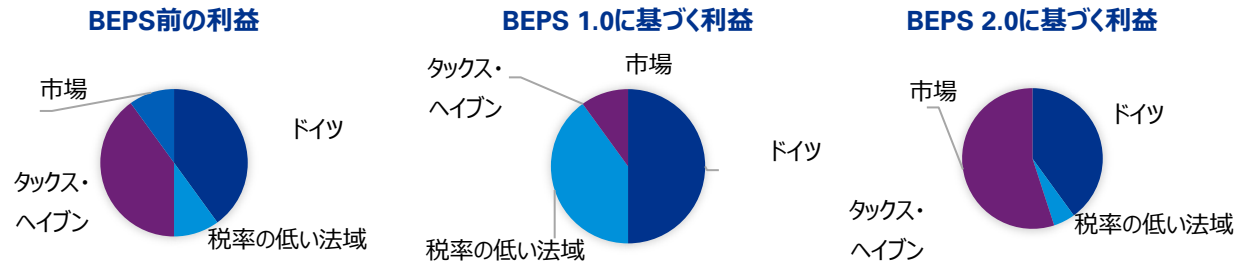
- Revenues from „Automated Digital Services“ and „Consumer Facing Businesses“
- Application of revenues thresholds
- Allocation of taxing rights based on a formula apportionment to market jurisdictions
- Normally location of customer or user is relevant
- Burdensome process to identify „paying entities“

利益の配分方法

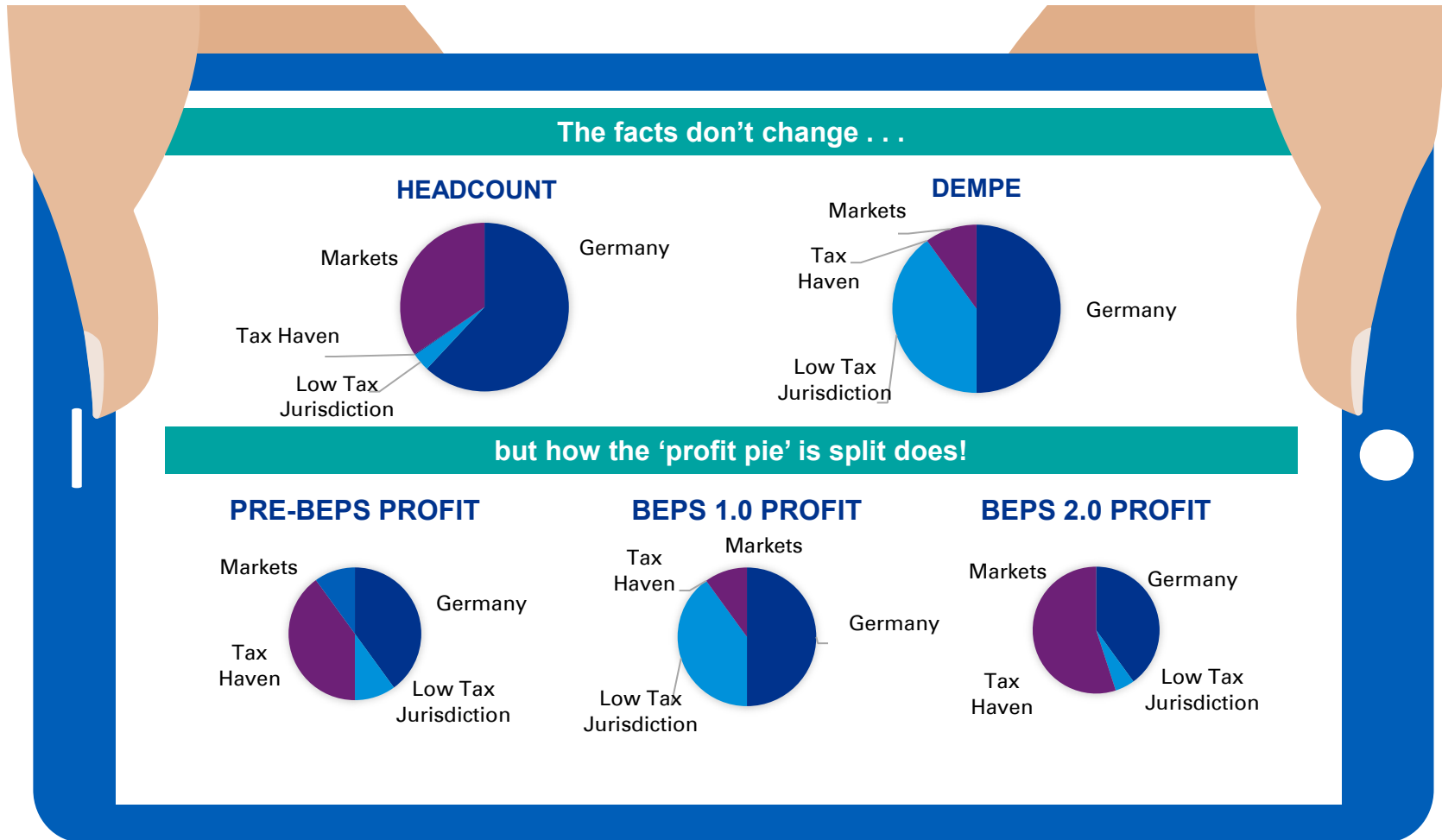
事実は変わらずとも...



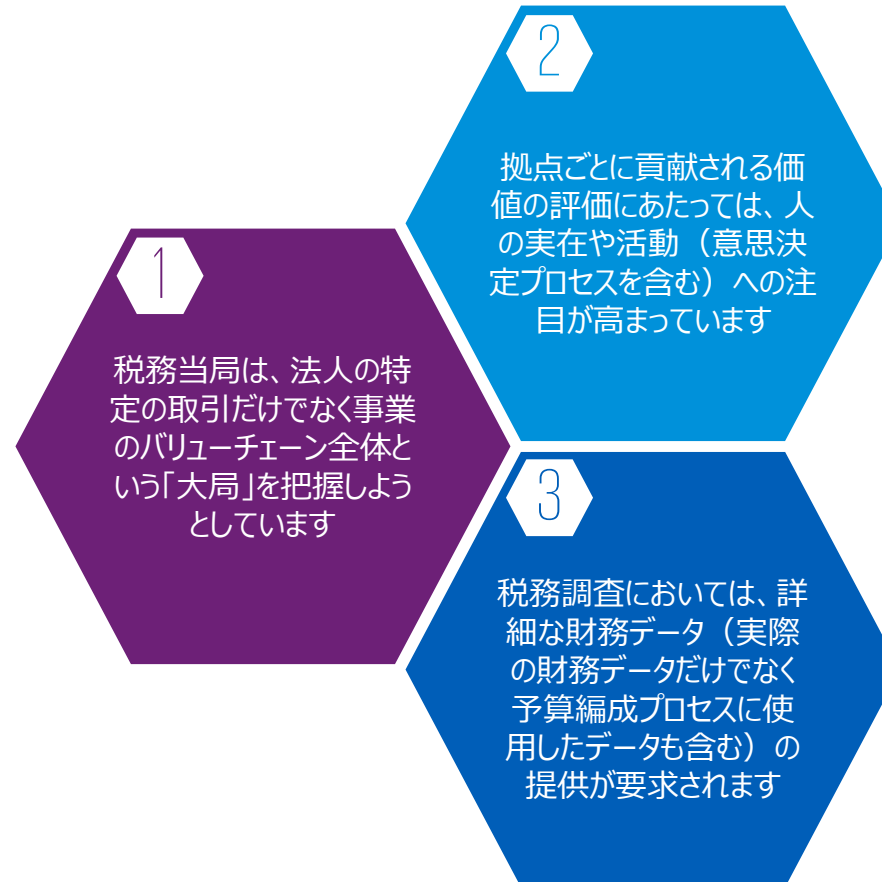
利益配分はこれほどまでに異なります



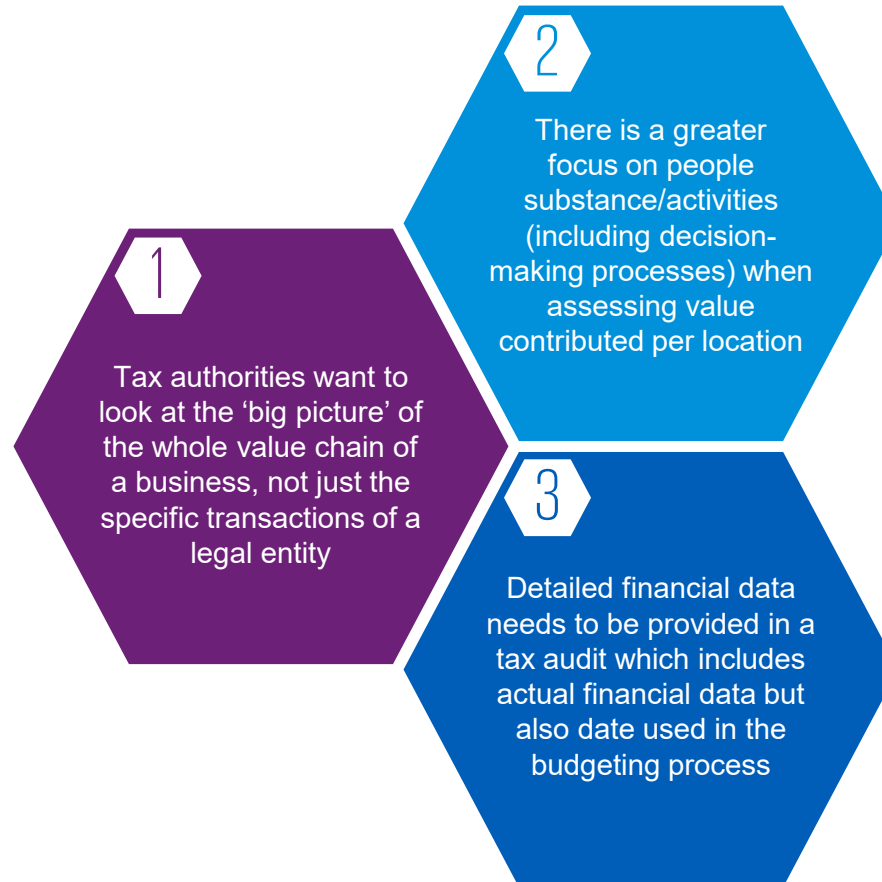
How to split the pie?



子会社の視点：課題と期待



The subsidiary's view: Challenges and expectations



移転価格算定プロセスと集中化

本社	本社	リージョナル ローカル
移転価格戦略		
会社または役割の分類	●	
移転価格ポリシーの決定	●	
文書化戦略		●
実行		
契約テンプレートの提供	●	●
第三者データの処理・提供	●	●
継続的な移転価格算定	●	●
継続的な移転価格会計	●	●
モニタリング		
継続的な事実の収集		●
収益性のモニタリング	●	●
バリューチェーンおよび機能プロフィール/リスクプロフィールにおける変化のレビュー	●	●
文書化		
文書化モジュールで使用するテンプレートの作成		●
集中モジュールへの入力（業界分析、標準化されたプロフィール、移転価格算定方法の選択等）		●
分散モジュールへの入力（企業分析、移転価格分析等）		●
会社固有の財務データの作成		●

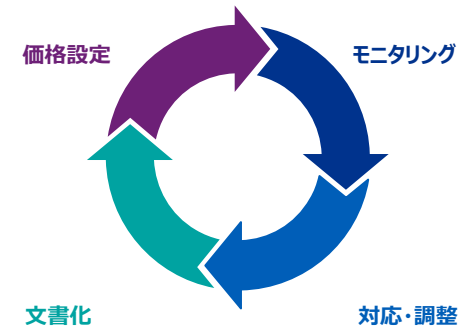
責任の配分および移転価格メカニズムの適用を説明する明確な文言

移転価格設定に関するインプットが必要（時期、使用するデータ等）

一般的なグループ情報およびバリューチェーン情報が必要（マスターファイルおよびCbCRとの整合性）

バランスのとれた集中化のメリット

- グループ内の移転価格算定方法の一貫性の向上と、それに伴うコンプライアンスの向上および取引コストの削減
- 移転価格に関する課題について専門家のノウハウがグループ全体的に集約されることによる学習曲線の最適化およびコスト・シナジーの実現（「センター・オブ・エクセレンス」）
- 責任の冗長性や重複を回避することによる効率性の向上
- 情報収集の標準化および用語の統一により、法人税率軽減機会の活用を容易化



Transfer Pricing Process & Centralization

HQ	HQ	Regional / Local
Transfer pricing strategy		
Classification of companies/roles	●	
Determination of transfer pricing mechanism	●	
Documentation strategy		●
Implementation		
Provision of contract templates	●	
Processing/provision of third party data		●
Ongoing calculation of transfer prices	●	●
Ongoing transfer pricing accounting		●
Monitoring		
Ongoing gathering of facts		●
Monitoring of profitability	●	
Review of changes in value chain and function & risk profiles		●
Documentation		
Preparation of templates for documentation		●
Filling of centralized modules (e.g. industry standardized function and risk profiles, pricing method)		●
Filling of decentralized modules (e.g. company specific pricing analysis) and finalization of documentation		●
Preparation of company specific financial data		●

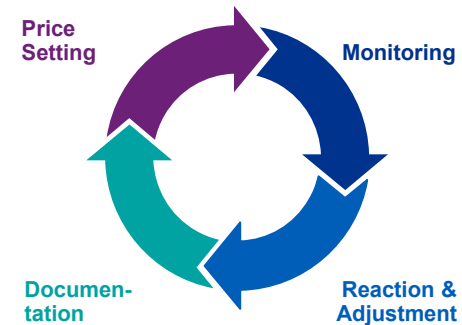
Clear language describing allocation of responsibilities as well as application of transfer pricing mechanism

Input with regard to transfer pricing setting required (timing, used data, etc.)

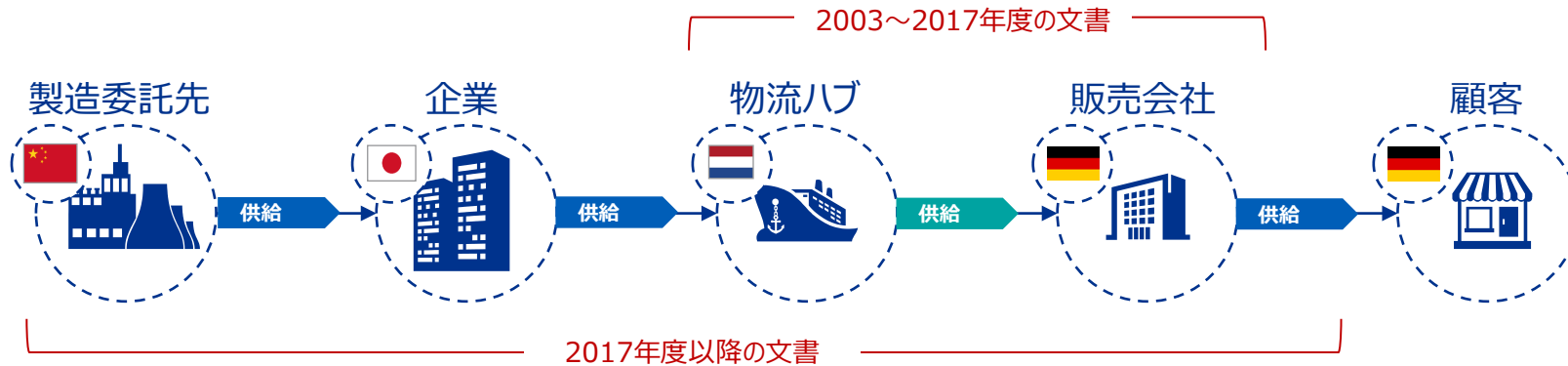
General group information as well as value chain information required (consistency to Master File and CbCR)

Benefits of balanced centralization

- Increasing the consistency in transfer pricing methodology in the group and thus improved compliance and reduction of transaction costs
- Specialists bundled know-how for transfer pricing issues at group level, and thus optimizing the learning curve and realization of cost synergies ("Center of Excellence")
- Increase efficiency by avoiding duplication and overlapping responsibilities
- Easier use of potentials to reduce the corporate tax rate by standardized information collection and consistent terminology



バリューチェーンの透明性

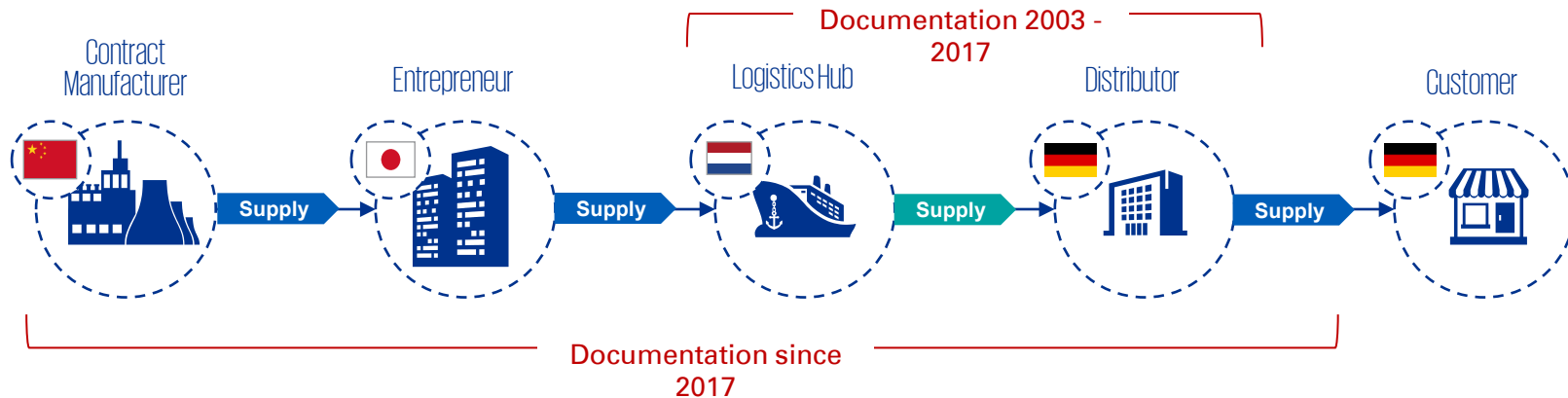


バリューチェーン分析							
1	2	3	4	5	6	7	8
Strategy	Product design	Procurement and supply chain mgmt	Manufacturing	Central brand management	Local brand management	Retail management	Management services
1.1 Store numbers	2.1 Product range concept	3.1 Assessing business requirements	4.1 Product range selection	5.1 Brand, global marketing strategy	6.1 Local tactical marketing	7.1 Store management and strategic customer	8.1 Finance and treasury services
1.2 Store locations	2.2 Initial feedback on the collection concept	3.2 Sourcing strategy	4.2 Sourcing of raw materials	5.2 Store design (framework and layout)	6.2 Local advertising and promotion	7.2 In-store stock management	8.2 Human resources services
1.3 Store closure/relocation	2.3 Sketch development	3.3 Supplier selection/ negotiation and contracts	4.3 Sourcing of merchandise	5.3 Visual merchandising and sponsorship	6.3 Local market research	7.3 Timing of store staff	8.3 Legal and Tax services
1.4 Product mix	2.4 National sourcing and research	3.4 Final contract and supplier relationship management	4.4 Overseeing the manufacturing	5.4 Local ownership of brand	6.4 Adopting global framework to local requirements	7.4 After sales customer service	8.4 IT services
1.5 Product pricing	2.5 Product development	3.5 Quality control and assurance	4.5 Production capabilities and managing production issues	5.5 Global marketing framework		7.5 Store relationship management	8.5 General administrative services
1.6 Store design	2.6 Prototype approval	3.6 Logistics and delivery	4.6 Quality control			7.6 Product range selection by stores	
1.7 Store operations strategy	2.7 Samples produced	3.7 Demand planning and forecasting				7.7 Display and positioning of stock	
	2.8 Design finalised	3.8 Warehouse stock management				7.8 Window display	
		3.9 Monitoring of stock				7.9 Promotional merchandising	

Key: ■ High value ■ Medium value ■ Low value

- 各機能の重要性をグループの観点からの全体的な付加価値に基づいて説明
- どの機能によってどのリスクおよび資産が管理・統制されているか説明、関係性を人およびプロセスに基づいて提示
- 各機能が（関連する資産およびリスクとともに）グループ企業間のバリューチェーンにどのように配分されているかを説明
- バリューチェーンの各ステップの配分が既存のグループ企業間関係における特定の移転価格算定方法にどのようにつながるかを説明

Transparency of value chain

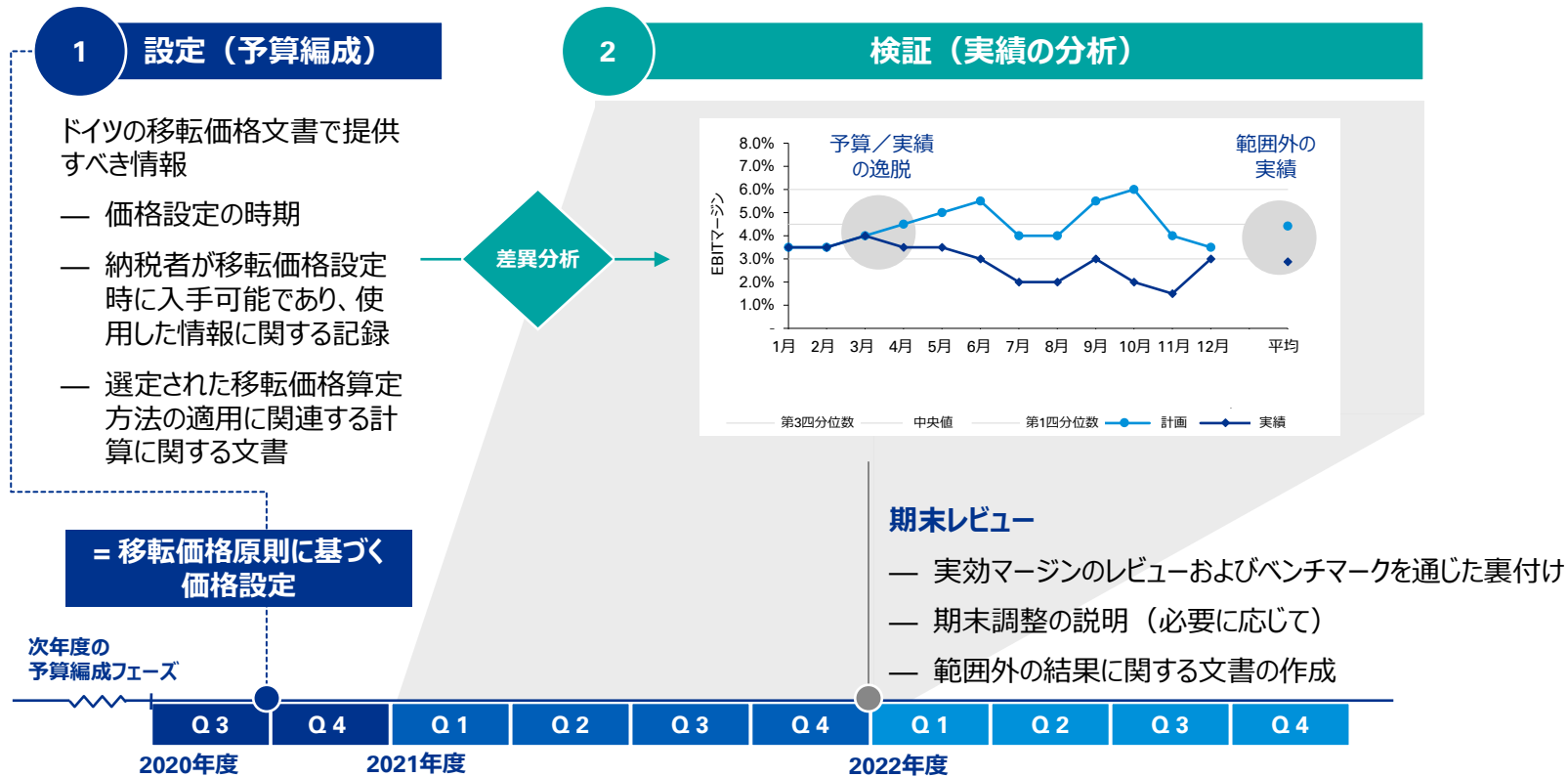


Value Chain Analysis							
1	2	3	4	5	6	7	8
Strategy	Product design	Procurement and supply chain mgmt	Manufacturing	Central brand management	Local brand management	Retail management	Management services
1.1 Store numbers	2.1 Product range concept	3.1 Assessing business requirements	4.1 Product range selection	5.1 Internal global marketing strategy	6.1 Local tactical marketing	7.1 Store management and site-to-site services	8.1 Finance and treasury services
1.2 Store locations	2.2 Initial feedback on the collection concept	3.2 Sourcing strategy	4.2 Sourcing of raw materials	5.2 Site design (framework and layout)	6.2 Local advertising and promotion	7.2 In-store stock management	8.2 Human resources management
1.3 Store closures/relocation	2.3 Sketch development	3.3 Supplier selection/ negotiation and contracts	4.3 Sourcing of manufacturers	5.3 Visual merchandising and sponsorships	6.3 Local market research	7.3 Training of store staff	8.3 Legal and Tax services
1.4 Product mix	2.4 General sourcing and research	3.4 Local contract and supplier relationship management	4.4 Overseeing the manufacturing	5.4 Local ownership of brand	6.4 Adopting global framework to local requirements	7.4 After sales customer service	8.4 IT services
1.5 Product pricing	2.5 Product development	3.5 Quality control and assurance	4.5 Production capability and managing on production issues	5.5 Global marketing framework		7.5 Store relationship management	8.5 General administrative services
1.6 Store design	2.6 Prototype approval	3.6 Logistics and delivery	4.6 Quality control			7.6 Product range selection by stores	
1.7 Store operations workflow	2.7 Samples produced	3.7 Demand planning and forecasting				7.7 Display and positioning of stock	
	2.8 Design finalized	3.8 Warehouse stock management				7.8 Window display	
		3.9 Monitoring of stock				7.9 Promotional merchandising	

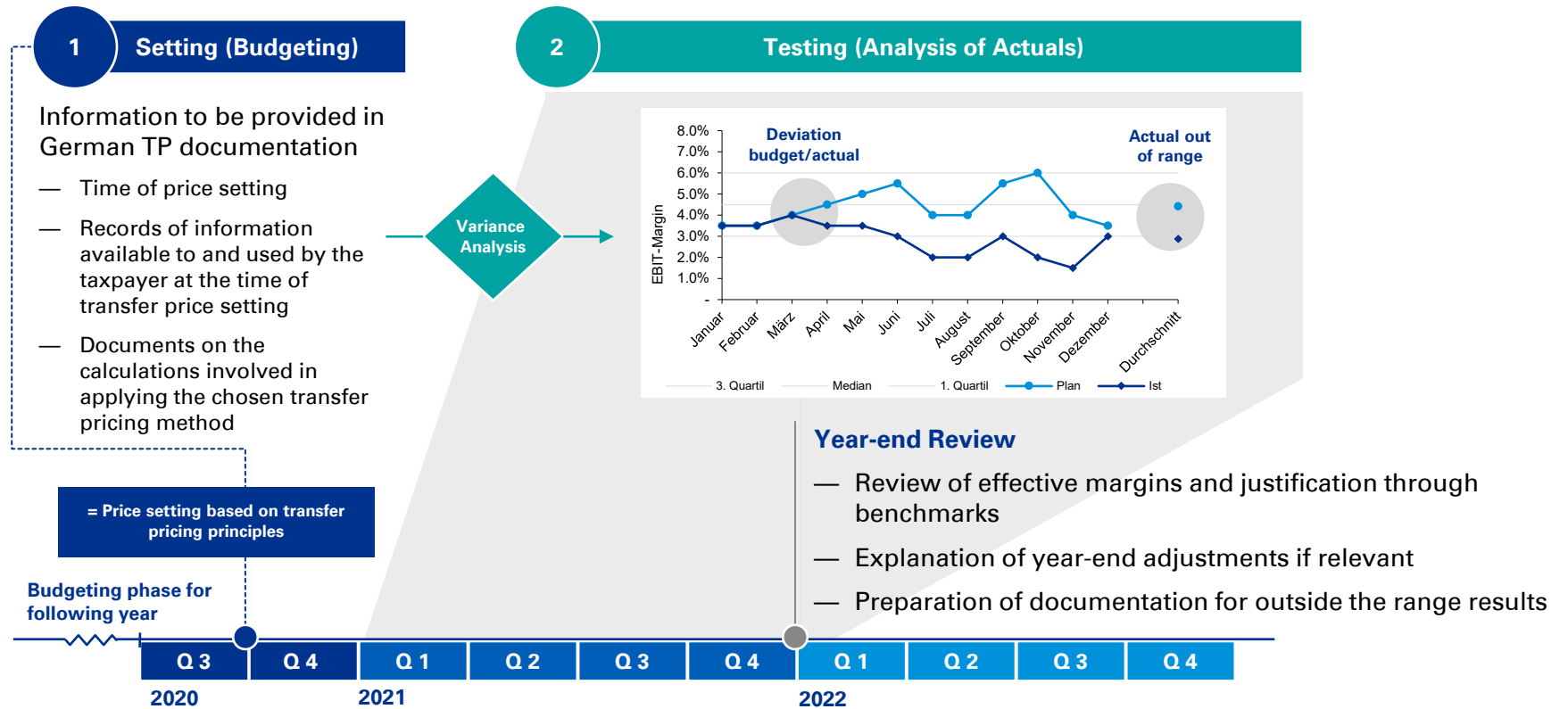
Key: High value Medium value Low value

- Explain the importance of functions based on their overall added value from the group's perspective.
- Explain which risks and assets are managed and controlled by which functions – demonstrate connection based on people and processes
- Explain how the functions are allocated (together with the associated assets and risks) along the value chain between the group entities
- Explain how the allocation of value chain steps lead to a specific transfer pricing method for the existing intercompany relationships

価格設定 vs 検証



Price Setting vs. Testing





IV. 税務アップデート

2. その他の税務アップデート





IV. Tax Update

2. Other Tax Updates



コロナ危機に対する施策概観：最新版

連邦政府レベルの対応

- 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こと
- 以下の3つの施策を柱としている：

ドイツ経済の保護施策

- 企業の勤務時間短縮により影響を受ける従業員の定足数を、10%まで引き下げる
- 労働時間口座のマイナス残高について、一部または全部を埋め合わせする必要はない
- 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適用範囲の段階的増加
- 追加受給の機会の拡充

時短労働手当 (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
- つなぎ融資および例外的経済援助

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

税務上の対応

1. Updated Overview of Anti- Coronavirus Measures

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
- Implemented in three pillars:

Protective shield for Germany

- Reduction of the quorum of employees affected by loss of working hours in companies to as low as 10%
- Negative working time balances will not need to or only partially be built up
- Temporary staff may also receive compensation for reduced working hours
- Complete reimbursement of social security contributions by the German Federal Employment Agency [Bundesagentur für Arbeit (BA)]
- staggered increase of the KUG
- Expansion of additional earning opportunities

Compensation for reduced hours [KUG]

- Easier access to low interest loans from KfW
- Economic stabilisation fund for major companies: ensuring their liquidity and solvency, to supplement the KfW special programmes (corporate actions, guarantees)
- Bridging aid and exceptional economic assistance

Loans and subsidies

- Easier ways to defer tax
- Easier reduction of prepayments
- Suspension of enforcement measures

Tax measures

税務上の対応：最新版

コロナ危機に対する最新の税務施策

新型コロナウイルス危機を乗り越えるための税制上の支援措置の実施に関する3つ目の法律

新型コロナウイルス危機を乗り越えるための税制上の支援措置の実施に関する3つ目の法律（新型コロナウイルスに係る税制上の第三次支援法）が、2021年3月17日に連邦官報において公表された。同法により、コロナウイルスの影響への対応強化および国内需要の押し上げを目的とした税制上の措置が実施される。その他の措置は、2020年に新型コロナウイルスに係る税制上の第一次および第二次支援法により既に実施されている。

要点

- 欠損金の繰戻し：（所得税および法人税に関する）欠損金の繰戻し額は、10百万ユーロ（合算申告の場合は20百万ユーロ）に増額される。当該増額は、2020年および2021年に限り適用される。つまり、2020年、2021年はそれぞれ2019年、2020年への欠損金の繰戻しの上限額が拡大される。新型コロナウイルスに係る税制上の第二次支援法により、繰戻額は既に当初の1百万ユーロ（合算申告の場合は2百万ユーロ）から5百万ユーロ（合算申告の場合は10百万ユーロ）に引き上げられている。今回の上限額の上げも、2019年の課税年度に対する前納金額の調整に関する限度額および予想欠損金の繰戻し額に適用される。さらに、予想欠損金の繰戻しの可能性が2021年まで延長された。そのため予想欠損金の繰戻しは2020年および2021年からそれぞれ2019年および2020年に可能である。2022年の課税年度以降、欠損金の繰戻しの上限額は、従来の法的限度額1百万ユーロ（合算申告の場合は2百万ユーロ）に戻される。
- VAT（付加価値税）の標準税率引下げ期間の延長：飲食店およびケータリングサービス（飲み物を除く）に対する7%へのVAT標準税率引下げ期間を、これまでの2021年6月30日までから2022年12月31日までに延長した。新型コロナウイルスに係る税制上の第一次支援法は当初、2020年7月1日から2021年6月30日までの期間に対しての税率引き下げを定めていた。
- 児童手当：2021年（暦年）に最低1か月間児童手当の受給資格がある子ども一人につき150ユーロを支給する（1回のみ）。納税申告書において、児童税額控除（Kinderfreibetrag）の適用により税還付の一部として相殺される。児童手当（300ユーロ）は既に、新型コロナウイルスに係る税制上の第二次支援法により、支給済みである。

Update on Tax Measures

Update on Tax Anti-Covid 19 Measures

Third Act on the Implementation of Tax Relief Measures to Cope with Covid-19 Crisis

The Third Act on the implementation of tax relief measures to cope with the Covid-19 crisis (Third Coronavirus Tax Assistance Act) was announced in the Federal Law Gazette on 17 March 2021. The act enables tax measures to further combat the consequences of coronavirus and to boost domestic demand. Other measures had previously been implemented through the First and Second Coronavirus Tax Assistance Acts in 2020.

Key Points

- Loss carryback: The tax loss carryback (for income and corporation tax) will be increased to EUR 10 million or EUR 20 million for joint assessment. The increase applies only for 2020 and 2021, i.e. for loss carrybacks from 2020 resp. 2021 to 2019 resp. 2020. The Second Coronavirus Tax Assistance Act had already raised the amounts from an initial EUR 1 million (EUR 2 million for joint assessment) to EUR 5 million (EUR 10 million for joint assessment). The new increase applies also for the limits concerning the adjustment of advance payments for the 2019 assessment period and for the preliminary loss carryback. In addition, the possibility of a preliminary loss carryback was extended to 2021. A preliminary loss carryback is therefore possible from 2020 and 2021 to 2019 and 2020. From the 2022 tax assessment period onwards, the upper limits will return to the old legal status of EUR 1 million and EUR 2 million.
- Extension of the VAT rate reduction: to 7 percent for restaurant and catering services with the exception of beverages, extended past 30 June 2021 until 31 December 2022. The First Coronavirus Tax Assistance Act had originally introduced a reduction for the period from 1 July 2020 to 30 June 2021.
- Child bonus: One-off EUR 150 bonus for each child for whom an entitlement to child benefit exists for at least one calendar month in the 2021 calendar year. The bonus is possibly settled against the child allowance [Kinderfreibetrag] in the tax return. A child bonus (EUR 300) had already been granted with the Second Coronavirus Tax Assistance Act in 2020.

BEPS2.0 プロジェクト最新情報 (1/2)

- 2021年7月、世界のGDPの90%以上を占める130の国と地域が、国際課税改革のための新しい枠組みを設立する声明に参加した。BEPS包括的枠組みの加盟国139か国のうち現時点でこの声明に参加していない国・地域は、ほんの僅かである。実施計画を含むこの枠組みの残りの要素は、2021年10月に最終的に決定される。
- 1世紀前に確立された国際課税システムは、21世紀のグローバル化およびデジタル化された経済では、もはや目的に適さなくなっている。本枠組みは、その主な要素を更新するものである。この2つの柱から成るパッケージは、過去10年もの間OECDが調整してきた交渉の成果であり、巨大な多国籍企業（MNE）に、事業を行い利益を得た場所で納税させるとともに、国際租税システムに必要な確実性と安定性を加えることを目的としている。
- **第1の柱**は、IT企業を含む巨大多国籍企業に関して、各国間でより公平な利益と課税権の配分を確保するものである。**多国籍企業に対する課税権の一部を、当該企業の親会社がある国から当該企業が実際に事業を行い利益を得た市場がある国へ、当該企業の物理的な所在にかかわらず、再配分することができる。**
- **第2の柱**は、各国が自国の租税基盤を守るために用いることができる**世界共通の最低法人税率**を導入することで、法人税をめぐる競争に歯止めをかけることを目指すものである。
- 第1の柱の下では、毎年1,000億米ドルを超える課税権が、市場がある国・地域に再配分されると予想されている。第2の柱で提示されている最低15%という世界共通の最低法人税率は、世界で毎年1,500億米ドルの追加の税収を生むと推定されている。また、国際課税システムが安定し、納税者と税務当局にとって租税の確実性が高まることでも便益が得られる。
- 交渉参加国は、交渉の完結に向けて意欲的なタイムラインを設定している。この2本の柱からなるアプローチに関するその他の技術的作業を2021年10月までに最終決定し、2023年に施行する計画である。
- ITセクターに限らず特に国際事業は、OECDの交渉結果が国内税制に反映されることにより、影響を受ける可能性が高い。現時点で、25の国・地域が既にデジタルサービス税制を確立し、デジタル・マーケティング・サービス、電子商取引による販売およびサービスから生じた収益に課税している。**多国籍企業にとって、国際課税制度の変更が自社のビジネスモデルに与える潜在的な影響を早い段階で評価することが必要不可欠である。**

BEPS 2.0 update (1/2)

- In July 2021 130 countries and jurisdictions, representing more than 90% of global GDP, joined a Statement establishing a new framework for international tax reform. A small group of the Inclusive Framework's 139 members have not yet joined the Statement at this time. The remaining elements of the framework, including the implementation plan, shall be finalised in October 2021.
- The framework updates key elements of the century-old international tax system, which is no longer fit for purpose in a globalised and digitalised 21st century economy. The so-called two-pillar package – the outcome of negotiations coordinated by the OECD for much of the last decade - aims to ensure that large Multinational Enterprises (MNEs) pay tax where they operate and earn profits, while adding much-needed certainty and stability to the international tax system.
- **Pillar One** will ensure a fairer distribution of profits and taxing rights among countries with respect to the largest MNEs, including digital companies. It would **re-allocate some taxing rights over MNEs from their home countries to the markets where they have business activities and earn profits, regardless of whether firms have a physical presence there.**
- **Pillar Two** seeks to put a floor on competition over corporate income tax, through the introduction of a **global minimum corporate tax rate** that countries can use to protect their tax bases.
- Under Pillar One, taxing rights on more than USD 100 billion of profit are expected to be reallocated to market jurisdictions each year. The global minimum corporate income tax under Pillar Two - with a minimum rate of at least 15% - is estimated to generate around USD 150 billion in additional global tax revenues annually. Additional benefits will also arise from the stabilisation of the international tax system and the increased tax certainty for taxpayers and tax administrations.
- Participants in the negotiation have set an ambitious timeline for conclusion of the negotiations. This includes an October 2021 deadline for finalising the remaining technical work on the two-pillar approach, as well as a plan for effective implementation in 2023.
- It is likely that international businesses in particular in, but not limited to the digital sector will be affected by the conversion of the outcome of the OECD negotiations into domestic tax legislation. At the current point in time more than 25 countries have already established a digital tax system in order to tax revenues generated from digital marketing services, e-commerce sales and services, streaming services etc. **For MNEs it is thus imperative to assess the potential impact of the changes in the international taxation system on their business models at an early stage.**

BEPS2.0 プロジェクト最新情報 (2/2)

KPMG Quick Check Digital Taxation

Digital Services Tax - Your Footprint KPMG

Total Worldwide Revenue

≥ 750 Mio. €

Thereof Worldwide Digital Revenue

≥ 750 Mio. €

Country	Preliminary result*	Effective Date	National sourced digital revenue	DST Tax rate	National income threshold	Distance to threshold	DST footprint
Austria	DST risk exists	01.01.2020	30.000.000 €	5,0 %	25.000.000 €		1.500.000 €
Czech Republic	DST risk exists	Second Half of 2021	4.000.000 €	7,0 %	3.880.000 €		280.000 €
France	DST risk exists	01.01.2019	40.000.000 €	3,0 %	25.000.000 €		1.200.000 €
Germany	No DST risk		0 €				0 €
Hungary	DST risk exists	01.07.2017	0 €	7,5 %	282.500 €	282.500 €	0 €
India (Advert.)	DST risk exists	01.06.2016	0 €	6,0 %	1.120 €	1.120 €	0 €
India (e-commerce)	No DST risk	01.04.2020	0 €	2,0 %	225.000 €	225.000 €	0 €
Italy	DST risk exists	01.01.2020	0 €	3,0 %	5.500.000 €	5.500.000 €	0 €
Spain	DST risk exists	16.01.2021	2.000.000 €	3,0 %	3.000.000 €	1.000.000 €	0 €
Turkey	DST risk exists	01.03.2020	0 €	7,5 %	2.300.000 €	2.300.000 €	0 €
United Kingdom	DST risk exists	01.04.2020	0 €	2,0 %	28.500.000 €	28.500.000 €	0 €

* Based on your answers in the questionnaire. Reset

DST footprint

Legend: ● No DST risk ● Preliminary DST risk ● Tax risk

Distance to threshold per country

DST footprint per country

Quick View

5% DST on placing of advertisements on a digital platform targeting its users.

Thresholds: Global € 750 million + local € 25 million obtained from in-scope services.

Detailed Information

Economic area; you are required to appoint a local representative.

The tax claim arises at the end of the month in which the taxable service is furnished. The tax is to be calculated monthly by the tax debtor itself and paid by the 15th of the second month (due date) after the arising of the tax claim.

Three months after the end of the business year, the tax debtor must file an annual tax return for the previous year.

Payment is made by means of the electronic payment ("eps-Überweisung") integrated into FinanzOnline or the "Payments to the tax office" ("Finanzamtszahlungen") service offered in electronic banking, indicating the tax account number (tax office number and tax number).

The DST applies to B2B and B2C.

BEPS 2.0 update (2/2)

KPMG Quick Check Digital Taxation

Digital Services Tax - Your Footprint KPMG

Total Worldwide Revenue
≥ 750 Mio. €

Thereof Worldwide Digital Revenue
≥ 750 Mio. €

Country	Preliminary result*	Effective Date	National sourced digital revenue	DST Tax rate	National income threshold	Distance to threshold	DST footprint ?
Austria	DST risk exists	01.01.2020	30.000.000 €	5,0 %	25.000.000 €		1.500.000 €
Czech Republic	DST risk exists	Second Half of 2021	4.000.000 €	7,0 %	3.880.000 €		280.000 €
France	DST risk exists	01.01.2019	40.000.000 €	3,0 %	25.000.000 €		1.200.000 €
Germany	No DST risk		0 €				0 €
Hungary	DST risk exists	01.07.2017	0 €	7,5 %	282.500 €	282.500 €	0 €
India (Advert.)	DST risk exists	01.06.2016	0 €	6,0 %	1.120 €	1.120 €	0 €
India (e-commerce)	No DST risk	01.04.2020	0 €	2,0 %	225.000 €	225.000 €	0 €
Italy	DST risk exists	01.01.2020	0 €	3,0 %	5.500.000 €	5.500.000 €	0 €
Spain	DST risk exists	16.01.2021	2.000.000 €	3,0 %	3.000.000 €	1.000.000 €	0 €
Turkey	DST risk exists	01.03.2020	0 €	7,5 %	2.300.000 €	2.300.000 €	0 €
United Kingdom	DST risk exists	01.04.2020	0 €	2,0 %	28.500.000 €	28.500.000 €	0 €

* Based on your answers in the questionnaire. Reset

DST footprint

Legend: ● No DST risk ● Preliminary DST risk ● Tax risk

Distance to threshold per country

DST footprint per country

Quick View

5% DST on placing of advertisements on a digital platform targeting its users.

Thresholds: Global € 750 million + local € 25 million obtained from in-scope services.

Detailed Information

Economic Area; you are required to appoint a local representative.

The tax claim arises at the end of the month in which the taxable service is furnished. The tax is to be calculated monthly by the tax debtor itself and paid by the 15th of the second month (due date) after the arising of the tax claim.

Three months after the end of the business year, the tax debtor must file an annual tax return for the previous year.

Payment is made by means of the electronic payment ("eps-Überweisung") integrated into FinanzOnline or the "Payments to the tax office" ("Finanzamtszahlungen") service offered in electronic banking, indicating the tax account number (tax office number and tax number).

The DST applies to B2B and B2C.

ドイツ条約濫用防止規則の改定

配当およびロイヤリティの源泉徴収税

- ドイツ居住企業が支払う配当およびロイヤリティには、通常ドイツの源泉徴収税が課される。
- 一般的に、ドイツ企業は国内税率の全額を源泉徴収しなければならず、配当／ロイヤリティの受領者は適用可能な二重課税防止条約またはEU規則に基づき還付を申請することができる。還付手続きを避けるために、受領者は配当／ロイヤリティが支払われる前に、免除証明書を申請することも可能である。
- 2021年5月5日、ドイツ連邦議会は源泉徴収税の免除に適用される濫用防止規則（所謂、「条約指令濫用防止規則」）を修正する法案を可決した。改定内容の大半は規則の大幅な引き締めであり、EU域内の持株会社を使用する日本の企業グループに重要な影響を及ぼす可能性がある。
- 特にEU持株会社構造においては、現在の法案によって源泉徴収税の免除が大幅に制約されるか否かを検証し、代替的な構造を分析する必要がある。

要点

- 新たな条約指令濫用防止規則に基づき、在外事業体は以下の2つの要件のうち1つを満たす場合に限り、源泉徴収税免除の申請資格を得る。
- その企業の株式を保有する人が、仮に配当収入を直接得た場合でも、免除資格を得る（「**個人免除資格**」）
- 所得の源泉が、在外事業体の経済活動と重要な関係性がある（「**重要な関係性に対する免除資格**」）

免税資格および免責条項

- **個人免除資格**：株主は、「同一の資格規定」に基づく免除資格を有していることが必要であり、例えば、EU域内の中間持株会社の場合、EUの持株会社と日本の間接株主の源泉徴収税の免除がそれぞれ、異なる租税条約 やEU規則に基づいて行われる場合には、規則の実質的な強化である。
- **重要な関係性に対する免除資格**：株式保有（またはライセンス権）による収入と在外事業体の経済活動に重要な関係性が存在することが求められる。例えば、在外事業体の経済活動が1または複数の子会社への支援業務（例えば会計または法的助言）の提供のみの場合、在外事業体の全経済活動にかかわりなく、重要な関係性に対する免除資格は認められない。突き詰めると、在外事業体が配当収入の受領者であるということについて、経済面からの納得がいく厳密な根拠が存在していなければならない。
- 「**証券取引所条項**」も 税務アレンジメントの潜在的な濫用を理由に引き締めが行われている（ドイツの源泉徴収税の対象となる配当／ライセンス料の支払いを受領する）。在外事業体自体が証券取引所に上場している場合にのみ、免除資格が存在する。つまり、前述の例では在日本本社の証券取引所の上場だけでは、証券取引所条項の適用には不十分となる。
- **主要な免責条項**：改定版では、**在外事業体の介在の主要な目的が税制上の優遇措置を得るためでないことを証明できる場合**、条約指令濫用防止規則は適用されない。ただし、実際にどのような証明が必要かは、まだ明らかにされていない。

Amendments to German Anti-Treaty- Shopping Rules

Dividend and Royalty Withholding Taxation

- Dividends and royalties paid by German resident companies are generally subject to German withholding tax.
- Generally, the German company must withhold the full domestic rate, and the recipient of the income can apply for a refund based on the applicable double tax treaty or EU legislation. To avoid the refund procedure, the recipients may apply for an exemption certificate before payment of the dividend/ royalties.
- On 5 May 2021 the German Federal Parliament has passed a draft bill that revises the anti-abuse rules applicable for relief from withholding taxes (so-called 'anti-treaty/-directive shopping rules'). Most of the amendments represent a significant tightening of the rules that could have an important impact for Japanese groups using EU holding companies.
- In particular in EU holding structures, it should be examined whether the current version of the draft bill could result in significant withholding tax relief restrictions, so alternative structures should be analyzed.

Key Aspects

- Under the new anti-treaty/-directive shopping rules, a foreign entity is entitled to claim withholding tax relief to the extent that at least one of the following two requirements is met:
- Persons holding shares in the German company would be entitled to relief if they earned the income directly ('**personal entitlement to relief**'), or
- The source of income has a material connection to an economic activity of the foreign entity ('**material entitlement to relief**').

Entitlements to relief and escape clause

- **Personal relief entitlement:** The shareholder would need to have an entitlement to relief under the 'same entitlement provision'. This is a substantial tightening of the rules if e.g. in case of interim EU holding companies the withholding tax relief of the EU holding company and the indirect Japanese shareholder would result from different tax treaties, or EU legislation respectively.
- **Material entitlement to relief:** A material link of the income from the shareholding (or the licensing right) to the economic activity of the foreign entity shall be required. This means that the material entitlement to relief could be refused despite full economic activity of the foreign entity if, for instance, the foreign entity's economic activity solely consists of providing support services to one or more subsidiaries (e.g. in accounting or legal advice). Ultimately, there must be an economically plausible reason for precisely why the foreign entity should be the recipient of the income.
- The '**stock exchange clause**' is also tightened for reasons of potential abuse of tax arrangements. An entitlement to relief shall only exist if the foreign entity itself (that is receiving the dividend/ license payments subject to German withholding tax) is listed on the stock exchange. This means that in the example above, the listing of the Japanese headquarter at the stock exchange would not be sufficient to apply the stock exchange clause.
- **Key escape rule:** According to the revised version, the anti-treaty/directive shopping rule shall not be applicable if it can be evidenced that **none of the main purposes for the interposition of the foreign entity constitutes tax advantage**. It is however not yet clear how such evidence shall be presented in practice.

ドイツで登録されたIPから生じる収入に関する非居住者課税（1/2）

ドイツで登録されたIP（知的財産）に対する課税

- IPがドイツ特許庁または登録簿（これには、ミュンヘンにある欧州特許庁も含まれることがある）に登録されている場合、IP（売却またはライセンス供与）から生じる収益がドイツ税制の対象となる国内税制規則が、ドイツには存在する。
- 対象となるIPには、日本の多国籍企業グループが保有し、例えばラテンアメリカのグループ会社にライセンス供与しているIPなどが含まれる。当該IPが法的保護を目的として、ドイツにおいて登録された場合、（特定の集団に適用される租税条約に基づき、免除されない限り）収益はドイツにおいて課税され、非居住者納税申告書において申告される。
- この場合、ドイツ企業が関与していないため、想定されず、発見されない場合が多い。
- 近年では、一部の（特に）米国多国籍企業およびその税務アドバイザーが、本規則に関するドイツの税務上の影響を認識している。告発を防ぐために、過去の未確定課税年度に対して、本件に関する納税申告書を作成し関連税務当局に提出している。
- 多くの企業がドイツ／欧州におけるIPの法的保護を目的として、ドイツでIPを登録しているため、それ以降、ドイツ税務当局は、在外多国籍企業に対する本制度の重要性を認識している。
- 日本の多国籍企業の多くは、極めて最先端の技術およびノウハウを保有しているため、本トピックは当該企業にとっても重要であると考えられる。
- ドイツ税法の関連規則が取り消される可能性のある法的な取組みが行われていたが、立法プロセスは延期されている（次の連邦選挙前に再開される可能性は低い）。ドイツ税制では、基本的にドイツの源泉徴収税が適用されると考えられるが、2021年2月に、（ある条件の下では）ドイツの源泉徴収税が発生しない簡易規則を含む法令が発行されている。この簡易規則の適用は、当初、ライセンサー（債権者）が既に受領した、または2021年9月30日までに受領する対価が対象だったが、**2022年6月30日まで**（同日を含む）に受領する対価にまで延長された。

Non-Resident Taxation of Income Derived from German-Registered IP (1/2)

Taxation of German-registered IP

- There is a **domestic tax rule** in Germany according to which **revenues generated from (selling or licensing) IP is subject to German taxation** if the IP is **registered with a German (patent) office or register** (this may even include the European patent office located in Munich).
- This includes IP which is owned e.g. by a Japanese multinational group which is for example licensed to a group company in Latin Americas. If the IP for legal protection purposes is registered in Germany the revenues are taxable in Germany and to be declared in a non-resident tax return (unless rules provide exemption etc. based on tax treaties applicable in the specific constellation).
- This may be unexpected and **often undetected as no German company is involved**.
- Recently some (in particular) US multinationals and their tax advisors realized the German tax implications regarding this rule. In order to prevent any accusation the prepared tax filings in this regard for past open years with the relevant tax authorities.
- Since then the German tax authorities became aware of the relevance of this regime for foreign multinationals as many have registered IP in Germany for legal protection of such IP in Germany/ Europe.
- **As many of the Japanese multinationals own quite advanced technologies and know how** it can be assumed that the topic should be also relevant for them.
- There has been a legal initiative according to which the related rules in the German income tax law may be cancelled, but the legislative process has been postponed (and is unlikely to be continued before the upcoming Federal election). The German tax administration is of the view that German withholding tax basically applies, but has issued a **decree** in February 2021 that includes a **simplification rule under which no German withholding taxation arises** (under conditions). Whilst the rule was initially applicable only to considerations already received by the licensor (creditor) or still to be received until 30 September 2021, it has been extended for considerations to be received until and including **June 30, 2022**.

ドイツで登録されたIPから生じる収入に関する非居住者課税 (2/2)

ドイツで登録されたIP（知的財産）に対する課税

確認事項：

本トピックに対応するために、以下の事項を確認する必要がある：

1. 日本の企業グループのどのIPがドイツにおいて登録されているか
2. どの企業がそれぞれのIPを保有しているか
3. 未確定の課税年度のうち、IP保有者がドイツにおいてIP関連の収益を申告することが義務付けられている課税年度はあるか
4. 上記の未確定課税年度において、どの収益がドイツに登録されたIPから生じているか
5. 適用可能な租税条約を踏まえて、ドイツではどのような課税状況にあるか。どこで免税証明書を申請するか。その他の関連事項について。
6. 上記（4）を受けて、ドイツではどのような税務申告が必要か

Non-Resident Taxation of Income Derived from German-Registered IP (2/2)

Taxation of German-registered IP

To do:

In order to address this topic the following items need to be checked:

- (1) Which IP of the respective Japanese group is registered in Germany?
- (2) Which companies own the respective IP?
- (3) What are the open years for which the IP owner(s) is/ are obliged to declare IP related revenues in Germany?
- (4) Which revenues were generated in these open years from IP registered in Germany?
- (5) What is the taxation situation in Germany in consideration of applicable tax treaties? Where exemption certificates applied for? Other relevant aspects?
- (6) As a result of (4) above: what are the tax filing requirements in Germany?

株式取引に関するドイツ不動産譲渡税法の改正 (1/2)

新不動産譲渡税法の概要 :

- 新たな不動産譲渡税法以前に、ドイツ不動産譲渡税 (RETT) は既に、不動産資産の直接取得によって生じるだけでなく、ドイツの不動産を保有しているある企業の株式のうち95%超が5年の間に (直接的または間接的に) 譲渡された場合にもRETTは発生していた。
- そのような場合、RETTブロッカーのスキーム (例えば、株式のうち5%を個人保有者等が保有等) の実行によりRETTが回避されるケースが多かったため、最近ドイツの立法者は本規則を著しく厳格化した。
- 現在では既に、株式の90%超が他者に (直接的または間接的に) 譲渡される場合にRETTが課されている。
- モニタリング期間は5年から10年に延長された。
- 株式上場企業には特有の課題が存在している。株式が、日本の証券取引所等において活発に取引されている場合、原則として、不動産所有権の (間接的な) 譲渡に対するドイツRETTは、モニタリング期間に当該株式の90%超の保有者が変更になった場合に発生する。このようなケースは、株式の取引高が大きい場合、および株式の大部分が膨大な数の匿名投資家によって保有されている場合に、発生する可能性がある。実際には、90%の閾値をモニタリングすることは非常に困難な作業である。
- そのため、新ドイツRETT改正法では、証券取引所において取引される株式に対する免除規定が定められた。ただし適用は、EUの決議に基づきEU域内において組織化された株式市場に相当すると認められる証券取引所での取引に限られる。日本の証券取引所に関する当該EU決議はまだ存在していないため、今のところ本トピックについては高い不確実性が存在する。

Amendment of the German Real Estate Transfer Tax Act Regarding Share Deals

(1/2)

New RETT legislation at a glance:

- Already before the new law German Real Estate Transfer Tax (RETT) was not only triggered by direct acquisition of real estate assets but also if in a time period of 5 years more than 95% of shares in a company are (directly or indirectly) transferred which owns German real estate.
- As RETT in such cases was often avoided by putting RETT blocking structures into place (e.g. where 5% of the shares were owned by a individual owner etc. etc.) the German legislator has now significantly tightened the rules.
- Now the RETT is already triggered if more than 90% of the shares are transferred into other hands (directly or indirectly).
- The monitoring period has been increased from 5 year to 10 years.
- A specific challenge exists in case of stock listed companies. If stock is actively traded e.g. on a stock exchange in Japan German RETT on (indirect) transfer of real estate ownership in principle would be triggered if more than 90% of the shares change hands during the monitoring period. This may be likely if share trading volume is high and if a high portion of the shares is in owned by a huge number of anonymous investors. Practically, to monitor the 90% threshold is an extremely difficult exercise.
- This is why the new German RETT amendment law provides for an exemption for shares traded on a stock exchange. However, only for stock exchanges which based on an EU resolution are accepted to be equivalent to an organized stock market in the EU. Such resolution is not yet existing for Japan stock exchanges and therefore there is high uncertainty on this topic at the moment.

株式取引に関するドイツ不動産譲渡税法の改正 (2/2)

新不動産譲渡税法の概要 :

すべきこと :

貴社グループがドイツにおいて不動産を保有している場合、以下のような潜在的なRETTへの影響を考慮する必要がある。

- ドイツ国内の不動産が売却される
- ドイツ国内に不動産を保有するドイツのグループ会社の株式が売却される
- ドイツ国内に不動産を保有するドイツのグループ会社の株式がグループ内で（例えば、株式の出資により）譲渡される
- ドイツ国内に不動産を保有するドイツのグループ会社の上位株主がグループ内で「移動」した際に、当該ドイツ会社の株式が「間接的に」グループ内で譲渡される
- 最終的な株主レベルで株式が取引され（例えば証券取引所において）、当該取引量が相当な数量の場合、当該取引は株主変更とみなされる可能性がある。このような場合、証券取引所の取引高を監視する必要がある

Amendment of the German Real Estate Transfer Tax Act Regarding Share Deals (2/2)

New RETT legislation at a glance:

To do:

If your group owns real estate in Germany, potential RETT implications need to be monitored if

- Real estate in Germany is sold.
- The shares in German group company owning German real estate are sold.
- The shares in a German group company owning German real estate are transferred otherwise within the group (e.g. by contribution of shares).
- The shares in German group company owning German real estate are “indirectly” transferred in the group when a higher level shareholder of the German company is “moved” within the group.
- If on the ultimate shareholder level a volume of shares is traded (e.g. on the stock exchange) and this volume is substantial, the transaction may be considered as shareholder change. Thus, trade volumes at stock exchanges need to be tracked.

研究開発に係る税制優遇措置

研究開発活動に係る税制優遇措置

研究開発の助成に関する法律の背景および狙い

- 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

対象企業

- 規模や収益性を問わず、ドイツのすべ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（従業員への手当を含む）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**4百万ユーロ**
- 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1百万ユーロを上限とする。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併せて、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）
- 研究開発プロジェクトの適格性に関する認定手続きが別途必要となる。

R&D Tax Incentives

Tax Incentives for R&D Activities

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 entities

- 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) **EUR 4 million**
- Tax incentive / cash grant: 25% of the assessment basis, but limited up to maximum **EUR 1,000,000** 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)
- Separate certification procedure for eligibility of R&D project

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の自動情報交換義務に関するEU行政協力指令（所謂、DAC6）を、ドイツ法に変換したものである。同法は2020年1月1日に施行された。

最新情報および初期段階の実務状況

- 新型コロナウイルスによるパンデミックに関連して、多くの国がDAC6実施規則の適用を先送りしている。しかし、ドイツでは、2018年6月24日以降実施されたアレンジメントの遡及期間を含め、2020年7月1日よりクロスボーダー・アレンジメントの報告義務が生じている。
- ドイツ連邦財務省は、2021年3月29日にDAC6実施規則に関する政令を発行した。
- この政令により一部の指針は示されたが、DAC6を反映したドイツ法に関してまだ多くの不明確な項目があり、DAC6実施規則については議論や解釈の余地がある。とはいえ、同政令では、税務当局の観点から報告義務のあるアレンジメントと見なされない取引である「ホワイトリスト」が提供されている。
- また、同政令では（電子）報告手続の詳細および形式要件が規定されている。
- 上記のドイツ法実施以降、KPMGは、過去および予定している取引へのDAC6実施規則の影響を評価するための分析により、多くのクライアントを支援している。
- 日本の多国籍企業は通常、過度にアグレッシブなタックスプランニングを避ける傾向にあるが、上記のドイツ法の一部の報告基準の幅広さおよび不明確さを考慮すると、通常は我々の分析により、抗弁文書の作成、あるいは報告が推奨される取引が特定される。

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” has converted the EU 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 into German law and is in force since 1 January 2020.

Update and initial practical experience

- In connection with the Corona pandemic many countries have postponed the application of the DAC6 rules. However, in Germany there is the obligation in place to report cross border arrangements since 1 July 2020, including period of retroaction for arrangement implemented since 24 June 2018.
- The German Ministry of Finance has issued a decree on March 29, 2021 on the new rules.
- Whilst the decree provides some guidance there are still many unclear items in the law that make the new rules open to discussion and interpretation. Nonetheless, the decree includes a „whitelist“ of transactions that shall not qualify as a reportable arrangement in the eyes of the tax administration.
- Also, the decree sets out details and formal requirements of the (electronic) reporting procedure
- Since the implementation of the law we have supported many clients with analyses to assess the impact of the DAC6 rules on previous or planned transactions.
- Though Japanese multinationals usually tend to avoid an overly aggressive tax planning, given the width and sometimes unclear definition of some of the reporting criteria in the law the analyses usually identify transactions for which the preparation of a defence document or even the reporting is recommendable.



V. アドバイザリーアップデート

1. サステナビリティ

- サステナビリティと企業の社会的責任
- サステナビリティ関連指令/規制と開示
- 人権デュー・デリジェンス





V. Advisory Update

1. Sustainability

- Sustainability and good corporate citizenship
- Sustainability – Related directive / regulation and disclosure
- Human rights due diligence



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

原材料費およ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
- 古紙およ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、電気自動車およ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り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

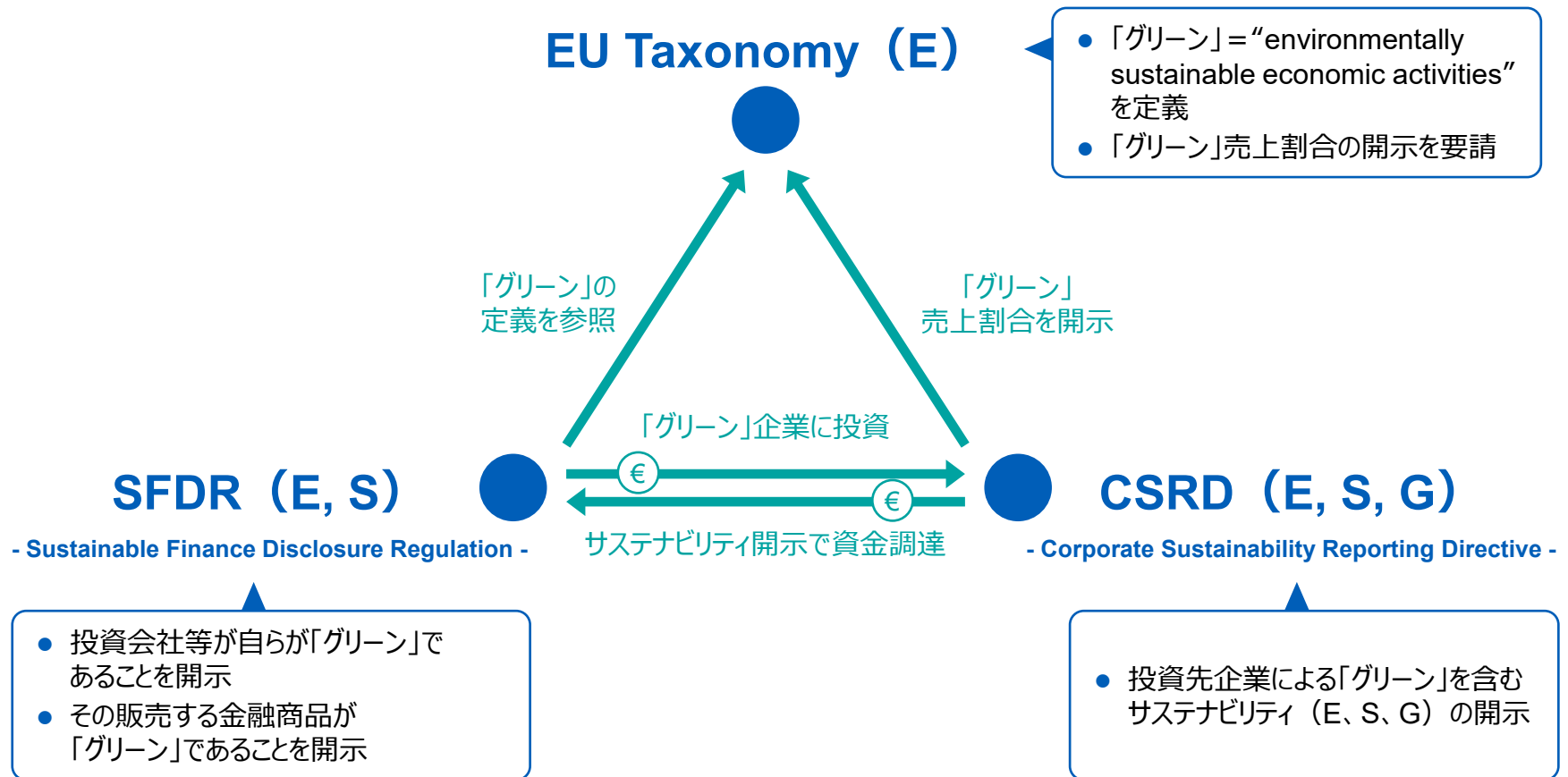
Voluntary green initiatives

- 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.

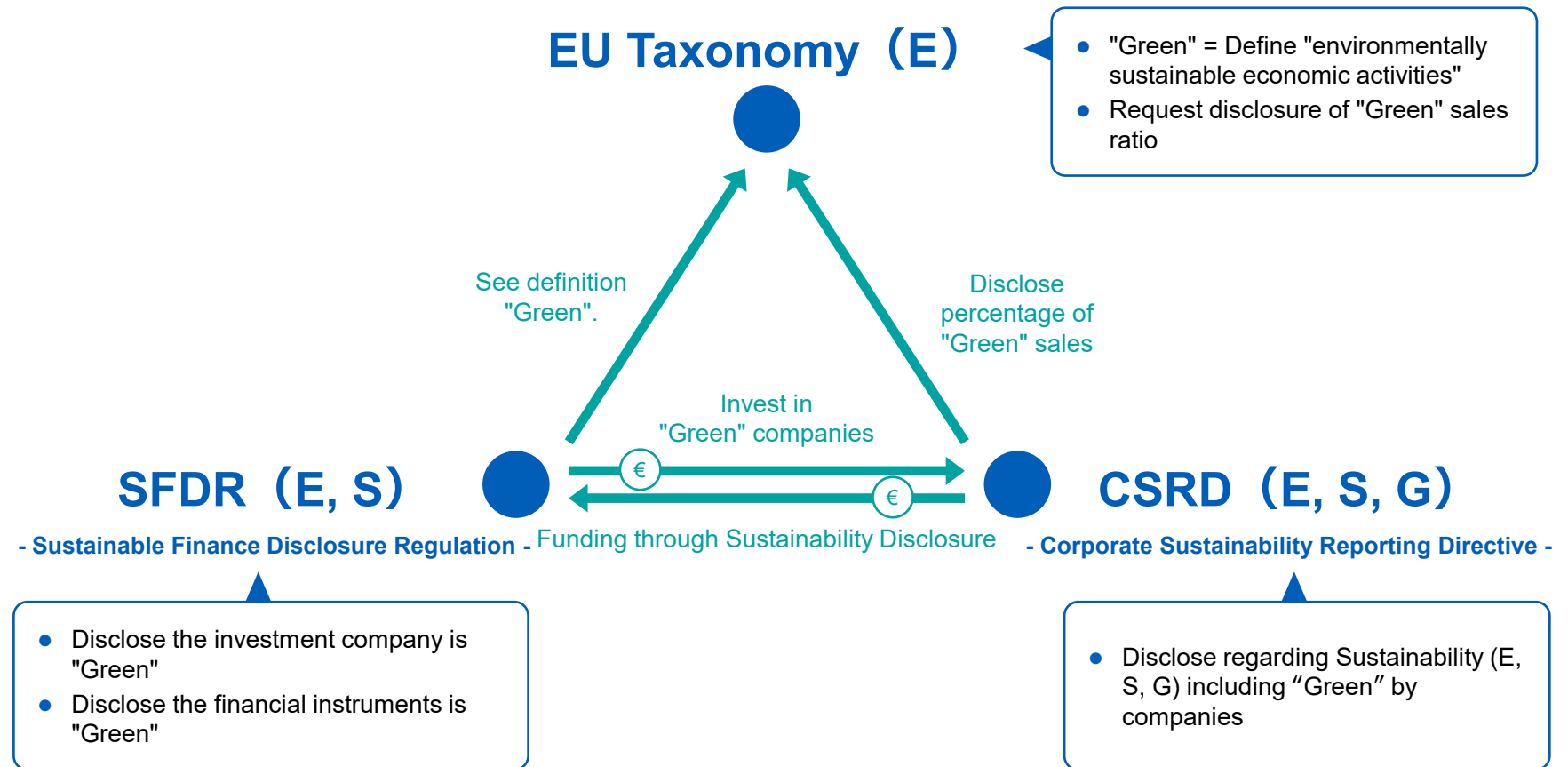
EUタクソノミー・トライアングル

EU Taxonomyを中心としたトライアングル







EU Taxonomy Triangle

Triangle centered on EU Taxonomy



EUタクソノミーの概観

サステナブルファイナンスに関するアクションプランに基づく EUタクソノミー

なにを？ 	だれが？ 	いつ？ 	目的は？ 
<p>非財務情報の開示事項内のうち、EUタクソノミーの技術的評価基準を満たしている経済活動の 売上高、資本的支出および営業費用の割合</p>	<p>上場企業等のうち従業員が500人超の企業（ドイツでは約550社に影響する）</p>	<p>2022年1月1日から適用（2021年度に関連する非財務諸表または報告書において）</p>	<p>資本市場のプレイヤーが、ビジネスモデルのサステナビリティに関して、情報に基づく意思決定を行う際の基礎となる情報の提供</p>



法的要件の遵守

外部への表示／コミュニケーション





将来の資本市場へのアクセス

世間からの評判

にとって重要

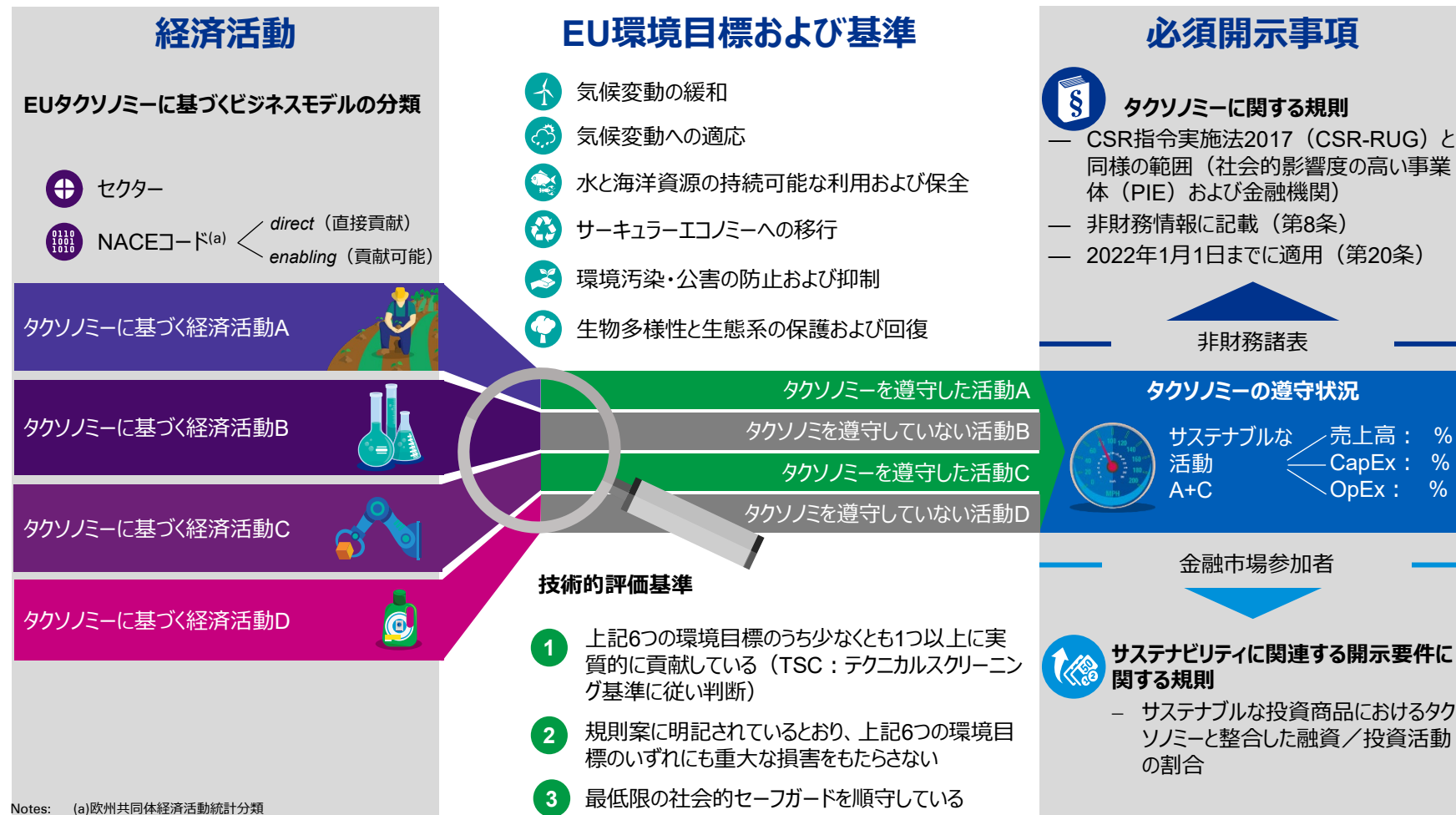
The EU Taxonomy at a Glance

EU Taxonomy of the Sustainable Finance Action Plan

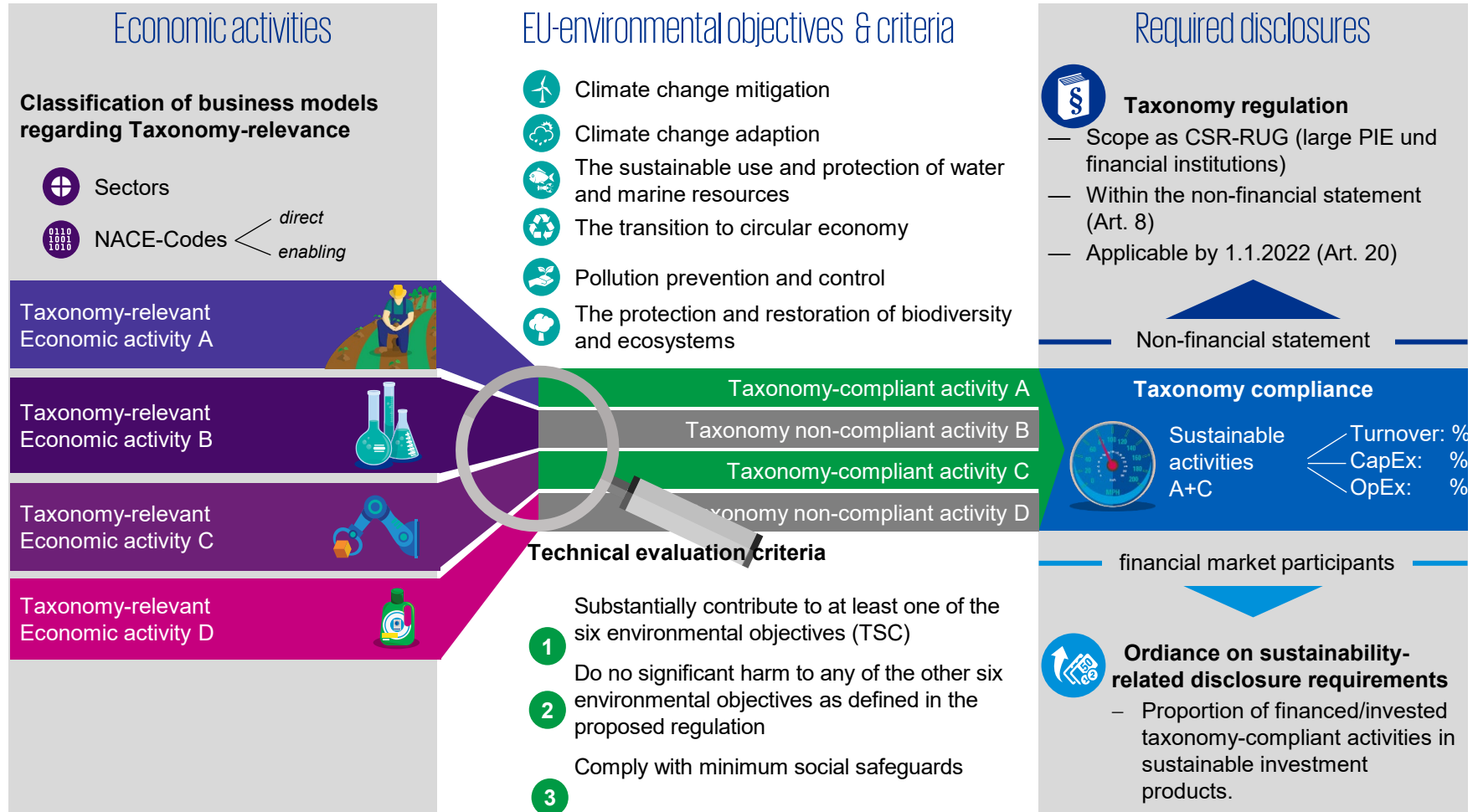
WHAT? 	WHO? 	WHEN? 	OBEJCTIVE? 
<p>Within the non-financial disclosures, the share of turnover, investments and operating costs of those economic activities that meet the technical assessment criteria of the EU taxonomy.</p>	<p>Large capital market-oriented companies with more than 500 employees (affects approx. 550 companies in Germany)</p>	<p>As of January 1, 2022 (within non-financial statements or reports relating to fiscal year 2021).</p>	<p>Provision of information on the basis of which capital market players can make informed decisions regarding the sustainability of business models.</p>



EUタクソノミーの仕組みおよび開示要件



Mechanisms and Disclosure Requirements of the EU Taxonomy



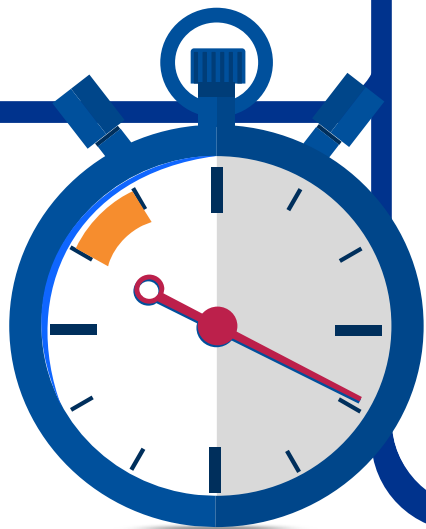
企業のサステナビリティ報告に関する指令（CSRD）の提案

規制関連の最新情報

2021年4月21日、欧州委員会はCSR指令の修正を提案する非財務情報の報告に関する改定案（CSRD）を公表した。

改定案の適用は2021年末に予定されている。そのためEU加盟国は、2022年末までに同指令を国内法に置き換えることが求められる。

2023年度（2023年12月31日を以って終了する事業年度）に対して初度適用し、2024年に発行



要点



報告範囲、内容および形式に関する報告要件の拡大および厳格化



「大」企業に**範囲を拡大**。上場しているか否かは問わない。従業員が（現在の500名に代わり）250名以上の場合は報告義務の対象となる。上場しているSMEsに関しては3年の移行期間が設けられる。



必須報告内容には、戦略に関する情報および一般的なコンプライアンスのトピックも含まれる。委任法に基づく欧州委員会による強制力のある**EU報告基準**（レベル2の規則）を策定し2022年に公表する予定。



「**（企業と社会や環境の）双方向の関係**」としてダブルマテリアリティのコンセプトの明確化：企業が（環境や社会に）及ぼす影響を理解するために必要な情報と併せて、企業活動、業績および状況を理解するために必要な情報の報告が義務付けられる。



マネジメントレポートにおいてのみ**報告可能**。非財務報告書を別途発行するという選択肢は今後利用できなくなる。



限定的保証が義務付けられ、欧州委員会がCSRDに対応する保証基準を採択した場合、合理的保証が導入される。

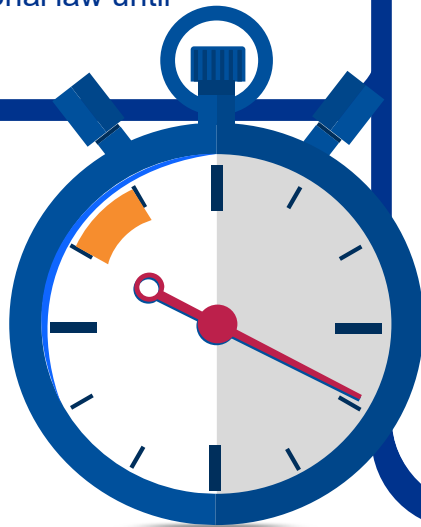
Proposal for a Corporate Sustainability Reporting Directive

Regulatory Update

On April 21, 2021, the EU Commission published its proposal for amending the CSR Directive, the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Adoption of the proposal is planned for the end of 2021. Member States will, accordingly, be required to transpose the Directive into national law until the end of 2022.

First-time application for financial year 2023 (FY ending Dec. 31, 2023) with publication in 2024



Key Facts



Reporting requirements will be expanded and tightened – in terms of scope, content and form of reporting



Broadened scope to „large“ companies irrespective of whether they are capital-market oriented. Mandatory reporting starting at 250 employees (instead of currently 500). 3-year phase in for SMEs.



Mandatory content will also include information on strategy and general compliance topics. Development of **mandatory EU reporting standards** by the Commission by means of delegated acts (level 2 regulation) to be published in 2022.



Clarification regarding the concept of **double materiality as an „either-or link“**: Reporting will be required both on information necessary to understand the company's development, performance and position as well as on information necessary to understand the company's impacts.



Reporting only possible in the **Management Report**, the option for publishing a separate non-financial report will no longer be available.



Limited Assurance will be mandatory, with the introduction of Reasonable Assurance if the Commission adopts a corresponding assurance standard.

CSRD案による主なESG開示項目

主な開示項目



- ビジネスモデルと戦略
- パリ協定と整合する1.5°Cシナリオ
- 知財資本、人的資本などの無形資産
- EUタクソミーの6つの環境目標関連事項



- ジェンダー平等、同一労働同一賃金
- 職場環境、ワークライフバランス
- 人権、国連国際人権章典、労働における基本的原則および権利に関するILO宣言



- 企業文化
- ロビイングなど政治活動
- ガバナンスの役割分担、内部統制、リスク管理

CSRD Proposed Major ESG Disclosures

Major ESG Disclosures



- Business Models and Strategies
- 1.5 degree scenario consistent with the Paris Agreement
- Intangibles such as intellectual property capital and human capital
- Six environmental objectives of the EU Taxonomy

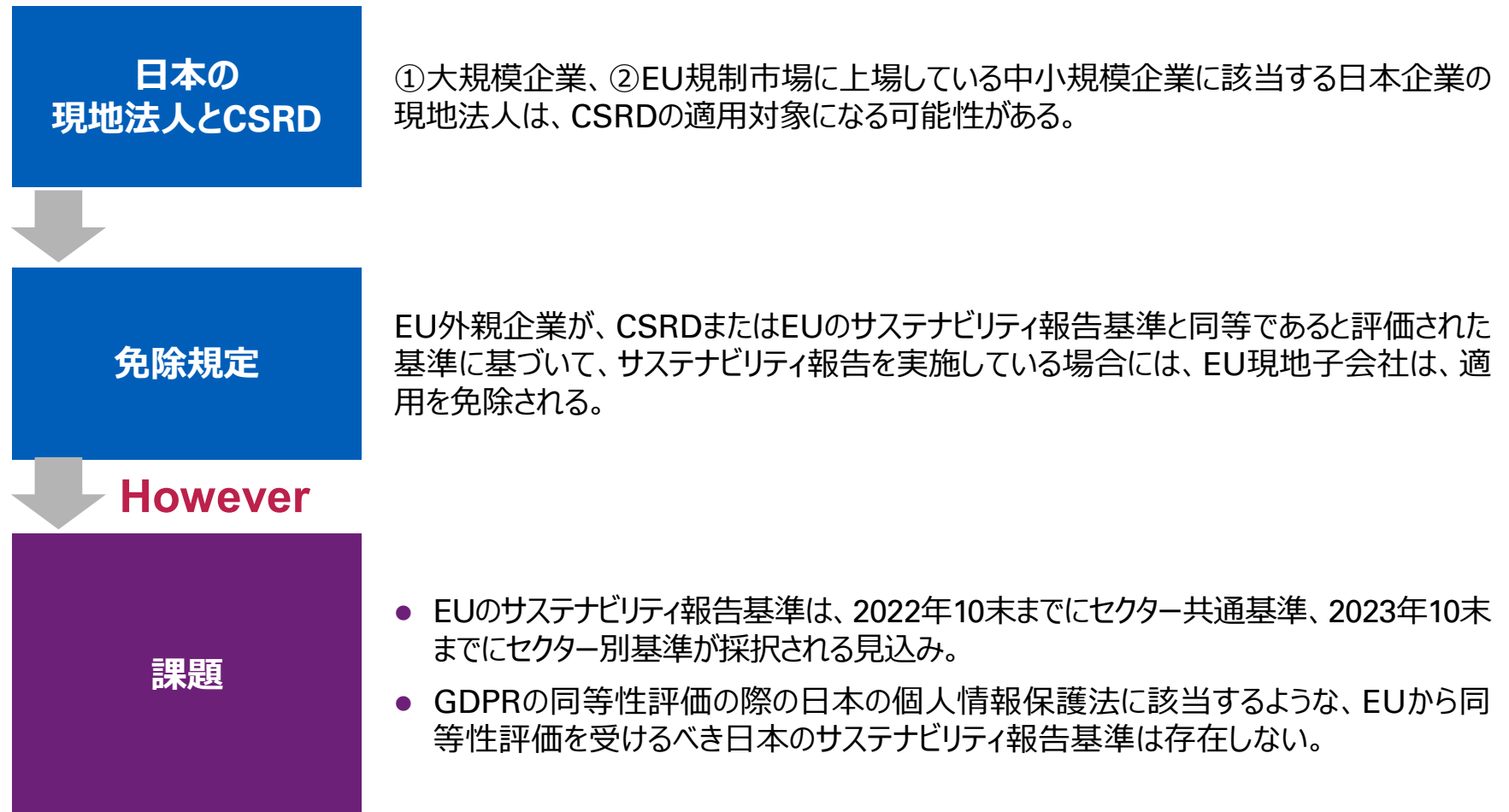


- Gender equality, equal pay for equal work
- Work environment and work-life balance
- ILO Declaration on Human Rights, the United Nations International Bill of Human Rights, Fundamental Principles and Rights at Work



- Corporate culture
- Lobbying and other political activities
- Division of governance roles;
Internal control and risk management

CSRD案 EU外親企業のEU現地法人



Proposed CSRD EU subsidiary of foreign parent company

**Japanese
Local subsidiaries
and CSRD**

(1) Overseas subsidiaries of Japanese enterprises that are large enterprises or (2) SMEs listed on the EU regulatory market may be subject to the CSRD.

Exemption clause

EU subsidiaries are exempt from this requirement if their foreign parent company reports on sustainability on the basis of criteria that are evaluated to be equivalent to CSRD or the EU Sustainability Reporting Standards.

However

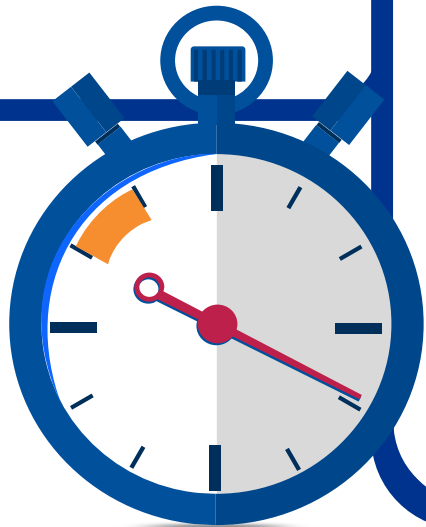
Question

- The EU Sustainability Reporting Standards are expected to be adopted by the end of 2022, 10, and by the end of 2023, 10.
- There are no Japanese sustainability reporting standards that should be evaluated by the EU in accordance with Japan's Personal Information Protection Law when assessing the equivalence of the GDPR.

サプライチェーンにおける企業のデューデリジェンス

規制関連の最新情報

ドイツの「サプライチェーンにおける企業のデューデリジェンスに関する法律」が可決され、2023年に施行される。施行以降、企業は、自社のサプライチェーンにおける人権および環境保護の遵守を保証するために、デューデリジェンスの責任を果たすことが義務づけられる。



要点



2021年6月11日、ドイツ連邦議会が「サプライチェーンにおける企業のデューデリジェンスに関する法律」を可決



2023年1月1日に施行される。従業員が3,000人以上の企業を対象とする。2024年1月1日以降は従業員1,000人以上の企業を対象となる。



企業は、自社のサプライチェーン内のデューデリジェンス義務違反について説明責任を担うことになる。**デューデリジェンス義務**には、特にリスク管理制度および苦情処理メカニズムの確立、ならびに報告義務が含まれる。

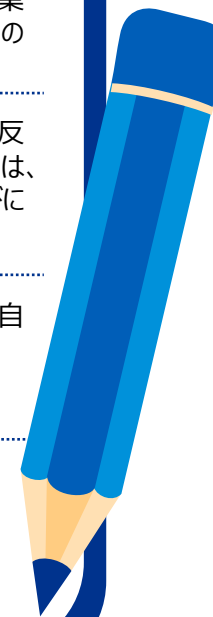


関連リスク分野には、児童労働、強制労働、差別、結社の自由の無視、人権に関連する環境違反が含まれる。



段階的責任モデル

- 企業に所属するビジネスユニット = 全責任
- 直接サプライヤー = 全責任
- 仲介サプライヤー = 事象ベースの責任



Corporate due diligence in supply chains

Regulatory Update

“The German “Act on Corporate Due Diligence in Supply Chains” has been adopted and will enter into force in 2023. Companies will then be obliged to fulfil due diligence obligations to ensure compliance with human rights and environmental protection in their supply chain.



Key Facts



On June 11, 2021, the German Parliament adopted the “Act on Corporate Due Diligence in Supply Chains”.



Effective January 1, 2023 for companies with at least 3,000 employees and January 1, 2024 for companies with more than 1,000 employees.



Companies are to be held accountable for failing to comply with **due diligence obligations** within their supply chain. Due diligence obligations include, among other, the establishment of a risk management system and a grievance mechanisms, and the obligation to report.



Relevant risk areas include child labor, forced labor, discrimination, disregard for freedom of association, and environmental violations related to human rights.



Gradual responsibility model

- Company's own business unit= full duty of care
- Direct supplier = full duty of care
- Intermediary supplier = event-driven duty of care





V. アドバイザリーアップデート

2. M&A関連トピック

- ドイツのコロナ渦におけるM&Aの現状と今後の見通し
- 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





V. Advisory Update

2. M&A related topics

- **M&A transactions in Germany under the Corona crisis and post-pandemic expectations**
- **M&A target search support**
- **Post Merger Integration as success factor for M&A Transactions**



ドイツにおけるM&Aの現状

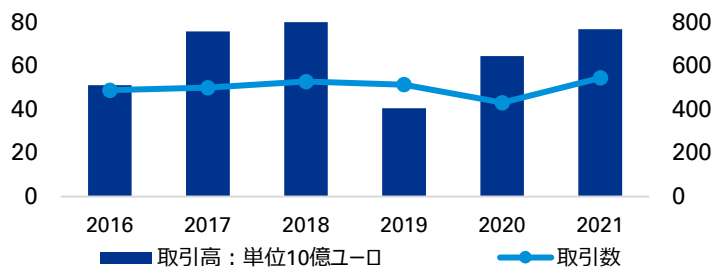
好意的な市況



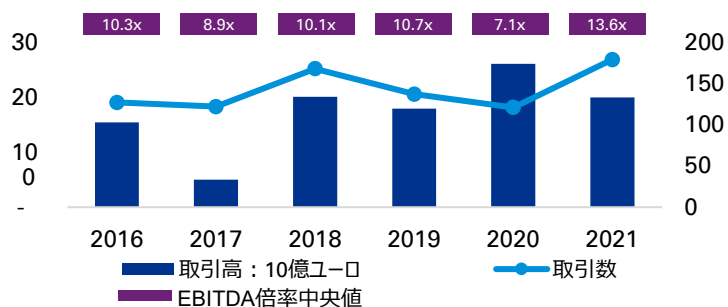
バリュエーション水準の堅調な上昇⁽¹⁾



活発なドイツのM&A市場（各年6月末基準）



活発なドイツのプライベートエクイティ市場（各年6月末基準）



Source(s): Mergermarket, CapitalIQ, KPMG Research 注：(1) 選択されたドイツ上場企業のEBITDAマルチプルの中央値

主な傾向



1

ドイツ経済の回復

- ドイツの国内総生産は2021年に前年比で3.6%拡大すると予想される
- Ifo景況感指数（Ifo研究所 2021）は引き続き拡大傾向を示しており、100超を維持している

2

M&A活動の力強い回復

- 2021年上半期のM&A取引高は、2020年上半期比で63%増加
- M&A取引数はコロナ前の水準から19%増加（2021年上半期 vs 2019年上半期）

3

M&Aを後押しする主な傾向

- 成長の加速、規模拡大およびビジネスのデジタル化を目的とした企業投資
- プライベートエクイティ投資家の莫大な手元資金
- 割安で豊富な資本へのアクセス
- 投資先を積極的に探しているさまざまなオポチュニティファンド

4

取引価格倍率の大幅な上昇

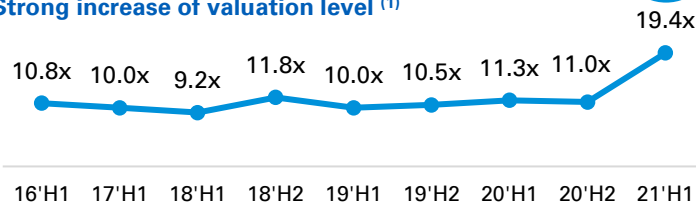
- ほとんどの産業で、取引価格倍率がコロナ前の水準から大幅に上昇

Current M&A Climate in Germany

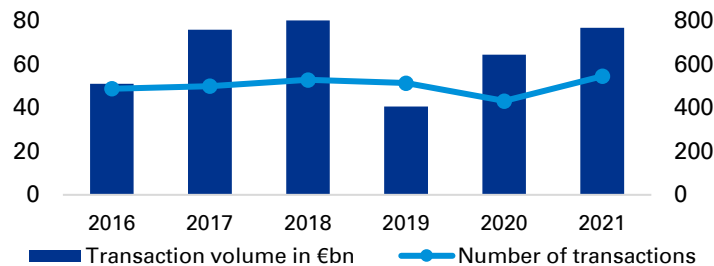
Favourable market conditions



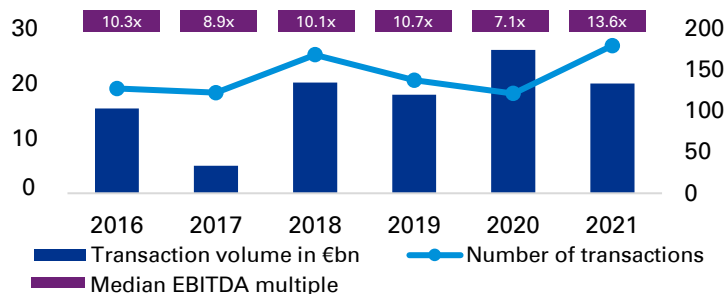
Strong increase of valuation level ⁽¹⁾



Active German M&A market (each year until end of June)



Active German Private Equity market (each year until end of June)



Source(s): Mergermarket, CapitalIQ, KPMG Research Note: (1) Median EBITDA multiple of selected Germany-listed industrial companies

Key trends



- ### 1 Recovery of German economy

 - Economic output in Germany expected to expand by 3.6% yoy in 2021
 - Ifo Business Climate Index (ifo institute 2021) continues to point to expansion, with the index remaining above 100
- ### 2 Strong rebound of M&A activity

 - Increase of M&A volume by 63% in H1/21 compared to H1/20
 - Number of M&A transactions 19% above pre-COVID-19-level (H1/21 vs H1/19)
- ### 3 Key trends supporting M&A

 - Corporate investments to accelerate growth, gain scale and digitize businesses
 - Significant dry powder of private equity investors
 - Access to inexpensive and plentiful capital
 - Numerous opportunity funds actively looking for investments
- ### 4 Substantial elevation of multiples

 - Transaction multiples in most industries meaningful higher compared to pre-COVID-19 level

COVID-19後のドイツにおけるM&Aの機会

現在の市場環境



- COVID-19危機は、**売上に対してはマイナスの影響を与えて続けており、継続的に発生する固定費とそれによる支払能力に対する保証を危険にさらすことでサプライチェーンの阻害要因となっている。**
- ドイツの経済最高顧問は、独経済が2020年に**6.9%縮小**し、その後2021年に**4.9%回復**すると予想する。これは**戦後最大の景気後退**であるが、ヨーロッパの他の大国の状況よりは比較的軽度と言えとしている。
- その結果、付加価値税率の一時的な引き下げ、電気自動車の購入者に対する奨励金、CO₂を排出する建物の改修工事に対する補助金、ヘルスケア業界へのさらなる投資、6Gなどの将来のコミュニケーション技術の向上などを含む1300億ユーロの財政出動による景気刺激策に独政府が合意した。
- 2020年3月に可決された1.1兆ユーロの新規の経済救済策に追加された当該新規景気刺激策には、ローン保証、従業員の解雇を回避するための助成金および短時間就労プログラムなどが含まれる。

M&A機会



マイノリティ投資

- 既存の救済策を講じても、多くの中規模企業は資金需要に直面することが予想される。外国投資家による増資は、企業の支配権を維持したまま、流動性の不足を解決する手助けとなり得る。

経営不振企業のM&A

- リーマンショックの経験から、倒産件数の増加が予想され、特に小売り、自動車業界などへの影響が大きいと考えられる。経営不振企業のM&Aのメリットは、M&A取引を組み立てる際の高い柔軟性が挙げられる。

家族経営企業

- ドイツには、100百万～500百万ユーロの収益を持つ1600社以上の家族経営企業が存在する。
- グローバル化の必要性、人生計画の変化、今後予想される銀行からのプレッシャーなどを背景に、会社の売却を希望するオーナーが増えている。

未公開株式企業

- 全体的なファンド実績を保証するために早期イグジットの必要性の高まりにより、未公開株式取引の件数の増加が予想される。



M&A opportunities in Germany post COVID-19

Current market environment



- The COVID-19-crisis continues to **adversely impact sales**, while **interrupting supply chains** –with ongoing fixed costs and thus to risks for ensuring solvency.
- According to Germany’s top economic advisers its economy will **contract by 6.9 per cent** in 2020, before rebounding by 4.9 per cent in 2021. That would be the **biggest postwar recession**, but a milder downturn than many other large European countries are forecasting.
- As a result the German government has agreed on a **EUR 130 billion fiscal stimulus package** including a temporary reduction in VAT, a buyers’ premium for electric cars, subsidies for carbon dioxide building refurbishment, further investments in the health care sector and promotion of future communication technologies such as 6G.
- The new stimulus package comes on top of a **€1.1 trillion rescue** package agreed in March 2020, which comprised loan guarantees, subsidies and a shorter-hours program to avoid job cuts.

M&A opportunities



Minority investments

- Despite existing rescue packages many mid-sized companies will face liquidity needs. A capital increase by a foreign investor could help to overcome a shortage in liquidity whilst not losing control of the company.

Distressed M&A

- Experience from the Leman crisis shows that the number of insolvencies will increase, particularly affecting sectors such as retail and automotive. Advantages of distressed M&A include a high flexibility in structuring the transaction.

Family-owned businesses

- Germany has more than 1600 family owned companies in the revenue range of EUR 100m to EUR 500m.
- There is an increasing willingness of owners to consider a sale of the company driven by the need for globalization, a change in life plan and an upcoming pressure from banks.

Private equity owned businesses

- An increasing need for earlier exits to secure the overall fund performance will result in a rising number of private equity 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!

- 取得可能な資産およびキャパシティ
- 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

M&Aを企業戦略に
体系的に組み込む!

- 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



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 および
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)



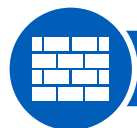
全体像の把握
独自の情報、専門家への
インタビューおよび独自の
情報源から得たインサイト



M&Aネットワークへの参加
ヨーロッパのビジネス
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
見解およびノウハウと融合



実現への課題



ユーロ圏経済の特質

ヨーロッパ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**



キャパシティおよび洞察力の限界

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**」の事業をわず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**



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



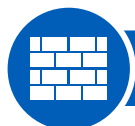
YOUR ASPIRATION

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!

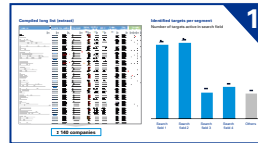
- **Alternative routes** to be considered
- **Clear recommendations** and defined next steps

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



領域の定義



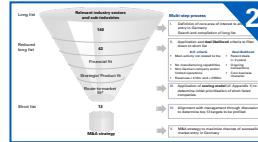
— 貴社の展望を理解する

— 貴社の経営陣と共にターゲット抽出パラメータを明確にする

— 最初の企業領域をスクリーニングして、M&A対象候補リスト（候補リスト）を作成する

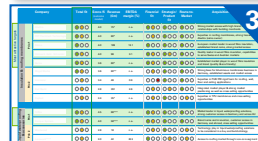


候補リストから 企業プロフィール への絞り込み



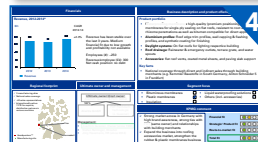
— ターゲットを特定するファネルプロセスに基づき、候補リストから最終候補リストを作成する

— 事前定義された定量的基準に基づいて企業領域をフィルタリングする



— 最初の候補社リストに基づいて最終候補リストを識別し、候補の優先順位付けする

— 戦略、財務、オペレーションに関する要件に基づいて総合的な適合性を評価する

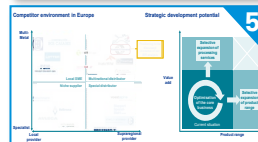


— 最終候補リストにある各社の企業プロフィールを詳述する

— 事業スコープ、財務状況、事業フットプリント、組織構造等に関する包括的な情報を提供する

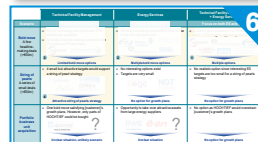


選択肢の評価 & アクションの推奨



— 貴社の総合的な企業戦略に対してM&A対象企業が合致するかどうか検討・評価する

— 最終候補リスト企業を異なる投資クラスに集約する

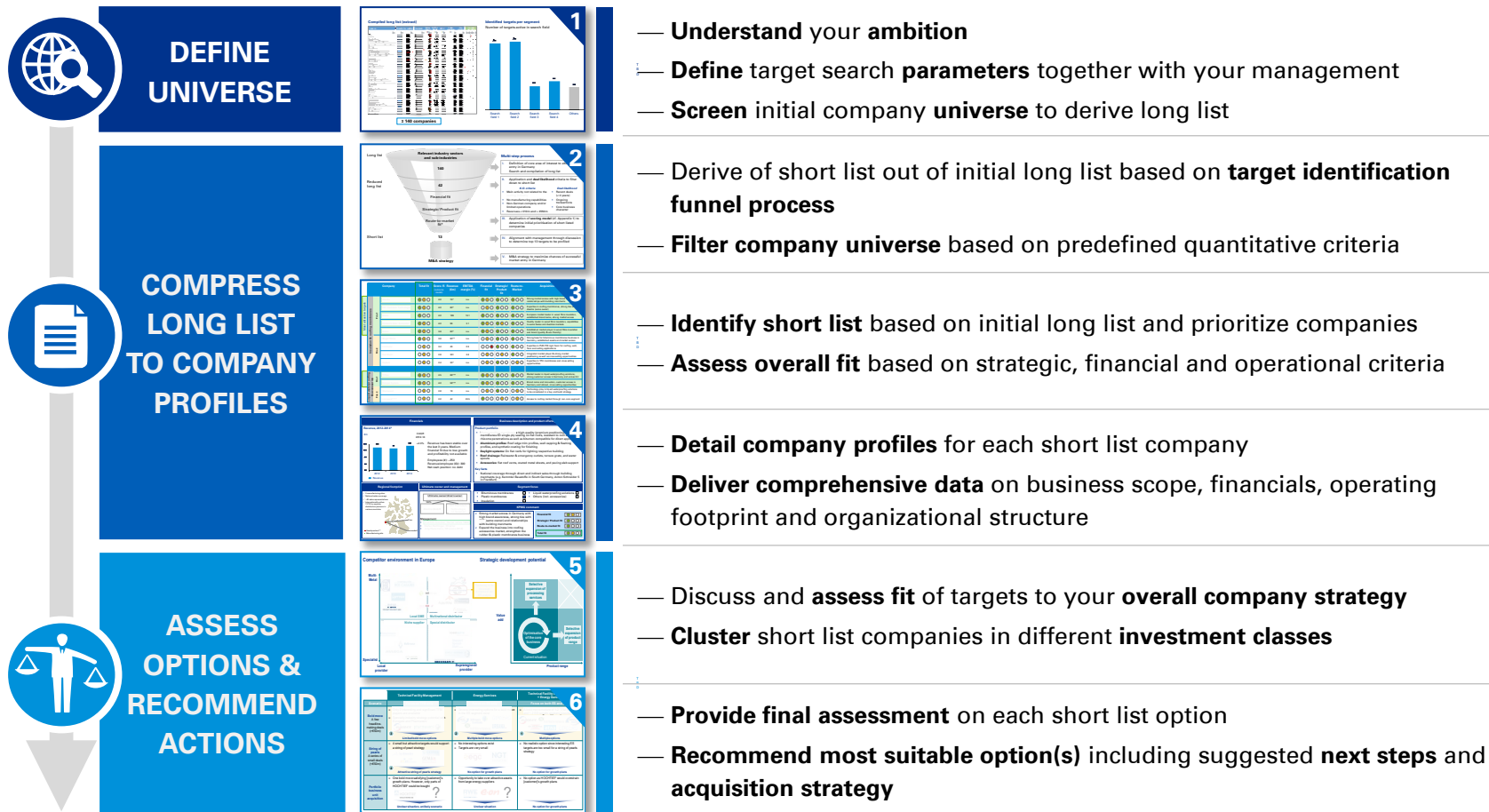


— 最終候補リストの選択肢それぞれに対する最終評価を実施する

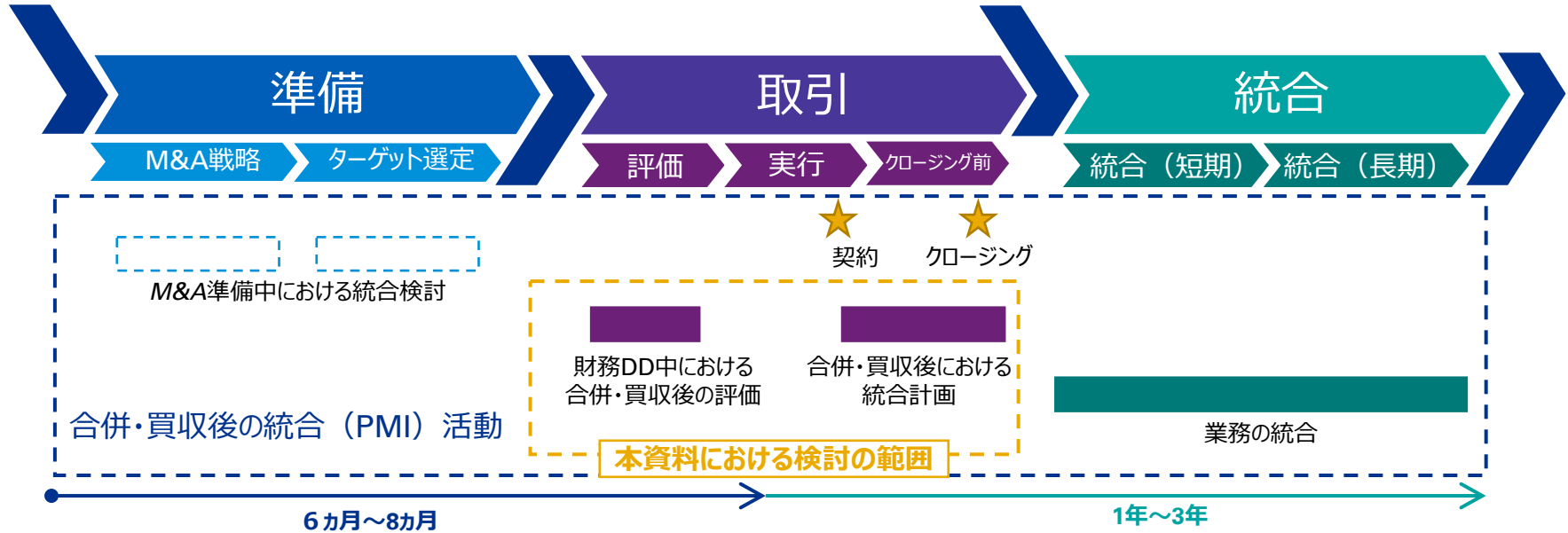
— 次のステップと買収戦略の示唆を含む、最も適切な選択肢を提示する

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

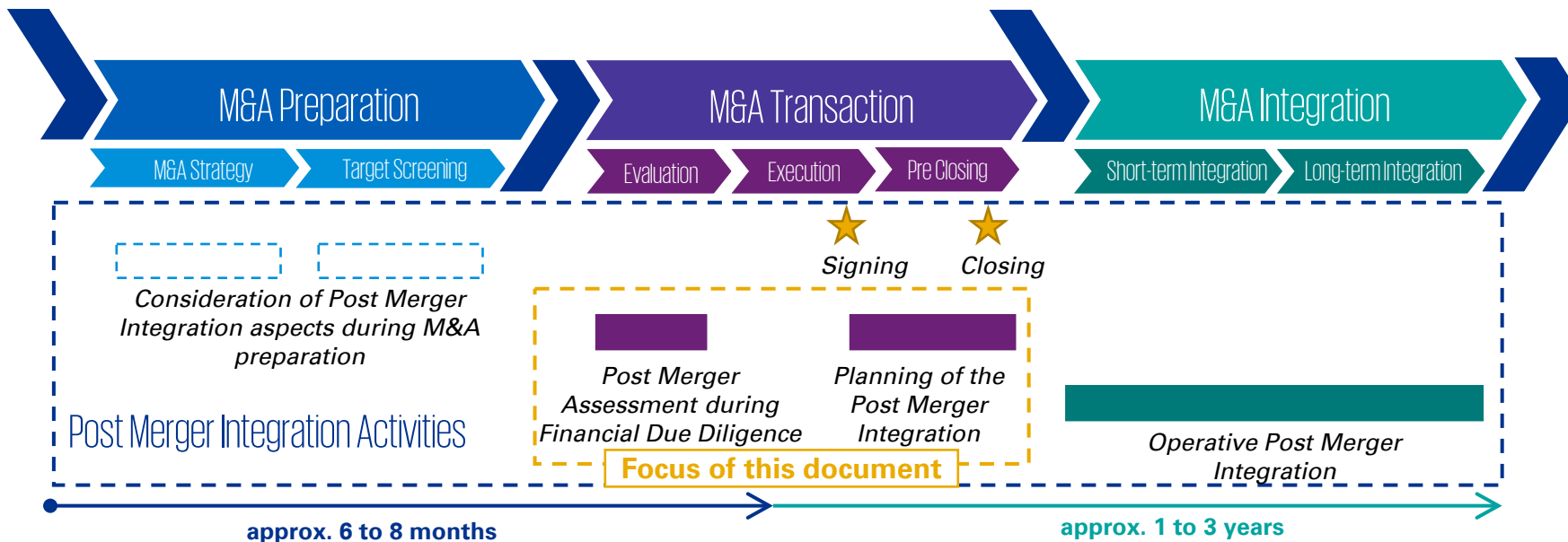
- 統合に係る労力と期間は、過小評価されている
- 通常のビジネス活動と並行プロジェクトに関連して、統合は組織の過度な負荷につながる可能性がある

- 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



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

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基準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さまざまであるため、グループ全体でのIFRS基準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、システムおよ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、内部統制報告制度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およ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	●	●	●	●	●
Quarterly & Year-end Reporting	●	●	●	●	●
Monthly Management Reporting (KPI-Reporting)	●	●	●	●	●
Fiscal Year Change	●	●	●	●	●
Internal Control System, Compliance, SOX	●	●	●	●	●
Fast Close	●	●	●	●	●
Planning and Forecast	●	●	●	●	●
Treasury	●	●	●	●	●
Transactional Bookkeeping	●	●	●	●	●
PMI-PMO	●	●	●	●	●

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 Standards before and as the business model of these entities varies it is assumed that application of IFRS Standards 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 internal control and reporting system 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基準への組替は、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基準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"> 対象企業にIFRSの十分な知識を有するリソースが足りない 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基準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基準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基準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に関する研修コンセプトが非常に重要 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
--	--	---	--	--

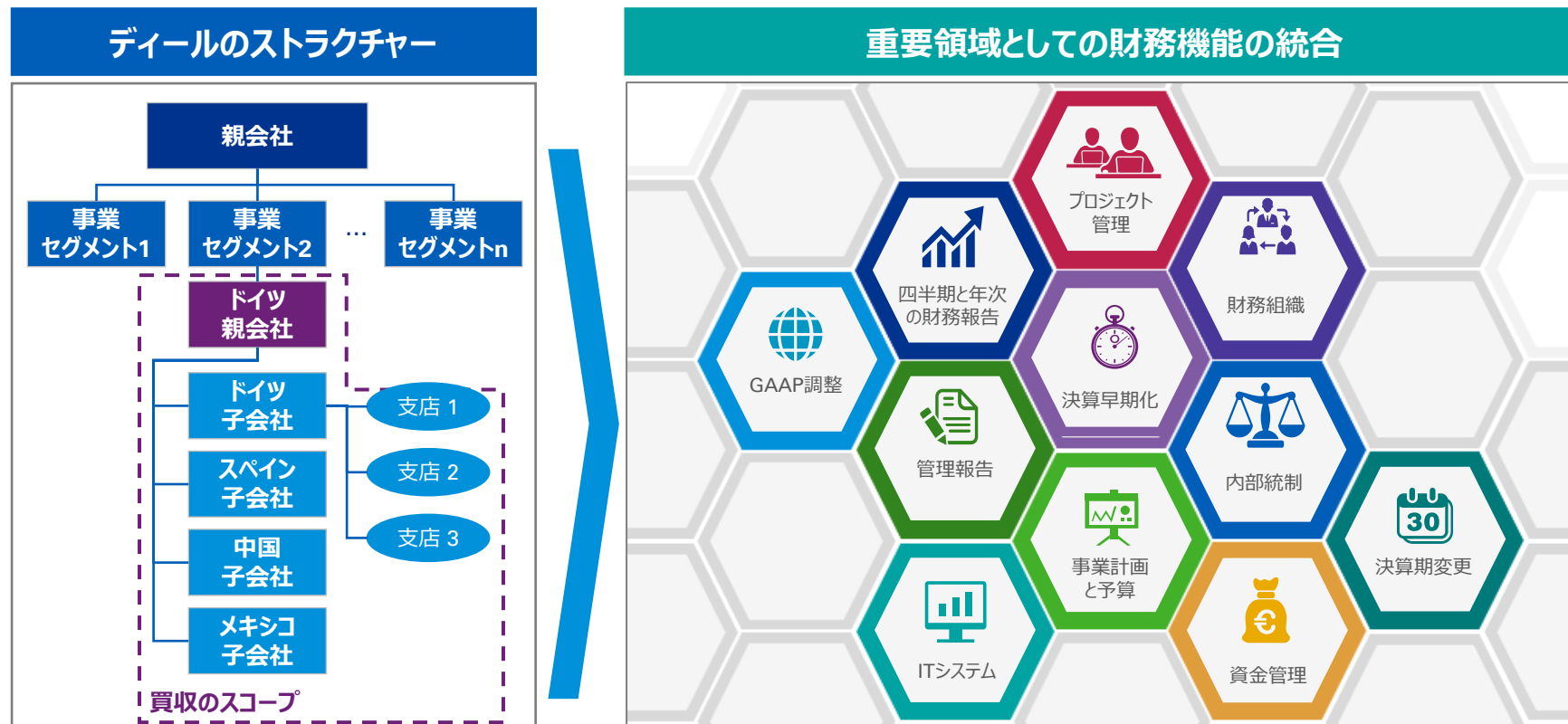
GAAP alignment - overall hotspots

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 Standards 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 Standards adjustments needs to be defined and implemented. 	<ul style="list-style-type: none"> All target countries have only limited finance resources who have enough knowledge regarding IFRS. In addition, for China English language skills are limited according to information provided by the management.

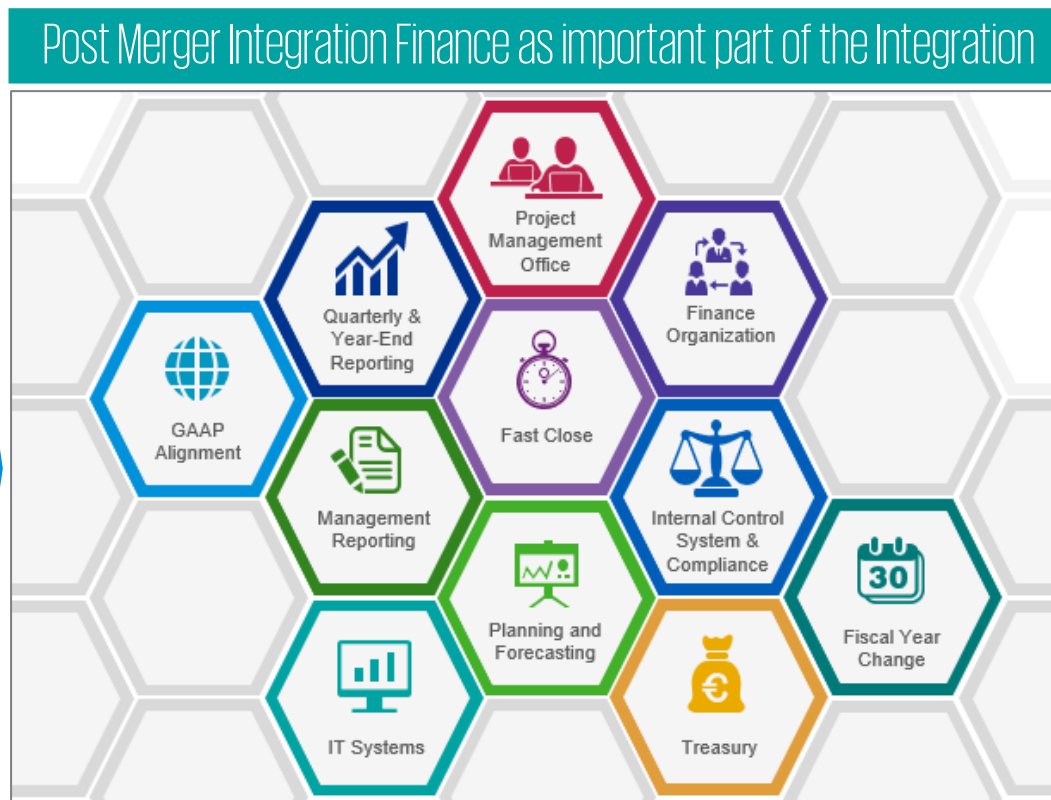
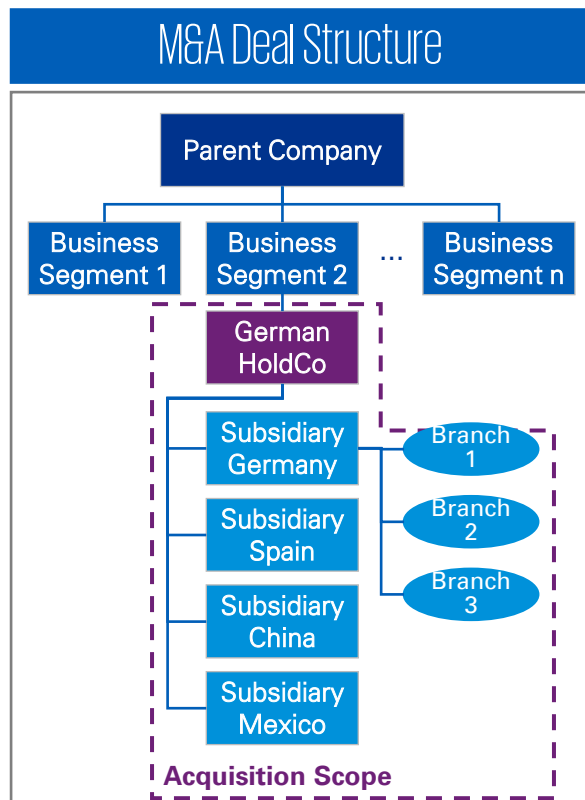
<p>Recommended actions:</p> <ul style="list-style-type: none"> We recommend to conduct a GAAP impact assessment immediately after signing and to reconcile materiality levels with the group auditor to focus on the major IFRS adjustments. 	<p>Recommended actions:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 Standards into SAP system as soon as possible to avoid any additional bookkeeping of IFRS Standards adjustment outside the system. 	<p>Recommended actions:</p> <ul style="list-style-type: none"> Training concept regarding IFRS is crucial. PMI project team should include 1 Chinese speaking staff.
--	--	--	--	---

財務機能に関する統合計画





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

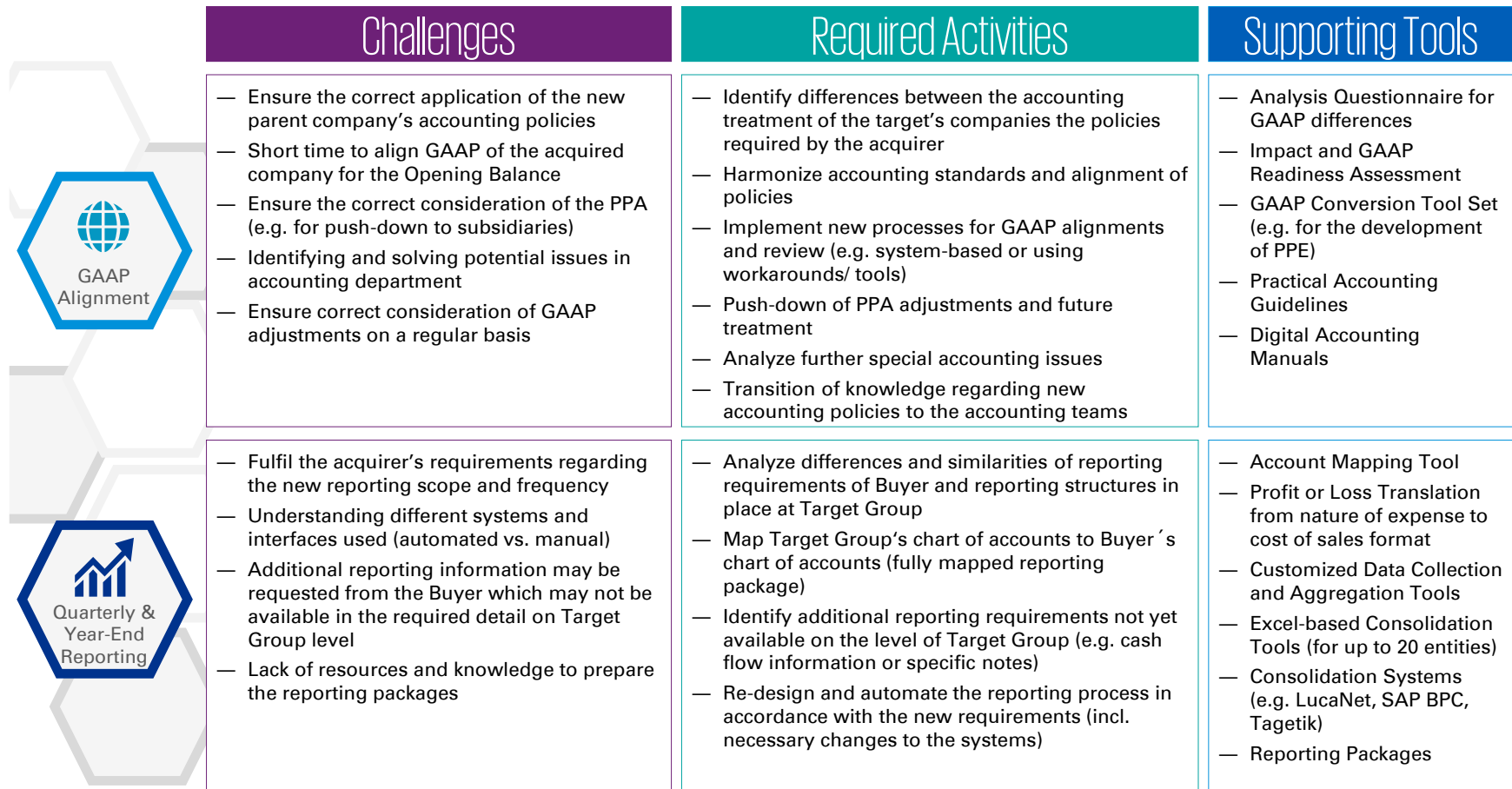


Post merger integration finance is often the most important integration workload from the acquirer's perspective and must therefore be planned early and comprehensively.



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"> — レポーティング要件に関する相違点と類似点、およ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ティングパッケージ) — 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) に基づくレポーティング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) — レポーティングパッケージ

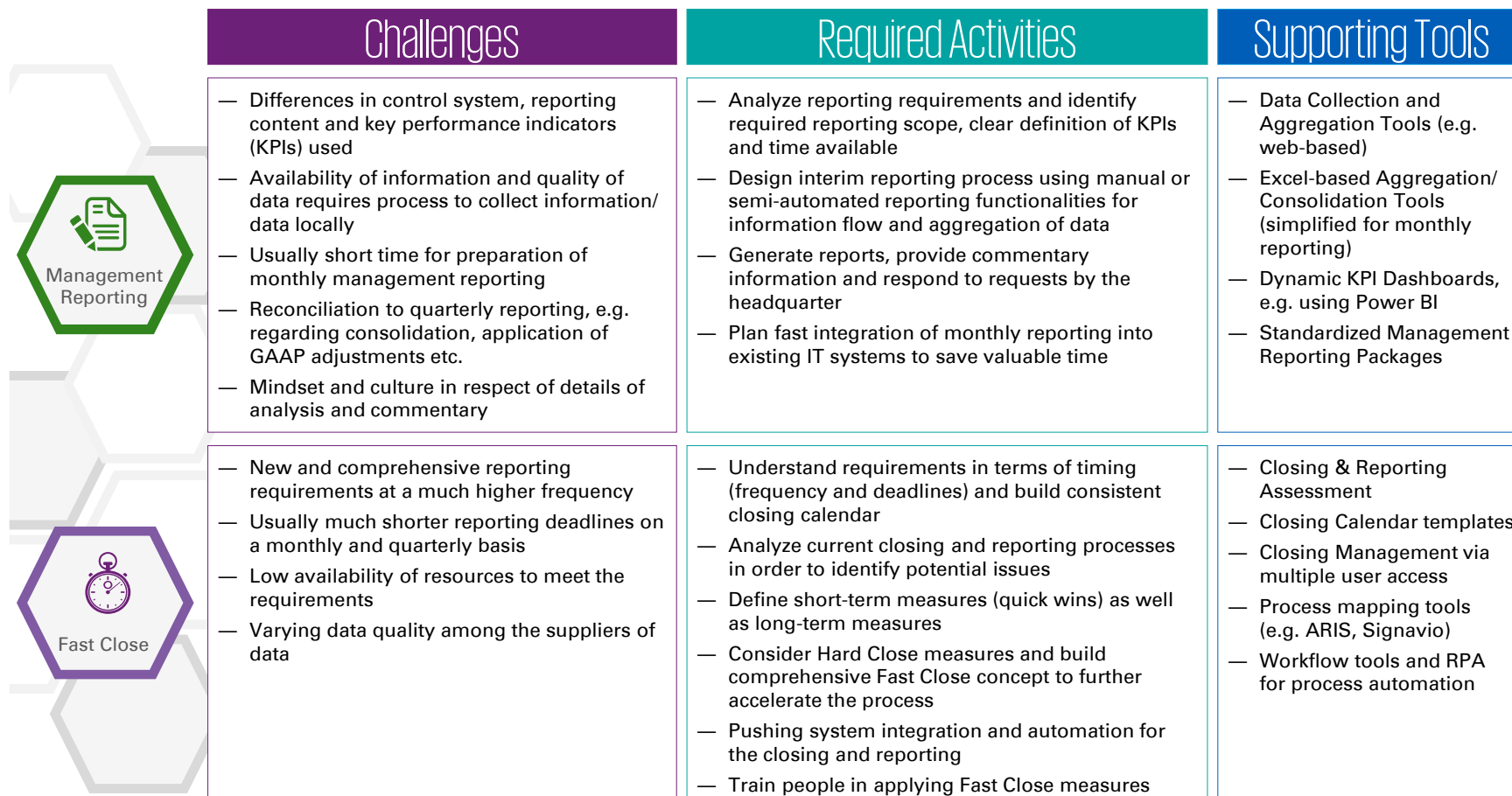
Post Merger Integration Finance - Activities (1/6)





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、および、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、プロセスのさらなる加速 — 決算およ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 (1/6)





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およ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、およ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)

	Challenges	Required Activities	Supporting Tools
 <p>Planning and Forecasting</p>	<ul style="list-style-type: none"> — New requirements for short-term and mid-term planning regarding scope and timing — Parallel operation of both planning worlds — Ensure availability of required information — Higher frequency of forecasting during the year (e.g. on monthly basis) 	<ul style="list-style-type: none"> — Linking the existing processes and planning content based on information needs and performance drivers — Aligning and improving processes, methods and the planning output — Analysis of existing output, methods, and horizons of planning processes and alignment with business strategy — Create a plan to reach a specific objective by using predictions of future events in order to inform the decision making process 	<ul style="list-style-type: none"> — Data collection and aggregation tools — Forecasting Tools (based on parameters to automate the preparation process)
 <p>Finance Organization</p>	<ul style="list-style-type: none"> — High workload to achieve short-term integration objectives — Higher frequency and demand for the reporting — Demand of specialized knowledge and skills to ensure requirements are met — Highly decentralized organizational structures — Expectation to uncover synergies in the finance organization 	<ul style="list-style-type: none"> — Analyze existing organizational structure of the finance function to identify lack of resources or knowledge — Benchmark finance function to comparable companies or within acquiring company — Define future target operating model (TOM) for the finance function (e.g. considering centralization and outsourcing) — Consider short-term support by external service providers to receive knowledge and to limit workload of own staff — Align and integrate shared services in line with the governance framework — Develop synergy measures to meet the project objective 	<ul style="list-style-type: none"> — Finance Function Assessment Questionnaires — Evaluation of potential for outsourcing the finance function



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 — 国内およ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、実現可能な形での統合 — 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、およ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、およ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 	

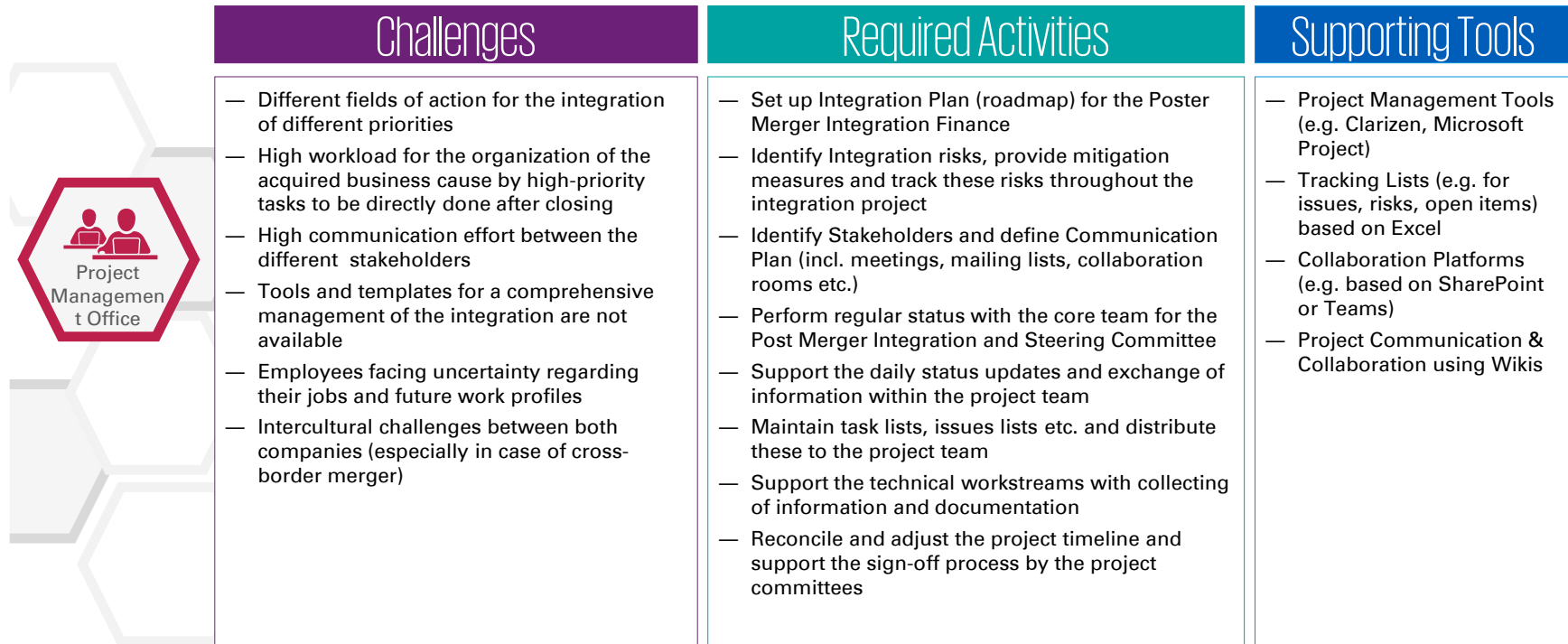
Post Merger Integration Finance - Activities (5/6)

	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
<div data-bbox="182 496 389 679" style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;">  <p>プロジェクト管理</p> </div> <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、およ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、メールリスト、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)





V. 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
- 今後の調達活動の展望
- サプライチェーンの変革





V. Advisory Update

3. Reorganization & Centralization

- Centralization of legal structure and governance
- The future of procurement
- Transformation of supply chain



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離脱などの外的要因から、複数部門の連携なら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。

昨今、事業プロセスの一元化と標準化に基づくデジタル化・自動化が、一元化のもう一つの主な推進力となっている。品質と一貫性を高め、データ分析を可能にし、余計なエラーの起こりやすいマニュアル業務や関連する人件費を削減することを目的としている。

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。

- 事業プロセスの標準化とその後のデジタル化・自動化の基盤としての一元化
- 余計な管理機能と関連する人件費の削減のための一元化
- シェアードサービスセンターへのプロセス以降の基盤としての一元化と標準化
- 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およびコストの削減
- 会計および財務報告の整合性
- 内部統制およ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 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.

Recently digitization and automation based on centralized and standardized business processes became another major driver for centralization. With the aim at increasing quality and consistency, enabling data analytics and the reduction of redundant and error-prone manual work and relating employment costs.

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

- Centralization as basis for business process standardization and subsequent digitization & automation
- Centralization for reducing redundant admin functions and related employment costs
- Centralization and standardization as basis for work-process migration into shared service centers
- (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

- プロセスの一元化/標準化、デジタル化・自動化
- 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）

業務上の側面

- 頻発するエラーと非効率なマニュアルプロセス
- 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
- 購買および部門管理を、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

貴社の業務上およ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）

- 間接費が高い
- 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

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？

Operational & Strategic Aspects in Reorganization Projects

Strategic Aspects

- Process centralization/standardization and digitization/automation
- Geographic expansion into new markets
- Move to regional decision making
- Move toward centralized management
- 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

- Error-prone and inefficient manual processes
- Complex intercompany transactions
- Slow decision-making
- Localized supply chain management
- Need for more centralized procurement and functional management
- Slow speed to market
- Volatile raw materials costs
- Each country with different systems
- Finance and material coding not harmonized

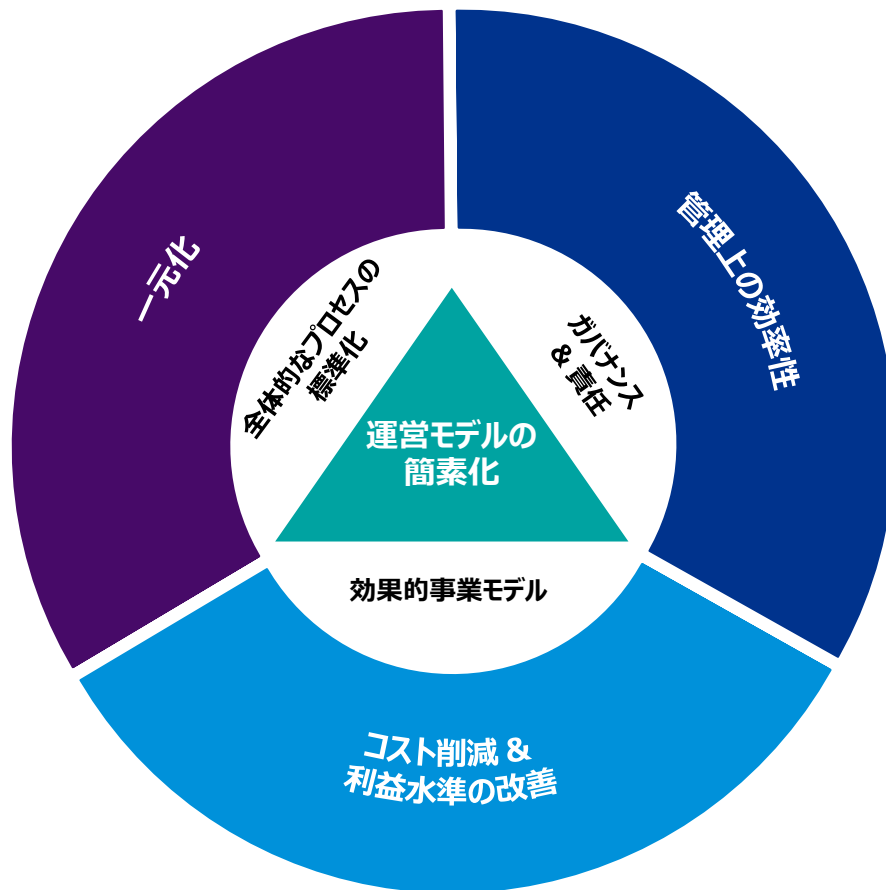
Ensure that also your strategic and operational ideas are duly considered

Measures (relative to peer/absolute)

- High overhead cost
- 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およ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

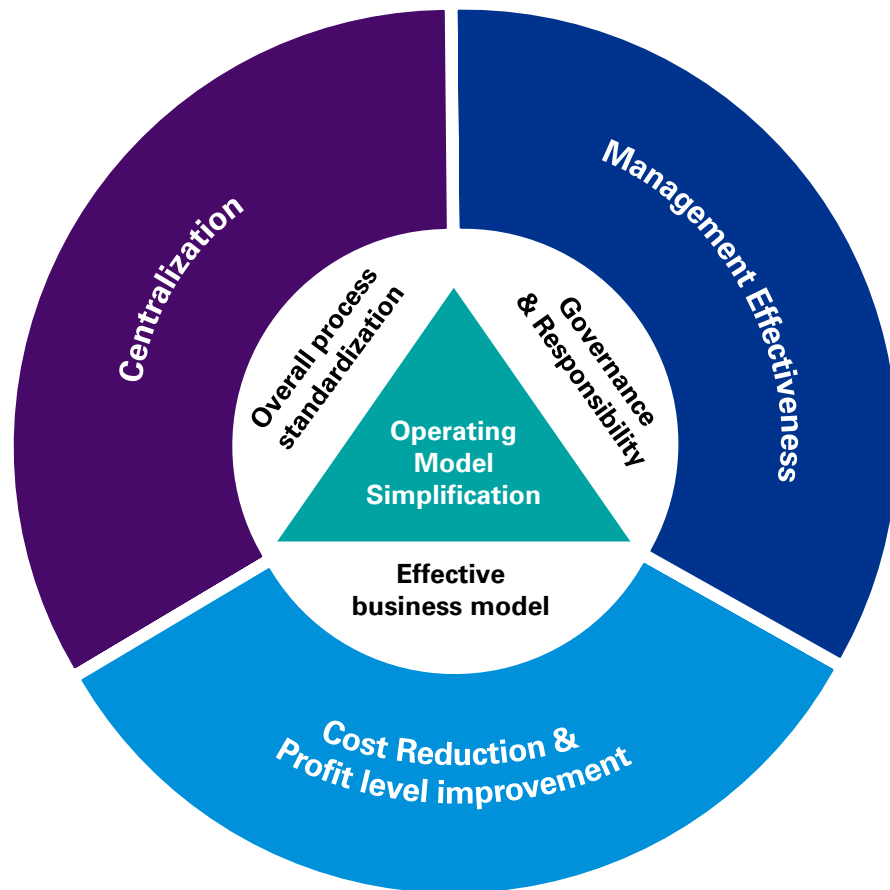
- 1つのビジョンを通じて統合 (一元化) された意思決定
- 意思決定をより迅速に行うための現地管理者の権利/業務の削減/明確化
- 中核的活動への管理時間の集中
- 管理責任と企業構造の連携
- 実務的な人材管理の改善

3 一元化

- 事業モデルおよ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の移転価格および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. reporting)

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

一元化と事業プロセスの標準化は、組織構造によらず、実現可能である。

一般的に、日本のグループ会社は、欧州持株会社を介して、もしくは、各社個別に欧州事業を運営している。

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）最低法定資本要件および維持要件
- 財務諸表およ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

Centralization and business process standardization can be achieved regardless of the legal structure.

Very typically Japanese groups operate their European business via a regional European Holding structure or out of central or separate legal entities.

Holding Company	One Entity Structure
<ul style="list-style-type: none">— 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	<ul style="list-style-type: none">— Complexity of legal implementation (e.g. asset/business transfer)— Lower level of governance in local markets— Higher level of flexibility— TP requirements:<ul style="list-style-type: none">- 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金融業の中心地であったが、**EUからの英国離脱**が決定して以来、多くの日本の銀行が重要な事業活動を英国から、特にアムステルダムやフランクフルトに移転し、ロンドンを取り巻く状況は変わった。
- 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。
- 一般的にドイツは、特に、重工業、機械、自動車および化学セグメントにおいて、欧州の経済大国かつ最大市場として認められている。
- 過去数年にわたり、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の改善に取り組んできた（例えば、2017年以降日本への利益の送金に対する源泉徴収税を全額免除とする日本との**二重課税防止条約**）。一方で、その他の国は、OECDのBEPSに係るルールによって、優遇税制の縮小または撤廃を求められている。
- 一元化／事業プロセスの標準化およびプロセスの自動化は注目すべき領域となっており、外部委託の準備が進み、結果的に固定費の削減につながる。ただし、このような対応から想定されるメリットは、最先端のデータ分析、人工知能によるソリューション、自動化されたKPI管理やダッシュボード管理などのデジタル化やデジタルツールによって、真に実現可能となる。
- 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:

- さまざまなパラメータ（業務、法律、税金、財務、その他）をバランスよく考慮して、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 a major location in the banking & finance industry. Since **Brexit** decision, this has changed as many Japanese banks moved significant activities out of UK - 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 generally is recognized as the Economic Powerhouse and 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 reduce or eliminate their local country tax benefit schemes.
- Centralization/ business process standardization and process automation has become a focus area, which improves outsourcing readiness and thus opportunities for a reduction of fix costs. But expected benefits can truly be achieved due to digitization and digital tools such as advanced data analytics/ artificial intelligence solutions/ automatized KPI control and dashboards solutions etc.
- 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 (operational, legal, tax, finance, but also others!).
- The reorganization core team ideally includes or aligns with local management.
- Project management should not be underestimated.

最初の一步を踏み出さない限り、何も始まらない

「なぜ一元化する必要があるのか？」

- 一元化せずとも既存の事業は機能するため、一元化に着手するのは労力を伴う困難な作業である。
- 一元化プロジェクトを開始するには費用がかかり、経営者および従業員の貴重な時間を割く必要がある。
- 事業活動を決して中断してはならないため、一元化プロジェクトは複雑となり、危険を伴う場合もある。
- 想定されるメリットは、本当にこ一元化に対する投資に見合うのか？

タイプライターからコンピューターへの変化を考えてみてください。

コンピューターへの投資は回収できましたか？

タイムライターからコンピューターに変えなかった人は、一瞬にして取り残されました。

Without first step the journey will never begin...

“Why should we centralize?!?”

- Starting centralization is painful and difficult as status quo business also works without centralization!
- And starting a centralization project is costly and requires valuable time of management and employees....
- Such projects are complex – even dangerous – because the operating business must never be interrupted!
- And are the potential benefits really justifying this investment?

Think about the change from type-writing to computer-writing.

Was the investment in computer machines paying off?

All who did not change were left behind instantly.

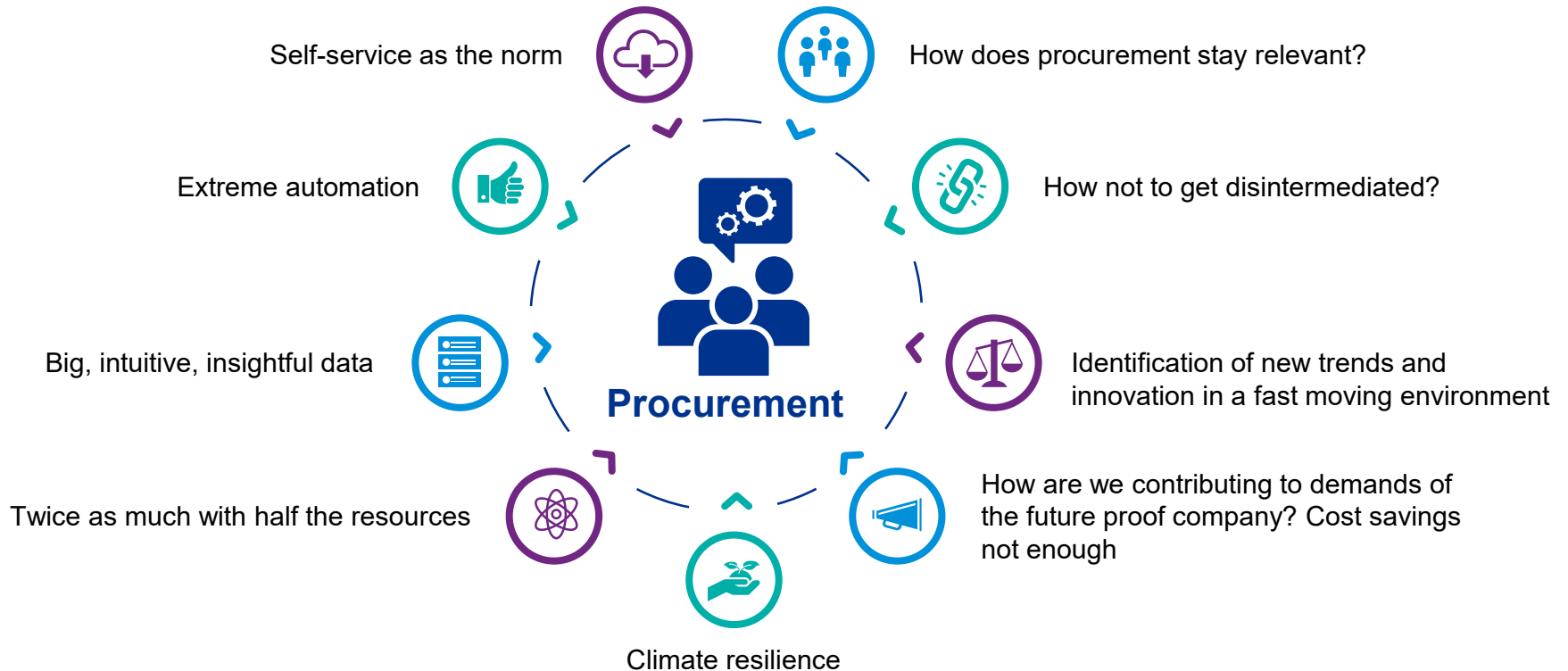
破壊者が未来を作る

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



調達活動がデジタルへの機能シフトを導く



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	方法
市場データを十分に利用する	製品のライフサイクルコストとコストモデルを構成する変数（WebクロールやIoT等）の両方の変化を永続的に監視するテクノロジーを活用する
市場へ移行する	戦略的支出をサプライヤーのネットワークおよび市場に向ける
顧客から見えない存在となる	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
組織的な役割構造の70%に直接影響を及ぼす	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
協調的行動を具現化する	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
リソース活用を最適化する	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
従来の購買プロセスをシフトする	関係を強化するサプライヤーとのより統合的な関係を構築する
ライフサイクルコストをより効率的に監視する	ライフサイクルとメンテナンスを監視するためのテクノロジーを製品に組み込む

Procurement should lead the functional shift to digital

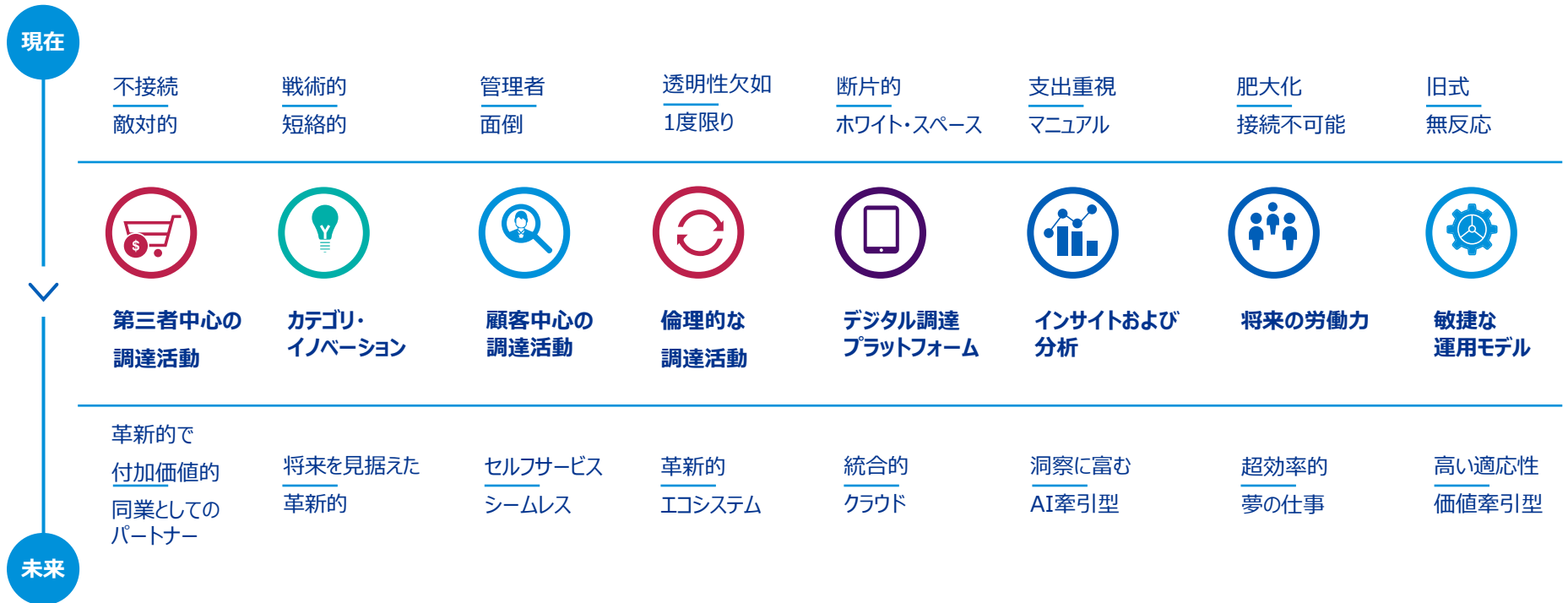


Where is procurement going?

Procurement can...	by...
capitalize on market data	leveraging technology that perpetually monitors changes in both the lifecycle costs of products as well as in variables that comprise should-cost models (e.g. webcrawling and IoT)
shift towards marketplaces	directing tactical spend to supplier networks and marketplaces
become invisible to customers	providing simple interaction with chatbots, Digital Assistants, and Artificial Intelligence (e.g. Cognitive Contract Authoring)
directly impact 70 percent of the organizational role structure	using technology to make decisions, improve processes, propose actions, and automate repeatable activities
model collaborative behaviors	finding new insights from data that connects the front, middle & back office
optimize the use of resources	shifting towards carbon neutral supply chains, renewable energy sourcing & circularity
shift traditional buying processes	having a more integral connection with your suppliers which strengthens the relationship
monitor lifecycle costs more efficiently	embedding technology into the products to monitor lifecycle and maintenance

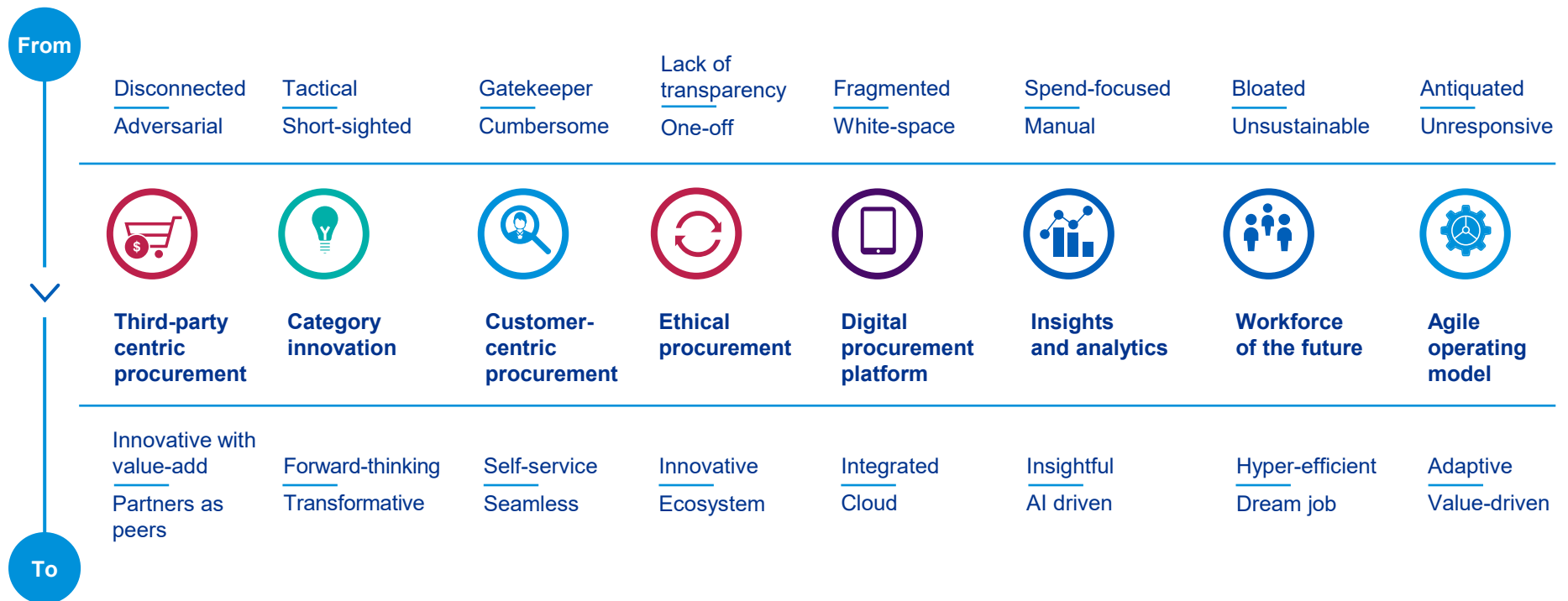
将来的な調達活動に関するCPOアジェンダ

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

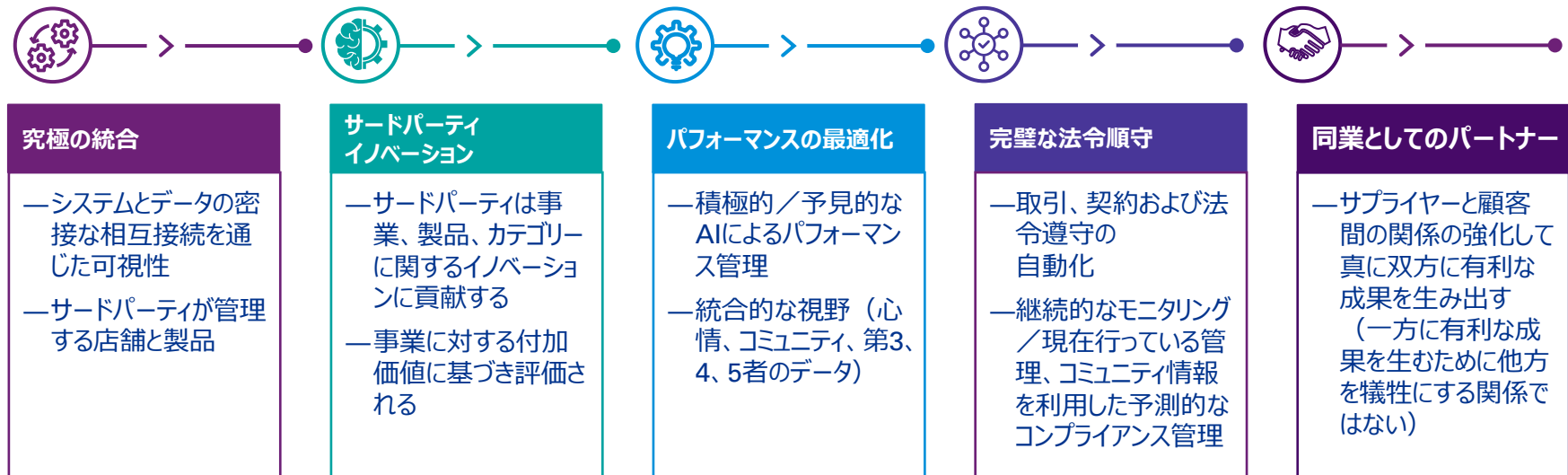
Leading procurement organizations are developing an agenda to deal with disruption



サードパーティ中心は統合された関係に重点を置く

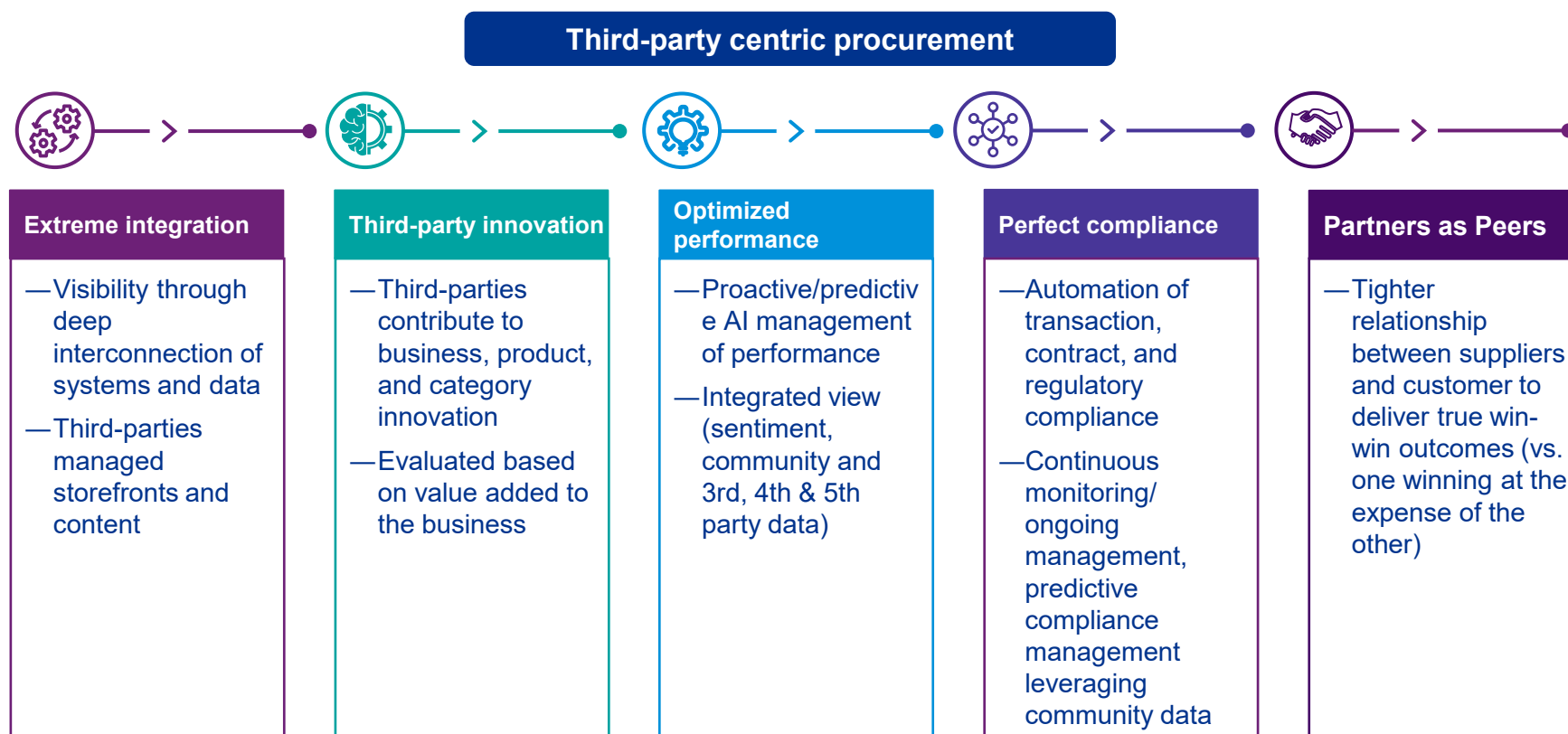
イノベーションを促進し、リスクを緩和しつつ、サードパーティのパフォーマンスと関係を新しいレベルへ導く

サードパーティ中心の調達活動



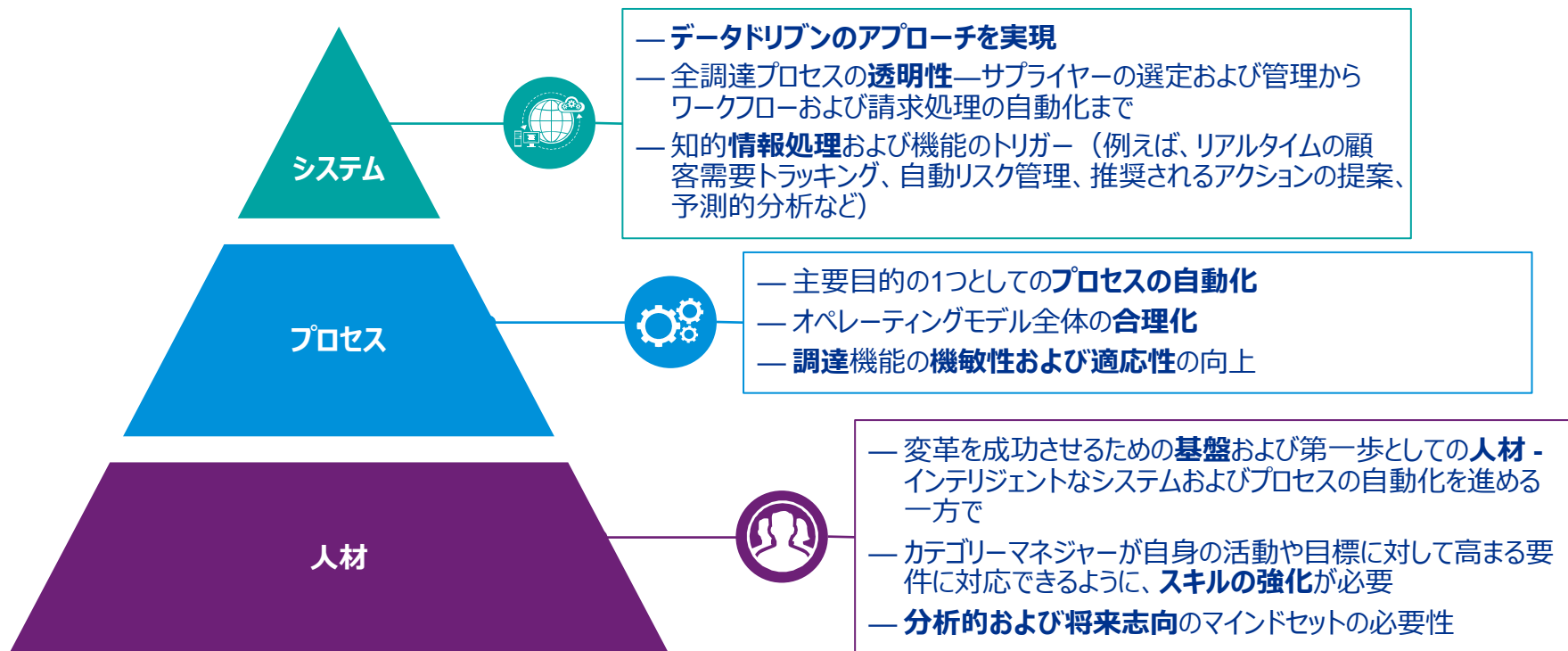
Third-party centricity focuses on integrated relationships

Driving third-party performance and relationships to a new level while fostering innovation and mitigating risk



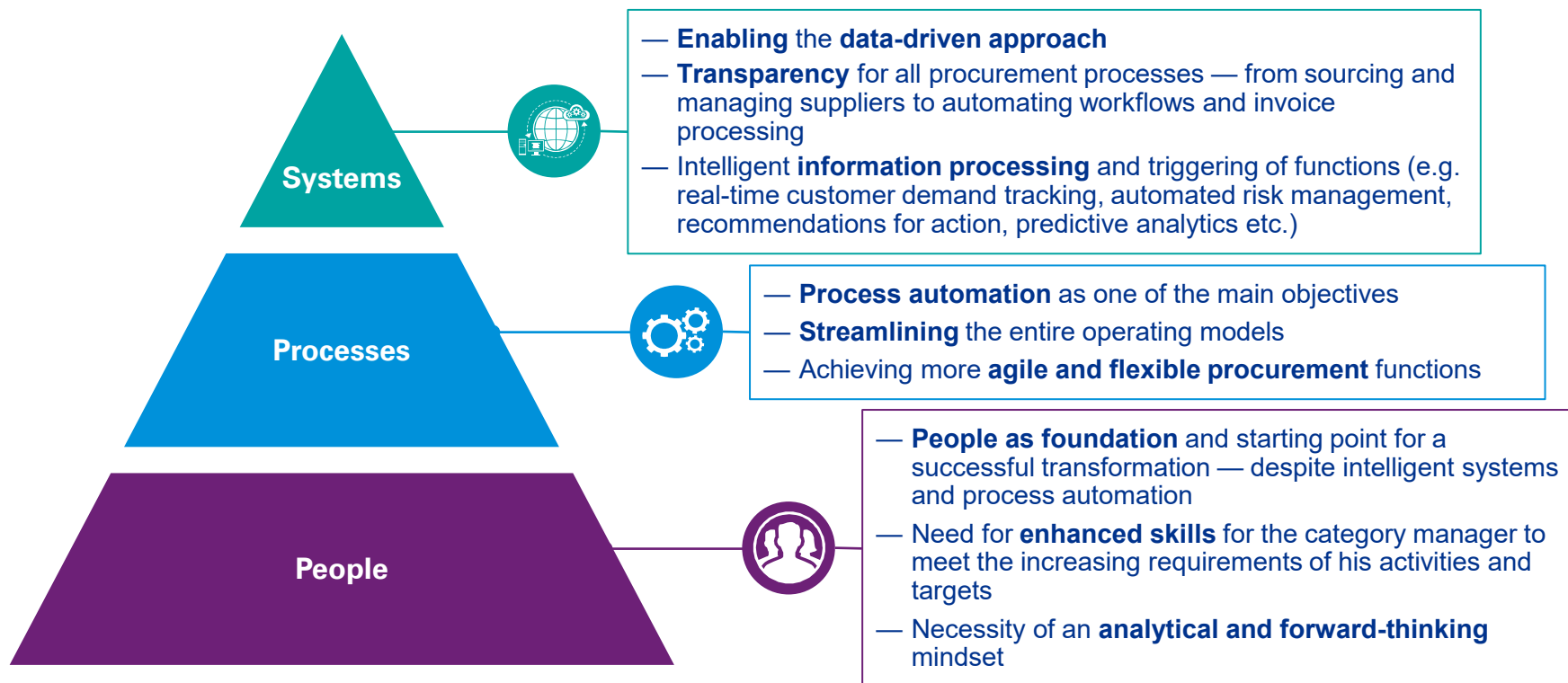
カテゴリーイノベーションによる価値の最大化に必要な適切なシステム、プロセスおよび人材

変革を成功させるためには、すべての階層間の協調が不可欠である



Category innovation demands the right systems, processes and people to maximize value

The coordination of all levels is crucial for the success of transformation



顧客中心の調達活動に必要な新たな役割および行動

“ユーザーフレンドリーな機能”への変革と“シームレスな商取引体験”の実現

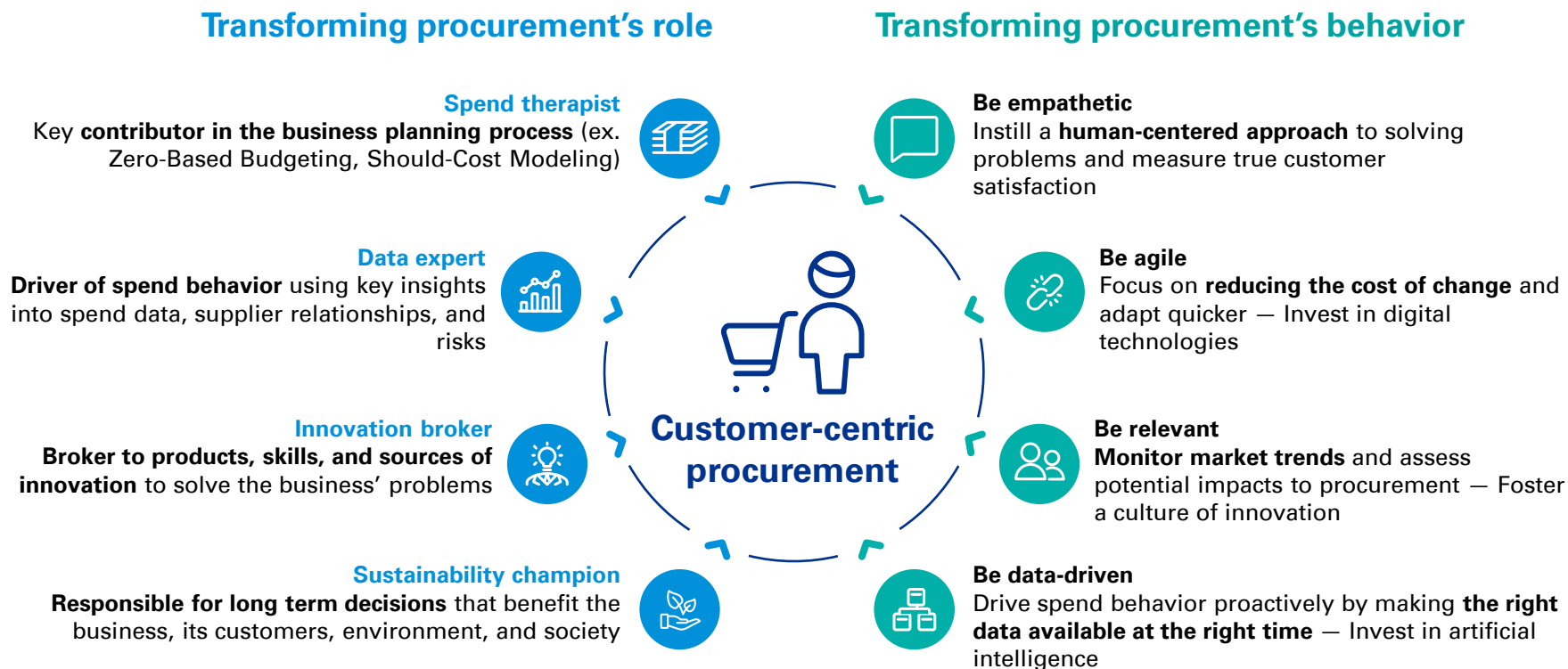
調達部門の役割を変革する

調達部門の行動を変革する



Customer centricity may require new roles and behaviors

Becoming a “user friendly function” and delivering a “seamless commerce experience”



資源効率が高くサステナブルな調達：ゲームチェンジャー

サステナブルな調達の標準化が加速しつつある5つの理由と1つの成功要因：

透明性の欠如は、干ばつおよび水不足の長期化による**業務の混乱**および**費用増加**への脆弱性を高める

気候変動に係る費用は43兆米ドルに達する可能性がある

気温が6℃上昇すると、43兆米ドルに相当する現在価値または全世界の管理可能な資産の30%の価値を喪失することになる

サプライヤーにおける資源効率の高い活動の促進は、**原材料の長期的な供給確保**を促す

投資家および社会的からの圧力の高まり：投資家および顧客は、自身が企業活動に対して影響力があり、ESG関連のリスクの管理不足に対して企業に責任を負わせられることを認識し始めている。また、投資家はESG関連リスクが長期的な投資リスクに相当することについても、認識を高めている。このような状況は、資本コストが上昇している化石燃料およびその他の高炭素事業への融資の根本的な再形成を誘発する。

管理されていないサプライチェーンにより、**投資家の信頼**および**株価**に著しい影響を及ぼす可能性がある問題が隠蔽される



サプライチェーンの透明性こそ、サステナブルな調達活動の成功要因となる

顧客は進んで**トレーサビリティ**に対して割増料金を払い、**製品表示**を好意的に評価する。トラック&トレース技術は急速に成長している

サステナブルな調達活動はブランド・エクイティにつながる（測定可能なブランド価値が15～30%上昇する）

新しい規制（パリ協定、欧州グリーンディール、ISO20400:2017、紛争鉱物資源規制）および**従来より意欲的な業界のコミットメント**を遵守するために、企業はサプライチェーンを明確に示しモニタリングする必要がある。

気候に関する財務内容の開示報告は、すべての業界で統一され義務化されるようになる

評価は、持続可能な開発目標（SDGs）および主要なESG分野であるガバナンス、地球、人および繁栄の原則と合致する

Resource efficient and sustainable procurement - a game changer

Sustainable procurement is fast becoming the norm, because of five reasons and one enabler:

Lack of transparency increases vulnerability to **business disruption** and **increasing costs** due to extended droughts and water scarcity.

The cost of climate change may reach USD43tr(1*). 6°C of warming represents present value losses worth USD43t or 30 percent of the world's entire stock of manageable assets.

Promoting resource efficient practices among supplier helps secure **long-term supply of raw materials**

Increase in investor & social pressure: Investors and customers are recognizing their ability to impact corporate activities and to hold corporates accountable for not managing ESG risks. Investors are also increasingly recognizing that ESG risk equals long-term investment risk. This will trigger a fundamental reshaping of finance with fossil fuel and other high-carbon heavy businesses experiencing higher costs of capital.

Unattended supply chains hide issues that can impact **investor trust** and **share price** significantly



Supply chain transparency is the **enabler** for sustainable procurement

Customers are willing to pay a premium for **traceability** and rate **product labelling** favorably. **Track and trace tech** is booming. Sustainable procurement practices result in brand equity: 15-30 percent measurable brand value increase (2*).

To comply with emerging regulations (Paris agreement, European green deal, ISO20400:2017, Conflict Minerals Regulation) & **more ambitious industry commitments** companies need to **map** and **monitor** supply chains.

Reporting of climate related financial disclosure will become harmonized and mandatory across all industries. Measures will be aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs) and principal ESG domains of Principles of Governance, Planet, People and Prosperity.

デジタル調達の状況の変化

From...

- 膨大な量の手作業による取引処理および分析
- アプリケーションの限定的な統合による成熟したモバイル環境
- 一部のサプライヤーカタログに制限されたコンテンツの使用可能性
- 煩雑なエラーの検出と是正を伴うマニュアルによるモニタリング
- 潜在的な新製品または需要の変化の一時的な識別

To...

- 反復作業の自動化および**戦略的活動の予測**により、リソースを戦略的活動に移行
- アプリケーション環境の統一によるユーザーエクスペリエンスの強化を実現
- **支出、利益および運転資本に関する洞察に基づくプラットフォーム全体のターゲットコンテンツにより誘導された購入**
- 大部分の異常を自動検知および修復するセルフ・モニタリング・プラットフォーム
- **他市場の需要増または潜在的な新製品を予測する処方的分析**

今後のデジタル調達プラットフォーム



データ管理



ブロックチェーン



クラウド



ロボティクス



機械学習



コグニティブ



自然言語処理



モバイル



処方的



自動化



適合



豊富なコンテンツ



セルフモニタリング

Changing digital procurement landscape

From...

- High volume of manual transaction processing and analyses
- Maturing mobile landscape with limited integration across applications
- Content enablement limited to a handful of supplier catalogs
- Manual monitoring with cumbersome error detection and remediation
- Ad hoc identification of potential new products or changing demand

To...

- Automation of repetitive tasks **and predictive towards strategic activities**, shifting resources to strategic activities
- Enhanced user experience enabled via unified apps landscape
- Guided buying directed by targeted content across the platform **with insights into spend, margins and working capital**
- Self-monitoring platform that auto-detects and fixes a majority of anomalies
- **Prescribed analytics that anticipates rising demand in other markets or potential new products**

Future digital procurement platform



Data management



Blockchain



Cloud



Robotics



Machine learning



Cognitive



Natural language processing



Mobile



Prescriptive



Automated



Applied



Content rich



Self-monitoring

徹底的な自動化を可能にするディスラプター

大手企業は、ディスラプターを組み合わせることで自動化を進め、調達活動を再活性化させている

調達のテクノロジーディスラプター

データ管理 » ブロックチェーン » クラウド » ロボティクス » 機械学習 » コグニティブ » 自然言語処理 » モバイル



データ

データにより新たな価値の源泉を発見

リアルタイムな意思決定を支援するオンデマンド分析
予測的知見



洞察

対策を引き出す処方的洞察（質問される前の洞察）

可視性および安全性を高めるブロックチェーン
広範囲なプラットフォーム基盤を利用するインテリジェント・アシスタント



コンプライアンス

エンドツーエンドの統制およびコンプライアンスの自動化

テクノロジー管理を先導する調達
インフラに組み込まれ自動モニタリングされる統制



自動化

反復作業に対する手作業の削減により、リソースを戦略的活動に移行

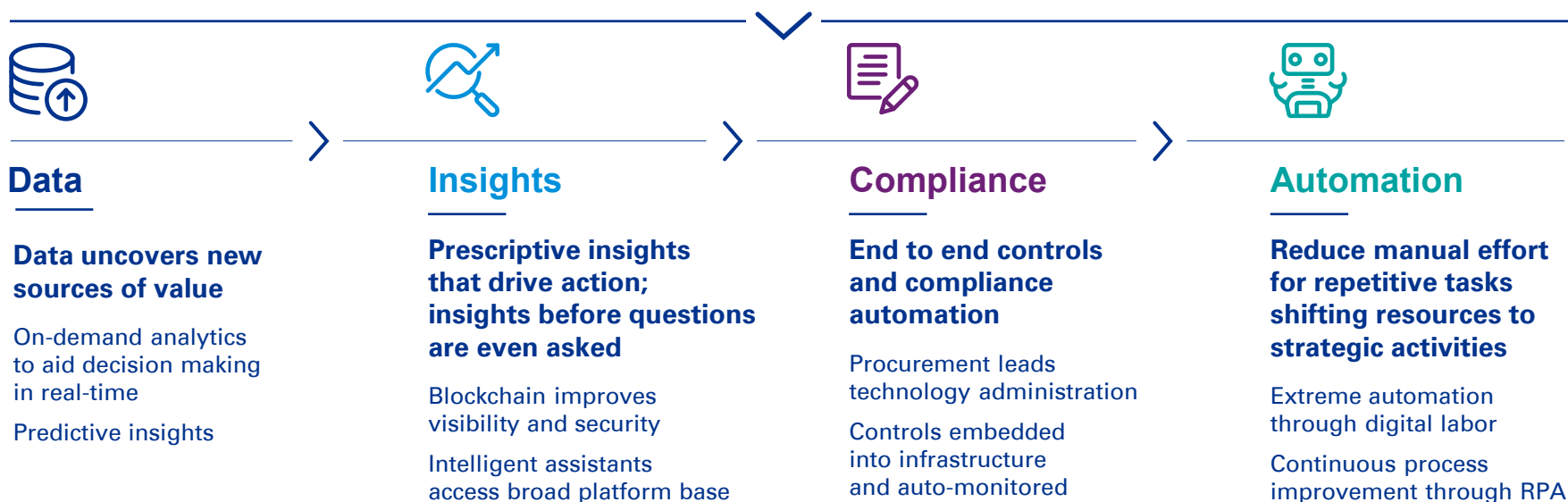
デジタルレイバーによる徹底した自動化
RPAによる継続的なプロセス改善

Disruptors enable extreme automation

Leading organizations are driving automation by leveraging a combination of disruptors to re-energize procurement

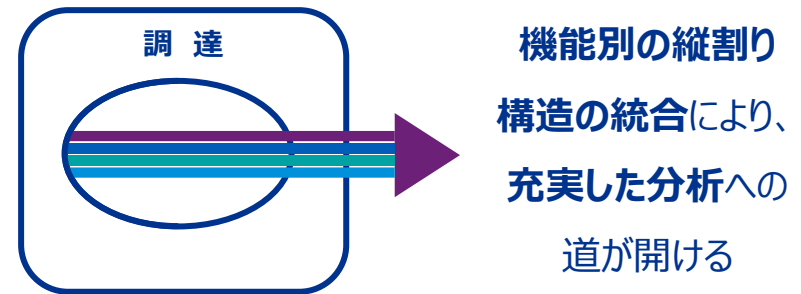
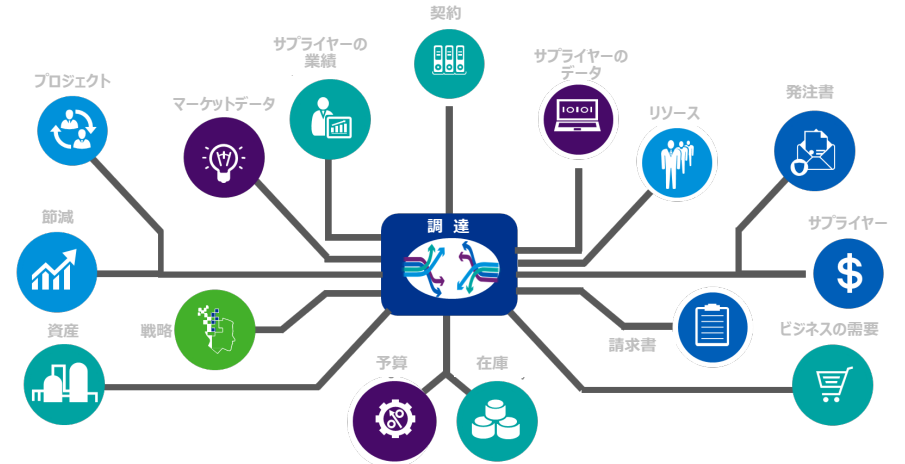
Procurement technology disruptors

Data management » Blockchain » Cloud » Robotics » Machine learning » Cognitive » Natural language processing » Mobile











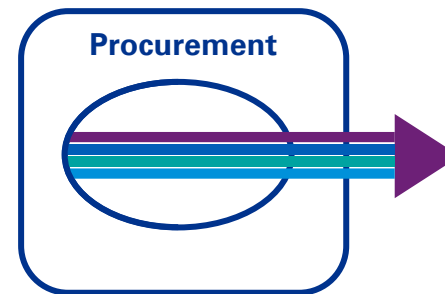
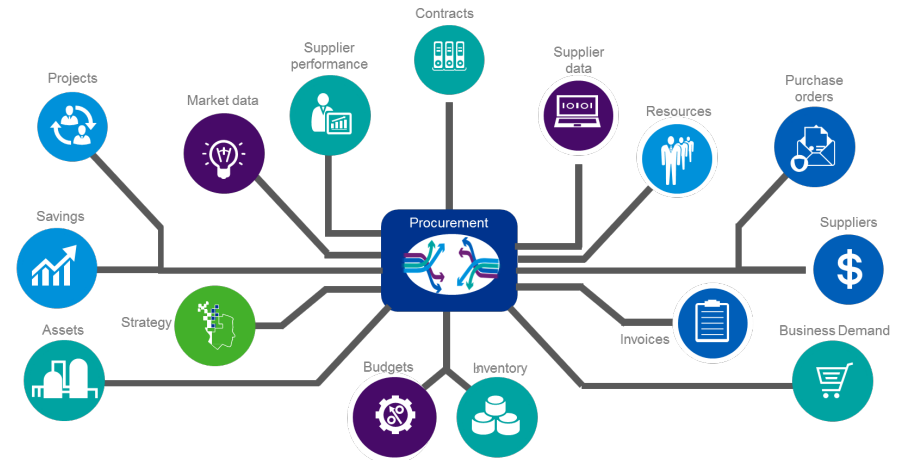
統合と予測によるデータと分析の促進

- 
記述的から予測的へ
- 
発生済みコストからあるべきコストのモデル化へ
- 
事前のコンプライアンスモニタリングの監査からミス起きない仕組みへ
- 
受身的な調達から**自動化された調達**および入札審査へ
- 
カテゴリマネジャーによる**要望に応じたカテゴリの洞察**の利用
- 
内部および外部（ソーシャルメディア、ニュースフィード等）の情報に基づく**リアルタイムなサプライヤーリスクの区分**
- 
データの精度および豊富度を高める**サブスクリプション（定額制）サービス**の組み込み
- 
サプライヤーの倫理上および環境上のパフォーマンスに関する**ベンチマークデータ**を活用した最適なパートナーの選択



Integration and prediction can drive data and analytics

-  From **descriptive to predictive**
-  **Did-cost to should-cost** modelling
-  Auditing to **proactive compliance monitoring** to mistake proofing
-  Reactive sourcing to **automated sourcing** and bid evaluation
-  Category managers will utilize **on-demand category insights**
-  **Real-time supplier risk segmentation** based on internal and external (social media, news feeds, etc.) intelligence
-  Embedding of **subscription services** to drive data accuracy and richness
-  Use of **benchmark data** on ethical and environmental performance of suppliers to select best partners



Integration amongst **functional silos** will pave the way towards **rich analytics**

将来像の実現の決め手は将来の労働力

貴社を成長させ貴社の目的を果たすために、デジタルに関する洞察力は調達に関する洞察力と同じくらい重要になる可能性が高い



将来の課題とニーズ...

ミレニアル世代の労働者は、退職者の組織化された知識に取って代わり、異なる“従業員体験”を要求する

デジタルトランスフォーメーションにより、取引および戦術的調達に携わる従業員の業務が撤廃される

高度なスキルを有する分析的なポジションを支援するために、臨時雇用の労働者が必要となる

将来のスキルおよびさまざまな学習環境に対応する研修プログラムの整備



調達に必要な将来的なスキル...

内部および外部双方の関係性の管理

解析的モデリング力および“シチズンデータサイエンティスト（データ分析の専門家）”の必要性

機能の枠を超えた専門知識、ビジネスに関する洞察力の向上、交渉の対応力

バーチャルなAIチームを管理する“ボットマネージャー”

Delivering the future relies on a workforce of the future

Digital acumen will likely be as important as procurement acumen to grow and serve your organization



Future challenges and needs...

Millennial workforce replacing the institutional knowledge of retirees and desiring a different “employee experience”

Digital transformation **eliminating the work of the transactional & tactical procurement workforce**

Contingent labor required to support the highly skilled analytical positions

Training programs to accommodate future skills and different learning environments



Future skills required for procurement...

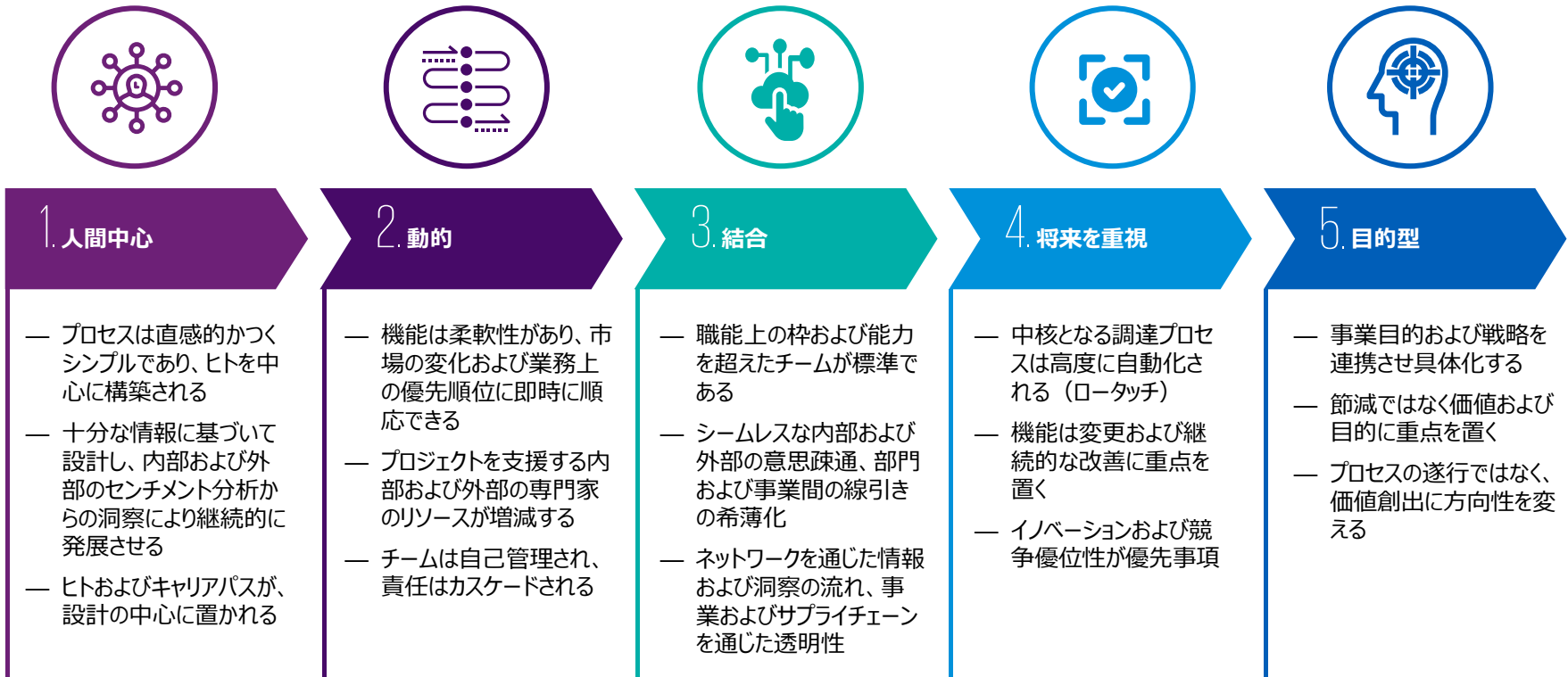
Relationship management
both internal and external

Analytical modelling capability and the need for the “**citizen data scientist**”

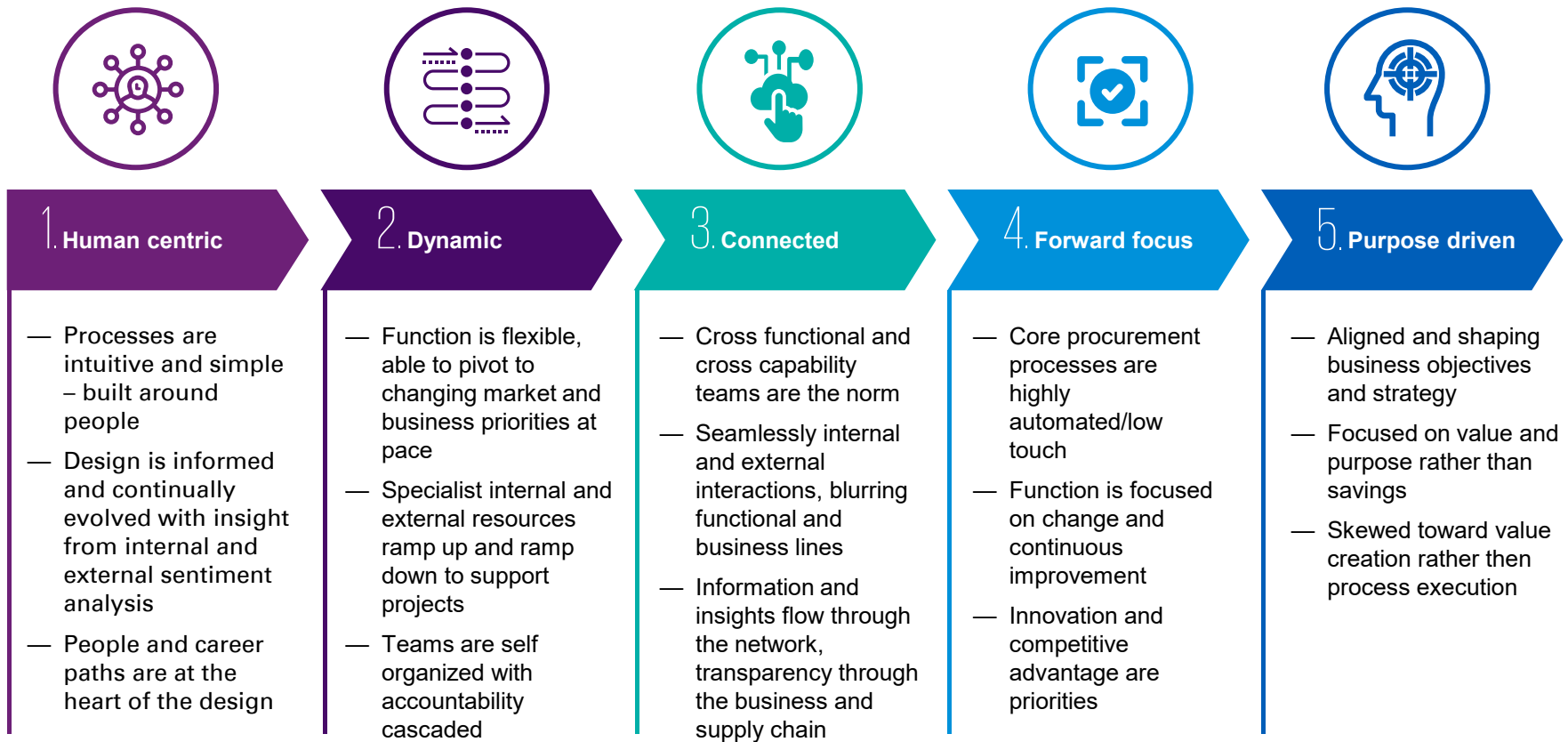
Cross functional expertise, improved business acumen, and negotiation readiness

“**Bot managers**” who manage virtual AI teams

機動的なオペレーティングモデルがすべてを結びつける



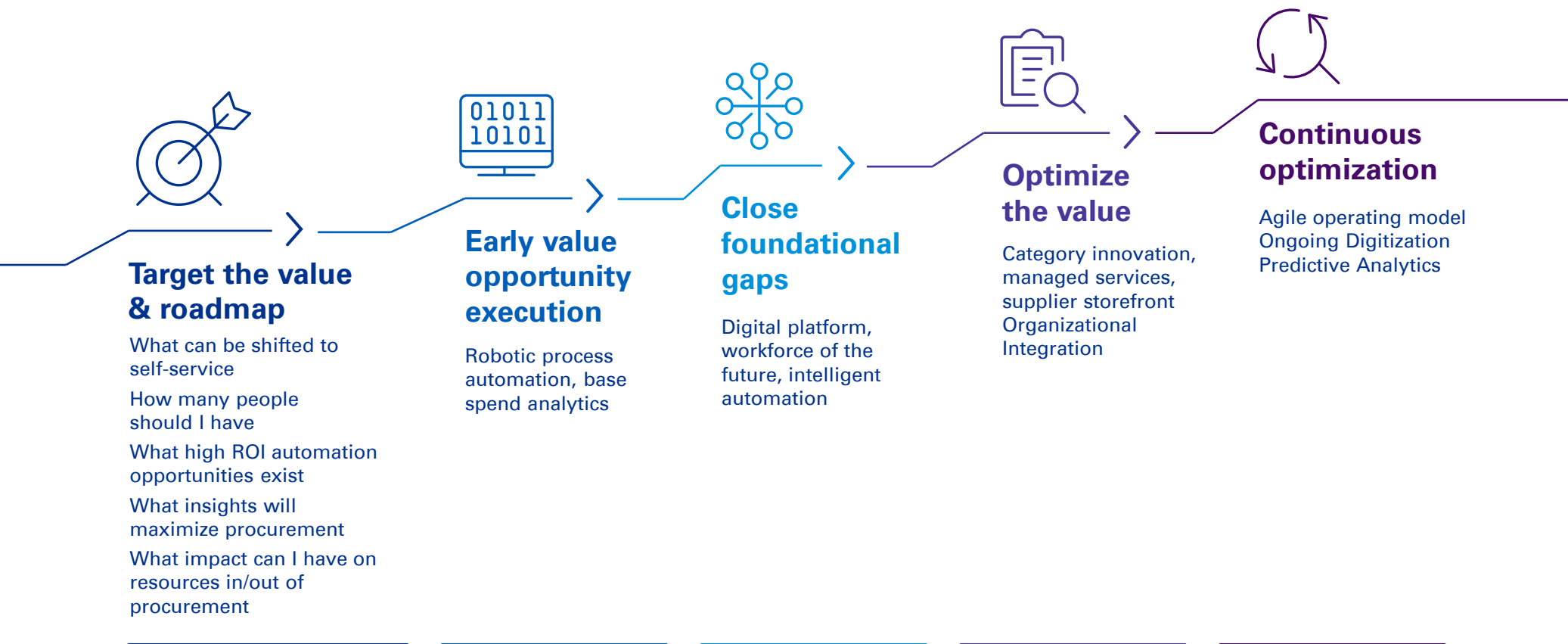
Agile operating models tie it all together



何から始めるか？



How do we start?



サプライチェーン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およ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およ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、物流および製造
- 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**
- 変革を伴う**構造化および組織化されたPMO**



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

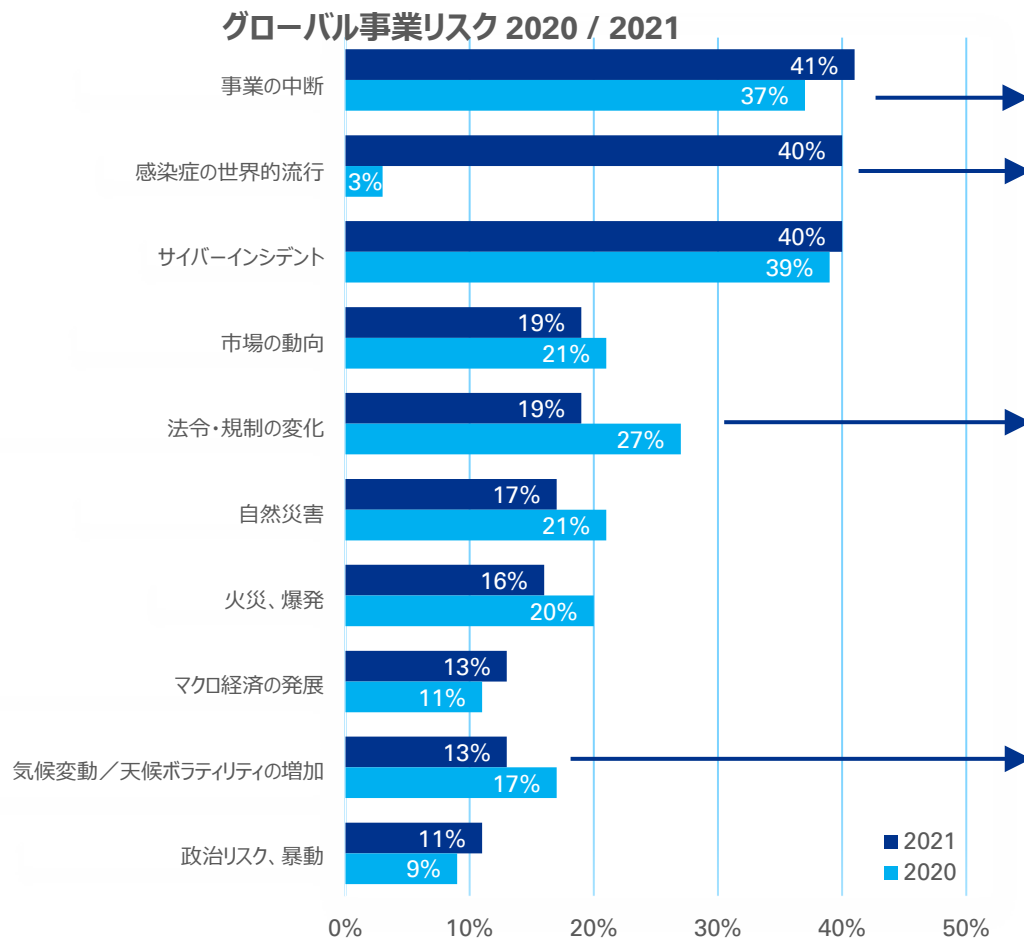
Typical procedure of a supply chain transformation

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**

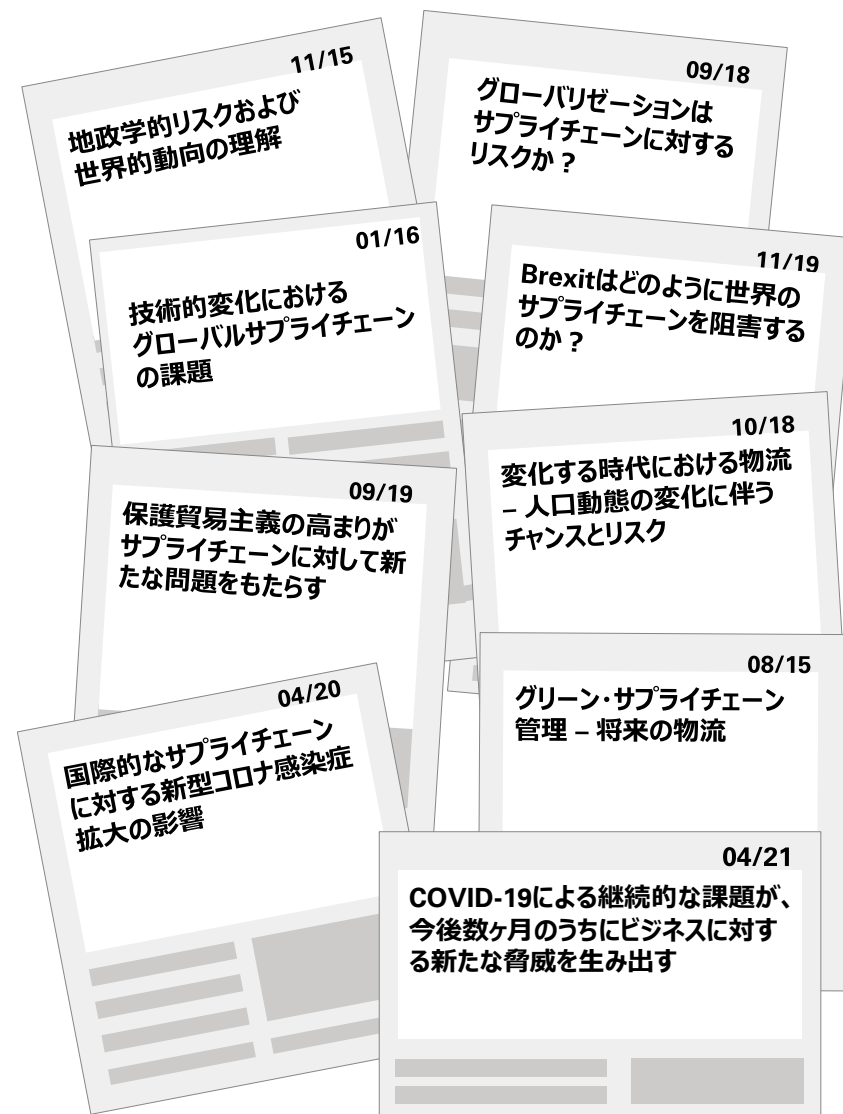
- Ensuring a **sustainable and successful transformation** by introducing **real-time KPI tracking, organizational excellence, change management, harmonized and standardized data** and appropriate **governance**
- **Consideration of core functions** in supply chain: research & development, purchasing,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



事業リスクとサプライチェーンの課題

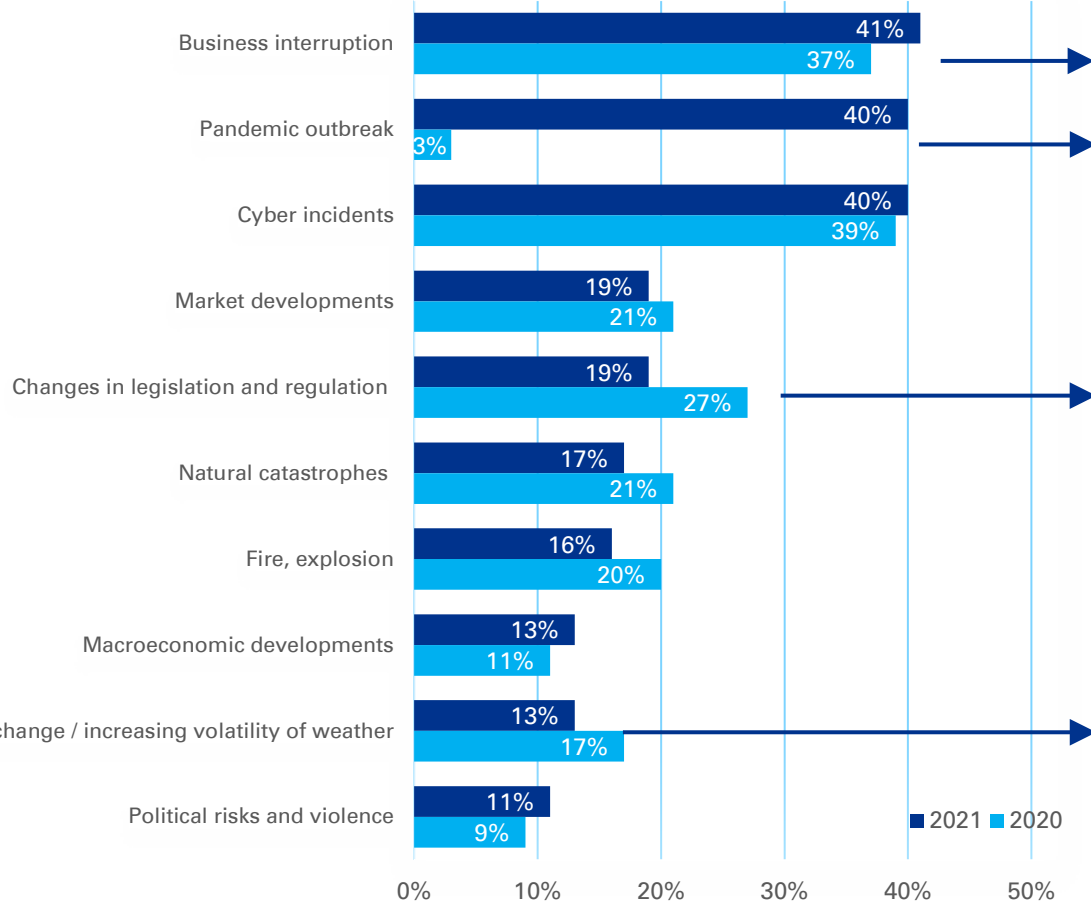


Source: Allianz Global Corporate & Speciality



Post Merger Integration Finance - Activities (1/6)

Global Business Risks 2020 / 2021

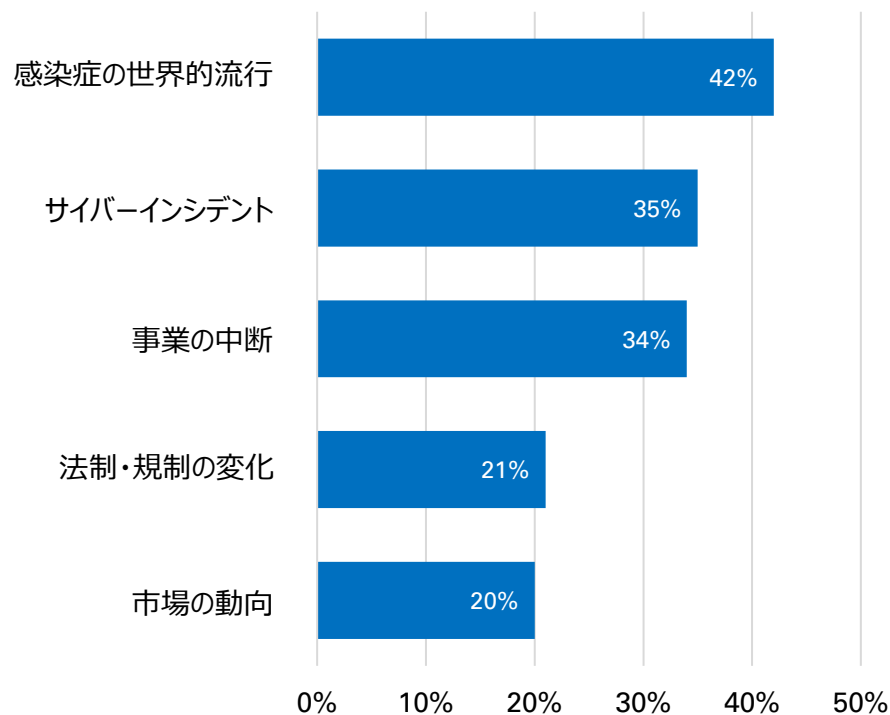


- 11/15: Understanding geopolitical risks and global trends
- 09/18: Globalization: risks for supply chains?
- 01/16: Challenges of global supply chains in technological change
- 11/19: How is Brexit disrupting the World's Supply Chains?
- 10/18: Logistics in changing times - opportunities and risks of demographic change
- 09/19: Increasing trade protectionism poses new challenges for supply chains
- 08/15: Green Supply Chain Management – the future of logistics
- 04/20: Impact of the Corona Pandemic on international supply chains
- 04/21: Ongoing challenges from COVID-19 create new threats for businesses in the coming months

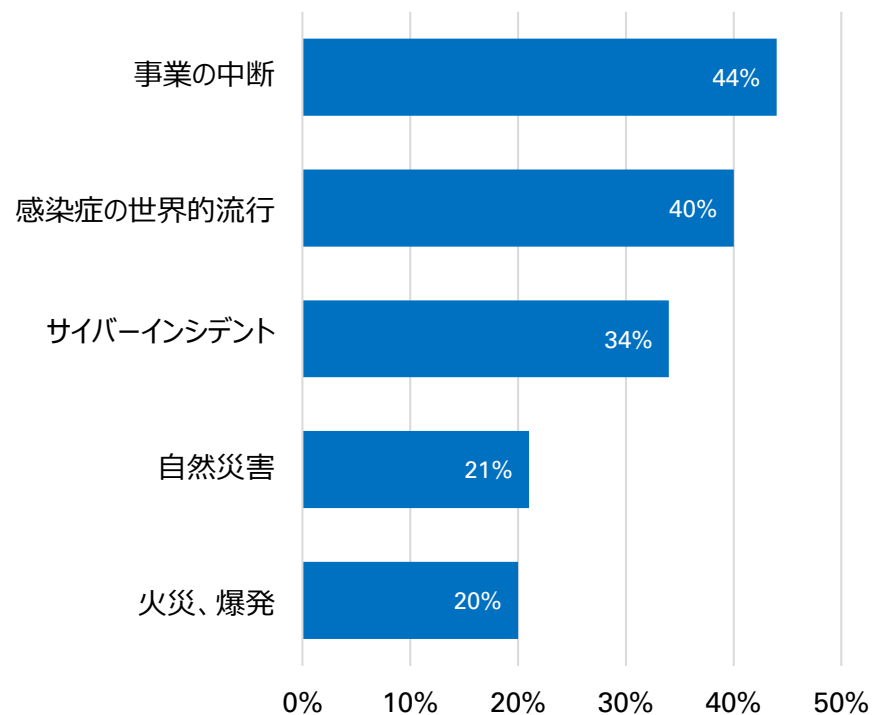
Source: Allianz Global Corporate & Speciality

中小規模企業の事業リスク Top5

小規模企業の事業リスク Top5
(年間売上高 \$ 250M未満)



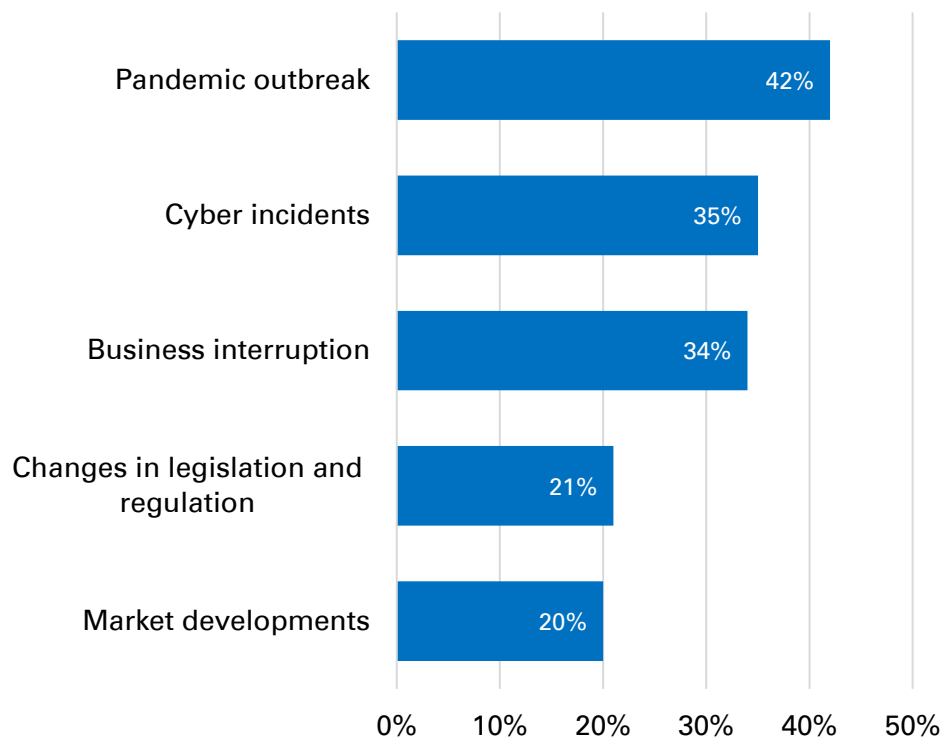
中規模企業の事業リスク Top5
(年間売上高\$250M以上\$500M未満)



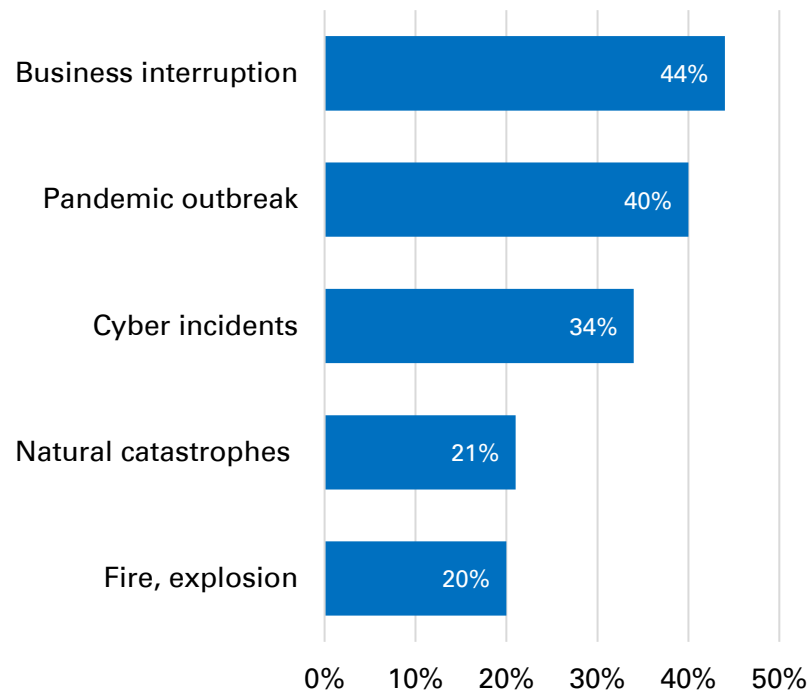
Source: Allianz Global Corporate & Speciality

Top five global risks for small-sized and mid-sized companies

**Top-five risks for small-size companies
(< \$250 M annual revenues)**

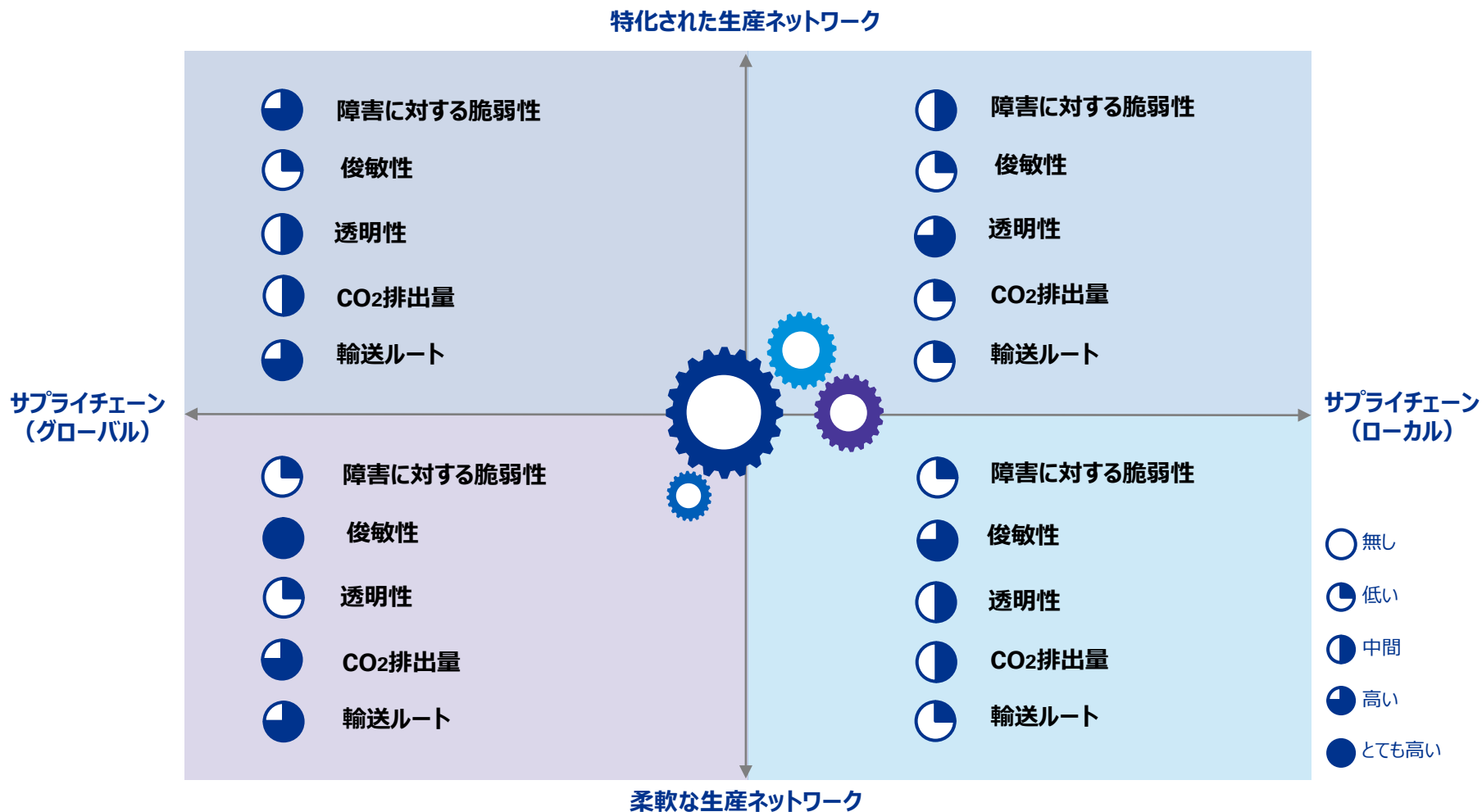


**Top-five risks for mid-size companies
(\$250 M to \$500 M annual revenues)**

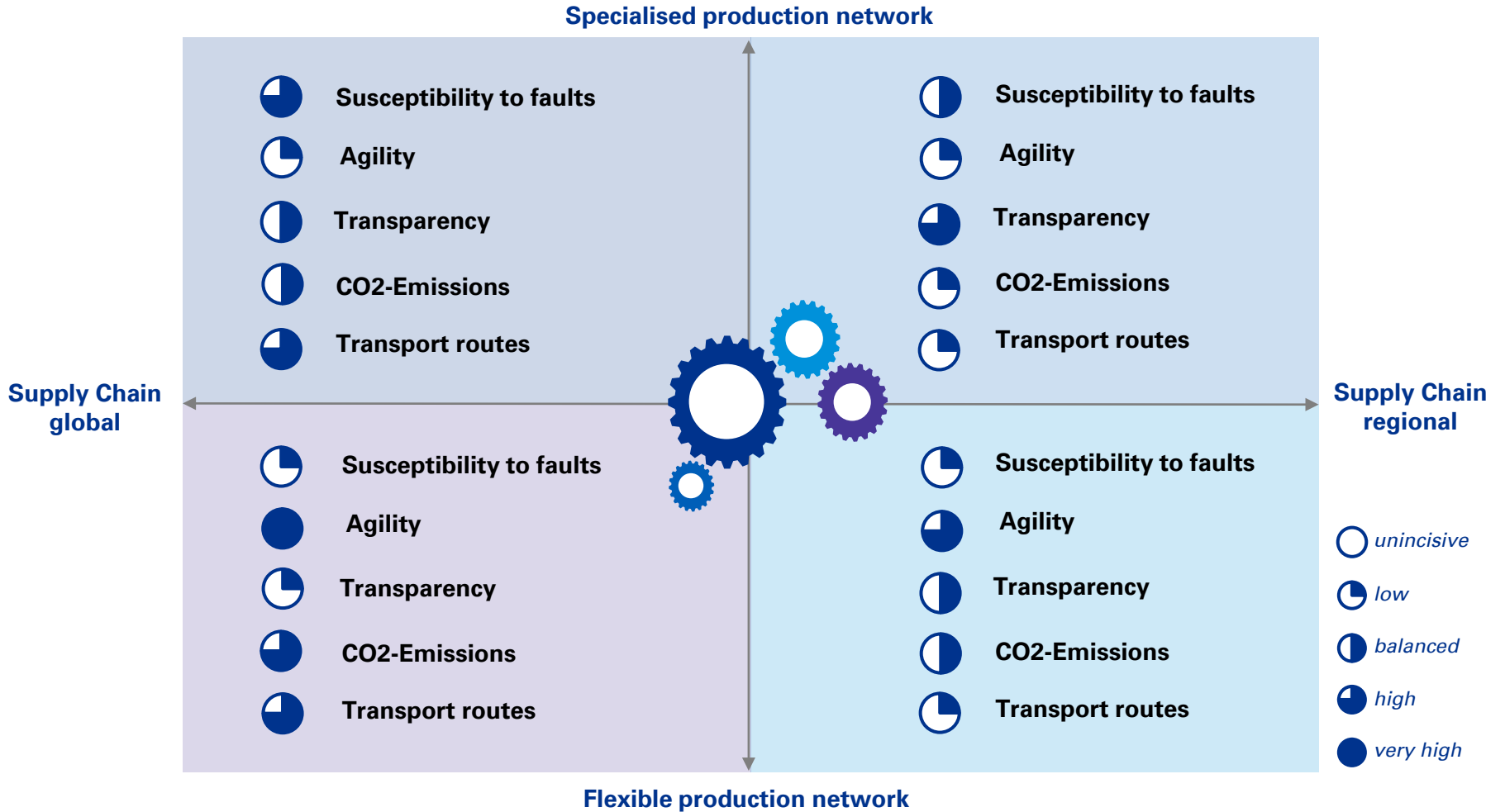


Source: Allianz Global Corporate & Speciality

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



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。

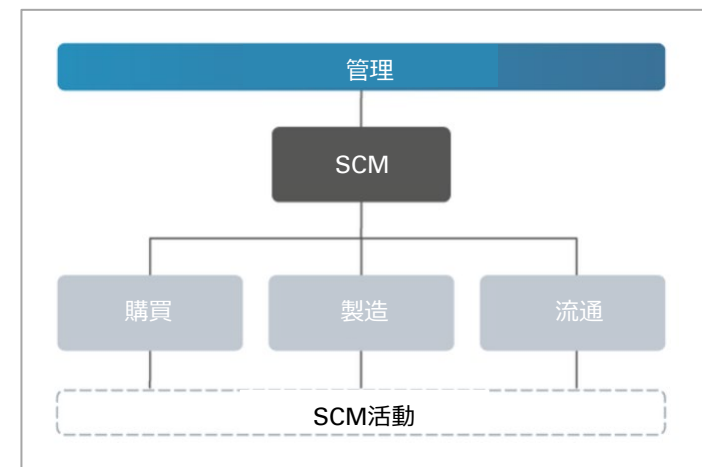
他の組織単位に対して上位にある組織単位において、一元的に意思決定が実施されるか、各組織単位ごとに各単位で意思決定が実施される。

- 一元化は、さまざま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およびプランニング・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および支援に不可欠
- ✓ 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 (費用節減および保証等)
- ✓ 輸送費の削減
- ✓ 発注ごとの処理費用の低減
- ✓ 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

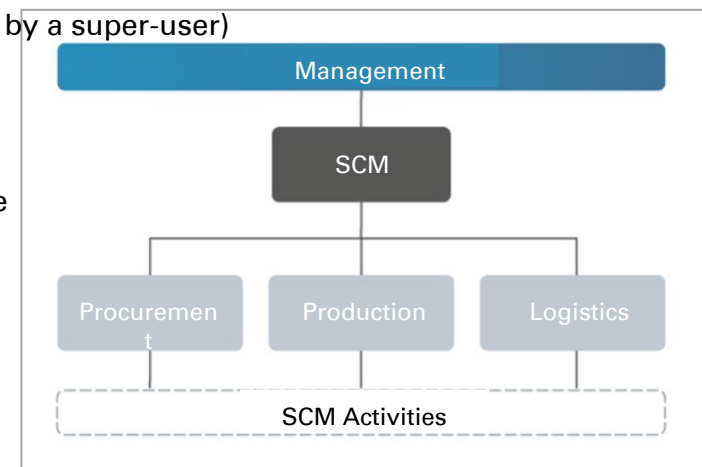
= reflects the distribution of decision-making authority within the company. Decisions can be made either centrally in a superordinate organizational unit for other units or locally in each organizational unit itself.

- 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

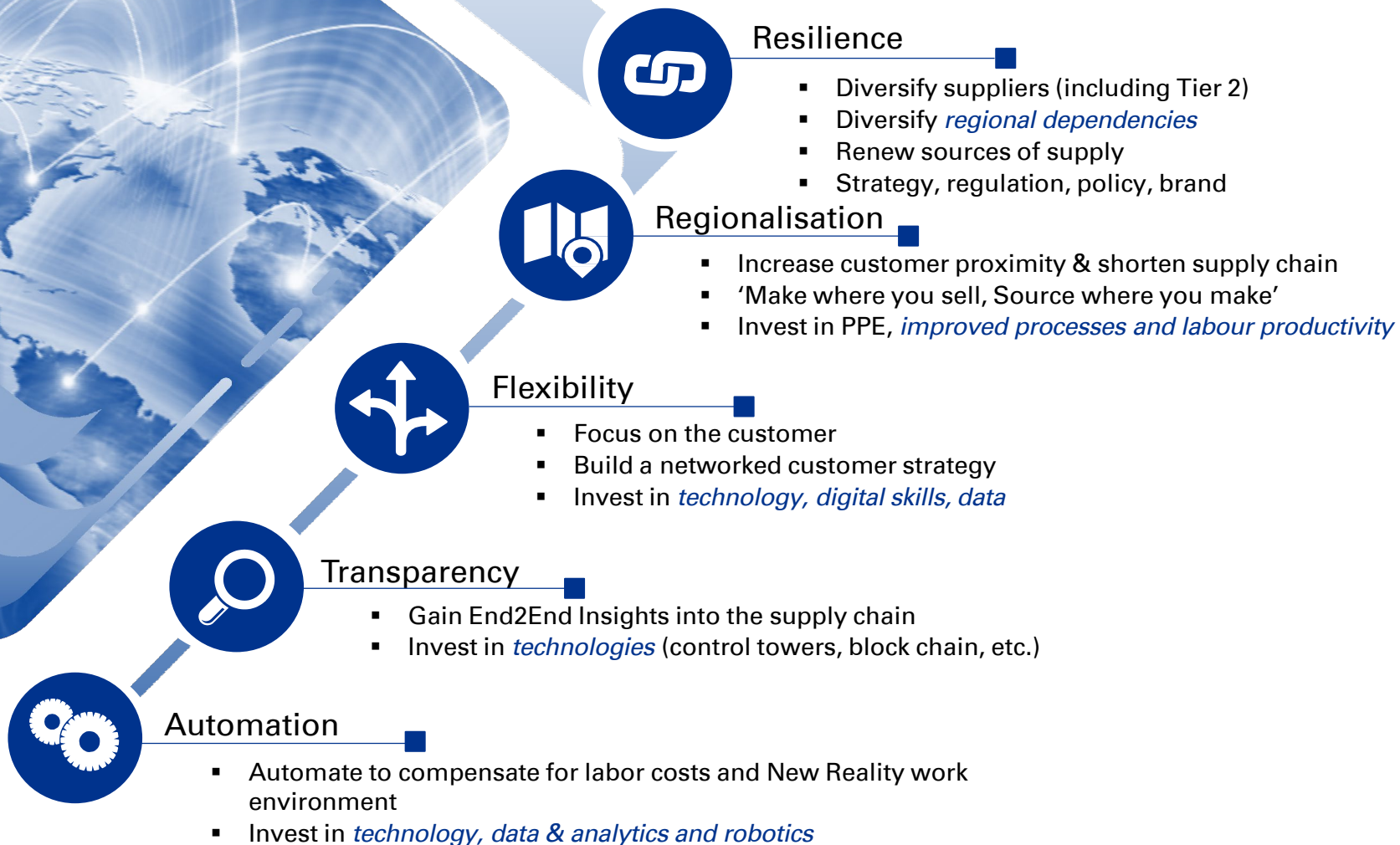
Integrated Line Organisation
(highly centralized approach)



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



サプライチェーンのリスク軽減策：上位6回答

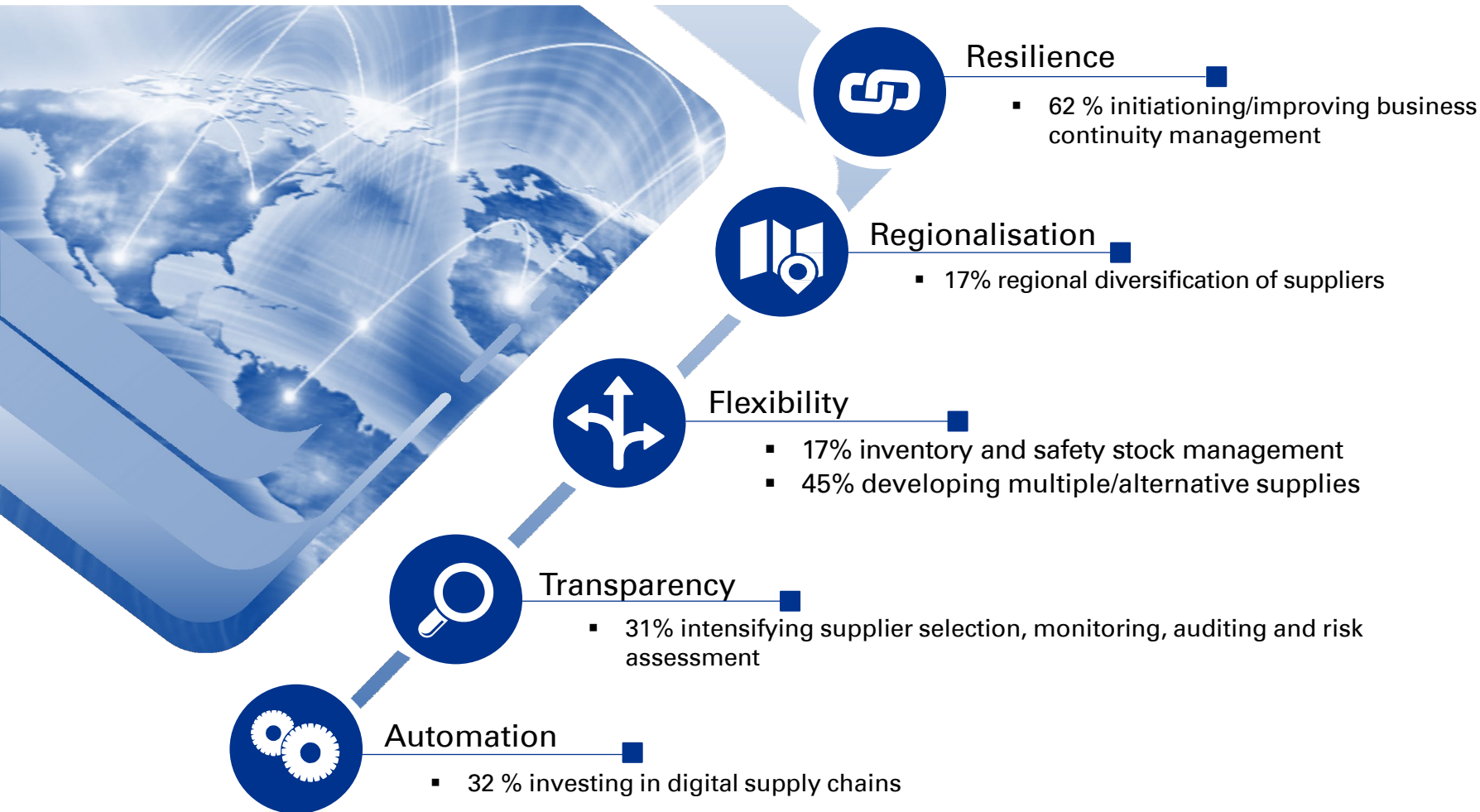
(回答者2,769人、92カ国、22業種)



出典：Allianz Global Corporate & Speciality, Risk Barometer 2021

Top six answers for taking actions to de-risk supply chains

(2,769 respondents / 92 countries, 22 industry sectors)



出典 : Allianz Global Corporate & Speciality, Risk Barometer 2021



V. アドバイザリーアップデート

4. 規制およ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)
- CaaS(Compliance as a Service)





V. Advisory Update

4. Regulatory and compliance related topics

- EU MDR
- CaaS(Compliance as a Service)





MDR成熟度評価

COVID-19の影響で、欧州医療機器規則 (MDR) の適用開始日が2021年5月に延期された。しかしながら、MDRの認証プロセスが未だ停止中であるため、移行プロセスが2024年5月までに完了できないことが懸念される。

評価済み事項のチェック

全製品のリスク分類

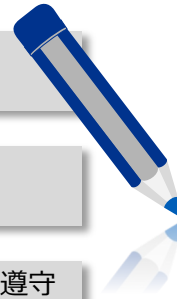
全製品の技術文書および当該文書の維持プロセス

該当するISO規格 (リスクおよび品質管理) 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および適切な文書化に対応した品質管理システムおよ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および使用説明書 (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および能力



臨床評価の範囲拡大、ならびに新たな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、販売業者および輸入業者との欧州MDRの遵守に関するすべての現行の契約書

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、およ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および強化済みの人員要件、ならびに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 application starting date to May 2021. However, certification process for MDR is still at a stop, there is concern that the transition process will not be able to be completed by May 2024.

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?

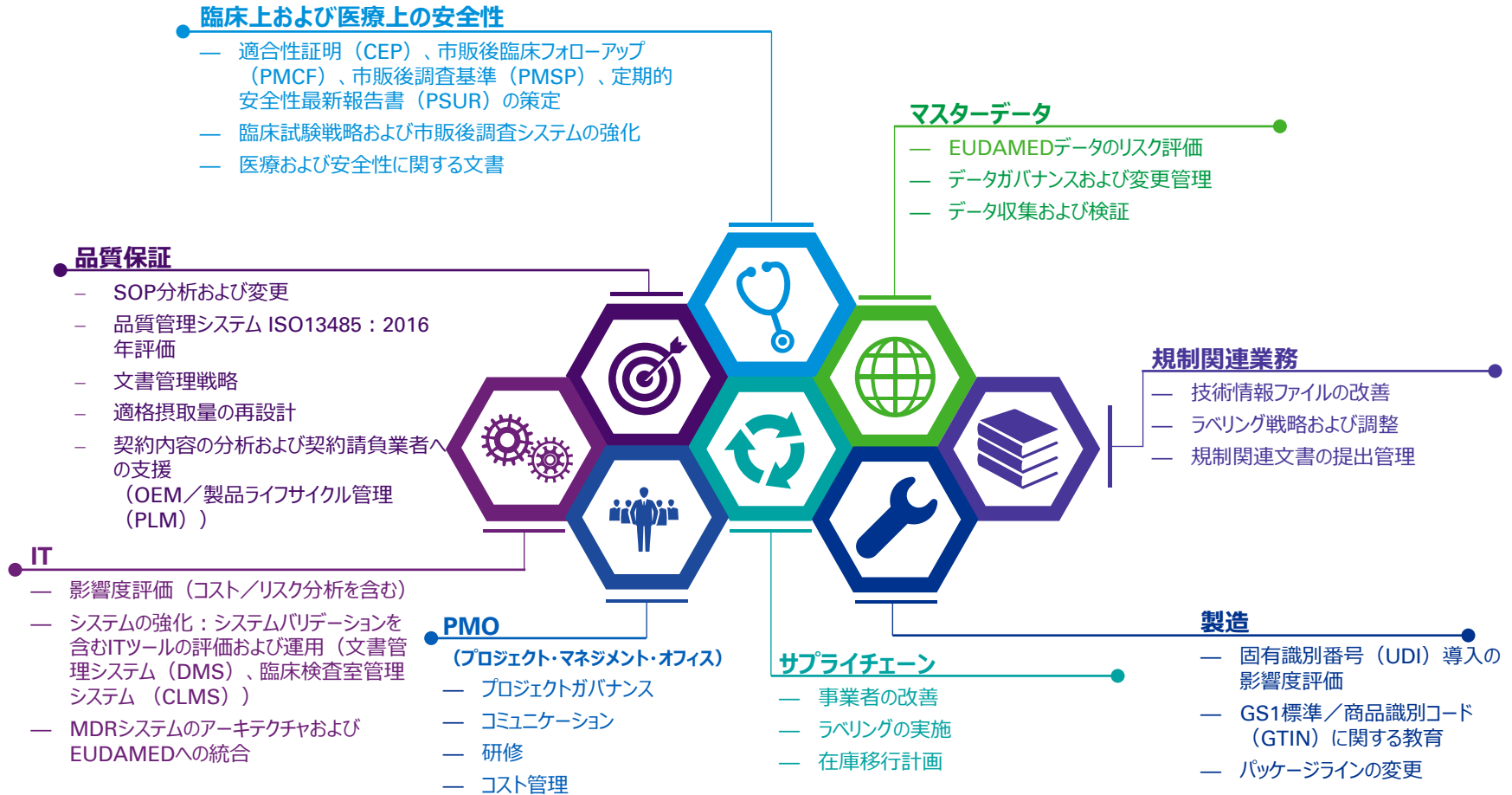
... all existing contracts with suppliers, distributors and importers for EU MDR compliance?

... 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 ?

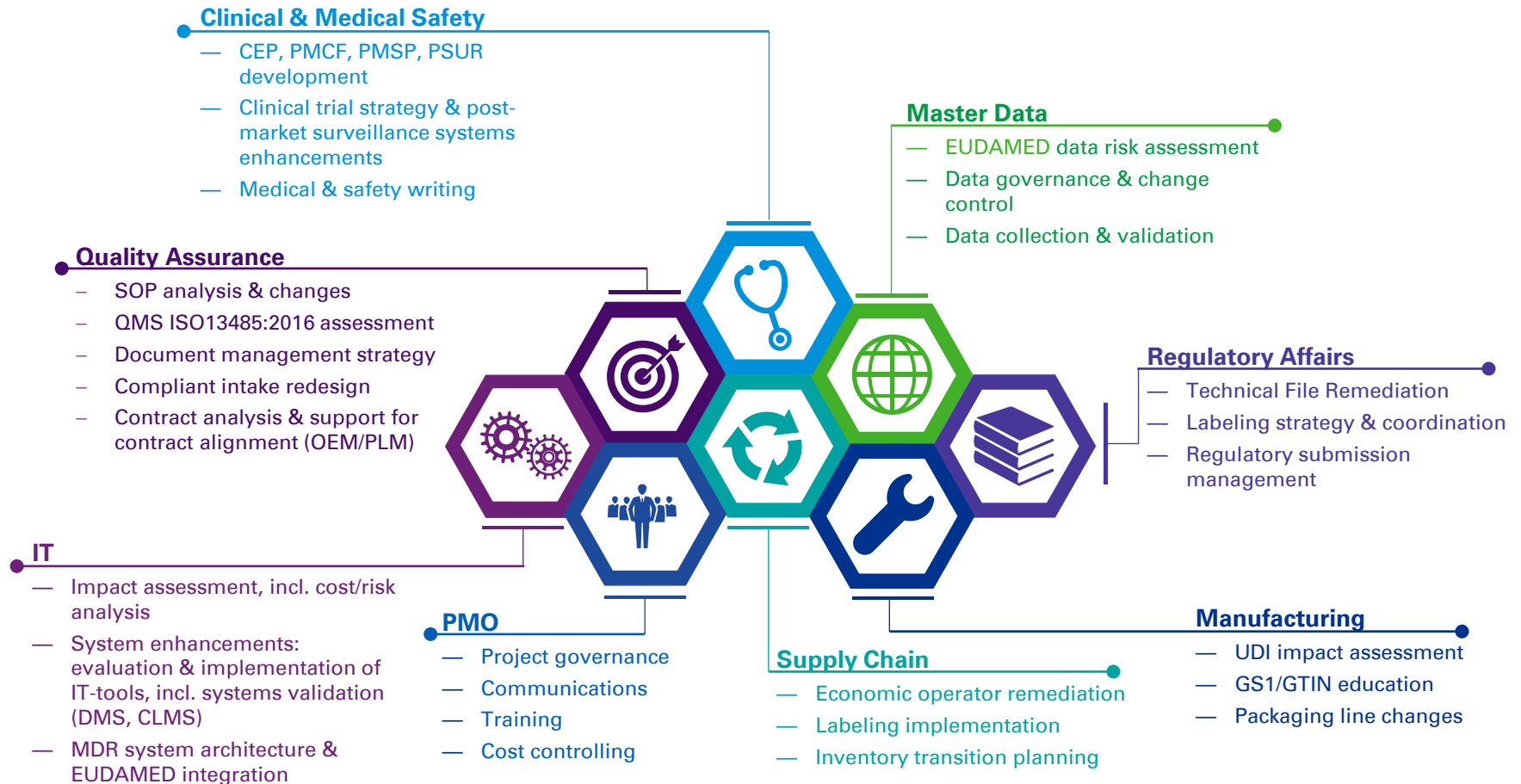
MDR遵守に必要なさまざまな対応

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

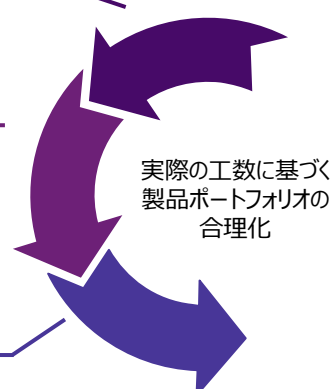
影響を受ける製品をリスト化・格付けし、多様な関連部門の工数を把握する

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、クラスタリ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	ESD/TF Intended use Indication for use	ESD/TF Intended use Indication for use	Risk - HA	Risk - HRA	Low/MEA	Risk - Residual Risk	PRM/Plan	PSM/PSM (Class I)	CDR	CEP	BER	Design Trace Matrix - Verify Testing if needed	Manufacturing Process Validation Report	Labeling	IU	Product Specifications
2: medium, n.a. → medium effort	ESD/TF Classification Doc	ESD/TF Classification Doc	Class I, II, III	Class III												
3: high, compliant → low effort																
Libro BreezeMeter (Class I)	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Autanjector Cassette Pin (Class II)	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
ESD/TF Intended use Indication for use	ESD/TF Intended use Indication for use	Risk - HA	Risk - HRA	Low/MEA	Risk - Residual Risk	PRM/Plan	PSM/PSM (Class I)	CDR	CEP	BER	Design Trace Matrix - Verify Testing if needed	Manufacturing Process Validation Report	Labeling	IU	Product Specifications		
ESD/TF Classification Doc	ESD/TF Classification Doc	Class I, II, III	Class III														
Class I, II, III	Class III																
RA0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
RA2	2	10	0	20	10	2	0	2	20	20	2	0	2	0	0	10	
RA0	3	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	
RA	2	50	0	10	2	2	0	2	10	2	0	2	10	10	2		
RA	3	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		
PGE	2	20	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		
Clinicals	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Clinicals	2	50	0	10	5	2	0	2	10	2	0	2	0	10	10		
Clinicals	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

活動内容

準備	評価	運用
<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"> 製品ごとの活動およ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		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	2
Autoreactor Cosmetics Plan (Class II)	2	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
RA0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RA2	3	10	0	20	10	2	0	2	20	20	2	0	0	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	2	10	10	2	0
RA	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PQE	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PQE	2	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PQE	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

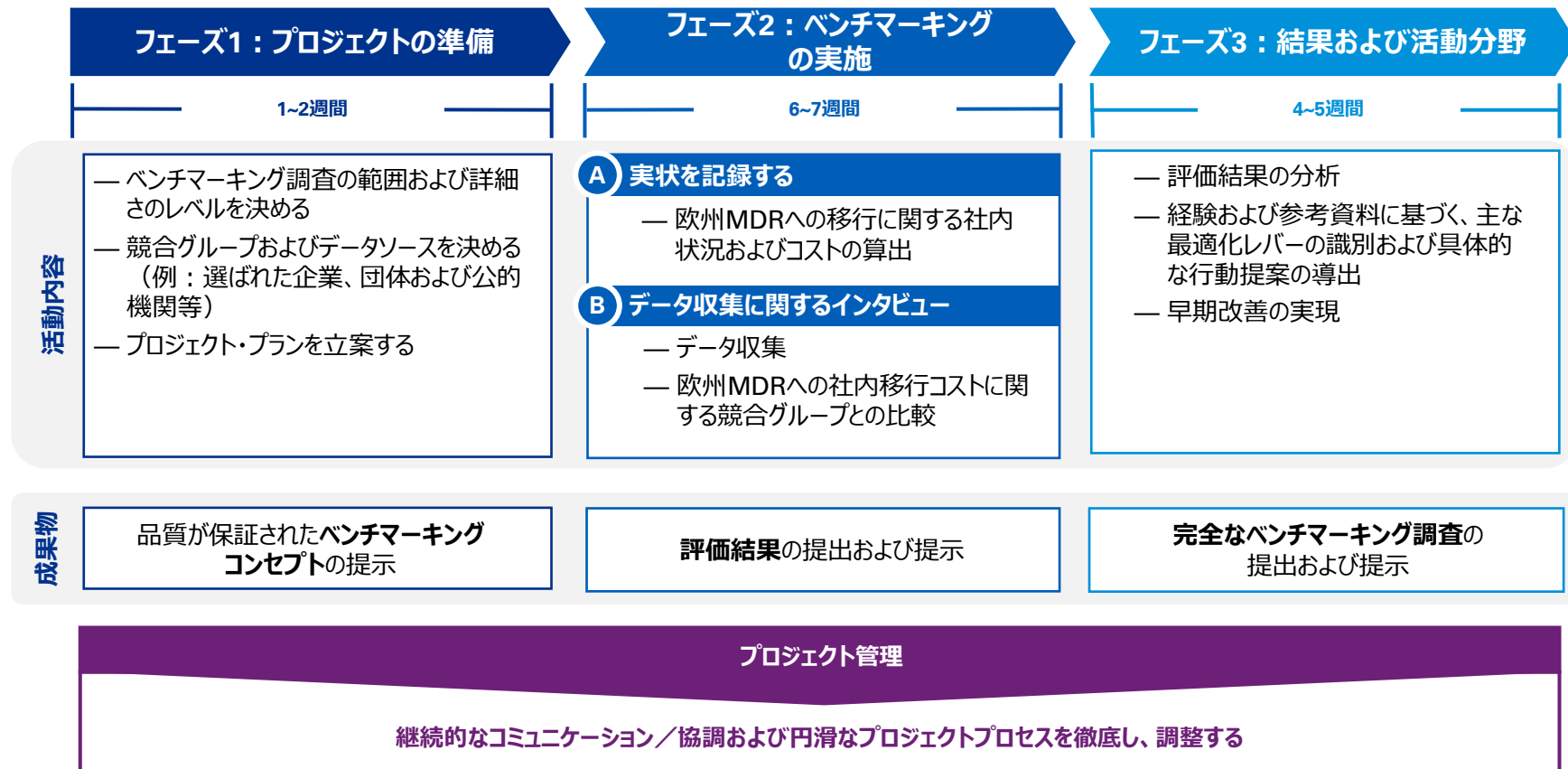
Implementation

- 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

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



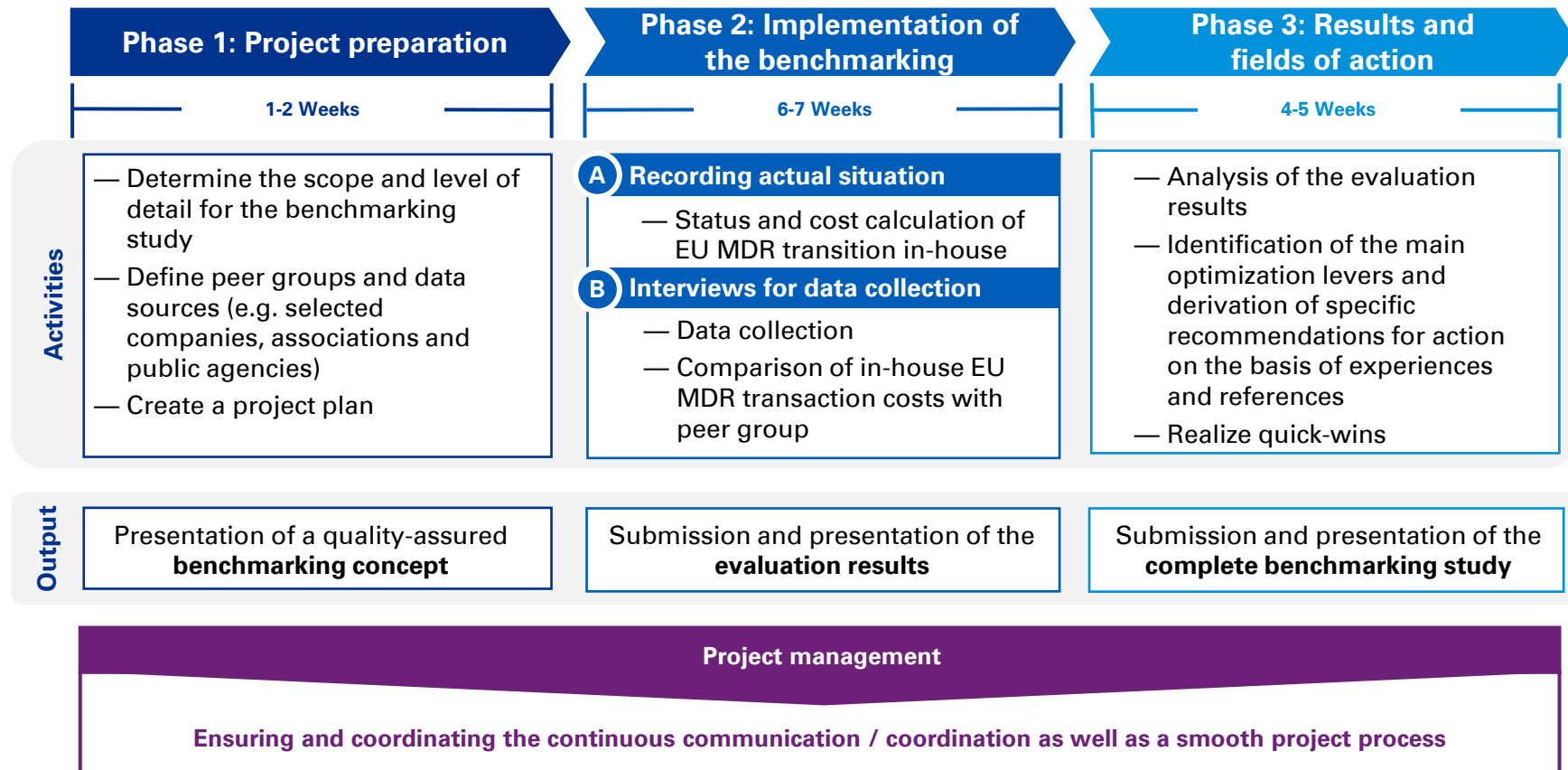
3段階で構成される12週間アプローチのなかで、MDRへの移行全体において順応性のあるベンチマーキングが可能となり、最適化の可能性が顕在化する



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.



プロジェクト事例 – 欧州MDR遵守に対する適切なソリューションに合意するワークショップアプローチ



モジュール1： 導入



モジュール2： 分科会



モジュール3： プロジェクトの立案 およびまとめ



活動内容

- ワークショップの目標の導入および調整
- 背景を理解し、KPMGグローバルから欧州MDRに関する情報を入手する
- 作業の流れを理解する

- 作業の流れに沿って重要領域を識別する
- 決定した作業の流れにおける優先事項に従い分科会セッションを実施する
- 根本原因分析に関する情報を一つにまとめ整理する

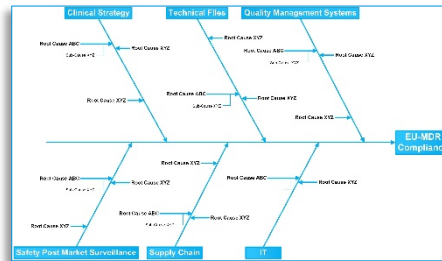
- 分科会セッションの結論を実施可能な項目にまとめる
- プロジェクトの立案：保留事項の優先順位およびスケジュールを決める
- サードパーティによる支援が必要な部分を識別する
- クオリティゲートを定義付けする

KPMGワークショップの成果物

- KPMGワークストリーム・マッピング
- 問題を識別するための根本原因分析

Value contribution metrics (VCL)	Performance and control indicators	Target value contribution measures
1. Reduction of the organizational burden and complexity in accounting	<ul style="list-style-type: none"> Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries 	<ul style="list-style-type: none"> Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries
2. Increase of effectiveness of the internal control system	<ul style="list-style-type: none"> Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries 	<ul style="list-style-type: none"> Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries
3. Increase of automation in respect of internal control system	<ul style="list-style-type: none"> Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries 	<ul style="list-style-type: none"> Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries
4. Increase of invoice processing automation	<ul style="list-style-type: none"> Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries 	<ul style="list-style-type: none"> Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries
5. Improvement of vendor Management	<ul style="list-style-type: none"> Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries 	<ul style="list-style-type: none"> Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries Reduction of the number of accounting entries

- 主要な問題事項および想定される今後のステップの優先順位付け
- 5Why分析およびフィッシュボーン図



- 根本原因に対する潜在的なソリューションを明確にする
- ハイレベルな作業計画
- プロジェクトに関する予算の見積り



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

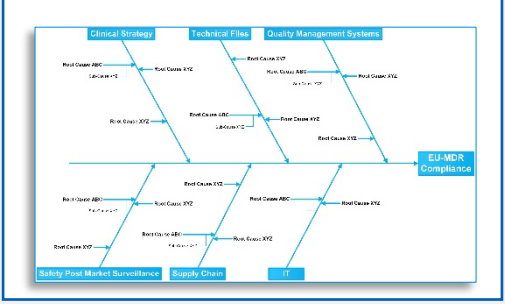
Activities

KPMG workshop deliverables

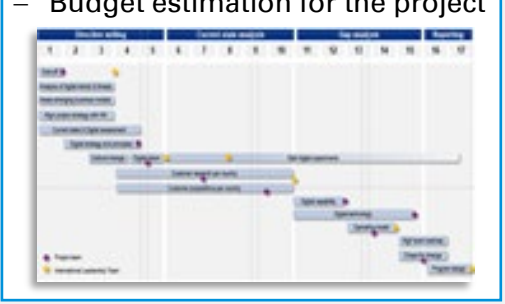
- KPMG work stream mapping
- Root-Cause-Analysis to identify issues

Value creation levers (VCL)	Performance and control indicators	Target value contribution measures
1. Reduction of the organizational overhead and complexity in accounting	<ul style="list-style-type: none"> Efficient invoice processing Costs for invoice processing (CO2) 2019 Non-processed invoices (KPI) 2021 Lines system 2021 Direct costs invoice approval workflow 2021-2022 (KPI) 2021 	<ul style="list-style-type: none"> Costs for invoice processing Number of invoices Costs for invoice processing (CO2) 2019 Non-processed invoices (KPI) 2021 Lines system 2021 Direct costs invoice approval workflow 2021-2022 (KPI) 2021
2. Increase of effectiveness of the internal control system	<ul style="list-style-type: none"> Internal control system (ICS) 2021 Internal control system (ICS) 2021 Internal control system (ICS) 2021 Internal control system (ICS) 2021 	<ul style="list-style-type: none"> Internal control system (ICS) 2021 Internal control system (ICS) 2021 Internal control system (ICS) 2021 Internal control system (ICS) 2021
3. Increase of automation in respect of internal control systems	<ul style="list-style-type: none"> Automation of internal control systems (ICS) 2021 Automation of internal control systems (ICS) 2021 Automation of internal control systems (ICS) 2021 	<ul style="list-style-type: none"> Automation of internal control systems (ICS) 2021 Automation of internal control systems (ICS) 2021 Automation of internal control systems (ICS) 2021
4. Increase of invoice processing automation	<ul style="list-style-type: none"> Invoice processing automation (IPA) 2021 Invoice processing automation (IPA) 2021 Invoice processing automation (IPA) 2021 	<ul style="list-style-type: none"> Invoice processing automation (IPA) 2021 Invoice processing automation (IPA) 2021 Invoice processing automation (IPA) 2021
5. Improvement of vendor Working Capital Management	<ul style="list-style-type: none"> Vendor Working Capital Management (VWCM) 2021 Vendor Working Capital Management (VWCM) 2021 Vendor Working Capital Management (VWCM) 2021 	<ul style="list-style-type: none"> Vendor Working Capital Management (VWCM) 2021 Vendor Working Capital Management (VWCM) 2021 Vendor Working Capital Management (VWCM) 2021

- 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



スイスの法定代理人 (SAR) 規則

欧州で流通する医療機器に適用されるスイスと欧州連合 (EU) 間の既存の相互承認協定 (MRA) に基づき、現在のEUの[医療機器指令93/42/EEC \(MDD\)](#)、[能動埋込医療機器指令90/385/EEC \(AIMD\)](#) および[体外診断用医療機器に関する指令98/79/EC \(IVD\)](#) が、スイスの医療機器政令 ([MedDO, SR 812.213](#)) に準拠して、全面的に採用されている。

SARの定義：「スイス国内に存在する自然人または設立された法人であり、他国に所在する製造業者から受領した書面により、当該政令に基づく当該製造業社の義務に係る特定の業務について、当該製造業者の代理人となる権限を与えられている者。」 (改正スイス MedDO第4上、第1項(g))

医療機器に関するスイス法定代理人の役割は、EU MDRに基づく欧州法定代理人の役割と類似している。

リスク：現在の政治情勢を受けて、2021年5月26日以降スイスおよびEU間のMRAが更新されていないため、もはや上述の状況が当てはまらない可能性がある

緩和：スイスは、スイス法定代理人の任命に関する医療機器法令を改正した。その結果、EU/EFTA諸国に設立された、または、欧州法定代理人が代理人を務めEU/EFTA外に設立された医療機器製造業者は、スイス国内においてCEマークが貼付された機器を販売する場合、スイス法定代理人が必要となる。スイス法定代理人は、「従来の機器 (MDDまたはAIMDに基づきCEマークが貼付された医療機器)」と同様に、新しいMDRに基づきCEマークが貼付された医療機器に対しても必要である。

SARの主な活動内容

- 技術文書のレビュー
- 契約交渉のサポート
- 品質管理システムの設置/レビュー
- 物通ネットワークのレビュー
- 必要に応じて、機器ラベルへのスイス法定代理人の項目の記入

Rule of the Swiss Authorized Representative (SAR)

Under the existing Mutual Recognition Agreement (MRA) between Switzerland and the European Union (EU) that governs the mutual access of medical devices to the markets, the current European Directives [93/42/EEC concerning medical devices \(MDD\)](#), [90/385/EEC on active implantable medical devices \(AIMD\)](#) and [98/79/EC on in-vitro diagnostic medical devices \(IVD\)](#) are fully adopted under the Swiss Medical Device Ordinance ([MedDO, SR 812.213](#))

Definition of a SAR: *“any natural or legal person established within Switzerland who has received a written mandate from a manufacturer located in another country to act on the manufacturer’s behalf in relation to specified tasks with regard to the latter’s obligation under this Ordinance”* (Article 4, paragraph 1(g) of the revised Swiss MedDO)

The Swiss Authorised Representative role for medical devices is analogous to that of the European Authorized Representative under the EU MDR

Risk: This is no longer the case since 26 May 2021 the MRA was not updated as a consequence of the current political situation

Mitigation: Switzerland revised its medical device legislation to nominate a Swiss Authorized Representative. As a consequence medical device manufacturers established in EU/EFTA countries or established elsewhere and represented by EU Authorized Representative will need a Swiss Authorized Representative to sell CE-marked devices in Switzerland. The Swiss Authorized Representative will be required for medical devices marked under the new MDR as well as for “legacy devices” (medical devices marked under MDD or AIMD)

Typical activities of a SAR

- Review of technical documentation
- Support in contract negotiation
- Setting up / Review of Quality Management System
- Review of logistic network
- Implementing the Swiss Authorised Representative’s particulars on the device labeling, as required

CaaS(Compliance as a Service)のカスタマージャーニー



Customer Journey with Compliance as a Service



ビジョンーデジタル・コンプライアンス、ライトハウス、ホワイトラベリング

デジタル・コンプライアンス

- 事業プロセスと顧客の抱える課題に関する深い知識
- 顧客にとって身近な担当者
- 迅速なプロジェクト管理および顧客と技術パートナー間の調整に関する専門性
- 分析の解釈および対応する対策の提供に関する長年の経験



ホワイトラベリング

- パートナー企業の既存のソリューションをホワイトラベリングまたはリブランディングにより提供

ライトハウス

- 革新的ソリューションによるデジタルコンプライアンス・ソリューションを体現
- 顧客の課題に関するインサイト
- 迅速なソフトウェア開発に係る専門性
- プラットフォーム・ソリューションの運用と管理の技術的ノウハウ

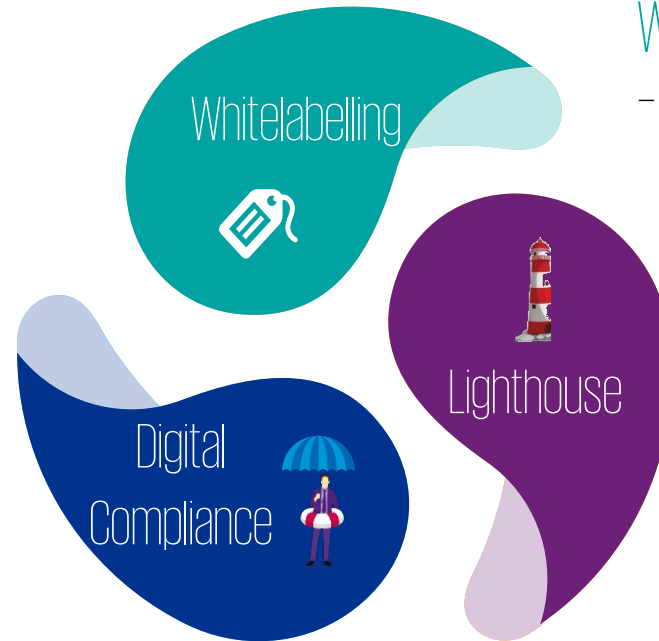


それぞれのコア・コンピテンシーを結びつけることにより、さまざまな問題に対するソリューションを提供

Vision - Digital Compliance, Lighthouse & Whitelabeling

Digital Compliance

- **In-depth knowledge** of **business processes** and overview of the customers' **painpoints**
- Familiar contact person for clients
- Expertise in **agile project management** and coordination between customer and technology partner
- Many years of experience in the **interpretation of analyses** and the **derivation** of corresponding **measures**

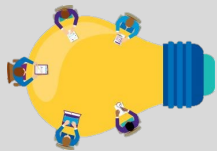


Whitelabeling

- **Whitelabeling** or **rebranding of existing solutions** from corporate partners completes the offering

Lighthouse

- **Innovative solutions** can represent Digital Compliance solutions
- **Missing insights** about the painpoints at the customer
- Expertise in **agile software development**
- **Technical know-how** for the operation & management of platform solutions



By uniting three parties and their core competencies, a solution can be found for a wide variety of problems

現在提供しているCaaS (Compliance as a Service)



Current offering Compliance as a Service





V. アドバイザリーアップデート

5. ERPとデジタル化

- SAP S/4 HANAの導入
- サイバーセキュリティの分析と自動化
- デジタルファイナンス
- RPAに関するコンプライアンス / AI in Control
- ライトハウス / データ分析





V. Advisory Update

5. ERP and Digitalization

- **Implementation of SAP S/4 HANA**
- **Cyber security analytics and automation**
- **Digital Finance**
- **Robotic Process Automation Compliance / AI in Control**
- **Lighthouse / Data analytics**



S/4 HANA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およびメンテナンスを終了する予定。
(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

ECCからS/4 HANAへの移行は、通常2年以上必要。

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。

方法論および技術の点でこの2つのアプローチは異なっているが、結果は同じ。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。

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?

Initial situation

- By 2027, SAP will discontinue the support and maintenance of existing SAP ECC installations (extended maintenance until 2030 at an additional charge).

Your fundamental decision

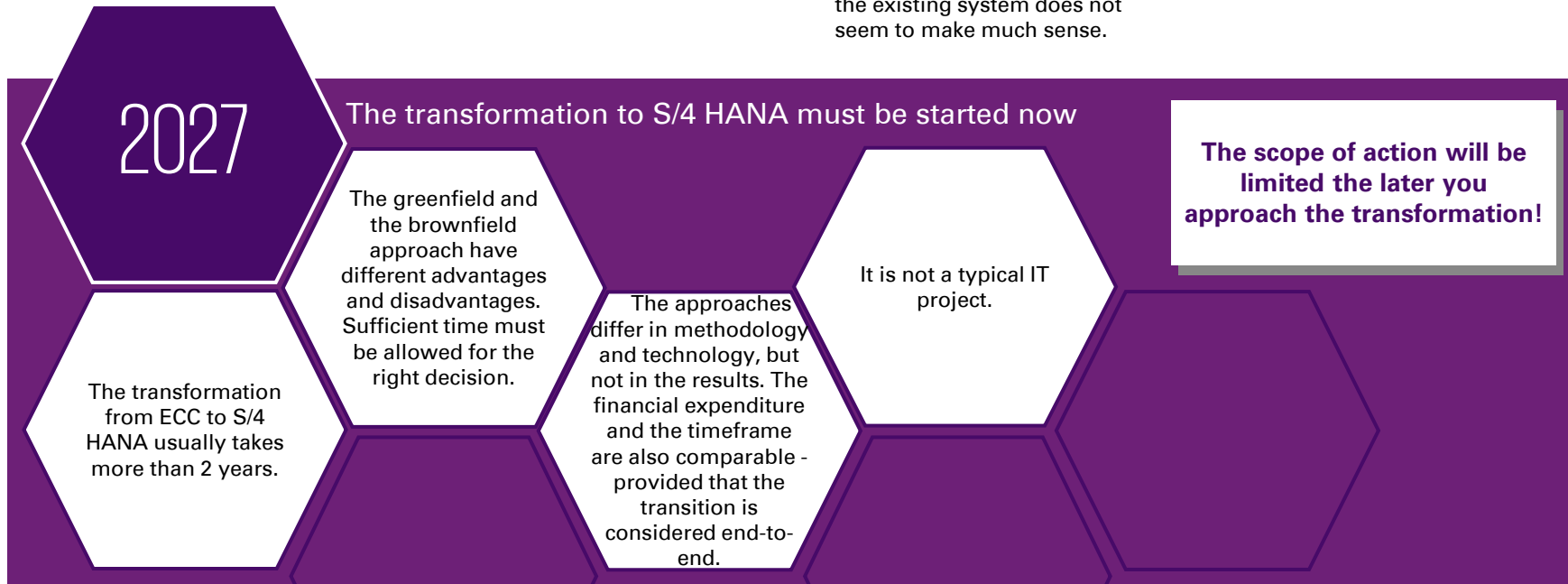
- The changeover must be planned with sufficient time. You should therefore decide early on whether you want to remain in the SAP environment or switch to non-SAP systems. Continuation of the old SAP ECC system is not an option.

Your approach

- If you choose the SAP S/4 HANA solution, you can choose either a greenfield or a brownfield approach. This decision is fundamental, as with the greenfield approach, for example, a HANA database migration or an EHP upgrade on the existing system does not seem to make much sense.

Your S/4 HANA Option

- The S/4 HANA solution offers the following options:
 - S/4 HANA on premise
 - S/4 HANA Cloud Edition
 - Private Cloud
 - Public Cloud



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

部門およびプロセスの再編
(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および分析、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および展開)

完全なデータ

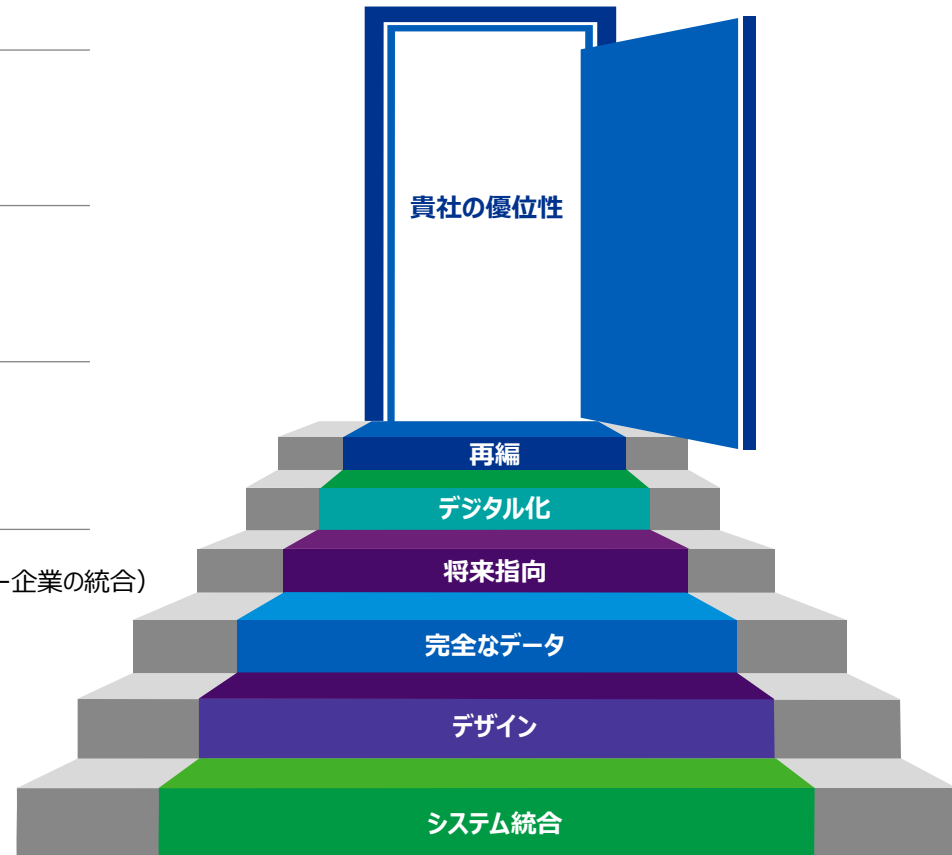
すべての必要データの統合
(例：信頼できる唯一の情報源など付加価値プロセスにおけるパートナー企業の統合)

デザイン

魅力的でモダンなデザイン (例：FIORICユーザ・インターフェイス)

システム統合

システム、アプリケーションおよび社内開発の統合 (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

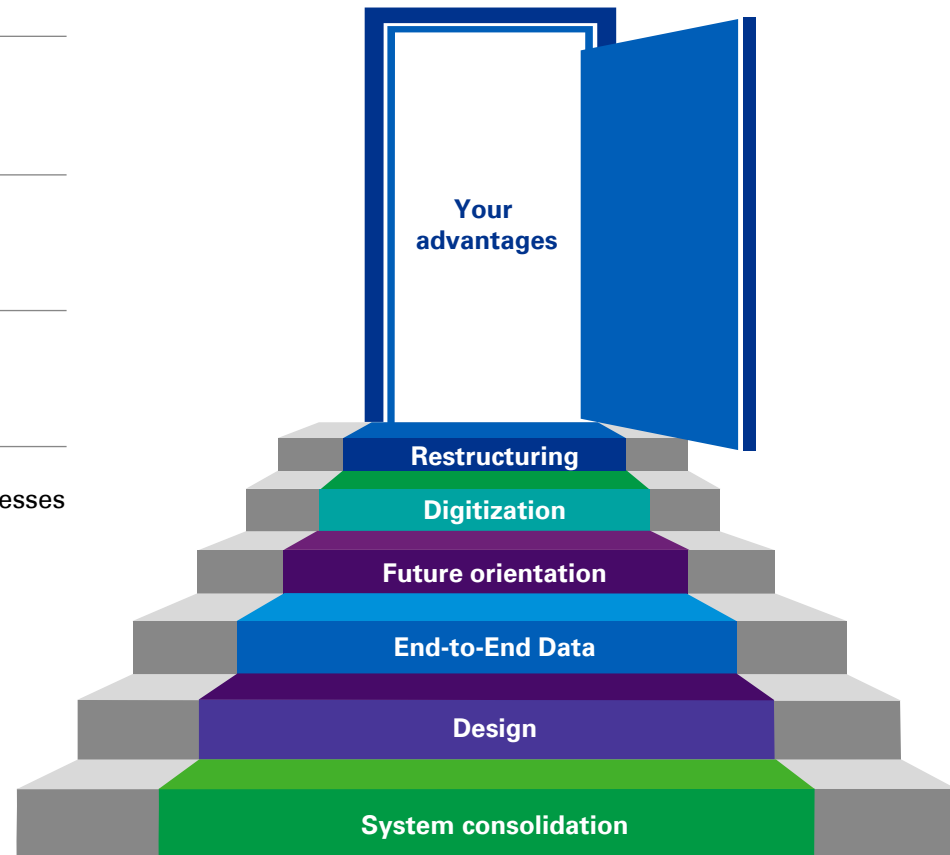
Integration of all necessary data
(e.g. integration of partner companies in the value-added processes such as single source of truth)

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)



重要事項と成功への課題

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、また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:** 報告の正確性およ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、企業およ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:

- 新しいシステムの設計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・エンドプロセスの設計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

Important points and challenges

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 for their future tasks.

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

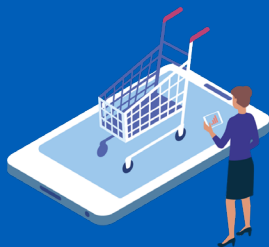
トランスフォーメーションのIT部分の中心として、システムの機能性を保証することは最も優先度が高い



Chief Technical Officer
Head of IT Operations **CIO** **CTO**
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

購買／保管／製造責任者

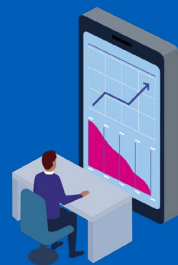
他部門との緊密な統合、既存プロセスの最適化、サプライヤと調達プラットフォームの緊密な統合を通じて、効率性が向上する可能性がある



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

すべての税法の要件を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およ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


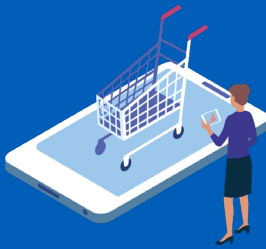
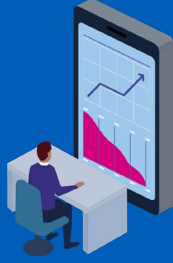

コンプライアンス責任者

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 Manager Compliance CCO 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およびエラーの原因の特定

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インの成功を据えること



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

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



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およ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：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^{0.41}

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

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



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

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



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: after the go-live not stopping with the "hypercure", 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、技術およ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、事業モデルおよ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、データモデリングおよび報告の利用など)

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およ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および知識に基づくSAP構成および方法

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、傾向および経験 (異なる業界のさまざまな企業での完全導入など)



各クライアントの要件



改良された財務 & 物流
スキルを利用した戦略的
かつ事業上のメリット

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

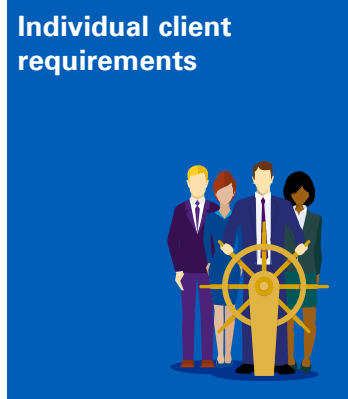
Globally leading methodologies and localization skills for finance, supply chain, human resources and change management

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



現在のIT/OT環境におけるセキュリティ課題

システムの自律

- 高度な自動化環境、例えば**ロボティック・プロセス・オートメーション (RPA)** などインテリジェントオートメーションの使用事例においては、無人のデスクトップアプリケーション上でアクティビティが実行される
- 上記の環境下におけるサービス関連のアクティビティを効率的に実施するために、大量の個別化されていないが高度な特権アカウントが使用されている場合が多い
- このような環境を安全に運営することは、ますます複雑性・重要性が増している

高度な複雑性／動態

- トランザクション処理およびIT/OTインフラの変化に関するスピードが加速することで、セキュリティモニタリングを必要とするソースデータが劇的に増加している
- デスクトップの動的スケーリングおよび自動化により、IT運用の複雑さが増している
- パターンおよびルールに基づく使用事例は定期的に更新する必要があるため、セキュリティに関する業務の複雑さが増している

相互接続性

- システムおよびアプリケーションは、インターフェースを通じて相互接続されており、さまざまな（保護されていないことが多い）ネットワーク上で通信を行う
- 脆弱なシステムおよびアプリケーションの利用は、すべてのデータおよびアプリケーションを危険に晒し、横展開や権限昇格の攻撃機会を発生させる
- 規則のみに基づくモニタリングは複雑であり、エラーを引き起こしやすい。迅速かつ効果的な対応が、さらにいっそう不可欠となる



01

セキュリティの自動化は、ITおよびセキュリティ業務に係る課題を増大させるが、新たなビジネスチャンスも生む

02

これらの課題を解決するためには、セキュリティモニタリングおよび対応への新たな取組みの開発が必須である

Security challenges in modern IT/OT environments

System autonomy

- In highly automated environments, e.g. for Intelligent Automation use cases such as **Robotics Process automation**, activities run on unattended desktop applications
- To efficiently perform these service activities, a high amount of not individualized, but often highly-privileged accounts is used.
- Securely managing these environments becomes an increasingly complex but important task



High complexity/dynamics

- Due to increased speed in transaction handling and IT/OT infrastructure changes the source data for security monitoring increases drastically
- Dynamic scaling and automation of desktops increases complexity for IT operations
- Uses cases based on patterns and rules need to be updated regularly and increase complexity for security operations



Interconnectivity

- Systems and applications are interconnected via interfaces and communicate over different (often unprotected) networks
- Exploiting vulnerable systems and applications threatens all data and application and provides opportunity for lateral movement and privilege escalation.
- Monitoring solely based on rules is complex and error-prone. Swift and effective response becomes even more vital.



01

Security automation becomes an increasing **challenge** for IT and security operations, but also offers new chances

02

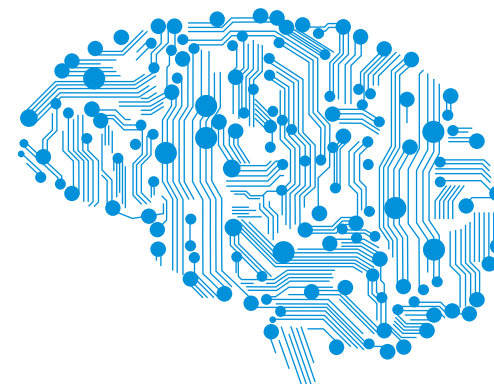
Developing **a new approach** to security monitoring and response is required to overcome these challenges

ソリューション：AI処理によるセキュリティ分析

脅威の検知

人工知能を活用した場合

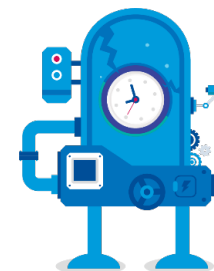
- 最新の外部脅威インテリジェンスフィード、ならびにカスタマイズされた侵入検知システム（IDS）／侵入防止システム（IPS）が、最新のセキュリティモニタリングの基盤となる
- 人工知能／機械学習を活用することで、以前はネットワーク上および選択されたホストシステム上で未確認だった悪意のあるアクティビティの検知への支援を強化することができる
- 調整されたアルゴリズムにより、ほぼリアルタイムで当該攻撃の検知を確実にし、パフォーマンスまたは安定性への影響をゼロまたは最小限に抑える
- 継続的な学習により貴社のIT/OTの状況におけるすべての重要な変更を把握することができ、手作業による介入およびメンテナンスを最小限に留めることができる



サイバーインシデント／攻撃に対する対応の迅速化

RPAを活用した場合

- インテリジェントオートメーション/ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）の活用により、サイバーインシデントおよびサイバー攻撃に対する迅速かつ（半）自動化された対応を実現する
- 人工知能/機械学習の活用により、「サイバーボット（Cyber Bot）」の反応行動の最適化への支援を強化できる

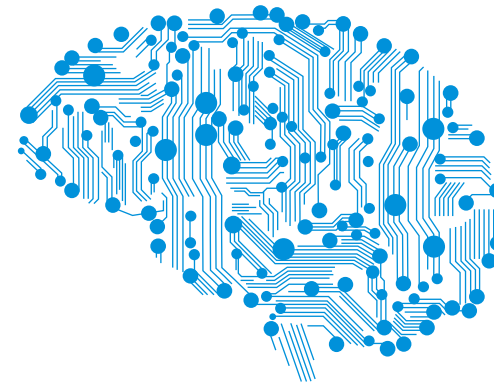


The Solution: AI-enhanced Security Analytics

Threat Detection

with Artificial Intelligence

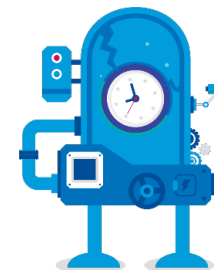
- Up-to-date external threat intelligence feeds as well as customized IDS/IPS rulesets provide the basis for more advanced security monitoring
- Use of Artificial Intelligence/Machine Learning assists further in detecting previously unknown malicious activities on the network as well as on selected host systems
- Tailored algorithms ensure a detection of such attacks in near-real time with minimal to no impact on performance or stability
- Continuous learning enables the capture of all relevant changes in your IT/OT landscape with minimal manual intervention and maintenance



Accelerated Cyber Response

with Robotics Process Automation

- Use of Intelligent Automation / Robotics Process Automation for enabling rapid and (semi-)automated response to cyber incidents and attacks
- Use of Artificial Intelligence/Machine Learning can assist further in optimising the response behaviour of the “Cyber Bot”



KPMG Intelligent Cyber Analytics (kiCAP)について

kiCAPは、セキュリティ組織がAI対応のデジタルトランスフォーメーションの能力と規模を得ることを可能にし、さらに加速させることができ、特に、受動的組織から能動的組織への変換に重点を置いている。この能動的組織は、信頼性を提供するプラットフォームを構築することで、サイバー攻撃の脅威や不正リスクを監視、評価および緩和する。KPMGのアプローチおよびアクセラレータは、フロントオフィス（顧客チャネル）、ミドル/バックオフィス（エンタープライズITシステム）全体においてサイバー攻撃と脅威となるデータサイロの関連付けを容易にし、対策を強化してセキュリティ組織に「自社の安全性レベル」を把握するための情報／洞察を提供する。

4つのビルディングブロック

顧客とエンタープライズの統合

顧客の要件／利用パターンをエンタープライズシステムのデータと結合し、最先端の分析を活用して、デジタルエコシステム内の脅威を検知/防止する。「学習」が「予測」能力へと変換する。



AI対応型のサイバーデジタルトランスフォーメーション

従来の人によるサイバーセキュリティ対応組織から、人間主導のAIによる対応組織へと移行するように、組織を促し指導し向上させるプログラム



サイバー攻撃および不正リスクアクセラレータ

サイバーセキュリティリスクを科学的かつ拡張/反復可能な方法で管理するために役立つKPMGアクセラレータにより、サイバーセキュリティリスクおよび不正リスクのデータ分析の成熟度を促進する。「特徴量エンジニアリング」および強化方針により、高い信頼度をもって、サイバーセキュリティの脅威を防止／検知し、予測することができる。



常時接続のAIエンジン

「常時接続」かつカスタマイズが可能なリスクエンジンを開発し、企業のカスタマイズされた許容度および脅威に対して、重要リスク指標（KRI）をリアルタイムで、比較、予測、評価する



What is KPMG Intelligent Cyber Analytics Program (kiCAP)

kiCAP can enable and accelerate your Security Organization in the adoption of the power and scale of AI-enabled Digital Transformation. Specifically, the program is focused on transforming our clients from a very reactive to a proactive organization, that Monitors, Measures and Mitigates cyber threats and fraud risks by establishing a platform for delivering Trust. Our approach and accelerators help connect cyber and threat data silos across front office (customer channels), mid/back office (enterprise IT systems) – and provides intelligence/insights to enforce actions and confidently push the organization to know “how secure you are?”

Four building blocks include...

Integrate Customer and Enterprise

Connect customer requirements/usage patterns with enterprise systems data and leverage advanced analytics to detect/prevent threats within the digital ecosystem. “Learning” transforms to “predictive” capabilities.



AI-enabled Cyber Digital Transformation

A program to deliver, teach and elevate organizations to move from a traditional human-powered Cyber workforce, to a more human-accelerated, AI-enabled organization.



Cyber and Fraud Risk Accelerators

Advance Cyber and Fraud Risk data analytics maturity with KPMG accelerators to help manage cyber security risks in a scientific, scalable, and repeatable way. “Feature engineering” and enforcement policies allow to prevent/detect and predict cyber threats with HIGH degree of confidence.



Always-on AI Engine

Creating an “always-on”, customizable risk engine that will correlate, predict and rank Key Risk Indicators (KRIs) in real-time against a company’s customized tolerance levels and threats.

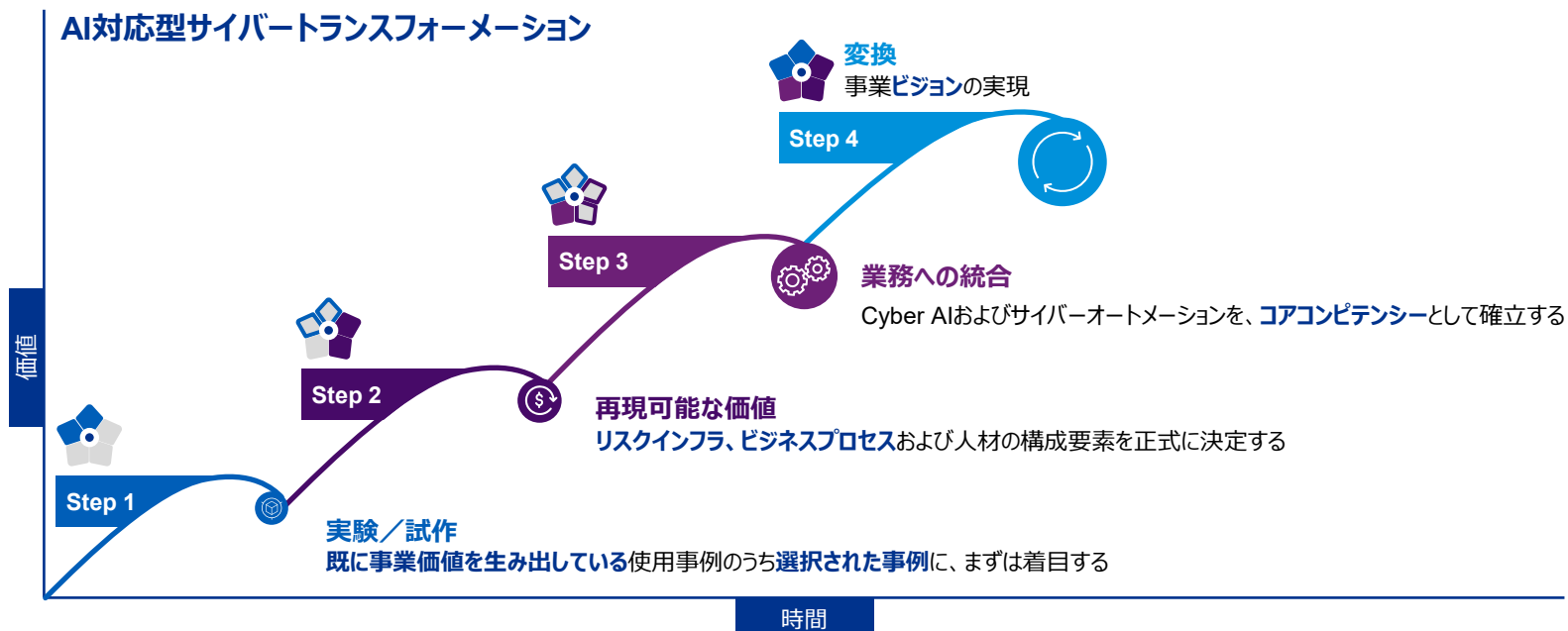


次世代サイバー防衛への変換は...

最先端分析、機械学習およびインテリジェントオートメーション（IA）と共に...

多くの企業が段階的なアプローチを取っており、事業価値を実証する個々のプロジェクトがAIおよびインテリジェントオートメーション（IA）力を構築している。

KPMGのインテリジェンスセキュリティ分析プログラムは、貴社のセキュリティ組織によるAI対応のサイバー・エンタープライズ・セキュリティの導入を可能にし、加速させることができる。

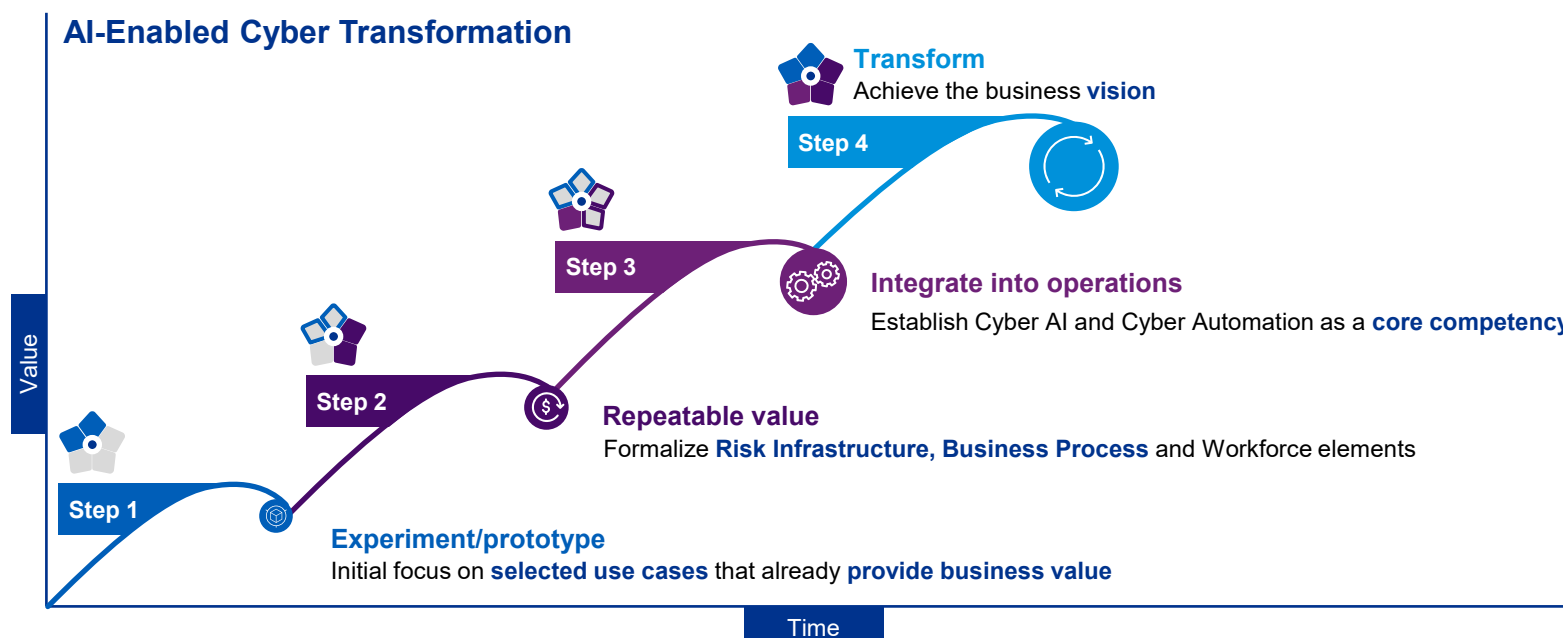


It is a journey to transform to next generation cyber defence...

...with Advanced Analytics, Machine Learning and Intelligent Automation (IA).

Many organizations take a step-by-step approach, with discrete projects that demonstrate business value building AI and IA capabilities along the way.

KPMG Intelligent Security Analytics Program can enable and accelerate your Security Organization in the adoption of AI-enabled cyber enterprise security.



KPMGのインテリジェンスセキュリティ分析のパフォーマンスおよび洞察

KPMG独自の機能横断型アプローチがもたらす成果

これまでの成果例

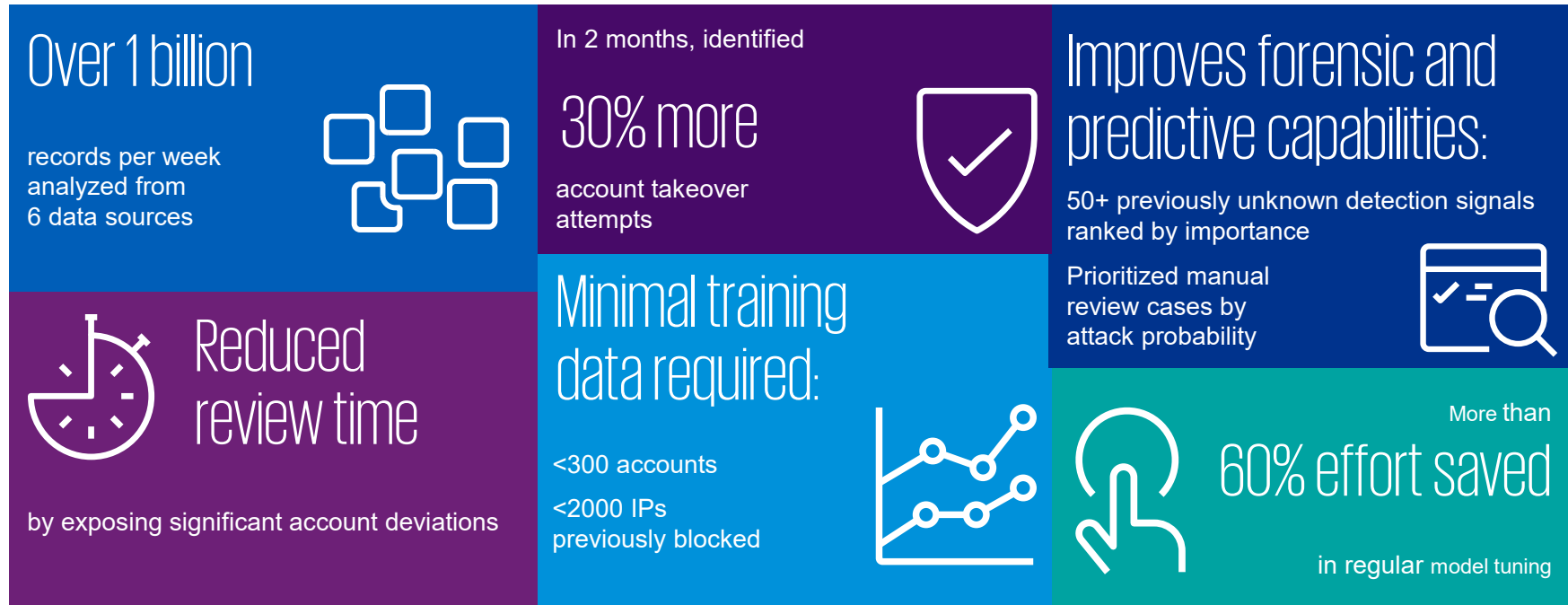


Note: Statistics from previous engagement survey

KPMG Intelligence Security Analytics performance and insights

Our unique and cross-functional approach yields results –

Sample results we've seen

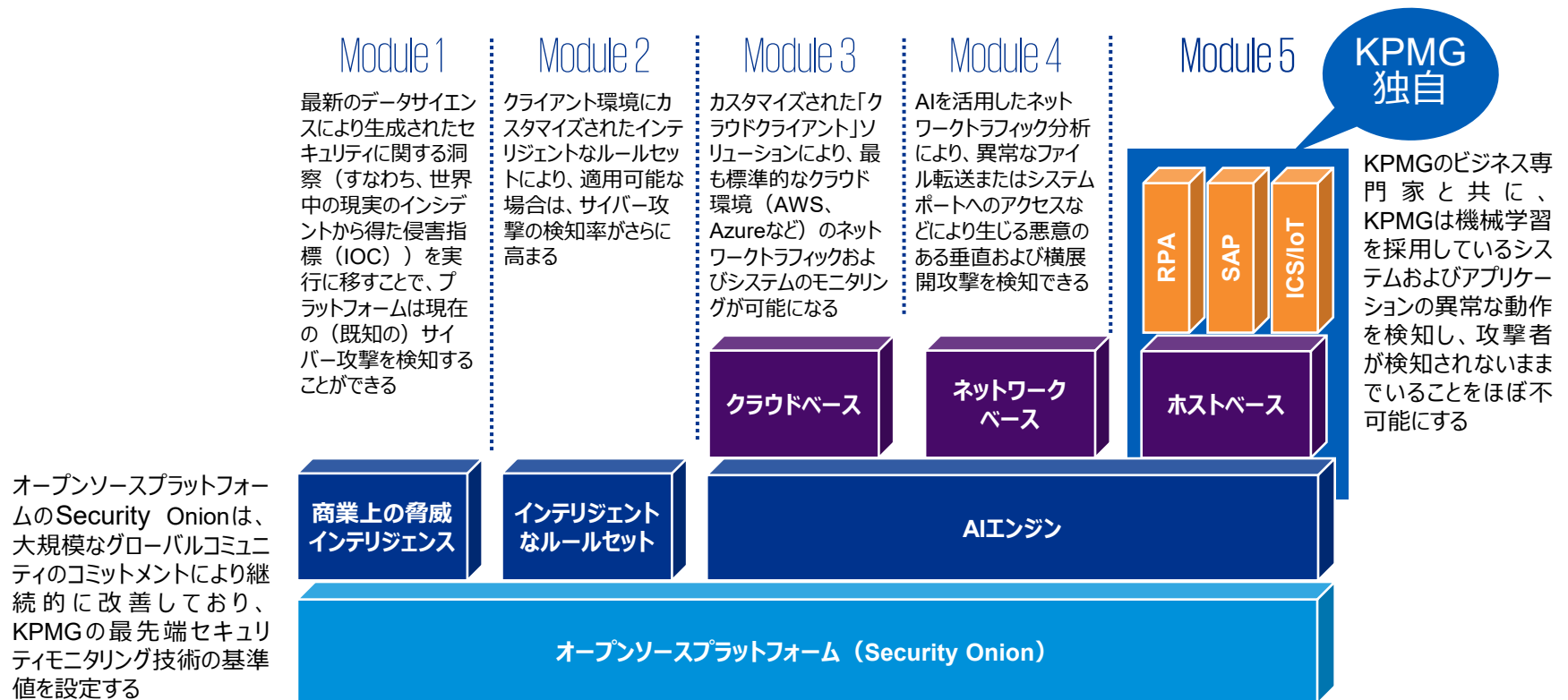


Note: Statistics from previous engagement survey

KPMGのセキュリティ分析プラットフォーム

階層モデル

KPMGが提供する独自のツールセットは、さまざまな技術とKPMGの特定のビジネスノウハウを組み合わせることで、最も高度なサイバー攻撃の検知にも対応している。

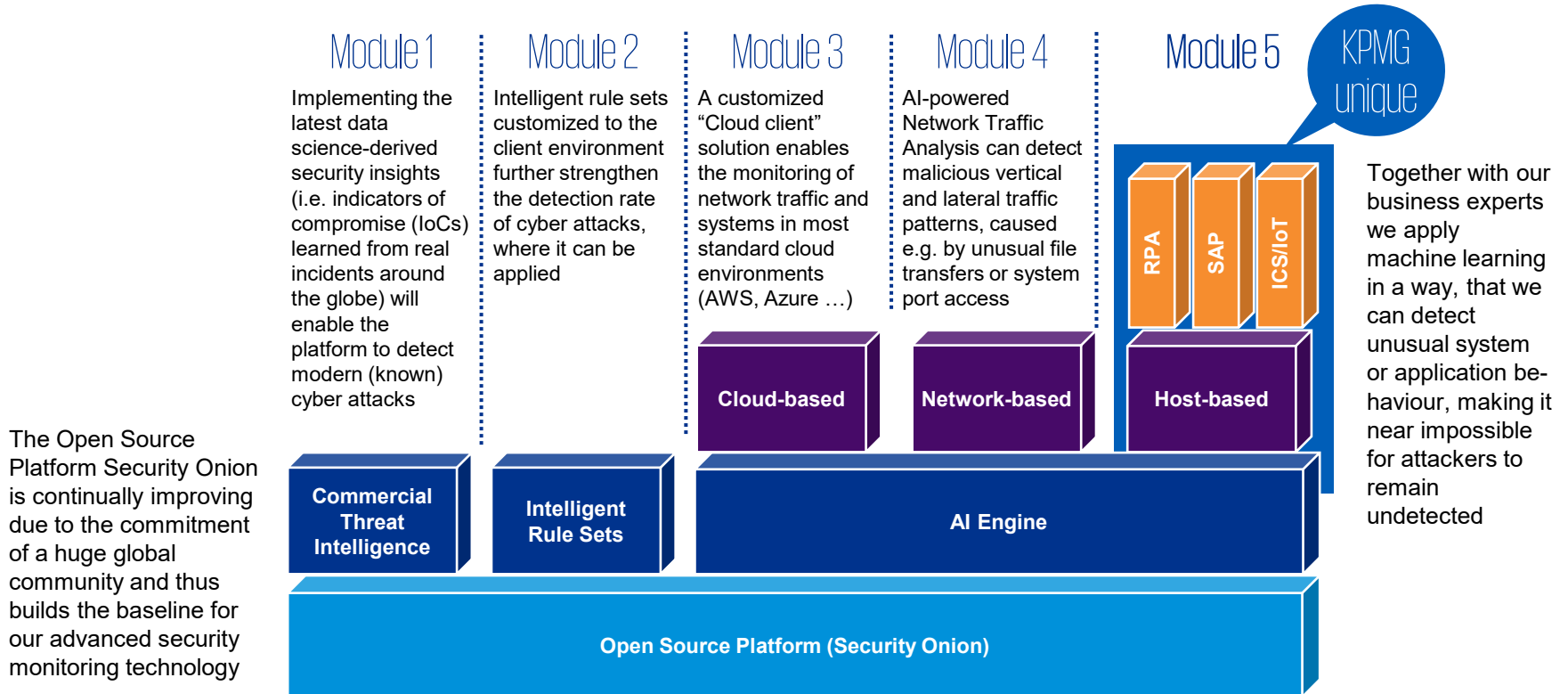


オープンソースプラットフォームのSecurity Onionは、大規模なグローバルコミュニティのコミットメントにより継続的に改善しており、KPMGの最先端セキュリティモニタリング技術の基準値を設定する

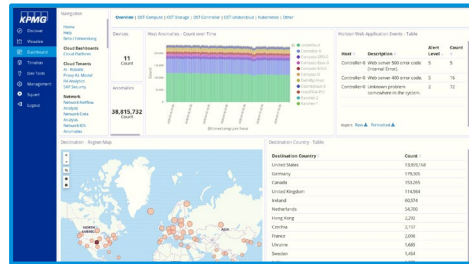
KPMG Security Analytics Platform

Layer Model

Through a combination of different technologies and the specific business know-how of KPMG, we are able to provide a unique toolset for detecting even the most sophisticated cyber attacks.



1つのプラットフォームですべてのセキュリティ分析のニーズに対応

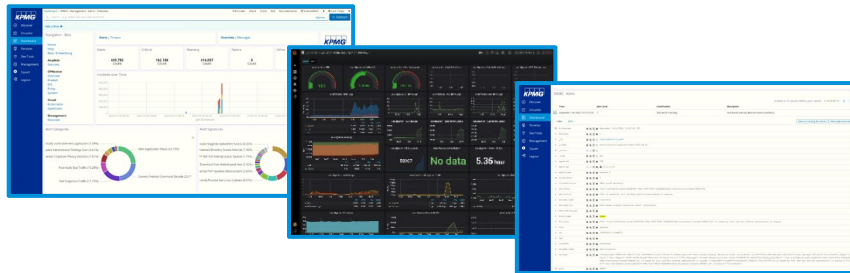


セキュリティ状況

貴社のセキュリティの現状の大きな概要を把握し、関連するKPIを迅速に評価



(最高) 情報セキュリティ責任者レベル

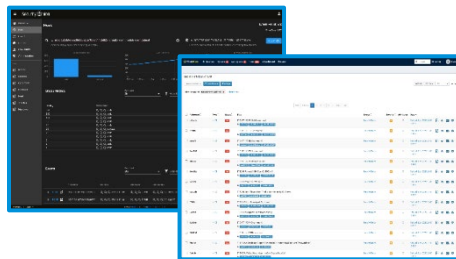


個別レポート

詳細なイベントのモニタリングおよび評価が可能になり、関連するインシデントについて検索条件を追加



セキュリティアナリストおよびオペレーション



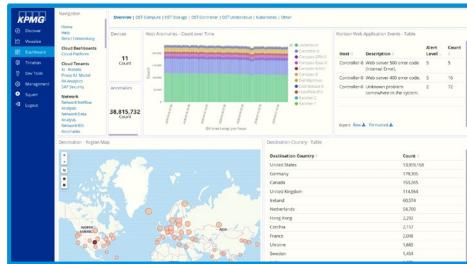
掘り下げ

適宜、統合されたフォレンジックおよびインシデント管理を実現



L2アナリストおよびフォレンジック

One platform for all Security Analytics needs...

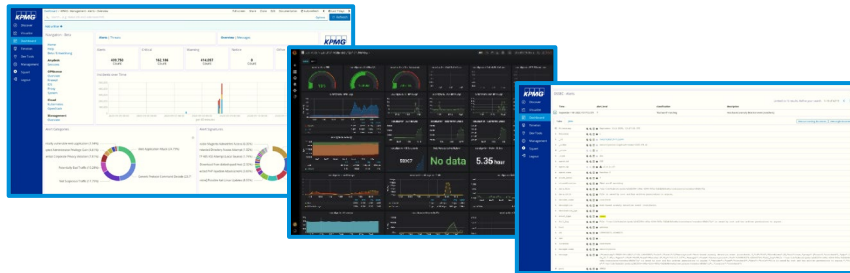


Security Status

Get a High-Level overview of your current security landscape and quickly evaluate relevant KPI



(C)ISO Level

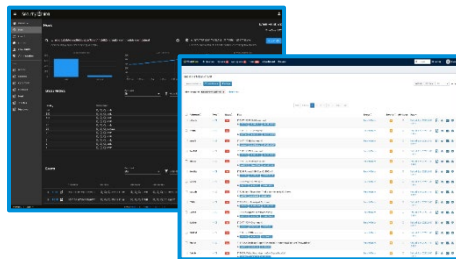


Individual Reports

Enable your teams to monitor and evaluate detailed events in order to filter for relevant incidents.



Security Analysts & Operations



Deep Dive

Allow for integrated Forensic investigations and incident management, when and where required



L2 Analysts & Forensics

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

状況



流動性および運転資金に着目

- 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およ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

受注およびコスト状況の情報共有の迅速化

- 顧客需要および収益の創出
- 日々の変化に関する速報の需要拡大
- 報告およ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

- 予測の難しさ
- 新しい外部要因の検討およ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

- 流動性および債権の日報
- CF対策を即座に実施
- 高額支払いの予測および分析（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およ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
- 売上およ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および最新ツール
- 予算以上に重要なローリングフォーキャスト
- 前提に関する質問および調整、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

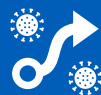
- It is important to mobilize resources and keep an eye on the liquidity
- Particularly cash-relevant transactions and available liquidity should be tracked
- Assessment of government programs for supporting the net liquidity

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
- 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 analyzation of big payments (taxes, dividends,...)



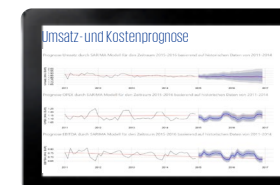
Fast and dynamic reporting

- Reliable and fast analysis of your financial situation
- Robust data model and interactive dashboards with Drill-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- 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**および**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および診断的分析
- 新しい予測的分析および処方的分析
- 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
- プロセスおよび統制リーダー（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および統制の管理方法およ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および分析：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、変換およ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
 - 計画および予測
- 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



データおよび分析の変換

徹底した自動化により洞察のスピードおよ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

従業員およ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および分析ソリューション」
業界のリーダー
(Gartner 2019)

特徴

- 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・プロセスの変革**
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、財務計画および予測、営業、オペレーション、サプライチェーンおよび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および維持
- 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、関係分析およ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
- 直感的な操作および高い柔軟性**
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、および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

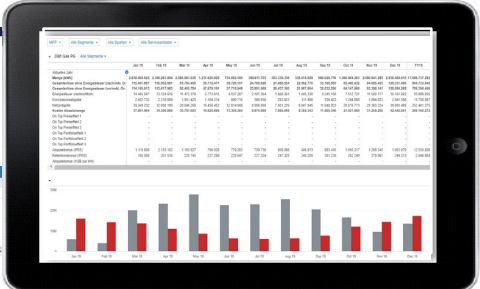
データを価値に...

- 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、データおよ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、統計モデルおよ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および実現**
KPMGが業界経験、経営計画力、およ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

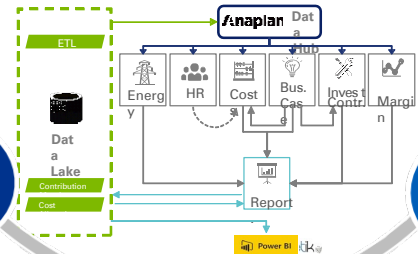
Cloud-based Planning Tool
with > 1.200 Clients in 46 Countries

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



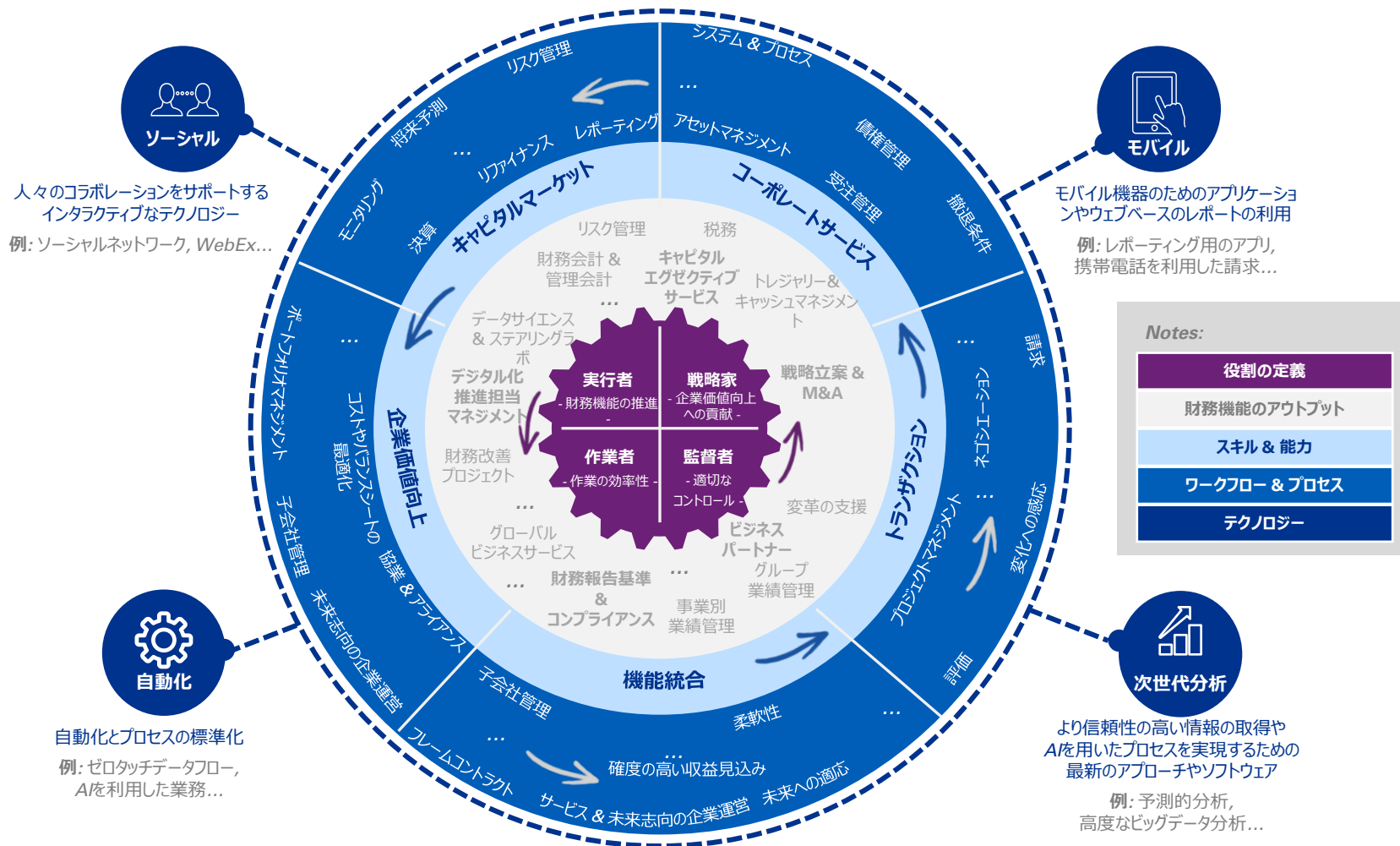
Benefits

- 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...

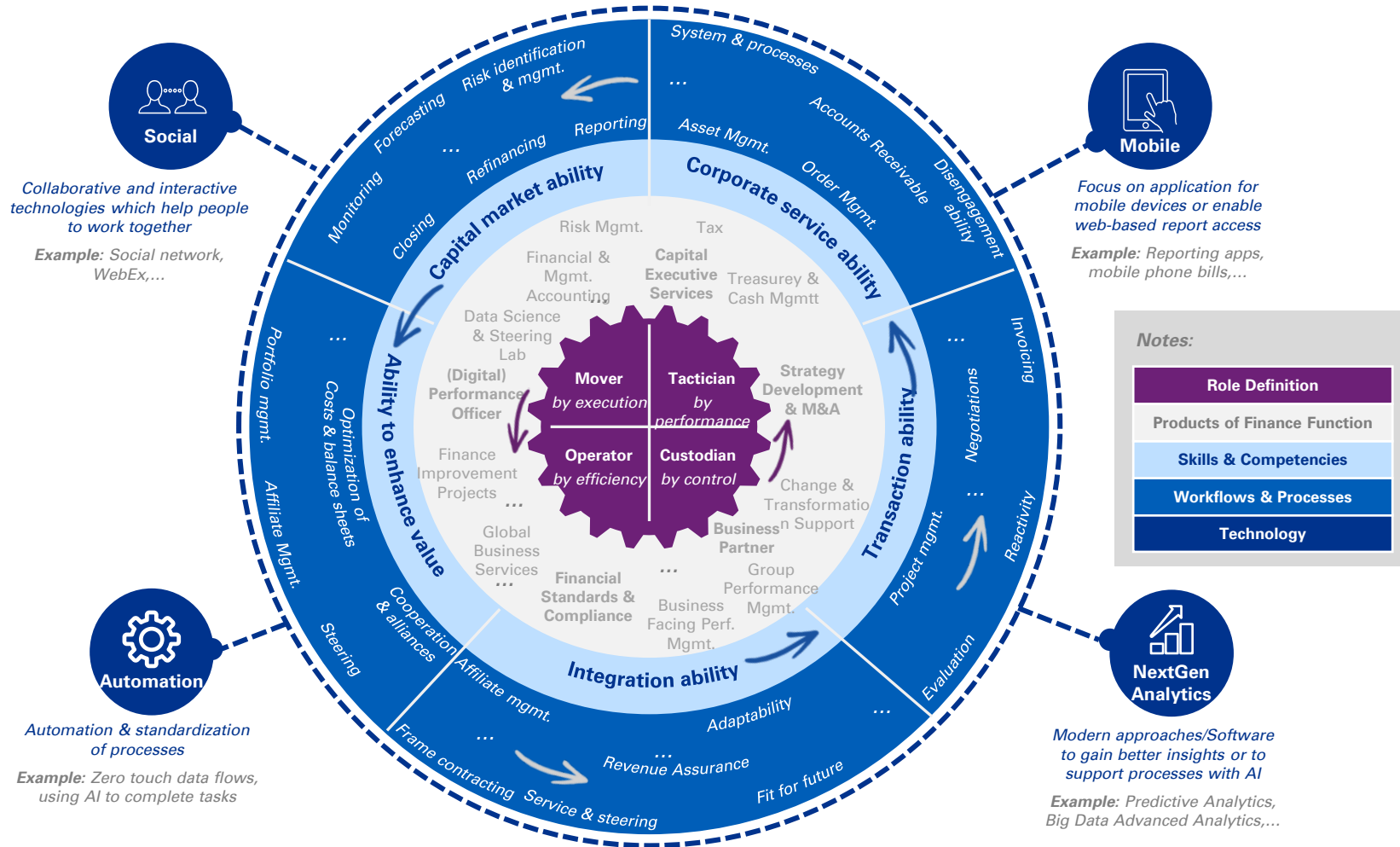
- Reliable Decision-Making Principles**
Connected planning brings together people, data and plans and thus allows improved business decisions.
- Basis for Predictive Analytics**
Better support for simulations, optimizations, statistical models, and machine learning. Leverage all of your data and more 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

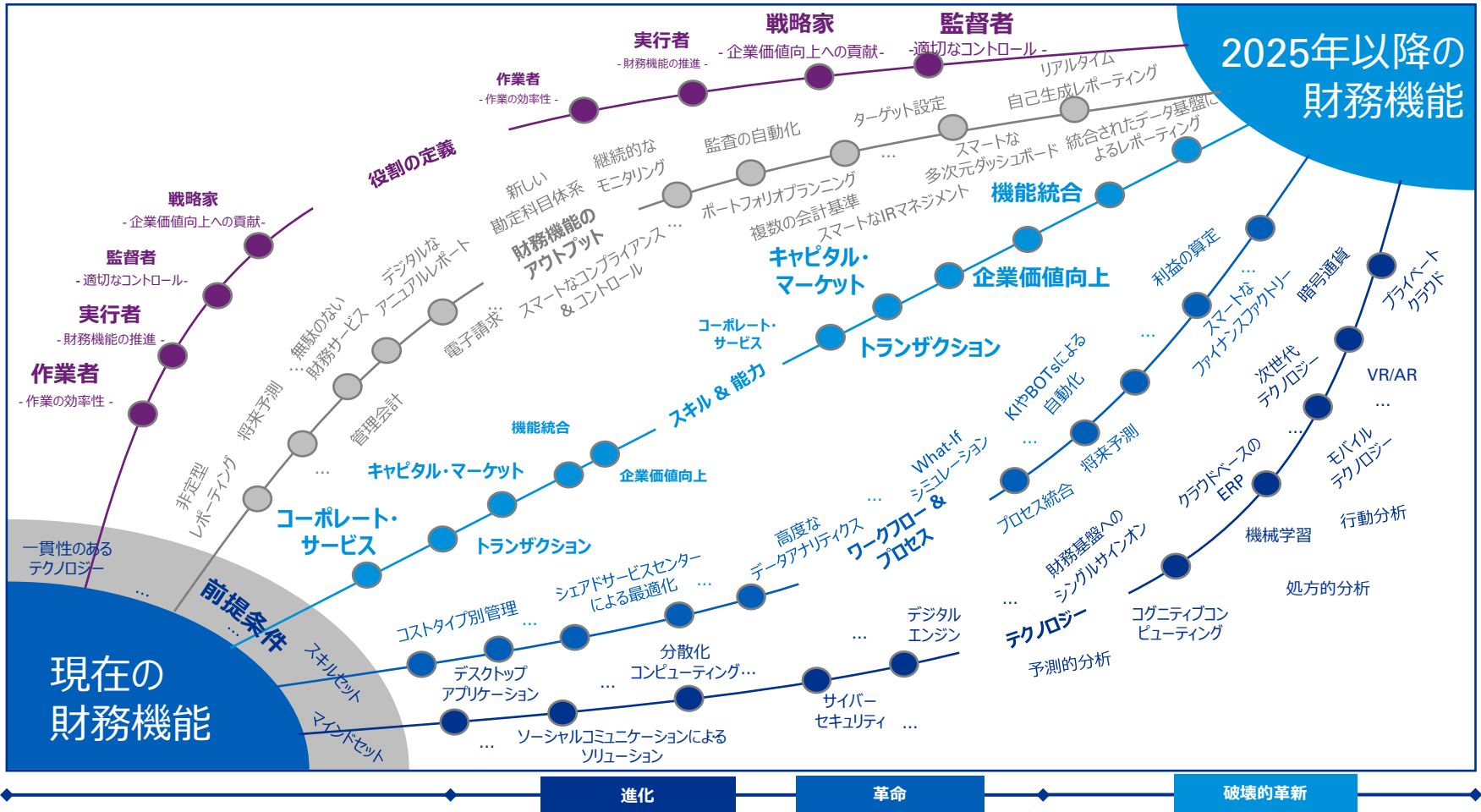


Digital Finance – Target Operating Model – 21st Century Chief Financial Officer

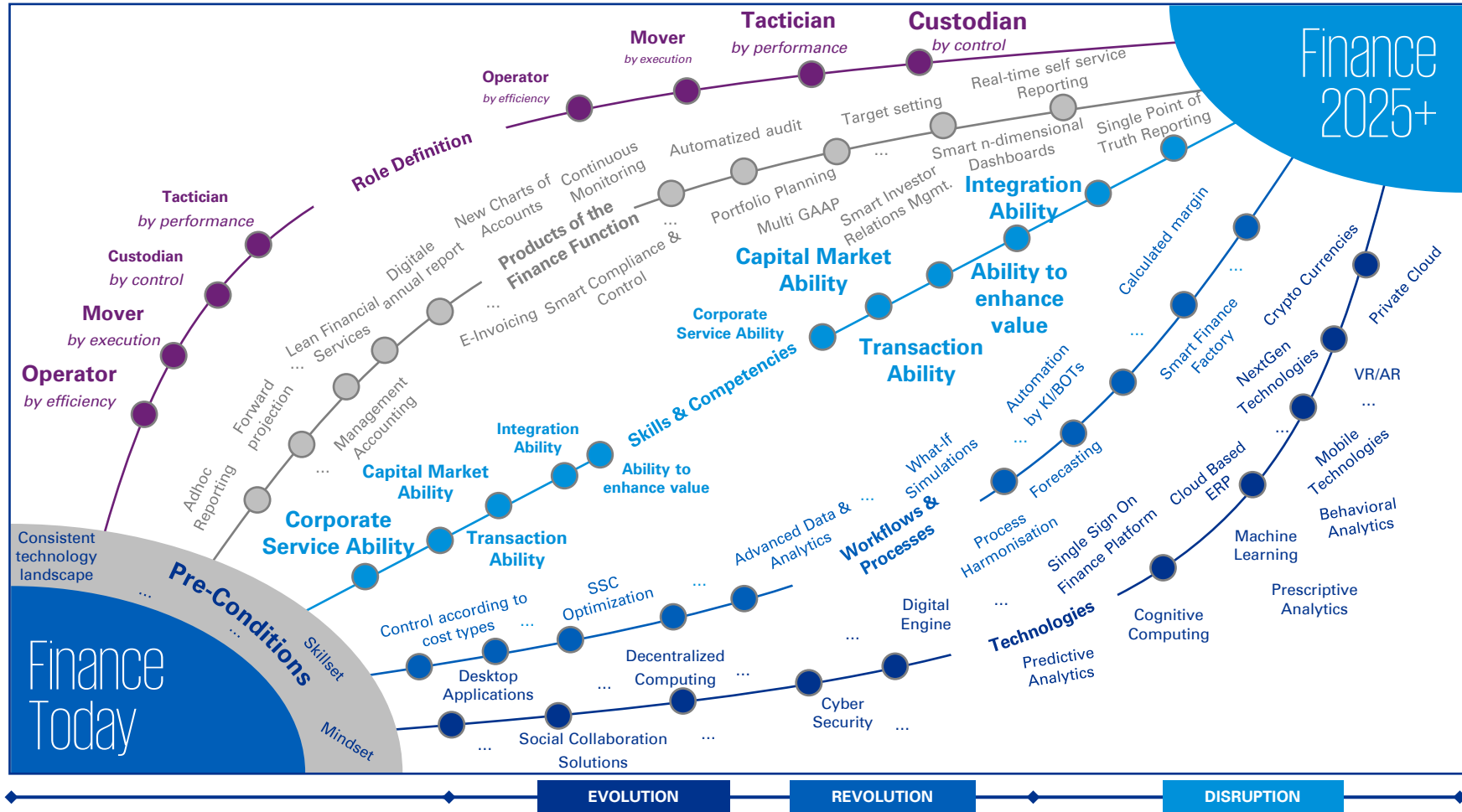
Digital Finance – Target Operating Model – 21st Century Chief Financial Officer



デジタルファイナンス – 次世代の財務機能モデル



Post Merger Integration Finance - Activities (1/6)



ロボットに係るリスク：リスク要因

1	IDとアクセス管理	<ul style="list-style-type: none"> Botおよび／または関連のシステムおよびデータへ／を介してのアクセスが不適切および／または未承認である場合、運用上、財務上または社会的な評価の損失につながる。 割当てられたアクセス権が職務分掌要件に違反する場合、運用上、財務上または社会的な評価の損失につながる。
2	変更管理	<ul style="list-style-type: none"> RPA自動化プログラムの適切な提供を保証するRPA設計および開発方法が常に設定されていない。 自動化ソリューションの検証が十分でない場合、ビジネス要件および戦略的目標を満たしていないソリューションにつながる。
3	ログ、監査、追跡可能性	<ul style="list-style-type: none"> RPA運用の要件に対する監査可能性またはモニタリングが導入されていない場合、潜在的なインシデントに対する分析／迅速な対応に影響を与えると同時に、運用の継続的な有効性をモニターする能力に影響を与える。
4	利用可能性と事業の継続	<ul style="list-style-type: none"> 完全に機能するRPAソリューション（ソリューションが効果的に機能するために必要となるハードウェア、ソフトウェア、プロセスデータ、包括的なソリューションで構成される）にフォールバックまたは代替プロセス機能がない
5	IT変更管理	<ul style="list-style-type: none"> RPA環境または関連システムおよびデータへの変更が一定の品質で管理されていない場合、未承認の変更とインシデントのリスクが増加し、代わりにソリューションへの信頼性／品質が失われ、運用上、財務上または社会的な評価の損失につながる。
6	ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 革新的な技術の利用に対する信頼が欠如している場合、当該ソリューションの本格的な稼働および／またはさらなるイノベーション投資を制限するものになる。 RPAプログラムの、またはソリューションの所有権および管理の役割および責任の所在が不明確である場合、未承認または不適切な開発、アクセス、変更および／またはインシデントのリスクを増加させる。
7	リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理、内部統制およびコンプライアンスについて社内外の要件に違反した場合、効果的でないソリューション、あるいは規制または市場への影響につながることであり得る。
8	HR&サプライヤー管理	<ul style="list-style-type: none"> RPAソリューションが時間の経過とともに効果的でなくなる場合、または大きなインシデントが発生中に誤った判断を下した場合、効果的にソリューションを運用および維持するために保持・開発された不十分なIT知識（スタッフやスキル）は効率の低下につながる。
9	IT運用	<ul style="list-style-type: none"> RPAの運用におけるエラーが検出されない、または検出が遅れた場合、もしくは適切に対処されなかった場合、未承認の変更、システムの利用可能性、情報漏洩、その他のインシデントのリスクが増加する。

Robotics risk: What could go wrong?

1 Identity and Access Management	<ul style="list-style-type: none"> • Access to, or through, the Bot and/or relevant systems and data is inappropriate and/or unauthorized, leading to operational, financial or reputational losses. • Assigned access rights violate segregation of duty requirements, leading to operational, financial or reputational losses.
2 Change Management	<ul style="list-style-type: none"> • RPA design and development methodology are not consistently set-up to ensure a successful delivery of an RPA automation program. • Insufficient testing of the automation solution, resulting in a solution that does not meet business requirements and strategic objectives.
3 Logging, Auditing and Traceability	<ul style="list-style-type: none"> • Auditability or monitoring requirements for RPA operations are not implemented, impacting the ability to monitor continued effectiveness of operations, as well as the analysis of / timely response to potential incidents
4 Availability and Business Continuity	<ul style="list-style-type: none"> • No fall back or alternative processing facility is available for a fully functioning RPA solution (consisting of hardware, software, process data and encompassing solutions required for the effective functioning of the solution).
5 IT Change Management	<ul style="list-style-type: none"> • Changes to the RPA environment or related systems and data are not controlled with consistent quality, increasing the risk of unauthorized changes and incidents, which in turn leads to loss of reliability/ quality of the solution, and to operational, financial or reputational losses.
6 Governance	<ul style="list-style-type: none"> • A lack of trust in the use of innovative technologies restricts putting such solutions in production at scale, and/or further innovation investments. • RPA program's or solution's ownership and management roles and responsibilities are unclear, increasing the risk of unauthorized or inappropriate developments, access, change, and/or incidents
7 Risk Management	<ul style="list-style-type: none"> • Non-compliance with internal or external requirements in terms of risk management, internal control and compliance could lead to ineffective solutions, or regulatory or market repercussions
8 HR & Supplier Management	<ul style="list-style-type: none"> • RPA solution, or to RPA solutions becoming ineffective over time, and/ or poor decision making during major incidents. Insufficient IT knowledge (staff and/ or skills) retained/ developed to effectively run and maintain the solution where handed over to the standing organization (i.e. once the solution moves to sustain), leading to an ineffective
9 IT Operations	<ul style="list-style-type: none"> • Errors in the RPA's operation remain undetected or are detected late, or are not acted upon appropriately, increasing the risk of unauthorized changes, system availability, data loss and other incidents.

早い段階でロボットに係るリスクを評価



会計関連業務を人間が実施するか機械が実施するかに関係なく、記帳および年次財務諸表の作成責任は経営者にある。

貴社の現在のRPAコンプライアンス状況を、KPMGのロボティックヘルスチェックを利用して評価することができる。



現状分析



- 現在のRPAガバナンスモデル（支援プロセスおよび組織を含む）についての協議
- （例えば、既存のリスク管理マトリクスに基づいて）定義されたRPA統制環境の分析

評価



- リスク対象範囲および規制上の要件に関するRPAの統制環境の評価
- 統制のデザインの有効性に関して定義された統制の評価

アドバイス



- 優れた実践（グッド・プラクティス）アプローチと比較した際のRPA統制環境におけるギャップの特定
- 統制環境の改善に関するアドバイスを含ま結果の提示

ロボティックヘルスチェックは以下のリスク&統制分野に対応するRPAに関するコンプライアンスに対するアドバイスを含む



Evaluate your Robotic risks as early as possible



The responsibility for bookkeeping and annual financial statements remains with the management, regardless of whether the accounting relevant activities are carried out by man or machine.



We evaluate your current RPA compliance status with our Robotic Health Check

As-Is Analysis

- Discussion of the existing RPA governance model incl. supporting processes and organization
- Analysis of the defined RPA control environment (e.g. based on existing risk control matrix)

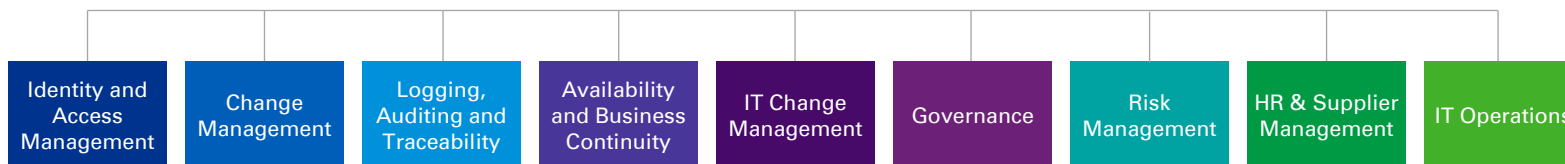
Evaluation

- Validation of the RPA control environment with regard to risk coverage and regulatory requirements
- Evaluation of the defined controls with regard to effectiveness of their design

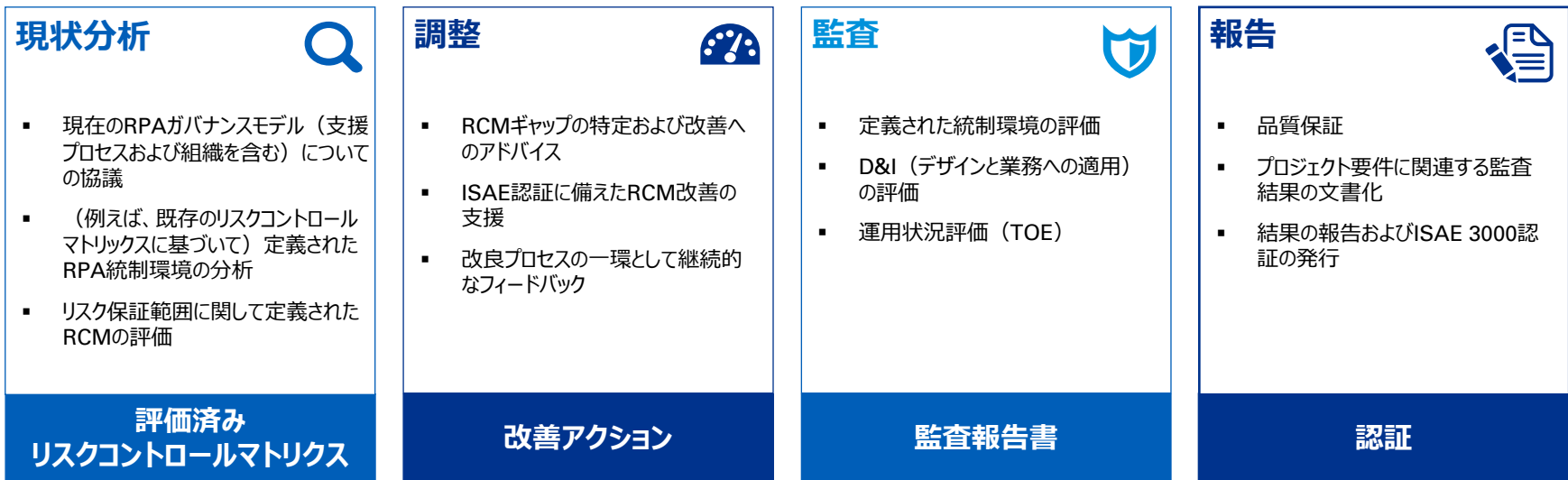
Recommendation

- Identification of gaps in the RPA control environment compared to a good practice approach
- Presentation of the results including recommendations for improving the control environment

The Robotic Health-Check includes recommendations for Robotic Process Automation Compliance addressing the following Risk & Control Areas

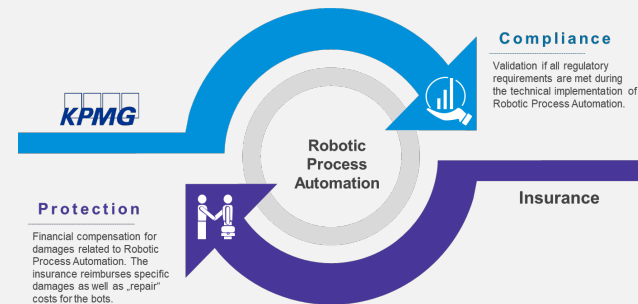


RPA監査と対応する認証

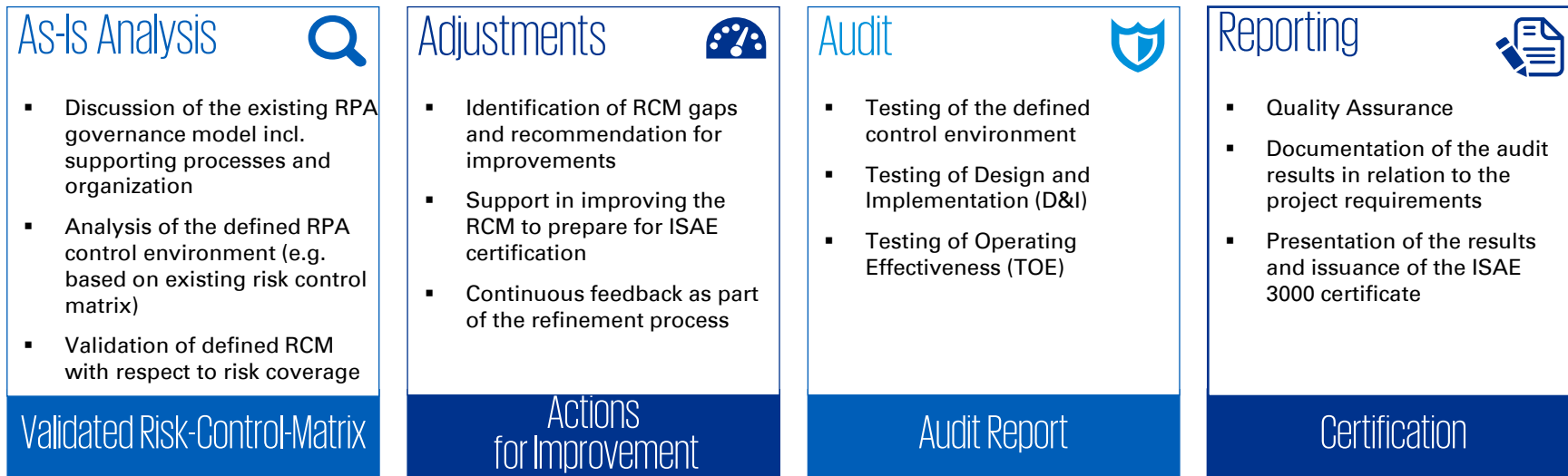


KPMG RPA保証

- KPMGおよび保険会社によるBot関連リスクに対する保護
- RPAソリューションの技術的な導入中にすべての規制上の要件を満たした場合のKPMGによる評価
- RPAに関連する金銭的損害に対する補償。保険会社は特定の損害およびBotの「修理」費用を補償
- 顧客にとってのメリットは、RPAソリューションに関する信用と信頼が確立でき、ソリューションのエラーに起因する潜在的な事業上および金銭的な損害もカバーされること

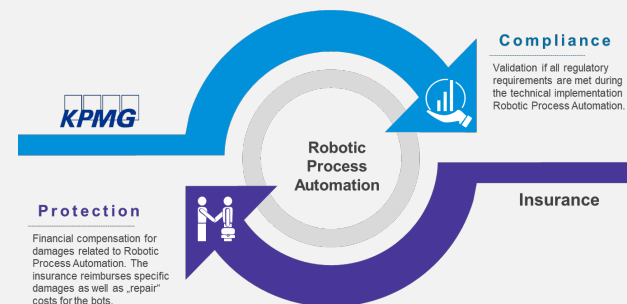


Get a full RPA-Audit and a corresponding certification



KPMG RPA Automation Assurance

- Protection for bot-related risks by KPMG and an Insurance company.
- Validation by KPMG if all regulatory requirements are met during the technical implementation of an Robotic Process Automation solution.
- Financial compensation for damages related to RPA. The insurance company reimburses specific damages as well as “repair” costs for the bots.
- The client’ benefits are that reliance and trust regarding the RPA solution can be established and possible negative business and financial outcomes due to errors in the solution will be taken care of.



AI評価

価値と進歩の可能性は、アルゴリズムが簡単な言葉で説明可能になったときに完全に現れる

レジリエンス（回復力）

貴社AIの技術的ロバスト性、プラットフォーム全体に対する俊敏性、サイバー攻撃に対する抵抗力

公平性

モデルに対する先入観や偏見がなく、制限された保護属性を使用していないことを保証



完全性

系統および適切性を含むアルゴリズムの完全性およびデータの信頼性を確認

説明能力

意思決定プロセスを理解するトピック

The art of evaluating AI

Its potential for good and progress - will only fully emerge when algorithms become explainable in simple language.

Resilience

Technical robustness of your AI, its agility across platforms and resistance against cyber threats.

Fairness

Ensuring models are free from bias, free from prejudice and that restricted protected attributes are not being used.



Integrity

Checking the algorithm integrity and data validity including lineage and appropriateness.

Explainability

The topic of understanding the decision making process.

「AI in Control」とは何か、どのように活用するか

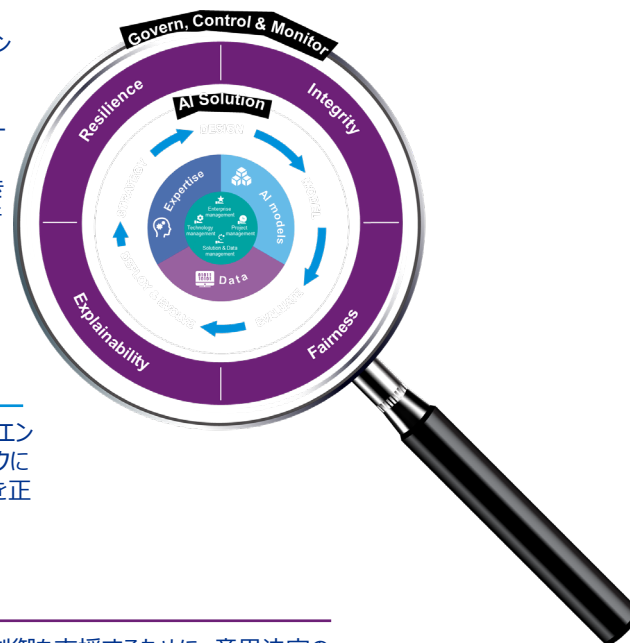
「AI in Control」は、各企業に固有のカスタマイズ可能なサービスであり、基本的な構成要素のコアセットに基づいている

「AI in Control」とは...

方法



継続的にAIソリューションを信頼の基礎に対するテクノロジーで測定し、組織は自社のAIソリューションをどのように構築、訓練、モニタリングすべきかに関してより良い慣行を提供する



フレームワーク



デジタル化され、柔軟なエンドツーエンドフレームワークにより、アルゴリズム・リスクを正確に測定する

新しいレンズ



ビジネスユーザーによるAI制御を支援するために、意思決定の際にAIサービスを効果的に活用でき、信頼できるものであるために、その完全性を維持し、説明可能で、公正かつ回復力をもったものであることを保証する

注目すべき構成要素として...

包括的AIフレームワーク

AIフレームワークは、透明性および効果的なアルゴリズム管理によって、企業が技術的パフォーマンスに対して信頼を得られるように支援する



技術資産と機能

デジタル化され、柔軟な、より優れたAI統制を培う環境により、アルゴリズム・リスクを正確に測定する



AIに係る専門性

経験豊富なプロフェッショナルがAIに関するガバナンスと管理の枠組み全体を確認し、リスクの観点から企業の方針とガイドラインにそれを位置付ける



継続的なモニタリングと付加価値を生む洞察

信頼の原則に関連するさまざまなメトリクスをユーザーが視覚化できる



What is AI in Control and how does AI in Control work?

AI in Control is a unique and customizable service for each company. It is based on a core set of foundational components.

AI in Control is...

A Method



To consistently measure AI solutions with technology against the anchors of trust to provide better practices in how organizations develop, train and monitor their AI solutions.

A Framework



An end-to-end framework, which is digitized and flexible, to gauge algorithmic risk.

A New Lens



To help business users get control of AI, by ensuring that AI services have integrity, are explainable, are fair, and are resilient in order to be effectively used and trusted when making decisions.



The distinct components include...

Comprehensive AI framework

The AI-Framework helps organizations build trust in their technology performance through transparency and effectively governing algorithms



A suite of technology assets and capabilities

An environment that fosters greater AI control, which is digitized and flexible, to gauge algorithmic risk



AI expertise

Experienced professionals look at the overall governance and management framework for AI and map it back to the corporate policies and guidelines from a risk perspective



Continuous monitoring and value-add insights

Allows the user visibility into the various metrics related to the trust imperatives



技術資産と機能

KPMGのツールボックスの技術はプラットフォームにとらわれない。つまり、貴社の現在の環境にその技術を配置することができる。

ワークフロー評価ツール

KPMGは、貴社のAIソリューションの包括的かつ一貫した評価を可能にする包括的評価ワークフローツールを開発した。包括的「AI in Control」フレームワークおよび重要なリスク領域に基づいてインサイトを導くことを目的とした250以上の質問がある。

KPMG Max

KPMGは、適用可能な一連のスクリプトおよび再実施手順を利用してAIモデルの透明性確認の支援ツールを開発した。

自動モニタリング

KPMGはテクノロジー企業と提携し、偏見、公平性、正確性をモニタリングするためにさまざまなAIソリューションに対する優れた分析を組み込んでいる。その結果、KPMGのダッシュボードに完全に統合され、貴社組織内のすべてのAI評価を1か所に集約する。

インサイトに富んだダッシュボード

貴社のすべてのAI評価を1つの解釈し易い場所に集約し、すべてのインサイトが一か所にまとまっている。KPMGが事前に作成したダッシュボードを活用することも可能であり、また貴社の現在の視覚化されたパッケージソフトに合わせたダッシュボードを作成することも可能である。

A suite of technology assets and capabilities

The technologies in our toolbox are platform agnostic, meaning we can deploy them over your current environment.

Workflow assessment tool

KPMG has developed a comprehensive assessment workflow tool which enables comprehensive and consistent assessment of your AI solutions. We have over 250 questions all aimed at driving insight based on our comprehensive AI in Control framework and key risk areas.

KPMG Max

KPMG has developed a tool to assist in validating the transparency of an AI model through a series of scripts and reperformance procedures that can be applied.

Automated Monitoring

KPMG has partnered with technology companies to incorporate powerful analytics over a wide range of AI solutions to monitor for Bias, fairness and accuracy. The results are fully integrated with our dashboard to give you a single point of knowledge of all AI assessments within your organization.

Insightful Dashboard

To combine all your AI assessments into one, easy to interpret place we wrap all this insight into one place. You can utilize our premade dashboards, or we can create custom dashboards which fit within your current visualization suite.

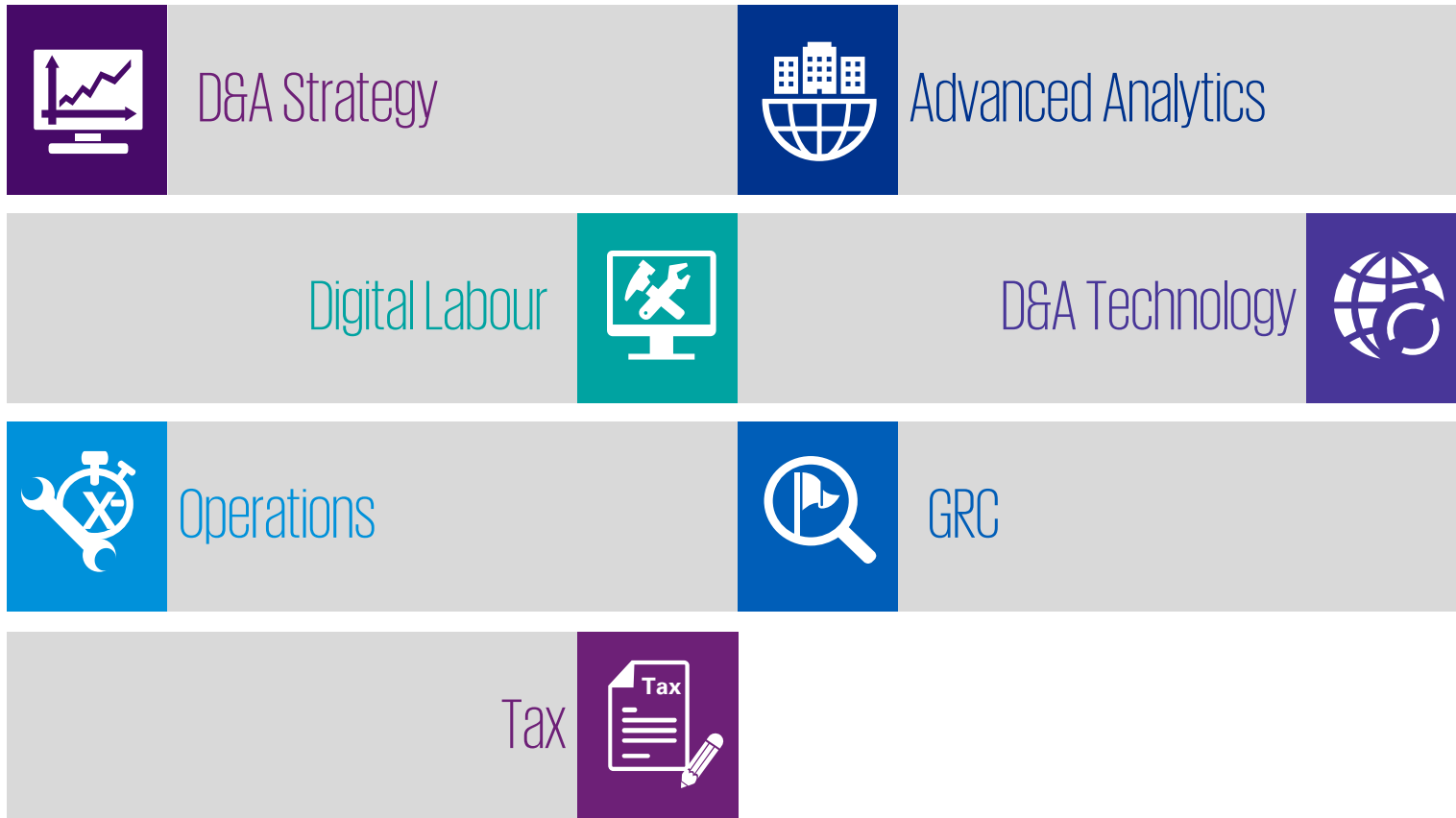
ライトハウスコア領域

供給市場に関する深いインサイトと予測分析を通じて導かれる統合された事業プランニング



Lighthouse Core Areas

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



D&A戦略



サービス・プロファイル

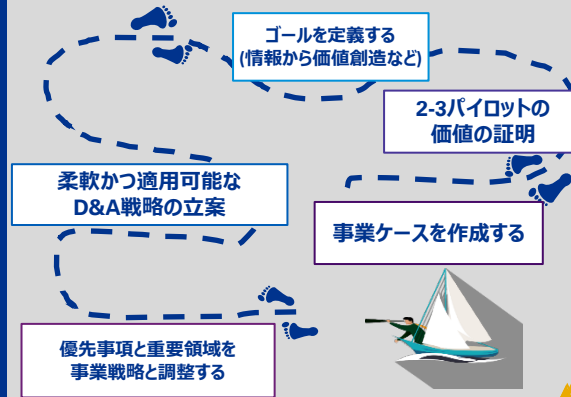
データ主導型戦略に対するビジョンを構築し、企業の運営領域まで戦略を導入するためのロードマップを作成する際にクライアントを支援

- ベストプラクティスに従って、データ分析（D&A）アプリケーションおよびベンチマークの現在の成熟レベルの評価
- D&A領域におけるビジョンおよび戦略の運用可能性に対する十分なロードマップの策定
- 既存のソリューションの選択または新しい利用ケースの設計における支援

方法論

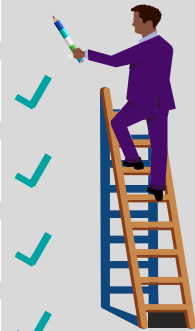


戦略



実行可能性

- ロードマップの策定/利用ケースの優先順位付け
- データ・プラットフォームおよびデータ・サイエンス・ワークベンチの作成
- 貴社の経営者がコミットしていることを確認する
- 高度な技術を有する人材の確保
- 迅速なデータ・ガバナンス・モデルの構築

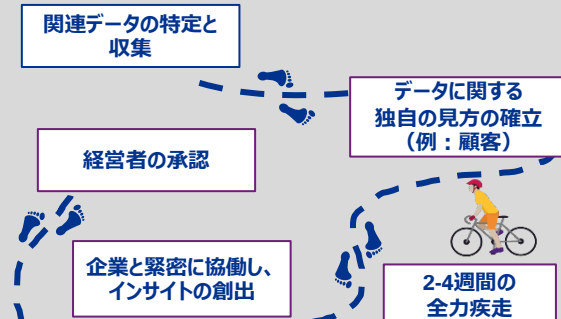


統合

- 変更管理
- 企業内のインサイトの共有
- サービス内容合意書（SLA）の定義およびモニタリング
- D&Aモデルをプロセスに統合
- データおよび分析結果に対する信頼の構築



洞察



D&A Strategy



Service Profile

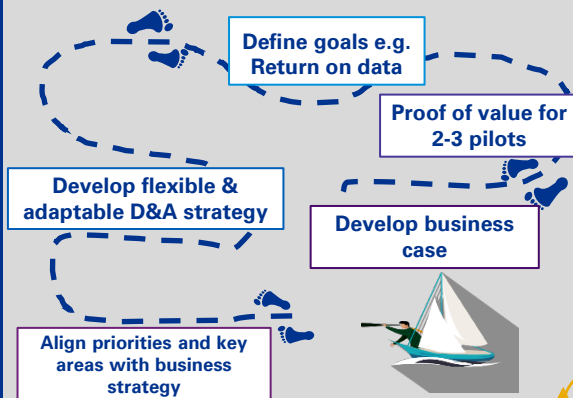
We support our clients in building up a vision for a data driven strategy and in developing a roadmap for implementation of the strategy down to the operative areas of the company.

- Assessment of current maturity level of Data & Analytics applications and benchmarking according to best practices
- Development of a vision in the field of Data & Analytics and a adequate roadmap for the operationalization of the strategy
- Support in selecting existing solutions or in designing new use cases

Methodology



Strategy



Enablement

- Develop roadmap / prioritize use cases
- Create data platform and data science workbench
- Make sure your management is committed
- Get skilled people
- Develop an agile data governance model

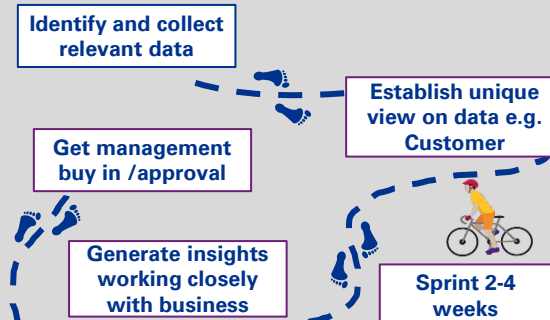


Integration

- Change Management
- Share insights within the company
- Define and monitor service level agreements
- Integrate D&A Models into processes
- Build trust in data and analytics results



Insights





高度な分析 (1/2)

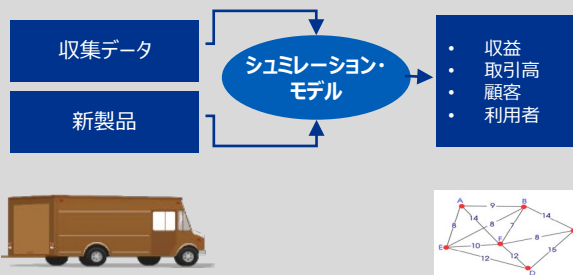


サービス・プロファイル

「データをインサイトへ、そして価値へ変換する」
このアプローチに基づき、データを通して価値を創造するために顧客を支援する。高度な分析は、機械学習またはディープラーニングを活用することで複雑なビジネス上の問題を解決する洗練されたモデリング方法を含む。

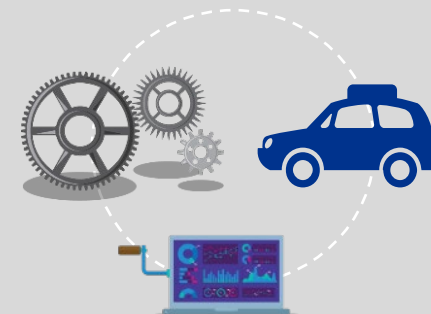
シミュレーション

- 新製品を導入するためのKPIをシミュレーションする
- 製品配送の最も効率的なルート特定する



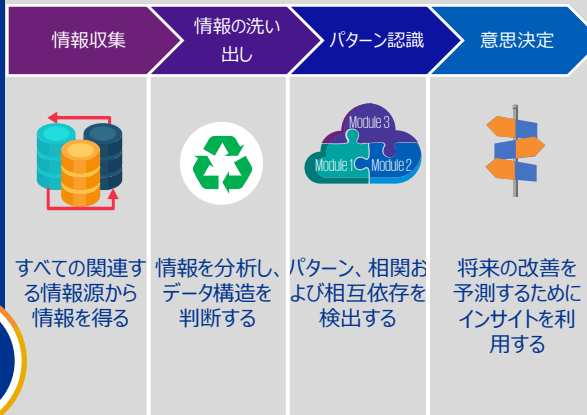
最適化

特定部分のより高い金額を利用して費用を削減する (スケールメリット)



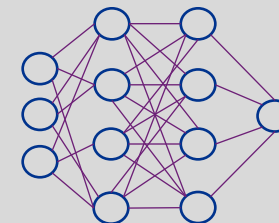
予測

- 統計的モデリング、自然言語処理、機械学習に関する深い造詣
- 成長の可能性を誘発し、リスクを低減するオペレーショナル・エクセレンスに関する、顧客にとって追加的価値の創造



ディープラーニング

- 1 ニュートラル・ネット・デザイン
- 2 トレーニングデータの作成
- 3 視覚化 & 検証
- 4 自己学習
- 5 最適化



方法論



Advanced Analytics (1/2)



Service Profile

„Turning Data into Insight into Value“!
Based on this approach, we are supporting our customers to create value through data. Advanced Analytics includes sophisticated modelling methods to solve complex business issues by leveraging machine learning or deep learning.

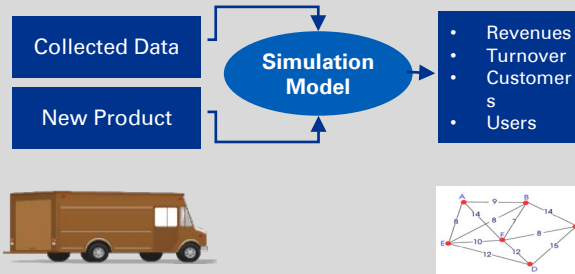
- Deep knowledge in statistic modelling, natural language processing and machine learning
- Creation of additional value for our customer in terms of operational excellence, triggering growth potential and reducing risks

Methodology



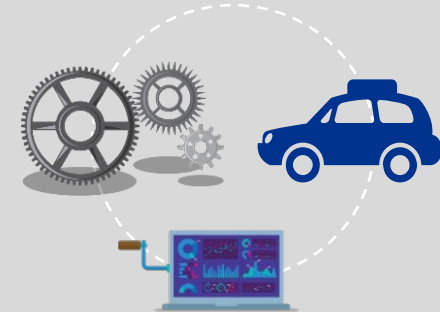
Simulation

- Simulating KPIs for introducing new products
- Identify the most efficient route for package delivery

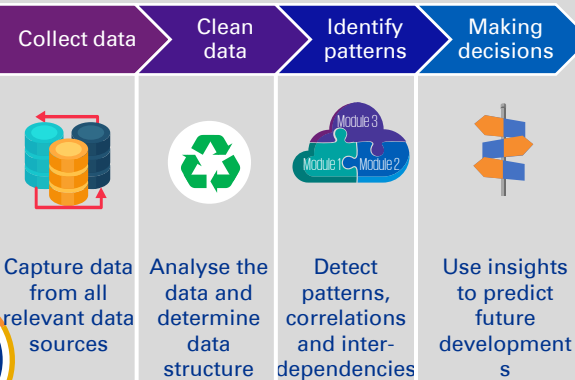


Optimization

Reducing costs by using higher amounts of certain part (economy of scale)

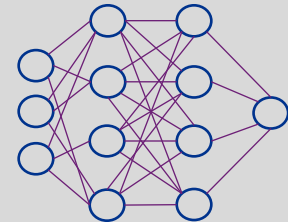


Forecast



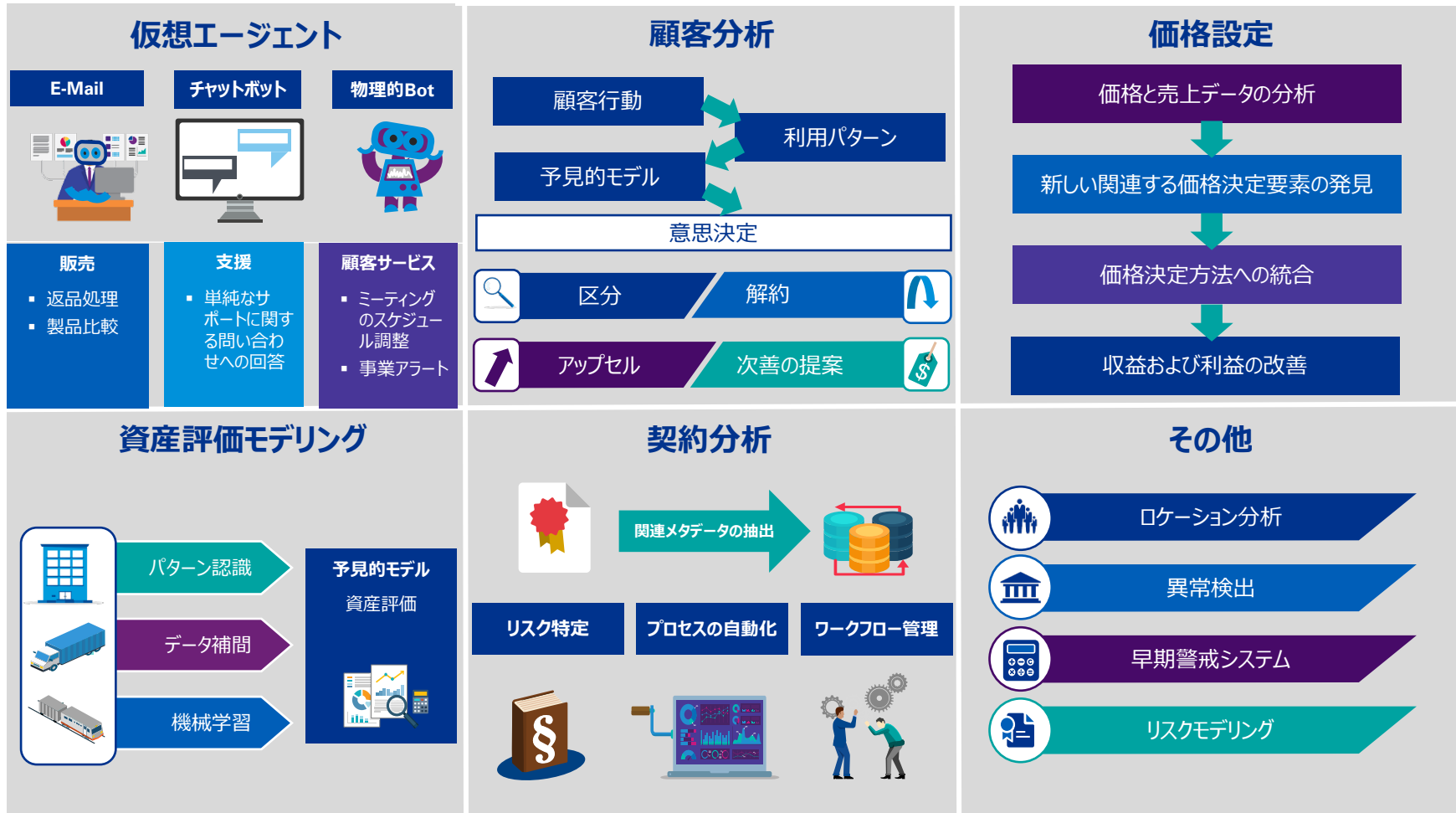
Deep Learning

- 1 Neural net design
- 2 Training data preparation
- 3 Visualisation & Validation
- 4 Self-learning
- 5 Optimization

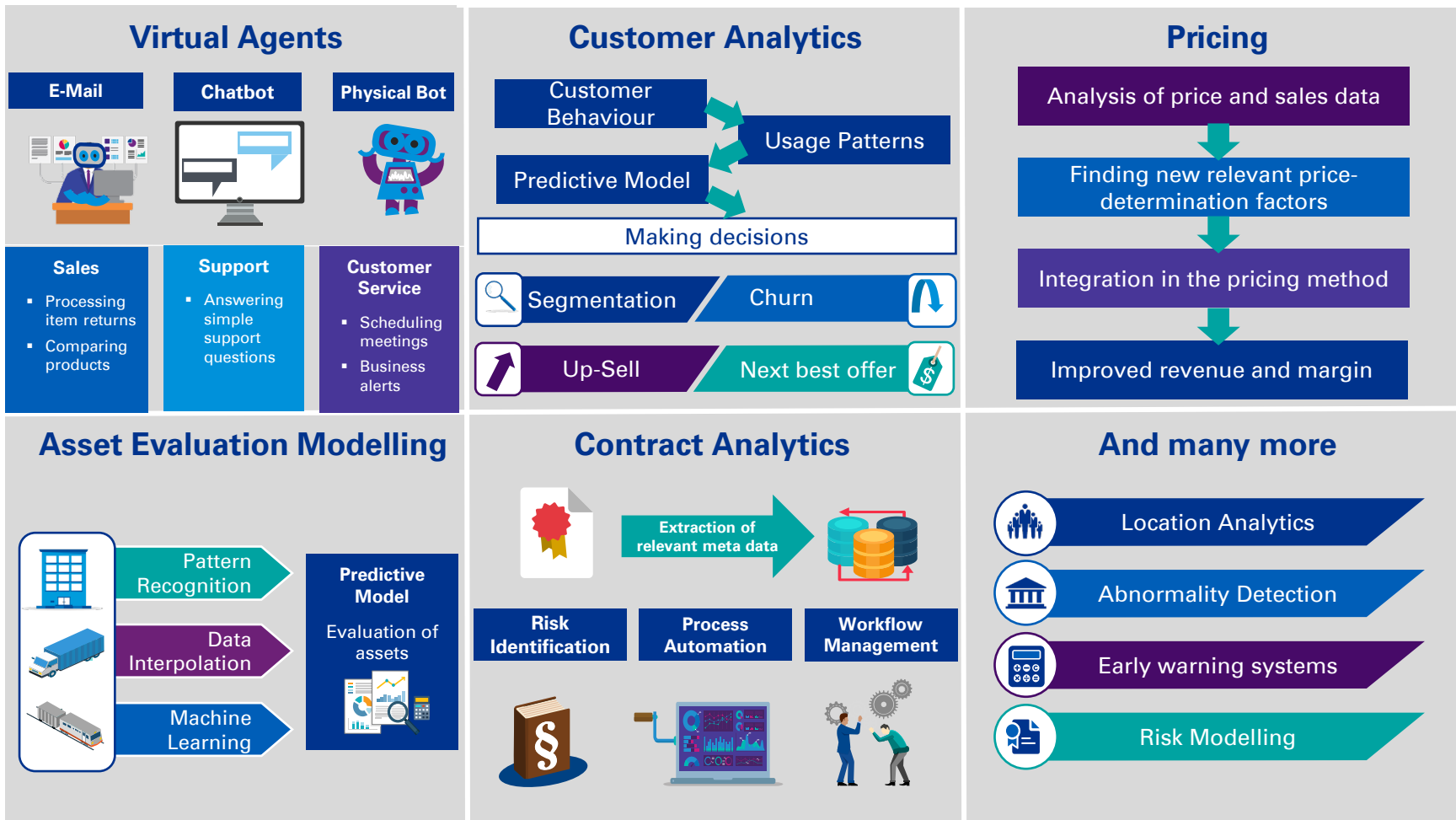




高度な分析 (2/2)



Advanced Analytics (2/2)



デジタル労働力



サービス・プロフィール

人口動向、デジタル化、グローバル化などの大きな傾向により、企業は目的に応じて人材を配置せざるを得ない状況である。これが、当法人が顧客に対して、最新のモデリング基準を用いたプロセスと意思決定の効率的なマッピングを支援する理由である。反復的なマニュアル業務は、RPAにより自動化することが可能であり、従業員を反復的な業務から解放することができる。

- 自動化の可能性が最も高いプロセスの特定
- 自動化ソフトウェアの適切なプロバイダーの特定
- 個別の戦略の策定および導入手続（技術的導入支援も含む）のプランニング

方法論



出発点

状況	影響とメリット	重要分野
<ul style="list-style-type: none"> 品質問題に関連するマニュアル業務の割合が高い メディアの不連続性 専門家の欠如 コストプレッシャー 	<ul style="list-style-type: none"> マニュアル業務の40～75%を削減できる可能性 プロセスの最適化&効率性 部門ごとの迅速な導入 人為的エラーの低減による品質の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 会計 内部統制 HRM 販売 調達

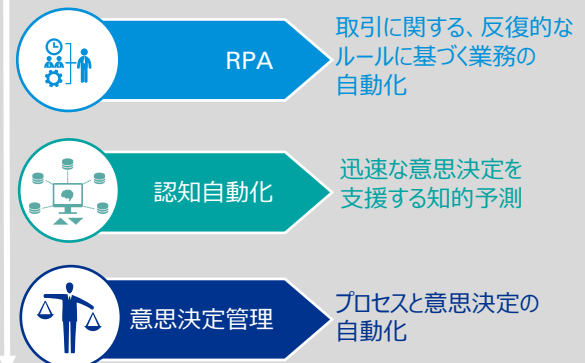
技術的設計&導入

RPA	認知
機械学習 D&A 自然言語処理	選択基準と従業員の経験 サプライヤーとのコミュニケーション 自己開発と外部開発

RPA

- 構造化されたデータ
- 通常の変更への適応性
- ルールに基づく
- 反復性

デジタル労働世界の構成要素



Digital Labour



Service Profile

Megatrends like demographic change, digitalization and globalization are forcing companies to deploy human labour purposefully. That is why we support our customers in mapping processes and decisions efficiently by using the latest modelling standards. Repetitive manual activities can be automated with the help of Robotic Process Automation to relieve employees.

- Identification of processes with the highest automation potential
- Identification of a fitting provider of automation software
- Development of an individual strategy and Planning of the implementation procedure including support in technical implementation

Methodology



Starting Point

Situation	Impact and Benefits	Key Areas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ High percentage of manual work linked to quality problems ▪ Media discontinuities ▪ Lack of specialists ▪ Cost Pressure 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saving potential of manual work between 40 to 75 % ▪ Process optimization & efficiency ▪ Fast implementation by the departments ▪ Increased quality through reduced manual errors 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accounting ▪ Controlling ▪ HRM ▪ Sales ▪ Procurement

Technical Design & Implementation

<p>RPA</p> <p>Machine Learning </p> <p>Data & Analytics </p> <p>Nat. Language Processing </p>	<p>Cognitive</p> <p>Choice criteria and experiences with employees</p> <p>Supplier communication</p> <p>Self-development vs. external development</p>
--	--

Robotic Process Automation (RPA)

Structured Data
Adaptive to regular change
Rules Based
Repetitive

Components of the digital working world

	Robotic Process Automation	Automation of transactional, repetitive and rule based activities
	Cognitive Automation	Intelligent predictions to support faster decision making
	Decision Management	Automation of processes and decisions

D&A技術



サービス・プロファイル

機械学習、ブロックチェーン、IoT、拡張現実、ニュートラル・ネットワーク、クラウド分析、ビジネスアプリケーションの開発等の最近のテクノロジーを利用できる可能性を、顧客が模索する際の支援を行っている。

テクノロジー & プラットフォームコンサルティング

- データモデルの構築ならびにBIおよびD&Aソリューションの選択と導入に関するコンサルティングにおけるベスト・プラクティス
- PoCの迅速な実行のために構築されたD&Aソリューションモデルキット
- D&Aプロセスに沿ったモジュール式D&Aソリューションのプラットフォーム間での開発



IoT

Branchen, Technologie-, Politik-に関する詳細な分析に基づいて、安全で効率的なIoTソリューションを企業に提供する



- 新しいD&A技術の利用事例の特定と優先順位付け
- ハッカソンとデザイン・シンキング・ワークショップを通じて具体的なブループリントとプロトタイプに利用事例に変換
- 事前定義されたベスト・プラクティスとテクノロジーの組合せを提供

方法論



クラウド・トランスフォーメーション/IT

クラウド・トランスフォーメーション支援



ブロックチェーン

ブロックチェーンはKPMGに関する契約と取引に関する新しい可能性すべてを開放する



D&A Technology



Service Profile

We support our customers in exploring the possibilities of using modern technologies, such as Machine Learning, Blockchain, IoT, Augmented Reality, Neural Networks, Cloud Analytics, and the development of business applications.

Technology & Platform Consulting

- Best Practices in developing data models and consulting on the selection and implementation of BI and D&A solutions
- Established D&A solutions model kit for fast execution of PoC
- Cross-platform development of modular D&A solutions along the D&A processes:



Internet of Things

Providing of safe and efficient IoT solutions for companies based on profound analysis of branches, technologies and politics.



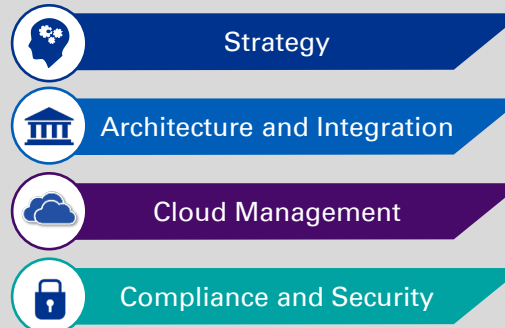
- Identification and Prioritization of relevant Use Cases for new D&A technology
- Converting Use Cases into concrete blueprints and prototypes through hackathons and Design Thinking workshops
- Providing a set of predefined best practices and technologies

Methodology



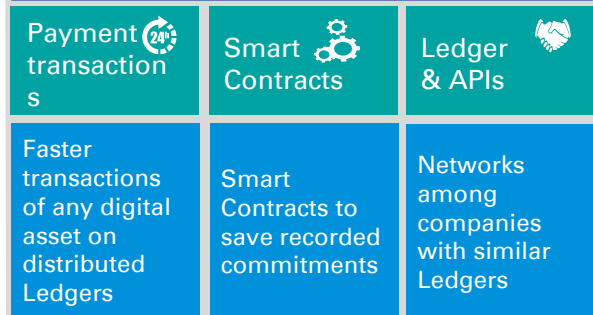
Cloud Transformation/ IT

Support in terms of Cloud Transformation



Blockchain

Blockchain opens up new possibilities all about contracts and transactions for KPMG.



オペレーション (1/2)



サービス・プロファイル

異なる情報源から得たデータは統一性を欠くため、特に製造業のバリューチェーンにおいては、情報処理および分析が複雑なものになる。KPMGは、関連ビジネス領域およびプロセス全体における最適化を提供し、バリューチェーン全体でエンドツーエンドの価値創造を改善する。

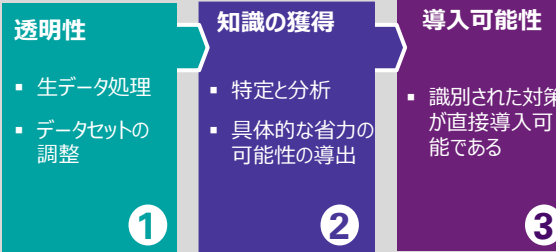
- 明白な事業および技術的な専門性に基づいた、カスタマイズされたサプライチェーン分析
- 適合性、ベンチマーク、パフォーマンスの問題を識別するための現在のプロセス分析
- SAP HANAのプラットフォームに関するD&Aソリューションの導入
- D&Aジャーニー全体へのHANAの統合

方法論

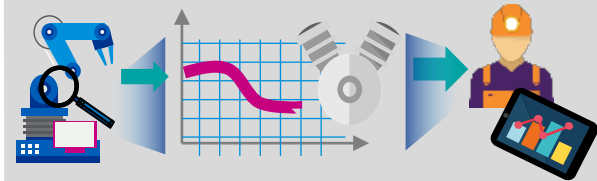


プロセス

標準化されたデータの抽出・処理方法



予測的メンテナンス

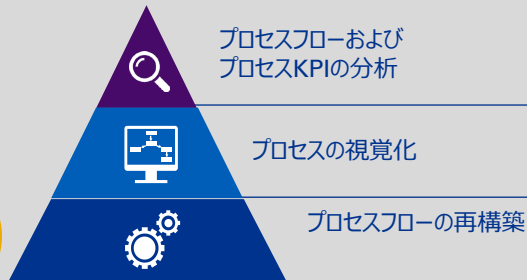


不具合を分析または予測するための、構成要素に対する一般的なライフサイクル追跡

重要な状況において、構成要素を交換するか、修理するかを判断するための情報の利用

診断的分析 - プロセスマイニング

プロセスの理解を深め、効率性を向上させる方法



処方的分析

シミュレーションと最適化によるモデル評価と意思決定; 運用可能性 (価値の創造)



Operations (1/2)



Service Profile

The diversity of data from different sources makes data processing & analysis very complex, especially along the value chain in the manufacturing sector. We offer optimisation across relevant business fields and processes and enhance end-to-end value creation along the entire value chain.

- Tailor-made supply chain analysis based on explicit business and technical expertise
- Current process analysis to identify conformance, benchmarking and performance issues
- Introduction of Data & Analytics Solutions on the SAP HANA platform
- Integration of HANA into the entire D&A Journey

Methodology



Process

Methods for standardized extraction and processing of data

Transparency

- Processing of raw data
- Harmonization of the data sets

1

Gain Knowledge

- Identification and analysis
- Derivation of specific saving potential

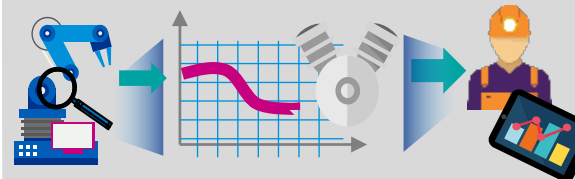
2

Implement Potential

- Identified measures can be implemented directly

3

Predictive Maintenance

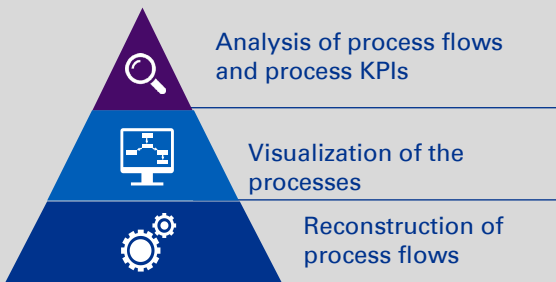


Typical life cycle tracking of components in order to analyse or predict malfunctions

In case of a critical situation use of the information to decide whether to replace or repair the component.

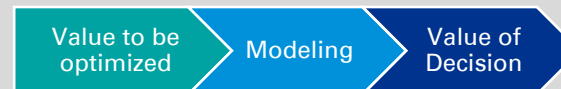
Diagnostic Analytics – Process Mining

Methods for a better understanding of processes and increased efficiency



Prescriptive Analytics

Model evaluation and decision through simulations and optimizations; Operationalization (Creation of value)



- Definition of the target optimum
- Mathematical algorithms
- Identifying the best alternative for achieving the optimum

オペレーション (2/2)



サービス・プロファイル

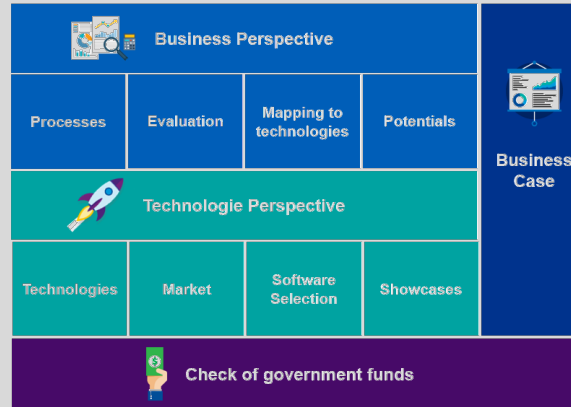
さまざまなテクノロジー（RPA、プロセスマイニング、次世代HR管理システム、D&A）を検討し、HR部門とプロセスを個別に設立することを考慮して、HRのデジタル化の可能性を識別することで顧客を支援する。それらのテクノロジーの導入も提供する。

- HRのデジタル化に向けた可能性分析
- HR管理システムのブループリントおよび導入
- HRプロセスマイニング&知的オートメーション
- HR D&Aソリューション

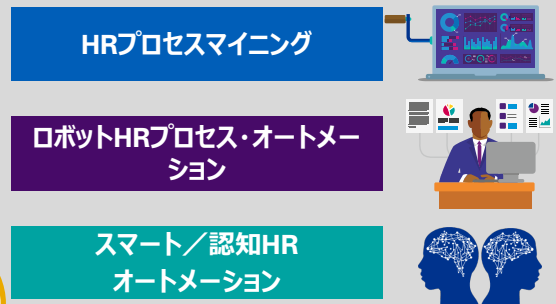
方法論



潜在的な分析



HRプロセスマイニング&インテリジェントオートメーション



HR管理システム



HR D&A



- 個別のHR BIソリューション (例：戦略的ワークフォース・プランニング)
- HR見直しを目的とするD&A

Operations (2/2)



Service Profile

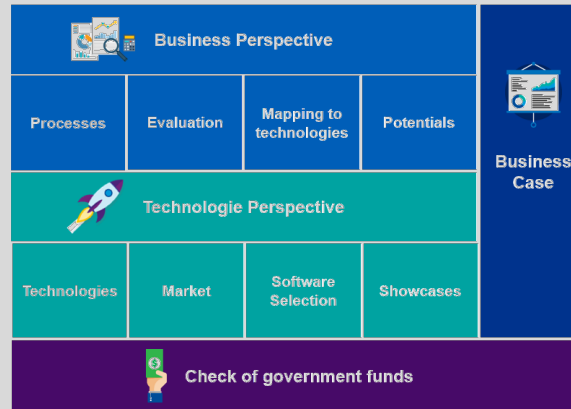
We support our clients identifying potentials of an HR digitalization considering different technologies (e.g. RPA, Process Mining, Next Generation HR Management Systems, D&A) in view of individual setup of the HR departments and processes. We also provide the implementation of those technologies.

- Potential analysis for an HR digitalization
- Blueprints and Implementation of HR Management Systems
- HR Process Mining & Intelligent Automations
- HR D&A Solutions

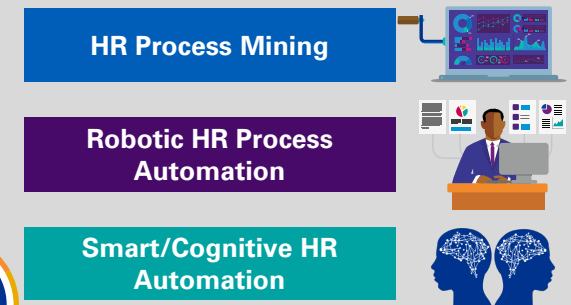
Methodology



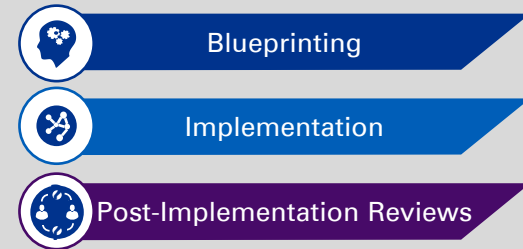
Potential Analysis



HR Process Mining & Intelligent Automation



HR Management Systems



HR D&A



- Individual HR BI solutions (e.g. Strategic Workforce Planning)
- D&A for HR revision purposes

ガバナンス・リスク・コンプライアンス



サービス・プロファイル

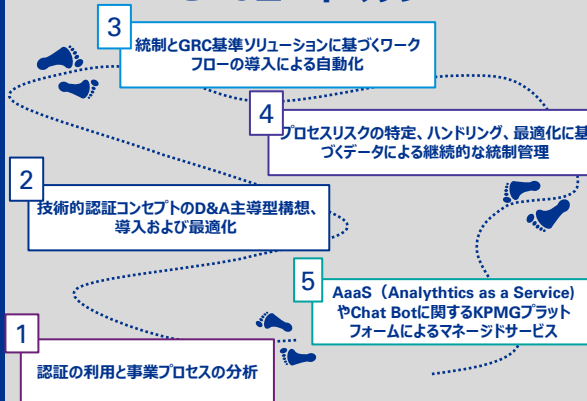
企業とITリスクの識別、最適化、管理に関して顧客を支援する。KPMGはデジタル化、データ分析、自動化に着目し、ガバナンス、リスクおよびコンプライアンスに対する事業要件の観点からITを評価する。

- 自動統制モニタリングの導入
- 権利状況の分析、導入、最適化および運用と管理ソリューションの識別
- GRCフレームワークの設計と導入
- 情報管理プロジェクトの設計と導入
- 監査、アドバイザリーおよび保証業務

方法論



GRCロードマップ



情報管理



ソリューション

導入プロセスの全過程における支援（デジタル化の可能性、ROIおよびソフトウェアの選択を決定するための最初の分析から開始される）

商法／税法の規制および情報保護法の最新要件を考慮した組織に特化したプロセス

監査/保証



ソリューション

監査環境からの経験とベスト・プラクティスアプローチ

さまざまな分析ツールの提供およびさまざまなツールのプロバイダーとの連携

適切なツール選択と導入の支援

テクノロジー



D&Aテクノロジーの利用によるプロセスにおけるICS統制の自動化



GRC標準ソリューションの導入



全体的なSAP認証分析およびモニタリングソリューション



KPMGワークステーションモデルに従って認証設計および最適化に関する自動化された手続き

Governance Risk Compliance



Service Profile

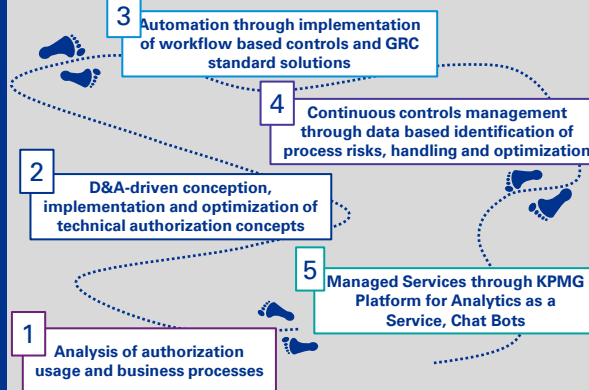
We support our clients in identifying, optimizing and managing corporate and IT risks. We focus on digitalization, data analysis and automation and view IT from the perspective of business requirements for governance, risk and compliance.

- Introduction of automatic control monitoring
- Analysing, implementing, optimization and running of entitlement landscapes and identity management solutions
- Designing and introduction of GRC frameworks
- Designing and implementing of Data Management Projects
- Audit Advisory & Attestation

Methodology



GRC Roadmap



Data Management



Solution

Support during the entire implementation process, starting with the initial analysis to determine the digitalization potential, the ROI and the selection of the software

Organization-specific processes considering the commercial and tax law restrictions as well as the latest requirements of data protection law

Audit/Attestation



Solution

Experience and best practice approaches from the audit environment

Provision of various analytics tools and cooperation with various tool providers

Support in suitable tool selection and implementation

Technology



Automation of ICS controls in processes through the use of D&A technologies



Implementation of GRC standard solutions



Holistic SAP authorization analysis and monitoring solution



Automated procedure for authorization design and optimization according to the KPMG workstation model

税務



サービス・プロファイル

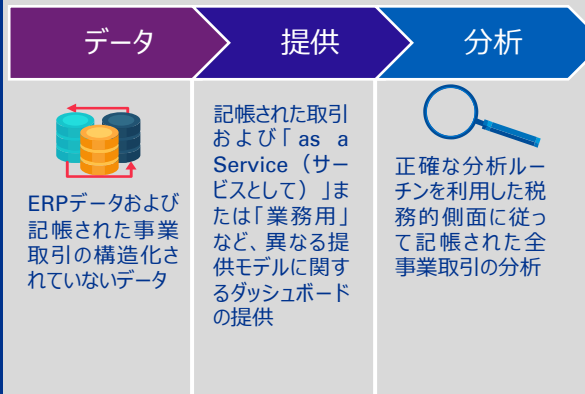
税務リスクを最小限に抑えることは関連プロセスがさらに複雑さを増し、手続きおよび詳細の重要性の高まりによりますます難しいものになっている。KPMGは税務リスクの克服と可能性を活用するための正確なデータ分析を提供することにより企業および税務コンサルタントを支援する。

- 税務分析:異なる税務タイプの観点から、取引に係るERPデータと構造化されていないデータの分析
- 税務カスタマイズ: 税務判断およびその後の調整に係る関連システム設定の分析
- デジタル・タックス・コンプライアンス: デジタル税務ポータル、ワークフロー、IT関連プロセスコンサルティングの構築

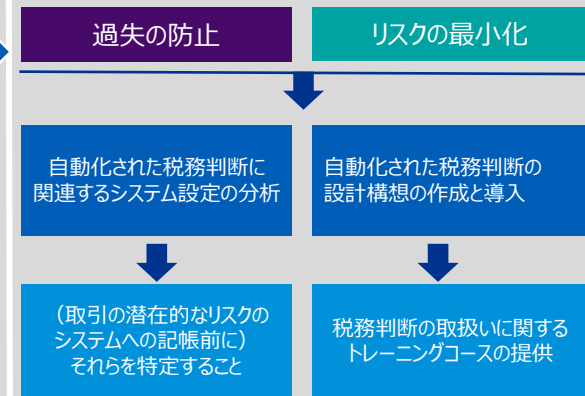
方法論



税務分析



税務カスタマイズ



デジタル税務コンプライアンス

既存のITによるプロセスにおける税務機能の統合支援

企業組織内の単一の問い合わせ先として税務窓口の構想と導入

課題

- さまざまな税務関連リスクを伴う多様な事業領域
- ERPシステムにおける異種類環境のシステム状況
- 増加するデータ容量
- 税務関連プロセスにおけるさらなる複雑さ

Tax



Service Profile

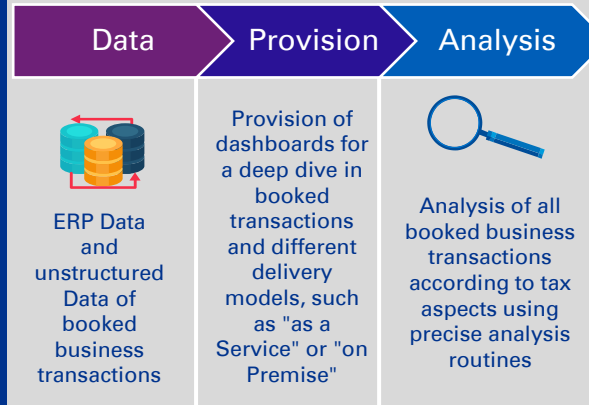
Minimizing tax risks becomes more and more difficult by the increasing complexity of relevant processes and the increasing importance of formalities and specifications. We support companies and tax consultants by providing precise data analysis to master tax risks and to exploit potentials.

- Tax Analytics: Analysis of transactional ERP data and unstructured data from the perspective of different tax types
- Tax Customizing: Analysis of relevant system settings for tax determination and eventually adjustments
- Digital Tax Compliance: Setting up digital tax portals, workflows and IT-related process consulting

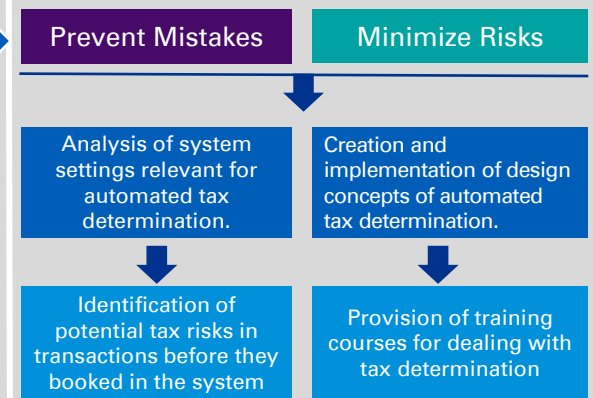
Methodology



Tax Analytics



Tax Customizing



Digital Tax Compliance

Support in the integration of the Tax function in existing IT supported processes

Conception and implementation of Tax portals as single point of contact in the company organization

Challenges

- Various business areas with different tax-relevant risks
- Heterogeneous system landscape in the ERP system
- Increasing data volumes
- Increasing complexity of tax-relevant processes



VI. 法務アップデート

1. UBO開示要件
2. COVID-19パンデミックのM&Aにおける影響
3. 欧州会社法パッケージ
4. ドイツ破産法の一時的な修正
5. 独占禁止法・投資取締法に関するM&Aおよび企業行動の課題
6. 労働法
7. 法務部門・IP部門の今後





VI. Legal Update

- 1. UBO disclosure requirements**
- 2. Impact of COVID-19 pandemic on M&A**
- 3. EU Company law package**
- 4. Temporary modification of German Insolvency Law**
- 5. Challenges in M&A and business conduct regarding Antitrust and Investment Control Law**
- 6. Employment Law**
- 7. The future of Legal and IP department**



UBO開示要件 (1/3) 基本的な遵守義務

1. 透明性登録簿 (Transparency register) の導入

欧州連合 (EU) における第4次反マネーロンダリング指令 (第4次AML指令) の導入により、EU加盟国は法人の最終的な実質的所有者／受益者 (UBO) の登録簿作成を義務づけられた。第4次AML指令の実施方法は各加盟国の判断によるため、加盟国はさまざまなアプローチを取っている。ドイツは2017年6月に反マネーロンダリング法 (*Geldwäschegesetz*; GwG) を修正し、透明性登録簿を導入した。またUBOの届出期限を2017年10月1日とした。

2. 概要

グループ構成 (例)

誰がUBOと見なされるか？

UBOか否かは、以下のいずれかにより判断する。

- 経営参加 (株式または議決権)
- その他の方法による支配の行使
- 法定代理人、マネージング・ディレクターまたはパートナーとしての役割

一般的に、UBOは以下に該当する個人である。

- 契約先企業を所有または支配する個人
- 取引関係を開始する個人
- 次のいずれかの方法により(直接または間接的に)法人に関与する個人：(i)株式の25%超を保有する、(ii) 議決権の25%超を保有する、または(iii)相当する支配力

罰則

違反した場合、最大100万ユーロ (または違反により生じた経済的利益の総額の最大2倍) の罰金が発生する可能性がある。信用および金融機関に対しては、最大500万ユーロまたは当局決定前の当該年度の総収益のうち10%が罰金として科される可能性がある。

UBO disclosure requirements (1/3) - Fundamental compliance obligations

1. Introduction to the transparency register

Following the introduction of the 4th Anti-Money Laundering Directive (4th AML Directive) in the European Union (EU), the member states of the EU were required to set up registers of the ultimate beneficial owner (“UBO”) of legal entities. It was left up to the individual member states to determine how to implement the 4th AML Directive, and in doing so, member states have taken different approaches. Germany has implemented the transparency register by amendment of the Money Laundering Act (*Geldwäschegesetz; GwG*) in June 2017, and the filing of the UBO was due by 1 October 2017.

2. General overview

Example group structure

```

graph TD
    I1[Individual] -- 80% --> V1[Vehicle foreign seat]
    I2[Individual] -- 20% --> V1
    V1 --> V2[Vehicle B]
    I3[Individual] -- >50% --> V3[Vehicle A Germany]
    V2 --> V3
    I4[Individual] -- >25% --> V3
    V2 -- >25% --> C1[Company A Germany]
    V3 -- >25% --> C1
    
```

Who is considered to be UBO?

Determination of UBO depends on:

- participation (shares or votes)
- exertion of control in any other manner,

or

- function as legal representative, managing director or partner

Generally, a UBO is:

- an individual who owns or controls contract partner
- an individual who initiates transaction or business relation
- an individual person who is involved in the legal entity via (direct or indirect): (i) more than 25 percent of shares, (ii) more than 25 percent of voting rights or (iii) comparable control

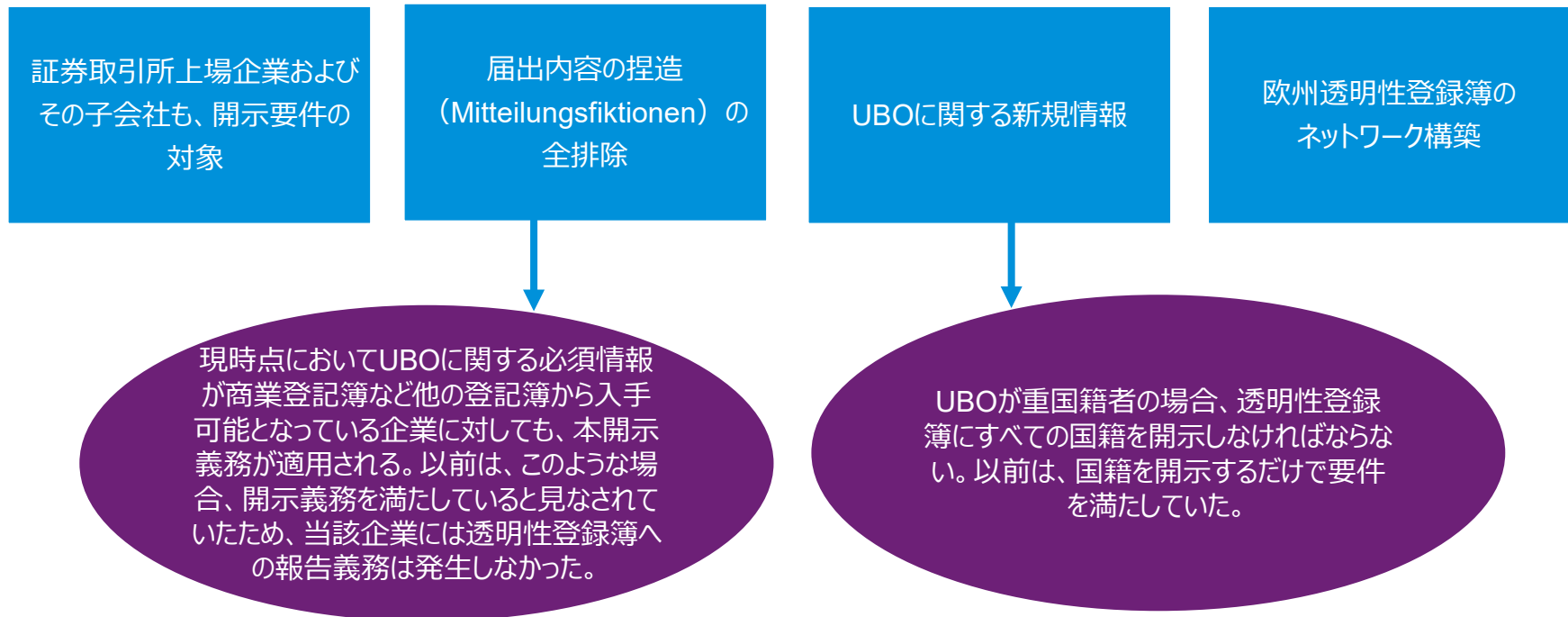
Penalties?

Non-compliance may attract a fine up to EUR1 million (or up to double the amount of economic advantage caused by the infringement). For credit and financial institutions, a fine may apply of up to EUR5 million or 10 percent of the total revenue of the year prior to the decision of the authority.

UBO開示要件 (2/3) 2021年8月1日からの変更

3. 開示要件に関する最新の修正事項

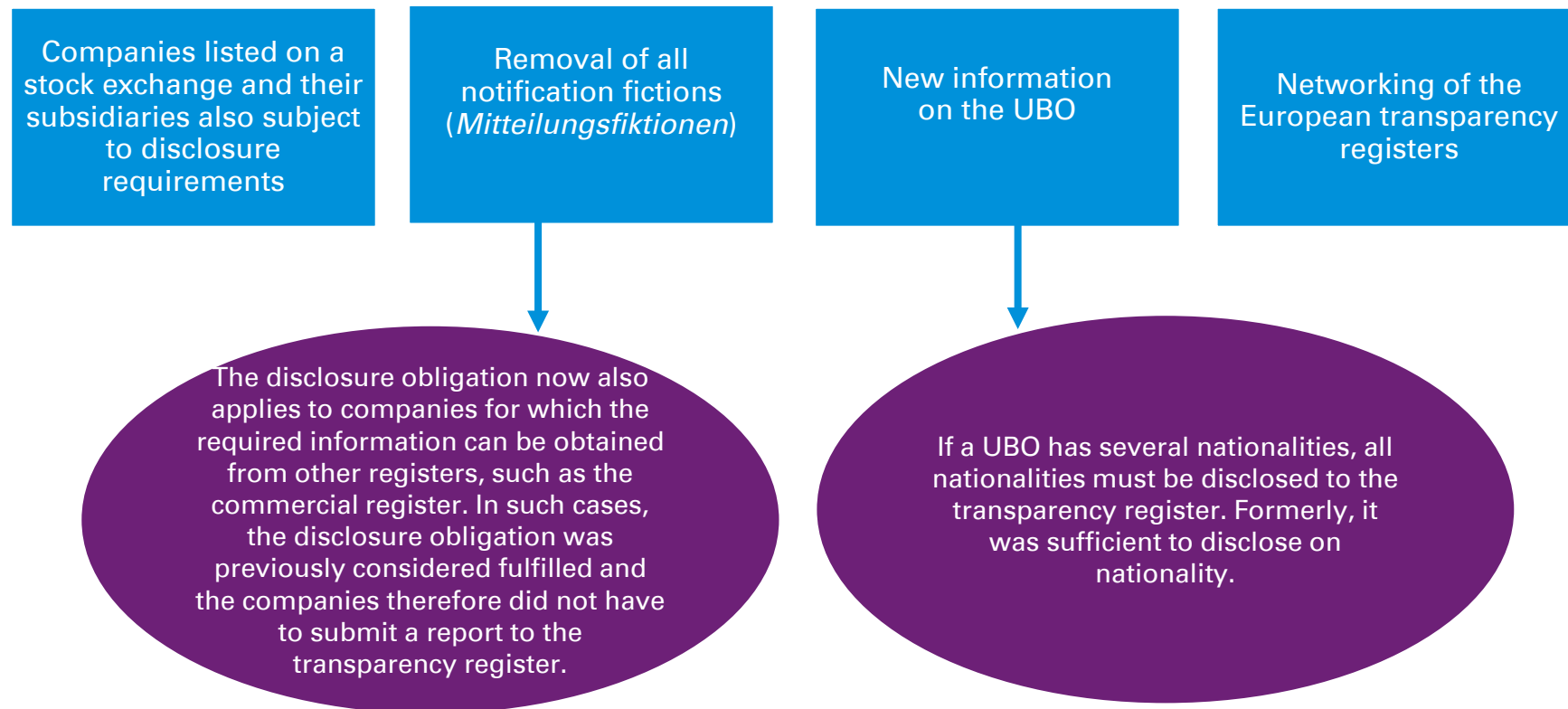
2021年8月1日より一部の修正事項が発効している。



UBO disclosure requirements (2/3) - Changes from 1 August 2021

3. Latest amendments concerning the disclosure requirements

Certain amendments have been implemented with effect as from 1 August 2021:



UBO開示要件 (3/3) 移行期間

4. 移行期間

法改正により初めて開示要件の対象となる企業に対して、移行期間が設けられている。当該企業は、以下の期日までに透明性登録簿に、UBOに関する追加の届出をしなければならない。

企業形態	移行期限
ドイツの株式会社 (AG) 欧州会社 (SE) 株式合資会社 (KGaA)	2022年3月31日まで
ドイツの有限責任会社 (GmbH) 協同組合 (<i>Genossenschaft</i>)	2022年6月30日まで
その他全形態、特に財団 (<i>Stiftungen</i>) および登録されたパートナーシップ企業 (<i>eingetragene Personengesellschaften</i>)	2022年12月31日まで

KPMG法律事務所のサポート

ナビゲーション

- EUにおける透明性登録簿の導入状況に関する概要提供

支援

- 各EU加盟国における必須届出内容に関する法的評価
- 識別された届出義務の遵守に関する支援

届出後の支援

- UBO開示要件の変更に関するEU全体の最新情報の提供
- その他問題について、KPMG法律事務所のアドバイザーによるEU全体のネットワークの活用

UBO disclosure requirements (3/3) - Transition periods

4. Transition periods

For companies that become subject to disclosure requirements for the first time due to the amendment of the law, the following transitional periods shall apply within which any additional notifications concerning the UBO to the transparency register must be made:

Legal form	Transition period
German stock corporation (<i>AG</i>); Societas Europaea (<i>SE</i>); Limited partnership by shares (<i>KGaA</i>)	31 March 2022
German Limited Liability Company (<i>GmbH</i>); European Cooperative (<i>Genossenschaft</i>)	30 June 2022
In all other cases, in particular foundations (<i>Stiftungen</i>) and registered partnerships (<i>eingetragene Personengesellschaften</i>)	31 December 2022

Support by KPMG Law

Navigation

- Providing an overview on the status quo of the implementation of the transparency register in the EU




Support

- Conducting a legal assessment as to what kind of notification must be made in each EU member state
- Taking care of compliance with identified notification duties

Post notification support

- EU-wide updates on changes to the UBO disclosure requirements
- Use of EU-wide network of advisors of KPMG Law for further issues

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 	クロージング前の取引 	将来の取引 
法律	分析	アプローチ/サポート
<p>今後の焦点になると予想される分野</p> <ul style="list-style-type: none"> — COVID-19関連の公的補助金 — 時短勤務およびその他のCOVID-19関連労働法対策 — ITおよび情報保護（例：在宅勤務） — 保険による補償 — サプライチェーンおよび調達 — 組織再編要件および倒産リスク 	<ul style="list-style-type: none"> — 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） — 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 <ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> — 全体的な傾向：買い手に友好的なリスク配分 — COVID-19に明示的に対処するMAC条項の利用の増加 — 買収額の決定方法およ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（およ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）在庫水準の決定および検討） — 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より強い誓約事項 — 負債の閾値と制限期間の増加
財務と商取引 <p>今後さらに注目が集まる分野</p> <ul style="list-style-type: none"> — 財務およびコマーシャル・デューデリジェンス（繰り返されるロックダウンの影響） — COVID-19関連のさらなる影響 		

Impact of COVID-19 Pandemic on Mergers & Acquisitions

Due diligence phase



Law

Focus shift to:

- COVID-19-related public grants
- Short-time work and other COVID-19-related labor law measures
- IT and data protection (e.g. homeworking)
- Insurance coverage
- Supply-chain and sourcing
- restructuring requirements and insolvency risks

Finance & Commerce

Increased focus on:

- Financial and commercial due diligence (e.g. impact of repeated lockdowns)
- Further COVID-19-related effects

Transactions pre-closing



Analysis of:

- Possibilities to delay or avoid closing (e.g. in the absence of MAC and other conditions to closing)
- Potential for post-closing value recovery, e.g. by bringing claims for
 - purchase price adjustments
 - breach of (financial) reps and warranties
 - breach of pre-closing covenants

Future transactions



Approach / support

- Overall tendency: buyer-friendly risk allocation
- Increased use of MAC clauses, explicitly addressing COVID-19 pandemic
- Review purchase price determination method and dispute process: increase focus on earnings calculations
- Preference for closing accounts over locked-box-mechanisms (and specific guidelines for drawing-up of material accounts)
- Increased diligence determining the appropriate working capital level (determination and consideration of (minimum) stock levels)
- Potential preference for earn-out provisions as a means to enable the transaction during COVID-19 pandemic
- Stricter closing covenants covering COVID-19-related measures (e.g. absence of short-term work, staff lay-off)
- Increased figures for liability thresholds and limitation periods

欧州会社法パッケージ (1/2) デジタルツールおよびデジタルプロセス

1. 現状

2019年6月20日、EUは会社法におけるデジタルツールおよびプロセスの利用に関する指令第2019/1151号（以下、「本指令」）を承認した。加盟国は2021年8月1日までに、本指令の遵守に必要な法令を施行し各国の法制度において有効に実施しなければならなかった。しかしドイツ連邦政府は本指令の実施を1年間先延ばしするオプションを利用し、本指令の導入期限を現在、2022年8月1日まで延期している。

2. 会社法のデジタル化に関する新しいルールの概略

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

本指令によりもたらされる主なイノベーションを以下に挙げる。

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

3. KPMGがどのようにサポートできるか？

アップデート

- ドイツおよび他のEU加盟国における本指令の導入に係る最新情報の提供
- EU加盟国が今後設定する最終手続およびフォーム（例えば、定款およびウェブサイト運営におけるひな形）の詳細な分析

サポート

- 設立予定の企業に対する適切な形態の評価、および選択した企業形態に対してオンライン形式利用可能かどうかの評価
- オンラインツールにアクセスする段階的な手順の説明
- 必要な証書/契約書のドラフト作成支援、および設立申請書の提出に必要となるすべてのデジタル書類の収集サポート
- 子会社または支店の登記をサポートするための、EU内の他のKPMGメンバーファームとの連携

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

1. Current status

On 20 June 2019 the EU approved Directive no. 2019/1151 (the “Directive”) concerning the use of digital tools and processes in company law. Member states had time until 1 August 2021 to bring into force any law or regulation necessary to comply with the Directive and effectively implement it in their legal systems. However, the Federal Government of Germany made use of the option to prolongate the implementation for one year. As a result, Germany has now time until 1 August 2022 for implementing the Directive.

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

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

The main innovations brought by the Directive are listed below.

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

3. How can KPMG support you?

Updates

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

Support

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

欧州会社法パッケージ (2/2) クロスボーダーの移転、合併および分割

1. 現状

デジタルツールおよびプロセスに係る指令に加えて、EUは2019年11月27日に、クロスボーダーの移転、合併および分割の新しいルールについて、会社法に係る指令第2019/2121号（以下、「**本指令**」）を承認した。加盟国は、2023年1月31日までに、本指令を遵守するために必要な法令を施行し、各国の法制度において効果的に実施する。

2. クロスボーダー取引に係る新しいルールの概略

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

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

3. KPMGがどのようにサポートできるか？

アップデート

- 本指令案の最終承認ならびにドイツおよびEU加盟国における投資例の導入に関する最新情報の提供
- 特別なクロスボーダー取引に関する新しい法的枠組みの詳細な分析

サポート

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

EU Company law package (2/2) Cross-border conversions, mergers and divisions

1. Current status

In addition to the digital tools and processes directive, the EU approved Directive no. 2019/2121 on company law regarding a new set of rules for cross-border conversions, mergers and divisions (the “Directive”) on 27 November 2019. Member states have time until 31 January 2023.

2. General overview of the new rules for cross-border transactions

Keeping in mind the freedom of establishment principle, the main goal of the Proposed Directive is to allow greater freedom to companies to move/merge/demerge across EU member states.

- The Proposed Directive would integrate the current legislation, which governs only cross-border mergers, **creating a legal framework for cross-border mergers, transformations and divisions for all EU member states.**
- Transferring companies across Europe will be **certain and more straightforward to execute** (as of today cross-border divisions and transformation are not governed by codified European law and rely only on case law).
- EU Commission estimates cross-border transactions will also become faster and cheaper than today.
- One of the goals of the new legal framework is the safeguard of the rights of minority shareholders and employees’ rights during these transactions.
- The transactions will still need to comply with destination member state’s rules for incorporation and business start-up operations (notary public or digital incorporation if feasible).

3. How can KPMG support you?

Updates

- Providing updates on the final approval of the Proposed Directive and its implementation in Germany and other EU member states.
- Detailed analysis of the new legal framework for cross-border extraordinary transactions.

Support

- Analysis of possible group reorganization in the light of new legal framework.
- Evaluation of different scenarios focusing on the best type of transaction in cross-border operations.
- Involvement of KPMG tax advisors for the analysis of available tax strategies.
- Drafting of legal documents executing the cross-border transformation/merger/demerger.
- Engagement with other EU KPMG firms providing assistance in originating or destination member state.

ドイツ破産法の修正

破産申請義務

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））による破産申請義務の一時的な猶予は、現在既に終了している。そのため、ドイツ企業の経営陣は再びドイツ破産法の義務に従い、破産理由（債務超過／非流動性（資金不足））が発生した場合には破産申立書を、速やかに提出しなければならない。非流動性の場合、経営陣は破産理由が最初に発生した後3週間以内に、破産申立書を提出することが義務付けられている。一方、債務超過による破産申立書の提出期限は、最大6週間まで延長されている。

新たな企業の安定化および事業再建のための枠組みに関する法律（StaRUG）

- **目的：** 早い段階の事業再建計画に関する債権者との交渉を認め、弁済期間の延長または破産申立の延期を選択できる予防的な事業再建の枠組みによって、倒産前の事業再建の可能性を高める。
- **利用条件：** 債務者は、24ヵ月以内に支払不能に陥る可能性が高い場合、新手法を利用できる。
- **要点：**
 - 少数債権者が異議を申し立てる場合、利害関係者による投票で事業再建計画を決定する
 - 債務者と債権者（その他当事者）間の法的関係を柔軟に構築する
 - 包括的な実施と利用制限により、事業再建手続の継続を確保する
- **メリット：**
 - 経営陣および監督機関が主導権を維持できる
 - 執拗な債権者の立場が著しく弱まる
 - 倒産よりも費用対効果が高く、評判の悪化も非常に限定的となる可能性が高い
- **デメリット：**
 - 非常に複雑なためすべての企業に適しているわけではなく、アドバイザーの関与を必要とする場合が多い
 - 破産法上の手段がすべて利用可能なわけではない（例えば、従業員による請求は含まれない）

KPMG法律事務所のサポート

- **ドイツ子会社の破産法上のステータスに関する分析支援**
- **破産法における潜在的な義務および責任リスク、ならびにリスク緩和に必要な想定される法的手段に関するドイツ経営陣への助言**
- **ドイツ子会社の経営悪化に起因する株主およびその他のグループ会社の責任および紛争リスクを回避するための支援**
- **新StaRUGに基づく事業再建手続きの潜在的恩恵の評価**
- **Sta-RUGに基づく事業再建手続きの準備および事業再建計画案の作成に対する支援**
- **Sta-RUGに基づく事業再建手続きの開始にあたり想定される新たな義務の発生による個人的な責任リスクを回避するための当該手続中の経営陣に対するサポート**
- **経済的に困窮している顧客やサプライヤーへの対応方法の指導**

Modification of German Insolvency Law

Obligation to file for insolvency

The temporary suspension of the obligation to file for insolvency established by the Act to Mitigate the Effects of the COVID-19 Pandemic (COVInsAG) is no longer applicable. Consequently, the management of any German company once again has to observe its insolvency law obligations, ensuring a timely filing of an insolvency petition upon the occurrence of an insolvency reason (overindebtedness / illiquidity). In case of an illiquidity, the management is obligated to file an insolvency petition no later than 3 weeks after the first occurrence of the insolvency reason. In contrast, the maximum period for the filing of an insolvency petition because of overindebtedness has been extended to 6 weeks.

New Stabilization and Restructuring Framework Act (StaRUG)

- **Goal:** Improvement of prospects of pre-insolvency restructurings by way of a preventive restructuring framework to allow for a negotiation of restructuring plans with the creditors at an early stage, utilizing a moratorium and a suspension of filing obligations
- **Access:** New proceeding can be accessed if illiquidity is imminent within next 24 months
- **Key elements:**
 - Restructuring plan to be voted upon by the affected parties, which can be enforced against the resistance of an obstructing minority;
 - Flexible structuring of legal relations between the debtor and its creditors (and other parties);
 - Extensive enforcement and exploitation restrictions to secure a continuation of the restructuring proceedings.
- **Advantages:**
 - Managing directors and supervisory bodies remain in the driver's seat;
 - Position of unrelenting creditors worsens considerably;
 - More cost-effective than insolvency + loss of reputation likely very limited.
- **Disadvantages:**
 - High complexity → not suitable for all companies + high need for involvement of advisors
 - Not all insolvency law instruments usable (e.g. no involvement of employees' claims)

Support by KPMG Law

- Assistance in **analyzing the insolvency law status** of a German subsidiary.
- Advising of the German management in respect of **potential insolvency law obligations and liability risks** as well as **possible legal means to mitigate the crisis**.
- Helping to avoid **liability and contestation risks for the shareholder and other group companies** resulting from the distressed situation of the German subsidiary.
- Assessing **potential benefits of new StaRUG-proceedings**.
- Support **setting up StaRUG-proceedings and drafting restructuring plan**.
- Guiding the management throughout the StaRUG-proceedings to **avoid personal liability risks** resulting from the additional obligations assumed upon the initiation of the proceedings.
- Instructing how to deal with **distressed customers and/or suppliers**.

FDI：最新動向および今後の進展

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。ドイツでは、既存のFDI管理および審査体制の見直しを受けて、2020年6月に対外経済法（AWG）が議会で可決され、2021年5月には改正対外経済法施行令（AWV）が施行された。

改正に伴う変更点

対外経済法（AWG）の変更点

- **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または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とって重要である。
- **禁止事項の基準の引上げ：** 公的秩序または安全保障への脅威が予想される場合、投資を規制または禁止する十分な根拠となる。
- **審査期間の延長：** 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、すべての審査手続きが完了するまで無効である（現在はセクター横断型／セクター特化型両方のFDI審査に適用される）。
- **新たな犯罪行為：** 「ガン・ジャンピング（FDI認可前の違法な合併の実行またはM&A取引の当事者間での協調）」は、最長5年の禁固刑が科される。
- **新規窓口：** 連邦経済・エネルギー省への窓口の設置

対外経済法施行令（AWV）の変更点

- **項目の拡大：** 特定の重要技術に対する投資のスクリーニング内容が11項目から27項目に増え、明確化された。（厳密に定義した重要技術の一覧を含む。例えば、人工知能、ロボティクス、サイバーセキュリティ、自動運転、電力貯蔵、ナノバイオテクノロジー、量子技術）
- そのため、報告対象となる取得の件数は大幅に増加すると予想される
- **軍事：** 改正令は、セクター特化型の審査対象となる取得を、リスト上の軍事備品を開発、製造さらなる改良するまたは有効な支配力を有する企業が行うすべての取得に拡大している。当該企業が10%以上の議決権を取得した場合（従来は一部において25%）、すべての対外投資を報告しなければならない。
- **後続の取得に対する新たな閾値：** 取得者が過去の株式取得に対して、連邦経済・エネルギー省から認可証明書または承認を既に得ている場合に、その後の議決権の取得に対して報告義務が生じる閾値を新たに導入した。この閾値を超える場合、報告が必要となる。

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またはセクター特化型投資の管理対象に該当するか否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きの支援、法律相談、代理
- 連邦経済・エネルギー省による審査の手続きの支援、法律相談、代理

FDI – Recent and upcoming Developments

According to EU Regulation 2019/452, all EU Members States are obliged to extend and tighten their FDI-screening regimes and regulations. Germany needed to review its existing regime of controlling and reviewing FDI and the German Parliament passed changes in Foreign Trade and Payments Act (“AWG”) in June 2020, while in May 2021 the amendment of the Foreign Trade and Payments Ordinance (“AWV”) came into force.

Changes pursuant to the amendments

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

Changes in the Foreign Trade and Payments Ordinance (“AWV”)

- **Extension of categories:** The Investment screening for **certain critical technologies was raised from 11 to 27 categories** and became more specific, including a precisely defined catalogue of critical technologies, e.g. artificial intelligence, robotics, cyber security, autonomous driving, power storage, nano- and biotechnology and quantum technology
- The number of reportable acquisitions is therefore expected to increase significantly
- **Military:** The amendment extends the sector-specific test to all acquisitions by companies that **develop, manufacture, modify or have effective control over listed military equipment**. In that case, any foreign investment must be reported, if a **voting share of 10%** or more (previously 25% in some cases) is acquired
- **New thresholds for subsequent acquisitions:** Introduction of new thresholds that must be exceeded in order to trigger reporting obligations for a **subsequent acquisition** of voting rights in the event that the acquirer **has already received a clearance certificate** or approval from the Federal Ministry for Economic Affairs and Energy **for its previous share acquisitions**

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

概要および基準

株式、資産また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また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50億または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**5000万ユーロ（以前は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**1750万ユーロ超（以前は500万ユーロ超）**、または取引価格が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か月必要となる。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、承認およびクローリング前に買収対象企業の事業へ影響を与えることまた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 **€50 million (before €25 million)** within Germany; and
 - at least one further undertaking had a turnover in Germany exceeding **€17.5 million (before €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・合併規制の最新情報

GWBのデジタルイゼーション法（GWBの第10次改正）

ドイツ競争制限禁止法（GWB）の第10次改正法が2021年1月に施行された。今回の改正では大幅に修正が加えられた。同法は、デジタルおよびプラットフォーム市場の新しいデジタル規制の枠組みを確立するものである。

デジタル規制の枠組み

- 「不可欠設備」としてのデータ：市場支配的企業からのデータセットまたは当該企業のビジネスモデルのプラットフォームに依拠している企業は、**法令によるアクセス権**を有する。
- 支配的な地位を判断する決定要因となる競争関連のデータへのアクセス
- 支配的なデジタル企業およびプラットフォームオペレータは以下を行ってはならない。
 - 競争相手の製品よりも自社の製品を優先する
 - 他の／新たな市場を「制圧」するために市場/データ力を移転/利用する
 - 他のサービスとの相互運用性およびデータポータビリティを妨害する
 - 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、クリック履歴またはランキング基準）

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。

コンプライアンス体制

- 競争法に関するコンプライアンス管理体制が効果的に機能している場合、競争法違反時の罰金が減額される可能性がある。
- どのようなコンプライアンス管理体制が適切かつ効果的かは、企業の業種、規模および組織、当該企業の目標に関するリスクレベル、従業員数、遵守すべき規制、違反リスクなどさまざまな要素によって決まる。
 - 立法当局は、このような制裁の軽減策を設けることで、効果的な社内コンプライアンス対策を講じる重要性を強調している。

合併規制

- 「デ・ミニマス（許容限度）」条項：禁止条項に該当する市場が、前歴年のドイツにおける売上高が2,000万ユーロ未満（従来は1,500万ユーロ）の市場においてのみの場合、合併は今後禁止対象とならない。
- 売上高の閾値引上げにより、これまで以上に多くの小規模ドイツ企業の取得が合併規制を免除される。つまり、取引参加事業のドイツ国内の売上高が5,000万ユーロ（従来は2,500万ユーロ）を超え、少なくとも1件の追加事業のドイツ国内の売上高が1,750万ユーロ（従来は500万ユーロ）を超える場合に、合併規制の対象となる。

KPMG法律事務所のサポート

KPMG法律事務所は新たなデジタル規制の枠組みに伴う課題への事前準備を支援、実現します。

Antitrust & Merger Control: Recent Developments

GWB Digitalization Act (10th GWB Amendment)

The 10th Amendment of the German Act against Restraints of Competition (“**GWB**”) came into force in January 2021 and implies substantial changes. The act implies the establishment of a new digital regulatory framework for digital and platform markets.

Digital regulatory framework

- Data as “Essential Facilities”: Companies that rely on data sets from market-dominant companies or platforms for their business model have a **statutory right to access**.
- Access to competition-relevant data as a decisive factor to determine a dominant position.
- Dominant digital enterprises and platform operators must not:
 - 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).

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.

Compliance Systems

- An effective competition law compliance management system can reduce fines in case of a competition law infringement.
- What is considered as an appropriate and effective design of the compliance precautions depends on a variety of factors, i.e. the type, size and organization of the company, the level of risk of the company’s object, the number of employees, the regulations to be observed and the risk of their violation.
 - With this mitigation of sanctions, the legislator emphasizes the importance of effective in-house compliance measures.

Merger Control

- “De minimis” clause: Mergers will not be prohibited in the future if the conditions for prohibition are met exclusively on a market where less than €20 million (previously €15 million) was realized in Germany in the last calendar year.
- More acquisitions of smaller German companies will be exempted from merger control due to increased turnover thresholds, i.e.: one participating undertaking had a turnover exceeding €50 million (before €25 million) within Germany; and at least one further undertaking had a turnover in Germany exceeding €17.5 million (before €5 million).

Support by KPMG Law

KPMG Law supports and enables you in getting prepared in advance for the challenges aligned with the new digital regulatory framework.

時短労働(Kurzarbeit)と時短労働手当 (Kurzarbeitergeld) – 雇用主に対する払戻請求の可能性

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、2020年はコロナ影響で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、申請内容のすべての詳細を確認する可能性は低い。

ただし、最近の状況では、労働局は申請を徹底的に再確認し、提出された情報を調査している。このようにして、申請で提出された誤った情報を遡って指摘される可能性がある。

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、労働契約の修正さらなる集团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ない。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。最近実際に発生しているとおり、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。従って、雇用主は、当局による事後の監査に備えて、すべての必要な関連文書は保管しておく必要がある。
- 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、さらなる、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、誤った申請の修正、公的な監査に備えて保管が必要な文書の特定において、貴社をサポートします。

VI. Legal update | 6. Employment Law

Short-time work (*Kurzarbeit*) and short-time compensation (*Kurzarbeitergeld*) - Possible claims for reimbursement against the employer

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.e. the labour agency reimburses advanced payments.

At both occasions the labour agency will review if the requirement for the requests are met. Due to the sheer amount of applications in 2020 caused by the corona crisis the labour agency was not able to review every detail of the applications submitted, not to mention the trueness of the descriptions on salaries, headcount etc.

But as the recent past has shown, the labour agency now re-examines the applications thoroughly and verifies the information given in them. In this way, incorrect information provided in the application can be avenged in retrospect.

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, which have already occurred in the recent past. Therefore, employers should keep all necessary and relevant documents for subsequent audits by the authorities.
- 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, supports you in correcting incorrect statements if necessary and assists you in identifying the necessary documents that should be kept for an official audit.

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、さまざま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ヵ月未満、または雇用者数が10人未満でない限り、すべての解雇に関して、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. tempor-ary 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.

法務および知財部門にとって、機能向上、サービス変革、組織への影響拡大のかつてない好機

- » 法務およびIP（知的財産）の両部門は、**規制および審査の強化が進み、コスト圧力が増大**している環境で業務を行っているにもかかわらず、**価値の提供**に重点的に取り組み、**法務サービスの提供**に関する効率的なアプローチを維持しなければならない。
- » 企業は自社の**法務および知財部門のリーダー**に対して、**コスト削減**を期待しつつ、**可視性および予測力の向上、リスクおよびガバナンスプロセスの強化、およびデータドリブンの意思決定**を求めている。
- » KPMGは、企業のビジネスニーズを満たし、**組織の戦略目標に沿った法務および知財のオペレーティングモデル**を確立できるよう、**包括的なアプローチ**により貴社を支援する。



コスト削減



予測力の向上



リスクおよびガバナンスプロセスの強化



標準化による効率性の改善



データドリブンの意思決定



可視性の強化

KPMGができること

最高のオペレーションおよびビジネスを実現するために、人材、プロセスおよびテクノロジー全体において改善機会を検討し社内法務・知財チームの変革を支援する。KPMGのアプローチはシンプルであり、チームの最新化、簡素化およびデジタル化である。

増加



キャパシティ：

法務および知財チームのメンバーを解放し、業務に時間を費やすことを重視し、社内の顧客体験を高め、収益拡大を促進する。



標準化：

プロセスおよび文書化を自動化し、内部的なセルフサービス（自己完結）を可能にすることで、作業の能率化および効率化を図る。



商業上の洞察：

情報とデータに基づいた、より適切な意思決定を行うことで、商業上の立案や意思決定の方向性を示す。

削減

コスト：

支出の配分を改善することで、その商業的価値を高め、総コストを削減する。



リスク：

潜在的なリスクを軽減し、コンプライアンス、の確さおよび報告を改善する。



死角：

透明性を高めることで、法務部門全体の可視性を改善する。



VI. Legal update | 7. The future of Legal and IP department

Legal and IP departments have an unprecedented opportunity to evolve their functions, transform their services and make a greater impact for their organizations

- » Legal and IP Departments are operating in an environment with **increased regulation, scrutiny** and **pressures on costs**, yet must maintain a clear **focus on providing value** and a more efficient approach to legal **service delivery**.
- » Organizations are looking to their **legal and IP leaders to reduce costs, increase visibility and predictive capabilities, enhance risk and governance processes** and **make data-driven decisions**.
- » Our **holistic approach** supports you in **building a legal and IP operating model** that matches the needs of the **business** and **aligns** with the **organization's strategic objectives**.



Reduce costs



Increase predictive capabilities



Enhance risk & governance processes



Increase efficiency through standardization



Make data-driven decisions



Increase visibility

What we do

We help in-house legal and IP teams transform to achieve operational and business excellence, by looking at improvement opportunities across people, processes and technology. Our approach is simple: **modernize, simplify and digitize:**

More ↑



Capacity:
Free up legal and IP team members to focus on spending time in the business, improve internal client experience and drive revenue.



Standardization:
Work smarter and more efficiently by automating processes and documentation and enabling self-service internally.



Commercial insights:
Make better-informed, data-driven decisions to inform commercial planning and decision making.

↓ Less

Costs:
Improve the allocation of spend to increase its commercial value and reduce the total cost.



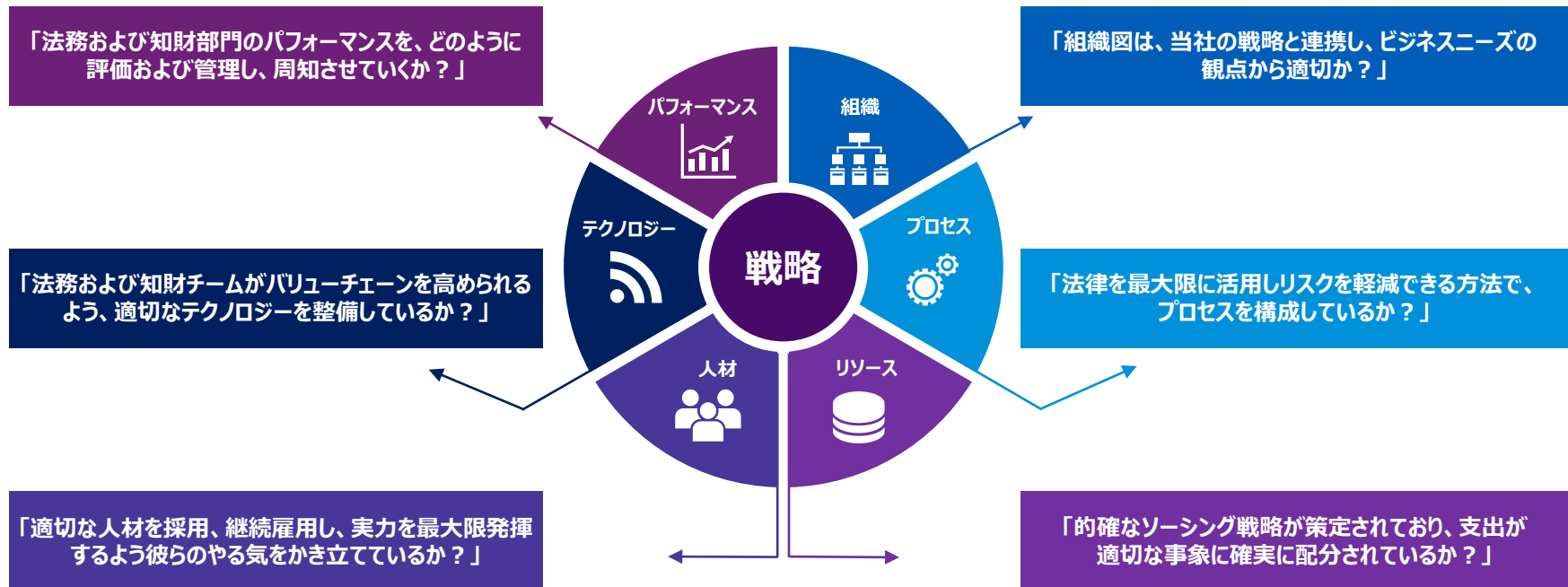
Risks:
Mitigate potential risks and improve compliance, accuracy and reporting.



Blind spots:
Improve transparency to gain a greater level of visibility across the legal function.

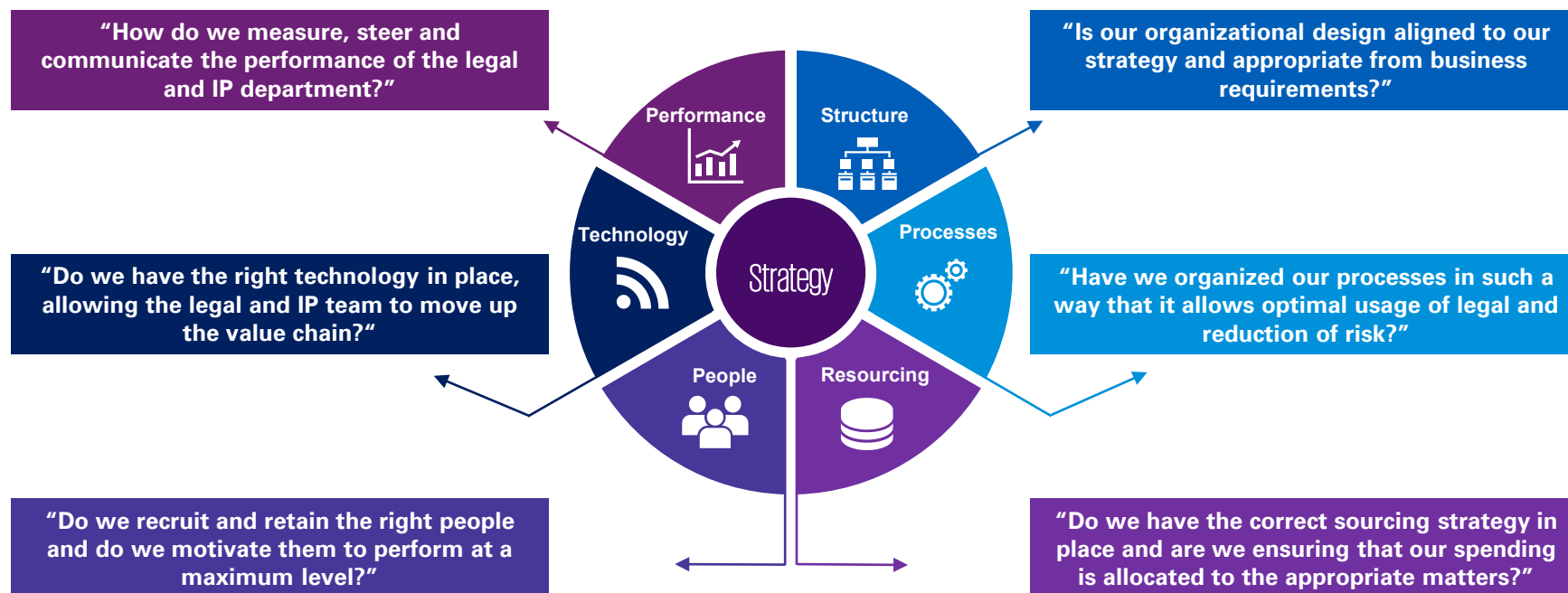


KPMGはターゲットオペレーティングモデルにより、サービス提供の迅速化およびコスト削減を実現するとともに、法務および知財部門のリスク認識を保証



VI. Legal update | 7. The future of Legal and IP department

With the use of our Target Operating Model, we improve the service speed and reduces costs while ensuring risk awareness of the legal and IP department



KPMGは2005年以降、法務および知財部門に関して最も包括的かつ最大のデータベースを保有し、法務の現状分析に特化したベンチマークを提供

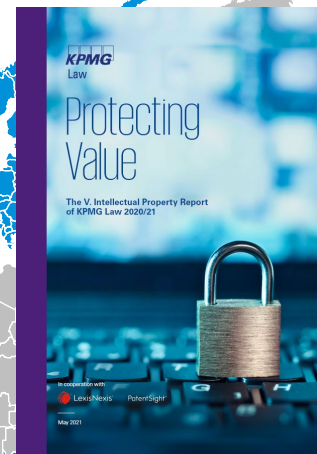
2005年以降、KPMGは法務および知財部門のコストおよびパフォーマンスのKPIを評価しており、この分野で最大規模のデータベースを保有しています！

KPMGは個別のピアグループに専用のベンチマークサービスを提供します。



貴社の個別のピアグループを用いた、貴社の法務部門向けの量的・質的KPIのサンプル

- 売上高10億米ドル当たりの法務常勤従業員数
- 売上高10億米ドル当たりの内部・外部コスト
- 支援用の専門スタッフの割合
- 各法律分野の弁護士との割合
- 組織的な基準



貴社の個別のピアグループを用いた、貴社の知財部門向けの量的・質的KPIのサンプル

- 発明開示に対する基礎出願数
- 研究開発費に対する特許関連の総コストの割合
- 知財トップのレポートライン
- 企業内における知財部門の設置および統合



KPMGの量的・質的ベンチマークは、戦略的な議論に備えて、法務およびIPの現状を把握することを目的としています。このベンチマークにより、明確な結論に達することができ、法務および知財部門の迅速化および効率化、さらにはリスクに対する感度の向上を実現できます。

貴社の個別の同業他社とのコストおよびパフォーマンスのベンチマークを通じて、法務および知財の機能を最大活用するための事実に基づいた洞察を提供します。

VI. Legal update | 7. The future of Legal and IP department

We own the biggest and most comprehensive data bases of Legal and IP Departments since 2005, offering a dedicated benchmarking as a status quo analysis of Legal

Since 2005 we have been evaluating cost and performance KPI of Legal and IP Departments and own the most extensive database in this area! We offer dedicated benchmarking services with an individualized peer group.



Sample quantitative and qualitative KPIs for your legal department with your individualized peer group

- Number of Legal FTE per bn sales
- Internal/external costs per bn sales
- Share of professional staff toward support
- Distribution of lawyers among fields of law
- Organizational criteria



Sample quantitative and qualitative KPIs for your IP department with your individualized peer group

- Number of first filings to invention disclosures
- Share of total costs for patents to R&D expenses
- Reporting line of the head of IP
- Setup and integration of the IP department in the company



The goal of our **qualitative** and **quantitative** benchmarking is to gain knowledge about the status quo of Legal and IP in preparation of any strategic discussion. Direct conclusions can be achieved to make the Legal and IP Department **faster, more efficient** and **more risk-sensitive**.

The **cost** and **performance** benchmark with your individual peers will deliver a **well founded insight** to **optimize the Legal and IP functions**.



KPMGドイツと グローバルジャパニーズ プラクティス

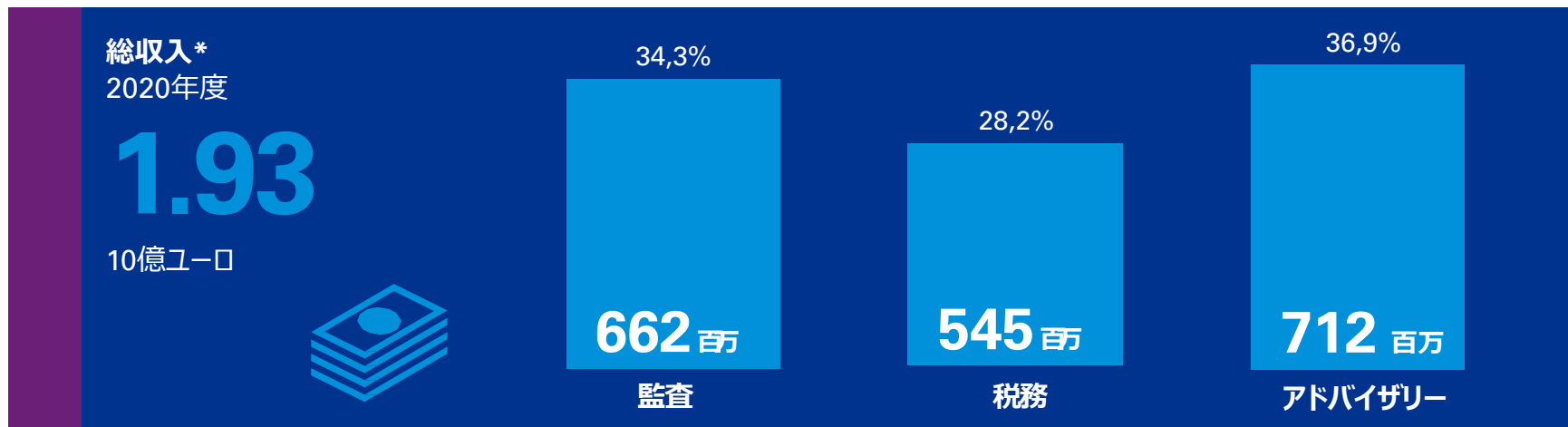




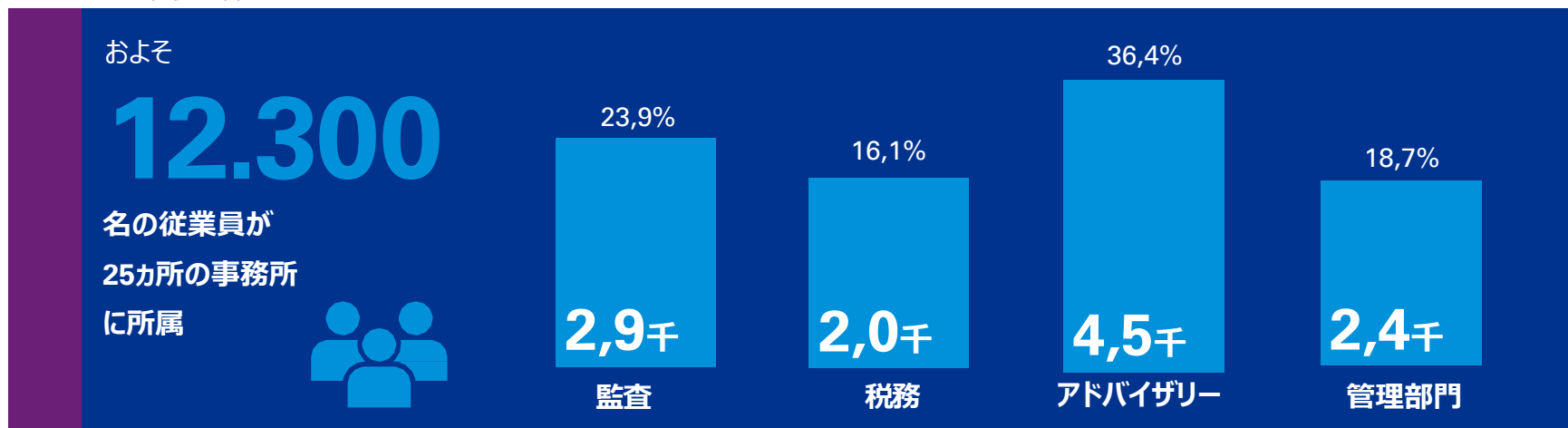
KPMG in Germany and Global Japanese Practice in Germany



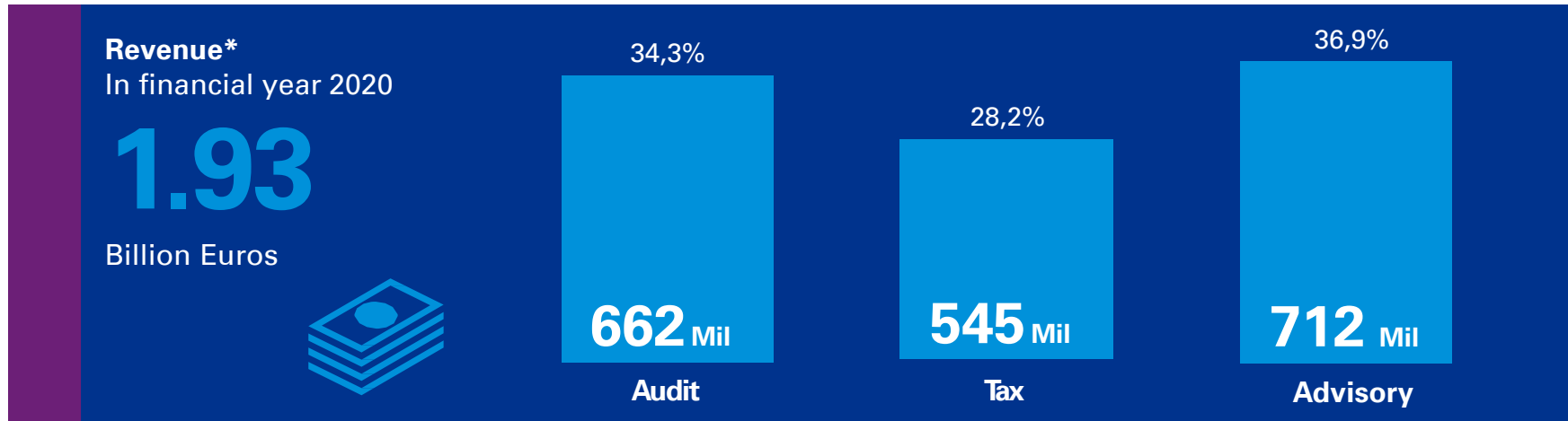
詳細情報



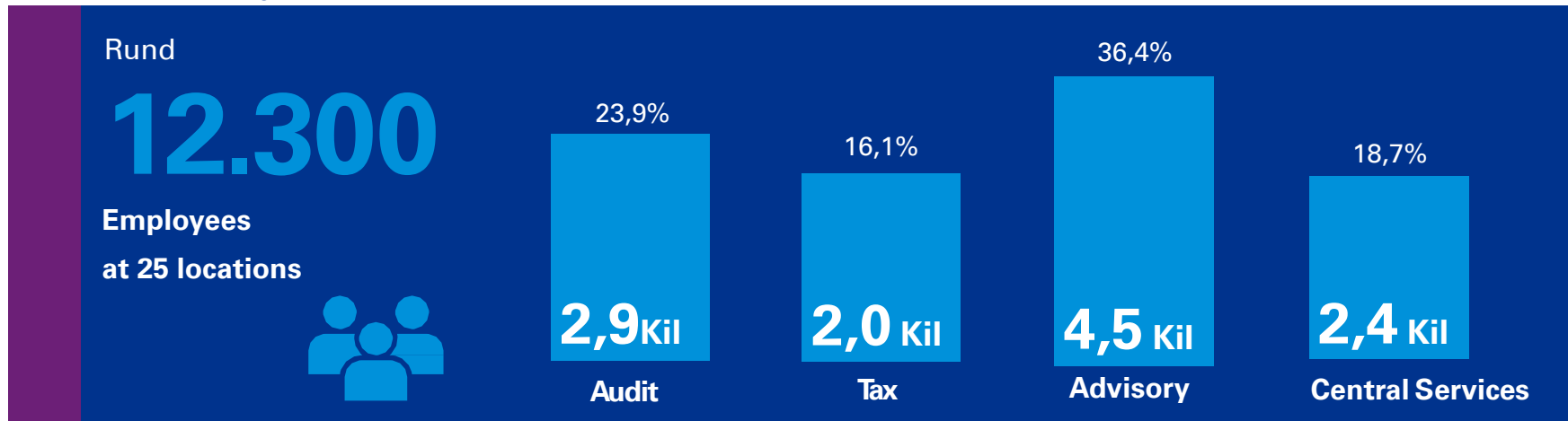
*その他収入を含む



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



細矢 典利

Noritoshi Hosoya

E: nhosoya1@kpmg.com

T: +49 211 475 6539



内田 聖子

Shoko Uchida

E: shokouchida1@kpmg.com

T: +49 211 475 8724

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



● 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12,300名の人員を擁する、KPMGインターナショナルの欧州最大級のメンバーファームです。

在独日本企業およびドイツへの投資を検討する日本企業向けの対応として、デュッセルドルフ、フランクフルト、ハンブルク、ミュンヘンの主要4都市に日本人専門家を配置しています。

監査、税務（法務）、アドバイザーなどの専門サービスの提供のほか、セミナーの開催やニュースレターの発行などさまざま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



細矢 典利

Noritoshi Hosoya

E: nhosoya1@kpmg.com

T: +49 211 475 6539



内田 聖子

Shoko Uchida

E: shokouchida1@kpmg.com

T: +49 211 475 8724

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



● 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 12,300 people 25 locations.

To cope with Japanese multinational companies doing business or seeking for a new market entry opportunity in Germany, Japanese speaking professionals are stationed in Dusseldorf, Frankfurt, Hamburg and Munich, providing various services including client seminars and news letters in Japanese.



Excelは、米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標です。
SAPおよびSAP S/4 HANAは、ドイツおよびその他の国におけるSAP SEの商標または登録商標です。
文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。

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でき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。

© 2021 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.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

コピーライト© IFRS® Foundationすべての権利は保護されています。KPMG AG WirtschaftsprüfungsgesellschaftはIFRS財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.orgでご確認ください。

免責事項: 適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会とIFRS財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません（過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない）。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。

この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」はIFRS財団の登録商標であり、KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaftはライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および（または）登録されている国の詳細についてはIFRS財団にお問い合わせください。



Excel is a registered trademark of Microsoft Corporation in United States and other countries.

SAP and SAP S/4 HANA are trademarks or registered trademarks of SAP SE in Germany and other countries.

There is a possibility that company names and product names, etc. in this slides are trademarks or registered trademarks of each company.

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 endeavor 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.

© 2021 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.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

This report contains copyright © material of the IFRS® Foundation. All rights reserved. Reproduced by KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft with the permission of the IFRS Foundation. Reproduction and use rights are strictly limited. For more information about the IFRS Foundation and rights to use its material please visit www.ifrs.org

Disclaimer: To the extent permitted by applicable law, the Board and the IFRS Foundation expressly disclaims all liability howsoever arising from this publication or any translation thereof whether in contract, tort or otherwise (including, but not limited to, liability for any negligent act or omission) to any person in respect of any claims or losses of any nature including direct, indirect, incidental or consequential loss, punitive damages, penalties or costs.

Information contained this publication does not constitute advice and should not be substituted for the services of an appropriately qualified professional.

IFRS® is a registered Trade Mark of the IFRS Foundation and is used by KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft under license subject to the terms and conditions contained therein. Please contact the IFRS Foundation for details of countries where its Trade Marks are in use and/or have been registered.