



# ドイツ日系企業における 最新トピックス2016

2016年10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 2016

October 2016

Global Japanese Practice

KPMG Germany



# 目次

I. 経済状況アップデート	ページ	IV. アドバイザリーアップデート	ページ
1. EUの中のドイツ	4	1. 欧州拠点統合・組織再編及び中央集権化の方向性	132
2. ドイツにおける買収案件	14	2. 新基準 IFRS 15号/16号	142
3. The Brexit	34	3. 合併・買収後の事業統合	170
4. 欧州難民危機	38	4. 企業財務管理	184
5. ウクライナ危機とEUによるロシアに対する制裁措置	42		
II. 監査・会計アップデート		V. 法務アップデート	
1. IFRSとドイツ会計基準の間の主要な差異	48	1. リストラクチャリング: 会社所在地のクロスボーダーリロケーション	194
2. ドイツ連結財務諸表作成免除制度	56	2. 労働法	200
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	72		
4. 法定監査要件とEU会計指令実施法 (BilRUG)	98	Appendix	
III. 税務アップデート		1. ドイツにおけるKPMG	208
1. 日独租税条約	104	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	212
2. “Brexit” - 英国のEU離脱	112		
3. BEPS行動計画: 欧州及びドイツにおける導入状況	120		

# Agenda

<b>I. Economic Update</b>		<b>IV. Advisory Update</b>	
1. Germany within the European Union	5	1. Integration/Reorganization/Centralization aspects	133
2. Acquisitions in Germany	15	2. New Standard IFRS 15 & 16	143
3. The Brexit	35	3. Post Deal Integration Topics	171
4. The European Refugees Crisis	39	4. Corporate Treasury Consulting	185
5. The Ukrainian Crisis and EU Sanctions on Russia	43		
<b>II. Audit and Accounting Update</b>		<b>V. Legal Update</b>	
1. Major differences between IFRS and German GAAP	49	1. Restructuring: Cross-Border Relocation of the Corporate Seat	195
2. Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany	57	2. Labour Law	201
3. Overview of Global Assurance Services	73		
4. Statutory audit requirement in Germany and EU Accounting Directive Implementation Act (BilRUG)	99		
<b>III. Tax Update</b>		<b>Appendix</b>	
1. Double Tax Treaty Japan/Germany	105	1. KPMG in Germany	209
2. "Brexit" – British Withdrawal from the European Union	113	2. Global Japanese Practice in Germany	213
3. BEPS Action Plan: European and National Implementation	121		

# I. 経済状況アップデート

## 1. EUの中のドイツ － 魅力的な投資拠点 －



# I. Economic Update

1. Germany within the European Union
  - Attractive investment location –



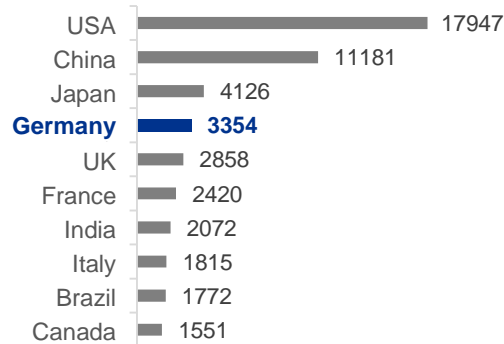


# ドイツ – 経済概況 (1/2)

## 世界経済の成長が与える影響について

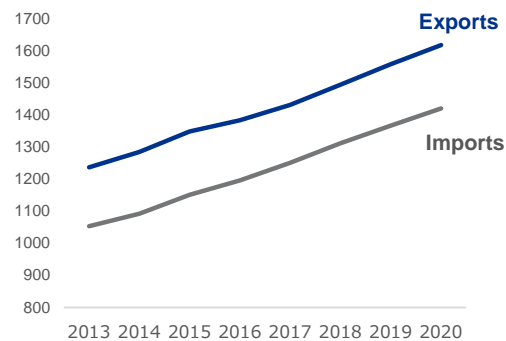
- 世界第4位の経済大国で、GDP及び人口においては欧州最大のマーケットである。
- 社会市場経済の基盤である中小の製造業や建設業、そして成長と雇用を支える重要な原動力に特に注力している。
- 2015年度の対外直接投資（FDI）は7,920億米ドルであり、ドイツの経済原動力を反映している。
- 中国、米国に次いで世界第3位の輸出国であり、主要な輸出品は機械、自動車、化学製品及び設備である。
- ドイツは輸出国として、世界経済の成長とEU圏内における貿易自由化による恩恵を受けている。ドイツの高度な専門技術に裏打ちされた製品は競争力のある有利なポジションを維持されている。また、将来的にもドイツの専門技術を生かして新たな市場でも現在のポジションを維持すべく挑戦を続けていくことが期待されている。
- 2015年度の輸出額は4.82%増加し、過去最大の1.347兆ユーロとなった。一方で、ユーロ危機並びに中国の成長の停滞は今後の成長に対する懸念要因となっている。

## GDP上位国 2015年 (10億米ドル)



Source: Oxford Economics, August 2016

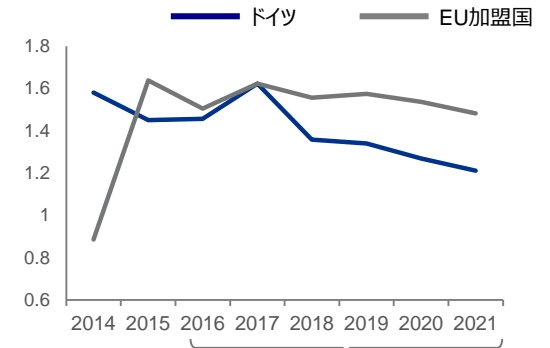
## ドイツ対外貿易 (10億ユーロ 2005年の物価ベース)



Source: EIU, 2016

推定 (2016年4月時点)

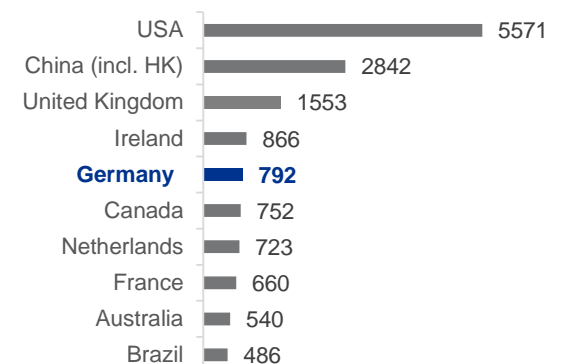
## 実質GDP成長率 (%)



Source: IMF 2016

推定 (2016年4月時点)

## 主要投資国 2015年 (対外直接投資国内残高 10億米ドル)



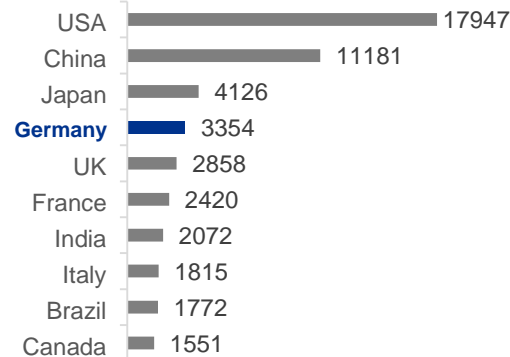
Source: OECD, 2015

# Germany - Economic Overview (1/2)

## An economy focused on global growth

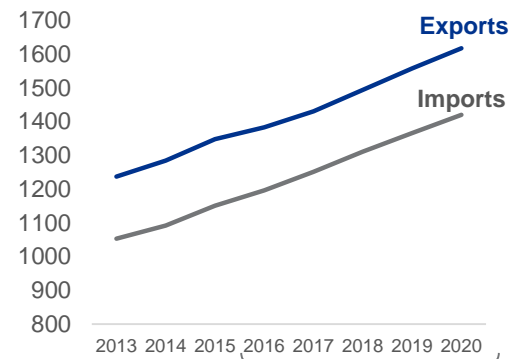
- 4th largest global economy by GDP and largest market in Europe by GDP and population.
- Strong focus on industry and construction with SMEs being the back bone of the social market economy and major driving force behind growth and employment.
- Foreign direct investment (FDI) of 792 billion USD in 2015 reflects Germany's powerhouse status.
- 3rd largest exporter after China and the US with leading export goods being machinery, vehicles, chemicals, and equipment.
- As an export-oriented country, Germany benefits from global economic growth and further liberalization of trade within the EU. Its specialization in high-technology capital goods, gives the country a unique competitive position. It is expected that this will be challenged by emerging market manufacturers in the future.
- 2015 exports reached new record of 1.347 trillion EUR, an increase of 4.82%. However, the Eurozone crisis as well as the slowdown of the Chinese economy represent a risk to the future development.

## Largest Economies by Nominal GDP, 2015 (In billion USD)



Source: Oxford Economics, August 2016

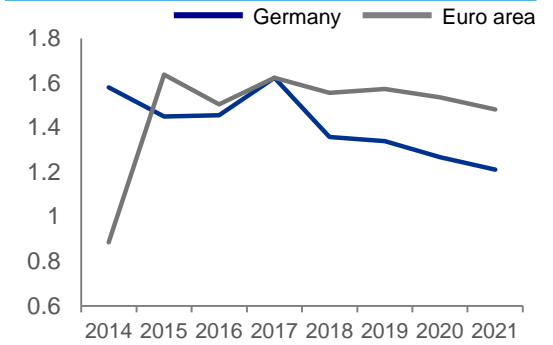
## Foreign Trade – Germany (In billion EUR, at constant 2005 prices)



Source: EIU, 2016

Estimates (April 2016)

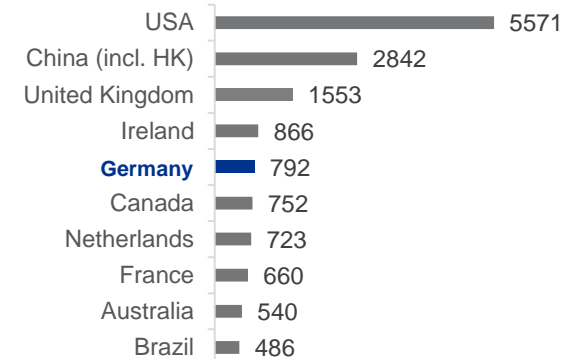
## Real GDP Growth Rate (In percent)



Source: IMF 2016

Estimates (April 2016)

## Largest Investment Destinations, 2015 (FDI inward stock, in billion USD)



Source: OECD, 2015

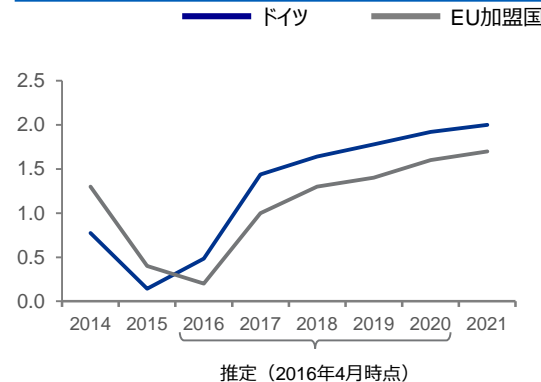


# ドイツ – 経済概況 (2/2)

## 強固な経済基盤が競争上の優位を促進する

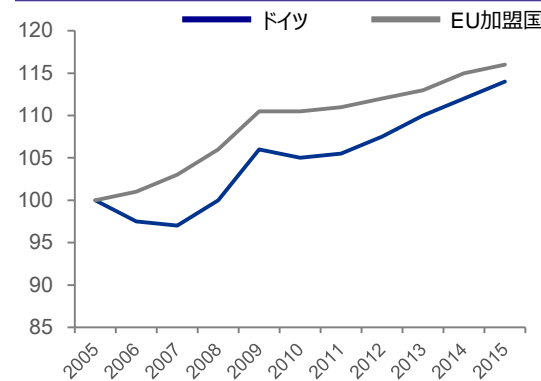
- 2014年中頃からのユーロ安により輸入コストが増額する一方で、堅調な国内需要によりインフレが加速されると見込まれる。
- 過去の労働市場改革が、労働時間に柔軟性を持たせ、構造的失業を解消したため、危機の中での雇用回復に大きく貢献した。その結果、2015年は過去最低水準の失業率4.63%（季節変動調整済み）となっている。
- ドイツ産業関連による協調を基礎とした賃金交渉のアプローチの結果、他のEU国と比較しても低い賃金水準に収まっている。
- その結果、労働生産性は常にEUの平均を上回り、ビジネス拠点としての魅力と競争力を高めている。

### インフレ率 (年平均 %)



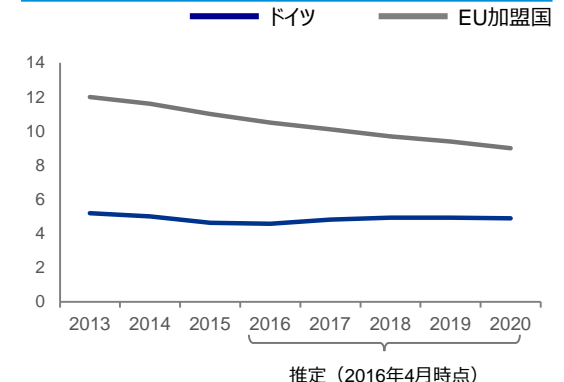
Source: IMF, 2016

### 単位労働コスト (OECDベース 2005年を100とする)



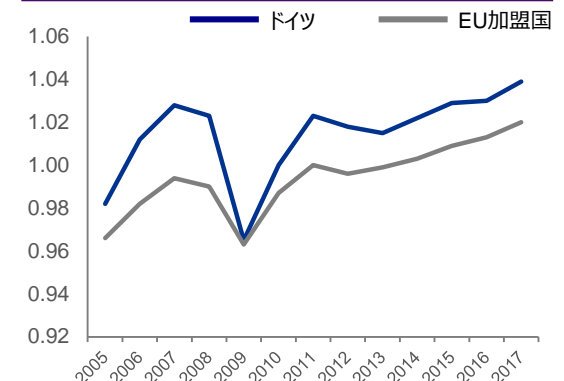
Source: OECD, 2016

### 失業率 (%)



Source: IMF, 2016

### 時間当たり労働生産性 (OECDベース 2010年を1とする)



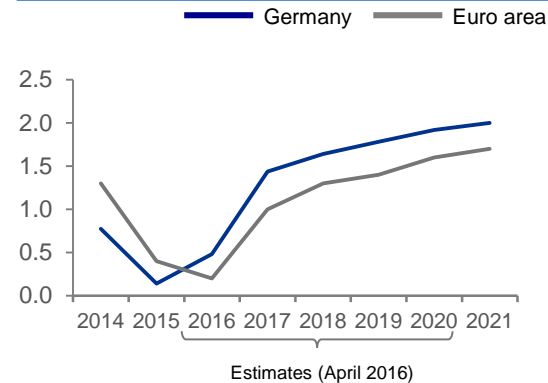
Source: OECD, 2016

# Germany - Economic Overview (2/2)

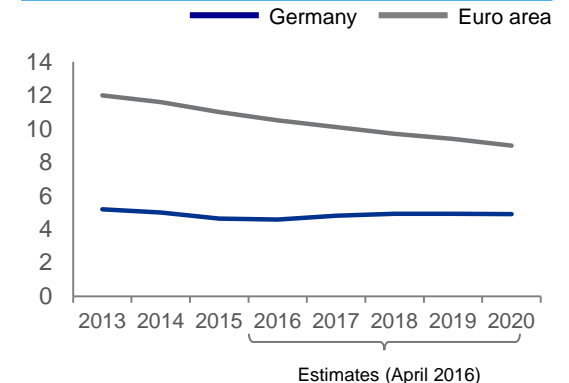
## A strong foundation promotes competitive advantage

- The weakness of the Euro since mid-2014 will start to feed through to higher import costs, while robust domestic demand is expected to put upward pressure on inflation.
- Past labor market reforms contributed to strong resilience of employment during the crisis by raising work time flexibility and reducing structural unemployment, resulting in a historic low of 4.63% in 2015 (seasonally adjusted rate).
- Cooperative approach of German industry relations and wage bargaining resulting in an moderate increase in unit labor costs in comparison to the rest of the EU.
- Consequently labour productivity constantly ranks above EU average, thus promoting competitiveness and attractiveness as a business location.

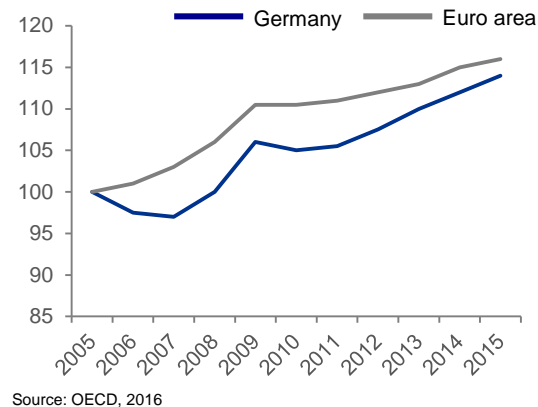
## Inflation Rate (Annual change in percent)



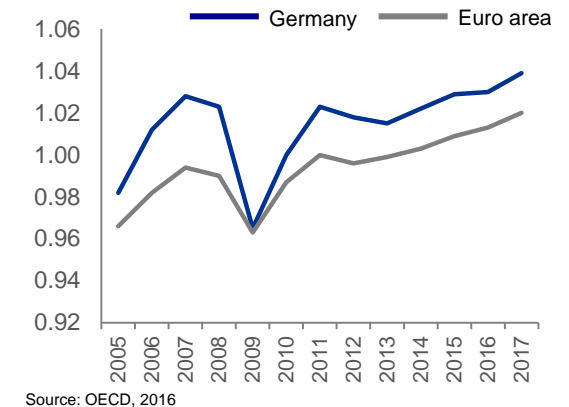
## Unemployment Rate (In percent)



## Unit Labor Costs (OECD Base 2005 = 100)



## Hourly Labour Productivity (OECD base 2010 = 1)

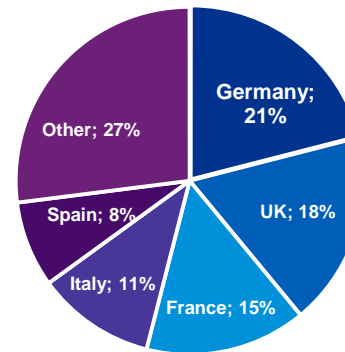


# 欧州連合 (EU) – 経済概況

## 構造改革と財政規律が 継続的な成長のための信頼を高めている

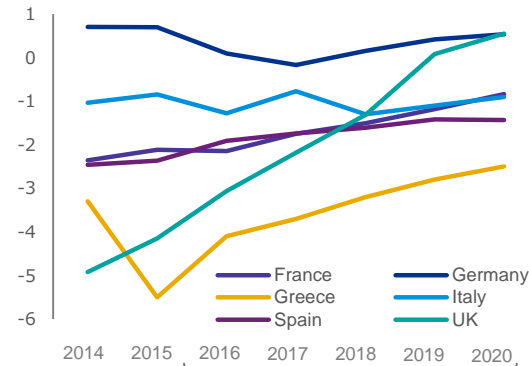
- 28カ国、510.1百万人の人口を擁する独特な政治経済共同体である。2015年度ではGDPは16.2兆ユーロで世界最大の経済圏の1つである。
- 単一市場で見ると、EU28カ国の取引高は全世界取引高のおよそ6分の1となっている。
- EU安定・成長協定 (SGP) の下で、加盟国は、財政赤字及び債務残高を一定の基準以下に保つこと (財政赤字をGDP比3%以内、また政府債務残高をGDP比60%以内) を約束した。
- ユーロ圏では2016年度において、GDPが1.5%の成長率を見込んでいる。2015年度も1.5%の成長率となっており、経済規模における主要5カ国 (ドイツ、フランス、イタリア、スペイン、オランダ) の成長が貢献している。
- Markitにより2016年7月に公表された製造業購買担当者指数 (PMI) を見ると、PMIは52.9となっており、依然として50を超える水準となっている。

## EU GDP国別シェア 2015年 (100% = 16.2 兆ユーロ)



Source: Oxford Economics, 2015

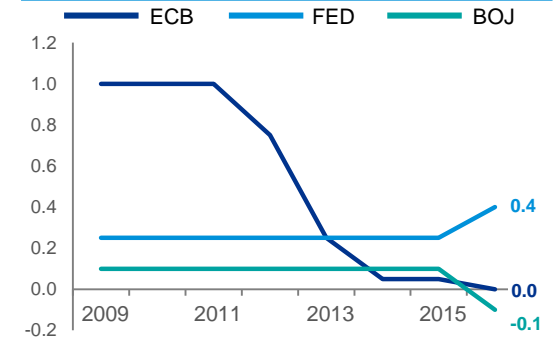
## 財政収支 / GDP (%)



Source: IMF, 2016

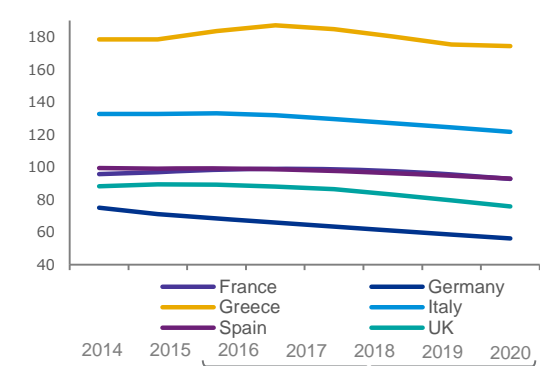
推定 (2016年4月時点)

## 中央銀行利子率 (%)



Source: ECB, FED, BOJ, 2016

## 政府負債 / GDP (%)



Source: IMF, 2016

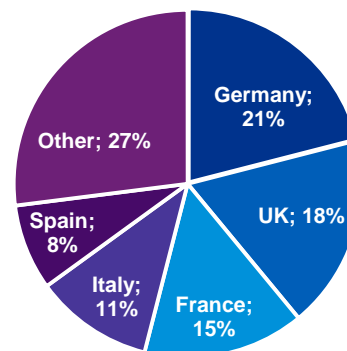
推定 (2016年4月時点)

# European Union - Economic Overview

## Structural reforms and fiscal discipline to boost confidence for sustainable growth

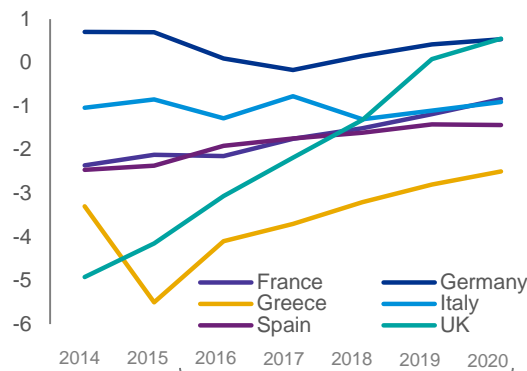
- Unique economic and political partnership of 28 member states with 510.1 million citizens. With a GDP of 16.2 trillion EUR in 2015, it is one of the largest economic regions in the world.
- Operating as a single market, the EU-28 accounts for around one sixth of the world's trade in goods.
- Under the EU's Stability and Growth Pact (SGP), Euro member states have pledged to keep deficit and debt below certain limits: government deficit may not exceed 3% of GDP, debt may not exceed 60% of GDP.
- The GDP of the euro zone is expected to grow by 1.5% in 2016. GDP growth rate in 2015 was also 1.5%, all of the five biggest economies (Germany, France, Italy, Spain and the Netherlands) contributed to this growth
- According to the manufacturing purchasing managers' indices (PMI) published by Markit in July 2016 the bloc's composite PMI was 52.9 (anything above 50 indicates expansion).

## European Union GDP Share by Country, 2015 (100% = 16.2 trillion USD)



Source: Oxford Economics, 2015

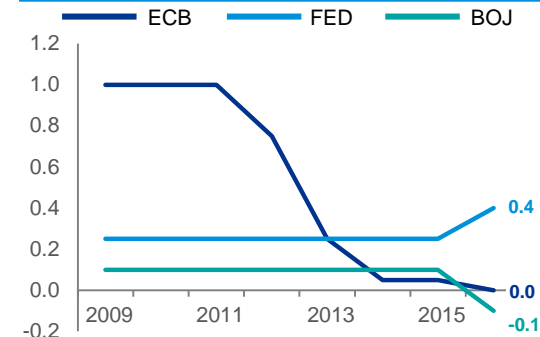
## Government Balance (as a % of GDP) (In percent)



Source: IMF, 2016

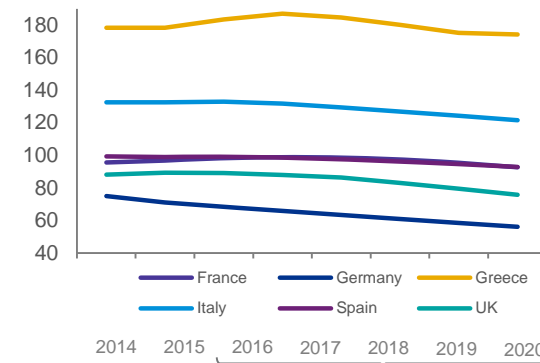
Estimates (April 2016)

## Central Bank Interest Rates (In percent)



Source: ECB, FED, BOJ, 2016

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



Source: IMF, 2016

Estimates (April 2016)

# ドイツ – 明確な競争上の優位性の要因

## 有利な地理的ロケーション



- ヨーロッパの中央に位置する
- 経済力の分布が地域的に分散している

## 革新的なリーダーシップ



- ドイツは風力発電タービンの設置台数、規格及び製造において全世界に先駆けて先導的な役割を果たしている。ドイツ政府は2023年までに北海及びバルト海岸沿いに14ギガワット分の風力発電タービンを設置し、ドイツにおける電力総需要の9%を供給する計画を立てている
- 2022年までに全ての原子力発電所を閉鎖する目標
- 先進的産業を政府が推進（例えば、ソーラー及びバイオテクノロジー）
- 欧州内で先導的な特許出願国であり、ハイテク・ソリューションにおいても国際的な先導者
- 優れた生産規格
- イノベーションではドイツは2015年イノベーション・ユニオン・スコアボード（IUS）及び2014年iitインディケーター・ランキングにおいて4位となっている
- 世界経済フォーラム（WEF）の国際競争力レポート2015年-2016年では、ドイツ企業は世界で最も革新的であるとされている。イノベーションに向けた活動を支えるため、多くの投資額をR&Dに向けており（第6位）、大学（第10位）及び研究室（第9位）との共同研究等、行政組織の協力を得ている。ドイツ企業が、ニッチ市場でのビジネスを地理的に相互近接した中で行うことによって、イノベーションが助長されている（産業クラスター成長において第3位）

## 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2016年世界第1位（2012年の世界第4位より上昇）
- 世界経済フォーラム（WEF）の国際競争力レポート2015年-2016年で、総合第4位。社会インフラの質においては第8位。全ての輸送手段に渡って第1級の設備を誇る

## 高い能力を有する労働力



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

## 魅力的なビジネス環境



- 予測可能で信頼できる政治制度のある安定した法的・社会的環境
- 専門的に規制された司法・行政機関、安心できる契約上の合意及び厳格な財産保護
- 自由公開市場
- 通貨送金、資本取引、不動産購入、利益の本国送金、外国為替へのアクセスに関し、規制や障害がない
- 優位性のある法人税率およそ30-33%（営業税及び連帯税を含む）
- ドイツは2016年のUNCTAD世界投資報告書の中で、2016年から2018年の海外直接投資に関して、世界で有望な投資元として第4位に、有望な投資先として第5位にランク付けされている
- 国際競争力レポート（WEF）2015年-2016年の中で、高度に洗練されたビジネス環境（第3位）と高度なR&Dを可能にするイノベーション環境（第6位）等の強みがドイツの競争力として認識されている。

## 高い生活水準



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

# Germany – Factors of Distinct Competitive Advantage

## Favourable Geographic Location

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

## Innovation Leadership

- Germany is a world leader in wind energy, in terms of both installed capacity and the design and manufacture of turbines. The government plans to build 14 gw of wind turbines off the North Sea and Baltic coasts by 2023, to provide about 9% of the country's electricity needs.
- Goal to close all nuclear power stations by 2022.
- Governmental promotion of forward-thinking industries (e.g. solar and biotech)
- Europe's leading patent applicant and a leading global force in high-tech solutions
- Excellent production standards
- In Innovation, Germany scores 4th place both in the 2015 EU Innovation Union Scoreboard (IUS) and in the iit-Indicator ranking (2014), respectively
- According to WEF's Global Competitiveness Report 2015-2016, German companies are among the most innovative in the world, Companies spend heavily on R&D (6th) and can rely on an institutional framework, including collaboration with universities (10th) and research labs (9th), to support their innovation efforts. Innovation is also supported because companies often operate in niche markets and are located in close geographical proximity to each other (3rd on cluster development).

## 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 2016 World Bank's Logistics Performance Index (LPI), up from rank 4 in 2012.
- Overall ranked 4th in the World Economic Forum (WEF) Global Competitiveness Report 2015-2016 and 8th for quality of infrastructure, boasting first-rate facilities across all modes of transport.

## Highly Skilled Workforce

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

## 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 2016 ranks Germany as the 4th of most promising investor home economy for FDI in 2016–2018 and 5th for top prospective host economies for 2016–2018
- The WEF Global Competitiveness Report 2015-2016 acknowledges Germany's competitiveness strengths, which include highly sophisticated businesses (3rd) and an innovation ecosystem that is conducive to high levels of R&D innovation (6th).

## High Standard of Living

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



# 1. 経済状況アップデート

## 2. ドイツにおける企業買収案件



# I. Economic Update

## 2. Acquisitions in Germany

# 日系企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収: 2012 – 2016 (1/5)

日系企業（注：「株式会社」を省略）	ドイツ企業	産業分野	場所	年度
日立工機	Metabo AG	機械装置	ニュルティンゲン	2016
パナソニック ヘルスケアホールディングス	Bayer AG-Diabetes Care	健康管理機器・関連商品	レバークーゼン	
ヤンマー	Terex Corporation	建設機械	クライルスハイム	
武蔵精密工業	Hay Holding GmbH	自動車部品	バート・ゾーベルンハイム	
コニカミノルタ	Mobotix AG	セキュリティ・安全システム	ラングマイル	
日本ペイントホールディングス	Bollig & Kemper GmbH & Co. KG	化学	ケルン	

(1) Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)

# Japanese Acquisitions<sup>(1)</sup> Exceeding 10 Million Euro in Germany: 2012 – 2016 (1/5)

Japanese Group	German Company	Industry	City	Year
Hitachi Koki Co. Ltd.	Metabo AG	Machinery	Nuertingen	2016
Panasonic Healthcare Holdings	Bayer AG-Diabetes Care	Healthcare Equipment & Supplies	Leverkusen	
Yanmar Co. Ltd	Terex Corporation	Construction	Crailsheim	
Musashi Seimitsu Industry Co. Ltd.	Hay Holding GmbH	Automobile & Components	Bad Sobernheim	
Konica Minolta, Inc.	Mobotix AG	Security & Safety Systems	Langmeil	
Nippon Paint Holdings Co., Ltd.	Bollig & Kemper GmbH & Co. KG	Chemicals	Cologne	

<sup>(1)</sup> Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)

# 日系企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収: 2012 – 2016 (2/5)

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
京セラドキュメントソリューションズ	Ceyonig Holding GmbH	ITソフトウェア	デュッセルドルフ	2015
デンカ	Icon Genetics GmbH	バイオテクノロジー	ハレ	
三井造船	TGE Marine AG	設計・製造管理	ボン	
リクルートホールディングス	Quandoo GmbH	ITサービス	ベルリン	
NTTコミュニケーションズ	E-shelter GmbH & Co. KG	ITサービス	エッシュボレン	
松風	Merz Dental GmbH	医薬品	リュティエンブルグ	
DMG森精機	DMG Mori Seiki AG	工作機械	レーオンベルク	
ミネベア 日本政策投資銀行	Sartorius Mechatronics T&H GmbH	計測機器	ハンブルク	
栗田工業	BKG-Water	化学	ルートウィヒスハーフェン	

(1) Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)

# Japanese Acquisitions<sup>(1)</sup> Exceeding 10 Million Euro in Germany: 2012 – 2016 (2/5)

Japanese Group	German Company	Industry	City	Year
KYOCERA Document Solutions Inc.	Ceyonig Holding GmbH	IT Software	Duesseldorf	2015
Denki Kagaku Kogyo KK	Icon Genetics GmbH	Biotechnology	Halle / Saale	
Mitsui Engineering & Shipbuilding Co. Ltd.	TGE Marine AG	Engineering	Bonn	
RGIP LLC	Quandoo GmbH	IT services	Berlin	
NTT Communications Corporation	E-shelter GmbH & Co. KG	IT sevices	Eschborn	
Shofu Inc.	Merz Dental GmbH	Pharmaceuticals	Lütjenburg	
DMG Mori Seiki Company Limited	DMG Mori Seiki AG	Engineering	Leonberg	
Investor Group (Development Bank of Japan Inc; Minebea Co., Ltd.)	Sartorius Mechatronics T&H GmbH	Electronics	Hamburg	
Kurita Water Industries Ltd.	BKG-Water	Chemicals	Ludwigshafen	

<sup>(1)</sup> Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)



# 日系企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収: 2012 – 2016 (3/5)

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
電通	Aegis Media	コミュニケーション	ヴィースバーデン	2014
三菱レイコン	Wethje GmbH	建設・製造	ヘンガースベルク	
ニフコ	KTW Investment	自動車	ヴァイセンブルグ	
豊田通商	Scholz AG	リサイクル	ヴォルムス	
スギノマシン	Zippel GmbH & Co. KG	機械装置	ノイトラウブリング	
新日鐵住金	Fisia Babcock Environment GmbH	環境プラントエンジニアリング	グンマースバッハ	
LIXIL	Grohe AG	水栓金具製造・販売	デュッセルドルフ	

(1) Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)

# Japanese Acquisitions<sup>(1)</sup> Exceeding 10 Million Euro in Germany: 2012 – 2016 (3/5)

Japanese Group	German Company	Industry	City	Year
Dentsu	Aegis Media	Communications	Wiesbaden	2014
Mitsubishi Rayon	Wethje GmbH	Construction & Production	Hengersberg	
Nifco	KTW Investment	Automobile	Weißenburg	
Toyota Tsusho	Scholz AG	Recycling Services	Worms	
Sugino Machine	Zippel GmbH & Co. KG	Machinery	Neutraubling	
Nippon Steel & SUMIKIN Engineering	Fisia Babcock Environment GmbH	Building/Construction & Engineering	Gummersbach	
LIXIL	Grohe AG	Building/Construction & Engineering	Düsseldorf	

<sup>(1)</sup> Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)

# 日系企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収: 2012 – 2016 (4/5)

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
シスメックス	Partec GmbH	健康管理機器・関連商品	ミュンスター	2013
シスメックス	Inostics GmbH	健康管理機器・関連商品	ノルダーシュテット	
三桜工業	Geiger Automotive GmbH	自動車	ムルナウ	
NTT	GOG GmbH & Co. KG	ITコンサルティング・サービス	ビーレフェルド	
三菱商事	TenneT Holding BV-Offshore	エネルギー	バイロイト	
住友理工	Anvis Group AG	自動車	シュタイナウ・アン・デア・ストラッセ	
ミネベア	Cerobear GmbH	工業製品・サービス	ヘルツォーゲンラート	
三井化学	Heraeus Dental	医療	ハーナウ	
三菱電機	KH-Automation Projects GmbH	産業オートメーション	フルダブリュック	
住友商事	Kienle + Spiess GmbH	工業製品・サービス	ザクセンハイム	
ニッポ	KTS GmbH & Co.KG	自動車	カールスドルフ＝ノイタルト	

<sup>(1)</sup> Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)

# Japanese Acquisitions<sup>(1)</sup> Exceeding 10 Million Euro in Germany: 2012 - 2016 (4/5)

Japanese Group	German Company	Industry	City	Year
Sysmex Corp	Partec GmbH	Healthcare Equipment & Supplies	Münster	2013
Sysmex Corp	Inostics GmbH	Healthcare Equipment & Supplies	Norderstedt	
Sanoh Industrial Co Ltd	Geiger Automotive GmbH	Automotive	Murnau	
NTT	GOG GmbH & Co. KG	IT Consulting & Services	Bielefeld	
Mitsubishi Corp	TenneT Holding BV-Offshore	Energy	Bayreuth	
Tokai Rubber Industries	Anvis Group AG	Automotive	Steinau an der Strasse	
Minebea Co Ltd	Cerobear GmbH	Industrial products and services	Herzogenrath	
Mitsui Chemicals, Inc	Heraeus Dental	Medical	Hanau	
Mitsubishi Electric Corporation	KH-Automation Projects GmbH	Industrial automation	Fuldabruck	
Sumitomo Corporation	Kienle + Spiess GmbH	Industrial products and services	Sachsenheim	
Nifco Inc.	KTS GmbH & Co.KG	Automotive	Karlsdorf-Neuthard	

<sup>(1)</sup> Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)

# 日系企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収: 2012 – 2016 (5/5)

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
リコー	ADA - Das SystemHaus GmbH	コンピューターソフトウェア	ヴァイリツヒ	2012
IHI	IHI Charging Systems International GmbH (49%)	工業製品・サービス	ハイデルベルグ	
コニカミルタオプティクス	Instrument Systems Optische Messtechnik GmbH	電子機器	ミュンヘン	
旭硝子	Interpane Glas Industrie AG	建設	ラウエンフェルデ	
ポリプラスチックス	LCP Leuna Carboxylation Plant GmbH	化学製品・原料	ロイナ	
ニプロ	MGlas AG	医療	ミュンナーシュタット	
タカタ	SDI-Molan GmbH & Co. KG	自動車	シェーネベック	
三菱商事	TenneT B.V. (BorWin1 and BorWin2) (49%)	エネルギー	パイロイト	
富士通	UniCon Software GmbH	コンピューターソフトウェア	カールスルーエ	
武田薬品工業	Nycomed Germany Holding GmbH	製薬	コンスタンツ	

<sup>(1)</sup> Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)

# Japanese Acquisitions<sup>(1)</sup> Exceeding 10 Million Euro in Germany: 2012 - 2016 (5/5)

Japanese Group	German Company	Industry	City	Year
Ricoh Company, Ltd.	ADA - Das SystemHaus GmbH	Computer software	Willich	2012
IHI Corporation	IHI Charging Systems International GmbH (49% )	Industrial products and services	Heidelberg	
Konica Minolta Optics, Inc.	Instrument Systems Optische Messtechnik GmbH	Electronics	Munich	
Asahi Glass Company Limited	Interpane Glas Industrie AG	Construction	Lauenforde	
Polyplastics Co., Ltd.	LCP Leuna Carboxylation Plant GmbH	Chemicals and materials	Leuna	
Nipro Corporation	MGlas AG	Medical	Muennerstadt	
Takata Corp	SDI-Molan GmbH & Co. KG	Automotive	Schoenebeck	
Mitsubishi Corporation	TenneT B.V. (BorWin1 and BorWin2) (49% )	Energy	Bayreuth	
Fujitsu Limited	UniCon Software GmbH	Computer software	Karlsruhe	
Takeda	Nycomed Germany Holding GmbH	Pharmaceutical	Konstanz	

<sup>(1)</sup> Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)



# 中国系企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収: 2012 – 2016 (1/4)

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

(1) Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)

# Chinese Acquisitions<sup>(1)</sup> Exceeding 10 Million Euro in Germany: 2012 - 2016 (1/4)

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

<sup>(1)</sup> Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)

# 中国系企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収: 2012 – 2016 (2/4)

中国系企業	ドイツ企業	産業分野	場所	年度
Xiamen Comfort Science & Technology Group Co., Ltd.	Medisana AG	医療	ノイス	2015
China Fire Safety Entrp Grp	Albert Ziegler GmbH	工業	ギーンゲン	
Anhui Zhongding Sealing Parts Co. Ltd.	Wegu Holding GmbH	自動車及び自動車部品	カッセル	
Ningbo Joyson Electronic Corp	Quin GmbH	自動車及び自動車部品	ルーテスハイム	
Hanwha SolarOne Co Ltd.	Hanwha Q CELLS Invest Co Ltd.	半導体	ビッターフェルト=ヴォルフエン	
SF Suntech Deutschland GmbH	S.A.G Solarstrom AG	機械装置	ハイデルベルグ	2014
Masterwork Machinery Co Ltd.	Heidelberger Packaging	自動車	ハイルブロン	
Anhui Zhongding Sealing Parts Co., Ltd.	KACO GmbH + Co KG	工業製品・サービス	ヴァルトラウバースハイム	
Nanyang Guoyu Seal Development Co., Ltd.	Wilbert Turmkrane GmbH	消費者製品	バイロイト	
Goodbaby International Holdings Limited	CYBEX GmbH	工業製品・サービス	ギーンゲン	
China International Marine Containers (Group) Ltd.	Albert Ziegler GmbH & KG	自動車	ダンメ	
Zhuzhou Times New Material (TMT), subs. of China Southern Railway (CSR)	ZF Boge	コミュニケーション	デュイスブルグ	
Matsunichi	Gigaset	消費者製品	ハングルグ	
Fosun	Tom Tailor	金融サービス	フランクフルト	
Fosun	BHF Bank	多角化産業	マルクトハイデンフェルト	
AVIC	Hilite	機械装置	ハイデルベルグ	

<sup>(1)</sup> Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)

# Chinese Acquisitions<sup>(1)</sup> Exceeding 10 Million Euro in Germany: 2012 - 2016 (2/4)

Chinese Group	German Company	Industry	City	Year
Xiamen Comfort Science & Technology Group Co., Ltd.	Medisana AG	Health Care	Neuss	2015
China Fire Safety Entrp Grp	Albert Ziegler GmbH	Industrials	Giengen	
Anhui Zhongding Sealing Parts Co. Ltd.	Wegu Holding GmbH	Automobile & Components	Kassel	
Ningbo Joyson Electronic Corp	Quin GmbH	Automobile & Components	Rutesheim	
Hanwha SolarOne Co Ltd.	Hanwha Q CELLS Invest Co Ltd.	Semiconductors	Bitterfeld-Wolfen	
SF Suntech Deutschland GmbH	S.A.G Solarstrom AG	Energy	Freiburg	2014
Masterwork Machinery Co Ltd.	Heidelberger Packaging	Machinery	Heidelberg	
Anhui Zhongding Sealing Parts Co., Ltd.	KACO GmbH + Co KG	Automobile	Heilbronn	
Nanyang Guoyu Seal Development Co., Ltd.	Wilbert Turmkrane GmbH	Industrial products and services	Waldlaubersheim	
Goodbaby International Holdings Limited	CYBEX GmbH	Consumer goods	Bayreuth	
China International Marine Containers (Group) Ltd.	Albert Ziegler GmbH & KG	Industrial products and services	Giengen	
Zhuzhou Times New Material (TMT), subs. of China Southern Railway (CSR)	ZF Boge	Automobile	Damme	
Matsunichi	Gigaset	Communication	Duisburg	
Fosun	Tom Tailor	Consumer goods	Hamburg	
Fosun	BHF Bank	Financial services	Frankfurt	
AVIC	Hilite	Diversified industries	Marktheidenfeld	

<sup>(1)</sup> Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)

# 中国系企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収: 2012 – 2016 (3/4)

中国系企業	ドイツ企業	産業分野	場所	年度
AVIC	Koki	自動車	広域	2014
Bengbu Design & Research	AVANCIS GmbH	代替エネルギー	トルガウ	
PCC China	TLT Turbo GmbH	自動車	ツヴァイブリュッケン	
Joyson Holding Co Ltd	IMA Automation Amberg GmbH	工業製品・サービス	アンベルク	
Shandong Heavy Industry Group	KION Group AG	工業製品・サービス	ヴィースバーデン	
Zoomlion	M-tec	建設	ノイエンビュルク	2013
AVIC	Thielert	飛行機産業	広域	
Impro	Buderus group	多角化産業	広域	
Shangdong Heavy Ind Grp Co Ltd	Linde Hydraulics	工業製品・サービス	アシャッヘンブルク	
Sinoma International Engineering Co Ltd	Hazemag & Epr GmbH	工業製品・サービス	コースフェルド	
SGSB Group Co. Ltd.	KSL Keilmann Sondermaschinenbau GmbH, KSE GmbH, KSA GmbH & Co. KG	工業製品・サービス	ロルシュ・アルテンブルグ	2012
Pacific Andes International Holdings	Leuchtturm Beteiligungs und Holding Germany AG (TST The Seafood Traders GmbH )	食品	リューネブルグ	
Ningbo Huaxiang Electronic Co Ltd	HIB-Trim Part Solutions Bruchsal GmbH & CO. KG	自動車	ブルフサル	
New Century Tourism Group	Golden Tulip Hotel	レジャー	フランクフルト	

<sup>(1)</sup> Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)

# Chinese Acquisitions<sup>(1)</sup> Exceeding 10 Million Euro in Germany: 2012 - 2016 (3/4)

Chinese Group	German Company	Industry	City	Year
AVIC	Koki	Automobile	Different locations	2014
Bengbu Design & Research	AVANCIS GmbH	Alternative Energy	Torgau	
PCC China	TLT Turbo GmbH	Automobile	Zweibruecken	
Joyson Holding Co Ltd	IMA Automation Amberg GmbH	Industrial products and services	Amberg	
Shandong Heavy Industry Group	KION Group AG	Industrial products and services	Wiesbaden	
Zoomlion	M-tec	Building & Construction	Neuenburg	2013
AVIC	Thielert	Aviation	Different locations	
Impro	Buderus group	Diversified industries	Different locations	
Shangdong Heavy Ind Grp Co Ltd	Linde Hydraulics	Industrial products and services	Aschaffenburg	
Sinoma International Engineering Co Ltd	Hazemag & Epr GmbH	Industrial products and services	Coesfeld	
SGSB Group Co. Ltd.	KSL Keilmann Sondermaschinenbau GmbH, KSE GmbH, KSA GmbH & Co. KG	Industrial products and services	Lorsch, Altenburg	
Pacific Andes International Holdings	Leuchtturm Beteiligungs und Holding Germany AG (TST The Seafood Traders GmbH )	Consumer: Foods	Lueneburg	2012
Ningbo Huaxiang Electronic Co Ltd	HIB-Trim Part Solutions Bruchsal GmbH & CO. KG	Automotive	Bruchsal	
New Century Tourism Group	Golden Tulip Hotel	Leisure	Frankfurt	

<sup>(1)</sup> Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)

# 中国系企業による10百万ユーロを超えるドイツでの買収: 2012 – 2016 (4/4)

中国系企業	ドイツ企業	産業分野	場所	年度
SGSB Group Co., Ltd.	PFAFF Industriesysteme und Maschinen AG	工業製品・サービス	カイザースラウテルン	2012
The Jiangsu Jinsheng Group	Oerlikon Textile Components GmbH Oerlikon Schlafhorst	自動車、工業製品	アーボン、ウーバッハ・パーレンベルグ、フェルバッハ	
Wuhan Iron and Steel Company Ltd.	ThyssenKrupp Tailored Blanks GmbH	自動車	デュイスブルグ	
Shandong Heavy Industry Group	KION Group GmbH	工業製品・サービス	ヴィースバーデン	
Weichai Power/Shandong Heavy Industry Group	Linde Hydraulics	工業製品・サービス	アシャッフエンブルク	
China Youngman Automobile Group Co., Ltd.	Viseon Bus GmbH	自動車	ピルスティング	
Fong's Industries Company Ltd.	A. Monforts Textilmaschinen GmbH & Co. KG	工業製品・サービス	メイフェングランドバッハ	
Liaoyuan Joyson Electronic Corp.	Preh GmbH	電子機器	バード・ノイシュタット	
Sany Heavy Industry Co Ltd; CITIC Private Equity Funds Management Co Ltd	Putzmeister Holding GmbH	工業製品・サービス	アイヒタール	
LDK Solar Co. Ltd	Sunways AG	エネルギー	コンスタンツ	
Zhejiang Sanhua Group	Aweco Group	電子機器	ノイキルヒ	
Hanergy Holdings Group	Q-Cells/Solibro	エネルギー	ビターフェルド・ヴォルフエン	
Xuzhou Construction Machinery Group	Schwing GmbH	工業製品・サービス	ヘルネ	
North Lingyun Industrial Group/Norinco Group	Kiekert AG	自動車	ハイリンゲンハウス	
Saunaking	Saunalux GmbH	建設	グレベンハイン	

<sup>(1)</sup> Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)

# Chinese Acquisitions<sup>(1)</sup> Exceeding 10 Million Euro in Germany: 2012 - 2016 (4/4)

Chinese Group	German Company	Industry	City	Year
SGSB Group Co., Ltd.	PFAFF Industriesysteme und Maschinen AG	Industrial products and services	Kaiserslautern	2012
The Jiangsu Jinsheng Group	Oerlikon Textile Components GmbH Oerlikon Schlafhorst	Automotive, Industrial products	Arbon, Ubach-Palenberg, Fellbach	
Wuhan Iron and Steel Company Ltd.	ThyssenKrupp Tailored Blanks GmbH	Automotive	Duisburg	
Shandong Heavy Industry Group	KION Group GmbH	Industrial products and services	Wiesbaden	
Weichai Power/Shandong Heavy Industry Group	Linde Hydraulics	Industrial products and services	Aschaffenburg	
China Youngman Automobile Group Co., Ltd.	Viseon Bus GmbH	Automotive	Pilsting	
Fong's Industries Company Ltd.	A. Monforts Textilmaschinen GmbH & Co. KG	Industrial products and services	Mönchengladbach	
Liaoyuan Joyson Electronic Corp.	Preh GmbH	Electronics	Bad Neustadt a. d. Saale	
Sany Heavy Industry Co Ltd; CITIC Private Equity Funds Management Co Ltd	Putzmeister Holding GmbH	Industrial products and services	Aichtal	
LDK Solar Co. Ltd	Sunways AG	Energy	Konstanz	
Zhejiang Sanhua Group	Aweco Group	Electronics	Neukirch	
Hanergy Holdings Group	Q-Cells/Solibro	Energy	Bitterfeld-Wolfen	
Xuzhou Construction Machinery Group	Schwing GmbH	Industrial products and services	Herne	
North Lingyun Industrial Group/Norinco Group	Kiekert AG	Automotive	Heiligenhaus	
Saunaking	Saunalux GmbH	Construction	Grebenhain	

<sup>(1)</sup> Announced and Completed

Source: Thomson ONE Deals, August 2014; August 2015, November 2015, August 2016 Merger Markets (November 2015, August 2016)





# I. 経済状況アップデート

## 3. The Brexit





# I. Economic Update

## 3. The Brexit



# 概要

## Brexitとは？

- Brexitという言葉は、UK (Britain) がEUから離脱する (Exit) という意味の造語である。
- 国民投票 (投票権のある年齢の国民全員が参加可能) が6月23日に実施され、UKがEUに残るか離脱するかを決定することになった。
- その結果、残留派48%に対して離脱派が52%の票を獲得した。投票率は71.8%で、3,000万人以上の国民が投票を行った。
- 6月23日の国民投票の結果を受けて、UKとEUの間の将来的な関係性に関する交渉が2年間行われる、これはリスボン条約に基づくものである。
- 加えて、EUとの第三国との間の協定についてもUKに関するものは無効となり、UKとそれらの国との間で再度交渉が必要となる。
- 最近のEUとカナダの間のCETAの交渉やEUと米国の間のTTIPの交渉に見られるようにこのプロセスには数年かかることが予想される。

## UK所在のEU域外の会社への影響

- 伝統的に、UKはEU域外の会社が欧州統括会社を設立する最も魅力的な拠点の1つである。事業活動に関しては、2003年以来UKへのEU域外の会社によるグリーンフィールド投資は第4位になっている。
- 統括会社プロジェクトとしてのグリーンフィールド投資は785に及び、この期間中のUK内の非EUグリーンフィールドプロジェクトの10%以上を占めている。
- これに対して、ドイツの割合はわずか6.8%となっている。
- Brexit後には、この投資が他のEU諸国に移動することによって、この状況が変わることが予想される。

## UK所在のEU域外の会社への影響 (続き)

- 現在のUKが持っている利点はなくなるばかりか不利益に転じてしまうことになる。
- UKと他のEU諸国との間の配当・利息・ライセンス料に関する源泉税は高くなることが予想される。これは、EU子会社間の配当・利息・ロイヤリティに関する源泉税を発生させないとするEU指令が適用されなくなるためである。
- 金融サービスコストの増加が利益の圧迫要因になる可能性がある。これは、労働者の自由な移動が制限されることによって欧州事業と関連するプロセスに関する追加の管理コストが発生する可能性があるためである。

## ドイツ：在欧日系企業にとって新たなハブ

- EU離脱という国民投票の結果によるドイツ経済への影響は限定的と考えられる。これは、起業家の中でのビジネスに対する期待が堅調に推移しているためである。
- 日系企業のドイツへの投資の歴史は150年以上にのぼる。
- 日系企業は機械・自動車・エレクトロニクスの分野で特に強みを持っている。
- これらの分野は2008年以来日系企業によるドイツへのグリーンフィールド投資の40%以上を占めている。
- ドイツが地理的にも欧州内で最高の場所に位置していることから、企業からサプライヤー・顧客へのアクセスも容易に可能となっている。
- さらに、ドイツ経済の強みとなっている分野も日本経済のそれと同様となっている。
- ゆえに、日系企業はドイツですばらしいサプライヤー・研究機関・熟練した労働者を見つけることができる。

# Overview

## What does Brexit mean?

- The word Brexit has become used as a shorthand way of saying the UK leaving the EU by merging the words Britain and exit.
- A referendum – a vote in which everyone of voting age can take part – was held on Thursday 23 June, to decide whether the UK should leave or remain in the European Union.
- Leave win by 52% to 48%. The referendum turnout was 71,8% with more than 30 million people voting.
- Following the UK's Leave vote on June 23, negotiations about the future relationship between the UK and the EU could last for up to two years, according to the Lisbon treaty.
- Additionally, any treaties between the EU and third countries will lose their validity for the United Kingdom and will need to be renegotiated between the UK and those countries.
- This process will take several years, as has been the case with current negotiations between the EU and Canada regarding CETA and the USA regarding TTIP.

## The impact on non-EU companies in UK

- Traditionally, the UK has been one of the most attractive destinations in the EU for non-EU companies for establishing a European holding company. Regarding business activities, headquarters have ranked fourth in non-EU greenfield investments to the UK since 2003.
- The 785 greenfield investments registered as headquarter projects account for more than 10% of all non-EU greenfield projects in the UK during this period.
- In comparison: Germany reports a fraction of only 6.8%.
- After Brexit, this will likely change, causing a shift in investment towards the remaining EU member states.

## The impact on non-EU companies in UK (cont'd)

- Some of the UK's current advantages might not only disappear, but actually become disadvantageous:
  - The introduction of withholding taxes on dividends, interest, and license fees may result in higher overall taxation in the UK versus EU member states, as EU directives that avoid withholding taxes on dividends, interest and royalties received from EU subsidiaries would no longer be available.
  - Increasing costs for financial services might also put pressure on profits, while restrictions on the free movement of labor could cause additional administrative expenditures in terms of managing European operations and related processes.

## Germany: a new hub for Japanese companies in Europe

- The surprise UK vote to leave the EU is set to have limited impact on the German economy as business expectations among entrepreneurs remained strong.
- Japanese corporates have been investing in Germany for more than 150 years.
- 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.
- Companies require short distances to suppliers and consumers, for which Germany has the best geographical position infrastructure in Europe.
- Moreover, the strength of the German economy lies in the same industries.
- Japanese corporates hence find an excellent environment of suppliers, research institutes and skilled workers in Germany.





# I. 経済状況アップデート

## 4. 欧州難民危機





# I. Economic Update

## 4. The European Refugees Crisis



# 概要

## 欧州難民危機の背景

- 今年は記録的な人数が欧州に避難してきている。
- 避難者総数のおよそ35%はシリアから、およそ30%はバルカン半島南部から来ている。その他アフリカ及び中東（イラク、アフガニスタン、パキスタン、エリトリア、ナイジェリア）から来ており、いずれも戦争もしくは迫害を受けている地域である。
- バルカン半島南部からの避難者の大半は、戦争もしくは迫害を受けるような状況下に無いため、正式な難民認定の条件を満たさず、本国へ送還されることになる。したがって、これらの地域からの移民数は徐々に減少してきている。
- ドイツは、避難者からすると、欧州で最も人気のある目的地となっている。
- ドイツでの難民申請者は、少なくとも現時点で120万人存在する。
- 2016年度においても、4月までで12万人を超える避難者がドイツに到着したと言われている。
- 新たな避難者がドイツに流入し続けていることに加え、難民として認定された人々は、後日家族を連れて来る権利を有する。ただし、この法律は変更される可能性がある。
- ドイツの難民受入センターは、許容範囲を超えている状態である。
- 現在避難者が住んでいる簡易テントでは冬を越すことは困難であるため、地域当局は住居探しに奔走している。
- 特に、ドイツの学校ではドイツ語が話せない避難者の子ども達の受入に苦勞をしている。
- ドイツテレビ局の調査によると、51%のドイツ人は避難者数の急激な増加に対して、不安を抱いているという結果になっている。

## 難民危機がドイツ経済に与える影響について

- コスト:
  - 2017年までに、ドイツは500億ユーロ近くを負担する可能性がある。
  - ドイツでの避難者1名あたり年間コストは、6,800ユーロ（テューリンゲン州）～13,000ユーロ（ヘッセン州）と見積もられている（住居、食事、生活資金、医療費、管理費用）。
- 労働市場: 中長期的な見通しでは、特に若い世代の避難者が仕事を見つけることができるようになれば、ドイツの社会システムにはプラスの影響を及ぼすとみられている。
- 税務専門家によると、避難者救済のため、ドイツに多額の出費が発生するが、新たな負債が発生することは無いとコメントをしている。
- 実質GDP成長率は2016年に1.7%、2017年に1.4%と見込まれている。

## EUの役割

- 欧州委員会（ジャン＝クロード・ユンケル）は、120,000名の追加の難民申請者をEU全加盟国（28か国）で受入れることを提案している。
- ユンケルの計画は、避難者の受入に対して1名あたり6000ユーロ、避難者の入国に対して1名あたり500ユーロの補助を該当国に行うものである。
- 特にポーランドやハンガリーのような東欧諸国は、大規模な受入が、より多くの避難者を欧州に呼び込む懸念があるとして、この難民割当方式には参加しない旨を表明している。



ドイツもしくは周辺欧州諸国における難民危機による長期的な影響を予測するのは困難である。メルケル首相によると「我々はこれまで経験したことのない状況に直面しており、直接の問題ではなさそうに思っていたが、突如として、身近な問題になってきている」

Source: The Economist, BloombergBusiness, DW, Bruegel, The Wall Street Journal, RWI, Federal Office for Migration and Refugees (BAMF), Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), DIW Berlin



# Overview

## Background Information

- A record number of people seek refuge in Europe this year
- Nearly 35% of all refugees come from Syria, roughly 30% from the southern Balkan states, and another asylum seekers come from Africa and the Middle East (Iraq, Afghanistan, Pakistan, Eritrea and Nigeria), where they face war or persecution
- The vast majority of refugees from the southern Balkan states do not meet the criteria for being granted and will be send home, as the people do not face war or persecution in their home countries. Therefore the number of migrants from these states decrease steadily.
- Germany is the preferred destination for refugees in Europe
- At least 1,200,000 asylum seekers are currently in Germany
- More than 120,000 people are believed to have arrived in 2016 in Germany until April
- New refugees keep pouring into Germany and those granted asylum have the right to bring their families later but this law might change
- Processing centers in Germany have exceeded their capacities
- Local authorities are now struggling to find housing for refugees, because temporary tent cities will not be appropriate during winter
- Especially the schools in Germany are struggling to integrate the refugee children, as most of them do not speak German
- According to a survey by German public television, 51% Germans say that they fear the refugee influx

## How the refugees crisis affects the German economy

- Costs:
  - Until 2017 Germany may need to spent an amount of nearly 50 bn EUR
  - Estimated costs per refugee per year in Germany lie between 6,800 EUR (Thuringia) and 13,000 EUR (Hesse), covering accommodation, meals, pocket money, health costs and administrative expenses.
- Labor market: In a mid and long term perspective especially the younger refugees could positively affect the German social systems, if they will be integrated into the German labor market
- Tax experts say that despite the high expenditures for refugee aid, Germany does not have to incur new debts
- The real GDP is expected to grow by 1.7% in 2016 and 1.4% in 2017

## The role of the European Union

- Proposal of the European Commission (Jean-Claude Juncker): 120,000 additional asylum seekers should be distributed across the 28-EU members
- Juncker's plan says: countries receive 6,000EUR for every refugee they take; and the country where the refugees enters the EU will receive 500€ per refugee
- Especially Eastern European countries like Hungary have expressed their reservations regarding the quota system, they fear that by taking in a certain number of refugees, even more people will be encouraged to come to Europe



Difficult to assess the long-term impact of the refugees crisis on the German and other European economies. Angela Merkel (German Chancellor) „We're experiencing something we've never experienced before – that conflicts that appear to be far away suddenly are here on our doorstep“

Source: The Economist, BloombergBusiness, DW, Bruegel, The Wall Street Journal, RWI, Federal Office for Migration and Refugees (BAMF), Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), DIW Berlin

# 1. 経済状況アップデート

## 5. ウクライナ危機とEUによる ロシアに対する制裁措置





# I. Economic Update

## 5. The Ukrainian Crisis and EU Sanctions on Russia



# 最も深刻な影響が懸念される分野

## 商業取引



- ドイツの成長にとって重要となる影響が販売チャネルを通じて及ぼされると見込まれる。
- ドイツの輸出額のうち2.6%はロシア向けであり、全体で10%のドイツ企業がロシアと取引を行っている。主な輸出製品は機械装置と自動車となっている。
- ドイツ企業は石油及び防衛産業に向けた特殊な機械装置に強みをもっている。これらは7月のEUによる制裁措置の対象となっており、9月に更に措置は強化されている。ドイツのメディアでは既に軍用目的で使用される可能性のある「デュアルユース」テクノロジーの定義が問題となり、デリバリーの遅れにつながっていると報じている。さらに、多くの企業が既にロシア及びウクライナ向けの売上高に深刻な減少が生じているとの見解を示している。

## 雇用と投資



- 国内雇用と投資にも影響が及ぼされると考えられている。
- およそ6,000社のドイツ企業がロシアに進出しており、そのためロシアにおける経済減速と将来への不安感はドイツにおける雇用及び投資計画の中止などの影響が懸念される。

## 金融



- 金融業界も重要なパススルーとなる。欧州の投資家はロシアの金融商品に対する投資を現在禁じられている。ロシア資本の石油及び防衛企業がEU資本市場にアクセスする事も規制されている。
- 国際決済銀行（BIS）によると、2014年第1四半期においてドイツ債権者からロシアの金融機関に対してGDPの0.5%とほぼ同額である174億ユーロの決済要求を行っている。

## 消費者への影響







- 他のほとんどの欧米諸国に比べて経済や雇用の拡大については製造及び会計に対する外部機関による支配を受けるため、消費者のマインドにも影響を及ぼしている。

## ドイツ経済に対する影響について

- ロシアに対する制裁措置により特にエンジニアリング、電気及び自動車産業に与える影響が多いと考えられる。2014年度の対ロシア輸出高は対前年比17%減となっている。
- EUによるロシアに対する制裁措置は2016年1月末まで延長された。
- 現時点で制裁措置が引き上げられた後のより開かれた欧州経済の成長見通しは各地の取引量が回復されるという期待が反映されている。



## Most Severely Affected Areas

<b>Trade</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>— The key impact on German growth will come via the trade channel.</li><li>— Some 2.6% of German exports go to Russia, but 10% of German firms export to Russia overall. The main exports are machinery and vehicles.</li><li>— German firms are strong in the specialized equipment for the oil and defense industries. These got specifically targeted by EU sanctions in July, which were tightened in September. There are reports in the German media about problems with definitions of "dual use" technology that could potentially be used for military purposes, which is leading to delays in the delivery of orders. Moreover, many firms are already noting significant falls in sales in Russia and Ukraine.</li></ul>
<b>Hiring and Investment</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>— Domestic hiring and investment will also suffer.</li><li>— Around 6,000 German firms have a presence in Russia, and therefore the impact of the renewed economic downturn in Russia, and general uncertainty, is likely to feed through to hiring and investment plans back in Germany.</li></ul>
<b>Finance</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>— The finance channel will also be a key pass-through. European investors are now prohibited from dealing certain Russian financial instruments. Access to EU capital markets by major Russian state-owned oil and defense companies has also been restricted.</li><li>— According to Bank of International Settlements (BIS) data, in the first quarter of 2014 German lenders had US\$17.4bn of claims on the Russian banking sector, equivalent to over 0.5% of GDP.</li></ul>
<b>Consumer Confidence</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>— The dominance of the external sector, with manufacturing accounting for a much larger section of the economy and employment than in most other Western countries, means that consumer confidence is also affected.</li></ul>

### Impact on the German economy are already being felt

- Especially the engineering, electrical and automotive industry are affected by the sanctions against Russia. In 2014 exports of machinery to Russia decreased by 17%.
- The EU sanctions against Russia were extended until the end of January 2016.
- At present, growth forecasts for Europe's more open economies reflect expectations of a bounce-back in regional trade volumes once the sanctions are lifted.



# ロシア産天然ガスに対するEUの依存度

EU各国の天然ガス総需要量の4分の1相当をロシアからの輸入により賄っているが、各国別にみると大きな差が生じている。ウクライナは依然として重要な中継国であり、EUに送られるロシア産天然ガスのおよそ半分はウクライナを経由して送られている。ロシア産天然ガスに対する現在のEUの依存状況をうけて、EUによる制裁措置には明らかにロシアの天然ガス産業を対象とした項目は含まれていない。

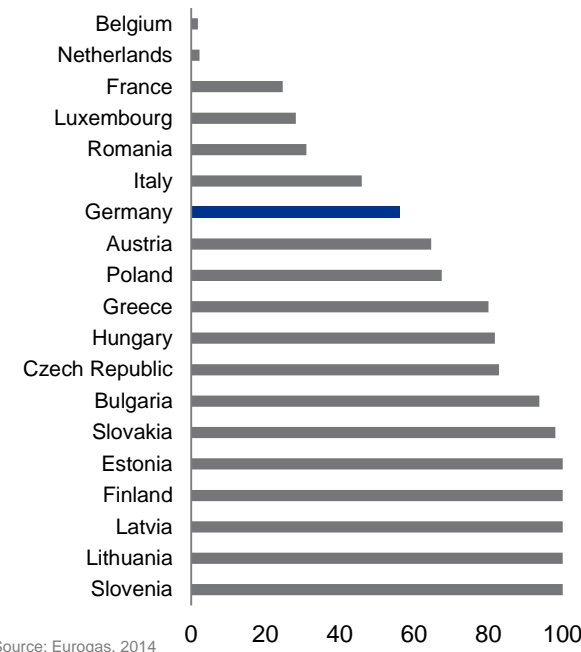
## ウクライナ経由ロシア産天然ガスの短期的な供給停止は重大なリスクとはならない

- ヨーロッパではノルウェーやアルジェリアなど多くの代替エネルギーを有しており、さらにカタールから液体天然ガス（LNG）を新たに購入している。
- ウクライナ危機に関わらず、通常ではない高水準の備蓄と暖かい気候による需要の低下により、天然ガスの卸売価格は2015年当初と比較しておよそ11.5%近く下落している。価格は2016年末までに僅かに上昇すると見込まれている。
- EU内の天然ガスの備蓄状況はおよそ90%程度となっており、過去2年間よりも高い水準となっている。

## しかし、一定期間を超えた場合に欧州の天然ガス価格が急騰するリスクが存在している

- EU全体で掲げられている目標（現在も検討中）である代替エネルギーの供給とより厳しい使用規制をもってしても、ウクライナ危機の悪化によるロシア産天然ガスの輸入中止のリスクを十分に補うことは難しいと見込まれている。
- したがって、EUとロシアの関係は今後も重要である。天然ガスの供給が停止されることになれば両者の経済にも損害を及ぼすこととなるため、依然として回避したい事態である。しかし、EUとロシアの将来的な関係において、エネルギー政策は重要な分野になって来ると考えられる。

## ロシアからの天然ガス輸入比率 (輸入総量に対する%)





## EU Dependency on Russian Gas

EU members as a whole meet almost one-quarter of their gas needs through imports from Russia, with significant divergences among member states. Ukraine remains important as a transit country: around half of the Russian gas destined for the EU passes through Ukraine. Given the EU's ongoing dependence on Russian natural gas, the bloc's sanctions package explicitly excluded measures aimed at the Russian gas industry.

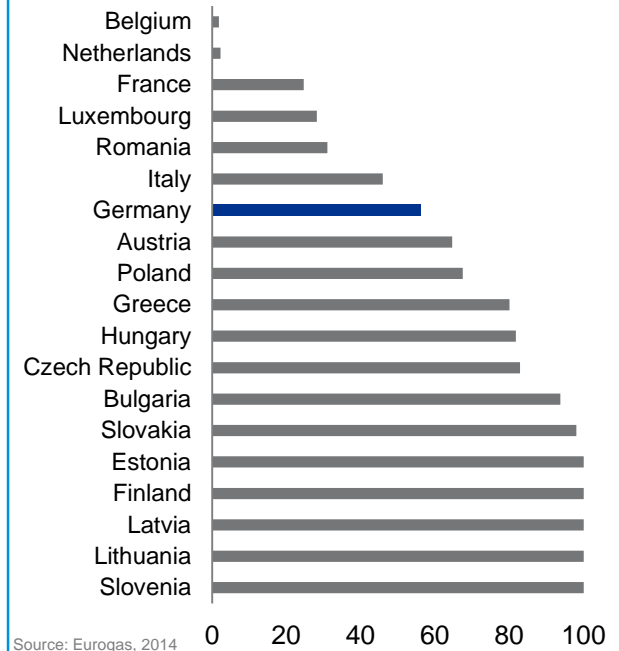
In the short term disruptions in natural gas supply from Russia via Ukraine are not a major risk

- Europe now has more alternative sources such as Norway and Algeria as well as new deals for liquefied natural gas (LNG) from Qatar, for example.
- Despite the Ukraine crisis, wholesale gas prices are almost 11.5% down since the beginning of 2015, driven by unusually high storage inventories and low demand because of warm weather. Prices should increase slightly up to the end of 2016.
- Gas storage facilities in the EU are around 90% full, a higher percentage than in the past two years.

However, beyond the short term there are still major upside risks to European gas prices

- Should the Ukraine crisis deteriorate, EU-wide targets (currently in development) on alternative sources of supply as well as stricter efficiency usage are not expected to fully compensate for a potential cut in Russian gas imports.
- As a result, the relationship between the two will remain important. The fact that any disruption to supplies would be economically harmful to both sides means that it remains an unlikely scenario. However, energy politics will remain a key area of tension between the EU and Russia over the medium term.

**Natural Gas Imports from Russia**  
(% of total)







## II. 監査・会計アップデート

### 1. IFRSとドイツ会計基準の間の 主要な差異





# II. Audit and Accounting Update

## 1. Major differences between IFRS and German GAAP



# 1. IFRSとドイツ会計基準の間の主要な差異

1 of 3

のれん



— ドイツGAAPでは、見積経済耐用年数で償却する。IFRSでは非償却。

売却可能有価証券  
の処理



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

長期請負工事の収  
益認識



— 長期請負工事について、ドイツGAAPでは、工事完成基準の適用が一般的であるが、IFRSでは、一般的に、工事進行基準が適用される。

棚卸資産



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

# 1. Major differences between IFRS and German GAAP

1 of 3

### Goodwill



- Under the German GAAP, Goodwill is amortised over its expected useful life. Under IFRS, Goodwill is not amortised.

### Accounting for available-for-sale securities



- German GAAP does not contain the classification as available-for-sale securities. Under German GAAP, available-for-sale securities are classified as either current or non-current in accordance with one-year rule. If classified as long-term asset, the securities are valued at cost unless an impairment has to be recognized. Under German GAAP for long term assets an impairment has to be recognized in the profit and loss account and if it is presumably permanent. Under IFRS (IAS 39), the change in fair value on available-for-sale securities is recognised in other comprehensive income.

### Revenue recognition for long-term construction contracts

- Long-term construction contracts are accounted for generally using the completed contract method under German GAAP. Under IFRS, long-term construction contracts are generally accounted for using the percentage of completion method.

### Inventories



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

# 1. IFRSとドイツ会計基準の間の主要な差異

2 of 3

## 税効果会計



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

## 年金債務



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

## 非流動引当金



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

# 1. Major differences between IFRS and German GAAP

2 of 3

### Deferred taxes



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

### Pension obligations



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

### Non-current provisions



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

# 1. IFRSとドイツ会計基準の間の主要な差異

3 of 3

## 外貨建金銭債権債務の為替換算差損益



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

## ヘッジ会計



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

## リース会計



- ドイツGAAPでは、一般的に税務上のガイドラインを基礎とした区分が用いられる。IFRSにおいては、リース取引の区分は、リース資産の所有に伴うリスクと経済的便益の移転の程度を基礎として決定され、リース契約の法的形態よりも経済的実質が、より、重視される。ドイツGAAPにおいてオペレーティング・リースに区分される多くのリース取引が、IFRSでは、ファイナンス・リースに区分される。



# 1. Major differences between IFRS and German GAAP

3 of 3

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

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

### Hedge accounting



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

### Leases



- Lease transactions are classified in general based on the guideline of the tax regulations under German GAAP. Under IFRS, the classification of a lease is based on the risk and economic benefit incidental to ownership of the leased asset and more focusing on economic substance than its legal form. A lot of lease transactions classified as operating lease under German GAAP are classified as finance lease under IFRS.

# II. 監査・会計アップデート

## 2. ドイツ連結財務諸表 作成義務免除制度



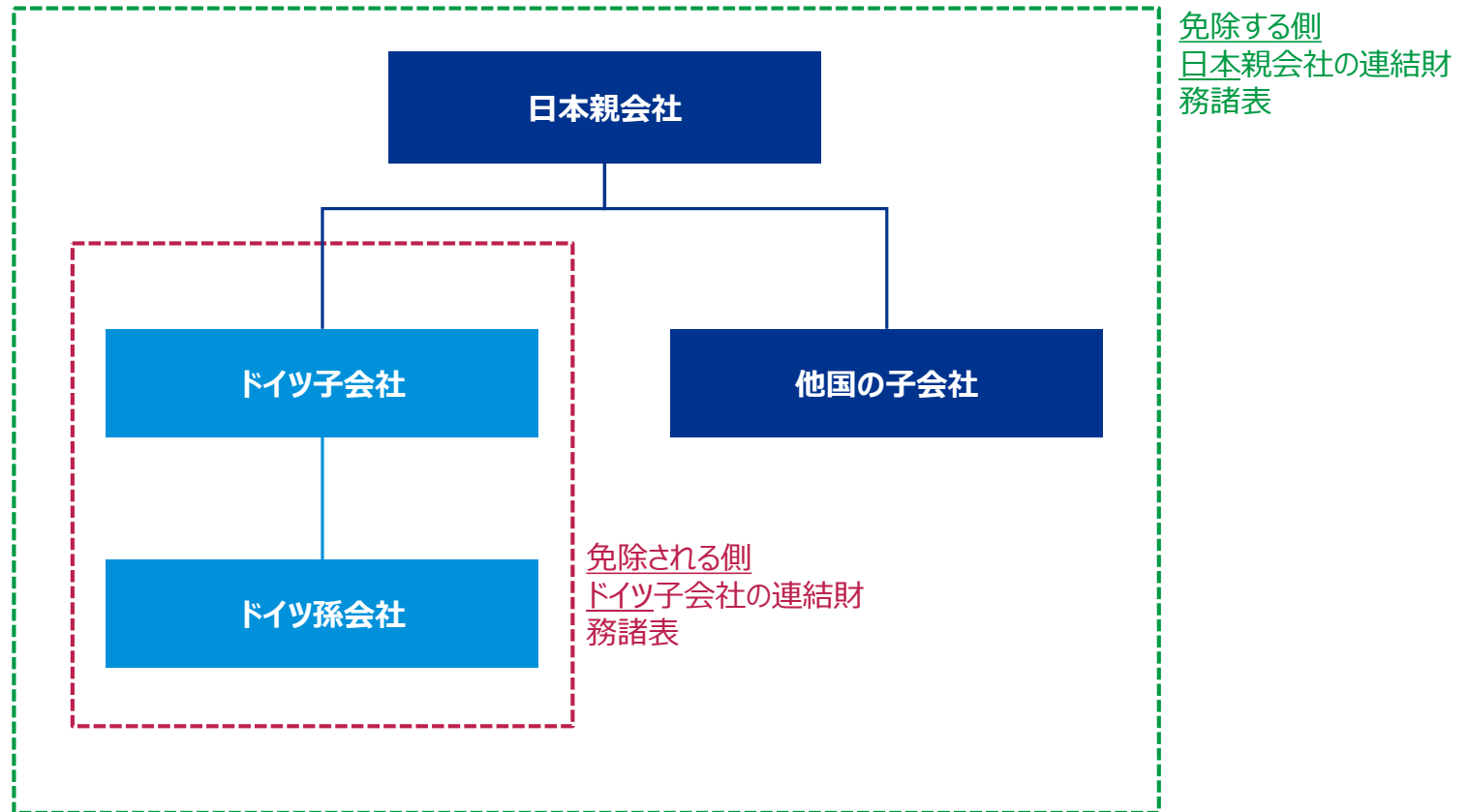
# II. Audit and Accounting Update

## 2. Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany



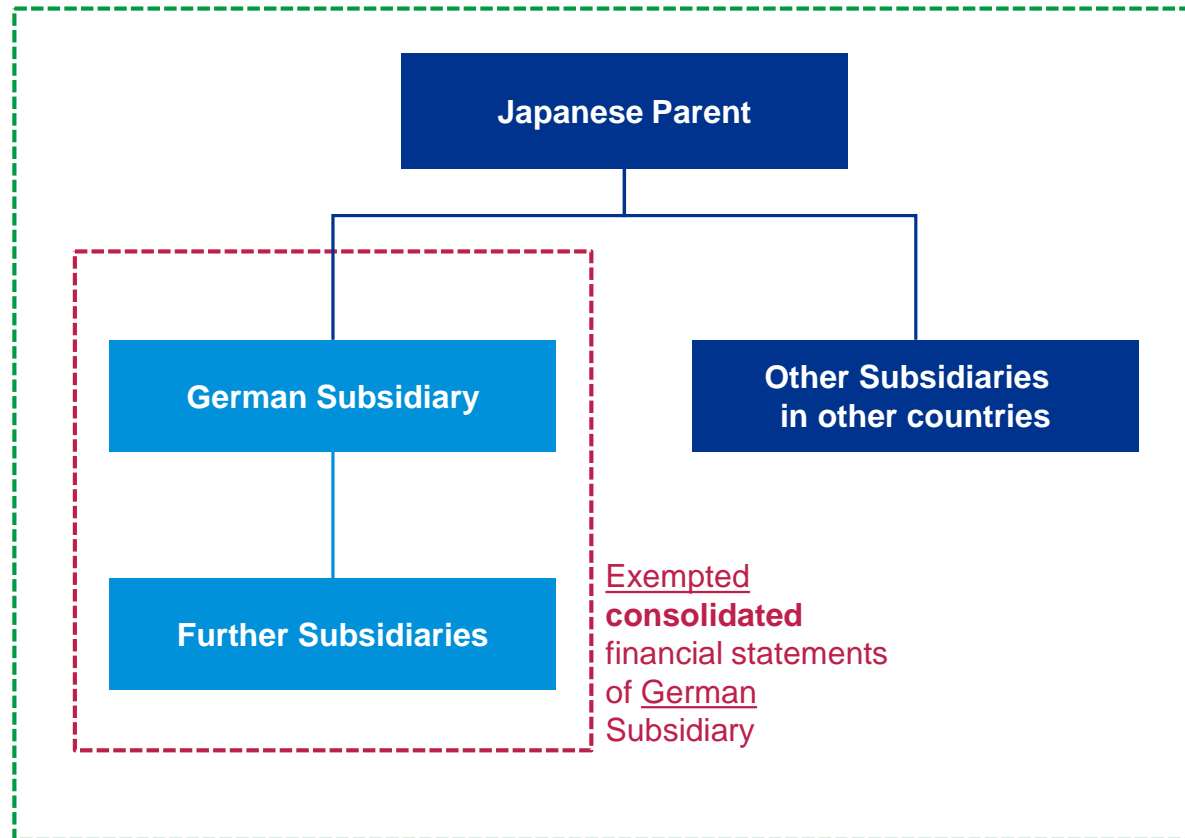
## 2. ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度

基本  
ケース:



## 2. Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany

Base  
Case:



Exempting  
**consolidated**  
financial statements  
of Japanese parent

Exempted  
**consolidated**  
financial statements  
of German  
Subsidiary

## 2. ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度

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

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



# 2. Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany

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

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





## 2. ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度

### その他の条件（前のスライドの続き）：

- 以下の情報を含んだ**ドイツ法人の個別財務諸表の注記**：
  - 連結財務諸表を作成した日本親会社の名称及び所在地（“登記された事務所”）
  - ドイツ法人が免除制度を利用した旨の注記



# 2. Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany

Further prerequisites (continued from previous slide):

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



## 2. ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度

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

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



# 2. Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany

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 informations 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



## 2. ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度

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

- もし、親会社が上場会社の場合、グループの会計プロセスに関する内部統制とリスクマネジメント体制においてキーとなる特徴



### 2. Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany

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

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





## 2. ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度

### 検討すべき制約と不利益:

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

# 2. Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany

### 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 subsidiaries of a legal entity and thus only to the consolidated financial statements of a German entity
- Missing information in the consolidated financial statements of the shareholder can be added in the translated version which is to be filed in Germany. Since that **information is sensitive** from a Group's perspective (esp. information about principal risks and uncertainties) the Group management must be involved
- The content of the translation into German could often not be fully controlled by the Japanese management due to **missing German language skills**
- The translation causes **additional expenses**
- The Group's management in Japan should consider the **impacts** from filing its complete group financial statements and the additional information in the electronic register in Germany in German language (from a competitor's as well as from a customer's perspective)

## 2. ドイツ連結財務諸表作成義務免除制度

### 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）



# 2. Exemption rules regarding consolidated statutory financial statements in Germany

### 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





## II. 監査・会計アップデート

### 3. グローバル・アシュアランスサービスの概要 ーコンプライアンスに焦点を当てて







# II. Audit and Accounting Update

## 3. Overview of Global Assurance Services - with a focus on Compliance





# ガバナンス & アシュアランス – ドイツにおけるアプローチ

## 顧客ニーズ

- 投資家や顧客のための信頼性と保証
- コンプライアンス、倫理、サステナビリティへの高まる期待
- 文書化と有効性の要件
- 透明性の向上
- 経営者負債リスクの減少
- 雇用者の魅力



## G&A (ガバナンス&アシュアランス) ドイツ

### ロケーション:

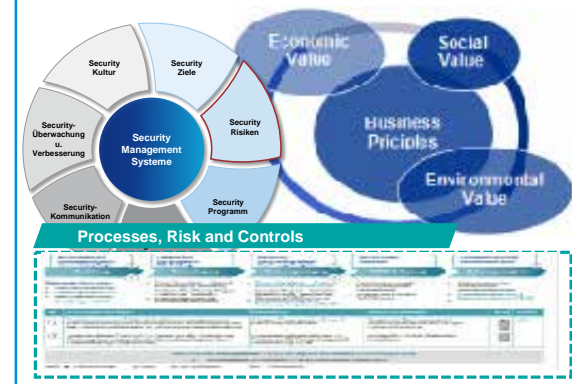
- |            |             |
|------------|-------------|
| — ハンブルグ    | — エッセン      |
| — ブレーメン    | — フランクフルト   |
| — ハノーファー   | — シュトゥットガルト |
| — ベルリン     | — マンハイム     |
| — デュッセルドルフ | — ニュルンベルグ   |
| — ケルン      | — ミュンヘン     |

> 200 staff



## サービス・アプローチ

- 顧客ニーズに応じたコーポレートガバナンスへの取り組み
- 革新的なソリューションの提供（ベンチマーキング／傾向）
- 保証に至る工程 – 分析、実行、最適化、保証
- 不正や違法行為の考慮-予防的、発見的措置
- 市場や顧客ニーズに沿ったソリューションポートフォリオの調整



# Governance & Assurance - The "German" Story

## Clients Needs

- Reliability and assurance for investors, clients
- Increased expectations regarding compliance, ethics, sustainability
- Documentation and effectiveness requirements
- Increased transparency
- Reduce management liability risks
- Employer attractiveness



## G&A Germany

### Locations:

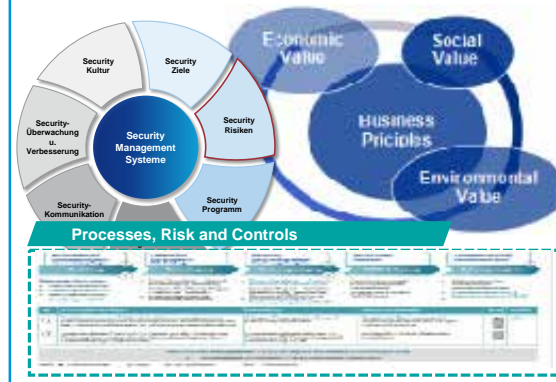
- |              |             |
|--------------|-------------|
| — Hamburg    | — Essen     |
| — Bremen     | — Frankfurt |
| — Hannover   | — Stuttgart |
| — Berlin     | — Mannheim  |
| — Düsseldorf | — Nürnberg  |
| — Köln       | — München   |

> 200  
staff



## Service Approach

- Address corporate governance related client needs
- Provide innovative solutions (Benchmarking/trends)
- Road to assurance –analyze, implement, optimize, assure
- Consider fraud and non-compliance - preventive and detective measures
- Adjust solution portfolio following market/client needs



# i. KPMG グローバルアシュアランスサービス Core (1/3)

## 保証業務（アシュアランス）



### コンプライアンス・アシュアランス

- クイック・スキャン
- ドイツ会計士協会監査基準980によるコンプライアンス
- マネジメントシステム（CMS）の監査に対する準備状況の検証
- コンプライアンス関連のワークショップ
- コンプライアンスマネジメントシステムの監査

### サステナビリティ・アシュアランス

- アシュアランス実施における支援
- 情報システム評価
- 企業責任レポート
- 環境レポート及び 統合サステナビリティレポート

### 内部監査

- 内部監査機能の支援
- 効果的な内部監査活動の実行
- コソーシング
- アウトソーシング
- 品質レビュー
- 監査部門のセットアップ
- クイック・スキャン、統制の最適化と効率化
- ICSの自動化とEPRシステムの内部統制上の統合

### 内部統制

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

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

## Assurance



### Compliance Assurance

- Quick Scans
- Readiness Checks to the audit of the Compliance Management
- System (CMS) as per IDW PS 980
- Workshops relating to Compliance
- Audit of Compliance Management System

### Sustainability Assurance

- Assistance in: Assurance Readiness
- Information System Assessments
- Corporate Responsibility Reporting
- Climate Reporting and Integrated Sustainability Reporting

### Internal Audit

- Support of the Internal Audit function
- Execution of the operational Internal Audit activities
- Co-Sourcing
- Outsourcing
- Quality Review
- Setup of a revision department
- Quick Scan, Control optimization and efficiency
- ICS automation and ERP system integration of internal controls

### Internal Controls Assurance

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

# i. KPMG グローバルアシュアランスサービス Core (2/3)

## 保証業務（アシュアランス）



### シェアードサービスセンター（SSC）アシュアランス

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

### CERT GmbH

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

### フォレンジック

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

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

### Assurance



#### Shared Service Centre (SSC) Assurance

- Inventory of audit elements
- Critical assessment of existing activities, GAP-analysis and best-practice recommendations
- Evaluation of the audit readiness of the ICS area in the SSC
- Auditing the implementation and appropriateness at a certain point in time (Type A/Type I)
- Auditing the implementation, appropriateness and effectiveness within a certain period of time (Type B/Type II)

#### CERT GmbH

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

#### Forensic

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



# i. KPMG グローバルアシュアランスサービス Core (3/3)

## 保証業務（アシュアランス）



### リスクマネジメント

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

### ヘルスケア・アシュアランス

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

### 将来の事業統合アシュアランス

- 計算精度についてのポジティブ・アシュアランス
- 仮定の適用についてのネガティブ・アシュアランス
- 決算についてのアシュアランス

### 規制及び契約アシュアランス

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

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

## Assurance



### Risk Management

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

### Healthcare Assurance

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

### Future & Business Combinations Assurance

- Positive assurance on calculation accuracy
- Negative assurance on the application of assumptions
- Assurance on Closing Accounts

### Regulatory & Contractual Assurance

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

# i. KPMG グローバルアシュアランスサービス New (1/2)

## 保証業務（アシュアランス）



### セキュリティマネジメント

- 準備状況評価、コーチングとアシュアランスサービス
- ICSのクイック・スキャン
- 旅行上の安全、要人やイベントの警護といった安全確保のための管理システムの監査

### 社会監査

- 会社とそのサプライチェーンにおける社会的標準の実践に関するアシュアランス
- 法令順守をモニタリングするための効果的かつ適合性のある管理システムの構築
- クイック・スキャン
- コーチング

### KPI アシュアランス

- KPIの決定（例EBIT、キャッシュフロー、売上、回転率）
- ISAE 3000（非財務諸表の保証業務に関する国際基準）に基づいた証明
- 合意された手続業務

### デジタル・アシュアランス

- デジタルメディアプロセスとプログラムに関するアドバイス及びアシュアランスの提供
- ソーシャルメディア・アシュアランス
- デジタルセールス・アシュアランス
- エンployヤーブランディング・アシュアランス

### 主要プロジェクト・アシュアランス

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

### エネルギー監査

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

# i. KPMG Global Assurance Services New (1/2)

## Assurance



### Security Management

- Readiness Check, Coaching and Assurance services
- Quick Scan of the ICS
- Audit of management systems in order to secure, e.g. travel security or executive and event protection

### Social Audit

- Assurance of implementation of social standards in the company and its supply chain
- Establishment of an effective and suitable management system for monitoring the compliance
- Quick Scan
- Coaching

### KPI Assurance

- Determination of KPIs (e.g. EBIT, cash flow, sales, turnover)
- Certifications according to ISAE 3000
- Agreed Upon Procedures

### Digital Assurance

- Advice and Provision of assurance to digital media processes and programs
- Social Media Assurance
- Digital Sales Assurance
- Employer Branding Assurance

### Major Project Assurance

- Internal Audit of infrastructure projects/ construction projects/ engineering projects with the aim to preventively identify cost overruns/ timeouts and to avoid cost increases and exceedance of deadlines

### Energy Audit

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

# i. KPMG グローバルアシュアランスサービス New (2/2)

## 保証業務（アシュアランス）



### eコマース

- eコマース事業の特質に焦点を当てたeコマースリスクチェック
- 債務者支払消込や支払サービスプロバイダー選定といった主要プロセスの分析やビジネスリスクの特定のため、内部監査、内部統制、コンプライアンス・アシュアランス手法を利用

### サプライチェーン・アシュアランス

- サプライチェーン全体のコンプライアンス・アシュアランス
- OEMのコンプライアンス監査

### 監査役会監査の効率化

- 会社の特質に応じてカスタマイズされた質問書に基づくITを利用し、監査役会監査の効率化をサポート
- 監査結果と推奨事項の提示

### 報酬アシュアランス

- 規制要求 (§ 314 I HGB, DRS 17, DCKG) に基づく監査役会や取締役会メンバーの報酬に関する透明性の向上
- 報酬額のクイック・チェック
- ショートベンチマーキング

### 支払報告 (BilRUG)

- データ収集支援
- リスク及びコンプライアンスマネジメントシステムの統合
- 規制アシュアランス
- 政府機関への支払いの透明性

# i. KPMG Global Assurance Services New (2/2)

## Assurance



### E-Commerce

- E-Commerce Risk-Check – focussing on the special character of E-commerce business
- Using the methods of Internal Audit, Internal Controls or Compliance Assurance to identify business risks and perform analysis of main processes, e.g. debtor payment allocation or selection of payment service providers

### Supply Chain Assurance

- Compliance Assurance along the whole Supply Chain
- Compliance Audits for OEMs

### Supervisory Board Efficiency Audits

- Support of the Supervisory Board with its efficiency audits using an IT – assisted questionnaire which is customized to specific characteristics of the company
- Presentation of the results and recommendations

### Compensation Assurance

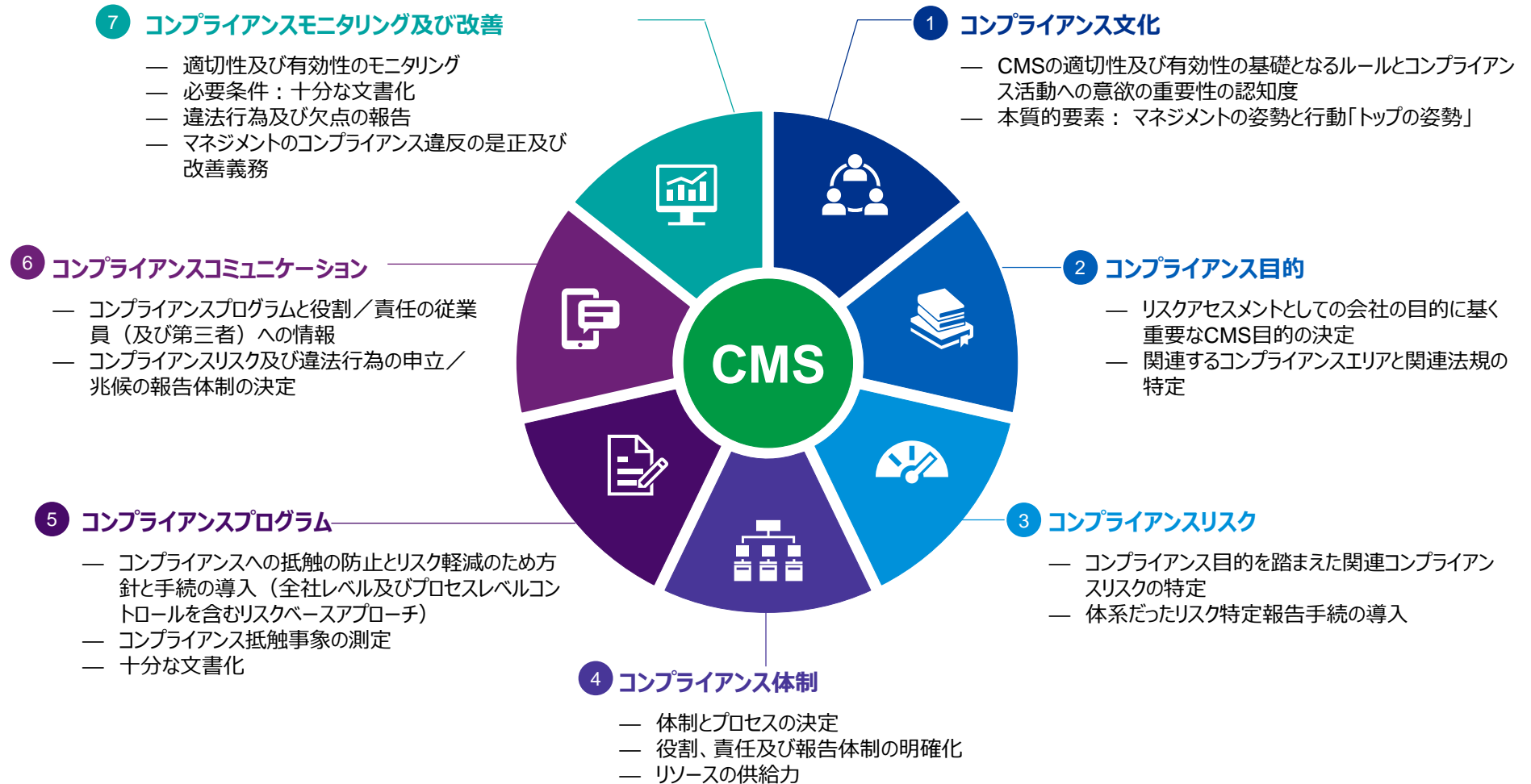
- Enhancement of transparency in compensation of supervisory board / management board members due to regulatory requirements (§ 314 I HGB, DRS 17, DCKG)
- Compensation Quick Check
- Short-Benchmarking

### Payment reports (BilRUG)

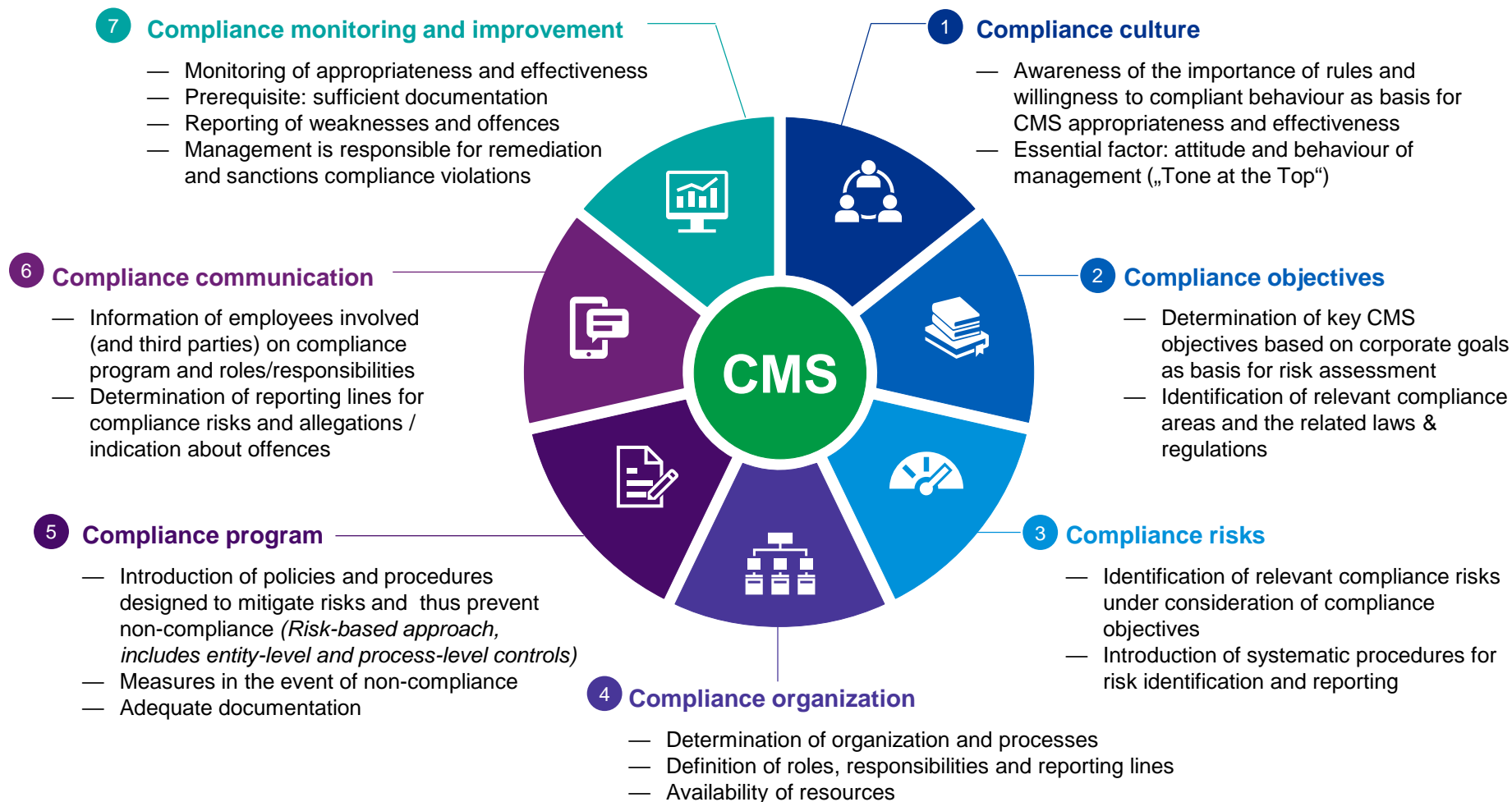
- Assistance in collecting data
- Integration of Risk and Compliance Management Systems
- Regulatory Assurance
- Transparency of payments to governmental institutions



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



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



## iii. コンプライアンスマネジメントシステム (CMS)

### - CMS欠落の影響

#### 個人への法的影響



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

#### 企業への法的影響



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

#### 副次的被害



- イメージの悪化: 長期的な影響
- 正常化コスト
- コンサルティング費用

#### 公的事業からの排除



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

## iii. Compliance Management System (CMS) - Consequences of missing CMS

### Legal consequences for persons acting



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

### Legal consequences for companies



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

### Collateral damage



- Reputational damage: long-term after-effects
- Costs of clarification
- Cost of consultants

### Exclusion from (public) award of contracts



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

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

### ホット・トピックス

新 ISO 19600	<ul style="list-style-type: none"><li>— 効果的かつ適合したコンプライアンスシステムの構築、発展、実施、評価、維持、改善のためのガイダンスを提供</li><li>— 良好なガバナンス、バランス、透明性とサステナビリティの原則に基づいて</li></ul>
法務エリアの拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>— 長い間、ドイツにおけるコンプライアンスのトレンドは、贈収賄や独占禁止法 がその大部分を占めた。</li><li>— 近年、輸出規制、マネーロンダリング、データセキュリティ、税務のエリアがより注目されている。</li></ul>
継続監査プラン	<ul style="list-style-type: none"><li>— コンプライアンスマネジメントシステムに関するアシュアランスの対象は、常に特定時点や特定期間に制限される。そのようなアシュアランスレポートの価値は、時の経過に伴い著しく減少し、更新が求められるであろう。</li><li>— 会社は、より低いコストと努力で継続的なアシュアランスが得られるサービスパッケージを求めている。</li></ul>
内部監査の役割	<ul style="list-style-type: none"><li>— PS 980 監査において最大効率を得るために外部監査人と協調</li></ul>

### 最近のプロジェクト



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

## iv. Compliance Assurance: Current Trends Compliance

### Hot Topics

<b>New ISO 19600</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Provides guidance for establishing, developing, implementing, evaluating, maintaining and improving an effective and responsive Compliance Management System</li><li>— Based on the principles of good governance, proportionality, transparency and sustainability</li></ul>
<b>Extension of legal areas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— For a long time, compliance in Germany was largely geared at corruption and anti-trust</li><li>— Recently, areas like export controls, money laundering, data security and taxes are receiving more attention</li></ul>
<b>Recurring audit plans</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Assurance on compliance management systems are always limited to a certain point in time or a period of time. As such the value of the assurance report significantly decreases over time and a renewal seems to be necessary</li><li>— Companies are looking for a package to obtain recurring assurance at lower cost and efforts</li></ul>
<b>Role of internal audit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Internal audit to work together with the external auditor to maximize efficiency in a PS 980 audit</li></ul>

### Recent Projects



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



# V. エネルギー監査

## 現在のステータス



- エネルギー効率化に関する欧州指令 (2012/27/EU) が最近、ドイツ国内法に組み込まれた。
- これにより、全ての会社（一定の中小企業の例外あり）にエネルギー監査が義務付けられる。その最初の義務付けられたエネルギー監査の期限が迫っており、**2015年12月5日**と定められている。その後、少なくとも4年ごとに監査が必要とされる。法令に遵守していない場合は、ドイツ当局は、50,000ユーロまでの罰金を課す可能性がある。
- 誰が影響を受けるか？
  - インターナショナルグループに属するドイツ企業の場合、もし、その企業グループが**世界全体**で以下の要件を満たす場合、新規則が適用される。
    - 従業員数が250人を超える、あるいは
    - 年間の売上が50百万ユーロを超え、かつ年次の貸借対照表が43 百万ユーロを超える
- 免除
  - 既に（ISO 50001に基づく）エネルギーマネジメントシステムや、あるいは（EMASに基づく）環境マネジメントシステムを運用している会社は、当該規則から免除される。
  - エネルギー監査を受ける代わりに、会社は将来において**エネルギーマネジメントシステム**を導入することを選択できる。この場合、会社は2015年12月5日までにその意図を宣言しなければならない。この場合、新規則への遵守期限は、2016年12月31日まで延期される。
- ベネフィット
  - エネルギー監査は、エネルギー利用と消費を系統立った方法において測定する。現在のエネルギー状況やエネルギーフローはエネルギーバランスとして記録・表示される。それによって、潜在的なエネルギー節約の可能性が特定され、分析される。欧州委員会によれば、エネルギー監査を通じて20%までのエネルギー節約を達成し得る。
  - 結果として、エネルギー監査、または、エネルギーあるいは環境マネジメントシステムの導入コストは、エネルギーコストの削減によって償却される。

## v. Energy Audits

### Current status



- **The European Directive on Energy Efficiency (2012/27/EU)** has been recently implemented into German national law.
- All companies (with the exception of regular small or medium-sized enterprises) are hereby obliged to perform energy audits. The approaching deadline for the first mandatory energy audit is set for **December 5, 2015**. A repetition at least every four years thereafter is required. In the event of non-compliance, German authorities may impose e.g. fines in the amount of up to EUR 50,000.
- **Who is affected?**
  - In case of a German company, which belongs to an **international group**, the new rules may be applicable if **the group worldwide**
    - has more than 250 employees or
    - more than EUR 50 million annual turnover and EUR 43 million annual balance sheet.
- **Exemptions**
  - Companies that already operate an energy management system (according to **ISO 50001**) or an environmental management system (according to EMAS) are exempt from the regulation.
  - As alternative to the energy audits, companies can choose to implement an **energy management system** in the future. In this case the company has to declare the intention to do so until 5 December 2015. In this case, the deadline to comply with the new regulation is extended until 31 December 2016.
- **Benefits**
  - Energy audits serve to measure energy use and consumption in a systematic manner. The current energy situation and energy flows are recorded and presented as an energy balance, and thereby savings potential can be identified and analysed. According to the European Commission, savings up to 20% can be achieved through an energy audit.
  - As a consequence, the expenses resulting out of performing an energy audit or implementing an energy or environmental management system can be amortized by reducing energy costs.

# vi. J-SOX – 概要

## J-SOX (内部統制)



Article 24-4-4 (Japan) and Article 24-4-22 (Japan)

Article 24-4-4 (Japan) and Article 24-4-22 (Japan) are provisions of the Japanese Financial Instruments and Exchange Act (FIEA) that relate to the internal control system of companies. Article 24-4-4 requires companies to establish and maintain an internal control system that is designed to ensure the reliability of financial reporting. Article 24-4-22 requires companies to disclose information about their internal control system in their annual reports.

Japanese Financial Instruments and Exchange Act, Article<sup>(1)</sup> 24-4-4 and 24-4-22

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

(1) 24-4-4 : 財務報告に係る内部統制; 24-4-22: 情報開示に関する統制と手続

(2) ICOFR - 財務報告に係る内部統制

## 要求事項



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

### 経営者

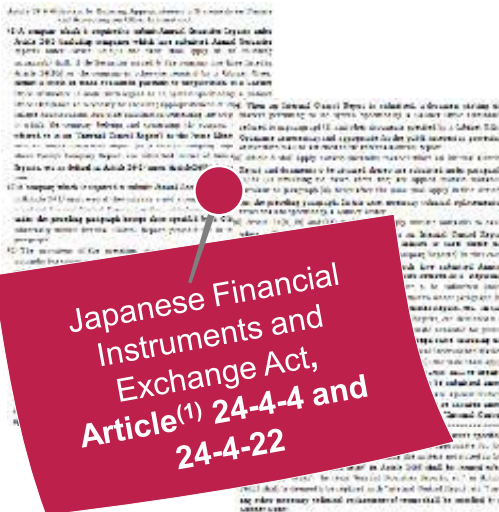
- 事業年度末時点における**財務報告に係る内部統制の有効性<sup>(2)</sup>**の調査
- 有価証券報告書に添付される**グループレベルでの内部統制報告書**を作成

### 年次監査人

- **内部統制報告書の適切性**に関する意見

# vi. J-SOX - a short overview

### J-SOX (Naibutousei)



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

(1) 24-4-4 : Internal Control over Financial Reporting; 24-4-22: Disclosure controls and procedures  
(2) ICOFR - 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<sup>(2)</sup>** 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”**

## vi. 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"> <li>— 統制フレームワークは、基準によって示される。</li> <li>— COSOとの分類差異<sup>(1)</sup>: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 資産の保全が、「統制目的」に加えられている。</li> <li>- ITに関する意見が、「要素」に加えられている。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 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。</li> <li>— リスクベースのトップダウンアプローチ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— インダイレクトレポーティング</li> <li>— 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。</li> <li>— 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）</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— 取締役会は、間接的に内部統制システムの構築に関する責任を負う（§107 AktG/ 5.）。</li> <li>— 実行上の詳細規定がない。COSO は、実務上頻繁に参照される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 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.）。</li> <li>— 実行上の詳細規定がない。セルフアセスメントと報告が取締役会や監査役会にしばしば導入されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 財務報告に係る統制は、財務諸表監査の中で考慮される。</li> <li>— 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。</li> </ul>

<sup>(1)</sup> COSO: トレドウェイ委員会支援組織委員会

# vi. Implementation requirements of an internal control system



Framework of internal control system	Evaluation of the effectiveness	Effectiveness review
<ul style="list-style-type: none"> <li>— The control framework is given in the standards</li> <li>— Classification differences within COSO<sup>(1)</sup>:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ‘Protection of the assets’ has been added to the control objective</li> <li>- ‘The opinion of the IT’ has been added to the elements</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— The approach to the effectiveness assessment of the ICS over financial reporting is specified in the standards</li> <li>— Risk-based Top-Down-Approach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Indirect reporting</li> <li>— Standards for evaluation and audit are set by the corporate management</li> <li>— Practical guidance no.82 for the examination of the internal control system over financial reporting (JICPA)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— The management board indirectly bears responsibility for the establishment of an Internal Control System (§107 AktG/ 5.)</li> <li>— No specifications regarding the implementation - COSO is frequently used in practice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— The supervisory board bears direct responsibility for monitoring the effectiveness (§107 AktG/ 5.)</li> <li>— No specifications regarding the implementation – self-assessment and reporting are often introduced to the management board and supervisory board</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Controls on financial reporting are considered in the Financial Statement Audit</li> <li>— Elements of RMS and ICS over financial reporting are considered in the management report (§ 289 Abs. 5 HGB)</li> </ul>

<sup>(1)</sup> COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission





## II. 監査・会計アップデート

### 4. 法定監査要件とEU会計指令実施法 (BiIRUG)





# II. Audit and Accounting Update

4. Statutory audit requirement in Germany and EU Accounting Directive Implementation Act (BilRUG)



# 法定会計監査要件

## BiIRUG適用後の基準値の概要

HGB267条及び293条の総資産及び総売上上の基準値はEU会計指令がドイツ会社法に組み込まれたことにより (BiIRUG)、共に上昇している。新しい基準値は自主的かつ遡及的に2013年12月31日より後に開始される事業年度に適用することが出来る。新しい基準値は2015年12月31日より後に開始される事業年度に適用される。

## 個別財務諸表

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

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

## 連結財務諸表

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

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

また、連結財務諸表は要法定監査である。

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

# Statutory audit requirement in Germany

### Overview of thresholds post-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). The new thresholds can voluntarily and retrospectively be applied for fiscal years starting after 31 December 2013. Mandatory application of the new thresholds is effective for fiscal years starting after 31 December 2015.

### Individual financial statements

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

	Small KapG	Medium-Sized kapG	Large KapG
<b>Sales Revenues in m EUR</b>	≤ 12.00	≤ 40.00	> 40.00
<b>Balance Sheet total in m EUR</b>	≤ 6.00	≤ 20.00	> 20.00
<b>Employees</b>	≤ 50	≤ 250	> 250
<b>Statutory Audit Requirement (§ 316ff. HGB)</b>	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 M EUR	Sales Revenues M EUR	Employees
<b>Not Consolidated</b>	> 24.00	> 48.00	>250
<b>Consolidated</b>	> 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.

# EU 会計指令実施法 (BiRUG)

## 喫緊の変更点に関する概要

### 単体財務諸表



### 連結財務諸表



- 会社規模の判定ないしは、会社規模に依存する例外規定の適用に関する基準値の増加
- “売上”の再定義。その他の営業収入のうち、いくつかについては、結果として売上への振替えが必要になる可能性がある。（例 従業員へ提供するアパートからの賃貸収入は、売上として分類され、固定資産の売却収入は、その他の営業収入として分類される 経営者による判断が必要）
- 損益計算書において、異常項目はもはや区分掲記されない。
- ドイツ会社法第264条 (3) の例外規定を将来適用する際の条件として、親会社への損失移転に加え、親会社は、全ての負債を引き受ける保証を宣言するという選択肢を持つ。
- 第三国から提供される連結財務諸表に基づくグループマネジメントレポートの監査免除規定の範囲が拡大される。
- 財務諸表の採用、承認を条件とした公表期限の遵守



- 2015年12月31日後に開始する事業年度からの初度適用が必須
- 内部のシステムやプロセスの変更が必要になる可能性があるため、早期の分析が推奨される

# EU Accounting Directive Implementation Act (BilRUG)

## Overview of selected imminent changes

### Separate financial statements



### Consolidated financial statements



- Increase in **thresholds** for companies of a certain size or size-dependent exemption
- **Redefinition of 'revenue'**. Reclassification of some part of 'other operating income' to 'revenue' may be necessary as a consequence (e.g. income from rental of apartments to employees will be classified as revenue; sale of fixed assets will be classified as other operating income → management judgement is necessary)
- Extraordinary income and expenses need no longer be disclosed separately in the income statement.
- In future, when exercising the **exemption** provided under Section 264 (3) of the German Commercial Code [HGB], the parent company has the option of issuing a guarantee to assume all liabilities, in addition to the requirement of loss transfer.
- The **exemptive effect of consolidated financial statements from third countries** will be expanded. It will not be necessary, after all, to audit the group management report that provides exemption from the requirement.
- Compliance with the **publication deadline** only once the financial statements have been adopted or approved



- **Mandatory first-time adoption** for financial years commencing after December 31, 2015.
- **Early analysis** would be advisable given the changes to internal systems and processes that will likely become necessary





# III. 税務アップデート

## 1. 日独租税条約





# III. Tax Update

## 1. Double Tax Treaty Japan/Germany



# 1. 日独租税条約

2015年、日独租税条約の改正交渉が合意に至り、約50年ぶりに旧租税条約が改正されることとなった。  
ドイツでの批准手続は既に完了し、新租税条約は7月にドイツ官報に掲載され、2017年1月1日から施行を予定している。

新租税条約には、BEPSの勧告案が既にいくつか織り込まれており、主な改正点は以下のとおりとなっている:



## 第1項

ハイブリッド  
エンティティ

- BEPS行動計画2で示されていると同様に、新租税条約には、一方の条約締結国で課税上の透明体として扱われており、かつ、他方の条約締結国では課税上の透明体として扱われていない事業体（ハイブリッドエンティティ）に関する税務上の取り扱いが含まれている。
- 当該事業体の利益は、**当該利益の受益者の居住地国**での課税所得として取り扱われる限りにおいて、租税条約上の特典を享受することができる。

## 第7項

恒久的施設（PE）  
の利益

- アームスレングス原則を遵守するため、本社・支店間の内部取引により生じた利益の計算方法を含むOECD承認アプローチ（AOA）の導入
- AOAの導入及び新租税条約の施行により、支店や恒久的施設（PE）をドイツに有する日系企業は、追加的な税務上の対策を迫られることが予想され、特に“キーパーソン”や事業に付随する機能をベースとした資産配分を行うことで、支店の利益配分や区分経理の実施を検討しなければならない可能性がある。

## 第10,11及び12項

配当、利息及びロイヤリティ

- 配当に関する源泉税：
  - 配当受益権者としての権利確定日の末日時点において、議決権ある株式を25%以上かつ18か月以上にわたり直接保有している場合、配当源泉税率は**0%**となる。
  - 配当受益権者としての権利確定日の末日時点において、議決権ある株式を10%以上かつ6か月以上にわたり直接保有している場合、配当源泉税率は**5%**となる。
  - 上記以外の場合、配当源泉税率は**15%**となる。
- 利息及びロイヤリティに関する配当源泉税：原則的には**0%**となるが、独立企業間価格を逸脱する場合は、当該超過額に対して双方の条約締結国は課税権を有することとなる。

# 1. Double Tax Treaty Japan/Germany

In 2015, renegotiations of the DTT between Germany and Japan resulted in a new agreement, replacing the almost 50 year old existing treaty. The German legislative process is finalized and the new DTT was published in July in the German Federal Gazette, so that it can enter into force as of 1 January 2017.

The new DTT already includes some BEPS recommendations. Key changes are:



## Article 1 Hybrid Entities

- As suggested in BEPS Action 2, the new DTT contains explicit provisions on how to deal with entities that are treated as **transparent entities** in one Contracting State and as non-transparent entity in the other Contracting State (Hybrid Entities).
- The income of such entity is eligible for DTT benefits if the income is treated as taxable income in the Contracting State where the beneficiary of the income is resident.

## Article 7 Business Profits of PEs

- Implementation of the **Authorized OECD Approach (AOA)** including profit calculation recognized through internal **dealings** between head office and branches in order to ensure the arm's length principle.
- It is expected that the implementation of the AOA also in the new DTT leads to additional tax compliance efforts for Japanese groups operating a branch or permanent establishment in Germany, in particular with respect to the branch profit determination and separate accounting based on asset allocation related to "key people", functions attached to it.

## Article 10, 11 and 12 Dividends, Interests and Royalties

- WHT for **Dividends**:
  - **0%** in case of direct holding of a company of at least 25% of the voting shares for at least 18 months ending on the date on which entitlement to the dividends is determined
  - **5%** in case of direct holding of a company of at least 10% of the voting shares for a period of 6 months ending on the date on which entitlement to the dividends is determined
  - **15%** in all other cases
- WHT for **Interest and Royalties**: Generally **0%** but if the arm's length principle is not fulfilled, the Contracting Parties continue to have a right to tax the exceeding amount.

# 1. 日独租税条約

## 第21項

特典を  
受ける権利



— **典制限条項（LOB）**：一方の条約締結国の居住者が、他方の条約締結国から得た利益に関して租税条約上の特典を受ける場合、当該居住者は以下の条件を満たす必要がある。：

→ **適格者テスト**：例）特定の条件を満たす上場企業

→ **同等受益者テスト**：当該所得を直接取得した場合、同等又はより有利な特典を受けることができる者に該当 するかどうか

→ **能動的事業活動テスト**：当該居住者が自己の勘定のために投資を行い、または管理する者でないこと（銀行業、保険業等を除く）

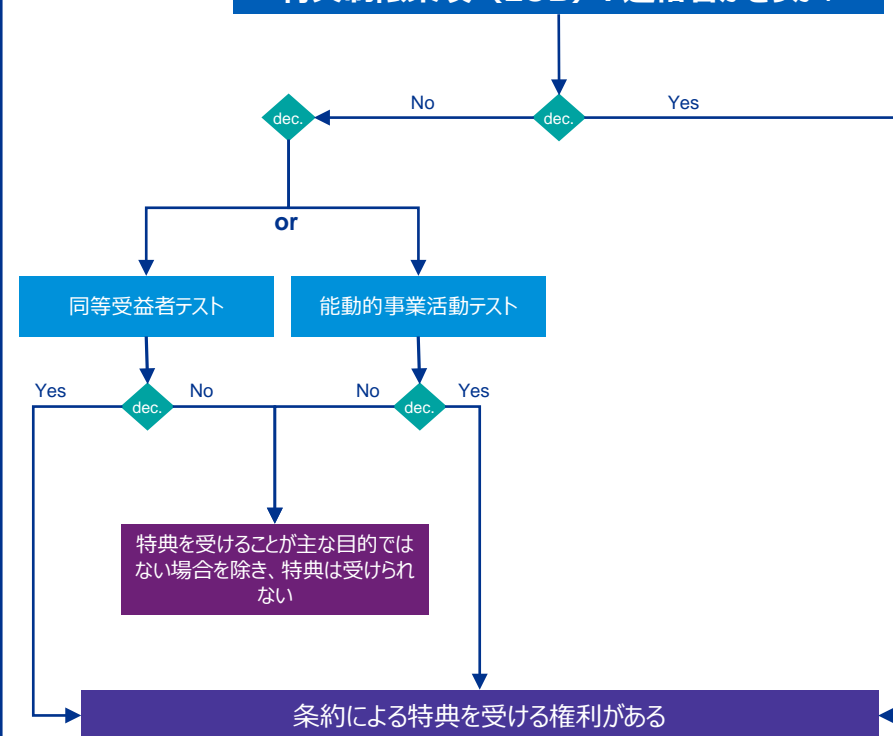
— **主要目的テスト（PPT）**：当該取引の主要目的が、特典を得るためであったということが「全ての関連する事実と状況を考慮して、合理的に結論付けられる」場合、当該特典は与えられない。

## 第21項

特典制限条項  
（LOB）



### 特典制限条項（LOB）：適格者かどうか？





# 1. Double Tax Treaty Japan/Germany

## Article 21

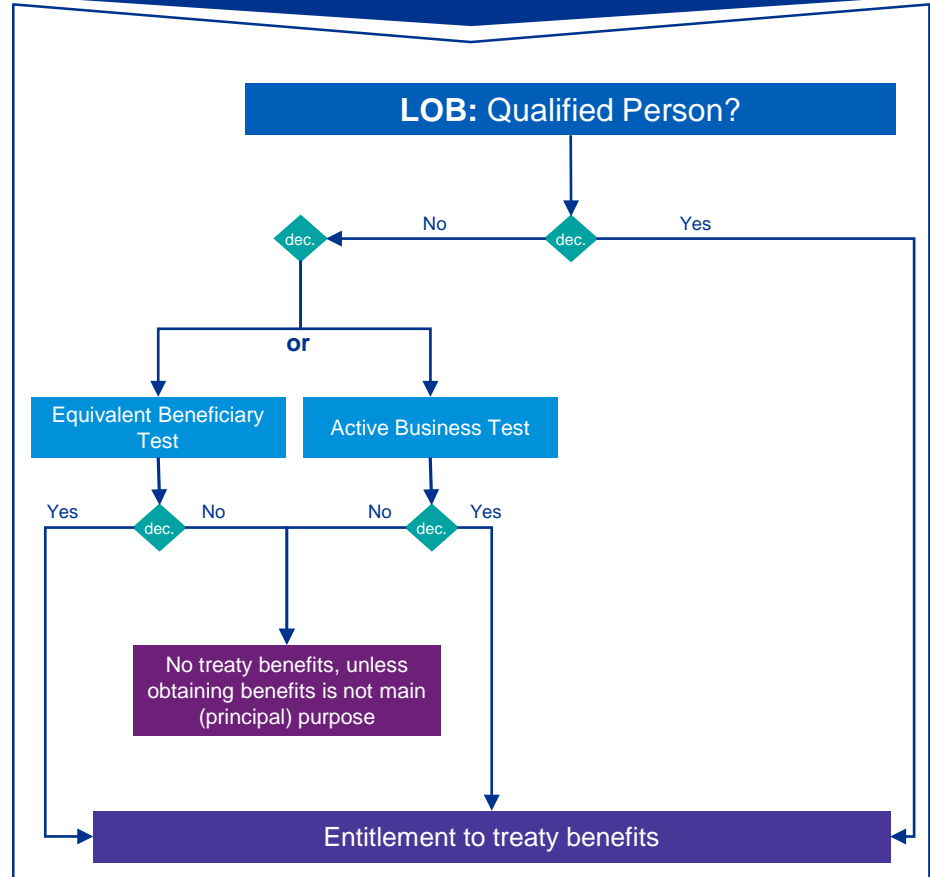
### Entitlement to Benefits



- **Limitation on benefits (LOB):** If a resident of a Contracting State wants to benefit from the DTT with regards to income received from the other Contracting State, the resident must fulfil one of the following conditions:
  - **Qualified Person Test:** e.g. listed company meeting certain conditions
  - **Equivalent Beneficiary Test:** would a “person” be entitled to equivalent or more favorable benefits if they had received this income directly and e.g. not through corporation?
  - **Active Business Test:** other than the business of making or managing investments for that resident’s own account, unless that business is banking, insurance etc.
- **Principal Purpose Test (PPT):** Benefits are not granted if it is „reasonable to conclude, having regard to all relevant facts and circumstances“ that the transaction had as one of its principal purposes the obtaining of this tax benefit.

## Article 21

### LOB

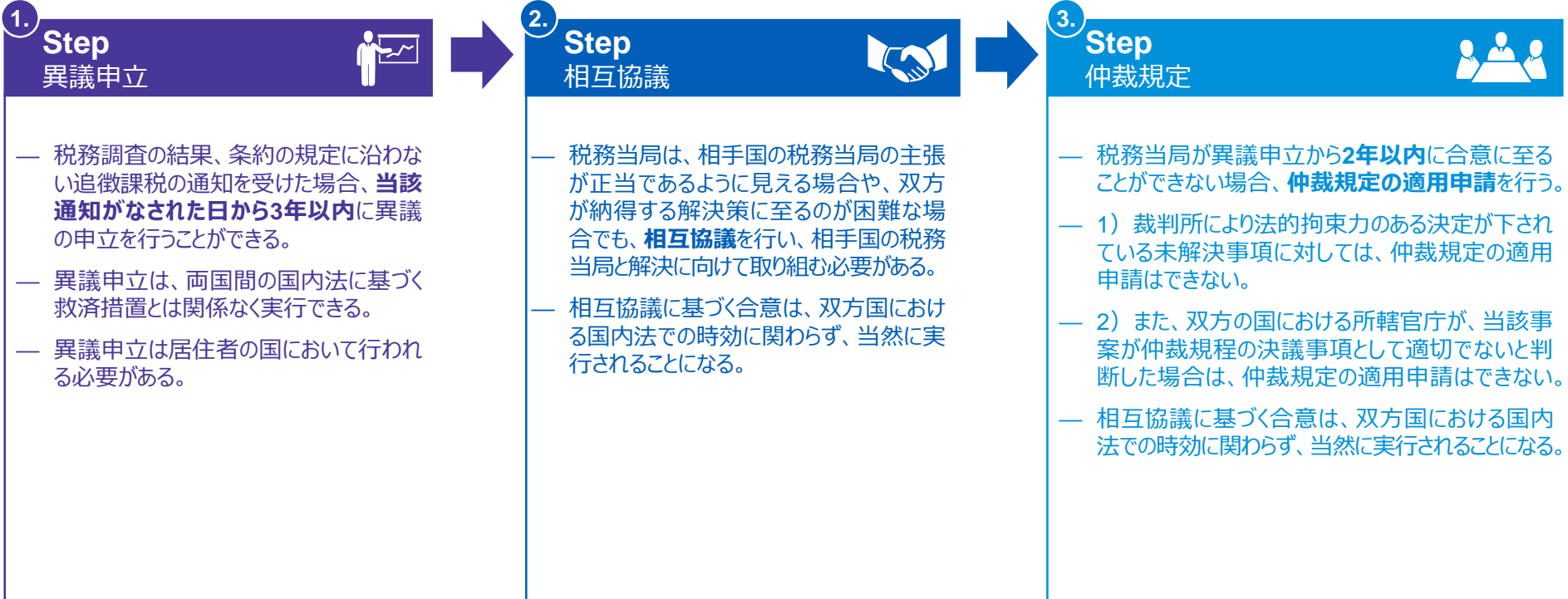


# 1. 日独租税条約

## 第24項 相互協議手続 (MAP)



- 一方もしくは双方の条約締結国から、条約の規定に沿わない追徴課税の通知を受け、双方の国における所轄官庁が2年以内に合意に至ることができない場合には、仲裁規定により解決を図ることができる。
- **相互協議手続は、国際間二重課税を回避するという観点から著しい進歩であると考えられる。相互協議手続の主な流れは以下のとおりとなっている。**





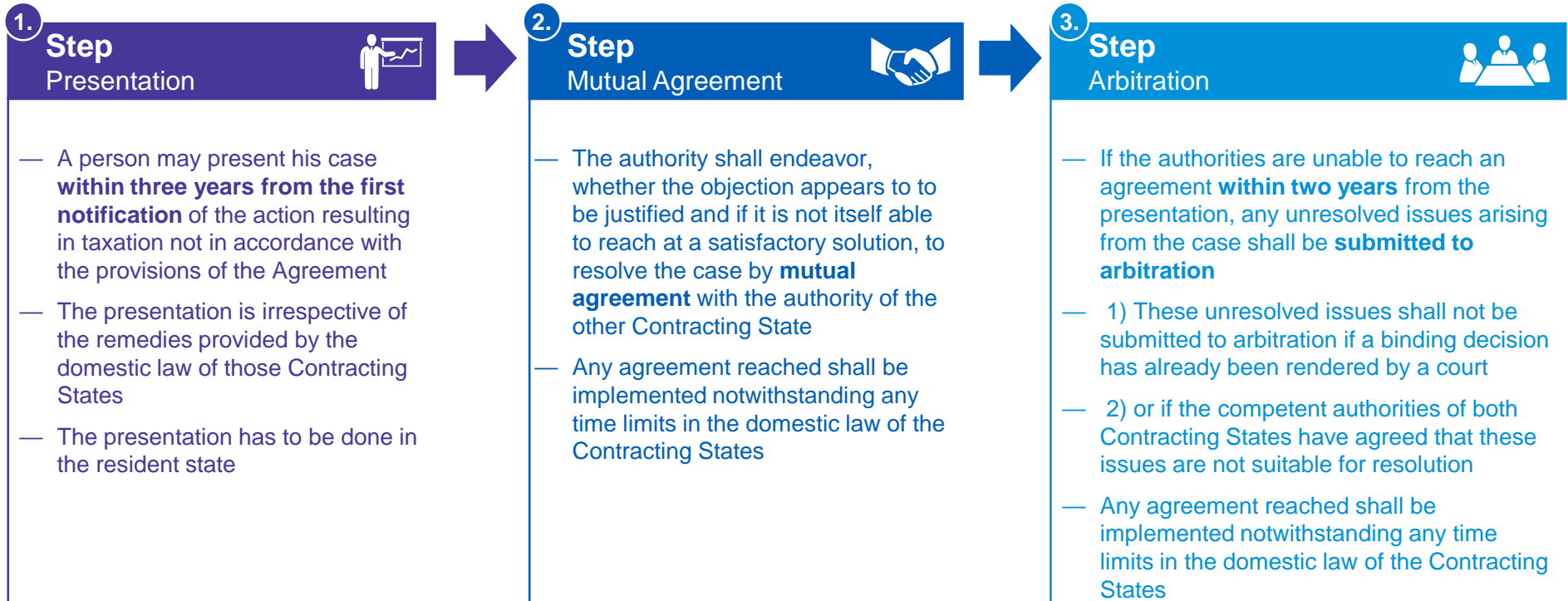
# 1. Double Tax Treaty Japan/Germany

## Article 24

### Mutual Agreement Procedure (MAP)



- In case a person is faced with taxation by one or both of the Contracting Parties that is incompatible with the provisions of the agreement and the competent authorities of the Contracting States cannot resolve the case within two years, a solution is to be found by arbitration.
- **As this is an important improvement compared with the old treaty rules to ensure that double-taxation is avoided, we have summarized the main steps on the following illustrative overview**





# III. 経済状況アップデート

## 2. “Brexit” -英国のEU離脱







# III. Tax Update

## 2. “Brexit” – British Withdrawal from the European Union



## 2. “Brexit” - 英国のEU離脱

2016年6月23日、英国はEUから離脱することを選択した



英国がEUに対して離脱決定の通知（現時点で未実施）をした場合、2年間の離脱期間が開始することとなる。英国の税制に関して、主に以下の2点においてEUの規制が影響を与えている状況を踏まえると、今後の交渉内容によっては、英国の税制に著しい変更が生じることとなる。

### 1. EU法の影響 (直接税)

- 英国内の規制は、特に「4つの基本的自由」に関して、EUの規制と矛盾してはならない
- 直接税は、各EU構成国の裁量によって決められている
- しかし、英国の税制は、EUとの条約に即したものでなければならなかった
- このため、英国の税制は、多数のEU指令、EU原則及び欧州連合司法裁判所（‘CJEU’）の影響を受けている

### 2. 間接税

- 英国の間接税の大部分は、EU規制及び 欧州連合司法裁判所の決定がベースとなっている
- 関税、物品税及びVATに関わる全ての制度は、EU規制により影響を受けている
- 英国がEUに加盟していることにより、英国企業は28か国で構成されるEU域内市場へのアクセスを得ることができ、EUが他国と締結している有利な条件での貿易協定に参加することができる

## EUの4つの基本的自由: 移動の自由



### 直近の影響



#### BREXITによる直近の影響:

- ポンドの為替レートへの影響
- 移民労働者に関する懸念
- ボーダフォン等の多国籍企業が欧州統括会社をEU加盟国へと移転しようとする動きや、サプライチェーンの変更を検討する可能性（例：英国における倉庫の撤廃や、事業縮小によるルーティン機能への転換）

## 2. "Brexit" - British Withdrawal from the European Union

**On 23rd June 2016 the UK voted to leave the EU**



Once the UK notifies the EU of its decision to leave (not happened yet), a 2 year exit negotiation period will begin. The outcome of this negotiation will potentially have a significant impact on the UK tax system, as European law currently impacts UK tax law in two main ways:

### 1. Supremacy of EU law (direct taxation)

- Means that UK domestic legislation must not conflict with principles of EU law, particularly the "four fundamental freedoms"
- Direct taxes are competence of each EU member state
- However, UK domestic tax legislation must be in accordance with EU Treaty principles
- As such, UK direct taxation is subject to a number of EU directives, EU principles and the jurisdiction of the Court of Justice of the European Union ('CJEU')

### 2. Indirect taxes

- EU legislation & CJEU determinations are the main sources of UK indirect tax legislation
- Customs & excise duties as well as VAT are all governed directly by EU legislation
- Membership of the EU gives UK companies access to the internal market (made up of 28 member states) and to a wide network of preferential trade agreements with third countries

## Four Fundamental freedoms: Free movement of



### Current Effects



#### **BREXIT immediate effects:**

- Impact on GBP currency exchange rate
- Uncertainty of EU immigrant workers
- Considerations of multinational groups (e.g. Vodafone) to relocate European HQ to EU member states and / or change supply-chain (e.g. no UK warehouse, downsizing to routine function, etc.)

## 2. “Brexit” - 英国のEU離脱



英国は、2年間でEU離脱の方法を模索しなければならない...



### ノルウェー モデル (EEAに加盟)



- EU領域の単一市場へアクセスできるもののFTA（自由貿易協定）へのアクセスはない
- 物品、サービス、人、資本の移動の自由
- EUのVAT適用対象外
- 規制や雇用関連などの一定のEUのルールに従う必要がある
- EU予算への拠出は約9%減額されることとなる

### スイスモデル (EFTAに加盟)



- EFTA自由貿易協定への参加
- EUのVAT適用対象外
- EUとの二者間貿易協定の交渉
- EU予算への拠出は約55%減額されることとなる

### トルコモデル (関税同盟)



- EUの製品市場規制により、関税適用外
- UKは（トルコと同様の）EUと関税同盟を締結
- EUのVAT適用対象外
- EU予算への拠出は不要

### 自由貿易協定



- EU及び主要貿易相手国との二者間貿易協定の交渉
- 自由貿易地域及び貿易協定の適用対象外
- EUのVAT適用対象外
- UKは、EU及びEFTAが締結している全てのFTAから離脱
- EU予算への拠出は不要

### 独立 (WTOに加盟)



- 自由貿易地域及び貿易協定の適用対象外
- EUのVAT適用対象外
- 各貿易相手国との二者間貿易協定の交渉
- UKは、EU及びEFTAが締結している全てのFTAから離脱
- EU予算への拠出は不要

英国は、資本の自由を享受したまま、EU予算への拠出と人の自由については受け入れないことを望んでいる。

EUは、人の自由はEU域内市場へアクセスするための前提条件と考えており、今後交渉がどのように進んでいくかは不透明な部分が多い。



## 2. "Brexit" - British Withdrawal from the European Union



The UK has two years to negotiate the nature of the exit ...



#### Norway Model (EEA Member)



- Participation in the EU internal market but no access to EU FTAs
- Free movement of goods, services, people & capital
- Not part of EU VAT area
- Certain principles of EU law apply (e.g. regulation & employment)
- About 9% reduction in UK contribution to EU budget

#### Swiss Model (EFTA Member)



- Participate in EFTA free trade agreements
- Not part of EU VAT area
- Negotiate a bilateral trade agreement with the EU
- About 55% reduction in UK contribution to EU budget

#### Turkish Model (Customs Union)



- No tariff barriers with EU as UK adopts EU product market regulations
- UK required to implement EU external tariffs
- Not part of EU VAT area
- No contribution to EU budget

#### Free Trade Agreements



- Negotiate bilateral trade agreements with EU and other major trading partners
- Not part of any customs free trade area or trade association
- Not part of EU VAT area
- UK to be excluded from FTAs agreed by the EU and the EFTA
- No contribution to EU budget

#### Independent (WTO Member)

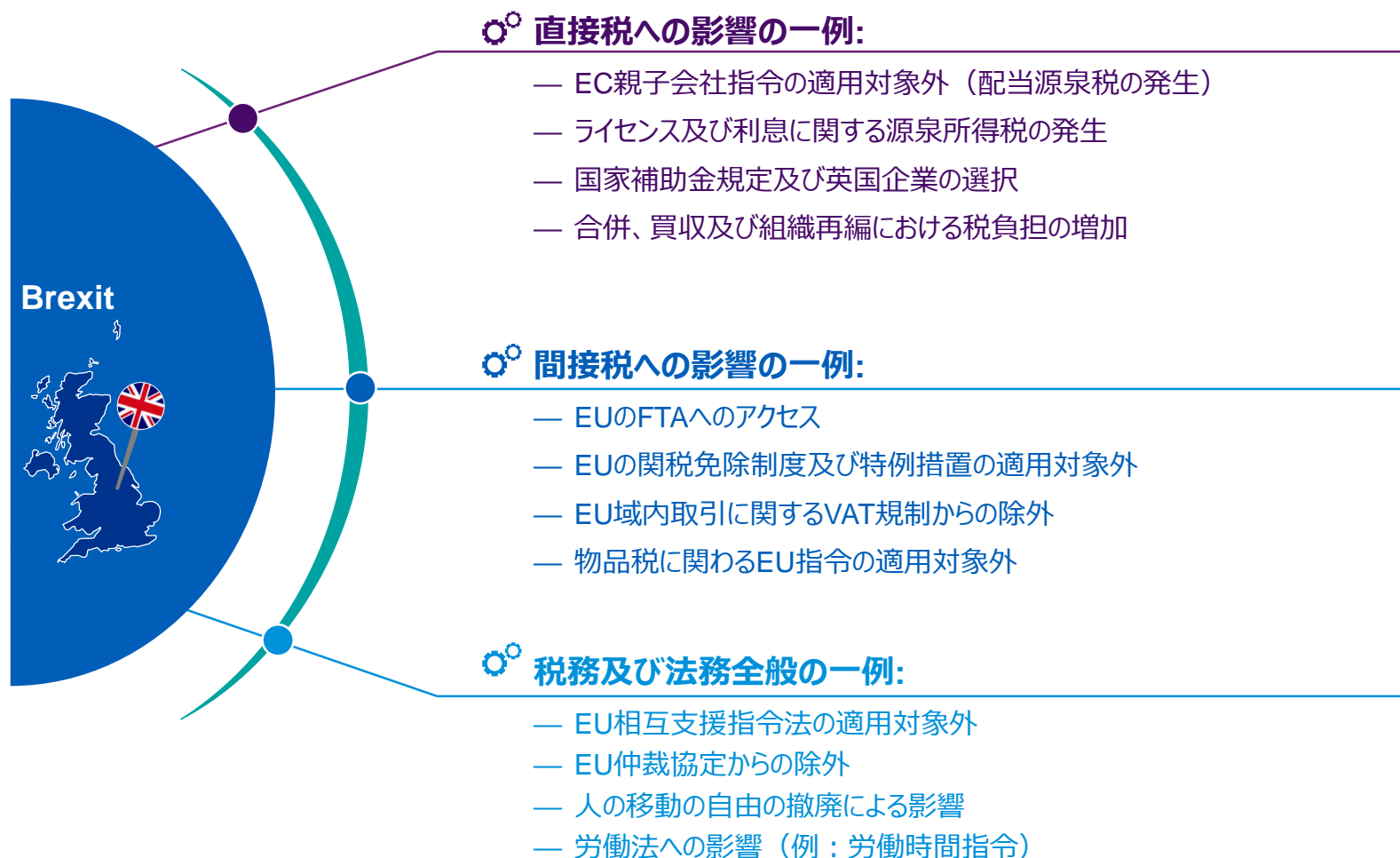


- Not part of any customs free trade area or trade association
- Not part of EU VAT area
- Negotiate bilateral trade agreements trading partners
- UK to be excluded from all FTAs agreed by the EU and the EFTA
- No contribution to EU budget

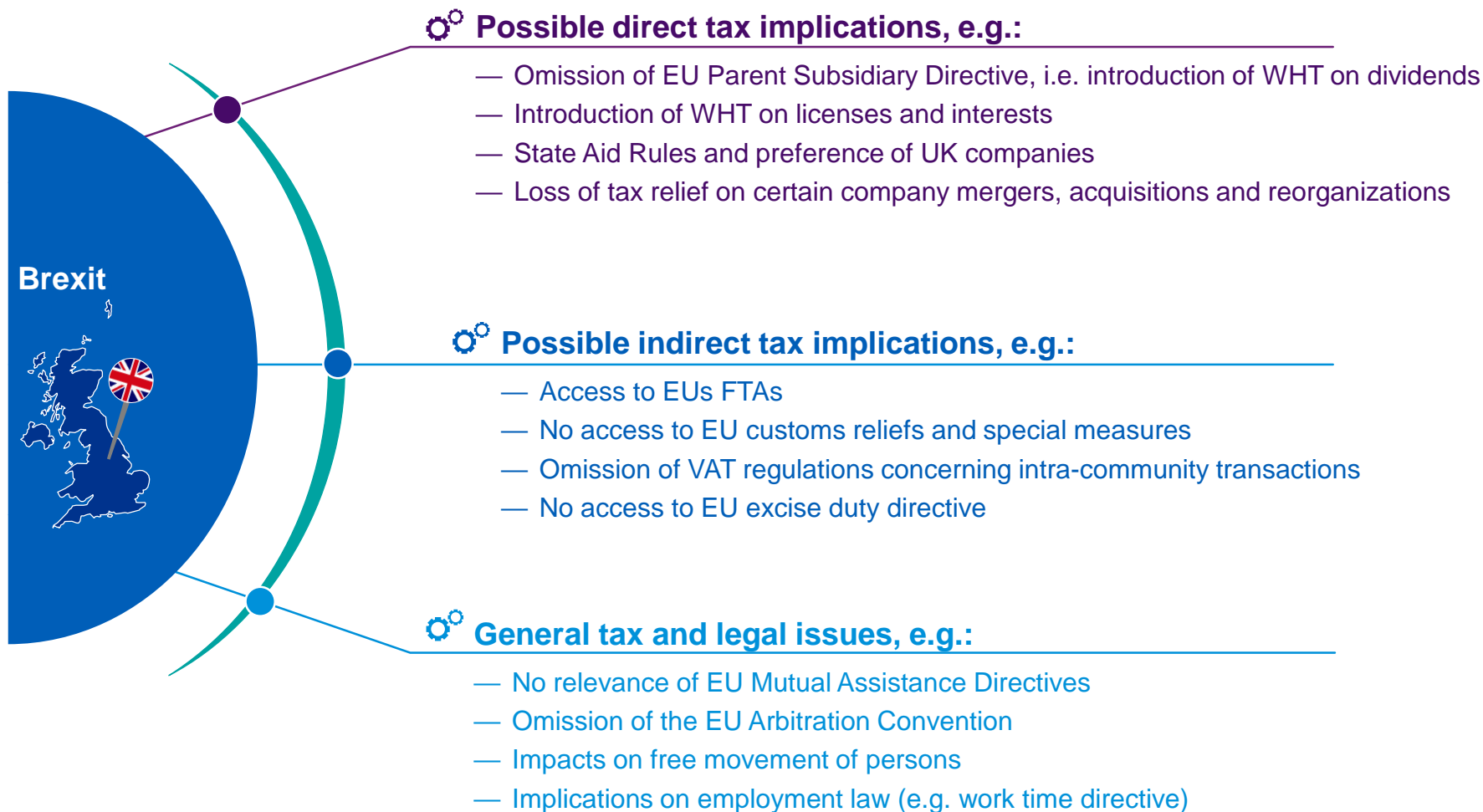
The UK favours a solution which includes free movement of capital but has announced its refusal to contribute to the EU Budget or accept free movement of persons. The EU has made free movement of persons a pre-condition for granting access to its internal market. The outcome of negotiations is therefore still unpredictable.



## 2. “Brexit” -英国のEU離脱



## 2. "Brexit" - British Withdrawal from the European Union



# III. 経済状況アップデート

## 3. BEPS行動計画: 欧州及びドイツに おける導入状況





# III. Tax Update

## 3. BEPS Action Plan: European and National Implementation





# 3. BEPS行動計画: 欧州及びドイツにおける導入状況

1 of 2

## 1. EUによる“租税回避防止パッケージ”

欧州委員会はいくつかのBEPS推奨事項を実行するために2016年において以下の提案を行っている。

- 2つのEU指令（法的拘束力あり）
- 推奨事項と伝達事項（法的拘束力なし）



- OECDは2013年7月にBEPS（税源侵食と利益移転行動計画）の承認を決議し、2015年末までに対策を講じるべき15項目を定めた。
- しかしながら、ドイツは軽課税国ではなく税務上の恩恵も基本的には存在しないため、**OECDによるBEPSプロジェクトは税務上の重要な恩恵を与えている国（英国・ルクセンブルグ・アイルランド等）に、より大きな影響を与えることが予想される。**

### EU 租税回避防止パッケージ

#### 租税回避防止指令

- 2016年7月12日に適用
- BEPS 行動計画2（ハイブリッド・ミスマッチ）、3（外国子会社合算税制）4（利子等の損金算入の制限）に関する規定を含む
- 2018年12月31日までに法制化（出国税については2019年12月31日までに法制化）

（詳細は次ページ以下参照）

#### 税務行政協調指令

- 2016年5月12日に適用
- BEPS行動計画13（国別報告書）の実施
- 年間の連結売上高が7億5千万ユーロを超える多国籍企業グループは（事業年度終了後12ヵ月以内に）売上・利益・支払税額等を記載した国別報告書の報告義務が課される
- 2016年6月4日に法制化され、国別報告書の提出義務は2016年1月1日以降始まる事業年度から適用

#### 推奨事項及び伝達事項

- EU外の第三国との租税条約に関する法的拘束力のない推奨事項
- BEPS行動計画6（租税条約の濫用防止）の実施
- 租税条約の一般的な濫用防止規定（GAAR）の導入
- 恒久的施設（PE）の再定義

## 3. BEPS Action Plan: European and National Implementation

1 of 2

### 1. “Anti Tax Avoidance Package” initiated by the European Union

The European Commission initiated in 2016 proposals to implement some of the BEPS recommendations, consisting of

- two (legally-binding) Directives
- and (non-binding) Recommendations and Communication.



- In July 2013 the OECD has resolved an action plan against BEPS (i.e. against Erosion of tax Base and against Profit Shifting), with 15 counter-measures to be developed and coordinated.
- However, since Germany is not a typical tax haven or low tax jurisdiction, it is expected that **the OECD's (anti-) BEPS initiative will rather have impact on (other) countries that have focused in the past on material tax incentives (e.g. UK, Luxembourg, Ireland).**

#### EU Anti Tax Avoidance Package

##### Anti Tax Avoidance Directive

- Adopted on 12 July 2016
- Contains measures to implement BEPS Actions 2 (Hybrid Mismatch), 3 (Controlled Foreign Company Rules) and 4 (Interest Deductions)
- To be transposed into national law by 31 Dec 2018 (rules on exit taxation by 31 Dec 2019)

*(See further details on next slide)*

##### Administrative Cooperation Directive

- Adopted on 25 May 2016
- Implements BEPS Action 13 (CbCR)
- MNEs with total consolidated revenue of at least EUR 750 million must report annually (and no more than 12 months after the end of the fiscal year) revenues, profits, taxes paid etc
- Transposition by 4 June 2016. Reporting requirements already apply to fiscal year 2016

##### Recommendations and Communications

- Non-binding recommendation for EU Member States on tax treaties with third countries
- Implements BEPS Action 6 (Preventing the Granting of Treaty Benefits in Inappropriate Circumstances)
- Introduction of a General Anti-Abuse Rule (GAAR) in tax treaties
- Re-definition of Permanent Establishments (PEs)

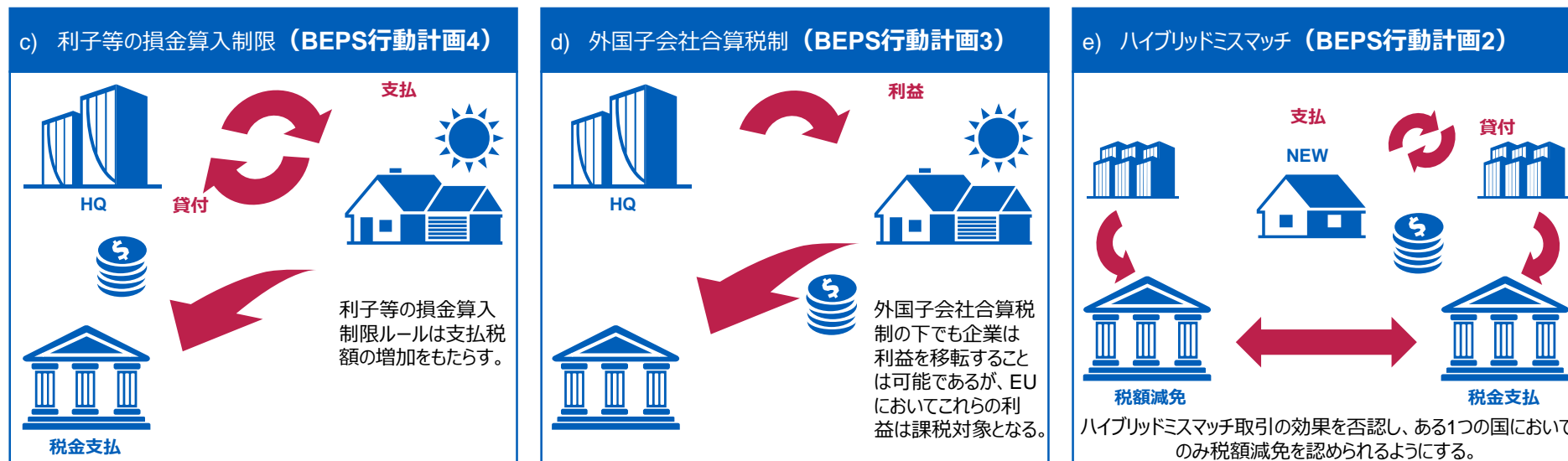
# 3. BEPS行動計画:欧州及びドイツにおける導入状況

2 of 2

**租税回避防止指令**にはBEPS行動計画には含まれていなかった以下のルールも含まれている。

- a) 出国税に関する新たなルール
- b) 一般的な濫用防止規定（GAAR）

また、以下の3つの項目は**BEPS行動計画に直接対応している**



上記の指令及び推奨事項に加えて、EU は積極的なタックスプランニングを行った際のEU各加盟国の実効税率へ与える影響の調査を行っている  
**（BEPS行動計画11）**

2016年中にEU内の相互協議手続を効果的に実施するための方策がEU委員会から提案されることが予想される **（BEPS行動計画14）**



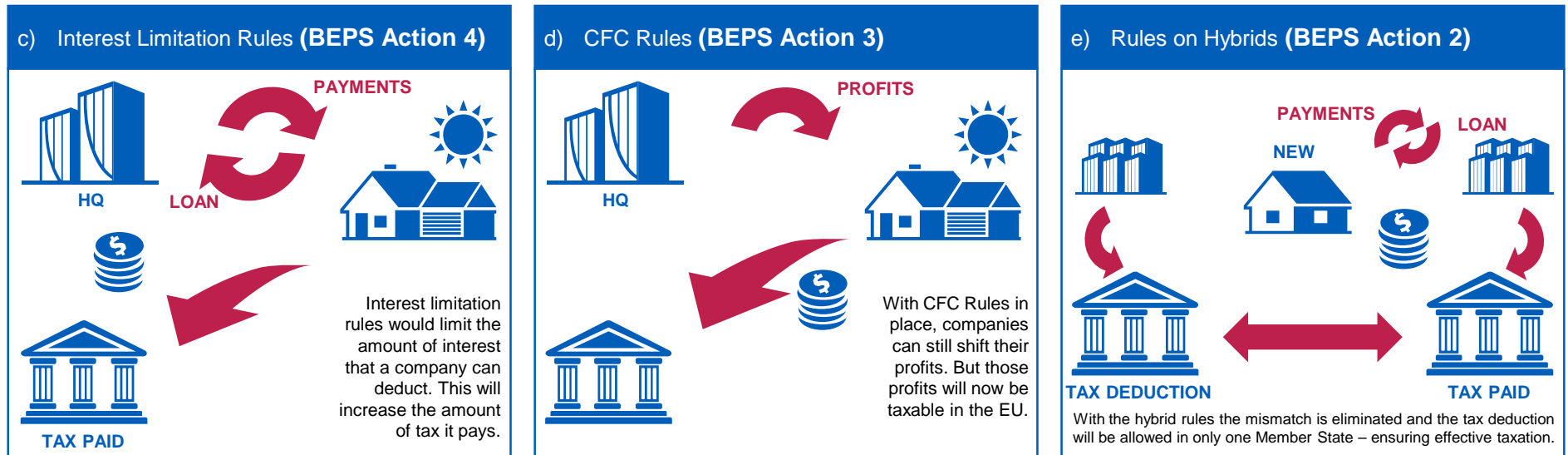
## 3. BEPS Action Plan: European and National Implementation

2 of 2

The **Anti Tax Avoidance Directive** contains the following rules that go beyond the BEPS Actions

- a) New Exit Taxation Rules,
- b) General Anti-Abuse Rule (GAAR)

as well as the following three items which directly **correspond to the BEPS Action Plan**



In addition to the above outlined Directives and Recommendations, the EU is carrying out a study on the impact of Aggressive Tax Planning on Member States' effective tax rates (**BEPS Action 11**)

And the Commission is expected to propose measures in 2016 to improve dispute resolution within the EU (**BEPS Action 14**).

# 3. BEPS行動計画:欧州及びドイツにおける導入状況

1 of 3

## 2. ドイツ税法への導入状況

### EUによるフレームワークの設定

EUレベルで適用されるフレームワークが出発点となり、各国ごとのBEPSへの対応手続導入の基礎となる。

### 今後における導入期限

租税回避防止指令は2018年12月31日までに法制化される必要がある。(出国税については2019年12月31日が期限)

2016年上期

2016年下期

2018年-2019年

### 現在検討中の導入予定内容

7月13日にドイツ政府はEU指令を実行するための国別報告書と税務裁定の内容を含んだ法案を提出した。2016年下期に当該法的手続の完了が見込まれている。

今後の法的手続によりハイブリッド・ミスマッチや外国子会社合算税制に関する取り決めがなされることが考えられる。



一般的に、ドイツ税法は従来、BEPSに関連するような重要な税務上の優遇制度（例えば知的財産から生じる所得に対する法人税の減免や持株会社に対する特別な優遇税制等）をそもそも規定していない。したがって、BEPS行動計画の実施によりドイツが受ける影響は、投資を促進するための税務上の優遇制度がある他のEU諸国（英国・オランダ・スペイン・ベルギー・ルクセンブルグ・アイルランド等）と比較すると小さいと予想される。

## 3. BEPS Action Plan: European and National Implementation

1 of 3

### 2. Implementation in German Tax Law

#### EU set framework

The measures adopted on EU-level provide the starting point and framework for implementation of BEPS measures on national level.

First Half 2016

Second Half 2016

#### Further deadlines

The Anti Tax Avoidance Directive needs to be transposed by 31 Dec 2018 (rules on exit taxation by 31 Dec 2019).

2018-2019

#### Current Implementing Measures

13 July: The Federal German Government published a draft bill to implement the EU Directive, notably covering CbCR and tax rulings. Completion of the legislative procedure is expected for the second half of 2016.

Further legislative procedures will presumably address the areas of hybrid mismatch arrangements and CFC taxation.



Generally, German Tax Law traditionally does not provide for significant BEPS-relevant tax planning instruments (e.g. no tax incentives for patent boxes, specific incentives for holding companies etc.). Hence, Germany should be less affected by the OECD's anti-BEPS initiative, compared with other European countries that have focused on tax incentives as investment incentive in international tax competition (e.g. the UK, The Netherlands, Spain, Belgium, Luxembourg, Ireland).

# 3. BEPS行動計画:欧州及びドイツにおける導入状況

2 of 3

## 2. ドイツ税法への導入状況

### 電子商取引課税

OECD及びG20は、今後の推奨手続や導入手続に入る前に、関連するデータを分析・検討することに同意した。

### ハイブリッドミスマッチ取り決めの効果否認

既にドイツ税法において規定されている。(法人税法§ 8b (1) S. 2、法人税法 § 14 (1) No. 5). 今後の法的手続において、内容の明確化を目的とした微修正が施される可能性がある。

### 外国子会社合算税制の強化

既にドイツ税法において規定されている。(国際租税法§ 7 ff.). しかしながら、今後の法的手続において修正がなされる可能性がある。

### 有害税制への対抗

既にドイツ税法において規定されている。

### 租税条約濫用の防止

OECDモデルの修正。当該修正は2016年12月に予定されている多国間協議を経て、全ての2国間租税条約に適用される。新日独租税条約には特典制限条項のような条約濫用防止規定が既に含まれており、また2017年1月1日より適用開始となる予定である。

### 恒久的施設認定の人為的回避の防止

OECDモデルの修正。当該修正は2016年12月に予定されている多国間協議を経て、全ての2国間租税条約に適用される。(上記及び行動計画6参照：新日独租税条約には既に反映済み)

### 利子等の損金算入を通じた税源浸食の制限

既にドイツ税法において規定されている。(所得税法 § 4h、法人税法 § 8a) 今後における修正はないと見込まれる。

## 3. BEPS Action Plan: European and National Implementation

2 of 3

### 2. Implementation in German Tax Law

#### Digital Economy

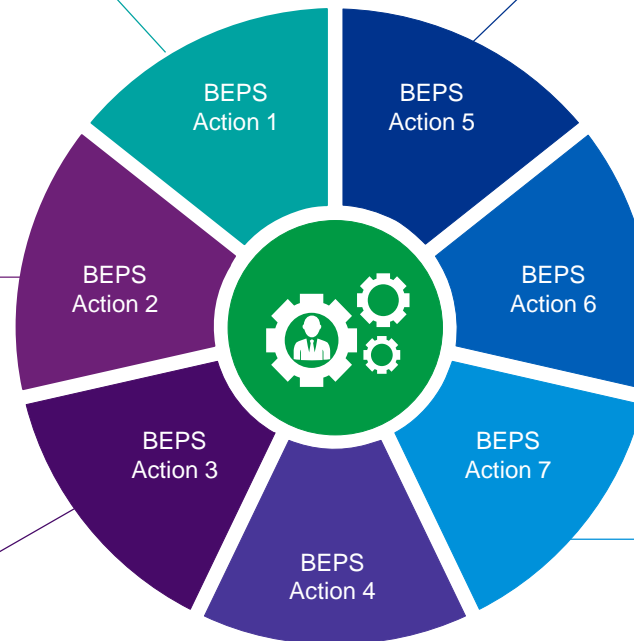
OECD and G20 agreed to observe and analyse relevant data before recommending or implementing further steps.

#### Neutralise the effects of hybrid mismatch arrangements

Already regulated by German tax law (§ 8b (1) S. 2 KStG, § 14 (1) No. 5 KStG). Minor adjustments for clarification purposes might be possible in further legislative procedures.

#### Strengthen CFC rules

Already regulated by German tax law (§§ 7 ff. AStG). Adjustments could, however, be possibly made in further legislative procedures.



#### Counter harmful tax practices more effectively, taking into account transparency and substance

Already regulated by German tax law.

#### Prevent treaty abuse

Modification of OECD Model Convention. This modification will be implemented in all current Double Tax Treaties via multilateral instrument, which is expected in December 2016. The new DTT with Japan already contains treaty abuse rules, such as LOB (see above) and is expected to become effective by 1 January 2017 (see above).

#### Prevent the artificial avoidance of PE status

Modification of OECD Model Convention. This modification will be implemented in all current Double Tax Treaties via multilateral instrument, which is expected in December 2016 (see above and also Action 6; already reflected in new DTT Germany – Japan)

...

#### Limit base erosion via interest deductions and other financial payments

Already regulated by German tax law (§ 4h EStG, § 8a KStG). No adjustments are expected

# 3. BEPS行動計画:欧州及びドイツにおける導入状況

3 of 3

## 2. ドイツ税法への導入状況

### 移転価格税制

基本的には既にドイツ税法に規定されている（国際租税法§ 1）。国際租税法§ 1 (1) S. 5 及び6 における修正は2016年下期に議会の承認を得る予定となっている。

### BEPSの効果やモニタリングの指標

ドイツ連邦税務局 は関連データの収集・分析をすすめている。(財政運用法§ 5 (1), 税法総則§ 117c)

### 多国間協定の開発

OECDはドイツを含む約95か国からなる特別委員会と共に多国間協定の開発に取り組んでいる。当該多国間協定の内容は2016年12月に定められることが予想される。

### 効果的な紛争解決メカニズムの策定

ドイツを含む多くの租税条約ではすでに相互協議手続が定められている。ドイツを含むG20で仲裁手続を導入することが合意された。

新しい日独租税条約でもこの相互協議手続の内容が反映されている。

### 移転価格文書化及び国別報告書の検討

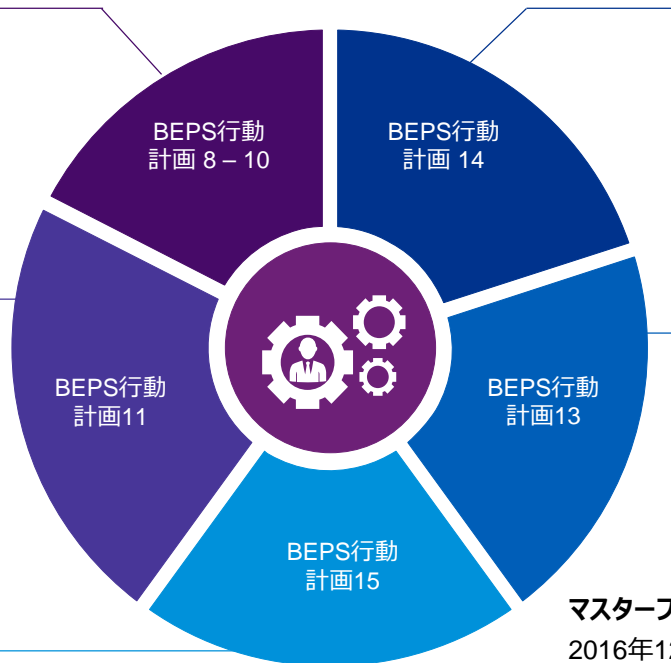
ドイツにおいて一般的な文書化ルールは10年以上前から存在する。税法総則§ 90 (3)に規定されているマスターファイル及びローカルファイル、また税法総則§ 138a に規定されている国別報告書の導入手続は始まっており、2016年下期に議会の承認が得られる予定である。

### マスターファイル及びローカルファイル:

2016年12月31日以降に開始の事業年度より適用開始

### 国別報告書:

2015年12月31日以降に開始の事業年度より適用開始。法整備が間に合わなかった場合等には第2の方法として、2016年12月31日以降に開始の事業年度より適用開始となる。国別報告書の最初の提出期限は該当事業年度終了後の1年後となる。





## 3. BEPS Action Plan: European and National Implementation

3 of 3

### 2. Implementation in German Tax Law

#### Aligning transfer pricing outcomes with value creation

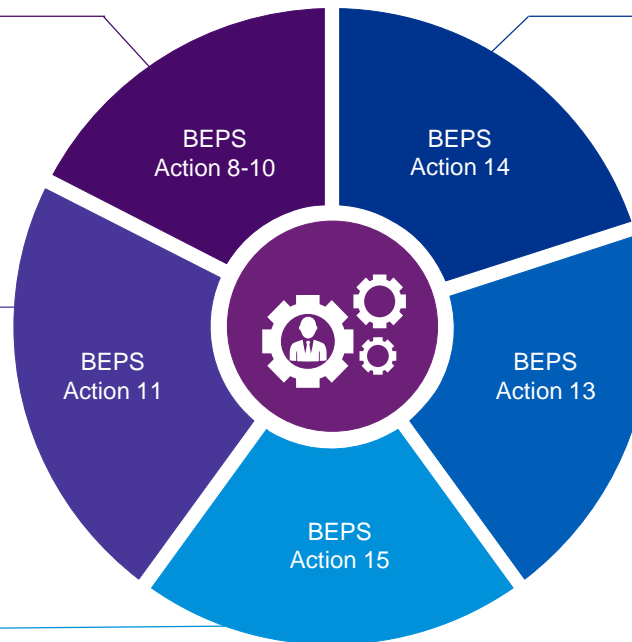
Already regulated in principle by German tax law (§ 1 AStG). Adjustments in § 1 (1) S. 5 and 6 AStG-E have been initiated and are subject to parliament approval, which is expected for second half of 2016.

#### Measuring and monitoring BEPS

The Federal Central Tax Office (BZSt) is already collecting and analysing such data (§ 5 (1) FVG, § 117c AO).

#### Develop a multilateral instrument to modify bilateral tax treaties

OECD is still working on a multilateral instrument in cooperation with an ad-hoc group of about 95 countries. Germany is part of this group. The multilateral instrument is expected in December 2016.



#### Make dispute resolution mechanisms more effective

Many Double Tax Treaties with German participation already have mutual agreement procedures. Group of 20 countries, including Germany, agreed to add a binding arbitration in their tax treaties. New DTT between Germany and Japan also reflects MAP procedure.

#### Guidance on transfer pricing documentation and CbCR

General Documentation rules already exist in Germany for more than a decade. Implementation of Master and Local File requirements in § 90 (3) AO and implementation of CbCR in § 138a AO initiated. Parliament approval is expected for second half of 2016

#### Master and Local File:

First time preparation for financial years starting after 31 December 2016.

#### CbCR:

First time preparation for financial years commencing after 31 December 2015. In case of secondary mechanism, the first preparation is for financial years starting after 31 December 2016. First submission will be one year after the end of the financial year at the latest.



# IV. アドバイザリーアップデート

1. 欧州拠点統合・  
組織再編及び  
中央集権化の方向性







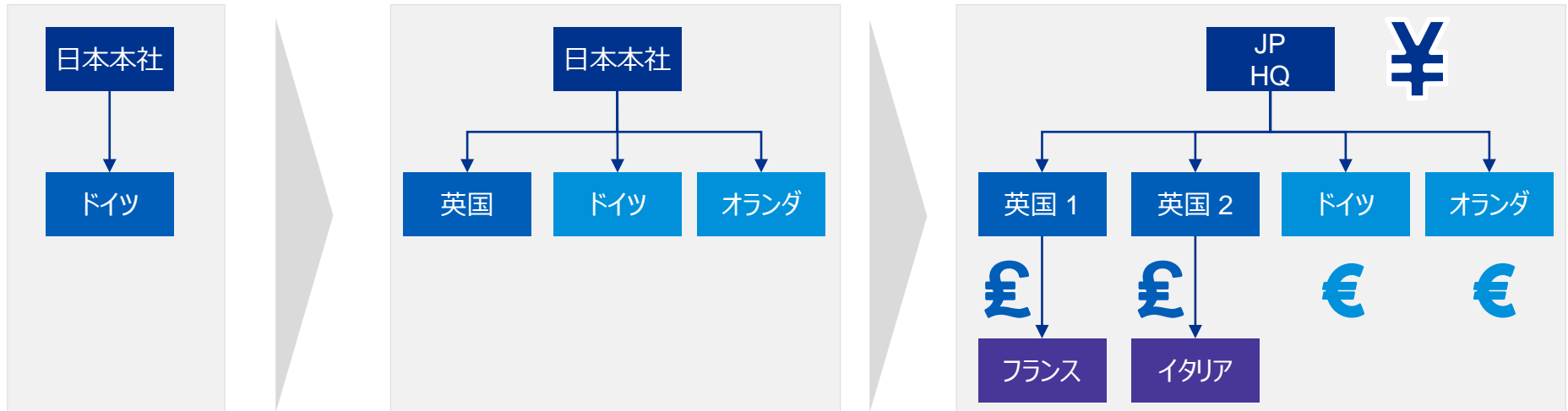
# IV. Advisory Update

## 1. Integration/Reorganization/ Centralization aspects



# 1. 欧州拠点統合・組織再編及び中央集権化の方向性（1/4）

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



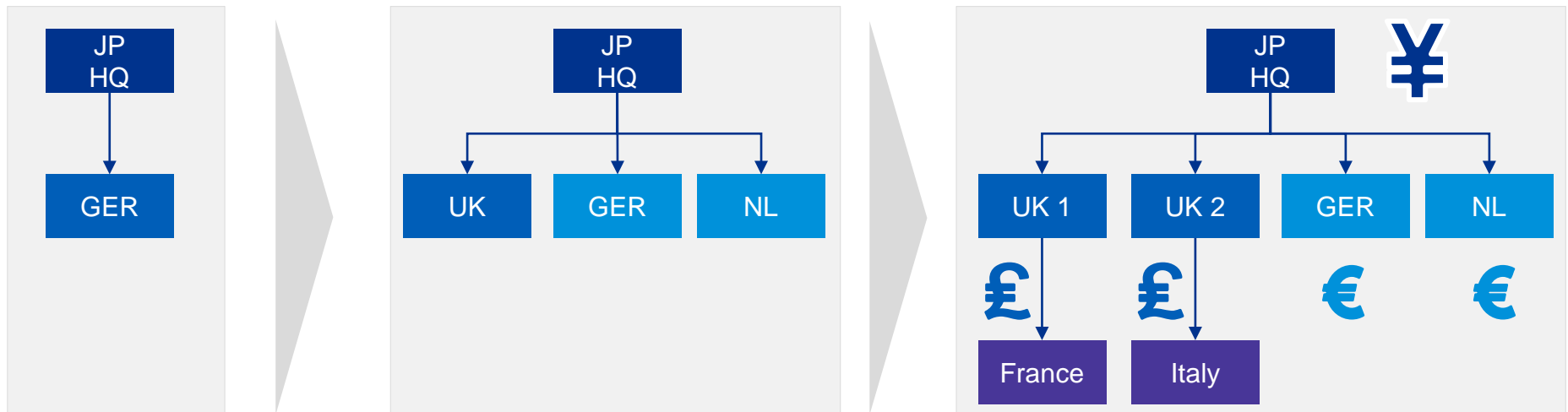
- このように各地に管理部門や各本社機能を通じて多くの部門の重複が発生しており、間接費、法務、税金及び監査費用等の企業運営コストの増加により、EBITDAを悪化させる要因とみなされることがある。
- したがって、近年では欧州に展開されている多くの日系企業がこのような状況を打開するため、シェアードサービスセンター等の設置（中央集権化）や企業数の削減（拠点統合）といったプロジェクトを進めている。



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

## 1. Centralization & Business Integration (1/4)

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



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



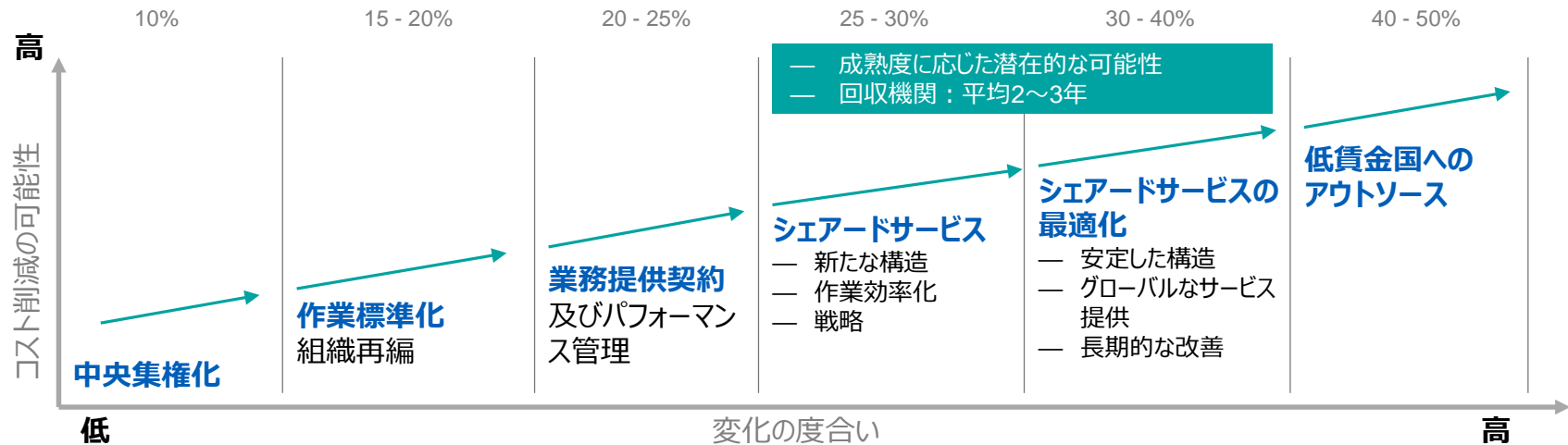
In this respect we would like to outline a few high level considerations on the following slides where KPMG has recently provided business advisory services and accordingly recognized certain movements in the market ...

# 1. 欧州拠点統合・組織再編及び中央集権化の方向性（2/4）

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

規模の集約地	専用サービスセンター
<ul style="list-style-type: none"> <li>— プロセスの方向性: 変換型</li> <li>— 集中の度合い: 欧州全体</li> <li>— 組織形態: ラインファンクション</li> <li>— 業務: 請求書の照合、給与計算業務等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— プロセスの方向性: 変革型</li> <li>— 集中の度合い: 国ごと</li> <li>— 組織形態: スタッフファンクション</li> <li>— 業務: 年度決算、人材育成</li> </ul>

— 戦略的考察（シェアードサービス化によるコスト削減以上の効果）：





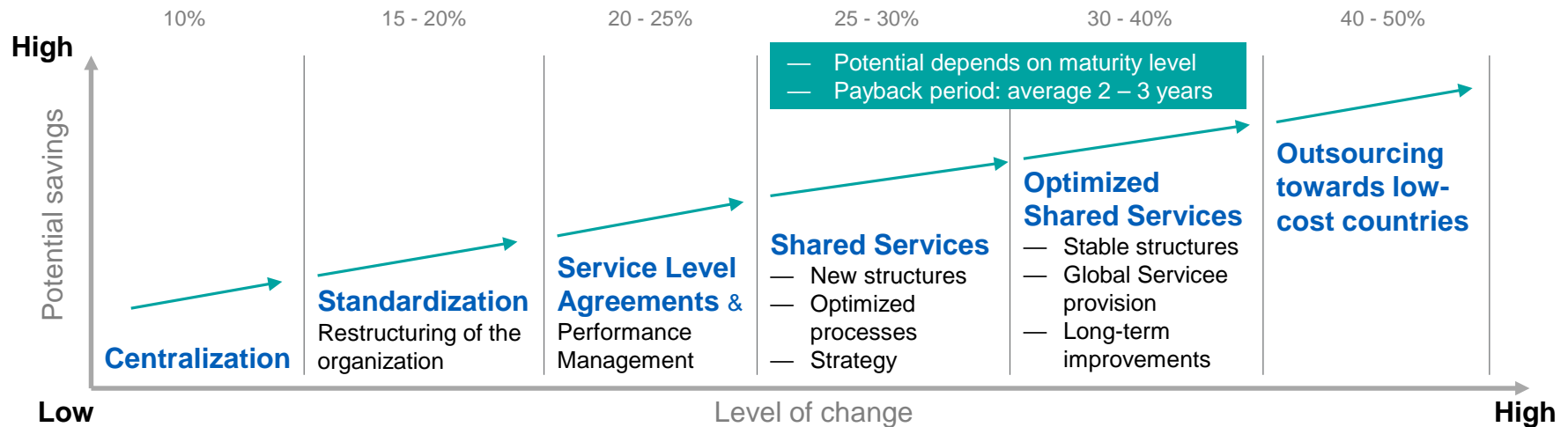
## IV. Advisory Update

# 1. Centralization & Business Integration (2/4)

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

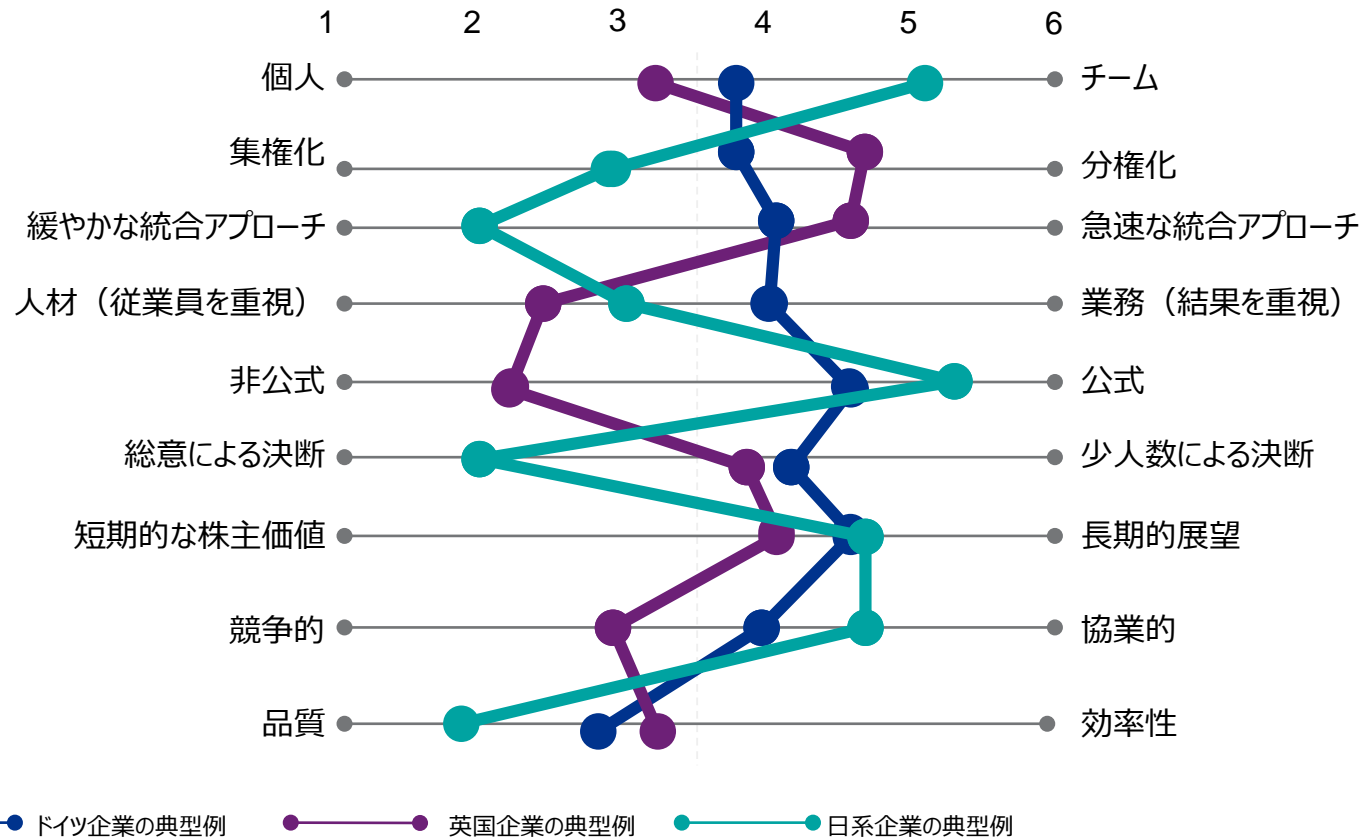
Center of Scale	Center of Expertise
<ul style="list-style-type: none"><li>— <b>Process Orientation:</b> Transactional</li><li>— <b>Centralization Level:</b> European wide</li><li>— <b>Organization:</b> Line function</li><li>— <b>Tasks:</b> Invoice verification, payroll activities, etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>— <b>Process Orientation:</b> Transformational</li><li>— <b>Centralization Level:</b> Nation</li><li>— <b>Organization:</b> Staff function</li><li>— <b>Tasks:</b> Year end closing, human resources development</li></ul>

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



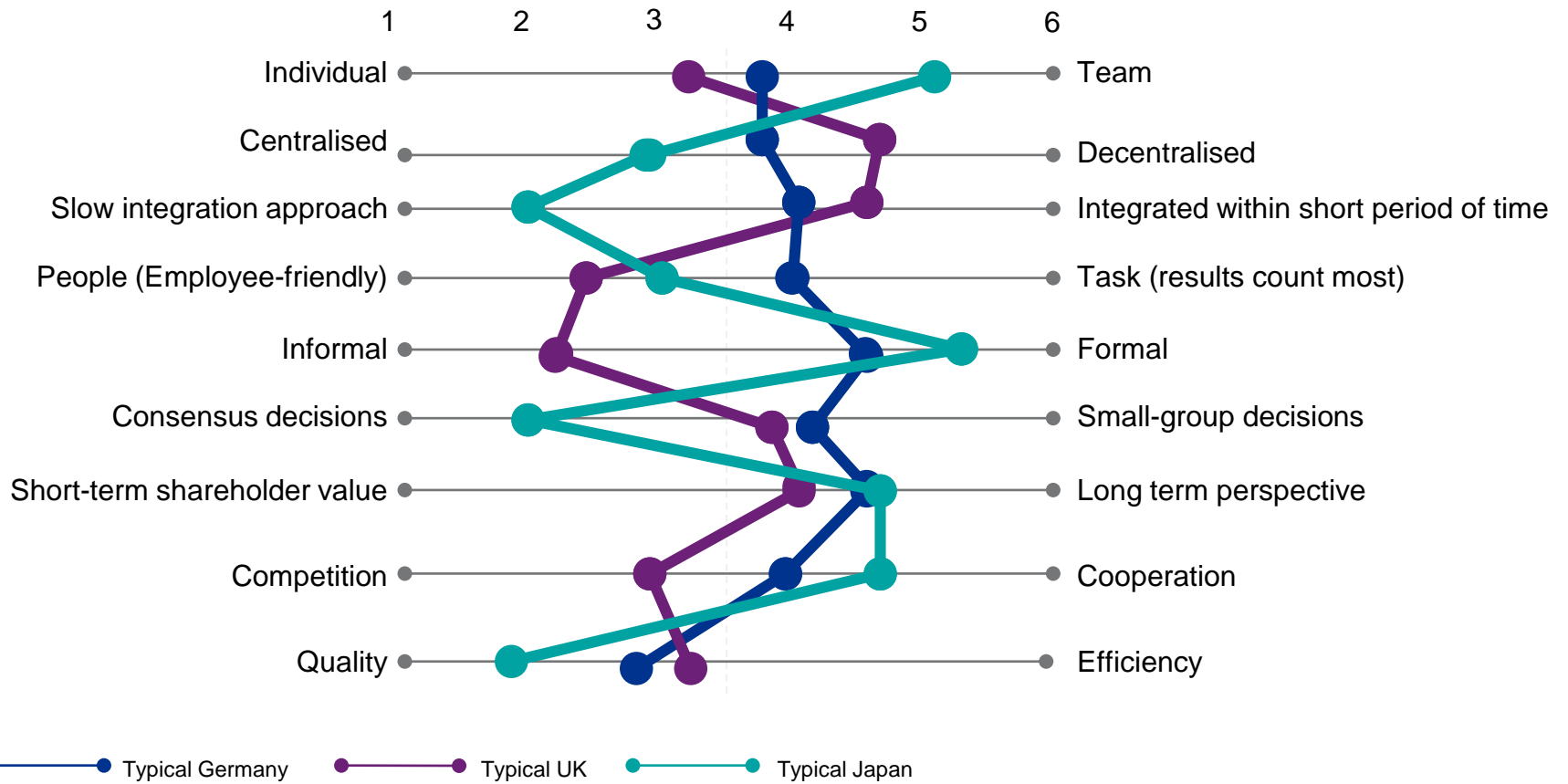
# 1. 欧州拠点統合・ 組織再編及び中央集権化の方向性（3/4）

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



# 1. Centralization & Business Integration (3/4)

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



# 1. 欧州拠点統合・ 組織再編及び中央集権化の方向性 (4/4)

## すべきこと及びすべきでないことの概要

### すべきこと



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

### すべきでないこと



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

# 1. Centralization & Business Integration (4/4)

## Rough overview of key do's and don'ts

### DOs



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

### DON'Ts



- Do nothing and plan to integrate later (you have a short grace period when change is expected – trying to integrate years later is much harder)
- Underestimate integration work (part-time resources driving an integration will deliver less value) and one-off costs
- Ignore “people issues”. They are the main cause of integration failures
- Delay integration decisions because they are hard. Employees and major stakeholders prefer a clear plan including honest communications (even if they are difficult ones) rather than lack of transparency
- Incentivise the wrong behaviours (e.g. victory behaviour from buyer, anti-integration behaviours from target)



# IV. アドバイザリー アップデート

## 2. 新基準 IFRS 15号/16号





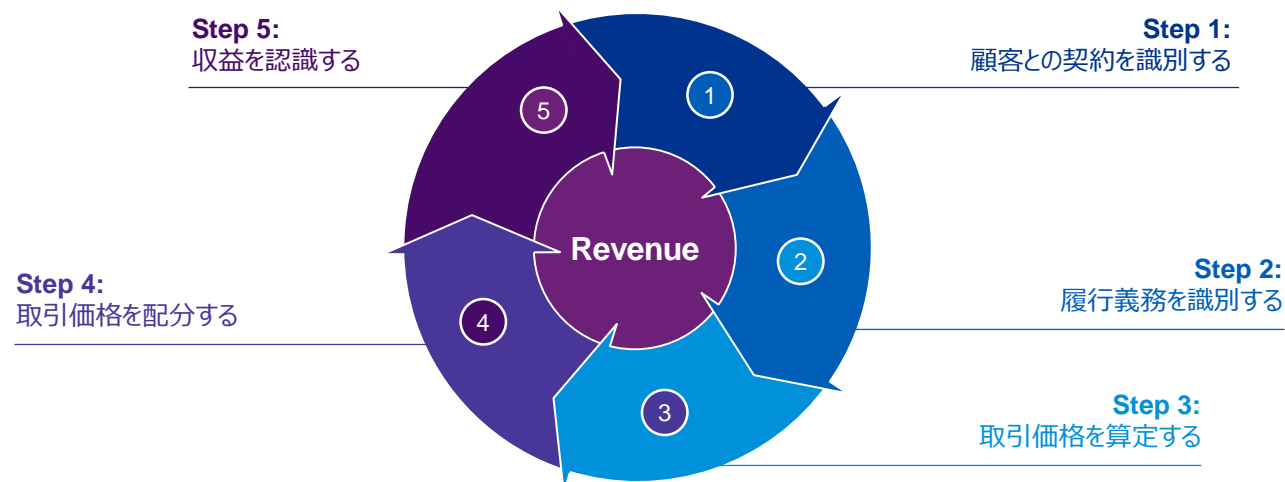


# IV. Advisory Update

## 2. New Standard IFRS 15 & 16



# 概要



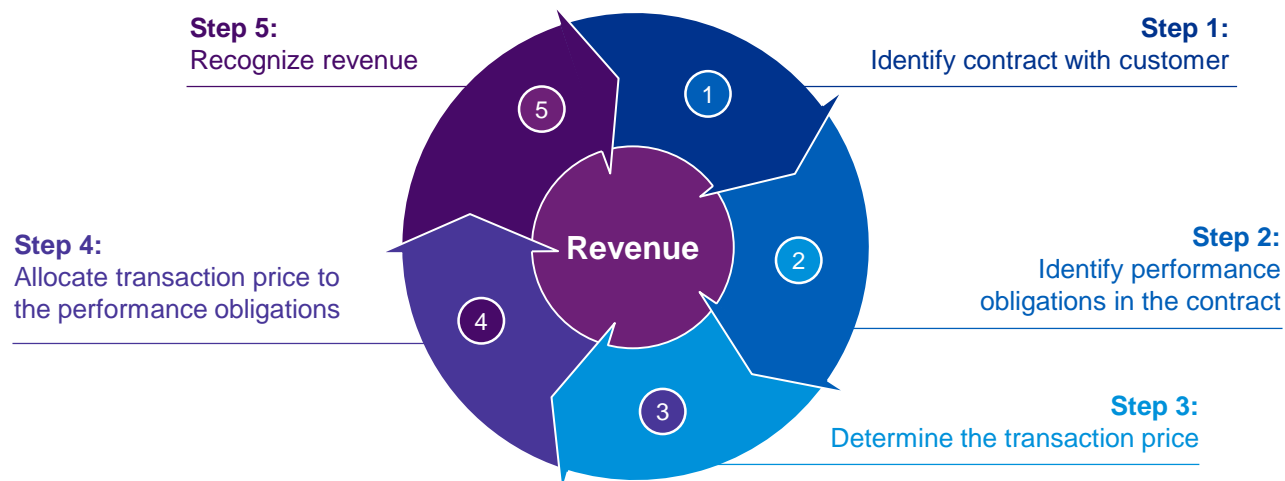
## 収益認識

- IFRS 15は、顧客に対する財またはサービスを引き渡す全ての契約に適用される
- 当基準は、5つのステップから成る収益認識モデルを定めている
- 新しい原則の導入に加えて、当基準は様々な論点を定めている
- 当基準は、定性的及び定量的な観点から、将来への影響を加味した見越した注記の開示を要求している
- 2018年1月1日以降開始する事業年度から強制適用される

## 会社を与える影響

- 収益認識の前倒し、または延期の可能性
- 財務指標への影響（コベナント等）
- 契約や履行義務の分析の必要性
- 内部プロセスの再構築
- ITシステム構築の必要性
- 見積り及び経営判断を伴う対応の増加
- 数ヵ月に及ぶ対応プロジェクトの構築

# At a glance



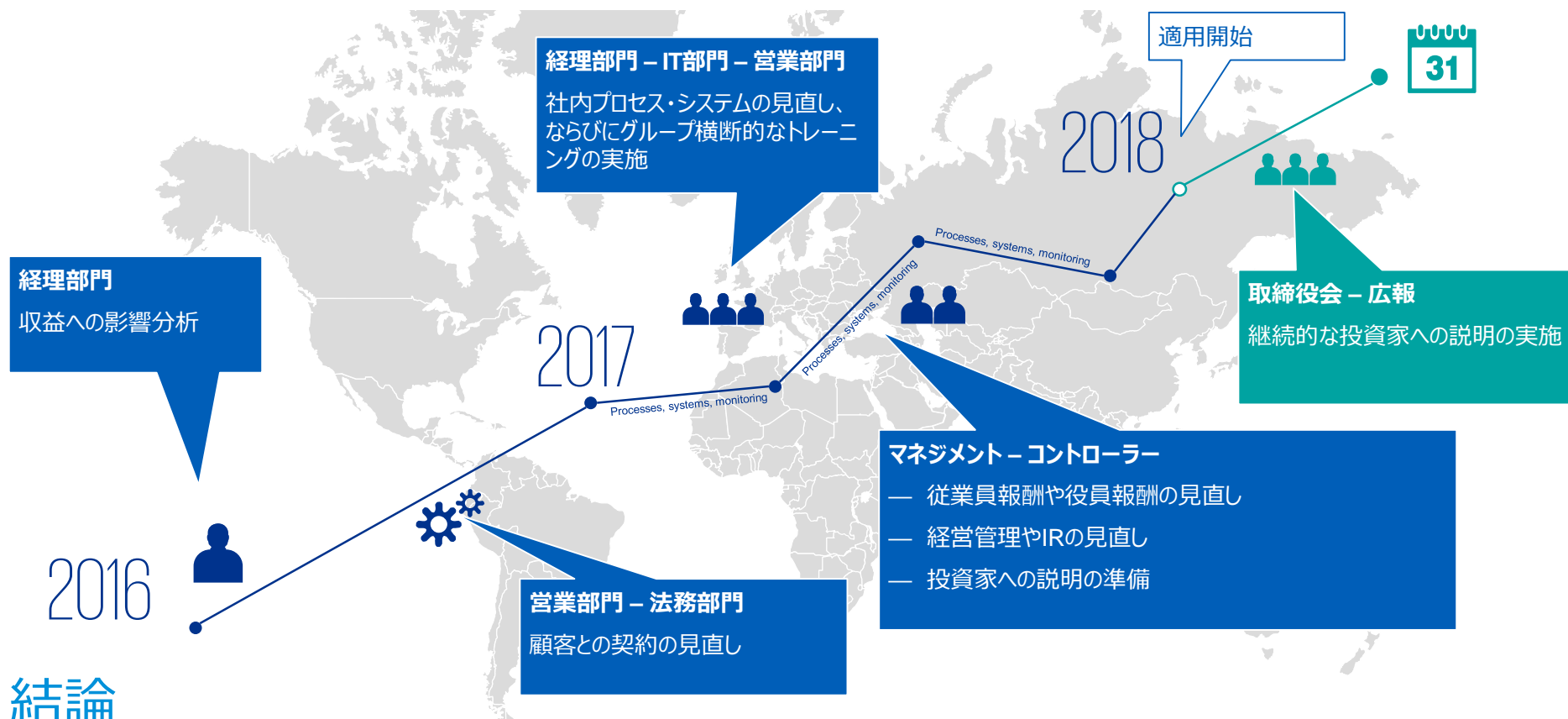
## Revenue recognition

- IFRS 15 applies to all contracts with customers regarding sale of goods or service delivery
- the standard provides a principles based five-step model
- Besides implementation of new core principle the standard regulates various issues
- Extended notes in both qualitative and quantitative perspective are required in future
- Application is mandatory for annual reporting periods starting from 1 January 2018 onwards

## Consequences for the company

- Date of revenue recognition might alter resulting in temporal shift of sales revenues
- Impact on financial ratios (Covenants)
- Analysis of contracts and contractual obligations required
- Restructuring of internal processes
- Adaption of IT-systems necessary
- Increasing number of estimations/ discretionary decisions (management judgement)
- Extensive project with a time horizon of several months

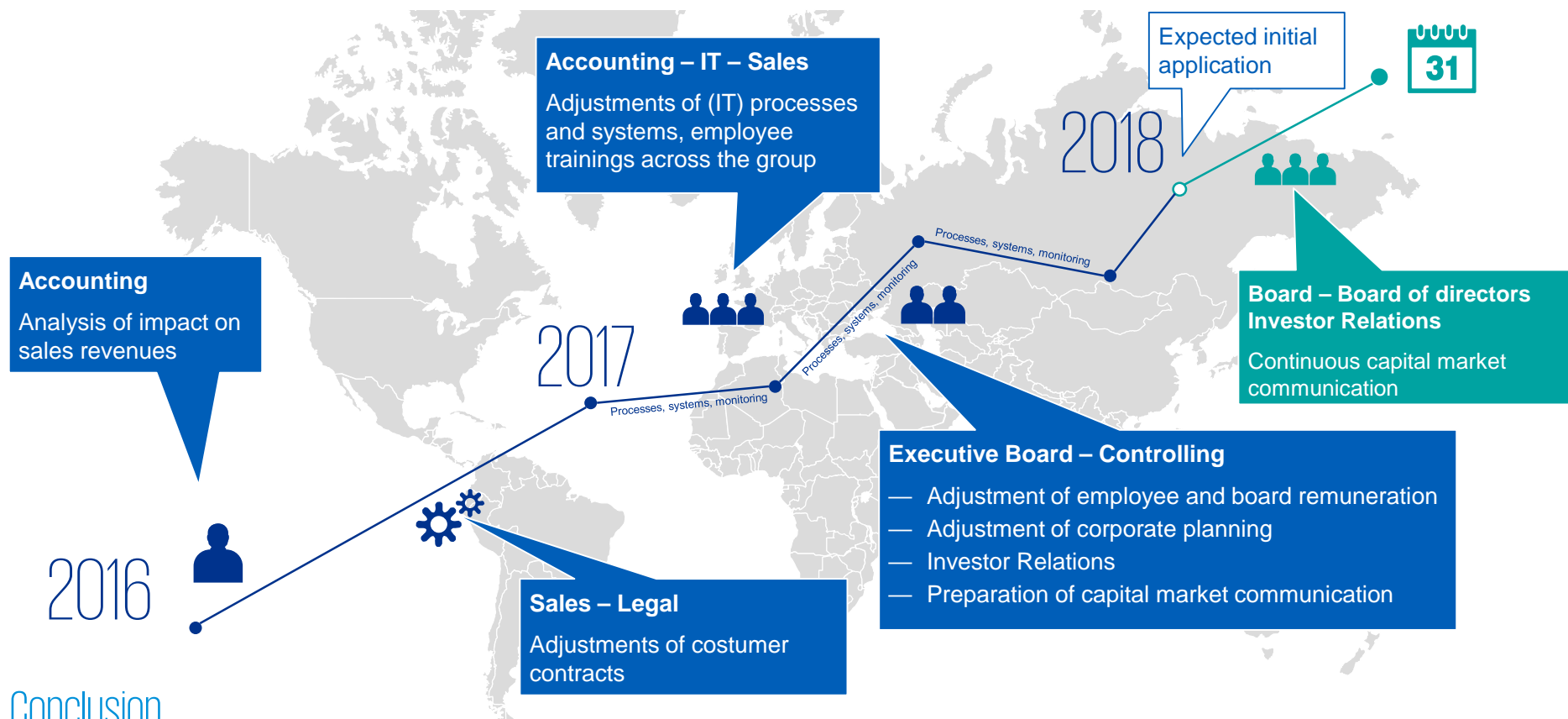
# IFRS 15導入までの道のり



## 結論

- 契約の分析、追加プロセスの導入、ならびに契約の見直し等、膨大な時間と業務負荷が生じる可能性あり
- 新基準導入に伴う影響分析を遅滞なく始めることが重要

# Deep impact due to IFRS 15 requires action now



## Conclusion

- Significant time and personnel expenditures for analysis of contracts, application of processes as well as potential adjustment of contracts
- Recommendation of imminent start of the analysis of the new standard IFRS 15

# 各部門に与える影響

## 会計・税務・レポーティング

- IFRS上の収益認識と測定
- 新基準の適用開始時の対応と移行作業
- 将来的な影響に対する注記への開示
- 税効果への影響
- タックス・レポーティングの準備
- タックス・プランニング

## システム・プロセス

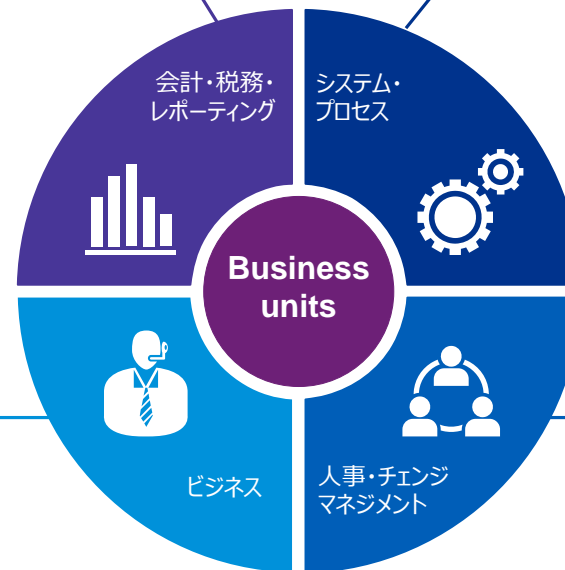
- ERPシステム
- 総勘定元帳、補助元帳、レポーティングパッケージ
- 現行プロセスの分析と見直し
- 現行の内部統制の分析
- 内部統制の見直し

## ビジネス

- 顧客との契約
- 内部報告と財務指標
- 機関投資家への説明
- コバナンツとの整合性
- ビジネスの見直しの可能性
- 戦略との相互関係

## 人事・チェンジマネジメント

- プロジェクトマネジメント
- 事業部門と財務部門の協業体制の構築
- 報酬体系・インセンティブ制度
- トレーニング（新プロセス、システム、ICS等）
- 国内ならびに海外拠点への対応要請





# Impact on different business units

## Accounting, taxation and reporting

- Recognition and measurement in IFRS
- Initial application and transition to IFRS 15
- Disclosure of expected impacts in notes
- Deferred taxes in IFRS report
- Preparation of Tax reporting
- Tax planning

## Systems and processes

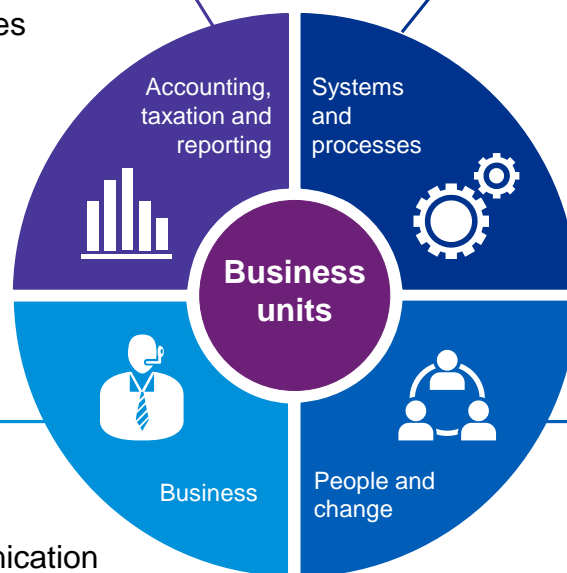
- ERP-System
- General ledger, subsidiary ledger and reporting packages
- Analysis of existing processes and adjustment
- Analysis of existing internal monitoring
- Adjustment and if necessary implementation of internal monitoring

## Business

- Contracts
- Internal reporting and financial ratios
- Corporate and capital market communication
- Compliance with Financial Covenants
- Possible reconsideration of business practices
- Interaction with strategy projects

## People and change

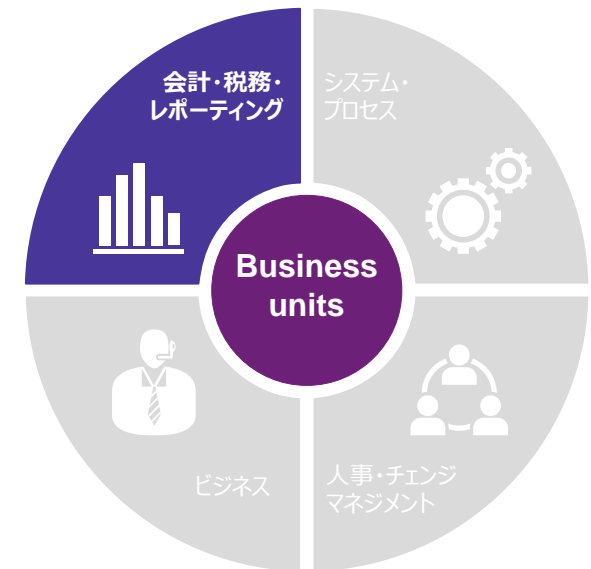
- Project management
- Establishment of interfaces between distribution and finance department
- Remuneration and incentive system
- Trainings (new processes, systems, ICS etc.)
- Consideration of domestic and foreign locations



# 会計・税務・レポーティング

## <想定アクション>

- 現状の業務内容と新基準のガイダンスの相違点を把握する。また、収益がある一時点で認識されるのか、もしくは一定期間にわたって認識されるのかを検証する。
- 相違点がある場合、収益の影響額に対するハイレベルな分析を行う。
- 収益の前倒しや延期による税務的な影響を評価する。
- 新たに要求される見積りや判断を実施する。特に、変動対価のある場合、貨幣の時間価値を反映する必要がある場合、複数の財・サービスを含む契約である場合、など。
- 新基準に基づく開示要件を把握し、財務諸表の早期に試作するなどの対応を行う。
- 既存の勘定科目体系の見直しの必要性を評価する。
- 適用にあたり複数のオプションが選択可能かどうかを検討する。例えば、遡及適用や修正再表示など。
- 会計方針・マニュアルや実務用のメモを更新する。



# Accounting, taxation and reporting

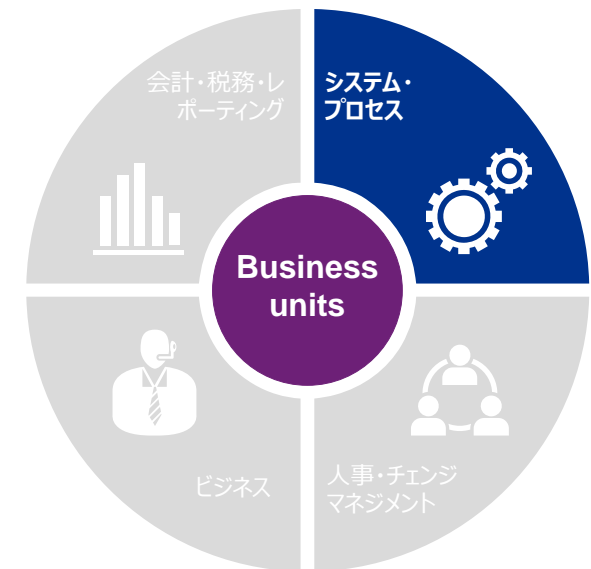
- Identify differences between current practice and guidance in the new standard. Reconsider whether revenue should be recognized at a point in time or over time.
- Where differences are identified, perform high-level analysis of their impact on the amount of revenue recognized.
- Assess the tax impacts of accelerating/ deferring revenue.
- Make new judgements and estimates – in particular, on variable consideration, the time value of money and multiple goods or services.
- Identify new disclosure requirements and prepare an early mock-up of the financial statements.
- Evaluate changes needed to the existing chart of accounts.
- Consider transition options available, including the impact of retrospective application and restating historical results.
- Update accounting policy manual and technical accounting memos.



# システム・プロセス

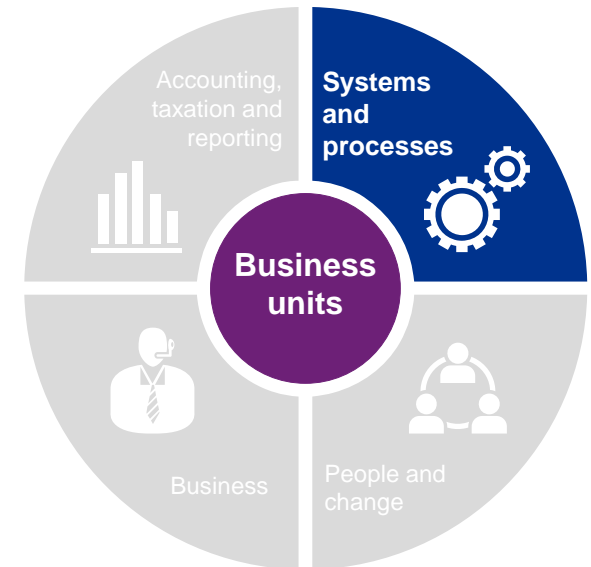
## <想定アクション>

- 新基準の導入に伴う、現行の業務ポリシーやプロセス、レポーティングプロセスにおける影響を評価する。
- 現在利用可能なデータとのギャップ分析を実施するためIT部門に協力要請を行う。
- 新しい会計や開示の要件に対応するために、システムがどのような機能を備えておく必要があるかを検証する。新要件の例としては、独立販売価格、変動対価、貨幣の時間価値の調整、契約変更や契約コストなど。
- 財務報告に係る内部統制への影響を評価する。
- 調整表の作成を含め、同時並行的な作業を実施するための移行計画を策定する。
- 追加でデータ収集の必要性が生じた場合の措置を予め定めておく。



# Systems and processes

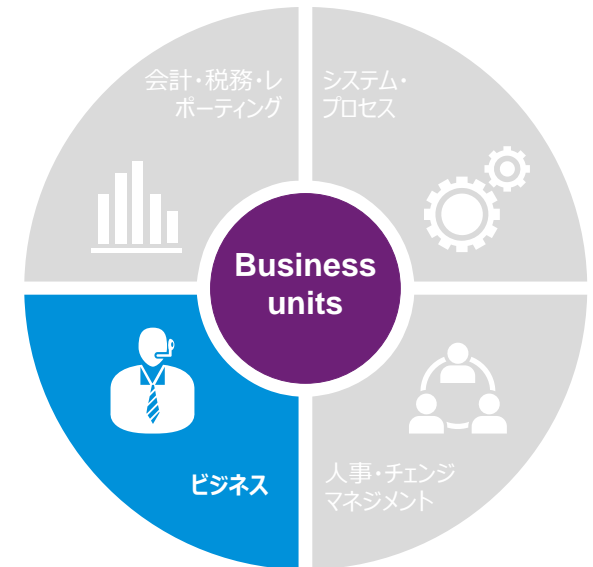
- Evaluate impact of the standard on current operating policies, processes and reporting procedures.
- Engage the IT team to help identify data ‘gaps’.
- Ensure system functionality can handle changes to accounting and disclosure requirements – e.g. stand-alone selling prices, variable consideration, time value of money adjustments, contract modifications and contract costs.
- Evaluate changes needed to key internal controls over financial reporting.
- Develop a transition plan for parallel runs, including reconciliations.
- Establish contingencies for new data collection needs.



# ビジネス

## <想定アクション>

- ビジネスへの影響を把握する。例えば、新基準の導入に伴い、重要な第三者との契約において条項の変更が必要とされるかどうか、など。
- 会計数値の変更がビジネスに及ぼす影響を評価する。例えば、コベナントを含む契約条件や、従業員のインセンティブプラン、資金管理・リスク管理など。
- 会社内のマネジメント報告やビジネス指標に対する影響を評価する。
- 新基準が予算策定や業績予測に与える影響を検討する。
- 追加の人材や、新プロセス・システム導入に必要な予算を確保する。
- 投資家、アナリスト、債権者、顧客・サプライヤーなど全ての利害関係者とのコミュニケーションプランを策定する。





# Business

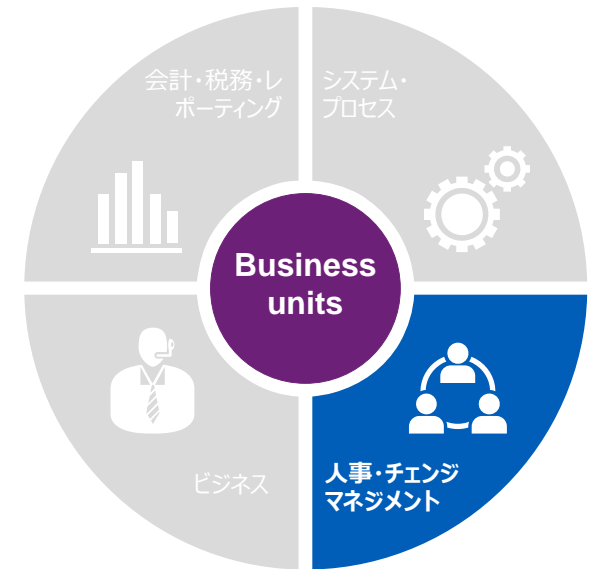
- Identify commercial opportunities – e.g. whether any terms in key third party contracts should be modified for the impact of the new standard.
- Assess impact of accounting change on general business issues, such as contractual terms (including financial covenants), employee incentive plans, treasury and risk management practices etc.
- Assess impact on internal management reporting and business metrics.
- Consider how the standard will impact budgeting and forecasting models.
- Budget for necessary changes to people, processes and systems.
- Develop communication plans for all stakeholders, including investors and analysts, creditors, customers and suppliers



# 人事・チェンジマネジメント

## <想定アクション>

- プロジェクトマネジメントやチェンジマネジメント責任者・担当者をアサインし、必要なリソースを確保する。
- ファイナンス、営業、法務、税務、財務、予算管理を含む、新基準の影響を受ける各部門の従業員に対して、トレーニング計画を策定し、実行する。
- 報酬体系、業績目標や業績評価等に与える影響を評価し、影響を受ける従業員に対して説明を行う。
- 業務プロセスの変更が、チーム構成を含む、各個人の仕事の評価に対してどのような影響を与えるかについての検証を行う。

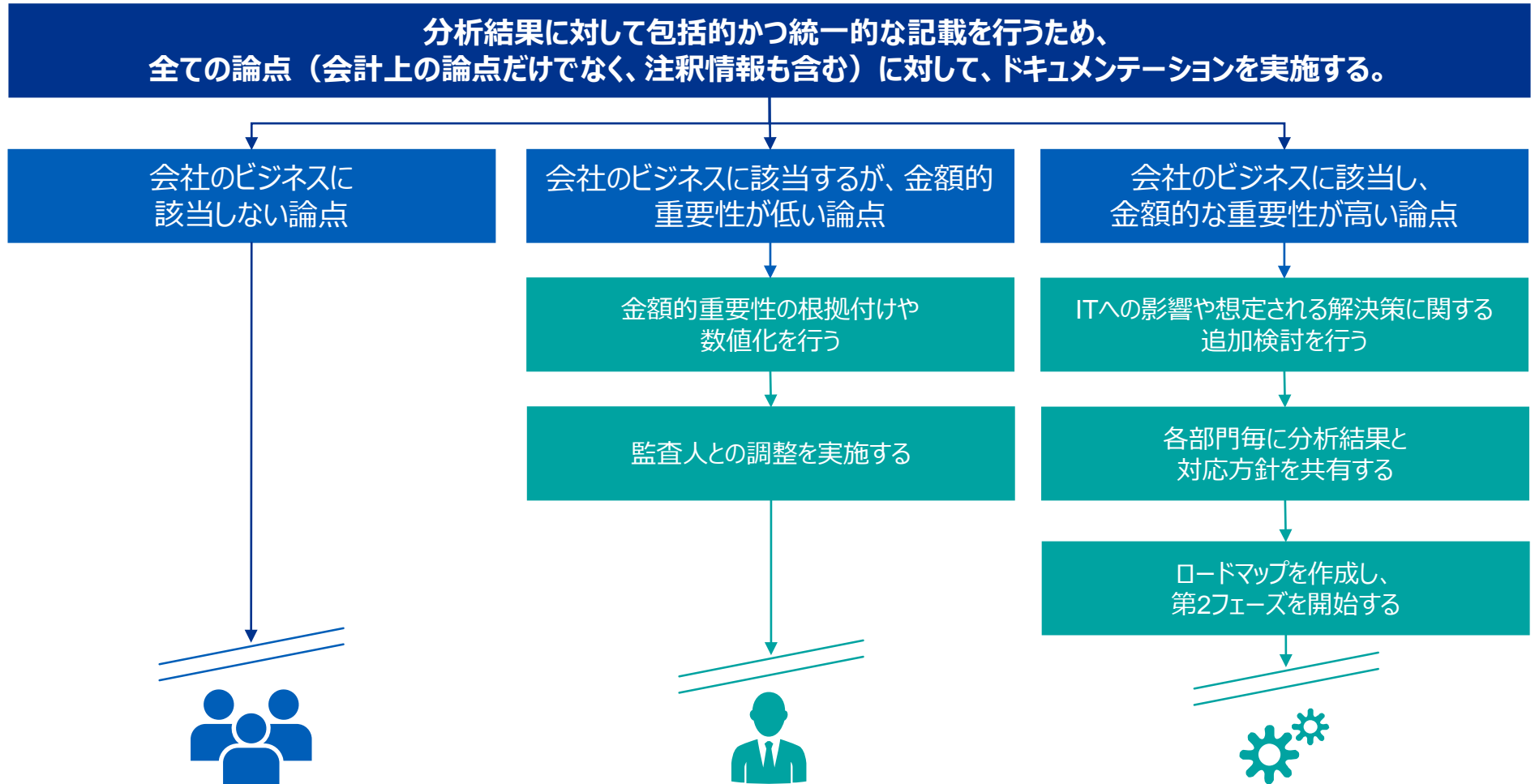


# People and change

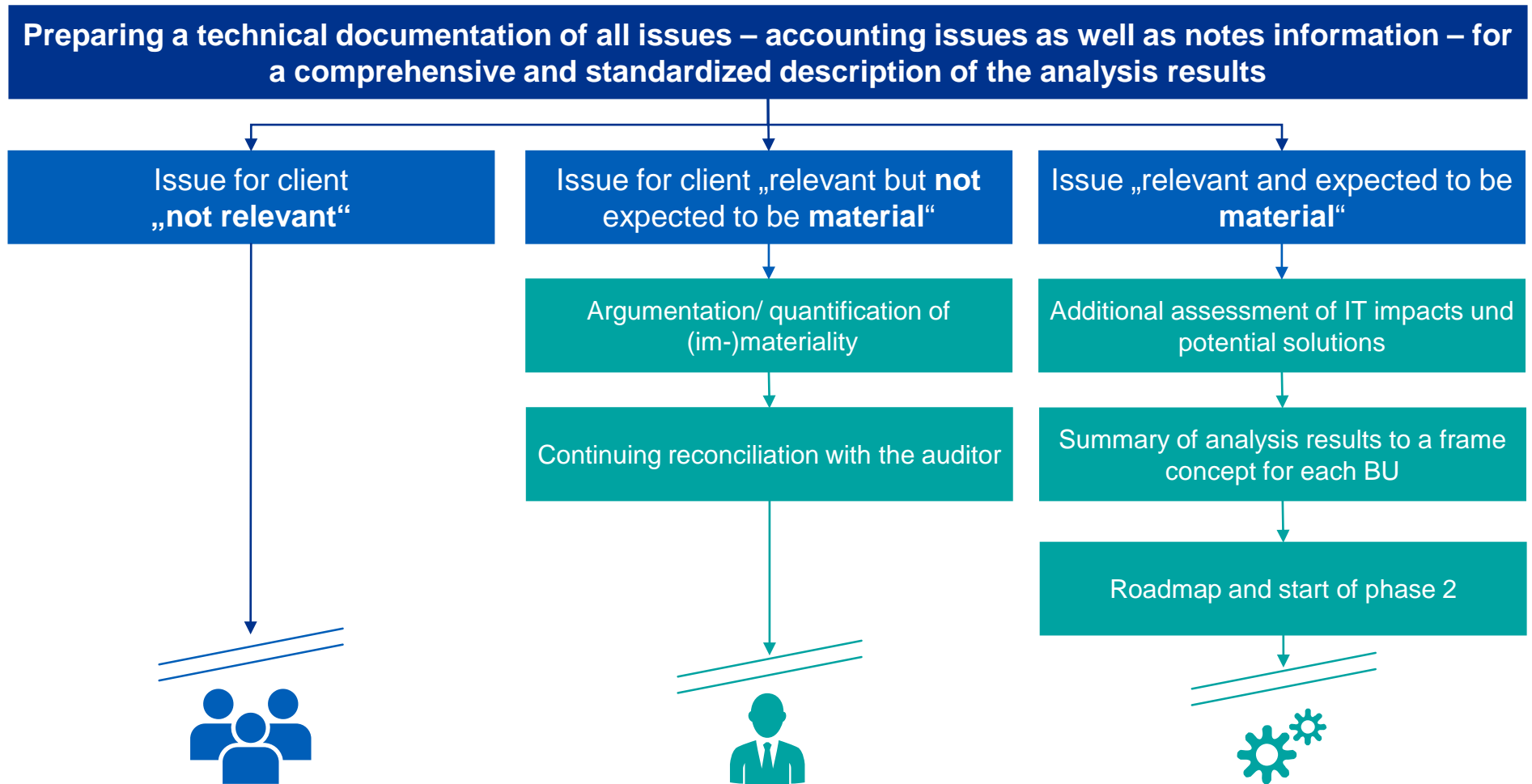
- Define project/change management roles and resources needed.
- Develop and execute training plans for impacted employees, including finance, sales, legal, tax, treasury and budgetary teams.
- Evaluate impact on compensation arrangements and performance targets and measures, and communicate any changes to affected personnel.
- Assess how changes to processes may impact how work is performed, including how teams are structured.

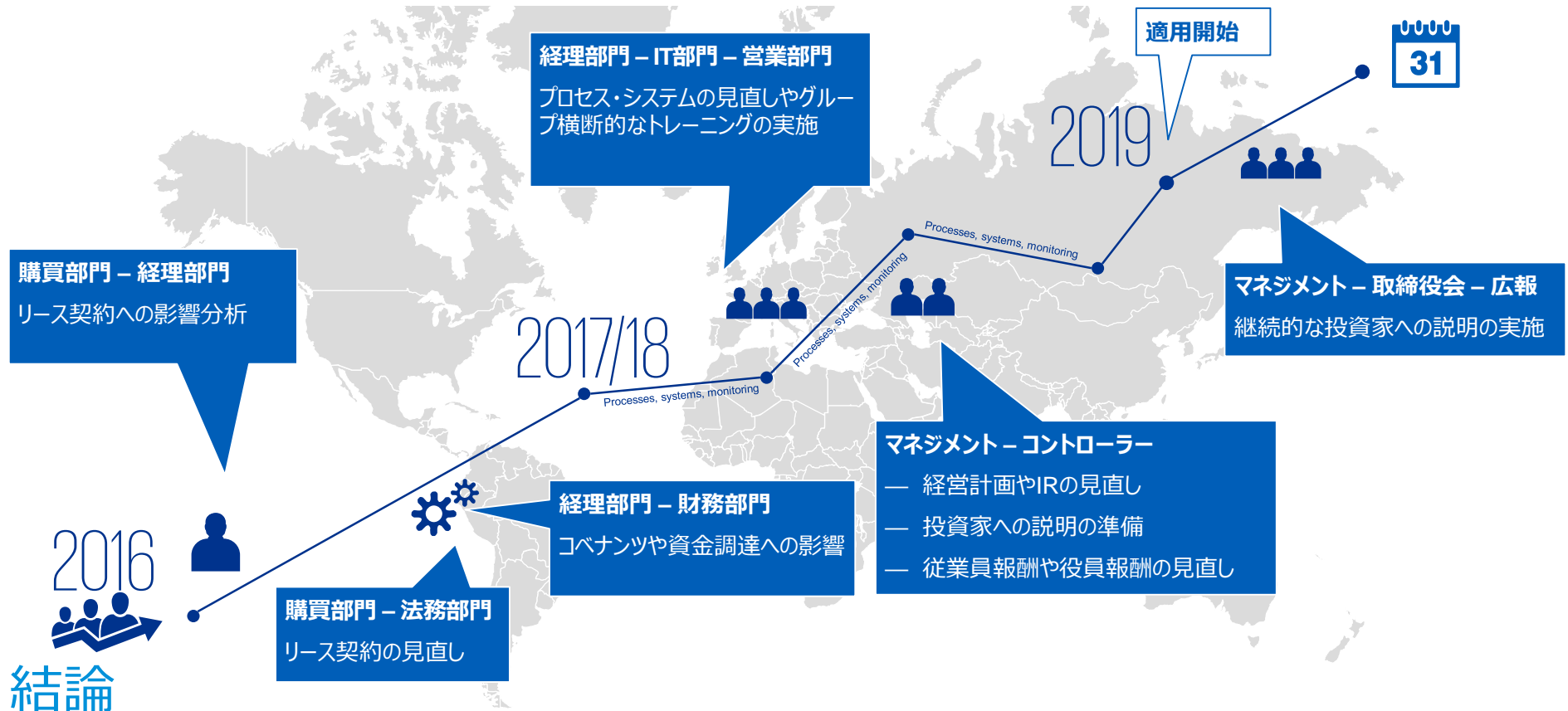


# 分析アプローチ



# Core of the technical analysis





- 契約の分析、追加プロセスの導入、ならびに契約の見直し等、膨大な時間と業務負荷が生じる可能性あり
- 新基準導入に伴う影響分析を遅滞なく始めることが重要



# Deep impact due to IFRS 16 requires action now



## Conclusion

- Significant time and personnel expenditures for analysis of contracts, application of processes as well as potential adjustment of contracts
- Recommendation of imminent start of the analysis of the new standard IFRS 15

# 各部門に与える影響

## 会計・税務・レポーティング

- IFRS上の収益認識と測定
- 新基準の適用開始時の対応と移行作業
- 将来的な影響に対する注記への開示
- 税効果への影響
- タックス・レポーティングの準備
- タックス・プランニング

## システム・プロセス

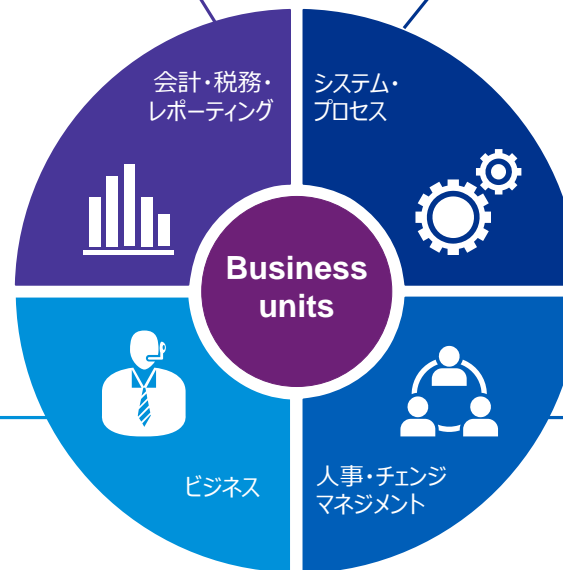
- ERPシステム
- 総勘定元帳、補助元帳、レポーティングパッケージ
- プランニングシステム
- 現行プロセスの分析と見直し
- 現行の内部統制の分析
- 内部統制の見直し

## ビジネス

- 契約条件の比較検討の機会
- 機関投資家への説明
- コバナンツとの整合性
- 購買・リース戦略の見直しの機会
- 負債比率への影響

## 人事・チェンジマネジメント

- プロジェクトマネジメント
- 事業部門と財務部門の協業体制の構築
- トレーニング（新プロセス、システム、ICS等）
- 国内ならびに海外拠点への対応要請



# Impact on different business units

## Accounting, taxation and reporting

- Recognition and measurement in IFRS
- Initial application and transition to IFRS 16
- Disclosure of expected impacts in notes
- Deferred taxes in IFRS report
- Preparation of Tax reporting
- Tax planning

## Systems and processes

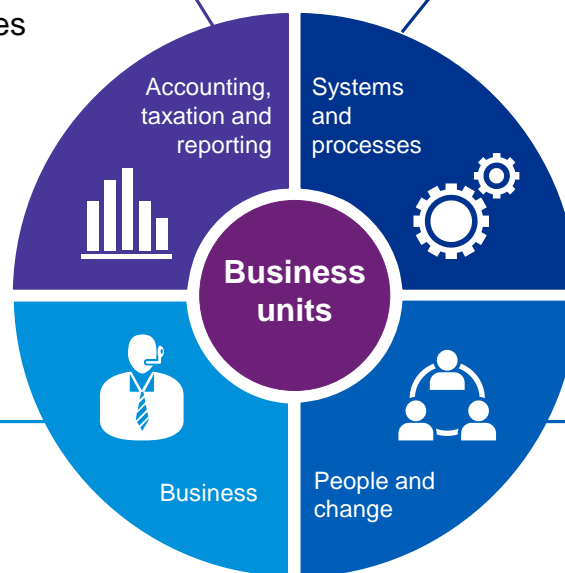
- ERP-System
- General ledger, subsidiary ledger and reporting packages
- Planning systems
- Analysis of existing processes and adjustment
- Analysis of existing internal monitoring
- Adjustment and if necessary implementation of internal monitoring

## Business




- Opportunity of comparing contractual terms
- Corporate and capital market communication
- Compliance with financial covenants
- Opportunity of reconsidering the purchase/ lease strategy
- Impact on debt ratio

## People and change

- Project management
- Establishment of interfaces between distribution and finance department
- Trainings (new processes, systems, ICS etc.)
- Consideration of domestic and foreign locations


















# 財務指標への影響

B/S 	P/L 	キャッシュフロー 
<p><b>B/S全体</b> ↑</p> <p>— リース資産・負債の計上に伴い増加する</p> <p><b>資本比率<sup>(1)</sup></b> ↓</p> <p>— リース負債の減少以上にリース資産の減少が早い場合、資本が相対的に低下する</p> <p><b>負債比率<sup>(1)</sup></b> ↑</p> <p>— 資本の低下に伴い、負債比率が増加する</p>	<p><b>EBITDA</b> ↑</p> <p>— 現行のオペレーティングリースに係る費用は利息費用と償却費に分けて計上されるため増加する</p> <p><b>EBIT</b> ↑</p> <p>— 利息費用が含まれていないので増加する</p> <p><b>EBT</b> → ↓ ↑</p> <p>— 全体のリース期間のどの時点かによって変動する</p>	<p><b>営業キャッシュフロー</b> ↑</p> <p>— これまでオフバランスされていたリースの賃借料が財務キャッシュフローとして認識されるため、営業キャッシュフローは増加する。代わりに、利息費用が財務キャッシュフローに計上される</p> <p><b>財務キャッシュフロー</b> ↓</p> <p>— 営業キャッシュフローの増加に伴い、財務キャッシュフローは減少する</p> <p><b>キャッシュフロー全体</b> →</p> <p>— 全体としては影響しない</p> <p><b>フリーキャッシュフロー</b> ↑</p> <p>— 営業キャッシュフローの増加によりフリーキャッシュフローも増加する</p>

<sup>(1)</sup> コバナンツへの影響を考慮する必要あり

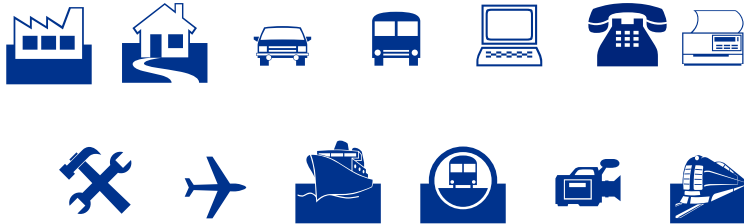
# Impact on financial ratios

Balance 	Income statement 	Cash flow 
<p><b>Balance sheet total</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Increase due to recognition of leased asset and leasing liability.</li> </ul> <p><b>Equity ratio<sup>(1)</sup></b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Decrease of book value of leased assets faster than decrease of leasing liability, equity decreases.</li> </ul> <p><b>Debt ratio<sup>(1)</sup></b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Debt ratio increases with decreasing equity.</li> </ul>	<p><b>EBITDA</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Increase as expenses from previous operating leases are recognized as interest and depreciation.</li> </ul> <p><b>EBIT</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— EBIT increases as interest rate component is not included yet.</li> </ul> <p><b>EBT</b>   </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— EBT-changes dependent from age structure of the leasing portfolio.</li> </ul>	<p><b>Operating cash flow</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Operating CF increases as principal payments of previous “off-balance leases” can be recognized as financing CF. Besides, interest payments can be recognized as financing CF.</li> </ul> <p><b>Financing cash flow</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Financing CF decreases in accordance with the increase of the operating CF.</li> </ul> <p><b>Total cash flow</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— In total, CF is not affected.</li> </ul> <p><b>Free cash flow</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Free cash flow increases due to increasing operating CF.</li> </ul>

<sup>(1)</sup> Keep impact on covenants in mind.

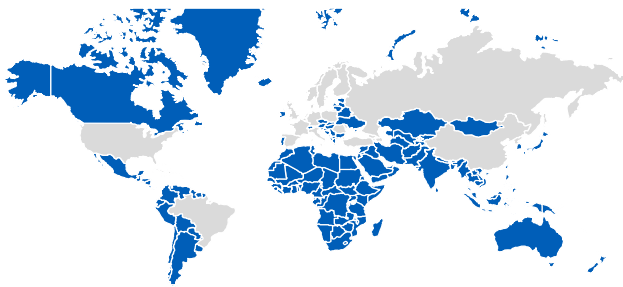
# 新リース基準による影響

リース契約を数多く  
抱えている場合



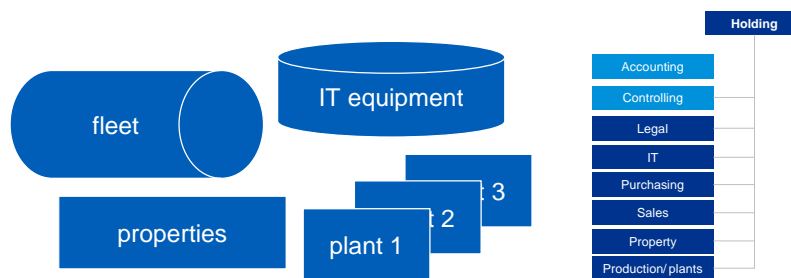
- リース契約の棚卸し
- 大量のデータ
- 様々な種類の契約
- プロセスのモニタリング
- 透明性のある文書化

リース契約の可用性  
が限られている場合



- グループレベルでの透明性
- 複数の言語・通貨
- 責任の所在の分散

リース契約の管理が  
集約されていない場合



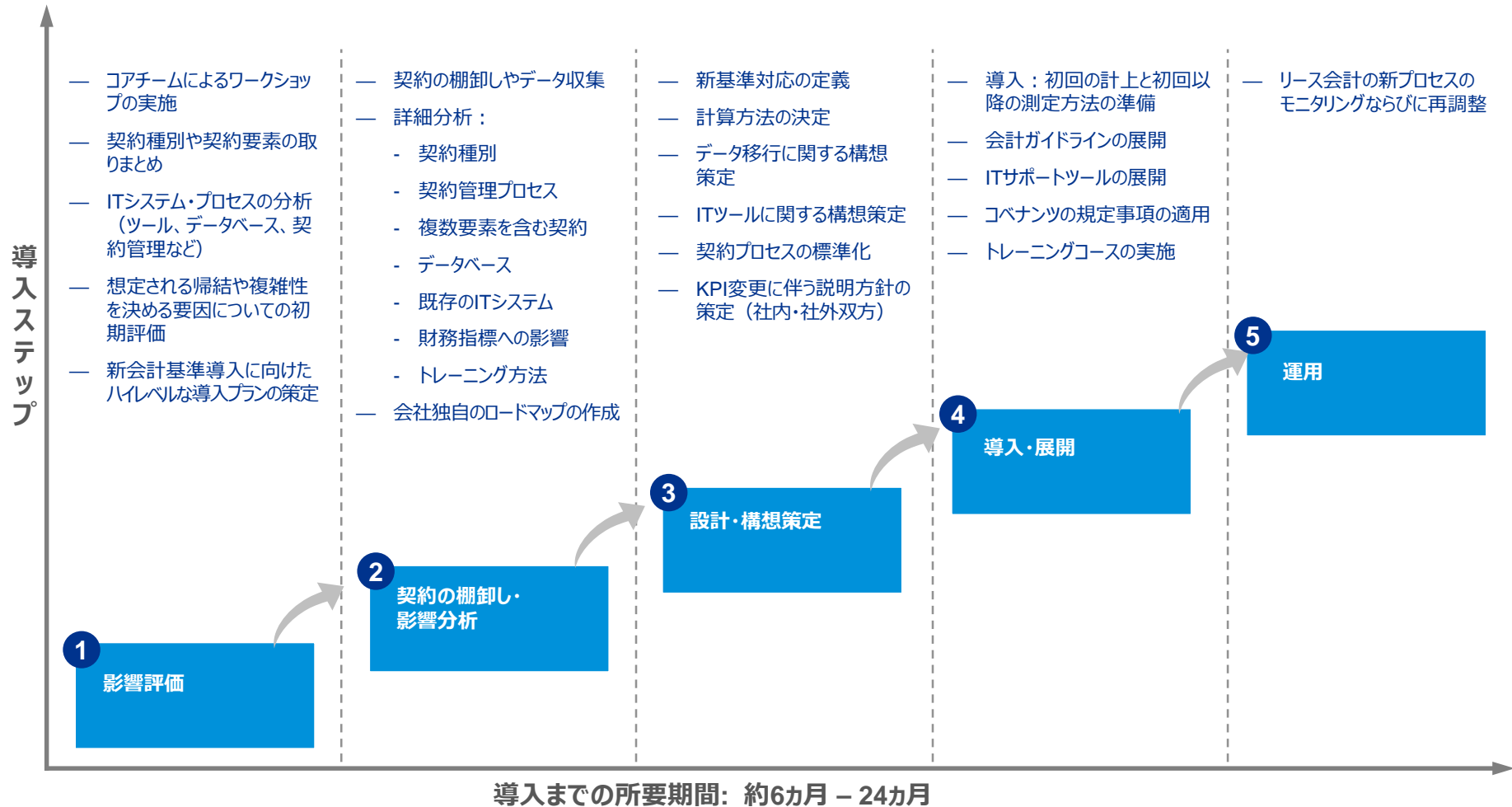
- 全体感のない解決方法
- バラバラなITシステム
- 複数の部門をまたがる責任
- 既存データの移行



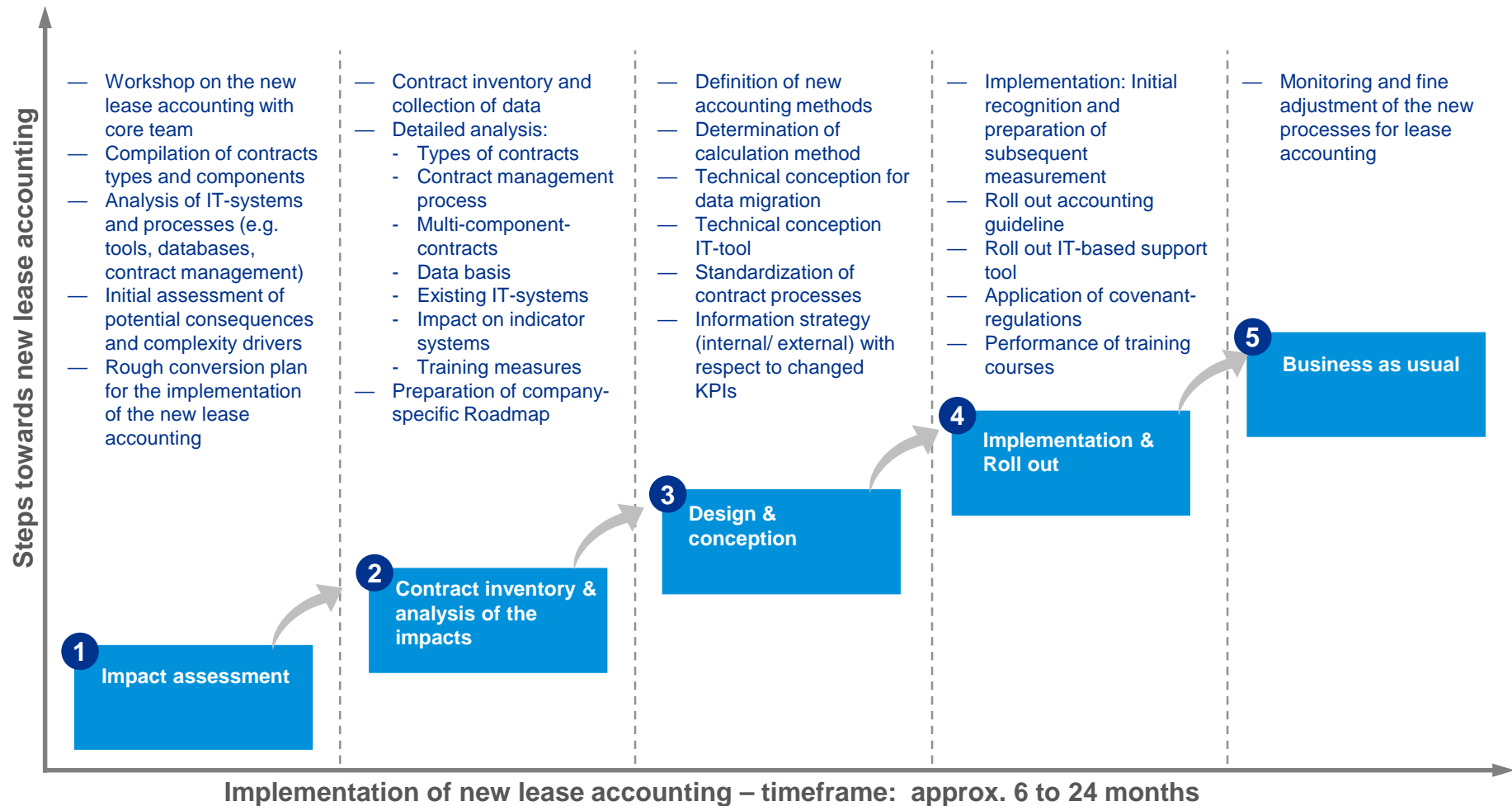
# Consequences of new accounting for leases



# 導入ステップ



# Implementation steps





# IV. アドバイザリー アップデート

## 3. 合併・買収後の事業統合





# IV. Advisory Update

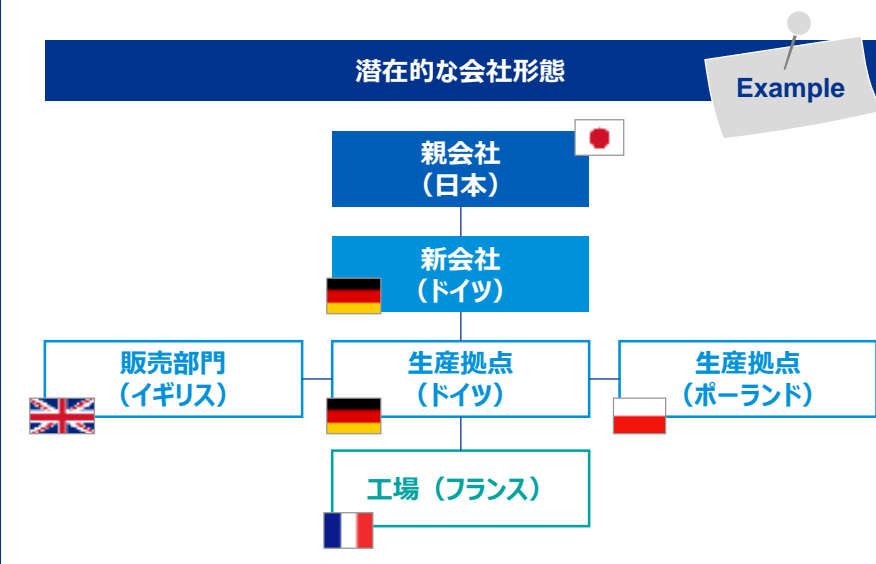
## 3. Post Deal Integration Topics



# 概要

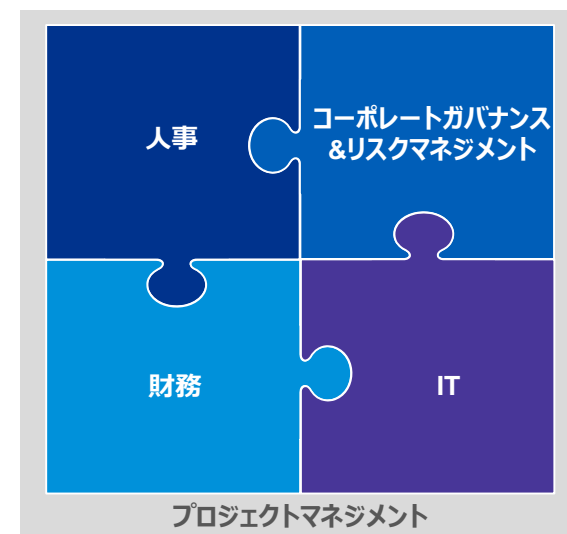
## 目的

新しいグループストラクチャーの中に財務管理機能を新規に設置／統合



## アクティビティ

日系企業に買収された後の典型的なプロセス



## Focus

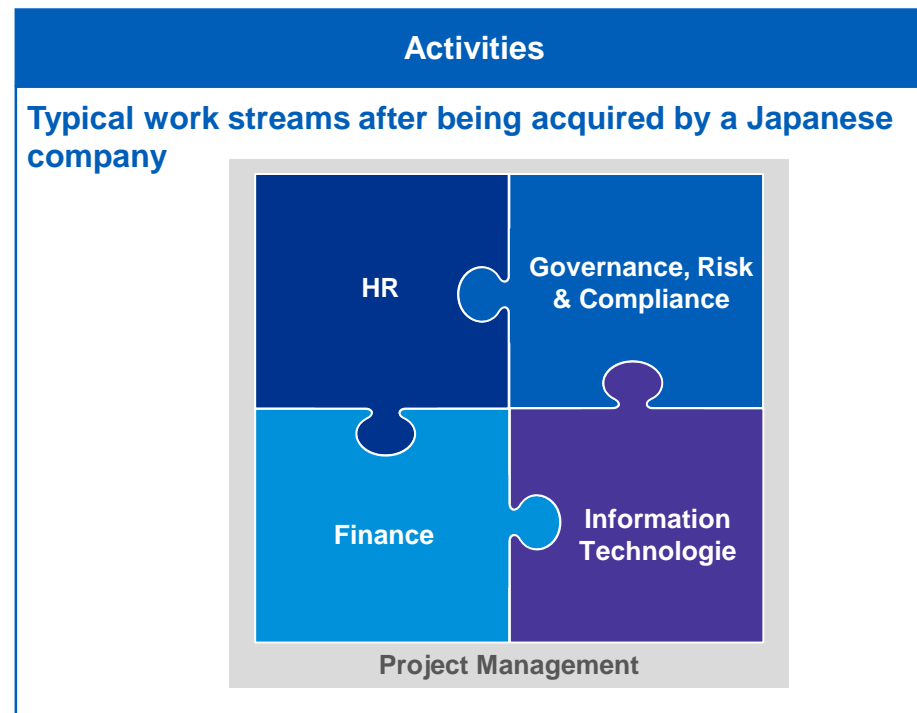
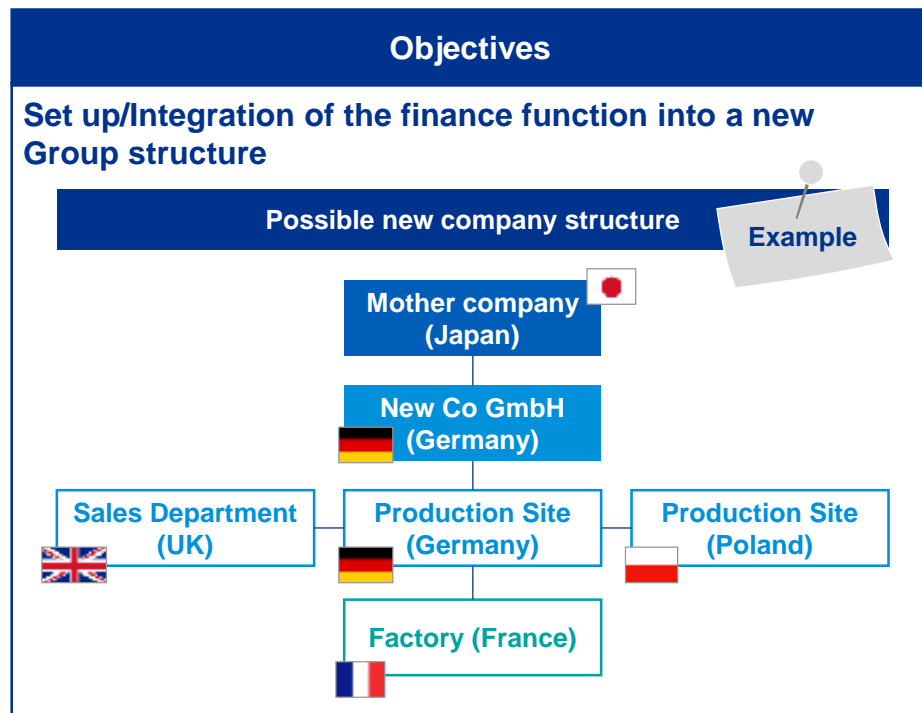


### 合併・買収後の事業統合サポート

- 買収契約の要求事項の特定
- 会計基準の統一及び異なるレポーティング及び勘定科目形態のマッピング
- ガバナンス、リスク・コンプライアンス（GRC）の統合
- 統合プロジェクトに影響を与える全ての領域及び人材の特定



## Overview



**Focus**

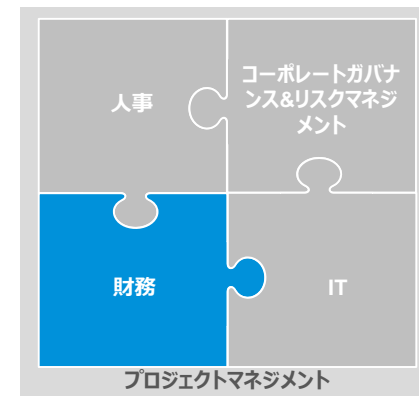
**Post Deal Integration Support**

- Identification of requirements from Purchase Agreement
- Alignment of accounting policies & Mapping of different chart of accounts/reporting structures
- Integrated Governance, Risk & Compliance (GRC)
- Identification of all areas and persons affected by the project

# 財務

## 主な課題

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



## アプローチ

### ファイナンス組織:

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

### 会計及びレポーティング:

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

### 決算作業:

- 親会社が要求する報告期日に間に合わせるための決算早期化の実現
- 決算作業プロセスと資源の重要な制限の特定
- 新たな要求事項を考慮し、現状の決算カレンダーの調整と共に監査人との日程調整
- 特定された決算作業上の課題に対する対応策の開発と文書化

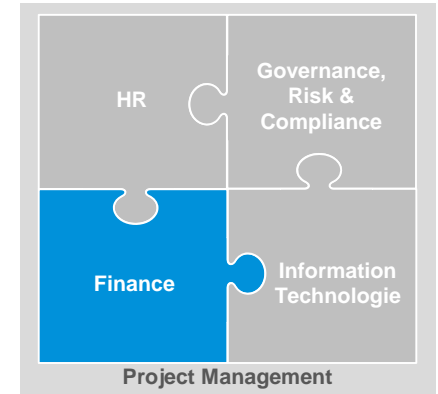


# Finance

### Key Challenges



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



### Ideas and approaches



#### Finance Organization:

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

#### Accounting and Reporting:

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

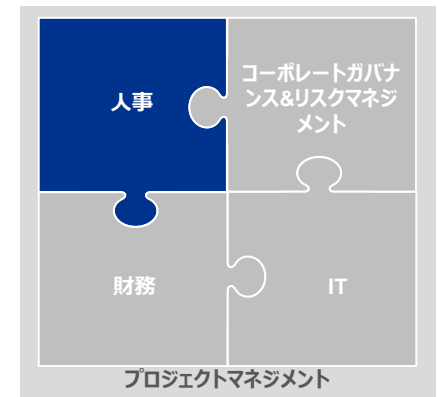
#### Closing Processes:

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

# 人事

## 主な課題

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



## アプローチ

### 従業員の観点:

- 優秀な従業員を維持するために従業員のモチベーションのメンテナンス
- 継続的なコミュニケーションによる不安要素の管理
- 従業員の能力及び興味を反映できるような人材開発プラン
- 高い潜在力をキャリアに生かすための能力管理

### 雇用者の観点:

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

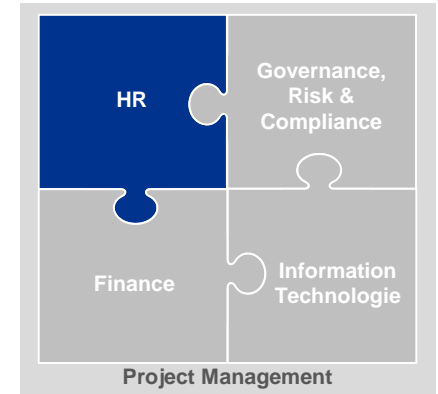


# Human Resources

## Key Challenges



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



## Ideas and approaches



### Employee point of view:

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

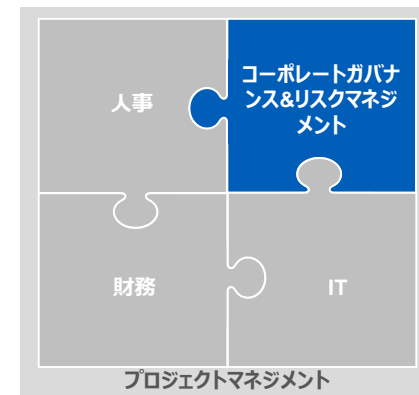
### Employer point of view:

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

# コーポレートガバナンス&リスクマネジメント

## 主な課題

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



## アプローチ

### プロセスパフォーマンス&コントロール:

- 戦略とプロセスコントロールの優先順位の整合
- 関連するプロセス範囲の定義、個々のプロセスパフォーマンスのゴールと適切な統制活動
- 業務プロセスコントロールの枠組みの構築（例. J-SOXの文書化）

### リスクマネジメント:

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

### ガバナンスの統合、リスクコンプライアンス（GRC）:

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



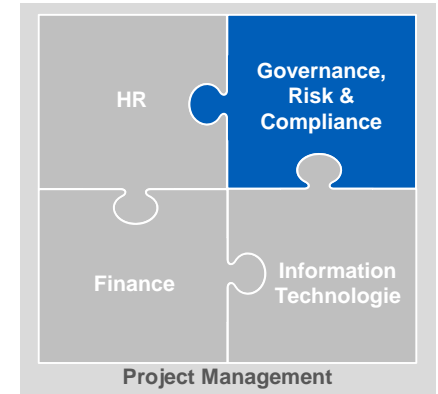


# Corporate Governance & Risk Management

## Key Challenges



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



## Ideas and approaches



### Process Performance & Controls:

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

### Risk Management:

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

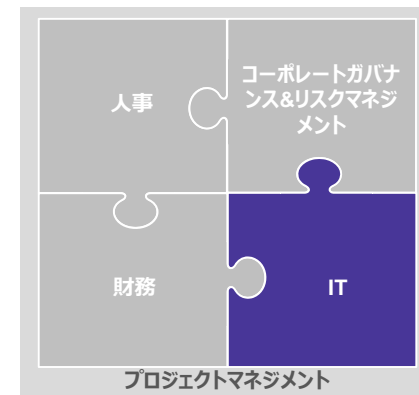
### Integrated Governance, Risk & Compliance (GRC):

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

# IT

### 主な課題

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



### アプローチ

#### 短期的:

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

#### 中期的:

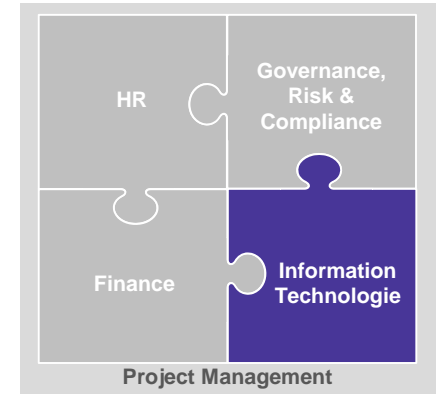
- 全ての情報及び必要なレポートに対する**ビジネスインテリジェンスシステムの構築**



# Information Technology

## Key Challenges

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



## Ideas and approaches

### Short-term:

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

### Interim to mid-term:

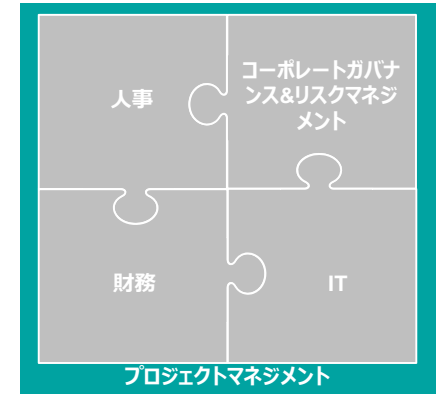
- set up a **Business Intelligence System** for all information and reporting needs



# プロジェクトマネジメント

## 主な課題

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



## 手法

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



## 提供可能な情報

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



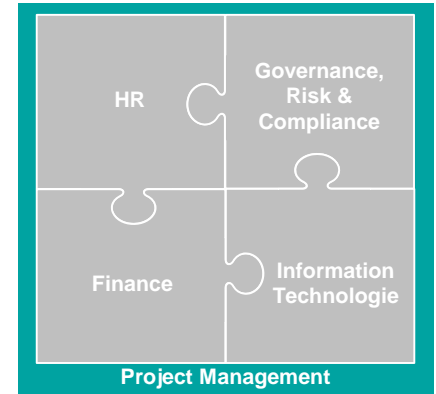
短期的

# Project Management

## Key Challenges



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



## Measures



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

## Possible Deliverables



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

Short-term



# IV. アドバイザリー アップデート

## 4. 企業財務管理







# IV. Advisory Update

## 4. Corporate Treasury Consulting



# 財務リスク管理

## 主な課題



- 企業の全ての財務リスクを顕在化させる仕組みを創出する
- リスク戦略の選択と評価及び貸借対照表及び収益への影響の評価
- 財務リスクを管理する効果的かつ効率的なプロセスの構築

## コンサルティングエリア

## 実行能力

財務リスク

流動化リスク

コモディティ

資本市場

組織とプロセス

週要因→主要因？

## 何をすべき？



- **リスクドライバーと早期ワーニングシステム** – 早期ワーニングシステムを構築するための財務リスクの週要因の特定と対応策の評価
- **リスク戦略と統制** – リスク戦略の分析と構築及び財務リスクに対する統制
- **プロセスと組織** – 財務リスクマネジメントの設計と実行、システムによるサポート共に業務プロセスと内部統制の構築を含む
- **レポーティング** – リスク戦略とコンプライアンスの実施状況のモニタリングに対する報告体制の定義と設定

## ベネフィット



### 問題点の把握とリスクの削減

- 重要な財務リスクに対する早期の注意喚起
- リスクポジションの明確化
- 個社のリスク戦略に基づく財務リスク管理

### 削減されるコストの定量化

- 削減されるコストの明確化とプロセス及び取引コストの削減に向けた明確なリスク戦略
- ヘッジ戦略による利益の影響を適切に把握

# Financial Risk Management

## Key Challenges



- Creating transparency about the full financial risk exposure of the company
- Evaluation and selection of hand-lung alternative for risk strategies and assessment of the impact on balance sheet and income
- Setting up of efficient and effective processes for controlling financial risks

## consulting areas

Financial Risk  
Liquidity Risk  
Commodity  
Capital Market

## implementation skills

Orga & Processes  
Accounting  
IT Systems  
Tax & Legal

## What we do?



- **Risk drivers and Early Warning System** - Identification of the main drivers of financial risk position to build an early warning system and evaluation of alternative courses of action
- **Risk Strategy and Control** - Analysis and elaboration of risk strategy and management models for financial risks
- **Processes and organization** - Design & implementation of organizational design of financial risk management, including the structuring of operational processes and internal controls as well as system support
- **Reporting** - Definition and development of a reporting system for monitoring the implementation of the risk strategy and regulatory compliance

## Your benefits!



### Transparency about exposures and reducing risks

- Early warning indicators to the significant financial risks
- Transparency about the risk positions
- Control of financial risks on an individual company's risk strategy

### Quantification of the reduction of costs

- Transparency on hedging costs and clear risk strategies reduce process / transaction costs
- Appropriate identification of the effects on earnings from the hedging strategies

# キャッシュ及び流動化管理

## 主な課題



- 流動性とキャッシュフローの可視化
- 集権化と自動化を通じたコストの削減
- プロセスの最適化を通じた潜在的流動性の向上
- 確実な支払

## コンサルティングエリア

財務リスク

流動化リスク

コモディティ

資本市場

## 実行能力

組織とプロセス

会計

ITシステム

税務と法務

## 何をすべき？



- **キャッシュプーリング** – 経済、実態及び法務の条件に則ったプーリング体制の構築と実行
- **支払システム** – グループ間取引の集中化（ハウスバンク）と外部支払プロセスの集約（支払部門）
- **流動性管理** – 将来キャッシュフローを見据えた流動化計画の策定とキャッシュフロー計算書と流動性管理モデル導入による相乗効果
- **運転資本管理** – 顧客及び仕入先管理によるより効果的な運転資本管理体制の構築と実行

## ベネフィット



### 透明性の向上

- 企業の資金管理に対する早期の注意喚起
- 支払能力の確保
- 借入残高と与信枠の最適化

### コスト削減

- 支払の集中化及び自動化を通じてプロセス及び取引コストの削減
- 潜在的流動性の向上

# Cash & Liquidity Management

## Key Challenges



- Creation of transparency on liquidity and cash flows
- Reduction of costs through centralization and automation
- Uplift of liquidity potentials through process optimization
- Payment security

## consulting areas

Financial Risk  
Liquidity Risk  
Commodity  
Capital Market

## implementation skills

Orga & Processes  
Accounting  
IT Systems  
Tax & Legal

## What we do?



- **Cash Pooling** – Design and implementation of pooling structures in compliance with the economic, fiscal and legal conditions
- **Payment System** - Centralization of intra-group transactions (house bank) and pooling of external payment processing (payment factory)
- **Liquidity Management** - Develop an integrated liquidity planning for future cash flows, reconciliation with the cash-flow statement and introducing of liquidity driver models
- **Working Capital Management** - Design and implementation of better practice solutions in the customer and vendor management

## Your benefits!



### Increasing transparency

- Early warning indicator for the cash performance of the company
- Hedging of its ability to pay
- Optimization of borrowing / facility

### Reduce costs

- Reduction of process/transaction costs through centralization and automation of payments
- Uplift of liquidity potentials

# コモディティリスク管理

## 主な課題



- グループ全体のリスク額の把握
- 適切なバックアップ管理戦略を構築する
- リスク管理の集約化とガバナンスの構築
- 必要なシステムの導入
- ヘッジ会計の評価と実践

## コンサルティングエリア

財務リスク  
流動化リスク  
**コモディティ**  
資本市場

## 実行能力

組織とプロセス  
会計  
ITシステム  
税務と法務

## 何をすべき？



- **リスクの特定** – 透明性の確保と販売及び予算管理システムからのデータの定期的な分析
- **リスク評価** – キーデータ及びシナリオの導入
- **ヘッジング** – ヘッジ可能性の評価、ヘッジ戦略の策定とヘッジを実行した場合の会計及び評価面での分析と実際のヘッジ効果額の算定方法の確立
- **IT導入** – コモディティリスクマネジメントシステムとマーケットデータベースの選択と導入に関する相談

## ベネフィット



- **透明性** – 企業のリスクに応じたコモディティプライスの結果
- **コンプライアンスの要求** – リスクマネジメントの観点でのコンプライアンス、IFRS及びドイツ基準に則ったコモディティデリバティブ及びヘッジに対する適切な評価と会計処理
- **ボラティリティ** – 利益とキャッシュフローに対して変動するコモディティプライスの影響を制御及び制限する



# Commodity Risk Management

## Key Challenges



- Determining the group-wide risk exposure
- Deriving appropriate backup strategies
- Centralization of risk management and establishment of governance
- Implementation in the necessary systems
- Rating and illustration in hedge accounting

## consulting areas

Financial Risk  
Liquidity Risk  
**Commodity**  
Capital Market

## implementation skills

Orga & Processes  
Accounting  
IT Systems  
Tax & Legal

## What we do?



- **Risk identification** - creating transparency and conception of regular merging of the necessary data from the shopping, sales materials management and planning systems
- **Risk assessment** - Introduction of key data / scenarios
- **Hedging** - Identifying possible hedges, defining hedging strategies and creating performance calculations and simulations comparative analyzes including the implementation of valuation and accounting
- **IT implementation** - Consultations on the selection and implementation of Commodity Risk Management systems and market databases

## Your benefits!



- **Transparency** - Causes, height and possible consequences of commodity price risk on the company's key
- **Compliance requirements** - Compliance in terms of Risk Management, the conclusion of commodity derivatives and the correct valuation and accounting of commodity derivatives and hedge accounting under IFRS / HGB
- **Volatility** - Control and limit the influence of fluctuating commodity prices on earnings and cash flows

# 資本市場取引

## 主な課題



- 資金調達を行う場合の問題点と目的
- カスタマイズされた財務ソリューションの開発
- 投資者の多角化
- 金融市場及び規制概要の明確化

## コンサルティングエリア

財務リスク

流動化リスク

コモディティ

資本市場

## 実行能力

組織とプロセス

会計

ITシステム

税務と法務

## 何をすべき？



- **分析** – 現状の資金需要の特定と他の手段の検討
- **最適化** – 金融商品、戦略、投資家に関する適切な財務構造の構築
- **資本市場** – 信用格付けの改善に対するアドバイス
- **商業信用カウンセリング** – 借入及び担保に関する交渉の支援

## ベネフィット



- **独立性** – 企業のパートナー及び資金調達プロセスの運営に関する独立した第三者としての立場からの意見
- **透明性** – 資金調達手段、投資家、資金調達条件の指針を提供
- **経験** – 公共及び民間資本市場に対する幅広い知識
- **能力** – 全ての内部及び外部の資金調達に関連する要因を考慮に入ると共に、内部リソースの負担の軽減を図り、時間を要する資金調達プロセスの最適化を達成

# Capital Market Transactions

## Key Challenges



- Working out the financing relevant problems and objective
- Development of customized financial solutions
- Diversification of the investor page
- Transparent overview of finance market and standards

## consulting areas

Financial Risk  
Liquidity Risk  
Commodity  
Capital Market

## implementation skills

Orga & Processes  
Accounting  
IT Systems  
Tax & Legal

## What we do?



- **Analysis** - Identification of the current financing needs and diverting action alternatives
- **Optimization** - Establishment of a suitable financing structure as regards financial engineering instruments, strategy and suitable investors
- **Capital market** - Advice to improve credit rating (rating)
- **Commercial counseling** - Assistance in the negotiation of loan and security documentation

## Your benefits!



- **Independence** - Independent third opinion as a sparring partner of the company and moderator of the funding process
- **Transparency** - Providing clarity on financing instruments, investors, financing terms and conditions
- **Experience** - Extensive knowledge of public and private capital markets
- **Competence** - Optimal achievement of objectives taking into account all internal and external financing-related factors and reducing the burden on internal resources in time-consuming financing process



# V. 法務アップデート

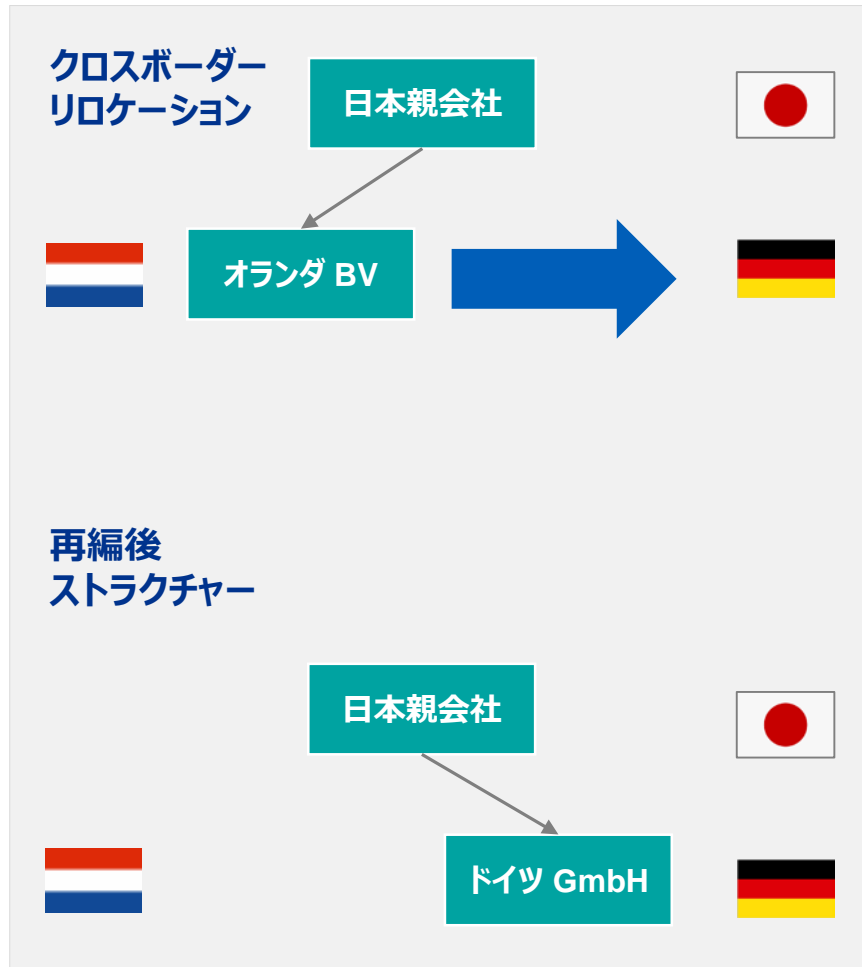




# V. Legal Update



# 1. リストラクチャリング: 会社所在地のクロスボーダーリロケーション (1/2)



## 1. イントロダクション

- EU及びEEA域内に所在する企業がドイツ会社法上認められる組織形態に変更することによりドイツに会社所在地を移転する
- このプロセスは法的な組織形態のクロスボーダーコンバージョンと考えられる
- 今日におけるクロスボーダーコンバージョンという意味での会社所在地の移転は、欧州会社法における会社所在地の移転に加えて第二の法的手段である。どちらの場合も会社の法的実態は変わらないことから、特に税務上の考慮事項については興味深いと考えられる

## 2. 許容性

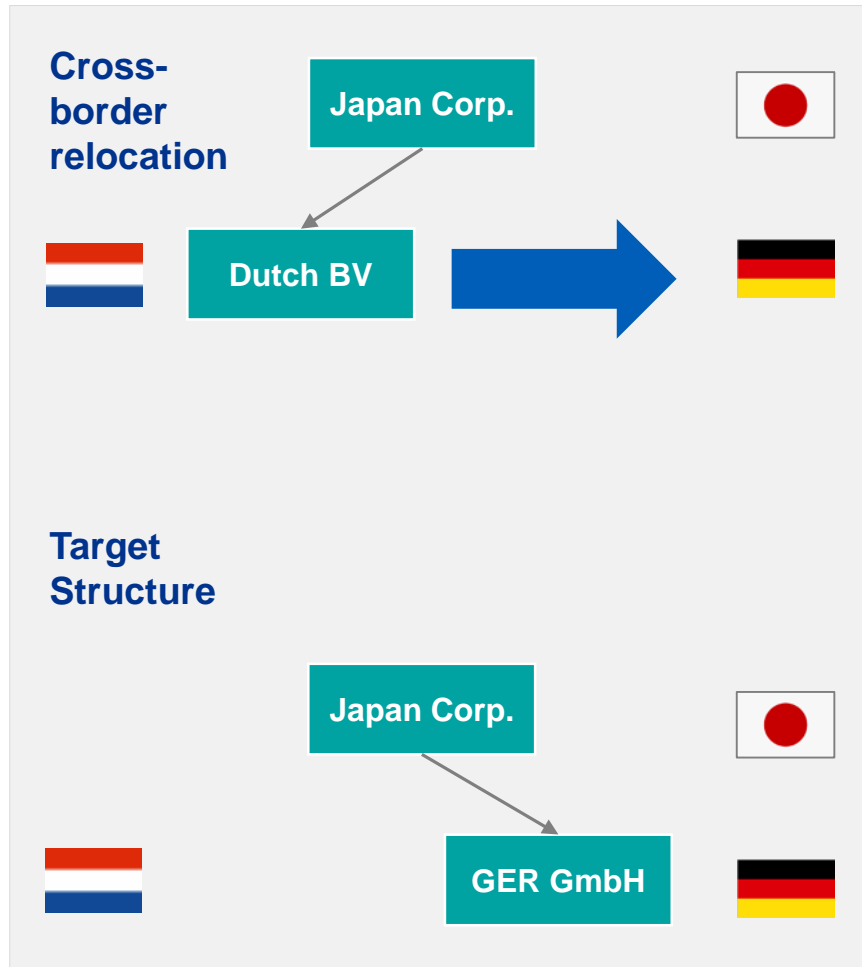
- クロスボーダーコンバージョンは一般的にEU法における設立の自由に基づいた欧州裁判所（以下「ECJ」と称する）による2012年7月12日付けのVALEの判決により認識されている
- ドイツにおいてはECJにおけるVALEの判決を受けて、2013年にルクセンブルグに所在する企業がドイツ有限責任会社（GmbH）に組織形態を変更し、ドイツ内に移転することを受け入れるニルンベルグ上級地方裁判所の判決が下りている。それ以来、VALE判決に基づくクロスボーダーコンバージョンがドイツにおいて適用されている
- ドイツではクロスボーダーリロケーション（ドイツへの移転・ドイツからの移転いずれも）はドイツ法の観点からは許容可能なものであるものの、事案ごとに他のEU加盟国の制度上許容可能なものであるかどうか評価することは必要である

## 3. 利点

- クロスボーダーコンバージョンは会社の法人格を維持したまま、登録所在地の移転を可能にする
- クロスボーダー合併の場合に生じる特定の税務影響を回避し得る: クロスボーダーコンバージョンは、ドイツ税法の観点において、取得を構成しない。不動産を所有している会社のドイツへのクロスボーダー合併と対照的に、会社所在地の移転は、不動産移転税の課税要因とはならない



# 1. Restructuring: Cross-Border Relocation of the Corporate Seat (1/2)



## 1. Introduction

- The relocation of the statutory seat of a European Union (EU) / European Economic Area (EEA) entity to Germany by means of change of its original legal form into a legal form available under German corporate law is a newly-established restructuring tool for the purpose of “moving” a company from one EU/EEA member state cross-border to Germany.
- The process may also be considered a “cross-border conversion” of a legal form.
- The relocation of statutory seat by means of cross-border conversion now is a second legal means besides the relocation of the statutory seat of a European Company (Societas Europaea, SE). In both situations the legal identity of the company will not be changed and therefore may be interesting for tax considerations in particular.

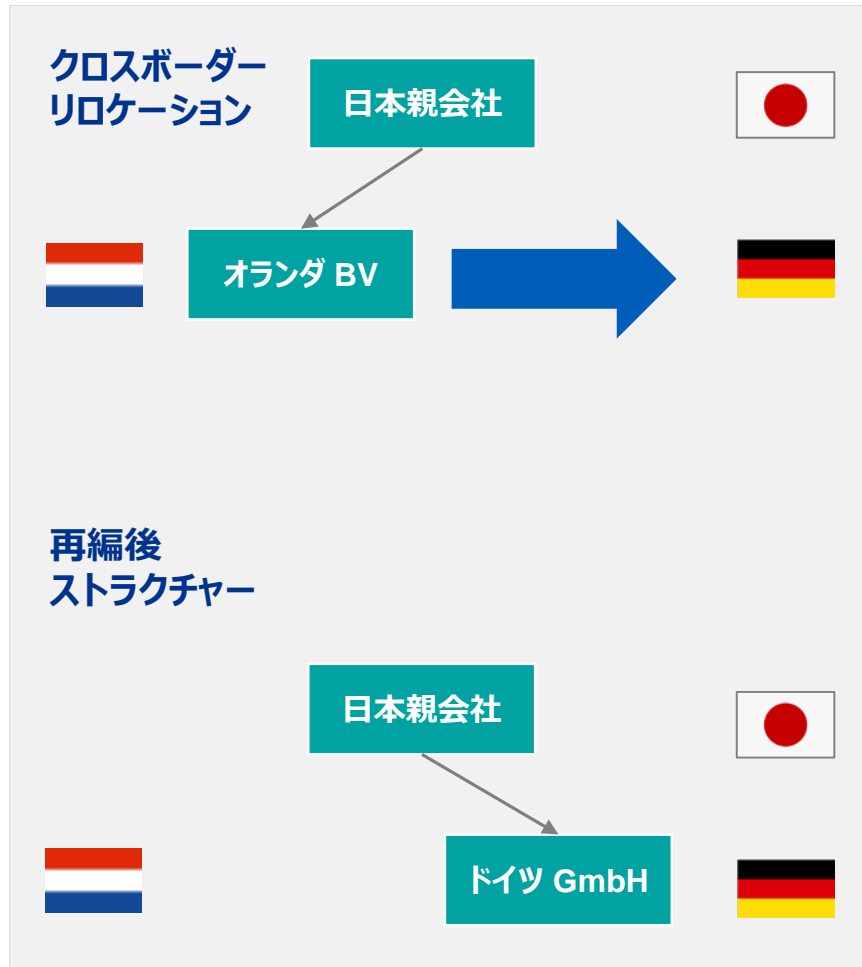
## 2. Admissibility

- The cross-border conversion was acknowledged by the European Court of Justice (ECJ) in its VALE judgment dated 12 July 2012 on the grounds of the freedom of establishment under EU law.
- By court order of the Higher Regional Court of Nuremberg, Germany, in 2013, a cross-border conversion of a Luxembourg entity into a German limited liability company (GmbH) and thereby a transfer of the statutory seat to Germany was explicitly permitted in implementation of the ECJ VALE judgment. Since then, cross-border conversions based on the VALE-judgement have been implemented in Germany.
- While in Germany a cross-border relocation (from or into Germany) is admissible from a German law perspective, it still needs assessed whether the cross-border relation is admissible under other EU-member states law on a case by case basis.

## 3. Advantages

- The cross-border conversion allows for the relocation of the statutory seat under maintenance of the company’s legal identity.
- Certain tax implications which would arise in case of a cross-border merger can be avoided: The conversion does not constitute an acquisition in terms of German tax laws. In contrast to a cross-border merger into Germany of an entity owning immovable property, the relocation of the corporate seat does not trigger any property transfer tax.

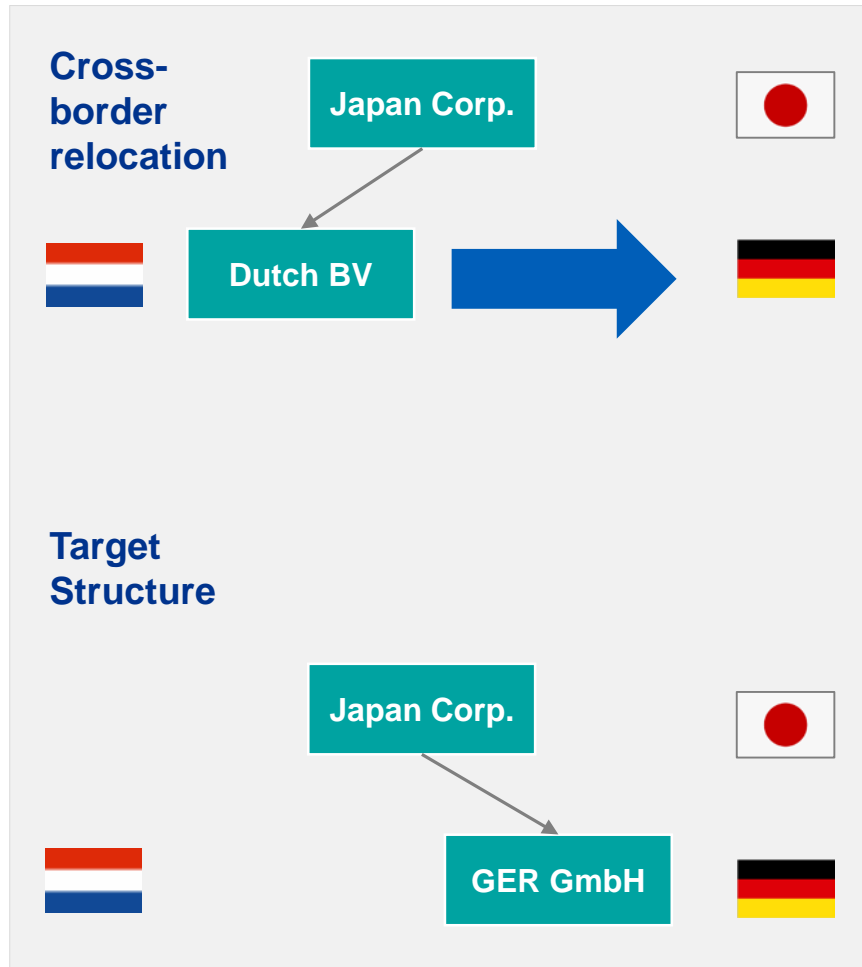
# 1. リストラクチャリング: 会社所在地のクロスボーダーリロケーション (2/2)



## 4. 手続

- クロスボーダーコンバージョンは移転前及び移転後両国の法律の事後的な適用が関連する。したがって、手続き上、現所在国の法律をまずは遵守する必要があり、次に移転後（例えばドイツ）の法律に従う必要がある
- ドイツ法にはクロスボーダーコンバージョンに関する明示的な法律規定は無く、手続きに関しては明確になっていない部分もある。そのため、当手続きに関しては商業登記に関して、現地当局との緊密な連携が必要となる。しかしながら、ドイツ裁判所における最近の判決は信頼可能な指針を与えるものである
- ドイツ法の観点からは、特にドイツ組織再編法の条文上は、会社所在地の移転は必要な変更を加えたうえで適用される。加えて、クロスボーダーの合併に関する一部の条文も適用されることになる
- 最近まで、欧州会社法における法的所在地の移転に関する定めである欧州会社法規制 No.2157/2001の条文もまた同様に適用可能かどうかの指針はなかった。2016年3月21日付けのベルリン高等裁判所（Kammergericht）による指令では、同裁判所は欧州会社法規制の条文はフランス有限会社がドイツ有限会社（GmbH）にクロスボーダーコンバージョンするケースでは適用されないという見解を示した。欧州会社法の条文は大規模な多国籍企業のためのものであり、したがって、これらの欧州会社法規制を厳格に適用することは、EU加盟国の国内法に基づいて設立された会社は不利益を被るものである。結果、この最近の指令が有限会社に指針を与えることとなっている（なお、株式会社について決定的な声明は出していない）
- 労働法の観点では、労働者の参加については移行元の国の条件に従う。ただし、ドイツにおいては欧州会社がクロスボーダーマージャーにて適用される労働者参加手続きを要求する可能性がある。しかし、前述の最近の裁判所の指令以来は、欧州会社法規制で定められている厳格な労働者参加手続は有限会社には適用されないという判断に従うこととなる。その場合は、クロスボーダーコンバージョンの適用に伴う時間を大幅に削減できることになる
- クロスボーダーコンバージョンはドイツ商業登記簿に登録された時点で法的に効力を有する

# 1. Restructuring: Cross-Border Relocation of the Corporate Seat (2/2)

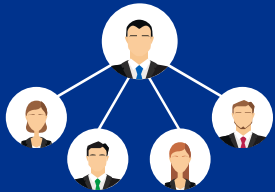


## 4. Procedure

- The cross-border conversion involves the subsequent application of the laws of both the state of origin and the host state. Thus, it is necessary to conduct the process required under the law of the state of origin first and, subsequently, the process required under German law.
- German law does not provide for an explicit legal framework for cross-border conversions; there is still some uncertainty as regards procedural matters. Therefore, close coordination with the local court keeping the commercial register is necessary throughout all stages of the process; however, recent judgement of German courts should have given reliable guidance.
- From a German law perspective, in particular the provisions of the German Transformation Act (UmwG) governing the conversion of legal form are to be applied mutatis mutandis. In addition certain provisions for cross-border mergers apply.
- Until recently, there was no indication whether also certain provisions of the SE-Regulation (EC) No. 2157/2001 governing the relocation of the statutory seat of a SE were applicable analogously. In a recent court order by the Superior Court of Justice (Kammergericht) of Berlin dated 21 March 2016, the court took the view that the provisions of the SE-Regulation were not to be applied in the case of a cross-border conversion of a French limited liability company into a German limited liability company (GmbH). SE-provisions are more tailored for supranational acting big companies and therefore, an applicability of these essentially stricter SE-procedure provisions would lead to an unjustified detrimental position for a company that was established under domestic rules of a EU-member state. Consequently, this recent court order gives an indication for limited liability companies (with respect to stock corporations the verdict appears to make no conclusive statement).
- As regards employment law aspects, the procedure may include an elaborated participation of the employees, comparable to the employee participation in case a cross-border merger (based on harmonized law within the EU). Since the recent aforementioned court order, it may follow from the judgement that the stricter employee participation provisions of the SE-Regulation is not be applicable for private limited liability companies. If this is the case, this would lead to significant reduction of the timeline to implement the cross-border conversion.
- The conversion becomes effective upon registration of the new legal form in the German commercial register.

## 2. 労働法 (1/4)

### 集団解雇の最適化



- ドイツにおいて、集団解雇はかなり複雑なプロセスを経る必要があるが、解雇される従業員は社会的要因（年齢、勤続年数等）によって決定され、従業員のパフォーマンスによっては決定されない。
- KPMGは2つのITソリューション（“SMARTSELECT”（スマートセレクト）と“SMARTCOMPARE”（スマートコンペア））を開発しており、企業が解雇対象従業員の選別を最適に実施するためのツールを提供している。このツールを活用することで企業は最も利益のある形で、特にパフォーマンスの低い従業員に対し、社会的要因の検討について様々なオプションを行使できる。
- また、これらのツールは不当な解雇訴訟を回避するためのプロセスも具備している。
- これらのツールにより、集団解雇を法的に準拠した形での効果的な実施が可能となる。

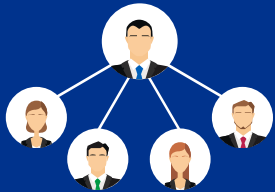
### 最低賃金法 (MINDESTLOHNGESETZ)



- 2015年1月1日より最低賃金法が施行されている。ドイツ全土で全ての業種において最低賃金法が適用されるのは初めてのことである。最低賃金は強制であり、遵守しなければならない。
- 法定の最低賃金は時間当たり8.50ユーロであるが、2017年1月1日より時間当たり8.84ユーロに引き上げられる予定である。
- 従業員は2015年1月1日から最低賃金法により定められた額以上の賃金の支払を受ける権利を有する。
- 最低賃金は2年ごとに見直しが行われる予定である。
- 基本的に、いわゆるミニジョブ従事者を含む全ての従業員は最低賃金を受け取る権利を有するが、法令はいくつかの例外を設けている。たとえば、長期間雇用されていなかった被雇用者に関しては一定期間適用されない。

## 2. Labour Law (1/4)

### Optimization of collective redundancies



- In Germany, collective dismissals follow a rather complex process where the employees who are being dismissed are determined by social criteria (age, seniority, etc.) and not by the performance of the employee.
- KPMG has developed two IT solutions (“SmartSelect“ and “SmartCompare“) which help clients to optimize the social selection process and to use various options for the application of the social criteria in their best interest, especially for the termination of low-performers.
- Furthermore, these IT solutions guarantee a process which helps to avoid unfair dismissal lawsuits.
- Collective dismissals become significantly more effective and are legally compliant.

### Minimum Wage Act (Mindestlohngesetz)



- On 1 January 2015 the Minimum Wage Act (Mindestlohngesetz, MiLoG) became effective, which for the first time provides for a statutory minimum wage across sectors throughout Germany. The minimum wage is mandatory; the entitlement to it may not be waived.
- The statutory minimum wage currently amounts to €8,50 per clock hour of working time and shall be raised to €8.84 from 1 January 2017 on.
- In general, every employee is entitled to a work pay at least in the amount granted by the statutory minimum wage generally since 1 January 2015.
- The minimum wage is being adjusted every two years.
- Generally, every employee is entitled to the statutory minimum wage, also so-called “mini-jobbers”. However, the law provides for some exceptions. Restrictions also exist with respect to permanently unemployed persons.

## 2. 労働法 (2/4)

### 最低賃金法 (Mindestlohngesetz)



#### 留意事項:

- 最低賃金を下回る雇用契約条項は無効である。無効となった条項は単に法令最低賃金に置き換えられるのではなく、ドイツ民法612項が適用される。この場合、雇用者は単に最低賃金を支払えばよいという訳ではなく、関係部署の同等な業務に対する報酬（通常は高くなる）を支払う義務が生ずる。したがって、このような状況下にある場合には、雇用者は速やかに雇用契約を改訂する必要がある。
- 業務委託やサービス委託契約の主たる契約者は、委託先やその再委託先がその従業員に対して最低賃金を支払わない場合にその責任を負わなければならない。
- つまり、ある業務を他の仲介業者に委託した事業主は当該仲介業者の従業員やその先の仲介業者の従業員の報酬に対して責任を負うことになる。
- 最低賃金法は2016年において有効な経過規定を設けている。当該経過規定は、労使間の労働協定が一時雇用者法に準拠しており、また労働者派遣法が存在し、それらにおいて法定の最低賃金よりも低い賃金を認めている場合に適用される。このような労働協定は経過期間中有効なものとして扱われる。
- 一般的なルールとして、経過期間かどうかにかかわらず、労働者派遣法、一時雇用者法やその他法律規制の条項は、そこで定められている最低賃金が法定最低賃金を下回らない限りにおいて、有効となる。
- ドイツ当局は最低賃金の支払が行われているかどうかを確かめるために立ち入り調査を実施する予定である。
- 最低賃金法に違反した場合には、最高50万ユーロの罰金が課される。

## 2. Labour Law (2/4)

### Minimum Wage Act (Mindestlohngesetz)



#### Please note:

- Provisions in employment contracts granting less than the statutory minimum wage are void! The void provision is not simply replaced by the statutory minimum wage; instead, sec. 612 of the German Civil Code (*Bürgerliches Gesetzbuch*) applies. Accordingly, the employer does not owe solely the statutory minimum wage, but the remuneration which is commonly paid for comparable work in the relevant sector, which might in fact be higher. Thus, under such circumstances, employers should offer an adjustment of the employment contract as soon as possible.
- The principal of a contract for work (*Werkvertrag*) or service contract (*Dienstvertrag*) is liable in case that a subcontractor or sub-subcontractor does not pay the minimum wage to its employees.
- As a result, the entrepreneur who assigns certain tasks to other entrepreneurs is responsible for the remuneration of the employees of such subcontractor and his subcontractors.
- The MiLoG provides for a transitional provision for the year 2016 with respect to collective agreements for sectors in which collective agreements (*Tarifverträge*) pursuant to the Temporary Employment Act (*Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, AÜG*) and the Posted Workers Law (*Arbeitnehmerentsendegesetz, AEntG*) exist, which grant a lower wage than the statutory minimum wage. These collective agreements shall prevail within the transitional period.
- As a general rule – regardless of the transitional period – the provisions of the Posted Workers Law (*Arbeitnehmerentsendegesetz, AEntG*), the Temporary Employment Act (*Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, AÜG*) and the statutory regulations based thereon shall prevail as far as the minimum wage determined therein does not fall below the statutory minimum wage.
- The German Customs will make field audits in order to assess whether the minimum wage is being paid correctly.
- Violations of the obligation to pay the minimum wage may be punished with a fine of up to € 500,000.



## 2. 労働法 (3/4)

### 一時雇用法 (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz)



#### 現在の法制:

- ドイツ一時雇用法 (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, AÜG) は他の会社から派遣社員を雇用するプロセスについて定めている。現在、ドイツ一時雇用法は従業員の派遣に関して最長存続期間について定めていないものの、法律上はその期間は一時的なものでなければならないとしている。
- 派遣社員を雇用するときには、雇用者は派遣会社と派遣契約を締結する。雇用者は派遣社員との雇用関係は有しない。言い換えれば、雇用関係は派遣会社と派遣社員の間に存在する。
- 派遣社員を他の会社に派遣することが認められるために、派遣会社は許可を得る必要がある。許可の期間は通常1年間で、毎年更新をすることができる。
- もし派遣会社が必要な許可を有していない場合、雇用者と派遣会社との間の派遣契約及び派遣会社と派遣社員との間の雇用契約は無効となる。言い換えれば、雇用者と派遣社員の雇用関係の存在が推定される。一般的に、雇用者と派遣会社は派遣社員の給与について連帯して責任を負う。加えて、必要な許可がない状態での派遣契約の締結は最大30,000ユーロの罰金が科される。
- 労働環境に関して、派遣会社は派遣社員に対して雇用者の従業員と比較してそれに近似した労働環境を保証しなければならない。この派遣社員と正規雇用者の間で同様の取り扱いをするという定めは特に給与面で規定されている。労働協約による乖離は一定の条件の下でのみ可能となっている。もし派遣会社がこの労働環境の保証を行わなかった場合には、派遣契約の締結の認可は取り消される。さらに、最大500,000ユーロの罰金が科される。

## 2. Labour Law (3/4)

### Temporary Employment Act (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz)



#### Current legal situation:

- The German Temporary Employment Act (*Arbeitnehmerüberlassungsgesetz*, **AÜG**) regulates the process of leasing a temporary employee to another company. Currently, the AÜG does not provide for a maximum term as regards the lease of an employee, however, the law states that it shall be temporary without further definition.
- When leasing a temporary employee, the hirer concludes an employee leasing contract with the temporary employment agency. The hirer does not have an employment relationship with the temporary employee. Instead, the employment relationship exists between the temporary employment agency and the temporary employee.
- To be allowed to lease temporary employees to another company, the temporary employment agency is required to have a permit. The permit will usually be granted for one year with the possibility to renew the permit every year.
- If the temporary employment agency does not have the required permit, the employee leasing contract between the hirer and the temporary employment agency and the employment contract between the temporary employment agency and the employee is void. Instead, an employment relationship between the hirer and the temporary employee is assumed. In general, the hirer and the temporary employment agency will be jointly and severally liable for the employee's remuneration. In addition, the leasing of temporary employees without the required permit is sanctioned with a fine up to EUR 30,000.
- Regarding the working conditions, the temporary employment agency has to guarantee the temporary employee similar working conditions compared to the ones applying to comparable employees of the hirer. This equal treatment of temporary employees and regular employees especially includes the remuneration. Deviations by collective bargaining agreements are only possible under certain conditions. If the temporary employment agency does not guarantee similar working conditions, the permit to lease temporary employees can be withdrawn. In addition, the violation of the equal treatment is sanctioned with a fine up to EUR 500,000.

## 2. 労働法（4/4）

### 一時雇用法（Arbeitnehmerüberlassungsgesetz）



#### 2017年に予定されている一時雇用法の改正:

- ドイツ一時雇用法の改正が2017年1月1日に予定されている。連邦政府は改正法のドラフトを提示している。改正は連邦議会と連邦参議院の承認後に適用される。
- 改正の趣旨は、派遣社員をコアな部門（繁忙期を含む）に派遣するのを制限することと、派遣社員と正規社員の待遇を平等にすることを確かめることである。さらに、改正法では同法の要求事項からのいかなる回避行為を阻止が見込まれている。
- 改正法のドラフトは派遣社員の最大派遣期間を18ヵ月と定めている。もしこの期間を超過する場合には、派遣社員と雇用者の間の雇用関係の存在が推定されることになる。加えて、最大派遣期間の超過により最大で30,000ユーロの罰金が科せられる。
- 他の重要な変更は同等の待遇に関する点である。改正法のドラフトでは、労働契約による乖離は一定の条件下かつ9ヵ月間、最大でも15ヵ月間のみ認められる。
- 改正法のドラフトでは派遣社員を‘スト破り’として利用することを禁止している。これが意味するところは、派遣社員はストライキをしている従業員の仕事を補償するために利用されてはならないということである。派遣社員を‘スト破り’として利用した場合には、最大500,000ユーロの罰金が科される。
- 他の重要な変更は、派遣が6ヵ月を超過したときに雇用者の会社レベルごとの共同決定の基準値を決定したときの派遣社員の人数の考慮である。派遣社員を考慮した場合にのみ必要な基準値に到達する会社があることから、共同決定の監視委員会の構成することについて重要な結果を持つことになる。
- ドイツ一時雇用法の定めからの回避行為を防止するために、改正案のドラフトは、派遣社員の利用が契約上‘労働者の派遣’として明確に宣言されなければならない要件が定められている。もし派遣社員の利用が‘労働者の派遣’として宣言されていない場合、たとえ派遣会社が必要な認可を受けていたとしても派遣社員と雇用者の間の雇用関係が推定される。
- 最後に、改正法のドラフトは従業員として人の分類に関する管轄を体系化している。

## 2. Labour Law (4/4)

### Temporary Employment Act (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz)



#### Reform of the Temporary Employment Act probably in 2017:

- Currently, a reform of the AÜG is planned for 1 January 2017. The Federal Government proposed a draft for the amendments of the AÜG. The adjustments will become effective after the German Parliament (Bundestag) and the Federal Council (Bundesrat) approved the draft.
- The proposed adjustments aim to limit temporary employment to its core function (covering peak workloads) and to ensure an equal treatment of temporary employees compared to employees of the hirer. Furthermore, the adjustments are supposed to prevent any circumvention of the requirements of the AÜG.
- The draft implies a maximum loan-period of a temporary employee of 18 months. If the maximum loan-period is exceeded, an employment relationship between the temporary employee and the hirer is assumed. In addition, an exceedance of the maximum loan-period is sanctioned with a fine up to EUR 30,000.
- Another important change is proposed as regards deviations from the equal treatment principle. According to the draft, deviations by collective bargaining agreements are allowed only under certain conditions and only for a time period of nine months, 15 months maximum.
- The draft prohibits the use of temporary employees as a “strike breaker”. This prohibition means that temporary employees cannot be used to compensate the work of the employees which are striking. Any violation of this prohibition to use temporary employees as a “strike breaker” is sanctioned with a fine up to EUR 500,000.
- Another important change the draft proposes is the consideration of the temporary employees when determining the threshold for codetermination on company level of the hirer if the lease exceeds six months. This may have significant consequences regarding the establishment respectively composition of co-determined supervisory boards as there will be some companies which will reach the required thresholds only when considering the temporary employees.
- To prevent any circumvention of the provisions of the AÜG, the draft sets the requirement that the lease of a temporary employment has to be explicitly declared as “employee leasing” in the contract. If the lease of an temporary employee is not declared as “employee leasing” an employment relationship between the temporary employee and the hirer is assumed - even if the temporary employment agency has got the required permit.
- Finally, the draft codifies the jurisdiction regarding the classification of a person as an employee.



# ドイツにおけるKPMG ドイツにおける 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

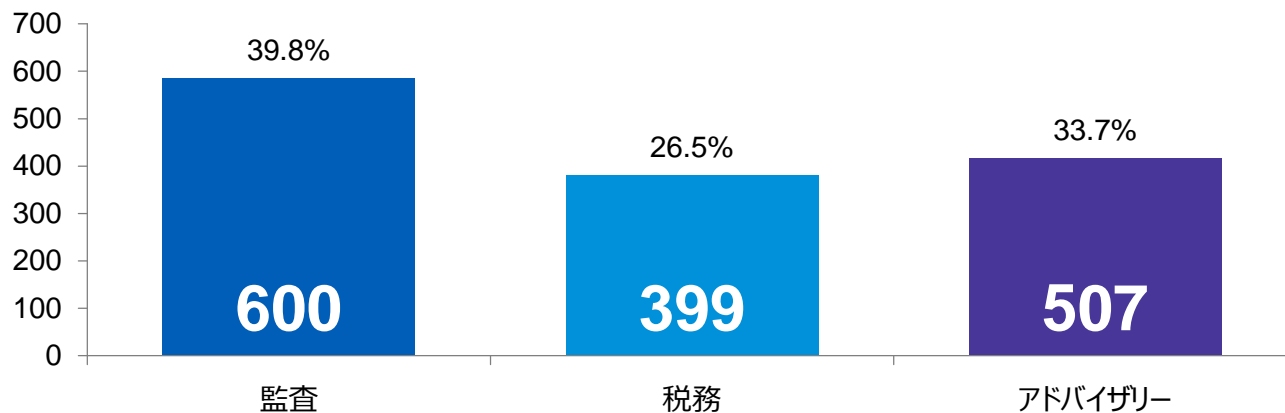


# 詳細情報

総収入  
2015年度:

1.51

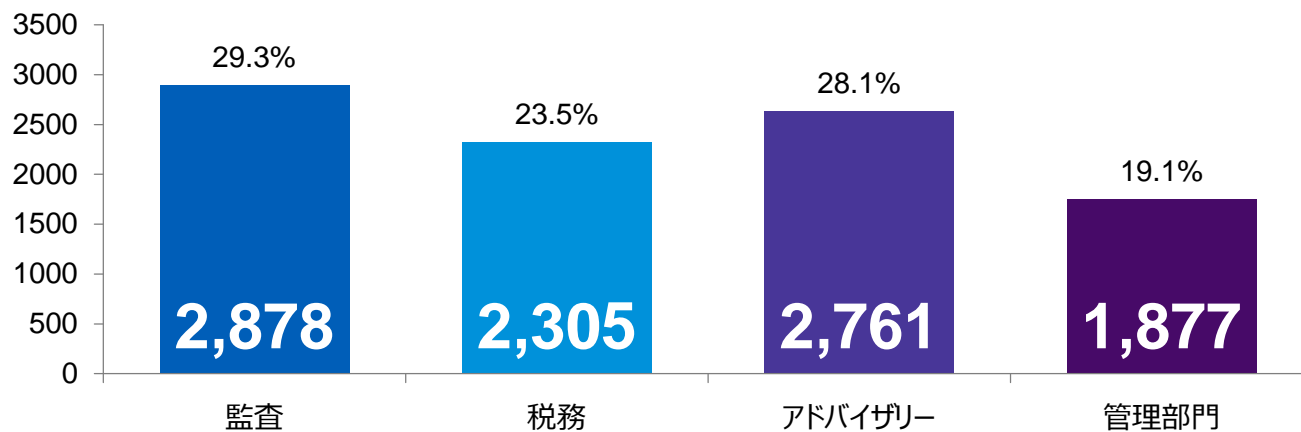
10億ユーロ



およそ

9,800

名の従業員が  
25カ所の事務所に所属





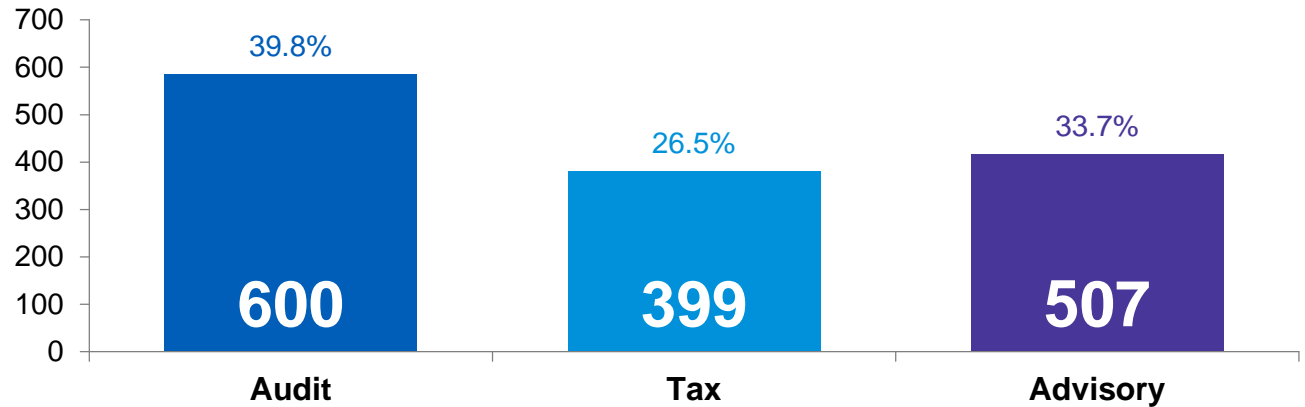
# Detailed Facts

## Revenue

in financial year 2015:

1.51

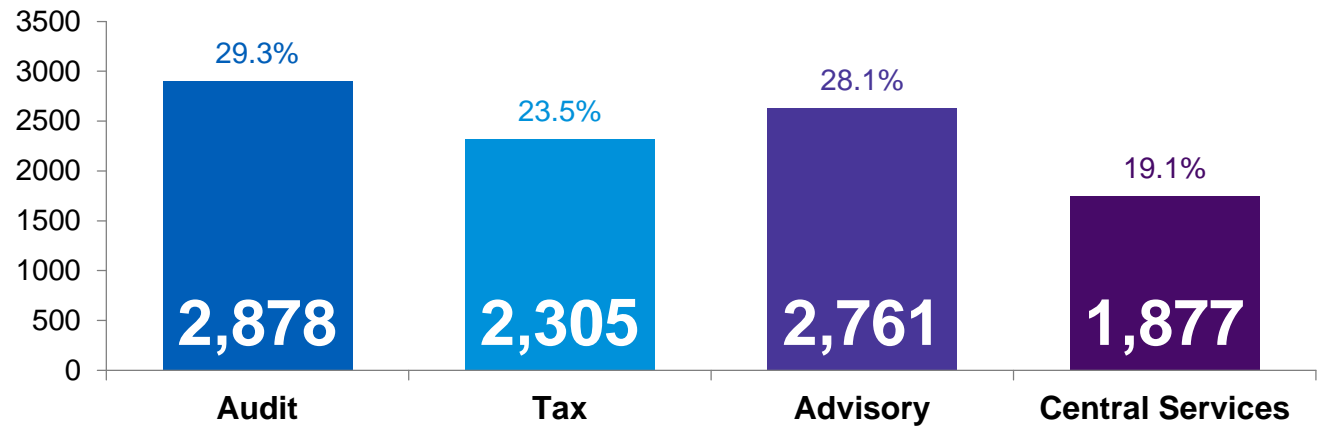
billion euros



## Approximately

9,800

employees at 25 locations



# KPMGドイツでは500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



### 伊藤 剛

Takeshi Ito

E: titoh@kpmg.com

T: +49 211 475 7330



### 岡本 悠甫

Yusuke Okamoto

E: yokamoto1@kpmg.com

T: +49 211 475 6178



### 木村 一也

Kazuya Kimura

E: kazuyakimura@kpmg.com

T: +49 211 475 6113

## フランクフルト Frankfurt



### 神山 健一

Kenichi Koyama

E: kkoyama@kpmg.com

T: +49 69 9587 1909

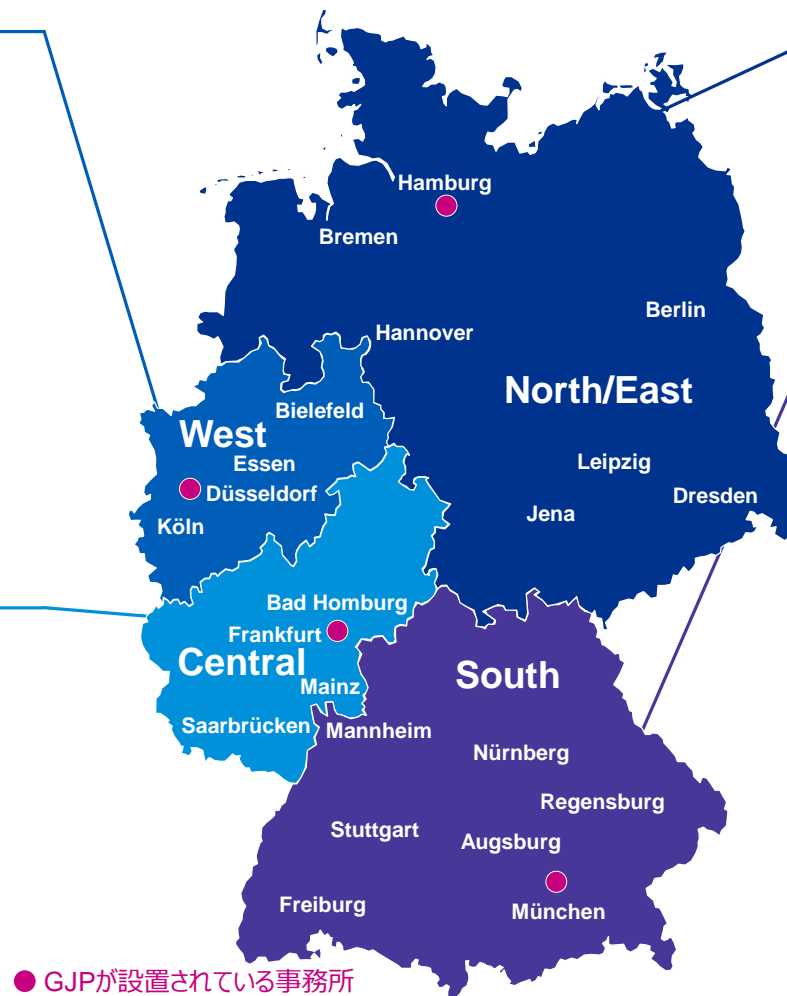


### 樋口 幹根

Mikine Higuchi

E: mikinehiguchi@kpmg.com

T: +49 69 9587 4871



● GJPが設置されている事務所

## ハンブルク Hamburg



### 久松 洋介

Yosuke Hisamatsu

E: yosukehisamatsu@kpmg.com

T: +49 403 2015 4022

## ミュンヘン München



### 中川 大輔

Daisuke Nakagawa

E: dnakagawa1@kpmg.com

T: +49 89 9282 1517

KPMGドイツは、ドイツ全土に20以上の事務所を有し、総勢約9,000名の人員を擁する、KPMGインターナショナルの欧州最大級のメンバーファームです。

在独日本企業およびドイツへの投資を検討する日本企業向けの対応として、デュッセルドルフ、フランクフルト、ハンブルク、ミュンヘンの主要4都市に日本人専門家を配置しています。

監査、税務（法務）、アドバイザーなどの専門サービスの提供のほか、セミナーの開催やニュースレターの発行など様々な日本語による情報発信をしています。

# More than 500 Japanese companies are served by KPMG in Germany

## デュッセルドルフ Düsseldorf



**伊藤 剛**

Takeshi Ito

E: titoh@kpmg.com

T: +49 211 475 7330



**岡本 悠甫**

Yusuke Okamoto

E: yokamoto1@kpmg.com

T: +49 211 475 6178



**木村 一也**

Kazuya Kimura

E: kazuyakimura@kpmg.com

T: +49 211 475 6113

## フランクフルト Frankfurt



**神山 健一**

Kenichi Koyama

E: kkoyama@kpmg.com

T: +49 69 9587 1909



**樋口 幹根**

Mikine Higuchi

E: mikinehiguchi@kpmg.com

T: +49 69 9587 4871

## ハンブルク Hamburg



**久松 洋介**

Yosuke Hisamatsu

E: yosukehisamatsu@kpmg.com

T: +49 403 2015 4022

## ミュンヘン München



**中川 大輔**

Daisuke Nakagawa

E: dnakagawa1@kpmg.com

T: +49 89 9282 1517

● Locations of the GJP

KPMG in Germany is one of the leading providers of audit, tax and advisory services in Germany, employing nearly 9,000 people at more than 20 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 Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg and Munich, providing various services including client seminars and news letters in Japanese.



[www.kpmg.de/socialmedia](http://www.kpmg.de/socialmedia)

[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2016 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The name KPMG and the logo are registered trademarks of KPMG International.



[www.kpmg.de/socialmedia](http://www.kpmg.de/socialmedia)

[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2016 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The name KPMG and the logo are registered trademarks of KPMG International.