KPMG

KPMG Advisory Seminar 2018

Global Japanese Practice, KPMG in Thailand
22 February 2018

Agenda

13:00	受付	
13:30	ご挨拶	古川　英典
13:35	タイにおけるM&A後の検討課題とその対応	小松　浩幸　畠中　貴司
14:15	タイにおいて留意すべきコンプライアンス上のトピック	坂東　亮　本元　啓介
14:45	休憩	
15:00	タイでの先進デジタル技術を活用した業務変革の可能性	吉本　諭治
15:40	パネルディスカッション 「デジタル化時代のビジネス戦略～答えが日本にない時代に～」	司会：古川　英典 パネリスト 藤岡　資正氏　山田　正剛氏
16:20	質疑応答	
16:30	閉会のご挨拶	

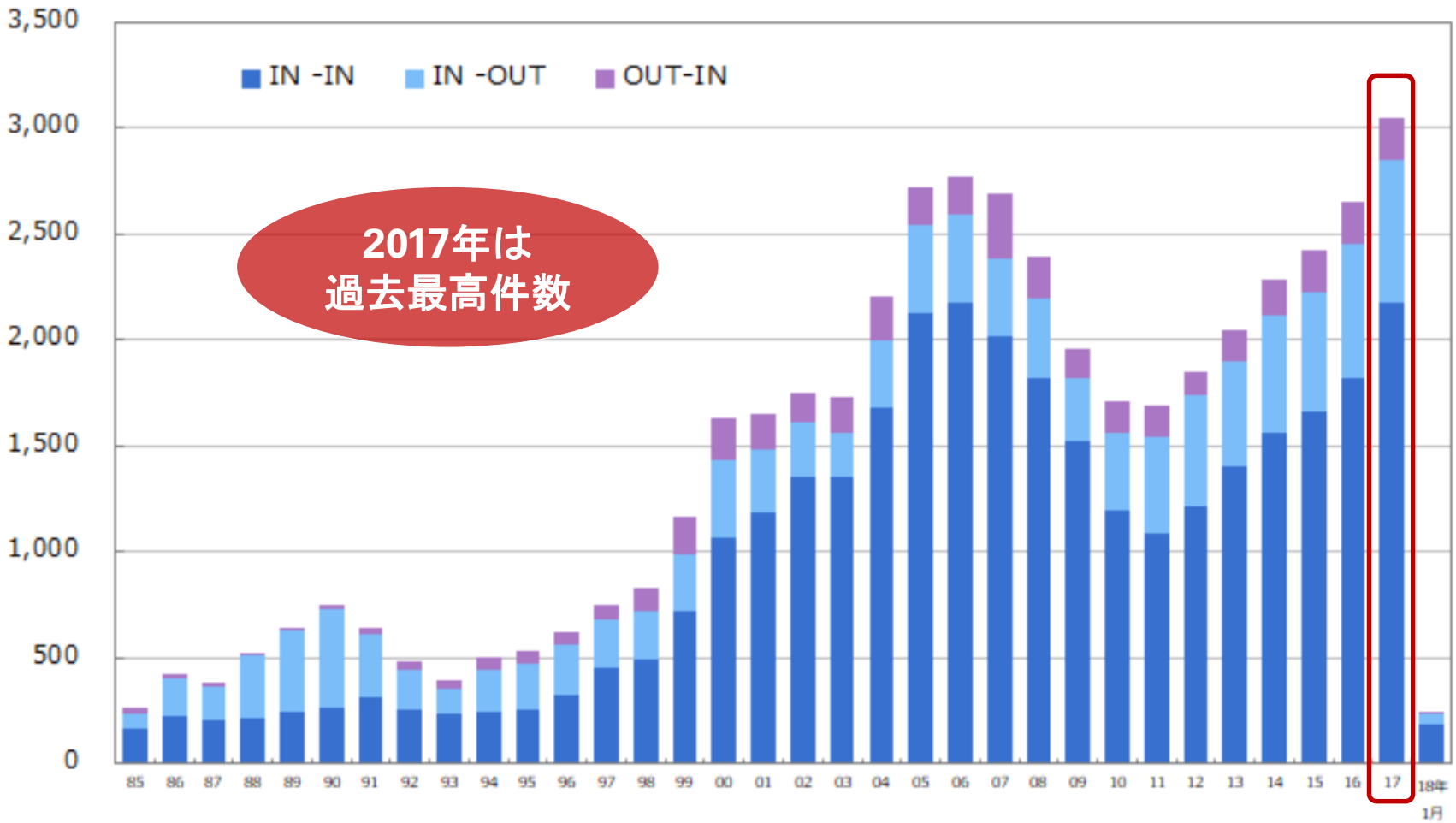
タイにおける M&A後の検討課題とその対応

小松　浩幸
Associate Director, Deal Advisory
畠中　貴司
Associate Director, Management Consulting

日系企業における M&A後の検討課題

（親会社からの目線）

日系企業によるM&A状況(件数ベース)



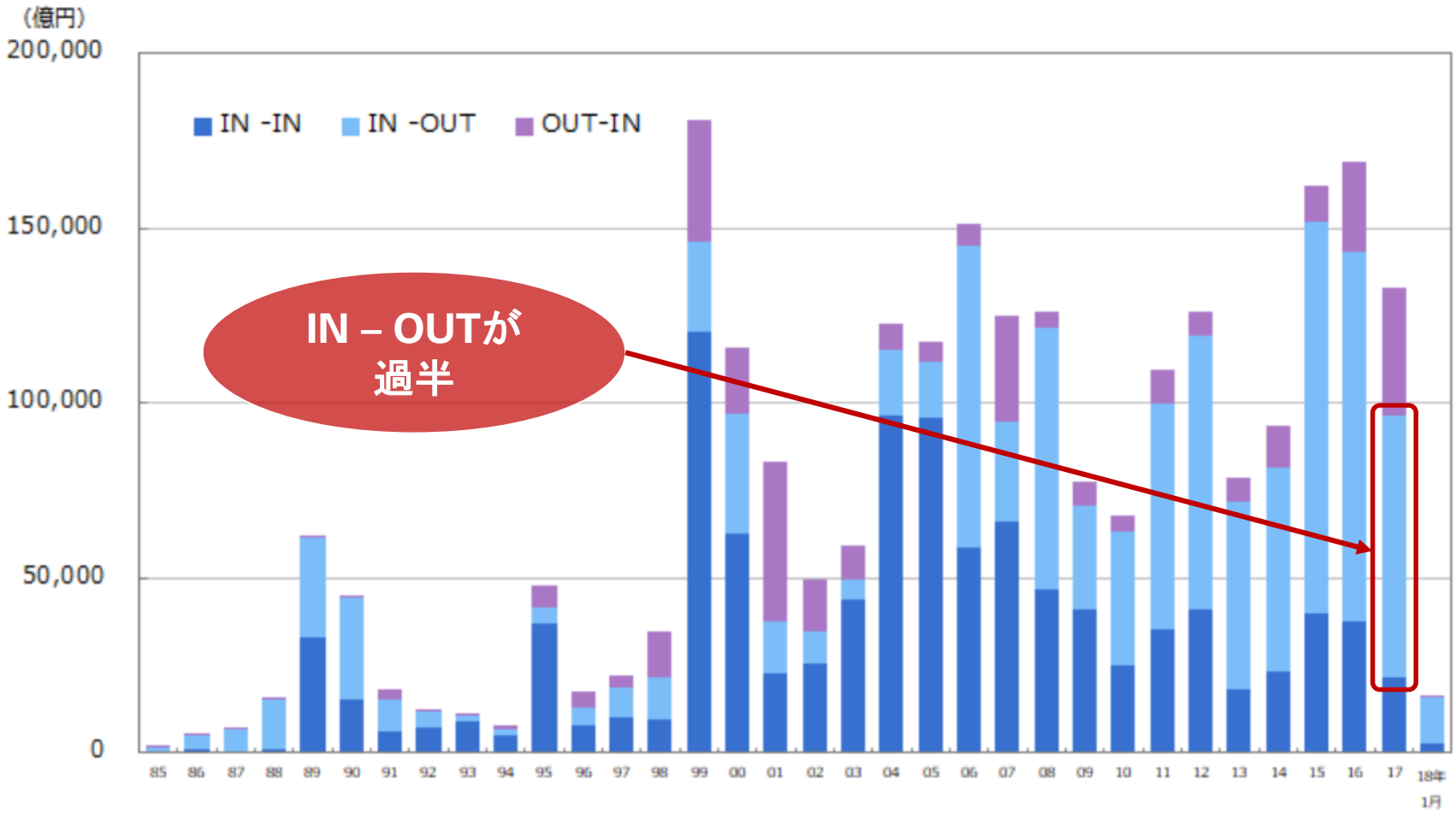
IN-IN: 日本企業同士のM&A　IN-OUT: 日本企業による外国企業へのM&A　OUT-IN: 外国企業による日本企業へのM&A

Source: MARR HP

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

日系企業によるM&A状況(金額ベース)



IN-IN: 日本企業同士のM&A　IN-OUT: 日本企業による外国企業へのM&A　OUT-IN: 外国企業による日本企業へのM&A

Source: MARR HP

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

日系企業によるタイにおけるM&A

タイ国における日系企業のM&A

取引年月	買収会社	被買収会社	取引形態	被買収会社事業	取引金額(百万円)
16年2月	三井化学アグロ	ソータスインターナショナル	出資拡大	農薬製造業	不明
16年2月	神戸製鋼所	Millcon Special Steel Company Limited	資本参加	線材製造販売	不明
16年2月	ＧＭＯインターネット	NetDesign グループ持株会社	買収	ドメイン・ホスティング事業	不明
16年3月	プレミアファイナンシャルサービス	イースタン・コマーシャル・リーシング	資本参加	自動車ローン	981
16年3月	ソーシャルワイヤー	Entrehub	買収	レンタルオフィス	不明
16年4月	DOWAエコシステム	PDIタク・エコ	資本参加	廃棄物処理事業	15
16年5月	カシュー	サン・ジェネシス・インダストリー	資本参加	自動車車内塗装	不明
16年5月	ＴＩＳ	プロンプトナウ	買収	モバイルアプリケーションの開発	521
16年6月	TYO-ASIA PTE.LTD.	ラビッツ・テール	資本参加	広告	不明
16年7月	ラ・アトレ	アドバンスリビング	資本参加	分譲コンドミニアム事業	不明
16年7月	トライステージ	TVダイレクト	資本参加	テレビ通販事業	1,000
16年8月	Mori Hamada & Matsumoto (Thailand) Co.,Ltd.	チャンドラー・アンド・トンエック法律事務所	買収	弁護士事務所	不明
16年9月	河村電器産業、カワムラエレクトリックセールス	タイアイチデンキ	買収	受配電機器メーカー	不明
16年10月	東京ガスアジア	イースタン・パワー・アンド・エレクトリック・カンパニー	資本参加	天然ガス火力発電所	1,000
16年10月	Kenedix Asia	AIRA Property Public Company Limited	資本参加	不動産開発会社	不明
16年11月	大陽日酸	タイヨー・ガス	買収	工業ガスの製造・販売事業	不明
16件					
17年1月	東洋紡	エラワンテキスタイル	事業譲渡	紡織	3,000
17年3月	アイカ・アジア・パシフィック・ホールディング	Thai Chemical Corporation Ltd	買収	接着剤・可塑剤製造販売会	1,300
17年3月	三井化学アグロ	ソータスインターナショナル	出資拡大	農薬製造業	不明
17年3月	SUN GREEN POWER ENERGY PTE. LTD.	TRANG BIOMASS CO.,LTD.	資本参加	バイオマス発電関連事業	72
17年4月	凸版印刷	TPNフードパッケージング	資本参加	軟包材事業	1,000
17年5月	Taikisya (Thailand) Co., Ltd.	BTE Co., Ltd.	買収	配電盤製造会社	不明
17年5月	ＰＡＬＴＡＣ	タイガーロジスティックス	資本参加	物流業	150
17年6月	双日	エフビー・フードサービス	資本参加	業務用食品卸会社	1,000
17年7月	ストライダーズ	PT. Citra Surya Komunikasi	買収	広告代理店	16
17年7月	日立化成、Siam Magi Co.,Ltd.	タイ・ストレージバッテリー	買収	自動車用鉛電池大手	15,668
17年8月	伊藤忠商事	エコ・コミュニケーションズ	資本参加	アプリ開発ベンチャー	109
17年8月	メディカルネット	Success Sound Co.,Ltd	買収	歯科医院	30
17年10月	日本ハム	パナス	資本参加	養鶏事業	9,000
17年10月	伊藤忠テクノソリューションズ	ネットバンド・コンサルティング	買収	システム構築、ITインフラ製品の販売	100
17年11月	ナガワ	OY CORPORATION LTD.	買収	建築業	105
17年11月	日東工業	バンコク・シート・メタル	資本参加	配電盤部品製造	507
17年11月	STVファンド	ポメロファッション	資本参加	衣料品通販サイト	111
17件					

Source: MARR 2018年2月号、2017年2月号、EDINET、日本経済新聞、各社プレスリリース

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

海外M&Aの失敗

海外M&A べからず集

経産省、作成へ検討会

東芝、日本郵政グループ、リクシル――。日本企業がM&A（合併・買収）で傘下に収めた海外企業で巨額の減損が相次いだことを受け、経済産業省は原因分析と対策を考える有識者検討会を設置する。中小企業も含め日本企業による海外勢の買収が増えるなか、失敗につながる原因を洗い出して指針を作り、「打率」向上につなげたい考えだ。

29日にM&A専門の弁護士や会計士、助言会社幹部らを集めた研究会の初会合を開く。初回は、1990年代から積極的な海外企業の買収を進めてきた日本たばこ産業（JT）で英ガラハー買収など大型案件を指揮した新貝康司副社長を招く。研究会と並行して、実際にM&Aをした企業へのヒアリングも実施する。

今年度末までに報告書をつくり、専門家による統合を見据えた事業戦略の立案や、買収案件を持ち込んだアドバイザーの情報の吟味の仕方のほか、財務・法務のデューデリジェンス（資産査定）のあり方、買収先企業を適切に統治するための体制作りや人材確保策などを検討する。

M&A助言のレコフによると、日本企業による2016年度の海外企業の買収額は10兆9127億円、案件数は627件に達し、いずれも過去最多だった。今年に入ってもその勢いは続いており、1～6月の買収金額は3兆7020億円で、過去3番目の高水準を記録している。

こうした流れの一方で、東芝が傘下の米原発大手ウエスチングハウスに絡んで約7125億円、日本郵政グループも15年に買収した薬物流子会社トールを巡り約4000億円の巨額減損を計上。リクシルでは、独グローエの買収に伴い傘下入りした中国子会社で不正会計が発覚するなど、当初想定していた成果を得られない事例が目立つ。

こうした事例では、事前の資産査定の不十分さなどに加え、買収後の組織の再編成が不十分だったことを大きな原因として指摘する専門家が多い。買収した海外子会社などで、日本の親会社が賠償請求されるような事例も起きている。経産省は成功事例や失敗事例の分析を通じて、こうした事態を防ぐためのノウハウを広く共有できるようにする。

大型の海外M&Aで成果がでない例が相次ぐ

公表時期	原因	損失規模
2017年	**日本郵政→豪トール**	
	豪経済低迷で計画していた利益出せず	4000億円
	東芝→米ウエスチングハウス	
	ウエスチングハウスで巨額損失	7125億円
15年	**キリン→ブラジルキリン**	
	景気減速やレアル下落で業績低迷続く	1140億円
	丸紅→米ガビロン	
	想定していたほどシナジー出ず	500億円
	リクシル→中国子会社	
	統治が行き届かず不正会計見抜けず	660億円

（注）金額は公表時点。見込み額含む

相次ぐ損失受け事例分析

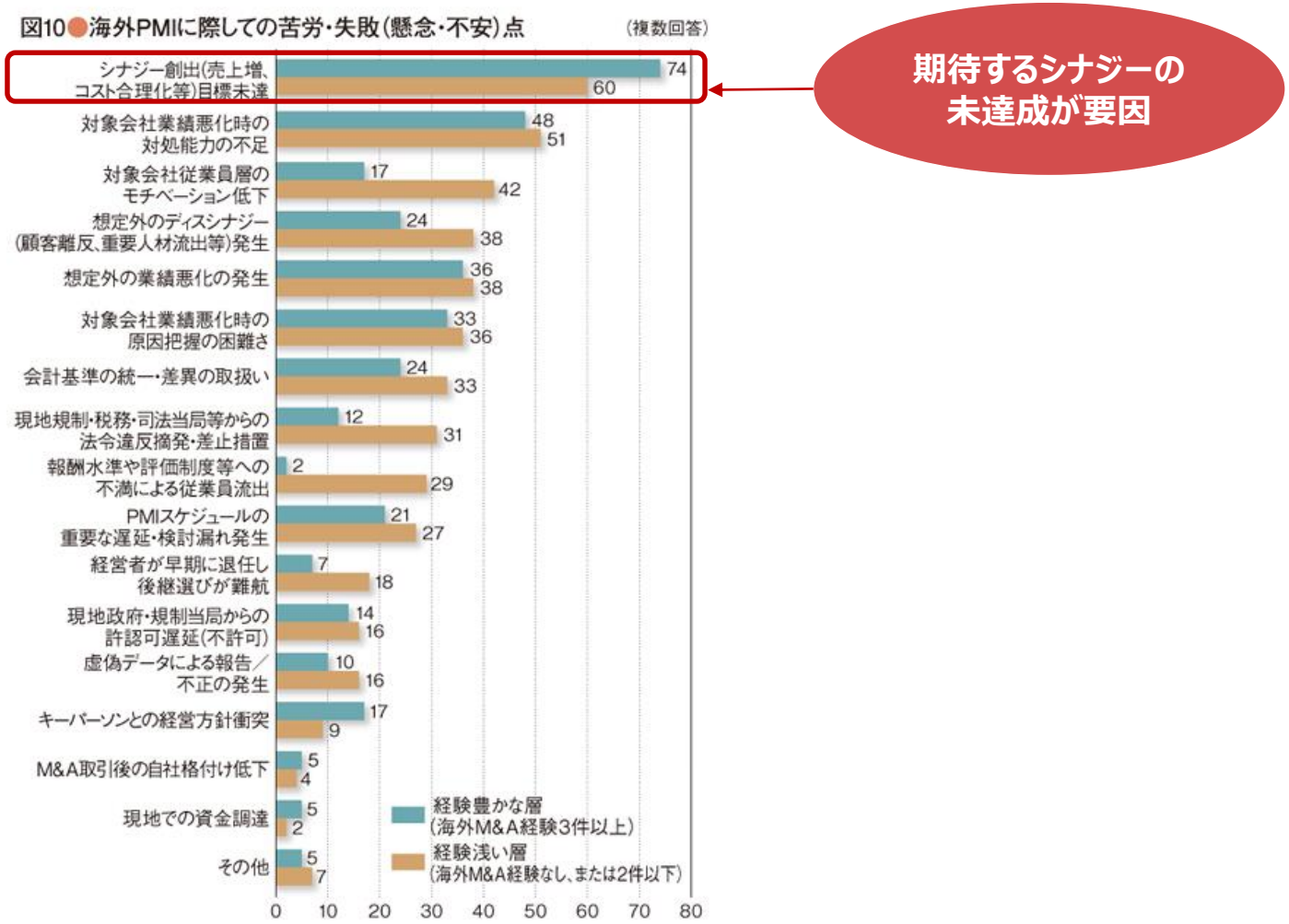
必ずしも全てのM&Aが成功しているわけではない

Source: 日経テレコン、日本経済新聞2017年8月25日

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

日系企業における海外M&A後の課題

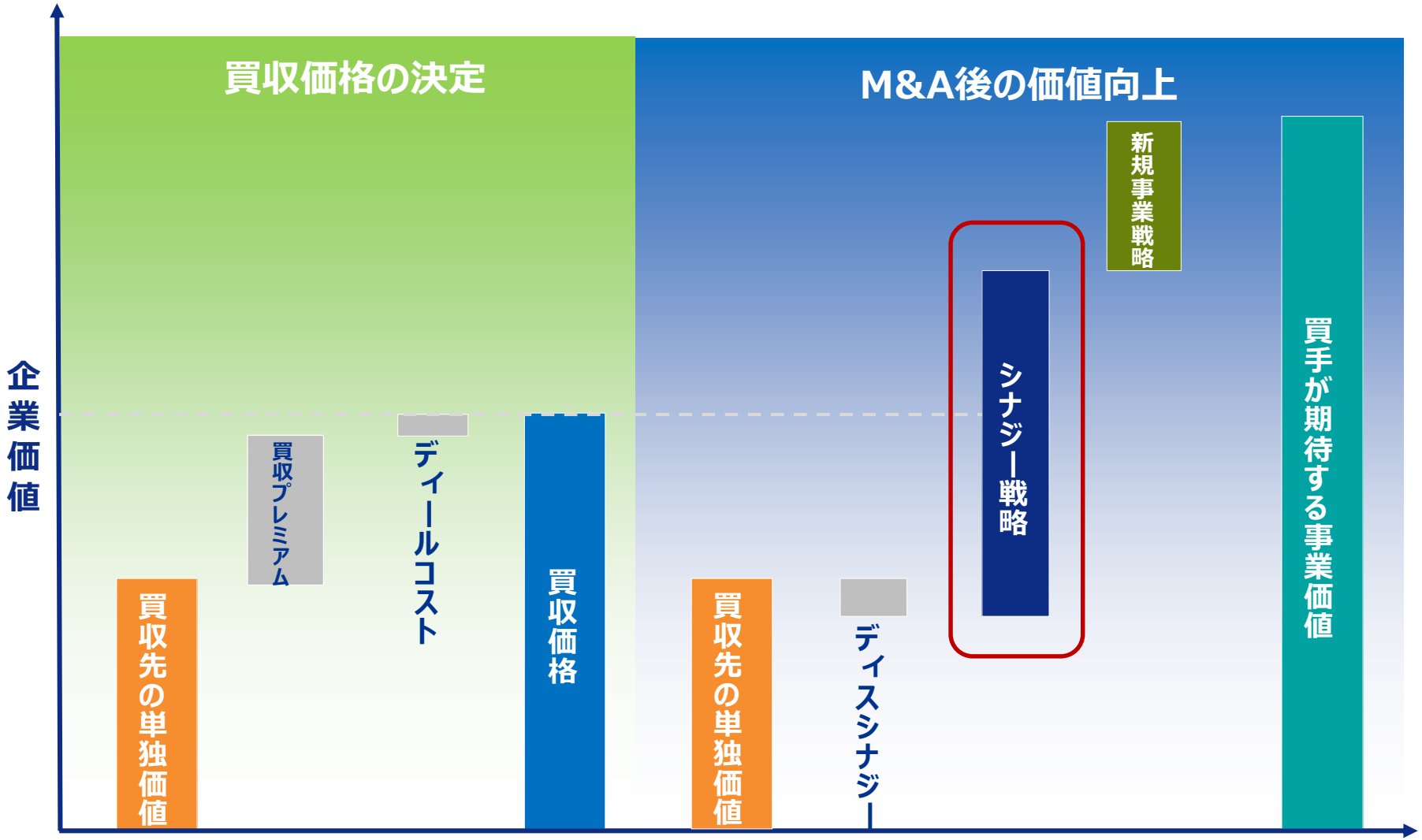


出所：日本CFO協会2012年調べ　HP
経済産業省委託調査「海外M&Aにおけるポスト・マージャー・インテグレーション（PMI）に係る課題抽出のためのアンケート調査」

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

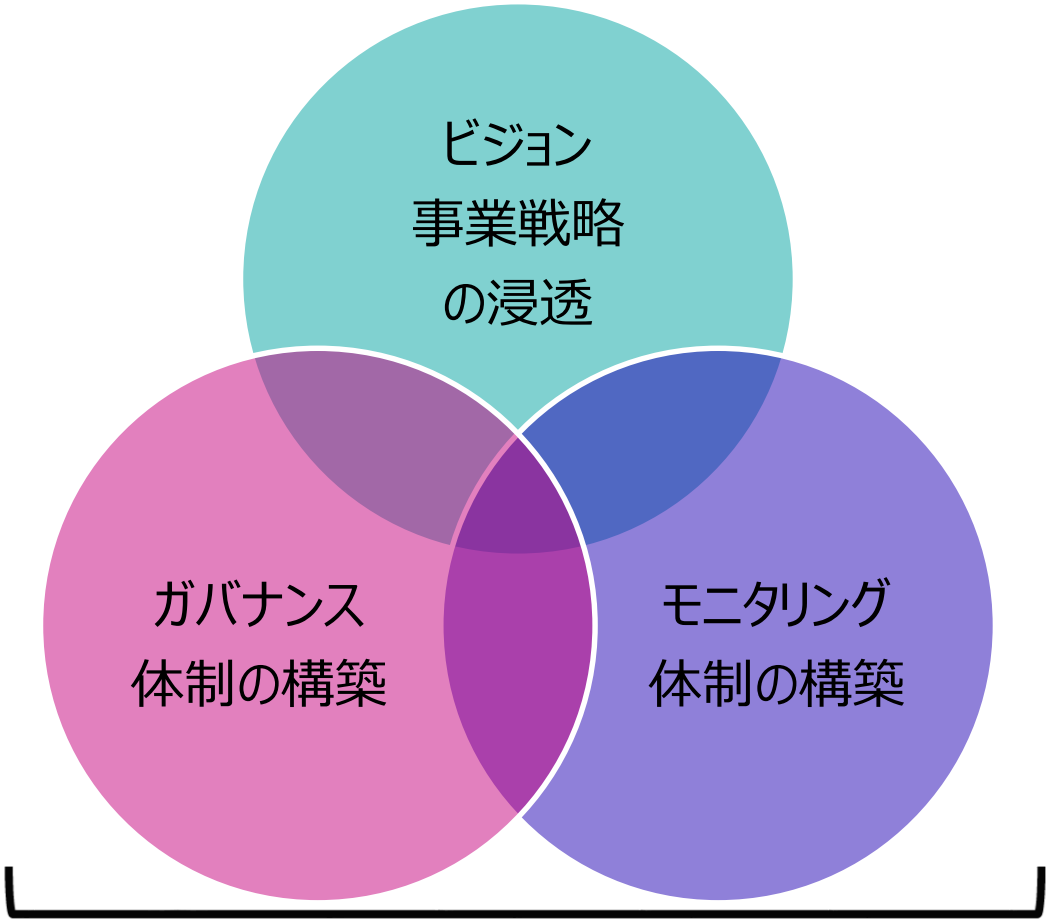
シナジー達成の必要性



© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

シナジー達成の要件



買収検討時からPMIを念頭に置いた入念な準備が必要

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

PMIとは

- PMI： Post Merger Integrationの略
- 買収先会社/事業の安定化、統合シナジーの獲得、持続的成長に至る統合プロセスの策定/実行をするための一連の統合手続

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

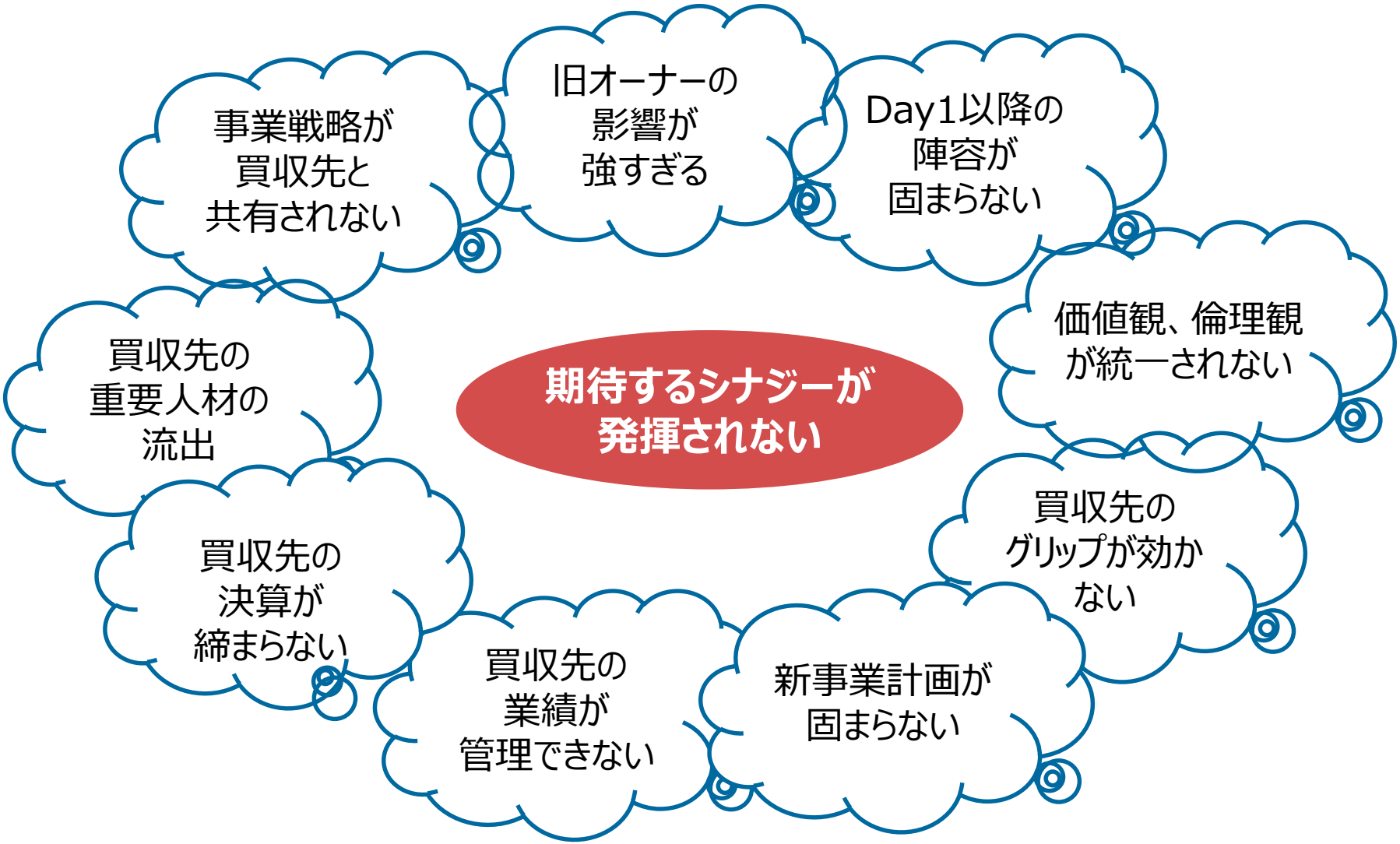
PMIのステップ

M&Aプロセス	PMI活動例	検討主体
買収検討	•**事業戦略**における、**買収案件の位置づけ**の明確化 •**統合後の青写真**の策定、**統合シナジー**の検討 } 仮説	買手単独
DD (デューデリジェンス)	•**仮説の検証プロセス** •**買収後のガバナンス体制**の検討	
▲DA(Definitive Agreement)		
DA(契約)後 ～クロージング	•**ビジョン・事業戦略・ガバナンス体制案**の共有・すり合わせ •**期待シナジー実現のため**のアクションプラン、KPI策定 •買収先企業の経営者および経営管理能力の評価 •ガバナンスが機能する**現地経営陣の役割・報酬制度**等の設計 •**買収後詳細調査** による仮説の検証 •**統合計画の策定**	買手 ＋ 買収先 （協同）
▲ クロージング		
Day1 - 100	•統合リスクの最小化、**買収事業の安定化** •統合計画の実行、**シナジーの実現**	一体

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

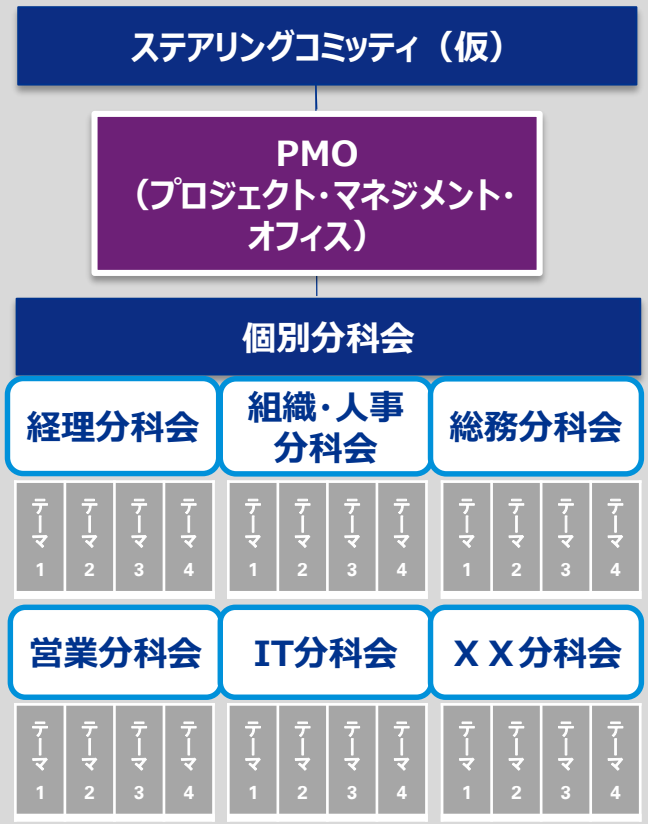
PMIを怠ると



© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

PMO（Project Management Office）



ステアリングコミッティの役割

- プロジェクト全体の進捗状況のモニタリング
- 統合基本方針に関わる承認
- プロジェクトに関わるリソース配分の承認
- プロジェクト全体の方向性に関わる指示
- プロジェクトチームの検討事項のレビュー

PMOの役割

- プロジェクト運営体制とインフラの整備
- リソース及びコストの管理
- タスク及びスケジュール立案
- プロジェクトチーム内のコミュニケーション推進
- プロジェクト運営にあたっての主なリスクと課題の抽出
- 基本方針のドラフト作成
- プロジェクト進捗状況の管理
- 分科会間の活動の調整
- 分科会に対する方向性指示と相談対応
- ステアリングコミッティ・経営陣とのコミュニケーション

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

PMIタスクチェックリスト

タスクチェックリストサンプル

Topics/テーマ	大項目 No.	中項目 No	小項目 No.	小項目	実施時期 Timing	重要度 Priority	決定機関 Decision making authority: PMO	決定機関: 分科会WG	担当者(敬称略) Person in charge: HQ Japan	担当者: Target Company	担当者: Other	関連する分科会(部門) Associate WG	検討開始日	検討終了予定日	1月/January 1w 4 Mon 月	5 Tue 火	6 Wed 水	7 Thu 木	8 Fri 金	2w 11 Mon 月	12 Tue 火	13 Wed 水	14 Thu 木	15 Fri 金
買収対応/M&A	1	クロージングBS作成																						
買収対応/M&A		1	クロージングBS会計方針の確認		A	High																		
買収対応/M&A		2	棚卸		A	High																		
買収対応/M&A				1 Sellerサイドとの調整／決定	A	High																		
買収対応/M&A				2 実地棚卸実施(棚卸資産)	A	High																		
買収対応/M&A				3 実地棚卸実施(固定資産)	A	High																		
買収対応/M&A				4 実地棚卸の結果確認	A	High																		
買収対応/M&A		3	クロージングBS作成		A	High																		
買収対応/M&A		4	クロージングDD		A	High																		
買収対応/M&A		5	クロージングBSをSellerへ提示		A	High																		
買収対応/M&A	2	買収価格の調整																						
買収対応/M&A		1	Sellerとの交渉		A	High																		
買収対応/M&A		2	クロージングBS及び精算額の確定																					
買収対応/M&A		3	精算																					
買収対応/M&A	3	PPA																						
買収対応/M&A		1	時価評価範囲(会社、内容)の検討																					
買収対応/M&A																								
買収対応/M&A					A	High																		
買収対応/M&A					A	High																		
買収対応/M&A		2	PPA対応外部業者選定		A	High																		
買収対応/M&A		3	監査人と評価方針協議		A	High																		
買収対応/M&A		4	PPA実施に関する対応		A	High																		
買収対応/M&A		5	PPAレポート受領/レビュー		A	High																		
買収対応/M&A		6	監査人との結果協議		A	High																		
買収対応/M&A		7	PPA確定		A	High																		

タスク内容の詳細化

進捗Status の可視化

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

日系企業による
タイ企業買収後の
対応事例

タイ企業との統合作業で直面する課題

オーナー/経営陣への依存

得意先/仕入先との関係、従業員の離職防止など、事業運営の要所を特定の経営陣に依存しているケースが多い

不透明な業務プロセス

業務プロセスが明文化されていない又はタイ語のみで、各従業員の業務内容、業務品質が不明

脆弱な決算体制・決算数値の信頼性

月次決算を実施していない、年度決算の締めに数ヶ月かかるなど、決算の重要度に対する理解が低く、また、数値の信頼性も乏しい

コンプライアンス意識・内部統制の欠如

過度な節税、不透明な取引、贈賄などに対するコンプライアンス意識、会社資産の保全、適正な会計報告のための内部統制が脆弱

一方で、上場会社グループの一員として求められること / やるべきことは山積、、、、

- ❑ 買収後の事業継続
- ❑ ガバナンス体制の構築
- ❑ 親会社への決算報告
- ❑ 内部統制構築・不正防止
- ❑ 人事制度見直し
- ❑ 業務改善/システム移行

・・・・

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

統合作業で網羅すべき領域

◆ M&Aプロセスにおける検討課題の例

1 会計・財務
- 会計方針の統一
- 決算スケジュールの整合
- 決算期変更
- 連結パッケージ導入
- 資金繰りプロセス構築
- 企業結合会計・PPA対応 等

2 管理会計・業績管理
- 業績管理制度の整備（管理指標、頻度の定義）
- 業績管理体制の構築等
  - 責任部署
  - 評価単位
  - レポーティングライン 等

3 人事・コミュニケーション
- キーパーソンの特定とリテンションプランの導入
- コミュニケーションプランニング
- 人事制度見直し（評価、報酬制度、退職給付・年金制度、福利厚生制度等）
- 人事関連諸規程整備

4 組織・ガバナンス再構築
- 新組織体制の検討
- 会議体の設置
- 人員の派遣
- グループガバナンス体制の構築
- 職務権限・職務分掌整備
- ナレッジ ・マネジメント

5 内部統制・不正防止
- リスク管理体制の構築・統合
- 内部監査実施体制の構築
- 内部統制の構築・SOX対応
- 社内規程、マニュアル整備

6 システム移行・統合
- 情報システム統合基本方針・計画策定
- IT関連統合シナジー発現に向けたシステム統合・改修
- セキュリティ体制の再構築

7 社外関係者への対応
- 取引先・仕入先への説明
- 資産の所有権変更
- 決済口座の変更
- 社名/ロゴの新規・変更
- 金融機関への説明

8 統合作業の進め方
- プロジェクト全体計画の策定
- 分科会タスク割振り、リソースの配分
- 課題進捗管理
- コミュニケーションの円滑化

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

買収後の対応事例①

背景

- 日系A社がタイで製造業の会社をオーナーから買収
- DD実施時から決算数値の信頼性に疑義があり、また適時に決算を締められる体制にない
- 業務改善に踏み込みたいが、業務マニュアルもなく、社内文書はすべてタイ語

A社のニーズ

- 対象会社の業績を正確に把握したい
- 親会社に最初の決算を無事に報告したい
- 現状は3ヶ月の決算期ズレがあるが、近い将来に決算期を統一して決算を早く報告したい
- 今後の業務改善/内部統制強化を見越して、不透明な業務を見える化したい
- グループの一員としてグループ決裁規程の遵守を図りたい

KPMG支援内容

（経理領域）

- 会計方針の確認・見直し
- 連結パッケージの導入・入力支援
- 勘定科目体系の整備
- 決算スケジュールの分析・早期化策の協議

（業務領域）

- 既存の業務プロセスをフローチャート化
- 業務改善事項の洗い出し
- 業務に応じた決裁権限の設定
- あるべき組織体制の検討

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

買収後の対応事例①

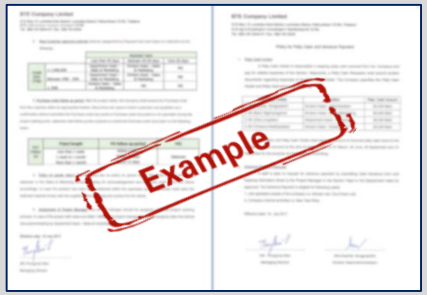
■ プロジェクトの達成事項

▪ ガバナンス体制の構築

買収後の組織体制の見直しとグループ方針に準拠した決裁権限の設定と周知

・組織図

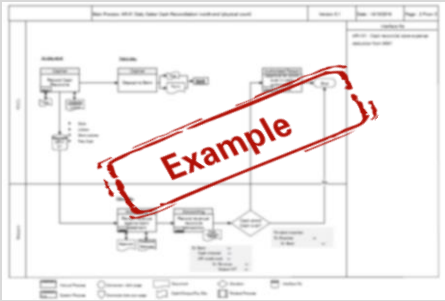
・決裁権限表



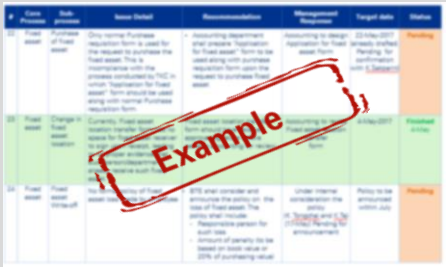
▪ 業務プロセスの見える化

フローチャートの作成による業務の見える化と今後の改善事項の洗い出し

・業務フローチャート



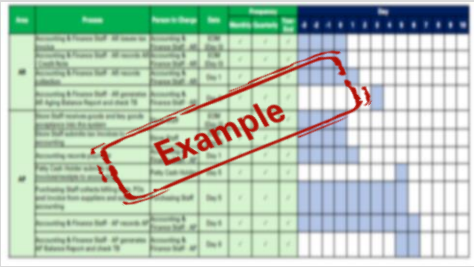
・改善事項一覧



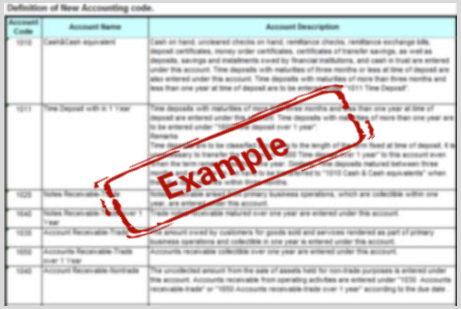
▪ 決算報告体制の整備

連結パッケージの導入、勘定科目体系の整備、あるべき決算スケジュールの設定

・あるべき決算スケジュール



・勘定科目体系



© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

買収後の対応事例②

背景

- 日系B社が小売業の会社をタイ企業より買収
- 買収時点で対象会社のバックオフィス業務は既存の親会社に業務委託
- 店舗の営業を継続したまま、バックオフィス業務を移管・構築

B社のニーズ

- 対象会社のバックオフィス業務を移管し、そのまま外部のサービスプロバイダーにアウトソースしたい
- 店舗の営業を継続したまま、買収日までに新しい業務プロセスを構築したい

KPMG支援内容

（分析）

- 既存の業務プロセスの分析
  - フロント業務とバックオフィス業務の区分
- バックオフィス業務のプロセス案作成

（構築・実行）

- サービスプロバイダーへの委託内容の整理
- 新業務フロー図の作成
- インターフェースデータの定義
- 業務シミュレーション / 稼動後のモニタリング

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

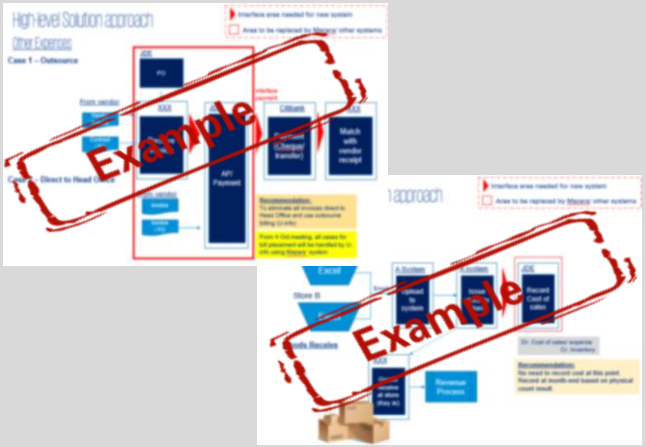
買収後の対応事例②

■ プロジェクトの達成事項

▪ 分析フェーズ

既存の業務を可視化すると共に、バックオフィス業務委託後の業務イメージを共有

・各プロセスの業務委託イメージ

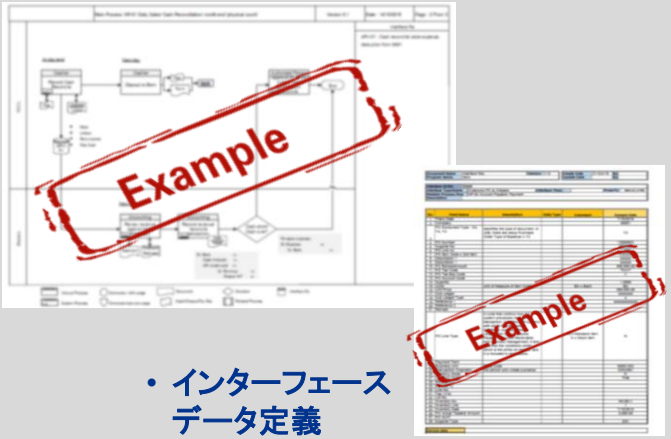


▪ 構築/実行フェーズ

バックオフィス業務委託後の業務フローを整備し、従業員に周知すると共に、委託先の業務範囲、提供するデータを定義

その結果、買収日ので業務移管を達成

・フローチャート



・インターフェース
データ定義

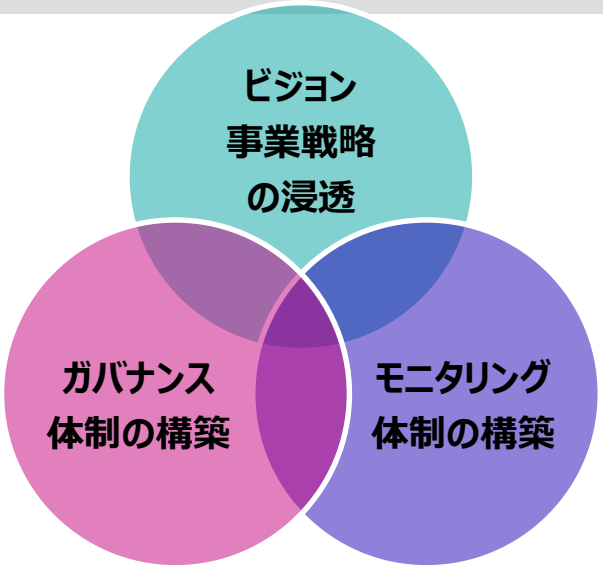
© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

最後に

M&A後の統合作業のポイント

1. 統合作業の背景・目的の共有
2. オーナー/経営陣のコミットメント・協力体制の構築
3. 現状の正確な理解、あるべき姿に向けた継続的な努力



© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved

Document Classification: KPMG Confidential

タイにおいて留意すべきコンプライアンス上のトピック

坂東　亮
Executive Director, Risk Consulting

本元　啓介
Manager, Risk Consulting

① コンプライアンス総論

コンプライアンスとは

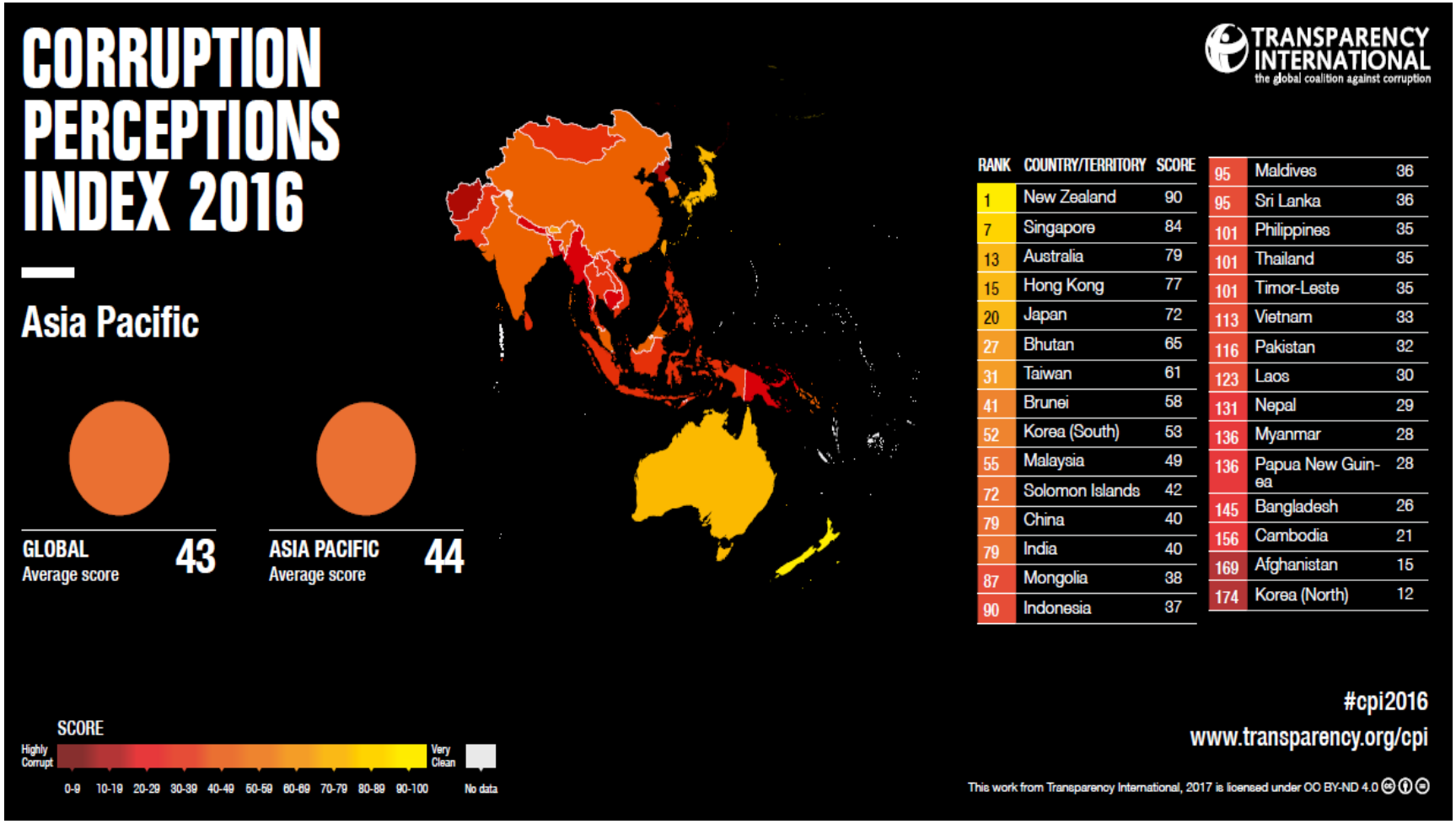
◆ 法令遵守、社内規定および職業倫理の遵守

なぜ必要とされているのか？	➢ 企業・役員・従業員へのペナルティ → 刑事罰（懲役刑）・課徴金など ➢ レピュテーションリスク → 不祥事による企業価値の毀損・消費者および取引先への影響
アジアにおける不祥事の近況	➢ 内部通報システムなど、コンプラアンスへの対策意識が変化 ➢ 不祥事の中で、欧米による域外適用の贈賄違反は多額の制裁金
タイにおけるコンプライアンス	➢ タイ人に「コンプライアンスに関するルールはどうなっているか」と聞くと、「コンプライアンスとは何のことだ？」と、そもそもの説明から必要になることは少なくない ➢ 「コンプライアンスは就業規則に規定がある。内部通報制度も整備されている」と回答するタイ人が認識する「コンプライアンス」は、日本人が期待する内容と一致しているか

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

東南アジア各国の腐敗認識指数（2016)



RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE
1	New Zealand	90
7	Singapore	84
13	Australia	79
15	Hong Kong	77
20	Japan	72
27	Bhutan	65
31	Taiwan	61
41	Brunei	58
52	Korea (South)	53
55	Malaysia	49
72	Solomon Islands	42
79	China	40
79	India	40
87	Mongolia	38
90	Indonesia	37
95	Maldives	36
95	Sri Lanka	36
101	Philippines	35
101	Thailand	35
101	Timor-Leste	35
113	Vietnam	33
116	Pakistan	32
123	Laos	30
131	Nepal	29
136	Myanmar	28
136	Papua New Guinea	28
145	Bangladesh	26
156	Cambodia	21
169	Afghanistan	15
174	Korea (North)	12

タイの推移　102->85->76->101位

出所: Transparency International 2016

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

外国の贈収賄処罰規定の域外適用

企業のグローバル展開と諸外国法令への対策

この数年間で、日本を代表するグローバル企業数社が、米国の海外腐敗行為防止法(FCPA）によって米国政府に訴追されており、FCPAへの対応はグローバル企業にとって課題となっている。このような状況の中でさらに英国においても、2011年から英国贈収賄防止法（UKBA）が施行。日系企業がこれらの法律へ対処する必要性は以前に比較し高まっている。

法令：不正競争防止法

特徴：日本国民による国外犯の処罰を規定

法令：海外腐敗行為防止法（FCPA）

特徴：広範な域外適用

法令：贈収賄防止法（UKBA）

特徴：民間人間の賄賂も対象

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

米国の海外腐敗行為防止法（FCPA)の概要

米国海外腐敗行為防止法
FCPA
(Foreign Corrupt Practices Act)

FCPAはアメリカで1977年に成立した法律であり、本来は主に米国企業がビジネスを行う際に、外国政府の公務員へ賄賂を渡すことを防止するために制定された法律です。但し、実際はFCPA違反で課せられた罰金の金額上位の企業の内、大半は米国以外の企業となっている。

FCPAは大きく会計・内部統制条項と賄賂禁止条項の2つから構成

執行機関	SEC	DOJ
条項	会計・内部統制条項	賄賂禁止条項
内容	• 財産の取引および処分について合理的な程度に詳細・正確・構成に反映する帳簿等を作成する義務 • 適切な内部統制の構築	• 外国公務員等に賄賂などの不正に提供ならびにその約束や許可を禁止するもの
適用範囲	• SEC登録企業および当該子会社等	• 米国人または米国法人等による国内外の行為 • 米国内での行為
潜在的にFCPA違反のリスクがある日系企業	• SEC登録企業および当該子会社等	• 米国に子会社等を展開している企業 • 米国人を雇用している企業

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

KPMG

② コンプライアンス各論
～タイにおける事例、課題とその対策～

贈収賄　タイにおける特徴的なCase

特徴的なCase	経緯概要	最終的な判断結果等
贈収賄　Case 1 ～責任者の懲役刑～	➢ タイのローカル企業A社（木材販売）は、違法伐採の疑いにより、当局に1.8億バーツ相当の木材を没収される ➢ A社は1997年、没収された木材の返還を目的として、タイ農業・協同組合省の森林局副局長に対し、500万バーツを贈賄	➢ 最高裁判所は2016年、A社社長（タイ人）に対して、懲役2年の実刑判決（最高裁判決第3770/2544号） ➢ 収賄側の副局長に対して、懲役5年の実刑判決（ただし2011年に死去）
贈収賄　Case 2 ～外国法の域外適用～	➢ 英国企業B社（航空機エンジン製造）は、世界各国に拠点をもち、タイにも現地法人あり ➢ B社は1991年～2005年にかけて、自社製品が選定されることを目的として、タイ運輸大臣と国営航空会社幹部に対し、エージェントを通じて計13億バーツを贈賄	➢ B社は2017年、英国、米国等の各政府当局と、制裁金支払い等で合意（米：約1.7億米ドル / 英：制裁金約2.9億ドルと不正利得返還金約3.1億ドル＋金利） ➢ タイにおいても現在、国家汚職防止取締委員会事務局が調査中

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

贈収賄　タイにおける主な法制度と概要

関係する主なタイの法律	規定の概要
刑法	• 公務員に対する贈賄は、5年以下の懲役もしくは10万バーツ以下の罰金、または併科（第144条）
汚職防止法	• 贈賄防止のための内部統制を構築していない法人に対し、発生した損失または利益の1～2倍の罰金（第123/5条）　※　適用事例は発見できず
慣習としての公務員の資産または利益の受領に関する国家汚職防止委員会告示	• 公務員が親族以外から受領する場合、1回あたり上限3,000バーツ（第５項） • 3,000バーツを超える場合は、上司への報告と許可が必要（第７項）
政府入札違反法	• 政府入札における民間企業間の贈収賄は、1年以上5年以下の懲役、および違反者間の最高入札額もしくは契約金額いずれか高額な方の50%の罰金（第5条）

＜タイにおける贈収賄のポイント＞

1. タイでも贈収賄は明確に違法行為とされ、専門の捜査当局（1999年設立の国家汚職防止取締委員会事務局）が厳しい取り締まりを行っている。慣習としての公務員への贈答とは、別のものと理解するべき
2. 慣習としての公務員への贈答について、「3,000バーツ」ルール（2000年から適用）は、「3,000バーツ未満なら許される」ものではない。不正な意図をもった贈答は贈収賄とみなされると認識し、適切な実施ルールと実績管理が必要
3. 贈収賄は、タイ法だけが適用されるとは限らない。タイ国内で行った贈賄が、外国法（特に米国＆英国）の域外適用により、グループに対する多額の制裁金につながる可能性にも留意
4. 一般にタイでは民間同士の贈賄は禁止されないと解されているが、政府入札については罰則規定あり

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

情報漏洩　タイにおける特徴的なCase

特徴的な事例	経緯概要	最終的な判断結果等
情報漏洩　Case 1 ～インターネット上の漏洩～	➢ 独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が2015年2月、「ネット上の翻訳サービスに入力した文章が、ネット上にそのまま公開されていたという問題が明らかになった」とプレス発表	➢ 問題のサイトは https://www.ilovetranslation.com ➢ 多言語対応のため各国に利用者は多いが、タイ人の利用は特に目立つ（他にインドネシア、ベトナム等） ➢ 日系タイ企業から流出したと見られる事例も多数あり
情報漏洩　Case 2 ～営業秘密の持ち出し～	➢ タイのローカル企業F社（自動包装機製造）を退職した従業員5名が、新たにG社を設立。 ➢ 2003年7月以降、F社から持ち出した製造情報を基に、G社は製品を製造し、同じく持ち出した顧客情報を基に営業を実施 ➢ 情報を持ち出されたF社が提訴	➢ 最高裁判所は2010年、従業員5名とG社の行為は「一般への公開には当たらない」として、営業秘密法上の違法行為ではないと判決（最高裁判決第2181/2553号） ➢ また、民事上の損害賠償請求についても、違法行為ではない以上、請求権も認められないと判決

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

情報漏洩　タイにおける主な法制度と概要

関係する主なタイの法律	規定の概要
営業秘密法	• 他人が保有する営業秘密を、営業秘密でなくなるよう一般に公開した者は、1年以下の懲役もしくは20万バーツ以下の罰金、または併科（第33条） • 営業秘密の権利を侵害している、または侵害しようとする明白な証拠がある場合は、裁判所に対し、侵害行為の差し止め請求、及び侵害行為の禁止と損害賠償を訴えることができる（第8条）
個人情報保護法 ※　取り下げ前の草案	• 個人情報保護管理者には、個人情報が漏洩や消失しないよう、情報へのアクセス、緊急時対応計画、リスク評価を含む、情報保護システムを構築することが求められる（第32条） • 上記に違反する場合は、50万バーツ以下の罰金（第56条）。法人の場合は、社長、マネージャー等も罪に問われる可能性がある（第52条）

＜タイにおける情報漏洩のポイント＞

1. 業務メールの外部転送、オフィスや工場で撮影した写真のSNSへの投稿など、一般のタイ人にとって、情報保護への意識は高いとはいえない。基本的な啓蒙活動から取り組む必要あり
2. 機密情報が持ち出されたとしても、タイの法制度上は、罰則や損害賠償請求が認められない可能性あり。社内でのルール整備とトレーニングが一層重要となる
3. 一方、個人情報保護法案は、2014年9月に内閣が議会に一旦提出するも、2015年9月に取り下げ、現在は担当省庁が再検討中。施行後には、社内体制の整備が求められる可能性が高い

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

カルテル・競争法　タイにおける主な法制度と概要

関係する主なタイの法律	規定の概要
取引競争法（旧法）	• 市場支配力の濫用（第25条）、合併（第26条）、競争制限的協定（第27条）、その他の不正行為（第28条 / 第29条）について規定 • 上記各条の違反に対し、3年以下の懲役もしくは600万バーツ以下の罰金、または併科（第51条） • ただし①細則が未整備、②事務局機能が弱い、③行政罰が規定されていない
取引競争法（改正法）	• 2017年7月7日に官報公布、10月から施行 • 規制対象は現行法と大きな変更なし • 独立した事務局を設置、これにより細則が整備される可能性が高まる • 各条の違反に対し、刑事罰だけでなく行政罰も規定（違反を行った年の売上の10%以下の罰金、他）

＜タイにおけるカルテル・競争法のポイント＞

1. 1999年の取引競争法の施行以来、2016年末までに100件が調査対象（第25条18件、第27条28件、第29条54件）。年によって多少の差はあるものの、調査対象件数がゼロの年はない
2. ただし、これまで取引競争委員会によって違法性があると判断されたのは1件のみ、かつ立件に至った例はなし。ただし、法改正に伴い、2017年より状況が大きく変わる可能性あり

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

コンプライアンス対応の課題

◆ 日系企業のグローバルベースのコンプライアンス対応における悩みを類型化すると以下に挙げられる。

個別対応による現場リソースの不足・疲弊

海外子会社管理体制の不備

日本法をベースにした基本方針

具体的なガイドラインの未整備

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

コンプライアンス体制の構成要素

	#	構成要素	説明
統制環境	1	行動規範・全社的方針の設定	企業としての実施事項・禁止事項を行動規範や倫理規程に明確に規定することが求められている。・・・また必要な場合はエージェントやジョイントベンチャー等のビジネス・パートナーとも共有する必要がある。
	2	経営の関与・コンプライアンスオフィサーの設置	違反行為を許容しないメッセージを発信し、あらゆるコンプライアンス・イシューにおいてトップマネジメントが積極的に関与することが求められている。自社の取組状況や課題等について責任を負うコンプライアンスオフィサーを任命することも必要。
予防統制	3	リスクアセスメントの実施	国・地域リスク、業種・業界リスク、取引特性リスク、取引先リスク等のリスクについて、自社がどのようなリスクを持っているのか評価していくこと。所謂、リスクベースアプローチ。
	4	手続とコントロールの設定	贈賄であれば、ベンダー管理、贈答品や接待費、政治献金、寄付・基金等についてどのように取り扱うのか、カルテルであれば競合他社との接触する際の振舞い等について手続に盛り込んでおく事が考えられる。
	5	コミュニケーション・研修	コンプライアンス体制の周知徹底を目的とした、講義形式・E-Learning並びに高リスク拠点にはディスカッション形式といった双方向のコミュニケーション体制を確保する。

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

コンプライアンス体制の構成要素 [Con]

	#	構成要素	説明
発見的統制	6	内部通報制度	贈賄やカルテルといった不正については、内外からの通報によって発覚するケースが他と比較すると多くなっているとの調査結果もあり、これらの既存の制度の有効性をいかに向上させるのかが、企業にとっての課題となってくる。
	7	継続的なモニタリング	実際に現場で保存されている証憑等をチェックする方法や、経費データ等を分析して疑わしい取引がないかどうかをチェックする方法等。これらの活動を通して発見された事項や対応方針・対応状況については、内容に応じて適切に経営や所管部署にフィードバックされる必要がある。
対処的統制	8	事後対応	事後対応には、発覚した事案に対する調査、当該事案を起こした者への懲戒を含む対処、当該事案についての外部のステークホルダーに対する公表等が含まれる。こうした事後対応体制をあらかじめ整備しておくことが、当該事案の影響を最小限にするための手立ての1 つとなる

◆ コンプライアンス上の課題には備えるべき構成要素があり、枠組みの構築が重要

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

コンプライアンス上の課題：違反の兆候

- ◆ 顧客、サプライヤー、代理事業者と取引をする上で、不適切な行為や腐敗行為のリスクが高まる危険な兆候 (Red Flag) を把握
- ◆ Red Flagとは、不適切な行為または腐敗行為の疑いにつながるすべてのもの

Red Flagの一例

- ❑ 過剰なコミッション
- ❑ 通常では考えられない大幅な割引
- ❑ 取引の実際の損得が正しく反映されていない契約
- ❑ 標準的ではない支払条件、通常では見られない複雑な支払条件や支払慣行
- ❑ 取引のビジネス目的が疑わしいまたは明確ではない代理事業者
- ❑ 政府関係者と取引上の関係や深い関連がある代理事業者
- ❑ 別の国で法人設立されたダミー会社である代理事業者
- ❑ オフショア銀行口座に支払いを希望する代理事業者

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

タイの当局への対応：内部統制措置ルールの公表

◆ 汚職防止委員会（National Anti-Corruption Commission）は2017年9月に「法人における賄賂行為防止のための内部統制措置に関するガイドライン」を公表し、賄賂行為の防止のために採用するべき方策を示しました。

経緯：1999年に制定された反汚職法が2015年に改正。

＊ 汚職行為の防止に関する国際的な基準である国連腐敗防止条約の遵守を目的とする改正。

改正内容：従業員等の行為（利益供与）に関する**法人責任**を新設

* 公務員に対する贈賄については、贈賄を行った個人に対して刑事責任が科せられるだけでなく、一定の場合には法人に対しても刑事責任が科される。

罰則：従業員が供与又は供与の申し出を行った財物のその他の利益の額の1～2倍の罰金刑

＊ 従業員の違反行為を防止するための内部統制を整備していない場合

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

タイの当局への対応：内部統制措置ルールの公表 [Con]

◆ ガイドラインの指針

原則1 トップレベルの経営陣による贈収賄防止のための強力で目に見える政策と支援

原則2 贈収賄リスクを効果的に特定し評価するためのリスクアセスメント

原則3 高リスクかつ脆弱なエリアに対する強化された詳細な措置

原則4 ビジネスパートナーへの贈賄防止措置の適用

原則5 正確な帳簿と会計記録

原則6 賄賂防止対策を補完する人材管理の施策

原則7 贈収賄の疑いの報告を促すコミュニケーション・メカニズム

原則8 贈賄防止対策とその有効性に対する定期的なレビューと評価

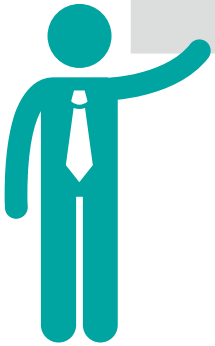
© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

まとめ

まとめ

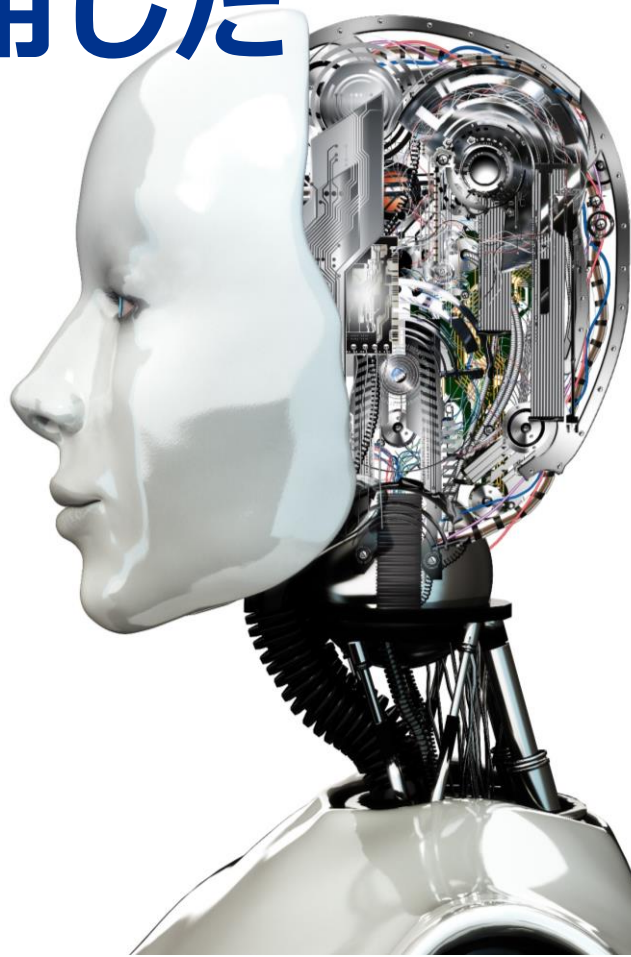
1. グローバルでの不正（特に贈賄）の取締りは強化されており、アジアは地域的に高リスク
2. 贈収賄は欧米の域外適用の対象となり、多額の制裁金につながる可能性あり
3. 法令の趣旨の理解並びにコンプライアンス体制の導入の重要性
4. 内部統制措置の検討・施行が喫緊の課題



© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

３．タイでの先端デジタル技術を活用した業務変革の可能性



KPMG Phoomchai Business Advisory
ディレクター
マネジメントコンサルティング
吉本　諭治
2018年2月22日

本日のアジェンダ

1. デジタル化の流れ
2. タイにおける日系企業が抱える課題と「デジタル」の活用可能性
3. 先端デジタル活用事例のご紹介
4. まとめ　～デジタル化に向けた提言～

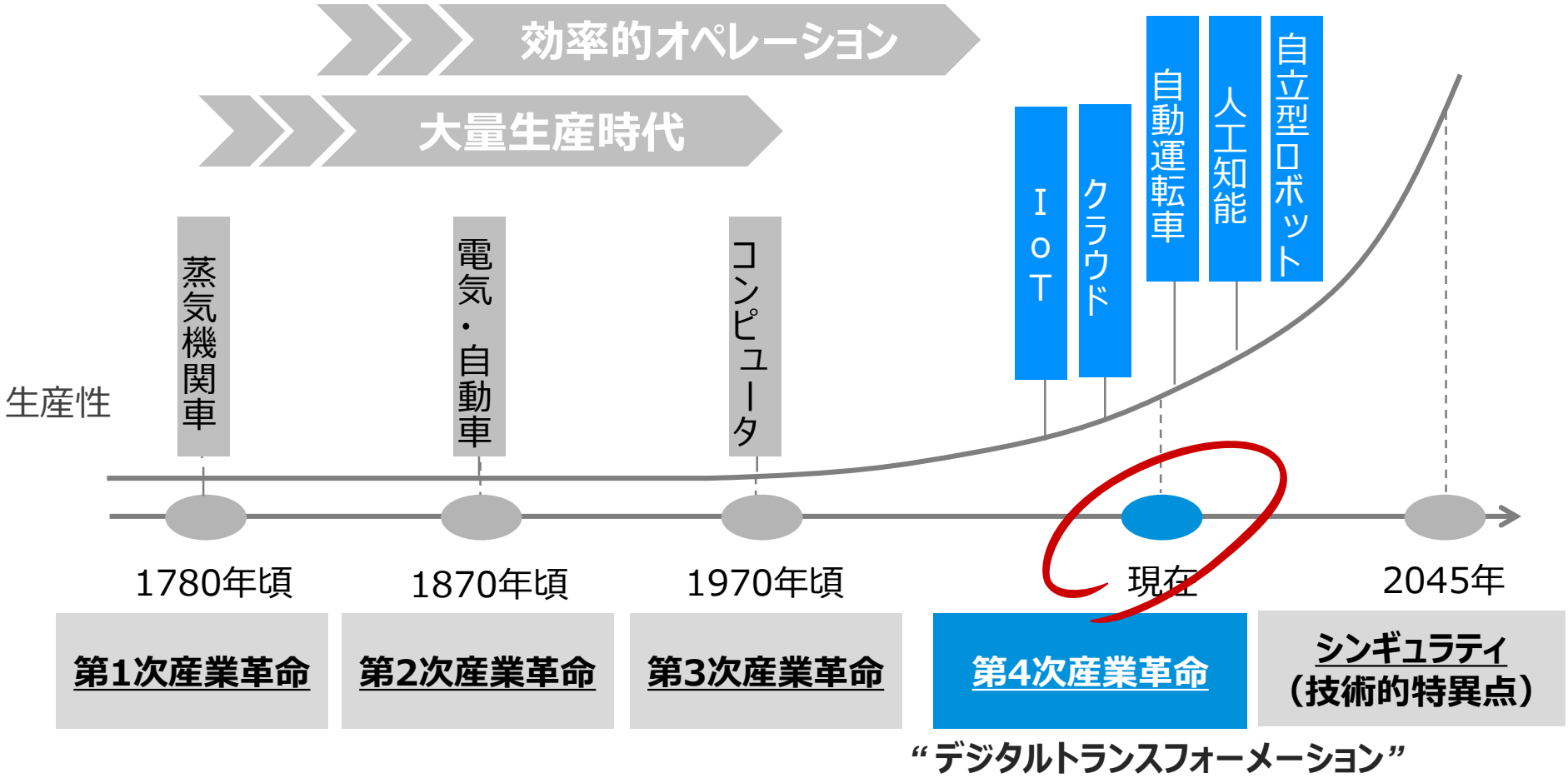
© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

デジタル化の流れ

グローバルトレンド：産業革命とテクノロジー

“スケールと効率性の獲得” ⟶ ？



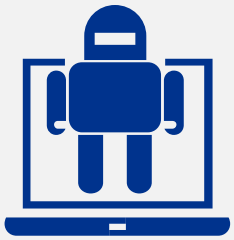
© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

タイにおけるデジタル化トレンド

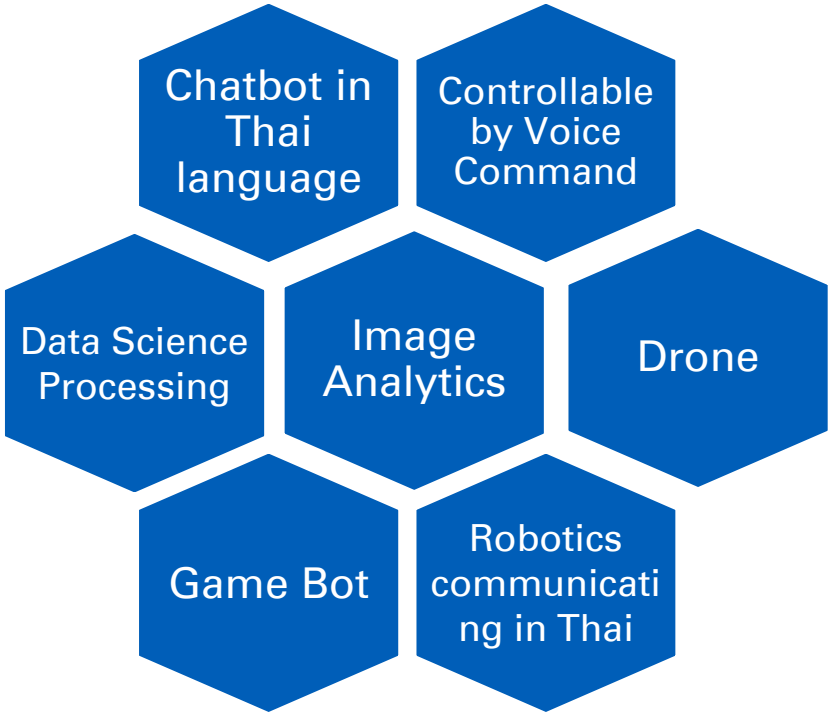
タイにおけるデジタル化の潮流

- デジタル社会の急速な発展
  - スマートフォン普及率50%超*1
  - Facebookユーザー数4700万人(人口の7割)
- 今後20年で先進国入りを目指す「Thailand 4.0」政策
  - タイ経済のデジタル化の加速
  - 高付加価値社会への移行



*1 タイ統計局

近い将来タイ企業で活用が見込まれるAI技術



タイのAI専門家であるChulalongkorn大学のAssistant Professor Sukree Sinthupinyo, Ph.D.による予測

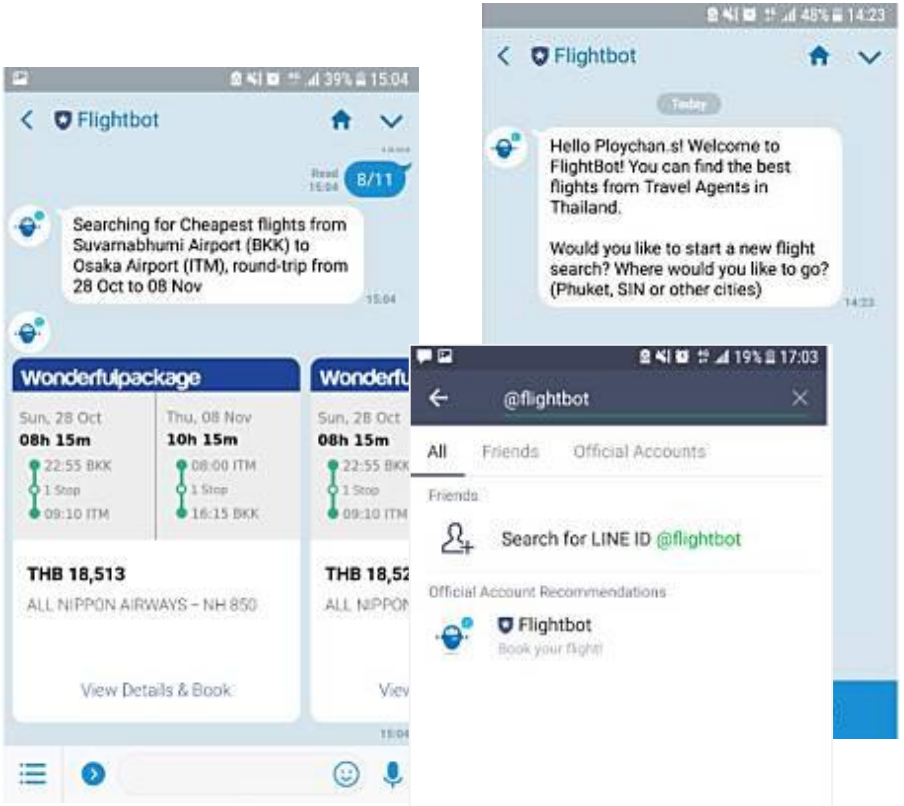
© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

タイ企業によるAI技術活用の最前線(1/2)

AIS社のChatbot - ASK AUNJAI

- AI技術を活用した**タイ語での**バーチャルアシスタント
- AISウェブサイト、myAISモバイルアプリに搭載



Amadeus Thailand社のフライト予約Lineアプリ - @flightbot

- **タイ語**と英語でのコミュニケーションに対応
- 多くのユーザが利用すればするほど進化

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affil
("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

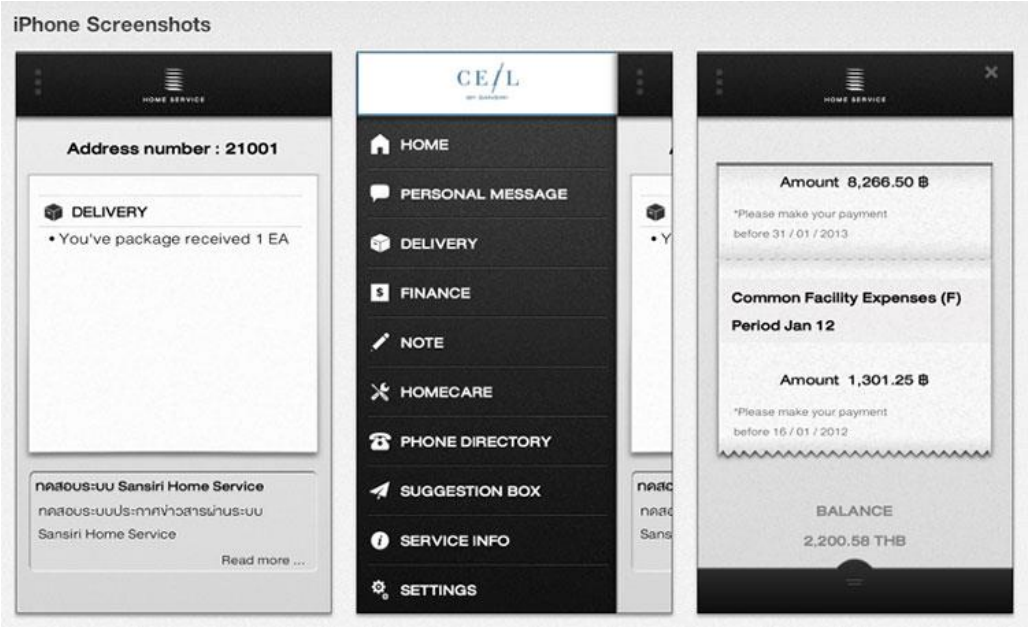
タイ企業によるAI技術活用の最前線(2/2)

Bualuang Securities(BLS)社の Nong-Bua chatbot

- デリバティブ商品に関する問い合わせに即座に回答(**タイ語対応**)
- 業界初のBLS社独自開発アプリ

Sansiri社の物件検索アプリ - @Sansiri-AI-Box ※開発中

- Amazon Web ServiceのAI技術を活用
- **タイ語で音声認識**するスマートアシスタント



© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and 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 KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

タイにおけるデジタル化に向けた課題

今後タイでのデジタル化発展においては、先進技術を持つ人材不足、タイ言語の難しさ、創造力の弱さをいかに克服するかが課題となる

先進技術を持つ人材不足

- データサイエンティスト、ソフトウェア開発エンジニアの国内での育成の必要性
- 海外から専門性を持った人材をより多く呼び込む

タイ言語の難しさ

- 単語と単語の間にスペースがない。文章の終わりを示す記号がない
- 簡潔な動詞、修飾語
- 柔軟な文法のため意味にあいまいさが出る

創造力の弱さ

- 新しいものを創り出す能力に乏しい
- 保守的で型破りな思考が得意でない

Source: Post Today, Bangkok Post, Daily News

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and 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 KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

タイにおける日系企業が抱える課題と「デジタル」の活用可能性

タイにおける日系企業のオペレーション上の課題

透明性確保の難しさ

- 業務の属人化
- 紙ベースの業務、システム化の遅れ
- 内部統制の不備・機能不全 (業務ルールの形骸化等)

効率的なオペレーションの実現の難しさ

- 業務品質の低さ・ばらつきの大きさ
  - ルールの不備や運用における逸脱の多さ
  - 従業員の離職率の高さなど
- 連続的な改善活動の難しさ

質・量ともに労働力不足

- 労働コストの上昇
- 技術系人材確保の難しさ
- 管理職クラスの人材確保もしくは育成の難しさ

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and 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 KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

課題解決のためのデジタル技術活用の可能性

透明性確保の難しさ

- 業務の属人化
- 紙ベースの業務、システム化の遅れ
- 内部統制の不備・機能不全(業務ルールの形骸化等)

効率的なオペレーションの実現の難しさ

- 業務品質の低さ・ばらつきの大きさ
  - ルールの不備や運用における逸脱の多さ
  - 従業員の離職率の高さ　など
- 連続的な改善活動の難しさ

質・量ともに労働力不足

- 労働コストの上昇
- 技術系人材確保の難しさ
- 管理職クラスの人材確保もしくは育成の難しさ

事例①

業務の見える化とデジタルレイバーによる自動化・BPR推進

事例②

購買分析の自動化による調達費削減の高度化

事例③

AIによる人材最適配置による技術系人材の生産性向上の実現

KPMG

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and 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 KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

先端デジタル活用事例のご紹介

先端デジタル活用事例のご紹介

事例①：　業務の見える化とデジタルレイバーによる自動化・BPR推進

事例②：　購買分析の自動化による調達費削減の高度化

事例③：　AIによる人材最適配置による技術系人材の生産性向上の実現

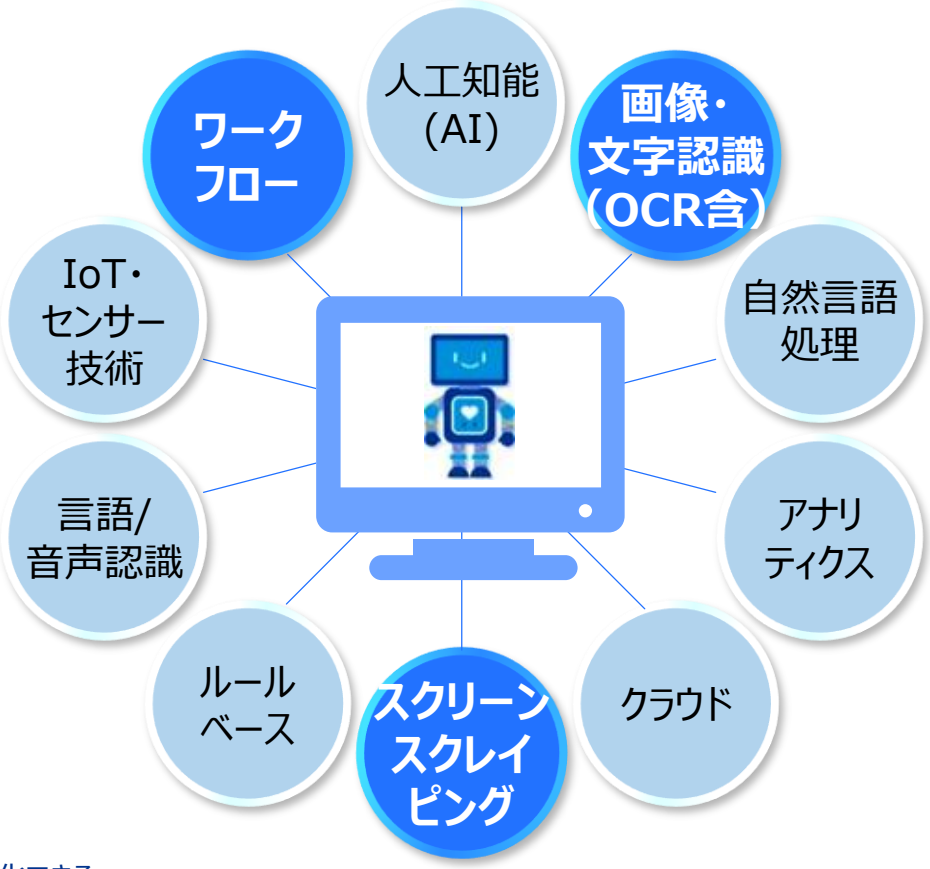
© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

RPA/デジタルレイバーとは何か？　－概要

RPAとは、

- スキャナを活用したOCR（光学的文字認識）技術やワークフローツールなどを**組み合わせて**、
- 一連の定型的なホワイトカラー業務に対して**人間と同様の作業**ができるようにした、業務自動化の取り組みである
  - ➔ 「人間と同様の作業」を実施することができるため、**業務を変える必要性はない**[*1]
  - ➔ 作業は**操作の記録**でとることができる
  - ➔ RPAツール内に業務の流れが記録されるので**見える化**も可能に
- 人工知能等と組み合わせることで、更に扱える業務処理が増える



*1:業務を変えた方が更なる効率化が図れることが多いが、変えなくともRPA化できる

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and 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 KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

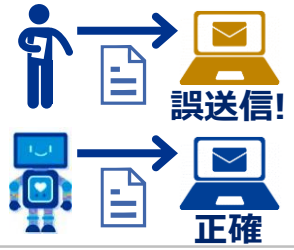
RPAにより創出できる効果

RPAツールの活用は、単純な作業だけではなく、いろいろな視点から効果を出すことができる

1 生産性向上による高度化・働き方改革

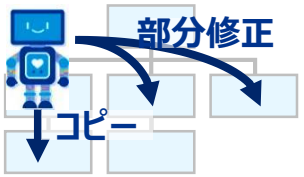
定型作業はロボット化、人間は高度な業務へ

2 情報漏えいリスク防止



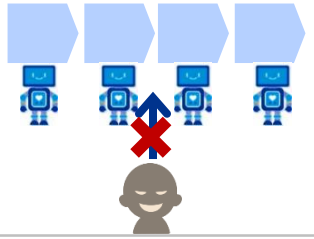
ロボットはミスをしない

3 季節変動や他部門展開対応が容易



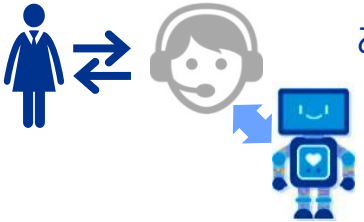
ロボ全体または機能をコピーできる

4 不正防止



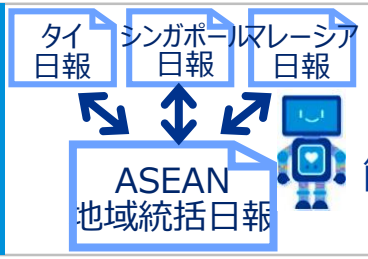
ロボ化推進で不正の余地なし

5 顧客満足度向上



お客様の要望に迅速・高品質に応える

6 整合性の担保



整合性をロボットで簡易に担保

KPMG

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and 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 KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

事例紹介：日系ヘルスケア企業における経理業務の見える化とRPAを活用した業務高度化

スクリーンをご覧ください

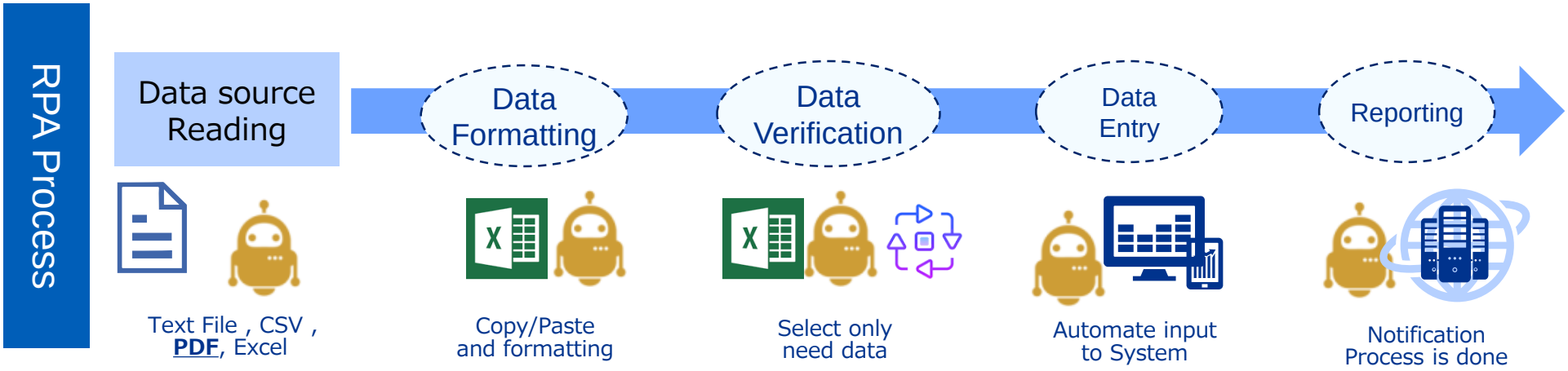
© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

RPAデモ動画のご紹介

- シナリオ： 電子ファイル(PDF)からのデータを読み込み、Excelファイルに落とし込み。所定の条件に合致するデータを抜き出す
- RPAツール： UiPath
- 人間がやると、1取引あたり3分前後 × 50回＝150分

⇒ これをRPAが実施すると、何分でできるか？



© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and 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 KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

デモをご覧ください

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and 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 KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

先端デジタル活用事例のご紹介

事例①：　業務の見える化とデジタルレイバーによる自動化とBPR推進

事例②：　購買分析の自動化による調達費削減の高度化

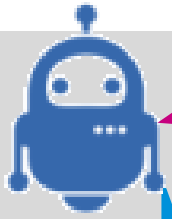
事例③：　AIによる人材最適配置による技術系人材の生産性向上の実現

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and 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 KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

ロボットとヒトとの協業による高度な購買分析の実現

効果的な購買分析のためには膨大な購買データを適切にカテゴリ分けする必要がある。従来ここに大きな工数が割かれ、本来やるべきコスト削減機会の特定や施策の実行に時間が割けていなかった。ロボットの支援を受けることでヒトはより高付加価値な業務に注力できる



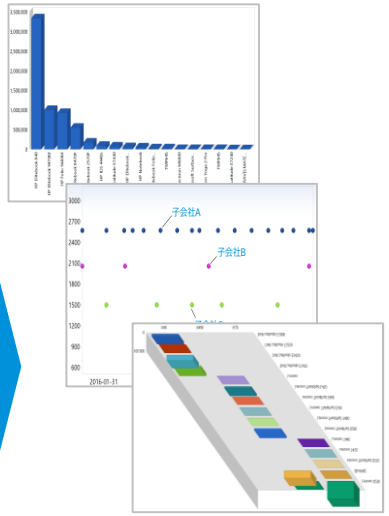
カテゴリ分けルールをロボットが学習

購買トランザクションデータ
(e.g. POデータ、APデータ)

- 全データを標準カテゴリに紐づけ
- 同じ品目の名寄せ

カテゴリ Lv1	カテゴリ Lv2	カテゴリ Lv3/4/5	購買データ
業務委託費	派遣		
	ITサービス		
	…		
IT通信	ハード		
	ソフト		
	…		
設備	リース		
	…		

標準カテゴリ別購買データ



カテゴリ毎に
コスト削減機会抽出

- サプライヤ分析
- 拠点間ベンチマーク
- 市場価格ベンチマーク
- 不適切購買の検知　等

コスト削減施策展開(例)

- サプライヤ集約、見直し
- 共通購買
- 過剰品質・量の是正
- 不正・不適切購買の是正

ヒトがやりきれない面倒な作業はロボットが担当

頭を使う高付加価値作業はヒトが担当

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and 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 KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

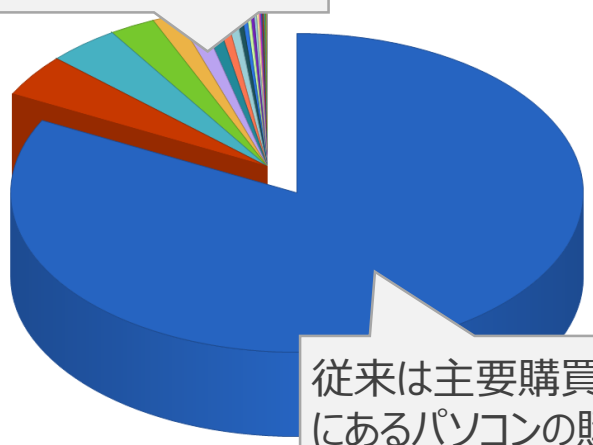
Document Classification: KPMG Confidential

購買データのカテゴリ分類自動化のイメージ

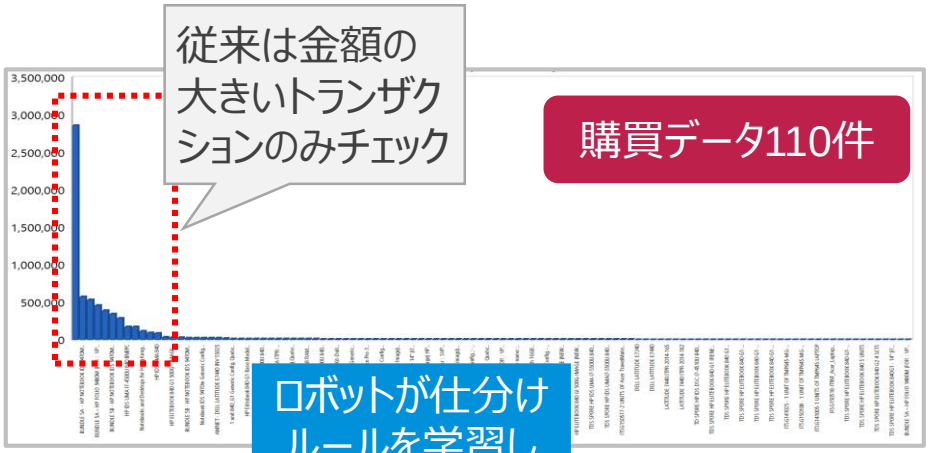
これまではリソースの制約から購買金額規模の大きい主要な購買コードおよび購買トランザクションのみに対して購買分析を行っていた。しかしながらロボットにやってもらうことで100%の購買データに対して分析が可能となる

パソコンの購買データの例

ロボットにやってもらうと残り20%のデータについて分析が可能になる



従来は主要購買コードにあるパソコンの購買データしか見れていない(例：全体の80%)



ロボットが仕分けルールを学習し自動分類

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and 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 KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

事例紹介：ハイテク企業におけるAIによる購買分析の自動化と高度な間接費低減の実現

スクリーンをご覧ください

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and 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 KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

先端デジタル活用事例のご紹介

事例①：　業務の見える化とデジタルレイバーによる自動化とBPR推進

事例②：　購買分析の自動化による調達費削減の高度化

事例③：　AIによる人材最適配置による技術系人材の生産性向上の実現

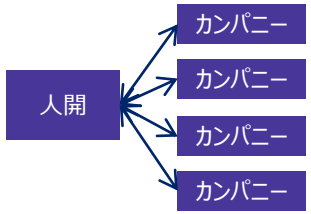
© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

専門スキル人材の適材適所の難しさ

- 膨大なエントリーより真の適正・実力を持つ学生を、社員の手により選抜
- 学校推薦入社が大多数

採用



- 人開と、各カンパニーの本部がやり取りし、配属を決定
- 人開、各カンパニーと新卒者個人レベルで配置に関わる検討・調整を実施（新卒メンバ全員をチェック）

配属

人材の配置は人事部の経験に基づく属人的な作業であり、必ずしも最適化されていない

評価（昇格・降格）

- 各カンパニーにて、配属されている社員評価を実施（働き方や貢献度等を各カンパニーで評価）
- 各カンパニーでの評価結果を収集し、人開にて年次評価（昇格・降格）を決定

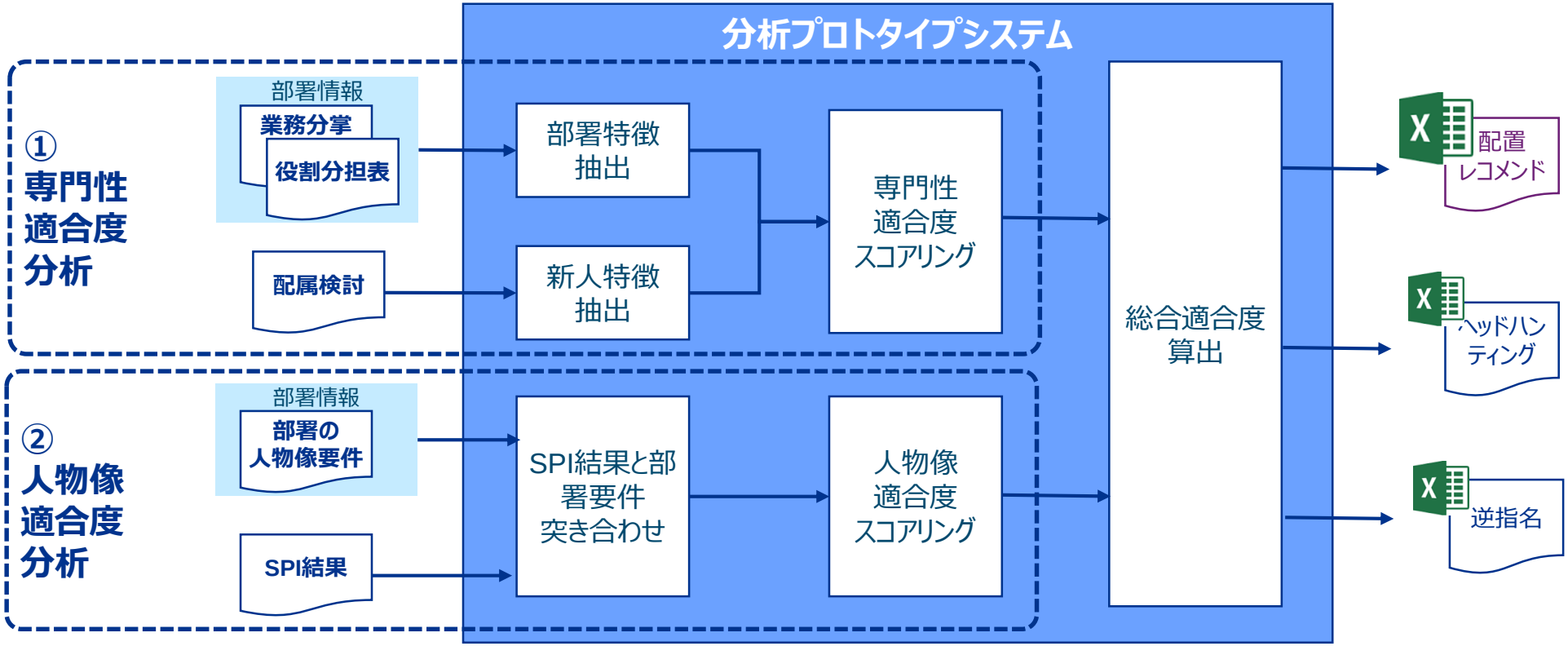
- 異動希望や事業戦略上の人員配置計画に基づき、ヒトの異動を行う
- 異動対象者の評価や経歴、インタビューを行う

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and 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 KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

AIによる専門スキル人材の最適配置実現の試み

- 要員の最適配置を実現するため、以下の機能で構成されるプロトタイプシステムを構築
  - ① **専門性適合度算出**・・・部署で必要な専門性と新人の持つ専門性の適合度を算出
  - ② **人物像適合度算出**・・・部署が求める人物像要件に対し、新人のSPI結果を当てはめ適合度算出



専門性と人物像要件を分析することで、新人・部署にとってより適合度の高い配置を実現します

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and 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 KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

デモをご覧ください

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and 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 KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

まとめ
～デジタル化に向けた提言～

デジタル化を阻む障害

- 経営インフラの整備遅れ
- 心理的な抵抗
- 経営陣のサポート不足
- 従来型事業への依存
- レガシーシステムの存在
- デジタルリテラシーの欠如・不足

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and 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 KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

デジタル化に向けた提言

前項であげた障害を乗り越えて、デジタルを体内に取り込むためには・・・・

① まずは、会社の仕組み・骨格を構築すること

「データ」をどう利用するかが、デジタル化の本質。

データの正確性・即時性などを高めていかないと、有効活用できない。

「業務標準の作成⇒定着化⇒改善」という連続的な取り組みによる会社の仕組みを構築していくことがはじめの一歩。

② 「デジタル化」という命題による肉体改造を図ること

連続的な改善活動には、従業員の教育や経営者の推進力など持続性が問われる。

ある特定分野の課題を解決することを軸に、一気に肉体改造を進めて、一点突破を図ることも有用。

⇒ 「連続的な成長」なくして「非連続的な成長」はない

その連動性を高めていくことが必要

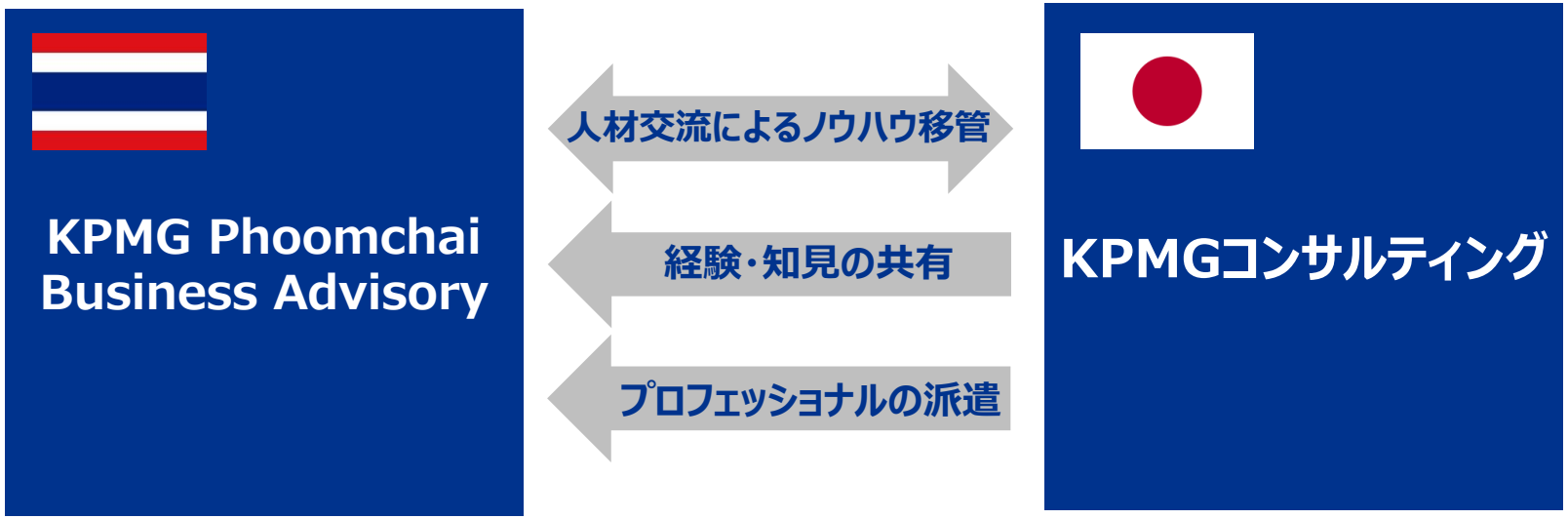
© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

最後に、KPMG JapanとThailandの協業

Japan-Thai Corridorのご紹介

KPMG Phoomchai Business Advisoryのアドバイザリー部門内に、タイの日系企業様へ対応する専門部署を設置しております



- 日本での経験と知見を活用したタイ向けのソリューション開発
- 日本からのプロフェッショナル人員の派遣や人材交流によるノウハウの移管
- 日系企業様固有のニーズに合わせた日・タイ共同のサービスデリバリー体制の構築

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and 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 KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Document Classification: KPMG Confidential

ご清聴ありがとうございました

KPMG

パネルディスカッション:

デジタル化時代のビジネス戦略

- 答えが日本にない時代に –

登壇者のご紹介

藤岡　資正氏

チュラロンコン大学サシン経営大学院付属日本センター所長
名古屋商科大学ビジネススクール教授、早稲田大学ビジネススクール客員准教授、
明治大学ビジネススクール・アドバイザー
オックスフォード大学サイード経営大学院経営哲学博士（DPhil）及び経営学修士。ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院客員研究員などを経て、2008年よりチュラロンコン大学サシン経営大学院に奉職。同校エグゼクティブダイレクター・MBA専攻長を経て現職。戦略コンサルティングファームのコーポレートディレクション（CDI）顧問をはじめ、積水ハイム不動産取締役などを兼務し、企業の海外展開を支援する傍ら、アジアスマートシティサミット会議長(日経BP社)や政府系プロジェクトを多数統括。2014年から姫路市観光大使及びタイ王国文化局顧問。

山田　正剛氏

YASKAWA ELECTRIC (THAILAND) CO.,LTD
President & CEO
1993年株式会社安川電機に入社。海外営業部にて米州、欧州、韓国、インド地域を担当。EMEA地域営業マネージャとして7年間ドイツ駐在後、インバータ事業におけるグローバル商品企画・販売・プロモーションに従事。2017年4月より、タイにおけるロボット、サーボ、ドライブ事業の責任者として出向。

古川　英典

パネルディスカッション　モデレーター
Partner, Advisory, Management Consulting, KPMG in Thailand
会計事務所系コンサルティングファーム・PEファンドを経て、2012年9月よりKPMGバンコクオフィスに参画。コンサルティングでは、ドイツ・タイへの駐在経験を有し、日本・欧州・アジアにおける製造、化学、自動車関連、IT、小売等のクライアントに対するBPR、M&A、ERP・SCM等の大規模システム導入とプロジェクト管理、内部統制対応等の幅広いプロジェクト経験に加え、自身で策定した海外戦略を実行した経験も持つ。国際関係論修士。エラスムス大学MBA。

© 2018 KPMG Phoomchai Business Advisory Ltd., ("KPBA"), a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Global Japanese Practice Team

KPMG Thailand

KPMG in Thailand 日系企業支援体制

タイ国における日系企業の存在は非常に大きいものがあります。その中で、KPMGタイランドは、日系企業をサポートするための最善の体制を整え、現在 800 社以上の日系企業のお客様にハイクオリティなサービスを提供しています。

KPMGタイランドでは、監査、税務・法務及びアドバイザリーの全てのサービスにおいて、日本の文化や商慣習等を踏まえ、日系企業に精通したプロフェッショナルによる期日管理を行う等、日系企業のニーズを意識し、参入フェーズから拡大・安定フェーズに至る各フェーズ毎に様々なサービスを提供しています。

また、これらサービスの質を更に高めるため、現在日本国公認会計士・米国公認会計士・日本国税理士11名の日本人専門家が、必要に応じて各分野のスペシャリストを動員し、日系企業に関わる諸々の問題に迅速に対応しています。

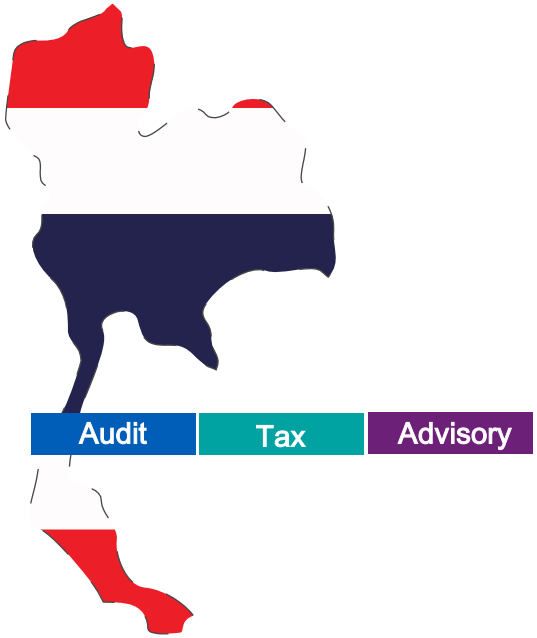
さらには、日本国内のあずさ監査法人やKPMG税理士法人、世界各地に展開するKPMG現地事務所の日本人専門家とのネットワークを最大限に活用する事で、在タイ子会社のみならず、日本の親会社、他国の関連会社との取引や共通の問題等、国際的なニーズにも対応したサービスを提供しています。

A team of 3 professions | Audit | Tax | Advisory

©2018 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no services to clients. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

Global Japanese Practice Team

KPMG in Thailand



Head of Global Japanese Practice in Thailand, Myanmar and Laos

パートナー
日本国公認会計士
三浦　一郎

1994年にアーサーアンダーセン入所。日本国内において、製造業、小売業、その他の会計監査、各種コンサルティング等に従事。2000年8月よりタイにおける日系企業をサポートするためにバンコク事務所に駐在。2004年8月より日系企業のサポート体制確立のため、あずさ監査法人からＫＰＭＧメキシコ事務所に赴任。2007年10月より監査パートナーとしてバンコク事務所に赴任。

Tel:+66-2-677-2119
imiura@kpmg.co.th

©2018 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no services to clients. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

Global Japanese Practice Team

Audit

KPMG in Thailand

ディレクター
米国公認会計士

宮田　一宏

2000年10月に朝日監査法人　（現あずさ監査法人）東京事務所入所。日本国内において、主にソフトウェアメーカー、総合商社等の会計監査及びデューデリジェンス業務に従事。2009年7月よりタイにおける日系企業支援部隊の一員としてバンコク事務所に赴任。

Tel:+66-2-677-2126
kazuhiro@kpmg.co.th

マネジャー
日本国公認会計士

蓑毛　徹

2007年12月にあずさ監査法人に入所。日本国内において、主に通信事業会社、石油開発・生産事業会社、製薬会社等の会計監査の他、IFRSコンバージェンス、財務デューデリジェンス業務に従事。2015年7月よりKPMGバンコク事務所に赴任し、税務・法務部門に赴任。2016年７月より税務・法務部門から監査部門へ転籍。

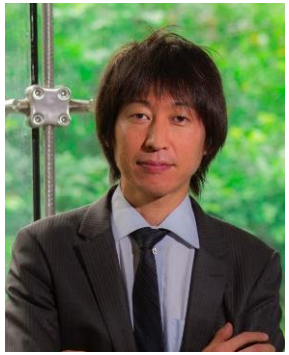
Tel:+66-2-677-8336
tminomo@kpmg.co.th

©2018 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no services to clients. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

Global Japanese Practice Team

Tax

KPMG in Thailand



ディレクター
日本国税理士試験合格（2002年）

柴田　智以

2002年にKPMGピートマーウィック（現KPMG税理士法人）に入社。主にタックスデューデリジェンス、M&A関連の税務アドバイザリー業務に従事。KPMG Phoomchai Tax Ltd.（KPMGタイランド）には2011年から2013年まで駐在、その後2015年から再赴任を経て現在に至る。主に日系企業に対してタイへの進出形態、タイの税制・法制度に関するコンサルティング、現地法人設立や組織再編等の法務・税務手続支援、M&A関連の業務に従事。

Tel:+66-2-677- 2563
tshibata1@kpmg.co.th

アソシエイトディレクター
日本国税理士試験合格（2004年）

伊藤　進

2003年KPMG税理士法人に入所。日本国内において、主に外資系金融機関及び投資ファンド等における税務コンプライアンス、アドバイザリー業務に従事。2009年よりKPMGバンコクに赴任。2012年よりKPMGインドに初めての税務専門家として駐在。2014年KPMGバンコクの税務・法務部門に着任。

Tel:+66-2-677-2447
sito1@kpmg.co.th

©2018 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no services to clients. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

Global Japanese Practice Team

Advisory

KPMG in Thailand

パートナー
マネジメントコンサルティング

古川　英典

2012年9月よりKPMGバンコクオフィスに参画。前職ではコンサルティングと投資事業に従事。特にコンサルティングでは日本・欧州・アジアにおける製造、化学、自動車関連、IT、小売等のクライアントに対するBPR、M&A、ERP導入、内部統制対応等のプロジェクト経験に加え、自身で策定した海外戦略を実行した経験も持つ。国際関係論修士。エラスムス大学MBA。

Tel:+66-2-677-2655
hidenori@kpmg.co.th

ディレクター
マネジメントコンサルティング

吉本　諭治

KPMGシンガポールオフィスのジャパンデスクに従事した後、2018年1月よりKPMGバンコクオフィスに参画。前職の外資系戦略コンサルティングファームも含め製造業のクライアントを中心に事業戦略、デジタル戦略、サプライチェーンマネジメント改革、業務改革等のプロジェクト経験を持つ。欧州、米州、アジアと幅広い地域での海外案件に従事。機械工学修士。米国UCバークレー大学MBA。

Tel:+66-2-677-2607
yyoshimoto@kpmg.co.th

ディレクター
リスクコンサルティング
米国公認会計士

坂東　亮

2010年7月にKPMGバンコク事務所に入所。主として内部監査、ＳＯＸ監査、内部統制構築支援、不正調査及び不正防止対策支援を中心としたアドバイザリー業務に従事。

Tel:+66-2-677-2710
rbando@kpmg.co.th

©2018 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no services to clients. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

Global Japanese Practice Team

Advisory

KPMG in Thailand

アソシエイトディレクター
マネジメントコンサルティング
日本国公認会計士

畠中 貴司

2002年4月朝日監査法人（現あずさ監査法人）入所。メーカー、IT企業等の会計監査、連結決算業務構築支援等に従事。2009年に自動車メーカーに出向し、連結決算業務に従事。2010年より東京事務所にてアドバイザリー部門に所属し、主にメーカーのIFRSコンバージョン、決算早期化、決算プロセス改善等のプロジェクトに従事。2015年4月よりバンコク事務所に赴任。

Tel:+66-2-677- 2705
thatakenaka1@kpmg.co.th

アソシエイトディレクター
ディールアドバイザリー
日本国公認会計士

小松 浩幸

2003年10月朝日監査法人（現あずさ監査法人）入所。主に重機械工業、船舶運輸業等の金商法監査業務に従事。2007年よりディールアドバイザリーサービス専任となり、バイサイド・セルサイド双方の立場から公官庁、医療機器、製造、インフラ事業、小売、ファンド等の幅広い業種を対象としたアドバイザリー業務に従事。なお、2008年より約2年野村證券グループに出向。投資事業、FA業務に従事。2018年1月よりバンコク事務所に赴任。主に日系企業向けのM&A関連業務に従事。

Tel:+66-2-677-2154
hkomatsu@kpmg.co.th

マネジャー　（金融担当）
日本国公認会計士

藤原　祐作

2006年あずさ監査法人に入所。以降、主に銀行、ノンバンク等の金融機関に対してJ-GAAP及びIFRSの監査を担当。また、大手金融機関へ約2年半出向し、金融商品に対する会計面の調査及び助言を担当。そのほか、金融機関の新規設立支援・コンプライアンス態勢強化等のアドバイザリー業務にも従事。2017年7月より日系金融機関をサポートするために金融部門の一員としてバンコクに赴任。

Tel:+66-2-677-2659
yfujiwara@kpmg.co.th

マネジャー
リスクコンサルティング
日本国公認会計士

本元　啓介

2008年3月にあずさ監査法人に入所。日本国内において、主に都市銀行・地域金融機関や投資会社等の会計監査に従事。また、大手金融機関向けのアンチ・マネーローンダリング態勢の構築支援並びにIFRSの導入助言業務にも携わる。2016年7月よりKPMGバンコク事務所に赴任し、アドバイザリー業務に従事。

Tel:+66-2-677- 2448
khommoto@kpmg.co.th

©2018 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no services to clients. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

Global Japanese Practice Team

KPMG in Myanmar

三浦 一郎 Ichiro Miura

日本国公認会計士, Partner

Head of Global Japanese Practice

KPMG in Thailand, Myanmar and Laos

E:imiura@kpmg.co.th

加藤 正一 Masakazu Kato

米国公認会計士

Associate Director

E:mkato3@kpmg.com

伊藤 進 Susumu Ito

2003年度日本国税理士試験合格者

Associate Director

E:sito1@kpmg.co.th

本元 啓介 Keisuke Hommoto

日本国公認会計士

Manager

E:khommoto@kpmg.co.th

Sie Sie Htun

Partner in Charge, KPMG in Myanmar

E:shtun@kpmg.com

Thomas Chan

Partner, Head of Tax and Regulatory

E:tchan8@kpmg.com

Pravena Piyavongpinyo

Executive Director, Deal advisory

E:pravena@kpmg.com

古川 英典 Hidenori Furukawa

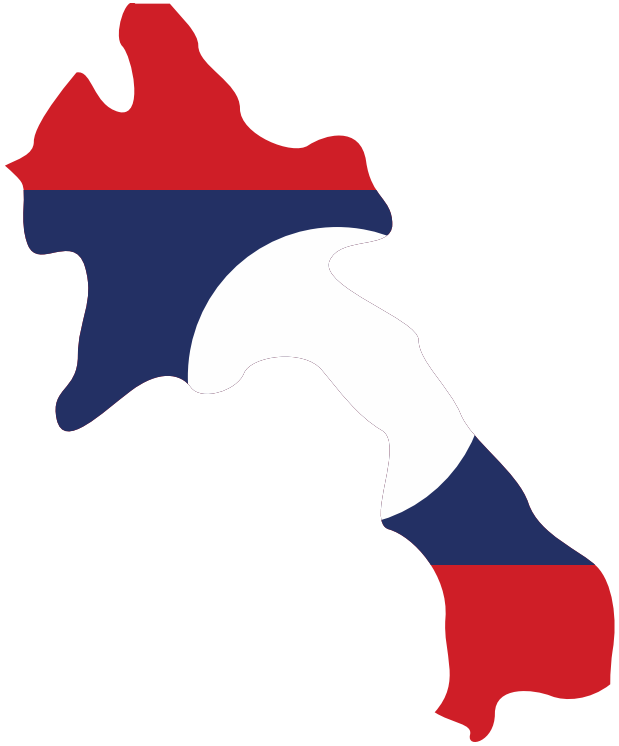
Partner, Management Consulting

E:hidenori@kpmg.co.th

©2018 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no services to clients. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

Global Japanese Practice Team

KPMG in Laos



ディレクター
米国公認会計士

宮田　一宏

2000年10月に朝日監査法人　（現あずさ監査法人）東京事務所入所。日本国内において、主にソフトウェアメーカー、総合商社等の会計監査及びデューデリジェンス業務に従事。2009年7月よりタイにおける日系企業支援部隊の一員としてバンコク事務所に赴任。ラオス事務所日系企業支援兼任。

Tel:+66-2-677-2126
kazuhiro@kpmg.co.th

©2018 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no services to clients. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.