KPMG Webセミナー（第7回）

With/After COVID-19において必要な企業行動と、タイに及ぼす影響について

2020年8月

コンテンツ

ご挨拶・講師のご紹介	KPMGタイ　三浦　一郎
タイの状況	KPMGタイ　藤原　佑一郎
コロナ禍において必要な企業行動	KPMGジャパン　木村　昌吾
JV不振に対する対応策	KPMGジャパン　中村　吉伸
最後に	

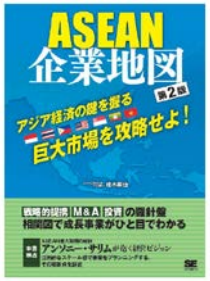
© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

講師紹介

講師紹介 – 木村 昌吾

氏名	木村 昌吾　Shogo Kimura
現役職	株式会社 KPMG FAS　ディレクター
学歴	● 慶應義塾大学卒 ● University Of California, Haas School of Business MBA
職務経験	● 1990年4月　三菱銀行（現・三菱UFJ銀行）に入行 ニューヨーク支店、シンガポール支店における11年の海外勤務を含め、16年間在籍。 ● 2006年10月　モルガンスタンレー証券入社　スペシャルシチュエーショングループ　ヴァイスプレジデント ● 2008年2月　新生銀行入社　コーポレートアドバイザリー部　次長 ● 2011年2月　野村證券入社　IBﾋﾞｼﾞﾈｽ開発部　エグゼクティブディレクター ● 2014年2月　野村證券シンガポール　アジアウエルスマネジメント部　エグゼクティブディレクター ● 2015年9月より現職 これまでに手掛けた主要なM&A案件は、東京スター銀行の中国信託への売却、ブリヂストンのインドネシアゴム農園買収、東海カーボンのタイカーボンプロダクツ買収、北野建設の豪リゾートホテル売却、成城石井の丸の内キャピタルへの売却、昭和オートリースに売却、東和銀行の金融機能強化法に基づく優先株発行、関東つくば銀行と茨城銀行の経営統合、武富士の会社更生法に基づくスポンサー選定等。
著書等	● ASEAN企業地図 第2版（翔泳社：2019年1月） ● ASEAN企業地図（翔泳社：2015年12月） ● 「選択肢」を持って「人生を経営」する（Wedge出版：2014年12月） ● The Big Deal　激白!投資銀行（月刊誌Wedgeのオンラインにコラム連載）



© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

講師紹介 – 中村 吉伸

氏名	中村　吉伸　Yoshinobu Nakamura
現役職	株式会社 KPMG FAS 執行役員パートナー KPMG Japan Restructuring Service　責任者 KPMG Japan Consumer & Retail　セクター責任者
学歴	慶應義塾大学卒 公認会計士
職務経験	■ KPMG JapanのRestructuring Serviceの日本代表を務める。数多くのターンアラウンド、事業・組織再編・再構築、M&A、JV設立・解消等プロジェクトにおいて、事業変革・戦略見直し、事業計画の策定・実行、事業・財務リストラクチャリング計画の策定・実行、スキーム策定・実行、事業性の評価・分析、価値評価、デューデリジェンスから、利害調整・交渉等まで、幅広いアドバイスを提供。2000年の民事再生法施行以降、数多くの法的整理（民事再生法、会社更生法）案件、政府系機関による私的整理案件などに財務アドバイザーとして関与してきた。 ■ 近時では、特殊船オペレーターの会社更生事件、サブシーJV事業のグローバルリストラクチャリング、船舶オペレーターの民事再生事件、半導体製造販売会社の会社更生事件、航空会社の会社更生事件などの大型法的整理案件に関与。また、大手海運会社やエネルギー・インフラ企業における同業とのJV設立等の事業再編案件、コンプライアンス違反や不適切会計に起因するターンアラウンド・利害調整案件等にも関与している。 ■ KPMG Japanの消費財小売セクターの日本代表も務めており、大手小売流通企業の再編やそれに纏わるグループ会社の整理、カタログ通販企業の事業再生計画策定、大手小売流通企業の本社機能見直し・グループ内再編・在庫管理高度化、その他アパレル、外食、食品、消費財等企業のM&A、事業再生、組織再編・再構築、業務改善等案件に多数関与している。 ■ 2007年4月から2009年9月まで英国KPMGに出向し、日系企業の欧州地域での事業・組織再編案件に係るアドバイスを提供した経験を有する。 ■ 「続・事業再生とバイアウト（中央経済社）」共著、「企業・事業再生ハンドブック（日本経済新聞）」共著、「あるべき私的整理手続の実務（事業再編実務研究会編　民事法研究会）」共著、他書籍、雑誌等に寄稿。早稲田大学及び一橋大学の大学院向けKPMG FAS 寄付講座（事業再生）にて講師も務める。 ■ 事業再生実務家協会（Japanese Association of Turnaround Professionals(JATP)）及び倒産実務家日本協会（Japanese Federation of Insolvency Professionals (JFIP)）会員

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

タイの状況

タイの状況（1/2）

経済指標

- 2020年第2四半期の経済成長率はマイナス13%となる見込みで、アジア通貨危機（98年Q2 ▲12.5%）以来のマイナス幅。また通年でも5~7%程度のマイナスとなり、回復には２年程度を要するとの見方がある
- 2020年上半期の輸出額は前年同期比で7.1%減少。通期では5.5 ~13.5%の減少が見込まれ、落ち込み幅は14.3%となった2009年以来の大きさ

エアライン

タイ国際航空

- タイの破産法に基づく会社更生手続（5/27日申請受理）により、事業を継続しながらの再建を目指す
- 高コスト体質に加え、LCCとの競争激化等により2019年12月期まで3期連続で最終赤字を経常
- 4月下旬全便欠航となり資金繰りが大幅に悪化し、政府へのつなぎ融資等の報道もなされたがリストラ計画がまとまらず、抜本的な再建のため法的整理がとられるた

LCC

- タイ・ノックエアラインとシンガポール・スクートの共同出資で設立されたノックスクートは、2020年6月に経営不振により清算し、事業を終了
- また、ノックエアライン自身も破産法に基づく会社更生手続を申請（7/30）。ノックエアラインは19年12月期まで6期連続で最終赤字となっており、足元では債務超過となっていた

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

タイの状況（2/2）

ホスピタリティ（ホテル）

- タイの約32,00超のホテルの90%超が、COVID19により休業を余儀なくされ（現在は段階的に再開）、ホテルを含む旅行業者の30%以上が廃業したとの見方（タイ観光業協会）
- また、年末までに外国人旅行者の入国規制を緩和できなければ、ホテルを含むホスピタリティー企業の6割が廃業に追い込まれるとの見方も示されている（タイ観光・スポーツ省）
- 訪タイ外国人旅行者は20年は680万人に急減する見通し（19年は約4,000万人）
- 国内向旅行の需要喚起策「ウィ・トラベル・トゥギャザー」等により需要回復を狙うが、国内旅行見込みの下振れ、「トラベル・バブル」実施時期の不透明さが依然としてリスク

製造

- 2020年上半期のタイ自動車輸出台数は、前年同期比（累計）で37.4%減と大幅に落ち込んだ。ただし生産を休止していたメーカー生産再開、各国都市封鎖の解除に伴い、6月単月では5万台となり、5月（3万台）から大幅に増加
- 2020年上半期の国内生産台数も、前年同期比43.1%の減少

不動産

- バンコク市内のコンドミニアムの販売戸数は、前年同期比で2020年第1四半期36.5%の減少、第2四半期で73.2%の減少と、購買力低下などにより大幅に減少した。

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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.

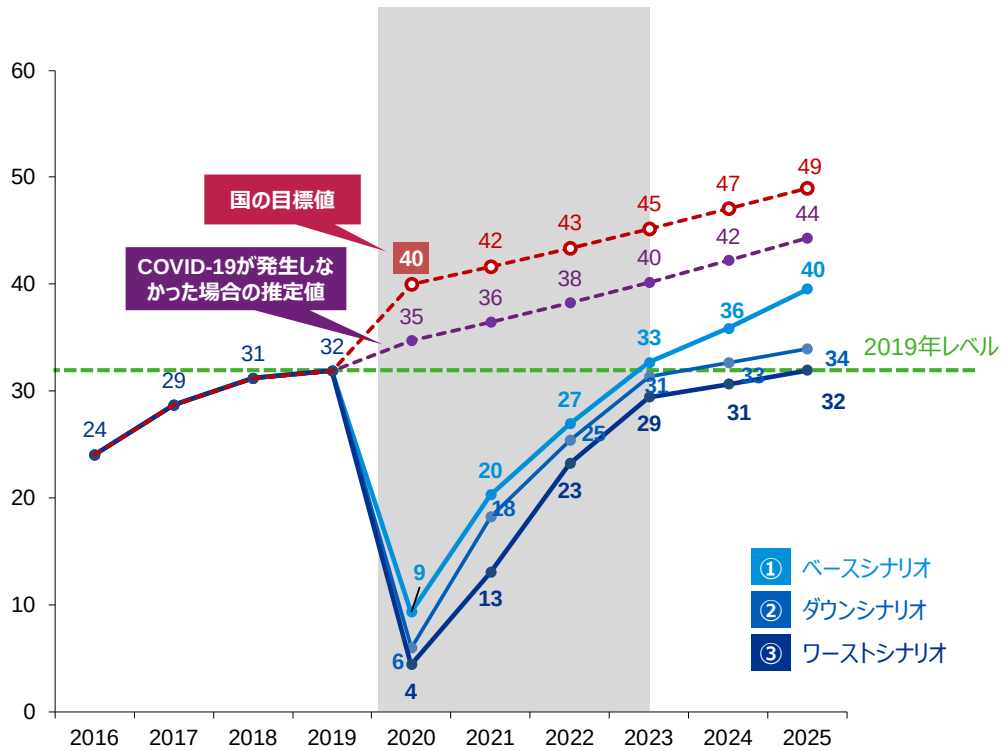
Document Classification: KPMG Confidential

コロナ禍において必要な企業行動

大きく滞る人の往来：インバウンドの回復は2022年以降の可能性

- KPMGは訪日外客数について、COVID-19影響からの回復シナリオを独自分析しています。
- 世界的流行が長期化する見通しの中、ワクチン普及や治療法が確立されるまでは国際的移動も長期にわたって制限されるため、それが経済回復の足かせになるものと思われます。

Covid-19による訪日外客数への影響分析



Source: STR、りそな、野村総研、Oxford Economicsのレポート、2003年香港インバウンド伸び率実績値、JNTO「訪日観光客数」データに基づきKPMG分析

Note: 東京オリンピック開催（2021年）効果は限定的と仮定した。

COVID-19の影響シナリオパターン	2020年推計(前年比)
①ベースシナリオ （影響が5月末まで継続、その後各国経済対策が功を奏し早期回復）	**9.3百万人** （-70.8%）

- 4-5月：入国拒否の水際対策が5月末まで継続し、全体インバウンドは約▲98%と仮定
- 6月以降：入国拒否の解除に伴い、各国が徐々に回復するが、海外旅行敬遠の影響で過渡期間としてアジア4ヶ月、ヨーロッパ・アメリカ9ヶ月間は一定的な回復レベルに留まる
- その後の回復期間は各国の航空旅客数の回復に伴い回復し、2023年に2019年レベルまで到達（国際航空運送協会IATAの国際航空乗客数の回復を考慮）
- 2024年以降は2017-2019年の各国籍別訪日外国人の成長率実績で推移

② ダウンシナリオ （影響が9月まで継続し、その後段階的に回復）	**6.0百万人** （-81.2%）

- 4-8月：入国拒否の水際対策が8月末まで継続し、全体インバウンドは約▲98%と仮定
- 9月以降：入国拒否の解除に伴い、各国が徐々に回復するが、海外旅行敬遠の影響で過渡期間としてアジア4ヶ月、ヨーロッパ・アメリカ9ヶ月間は一定的な回復レベルに留まる
- その後の回復期間は各国の航空旅客数の回復に伴い回復し、2023年後半に2019年レベルまで到達（国際航空運送協会IATAの国際航空乗客数の回復を考慮）
- 2024年以降は国の訪日外国人旅行者目標値に基づくCAGR4.1%(2020-2030)で推移

③ ワーストシナリオ （世界的影響かつ海外旅行敬遠が12月まで継続し、その後回復する場合）	**4.4百万人** （-86.3%）

- 4-12月：入国拒否の水際対策が12月末まで継続し、全体インバウンドは約▲98%と仮定
- 2021年1月以降：入国拒否の解除に伴い、各国が徐々に回復するが、海外旅行敬遠の影響で過渡期間としてアジア4ヶ月、ヨーロッパ・アメリカ9ヶ月間は一定的な回復レベルに留まる
- その後の回復期間は各国の航空旅客数の回復に伴い回復し、2025年に2019年レベルまで到達（国際航空運送協会IATAの国際航空乗客数の回復を考慮）
- 2024年以降は国の訪日外国人旅行者目標値に基づくCAGR4.1%(2020-2030)で推移

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

コロナ禍で必要な企業行動の整理

戦略の見直し

コロナ禍の環境に合ったビジネスに軌道修正するために何をすべきかを理解する

事業活動の縮小

赤字事業・地域からの撤退、またはパートナーの支援・変更

コスト削減

事業価値維持に即効性あるコスト削減施策の策定・実行

資金管理

運転資本の圧縮および新たなキャッシュ創出方法の特定

New Realityを見越した事業計画の策定

- New Reality下での事業ビジョンの確立（次頁ご参照）
- 新たなビジネスモデルの再構築と将来性評価

ステークホルダーとの調整

- 事業運営資金の追加調達および金融支援（可能な場合、含・対パートナー）
- リストラも視野に入れたステークホルダーとの主体的で定期的なコミュニケーション
- パートナーのステークホルダーとのコミュニケーション状況の常時把握

- コロナ禍の影響を反映して戦略と事業計画を迅速に見直し、この不確実な期間を通じて資金繰り／キャッシュフローの管理を強化し事業を維持するために、何をすべきかを見極め決断しなければなりません。
- 特に事業に**パートナーが存在する場合は、相手の経営状況をタイムリーに把握することは大変重要です**。

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

セクター別の影響と想定される”New Reality”

- New Realityに対応するための投資の必要性等に伴い、業界・地域再編が進む可能性が見込まれます。
- また海外事業においては、関連する地域・国ごとのNew Realityを把握する必要がある点に留意が必要です。

セクター	顕在化した、または潜在的な影響	想定される”New Reality”
ホスピタリティ(観光、宿泊等)	■ 国内外の移動制限に伴う需要の急減 ■ 特に観光業が基盤となっている地方都市への甚大な影響 ■ 他セクターに先行する企業再生の動向	■ インバウンド需要回復の不透明性 ■ 消費者の心理や行動の変化への対応 ■ ホスピタリティ業界から他業界への人材再配置
ヘルスケア（医療、介護）	■ 感染症対策の整備の社会的要請 ■ 外来・手術件数の減少と病床稼働率の低下 ■ 介護業界（特に通所・訪問）の稼働率・収益性の悪化	■ オンライン診療の条件緩和等による遠隔医療の普及 ■ 公的機関・民間有力グループを軸にした再編の加速 ■ 大手介護事業者による再編の可能性
小売	■ 生活必需品の供給におけるサプライチェーンの寸断 ■ 特に嗜好品の需要の急減と在庫リスク ■ オンライン注文に伴うデリバリー重要の急増	■ サプライチェーンの見直し（中国一極集中の回避等） ■ Eコマースの拡大 ■ 投資（キャッシュレス化、無人店舗化等）の必要性
製造業	■ 生活必需品と嗜好品の需要の明暗 ■ 特に国外のサプライチェーンの寸断 ■ 原材料・部品価格の変動	■ サプライチェーンの見直し（中国の国内・ASEAN代替等） ■ サプライチェーンの多元化コスト等に伴う自動化の加速 ■ 政策優遇による産業構造転換（電気自動車等）の促進
建設	■ 建設資材の製造停止 ■ ゼネコンの工事中断と建設資材リース料等の負担問題 ■ 住宅需要の低迷	■ 景気回復期における官需への期待 ■ 冷蔵倉庫やデータセンター等の需要拡大 ■ 外国人労働者へのケア

Source： SPEEDA

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

【New Realityへの対応①】製造業におけるサプライチェーン見直し

■ 中国に依存したサプライチェーンの再構築（国内やアセアンでの代替）は、日本政府による補助金も一部支給される状況ですが、個別企業の個別製品ごとの現状把握の上、サプライヤー、顧客や同業他社の動向を注視する必要があります。

令和２年度補正予算

サプライチェーン対策のための国内投資促進事業費補助金

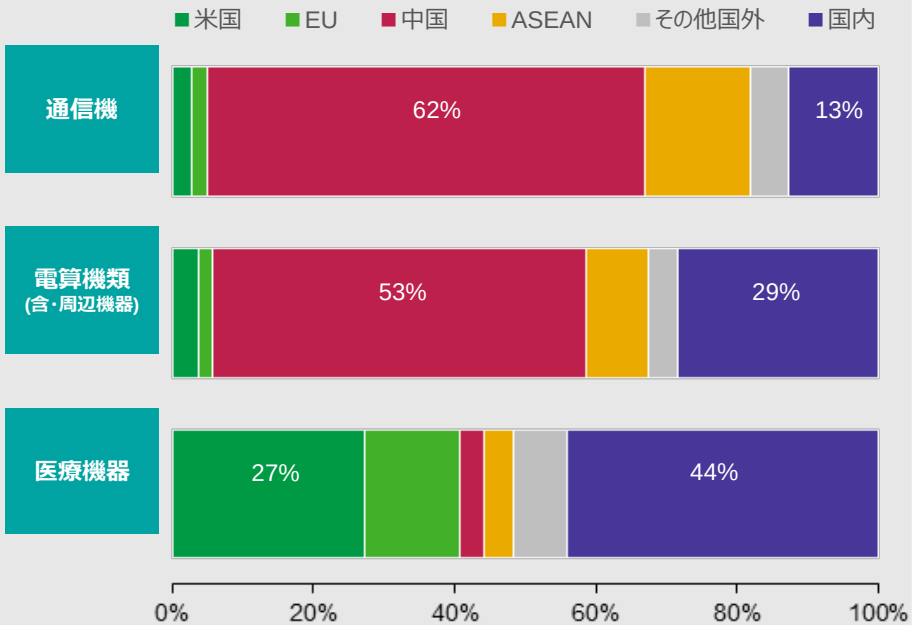
対象業種	■ 生産拠点の集中度が高い製品・部素材の製造 ■ 国民が健康な生活を営む上で重要な製品・部素材の製造
対象行為	■ 建物・設備の導入（F/Sを含む。）
予算額	2,200億円
その他	■ 大企業向け補助率：1/2以内 ■ 中小企業向け補助率：2/3以内～3/4以内

海外サプライチェーン多元化等支援事業

対象業種	■ 衛生関連製品等の製造等 ■ 自動車、電機、医療機器、レアメタル等の製造等
対象行為	■ 設備導入・実証試験・FS調査等
予算額	235億円
その他	■ AMEICC(日アセアン経済産業協力委員会)事務局への拠出

Source： 経済産業省ホームページ、財務省貿易統計、経済産業省生産動態統計、厚生労働省薬事工業生産動態統計

【日本市場】製品別供給状況（概算）



Note： 通信機の国内供給比率(2019年)は、生産動態統計の通信機械器具及び無線応用装置生産金額から貿易統計の通信機輸出価額を減じた金額に基づいて計算しています。

Note： 電算機類の国内供給比率(2019年)は、生産動態統計の電子計算機及び情報端末生産金額（除金融用端末装置）から貿易統計の電算機類輸出価額を減じた金額に基づいて計算しています。

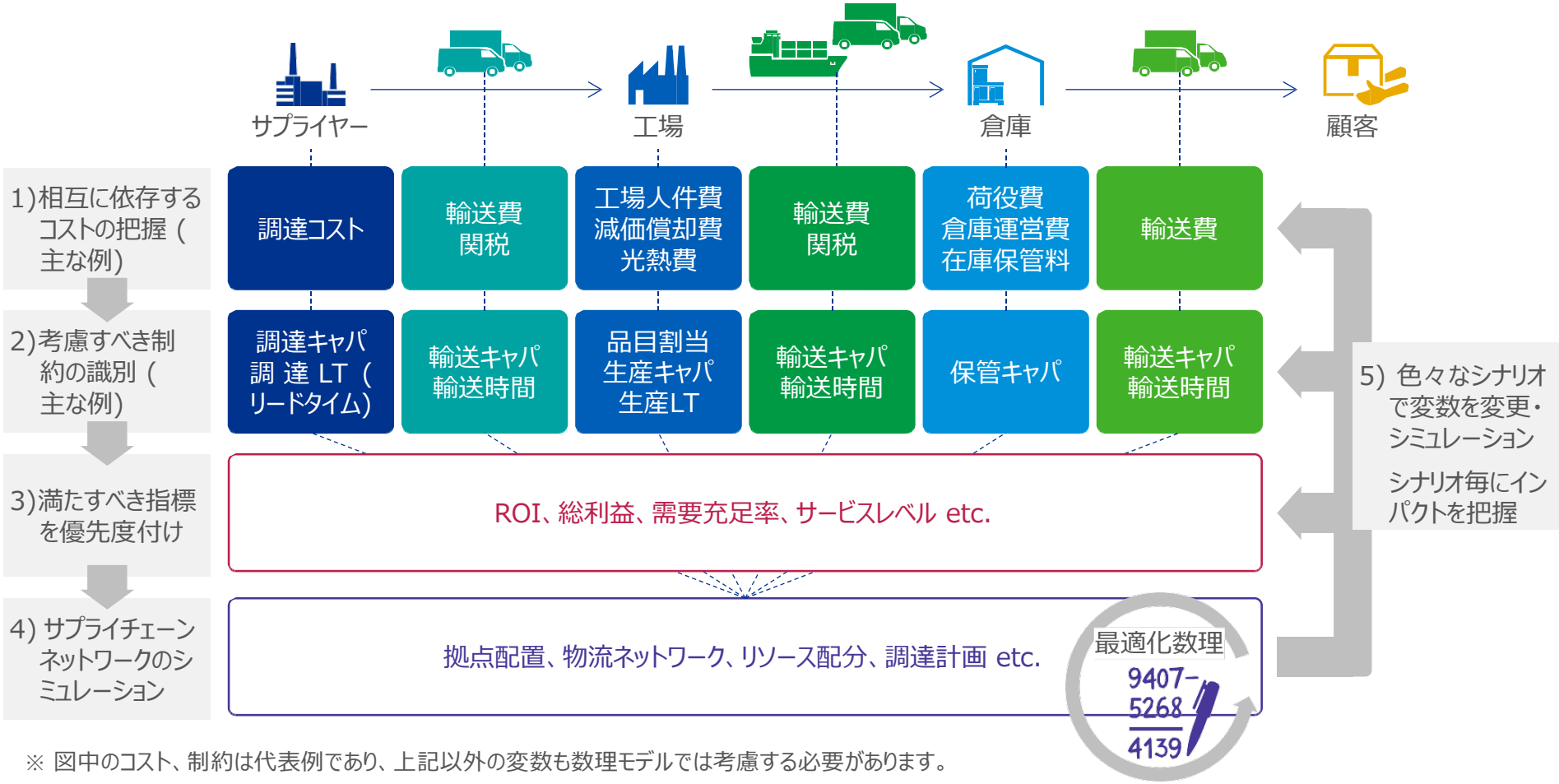
Note： 医療機器の国内供給比率(2018年)は、薬事工業生産動態統計の医療機器生産金額から同統計の医療機器輸出金額を減じた金額に基づいて計算しています。また、ASEANの同比率は、マレーシア、タイとシンガポールの合計値に基づいて計算しています。

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

【New Realityへの対応②】サプライチェーン見直しのためのシミュレーション

■ サプライチェーン見直し（含・パートナーの変更）に際しては、外部環境変化のシナリオ毎サプライチェーン見直しのインパクトを可視化するシミュレーションが必要です。移転価格税制等を考慮したグローバル機能配置の検討も必要です。



※ 図中のコスト、制約は代表例であり、上記以外の変数も数理モデルでは考慮する必要があります。

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

【New Realityへの対応③】波及の大きな自動車産業のトレンド把握

■ 自動車メーカーが近年注力していた『CASE』のうち、Shared（シェアリング）は見直しが、Electric（電動化）は加速が想定さ れます。サプライヤーにおいては、国・地域や系列を超えた再編の加速が想定され、波及が大きいだけに注視が必要です。

『CASE』のトレンド

Shared(シェアリング)は、新たな都市デザインと共に見直し

■ コロナ禍に伴う公共交通機関の制約により、車の所有の価値が再評価され、シェアリングの需要は見直しの必要性が想定される。

■ より広い視野で、車、タクシーや公共交通機関を含めた『MaaS（Mobility as a Service）』は、自動車メーカーも関与する新たな都市デザイン（トヨタ自動車の『Woven City』（2021年着工予定）等）の中で見直される。

Electric(電動化)は、産業政策により加速

■ EVのバッテリーは未だ高価格であり、コロナ禍に伴う消費者の節約志向や燃料価格の低下は、EV普及の向かい風と言える。

■ 一方で、産業政策（充電設備整備やEV購入・保有コストの支援措置）が電動化を押し進めることが想定される。

■ EVは今後、規模の経済の享受による価格の低減も期待される。

サプライヤー再編の加速の可能性

■ 自動車セクターにおいては、複層化したサプライヤーの見える化を含めたサプライチェーン・マネジメントが従来から取り組まれてきていたが、コロナ禍を受けて、改めてサプライチェーン見直しの検討が着手されている。

■ コロナ禍以前に生じていた以下の中長期的なトレンドは、アフターコロナにおいても継続が想定される。

1. 米中貿易摩擦の影響
2. 電動化に伴う部品点数の減少（参入障壁の低下）
3. 素材の非鉄化・樹脂化

■ コロナ禍の影響の長期化によりサプライヤーの資金繰り懸念も生じ始める中で、サプライチェーンの見直しと共に、上記中長期的なトレンドを踏まえた形で、国・地域や系列を超えたサプライヤーの再編が加速する可能性がある。

（ご参考）自動車部品メーカーのM&A事例

時期	概要
2018/10	カルソニックカンセイが、マニエッティ・マレリ(FCAの自動車部品部門)の買収を発表。
2018/10	仏自動車部品大手のフォルシアが、クラリオン(日立製作所) の買収を発表。
2019/10	ホンダと日立製作所が、傘下の自動車部品メーカー計4社の統合を発表。

Source： 日経テレコン、SPEEDA、REUTERS

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

コロナ禍がアセアンに及ぼす影響について

ASEAN主要各国のコロナ禍の概況と政治・経済動向（感染者関連データは8/1時点）

国名	S&P ソブリン 格付*1	累計感染者数 / 累計退院者数	累計死亡者数 / 10万人当り死亡者数	コロナ禍の概況と政治・経済動向
シンガポール	AAA（安定的）	52,825 / 46,926	27 / 0.45	■ 2020年1～3月期に総雇用者数が1万9900人減少 ■ 7/1、3月から停止しているマレーシアとの相互渡航の段階的再開に向け協議開始 ■ 7/14　GDP成長率、第2四半期に前期比年率▲41.2%
ベトナム	BB（安定的）	620 / 373	6 / 0.01	■ 4/20、トヨタ自動車の完成車工場が稼働を一部再開。 ■ 5/15、コロナ収束を受けて国内観光を促進の方針を提示 ■ 7/31、100日ぶりに市中感染、ダナンから他都市に拡大
タイ	BBB+（安定的）	3,317 / 3,142	58 / 0.08	■ 6/12、夜間外出禁止措置の撤廃や、一部の例外を除く商業活動の再開 ■ 6/29、国際便のタイへの乗り入れを条件付で緩和 ■ 7/28、上半期の自動車生産、前年同期比43.1%減の60万6,000台
マレーシア	A-（安定的）	8,999 / 8,664	125 / 0.08	■ 6/10、回復移動制限令に移行。実施期限は8/31まで ■ 7/14、移動制限令期間中の出国者の再入国および駐在員の一時出国は事前許可必須
インドネシア	BBB（ネガティブ）	111,455 / 68,975	5,236 / 1.92	■ 6/15、ショッピングモールが制限付きで活動再開が許可 ■ 7/1、経済活動再開に向けた移行期間フェーズ1を14日間延長 ■ 7/31、バリ島観光再開
フィリピン	BBB+（安定的）	103,185 / 65,557	2,059 / 1.88	■ 6/1、マニラ首都圏の外出制限を緩和 ■ 7/1、レストランなどの午後9時までの営業を許可 ■ 7/30、2020年1～4月の対内直接投資額は前年同期比3割減

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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が足元で日系企業からご相談を受けている事項の類型

■ お客様の属するセクターや、規模・体力に応じて、コロナ禍に関連した様々なご相談事が日々KPMGに寄せられています。

①コロナ禍によるM&A機会の追求（次頁ご参照）

■ 規模が大きく体力のある所謂“ストロングバイヤー”からは、コロナ禍を千載一遇のM&A機会と捉え、積極的にM&Aを行いたいとして情報提供の依頼が寄せられています。

■ 特に不動産開発のように巨額の借り入れを必要とする業種では、資金繰りに窮した企業から**、換金性の高い所謂「トロフィーアセット」が放出されるのではないかとの観測**があります。

②New Realityにおける事業戦略策定支援

■ ポストコロナでの消費の在り方の変質を予測し、どのような生産・販売体制を構築するかという事業モデルのご相談、またBCPの観点から、サプライチェーンの在り方や従業員の勤務シフト（働き方改革）のご相談などが寄せられています。

■ またサプライチェーン再構築に関しては、**中国の代替地としてのアセアンをどう考えればよいのか**というお問い合わせも多くなっています。

③パートナーの事業継続性（安全性）の簡易診断

■ コロナ禍により本業に影響を受けているパートナーの事業継続性を確認するため、簡易的な財務診断を実行する企業も増えています。

■ 特にパートナーが、コロナ禍で販売が激減している業種を手掛けている場合（ホスピタリティ、外食、オート等）、その**事業の棄損具合がその他の事業やJVに影響を与えないか、パートナーの事業全体の安全性を確認**する動きが広がっています。

④パートナーの資金繰り悪化に伴うM&Aの執行

■ パートナーの資金繰りが破綻した事例に対しては、具体的なアドバイザリーが発生しています。

■ アセアン某国における不動産開発案件で、パートナーの資金繰りが悪化し、事業継続が困難になったため、パートナーからJVの資産買取りを行うべく、**DD、Valuation、交渉戦略立案など、ディール全般をサポート**しています。

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

ストロングバイヤーによるM&Aニーズの所在

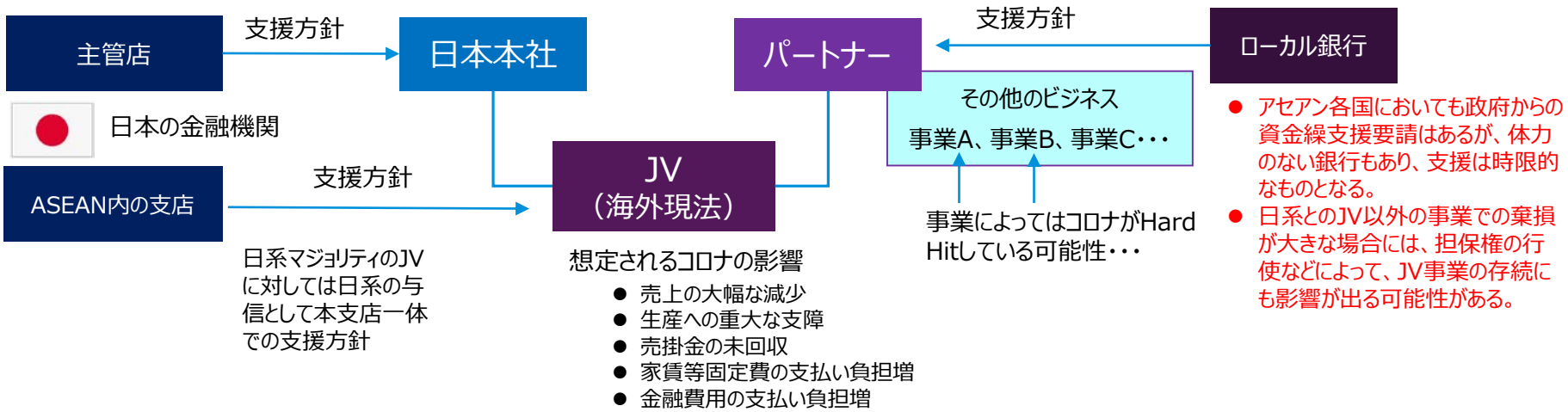
- 日本のストロングバイヤーは成長戦略を描くべく、コロナ禍においても継続的にASEAN等でM&Aを検討しています。
- 下表のセクターについては、コロナ禍において需要の継続又は増加のトレンドやM&Aの事例が見受けられます。

業種	ターゲット業種	注視している機能	コロナ禍の需要動向	コロナ禍のM&A事例
不動産	■不動産開発	■トロフィーアセットの取得	■地場デベが資金繰りに窮するケースが散見	■某国においてKPMGがサポート中の案件あり。
建設	■インフラ建設		■アフターコロナの官需への期待も見受けられる。	■5/14、五洋建設がシンガポールの設備工事会社を買収。
食品	■食品加工	■即席めん ■冷凍食品 ■調味・レトルト食品	■長期保存が利く食品類等の需要の増加が見受けられる。	■5/26、永谷園がフリーズドライ事業英子会社株式追加取得。
医薬	■医薬品製造 ■医薬・福祉関連品製造		■コロナ禍に関連する医薬品等の需要の増加が見受けられる。	■5/25、塩野義製薬が米の医薬品研究・開発会社を買収。
小売り	■Eコマース		■生活必需品のEコマース需要の増加が見受けられる。	-
中食	■弁当・宅配	■デリバリー	■飲食店の宅配・テイクアウトサービスの拡大が見受けられる。	■5/12、中国物流最大手の順豊がネット出前参入。
運輸サービス	■陸上輸送	■低温物流 ■宅配便	■冷凍食品やEコマースに連動した需要の増加が見受けられる。	■5/6、シンガポールのNinja Vanが約300億円を調達。
情報通信サービス	■通信インフラ		■テレワーク等に伴う通信需要の増加が見受けられる。	■5/8、日本アンテナが蘇州の台湾系アンテナ企業を買収。
	■ITインフラサービス	■情報セキュリティ ■サーバーサービス	■テレワークやオンライン授業に伴う需要の増加が見受けられる。	-
法人サービス	■業務支援サービス	■警備保障サービス	■コロナ禍でも需要の継続が見受けられる。	■3/30、三菱商事がALSOKと資本業務提携(含海外展開)。
公共サービス	■公共インフラ	■電力・ガス・水道	■ファシリティマネジメントを含めて、需要の継続が見受けられる。	-

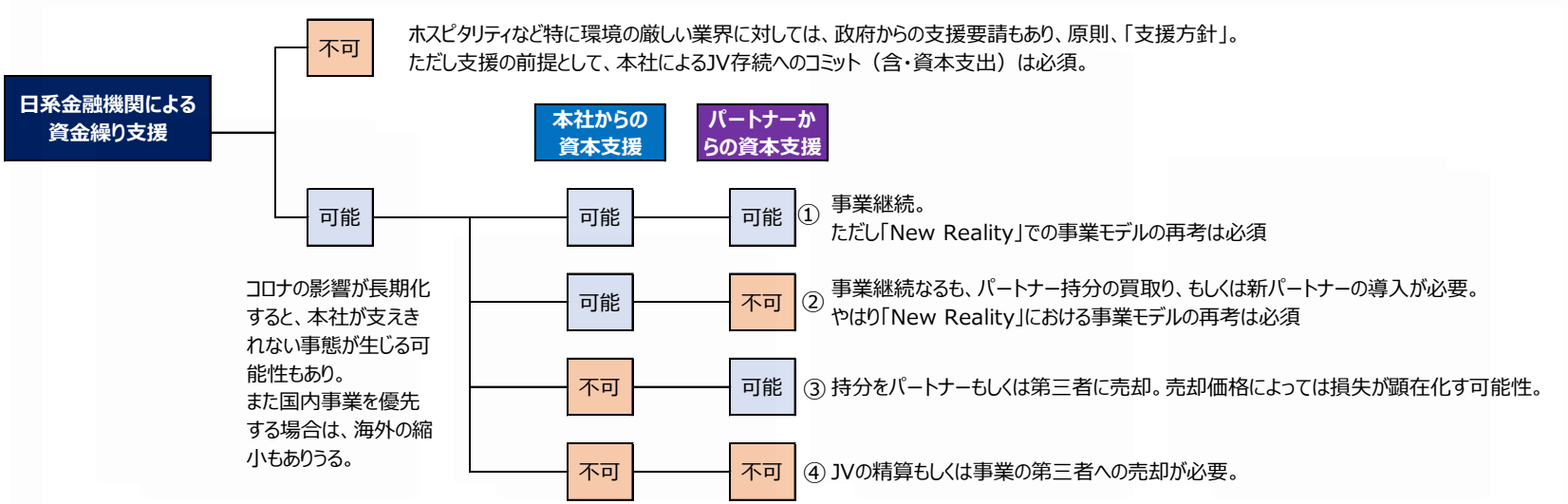
Document Classification: KPMG Confidential

金融機関の支援方針によるアセアン内JVでの対応策の類型

- 日系金融機関は、政府からの要請もあり、日系企業およびそのJVに対して一定の資金繰り支援は行うものと想定されます。
- 一方、JVパートナー側の金融支援に確実性は期待できず、資金繰り破綻からJV運営に支障が出る可能性があります。



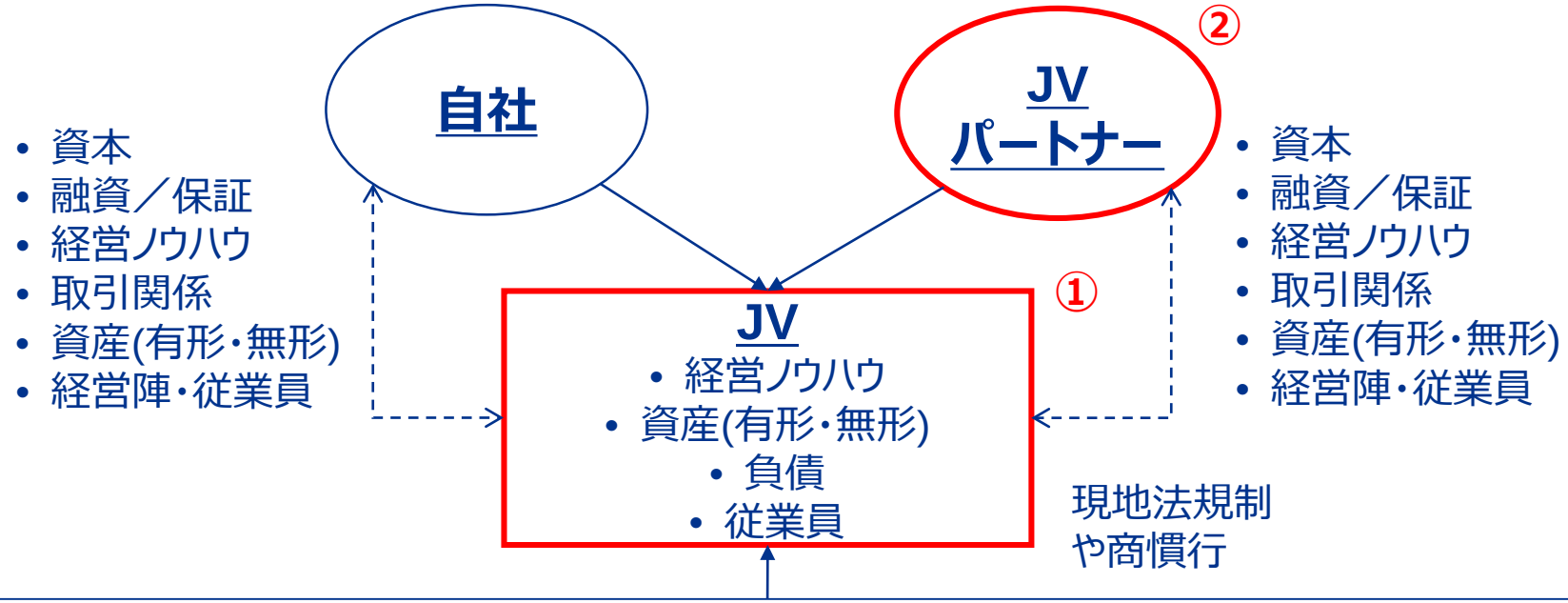
【金融機関・本社等からの支援状況による対応策の類型】



コロナ禍において想定される JVの検討事項

コロナ禍において想定されるJVの検討事項

■ 大きくは、①JV自体の不振（業績・財務・資金）、②JVパートナーの不振、これらの複合が考えられます。



JV契約の内容

- 持ち分売却：優先買取交渉権、コール／プットオプション、tag-along／drag-along規定（第三者売却)
- 資金需要に対する負担方法
- 意思決定（JVの機関決定）、拒否権、デットロックの解消条項
- 経営及び経営支援
- 取引関係（JVへの売却、JVからの仕入など）　等

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

①JV自体の不振に対する対策

■ 一般に、事業の不振に講じられるオプションは、「継続」（改善策の導入やM&A）、「売却」、「清算」です。

継続

問題は自力で克服できるか？

- Yes → **改善策の導入**
  - 売上施策
  - コスト施策
  - キャッシュ施策
  - グループ内再編
- No → **他力を活用した克服が可能か？**
  - Yes → **水平・垂直統合、JV等**
    - 水平統合型M&A
    - 垂直統合型M&A
    - JV
  - No → 売却可能か？

売却

売却可能か？

- Yes → **売却**
  - 事業会社への売却
  - ファンドへの売却
  - 段階的売却（JVの利用等）
  - 資産のみ売却
- No → 清算

清算

清算

- 特別清算
- 事業停止

外部・内部環境の分析

- 市場動向分析
- 競合分析
- ビジネスモデル
- 収益・コストドライバー
- SWOT分析
- 経営・財務状況の分析
- 窮境原因の分析

財務予測モデルの作成

- 事業・個社・連結ベース
- BS・PL・CFモデリング
- KPIの設定

成行き将来予測の検討

- 外部・内部環境の分析結果をもとに、成行き将来予測を検討

改善施策の検討・数値化

- 売上・コスト・キャッシュ等施策の洗い出し
- 施策評価（難易度・効果・リスク・時間等）
- 施策考慮後将来予測

事業・再編計画の策定・実行

- 経営戦略の立案
- 事業計画の策定
- ストラクチャー検討
- アクションプラン策定
- PMO設置
- モニタリング
- 利害調整
- 資金調達

KPMG

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

① JV自体の不振に対する対策－戦略的オプションの比較分析

- 継続、売却、清算の各オプションについて、十分な分析・検討を実施し、各々の優劣を定量面・定性面で整理することで、社内の意思決定、JVパートナーや売却先との交渉ポイントが明確になります。
- 定量面：価値・財務影響(PL,BS,CF)・税効果、定性面：事業リスク・雇用維持・レピュテーション・戦略影響・時間軸・ノウハウ流出など、を比較検討します。

継続オプション

- **外部・内部環境をもとに現実的な事業計画（リストラ計画含む）と資金繰り予測**
- **事業価値／株式価値**

VS

清算オプション

- **清算財務シミュレーション/清算BS（清算価値）**
- **自社（親会社）におけるJV清算損に係る税効果を考慮**

VS

売却オプション

- **買手を想定した売却価値（継続オプション価値ベースで検討）**
- **自社（親会社）におけるJV売却損益に係る税効果を考慮**

- 「やりたい計画」でなく「できる計画」
- すなわち、「コストを賄うために必要な売上・利益」でなく、「予想される市場・競合環境下で達成可能な売上水準」において利益を計上できる「コスト構造」、「戦略との整合性」等を検討
- 現状の事業規模・事業構造での利益転換・競争優位性の維持が困難な場合、競争優位性を高める為のM&A（業界再編）を検討
- 仮に黒字事業でも、自社の戦略上の位置付け上重要でない（ノンコア）場合、売却が選択肢となり得る

- 清算に伴う簿外債務・撤退損失引当金等の計上（割増退職金、ランオフのための運営コスト、取引・リース契約解消に伴う損失、長期調達契約、デリバティブ契約、税制優遇、補助金等）
- 子会社清算損に係る税効果を考慮した経済性を検討
- リピュテーション・リスクを考慮
- 利害関係者（株主、金融機関、労働組合等）との調整

- 収益性改善前売却、改善後売却の選択
- 売却可能性の見極め（ストラテジック・バイヤー、フィナンシャル・バイヤー、国内外等）
- 売却予想額の簡易評価と他ケースとの経済性比較
- 追加リストラを求められる可能性や、1円売却の経済性も考慮
- 売却戦略：売り手として重視すること（売却額、従業員雇用維持、取引先との取引継続、一部株式の継続保有、税効果を享受できるスキーム等）
- ノウハウ流出リスクも考慮

KPMG

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

① JV自体の不振に対する対策－清算オプションに係る留意事項

■ 清算にあたっては、既存のBSやPL上に表れてない、会社清算に係るリスク（負債やコスト増、清算までの事業中断リスクなど）が存在するため留意が必要です。

潜在的な影響

- 事業の中断
- 顧客の喪失
- 訴訟
- 遅延/コストの増加
- 税務メリットの逸失
- 契約問題
- 年金・退職債務
- 資産価値の低下

人事

- 無断欠勤の増加/ 生産性の低下
- ストライキ・労働争議のリスク
- 年金・退職債務の顕在化
- 清算に必要な人材の確保（優秀な人材ほど先にやめる）

資産

- リース契約解除に係る違約金
- 転用の可否
- 売却に係る費用
- 処分に係る費用

法務及び税務

- 債務免除益課税
- 契約解除に伴う義務の発生
- 労務等の訴訟対応
- 移転価格税制

顧客及び仕入先

- 顧客に対するサービス供給責任
- 移管先の確保
- 仕入先への対応

コミュニケーション

- 初期の情報漏洩リスク
- 適切なプロセスを取らなければ、従業員及び利害関係者からのクレームとなる

その他利害関係者

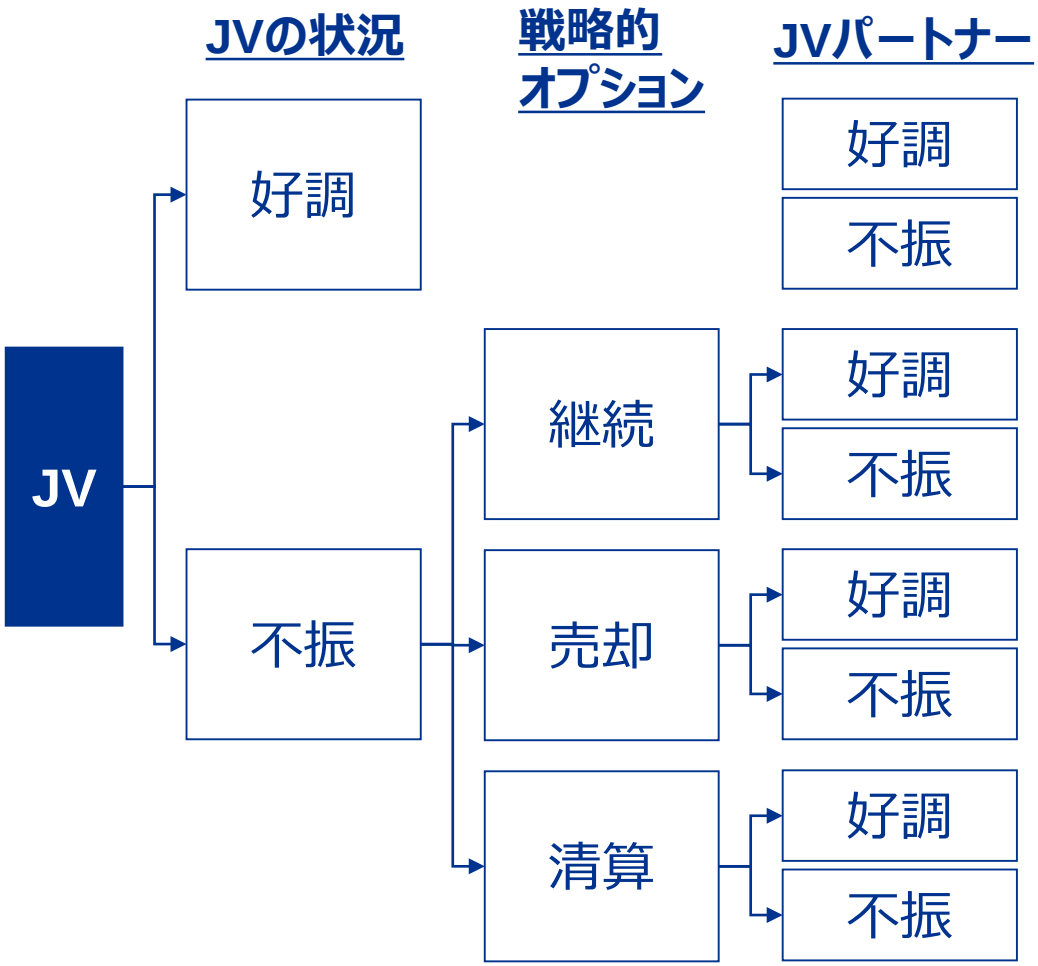
- 地域の政府補助金の返還
- 地域への雇用対策
- 雇用問題が政治問題へと発展するリスク

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

②JVパートナーの不振と想定されるアクション

- JVの状況、戦略的オプションの選択に応じて想定されるアクションが変わります。
- JVパートナーの状況：業績・財務悪化、私的整理・銀行管理、法的整理・倒産など、によっても検討ポイントや交渉相手などが変わることに留意が必要です。



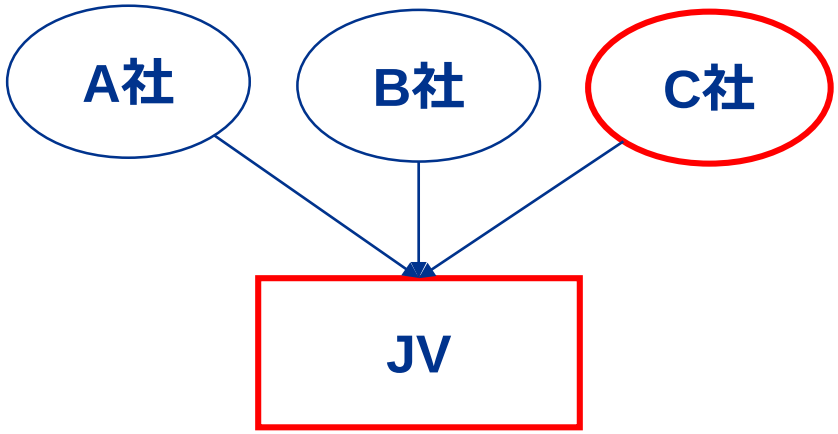
想定される主なアクション例

- 特段なし
- JVパートナーの持ち分買収、新JVパートナー追加・入替え
- 継続的な応分支援
- JVパートナーの持ち分買収、肩代わり支援（持ち分増加）、新JVパートナー追加・入替え
- 自社持ち分売却（JVパートナー、第三者）
- 自社持ち分売却（第三者）
- 清算損の応分負担、JVの法的整理
- 清算損の肩代わり負担、JVの法的整理

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

ケーススタディ



窮境状況

- 日系A社、B社が出資するJV
- 外資C社は私的整理下の銀行協議を継続中
- 資源関連ビジネスを営むJVが経営不振
- JVにおいて資金繰り問題、追加資金ニーズ

実態把握、戦略的オプション検討

- 資金繰りは3か月後破綻、取引先から融通を得られれば、さらに１，２か月の時間猶予を確保
- 差し当たりの必要資金は数十億円だが、その後の黒字化・回収は不透明（市況悪化のため）
- C社からの資金注入は期待できない。JV契約はA社、B社に有利(JV借入金等の保証人はほとんどがC社)
- 分析の結果、継続オプション価値は「マイナス」、清算オプション価値は「ほぼゼロ」(法的整理適用前提で破産配当がほぼなし)
- A社及びB社において、既存株式・貸付金・保証以上の負担義務なし

実際の対応

- グローバルC11を適用してスポンサー選定を実施。スポンサーに事業／資産譲渡、売却代金を債権者に配当した後にJVを清算

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

アセアン地場企業の再生動向の想定

■ アセアン各国においても政府による金融機関への資金繰り支援要請は出ておりますが、体力のない銀行も多く、早晩、融資の回収や担保権の行使などにより、JVパートナーが再生フェーズに入る可能性が高くなると想定されます。

	コロナ禍発生から数ヶ月	コロナ禍の収束まで（～１年）	コロナ禍の収束後（１年～）
コロナ禍の主な影響	■ 売上の急減に伴う**資金繰りひっ迫** ■ サプライチェーンの寸断	■ 経済停滞の長期化に伴う**資金繰り破綻** ■ 倒産・再生事例やM&A事例の増加	■ **過剰債務企業の処理・再生**の本格化 ■ **業界内・間／地域内・間再編**の加速
主な再建ステージ	自律的な任意再建	私的整理（債務処理無し～有り）	法的整理（債務処理有り）
企業	**資金繰り対応**		**抜本的再生（債務免除等）**
	■ 資金調達／リスケ ■ 資金繰り管理の強化 ■ 運転資本改善 ■ コスト削減	■ リスケ ■ 資本調達 ■ ノンコア事業売却 ■ スポンサー招聘	■ DDS ■ DES ■ 債権カット ■ プレパッケージ型手続
	事業・成長戦略の見直し ／ 事業計画策定（利害調整を含む）・実行		
	● コロナ禍収束後の世界では、消費者行動や企業活動の変容により、セクターや地域・国によって異なる状況（New Reality）が想定されます。 ● 各企業の関連するセクターや地域・国の**New Realityを踏まえた、事業・成長戦略の見直しと計画策定・実行**が必要となります。		
金融機関	■ 緊急融資対応 ■ リスケ対応 ■ 事業性等の見極め	■ リスケ対応 ■ 資本提供（ファンド活用） ■ M&Aの促進	■ 債務処理対応 ■ 業界内・間／地域内・間再編の促進
その他ｽﾃｲｸﾎﾙﾀﾞｰ	● セクターや個別企業の状況に応じて、メザニン投資家、PEファンドや政府系機関等（新設を含む）による関与が想定されます。 ● ホスピタリティ等、コロナ禍の影響が相当程度大きいセクターにおいては、企業再生が先行して動き出しています。		

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

再建ステージに応じたKPMGの包括的な（グローバル）サポート

■ 万一、JVパートナーが再生フェーズに入った場合には、世界153の国と地域のKPMGメンバー ファームがシームレスに連携し、コロナ禍収束後の世界の”New Reality”を的確に捉えた上で、最適なアドバイザリーを提供させて頂きます

	コロナ禍発生から数ヶ月	コロナ禍の収束まで（～１年）	コロナ禍の収束後（１年～）
コロナ禍の主な影響	■ 売上の急減に伴う**資金繰りひっ迫** ■ サプライチェーンの寸断	■ 経済停滞の長期化に伴う**資金繰り破綻** ■ 倒産・再生事例やM&A事例の増加	■ **過剰債務企業の処理・再生**の本格化 ■ **業界内・間／地域内・間再編**の加速
主な再建ステージ	自律的な任意再建	私的整理（債務処理無し～有り）	法的整理（債務処理有り）

資金繰り対応

資金繰り管理／改善支援

- 資金繰り管理強化、運転資本の改善・最適化に資する売上・仕入・在庫サイクルのオペレーションの見直し・実行、コスト削減等を支援させて頂きます。

スポンサー支援型FAサービス

- 資金繰り計画上のX-dayを踏まえて、事業再生局面におけるM&Aの一連プロセスを、買い手側ないし売り手側のアドバイザーとして支援させて頂きます。

抜本的再生（債務免除等）

財務リストラクチャリング

- 現状把握(DD)、改善施策の導出、事業計画作成(財務モデリング)、スキーム検討、各種オプション比較分析、利害調整、計画実行等を支援させて頂きます。

事業・成長戦略の見直し ／ 事業計画策定（利害調整を含む）・実行

事業性検証支援／事業戦略再構築支援

- 事業性を検証の上、戦略立案、ビジネスDD、KFSや改善施策の導出、事業計画作成、計画実行（デジタル化を含む）等を支援させて頂きます。

海外事業再構築支援

- 複雑化の想定される国別・セクター別の状況を踏まえて、事業基盤の現状把握から、撤退/多元化の検討、事業戦略の策定・実行・モニタリングまで支援させて頂きます。

BCP・危機管理関連サービス

- ISO22320も踏まえたクライシスマネジメント態勢構築（事後だけでなく事前のリスク評価・対策も含む）を支援させて頂きます。
- 海外拠点も含めたBCP策定や策定後のPDCA体制構築を支援させて頂きます。

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

事業再編・再構築等関連サービスの詳細

事業再編・再構築等関連サービスの詳細

- 一般に、事業の不振やグループ経営の不効率性に陥った場合に講じられるオプションは、（自社による）改善、M&A等であり、複数事業のうちの一事業や子会社に対しては、さらにグループ内再編、JV、清算等が考えられます。KPMGは、これらのオプションの分析・選択や、事業計画・再編計画の策定・実行等を支援いたします。

問題は自力で克服できるか？ → No → **他力を活用した克服が可能か？** → No → **売却可能か？** → No

問題は自力で克服できるか？ → Yes → **改善策の導入**
- 売上施策
- コスト施策
- キャッシュ施策
- グループ内再編

他力を活用した克服が可能か？ → Yes → **水平・垂直統合、JV等**
- 水平統合型M&A
- 垂直統合型M&A
- JV

売却可能か？ → Yes → **売却**
- 事業会社への売却
- ファンドへの売却
- 段階的売却（JVの利用等）
- 資産のみ売却

清算
- 特別清算
- 事業停止

外部・内部環境の分析
- 市場動向分析
- 競合分析
- ビジネスモデル
- 収益・コストドライバー
- SWOT分析
- 経営・財務状況の分析
- 窮境原因の分析

→ **財務予測モデルの作成**
- 事業・個社・連結ベース
- BS・PL・CFモデリング
- KPIの設定

→ **成行き将来予測の検討**
- 外部・内部環境の分析結果をもとに、成行き将来予測を検討

→ **改善施策の検討・数値化**
- 売上・コスト・キャッシュ等施策の洗い出し
- 施策評価（難易度・効果・リスク・時間等）
- 施策考慮後将来予測

→ **事業・再編計画の策定・実行**
- 経営戦略の立案
- 事業計画の策定
- ストラクチャー検討
- アクションプラン策定
- PMO設置
- モニタリング
- 利害調整
- 資金調達

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

事業再編・再構築等関連サービスの詳細

サービス項目	想定シチュエーション	主な支援サービス
事業再編・再構築支援	■ 一企業の枠組みを超えた再編が必要 ■ グループ内の複数企業に事業が重複 ■ グループ内の複数企業にバリューチェーンがまたがり不効率 ■ ノンコア事業や子会社・拠点からの撤退を検討 ■ JVの解消・撤退を検討	■ 事前検討（改善、M&A、JV、売却、清算等の各オプションの比較分析） ■ 経営統合支援 ■ 事業統合、JV設立支援 ■ グループ内再編支援 ■ 事業分離、事業・子会社売却支援 ■ JV解消支援 ■ 事業撤退支援（事業停止、会社清算等） （上記において主に以下の支援サービスを提供） - 事業再編・再構築戦略の検討（事業・財務・税務・ディール面） - FA（買収・売却・統合に係る各種交渉等） - 事業・財務・税務・人事・IT等各種デューデリジェンス - デューデリジェンス対応支援 - 財務モデリング - カーブアウト事業の財務諸表作成、スタンドアローン問題の検討 - 事業計画、統合計画策定（改善施策、シナジー効果の分析等を含む） - 価値分析 - ストラクチャー検討（会計・税務処理の整理） - PMI（Day1、Day100に向けたアクションプラン策定、PMO運営、モニタリング等）

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

事業再編・再構築等関連サービスの詳細

サービス項目	想定シチュエーション	主な支援サービス
ターンアラウンド、事業計画策定・実行支援	■ 業績不振に陥り、特に事業面での改善が必要 ■ ニューマネーの調達、リファイナンスや親会社による支援に際し、合理的な事業計画が必要 ■ 事業環境、戦略オプション、改善施策等を考慮した中期経営計画策定を予定	■ 外部環境分析（市場動向、競合他社ベンチマーク等） ■ 内部環境分析（ビジネスモデル、収益・コストドライバー、SWOT分析等） ■ 経営・財務状況の分析（実態BS、正常収益力、KPIの分析等） ■ 窮境原因（根源的原因）の分析 ■ 売上、コスト、キャッシュ等の改善施策の立案 ■ 財務モデリング（BS・PL・CF、事業・個社・連結） ■ 経営戦略立案、事業計画・資金計画策定 ■ ノンコア事業、資産売却の実行 ■ 資金繰り管理強化 ■ 経営管理強化、KPI設定 ■ 金融機関等の利害関係者への説明、利害調整 ■ 上記計画実行（アクションプラン策定、PMO運営、モニタリング等）
海外事業のターンアラウンド、再編・再構築支援	■ 業績不振の海外拠点・事業・子会社に対する戦略オプションを検討 ■ オペレーション体制変更により一部拠点の閉鎖・縮小が必要 ■ 同業他社の買収により拠点が重複 ■ 事業売却の際、売却対象から外れたノンコア事業・拠点・子会社等を清算 ■ カントリーリスクや事業環境の変化による進出国からの撤退、機能変更、規模縮小	■ 事前検討（改善・M&A、JV、売却、清算等の各オプションの比較分析） ■ ターンアラウンド、事業計画策定・実行支援 ■ 経営統合支援 ■ 事業統合、JV設立支援 ■ グループ内再編支援 ■ 事業分離、事業・子会社売却支援 ■ JV解消支援 ■ 事業撤退支援（事業停止、会社清算等） （事業撤退支援に関して、主に以下の支援サービスを提供） - 撤退方法検討のためのハイレベルのシナリオ分析 - 選択された撤退方法に係る計画立案 - 撤退計画の開始・実行 - プロジェクト管理 - ストラクチャー検討（主に税務上の観点から）

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

事業再編・再構築等関連サービスの詳細

サービス項目	想定シチュエーション	主な支援サービス
企業再生支援	■ 資金繰りが悪化 ■ 事業面、財務面に多くの課題 ■ 債務過多、実態債務超過 ■ ADR、任意整理等の私的整理を適用し、金融支援に係る金融機関の合意形成が必要	■ 危機管理と資金繰り安定化 ■ 事業再生計画・資金計画の策定・実行 ■ 事業再編・再構築、M&A計画の策定・実行支援 ■ コンティンジェンシー・プランの検討 ■ ストラクチャー検討支援（会計・税務処理の整理、金融支援策を含む） ■ （金融機関向け説明資料）破産シミュレーション（清算BSの作成） ■ （金融機関向け説明資料）法的整理（民事再生、会社更生）シミュレーション ■ 金融機関等の利害関係者への説明、利害調整 ■ 資金調達
法的整理支援	■ 民事再生法や会社更生法の申立てを検討	■ 法的整理申立前準備 ■ 法的整理申立後手続 - 財産評定 - 債権調査 - 清算BS作成 - 資金繰り安定化、資金繰り管理 - 事業計画・資金計画策定 - 各種会計・税務支援（評定損、債務免除益課税等） - ストラクチャー検討（金融支援策等） ■ 利害関係者への説明、利害調整（債権者、担保権者等） ■ 資金調達 ■ スポンサー選定 - FA（入札手続の実施、スポンサー候補との交渉等） - 価値分析 - デューデリジェンス対応支援

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

事業再編・再構築等関連サービスの詳細

サービス項目	想定シチュエーション	主な支援サービス
経営不振企業・事業（ディストレス）のM&A支援	■ 経営不振企業・事業のM&Aを検討 ■ 不振取引先の支援を検討 ■ 私的整理・法的整理下の企業のスポンサーとなることを検討（プレパックを含む） - 民事再生・会社更生での事業譲渡 - 民事再生・会社更生での減増資 - 私的整理下でのM&A（会社分割・株式譲渡と特別清算の組合せ等）	■ 危機管理と資金繰り安定化 ■ FA（買収に係る各種交渉、プロセス全体の管理等） ■ 事業・財務・税務・人事・IT等各種デューデリジェンス ■ 価値分析 ■ 財務モデリング ■ 事業計画、統合計画策定 ■ ストラクチャー検討（債務整理・M&Aの手法の選択、会計・税務処理の整理） ■ 金融機関等の利害関係者への説明、利害調整 ■ PMI支援（Day1,Day100に向けたアクションプラン策定・PMO運営・モニタリング等支援）
IBR（インデペンデント・ビジネス・レビュー）	■ 外部利害関係者の利害調整のために、独立第三者による事業・財務に係る調査・分析が必要 ■ シンジケート・ローン等のコベナンツ抵触 ■ ニューマネーの調達、リファイナンス ■ 業績不振の海外子会社やJVに関して、対応策検討に資する経営・財務に係る情報が必要	■ 対象会社グループの事業活動の概要整理（市場、製品、拠点、経営陣等） ■ 経営・財務状況の分析 ■ 業績不振の窮境原因の分析および説明 ■ 将来事業計画、財務予想の分析 ■ 感応度分析とその結果に対する見解 ■ 戦略的オプションの検討支援
債権評価支援	■ 不良債権や準不良債権の売却を検討 ■ 債権ポートフォリオの見直しにより債権売却が必要 ■ 小口債権ポートフォリオの売買・証券化等 ■ 不良債権、準不良債権等の買収を検討 ■ DPOに際しての価値分析	（売り手金融機関等向けサービス） ■ 売却方法の検討 ■ 投資家選定 ■ デューデリジェンス・パッケージ作成 ■ 債権公正価格分析 ■ 投資家との交渉 （買い手投資家等向けサービス） ■ 債権デューデリジェンス ■ 価格分析 ■ 買収等ストラクチャー検討支援

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

海外再編・海外合弁事業化・海外撤退等関連サービスの実績

海外再編・海外合弁事業化・海外撤退等支援事例

業種・対象会社	案件概要
■ 物流	インドネシアにおけるJVパートナーとの交渉及びJV設立支援
■ 物流	フィリピンにおけるJVパートナーとの交渉及びJV設立支援
■ 重電機械・機器メーカー	個別イニシアチブの一つであるSBUのグローバルマーケティング戦略の策定支援
■ ホテル	海外ホテル買収のクロージング業務を現地で支援
■ 自動車部品メーカー	フランス子会社のリストラクチャリング計画策定及び事業売却を支援
■ 物流	海外M&Aに関するPMIサポート
■ 総合商社	総合商社における海外投資先の債務整理（ファイナンシャル・リストラクチャリング）の支援
■ 投資ファンド	タリフ改定を含む欧州ソーラー事業を取り巻く経営環境の悪化に際し、経営難に陥った同事業の撤退を支援
■ ガス	北米における液化天然ガス施設建設に係るJV設立に当たり、FA業務を提供
■ 総合重機メーカー	他社との事業部門の統合、JV化に当たり、海外オペレーションを分離・統合するためのPMO（Project Management Office）運営を支援
■ 金型メーカー	タイ洪水被害からの復興に当たり、復興計画策定及び同計画実行を支援
■ 食品メーカー	総合商社が海外子会社（食品メーカー）に対する金融支援を検討するに当たり、事業計画策定及び財務モデル策定を支援
■ 製薬メーカー	総合商社がインド投資子会社（製薬メーカー）の出口戦略を検討するに当たり、ストラクチャリングを支援
■ 製糖メーカー	総合商社がタイ食料事業再編に伴うM&Aを検討するに当たり、財務DD及び事業計画策定を支援

KPMG

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

海外再編・海外合弁事業化・海外撤退等支援事例

業種・対象会社	案件概要
■ 自動車メーカー	コロンビアにおけるディーラーシップ再編に当たり、会計・税務・法務面の検証業務を提供
■ 金型メーカー	タイ事業の再編に当たり、雇用調整計画策定及び同計画実行を支援
■ 自動車メーカー	欧州事業の生産休止に当たり、欧州子会社の売却を支援
■ 鉄鋼商社	東南アジアにおける販路開拓・拡大のために設立したJVの戦略的価値低下に当たり、JV解消を支援
■ 自動車メーカー	米国における販売子会社設立に当たり、フィージビリティ・スタディを支援
■ 電子部品デバイスメーカー	中国子会社の再編に当たり、現地パートナーに対する持分一部売却及びJV化を支援
■ 空調メーカー	韓国事業の撤退に当たり、撤退検討支援業務を提供
■ 航空	米国機内食事業を営むノンコア子会社の売却に当たり、FA業務を提供
■ 食品製造卸	事業ポートフォリオの再構築に当たり、欧州子会社（食品製造卸）の売却・清算に関するシナリオ分析を支援
■ リース	欧州リース子会社の売却に当たり、売却戦略立案、スポンサー選定、クロージングを支援
■ 自動車部品メーカー	ドイツにおける複数の製造子会社を他社と事業統合または売却するに当たり、戦略策定支援、ストラクチャリング・アドバイス、セルサイド・アシスタンス、事業DD、財務DD、バリュエーション業務等を提供
■ 新聞社	業績不振の欧州子会社の撤退に当たり、清算手続支援業務を提供
■ 電線・ケーブルメーカー	製造コスト高騰を起因としたハンガリー拠点の閉鎖、事業移転に当たり、移転・清算計画立案及び実行を支援

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

その他の再生関連サービスの実績

ディストレスM&A支援事例

業種・対象会社	案件概要
■ ゼネコン	業績不振企業の事業買収時のスキームの検討支援（私的整理の中での事業譲渡＋特別清算か、プレパッケージ型民事再生かの検討）
■ 食品メーカー	事業再生ADR手続下のノンコア事業売却に当たり、FA業務、バリュエーション業務を提供
■ 遊具関連設備メーカー	優良事業と不振事業を抱える対象会社へのメザニン投資に当たり、事業DD、財務DDを提供
■ 造船	業績不振を契機とした同業他社との経営統合に当たり、財務DD、財務モデル策定を支援
■ 衣料品製造販売	総合商社による過剰債務企業の買収に当たり、財務DD、買収ストラクチャー・アドバイス、プレPPA業務等を提供
■ 海運	投資ファンドによる第三者割当増資引受に当たり、財務DD、財務モデル策定を支援
■ 化学メーカー	投資ファンドによる財務内容の悪化した対象会社に対する優先株引受に当たり、財務DDを提供
■ 試作モデル開発	スポンサーによる再生投資案件の売却に当たり、セルサイドDD、財務モデル策定、買手候補によるDD対応を支援
■ ゼネコン	投資ファンドによる更生会社に対する投資検討に当たり、財務DDを提供
■ 食品メーカー	大手企業に対する食品製造事業の売却に当たり、財務DD、事業計画策定支援、バリュエーション業務、クロージングDDを提供
■ 食品メーカー	不採算事業の売却に当たり、財務DD、事業計画策定支援、ストラクチャリング・アドバイス、財務データ作成支援、FA業務、バリュエーション業務を提供
■ 製靴メーカー	民事再生法の適用を申請した製靴メーカーのスポンサー選定に当たり、FA業務を提供
■ 半導体メーカー	会社更生法の適用を申請した半導体メーカーのスポンサー選定に当たり、交渉支援業務を提供
■ ノンバンク	民事再生法の適用を申請したノンバンクに対し、スポンサー選定、ストラクチャリング、DD対応及び契約締結を支援

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

ディストレスM&A支援事例

業種・対象会社	案件概要
■ 家電量販店	同業他社による第三者割当増資引受に当たり、セルサイド・アシスタンスを提供
■ 菓子メーカー	事業再生ADR手続下のスポンサー選定に当たり、FA業務を提供
■ ホテル	投資銀行によるリファイナンス供与に当たり、ストラクチャリング及び財務モデル策定を支援
■ ゼネコン	業績不振のゼネコンがスポンサーを選定するに当たり、FA業務を提供
■ ゴルフ場	プレパッケージ型民生再生の申立に当たり、スポンサー選定、ストラクチャリング、DD対応、契約締結を支援
■ マンションデベロッパー	投資ファンドの更生会社へのスポンサー支援に当たり、財務DD、財務モデル策定を支援
■ 食品メーカー	取引先に対する子会社事業の売却に当たり、カーブアウト事業計画策定支援、バリュエーション業務、カーブアウト実行支援を提供
■ 化学メーカー	投資ファンドの更生会社へのスポンサー支援に当たり、財務DD、ストラクチャリング・アドバイスを提供
■ 百貨店	民事再生法の適用を申請した百貨店に対し、スポンサー選定を支援
■ 航空	スポンサーによる再生支援検討に当たり、予算見える化、収益・コスト構造分析、改善施策の洗い出しと数値化、事業計画策定、ストラクチャリング、金融機関交渉等を支援
■ タクシー	スポンサーによる再生支援検討に当たり、事業DD、財務DD、事業計画策定、ストラクチャリング等を支援
■ 自動車部品メーカー	業績不振の自動車部品メーカーがプレパッケージ型民事再生を申立てるに当たり、スポンサー選定及びクロージングを支援
■ 不動産	会社更生法の適用を申請した不動産会社に対し、スポンサー選定、ストラクチャリング、DD対応、契約締結を支援

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

法的整理支援事例

業種・対象会社	案件概要
■ 海運オペレーター	民事再生手続を申立てた海運オペレーターに対して、財産評定作成支援及び再生計画策定支援業務を提供
■ ゴルフ場	過剰債務を抱えていたゴルフ場会社の民事再生手続に当たり、スポンサー選定、DD対応支援、契約締結支援業務等を提供
■ ゼネコン	民事再生法の適用を申請したゼネコンの監督委員に対し、会計及び税務面の監督委員補助業務を提供
■ ゼネコン	民事再生法の適用を申請したゼネコンに対し、モンゴル不動産開発事業の損益状況及び資金収支に係るモニタリングを支援
■ 半導体メーカー	会社更生法の適用を申請した半導体メーカーの管財人に対し、資金繰り管理、財産評定、ストラクチャリング、債権者交渉、スポンサー交渉、弁済計画策定等を支援
■ 製靴メーカー	民事再生法の適用を申請した製靴メーカーのスポンサー選定に当たり、FA業務を提供
■ ノンバンク	民事再生法の適用を申請したノンバンクに対し、ストラクチャリング、財産評定、利害関係者交渉を支援
■ ゼネコン	民事再生法の適用を申請したゼネコンに対し、財産評定を支援
■ ゴルフ場	民事再生法の適用を申請したゴルフ場の再生計画案策定に当たり、財産評定、ストラクチャリング、資金繰り管理を支援
■ ノンバンク	グローバルでFXを中心とした金融商品を扱う企業グループの親会社（米国）によるチャプター11申請に当たり、日本事業の整理及び清算を支援
■ 百貨店	民事再生法の適用を申請した百貨店に対し、財産評定を支援
■ 航空	会社更生法の適用を申請した航空会社に対し、資金繰り管理、財産評定、ストラクチャリング、債権者交渉、事業計画策定、弁済計画策定等を支援
■ 機器部材卸	グローバルで航空機のパーツ供給ビジネスを手掛ける企業グループの親会社（英国）の法的手続開始に当たり、日本事業の整理及び清算を支援
■ 投資銀行	投資銀行の法的整理手続に当たり、海外管財人に対する各種アドバイザリー業務、投資銀行が有する不動産担保ローン、アパートローン、不良債権等保有資産のバリュエーション業務を提供

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

法的整理支援事例

業種・対象会社	案件概要
■ 投資銀行	海外清算人が投資銀行の海外法人が有する日本企業の株式や債権の管理を行うに当たり、清算人支援業務を提供
■ 不動産	会社更生法の適用を申請した不動産会社に対し、スポンサー選定、ストラクチャリング、DD対応、契約締結を支援

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

その他

業種・対象会社	案件概要
■ 不動産	赤字の不動産再開発プロジェクトに係る取組方針の検討、同プロジェクトからの撤退に当たり、オプションの比較検討、財務影響等の試算対外説明等を支援
■ 観光庁	全国6か所の観光圏エリアにおける交通実験や放牧地の観光利用等の支援 また、全国観光圏シンポジウムの開催支援等、観光庁の観光地域づくり施策をサポート
■ 金融機関	再生可能エネルギー発電事業に対するファイナンスの採算分析モデル構築を支援
■ 総合商社	新規船舶投資時の採算分析用モデルについて、計算ロジックの標準化、ポートフォリオ（複数船舶）ベースでの採算把握、感度分析の効率化等を支援
■ 観光庁	観光庁が推進するブランド観光地域（仮称）制度の構築に当たり、登録要件、評価手法、観光地域が進むべきロードマップの策定、評価基準等の詳細検討、主要な観光地域における異業種との業務連携に関する支援・助言を提供
■ ノンバンク	業務提携先との提携内容再検討及び交渉の支援
■ ホテル	海外ホテル買収のクロージング業務を現地で支援
■ 都市銀行	金融機関が保有する債権（船舶融資）売却に係る債権評価業務を提供
■ 大手金融機関	全米各地の不動産融資プロジェクトに係る出口戦略立案及び利害関係者との交渉を支援
■ 地方自治体	第三セクターの民間への売却に当たり、FA業務、財務DD、バリュエーション業務の他、入札手続支援、有価証券届出書等の必要提出書類の作成支援等を提供
■ 地方銀行	金融機関が保有する不動産販売会社向け債権の売却検討に当たり、債権評価業務を提供
■ 地方銀行	金融機関が融資先等に対して行う事業再生業務等に当たり、支援・助言を提供
■ ノンバンク	日系ノンバンクによるベンチャーファンドへの投資に当たり、各種アドバイスを提供
■ ノンバンク	外資系カード加盟店に対して提供可能な加盟店業務を提案するに当たり、英文提案書作成及びプレゼンテーションを支援

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

その他

業種・対象会社	案件概要
■ 鉄道	自社の株価低迷の原因分析に当たり、サブセグメント別事業価値の分析ツールの構築、評価結果の分析、社内向け報告資料の作成、当該ツールの導入等を支援
■ 不動産	オーストラリアでの不動産開発・投資検討に当たり、共同投資家となり得る地元企業の調査を支援
■ 地方銀行	不良債権処理に係る債権評価業務を定期的に提供
■ 観光庁	政府が進める観光圏整備事業の成果検証及び観光地域マネジメントのスキル向上に当たり、成果の評価・分析及びマネジメントスキル向上のための手法の検討・整理・助言を提供
■ 地方自治体	地方自治法に基づく包括外部監査の実施に当たり、市が保有する公有財産の合規性、有効性、効率性についての調査を提供
■ 住宅供給公社	リスク管理計画の策定に当たり、事業・組織全般に係るリスク要素の抽出及びリスク管理計画策定を支援
■ 都市銀行	金融機関の要管理債権数十先について、実抜計画及び管理状況をレビューし、区分の妥当性や検討課題について助言
■ 都市銀行	金融機関が保有する電子部品製造会社向け債権の売却検討に当たり、債権評価業務を提供
■ 大手金融機関	融資先の不動産ローンファンドがドイツ各地の資産を売却するに当たり、戦略アドバイス及び資産価値分析業務を提供
■ 地方銀行	金融機関が保有する建設会社向け債権の売却検討に当たり、債権評価業務を提供
■ 金融機関	学校法人向け債権を担保としたファイナンスを検討するに当たり、債権評価業務を提供
■ 地方銀行	会計及び税務処理の論点に関する各種助言を提供
■ 信託銀行	ノンバンクの経営統合に当たり、系列の信託銀行が保有する貸出債権に係るDDを提供
■ 観光庁	政府のインバウンド誘致事業について事業評価を実施するとともに、対象市場ごとの成功・不振要因の分析及び今後の課題検討を支援

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

その他

業種・対象会社	案件概要
■ 農産加工	各事業拠点の減損リスク等に関するシミュレーションを実施
■ 観光庁	観光庁によるインバウンド政策の政策評価実施を支援
■ 観光庁	観光庁による観光圏地域の経営実態把握・経営改善支援に当たり、経営実態を把握し自主的に経営改善を行うための評価制度の構築を支援
■ 観光庁	政府による観光圏の育成推進に当たり、各観光圏の成果と課題の整理・分析及び助言を提供
■ 国土交通省	日本のインフラ技術の海外展開に関し、中長期計画の立案と具体的な方策を検討するため、海外インフラプロジェクトの調査業務を提供
■ 都市銀行	金融機関の債権売却に当たり、債権評価業務を提供
■ 素材加工メーカー	企業グループにおけるガバナンス強化に当たり、組織体制の整備、グループ企業の再編、モニタリング等を支援
■ アミューズメント	投資ファンドによるアミューズメント事業への投資に当たり、 事業DDを提供
■ 製造機器メーカー	多額の社債償還に際し、社債権者に対する条件変更要請に当たり、比較ケースとしての法的整理シミュレーションを支援
■ レジャー施設運営	植物園経営会社の買収に当たり、事業計画策定を支援
■ アミューズメント	アミューズメント事業を営む会社に対する経営管理体制の整備、グループ内組織再編の検討及び実行を支援
■ 地方自治体	自治体の公有財産マネジメントにおけるデータベース構築及び将来の建替・大規模修繕に係る収支シミュレーションを支援
■ 地方自治体	自治体の行政評価制度の運用についての検証を支援
■ 地方自治体	地方自治体による今後の外郭団体の方向性の検討に当たり、事業DD及び事業計画策定を支援

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

その他

業種・対象会社	案件概要
■ ゼネコン	企業再生に成功した対象会社に係る出口戦略策定を支援。具体的には、金融支援を受けた優先株の金融機関からの買い戻し交渉、金融機関向け事業計画策定及びファンドから役員への普通株譲渡を支援
■ 地方自治体	財政の将来性を検討するに当たり、事業計画策定（財政シミュレーション）を支援
■ 共済組合	公益法人の会計処理の規制強化に伴い、収益事業の独立採算の維持を求められるようになった公益社団法人に対し、運営委託方式で事業化しているホテルの業績管理を支援
■ 政府系金融機関	政府系金融機関による対象銀行破綻処理に当たり、融資実行プロセスの問題点の洗い出し等を支援
■ 結婚式場運営	アセット売却に当たり、テナントの信用力に係るマーケット・スタディを支援
■ ゴルフ場運営	国内大手企業による大手ゴルフ場運営会社の買収（TOB）に当たり、事業DDを提供
■ 国土交通省	国土交通省の不動産登記推進政策の検討に当たり、海外6カ国（アメリカ、イギリス、ドイツ、フランス、中国、韓国）における不動産登記制度の調査を提供
■ 航空	会社更生手続下のリファイナンス及び増資に当たり、FA業務を提供

© 2020 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law 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

Thank you!!