

新型コロナウイルスに対応した ASEAN事業の短期対応と 強化・再編・撤退支援

2020年6月

コンサルティング事業本部

新型コロナウイルスを受けたASEANでの主なソリューション

■ ASEANでは、新型コロナウイルスに対応して以下のようなご支援が可能です

短期的対応 新型コロナウイルス 緊急対応策・実行支援	海外拠点の現状分析と事業基盤再構築	足元の緊急対応を受けた現状整理と対応策検討
	資金繰り検証	商流把握、トレンド分析各種データ簡易分析、資金繰り見通し作成 ベース数値(月次 PL・資金繰り)の作成、影響がなかった場合の数値 影響シナリオの作成(複数パターン)、シナリオ作成
	コストダウン支援:在庫圧縮	在庫圧縮に伴う各種論点整理、タスクとスケジューリング、プロマネ
	コストダウン支援:リストラ	労務費削減に伴う各種論点整理、タスクとスケジューリング、プロマネ
	再建計画作成	課題の抽出と事業計画取りまとめ、タスクの優先順位付。実行支援
中長期的対応 海外拠点の事業性見極めと 対策・実行支援 → } (事業・拠点強化策 再編・撤退支援	海外拠点の事業性評価・見極め	海外拠点の事業性の再評価を踏まえた強化策、再編・撤退戦略策定
	海外拠点の経営管理高度化	海外拠点からみた経営管理課題を明確化し、改善を支援
	ローカル人事制度構築	現地オペレーションに即した人事制度の再構築
	ASEAN域内のサプライチェーン改革	ASEAN全域でのサプライチェーン(主に生産・物流)の最適化
	海外現法子会社の再編支援	更なるコストダウンを見据えた複数子会社の整理など
	海外拠点の再編・撤退	事業性の再評価を踏まえた再編・撤退戦略策定

現法の現状分析と事業基盤再構築(資金繰り試算・在庫圧縮支援・リストラ支援)

- 足元の業績悪化を受けた各種サポートが可能です

属性別の検討イメージ

	資金繰り検証	コストダウン支援:在庫圧縮	コストダウン支援:リストラ
項目 と主な論点	<ul style="list-style-type: none"> ■ 足元の売上、収益源の状況を受けたキャッシュフローの見通しは? ■ 本社支援・借入検討の検討材料としたい 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 足元の高コスト体質の要因となっている在庫レベルの圧縮ができないか? ■ 杜撰な在庫管理を見直したい 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業績悪化を受けた対応を検討したいが、どこから手を付けていいのかわからない ■ リストラ実行の上での効果測定・各種リスクを確認しながら進めていきたい
サービス 内容	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 商流把握、トレンド分析、各種データ簡易分析、資金繰り見直し作成 ✓ ベース数値(月次 PL・資金繰り)の作成、影響がなかった場合の数値 ✓ 影響シナリオの作成(複数パターン)、シナリオ作成 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 月次財務諸表の確認 ✓ 業務フロー診断による在庫管理の確認 ✓ 上記を踏まえた在庫削減に伴う各種論点整理、タスクとスケジューリング、プロマネ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現地法人・労働者間の雇用契約に記載されている内容や労働法確認・整理 ✓ 上記を踏まえたタスクの整理とスケジューリング ✓ (オプション)組合や労働者側のリーダーとの交渉戦略の策定支援 ✓ 退職関連書面作成・個別交渉
<p>課題の抽出と事業計画取りまとめ、タスクの優先順位づけ、実行支援</p>			

海外拠点の事業性評価・見極め

- 当該国から撤退すべきかを評価するために、代替案の評価などを成立要件の検証を通じて確認します

撤退・存続の検討アプローチ

存続プランの概要整理

- 日本本社あるいは現地法人が作成する存続プランの概要を整理
 - 対象顧客、提供サービスの概要などを整理

存続プランの成立要件の定義

- 存続プランの成立に必要な要件を定義
 - 市場からの十分な需要があること
 - 参入・事業展開する上で自社に競争力やコストメリットの提案力があること、など

成立要件の検証

市場環境分析

- 参入市場に十分な需要が見込めるかどうかを分析

競合環境分析

自社分析

- 参入市場における競合企業と自社を比較し、前手順で定義した成立要件に関して優位性の有無を分析

存続プランの評価

成立要件を満たさない場合

撤退

成立要件を満たす場合

存続

サービス範囲

海外拠点の再編・撤退

- 事業閉鎖・現法清算の場合には大きく下記のタスクが発生します。退職金パッケージや税務リスクは貴社データをもとに精査することが前提となります

撤退・清算の場合の論点及びそのコスト(一般論として)

A. 撤退に関する全体統括・プロジェクトマネジメント

- 提携企業との清算に向けた交渉ご支援(必要に応じ実施)
- 事業停止後から会社登記抹消までの対応における現地-本社間の各種の体制構築に関する提言・アドバイス

- ✓ 問い合わせ窓口・体制の検討
- ✓ パートナーとの解散交渉
- ✓ 上記業務全体のプロジェクトマネジメント

B. 解雇パッケージ関連費用(退職金等)

- 現地法人・労働者間の雇用契約に記載されている内容や所在地の労働法などの定めに基づき算定
- 組合(あれば)や労働者側のリーダーとの交渉戦略の策定ご支援

- ✓ 労使間契約内容の確認
- ✓ 弁護士への相談
- ✓ 退職関連書面作成
- ✓ 告知等の実施、個別交渉

C. 債権債務の整理

- 債権回収、債務の返済、債権放棄、未払い納税の対応などを踏まえ、税務的なリスクの診断を実施し、追徴課税等の追加的コストの試算を行う
- 税務調査結果及び徴収金額における抗弁

- ✓ 債権債務の洗い出し
- ✓ それぞれの評価と対応策検討
- ✓ 過去10年分の納税記録及び根拠資料準備
- ✓ 潜在的納税漏れ等税務リスク診断

D. 固定資産・リース資産の処分

- 現地法人が保有・利用する資産の売却・譲渡
- リース資産の期限満了前契約解除に伴う違約金

- ✓ 対象資産の洗い出し及び評価、必要な場合売却先の探索等の実施
- ✓ 所在地の関連法規、土地の契約内容についての確認
- ✓ 原状復帰の方法・費用の算定
- ✓ リース資産: 契約内容の確認

現地法人の経営管理高度化

- 現地法人の経営管理再構築に向け、分析・検討フェーズにおいて課題を抽出し対応案を検討します
- アクションフェーズでは、対応案を実現するための実行ご支援およびプロジェクトマネジメントを主体的に担ってまいります

現地法人の経営管理高度化に向けた取り組み(大枠)

分析・検討フェーズ

アクションフェーズ

初期確認

- 財務諸表他、基礎資料の検証と分析
- 貴社経理ご担当への簡易インタビュー

簡易分析・仮説の検証

- 財務諸表他関連書類の検証と分析(デスクトップベースで実施)
- 現地法人社内主要セクションへのインタビューによる業務フローの確認(必要に応じ監査法人へもインタビュー)
- 会計業務を中心とした、課題の抽出と対応案(初期仮説)の策定

詳細検証(オプション)

- 前フェーズで抽出した論点を対象に、財務面を中心とした証跡確認、業務フローの作成と課題の抽出対応案と分担・スケジュールリングを策定(詳細版)
- 必要に応じてシステム導入に向けた業務フローの作りこみ、導入に向けた各種ご支援

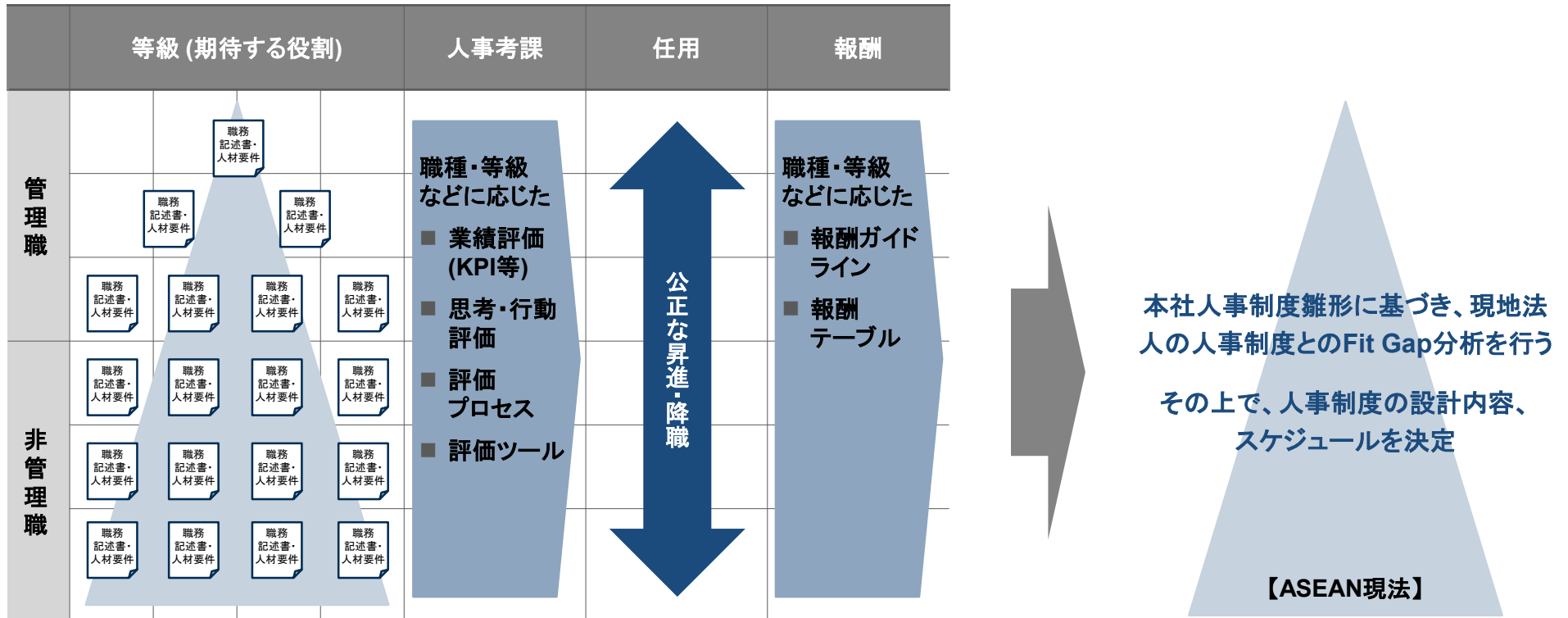
実行ご支援

- 分析・検討フェーズで取りまとめた業務フロー策定および定着化にむけたご支援および全体進捗管理(コンサルタント定期派遣による内部管理フロー構築是非のチェックおよびそれ以外に毎月1回/月の定期レビューを適宜実施)

ローカル人事制度構築

- 本社において策定した基幹人事制度雛形を用いて、ASEAN現地法人の人事制度のFit Gap分析を行い、新人事制度の設計方針を検討します

人事制度構築の推進イメージ



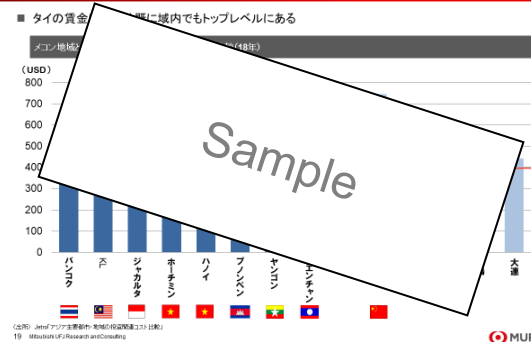
ASEAN域内のサプライチェーン改革

- ASEAN全域でのサプライチェーン(主に生産・物流)の最適化を検討いたします
- タイおよびインドネシア現地でのリソースも活用し、ベトナム・フィリピン・ミャンマーなど周辺国への拠点シフトもご対応します

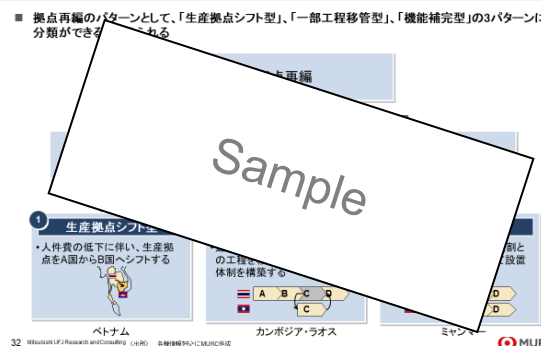
サプライチェーン構築における主な検討項目・アウトプットイメージ

視点	意味合い
政策	国家としての／市場としての安定性・継続性
インフラ・法制度	事業運営を維持できる事業インフラ及び法制度
人口	生産人口や顧客基盤の多寡
主力産業	外貨を獲得しうる産業の有無
外資の参入	参入可能性、市場の開放度
コスト	労務費、物件コスト、その他付帯コスト
外部経済の影響	外的要因の強さ(=国内産業の強さ)
中間層の拡大	日系企業が獲るべきマーケットの厚さ

人件費の上昇



拠点再編:再編のパターン

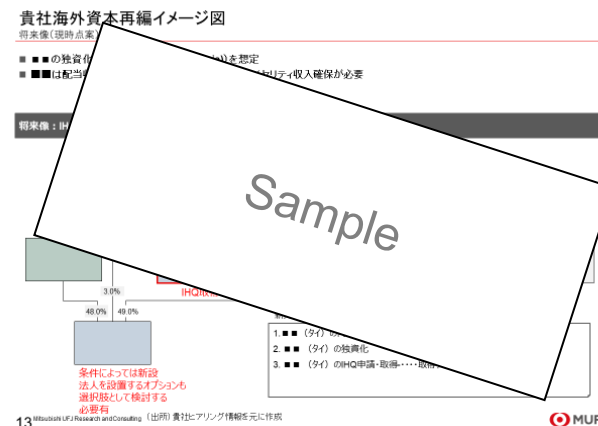
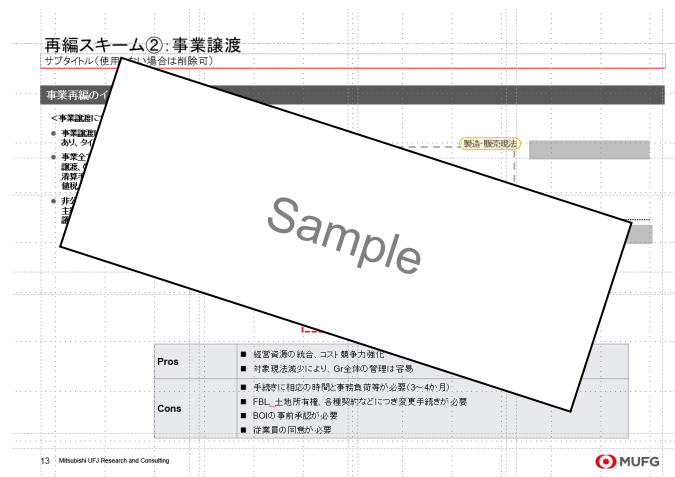


海外現法子会社の再編支援

- コストダウンを見据えた複数子会社の整理などは今後さらなるコストダウン・効率化を進める上で重要なテーマになると考えられます

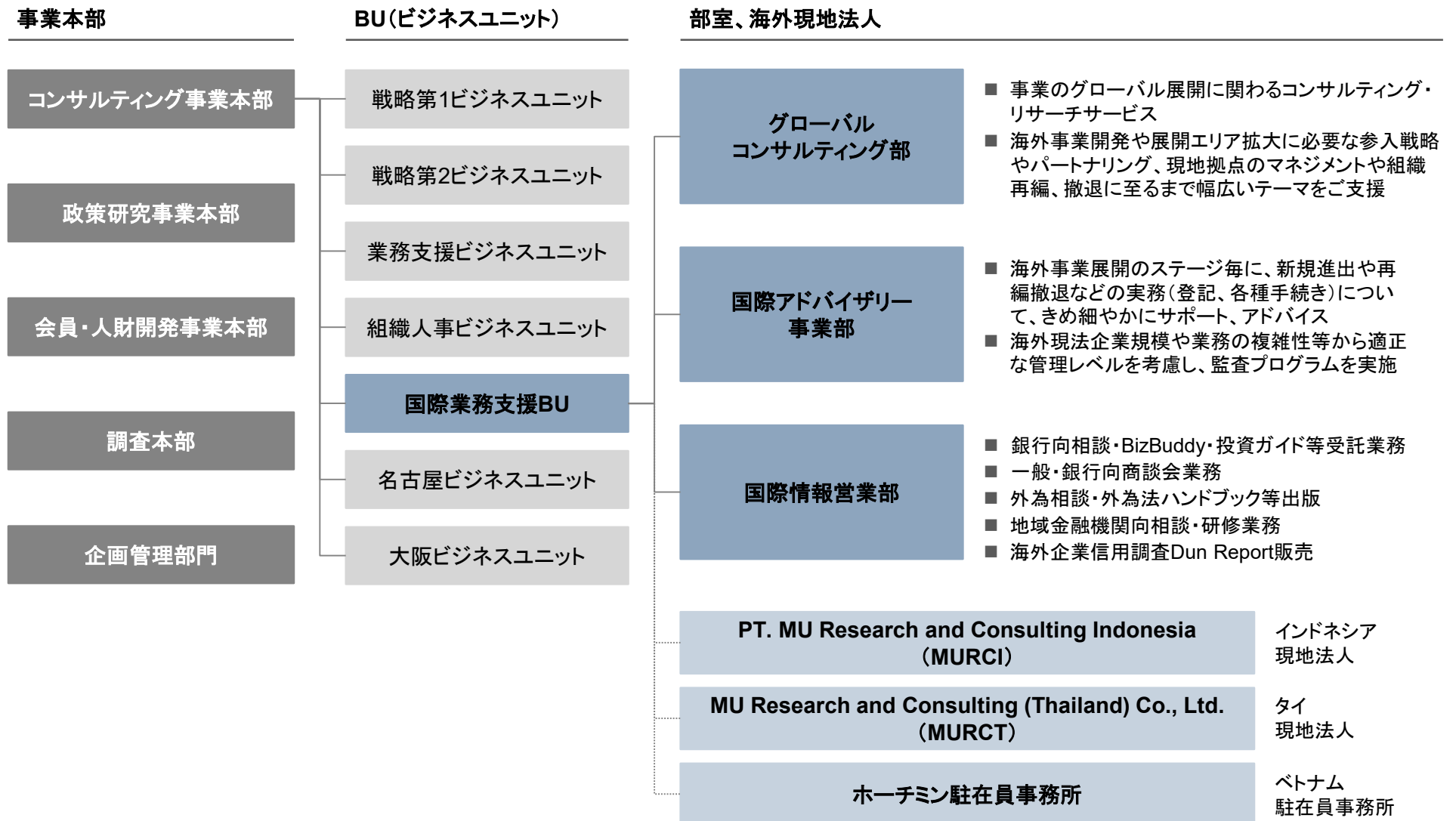
海外現法子会社の再編における主な検討項目・アウトプットイメージ

- 再編後の新事業スキームの検証
 - 法的・税務・会計的観点のレビュー
- 再編による財務的なインパクトの試算
- スケジューリングと作業分担案の作成実施
- (プロマネ実施の場合)各担当・各社の分担に沿った進捗確認とサポート
- 必要に応じて当局、法律事務所などへの確認、軌道修正を実施



Appendix I. 国際業務支援ビジネスユニット

国際業務支援ビジネスユニットの組織体制



Appendix II. MURCT(タイ現地法人)

MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.

タイ現地法人の概要

会社概要	
会社名	MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.
本社所在地	1106 Summer Hill, 3rd Floor Room 3033, Sukhumvit Road, Phra Khanong, Phra Khanong, Bangkok 10110 Thailand
連絡先	Tel: +66(0)21268042 FAX: +66(0)21268080
資本金	2,000万THB
設立	2018年2月28日
主要株主	MURC本社(99.9%) *18年4月にBOI認可取得 1株株主はMURCインドネシア現法、東銀リース
代表者	池上一希
事業内容	タイおよび周辺諸国におけるコンサルティング事業、リサーチ事業等

コンサルタント紹介

池上 一希

(いけがみ かずき)



現職

MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd. Managing Director

略歴

- トヨタ自動車入社、主にアジア事業企画業務全般を経験
- 2007年 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(MURC)入社
- 業種分野は、主に自動車、流通、電機・電子
- 最近では、米国、ASEAN市場でのマーケティングを中心に活動、パートナーリング、グローバルマーケティング、地域統括拠点構築
- 2018年4月 MU Research and Consulting (Thailand)社長に就任
- 現在は、バンコクを拠点に東南アジアへの日系企業の進出戦略構築、実行支援、進出後企業の事業改善等のテーマに取り組む

連絡先

No.1106 Summer Hill, 3rd Floor, Room 3033

Sukhumvit Road, Prakhnong, Klongtoey, Bangkok 10110, Thailand

Tel: +66(0)21268042

E-mail: kazuki.ikegami@murc.jp

Appendix III. MURCI(インドネシア現地法人)

PT. MU Research & Consulting Indonesia

インドネシア現地法人の概要

会社概要	
会社名	PT. MU Research & Consulting Indonesia
所在地	MidPlaza 2, 18 th Floor, Jl. Jend. Sudirman, Jakarta, Indonesia
資本金	350,000 USD
設立	2001年
従業員数	18名
代表者	President Director 服田 俊也
コミサリス	President Commissioner 三石 基
事業内容	コンサルティング事業、国際事業、政策研究事業

主なサービス内容

当地15年間の経験と実績

共に創り上げるコンサルティング

本社、現法の両面からサポート

インドネシアと日系企業の実情に即したオーダーメイドのソリューションをご提供



コンサルタント紹介

中島 猛

(なかしま たけし)



現職

PT. MU Research & Consulting Indonesia Director, Chief Consultant

略歴

- PT. MU Research And Consulting Indonesia(2016年－現在)
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング
- 元ドール経営企画部(日本)
- 東京大学大学院 農学生命科学研究科 修士

プロジェクト経験

- 2008年三菱UFJリサーチ&コンサルティング入社。インドネシアならびにASEAN地域への日本企業の海外事業戦略策定、クロスボーダーM&A案件に数多く携わる
- 2016年よりインドネシア現地法人(MURCI)取締役。海外事業戦略、現地企業との協業戦略・協業推進、PMI、事業再編、収益改善、業務プロセス改善、海外事業撤退、JICAおよび国土交通省・農林水産省・経済産業省などの公的案件支援なども手掛ける
- 不動産、土木・建設、IT、金融、自動車部品、各種製造業、医療、外食、農林水産業など多岐に亘る業界のコンサルティングに従事

講師

- インドネシアへの市場参入ポイント、現地におけるマネジメントの実態等にかかる講演多数

連絡先

Email: takeshi.nakashima@murci.co.id

Mobile: +62(0)881-115-3046

Appendix IV. ホーチミン駐在員事務所

The Representative Office of Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd. In Ho Chi Minh City

ホーチミン駐在員事務所の概要

事務所概要	
会社名	The Representative Office of Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd. in Ho Chi Minh City
所在地	11 Floor, TNR Tower, 180-192 Nguyen Cong Tru St., Nguyen Thai Binh Ward, Dist. 1, Ho Chi Minh City, Vietnam
設立	2018年6月1日
連絡先	Email : kimijima@murc.jp
代表者	君島 慎一
事業内容	ベトナムおよび周辺諸国におけるコンサルティング事業、リサーチ事業等

コンサルタント紹介

君島 慎一

(きみじま しんいち)



現職

ホーチミン事務所長 兼 コンサルティング事業本部 コンサルティング業務企画部長

略歴

- 1988年東京銀行(現三菱東京UFJ銀行)入行
- ベトナム／ホーチミン支店(2回通算7年)、インドネシア／ジャカルタ支店、インド・／チェンナイ支店長を歴任。チェンナイ支店長当時に、スリランカ・コロンボに本邦初の拠点を開設。アジア勤務通算15年。
- 2020年4月より現職。

連絡先

E-mail : kimijima@murc.jp Tel : 03-6733-3911

田内 恒治

(たうち こうじ)



現職

コンサルティング事業本部 国際業務支援ビジネスユニット グローバルコンサルティング部
チーフコンサルタント ベトナム・プラクティスリーダー

略歴

- 大学卒業後、政府系貿易投資促進機関、米系会計アドバイザーファームを経て当社入社。2018年より2020年3月まで当社ホーチミン駐在員事務所長を兼任。米国への駐在経験も有し豊富な海外経験を活かした国際ビジネスコンサルティングを実施
- 建設・不動産、製造業、運輸・流通等に対する合弁、資本提携などのアライアンス戦略、トランザクション支援、海外組織再編支援を中心に取り組む

連絡先

E-mail : koji.tauchi@murc.jp Tel : 03-6733-3965

会社概要

■ 国内有数の歴史を持つ、MUFGのシンクタンク・コンサルティングファーム

- コンサルティング事業本部は、経営コンサルタント約350名により、総合的なコンサルティングサービスを提供

設立年月 1985年10月

役職員数 約950名

(2020年4月現在)

国内事業所

東京(本社)

名古屋

大阪

海外事業所

インドネシア(ジャカルタ)現地法人

タイ(バンコク)現地法人

ベトナム(ホーチミン)駐在員事務所

コンサルティング事業

大企業・中堅・中小企業、政府関係機関、金融機関に至る幅広いお客さまに対し、総合的なコンサルティングサービスを提供
【サービス:経営戦略・各種機能戦略(組織人事・デジタル・ESG・経営管理)等】

政策研究事業

世界・日本・地域が直面する多様な課題の解決に向け、調査研究、政策決定、戦略構築、施策立案を支援【テーマ:医療・福祉、環境、経済・産業、国土・地域、教育・文化等の政策や行財政改革等】

ソーシャルインパクト・パートナーシップ事業

「デジタルガバメント」、「スマートシティ」、「グローバルヘルス」の3つの領域を中心に、人財開発、調査・研究、コンサルティング等の価値提供や「社会課題をテーマとしたオープンイノベーション」促進事業に取り組む

経済調査

内外マクロ経済の調査分析を主とし、ローカルからグローバルまで幅広い対象を多様な視点から、調査・分析を実施

人材開発事業

経営者の皆さまへの情報提供と相談機能、セミナー事業や教育研修事業による次世代の経営者・幹部ならびに社員の方々への育成機能を提供

会員事業

Webサービスと実践的な各種サービスを融合した「三菱UFJビジネススクエア(SQUET)」と若手経営者向けの「三菱UFJ青年経営者セミナー」の二つの会員制サービスを提供

ご利用に際して

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、講演者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい

本資料に関する問い合わせ先:

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部 コンサルティング業務企画部 下記HPよりお問い合わせください

<https://www.murc.jp/inquiry/>

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/