



## ブラジル：事業環境・注目分野・M&Aのトレンドとその留意点

主催：デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社  
デロイト ブラジル 日系企業サービスグループ

本日よりご紹介させていただく内容は以下の通りです

1. ブラジルのマクロ経済動向
2. ブラジルM&A市場のトレンドと成長業界
3. PMI（買収後統合）における挑戦とデュエリジェンスの留意点
4. デロイトブラジル日系企業サービスグループのご紹介



# 本日の発表者



**佐々木 友美 / Tomomi Sasaki**  
デロイトブラジル 日系企業サービスグループ  
マネジャー

大手生命保険会社に入社後、クレジットアナリストとしてファイナンスと投資の分野において経験を積んだ後、大手メーカーにて予算管理に従事。

2020年にデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社に入社し、ライフサイエンス・ヘルスケア業界での企業価値分析の提供や、企業、政府、NPO等によって実施される社会貢献活動の社会的投資収益率の分析に携わった。

2024年よりデロイトブラジルに出向し、ブラジルの日系企業に対するファイナンシャルサービス、特にM&A分野に注力している。



**熊谷 圭介 / Keisuke Kumagai**  
デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー  
パートナー

2006年に大手監査法人の金融監査部に入社し、グローバル金融機関の日本基準・米国会計基準の監査に従事後、大手投資銀行の株式調査部で、株式アナリストとして不動産・J-REIT・住宅セクターの個別株式・業界調査業務に従事。

2012年にデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社に入社後は、これまでの業種経験を活かしつつ、主にテクノロジーセクターのクロスボーダー案件に従事している。

2017年から2020年までデロイトサンパウロ事務所に出向し、新興国での案件形成から遂行まで経験しており、困難な状況での対応や、グローバル・サービス横断の連携に強みがある。

# 日伯におけるグローバルサービス統括パートナー



**片岡 亮裕 / Akihiro Kataoka**

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー パートナー  
執行役 GSO (Global Strategy Officer)  
コーポレートファイナンシャルアドバイザー統括  
ミドルマーケット統括

監査法人トーマツ（現 有限責任監査法人トーマツ）に入社し法定監査業務に従事したのち、デロイトトーマツ FAS（現・デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザーLLC）に転籍。M&Aアドバイザー業務に従事。

2015年3月よりDeloitte & Touche Financial Advisory Services Pte Ltd（シンガポール）に派遣され、日系企業の関与するM & A案件およびクライシスマネジメント案件の統括責任者としてディールの組成・エグゼキューションに従事、2018年より日本に帰国し引き続きM&Aアドバイザー業務に従事。



**池谷 裕一 / Yuichi Ikegaya**

デロイトブラジル 日系企業サービスグループ統括  
Strategy, Risk & Transactions  
パートナー

デロイトのStrategy, Risk & Transactions分野のパートナーであり、ブラジルのデロイトの日系企業サービスグループ統括リーダー。

日本とブラジルにおいて、20年の業務経験を有し、製造業、商社、先端技術等多様な業界に携わってきた。近年では、特に、南アメリカ地域でのインフラ、天然資源、先端技術等の分野の開発や日本とブラジル政府による社会・経済開発分野でのプロジェクトに特に注力している。

# ブラジルのマクロ経済動向



本日はご紹介させていただくブラジル経済の特徴は以下の通りです

01

世界経済の見通しが不透明な中で、ブラジル経済は比較的底堅い  
また、経営者のセンチメントも相対的に前向きである

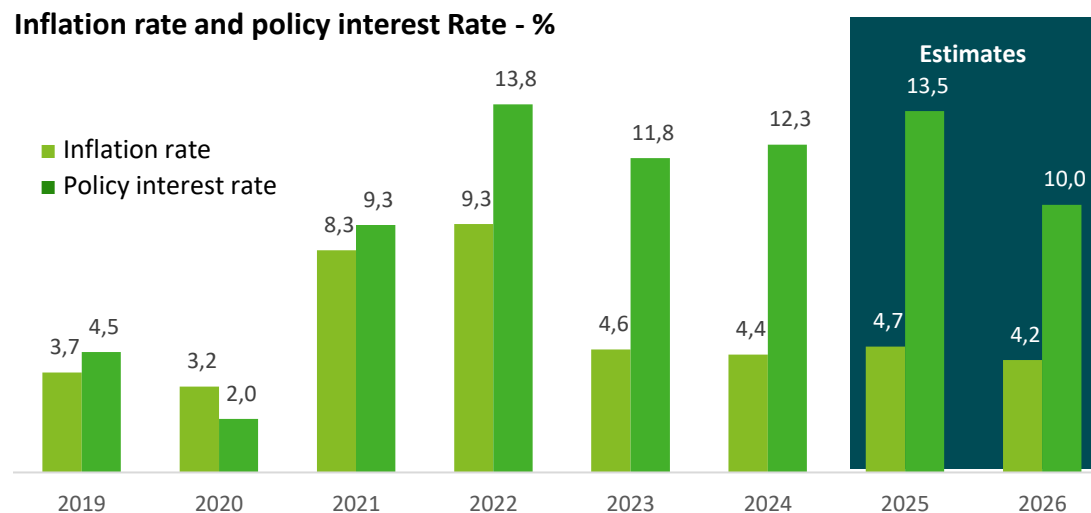
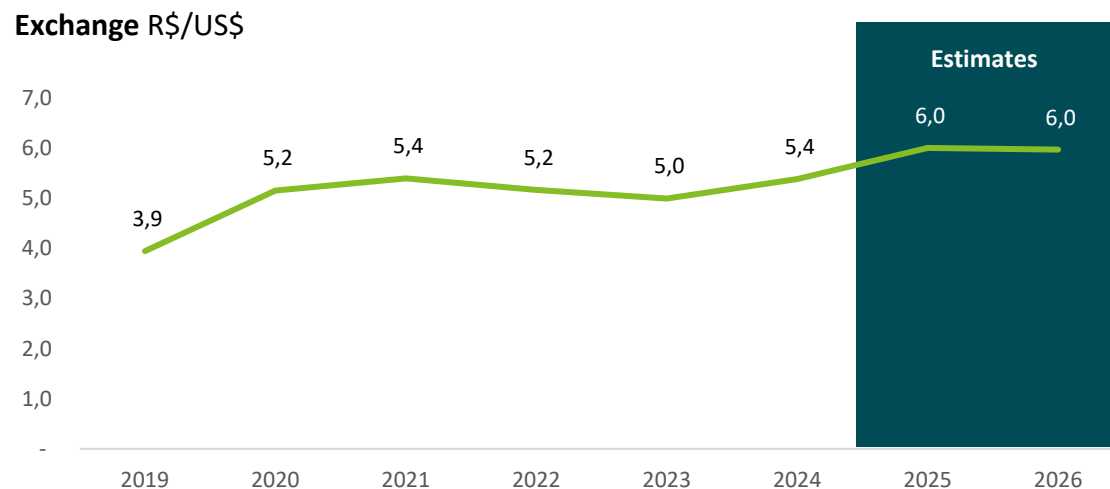
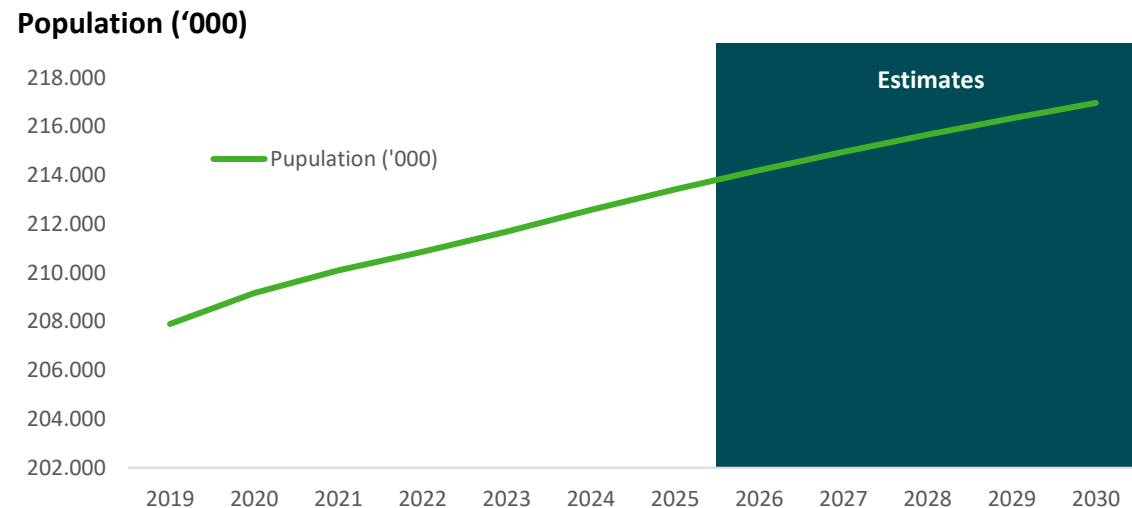
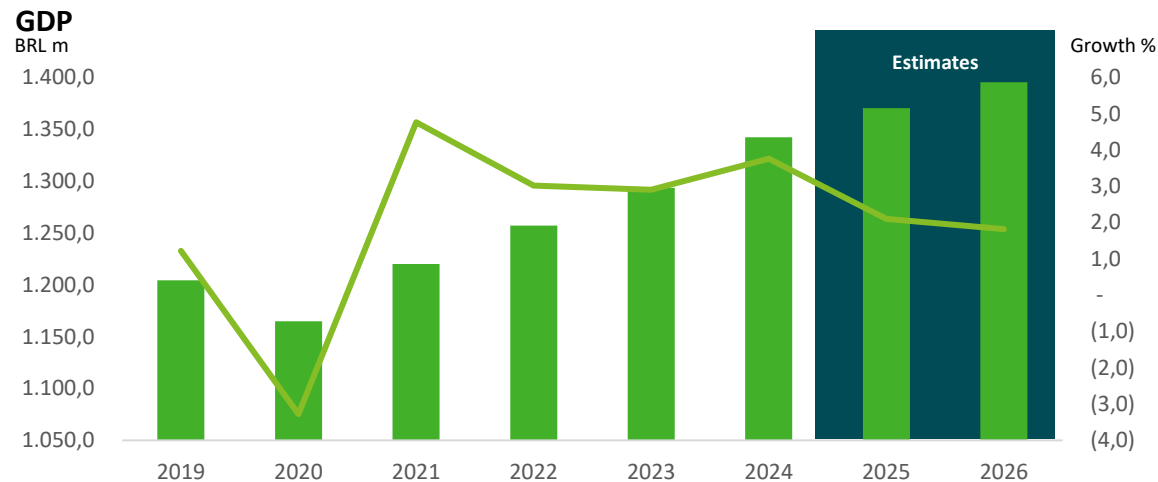
02

今年は日伯国交130周年記念でもあり、日本とブラジルは戦略的グローバルパートナーとして、より強固な経済協力が期待される

03

今後、気候変動対策、インフラ整備などの分野で、益々の投資が期待される

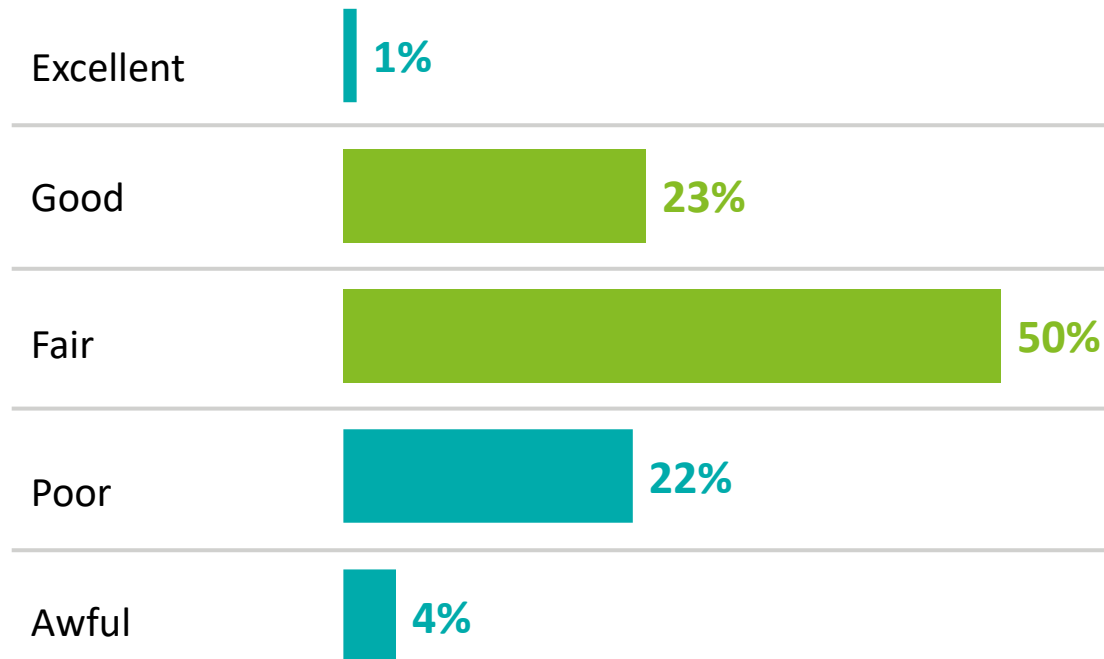
人口も増加傾向にあり、消費が堅調で経済は成長しています。一方で、利子率は高いレベルで推移しています。実質GDPも増加しており、インフレ率も4%程度の推移が見込まれていますが、企業の金利負担は大きい状況が続いています



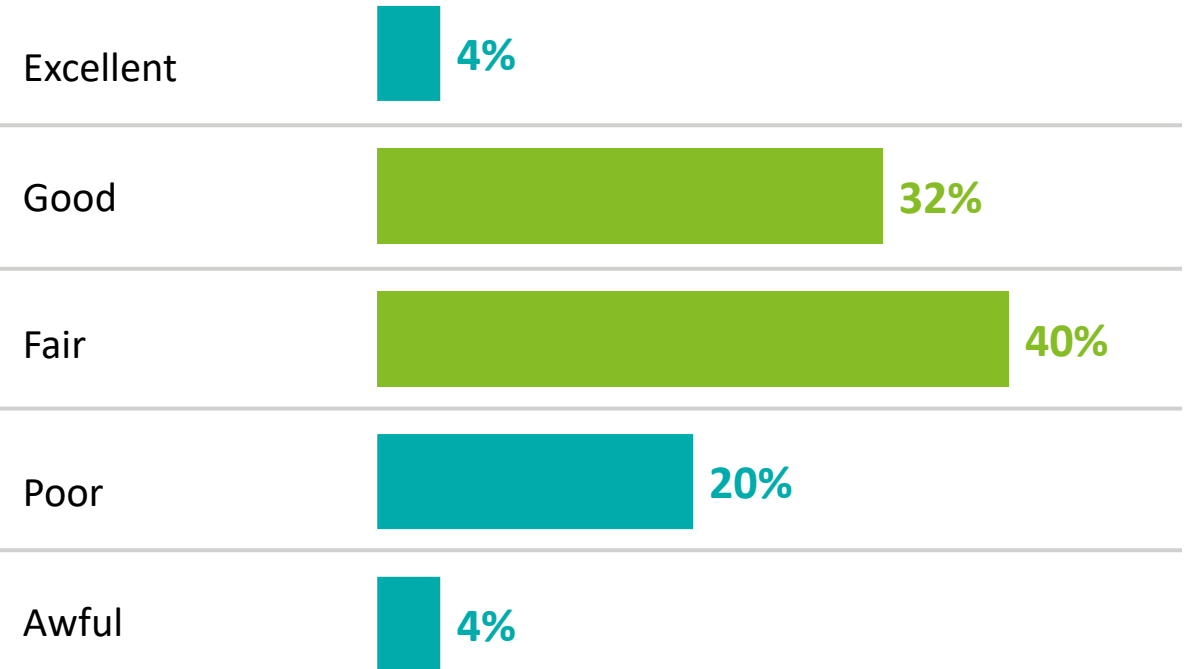
Source: Economist Intelligence Unit

ブラジルのビジネス環境については比較的良い・悪くないという見方をしている経営者が多い傾向にあります  
2024年にデロイトが行った調査によると、ブラジルの景気は良い・悪くないという見通しであると回答したブラジル企業のCEOは70%超に上りました

### Perception of the economic scenario in 2023



### Perception of the economic scenario in 2024



Source; Deloitte Analysis

日伯関係は2025年に130周年を迎え、政治・ビジネスの双方で交流が活性化しています  
2025年3月には、ルーラ大統領が国賓として日本を訪問するなど、友好的な外交関係が築かれています

## ルーラ大統領訪日



## ルーラ大統領訪日でもたらされた主な成果

- 二国間関係が「戦略的グローバル・パートナー」として重要である旨の確認、および隔年で相互に相手国を訪問し会談を行う旨の合意
- 外交・安全保障上での協力関係の確認
- 日伯間の貿易・投資関係を一層強化し、経済関係を深めていくことへの確認
- 環境・気候変動対策として、劣化牧野の回復や、アマゾン違法森林伐採対策を柱として協力を進めていくことに合意
- 上記に付随して様々な事業分野での覚書の締結

参考：日本経済新聞、外務省などの公表情報を筆者まとめ  
写真出展：[首相官邸ホームページ](#)

# 11月にはCOP30が開催されます

ブラジルはCOP30の開催国としても注目されていますが、一方で開催地ベレンでは、ホテルの部屋不足や、新道路の開発に伴う環境破壊などが懸念されています

## ■ COP30の概要

- **開催地:**ブラジル北部パラ州州都ベレン
- **開催期間:**2025年11月10日～21日
- **COP30の目的:**気候変動対策に関する国際協力を推進し、2050年排出量ゼロを目指す

## ■ COP30開催地ベレンの意義

- **アマゾン地域への関心:**  
ベレンはアマゾンの玄関口であり、熱帯雨林の保全が地球温暖化対策において重要であることを強調する
- **ブラジルの環境重視姿勢の表明:**  
COP30をアマゾン地域で開催することで、ブラジルが環境を重視する姿勢を世界にアピールする
- **気候変動対策の実態を世界に発信する:**  
COP30を通じて、アマゾンの現状や気候変動の影響を世界に伝え、対策の必要性を訴える

参考：日本経済新聞、BBC、Agência Brasilの情報を筆者まとめ  
写真：Agência Pará, Agência Brasil

© 2025. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.



### Meio Ambiente

## Belém precisa mais que dobrar número de leitos de hotel para COP30

Rede hoteleira espera passar de 18 mil para 50 mil vagas

BRUNO DE FREITAS MOURA - REPÓRTER DA AGÊNCIA BRASIL

Publicado em 05/01/2025 - 11:32  
Rio de Janeiro



© FERNANDO FRAZZÃO/AGÊNCIA BRASIL

# Luiz Caselli – Partner of Strategy, Deloitte Brazil

Video

# ブラジルM&A市場のトレンドと成長業界



## ブラジルM&A市場と成長業界に関する足元の状況は以下のようにまとめられます

01

ブラジルM&A市場は中長期的には底堅い。  
短期的にはコロナ禍以降盛り返すものの、現在は世界経済及びブラジル金利高の影響で慎重さも見られる

02

農業・再生可能エネルギーは成長分野であり今後も積極投資が予定されている

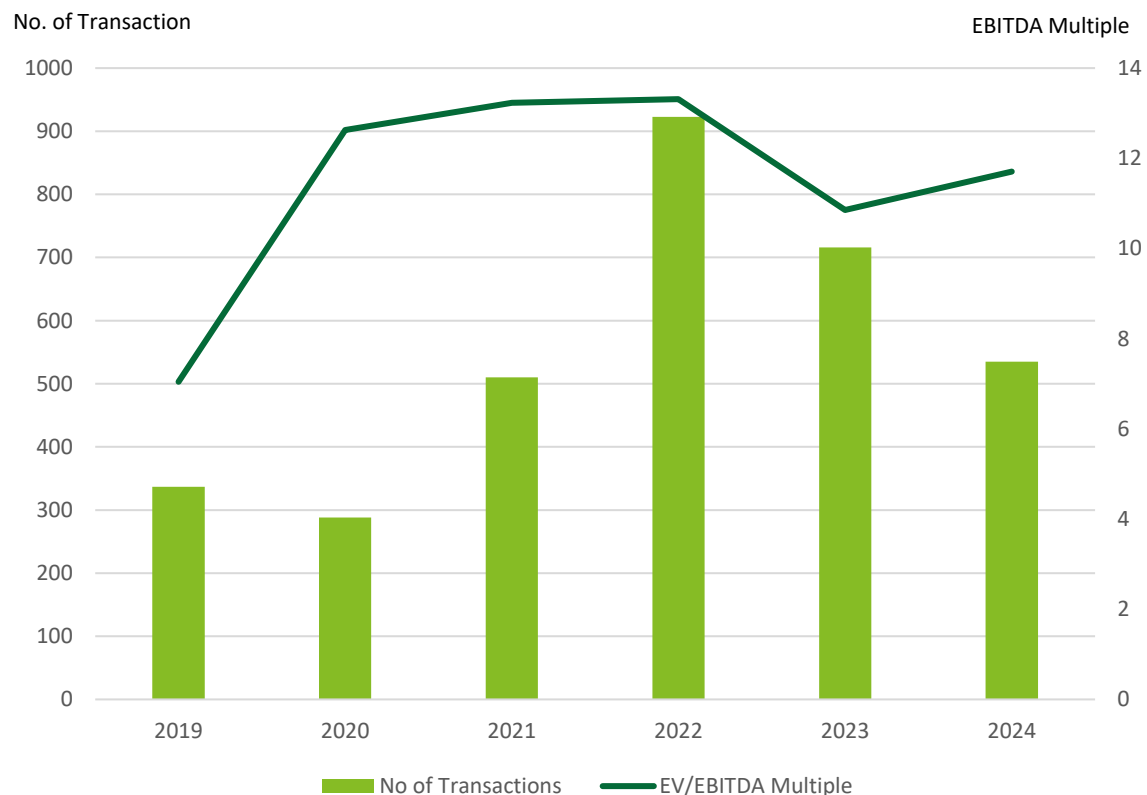
03

消費者向けの日用品等も市場が大きく、現状では数少ない海外ブランドにも参入余地がある

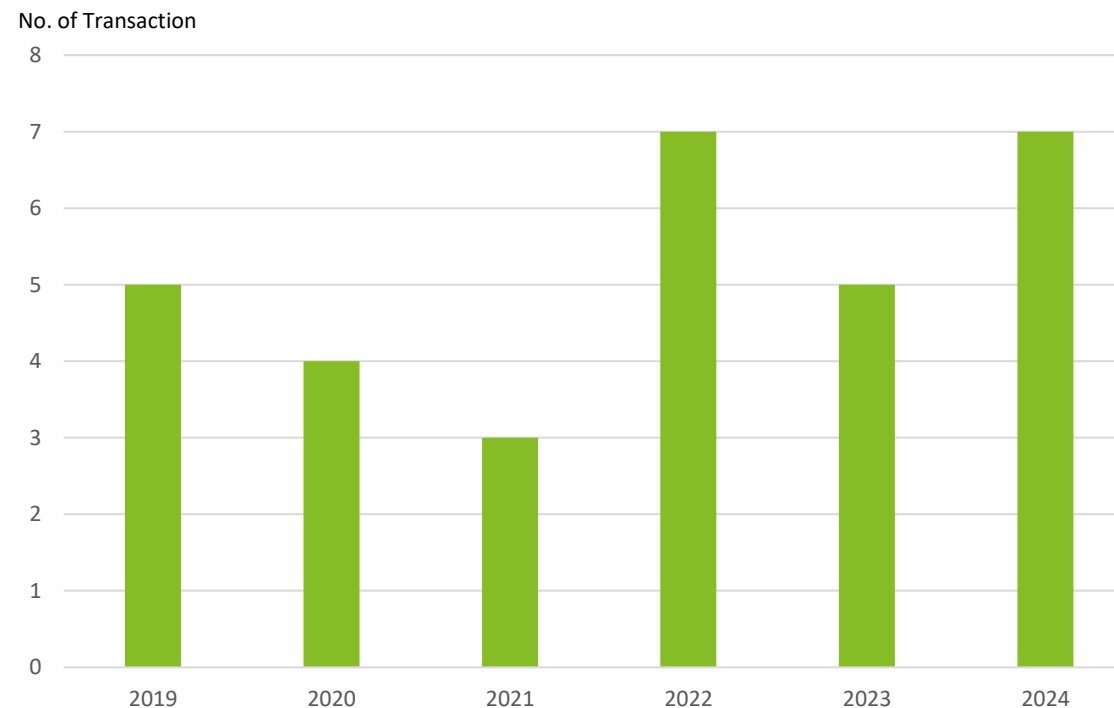
M&A件数はCovid以降回復傾向でしたが、足元では高い金利の影響を受けやや減少しています  
 日系企業によるブラジルでのM&Aは、コロナ中に減少しましたが、その後堅調に推移しています。金利が高く、国内のプレイヤーによる買収が減少している状況は、売手へのプレッシャーとなり、交渉に有利に働く可能性があります

## Trend of M&A in Brazil

Number of Transactions in Brazil and EBITDA Multiple

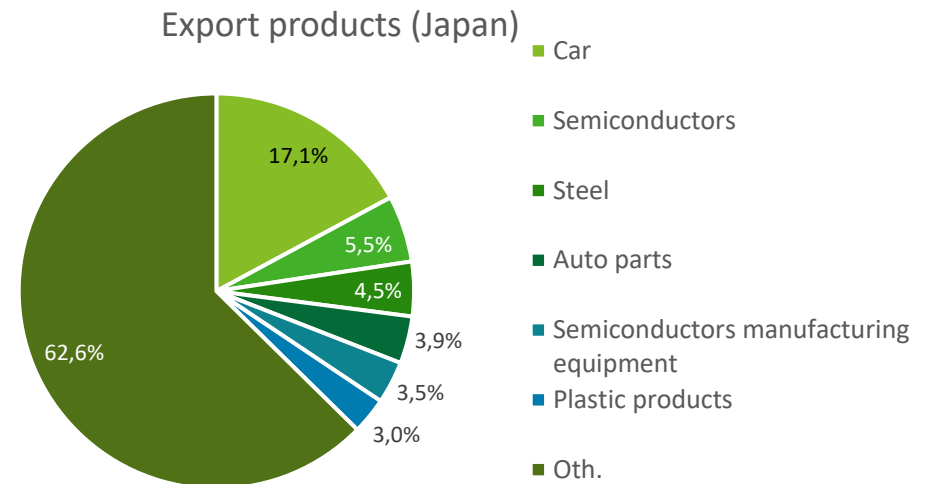
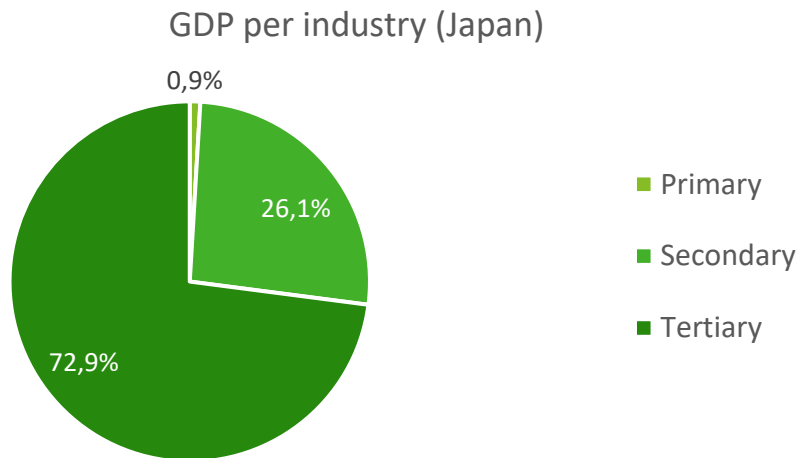
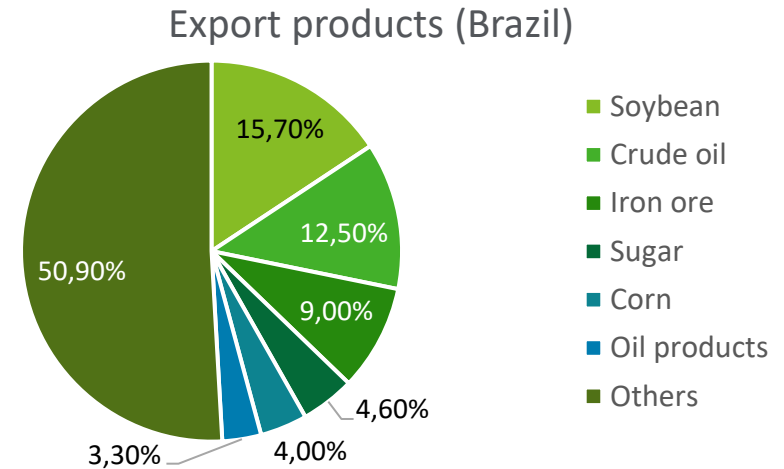
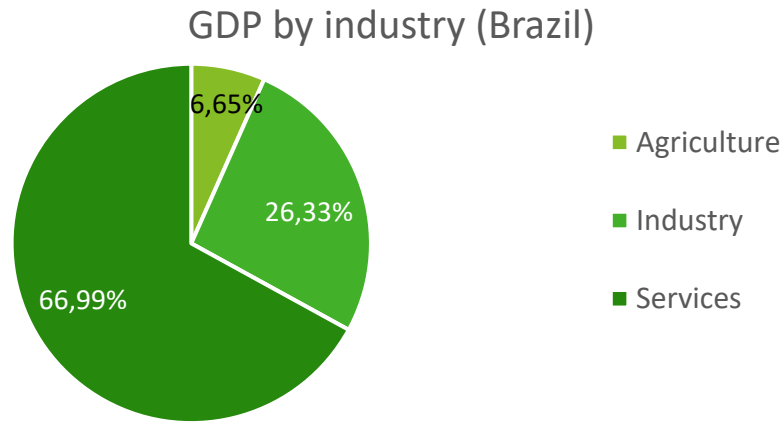


No. of Transactions in Brazil by Japanese companies



Source: Merger market

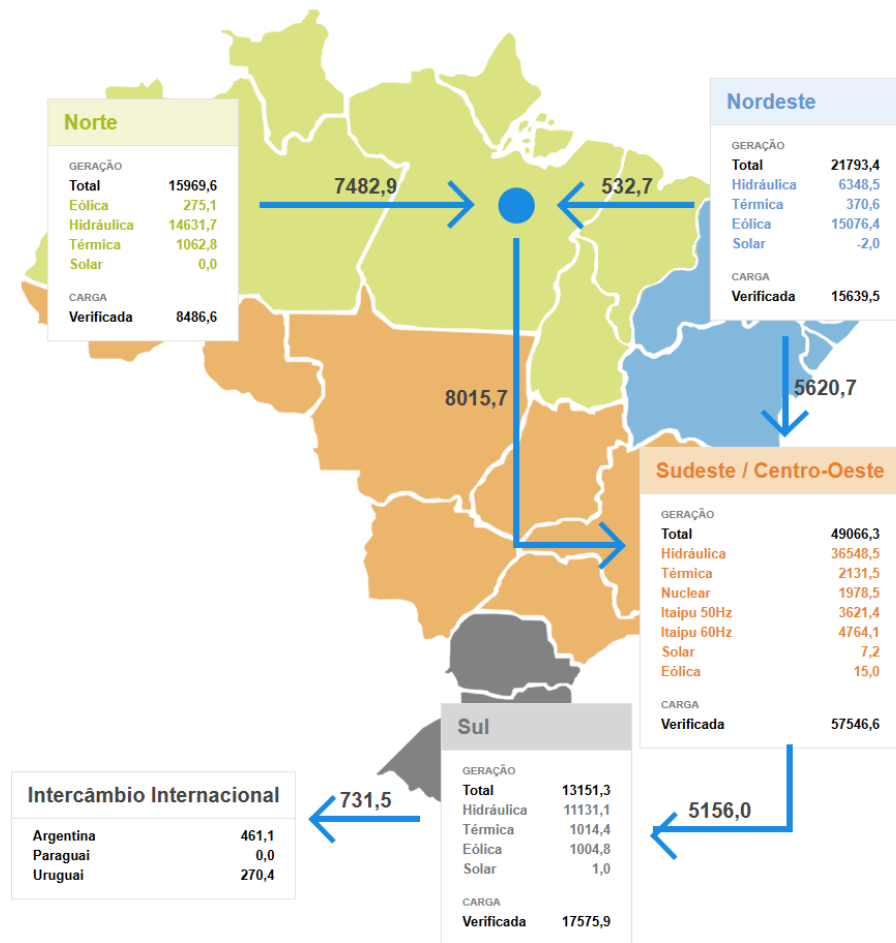
産業別にみると、相対的に農業セクターがGDPに占める比率が高く、基盤産業の一つであるといえます  
 特に輸出に占める農作物の比率が高く、国内需要のみならず、ブラジル外での消費にとっても重要な位置を占めていると考えられます



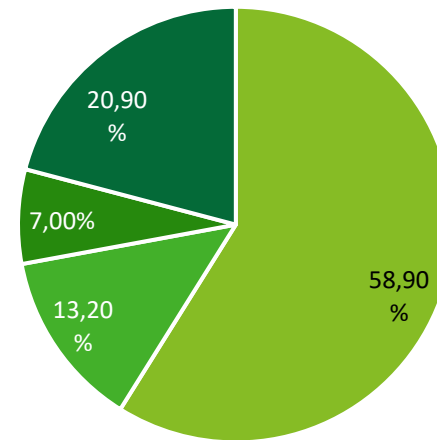
Source: IBGE, Ministry of Finance (Japan)

# 再生可能エネルギーへの投資も進んでおり、特に風力発電や太陽光発電が増加傾向にあります

ブラジルの電力の約9割は既に再生可能エネルギーによって賄われており、特に水力、風力、太陽光が主な供給源となっています

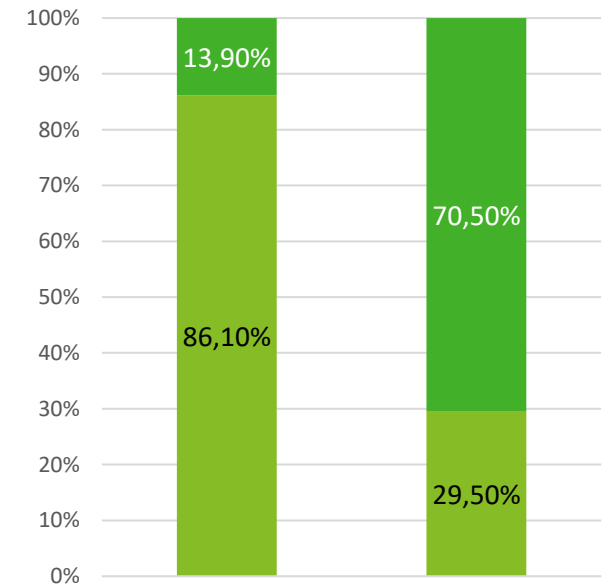


Composition of electric resources (Brazil, 2022)



■ Hydro power ■ Wind power  
■ Solar power ■ Oth.

Composition of electric resources (Brazil and the world, 2022)

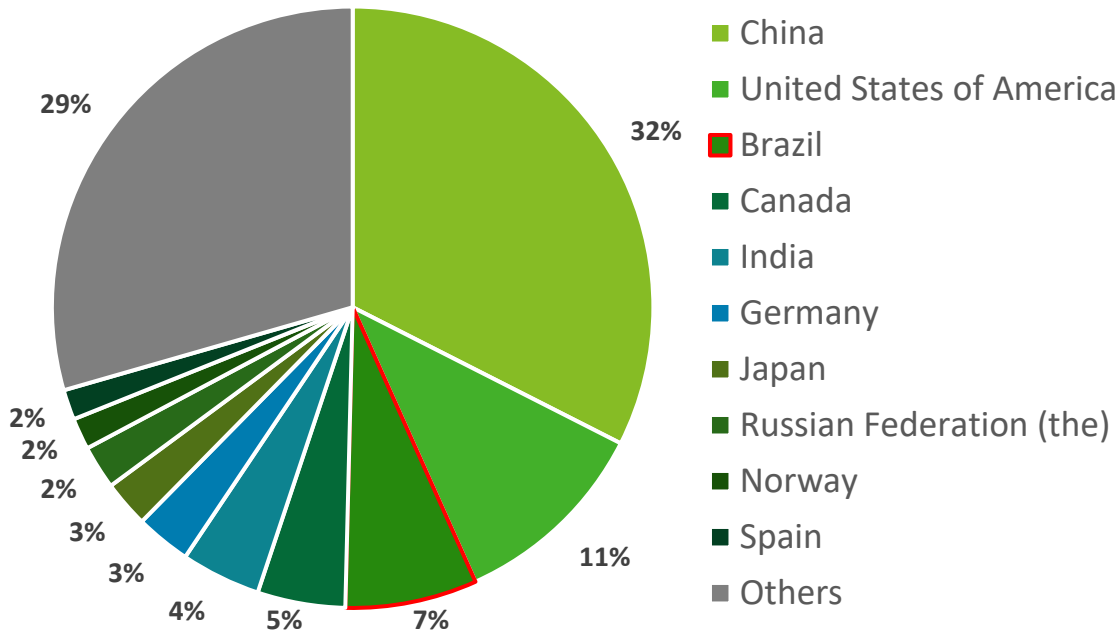


■ Renewables ■ Non-renewables

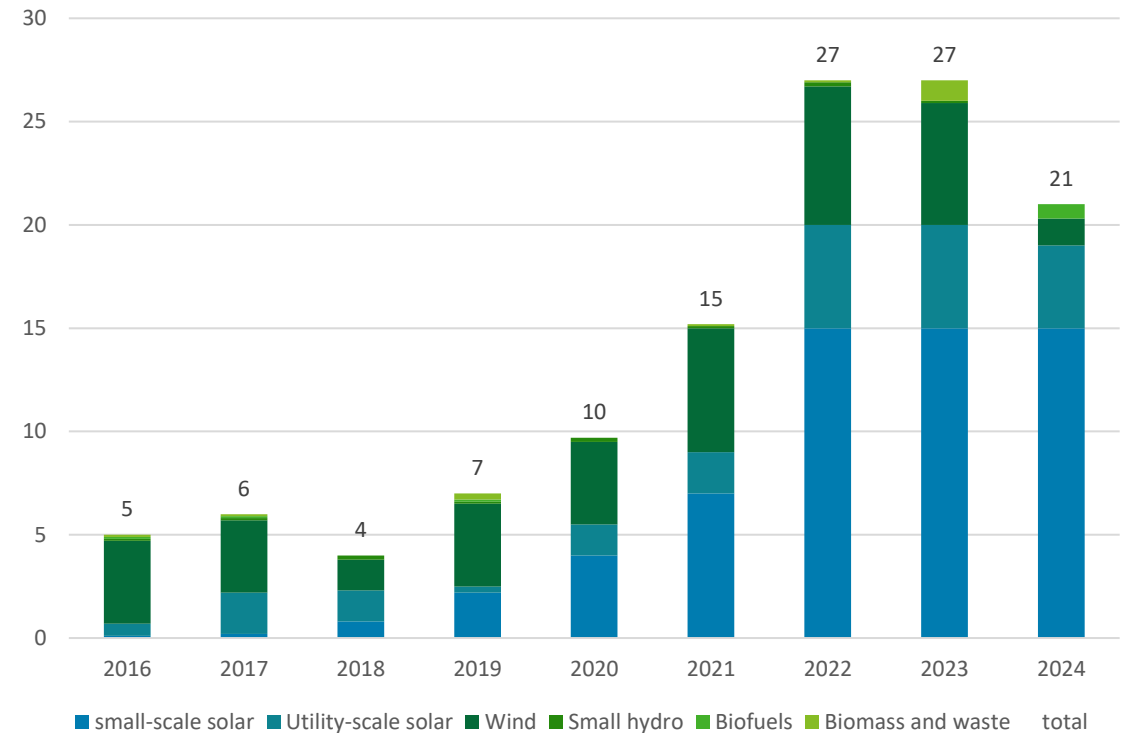
Source: Operador Nacional do Sistema Elétrico, Empresa de Pesquisa Energética

国土の特徴的に再生可能エネルギーが導入しやすく積極的に投資されており、成長可能性が高い領域です  
 既に再生可能エネルギーによる発電量では世界3位の規模を誇ります。今後も太陽光、風力、バイオマス発電等で積極的な投資が計画されています

### 再生可能エネルギーによる発電量（2023）



### 電力源別の投資実績（Billion BRL）

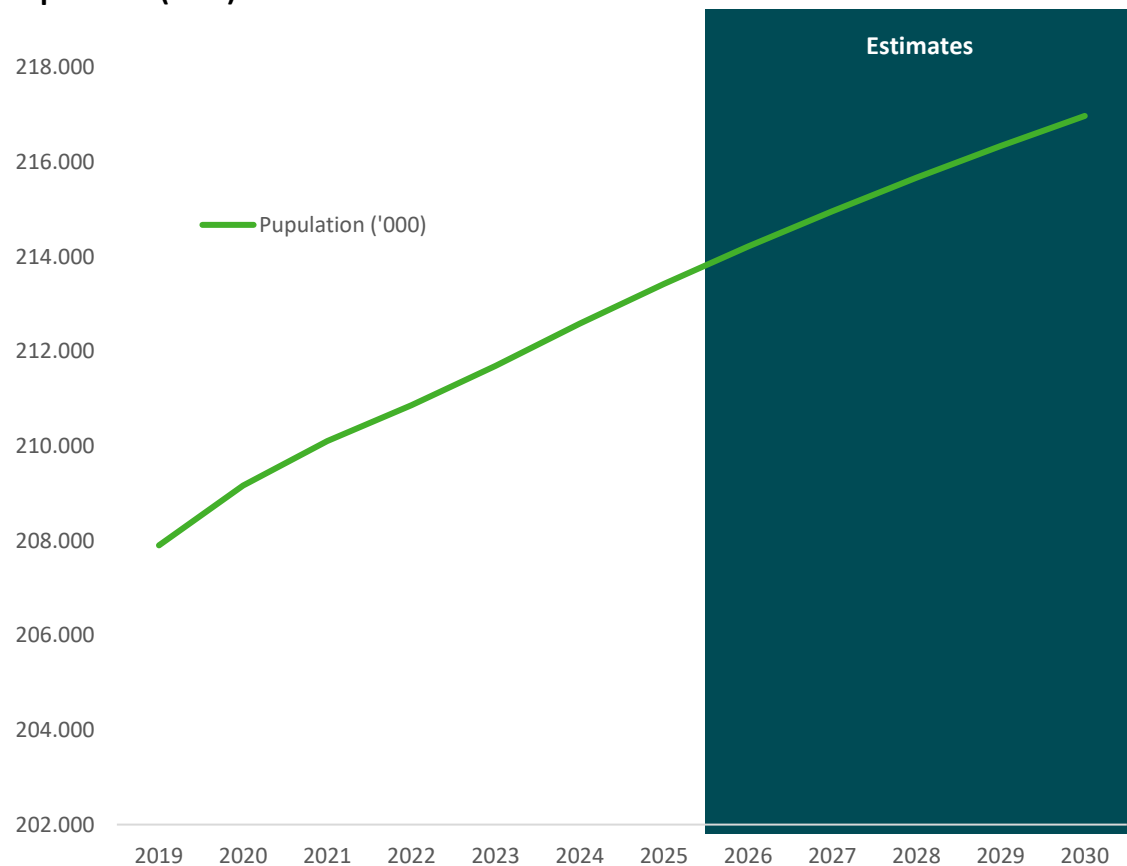


Source: Ember, Bloomberg NFRよりデロイト作成

また、人口増加に伴い、消費財セクターも堅調に成長する可能性があります

人口ピラミッドをみると、生産年齢人口がまだまだ多く、これからも消費が活発に推移する可能性があります

Population ('000)



Population Pyramid ('000, as of 2025)



Source: Economist Intelligence Unit

# Sumitomo Corporation do Brasil S.A. : 渡辺様のインタビュー

Video

# 戸田建設株式会社：酒井様のインタビュー

Video

# 買収成功のために - PMI（買収後統合）における挑戦とデューデリジェンスの留意点



買収成功のために考慮すべきポイントは以下のようにまとめられます

01

適正な価格で買収の検討ができているか

02

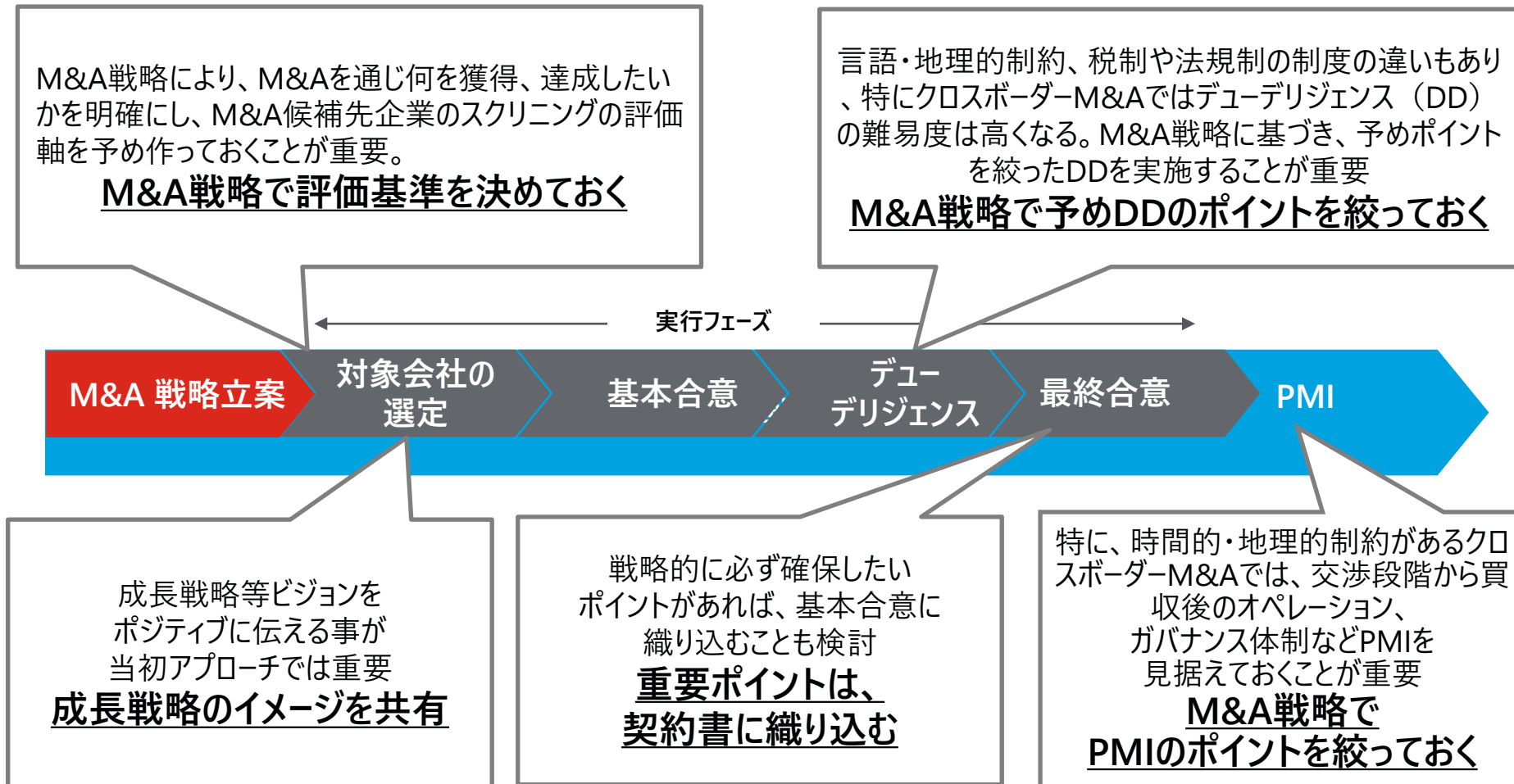
PMIに必要なリソースを確保できているか

03

デューデリジェンスで重要な発見事項を確認し、具体的な対策を検討できているか

# M&A戦略とその後のプロセスの関係

M&A戦略の重要ポイントが抑えられているかを、各プロセスで確認しながら進める事が重要です



実際に、買収成功とはいええない会社も一定存在することが調査で明らかになっています

2023年のデロイトの調査では、買収を経験した会社の35%がM&Aの目的を部分的に達成、8%は全く達成できなかったとしています。特に買収価格が主な課題として挙がっています。

### M&Aを実施した企業のうち43%が 目標未達



**35%** の会社が部分的に目標を達成できなかった



**8%** の会社が全く目標を達成できなかった

その理由として...

**24%**

の企業が取引の価格設定が正しくなかったことを挙げている

**35%**

の企業が取引価格が正しいことをどう判断するかわからなかったことを挙げている

Source; Deloitte Analysis

参加企業の過半数はM&Aで目標を達成しましたが、目標を完全に達成できなかった企業（43%）は、**主要な課題は価格設定に関連していたと認識しています**。これは、価格設定が不適切であったか、またはこの要因を評価する困難さによるものです

## 買収成功のためには、やはりデューデリジェンスと買収後統合（PMI）が要になります ブラジルでの事例として、以下のような声をお聞きすることがあります

駐在員は、役員だけの部屋に籠り、現地幹部・スタッフとのコミュニケーションがおろそかになりがちだった。

過去の訴訟を含む税務・コンプライアンスリスクを低く見積もった。

市場が過熱している時期に売り手側優位な交渉をし、高値掴みをした。

営業利益はマイナス、財務的収益でプラスという事実を軽視し、トップライン、ブランド、将来におけるシナジーを高く見積もりすぎた。

本社から派遣CFOへのサポートが不足した。

エスクロー口座を設けず、現金一括で元オーナーに買収金額を支払った。

投資銀行にバリュエーション、買収交渉を任せきってしまった。

明確なターンアラウンド計画を立てなかった。

言語などのスキルや文化コミュニケーションにおける柔軟性をしっかりチェックしないまま、駐在員を派遣した。

買収後の経営トップ人事について、事前に熟慮しなかった。

製造重視で、マーケティング・営業のリーダーに投資しなかった。

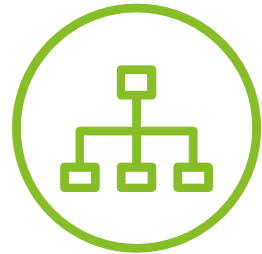
## PMIのプロセスの複雑さ

PMIのフェーズでは、多くの企業が企業文化やシステムの統合、およびシナジーの創出のための複雑なステップに苦戦をしたと回答しています



42%

の企業が製造管理プロセスとチーム統合において、問題が発生したと回答した



53%

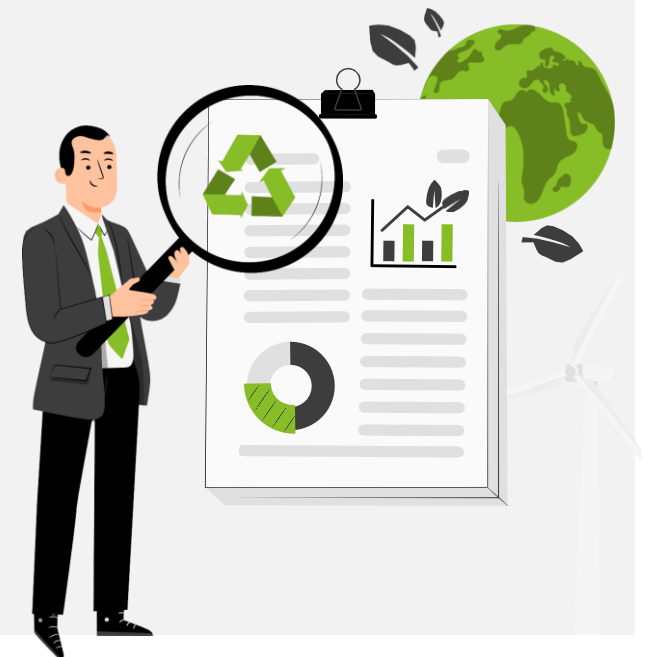
の企業が管理システム間の統合プロセスにおいて、問題が発生したと回答した



30%

の企業がシナジーの実現が達成されなかったと回答した

ガバナンスに加え、環境・社会への取組も企業の価値向上に寄与し、価格設定に影響します



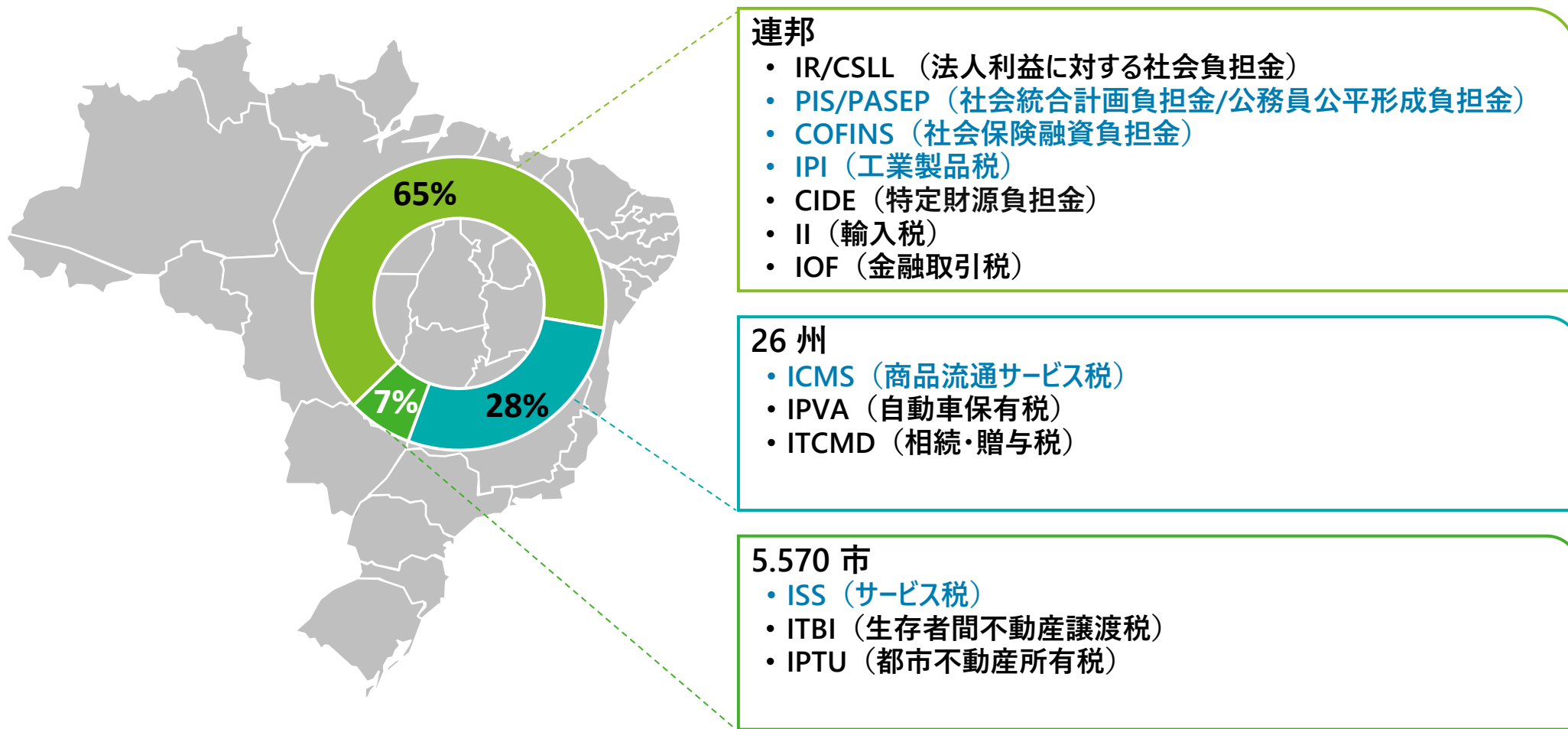
## ブラジルのDDでは、特に税務・労務の分野で潜在的リスク発見例が多いです

税務/労務の分野で潜在的リスク発見例が多く、そのDD比重の大きいことが特徴で、税務/労務問題の法定時効5年間に合わせ、将来5年間に渡る潜在的リスクの項目別定量化が重要です



- 税務・労務DDで発見された各潜在的リスク項目につき、自己更正申告のケース、税務調査で指摘されたケースに分けて想定されるキャッシュ・アウトの金額を見積る必要がある。
- 税務・労務DDで発見された各潜在的リスク項目につき、それぞれ蓋然性の評価をする必要がある。（弁護士の登用）
- 税務・労務時効（5年）を勘案しての将来の潜在的リスク金額の定量化（見積り）を可能な限り実施する必要がある。
- 税務・労務DDで発見された事項を反映して正常収益力の試算を実施する必要がある。
- （注）上記の評価・試算にあたっては、ブラジル現地のプロフェッショナルの登用が重要となる。

複雑な税制：追徴リスク・実現性の低い仮払税金・今後無効となりうる税制恩典に注意が必要です  
ブラジルの企業が税務コンプライアンスにかかる工数は世界一といわれるほど、納税者は非常に複雑な手続きを経て各税金を納めており、税務DDでは多くの論点が上がります



【注】記載の税項目等は変更の可能性もあるため、専門家を通して、常に最新のものを入手されるようご注意ください。

## 税務DDで散見されるリスク項目

ブラジルの税務はその複雑さにより様々なリスクがありますが、よく発見されるリスク項目の一例は以下の通りです

典型的な税務リスク項目	内容
売上の過少申告	<ul style="list-style-type: none"><li>これにより、複数の税目に利子とペナルティーを含めて課税されるリスク</li></ul>
繰越欠損金（NOL）のクオリティの問題	<ul style="list-style-type: none"><li>過去の繰越欠損金に損金不算入の費用項目が含まれているケース</li></ul>
ICMS（州税）に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"><li>還付される可能性の低い仮払い税金（クレジット）の累積</li><li>ICMS-ST、異なる州間の取引、税制恩典など、制度自体の複雑さから生じる納税額計算誤りのケース</li></ul>
PIS/COFINS（連邦税）に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"><li>仮払い税金の取得における税務判断のミス（サービス業の場合、非累積方式での取得制限など）</li></ul>
ISS（市税）に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"><li>税金が安くなる市町村に実態のない事業所を設立するケース</li><li>役務の種類による税率の違いを悪用するケース</li></ul>
電子申告システムへの入力データの不備	<ul style="list-style-type: none"><li>各種電子申告システムに入力されたデータ間の不整合</li><li>入力情報の不足、ミス</li></ul>
税務訴訟案件の管理	<ul style="list-style-type: none"><li>アグレッシブな税務判断から、訴訟案件を抱え長期化するケース</li></ul>

## 労務DDで散見されるリスク項目

ブラジルの労働法(CLT)は(1) 労働者保護優先の原則、(2) 労働者の権利放棄無効の原則、(3) 実態優先の原則を基本としている点に留意が必要です

典型的な労務リスク項目	内容
労務係争案件の多さ	<ul style="list-style-type: none"><li>1000人規模の会社で60～70件の係争案件が普通</li></ul>
雇用関係の実態優先によるリスク	<ul style="list-style-type: none"><li>アウトソース先の従業員が業務実態からアウトソース元の従業員と同等と見做されるケースなど</li><li>規制当局から指摘されるリスクと労働者から労働者の権利（Labor right）を主張されるリスク</li></ul>
FRINGE・ベネフィットに係るリスク	<ul style="list-style-type: none"><li>携帯電話の提供や医療費負担など</li></ul>
企業年金プランに係るリスク	<ul style="list-style-type: none"><li>企業年金プランが全従業員に付与されていないケース</li></ul>
プロフィット・シェアリング・プランに係るリスク	<ul style="list-style-type: none"><li>従業員のゴールが明確に文書化されておらず、一律幾らで払うようなケース</li></ul>
同一労働同一賃金原則の逸脱リスク	<ul style="list-style-type: none"><li>同じ職種・グレードの社員間で給与に大きな開きがあるケース</li></ul>
残業代に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"><li>タイムコントロールの不備、特定職種への誤対応、実質的拘束時間の問題など</li></ul>

## 財務DDで散見されるリスク項目

財務DDに関しては、発見されるリスクは対象会社に固有である場合も多いものの、以下の事項が散見されます

典型的な財務リスク項目	内容
簿外取引	<ul style="list-style-type: none"><li>・ オナー個人と法人との取引など</li></ul>
管理会計と財務会計との不明な差異	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 業務品質の問題と意図的なケース</li></ul>
管理会計や経営指標(KPI)の不備	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 対象会社のパフォーマンスの評価を難しくさせる要因</li></ul>
原価計算制度の不備	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 買収後の統合プロセスに影響</li></ul>
売上・費用の認識基準における会計原則からの逸脱	<ul style="list-style-type: none"><li>・ キャッシュベースでの会計処理やカットオフ・エラーなど</li></ul>
引当金の未計上	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 貸倒引当金、在庫引当金、製品保証引当金、偶発債務引当金など</li></ul>
資産のコントロールの不備	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 実資産と帳簿上の資産との乖離</li></ul>
借入金の不適切な支出	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 借入条件と整合しない支出</li></ul>

# 不正対応DDで散見されるリスク項目

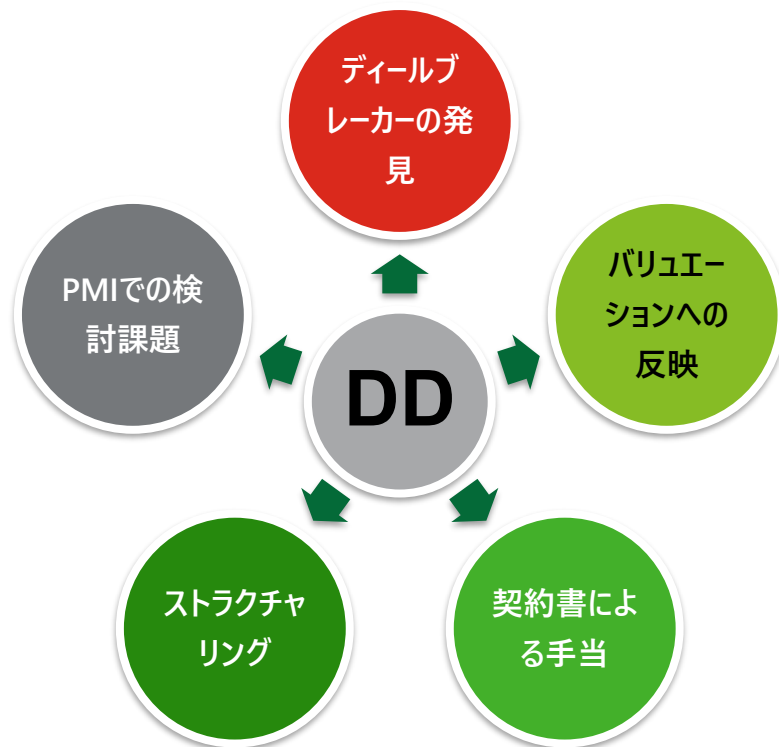
公的機関との不適切な関係をはじめ、下記のようなリスク項目が散見されます

典型的なリスク項目	内容
使途不明金	<ul style="list-style-type: none"><li>• 使途不明な支払い、不自然な金額、根拠が不明な成功報酬</li><li>• 一時的な買掛金としてマニュアルで記帳</li></ul>
不適切な寄付、プレゼント	<ul style="list-style-type: none"><li>• 公務員への豪華ディナー、高額または複数回のプレゼント</li><li>• 汚職捜査の対象となっている法人・個人への寄付</li><li>• スポンサーシップ、景品について社内規定の不備、規定からの逸脱</li></ul>
公的機関との不適切な関係	<ul style="list-style-type: none"><li>• 公務員、政治家の自宅での会議の実施</li><li>• 会議の目的自体が不明</li><li>• 公共入札において、インサイダー情報の受領</li></ul>
労働組合との不適切な関係	<ul style="list-style-type: none"><li>• 目的、論点があいまいな労働組合関連フォーラム、討論などへの参加</li></ul>
購買部門の腐敗	<ul style="list-style-type: none"><li>• 取引先の購買部門スタッフから賄賂の要求があったケース</li><li>• 自社購買規定に大きく逸脱する意思決定がなされたケース</li></ul>
不可解な企業買収プロセス	<ul style="list-style-type: none"><li>• 不正対応DDを実施せず、買収するケース</li><li>• 市場価値を大きく上回る買収価格でクローズしたケース</li></ul>
汚職・贈収賄を防ぐための制度、規定等の不備	<ul style="list-style-type: none"><li>• 内部通報制度、倫理規定、行動指針の不備</li><li>• 形式的な制度、規定はあるものの、社内に浸透していないリスク</li></ul>

# DD発見事項への対応

DDの発見事項に対し、買収価格の調整やリスク回避等の重要な部分で不調に終わる場合には、Deal Breakも辞さずという腹積もりも必要です

DDへの対応方法は大きく4つある。



## ディールブレイカーの発見

- 価格調整、ストラクチャリング、契約書上の保証では補えないリスク（例：商権の継続不可、債務の多寡）

## 1. バリュエーションへの反映

- 財務諸表の分析によりEBITDAなど企業価値に影響を与える項目を調整

## 2. 契約書による手当

- 表明保証条項や、価格調整条項の検討
- 例：買収価格の運転資金調整（WCA）など

## 3. ストラクチャリング

- 過去3～5年まで遡った潜在的租税債務
- 移転価格税制や配当を加味したストラクチャリング

## 4. PMIでの検討課題

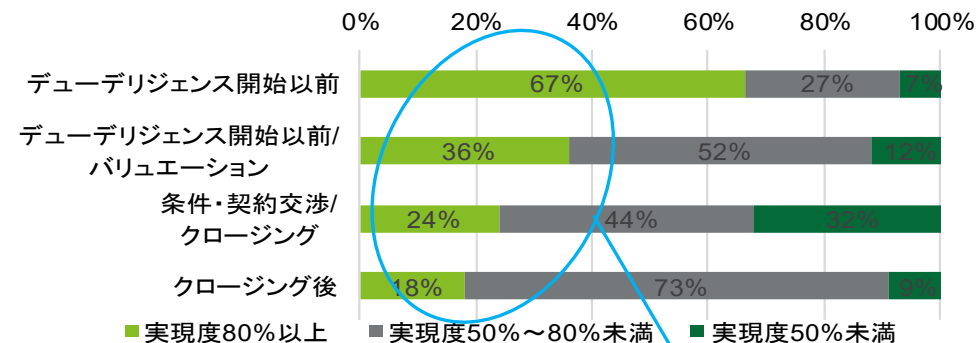
- 会計方針の統一や、内部統制など買収後の業務運営に関する情報

PMIはクロージング後からでなく、早期から着手し、早期に終了することが重要です。

## PMIの実施時期

### 早期着手の重要性

- 案件成立前から本件の目的や戦略を明確にすることで、案件公表後すぐに統合作業（両社の「差異」の認識、取り組むべき領域の洗い出し、計画立案）を開始することが可能になります。
- また、買収会社・被買収会社の全従業員に対して本件の目的や戦略を案件成立直後に打ち出すことで、従業員の不安を軽減し案件成立直後から関与するメンバーを一気に増やすことが可能となります。
- 案件の初期からPMI準備に着手していた企業ほど、M&Aを通じて達成したい当初目標を多く実現できている傾向があります。



案件初期からPMI準備に着手していた企業ほど、当初目標の達成度が高い。

出展：デロイトトーマツコンサルティング合同会社  
日本企業の海外M&Aに関する意識・実態調査（2017年）

### 早期終了の重要性

- PMIの完了はM&Aの目的を達成できたポイントではありません。買収後のシナジーの実現や企業価値の向上は統合作業の完了時から短期～中長期にわたり実現していきます。PMIはM&Aの目的達成のために必要な一手续に過ぎないため、早期に終了させて、M&Aの成果を刈り取るフェーズに移行する必要があります。
- 各領域で行われる統合作業は、多くの従業員にとって通常業務と並行して行われることが一般的です。PMI活動が長期化すると、従業員の負荷が増大し通常業務に支障が主事売るため、早期に統合作業を完了させて「有事」の状態を抜け出すことが重要です。

# PMIの対応方針

PMIでは、分科会をまたぐ論点や各国特有の論点などが多く発生します。そのため、多岐にわたる要対応事項を短期間に完了させることが重要です



短期間で完了が必要

- 買収後のシナジーの実現や企業価値の向上はPMIの完了時から短期～中長期にわたり実現していきます
- PMIはM&Aの目的達成のために必要な一手続に過ぎないため、特に組織・人事面の統合に関しては早期に終了することをお勧めします



自社のリソースが不足している

- 統合活動には、多くの労力が必要となります。PMIを遂行するための十分なリソースが自社内に不足していたり、PMIを遂行するためのノウハウが十分に蓄積されていない場合は、リソース不足を補完する必要があります



関与者が多く論点が複雑

- 買収の公表後は、案件に関与する分科会とメンバーの数が一気に増加します
- また、分科会をまたぐ統合論点も多く存在するため、PMOが全体方針を示し、プロジェクト全体及び分科会ごとの作業の進捗状況や問題を詳細に把握する必要があります
- プロジェクトの進捗管理や分科会ごとの論点整理及び他分科会との論点共有をスムーズに行う工夫が必要です



法制度や文化・言語が異なる

- 海外M&Aの場合は、国により法制度やビジネス・労務慣行及び言語が異なります
- PMIでは各国特有の論点が生じることも多くあるため、特に会計・税務・人事・法務等の分野においてはグローバルの専門知見が必要なケースがあります

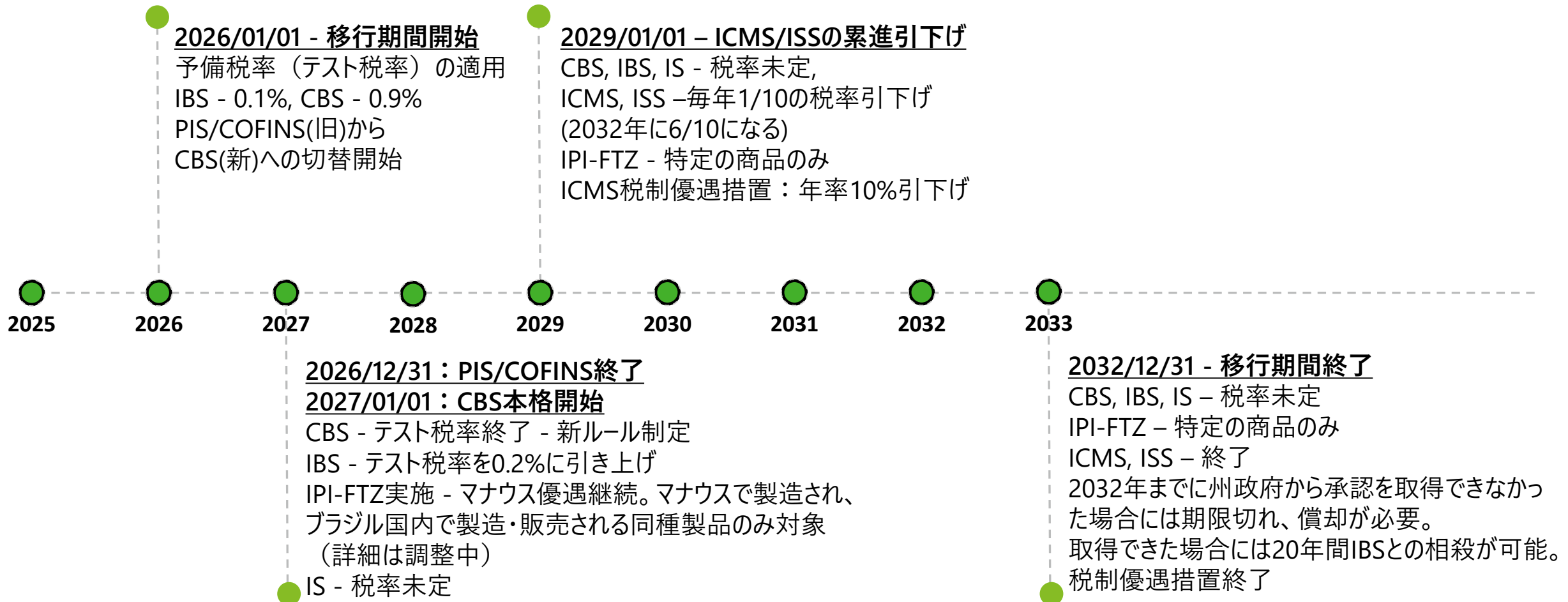


Day 1準備が多岐にわたる

- カーブアウト案件では、クロージングまでに移管対象事業を法的に分離する必要があるため、SPA締結～クロージングまでの数か月間に、TSAを含めた対応が必要となります
- 短期間ですべてのDay 1準備を完了させることがスムーズなPMIには重要です

(参考) 税制改正が控えており、以下のスケジュールで進捗の予定です

## 間接税の移行スケジュール



(参考) 税制改正の対応においては、以下が経営者にとっての優先対応事項と考えています

## 優先対応事項



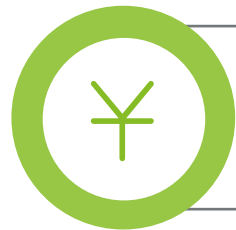
税制改正に対応する資源（人・システム・アウトソーシング）の確保



仮払い税金の還付・有効活用



拠点ロケーション、物流ネットワークの見直し



価格戦略の見直し

# デロイトブラジル日系企業サービスグループのご紹介

ブラジル事務所は7,000人超のプロフェッショナルを擁し、主要な地域をカバーしています

サンパウロオフィスを中心にリオデジャネイロや、クリチバ、カンピーナス等、主要な日系企業が活動する地域にもオフィスを持っています

In Brazil, Deloitte is recognized as the leading professional services firm. We have **7,000 professionals and around 300 partners.**

We run the operations from **18 offices** in the country's major economic centers; São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Cuiabá, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Joinville, Maringá, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Recife, Salvador, Ribeirão Preto, Uberlândia, Vitória, and Londrina.



# 日系企業サービスグループは、日系企業との仕事に慣れた、各専門メンバーで構成されています

## Brazil JSG Leader



Yuichi Ikegaya

## Japanese Executives



Yuta Morikawa



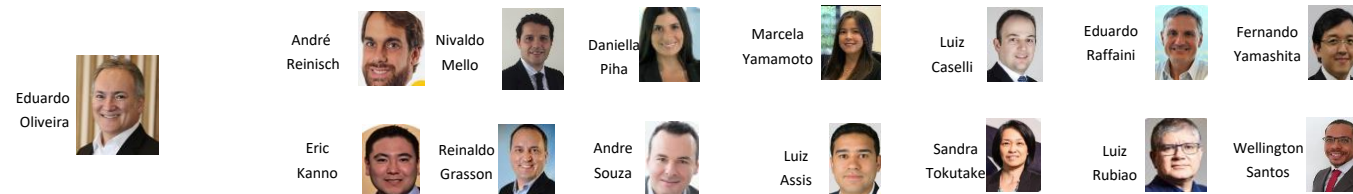
Tomomi Sasaki

## Brazil Japanese Services Group

### Audit & Assurance



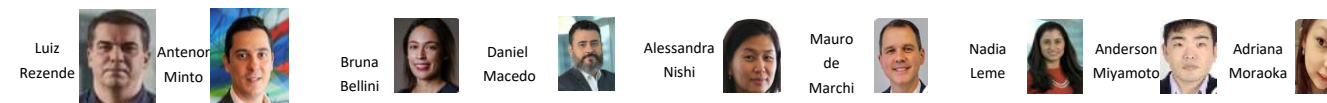
### Strategy, Risk & Transactions



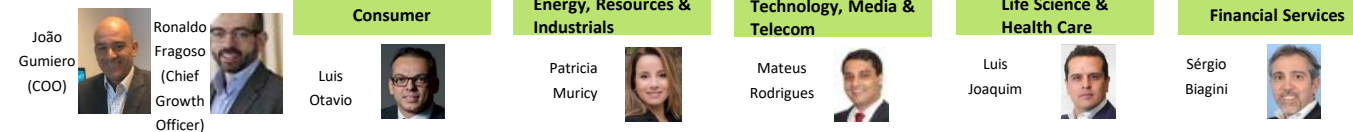
### Technology & Transformation



### Tax & Legal



### Client & Industry



## Global JSG Leaders

### Global

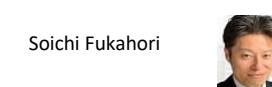


### Americas

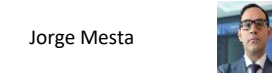
#### Americas/United States



#### Canada & Chile



#### Mexico & S-Latam



### Brazil Experienced in Japan



# Contacts



**佐々木 友美 / Tomomi Sasaki**  
デロイトブラジル 日系企業サービスグループ  
マネジャー  
[tomomisasaki@deloitte.com](mailto:tomomisasaki@deloitte.com)  
+55-11-96398-1459

大手生命保険会社に入社後、クレジットアナリストとしてファイナンスと投資の分野において経験を積んだ後、大手メーカーにて予算管理に従事。

2020年にデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社に入社し、ライフサイエンス・ヘルスケア業界での企業価値分析の提供や、企業、政府、NPO等によって実施される社会貢献活動の社会的投資収益率の分析に携わった。

2024年よりデロイトブラジルに出向し、ブラジルの日系企業に対するファイナンシャルサービス、特にM&A分野に注力している。



**熊谷 圭介 / Keisuke Kumagai**  
デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー  
パートナー  
[keisuke.kumagai@tohmatu.co.jp](mailto:keisuke.kumagai@tohmatu.co.jp)  
+81-70-3280-8925

2006年に大手監査法人の金融監査部に入社し、グローバル金融機関の日本基準・米国会計基準の監査に従事後、大手投資銀行の株式調査部で、株式アナリストとして不動産・J-REIT・住宅セクターの個別株式・業界調査業務に従事。

2012年にデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社に入社後は、これまでの業種経験を活かしつつ、主にテクノロジーセクターのクロスボーダー案件に従事している。

2017年から2020年までデロイトサンパウロ事務所に出向し、新興国での案件形成から遂行まで経験しており、困難な状況での対応や、グローバル・サービス横断の連携に強みがある。

Any Questions?



Thank you for your attention!

ご清聴ありがとうございました



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our people deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society, and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s approximately 457,000 people worldwide make an impact that matters at [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

© 2025. For information, contact Deloitte Global.