



## Brexitへの対応 不確実性と変化に対応し、成功するための 実践的なアプローチ

英国で欧州連合(EU)離脱の是非を問う国民投票が6月23日に実施され、EU離脱が決定しました。まさに世界は未知の影響を伴う不確実な時期に直面しています。

これは企業にとって何を意味するのでしょうか？

変化に適応し、新しい機会を捉え、リスクを軽減するための準備はできていますか？

### 投票結果の意味を理解する

英国がEUから離脱するという国民投票の結果は今までに類を見ないものです。政府はこれを最終結果として扱い、Article 50<sup>1</sup>を始動させ、企業にとって未知の影響を伴う、かつて経験したことのない交渉プロセスが始まります。

多くの企業にとって、先に何があるかは明確ではありませんが、複雑で企業特有な、終わりのないものになるでしょう。

英国および/あるいは欧州に進出している企業にとって、多大な影響—すなわち、リスクと機会—があることは明らかです。世界中に大きな影響を与え、欧州に直接かわかっていない企業においても、リスクと機会をもたらすでしょう。

その不確実性、リスクと機会は、大きく以下の3つのフェーズに分類できます：

- **短期的:** 英国が離脱の条項と将来の協定についての交渉に入るフェーズ
- **長期的:** 離脱後、将来の協定が実効されるフェーズ
- **持続的:** EU外の諸国と新しい関係を構築するフェーズ

### 我々の取組み

我々は、外部専門家とともに英国の離脱に関する短期的、長期的、および持続的な影響(リスクと機会)について理解を深めてきました。

また、Brexitの専門家ネットワークを構築し、双方向的な「ウォーゲーミング・アプローチ」で、経済、貿易、税務、事業戦略、サプライチェーン、人材、法規制にわたるリスクと機会について分析をしました。

### 不確実性下にある企業を支援

現在、多くの企業は、自社特有の課題と多くの機会に直面しています。

これまでの経験から、我々は業界共通及び業界特有な将来への影響について知見を有しています。したがって、企業に関連する課題、リスクを軽減し機会を最大化するために今実施すべきアクション、今後の展開に応じた将来のアクションプランなどについて企業の理解を深めるための支援をすることが可能です。

### 知っていただきたいこと

我々は、すべての企業に対して、下記の行動を即時に起こすことを推奨します。

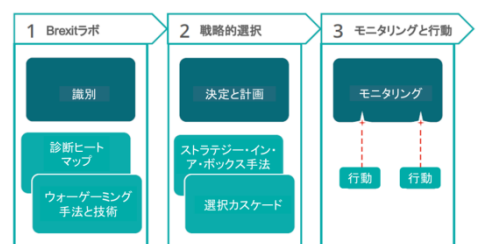
- 「Brexit対応チーム」を設立し、社内外のリソースを割り当てる。
- 重大な影響を受ける可能性が高く、更なる調査が必要な分野を識別する。
- Brexitについて全ての利害関係者に発信し、株主に計画、顧客に保証、従業員に安心を与える。
- 重要な機会と早急に軽減する必要のあるリスクについてアクションプランを立案し、実施する。
- 今後の展開に応じて、企業のトリガー・ポイント(企業に重大な影響を与えるイベント、タイミング)を定義し、継続的にモニタリングする。必要に応じて適切な行動を起こす。

### 我々のアプローチ

思考を加速させ、不確実性と変化の中から企業を導くために、我々は、企業の要求に応じてカスタマイズ可能な3段階式アプローチを開発しました。

我々のアプローチを活用して、企業は迅速かつ確実に組織に対する影響を把握し、リスクと機会を識別したうえで、戦略的対応を推進します。予め定義されたトリガー・ポイントで、適切な行動を起こすことが可能となります。

我々はプロジェクトマネジメントオフィス(PMO)を設立することにより企業の「Brexit対応チーム」をサポートします。PMOの設立を通じて、各事業と個々の活動間の連携を強化し、相互依存関係を構築します。さらに、PMOのマネジメントと取締役会への報告をサポートします。

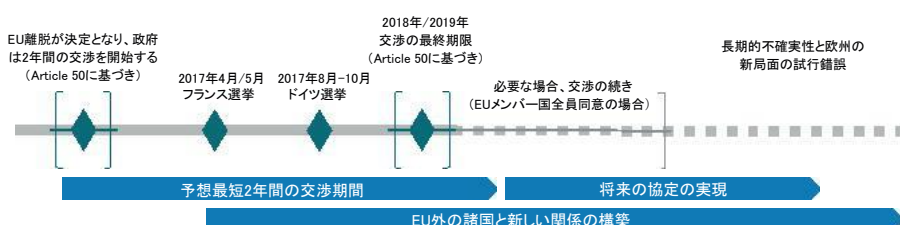


### 第1段階「Brexitラボ」

我々は、企業のBrexit対応関係者向けの「Brexitラボ」の開発を支援します。デロイト及び外部専門家は、ラボを通じて以下のような活動をサポートします。

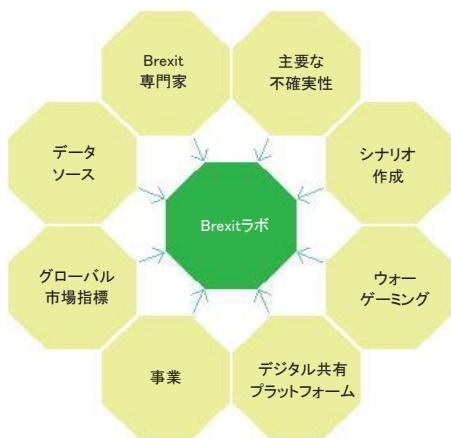
- Brexitへの理解を加速する；
- 関連性の高いリスクと機会を識別する；
- 初期段階における機会及びリスク軽減策を識別する。

ラボの一環として、情報共有ツール、実績のあるウォーゲーミング手法と技術を活用します。一例として、「Deloitte Monitor 'Fast Forward'® Method」を活用することにより、カスタマイズされたシナリオを通じて、企業内部と市場環境における主要な不確実性を把握することを可能にします。



1. HM Government, 'The Process for withdrawing from the European Union', February 2016

「Brexitラボ」を通じて、企業に影響する状況について明確かつ多層的なイメージを企業のBrexit対応チームに提供します。このアプローチは、活発な論議、合意結成、将来の計画及び意思決定を促進します。



ウォーゲーミング手法を活用することにより、リスクの高い「ホットスポット」や機会のある「スイートスポット」を識別できます。それらを診断ヒートマップに反映し、次の段階に向けて事業分野とファンクションの基礎を形成します。

「Brexitラボ」は拡張可能であり、各要素について、今までの対応状況に応じて個別に実施することも可能です。対応が進んでいる企業の場合も、ラボを通じて内部の認識合わせを促進し、更なる洞察と課題を提供することができます。

## 第2段階 戦略的選択

戦略というのは、つまり選択をすることです。戦略は長期計画の文書ではなく、企業が成功するための、相互関連する有力な一連の意思決定であると考えられます。

我々は、企業全体及び事業分野別・ファンクション別の戦略的選択、及び戦略計画の策定を支援します。重要なリスクと機会に優先順位をつけることにより、適時適切な行動を起こすことができます。

まずは、「Deloitte Strategy Choice Cascade」を活用することにより、注力すべき領域と成功する方法への理解を促進します。



結果として、時間とともに進化の一連の選択と意思決定を中心とする戦略計画となり、今後展開していくBrexitへ適応に寄与するものとなります。

また、我々は注視すべき「トリガー・ポイント」を定義することで、適時適切なアクションを支援します。

## 第3段階 モニタリングと行動

最後に、Brexit対応チームのプロジェクト・マネジメント・オフィス (PMO) を通じて、我々は継続的なサポートを提供します。予め定義された「トリガー・ポイント」に係る情報を継続してモニタリングすることにより、戦略面での混乱を回避しアクションを推進することができます。

我々は、交渉期間における事態の進展に企業が適応することを支援し、機会の最大化や下振れリスクの軽減のためのベストポジションングー生存と成長—についても支援します。

我々は、すべての段階において企業を支援を提供するのみならず、以下の分野のデロイトのエキスパートによる更なるインプットを提供することができます。



## Contacts



**Partner – Risk Advisory  
Brexit Services Lead  
Rick Cudworth**  
+44 20 7303 4760  
rcudworth@deloitte.co.uk



**Director – Monitor Deloitte  
Andrew Tong**  
+44 20 7007 8642  
andrewtong@deloitte.co.uk

## Brexit Leads

### Consumer & Industrial Products Ben Perkins

+44 20 7007 2207  
bperkins@deloitte.co.uk

### Energy & Resources Netti Farkas

+44 20 7303 8927  
nfarkas@deloitte.co.uk

### Financial Services Michael Cullen

+44 113 292 1570  
mcullen@deloitte.co.uk

### Healthcare & Life Sciences Ronan Langford

+44 20 7303 4702  
rolangford@deloitte.co.uk

### Public Sector Ed Roddis

+44 20 7007 2920  
eroddis@deloitte.co.uk

### Real Estate Will Matthews

+44 20 7303 4776  
wmatthews@deloitte.co.uk

### Technology, Media & Telecommunications Zubin Patel

+44 20 7007 1293  
zpatel@deloitte.co.uk

# Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.co.uk/about](http://www.deloitte.co.uk/about) for a detailed description of the legal structure of DTTL and its member firms.

Deloitte LLP is the United Kingdom member firm of DTTL.

This publication has been written in general terms and therefore cannot be relied on to cover specific situations; application of the principles set out will depend upon the particular circumstances involved and we recommend that you obtain professional advice before acting or refraining from acting on any of the contents of this publication. Deloitte LLP would be pleased to advise readers on how to apply the principles set out in this publication to their specific circumstances. Deloitte LLP accepts no duty of care or liability for any loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication.

© 2016 Deloitte LLP. All rights reserved.

Deloitte LLP is a limited liability partnership registered in England and Wales with registered number OC303675 and its registered office at 2 New Street Square, London EC4A 3BZ, United Kingdom. Tel: +44 (0) 20 7936 3000 Fax: +44 (0) 20 7583 1198.

Designed and produced by The Creative Studio at Deloitte, London. J7401