



The KPMG EU Exit Impact Assessment Guide



英国のEU離脱（Brexit）を受けてまず最初にやるべきことは、Brexitが貴社に及ぼす影響を早急に評価することです。KPMGは、貴社が大きな影響を受けやすい分野はどこか、競合他社に先手を打って対応できそうな分野がどこにあるかを見極めるうえで有用と思われる質問項目を作成しました。

質問項目は、すべてを網羅していませんが、考え方（Brexit対策委員会を設置した企業へのヒント）を提供することを目的としています。最初に対応すべきもっとも重要な分野は、「財務」、「従業員」、「顧客」、「サプライチェーン」だと考えています。そして、従業員、顧客、サプライヤー、投資家との今後のコミュニケーションについて考える必要があります。

以下の質問事項を通じて、KPMGが提案する「2-2-2プラン（2週間後、2か月後、2年後に取るべき対応）」の実行に際して、次を取るべきステップが明確になってくるはずです。

KPMGの支援・サポートについてのお問い合わせは、下記メールアドレスまでご連絡ください。

EUReferendum@kpmg.co.uk

2週間後の対応に関する質問事項

分野	主な質問事項
流動性、資金調達、 資本構造	株式の所有構造がエクスポージャーを決める重要な要素となる場合があります。KPMGの見解では、株式を上場している、または資本市場からの資金調達を利用している組織は、資本市場の変動による影響を考慮する必要があります。リスク・プロファイルやIRのコミュニケーションについても見直しが必要と思われます。 上場企業については、英国上場規則で義務付けられているRegulatory News Releaseの発信について検討しましたか？ つまり、株主への報告が必要となるような重大な変化が生じる可能性はありますか？
	原価ベースやサプライチェーンの大きな変動がキャッシュ・ポジションや対応する計画の実行にどのような影響を与えますか？ 例：海外関連コスト、供給、従業員に対するエクスポージャー
	リスク軽減に向けて利用可能な財務レバレッジがありますか？
	短期的な為替やキャッシュフローの変動から貴社ビジネスを守るためにどのような措置が必要ですか？
	銀行の融資枠や財務制限条項に関してプレッシャーが生じることは予想されますか？
	確定されていない重要な与信枠やトレーディングラインが撤回されるリスクはありますか？ また、取引銀行がこれらの契約を継続してくれる可能性は高いですか？
	早急な資金調達または借り換えの必要性がありますか？ もし必要がある場合には、調達先に相談すべき時期について検討が必要です。
	早急に資金調達を必要とする契約（契約入札、投資、設備投資、M&A等）の予定はありますか？ 取引銀行は今後も継続してこうした資金需要に対応してくれますか？
	資本構造や資金調達手段はBrexitから生じる不安定な状況に対応可能な柔軟性を持ち合わせていますか？
	金融市場はBrexitがもたらす不安定な状況にどのような反応を示すと思いますか？ またその状況は貴社にどのような影響を及ぼしますか？
	貴社の資金調達能力はどの程度強力ですか？ また、貸し手との関係性はどの程度強力ですか？
	貸し手、格付機関、その他の資金関連のステークホルダーの信頼と支援を維持するために どのようなコミュニケーションが必要だと思いますか？
	今回の出来事は、貴社の財務関連文書へ何かしらの影響を与えますか？

分野	主な質問事項
従業員	<p>貴社の英国事業において何人のEU加盟国国籍の従業員が勤務していますか？ EU加盟国内で正社員または期間契約社員として何人の英国国籍の従業員が勤務していますか？ 投票後の数日間に彼らとどのようなコミュニケーションを取りましたか？ これらの従業員と今後はどのようなコミュニケーションをとっていく予定ですか？</p> <p>英国企業の取締役会に英国以外のEU加盟国国籍のメンバーは何人含まれていますか？ もしEU加盟国国籍の従業員が英国のパスポート保有者になることを選択した場合にその支援に関する貴社の方針は？</p> <p>現時点ではEU離脱の投票結果による個人の税金への影響はないものの、仮に英国がEUの社会保障制度を脱退することになった場合、社会保障税費用やEU／EEA内を頻繁に移動する業務に携わる従業員（海外事業を統轄する上級幹部や担当者等）に関する行政手続要件に影響が生じることが予想されます。</p> <p>長期的に貴社のビジネスに必要と思われるスキルについて考えたことがありますか？ 平均的にEUから何人を雇用していますか？ EU以外の国から何人雇用していますか？ EUからの移民が規制された場合に重要な専門分野に及ぼす影響は？</p>
顧客	<p>貴社の顧客基盤はどの程度EUに集中していますか？ 貴社の顧客にEUを本拠地とする企業が含まれている場合、契約更新が必要になる可能性があります。顧客とのコミュニケーションのためのプランはありますか？</p> <p>EUにおける販売網はどのようなようですか？ 労働や資本の自由に関する変更により、サービス拠点や販売網を英国に持ち、EUでビジネスを行っている企業に影響が及ぶ可能性があります。販売代理店や主要な営業担当者に対してどのような説明資料を提供する必要があると思いますか？</p>
年金積立状況	<p>不安定な市場の影響で年金が短期的に赤字になる可能性を考慮する必要があります。もし移行や3年ごとの数理評価といった“イベント”を予定している場合、その結果は離脱投票前とは変わっていることが予想されます。</p>
交渉における立場	<p>貴社の製品・サービスは、どの程度EUの規制対象になっていますか？ 販売規制、製造規制、アフターサービス規制、税金についての検討が必要です。この項目に関しては、ロビー活動等（貴社が所属する事業者団体やその他の組合を通じて行う可能性もあり）の方針を決めるため、より詳細に検討する必要があります。</p> <p>貴社の製品は現在英国の高い物品税の課税対象になっていますか？ この項目に関しては、ロビー活動等（貴社が所属する事業者団体やその他の組合を通じて行う可能性もあり）の方針を決めるため、より詳しく検討する必要があります。</p>
税金・関税	<p>貴社の英国法人は他のEU加盟国に支店、駐在事務所、その他のプレゼンス（VAT登録や在庫の所有等）を持っていますか？</p> <p>英国にEU法人や事業本部がありますか？</p> <p>貴社のグループは、英国を多国間持株会社の拠点として利用していますか？</p> <p>現状維持を前提とした長期間の契約を締結していますか？ それは、時限爆弾のような状況になっていますか？例えば、契約期間が2年以上にわたり、関税を考慮しない固定価格を条件とする契約を締結していますか？</p>
サプライチェーン	<p>他のEU加盟国から物品・サービスを受け取っていますか？ 今回のEU離脱の決定は、貴社のサプライチェーンの短期・長期的な継続性にどのような影響を及ぼす恐れがありますか？</p> <p>貴社が顧客への契約を履行するうえで依拠しているサプライヤー（あるいはサプライヤーのサプライヤー）のうちキャッシュフローの状況が芳しくない会社はありますか？</p>
競合他社	<p>貴社の競合他社がこれらの質問にどのような回答をするかわかりますか？ 彼らのオペレーティングモデルの中で、彼らの方が貴社よりも強い分野や弱い分野はどこでしょうか？ 彼らの弱点を利用して貴社の事業戦略を加速させるチャンスのある分野はどこでしょうか？</p>

2カ月後の対応に関する質問

分野	主な質問事項
流動性、資金調達、 資本構造	ビジネスニーズに応え、不確定要素をコントロールし、機会を活かすためにどのような資本構造が必要ですか？
	貴社の資金需要に対応するために利用可能な資金調達手段は何でしょうか？
	資金調達プロセスの最適な実行のためにはどのような資金調達戦略が必要でしょうか？
	資金調達プロセスにあたりどのような事前準備が必要でしょうか？ それにはどの程度の時間が必要でしょうか？
	借り換えを完了するにはどのタイミングで市場にアプローチするべきでしょうか？
	Brexitにより貴社の将来の借入コストや銀行との取引条件にどのような影響が及ぶと思いますか？
融資・資金調達	貴社のビジネスはEUからの補助金にどの程度依拠していますか？ 短期的な変化はないかもしれませんが、将来の計画やプロジェクトについては検討が必要です。
	大規模案件や事業活動の大部分をEUの投資家からの資金に依拠していますか？ 短期的な変化はないかもしれませんが、今後の計画やプロジェクト（特にEU加盟国に優先権が認められる可能性のある競争入札や大規模案件）について検討が必要です。
従業員	EUの労働者に関する規制は、どの程度のスピードで貴社のビジネスに影響を及ぼしますか？ 貴社はどのような人材計画を持っていますか？
データ・プロセス	貴社のサービス提供はEU諸国間のデータ共有にどのくらい依拠していますか？ 英国ビジネスのため活用しているデータセンターまたは分析機能がEU加盟国にありますか？ 貴社の企業データは、会社分割、新しい貿易協定、データプライバシーに対応できますか？
	物流向けに構築されたシステムやプロセスは、Brexitによりどのような影響を受けますか？ もし短期的／中期的にバックオフィスシステムの導入を検討している場合、コード化条件等が影響を受ける可能性があります。
税金・関税	英国と他のEU加盟国との間で多額のロイヤルティまたは利息の重要なフローはありますか？
年金積立状況	年金制度のスポンサーやトラステーは、Brexitが雇用者や制度に対する中長期の条項に及ぼす影響について検討する必要があります。これらはスポンサーの新しい環境下での条項、投資、負債リスクを克服する能力について評価するためです。
	年金業界の主な注目は、確定給付年金制度の積立状況への影響に集まっている一方で、年金やより大きな貯蓄ビークルへの貯蓄額の資本価値が減少しています。これまでの予想とは変わってきているため、従業員は改めて見直す必要があります。退職手続中の従業員と話をするとといった検討も必要と考えられます。

本調査は、KPMG in the UKが2016年6月に発行した“The KPMG EU Exit Impact Assessment Guide”を翻訳したものです。

翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2016 KPMG LLP, a UK limited liability partnership 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. CRT064281

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.