NIKKEI BUSINESS DAILY FORUM
日経産業新聞
フォーラム2011

海外事業展開成功の秘訣 ～FTA・グローバルSCMの活用とビジネスリスク～

世界各国・地域間で、相互に関税の引き下げや撤廃をすることで貿易を盛んにする自由貿易協定（ＦＴＡ）などの締結が活発化し、経済連携の動きが加速している。日本経済新聞社がこのほど開催した日経産業新聞フォーラム２０１１「海外事業展開成功の秘訣～ＦＴＡ・グローバルＳＣＭの活用とビジネスリスク～」では、ＦＴＡ活用による関税削減、グローバルなサプライチェーン・マネジメント（ＳＣＭ）構築によるコスト削減など、海外事業展開における課題や解決策を議論した。後援は経済産業省、日本貿易振興機構（ジェトロ）、日本商工会議所。

加速する経済連携に活路見いだす

基調講演

経済連携協定の現状と課題

東京大学大学院総合文化研究科教授　**小寺　彰**氏

経済連携協定（ＥＰＡ）やＦＴＡとは、貿易・投資の自由化や円滑化の促進、国内規制の撤廃、各種経済制度の調和などを通じ、複数の国または地域における経済関係の強化を目的にするものだ。

各国が関税の撤廃や引き下げなどで、生産・流通の拠点として魅力の増大にしのぎを削るなか、日本がＥＰＡを結ばなければ、国際的な生産・流通拠点としての魅力が失われ、国際的なサプライチェーン（供給網）から脱落する危険性がある。

ＷＴＯにおいて日本はコメ、砂糖、牛肉などの農産品に高い関税率を適用しており、国内対策とともに、例えば米国は豪州とのＦＴＡで砂糖や牛乳の関税率の撤廃を18年間遅らせ、ＴＰＰでも同じ主張をしている。日本もグローバルスタンダードで農業を保護し、発展させることが重要だ。それができなければ、日本は世界のＥＰＡ・ＦＴＡネットワークから脱落してしまい、日本経済の見通しは暗くなる。

地域経済秩序としてのＴＰＰ

企業にとって意味があるのは、ＥＰＡの第一の意義である関税の原則的な撤廃である。日本は世界貿易機関（ＷＴＯ）協定に基づいて各国に同一の関税率を適用しているが、ＥＰＡを結ぶと相互に関税を撤廃・削減できる。10年間の猶予期間の中で貿易の90％程度について関税を撤廃すればよく、その割合や品目は相対で決められる。

ＥＰＡの魅力が失われ、国際的なサプライチェーン（供給網）から脱落する危険性がある。

ＷＴＯにおいて日本はコメ、砂糖、牛肉などの農産品に高い関税率を適用しており、国内対策とともに、例えば米国は豪州とのＦＴＡで砂糖や牛乳の関税率の撤廃を18年間遅らせ、ＴＰＰでも同じ主張をしている。日本もグローバルスタンダードで農業を保護し、発展させることが重要だ。それができなければ、日本は世界のＥＰＡ・ＦＴＡネットワークから脱落してしまい、日本経済の見通しは暗くなる。

ＥＰＡは、生産・流通拠点としての魅力が失われ、国際的なサプライチェーン（供給網）から脱落する危険性がある。

ＷＴＯにおいて日本はコメ、砂糖、牛肉などの農産品に高い関税率を適用しており、国内対策とともに、例えば米国は豪州とのＦＴＡで砂糖や牛乳の関税率の撤廃を18年間遅らせ、ＴＰＰでも同じ主張をしている。日本もグローバルスタンダードで農業を保護し、発展させることが重要だ。それができなければ、日本は世界のＥＰＡ・ＦＴＡネットワークから脱落してしまい、日本経済の見通しは暗くなる。

企業にとって意味があるのは、ＥＰＡの第一の意義である関税の原則的な撤廃である。日本は世界貿易機関（ＷＴＯ）協定に基づいて各国に同一の関税率を適用しているが、ＥＰＡを結ぶと相互に関税を撤廃・削減できる。10年間の猶予期間の中で貿易の90％程度について関税を撤廃すればよく、その割合や品目は相対で決められる。

セッション1

グローバルSCMとFTAの活用

プランテックコンサルティング取締役　**嶋　正和**氏

ＦＴＡは経済のメリットをがらりと変える変化をもたらす。日本のメーカーが世界での物流を最適化する場合、物流コストは売り上げの3％程度で、10％の効率化をしても効果は売り上げの０・３％しか見込めない。対して関税はゼロになることもあり、物流より関税に着目したほうが効果的になることも少なくない。

２０００年ごろからＦＴＡの件数が増え、地域経済を円滑にする欧州連合（ＥＵ）のような経済ブロックへの進化を考える国も多い。アフリカも例外ではない。

日本の人口は世界で10番目に多く、大きな市場だと考える人が多いが、今や経済ブロックは5億人単位で構成されており、決して大きくはない。その経済ブロックに入れば同じフォーマットが通用するだけに、入らないのは企業にとって大きなデメリットだ。

韓国は米国とＦＴＡを締結し、仁川空港、釜山港と国際的な役割を担えるインフラを整えた。日本のメーカーにとって、ＦＴＡのネットワークを活用するために韓国のどの都市に工場を建てるかは、喫緊の課題になる。海外のＦＴＡを理解しないと困難に直面するが、反対に情報をつかんで準備すれば他社に先駆ける可能性も出てくる。

ＦＴＡにはさまざまな適応パターンがあり、例えば日本とマレーシア、フィリピンには日本と東南アジア諸国連合（ＡＳＥＡＮ）のＦＴＡを適用して成果を出す。そこに含まれない中国には、中国とＡＳＥＡＮの間のＦＴＡを使う。ほかにも複数のシナリオが考えられ、条件にもよるが、関税率は20％近く違いが出るだろう。賃金コストなどを考え合わせてシナリオを描くのもいい。

日本の大手メーカーがベトナムに工場を建て、より低い関税率でＥＵへの輸出を計画したが、適用条件を満たさずに普通の税率になるなど、経験不足や準備不足も目立つ。コンサルタントをはじめとした専門家を活用し、工場の立地や活用の仕方、人とお金の動かし方について戦略を立てるようにしてほしい。ＦＴＡは戦術ツールではなく、経営陣が考えるべき戦略ツールである。

会社によって市場もその中心も異なるが、コアプランナーＳＣＭ版ではグローバル市場への展開と確認ができる。いずれも全体を見るのは日本であり、会社のリソースの配分をチェックすることで第一歩が踏み出せる。

情報が整理されることで考える時間が確保できる、共通認識がとりやすくなるなどの効果があり、納得できる投資案がつくれるという声もいただいている。

ＦＴＡを考慮しながら、どこで製造し販売するかなども、さまざまなケースを想定してほしい。例えば原産地が中国とタイでは、関税やそのほかの要素でどんな違いがあるかといったシミュレーションができ、市場別、製造拠点、物流拠点ごとに損益の試算も可能だ。

ＳＣＭという観点で議論できる人材を増やしたい企業にとって、このツールは有効だと思う。ＳＣＭという見方が日本企業の中で定着し、企業の体力を強化するツール、あるいはＩＴなどを使えば、成功パターンの模索や成功を持続するためのサプライチェーンの姿が見えてくる。サプライチェーンのプロセスを企画・検討し、キャッシュフローや収益で比較・評価ができるからだ。

サプライチェーンのプロセスは生産機能、購買機能、生産物流、購買物流であり、キャッシュフロー改善の最大のレバレッジファクターである。組織的には、本社企画部門を中心にして生産企画、物流企画、購買企画、財務企画部門とともにシステム部門の協力が必要であり、ＳＣＭの全社的なコンセンサス形成として、見える化を目指している。

会社によって市場もその中心も異なるが、コアプランナーＳＣＭ版ではグローバル市場への展開と確認ができる。いずれも全体を見るのは日本であり、会社のリソースの配分をチェックすることで第一歩が踏み出せる。

情報が整理されることで考える時間が確保できる、共通認識がとりやすくなるなどの効果があり、納得できる投資案がつくれるという声もいただいている。

ＦＴＡを考慮しながら、どこで製造し販売するかなども、さまざまなケースを想定してほしい。例えば原産地が中国とタイでは、関税やそのほかの要素でどんな違いがあるかといったシミュレーションができ、市場別、製造拠点、物流拠点ごとに損益の試算も可能だ。

ＳＣＭという観点で議論できる人材を増やしたい企業にとって、このツールは有効だと思う。ＳＣＭという見方が日本企業の中で定着し、企業の体力を強化するツール、あるいはＩＴなどを使えば、成功パターンの模索や成功を持続するためのサプライチェーンの姿が見えてくる。サプライチェーンのプロセスを企画・検討し、キャッシュフローや収益で比較・評価ができるからだ。

サプライチェーンのプロセスは生産機能、購買機能、生産物流、購買物流であり、キャッシュフロー改善の最大のレバレッジファクターである。組織的には、本社企画部門を中心にして生産企画、物流企画、購買企画、財務企画部門とともにシステム部門の協力が必要であり、ＳＣＭの全社的なコンセンサス形成として、見える化を目指している。

会社によって市場もその中心も異なるが、コアプランナーＳＣＭ版ではグローバル市場への展開と確認ができる。いずれも全体を見るのは日本であり、会社のリソースの配分をチェックすることで第一歩が踏み出せる。

情報が整理されることで考える時間が確保できる、共通認識がとりやすくなるなどの効果があり、納得できる投資案がつくれるという声もいただいている。

ＦＴＡを考慮しながら、どこで製造し販売するかなども、さまざまなケースを想定してほしい。例えば原産地が中国とタイでは、関税やそのほかの要素でどんな違いがあるかといったシミュレーションができ、市場別、製造拠点、物流拠点ごとに損益の試算も可能だ。

ＳＣＭという観点で議論できる人材を増やしたい企業にとって、このツールは有効だと思う。ＳＣＭという見方が日本企業の中で定着し、企業の体力を強化するツール、あるいはＩＴなどを使えば、成功パターンの模索や成功を持続するためのサプライチェーンの姿が見えてくる。サプライチェーンのプロセスを企画・検討し、キャッシュフローや収益で比較・評価ができるからだ。

サプライチェーンのプロセスは生産機能、購買機能、生産物流、購買物流であり、キャッシュフロー改善の最大のレバレッジファクターである。組織的には、本社企画部門を中心にして生産企画、物流企画、購買企画、財務企画部門とともにシステム部門の協力が必要であり、ＳＣＭの全社的なコンセンサス形成として、見える化を目指している。

会社によって市場もその中心も異なるが、コアプランナーＳＣＭ版ではグローバル市場への展開と確認ができる。いずれも全体を見るのは日本であり、会社のリソースの配分をチェックすることで第一歩が踏み出せる。

情報が整理されることで考える時間が確保できる、共通認識がとりやすくなるなどの効果があり、納得できる投資案がつくれるという声もいただいている。

ＦＴＡを考慮しながら、どこで製造し販売するかなども、さまざまなケースを想定してほしい。例えば原産地が中国とタイでは、関税やそのほかの要素でどんな違いがあるかといったシミュレーションができ、市場別、製造拠点、物流拠点ごとに損益の試算も可能だ。

ＳＣＭという観点で議論できる人材を増やしたい企業にとって、このツールは有効だと思う。ＳＣＭという見方が日本企業の中で定着し、企業の体力を強化するツール、あるいはＩＴなどを使えば、成功パターンの模索や成功を持続するためのサプライチェーンの姿が見えてくる。サプライチェーンのプロセスを企画・検討し、キャッシュフローや収益で比較・評価ができるからだ。

サプライチェーンのプロセスは生産機能、購買機能、生産物流、購買物流であり、キャッシュフロー改善の最大のレバレッジファクターである。組織的には、本社企画部門を中心にして生産企画、物流企画、購買企画、財務企画部門とともにシステム部門の協力が必要であり、ＳＣＭの全社的なコンセンサス形成として、見える化を目指している。

会社によって市場もその中心も異なるが、コアプランナーＳＣＭ版ではグローバル市場への展開と確認ができる。いずれも全体を見るのは日本であり、会社のリソースの配分をチェックすることで第一歩が踏み出せる。

情報が整理されることで考える時間が確保できる、共通認識がとりやすくなるなどの効果があり、納得できる投資案がつくれるという声もいただいている。

ＦＴＡを考慮しながら、

セッション2

グローバルSCMの構築と評価

コアソリューション代表取締役　**岡崎　義典**氏

ＳＣＭという考え方を広く、共通の土俵になるツールがあれば、現在のサプライチェーンのリスクや弱みを知り、解決策を検討できる。コアプランナーＳＣＭ版をとして、さまざまな協力を得て開発したソフトが「コアプランナーＳＣＭ版」だ。

日本の企業はポテンシャルが高く、トップと現場をつなげていくべきだ。

これまで以上に、経営のトップの意思決定が重要な時代になっていることを痛感する。

岡崎　日本でも日本の企業と外資企業の差が歴然としている。まず第一歩を踏み出すことが重要だ。

東　経済環境を変えるような大きな局面では、どこまで想定できているかが利益に跳ね返ってくる。起こりうる問題を事前につかむためにＩＴを活用し、経営企画的なツールを使い込むことで自社の力に変えていくのが大事になる。

梅島　企業内の司令塔を決め、そこに情報を集め、成功体験を積み重ねることにより、専門性が熟成され、より自在に使えるようになる。情報収集、渉外活動、問題対応は、外部の力も含めて考えられるといい。

池田　長期的視野で検討していくのと並行して、まずはやってみるという試験的な要素を盛り込みながら進めていくのも一つの考え方だ。

久保田　ＦＴＡやサプライチェーンではコストに焦点が当たるが、日本の製品ならではの特性を伝え、グローバルに売る仕組みを素早く立ち上げないと取り残される。ＩＴソリューションとしての市場は全世界で7兆円規模と見ており、そこでモノとサービスを売るソリューションの計画を進めている。

嶋　国内で通じたルールで考えるのではなく、加速するための知恵として外部頭脳を活用することが、成功に近い道筋になる。

セッション3

FTA貿易・投資のリスクと解決法

ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所
パートナー 外国法事務弁護士（ワシントンD.C.）
ワシントンD.C.およびニューヨーク州弁護士
行政書士　**梅島　修**氏

ＦＴＡを使うには、輸出製品について、ＦＴＡ域内で一定の価値が付加されている、原材料品の関税分類と異なっているなどの原産地基準を満たしたことを示す証拠を輸出生産者に求めることができる。証明できなければ輸入者は関税の差額を追徴され、さらにペナルティーを科せられる可能性もある。輸入後の検認というリスクも想定し、日ごろから、原産地を確認し、記録を残し、裏付け書類を保管しておくべきである。

当初はＦＴＡ原産地基準を満たしていたとしても、その後の製造工程の変更、部品調達先の変更などから、原産地基準を満たさなくなることがある。その場合、ＦＴＡ関税率は利用できなくなる。為替変動も、かかる状況を生じ得る。よって、ＦＴＡ利用の社内基準に余裕を持たせる、生産の状況を常に確認するなど、継続的にＦＴＡを使うための社内体制の整備が重要である。

輸出製品がＦＴＡ原産であるために購入部品の原産地が問題となる場合、部品メーカーの協力が必要となるが、協力が得られないこともある。その場合、外部の専門家に効力を仰ぐなどの対策が必要となる。

ＦＴＡの原産地証明書はＦＴＡごとに異なる。最近、その弊害が顕著となっているため、ＡＳＥＡＮでは統一フォームが検討されている。

ＦＴＡ相手国の最恵国待遇（ＭＦＮ）実行関税率が下がり、ＦＴＡ関税率よりも低くなっていることがある。より有利な条件のＦＴＡが別途に締結されることもある。常に最新の情報を入手し、優位性を確認することが重要だ。例えば、マレーシアは、ＡＳＥＡＮ・インド自由貿易協定とは別途に、さらに有利な条件でインドと2国間ＦＴＡを締結した。

関税分類が国によって異なることもある。それによる問題を解決するため、ＡＳＥＡＮ貿易投資問題解決協議、また、ＦＴＡによっては、ＦＴＡ原産か否かを判断する事前教示制度を活用することも考えられる。

そのほか、問題解決の手段として、ＦＴＡやＷＴＯの紛争解決機関を利用することも考えられる。それら機関では政府が正面に立つが、実際に使うのは企業や団体だ。電機メーカーから相談があり、我々がＷＴＯ協定違反である旨の意見書を作成し、政府を動かした例もある。

輸入国側の税関はＦＴＡにより最長５年間、本当にＦＴＡ原産だったことを示す証拠を輸出生産者に求めることができる。証明できなければ輸入者は関税の差額を追徴され、さらにペナルティーを科せられる可能性もある。輸入後の検認というリスクも想定し、日ごろから、原産地を確認し、記録を残し、裏付け書類を保管しておくべきである。

状況に応じてシナリオを描く

リソースのチェックが第一歩

最新情報を入手し優位性考慮

パネルディスカッション

海外市場で成功するためのFTA・グローバルSCM活用

出席者

パネリスト

コアソリューション代表取締役　**岡崎　義典**氏

コアソリューション取締役　**東　宏充**氏

ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所
パートナー 外国法事務弁護士（ワシントンD.C.）
ワシントンD.C.およびニューヨーク州弁護士
行政書士　**梅島　修**氏

佐川グローバルロジスティクス
経営企画部経営企画課ＩＴシステム課課長　**池田　立秋**氏

日本アイ・ビー・エム
グローバル・ビジネス・サービス事業
バリューネット事業開発部長　**久保田和孝**氏

コーディネーター

プランテックコンサルティング取締役　**嶋　正和**氏

嶋　ビジネスチャンスとしての海外市場について伺いたい。

梅島　ＦＴＡを積極的に進める国や今後の進展に注目し、どの国向けにはどの国で生産することが有利かを長期的に考えるとチャンスが広がる。

池田　日本の製品は安心・安全、高品質で、当然商機はある。いま関税がかかる地域でも先手を打っておけば、将来、関税の撤廃などでメリットが生まれる可能性がある。どこで何をするか、最初が肝心だ。

久保田　新興国も含めて急速にＩＴ（情報秘術）のネットワークが広がり、うまくツールを使うと一気に市場に浸透する仕組みも考えられる。

嶋　日本の切り込み方には若干不安要素がある。考えるべきことは何か。

梅島　ＦＴＡの規定と実務が異なることがあり、国別に適切な手段を用いて対応する必要がある。理由を示してＷＴＯ協定違反だと主張すると、かなり効果がある。

池田　通関は確かに大変な部分もあり、中国とＡＳＥＡＮ地域については現地法人で展開している。日本で有名な企業でも、海外に進出するには現地でマーケティング、ブランディングをゼロから始めないと、現地の消費者の心は動かせない。

岡崎　日本では生産、営業、物流などの縦割りの仕組みが機能するが、海外では横断的な仕組みを定着させることが重要で、それを実行できる人材およびシステムの重要性がさらに増す。

東　ＦＴＡを含めたグローバル・サプライチェーンの管理においては、全体の把握が難しく、想定外が起きてしまう。また、ＡＳＥＡＮ地域では、ＦＴＡ交渉中、日系企業はあまり要求を出さないといわれている。

梅島　ＦＴＡを最大限に利用するためには、経営のトップがＦＴＡ活用の号令をかけなければならない。また、Ａ

東 氏

池田 氏

久保田 氏

先手打ちメリットを生み出す　池田氏
ＩＴ活用し情報発信するべき　久保田氏
経営トップの意思決定が重要　嶋氏

久保田　物流や決済など、相手の文化を十分理解して戦略を立てることが重要だ。日本が駄目だから外に出るのではなく、目的意識を前面に出して何をするのかを明確にしたい。

岡崎　経営のトップが、情報に関する司令塔は日本に置くという、はっきりした意思を社内に強く打ち出すことが、いま一番に求められる。

東　スピーディーに、より的確な判断をしていくために、戦略的なソリューションの導入を推し量る余地がある。サプライチェーンを見える化し、社内の合意形成を図ることで、スピードがあり、前向きなシナリオが描ける。

久保田　ＩＴを活用して世界に加工、流通の技術や産地の思いなど、情報発信をしていくべきだ。

嶋　これまで以上に、経営のトップの意思決定が重要な時代になっていることを痛感する。

岡崎　日本でも日本の企業と外資企業の差が歴然としている。まず第一歩を踏み出すことが重要だ。

東　経済環境を変えるような大きな局面では、どこまで想定できているかが利益に跳ね返ってくる。起こりうる問題を事前につかむためにＩＴを活用し、経営企画的なツールを使い込むことで自社の力に変えていくのが大事になる。

梅島　企業内の司令塔を決め、そこに情報を集め、成功体験を積み重ねることにより、専門性が熟成され、より自在に使えるようになる。情報収集、渉外活動、問題対応は、外部の力も含めて考えられるといい。

池田　長期的視野で検討していくのと並行して、まずはやってみるという試験的な要素を盛り込みながら進めていくのも一つの考え方だ。

久保田　ＦＴＡやサプライチェーンではコストに焦点が当たるが、日本の製品ならではの特性を伝え、グローバルに売る仕組みを素早く立ち上げないと取り残される。ＩＴソリューションとしての市場は全世界で7兆円規模と見ており、そこでモノとサービスを売るソリューションの計画を進めている。

嶋　国内で通じたルールで考えるのではなく、加速するための知恵として外部頭脳を活用することが、成功に近い道筋になる。

広　告
企画・制作＝日本経済新聞社クロスメディア営業局
プランテックコンサルティング　コアソリューション　ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所（順不同）