



グローバル管理における 経営資源の統合・最適化

～オンリーワン企業になるための課題と対策～

新たな販路開拓を目指し、海外に進出する日本企業が増えている。最近は中国に加え、新興国市場で事業展開する企業も増加しており、グローバルレベルで経営資源の統合・最適化が課題となっている。先ごろ開催した日経産業新聞フォーラム2013「グローバル管理における経営資源の統合・最適化」（主催＝日本経済新聞社 協賛＝日本アイ・ビー・エム）では、グローバル企業の取り組み事例や自由貿易協定（FTA）の活用法などを紹介。グローバルで勝ち残るための「オンリーワン企業」の姿を探った。

基調講演

グローバル・グループ経営強化の傾向と事例 ～企業の取り組み状況～



コマツ 顧問
日置 政克氏

世界で共有している。

当社を定年退職した人から、「コマツに居てよかった」という声をよく聞く。私の造語でいえば、当社は「居甲斐（いがい）」のある会社だ。居甲斐を支える要素には、①Comfortableness（働きやすい職場環境）、②Opportunity（機会の公平・キャリアの見える化）、③Remuneration（賃金・インセンティブ・福利厚生）――がある。長年勤める外国人も多く、世界で通用する価値となってい

ます。グローバル人材というよりも、本社と現地の橋渡し役としての「ブリッジ人材」になることが求められる。その目的を達成するためには、人となりや常識・作法、同僚や地域への配慮など、人間的な要素が一番の基本にな

FTAは、企業の経営層が現場任せにせず、活用を検討すべき戦略ツールである。グローバルなサプライチェーンマネジメント（SCM）を最適化する要件であり、経営に対するインパクトが大きいからだ。

日本は2012年12月時点で12カ国・1地域とFTAを結んでいる。豪州や中韓、湾岸諸国との交渉も並行して進めており、動向をしっかりとチェックしておきたい。

企業にとってFTA活用のメリットは、通常よりも低い関税

で製品を輸出できることだ。30

か月の関税がゼロになるケースもある。輸出先での価格競争力が高まり、商談を有利に進めら

れるようになるだろう。場合によつては現地に工場を持つ必要

が多い。例えば韓国は米国や欧州連合（EU）などに既にFTAを締結し、中国やオセアニア、中東

の締結で海外からの「出戻り企

業」が増え、新たな工業団地を

作られる。日本から直接韓国へ輸出

される。日本企業がFTAを正しく使うことが大切だ。

日本人は、日本と海外という二元論に陥りがちだが、様々な国をどう活用するかを考えて最適なグローバルSCMを構築すべきだ。IT（情報技術）を活用したシミュレーションなども重視される。

日本企業のFTA活用は遅れていたが、まったく同感だ。

FTA交渉に力を入れる国は

TPP・広域FTAの動向と活用法



ロジスティック代表
嶋 正和氏

整備しているほどだ。

FTAがもたらす効果はいわばデジタルの変化である。「カイゼン」で徐々に変わらるようなアーノログの変化ではない。FTA

は二つに分かれ、他社

に見直しが進み、グローバルSCM

ががらりと変わる可能性もある。

FTAの重要性を認識した

企業では、関税を考慮した供給

元の見直しなどにより成果を上

げている。コンプライアンス（法

令順守）を徹底し、FTAを正し

く使うことが大切だ。

フル整備を加速し、北東アジアにおける主要な物流拠点の一つとして存在感を高めている。FTA撤廃や共通関税の設定などを実施する関税同盟や、労働力・資本の移動制限撤廃や共通通貨導入にまで踏み込む共同市場など、FTAを進化させて新たなル

ルによる経済プロックをつくる動きも各地で活発化している。

こうした経済連携の実績を享

むことで、半成品をつくり残り

で輸出することで、韓国内での競争力を高めている。

中国で半成品をつくり残り

た方が関税を含むトータルコストで有利になるケースも多い。

FTAを活用することで、海外間FTAを活用することで、中国に集中した生産拠点地の見直しが進み、グローバルSCM

ががらりと変わらる可能性もある。

日本企業のFTA活用は遅れていたが、まったく同感だ。

FTA交渉に力を入れる国は

動きも各地で活発化している。

こうした経済連携の実績を享

むことで、半成品をつくり残り

で輸出することで、韓国内での競

争力を高めている。

FTA撤廃や共通関税の設定などを実

施する関税同盟や、労働力・資本

の移動制限撤廃や共通通貨導入にまで踏み込む共同市場など、FTAを進化させて新たなル

ルによる経済プロックをつくる

動きも各地で活発化している。

こうした経済連携の実績を享

むことで、半成品をつくり残り

で輸出することで、韓国内での競

争力を高めている。

FTA撤廃や共通関税の設定などを実

施する関税同盟や、労働力・資本

の移動制限撤廃や共通通貨導入にまで踏み込む共同市場など、FTAを進化させて新たなル

ルによる経済プロックをつくる

動きも各地で活発化している。

こうした絏済連携の実績を享

むことで、半成品をつくり残り

で輸出することで、韓国内での競

争力を高めている。

FTA撤廃や共通関税の設定などを実

施する関税同盟や、労働力・資本

の移動制限撤廃や共通通貨導入にまで踏み込む共同市場など、FTAを進化させて新たなル

ルによる経済プロックをつくる

動きも各地で活発化している。

こうした絏済連携の実績を享

むことで、半成品をつくり残り

で輸出することで、韓国内での競

争力を高めている。

FTA撤廃や共通関税の設定などを実

施する関税同盟や、労働力・資本

の移動制限撤廃や共通通貨導入にまで踏み込む共同市場など、FTAを進化させて新たなル

ルによる経済プロックをつくる

動きも各地で活発化している。

こうした絏済連携の実績を享

むことで、半成品をつくり残り

で輸出することで、韓国内での競

争力を高めている。

FTA撤廃や共通関税の設定などを実

施する関税同盟や、労働力・資本

の移動制限撤廃や共通通貨導入にまで踏み込む共同市場など、FTAを進化させて新たなル

ルによる経済プロックをつくる

動きも各地で活発化している。

こうした絏済連携の実績を享

むことで、半成品をつくり残り

で輸出することで、韓国内での競

争力を高めている。

FTA撤廃や共通関税の設定などを実

施する関税同盟や、労働力・資本

の移動制限撤廃や共通通貨導入にまで踏み込む共同市場など、FTAを進化させて新たなル

ルによる経済プロックをつくる

動きも各地で活発化している。

こうした絏済連携の実績を享

むことで、半成品をつくり残り

で輸出することで、韓国内での競

争力を高めている。

FTA撤廃や共通関税の設定などを実

施する関税同盟や、労働力・資本

の移動制限撤廃や共通通貨導入にまで踏み込む共同市場など、FTAを進化させて新たなル

ルによる経済プロックをつくる

動きも各地で活発化している。

こうした絏済連携の実績を享

むことで、半成品をつくり残り

で輸出することで、韓国内での競

争力を高めている。

FTA撤廃や共通関税の設定などを実

施する関税同盟や、労働力・資本

の移動制限撤廃や共通通貨導入にまで踏み込む共同市場など、FTAを進化させて新たなル

ルによる経済プロックをつくる

動きも各地で活発化している。

こうした絏済連携の実績を享

むことで、半成品をつくり残り

で輸出することで、韓国内での競

争力を高めている。

FTA撤廃や共通関税の設定などを実

施する関税同盟や、労働力・資本

の移動制限撤廃や共通通貨導入にまで踏み込む共同市場など、FTAを進化させて新たなル

ルによる経済プロックをつくる

動きも各地で活発化している。

こうした絏済連携の実績を享

むことで、半成品をつくり残り

で輸出することで、韓国内での競

争力を高めている。

FTA撤廃や共通関税の設定などを実

施する関税同盟や、労働力・資本

の移動制限撤廃や共通通貨導入にまで踏み込む共同市場など、FTAを進化させて新たなル

ルによる経済プロックをつくる

動きも各地で活発化している。

こうした絏済連携の実績を享

むことで、半成品をつくり残り

で輸出することで、韓国内での競

争力を高めている。

FTA撤廃や共通関税の設定などを実