

EPA（経済連携協定）活用セミナー

EPAビジネス戦略の実際

2014年11月28日

株式会社ロジスティック



会社概要

会社	株式会社ロジスティック
事業内容	サプライチェーンを主体とした経営コンサルティング事業 FTA・EPA活用コンサルティング事業
住所	千葉県浦安市日ノ出3-3-D-906
電話：	047-723-1100
HP	http://global-scm.com
問い合わせ：	info@logistique-inc.com

要 点

- ・ EPA (FTA) は、企業が海外戦略を行う上では活用が「必須」
 - 適用エリアも、いずれ中国、アメリカ、EUへと広がる
- ・ 活用する企業と活用しない企業の競争力格差が生まれつつある
 - 対競合日本企業
 - 対海外競合企業
- ・ 活用を進めている企業は、更に先を行っている
 - 海外間FTAの積極活用
 - その他の海外税務への積極対応
 - FTA適用を鑑みての部材調達、商品製造
- ・ 日本でのやり方が海外で通じると思ふな
 - やり方を間違えると大きなしっぺ返しが来る



EPA活用チャート

LEVEL 1

EPAを使ってみる

- ・ まずはEPAを使ってみる

LEVEL 2

組織でEPAを活用する

- ・ 問題のない活用方法、体制を作る
- ・ 関税節減の効果の刈り取りを考える

LEVEL 3

サプライチェーンに応用する

- ・ 調達～製造～販売でのEPA活用を考える
- ・ EPA発想で商品の作り方を考える

LEVEL 4

グローバルSCM発想の経営戦略へ

- ・ 社内でのSCM機能と組織の強化
- ・ 海外税務、法務、労務、ファシリティの強化



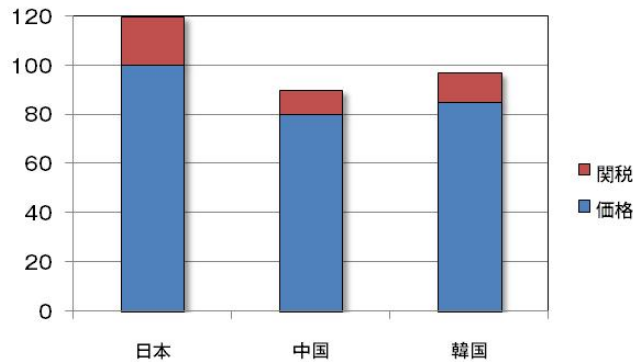
Level 1: EPAを使ってみる



他国とのFTA/EPA適用競争

どの国も使わない場合

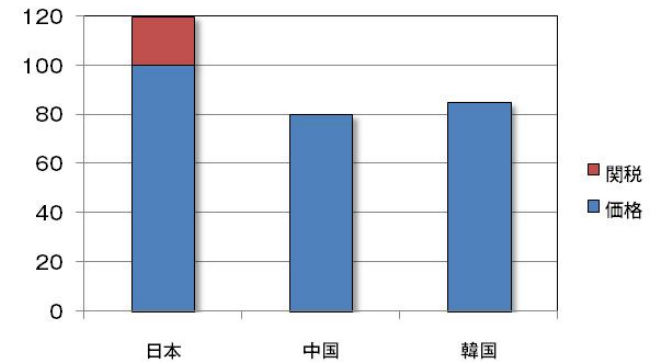
製品コスト



起こりつつ
あること

日本が使わず、他国が使う場合

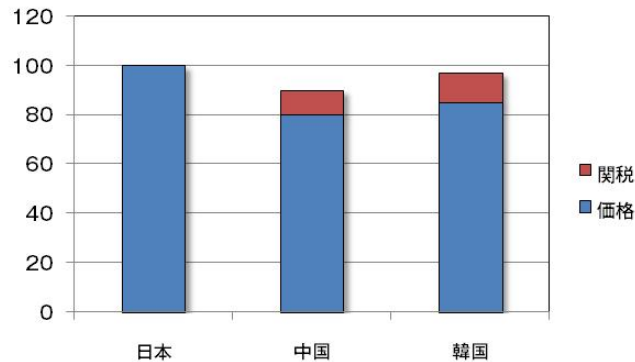
製品コスト



日本企業は
適用しないと
勝てない？

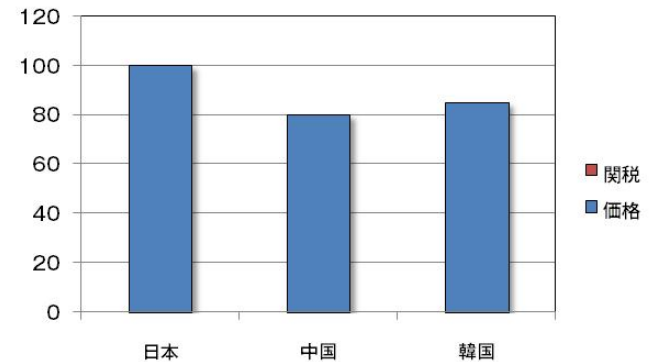
日本のみが使う場合

製品コスト



各国が使う場合

製品コスト

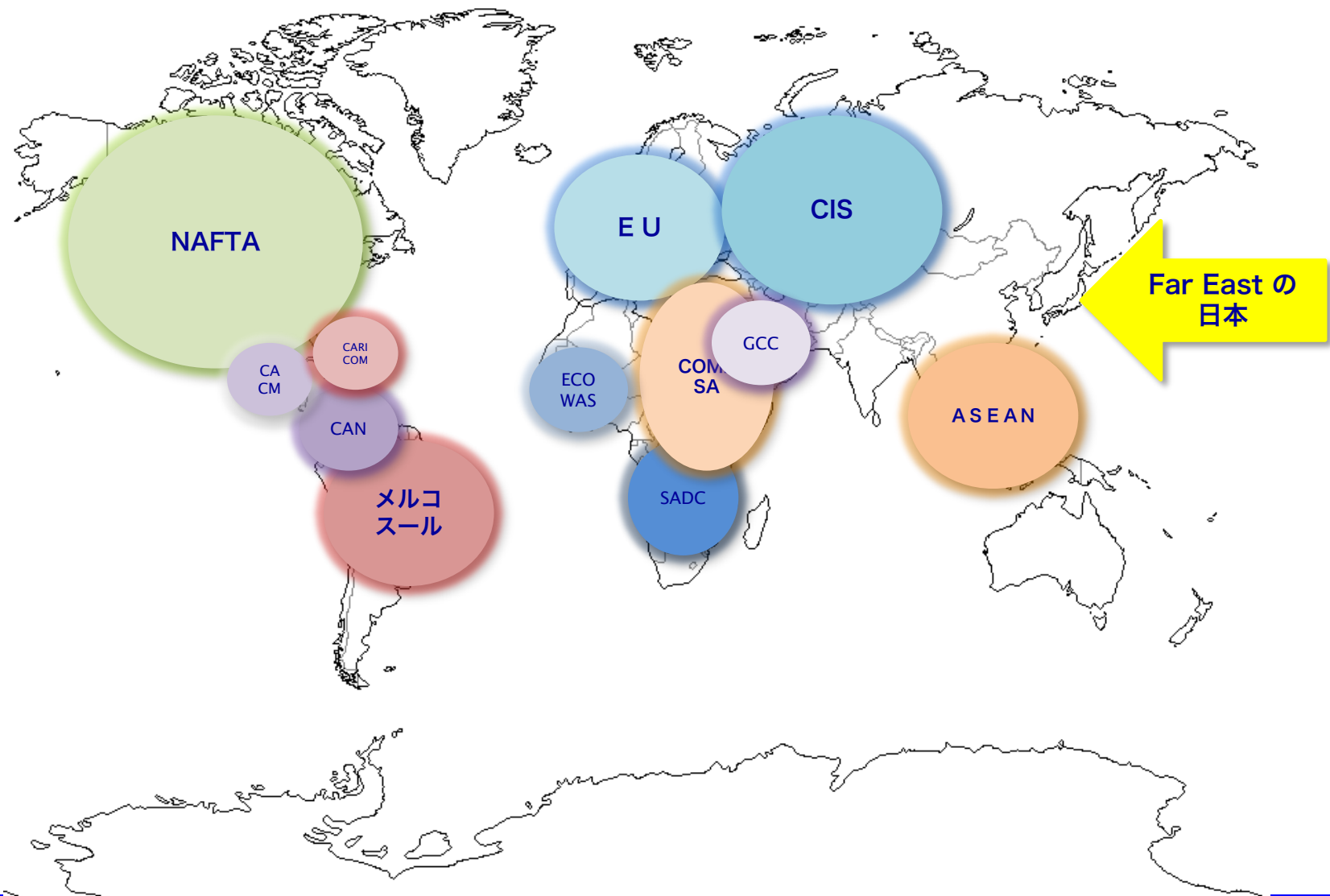


EPAを使ってみる

- ・日本のEPAは、ステージに応じて以下のもの
 - 発効済：
 - ・ ASEAN（インドネシア除く）、ASEAN6 との各国、ベトナム
 - ・ スイス
 - ・ チリ、ペルー
 - ・ インド
 - 大筋合意：
 - ・ オーストラリア
 - 交渉中：
 - ・ モンゴル、コロンビア、カナダ、トルコ、**TPP、RCEP、日中韓、EU**

東南アジアはすでに存在し、来年以降に大きなEPA（FTA）が続々やってくる

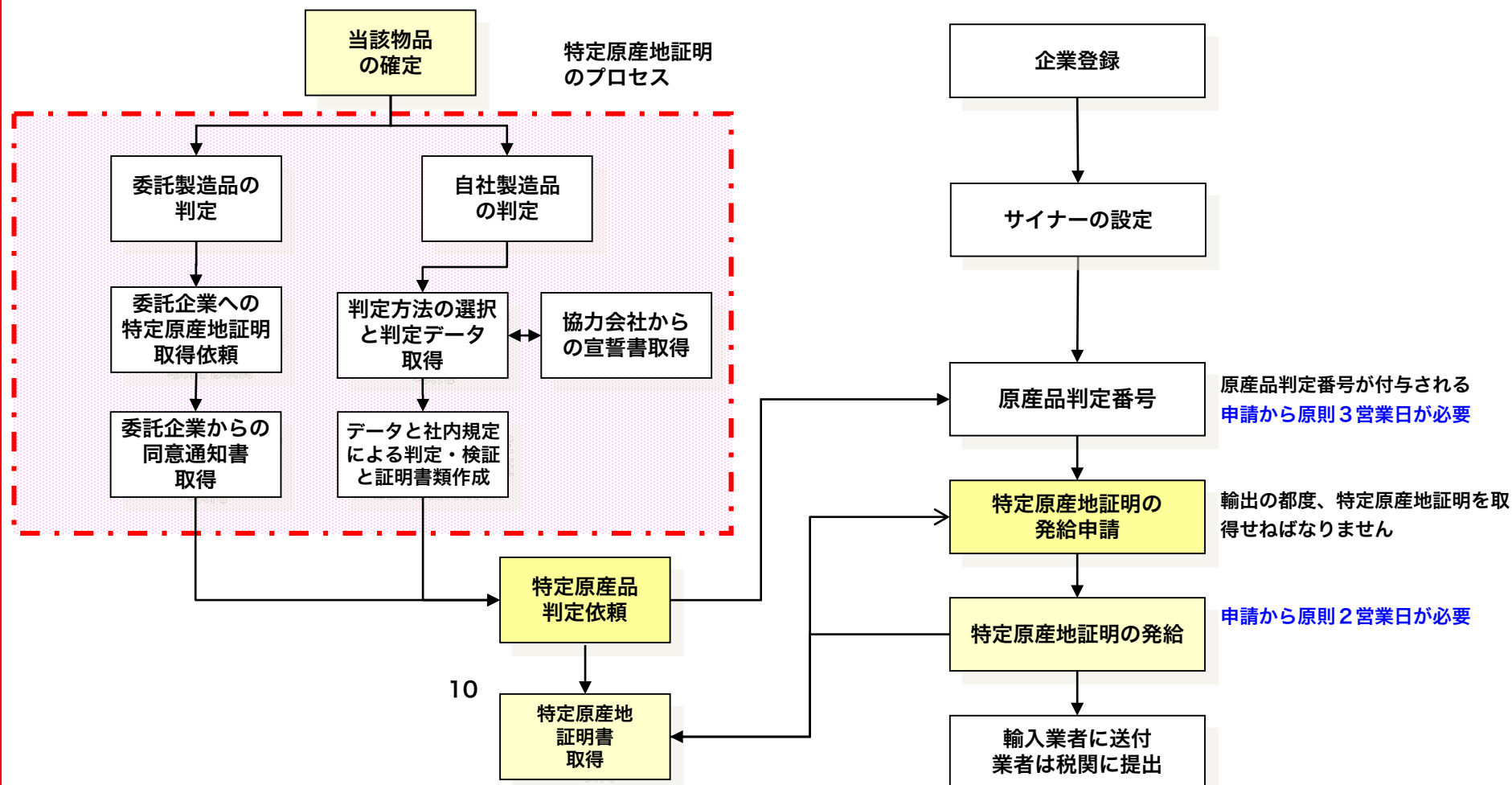
EPAの先を行く経済ブロックの広がり



特定原産地証明書取得プロセス

物品の適用確認

原産地証明発給手順 (日本商工会議所)



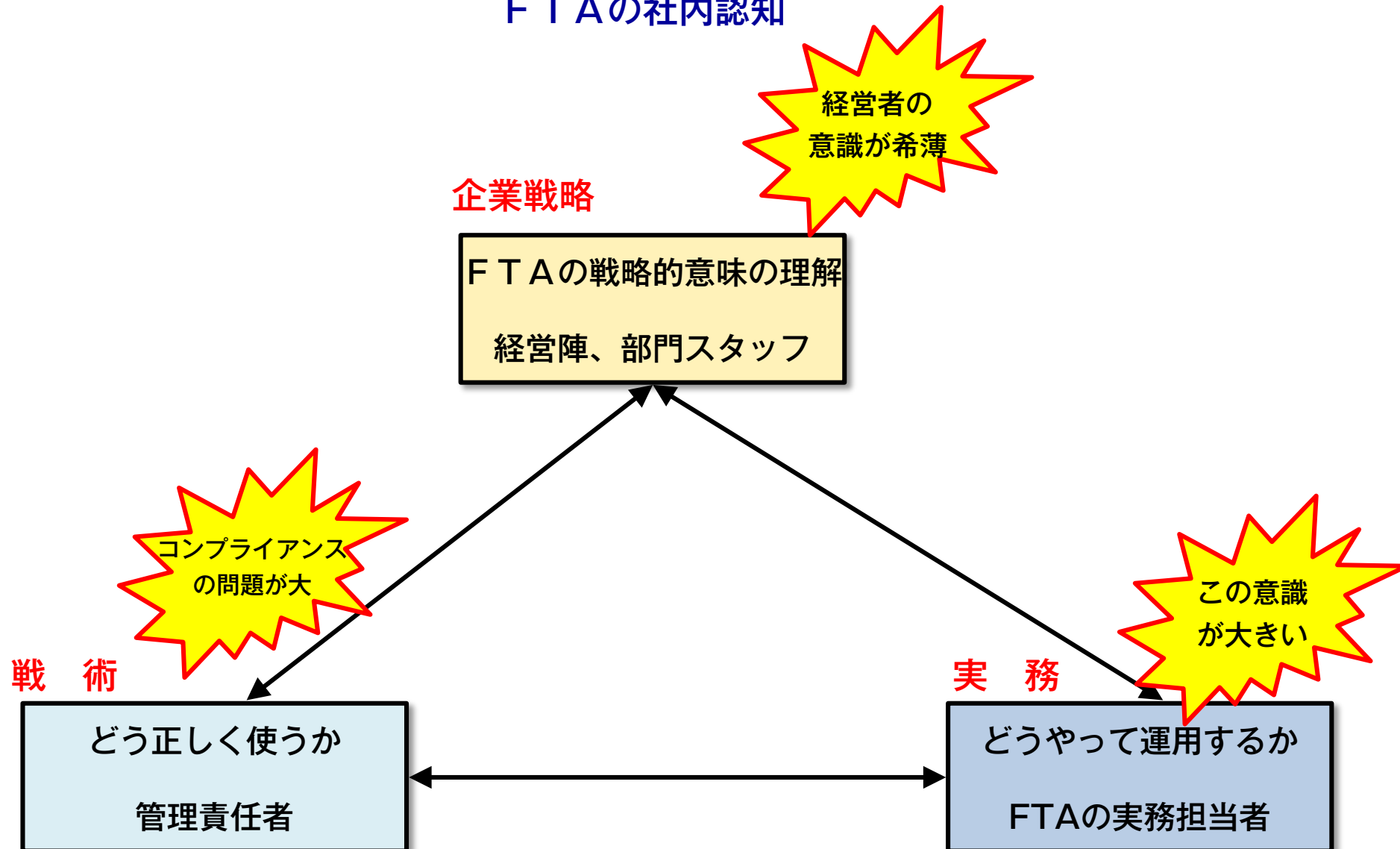
活用の方法

- ・ 日本のEPAははっきり言って「**使いやすい**」
 - 他国のものに比べると格段の違いがある
- ・ 日本商工会議所のHPに使い方の手引き書がある
- ・ 使い方の書籍がある
- ・ 商工会議所のアドバイスがある
- ・ インターネットには様々な情報がアップされている
 - 国に苦言を申せば、組織別にばらばらに出さないで欲しいが
- ・ これだけの環境があるにもかかわらず、「使いにくい」とは**担当者**の怠慢と言ってよい

担当者の苦悩

- ・ ただ、担当者の苦悩も理解すべき
 - 上席が「スルーパス」、業務に対する認知も評価もない
 - 「特定原産地証明、間違ったら私のせいになるのか」
 - 「私がいなくなるとどうなるのか」
- ・ そして、「私の証明は正しいのか？」
- ・ 企業にとっても、担当者に丸投げは大きなリスク
 - 大きなお金の動く世界
 - 国家間の協定であり、かつ、輸出先に迷惑がかかる

F T Aの社内認知





Level 2: EPAを使ってみる

組織的に活用するための課題：テクニック

- ・ 日本商工会議所の手引き書は、いわば「教科書」。すべて読む必要はない
- ・ 証明のための技術があるので、それを理解する
 - 特定原産地証明で設けられている「救済措置」は救済にならない
 - 付加価値基準などの利用には気をつける
 - など
- ・ 統一的なアプローチで特定原産地証明が可能なように、マニュアルを作成する

EPAの組織的対応必要性

- ・ EPAは国家間協定に基づき、国が税収を放棄する協定である
- ・ 故に、企業は規則に従い、原産性を証明する必要があり、かつ、その書類は一定期間の保管義務（つまりは、後に求められたら証明する義務がある）
- ・ 企業としては、証明のプロセスを企業のものとして構築すべきであり、その適用プロセスと責任部署を明確にすべき
 - サイナーの管理
 - 証明プロセスの遵守確認
 - 最新情報へのアップデート
- ・ こうなってくると、証明のしやすさのための、企業の情報（商品のパーツマスターなど）のフォーマットや管理方法も変えた方がいい場合が多い

EPAの効果の刈り取り

- ・ EPAの活用効果はずばり、「関税の節減」
- ・ しかし、その効果は輸入者に渡ってしまう
- ・ この効果をどうやって「刈り取るか」が本来EPA活用でまず検討されなければならないこと
 - 「汗をかいて」、実入りがゼロは避けたいところ
- ・ 手法はいくつかある



Level 3: サプライチェーンに応用する

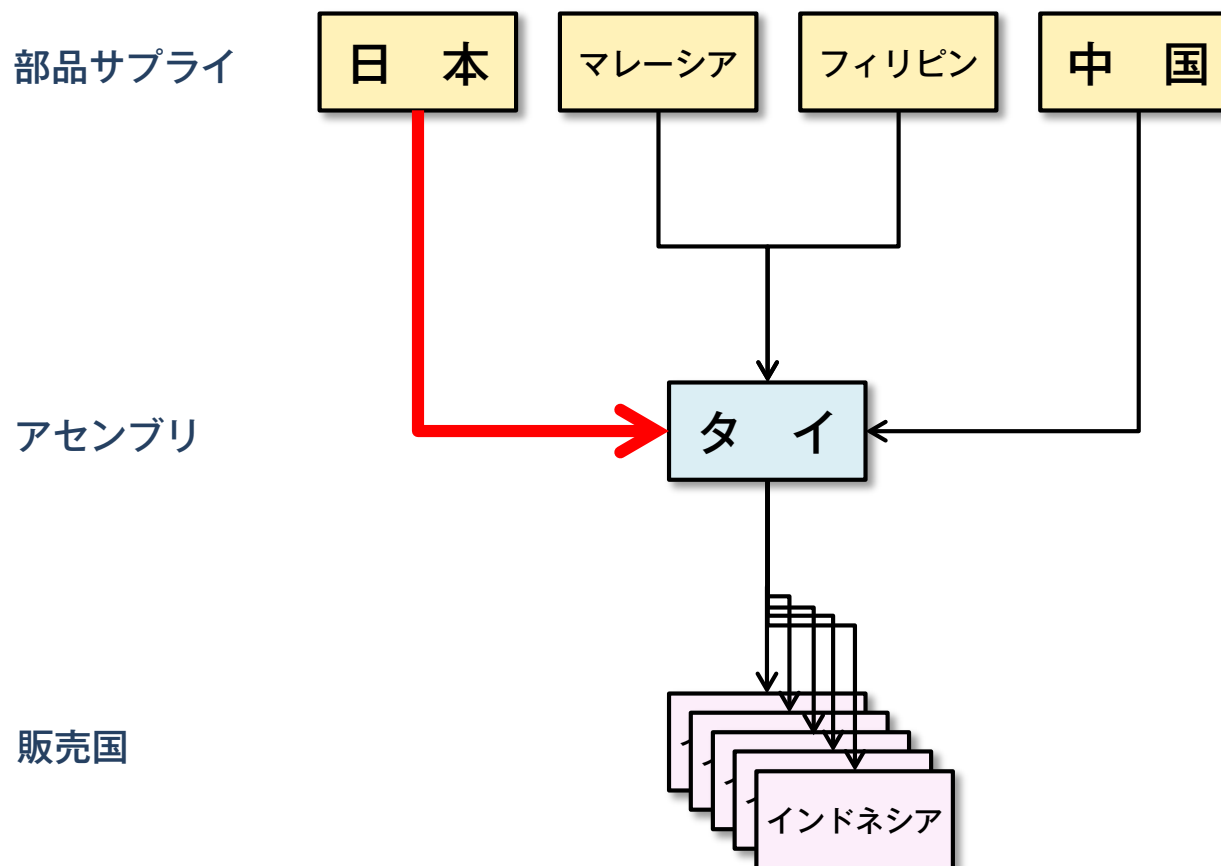


サプライチェーンに應用する

- ・ EPAは企業のサプライチェーンを大きく変化させる
- ・ 調達から始まり、生産、販売という「供給連鎖」のチェーンが存在する度に、EPAの可能性を考えてみるべき
- ・ 逆にEPAの活用ありきで部材のソーシング先を考え直すということも実際には起きていること



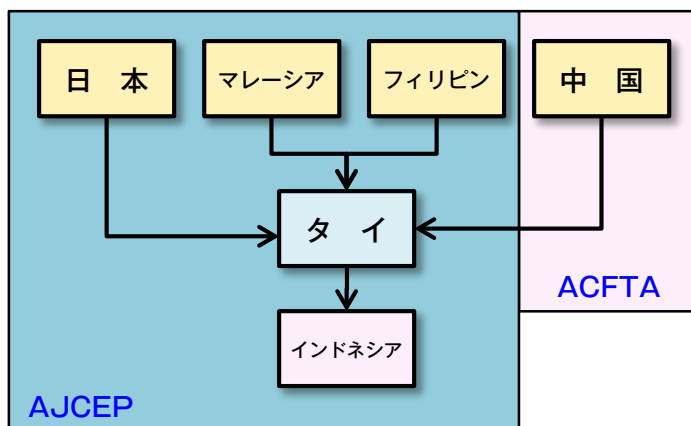
事例で考えてみる
(ベースケースX)



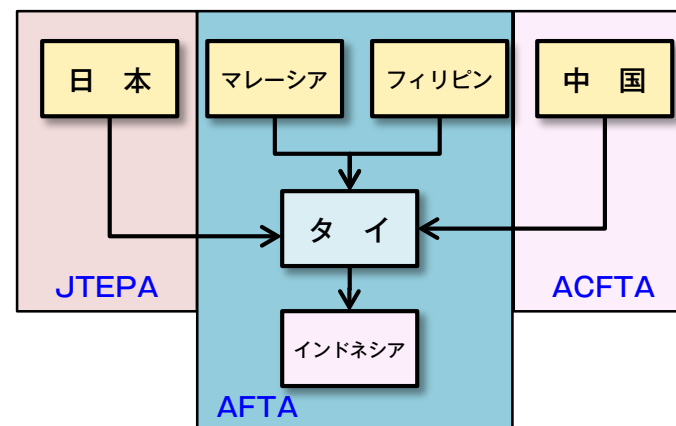


FTAの活用パターン (部材生産国を変えない場合)

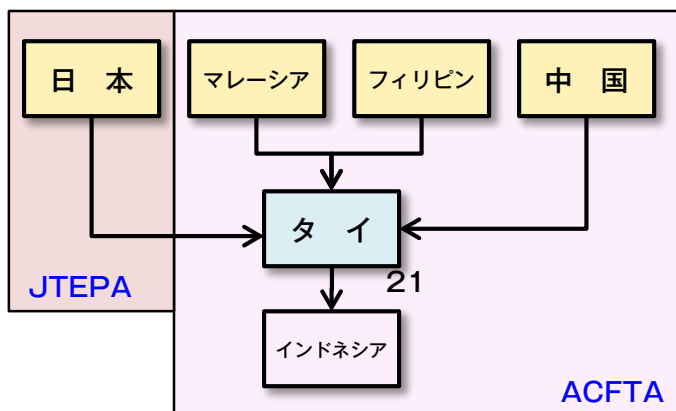
AJCEPを中心としたアプローチ
(シナリオA)



AFTAを中心としたアプローチ
(シナリオB)



中ASEANFTAを中心としたアプローチ
(シナリオC)



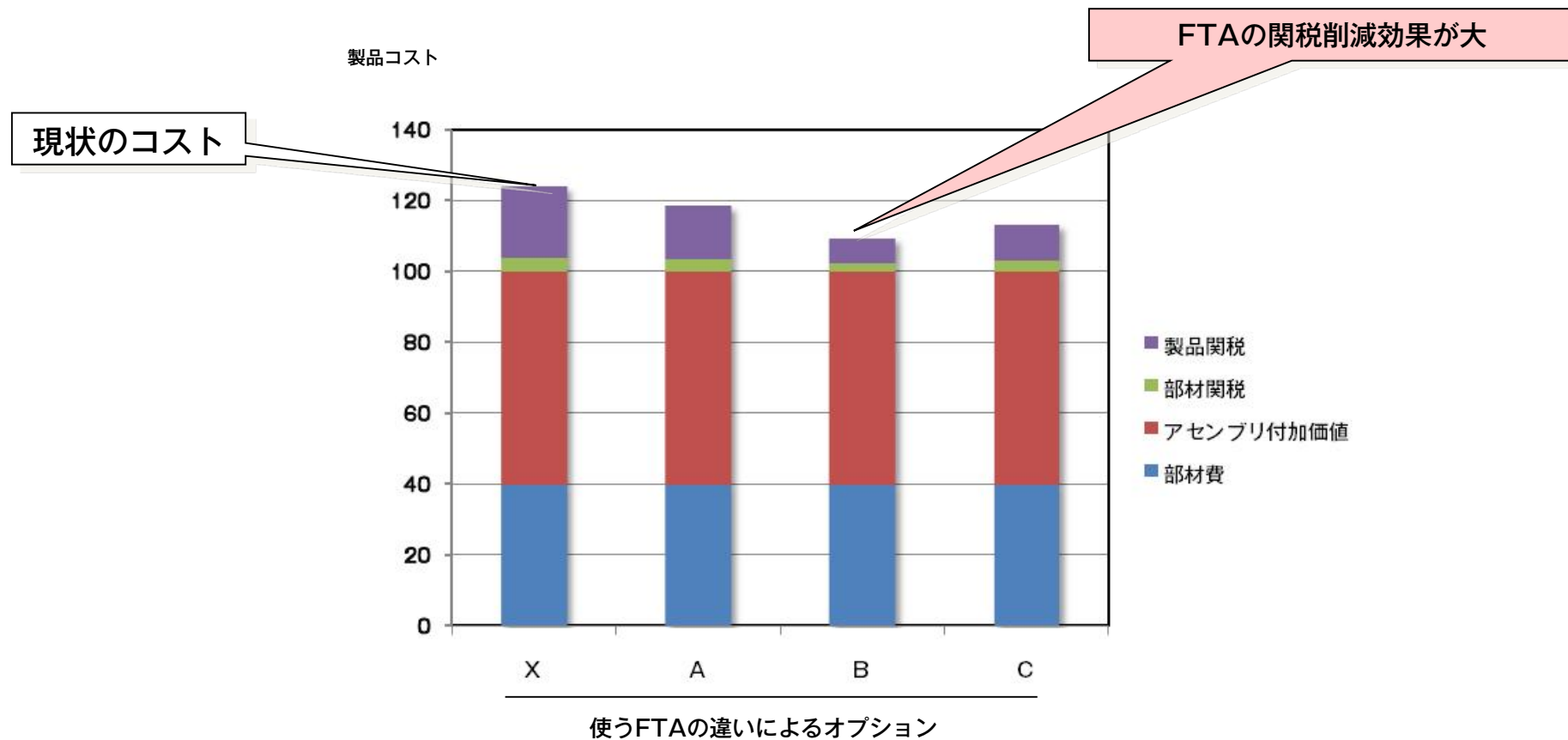
条件によりFTAが適用できない場合もある

- ・ トータルでコストがどのパターンがいいか
- ・ インドネシアだけではなく他国ではどうか
- ・ トータルではどのパターンがいいか
- ・ 現在はどれが良くて、将来はどれがいいか

AJCEP：日本とASEAN、 ACFTA：中国とASEAN、 JTEPA：日本とタイ、
AFTA：ASEAN域内

オプション別の製品コストと関税分析の例

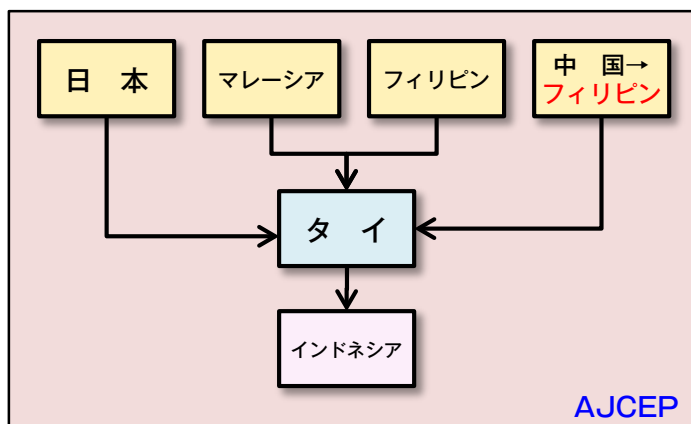
オプション別製品コストシミュレーション



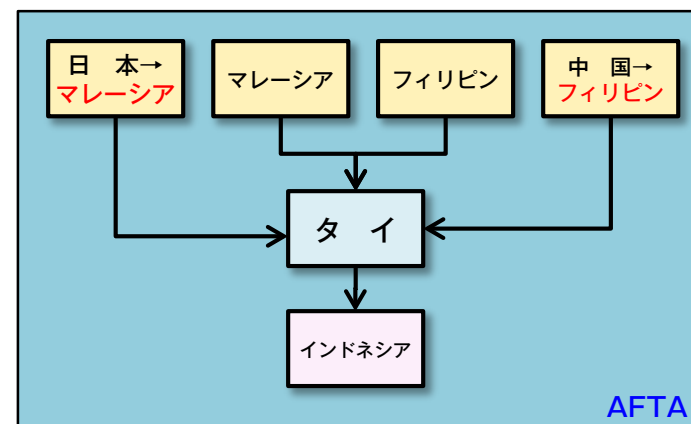


FTAの活用パターン（部材生産国を変える場合：一部のパターン）

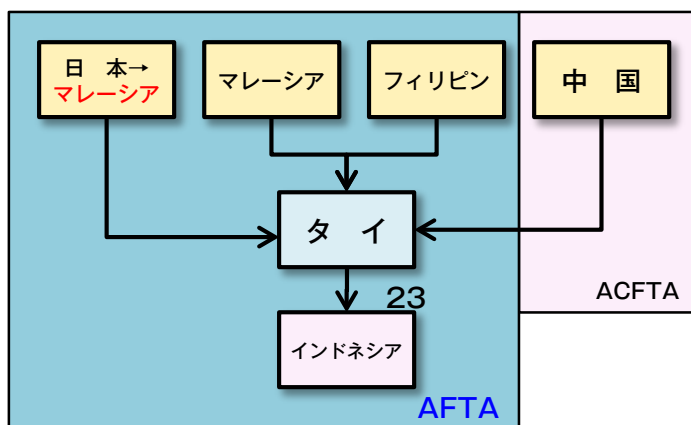
シナリオP



シナリオQ



シナリオR

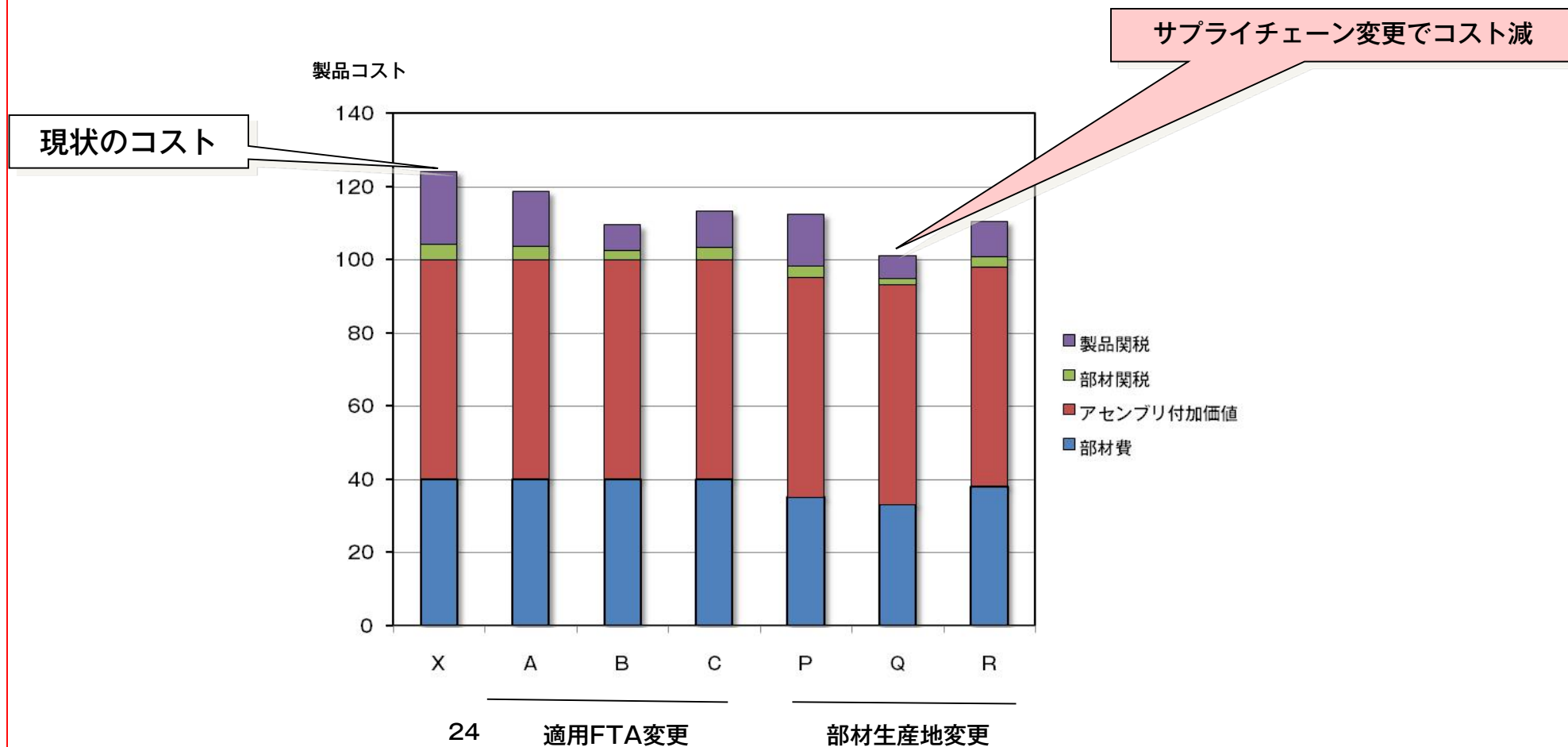


条件によりFTAが適用できない場合もある

- ・ トータルでコストがどのパターンがいいか
- ・ インドネシアだけではなく他国ではどうか
- ・ トータルではどのパターンがいいか
- ・ 現在はどれが良くて、将来はどれがいいか



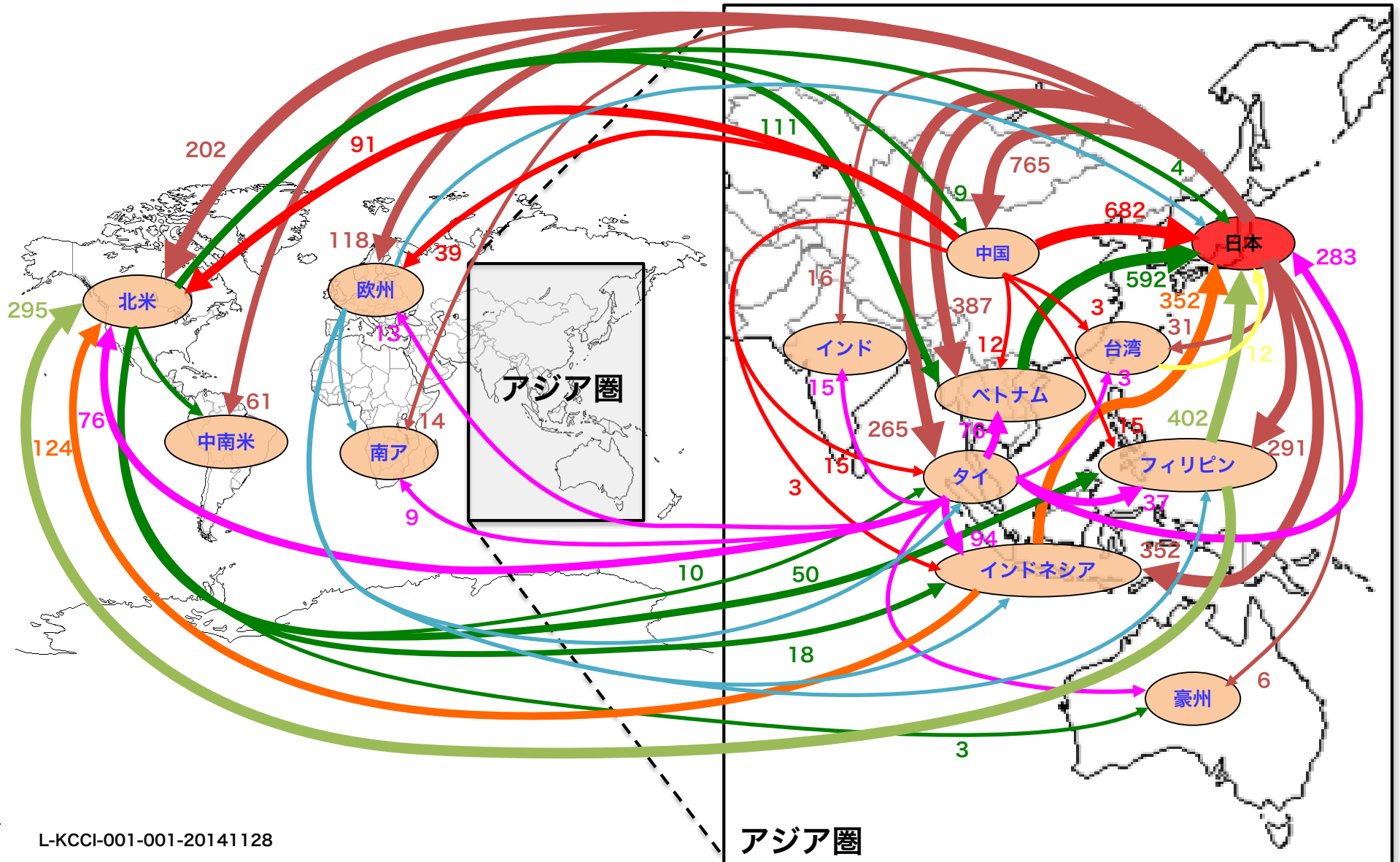
部材生産地を変えた場合のコストシミュレーション





Level 4:グローバルSCM発想の経営戦略へ

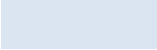
世界のものの流れの可視化





FTAマトリクス：海外間FTAによる関税削減効果 (ある機械の関税率：2009年当時)

輸入国	MFN税率 (%)	輸出国（適用税率：%）						
		日本	中国	韓国	ASEAN	アメリカ	EU	他
タイ	5	0	0	5	0	5	5	
マレーシア	30	25	30	30	0	30	30	
インドネシア	40	35	40	5	5	40	40	
フィリピン	3	0	0	0	0	3	3	
ベトナム	60	60	25	60	5	60	60	
オーストラリア	5	5	5	5	5	0	5	タイは2国間FTAで0
インド	10	10	10	10	10	10	10	
サウジアラビア	5	5	5	5	5	5	5	
メキシコ	5	5	5	5	5	0	0	
チリ	6	0	0	0	6	0	0	

 FTA締結済み
 FTA交渉中

日本で生産せず、外国工場で生産するケースの方が得策になる可能性が高い

更に一步、議論を進めて

- ・ EPAが取り扱うのは、輸出における関税。その他の税も存在する
 - かかるコストとしては決して無視できないもの
- ・ 2国間の移転価格税制も大きな課題
- ・ 法的側面もグローバルSCMを考える際には必須となる
 - 「日本の企業は、問題が起こり、大きくなってから相談に来る。予防医療ならぬ、予防法務の必要性を理解していない。」（国際弁護士）
- ・ それらをトータルして、グローバルSCMを築き上げないとしっぺ返しは大きなものになる

ブラジル主要税率



呼 称	税金種類	カテゴリ	税 率	課税対象額	備 考
間接税					
I.I (Federal Import Duty)	輸入税	連邦税	18.00%	CIF	HS870840の税率 ACE第55号で減免の可能性あり
IPI (Federal Excise Tax)	工業製品税	連邦税	5.00%	CIF+I.I	HS870840の税率 IORは税額控除可
ICMS (State VAT)	商品流通サービス税	州税	18.00%	CIF+I.I+IPI+ICMS	地域ごとに変わるが 一般的な税率を想定 IORは税額控除可
PIS/COFINS	社会統合計画基金・ 社会保険融資負担金	連邦税	9.25%	$CIF * ((1 + (ICMS * (I.I + (IPI * (1 + I.I)))) / (1 - (PIS + COFINS)) * (1 - ICMS))$	IORは税額控除可
直接税					
IRPJ (Federal Corporate Income Tax)	法人所得税	連邦税	25.00%	税引前利益	基本税率は15% 年額24万レアル超の部分は追加で10%
CSLL (Social Contribution on Net Income)	社会分担金	連邦税	9.00%	税引前利益	金融・保険会社は15%

- ✓ IPIは輸入者（IOR：Brazilian Importer of Record・・・輸入登録業者）が商社であるか、メーカーであるかに関わらず、課税対象になります。ただし、いずれの場合も税額控除が可能です。

インド主要間接税

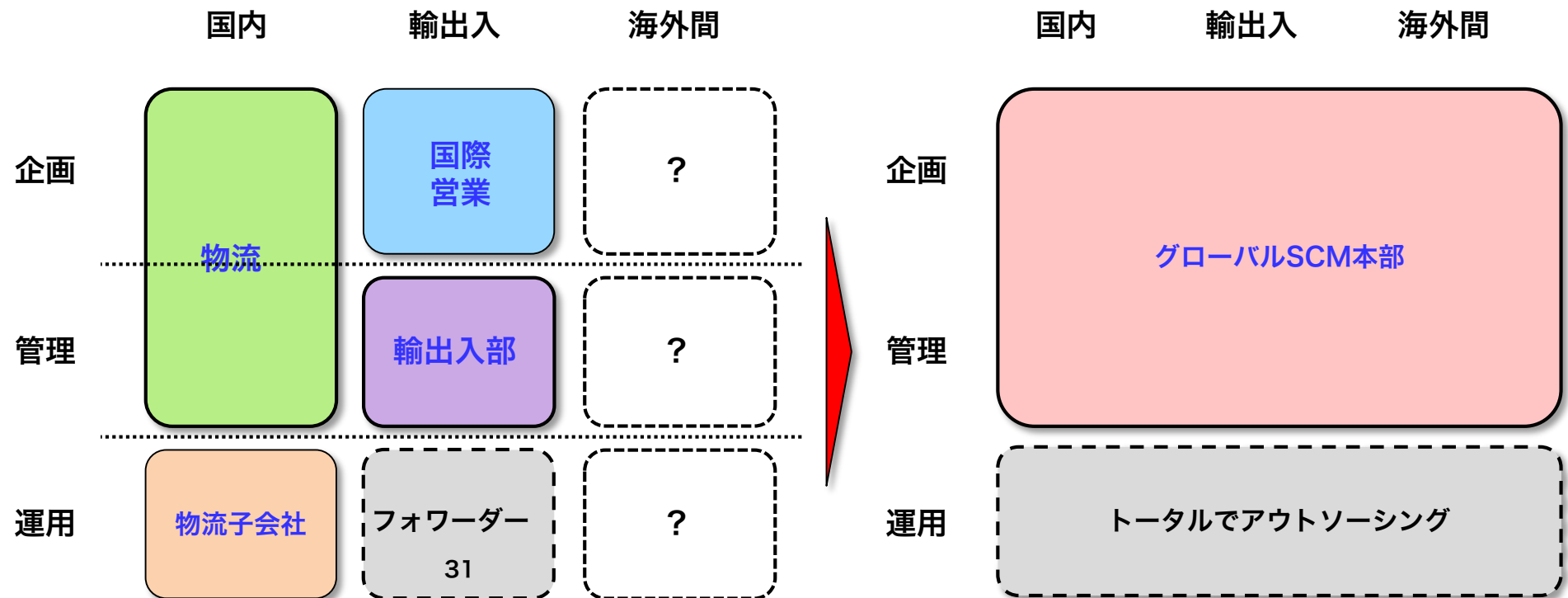


	税金種類	カテゴリ	税 率	課税対象額	備 考
輸入時に発生する間接税					
BCD (Basic Custom Duty)	基本関税	中央税	0~10%	CIF+荷揚費用 (1%) (CIF' とする)	CENVAT規則適用不可
CVD (Countervailing Duty)	追加関税	中央税	12%	CIF'+BCD ※BCD+CVDに教育目的税 (3%) (BCD'+CVD' とする)	CENVAT規則適用対象
ADC (Additional Duty of Customs)	特別追加関税	中央税	4%	CIF'+BCD'+CVD'	CENVAT規則適用対象
ET (Entry Tax)	入境税	州税	2%	CIF'+BCD'+CVD'+ADC	2%は2008年時点のHaryana州の基本税率 (品目により異なる) 現在は適用なし (0%) VATと相殺可
国内取引で発生する間接税					
ED (Excise Duty)	物品税	中央税	12%	取引金額 ※別途教育目的税 (3%)	出荷される製造品に課税 CENVAT規則適用対象
VAT (Value Added Tax)	付加価値税	州税	12.5%	取引金額	Haryana州の基本税率 州「内」での製品販売に課税 ETと相殺可
CST (Central Sales Tax)	中央販売税	中央税	2%	取引金額	州「外」での製品販売に課税 CENVAT規則適用不可 販売先業者の登録が適切でない場合はVATと同率

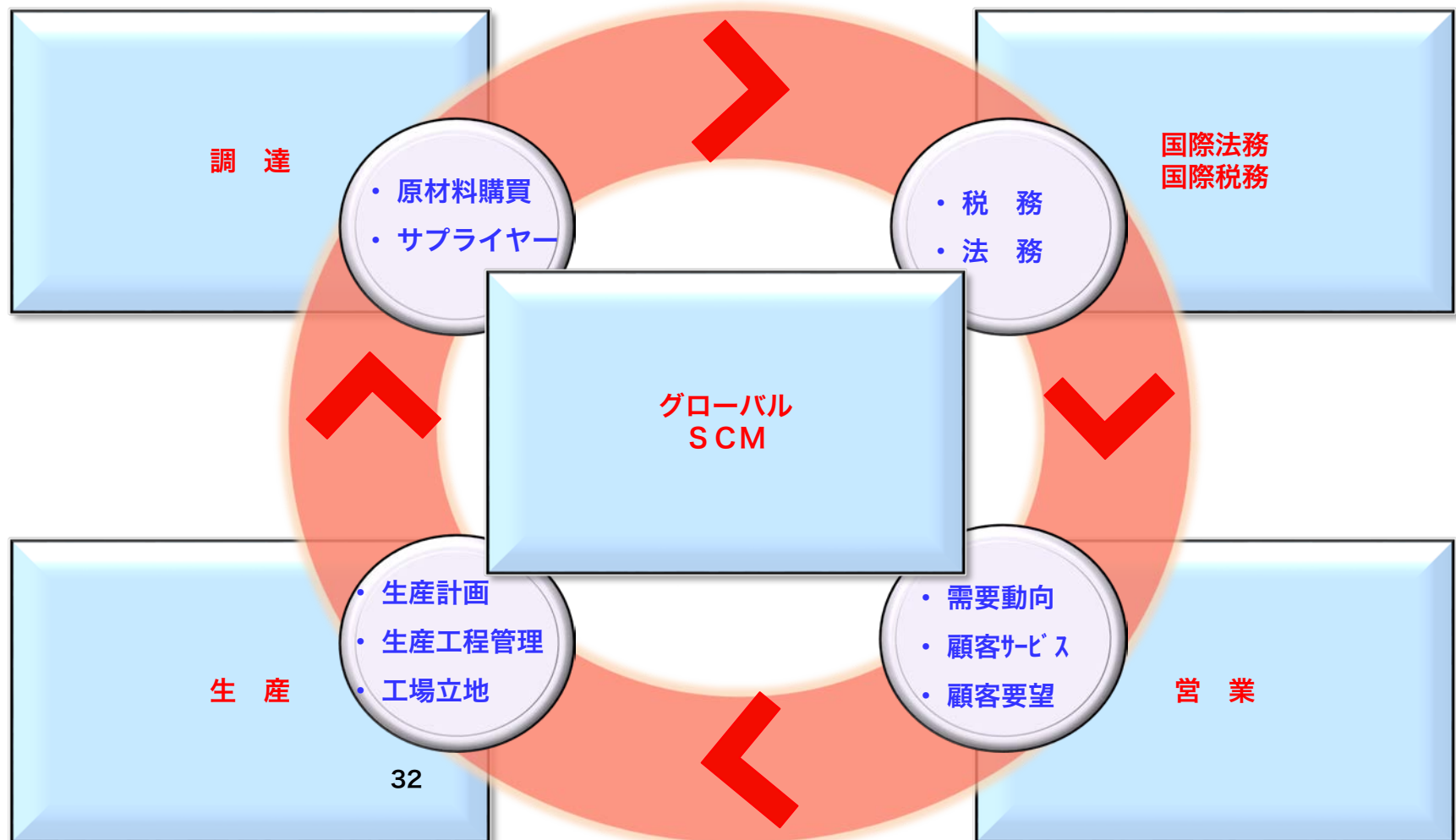
日本起点の発想から、全世界起点の発想へ

多くの日本の企業

考え方

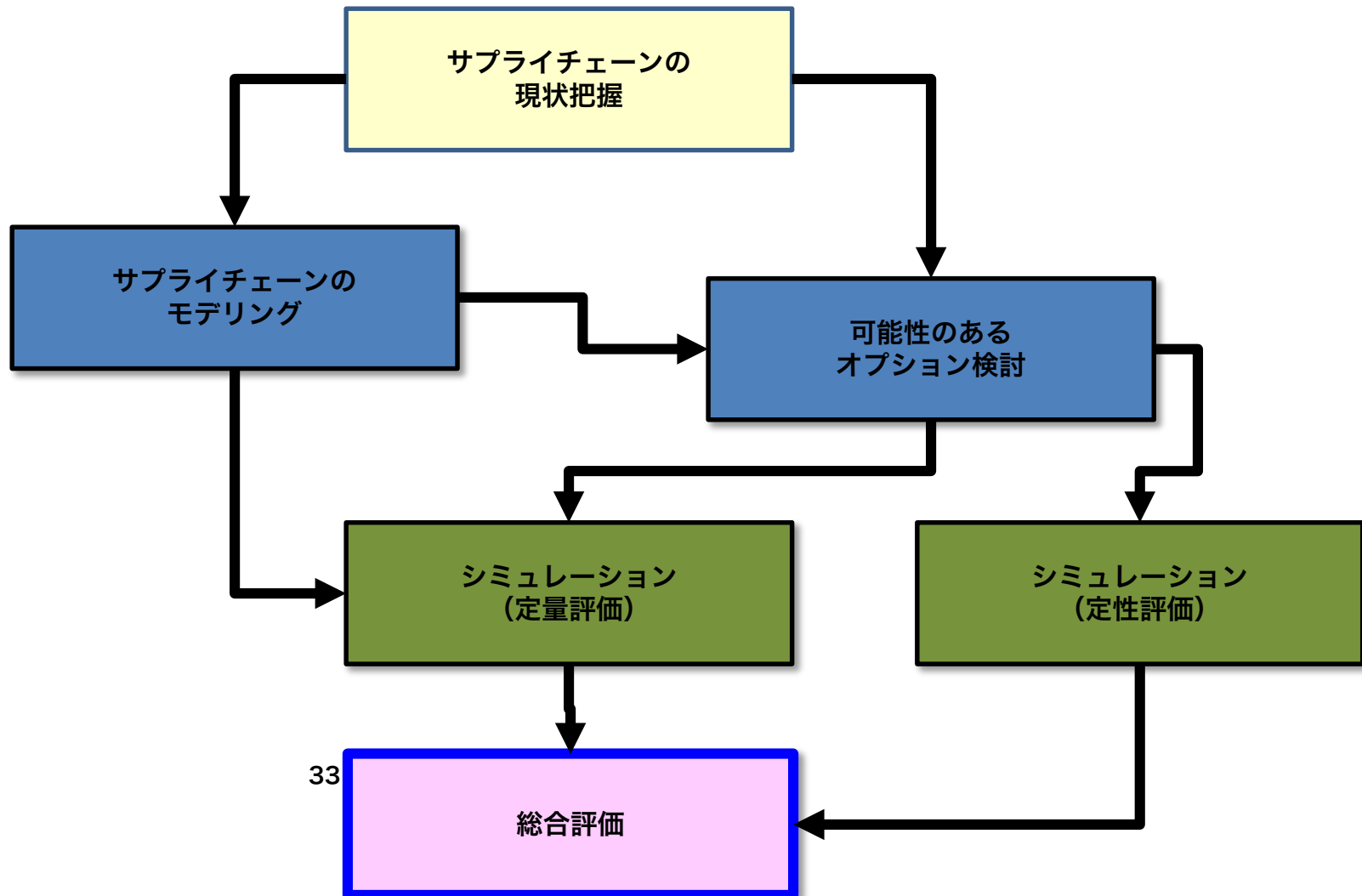


グローバルSCM部門は全社のファシリテータ



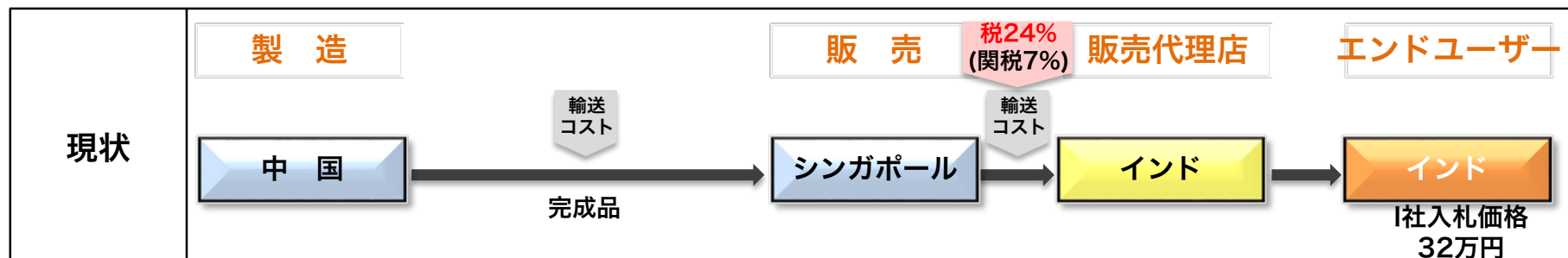
32

グローバルサプライチェーンの設計

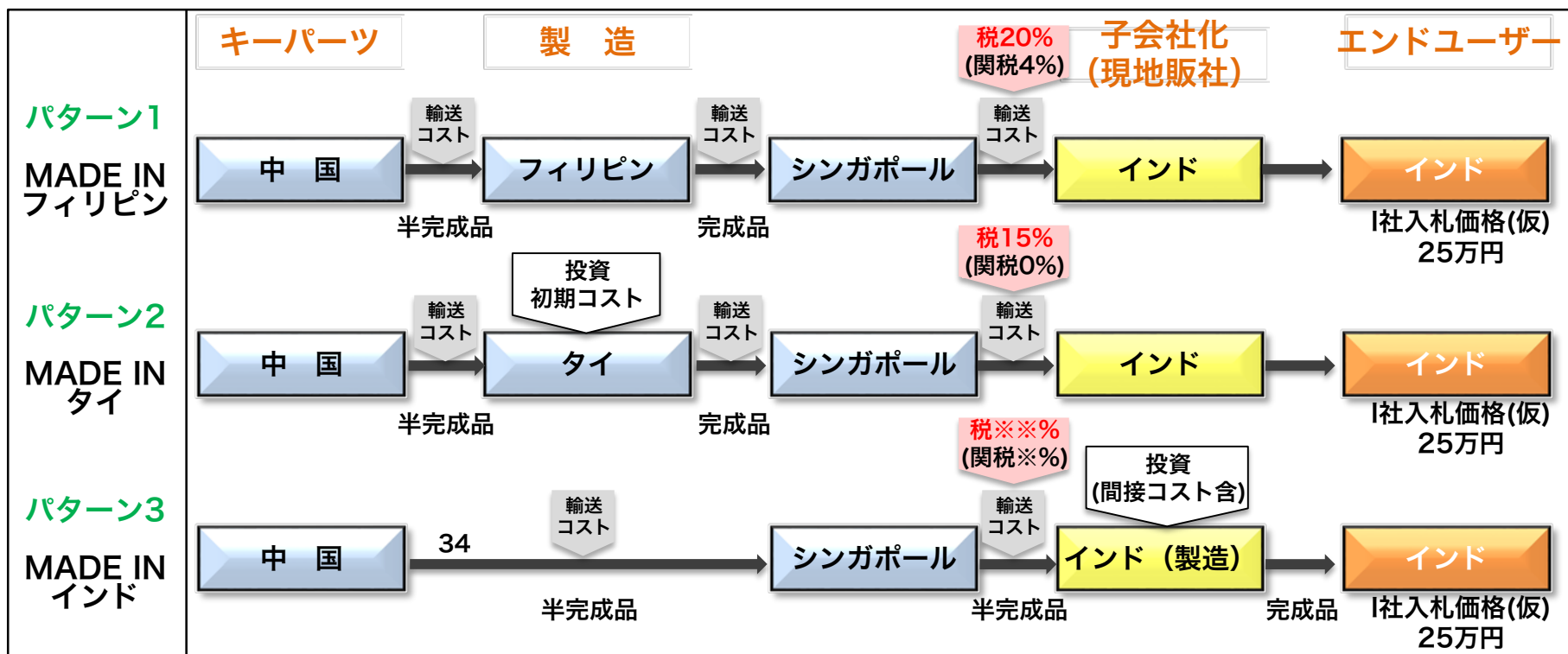




グローバルSCMにおけるシミュレーションパターン例



- ・ FTA活用等による節税メリットを活かした価格競争力強化
- ・ 製造変動費ダウンによる価格競争力強化





どのレベルを狙えばいいのか



勘違いしてはいけないこと：1

企業間競争に「リトルリーグ」はない
すべての戦いが「メジャーリーグ」
「うちは遅れている」で勝てるのか



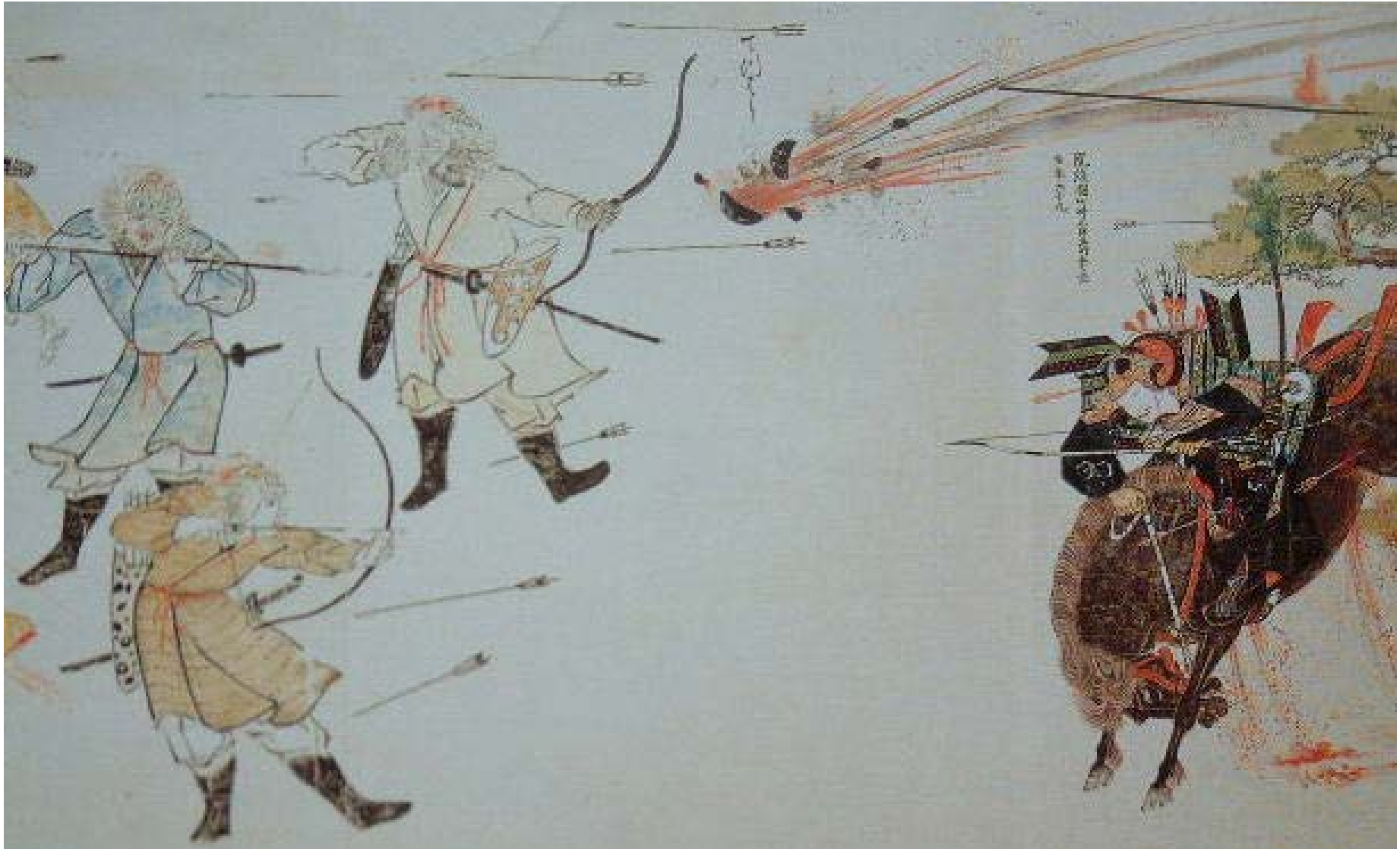
勘違いしてはいけないこと：2

海外で戦う以上、相手は異文化企業

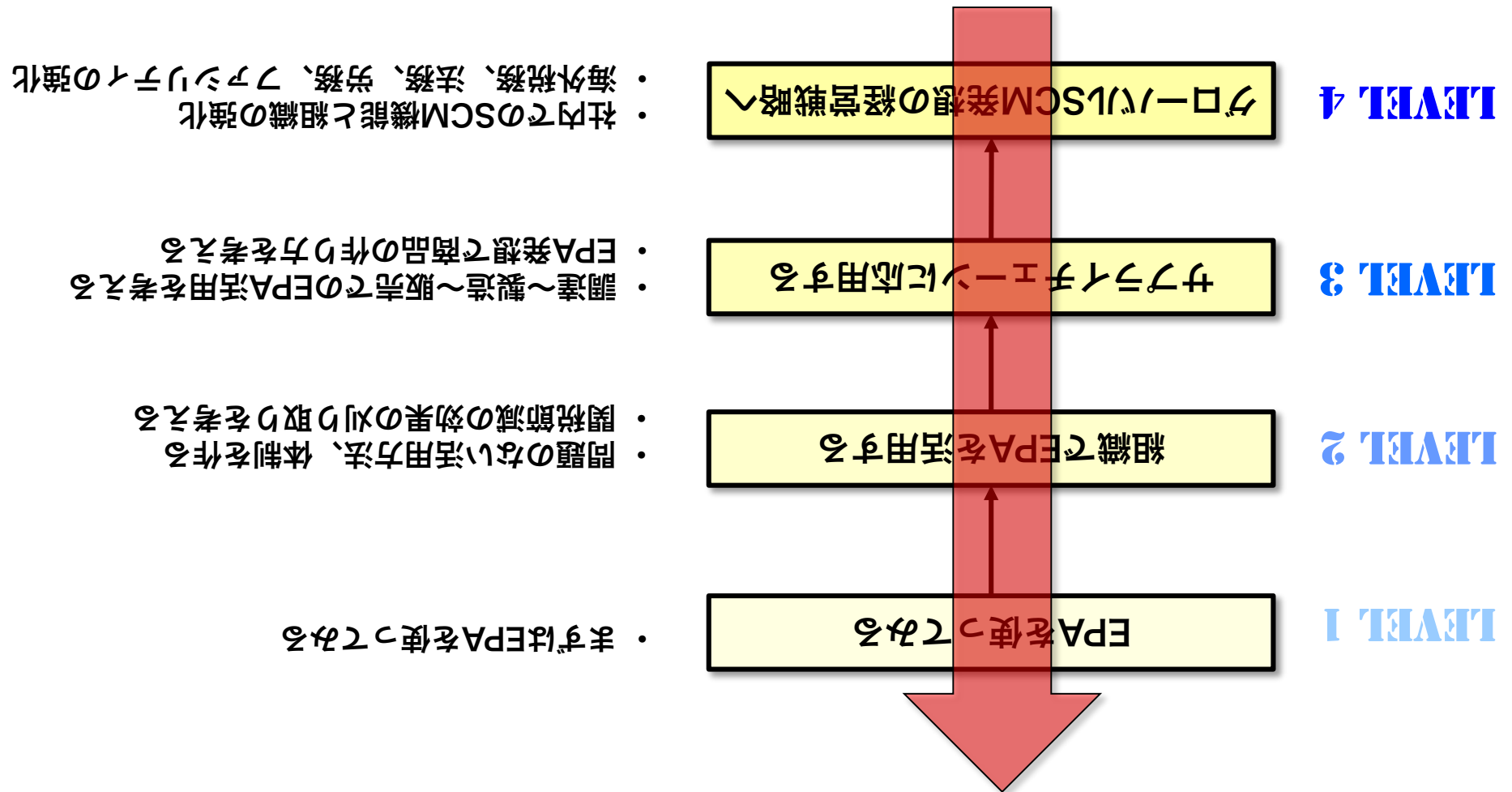
海外の社員も異文化

日本の「非合理性」は通じない

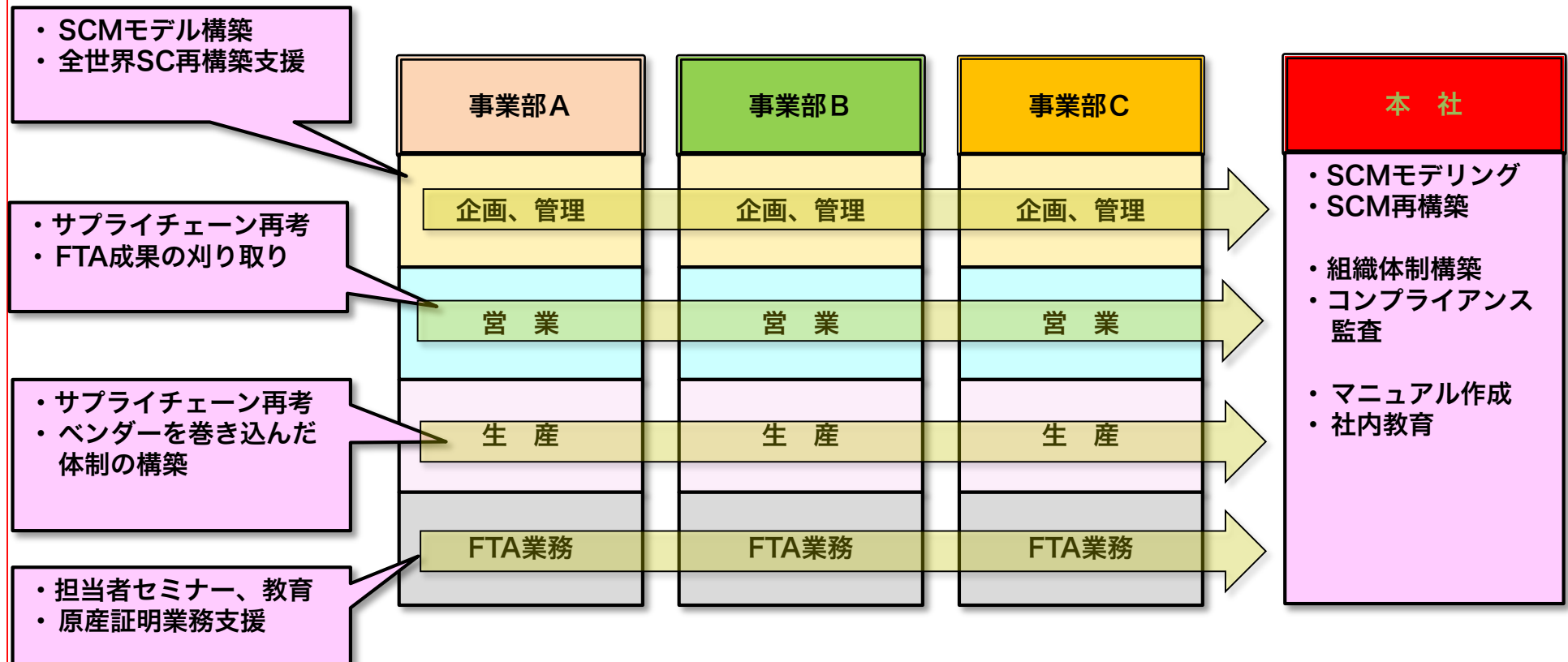
蒙古襲来と企業の海外展開



EPA活用チャート：進め方は逆



グローバルSCMで考えるべき事



F T Aに対する全社的取り組み事例

- **A社：** **グローバルにF T Aセンターを設置し、活用支援を推進**
 - 日本に2か所、アジアに4か所
 - イン트라ネット上で情報を公開
 - ワークショップを随時実施
- **B社：** **財務部門がF T Aの活用管理を実施**
 - F T A活用を前提としての予算組
 - 担当者は使わざるを得ない仕組みへ
- **C社：** **海外戦略本部がF T Aの啓蒙を担当**
 - 社内マニュアルの作成とアップデート
 - 社内教育プログラムの実施
- **D社：** **支援実務をアウトソーシング**
 - 最新情報の取得、社内体制、管理の困難さから外部へ委託



本日申し上げたいこと（再掲）

要 点

- ・ EPA (FTA) は、企業が海外戦略を行う上では活用が「必須」
 - 適用エリアも、いずれ中国、アメリカ、EUへと広がる
- ・ 活用する企業と活用しない企業の競争力格差が生まれつつある
 - 対競合日本企業
 - 対海外競合企業
- ・ 活用を進めている企業は、更に先を行っている
 - 海外間FTAの積極活用
 - その他の海外税務への積極対応
 - FTA適用を鑑みての部材調達、商品製造
- ・ 日本でのやり方が海外で通じると思ふな
 - やり方を間違えると大きなしっぺ返しが来る