

EPAと経営戦略

株式会社ロジスティック 代表取締役
株式会社プランテックコンサルティング 取締役

嶋 正 和



2011年1月27日、28日

もくじ

・世界のFTA、日本のFTA（EPA）	4
・グローバル・サプライチェーンへのFTA適用	19
・日本企業の課題	30

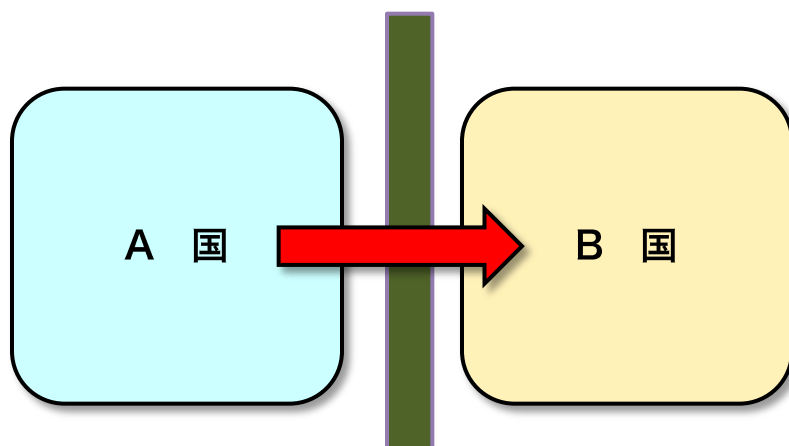
本セミナーで申し上げたいこと

- ・ 経営にとってF T A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
 - グローバル・サプライチェーンの決定における大きな要素
 - 物流費のコスト削減よりはるかに大きなコストインパクト
- ・ F T Aがもたらす効果は「**デジタル**」の変化。「カイゼン」で徐々に変わるような「アナログ」の変化ではない
 - 30%もの関税がいきなりなくなることがある、人為的な経営環境変化
 - 「このデジタルの変化に乗らなければ日本は勝てない」
(大手トラックメーカー会長)
- ・ 「デジタル」の変化を最大限活用するためには、**海外間のF T A活用**が必須
 - 世界地図をにらめっこしながら戦略を練る必要がある

世界の F T A、日本の F T A（E P A）

FTAって何だろう

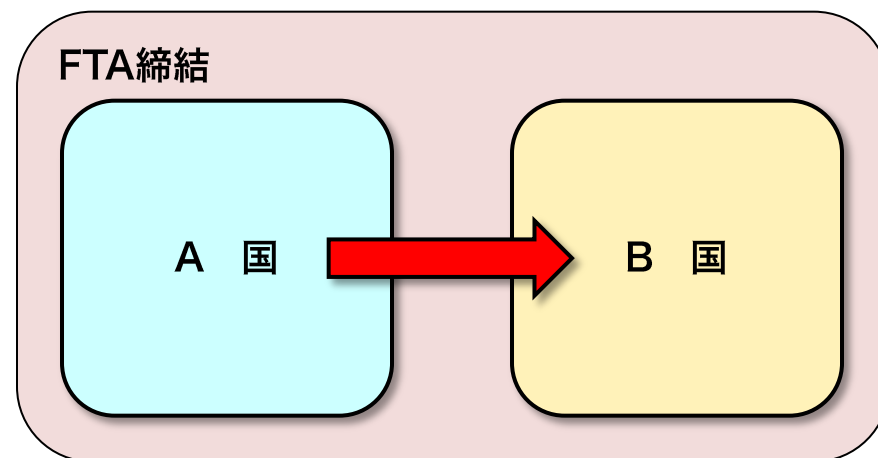
FTAのない世界



経済上、それぞれの国は独立

- ・人、もの、金の動きが制限
- ・ものを輸出する時は、関税を取られる

FTAのある世界
(目指す世界)



経済上、あたかも1つの国になった扱い
(現実的には制約があるが)

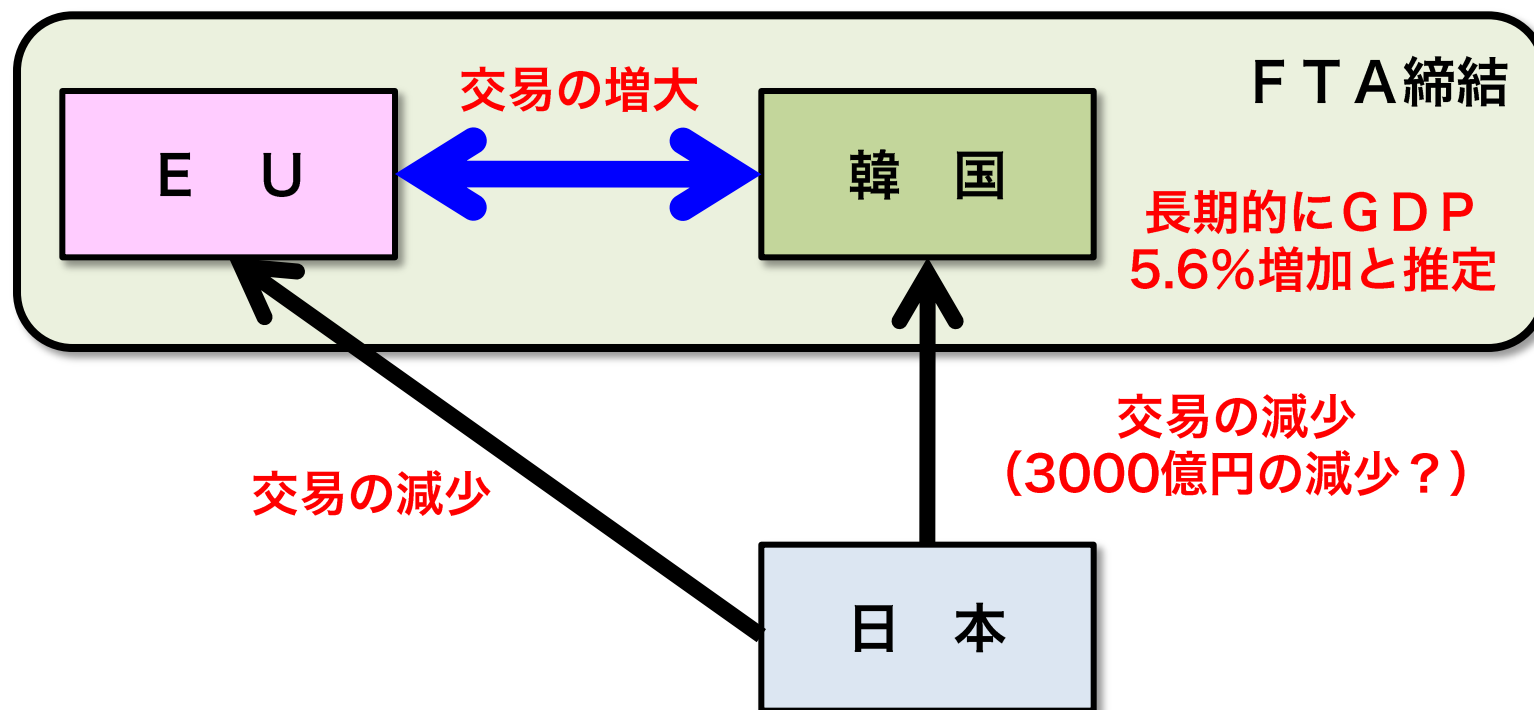
- ・人、もの、金の動きを基本的に自由に
- ・ものを輸出する時は、関税が取られない

「韓国は・・・EU、米国とのFTAで、国土は小さくとも経済領土は世界で最も広い、自由貿易の中心国家になりました。・・・」



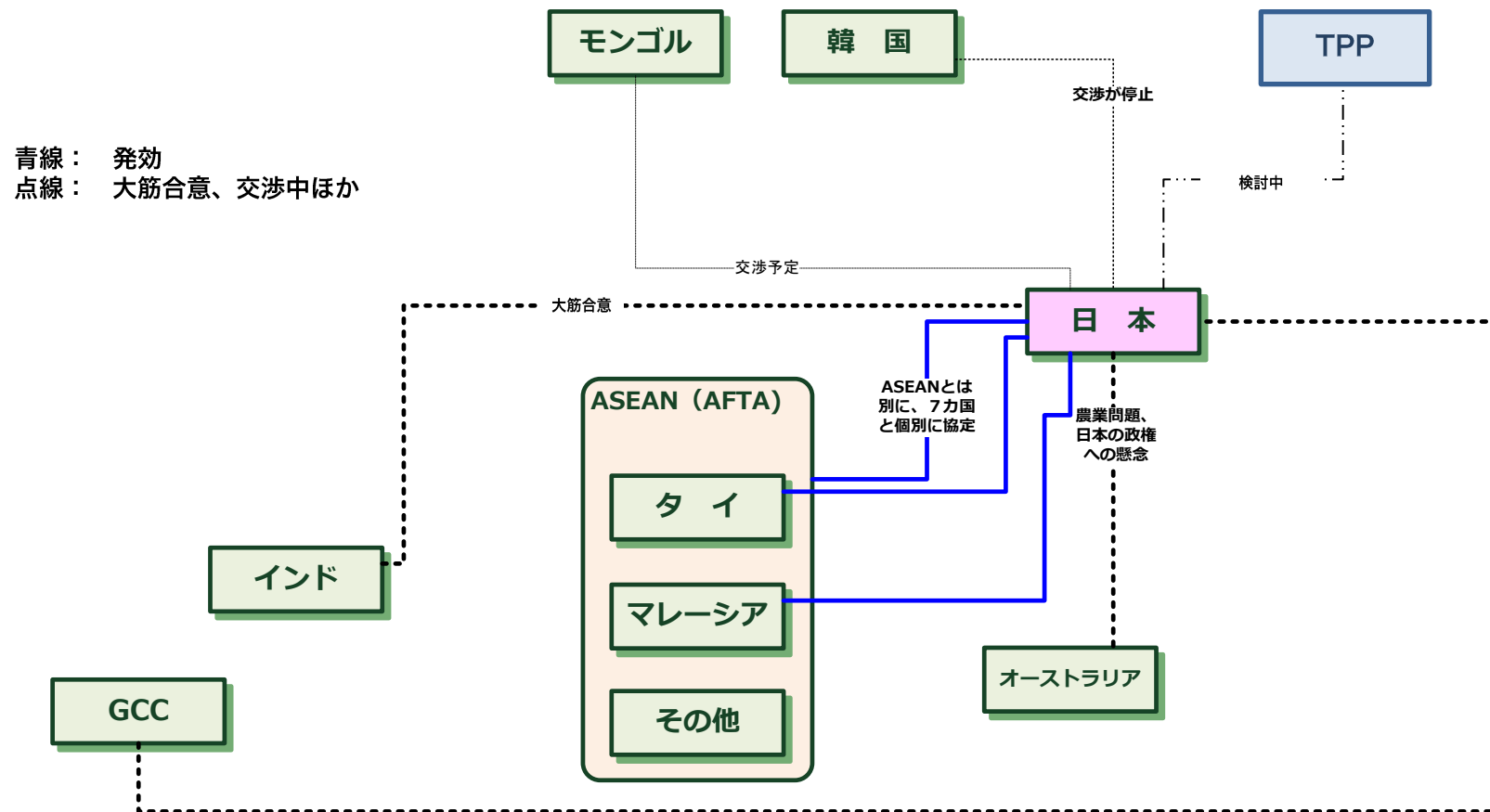
この場合、関税の20%がFTA適用でゼロになる

F T Aが経済に与える影響



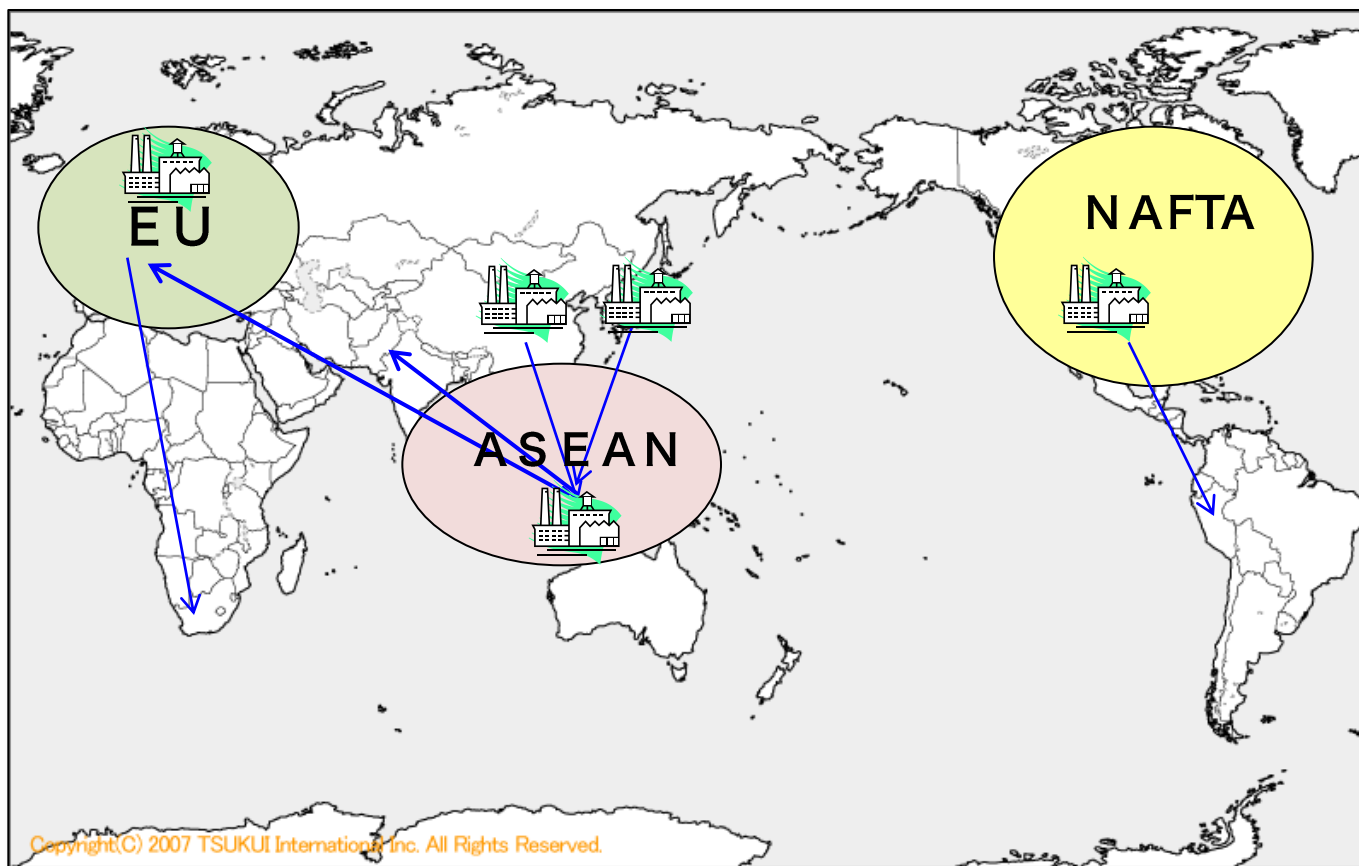
F T Aは「仲良し効果」があり、その外部の国も経済の影響を受ける

アジアにおける日本のEPA締結相関図（2011年1月）



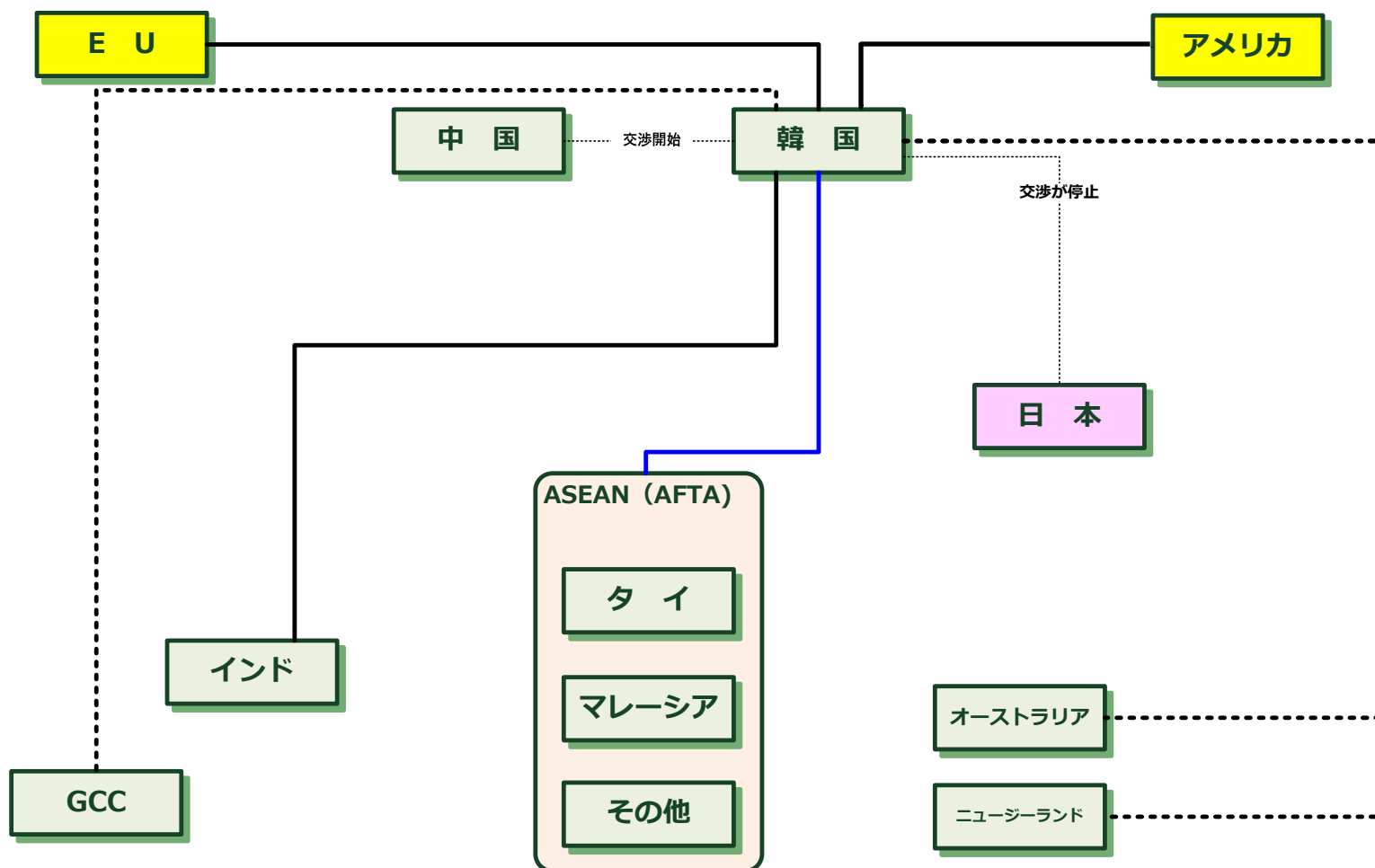
これ以外に日本はスイス、メキシコ、チリとの間で発効、ペルーとの間で大筋合意

日本企業の生産体制と F T A への関心



日本はすでに工場を他の経済圏へ：日本発 E P A には関心がない？

アジアにおける韓国のFTA締結相関図 (2011年1月)

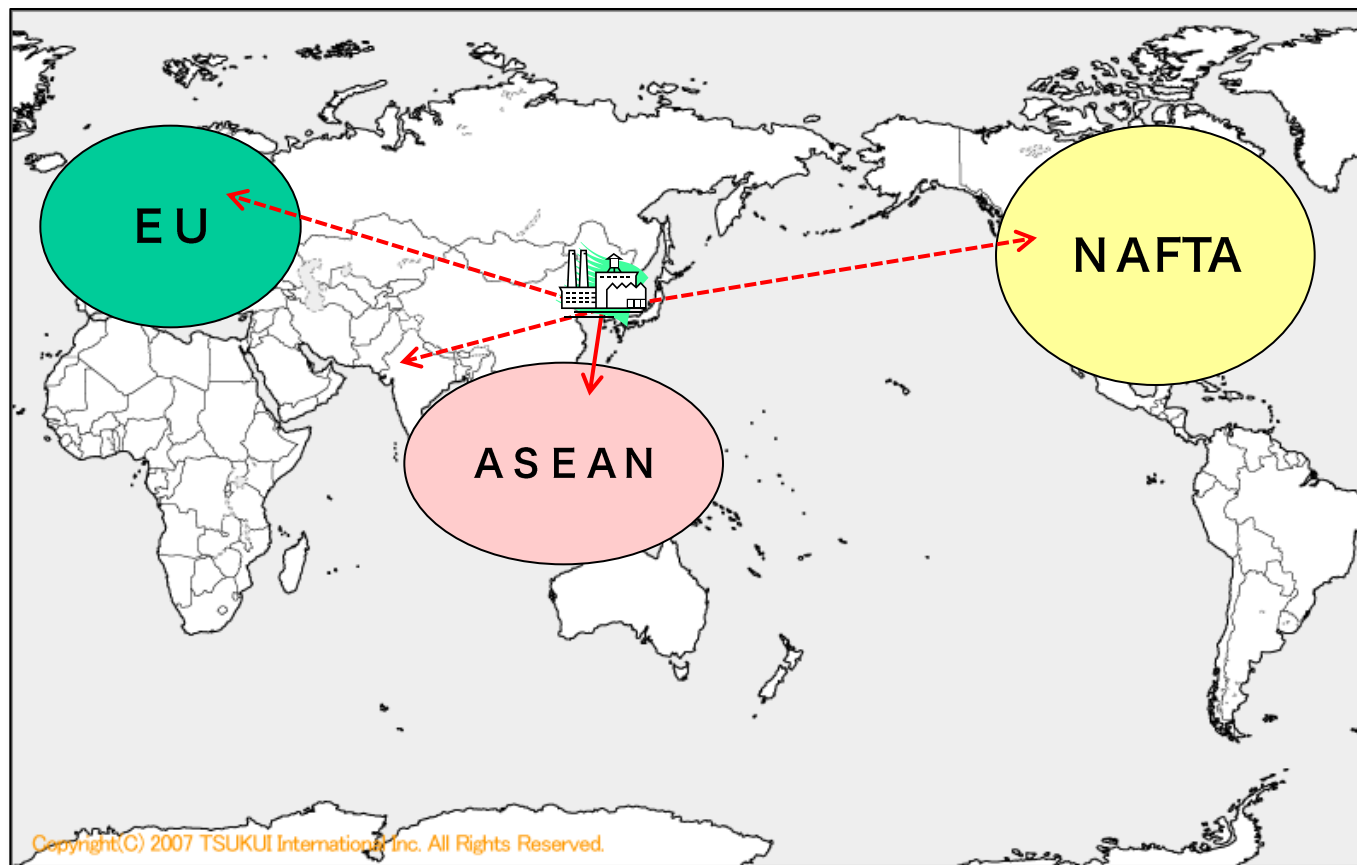


青線： 発効
点線： 大筋合意、交渉中ほか

韓国のF T A

- ・ 発効済み
 - チリ、シンガポール、E F T A、A S E A N、インド
- ・ 署名、大筋合意
 - E U、米国、ペルー
- ・ 交渉中
 - カナダ、メキシコ、G C C、オーストラリア、ニュージーランド、コロンビア、トルコ
- ・ 交渉準備
 - イスラエル、メルコスール、ロシア、S A C U、パナマ、コスタリカ
- ・ 新年の辞： 李明博大統領
 - 「韓国は・・・E U、米国とのF T Aで、国土は小さくとも経済領土は世界で最も広い、自由貿易の中心国家になりました。・・・」
- ・ 尹増鉉企画財政相
 - 「輸出市場を多様化して主要経済への依存度を低下させるため、新興市場国とのF T Aを求めていく」
- ・ 韓国の中小企業の社長
 - 「F T Aのおかげで、海外に出なくても韓国で戦える環境ができた」

韓国企業の生産体制 (FTAハブ戦略)



空路のハブ：仁川空港



海路のハブ：釜山港



港とFTAのハブ化が、自国の経済と雇用を守る

世界のコンテナ港ベスト30 (2008)

順位	港名	取扱高 (TEU)
1	Shingapore	29,920,000
2	Shanghai	27,980,000
3	Hong Kong	24,250,000
4	Shenzhen	21,410,000
5	釜 山	13,430,000
6	Dubai	11,830,000
7	Ninbo-Zhoushan	11,230,000
8	Guangzhou	11,000,000
9	Rotterdam	10,800,000
10	Qingdao	10,320,000
11	Hamburg	9,700,000
12	Kaosiung	9,680,000
13	Antwerp	8,660,000
14	Tianjin	8,500,000
15	Port Klang	7,970,000

順位	港名	取扱高 (TEU)
16	Los Angeles	7,850,000
17	Long Beach	6,490,000
18	Port Tanjung Pelepas	5,600,000
19	Bremen	5,500,000
20	New York	5,240,000
21	Laem Chanbang	5,130,000
22	Xianmen	5,030,000
23	Dailian	4,500,000
24	東 京	4,270,000
25	Tanjung Priok	4,180,000
26	Jawaharlal Nehru	4,180,000
27	Colombo	6,900,000
28	Valencia	3,590,000
29	横 浜	3,490,000
30	Gioia Tauro	3,470,000

今回の調査の17港中8港がすでに横浜港より取扱量が大

東レ、炭素繊維を韓国で製造

日本経済新聞

韓国に工場
炭素繊維

東レ、FTA戦略期待

新設発表 輸出拠点に活用

【ソウル＝尾島雄雄】

東レの日覚昭広社長は17日、ソウルで記者会見し、韓国中部の慶尚北道亀尾に炭素繊維工場を新設すると正式発表した。韓国

能力は年2200ト。パソコンや自動車向けのほか、風力発電機や天然ガスのタンクなどに使う炭素繊維を手がける。

摘。輸出拠点として「韓国が中国を含めFTA締結に積極的に取り組んでいることが魅力的なのは事実だ」と述べた。

のほか中国などアジア市場の需要増を見込む。韓国政府が各国との自由貿易協定（FTA）の締結を急いでいることも、輸出拠点として韓国を選択する一因となった。

東レは日米仏に炭素繊維の生産拠点を持つ。愛媛工場（愛媛県松前町）で予定する設備増強計画に韓国の新工場を加えると13年末の生産能力は年2万1100ト。10年末比18%増やし、世界シェア首位の座を固める。

新工場で生産する炭素繊維の半分程度は韓国市場に出荷する意向で「韓国内の有力な中間材、最終製品のメーカーと共同開発を進め市場を開拓する」と表明した。具体的には現代自動車などの社名をあげ、「積極的に（新部品開発に）取り組む彼らとタイアップすることによって需要拡大を迅速に進め」と強調した。

全額出資子会社の東レ尖端素材を通じ、約630億円（約50億円）を投じて近く着工、2013年1月に稼働する。生産

日覚社長は韓国立地を決めた理由について、製造工程で使用する電気代のほか法人税の低さを指

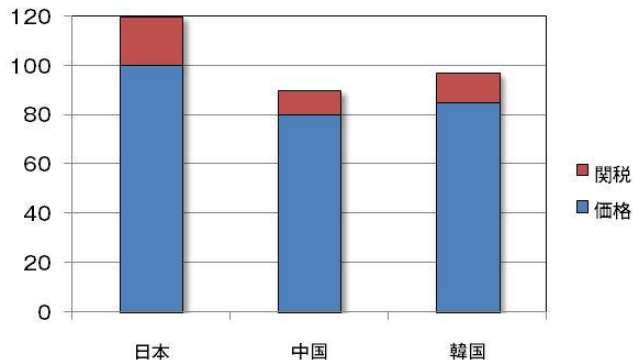
る」と強調した。

出所： 日本経済新聞 2011年1月18日

他国とのFTA適用競争

どの国も使わない場合

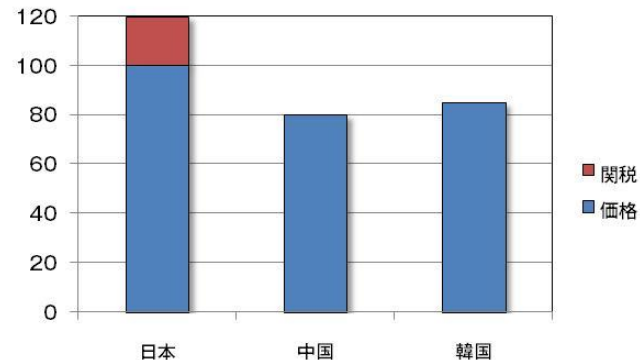
製品コスト



起こりつつ
あること

日本が使わず、他国が使う場合

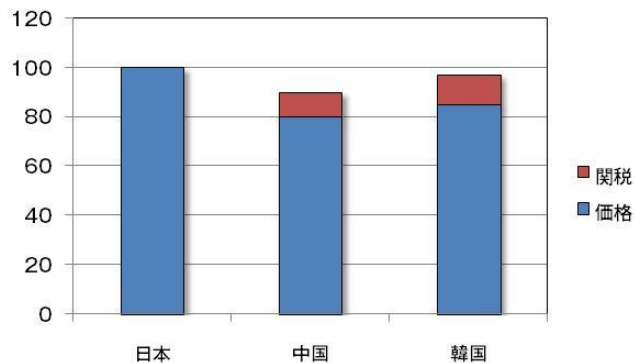
製品コスト



日本企業は
適用しないと
勝てない？

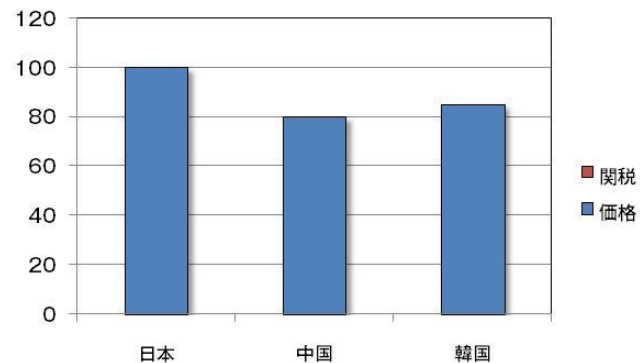
製品コスト

日本のみが使う場合



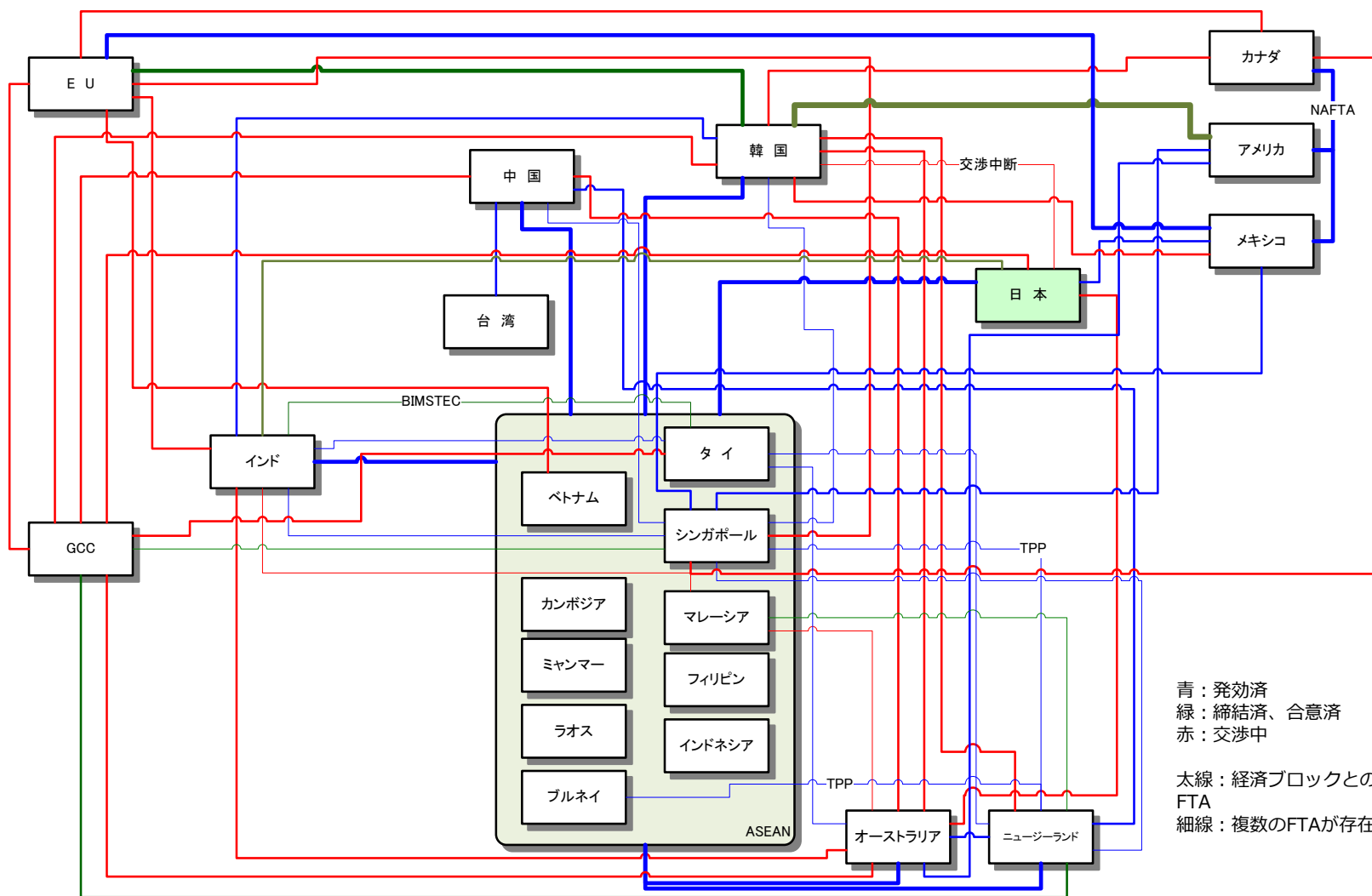
製品コスト

各国が使う場合

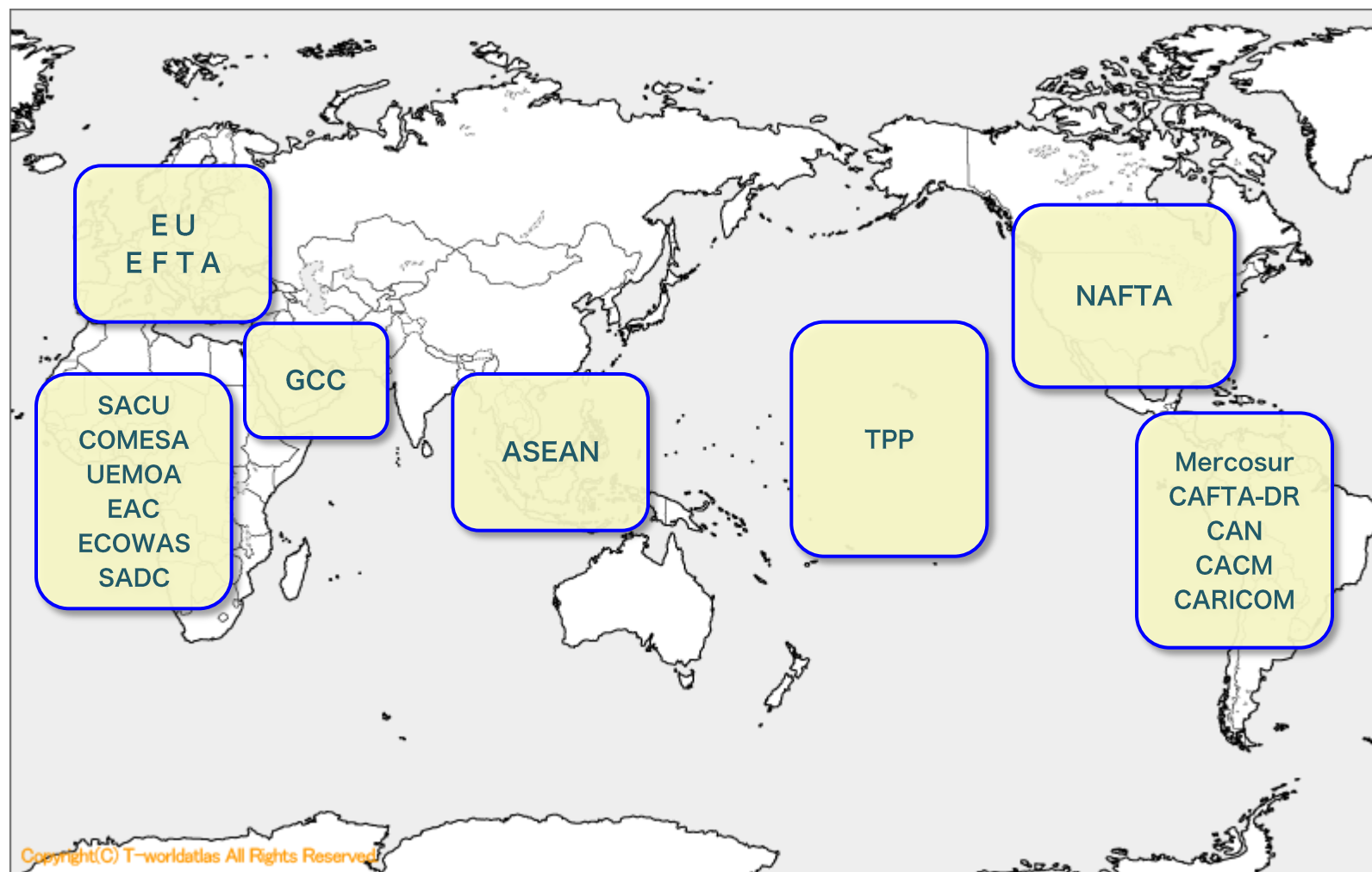


チリでは、F T Aで先行した韓国の自動車のシェアが大幅に上がり、のちに日本がF T Aを結ぶがシェアの回復に至っていない

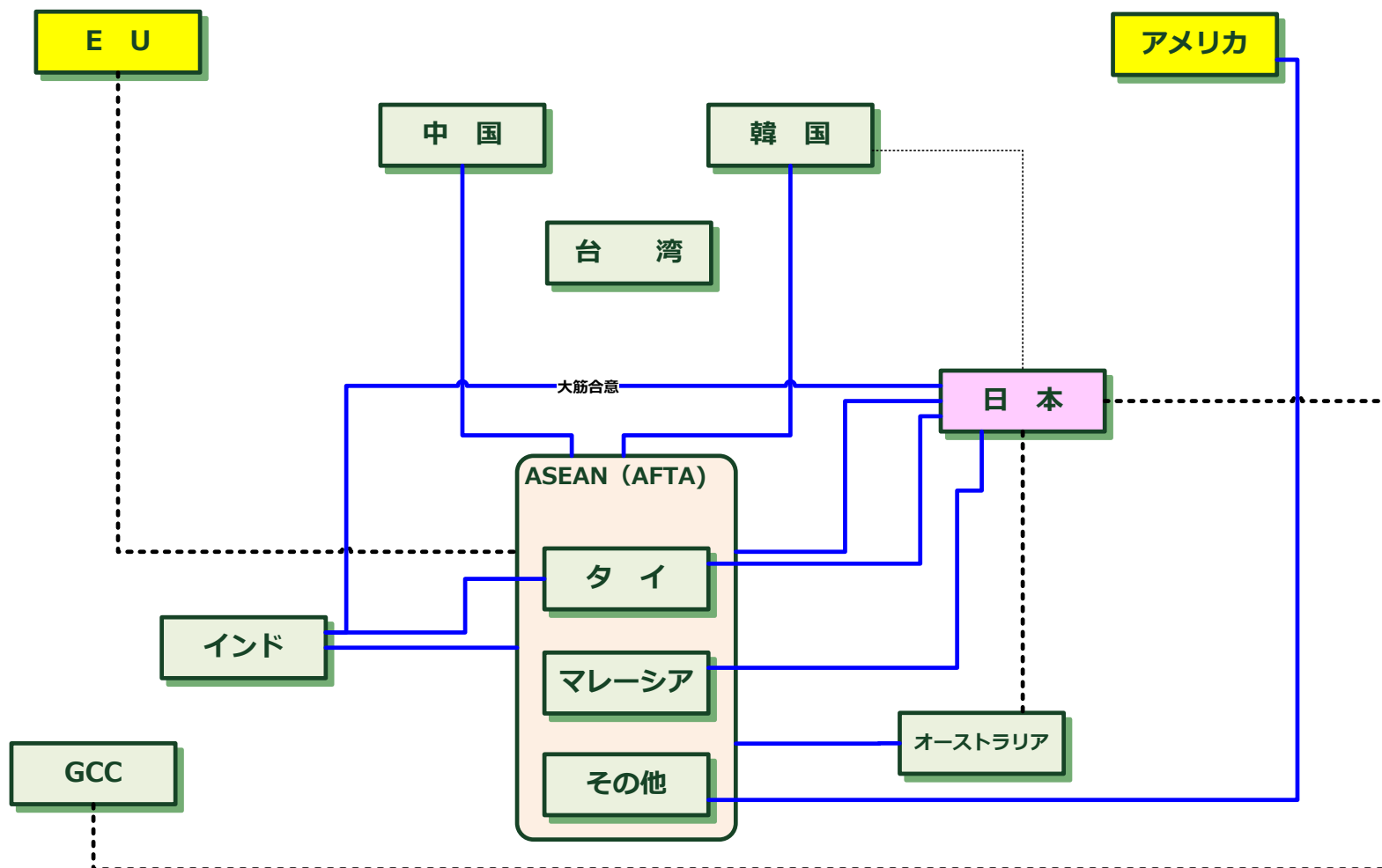
アジアを中心としたF T A (日本とA S E A N加盟国との2国間F T Aを除外)



世界で何が起こっているか？



日本+ASEANでのFTAネットワーク (2011年1月)



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)

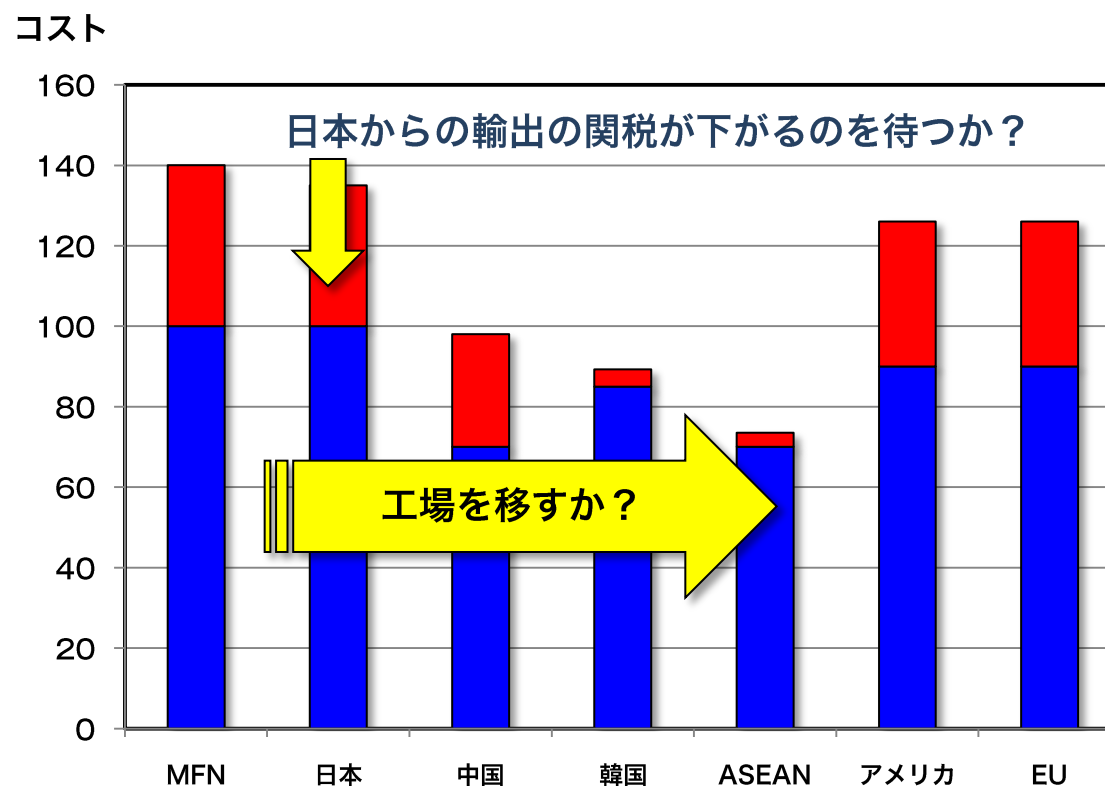
輸入国	MFN税率 (%)	輸出国 (適用税率：%)						
		日本	中国	韓国	ASEAN	アメリカ	EU	他
タイ	5	0	0	5	0	5	5	
マレーシア	30	25	30	30	0	30	30	
インドネシア	40	35	40	5	5	40	40	
フィリピン	3	0	0	0	0	3	3	
ベトナム	60	60	25	60	5	60	60	
オーストラリア	5	5	5	5	5	0	5	タイは2国間FTAで0
インド	10	10	10	10	10	10	10	
サウジアラビア	5	5	5	5	5	5	5	
メキシコ	5	5	5	5	5	0	0	
チリ	6	0	0	0	6	0	0	

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

関税格差の持つ影響 (インドネシア向け、ある機械のコスト比較例：2009年)

C I F を輸出国のコストで反映した場合



グローバル・サプライチェーンへの FTA適用

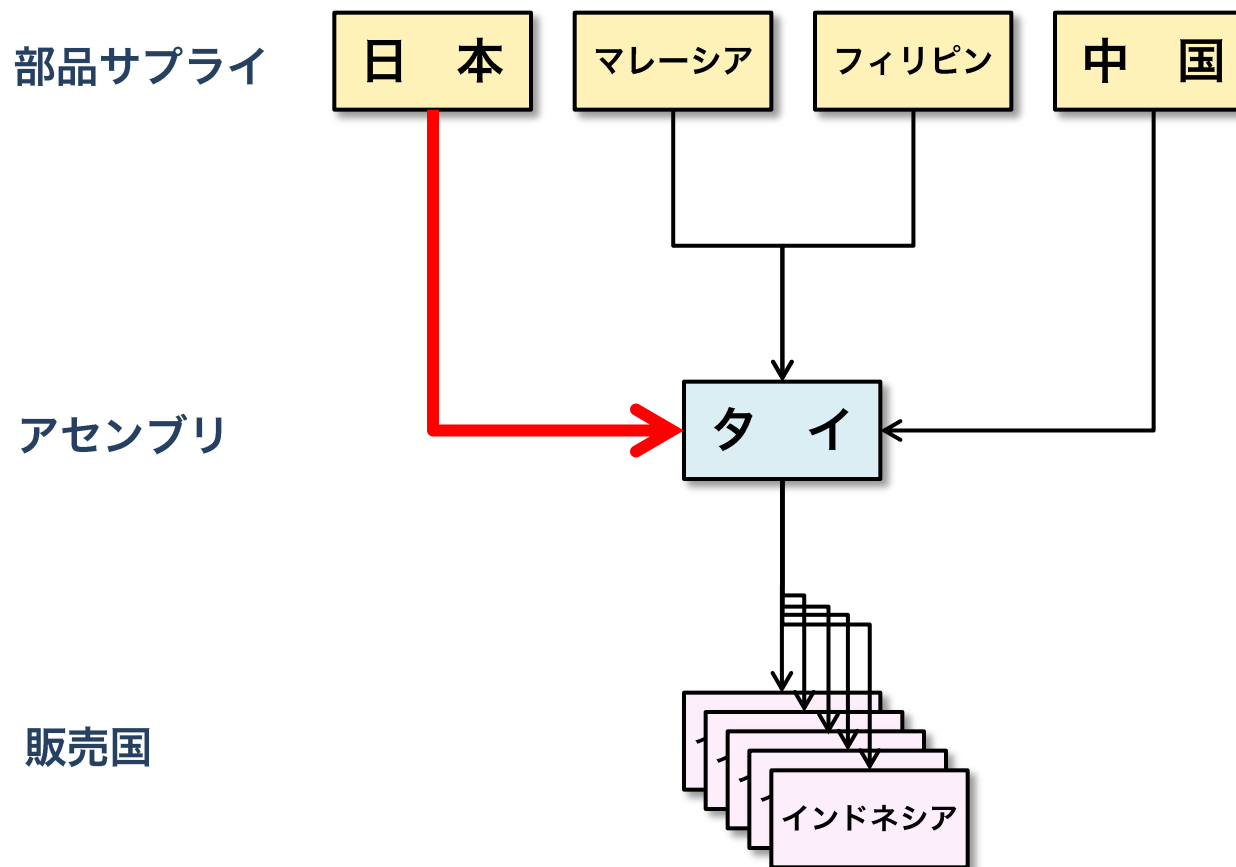
F T Aをビジネス展開する際に考慮すべき点 (F T Aの仕組みをビジネスに生かす)

- ・ F T Aの影響は「アナログ」ではなく「**デジタル**」
 - 経済メリットは徐々にではなく、**いきなり発生**する
 - ・ 関税が即時撤廃の場合、成果は即座に発生
 - それ故に、事前に情報を掴み、準備しておけば発効と同時に成果を享受できる
 - ・ 他社を出し抜ける
- ・ 海外間 F T Aの併用により、サプライチェーンががらりと変わる可能性がある
 - 中国一辺倒の生産拠点立地から、アジア地域の国を活用したサプライチェーン変更の可能性

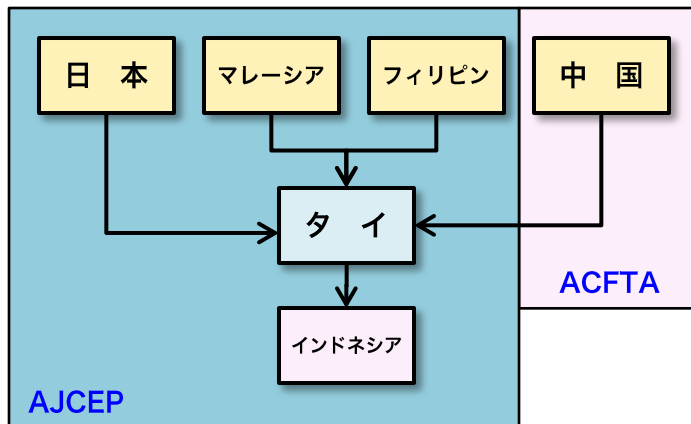
- ・ 事例でその活用を見てみましょう
- ・ 仮定
 - 部品は、日本、中国、マレーシア、フィリピンで作る
 - 製品へのアセンブリをタイで行う
 - 完成品をインドネシアに輸出
- ・ 考える点
 - この部品調達先、生産拠点をあるものとして、どんなFTAの適用があるか
 - ・ 現在の最適パターン、将来の最適パターン
 - 調達先の考え方をFTAを基に変えるとどうなるか？
 - ・ どのパターンがいいか

事例

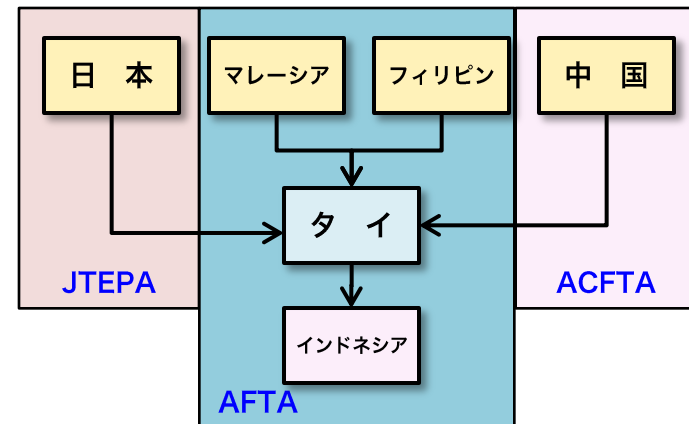
事例で考えてみる (ベースケースX)



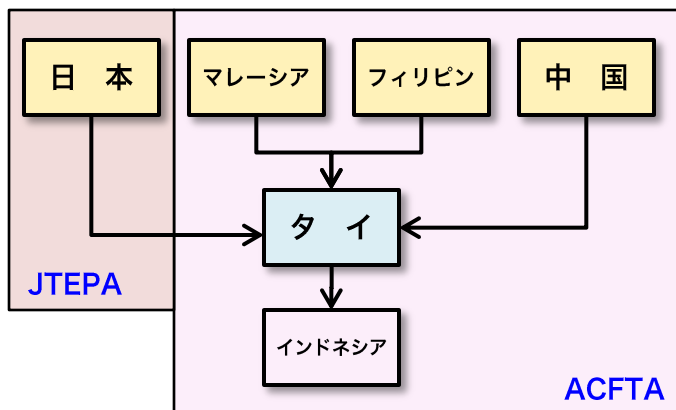
AJCEPを中心としたアプローチ
シナリオA



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

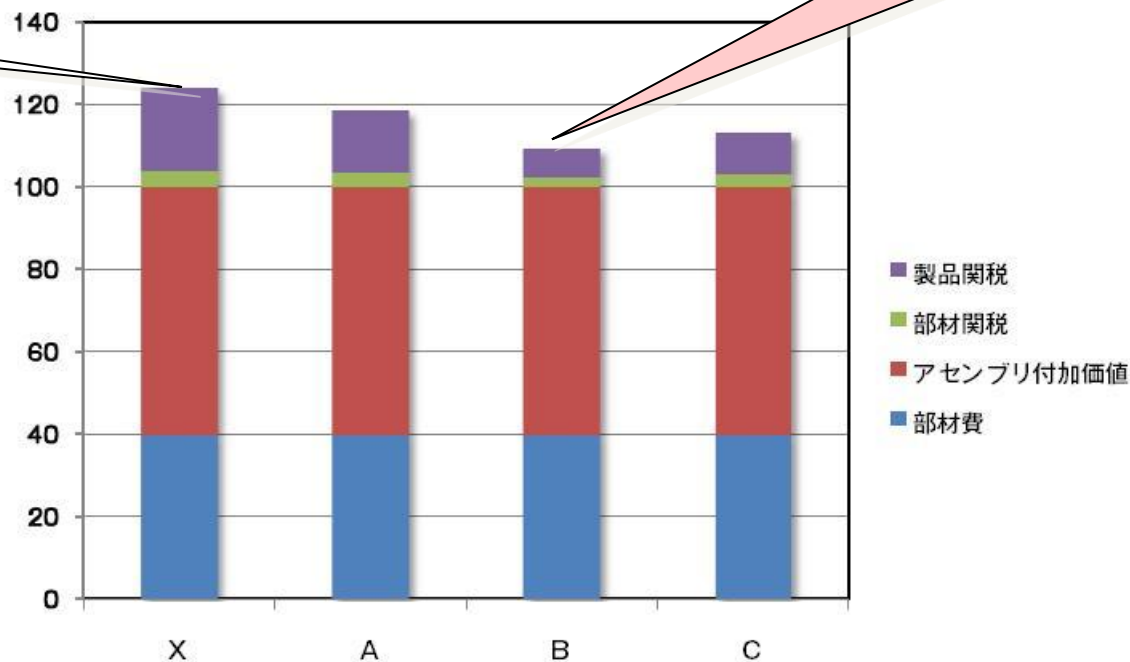
オプション別の製品コストと関税分析の例

オプション別製品コストシミュレーション

FTAの関税削減効果が大

現状のコスト

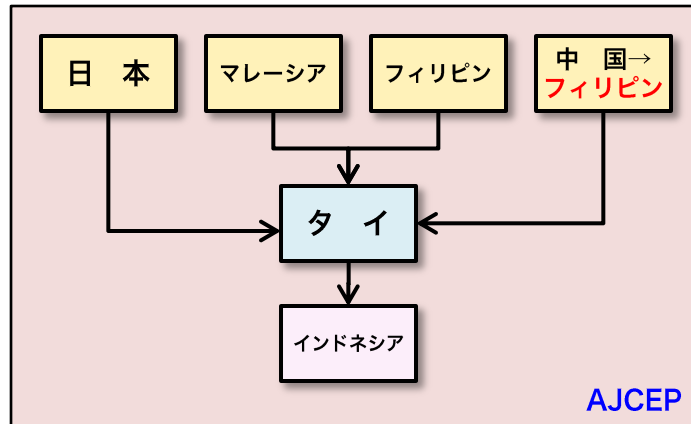
製品コスト



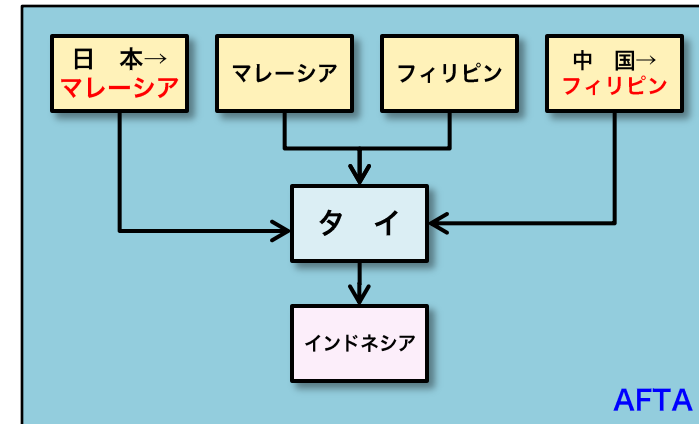
使うFTAの違いによるオプション

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)

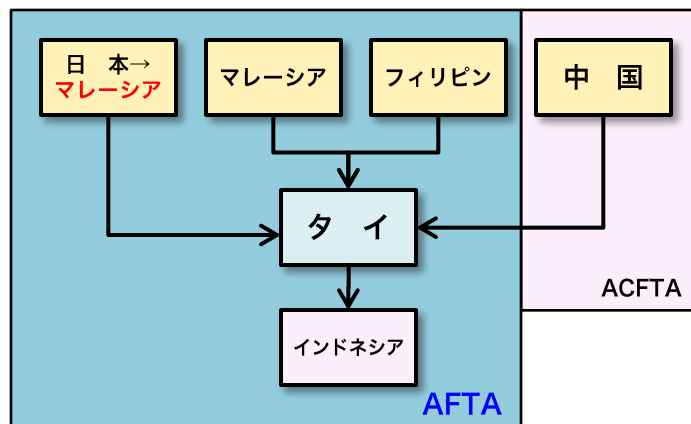
シナリオP



シナリオQ



シナリオR



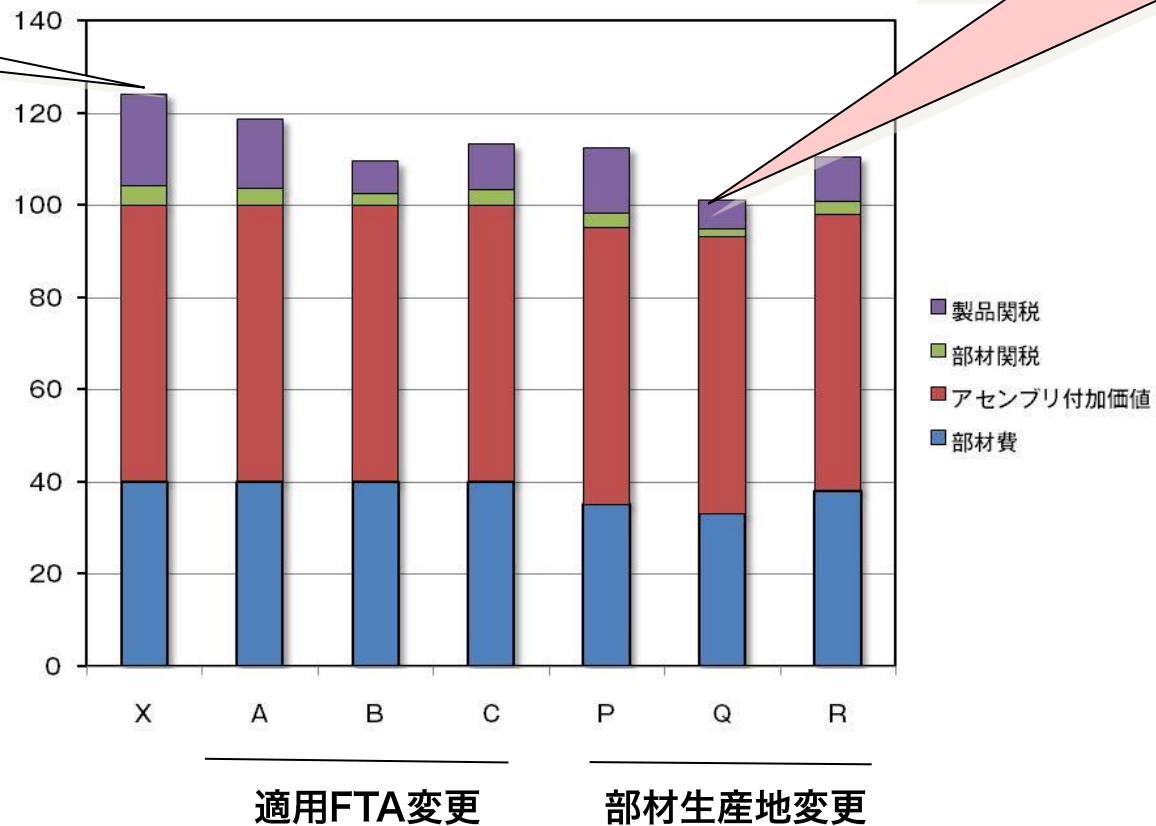
条件によりFTAが適用できない場合もある

- ・ 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

現状のコスト

製品コスト

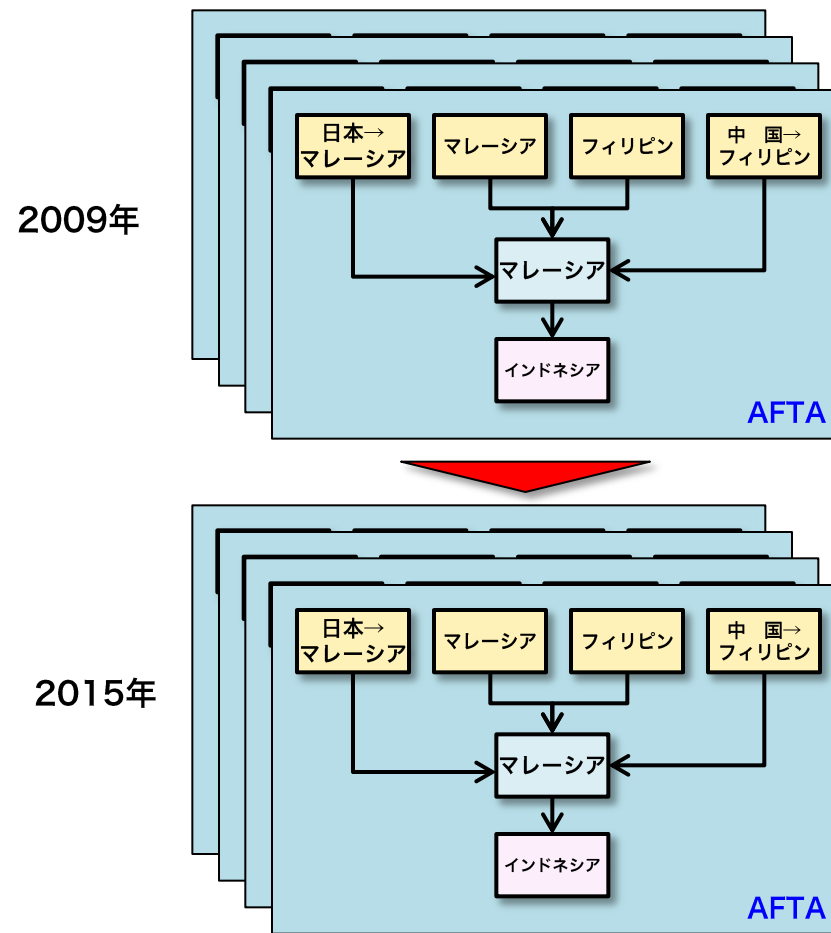
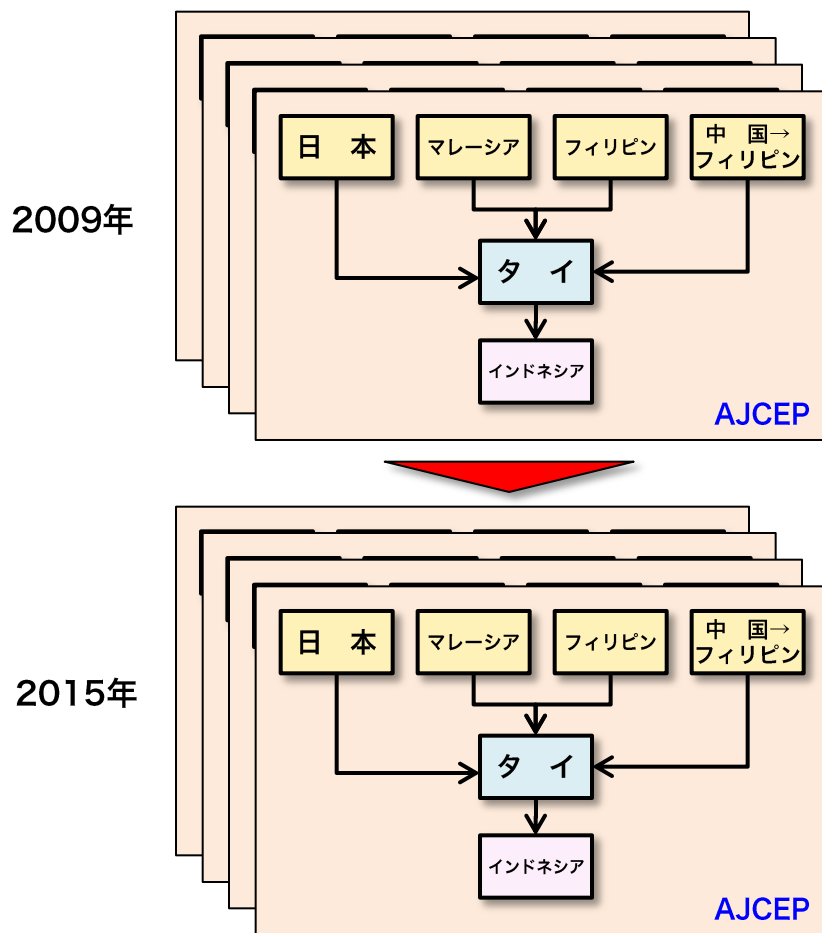


事例

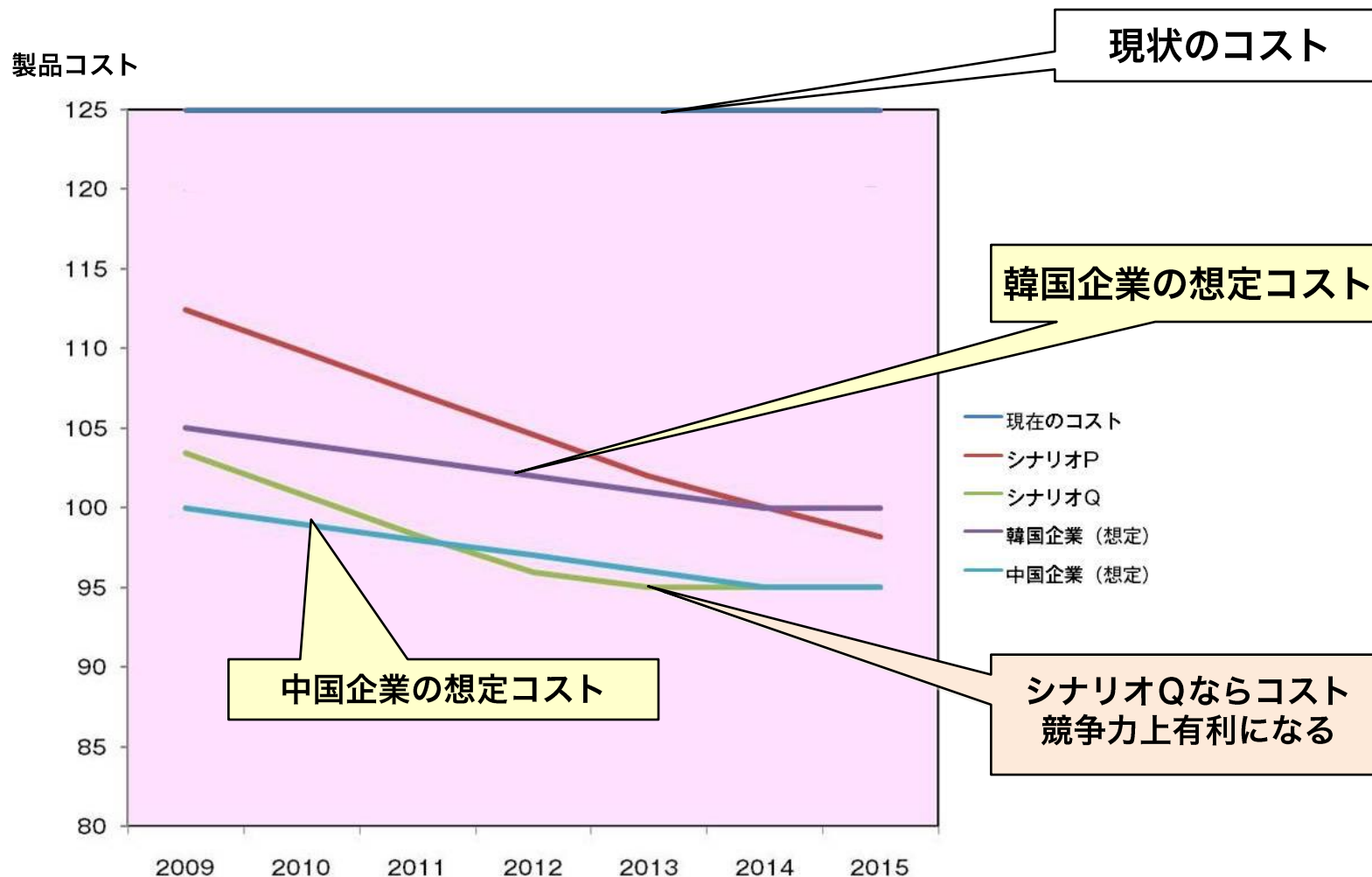
シナリオでの年次コスト構造の変化 (FTAは年次を経るごとに関税低減するケース多い)

シナリオP

シナリオQ



オプション別の時系列コストシミュレーション (経年変化+想定他国競合企業)



オプションの判断

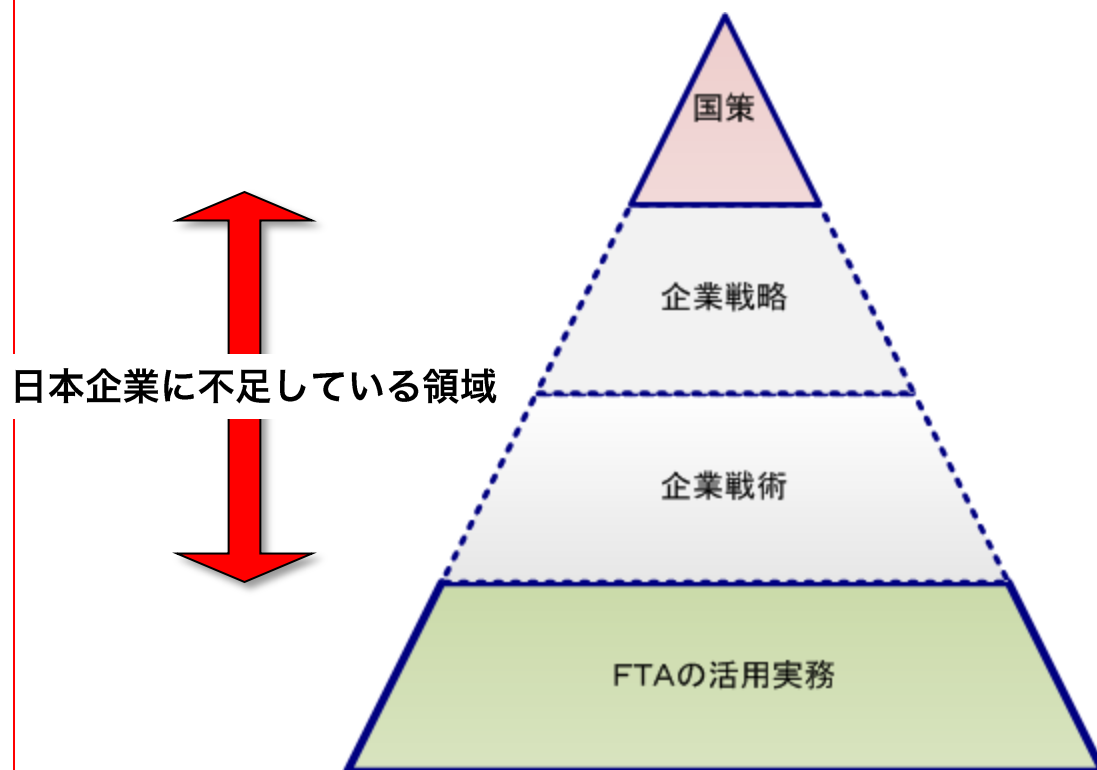
- ・ オプションを考えるには、仕向地も含めた総合的なコストメリットを計算する
 - － コストメリット
 - ・ 生産コスト、物流コスト、関税
 - － 時系列
 - ・ 現時点でのコストメリットと将来のコストメリット（時系列で）
- ・ FTAでの関税プロセスを考慮
 - － 将来締結されるFTAの効果を予測し、織り込む
- ・ オプションのコスト以外の観点を分析
 - － 製品品質、物流品質
 - － カントリーリスク など
- ・ 上記観点を総合し、オプションパターンの選定を考える
 - － サプライチェーン
 - － 適用すべきFTA

日本企業の課題

サプライチェーンへのF T A考慮と日本企業

- ・現在の日本企業はFTAの認知があまり進んでいない
 - 経営者の認識が不足している
 - 話はすべて担当者に丸投げ
- ・理解されない大きな理由に、根本的なプロセスの欠如がある
 - 企業トップの意識づけ
 - メディアのF T Aの理解
 - 国の「教育」展開
- ・ただ、ようやく理解をし始めた企業が出てきた
 - 全世界供給における関税考慮をした上での供給元決定
 - ソーシング先の再考
 - ・ 関税含めたトータルコストでのサプライチェーン再考

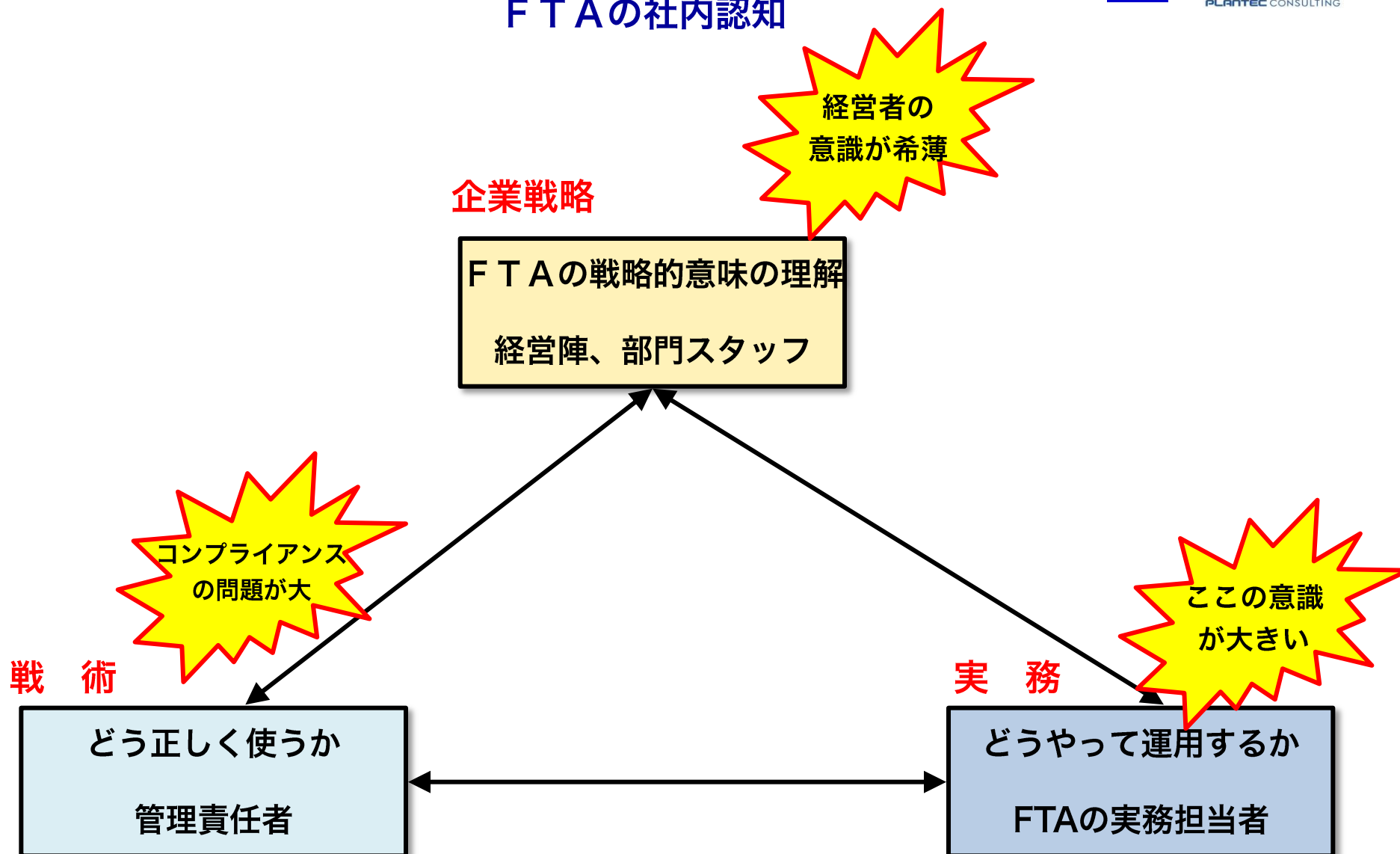
FTA活用：4層ピラミッド



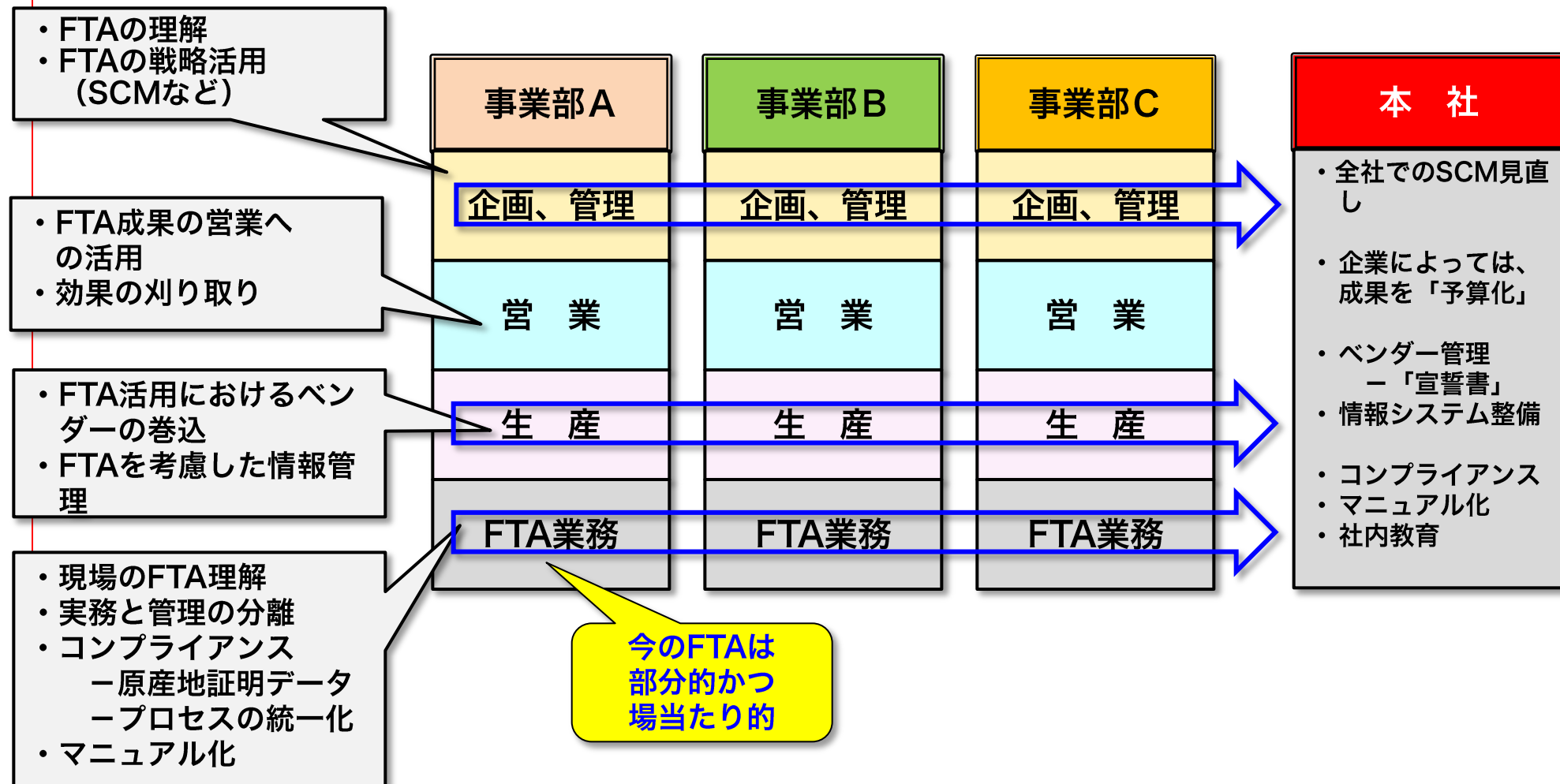
- ・ 交易領域の陣取り合戦
- ・ グローバル・サプライチェーン再構築
ーFTAによるビジネスメリットの極大化
- ・ FTAの営業戦術における活用
- ・ 企業内活動における効果的活用体制の構築
- ・ 協定活用におけるコンプライアンス
- ・ 特定原産地証明取得による関税削減

海外は国主導でこのピラミッドを埋めているが、日本はバラバラ

FTAの社内認知



企業活動とFTAが与える影響



F T Aの戦略的活用へ

- ・ 日本企業がF T Aを活用する理由も受動的なものが今までは多かった
 - 現地ディーラーからの要請によるF T A対応が大半
- ・ F T Aに対する企業意識が変わりつつある
 - 輸出におけるマージンの確保に利用
 - ・ 発効から時間がたち、関税メリットが徐々に始めている
 - ・ 契約の内容見直し
 - 待ちの姿勢から攻めの姿勢へ活用
 - ・ 活用することで商談を有利に進める
 - いい条件を提示できる
 - 営業における新規開拓ツール
 - ・ 違う次元の提案することで、顧客の獲得

F T Aに対する全社的取り組みの例

- ・ **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

- ・ 経営にとってF T A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
 - グローバル・サプライチェーンの決定における大きな要素
 - 物流費のコスト削減よりはるかに大きなコストインパクト
- ・ F T Aがもたらす効果は「**デジタル**」の変化。「カイゼン」で徐々に変わるような「アナログ」の変化ではない
 - 30%もの関税がいきなりなくなることがある、人為的な経営環境変化
 - 「このデジタルの変化に乗らなければ日本は勝てない」
(大手トラックメーカー会長)
- ・ 「デジタル」の変化を最大限活用するためには、**海外間のF T A活用**が必須
 - 世界地図をにらめっこしながら戦略を練る必要がある

会社について

会社概要



会社 株式会社ロジスティック

事業内容 物流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
物流関連教育事業

住所 千葉県浦安市日ノ出3-3-D-906 電話：047-723-1100
HP <http://logistique-inc.com>
<http://fta-epa.com> (FTA/EPA関連)



会社 株式会社プランテックコンサルティング

事業内容 ファシリティを中心としたコンサルティング事業
ープランテックアソシエーツのコンサルティング部門
ーロジスティックと協業して物流、FTAのコンサルティングを実施

本社 東京都千代田区紀尾井町3-6 電話：03-3237-3548
大阪オフィス 大阪府大阪市中央区難波5-1-60 南海会館7階
HP <http://www.plantec-consulting.com>

お問い合わせ先 担当：小越 電子メール：pc-cr@plantec.co.jp

FTA関連本のPR

FTAとは何かという基礎から、それを活用する実務のノウハウまでを具体的にわかりやすく解説した初めての書



図解

よくわかる

FTA (自由貿易協定)

嶋 正和 [著]

出版：日刊工業新聞社
定価：2000円+消費税

ISBN：978-4-526-06567-5