



TOPICS

TPP/FTA時代に向けた 企業戦略と対応のポイント 「最終回」

吉永和弘

株式会社クニエ
シニアマネージャー

二〇一四年一月現在、TPPを巡る政府間交渉は難航しているが、いずれ方向性が決まってくれば、その具体的内容も加速度的に決まってくるであろう。近い将来、TPP問題は政府間の問題から企業間の問題へと変わってくる。また、TPPだけではなく、世界では各国間または領域間で多くのFTA締結が進められており、この拡大化傾向は止められない。

本誌において、第一回目にてTPP/FTAへの対応の影響について、第二回目にて業務対応のポイントとなる特定原産地証明について、第三回目にてグローバルサプライチェーン改革について解説してきた。最終回となる今回は、TPP/FTA時代に向け、企業としてどのようにアプローチし、準備しておけばよいのかについて解説する(なお、本文ではTPPを含めたすべてのFTAを指す場合には、一律FTAと記載している)。

(1) 現状把握とFTA適用シミュレーション

既に日本はアジア圏を中心に十数のFTAを締結しており、世界的には二百超のFTAが存在し、この状況はさらに拡大化し複雑化している。FTAに関して日本が他国から遅れを取っている

ことは、第二回目で述べた。また、多くの日本企業では、特に日本が当事者国となっていない取引のほか、仕入や販売まで含めると、グループ全体でのような取引が行われ、関税が支払われているのかなど把握できていない企業が多い。

まずは、グループ全体での現在の物量・商流と適用している関税率(額)を把握し、現在各国・各領域で締結されているFTAの有無、関税率適用の可否の調査検討を行い、もし無駄に支払われている関税があるとしたら、それをなくしていくことが第一歩となる。

そのためには、グループ内(仕入販売を含む)の物流・商流とFTAごとの関税率の組み合わせをシミュレーションするツールとして、第三回目でも紹介した「FTAマトリクス」を活用することが有効である。「FTAマトリクス」を改めて説明すると、商品別に横軸に輸出国を、縦軸に輸入国を記載し、その組み合わせごとの取引金額、適用税率、関税額を記載したマトリクス表である。

FTA適用のシミュレーション手続きでは、最初に、現状の取引高と関税率のマトリクス表を作成することで、現状の関税額を明らかにする。次に、同様にマトリクス表にて各国間の取引高のシ

ミュレーションと適用可能なFTA関税率のシミュレーションを行うことで、全体として最小となる関税額を導出していく。最後に、現行の関税額と適用後の関税額を比較検証することにより、FTA適用の関税コストの削減効果が明らかになる(図1を参照)。

このシミュレーションにより、FTAを適用して関税額の削減が図れる取引が発見できれば、Quick Win対応の道が開ける。ただし、実際にFTA適用を行い関税額削減の恩恵を得るには、第二回目で触れたように、原産性の確認と申請等の手続きが必要となり、具体的な実施にはさらなる検討が必要となる。

(2) 本格的対応

「本格的対応」は、将来を見据えてグループ全体で戦略的にFTAを活用することを目的とし、グループ内における継続的対応のための機能・体制作り、そして効果的な運用を行うためのルールや仕組み作りをしていく取り組みである。第三回目で紹介した「グローバルサプライチェーン改革」も、この本格的対応の一つの形態と言えるだろう。このような取り組みは、企業グループの規模が大

きいほど大掛かりな取り組みとなるため、グループ全体としてプロジェクト化し、計画策定から実行、運用まで一貫した取り組みが必要となる。

適用ステップに従い、各ステップにおける対応ポイントを解説する(図2を参照)。

① 基本構想策定

グループ全体を巻き込んだFTA対応の最初のステップは、基本構想策定において、FTA適用の具体的な対応レベルを決定することにある。具体的には、FTA適用の目的と方針を明確にしたうえで、それに応じて具体的な手続きを調査し、適用に向けたグループ全体としての実行計画および実行に向けた体制案(本社および各拠点)を策定する。また、社内ないしグループ内の合意形成を行うことも重要となる。

② FTA適用実行

基本構想で策定したグループ全体の実行計画に従い、個々のFTA適用においては、その投資対効果を個別に算出する必要がある。サプライチェーンの見直しが伴う場合や取引額自体が小さい場合など、投資や手続きの手間ないし運用を考慮すると、効果が小さい、あるいはマイナスになる場合もある。

効果が見込まれれば、特定原産地証明書の申請および取得等のFTA適用に向けた手続きを実行する。

③ 運用

運用におけるポイントは二つある。一つは、常に変化するFTA動向を把握し、グループ内での適用可否を継続的に検討できるようにすること。

もう一つは、一度FTAを適用するとコンプライアンスの遵守が強く求められるため、FTAは適用後のフォローアップが重要になる。具体的には、物流・商流が変わった場合に、既に提出済みの特定原産地証明書の内容と偽りがなくどうか常にチェックを行い、違いや変化が生じた場合、申請し直さなければならぬ。そのためには、グループ全体と各拠点における関連業務のマニュアル化と維持運用が重要なポイントになる。

(3) 最後に

経営のグローバル化が日本企業の経営課題として叫ばれるようになって久しい。企業が経営のグローバル化を推進していけばいくほど、FTA対応は看過できない課題となった。これまで輸出入に伴う関税は当たり前のように支払われ、業務においても多くの企業で各拠点の担当者による単なる事務处理的業務と位置づけられてきた。しかし、FTAの本格的時代に突入した現在、企業グループ全体としてFTAに対してどのように対応していくのか、戦略的かつ全組織的な対応が求められている。FTAは税務の問題であり、グ

ループ全体のコスト削減に繋がる。その意味で、経営トップ、さらにグループ内への重要性喚起とリーダーシップをとる部門として、経理財務部門の役割が非常に重要ではないかと考える。

本連載は今回で最終回となるが、一連の連載を通じてFTA時代に向けた企業対応が明らかに、企業成長の助けになれば幸いである。

図1●現状把握とFTA適用シミュレーション

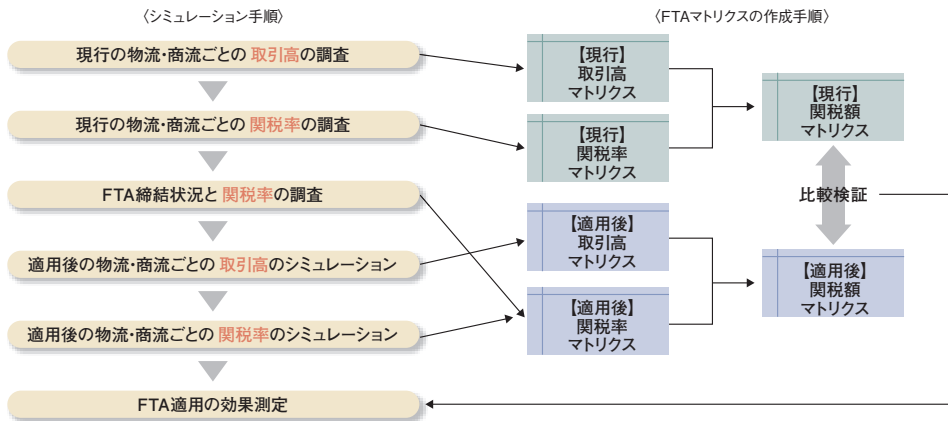


図2●FTA適用ステップと対応ポイント

