

国際貿易管理(GTM)に向けた ビジネスモデルの構築

The intelligence, technology and human expertise
you need to find trusted answers.

the answer company
THOMSON REUTERS®

“

これから数年の間に、世界経済はグローバリゼーションの次なる波を迎えるでしょう。この波の原動力は、高度に進化し、広く普及したデジタルテクノロジーの数々。最新技術を駆使して各国間の貿易障壁を下げ、異文化コミュニケーションを深め、起業家やスタートアップにも平等なビジネスチャンスを生み、ノンストップで動く世界経済の基盤を築く時代が、まもなく始まります。弊社の予測では、世界の貿易高は2050年に現在の4倍にまで拡大し、貿易財の年間取引額は68.5兆ドルに達します。¹⁶

”

さあ、準備はできていますか？

00.

目次

はじめに

国際貿易管理(GTM)の新定義

GTMをめぐる課題

GTMで実現する新たなビジネスモデル

重要ポイント/おわりに



進化するGTMの役割

企業のビジネスモデルにも進化が求められています。

GTMの対象分野が拡大

これまで、貿易コンプライアンスはリスク軽減に主眼を置いたバックオフィスの業務とされてきました。その目的は、罰則の適用や懲役を回避し、自社の評判を守ること。それ以上でも以下でもありませんでした。

こうした目標は、関税や貿易特権をめぐる自社の有利な立場を維持する上で欠かせない一方、サプライチェーン全体の貿易戦略をサポートする役割までは果たせません。守りに徹した戦略からは大きな進歩が生まれないからです。

そこで貿易をめぐる競争力を強化するため、効果的な国際貿易管理(GTM)が必要になります。

GTMで変わるビジネスモデル

2019年、世界の貿易取引高は3.7%増となる見込みで、新たな取引先、サプライヤー、顧客を求め、国境を超える企業がますます増えています。²⁸ こうした推移を受け、サプライチェーンの強化とスピードアップに加え、有効なGTMアプローチの必要性が高まっています。

効果的なGTMを通して企業が求める効果

- 調達をめぐる意思決定の改善、
陸揚げ総コストの削減
- 遅延、デマレッジ料、運航コストの削減
- サプライチェーンのスピードアップ、
通関手続きの合理化

GTMテクノロジーは、貴社の進化を支援します。このEブックでは、GTMテクノロジーがもたらすビジネス価値と、サプライチェーン全体をサポートするその導入効果をご紹介します。

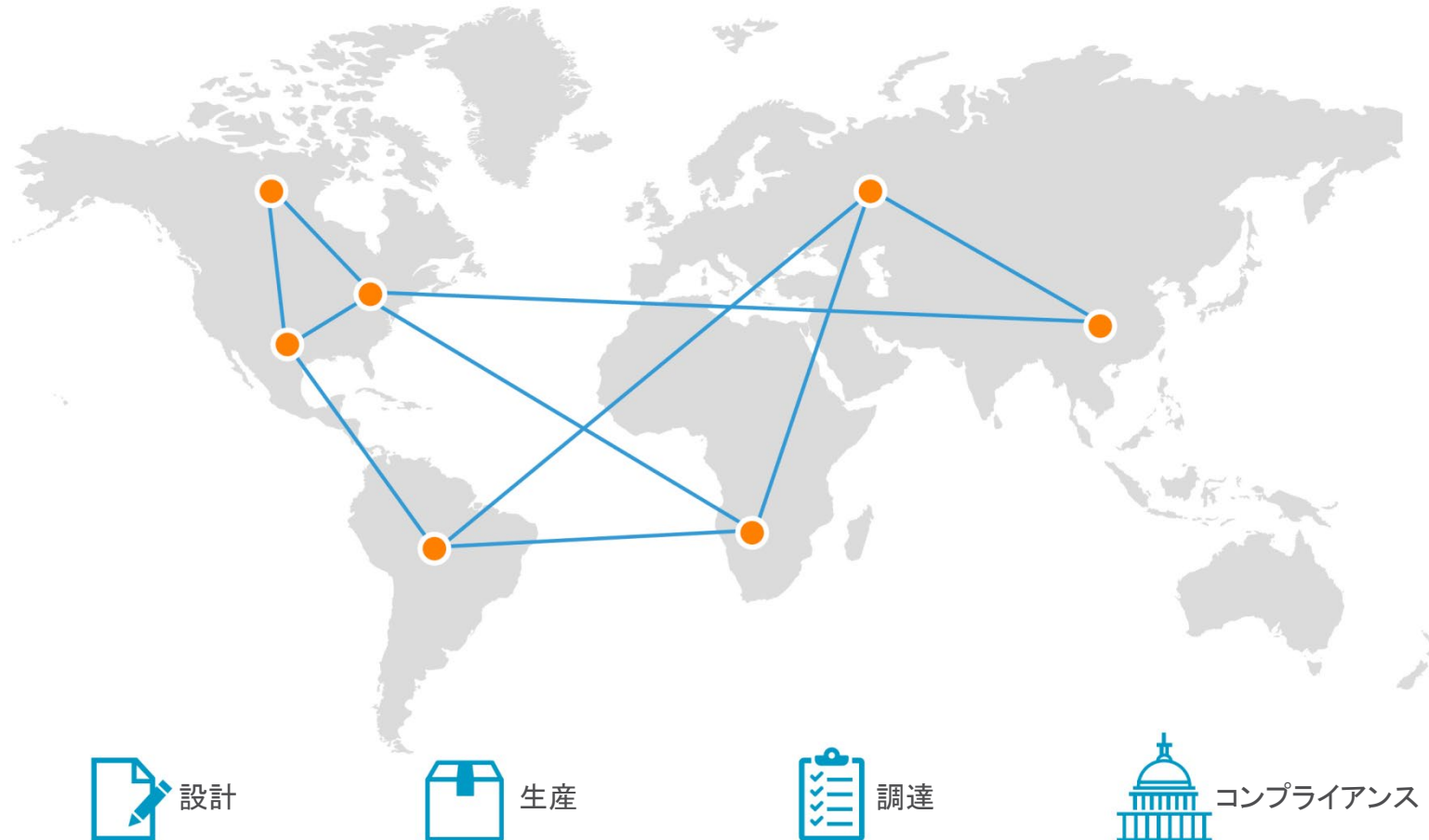
旧型GTMと新型GTM

旧型GTM

これまでのGTMは出荷準備ができた時点でスタートします。その目的は出荷地から目的地まで低コストでタイムリーに貨物を輸送することでした。

新型GTM

これに対し新型GTMは、国際貿易をめぐる手続きのさらなる複雑化と、エンドツーエンドの視野に立った設計、生産、調達をめぐる意思決定の必要性を考慮に入れます。この新たなアプローチでは、調達、要件適合、生産および輸出入業務を最低限のリスクで遂行するために必要なあらゆる分野が対象となります。⁴





01.

国際貿易管理
(GTM)の
新定義

基礎知識の確認

ビジネスモデルをご紹介する前に、関連用語の定義を確認しておきましょう。

国際貿易管理(GTM)

発注、ロジスティクス、決済にわたる国際貿易業務のライフサイクル全体を合理化し、業務効率とキャッシュフローを大幅に改善するための実務慣行。²⁰

GTMは本質的に包括的な取り組みであり、部門横断的かつシステム全体を視野に入れた考え方を積極的に取り入れている組織に恩恵をもたらします。

国際貿易コンプライアンス

国際貿易業務に関する規則と規制、および国際貿易特有のコストに対応するための実務慣行。¹¹

GTMが国際貿易をめぐる部門横断的かつシステム全体を視野に入れた考え方であるならば、国際貿易コンプライアンスは、その重要な鍵となる要素です。コンプライアンスにより国境を越えた製品の輸送が可能になるのです。**コンプライアンスが欠如すれば、貿易特権の喪失やサプライチェーンの停止を引き起こします。**

サプライチェーン全体のコンプライアンス

見落とされがちですが、実はサプライチェーンのあらゆる段階に、コンプライアンスのための機会が存在します。
コンプライアンスを他部門の戦略と一致させる一般的な手法とは



製品開発

エンジニアリングに起因する完成品の変更を受け、分類や原産地が改定されることがあります。この際、コンプライアンス部門への通知を怠ると、品目分類の間違いや支払い関税額の誤りにつながりかねません。



調達

調達部門が、コンプライアンス部門に通知しないまま調達地やサプライヤーを変更した結果、自由貿易協定の優遇措置が適用外となり、陸揚げコストも増加するかもしれません。「安上がり」な調達法から生まれた製品には、莫大な隠れコストが存在する危険があります。



製造

製造部門からコンプライアンス部門に報告すべき製品情報が周知されていないと、関税の計算や支払い総額に影響が出る可能性があります。



営業/流通

営業部門では、コンプライアンス部門と連携して適切な顧客審査を実施し、制裁や規制の可能性を確実に把握しておく必要があります。規制対象となっている顧客に自社製品を販売すれば、コンプライアンス違反や罰則の適用、悪評の伝播といった被害が生じます。

他部門との連携を無視した意思決定は、金銭的な損失をはじめ様々なリスクの要因となります。

サプライチェーン全体を視野に入れたGTM

コンプライアンスと同じく、サプライチェーンのあらゆる段階にGTM適用の機会が存在します。

適用可能な主要4分野



戦略的な調達

製品設計と開発の初期段階で、グローバルな調達オプションを検討しましょう。最新の取引データを有効活用し、利用可能な自由貿易協定を通して関税を最低水準に抑えられる製品設計を行えばコスト削減を実現できます。関税の支払いをめぐる戦略が有効であれば、陸揚げ総コストと売上原価を削減できます。



関税の最適化

最新の取引データは、製品設計や調達戦略の策定に加え、国際輸送の最適化にも役立ちます。データを一体化した自動化ソリューションを活用することにより、関税、制裁、規制などの諸要因を分析し、関税の節減効果が最も高い貿易ルートを選択できます。



貿易業務の円滑化

GTMソリューションの導入によりサプライチェーン全体の情報共有を強化し、政府機関への届出文書を管理できます。これにより企業と政府間の取引コストの削減、通関手続きの効率化を実現できます。



国際貿易の可視化

複数の地域に分散したデータの可視化は、多様なシステム上にデータを保存するグローバル企業にとって最も基本的な課題のひとつです。GTMテクノロジーは、複数の国や情報源からデータを収集し、企業の国際貿易コンプライアンスについて単一の統合した見方を提供します。さらに明快で知見に富むデータを活用することにより、自社のサプライチェーン全域で戦略的なビジネスチャンスを発掘できます。

新型GTMは、誰に、なぜ必要なのでしょう。

答は簡単。すべての人に必要です。

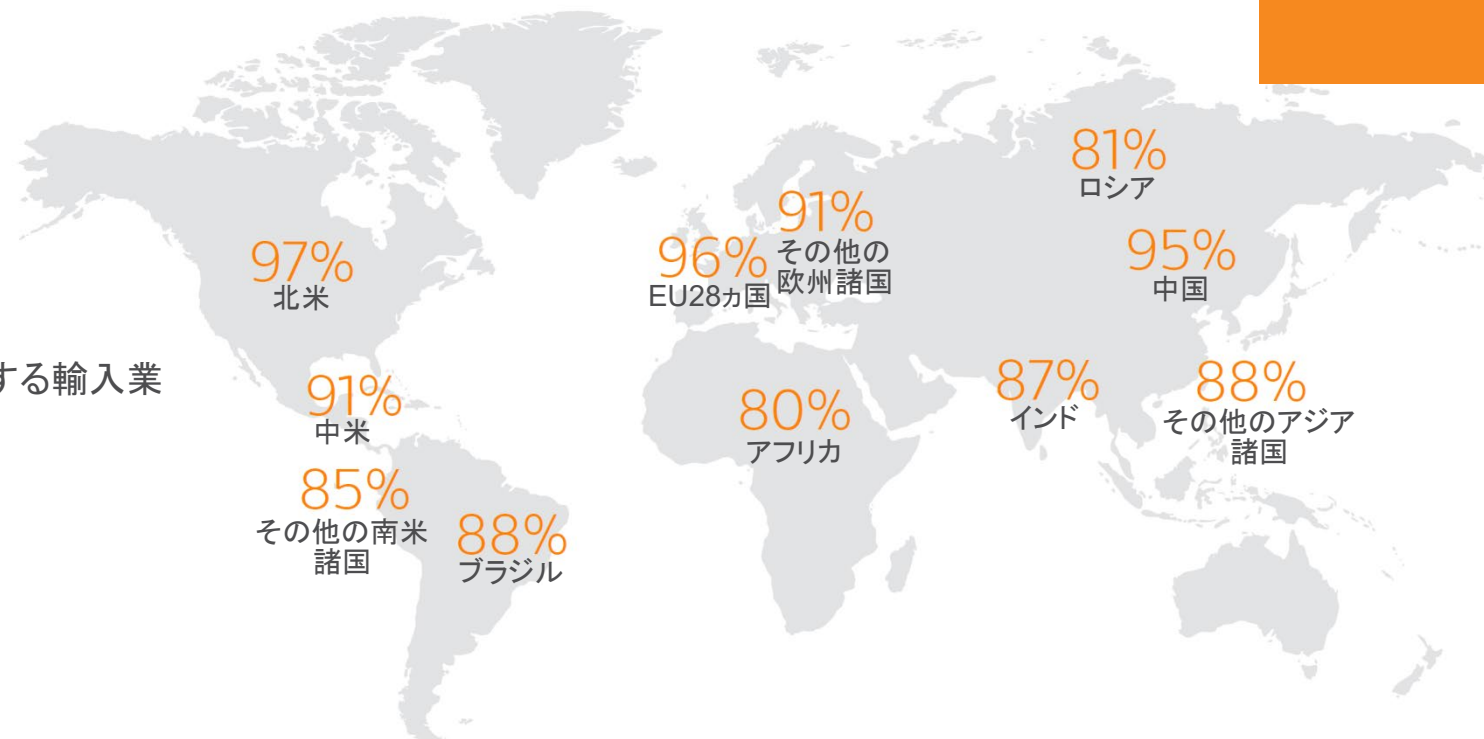
国際的な貿易データを見れば分かる通り、「XX国製」という考え方はいまや時代遅れとなっています。毎年、完成品ではなく中間財の貿易に参入する国が増加しています。

世界の貿易高の拡大による影響を受けるのは、コンプライアンス部門だけではありません。税務監査財務、サプライチェーンまで、あらゆる部門がリスクを抱えながら貿易業務に深く関与しているのです。実際に、コンプライアンスの水準と関税・税務の管理効率が企業の最終収益を大きく左右しています。

最新の推定によると、世界の輸出額のおよそ30%には、国外から輸入した投入財が関与しています。²⁴

拡大する国際貿易

世界の各地域から調達する輸入業者の割合²



一般的なビジネス上の導入効果は？

GTMテクノロジーの導入に向け、手動プロセスからクラウドベースのソリューションに切り替えることにより、業務の可視化とコンプライアンスを促進できます。国際貿易の業務自動化に積極的に取り組む企業では、競合他社を上回る大きな導入効果が現れています。

	業務自動化企業	対	競合他社
在庫切れ発生頻度(過去1年間) ¹⁵	0.8% 減		0.9% 増
陸揚げ総コスト(単位当たり/前年比) ⁴	2.71% 減		87%
顧客荷渡しの期限内完了率 ¹⁵	96%		21%
国際貿易支出の削減率(前年比) ⁴	69%		85%
サプライヤーからの期限内受注完了率 ¹⁵	95%		54%
海外向け全アウトバウンド受注の可視化率(出荷から数時間以内) ⁴	88%		5.03% 増



02.

GTMをめぐる課題

国際貿易の課題

この章では、ビジネスモデルを構築するための基礎について解説します。
国際貿易に携わる企業は、少なくとも4つの大きな課題を抱えています。

1

複雑で絶えず変化する 規制

頻繁に変更され、国により内容も大きく異なる貿易規制が、輸出入コンプライアンスの実践を難しくしています。

2

コストの削減

世界市場を相手にする場合、可能な限り関税の節減効率に優れたサプライチェーンと海外取引の方法を検討する必要があります。

3

サプライチェーンのリスク

各国の安全保障体制の強化にともない、サプライチェーンのリスク管理強化が求められています。

4

業務効率の低下

組織全体で共通のコンプライアンス手順を整備しなければ、業務の精度と効率が低下してしまいます。

課題1: 複雑で絶えず変化する規制

複雑さが避けられない国際規制。今後もさらなる複雑化が予想されています。膨大な規則と規制、貿易協定や監査要件。コンプライアンスはますます複雑化しています。さらに貿易規制の内容も、国により大きく異なります。

事業規制に関するレポートなどでは、米国の規制負担は世界有数の低さとされています。しかし世界銀行の推定によると、米国への輸入に必要な書類作成と通関手続きに関するコンプライアンス要件を満たすため、出荷1件当たり9時間と275ドルのコストがかかっています。²⁶

この数字を世界規模で見れば、コンプライアンス担当者が規制要件への対応に苦慮する様子が容易にうかがえます。

国際貿易の専門職を対象としたアンケートでは、大半の回答者が、規制を正しく解釈し、その内容を各国の現場に伝えることができるのか非常に不安を感じると述べています。²³

国際貿易の専門職が抱える重大な懸念とは？

1. 要件の解釈と各国の現場への通達
2. 国家間の要件格差
3. 各国政府機関による複雑で変更の多い規制要件
4. 手動プロセスと異種システムの混在
5. 自動化システムの欠如
6. 非効率的なプロセスとシステム
7. 貿易取引をめぐる全要素(外部プロバイダーなど)の可視化
8. 輸出入をめぐる非効率的な重要業績目標(KPI)と指標
9. 詳細な記録管理と監査証跡
10. コンプライアンスの欠如や書類作成のミスに起因する遅延と罰金
11. 過去の取引データの欠如

GTMテクノロジー活用企業の回答より

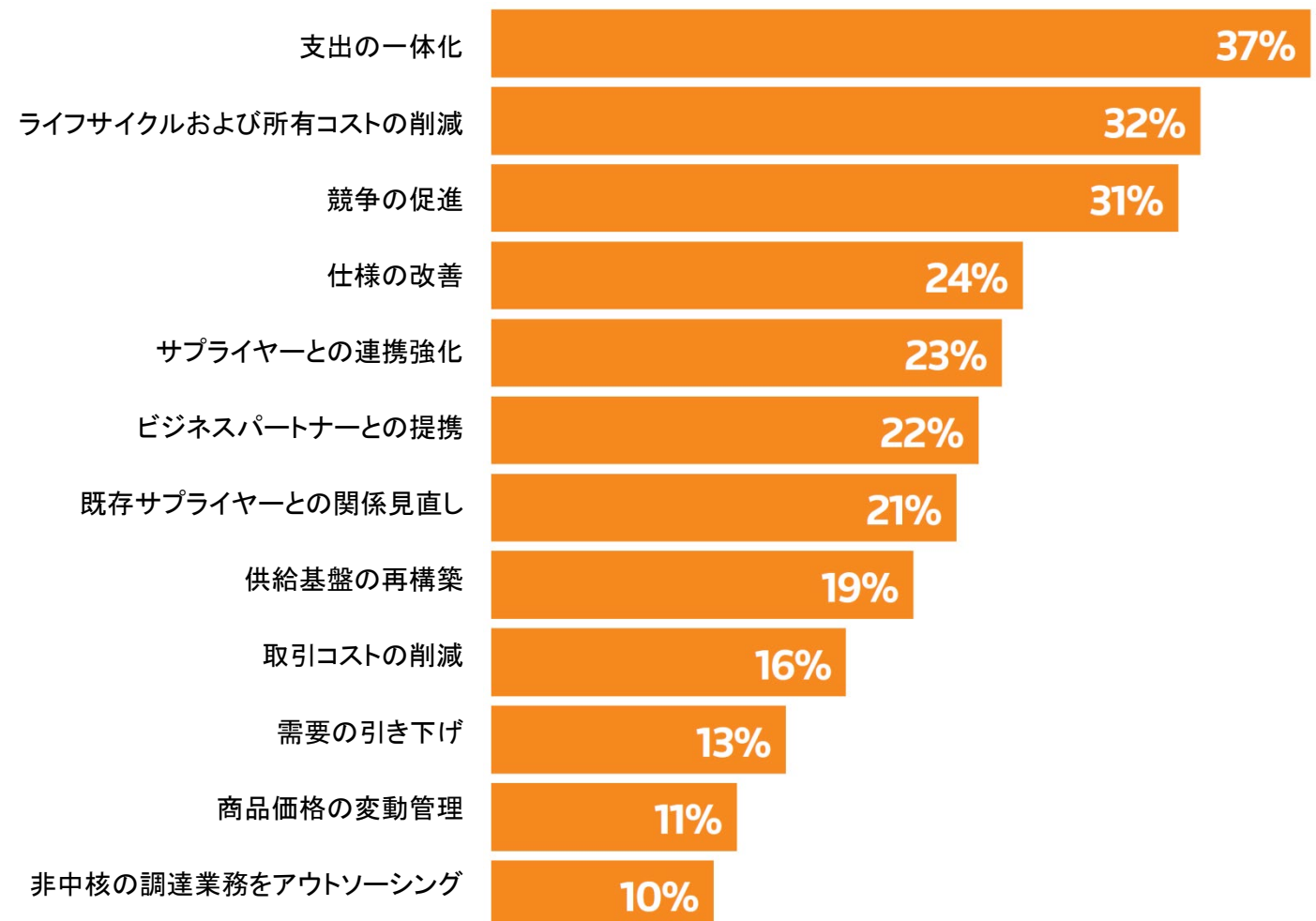
課題2：業務上の優先事項としてのコスト削減の取り組み

コスト削減が業務上重要なことは周知の事実ですが、直近の調査で、その重要性がさらに高まりつつあることが指摘されています。最高購買責任者(CPO)が重視する取り組み事項を聞いた2018年の調査では、大半のCPOが、キャッシュフローの拡大よりもコスト削減が重要であると答えています。⁹

78%のCPOが、コスト削減を2019年の重点戦略として挙げる一方、キャッシュフローの拡大を挙げた回答者は40%にとどまり、リスク管理と有機的成長に関する重要度と同等の結果となっています。

価値創出に向けた戦術に関するアンケートでは、過半数のCPOが、コスト削減の戦略として支出の一体化やライフサイクル/所有コストの節減などを挙げています。

最高購買責任者(CPO)が考える価値創出の方法とは？



見逃されるコスト削減のチャンス

前頁と同じ調査では、価値創出と生産性の向上に役立つ要素として、クラウドテクノロジーと先進アナリティクスが挙げられています。ここではCPOの約50%が、コスト最適化とプロセス改善のためにアナリティクスを活用していると回答しています。⁹

これは正しい選択です。GTMテクノロジーは、各種プロセスの自動化、サプライチェーンのデジタル化、関税の削減を通して、コスト競争力を向上する多様な機会を提供するからです。しかし実際には、多くの企業がこうしたコスト削減のチャンスを有効活用しないまま放置しています。

コスト削減の大きなチャンスとなり得る自由貿易協定(FTA)も、十分に活用されているとは言えません。

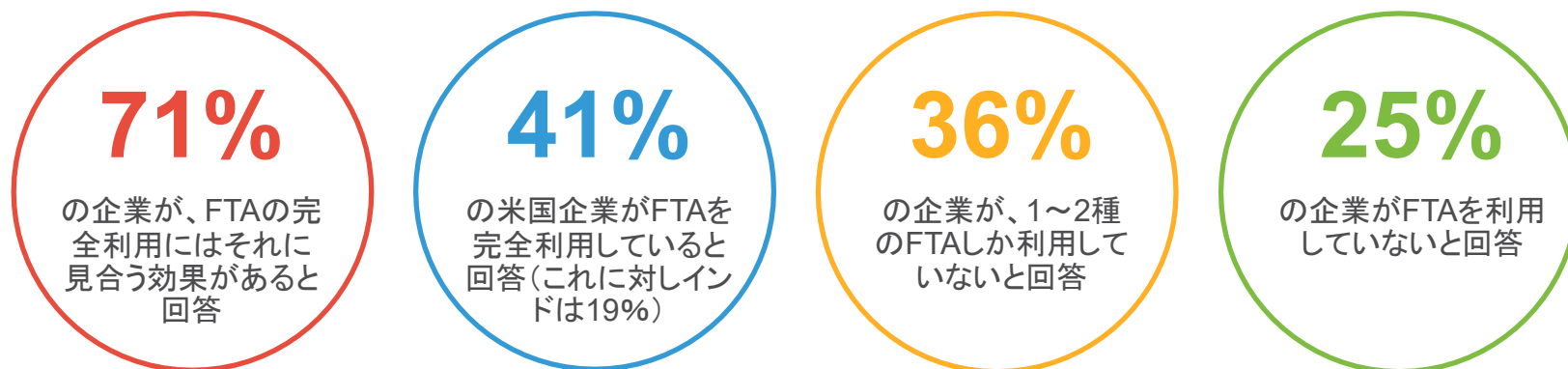
トムソン・ロイターとKPMGインターナショナルの調査によると、回答したほぼ全企業がFTAの活用効果を実感している一方で、利用可能なすべてのFTAを活用している企業は23%にとどまっています。FTAを利用しても輸入関税を削減できなかったと回答した企業は、全世界でわずか8%でした。²³

FTA不参加、または単一のFTAのみを使用しているは市場競争には勝てません。やるべきことは簡単明瞭です。

コスト削減の機会を失うことの重大さを示す例として、直近の調査では、FTA利用率の高さと業績向上(特に人件費を増やさずに輸出量を拡大した例)の相関関係が指摘されています。¹⁸

2017年、米国の全商品輸出の約40%はFTAのパートナー国向けでした。⁸ それでも多くの企業が依然としてFTA参加を選択しない理由として、自社製品をFTA特有の原産地規制の要件に適合させる難しさが挙げられます。しかしGTMテクノロジーを導入すれば、このプロセスを大幅に簡素化することが可能です。

各国企業のFTA利用状況¹⁸



課題3: ビジネスリスクとサプライチェーン

次の課題はリスク管理です。

サプライチェーンの中断、コンプライアンス違反の罰金、ブランドや自社の評判の毀損につながるインシデントなどにより、企業が被る損失が数百万ドル規模に拡大する中、調達部門では、サプライチェーンのリスク管理が最優先の課題となりつつあります。

英国のBusiness Continuity Instituteが実施した調査では、回答企業の33%が、サプライチェーンのリスク管理と弾力性向上について、自社の経営幹部が高レベルのコミットメントを示していると述べています。⁶

貿易コンプライアンスにおける リスクの定義

ここでいうリスクとは、関税法の違反が発生する可能性を意味します。その一般的な原因として挙げられるのが、不適切なプロセスやプロセス自体の欠如です。FTAの優遇措置を申請する際に正しい手順に従わなかった場合、虚偽の申請とみなされ25万ドルを大きく上回る罰金を支払わねばならない場合もあります。

ビジネスリスクと個人の責任

2つの判例が示すリスク管理の重要性

2014年、米控訴裁判所は、国際通商裁判所(CIT)の過去の判例を受け入れ、詐欺的または過失を含む文書あるいはその他の情報により財の上市または市場参入を試みた個人は、その責任を問われる可能性があると認めました。合衆国対Trek Leather Inc.およびHarish ShadadpuriのCIT判例は、リスク軽減をめぐる重大な懸念を示す好例です。²⁵



罰金の支払い

Shadadpuri氏には、輸入時にアシストの内容を正しく申告しなかった前歴がありました。米税関・国境警備局(CBP)は、同氏の行為が特に悪質であるという立場を取り、200万ドルを超える罰金を課す最高刑の判決を求めました。



サプライチェーンの遅延発生

もちろんこの判決だけで、Trek Leather Inc.の輸出入業務が被った影響の詳細を知ることはできません。しかしこの判決がきっかけとなり、同社で、正しいアシストの申告方法が最優先の課題となったことは間違いないでしょう。ここで必要なのは、製造をはじめ各部門からコンプライアンス部門へ、申告に必要な情報を確実に提供するための新たなプロセスを確立することです。困難な取り組みですが、業務遅延のリスクには一刻の猶予もありません。



企業の名誉毀損

Shadadpuri氏と彼の会社には、裁判所により重大な過失に対する連帯責任の判決が下されました。この判決が同氏個人と会社の評判に与えた影響の大きさは容易に想像できます。

課題4：業務効率の低下と低価値タスクの負担

前項では関税手続きにともなう費用負担について触れましたが、企業に降りかかる負担は他にも存在します。各国の企業では、生産性の向上を通して自社のリソースと従業員が担う管理業務の負担を軽減し、貴重な時間と知的資産を高価値かつ戦略的な業務に振り向けたいと考えています。

GTM未導入の企業では、就業時間の多くを文書の作成と輸出入ライセンスの申請に費やしています。¹⁸ 一方、GTM導入済みの企業では、リスクが多く難易度の高い業務であり、サプライチェーンを通して自社製品に様々な影響を与える品目分類の作業に十分な時間をかけています。

GTM未導入の企業では、自動化システムの欠如が国際貿易業務における最大の課題となっています。¹⁸

実務上の差は明白です。

一方のグループは、取引データを一体化したGTMソリューションがあれば簡略化できるはずのルーチンワークに延々と時間を費やしています。もう一方のグループは、自社のサプライチェーンをめぐるスケールの大きい目標に役立つ戦略的な業務に十分な時間を費やせます。

「GTMを導入しても、各プロセスには改善や自動化の余地がまだ残っているかもしれません。しかし貿易管理担当者は、システムを導入することで少なくとも第一のハードルを越えており、業務遂行の基盤となる知的かつ戦略的な課題に十分に取り組む時間を確保できるようになるのです。

これが、まさに自動化の真価です。」¹⁸

コンプライアンス能力を低下させる手動作業

次の章に進む前に、前項の3つの課題を振り返り、業務効率に与える影響について確認しておきましょう。

手動作業は、最新の規制内容を把握し、コスト削減とリスク管理を行うための業務能力を著しく低下させます。

複雑で絶えず変化する規制

Microsoft® AccessやExcelでHSコードの管理を行なっている企業では、行政当局がHSスケジュールを変更するたびに、手作業で記録を更新し、さらに更新した情報をすべての取引先に通知しなければなりません。更新したデータは即時追加されるため、世界中の取引データの更新回数が1年で1億回を上回るケースも考えられます。

コストの削減

関税支出の最適化に向けた戦略を策定する際にも、手動作業だけで、新たなFTAの組み入れや複数のルートを分析して最前の調達先を決定することはほぼ不可能です。また2人など少人数のコンプライアンスチームで、規制要件の把握や新たな取引データの収集を行おうとしても膨大な時間を費やすだけです。こうした場面で、FTA原産地規則などの取引データを一体化したGTMテクノロジーを活用すればより少ない労力で、より多くの業務遂行が可能になります。

サプライチェーンのリスク

サプライチェーンをめぐるリスクは対象範囲の広い課題であり、リスク管理の手段も多種多様です。中でも自動化が容易な分野として、取引前と取引実行時に実施する取引禁止対象者スクリーニング(DPS)が挙げられます。手動によるスクリーニング作業には様々なリスクがつきものです。膨大な時間を費やしてスクリーニングを行い、最新情報を逐一DPSリストに追加することもできますが、作業を自動化してスクリーニングの効率と頻度を高め、誤って取引禁止対象者に商品を出荷してしまうリスクを排除することも可能です。

A photograph of three men in business suits working together at a desk in a modern office. They are looking down at documents and a laptop. The man on the right is leaning over the desk, pointing at something. The man in the middle is also leaning over, looking at the documents. The man on the left is partially visible, also looking at the documents. The desk has a pen holder with many pens, a glass of water, and a laptop. The background shows a large window with a view of a city.

03. GTMで実現する 新たなビジネスモデル

最新ビジネスモデルの紹介

国際貿易をめぐる4つの課題の後には、GTMテクノロジーがもたらす4つの導入効果をご紹介します。
この章では、GTMテクノロジーで解決できる課題についてご説明します

1

複雑で絶えず変化する 規制

頻繁に変更され、国により内容も大きく異なる貿易規制が、輸出入コンプライアンスの実践を難しくしています。

2

コストの削減

世界市場を相手にする場合、可能な限り関税の節減効率に優れたサプライチェーンと海外取引の方法を検討する必要があります。

3

サプライチェーンのリスク

各国の安全保障体制の強化にともない、サプライチェーンのリスク管理強化が求められています。

4

業務効率の低下

組織全体で共通のコンプライアンス手順を整備しなければ、業務の精度と効率が低下してしまいます。

効果1: 正しいデータを正しいタイミングで提供

貿易コンプライアンスが企業の収益に及ぼす実際の影響について考えてみましょう。

多くの企業では、現代の膨大で複雑なデータ処理に欠かせないスケーラブルな技術ツールを従業員に提供する必要性に気づかずにいます。貿易規制に関する情報更新などのルーチンワークが、たとえ業務効率を高めるテクノロジーが導入可能な場合にも、依然として手動で処理されています。

企業の売上のおよそ5%は、輸出ライセンスの発行遅延を理由にキャンセルされています。²⁷ これは努力により防げる問題ではありません。弊社の調査によると、GTM未導入の企業では、就業時間の大半を文書作成と輸出入ライセンスの申請に費しています。¹⁸しかし多くの時間を費やしても、依然としてキャンセルや遅延が発生しています。

輸出入の承認申請プロセスにGTMテクノロジーを導入

もし自社の取引データを輸出管理ソリューションと一体化できれば、輸出部門は、ライセンスの承認要件を事前に十分把握しておくことができるはずです。取引データとソリューションを統合することにより

- ライセンスの承認要件を把握できます。
- 発注に先立ってライセンス申請を行えます。
- システム上のファイルでライセンスを管理できます。

GTMテクノロジーを導入することにより、ライセンス申請や文書作成のプロセスから推測による曖昧な作業を排除できます。これは新たな国への参入や初めての顧客への出荷方法の全容が把握できないケースなどで、貿易コンプライアンスが企業の収益に及ぼす影響を示す好例です。

規制リスクに対応する重点戦略

日常業務のコンプライアンスをめぐる懸念がCEOの耳に届くことはなくても、サプライチェーンが中断したとなれば話は別です。多くの企業では、調達や購買をめぐる現場の意思決定が、経営幹部も知らない間に下されています。こうした状況は日常茶飯事です。何を、どこで、どれくらい購入するかが決定され、発注書が送られます。業務は順調に進んでいるように見えますが、それも必要な書類や輸出ライセンスが提出できずにドックで貨物を待機させることになるまでの話です。

やがてサプライチェーンの遅延が発生し、ダウンストリームへと波及していきます。店舗では在庫切れが起こり、売上が減少するに至って、ついにCEOが事態に気づきます。

瑣末に思える要素が大きな影響を及ぼすことがあります。

直近の調査によると、世界各国のCEOは、規制コンプライアンスを管理する必要性を認識しています。¹⁷

34%

のCEOが、規制リスク対策に積極的に対応しています。

19%

のCEOが、自社の優先的な予算投下先として規制ソリューションの導入を挙げています。

17%

のCEOが、自社の重点戦略として効果的な規制対策の実施を挙げています。

最高クラスの企業が取引データと一体化したソリューションを活用する理由

取引データと一体化したGTMテクノロジーの導入により、企業は：

新たな規制要件に省コストで対応できます。

2016年の調査によると、業務を自動化している最高クラスの企業の77%が、貿易に関する規制情報にオンラインでアクセスしています。⁴ その理由は簡単です。手作業で検索するよりも時間が節約でき、誤って古いタリフスケジュール（関税譲許表）を参照してしまうリスクも排除できるからです。国際貿易業務の自動化を積極的に進めている企業で貿易コンプライアンス違反の罰金額がドルベースで2.69%減少しているのも、当然の結果といえるでしょう。¹³

過度に高賃金/低賃金の業務を削減できます。

最高クラスの企業の70%がエンタープライズレベルの貿易コンプライアンス関連データを、社内ですべて共有または集中管理しています。⁴ その理由は、正確なデータを共有することにより、豊富なデータにもとづいてコンプライアンスとサプライチェーンに関する意思決定を下せるからです。その一例が調達業務です。輸出入管理、原産地規則、利用可能な関税優遇制度に関する正しいデータをもとに、特定地域からの調達総コストを削減できます。この方法により、最高クラスの企業は、調達をめぐる的確な意思決定を通して年間平均12.8%のコスト削減を達成しています。¹⁴

罰則のリスクを回避できます。

最高クラスの企業の過半数（58%）が、取引前と取引実行時に実施する取引禁止対象者のスクリーニング作業を自動化し、⁴ これにより政府機関から科される罰金額の減少を実現しています。ある調査によると、取引禁止対象者のスクリーニングを自動化している企業では、行政が科すコンプライアンス違反の罰金額を現状維持または削減できる可能性が35%高くなります。¹

サプライチェーンの中断を回避できます。

完全かつ正確なデータには、サプライチェーンのスピードを加速させる効果があります。業務を自動化した企業では、貿易コンプライアンス違反に起因するサプライチェーンの中断が4.29%減少しているのに対し、手動作業が大部分を占める企業では1.03%増加しています。¹

品目分類の時間を短縮

トムソン・ロイターのソリューションを導入されたある企業では、品目分類の誤りを発見して正しく修正することにより、10万ドルを超えるコストを節減しました。

お客様事例：小売企業でGSPを活用して年間100万ドルのコストを削減

トムソン・ロイター顧客の大手小売企業では、一般特惠関税制度（GSP）を利用して年間100万ドルを超えるコスト削減に成功しています。

この企業は、GTMテクノロジーを使用して製品情報を1カ所（グローバル分類データベース）に集めて管理しています。異種類の文書やExcelバージョンのかわりに「真実の単一バージョン」の概念にもとづくオペレーションを行うことで、データの精度を高め、不正確なデータや適用外のFTA特惠申請による罰則を科されるリスクも低下しています。

さらに自社の全分類データ（GSP適格性を含む）を電子的手段で通関業者に提供することも可能になり、これにより通関業者が輸入申告を行う際に、完全かつ正確な適格性情報を入手しやすくなります。

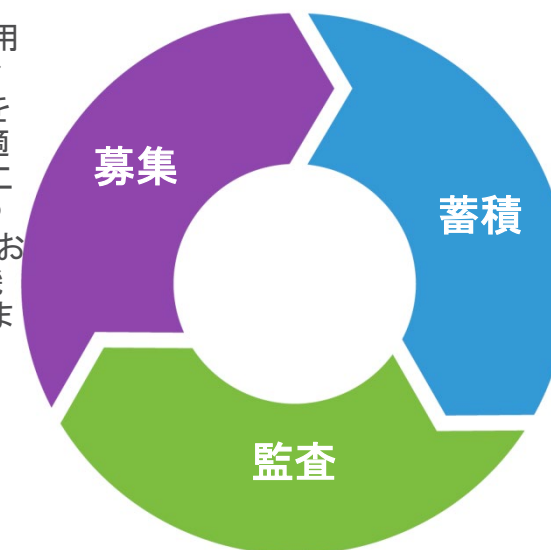
GSPとは？

一般特惠関税制度（GSP）は、米国で最大規模かつ最も歴史のある貿易特惠制度で、指定特惠受益国が生産する3,500種を超える製品に対する関税を撤廃するものです。²¹ 資格要件の基準が比較的低いことから（製造材料の国産比率35%）、多くの輸出業者が自社への適用を期待しています。ここでのベストプラクティスはもちろん、デューデリジェンスをしっかりと果たすことです。

GTMテクノロジーでサプライチェーンを完結

GTM機能を組み合わせることにより、自社の主要ステークホルダーに正しいデータを正しいタイミングで確実に提供できます。

FTA管理機能を活用すれば、サプライヤーの募集プロセスを自動化し、事前に適格要件を確認することで遅延のリスクやダウンストリームにおけるコスト節減の機会喪失を回避できます。



国際品目分類機能を活用すれば、製品データを当社の中央データベースに蓄積することで、データの精度を高め、サプライチェーン内の取引先との情報共有も容易になります。

輸入申告の検証機能を活用すれば、輸入後のプロセスを自動化し、手続きの際に通関業者により適正かつ一貫した要件にもとづき申請が行われたことを確認できます。

効果2:コスト削減と節税効果の高いサプライチェーン

前述の通り、GTMは罰金や罰則の回避のみならず、コスト削減にも有効です。効果的なGTM戦略は、節税効果の高いサプライチェーンの設計に役立ちます。

節税効果の高いサプライチェーンとは？

文字通り、関税と税金を念頭において設計したサプライチェーンです。その目的は、関税と税金に関する包括的な視点にもとづきサプライチェーンを最適化し、総合的なコスト、サプライヤーの調達、製造戦略などを左右する仮定のシナリオを実行することです。¹⁹

簡潔に言えば、ここで重要なのは部品の調達と製品の組み立てを行う場所の選択です。この判断ひとつで、数百万ドルのコスト差が生じ、選択を誤れば自社の競争力を失う場合もあり得ます。

だからこそ多くの企業にとって、節税効果の高いサプライチェーンが最新の重要課題となっているのです。85%を超える企業が、戦略的な視点にもとづく調達最適化プロセスを通して、貿易業務およびサプライチェーンに関するコストを管理する重要性を認識しています。その費用対効果の一例として、毎年最高クラスの企業では、調達をめぐる的確な意思決定を通して12.8%のコスト削減を実現している一方、競合他社の平均削減率は5.6%にとどまっています。¹⁴

サプライチェーンの設計：細部が成否を左右する

節税効果の高いサプライチェーンを設計するためには、初期段階で正しい情報を入手することが必要です。

貿易ルートの候補について調べる際には、輸出入規制の影響、適用される原産地規則、届出書類、さらに自由貿易協定や自由貿易地域などの節税機会を考慮に入れます。

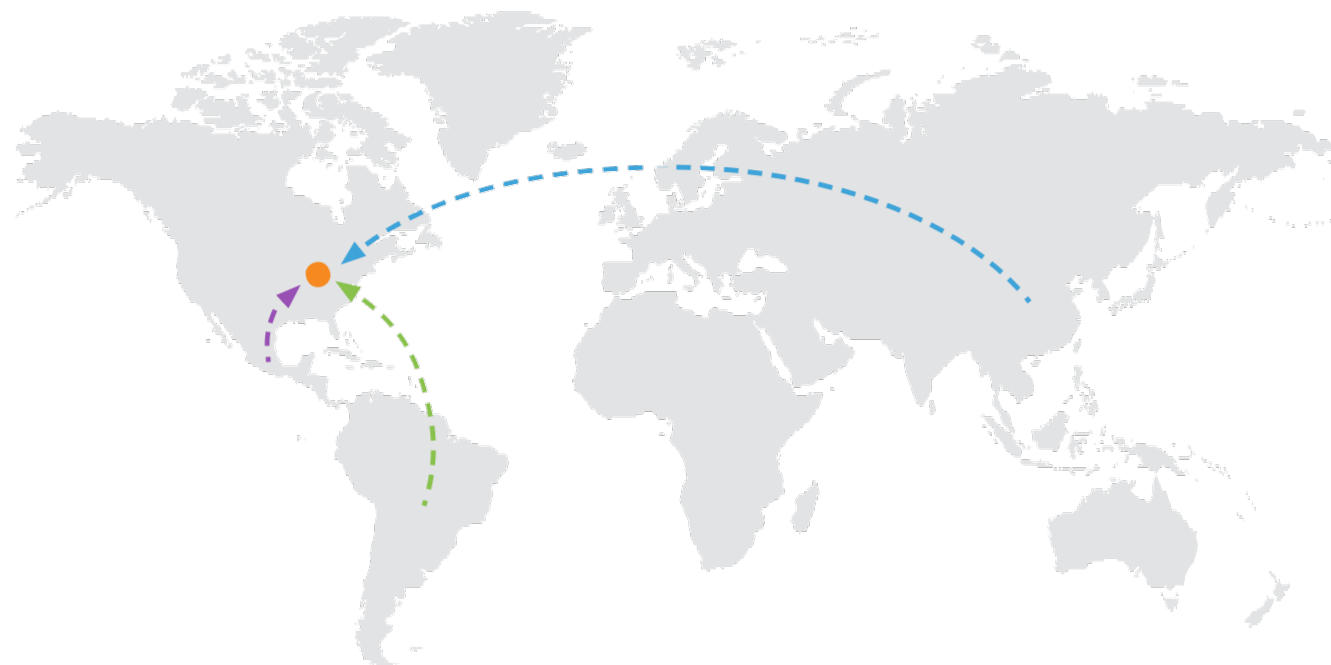
こうした細部の条件が、原産地から目的地へ自由に財を輸送する能力や特定地域からの調達コスト全体を左右します。

関税がサプライチェーンの設計に与える影響のシンプルな例をご紹介します。ここに「フレキシブルマグネット(HS 8505191000)」を米国に輸入する際の3つの貿易ルートに関するシナリオがあります。ルート1と3は、どちらもGSPまたはNAFTAを通じて0%の特恵税率を利用できます。これに対しルート2には利用できる優遇税制が存在せず、貿易規制の影響を受けるリスクも存在します。

調達をめぐるアップストリームの意思決定がダウンストリームに及ぼす連鎖反応

国産材の利用割合を変更し、FTAの資格要件も失うリスクを覚悟の上で、より安価な調達手段を選ぶこともできるでしょう。しかし特恵税率を利用できなくなれば、製造コストが増大し、市場における競争力が低下するかもしれません。だからこそサプライチェーンの全体像を設計する際には、細部の条件を慎重に検討することが重要なのです。

節税効果の高いサプライチェーンを設計



ルート1: ブラジル - 米国

一般関税率: 4.90%
優遇関税率: 0% (GSP)
貿易規制: なし
相殺関税率: なし
その他の課税: なし
HS番号による貿易規制: 5
輸出申請書類の想定数: 24
腐敗認識指数: 35%

ルート2: 中国 - 米国

一般関税率: 4.90%
優遇関税率: なし
貿易規制: 適用の可能性あり
相殺関税率: 適用の可能性あり
その他の課税: 25%
HS番号による貿易規制: 5
輸出申請書類の想定数: 24
腐敗認識指数: 39%

ルート3: メキシコ - 米国

一般関税率: 4.90%
優遇関税率: 0% (NAFTA)
貿易規制: なし
相殺関税率: なし
その他の課税: なし
HS番号による貿易規制: 5
輸出申請書類の想定数: 24
腐敗認識指数: 28%

お客様事例：関税の納期限延長制度を活用して 約400万ドルのコストを削減

弊社の顧客である大手小売企業は、実現可能性調査を経て、米国内のFTZを利用することで取引初年度に約400万ドルのコスト節減が可能であることに気づきました。このうち300万ドルは、通関手数料と商業貨物税関使用料(MPF)の削減、および関税納期限の延長によるもので、結果的には同社のキャッシュフローと運転資金の改善にもつながります。

FTZの申請コストとソフトウェア導入コストを勘案しても、コスト削減の総額は初年度に約400万ドルを数え、その後の数年間にも100万ドル超、10年後には計1,300万ドルを超えるコスト削減を達成できます。

FTZ Feasibility Analysis			
Summary of Savings with estimated costs included		1st Year	On-Going
Estimated FTZ Savings		\$1,309,965.39	\$1,309,965.39
Estimated Duty Deferral		\$2,618,394.40	\$0.00
Estimated Cost of Capital Savings		\$0.00	\$65,459.86
Total Estimated Costs/Expenses		\$271,500.00	\$192,500.00
Estimated Net FTZ Benefit vs. non FTZ Environment:		\$3,656,859.79	\$1,182,925.25
Estimated Broker Fee Savings		1st Year	On-going
Estimated Annual Broker Fee		\$300,000.00	\$300,000.00
Estimated Annual Broker Fee w/FTZ Weekly Entry (based on current fee + 10%)		\$5,917.24	\$5,917.24
Broker Fee Savings		\$294,082.76	\$294,082.76
Estimated MPF Savings		1st Year	On-going
Estimated Annual MPF		\$694,908.00	\$694,908.00
Estimated Annual MPF w/FTZ Weekly Entry		\$25,220.00	\$25,220.00
MPF Savings		\$669,688.00	\$669,688.00
Estimated Duty Deferral		1st Year	On-going
Average Inventory x Average Duty Rate		\$2,618,394.40	\$2,618,394.40
Cost of Capital 2.5%			\$65,459.86
Duty Deferral Savings		\$2,618,394.40	\$65,459.86
Estimated Duty Reduction (Inverted Tariff Opportunities)*		1st Year	On-going
Difference in Duty Rates x Import Value		\$0.00	\$0.00
Potential Duty Reduction		\$ -	\$ -
* FTZ Board must approve inverted tariff in the FTZ scope of authority			
Estimated Duty Savings on Re-exports		1st Year	On-going
Re-export Value x Average Duty Rate		\$278,116.38	\$278,116.38
Duty Savings on Re-exports		\$278,116.38	\$278,116.38
Estimated Duty Savings on Scrap		1st Year	On-going
Import Value x Scrap Percentage x Avg Duty Rate		\$68,078.25	\$68,078.25
Duty Savings on Scrap		\$68,078.25	\$68,078.25

輸出業者の多くは、貿易規制と届出をめぐるマニュアルの複雑さを理由にFTZを活用していません。しかしGTMテクノロジーの導入により、こうした複雑なプロセスを簡素化することが可能です。これはFTZの活用を通して莫大なコスト削減を狙う企業への朗報です。実際に、FTZを有効活用している企業の50%以上が輸入にかかる経費の削減に成功しています。¹³

効果3: サプライチェーンのリスクを管理

リスクが現実になったとき、 どんな被害があるのでしょうか。

前述の通り、貿易コンプライアンスをめぐるリスクとは、一般的にコンプライアンス違反が発生する可能性を意味します。その結果、罰金や罰則の適用、さらにサプライチェーンの中断といった大事件に至ることもあるリスクです。

ではサプライチェーンのリスクが現実となったとき、どんな経過をたどるのでしょうか。

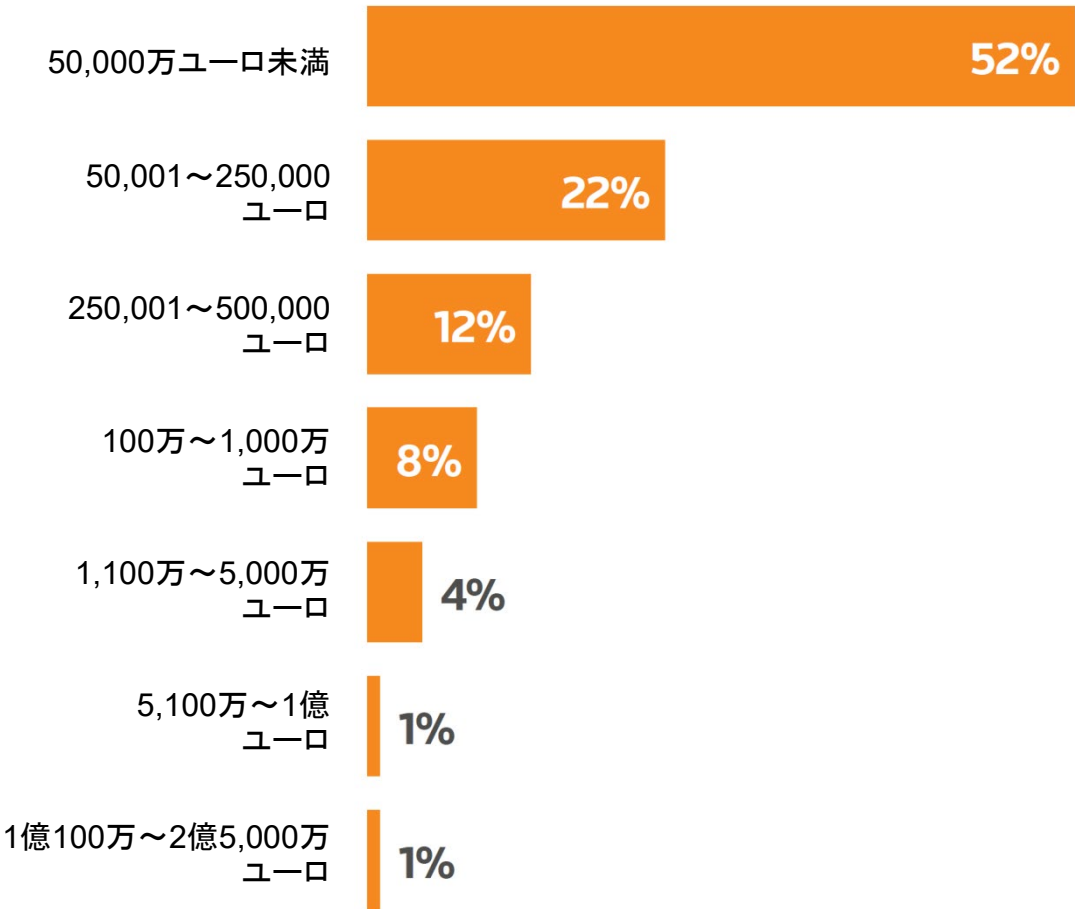
英国のBusiness Continuity Instituteが実施した調査では、回答企業のサプライチェーンで過去12か月以内に発生したインシデントの対応に要した財務コストの合計額を示しています。ここでは、約15%の企業の財務コストが100万ユーロを超えています。⁶

さらに企業が考える深刻なリスクについて聞いた2019年の調査では、回答企業の約半数(44%)が、サイバー攻撃とデータ漏洩(55%)、想定外のIT/通信停止(54%)に次ぐ大きな懸念として、新たな法規制を挙げています。

自社に関する限りサプライチェーンの中断をめぐる懸念はないと回答した企業は28%のみで、回答企業の56%では、過去1年間にサプライチェーンの中断が少なくとも1回は発生しており、16%の企業は不明と答えています。

残念なことに、今後もサプライチェーン中断のリスクはつきまといまいます。しかし明るいニュースも存在します。もうひとつの深刻な懸念、つまり法規制への対応についてはGTMテクノロジーで管理することが可能なのです。

サプライチェーンで発生したインシデントの 経済的な影響



自社の危機レベル評価

サプライチェーンのリスクを管理するには、リスクの特定、重要度の判断、リスク軽減のためのプロセス構築が必要です。一般的なプロセスと同じく、ここでも作業は適切な質問による調査から始まります。



リスクの特定

どんな問題が起きそうですか？



リスクの評価

問題が起きる可能性はどの程度ですか？

その問題の結果と全体的な影響の規模は？

どれくらい迅速にその問題を発見できますか？復旧にはどの程度の時間がかかりますか？



リスクの軽減と管理

リスク軽減の対策にはどんなオプションがありますか？

各オプションのコストと利点は？

代表例：消費者向けの製品をめぐるリスクに対する 民事罰が史上最高額に

近年、製品の安全性に対する関心が高まり、米消費者製品安全委員会（CPSC）のデータもこうした推移を反映しています。

罰金を超えて：コンプライアンス・プログラムの導入

現在、CPSCの和解協議では、メーカー側にコンプライアンス・プログラムの実施を求めています。これには文書化されたコンプライアンス基準と原則、効果的なコンプライアンス研修、記録管理をめぐる要件などが含まれます。民事罰の件数とコンプライアンス・プログラムの要件が増え続ける中、メーカー側でも、潜在的な危機の監視と届出をめぐる有効な戦略を先回りして策定しておくことが重要です。

2009年、民事罰の平均和解額は27万5,763ドルでした。それから7年後の2016年、和解額の平均は過去最高の660万ドル、年間合計額は3,300万ドルに達しました。これ以降、民事罰の和解額は年間3,000万ドルをやや下回る水準で推移しています。²²

ご存知でしたか？

年2回発行の「Global Cargo Theft Intelligence Report（国際貨物盗難情報）」によると、貨物の盗難事件は1日あたり11件発生しています。盗難による被害額の中央値は、南米の7万7,940ドルからアジアの1万4,582ドルまで地域により幅があります。⁵ 最新のGTMテクノロジーでは、潜在リスクの特定、サプライヤーの施設と搬出入区域に関する情報収集、是正措置の発動などを通してサプライチェーンの安全を確保します。

効果4: 業務効率 - 少ない労力で多くの業務をこなすには

様々な調査で、コスト削減と業務効率の向上を目指す多くの企業が自動化ソリューションを導入しはじめている様子が明らかになっています。効率と正確さの双方を同時に向上できる利点により、自動化は、国際貿易に携わる業界にとって魅力的な手段といえるでしょう。

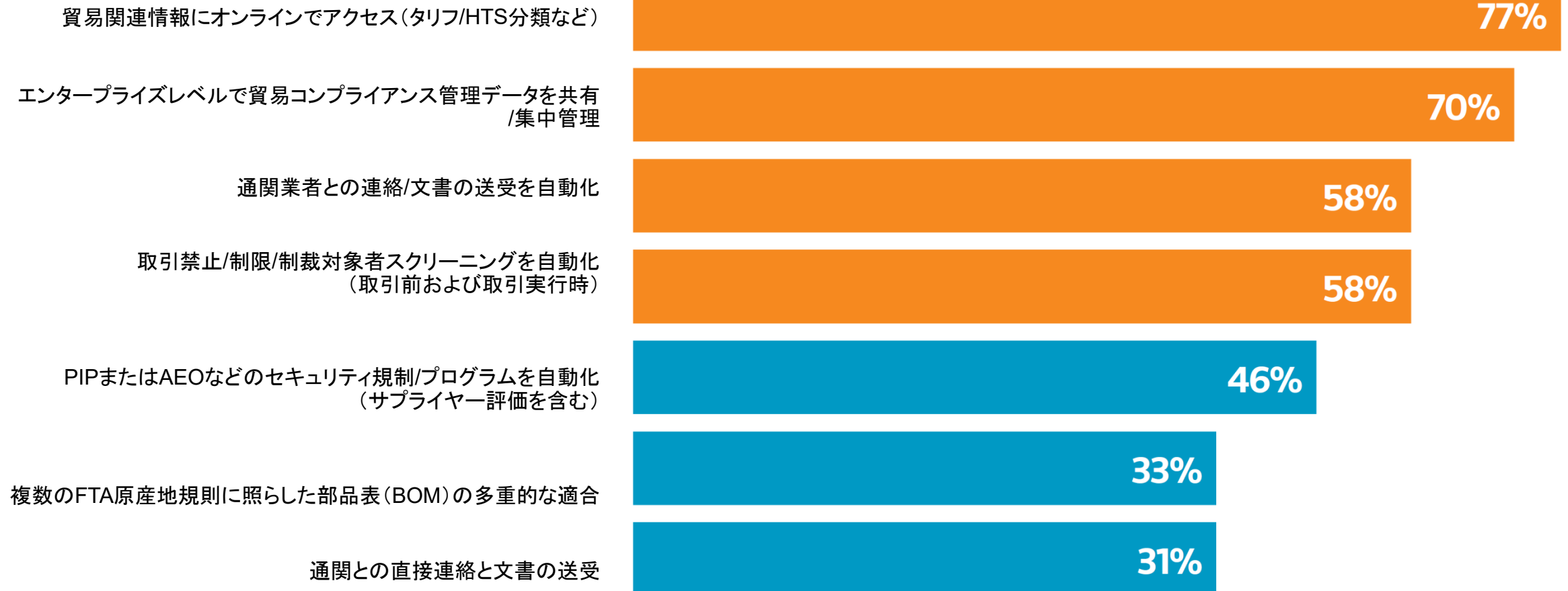
自動化の効果はあらゆるプロセスに現れます。ワークフローを標準化し、データの管理を集中化すれば、ミスをなくし、決定事項の確認や行方不明の文書を探す無駄な時間を排除できます。

こうした手段により、自動化率の高い企業では、従業員の生産性が15.88%高まり、¹³ 同時に作業の精度も向上しています。前項では、自動化を積極的に進めている企業が貿易コンプライアンス違反の罰金額を2.69%削減できることに触れました。

33%の企業が、プロセスの合理化と新たな技術ソリューションの導入を通して貿易コンプライアンス部門の業務効率を向上することこそ、戦略的GTMの重要任務であると考えています。³

最高クラスの企業が自動化を導入する分野とは？

たとえば:⁴



お客様事例：流通業者で自動化により手動作業に要する約2,000時間を削減

トムソン・ロイター顧客の大手暖房・配管製品流通業者では、輸出貨物の処理に、データ統合をしていないシステムを使用していました。それまで同社のコンプライアンスチームは、平均で輸出関連文書の処理と作成に10分、さらにAES経由で輸出申請するための情報入力に10分かけていました。



輸出関連文書の処理と作成に10分

+

AES経由で輸出申請するため情報の再入力に10分

×

輸出6,500件/1年

=

データ統合した自動ソリューションを活用すれば撤廃できる手動作業にかけていた合計時間：2,166時間

現場のミーティングを経て、同社は、輸出貨物の情報をERPシステムからGTMプラットフォームに電子送信することにより、所要時間がわずか2分で済むことに気づきました。



輸出関連文書の処理と作成に2分

×

輸出6,500件/1年

=

所要時間を216時間まで削減し、戦略的な付加価値作業にかける時間を増加



04.

重要ポイント おわりに

ビジネスモデルの構築

GTMテクノロジーがもたらす4つの導入効果をご理解いただけたでしょうか。ここからは、いよいよ貴社独自のビジネスモデルを策定していきましょう。

1

効率性ギャップと改善できる分野を特定する

自社の現状を見極め、長期的な目標を定めます。¹²テクノロジーの導入で改善できる日常業務と、これにより組織全体の目標を促進する手段を考えます。ここでは業績拡大、コスト管理、コンプライアンス、組織構造といった分野を重点的に検討しましょう。

2

ビジネスモデルを構築します

財務および無形の導入効果を投資回収期間と合わせて判断します。ここでは、できる限り具体的かつ現実的に検討することが重要です。リードタイム、通関手数料、税関検査の回数、関税額の変更を中心に、可能なものは数値化して検討しましょう。できれば類似の課題を抱える企業の事例についても調査してください。

3

経営幹部の同意を得る

焦点を絞り込んだ簡潔なプレゼンテーションを準備し、経営幹部に提案します。この投資判断が他部門（ロジスティクス、調達、財務、ITなど）に与える影響に関する説明も必ず加えましょう。組織全体に関わる包括的な導入効果を示すことができれば、経営幹部の賛同を得られる可能性が高まるはずです。

重要ポイント/おわりに

バックオフィスの機能からサプライチェーン全体に関わるメイン業務へ。GTMの対象範囲は大きく進化しました。

企業はいま、より多くの情報をもとに調達をめぐる意思決定を下すため、サプライチェーンの遅延や中断を回避するため、そして付加価値の高い戦略的な業務に多くの時間を費やすため、GTMテクノロジーを有効活用しています。実際に、GTM導入企業の70%が、平均13か月以内に導入に見合う投資効果を達成しています。⁷

GTMテクノロジーのビジネス価値はますます拡大しています。国際市場で、自社のパートナーとして事業の成功を支援してくれるプロバイダーについて調査してみることをおすすめします。

参考文献

1. **Aberdeen Group. (2012).** *Global trade management: The ROI of a shared global trading platform*. Boston, MA: Aberdeen Group.
2. **American Shipper. (2017).** *GTM landscape report: Changing trade winds*. Jacksonville, FL: Howard Publications, Inc.
3. **Ball, B. (2016a).** *Best-in-class strategic actions for global trade management (GTM)*. Boston, MA: Aberdeen Group.
4. **Ball, B. (2016b).** *The new GTM: Connecting upstream decisions to improve downstream execution*. Boston, MA: Aberdeen Group.
5. **BSI and TT Club. (2018).** *Cargo theft report H1 2018*. Retrieved from <https://www.ttclub.com/loss-prevention/publications/tt-club-bsi-cargo-theft-report-h1-2018/>
6. **Business Continuity Institute. (2018).** *Supply chain resilience report 2018*. Caversham, United Kingdom: Business Continuity Institute.
7. **Cecere, L. (2015).** *Imports & exports made easier with global trade management software: Current state of global trade management software*. Philadelphia, PA: Supply Chain Insights.
8. **Congressional Research Service. (2018).** *US trade with major trading partners*. Retrieved from <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R45434>
9. **Deloitte. (2018).** *The global chief procurement officer survey 2018*. London, United Kingdom: Deloitte LLP.
10. **Douglas, M. (2014).** *Global trade in the key of GTM. Inbound Logistics*. Retrieved from <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/global-trade-in-the-key-of-gtm/>
11. **Foreign/global trade compliance (GTC). (n.d.).** *In Gartner's IT Glossary*. Retrieved from <http://www.gartner.com/it-glossary/foreign-global-trade-compliance-gtc/>
12. **Gibbs, J. et al. (2015).** *2015 American Shipper GTM landscape report: What you should know about selecting a GTM vendor*. Jacksonville, FL: American Shipper.
13. **Heaney, B. (2015a).** *Omni-channel global trade: The ROI of foreign trade zones and trade agreements*. Boston, MA: Aberdeen Group.
14. **Heaney, B. (2015b).** *Strategic sourcing and segmentation: Prescription control tower approach*. Boston, MA: Aberdeen Group.
15. **Heaney, B., & Ball, B. (2014).** *Organizational intelligence: Cloud-based global trade solutions replace the firewall*. Boston, MA: Aberdeen Group.
16. **HSBC Commercial Banking. (2015).** *Trade winds: Shaping the future of international business*. London, United Kingdom: HSBC Holdings PLC.
17. **KPMG International. (2016).** *Now or never: CEOs mobilize for the fourth industrial revolution*. Amstelveen, Netherlands: KPMG International.
18. **KPMG International & Thomson Reuters. (2016).** *2015 global trade management survey*. Amstelveen, Netherlands: KPMG International.
19. **Llamasoft. (2015).** *Incorporating taxes and duties in supply chain design. Supply Chain Design Bulletin*. Ann Arbor, MI: Llamasoft, Inc.
20. **Napier, G.R.F. (2006).** *Global trade management: Redefining the successful execution of international logistics. Inbound Logistics*. Retrieved from <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/global-trade-management-redefining-the-successful-execution-of-international-logistics/>
21. **Office of US Trade Representative. (2013).** *US Generalized System of Preferences guidebook*. Retrieved from http://www.sice.oas.org/TPD/GSP/Sources/USTR_GSP%20Guidebook_06_26_2013_e.pdf
22. **Statista. (2019).** *Total civil penalties issued by Consumer Product Safety Commission (CPSC) in the US from 2006 to 2018*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/619556/civil-penalties-issued-by-us-cpsc-since-2006/>
23. **Thomson Reuters and KPMG International. (2016).** *2016 global trade management survey*. Retrieved from <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2016/09/global-trade-management-survey-2016.html>
24. **UNCTAD. (2018).** *World investment report 2018*. Geneva, Switzerland: United Nations Conference on Trade and Development.
25. **US v. Trek Leather Inc. and Harish Shadadpuri, 11-1527 Fed. Cir. (2013).**
26. **World Bank Group. (2019).** *Doing business 2019: Training for reform*. Washington, DC: The World Bank.
27. **World Economic Forum. (2013).** *Enabling trade: Valuing growth opportunities*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
28. **World Trade Organization. (2018).** *Trade statistics and outlook*. Retrieved from https://www.wto.org/english/news_e/pres18_e/pr822_e.pdf



お問い合わせ

トムソン・ロイター株式会社 グローバルトレード

メール

marketingjp@thomsonreuters.com

電話

03-4520-1350

