

本論文は

世界経済評論 2021 年 5/6 月号

(2021 年 5 月発行)

掲載の記事です



世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料

OFF

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読
期間中

デジタル版バックナンバー読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp

雑誌のオンライン販売

2021年、企業がとるべき 通商戦略とは



(株) 旭リサーチセンター主席研究員, 旭化成 (株) リードエキスパート **田中 雄作**

たなか ゆうさく 92年に慶應義塾大学経済学部卒業。通関士、アメリカ合衆国税理士。ソニー(株)等を経て08年に旭化成(株)入社。経営企画部、通商・海外企画室長等を経て19年11月より現職。専門は企業通商戦略。通商実務と調査研究の両輪を实践。日本貿易学会正会員、国際商取引学会正会員。多摩大学客員研究員。

現代の企業活動は何らかの形でグローバルサプライチェーンと繋がっており、通商環境の変化と無縁ではいられない。しかしながら多くの日本企業は、米中対立の激化やFTA(自由貿易協定)の発効拡大、税関指導の厳格化などを、事業戦略上の重要アジェンダとして積極的に取り上げていないと思われる。それは経済産業省が2017年3月に発表した「国内外における化学分野の貿易に関する調査事業最終報告書」¹⁾や、日本貿易振興機構(JETRO)が20年9月に実施した「海外進出日系企業実態調査(北米編)」²⁾などでも明らかである。調査対象企業の多くは様々な通商課題に直面しているものの、それらを経営課題としてではなく、現場の実務課題として捉えている。

本稿では、刻々と変化する通商環境下で、企業がとるべき「通商戦略」、すなわち「事業遂行上必要な通商環境への対応策」について考察する。まず、企業経営における通商戦略の価値について検討する。次に、目下の通商環境をアップデートし、実務家としての見方、考え方について述べる。最後に、企業がとるべき通商戦略とその実行手順を考察し、まとめたい。なお、本稿では実務家の目線で「通商=Trade=貿易及び貿易関連投資」と定義し、WTO(世界貿易機関)協定や関税法、FTA、貿易救済措置などの「関税関連ルール」と、輸出管理法や対内投資審査法、経済制裁法などの「安全保障関連ルール」を、「通商ルール」として取り上げる。

I 企業経営における通商戦略の価値

企業がとるべき「通商戦略」、すなわち「事業遂行上必要な通商環境への対応策」を考察するにあたり、まずは「関税関連ルール」の重要ファクターである関税が、事業活動に与える影響について検討する。

関税とは、外国貨物の輸出入に際し、当該貨

物の価値消費に課せられる税金のことで、一般的には物品輸入に際して課せられる輸入関税を指す。関税の主な機能は、①国内産業保護機能、②財源機能、③貿易歪曲効果是正(制裁)機能だが、最近では米中貿易摩擦などにみられるように、①と③が重要になっている。関税は課税物件の価格(課税価格)に関税率を乗じて算出されるため、輸入者の営業利益に影響し、法人税と異なって納税者が赤字でも賦課される

などの特徴を持つ。特に営業利益に影響を与える点は重要で、事業部門が様々な関税削減策を実行することにより、営業利益の増加や取引拡大につながる可能性がある。つまり関税は、経理部門ではなく事業部門が営業戦略としてコントロールできる税金なのである。

関税の事業損益への影響も大きく、法人税と同等かそれ以上である。例えば、売上高が100億円で営業利益率が10%の企業が、80億円分の商品を輸入しているとする。関税率が5%であれば関税は4億円となり、営業利益を税前利益とみなして法人税率を40%とすると、法人税は4億円となる。すなわちこの企業では、「関税率5%と法人税率40%の税額が同じ」ということになる。米国は中国に対し、不正慣行是正のために、7.5%から25%の追加関税を約4,350億ドルの中国輸入品の約5割に賦課している。これは法人税換算で60%以上を追加賦課しているイメージだ。

以上の通り、関税は国家にとっても企業にとっても重要な通商ファクターであり、企業はFTAなどの関税削減策を積極的に営業戦略として取り込むべきである。なお、日本はFTAをEPA（経済連携協定）と称しているが、FTAはモノとサービスの自由化協定であり、EPAはそれに限らず、ヒト・モノ・カネの移動の自由化を広く図る協定と定義されている³⁾。ともに有利な特惠税率を活用できるという点は同じだ。これらはGATT第1条の「一般的最恵国待遇」の例外措置とされており、WTO協定ではRTA（地域貿易協定）と呼ばれている。

II 安全保障関連ルールの影響

「安全保障関連ルール」も事業活動に大きな影響を与える。例えば米国のEAR（輸出管理規則）は、軍事転用できる品目の輸出、再輸出、国内移転などを規制している。EARに違反すると、商務省のBIS（産業安全保障局）のDenied Person List（DPL）に掲載される。また、EARに違反はしていないが、安全保障上の利益に反する企業などはEntity List（EL）に掲載される。EARは、これらリスト掲載者への、①米国からの輸出、②EAR対象品目の米国外からの再輸出、③EAR対象品目の同一国内販売などを制限または禁止している（DPL掲載者は原則として取引禁止⁴⁾）。EARに違反すると、米国との様々な取引に制約が生じるほか、巨額の罰金が科せられることもある。中国の通信機器大手のZTEは、2010年から16年までのイラン向け輸出が経済制裁違反に問われ、16年にELに掲載された後、総額18.9億ドルの罰金と4億ドルの預託金支払に加え、米国企業からの部材調達に制限がかかり、事業継続の危機に陥った。

ちなみにEARは、主権の及ばない国外にも規制を適用する「域外適用」を前提としているため、米国外の事業者も順守しなくてはならない。多くの日本企業は米国原産品や技術を利用している可能性が高いため、これらへのアクセスが制限されれば事業継続上の大問題となる。またZTEやHuaweiのEL掲載事案のように、主要取引先がこれらのリストに掲載されても事業に影響を及ぼす可能性がある。なお、域外適用は「国際法上許容されないおそれがある」との指摘がされているほか⁵⁾、中国でも域外適用

型の「輸出管理法」が施行されるのを受け、20年11月に安全保障貿易情報センター（CISTEC）や日本経済団体連合会などの10団体が、「中国及び米国の域外適用規制について」⁶⁾と題する要請書を経済産業省に提出している。

国連や各国の経済制裁も事業活動に大きな影響を与える。中でも、米国財務省のOFAC（外国資産管理室）による経済制裁は、米国外の企業や個人にも適用するため注意が必要だ。OFACは米国の安全保障などに脅威を与える可能性のある団体や個人、国家などを制裁対象に指定し、対象が国家であれば包括的もしくは限定的な取引規制を行う。団体や個人の場合はList of Specially Designated Nationals and Blocked Persons（SDNリスト）に掲載され、取引の禁止、資産凍結などの様々な制裁が科される。

以上の取引制限規制は、GATT11条の「数量制限の一般的廃止」に反する。一方でGATT21条は、WTO加盟国が安全保障上の理由で数量制限や関税率引き上げを実施することを、「安全保障のための例外」として容認しており、制限措置をとる各国はこれを援用している。

Ⅲ 目下の通商環境アップデート

次にこの1年の通商環境を振り返ってみる（図表1）。引き続き大きく動いたのは米中関係だ。20年2月にトランプ政権主導で第一段階の「米中経済・貿易協定」が発効し、18年に始まった米中貿易紛争は小休止にこぎつけた。しかし新型コロナの感染拡大とそれに伴う経済の失速、そして政権支持率の低下とともに米中関係は再び悪化し、トランプ政権は以前から超党派で醸成されていた対中脅威論を前面に出し始めた。例えば5月と8月に通信機器最大

手のHuawei向けのEARによる輸出管理強化を発表し、技術覇権争いを一層鮮明化した。7月には香港の自治侵害に関与した人物などに制裁を加える「香港自治法」を施行、さらに新疆ウイグル自治区の人権侵害に関与したとする中国企業をELに追加するなど、人権や統治システムへの関与も強めた。8月にはHuaweiを含む特定中国企業を米国の情報通信インフラから排除するための「クリーンネットワーク構想」を発表、さらに香港自治法に基づく制裁を香港の行政長官や主要閣僚など11人に科した。9月には、CBP（税関国境保護局）が新疆ウイグル自治区からの一部製品の輸入を、強制労働を理由とするWRO（違反商品保留命令）を発出して停止した。12月には半導体の国産化を阻止する狙いで、半導体受託製造大手のSMICをELに追加している。一方の中国も、8月に「輸出禁止・制限技術リスト」を拡充し、9月には「信頼できない実体リスト規定」、12月には報復条項を含む域外適用型の「輸出管理法」、21年1月には他国の制裁法などによる中国企業などへの不利益を阻止する「外国法・措置の不当な域外適用を阻止する弁法」と、外資による投資審査強化を図る「外商投資安全審査弁法」を施行した。

米国では18年に成立したNDAA19（19年国防権限法）に基づく法施行も進んだ。20年2月にはCFIUS（対米外国投資委員会）による外資に対する米国投資案件の審査強化を目的としたFIRRMA（外国投資リスク審査近代化法）が施行され、8月には特定中国企業の連邦政府機関との取引排除を目的としたNDAA19の889条に基づく政府調達規制が19年に引き続き施行された。なお、ECRA（輸出管理改革法）が特定する安全保障上の重要技術である

図表1 2020年以降の主な日・米・中関連の通商イベント

月日	国・地域	内容
20年1月1日	日米	「日米貿易協定」, 「日米デジタル貿易協定」発効
2月13日	米国	「外国投資リスク審査現代化法 (FIRRMA)」施行
2月14日	米中	「米中経済・貿易協定」発効
5月20日	米国	「中国に対する米国の戦略的アプローチ」発表
7月1日	USMCA	「米国・メキシコ・カナダ協定 (USMCA)」発効
7月14日	米国	「香港自治法」施行 (中国は「香港国家安全維持法」を6月30日に施行)
8月5日	米国	「クリーンネットワークプログラム」を発表
8月13日	米国	「19年国防権限法 (NDAA19)」Sec.889 (a) (1) (B) 発効
8月28日	中国	「輸出禁止・制限技術リスト」を公表
9月15日	WTO	米国の対中追加関税措置の一部のWTO協定違反を認定
9月15日	米国	Huaweiに対するEARによる輸出管理強化を実施
9月19日	中国	「信頼できない実体 (エンティティ) リスト規定」施行
9月30日	米国	中国半導体受託製造大手のSMICを輸出規制の対象に
11月15日	RCEP	「地域的な包括的経済連携協定 (RCEP)」参加15ヵ国が署名
11月30日	WTO	WTO上級委員の残り1人の委員も任期満了, 機能停止が続く
12月1日	中国	「輸出管理法」施行
12月16日	米国	スイスとベトナムを「為替操作国」に認定, 日本と中国は「監視対象国」に
12月18日	米国	SMICなどをEARに基づくエンティティリストに追加
1月1日	日英	「日英EPA」発効
21年1月9日	中国	「外国法・措置の不当な域外適用を阻止する弁法」施行
1月18日	中国	「外商投資安全審査弁法」施行

(資料) ジェトロ「ビジネス短信」や各種報道などをもとに筆者作成

「新興技術」と「基盤的技術」は、まだ最終確定していない状況だ。

FTAや貿易協定の交渉は大きく進展した。20年1月に「日米貿易協定」が発効し、7月にはNAFTA(北米自由貿易協定)を改定したUSMCA(米国・メキシコ・カナダ協定)が発効、11月には日中韓などの15ヵ国によるRCEP(地域的な包括的経済連携協定)が署名され、各国の批准待ちとなった。21年1月にはBREXITに伴う英国とEUの通商協定が暫定発効し、日英EPAも同月に発効している。また、米国抜きで18年に発効したCPTPP(TPP11)に対し、英国が21年2月に参加申

請をした。

IV 今後の通商動向の考え方

目下の通商環境を踏まえ、企業は今後の通商動向をどの様に考えるべきであろうか。まず、米中貿易紛争は当面継続すると考えるべきである。そもそも74年通商法301条に基づく米国の対中追加関税賦課は、中国による不公正慣行(強制的な技術移転、組織的な米国企業の買収、営業秘密の窃取など)の是正を理由に開始された。米国は中国と個別協議を続け、不公正慣行が是正されるまで措置を継続する立てつけた。

20年2月に発効した米中経済・貿易協定では、中国が知財権の保護や2年間で総額2,000億ドルの対米追加輸入を約束したが、20年実績では目標の6割程度にとどまっている⁷⁾。これが目標通り進捗すれば第二段階の交渉に進むが、第二段階交渉では中国国有企業への補助金問題もテーマになるため、協議が難航する可能性が高く、バイデン政権も妥協するメリットがないため、追加関税措置は当面継続すると考えるべきであろう。なお、9月にWTOのDSB(紛争解決機関)パネルが示した301条措置の違反認定は、上級委員会が実質停止状態にある点に鑑みても、何ら影響を与えないと思われる。

経済や安全保障をめぐる特定技術領域のデカップリングも進んでいくと思われる。特にここ数年、中国が「中国製造2025」や「軍民融合戦略」などのもとで国力増強を進める中、米国は17年の「国家安全保障戦略」、18年と19年のペンス副大統領演説、20年5月の「中国に対する米国の戦略的アプローチ」⁸⁾などで国交回復以来の「関与政策」を否定し、中国を「異なるシステムを持つ戦略的競争者」と定義するに至った。この見解は超党派で一致しており、NDAA19の成立に至っている。現在米国は安全保障関連ルールを駆使して、中国の米国重要技術へのアクセス制限と情報通信インフラからの排除を進めている。重要技術は半導体が主戦場で、米国はこれらの技術を中国に「売らない」方針から、「作らせない」方針にシフトした。サイバー窃取を防ぐため、中国製アプリの排除も進めている。これらの動きはバイデン政権下でも進み、同盟国への同調圧力も強まるだろう。

米国の中国に対する人権侵害や自治侵害を理由とした対応も厳しさを増すと思われる。トラ

ンプ政権では、後期に新疆ウイグル自治区や香港をめぐる経済制裁、輸入停止措置などが増えたが、バイデン政権は公約で人権侵害などに厳しく対処すると宣言しており、これらを理由とした対中制裁措置がさらに増える可能性がある。プリンケン国務長官も就任早々、人権侵害事案に言及しており、状況を注視していく必要がある。

以上の米国の動きに対し、中国は重要産業の発展や重要技術の国産化を進めるため、米国の強硬措置、もしくは中国に不利益な活動を行っていると思われる企業に対し、輸出管理法などの一連の措置を実行していく可能性がある。米中両大国による取引制限措置の濫用は、各国企業のグローバルな事業展開に甚大なマイナス影響をもたらす可能性が大きい。

FTAでは、日本が議長国を務めるCPTPPの動向が注目される。英国が正式に参加申請をしたほか、RCEP参加国の中国も習主席自らが強い関心を表明している。CPTPPはRCEPに比べて自由化率が高く、米中貿易協定でも難航が予想される国有企業への規律章などがあること、カナダとメキシコが参加するUSMCAに「非市場経済国条項」があること⁹⁾、参加にあたって全締約国の了承が必要であることなどを踏まえると、現時点で中国が参加要件を充足する可能性は低いと思われる。しかし経済圏を拡大しつつあるCPTPPの価値を考慮し、思い切った政策に踏み切る可能性も否定できない。一方の米国は内政重視にならざるを得ないことから、22年の中間選挙前にCPTPP再交渉の席につくことはないであろう。日米貿易協定の第二段階交渉も同様であり、日米貿易における関税削減メリットを全業種が享受できるのはまだ先になりそうだ。

V 企業がとるべき通商戦略

以上を踏まえ、企業はどのような通商戦略を講じるべきであろうか。以下では、今後想定される通商課題として6例をあげ、それらの対応策を考察する。

第1は、長引く米中貿易紛争への対応である。米中間の追加関税措置は2年を超えるものもあり、顧客の関税負担が重くのしかかっている。営業部門は顧客との関係を考慮し、追加関税相当額の引き下げを実施する可能性があるが、輸出価格を下げると、ダンピングや輸入申告価格の疑義につながる可能性があり、慎重な対応が必要だ。よって当面の対策としては、①米中が実施する「追加関税適用除外制度」の活用、②原産国の変更、③生産国の変更などが考えられる。①については、米中両国で適用除外対象品目の追加や除外期間延長などを実施しており、活用価値は高い。②で注意すべきは、輸出国を変えても意味がないという点だ。例えば中国から第三国経由で米国に輸出しても、当該産品が「中国原産」であれば追加関税措置の対象になり得る。逆にいえば、中国から輸入する「非中国原産品」は追加関税措置の対象外だ。原則として原産国の判定は輸入国の規則に基づくため、原産国を変更できる可能性があるか否かは、輸入国の原産地規則の解釈などによる。③は企業のサプライチェーン戦略、資源配分戦略そのものであり、貿易紛争の見通しや前述の対策の実効性、関税以外の米中対立論点や当地での生産コストなどの影響を踏まえた、総合判断によるだろう。

第2は、米中双方による輸出・投資規制への対応である。輸出管理面では、EARに即した

品目の該非判定や取引先のスクリーニング、許可申請手続きなどを万全に実施するほか、ECRAが特定する新興技術や基盤技術などを見極めること、そして社内の米国担当と中国担当の間の情報取扱管理の徹底を図ることが重要になると思われる。また、19年5月のEL掲載以降、取引が大きく制約されているHuaweiの事案をみても分かるように、特定企業への過度な取引依存を回避する戦略も必要になるだろう。安保・外交・通商動向にアンテナを張りながら、サプライチェーンの分散、多元化を図ることが重要だ。

米国投資時のデューデリジェンスも慎重に行う必要がある。例えば米国の有望技術を保有する企業を買収する場合、CFIUSの審査をクリアしても、当該企業の主な販売先が米国の安全保障上の懸念国であれば、輸出に制約がかかり、当該買収の価値がなくなる可能性がある。よって買収先のサプライチェーンなどを精緻に審査する必要がある。また、ECRAが特定する新興技術や基盤技術は、FIRRMAの投資審査対象分野としても適用されるため、注意が必要だ。

NDAA19に基づく政府調達規制対策も重要だ。19年のSec.889(a)(1)(A)に続き、20年8月に発効したSec.889(a)(1)(B)は、法が指定するHuaweiなどの特定企業の「通信・監視関連機器やサービスを利用している企業」と、連邦政府機関が取引することを規制している。連邦政府機関との取引を実施する企業は、自社内の点検を行う必要があるだろう¹⁰⁾。

OFAC制裁への対応は、徹底した取引先のスクリーニングが基本となる。企業は最新情報に基づき、取引対象の国・地域や個人・団体などが制裁対象になっているか否かを確認する必

要がある。膨大な規制やリストは逐次更新されるため注意が必要だ。さらに取引先がSDN リストに掲載されていない場合でも、リスト掲載者に所有・支配されている者は規制対象となるため、リスク管理会社などが提供するシステムツールの活用も検討に値すると思われる。

今後、企業の対応工数が増えると思われるのが、中国が20年以降に施行した「輸出禁止・制限技術リスト」、「信頼できない実体リスト規定」、「輸出管理法」、「外国法・措置の不当な域外適用を阻止する弁法」、「外商投資安全審査弁法」などへの対応である。念頭には米国の輸出・投資規制があると思われ、一部には域外適用や報復措置の観点が盛り込まれている。例えば日本企業が米国の規制に従って中国企業向けの取引を中止し、それによって中国企業が損害を被ったと認定された場合、中国の規制によって日本企業が制裁される可能性も指摘されている¹¹⁾。対策としては、①最新法令の十分なモニタリング、②取引先や品目の十分な審査、③適切な契約条項の整備、④規制を前提とした将来のリスクシナリオと対策の策定、⑤政府当局との渉外チャネルの確保などがあげられるだろう。今後企業は、米国規制と中国規制を従来通り「確実に」、そして「同時に」順守することが求められる。

第3は、増加するFTAの積極活用である。前述の通り関税は営業利益に影響するため、製品や部材の輸入に際して積極的にFTA特恵税率を利用すべきである。21年3月5日現在、WTOに通報されたRTA(FTA)は342件である。日本は18のFTAと日米貿易協定を発効しており、RCEPが発効すれば、FTAカバー率が80%を超える世界有数のFTA大国となる。さらにCPTPP加盟国増加の可能性も

ある。FTA特恵税率を利用するには、原産地規則がFTAごとに異なるなど、利用者の実務工数は増えるが、低いFTA特恵税率の利用価値は高い。仮にFTAに無関心であっても、顧客から特恵税率利用の協力要請が来る可能性もあるため、日頃から情報把握をしておくべきであろう。

なお、FTA特恵税率の利用にあたっては、検認対応を考慮しておく必要がある。検認とは、輸入国当局がFTA特恵税率の適用の可否を決定するにあたり、協定上の原産品であるか否かなどについて、書面や訪問を通じた確認を行なうことである。近年のFTAの増加とコロナ禍による税収減で、今後は検認が増える可能性があり、日頃から協定の内容を正確に理解しておくことが必要だ。また、原産国判定のための情報は、企業にとって秘匿情報が多いため、情報提供先とそのレベルについても確認しておく必要がある。検認でFTA特恵税率の利用が否認された場合は、追徴、罰則などが科される可能性がある。

第4は、貿易摩擦やコロナ禍などでの税収減により、各国で増加が予想される関税調査への対応である。関税調査(輸入事後調査)とは、輸入貨物の通関後の税関による税務調査であり、輸入貨物に係る納税申告、例えば輸入申告価格(課税価格)や適用関税率の適正性を事後的に確認するものである。経済回復基調の中国では、早くも関税調査強化を指摘する声もある。日本では、WTOの「関税評価協定」に基づく「関税定率法」で課税価格の基本的事項を規定しており、現実支払価格に加算要素と減算要素などを考慮して決定する。関税率は関税定率法の別表を参照して決定するが、前提となる「HSコード」を正確に分類すること(関税分

類)と、正確な原産国判定が基本となる。HSコードとは、WCO(世界税関機構)が管理する「HS条約」(商品の名称及び分類についての統一システムに関する国際条約)に基づく商品分類番号のことで、日本では関税分類番号と称している。HSコードは上6桁が世界共通であるが、原則として5年ごとに改定されること、各国税関で分類解釈が異なる可能性があること、そしてFTAが採用するHSコードが最新のHSコード(現在は17年版)と異なるケースもあり、実務上注意が必要だ。

関税評価や関税分類については、税関による事前教示制度¹²⁾を活用することも含め、正確な実務運用が求められる。関税調査で非違が認められた場合には、修正申告や更正、加算税などの措置があり得る。特にHSコードは、FTA特恵税率を含む適用税率の決定のほか、関税に関する一方的措置やAD(アンチダンピング)課税調査などの該非判定のための基本情報であり、関税分類が貿易実務の基本といえる。

第5は、貿易摩擦やコロナ禍などで海外子会社の利益率が変動した場合などの、移転価格調整対応である。例えば、利益率が悪化した海外子会社向けの移転価格(輸出価格)を所得配分適正化の観点から下げると、課税価格も下がるため、関税調査などで税関から質疑を受ける可能性が高まる。課税価格が下がると関税収入が減少するため、税関は移転価格を理由とした課税価格の変更を認めない可能性が高い。これは移転価格がOECD(経済協力開発機構)の「移転価格ガイドライン」に基づき、関税評価がWTOの関税評価協定に基づくなど、双方の依拠ルールが異なっている点に起因する。新型コロナウイルスの終息時期も見通せない中、移転価格

の見直しや調整が増える可能性は高い。移転価格調整の際には、関税対策も同時に検討する必要があるだろう。

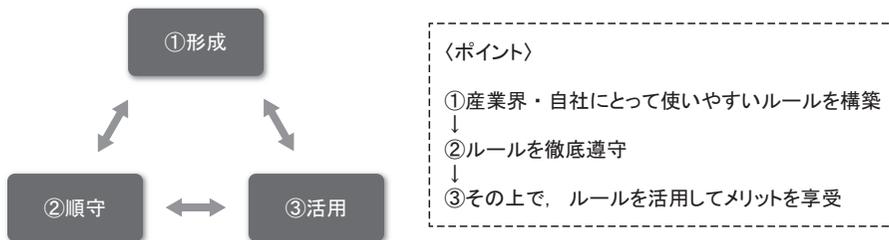
第6は、引き続き発動増が予想されるAD課税などの貿易救済措置への対応である。WTOの調査によれば、95年以降で最も調査件数の多い措置はADで、18年は202件、19年は214件、20年は6月までの半年間で188件と激増している。15年以降では、インド、米国、アルゼンチン、オーストラリア、中国が発動件数の上位5カ国である。特にこれらの国々と貿易を行なう場合には注意が必要だ。対策としては、日頃から輸出先の国内産業の状況、価格状況、マーケットシェア状況などを把握し、ダンピング輸出の事実を作らないことが肝要となる。また、AD調査が開始された場合の実務上の相談先も、事前にリスト化しておくべきである。

おわりに：ルール形成、順守、活用体制を

以上の通り、通商課題は貿易実務に限定されず、事業計画や事業継続に関わる重要アジェンダである。よって事業計画を把握する企画部門と、物流部門、法務部門、経理部門などが一体となって通商戦略を立案し、事業部門を支えていく全社体制が望ましい。通商戦略の実行手順としては、①通商環境の把握と事業影響分析、②全社貿易取引の把握、③関係する通商ルールの把握、④事業部門に対する「ルール順守」とFTAなどの「ルール活用」徹底の流れで進めていくべきである。ルール順守のためには社内規則の制定も必要だ。

このプロセスで最も重要なのは、全社貿易取引の把握である。貿易取引を把握していれば、

図表2 通商ルール「形成→順守→活用」のポジティブサイクル



通商環境変化によるチャンスとリスクを速やかに分析し、対策を立案できる。ただし全社規模での貿易データの抽出は非常に工数がかかるため、調査依頼をする際に「通商課題は経営課題である」との共通認識が必須となる。そのためにも、通商環境変化による事業影響について、事前に簡易分析しておくことが望ましい。その際、「関税率5%＝法人税率40%」といった損益に関わるメッセージや、通商ルール違反時の罰則などを提示することも有効だ。なお、「関税率5%＝法人税率40%」のコンセプトは、筆者が関係者への説明のために2012年から使用しているが、訴求力は極めて高い。

ルールの順守と活用が軌道に乗ったら、より良い通商ルールの構築、すなわち「ルール形成」を進めることも、今後は重要になっていくと思われる。ルールは所与のものではなく、企業も様々な形でルールの形成や修正過程に関与することが可能である。既存ルールの順守、活用だけではなく、ルール形成という戦略も是非経営に取り入れたい。例えば米中通商摩擦や、各国の不正貿易措置、FTA、WTO プルリ協定など、様々な論点、レベルで官民対話の可能性はある。ベースとなるのは日本の業界団体や官公庁などとのコミュニケーションだが、海外の進出先でも業界団体、商工会、JETRO な

どのネットワーク構築を進めるべきであろう。

引き続き通商環境の大きな変化が予想される2021年、企業は通商ルールの「形成→順守→活用」のポジティブサイクル（図表2）を通商戦略として積極的に回し、事業遂行に生かしていくべきである。

【注】

- 1) 経済産業省『平成28年度内外一体の経済成長戦略構築に係る国際経済調査事業（国内外における化学分野の貿易に関する調査事業）最終報告書』2017年3月31日
- 2) 日本貿易振興機構『2020年度海外進出日系企業実態調査（北米編）』2020年12月22日
- 3) 外務省「我が国の経済連携協定（EPA / FTA）等の取組」<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/fta/index.html>
- 4) 安全保障貿易情報センター『CISTEC Journal 2019.3 No. 180』「米国商務省、財務省の懸念リストの概要・比較」
- 5) 経済産業省『不公正貿易報告書2020年版』「第1部第2章 米国 P73」
- 6) 安全保障貿易情報センターほか「中国及び米国の域外適用規制について（要請）」2020年11月10日
- 7) Peterson Institute for International Economics, “US-China phase one tracker: China’s purchases of US goods”, January 27, 2021
- 8) The White House, “United States Strategic Approach to the People’s Republic of China”, May 2020
- 9) 参議院事務局『経済のプリズム No178 2019.7』「USMCA（新NAFTA）の注目点」
- 10) 安全保障貿易情報センター『CISTEC Journal 2020.9 No. 189』「中国企業製通信・監視関連機器等の米国政府調達禁止に関するQA 風解説」
- 11) 安全保障貿易情報センター『CISTEC Journal 2020.11 No. 190』「中国輸出管理法の成立・施行について」
- 12) 東京税関「事前教示制度について」<https://www.customs.go.jp/tokyo/zei/jizenkyoji.htm>