

Expert Insights

米中 貿易戦争での 関税戦略

地政学的な激動が
小売製品や消費財に
及ぼす影響を緩和する

IBM Institute for
Business Value



著者



Steve Laughlin

グローバル消費者業界
バイス・プレジデント兼
ゼネラル・マネージャー

<https://www.linkedin.com/in/steve-laughlin-3b0a0b1>
laughlin@us.ibm.com

小売業、消費財メーカー、卸売り流通業界などにおいて、世界的なリーダーシップを発揮。戦略的な方向性を定め、IBM のビジネスとテクノロジーのソリューション販売と提供を統括している。



Nathan Cheng

デジタル戦略担当
アソシエイト・パートナー

<https://www.linkedin.com/in/nathanwcheng>
nathan.cheng@ibm.com

流通や通信分野全般について顧客にアドバイスをを行っている。また IBM の持つノウハウと広く深い専門的な知識を整理して、課題解決や働き方改革といった課題について、最も必要とされる分野にイノベーションを適用する支援を行っている。小売業についての最近の活動では、関税の影響から米国の消費者を保護する方法の開発や、食料品チェーン店が顧客への価値を提供するにはどの部分の投資が最優先なのか、その優先順位を決定するための支援などがある。



Brian Love

IBM コンサルティング、
デジタル戦略担当パートナー

<https://www.linkedin.com/in/briandlove>
brian.david.love@ibm.com

IBM のデジタル戦略コンサルティング・プラクティスのパートナー。小売業や消費財メーカーに対して、ビジネス改革や、今日のデジタル世界における競争力強化に向けた、成長戦略やイノベーション戦略について、アドバイスをを行っている。また価格設定戦略やプロモーション戦略において IBM 製品を統括しており、その仕事には、現在の関税上の課題に小売業者が対応するための支援も含まれる。

企業は、世界貿易の将来に対する期待が、予想以上に楽観的過ぎたり、また逆に悲観的過ぎたりした場合の影響も考慮しながら、サプライチェーンを再考すべきである。

論点

中国製品への高い関税は、今後さらに上昇するだろう*

小売業者と消費財メーカーは、米国の消費者を商品の大幅な価格上昇から守る方法を見だし続けてきた。

企業は自社の価値提案の核となる領域において、スマート・プライシング戦略をもって、シェアを守りつつ拡大していく必要がある

「スマート・プライシング」とは、価格に対する反応が比較的低い商品のマージンを増やしつつ、他の商品のマージンは変えずにおくことで、顧客にとって最も重要な部分において値下げを行うことを指す。

ビジネスを守り、サプライヤーとの関係を育み、守るために

このような不確実性の高い時代においては、サプライヤーとより良い関係を築くことが不可欠である。そのためには、より緊密にコミュニケーションを取り、状況を緩和するための策や緊急時の対応を共同で策定する必要がある。

*2019年9月時点の予測

関税という新たな課題への対応

中国製品に対する関税についての話は、米国では2018年初頭に最も盛んに行われていた。小売業者や消費財メーカーからは、これは現実の話ではなく、ただのブラフなのではという疑念の声も上がったが、結局、それは現実であることが明らかになった。第一弾の関税はすでに劇的に上昇しており、今年、さらなる関税の導入が予定されている。

2019年9月12日現在、米国政府は2,500億米ドル相当の中国製品に25%の関税を課しており、2019年10月15日付でさらに30%に引き上げると発表している。¹ 残る3,000億米ドル相当の中国製品については、その一部に9月1日付で15%の関税が課されており、他の輸入品についても同様の関税が12月15日付で課されると発表された。² 次の展開については、憶測が飛び交っている。

懸命な米国の小売業者や消費財メーカーは、関税引き上げの影響を軽減する方法を見だしつつある。サプライヤーとの交渉の結果、中国に拠点を置くメーカーが、コストに占める関税のうち、相当な割合を負担する意思があることが判明した。米国企業は、自社の価値提案の中心にない商品について価格引き上げを行うことで、巧妙に販売価格を低く抑えるための投資を行っている。また米国企業とそのサプライヤーは、米中貿易の維持が困難になった場合に備えて、緊急時の対応の策定を急いでいる。

消費者はどの程度、コストを負担してくれるのか

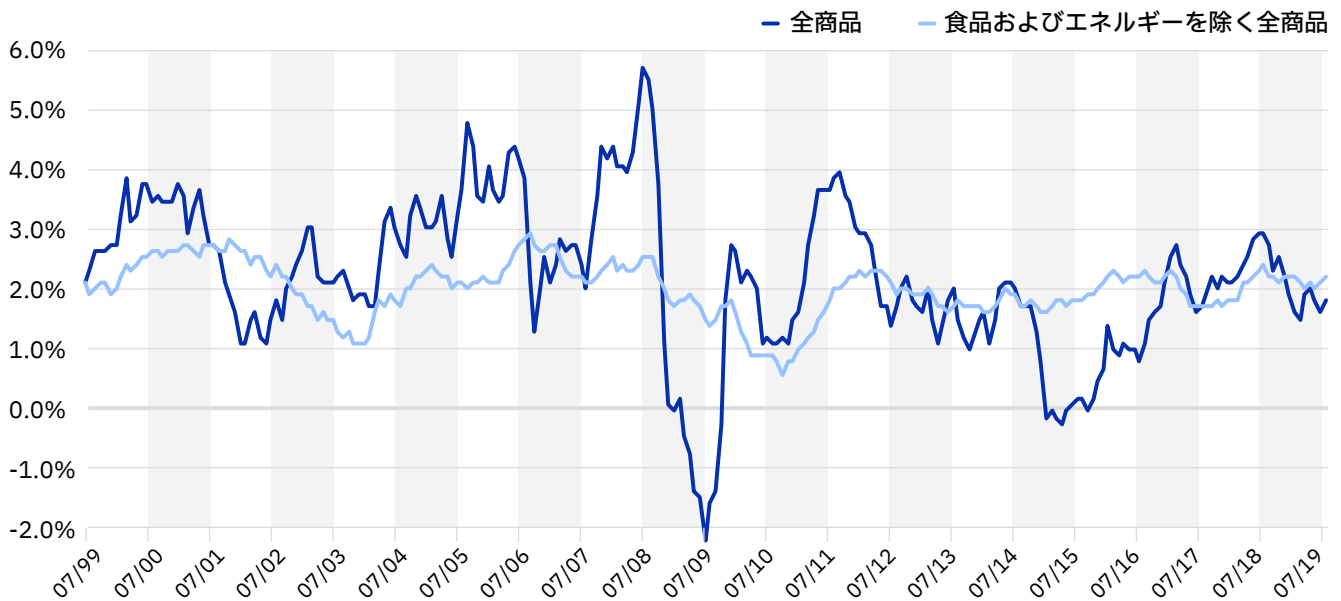
米国経済は好調であり、成長は着実で、失業率は低く、正常値を超える消費者価格のインフレはほとんど起こっていない**。³ インフレ率があまりにも低いため、米国連邦準備制度理事会は今年に入って金利を引き下げた。これはインフレを引き起こす動きである。⁴ 国内総生産（GDP）の伸びは健全であり、⁵ 過去20年と比較して米国消費者物価指数（CPI）は低い。これは今後さらに低下することも考えられる（図1参照）。米国の消費者信頼感、当初、貿易の緊張によって低下した後、2019年7月に回復した。⁶

**2019年8月時点の状況

自社よりも関税の影響が
小さい競合他社や、顧客への
投資意欲が高い競合他社について
考慮することなく、関税を
顧客に転嫁するのは誤りである。

図 1

米国消費者物価指数、20年間の12カ月変化率



出典：米国労働統計局

米国経済全体は、関税の影響をほとんど受けていないように見えるが、一部の経済指標には悪影響を示す兆候が現れている。⁷

しかしサプライヤーは、自社のコストに関税が及ぼす影響を、平均で2倍近く過大に評価している。⁸ サプライヤーの中には、極端な場合、小売業者が関税と同じ割合で価格を引き上げると考えているところもある。しかし、関税が25%だからといって、消費者価格が25%上昇するわけではなく、むしろ逆である。例えば、中国メーカーの商品を輸入する米国のサプライヤーから、小売業者が商品を購入する場合、25%の関税はサプライヤーにとってのコストアップであるが、そのまま小売販売価格が引き上げられるわけではない。中国の通貨安に加えて、補助金やリベート制度もあるため、消費者価格への影響はさらに小さくなる。

例えば、消費者価格が10米ドルで、小売業者の粗利が30%、サプライヤーの粗利が40%の商品があるとする。この場合、25%の輸入関税は、中国を拠点とする製造業者にサプライヤーが支払う4.20米ドルに適用される。これが最終的に消費者価格に転嫁されると、10ドルの店頭価格は11.05米ドルとなり、値上がり率は10.5%となる(以下に図示)。

	関税なし	関税 25%
消費者価格	\$10.00	\$11.05
小売業者の粗利 (30%)	\$3.00	
小売業者のコスト	\$7.00	
サプライヤーの粗利 (40%)	\$2.80	
サプライヤーのコスト	\$4.20	\$5.25

しかし、これには続きがある。

顧客主導の関税戦略

2018年3月、米中貿易戦争が進行中で公式に一斉攻撃が初めて行われた直後、中国の通貨は、1ドル = 6.30 円で取引されていた。しかし、4カ月も経たないうちに、元は1ドル = 6.70 元を突破、6% 下落した。Goldman Sachs は、人民元が12カ月で7.05 元という、過去10年なかった低水準に達するという見通しを発表したが、その時点ですでに予想を上回っていた。そのため、この見解については、今後、見直しが必要となるだろう。¹¹

現在の為替レートは、1ドル = 7 元である。中国から商品を輸入する際に、元で価格設定された商品をドルで購入する場合、1ドル = 6.30 元のとくと比べると、ちょうど10% 安くなっている。つまり、以前は10米ドルで輸入していた製品が、現在は9米ドルで輸入できるということだ。

これを、店頭価格が10米ドル、中国メーカーのコストが4.20 米ドルである商品に当てはめてみよう。通貨の下落によってコストは3.78 米ドルまで下がる。一方25%の関税が課されることで、コストは4.73 米ドルに上昇する。これが米国の消費者価格にそのまま転嫁されると、10.53 米ドルとなる。製品価格は25%の関税によって10.5% 上昇するはずだった。しかし以下の表に示すように、このケースでは通貨下落の影響も加わって、上昇率はわずか5.3% にとどまっている。この例からも分かるように、さらなる関税の引き上げによって、最終的な商品価格がさらに下がったとしても不思議ではない。

	関税なし	人民元が10%下落	人民元が10%下落、関税は25%
消費者価格	\$10.00		\$10.53
小売業者の粗利 (30%)	\$3.00		
小売業者のコスト	\$7.00		
サプライヤーの粗利 (40%)	\$2.80		
サプライヤーのコスト	\$4.20	\$3.78	\$4.73 → +\$.53

中国政府は報復関税の新たなラウンドを発表

2019年8月23日、中国は米国からの輸入品、総額750億米ドル相当に対して、新たな関税を課すと発表した。⁹ 2019年9月1日から、税率は5%から10%の範囲で、対象となるのは大豆、コーヒー、ウイスキー、海産物、原油などの5,078品目である。また中国財政部は、米国から輸入する自動車に対して25%、また自動車部品に対して5%の関税を、2019年12月15日から再開することを計画している。¹⁰

小売業者とブランドが関税という壁を乗り越え、成功する方法

- 自社のバリュー・プロポジションの中心となっている商品の競争力を高めることで、消費者の価格の認知度を改善する
- より強く関税の影響を受けている競合他社から、シェアを獲得する
- 価格の引き上げは、バリュー・プロポジションの中心から外れた、周辺分野の商品に制限する
- 関税の影響を軽減する必要性の少ないビジネス分野のコストを削減し、影響軽減の必要性が高い商品のコストに充当する

米国のバイヤーに対する中国製品のコスト引き下げ要因としては、通貨下落はもとより、製造コストを削減し、生産者の税負担を軽減するプログラムも挙げられるだろう。このプログラムも政府の他のプログラムも、中国に拠点を置く製造業者、米国の輸入業者、そして消費者を、関税から守る盾となっている。製品構成によっては、小売業者が関税コストの一部を負担せずに済むよう交渉できる場合もあるが、サプライヤーを活用したり、製品の調達先を迅速に変更したりするためのリソースや柔軟性を持たない小売業者は、超過コストを顧客に転嫁せざるを得ない可能性がある。

関税について、交渉によって軽減できない部分がある場合は、価格を上げるか販売量を増やす、また価格競争力のあるサプライヤーを非関税国で探すことなどで、関税分を補える。大規模小売チェーンではこれら3つの施策をすべて行うべきだが、実施には熟考を要する。関税によって価格の適性化が行われる場合、個々の商品の価格上昇は1%から8%であることが分かっている。¹² この数字を元に考えると、米国の小売業者で取扱品目の20%を中国から輸入している場合は、そのうち約30%について平均4%程度、価格の引き上げが必要となる。

レジリエンシーの必要性が 関税により明らかに

カスタマー・ファーストを掲げる米国の小売業者や消費財メーカーは、関税の影響を小さくするために、あらゆる手段を講じる必要がある。関税の可能性と脅威は、当面の間、グローバル経済と地政学的状況において重要な特徴であり続ける可能性が高い。現在の米中貿易競争下における不確実性からは、レジリエンシーと俊敏性に富んだサプライチェーンの構築、価格戦略の必要性、そしてそれらに対する備えが必要であることがはっきりしている。

米国と中国はどちらも、以下を実践することで、未知の問題に備えることができるだろう。

- **意識の向上。** 政府の発表とメディアの報道を監視し、予測する。
- **先手を打つ。** 対立緩和に向けた両国政府への働きかけを継続する。製品の生産国を多様化する。国内の供給を増やす。
- **サプライヤーの維持管理。** サプライヤーとの緊密な関係を維持する。関税の影響軽減を目的としたサプライヤーの取り組みを追跡する。変化に迅速に対応できる、緊急時の計画を策定する。

現在、企業はこれまで以上に、地政学的状況を注視し、幅広くさまざまなシナリオを想定して準備する必要がある。ディフェンス、オフェンスのどちらでも行動できるよう、態勢を整えておかななくてはならない。現代の企業は、消費者や市場の最新動向を詳細に調査するだけでなく、世界規模で展開している政府間の貿易上の軋轢や新たな協定を、リアルタイムで追わなければならない。

現在の米中間の一進一退の攻防の中で、競合他社は、中国に関連する輸出入はもちろん、中国を拠点とする企業が関わる事業の割合に応じて、多かれ少なかれ地政学的リスクにさらされている。そのため企業は、競合他社のサプライチェーンにおける強みと弱みを明確に理解し、自社のサプライチェーンと照らし合わせる必要がある。

また、将来に対する予想が楽観的過ぎたり、逆に悲観的過ぎたりした場合にどのような影響があるのか、企業はその影響が及ぶ範囲を十分に考慮して、情報を慎重に検討し、行動を選択する必要がある（図2参照）。小売業者と消費財メーカーは、軍事計画と同様に、考え得るすべてのシナリオにおいて、何が「悔いのないアクション」なのか、またそれぞれのシナリオが現実になった場合にどう対応すべきなのかを把握しておく必要がある。加えて、その計画を大胆かつ迅速に実行する準備も必要である。

状況の注視、計画立案、必要な対応の調整に責任を持つ担当者や事業所の任命も、不確実な事態における後悔しないアクションの1つである。計画の立案には、問題のあるシナリオをモデル化したり、必要となる前に緊急時の対応を明確にし、テストを実施したりすることが含まれる。緊急時の対応が発動された場合には、対応の管理は一元的に行い、明確な指示を上層部から出すべきである。

競合企業は、多かれ少なかれ、
自国以外での事業割合に
応じて地政学的なリスクに
さらされている。

図 2

小売業者が考える関税の将来予測と、予測に対する合理的な判断に基づく行動、実際の関税の動きから生じるそれぞれの結果

関税の 将来予測	合理的な行動	実際の関税の動きと、それによるそれぞれの結果		
		上昇	変わらず	低下
上昇	<ul style="list-style-type: none"> - 関税引き上げに先立つ在庫の備蓄 - 中国以外の国への、サプライチェーンの移転 - 早期に利ざやを獲得するため、可能な部分で価格を引き上げる - サプライヤーのコスト増加を先延ばしにする 	仕入れを先行することで、コスト節減を達成	同じコストで過剰在庫が発生	高い関税水準での過剰在庫が発生し、サプライチェーンが混乱
変わらず	<ul style="list-style-type: none"> - 発注規模を一定に保つ - 可能な部分で、価格の引き上げを続ける - 現状の関税水準に基づいて、サプライヤーとの交渉を継続する 	低い関税での先行的な仕入れによる、機会費用の発生	同じコストで適切な在庫を確保	通常の発注規模のまま、コストが増加
低下	<ul style="list-style-type: none"> - 関税が撤廃されるまで発注を一時停止し、減少した在庫の補充は行わない - 関税が撤廃されるまで、一時的なコストの増加を容認する - 市場シェアを獲得するため、価格を低く抑える 	在庫が不足し、関税水準の上昇により、コスト上昇が発生	在庫不足だが、追加費用は発生せず	在庫不足だが、関税を回避することでコストは節減

出典：IBM による分析

貿易戦争を生き抜くには

その定義と慣例、両方の意味において、関税は、経済的に弱い分野を、自国より発展した海外の競合他社から保護するために、政府によって利用されてきた。¹³ しかし関税政策は、単なる経済保護主義というよりも、地政学的なパワーバランスに関する問題と結びついている。より大きな地政学的な状況を見ていない米国企業は、国境を越えたリスク管理の見直しが十分であるとは言えない。

通貨リスクは、グローバル企業が長きにわたって注視してきたテーマである。経済的な不均衡の是正にとどまらず、地政学的な問題に対処する手段として貿易障壁が利用されることは、業界が継続的に管理しなければならない新たなリスクである。

関税に対応する十分な準備はできているか

- 中国に拠点を置く企業から、直接的、あるいは間接的に仕入れる製品の総コストは、サプライヤーや品目ごとにどの程度あるか。
- 顧客に価値を提案する、その中心にある品目において、関税圧力にさらされているものについては、価格の認識を管理するために、どのような戦略をとっているか。
- サプライヤーからの関税関連コスト引き上げ要求を拒否することにおいて、競合他社と比較してどの程度成功しているか。こうした要求を管理し、また将来の関税引き上げリスクに事前に対応するために、どのようなプログラムを実施しているか。

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
Produced in the United States of America
September 2019

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、Watson は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「Tariff response strategies for the US-China trade war - Easing the impact of geopolitical upheaval on retail and consumer products」の日本語訳として提供されるものです。

69027869JPA-02

Expert Insights について

Expert Insights は、ニュース価値の高いビジネスや関連テクノロジーのトピックについて、ソート・リーダーの見解を伝えるレポートです。世界中の該当分野の専門家との対話に基づいて作成しています。詳細については、IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com) までお問い合わせください。

注釈および出典

- 1 Swanson, Ana. "Trump delays planned tariff increase in 'gesture of good will' to China." The New York Times. September 2019. <https://www.nytimes.com/2019/09/11/us/politics/trump-counterfeit-drugs-china.html>
- 2 "Trump's 15% tariffs on \$112 billion in Chinese goods take effect." CNBC. September 2019. <https://www.cnbc.com/2019/09/01/trumps-15percent-tariffs-on-112-billion-in-chinese-goods-take-effect.html>
- 3 Amadeo, Kimberly. "How is the US economy doing?" The Balance. August 2019. <https://www.thebalance.com/how-is-the-economy-doing-3306046>
- 4 <https://www.cmegroup.com/trading/interest-rates/count-down-to-fomc.html>
- 5 Mutikani, Lucia. "U.S. GDP first-quarter growth unrevised at 3.1%." Reuters. June 2019. <https://www.reuters.com/article/us-usa-economy-gdp/us-gdp-first-quarter-growth-unrevised-at-31-idUSKCN1TS1UR>
- 6 Mislinski, Jill. "Consumer confidence rebounded in July." Advisor Perspectives. July 2019. <https://www.advisor-perspectives.com/dshort/updates/2019/07/30/consumer-confidence-rebounded-in-july>
- 7 Fitzgerald, Maggie. "Here's a list of recession signals that are flashing red." CNBC. September 2019. <https://www.cnbc.com/2019/09/02/heres-a-list-of-recession-signals-that-are-flashing-red.html>
- 8 IBM client experiences.
- 9 Xiong, Yong and Victoria Cavaliere. "China retaliates with tariffs on \$75 billion of US goods." CNN. August 2019. <https://www.cnn.com/2019/08/23/business/china-tariffs-trade-war/index.html>
- 10 同上
- 11 Ismail, Netty Idayu. "Goldman expects Yuanto breach 7 per dollar within three months." Bloomberg. June 2019. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-06-09/goldman-now-sees-yuan-breaching-7-per-dollar-within-three-months>
- 12 IBM client experiences.
- 13 Kenton, Will. "What is a tariff?" May 2019. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/t/tariff.asp>

