

strategy&

Part of the PwC network

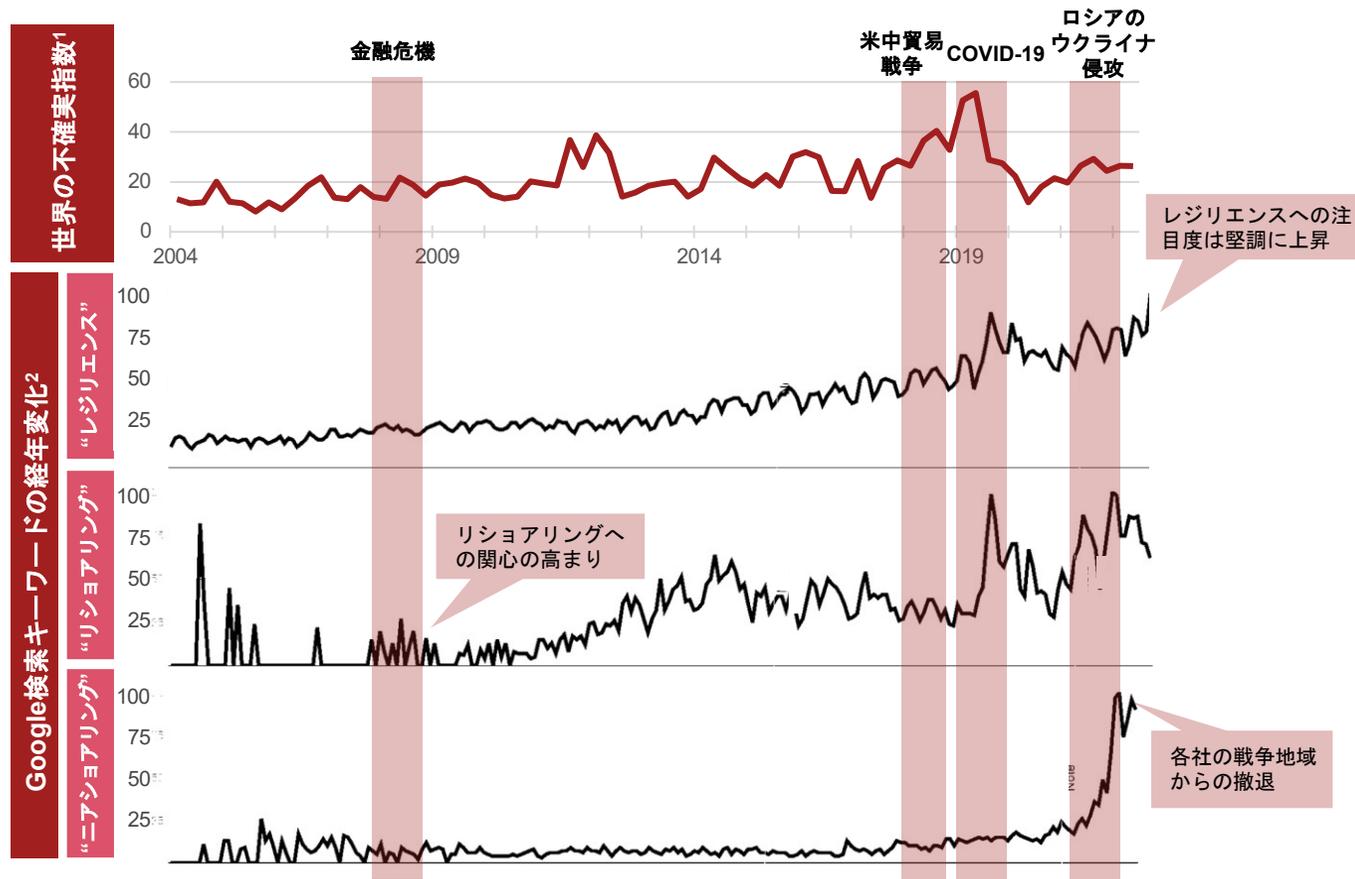
グローバル拠点配置の 最適化に向けて

世界的危機の時代における
将来の拠点配置に関する考察



不確実性が高まるなか、地政学リスクの低減・継続的な成長のためのレジリエンス向上に向けて、目的を明確にした行動が鍵

概要: 地政学的状況と企業への影響



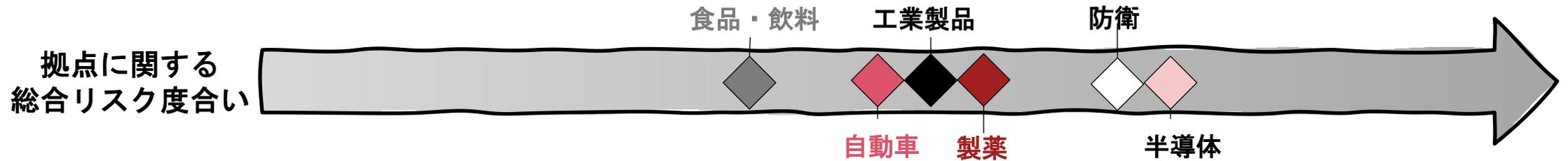
各国の政策と産業動向が各社のオペレーションに影響を与える

- パンデミックによるサプライチェーン途絶により、堅牢なバリューチェーンの必要性が高まっている
- 安全保障を巡る攻防や人権などの社会問題の勃発により、サプライチェーンにますます圧力がかかっている
- 輸入制限、サステナビリティに関する規制、政府の補助金、保護主義により、現地サプライヤーへの切替やサプライヤーとの戦略的提携が進みつつある
- 製品のカスタマイズ化に伴い、サービスレベルとリードタイム維持のために、柔軟かつ差別化されたサプライチェーンの重要度が高まっている
- 高い市場成長に対応するためには、垂直立上げおよび商品化のスキルが求められている
- 新興市場の継続的な成長とかつての低賃金国における人件費上昇に伴い、従来のサプライチェーンの見直しが必要となっている

業界によってリスク度合いは異なり、種別に応じた拠点戦略が必要

業界別の平均的なリスク度合い

※業界の網羅性はない

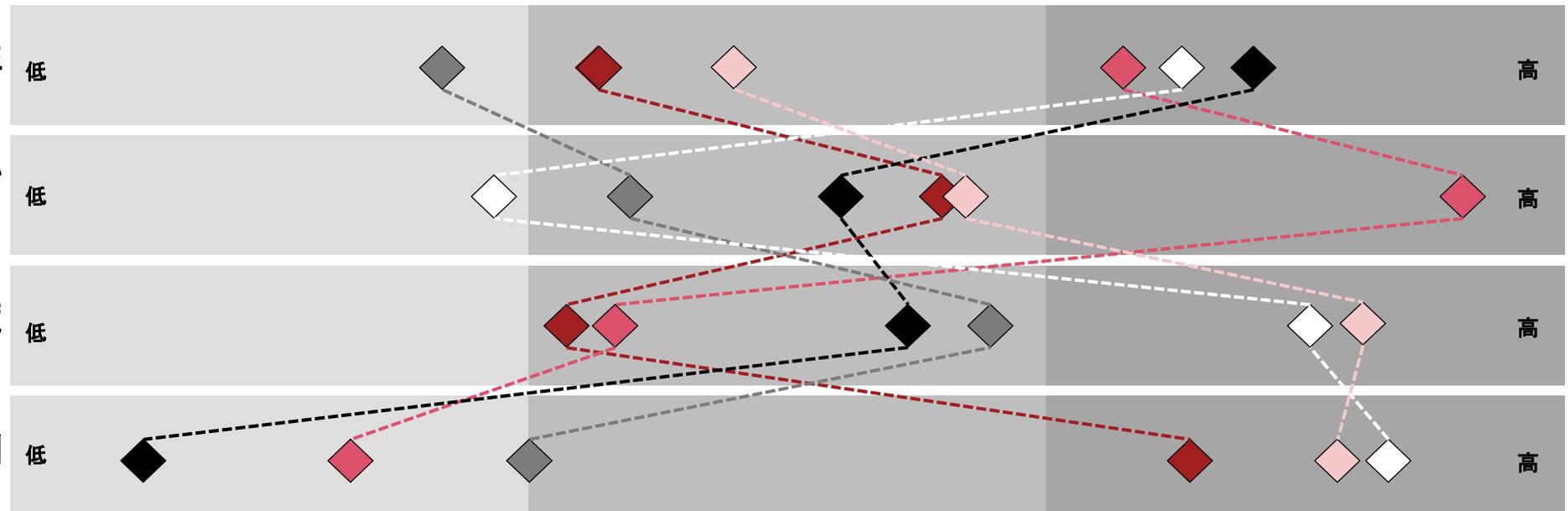


サプライチェーンの複雑性
(プレイヤー数/段階、ネットワーク)

拠点のグローバル化度合い
(サプライヤー・生産・顧客間の距離)

資本集約度
(生産設備、仕掛在庫)

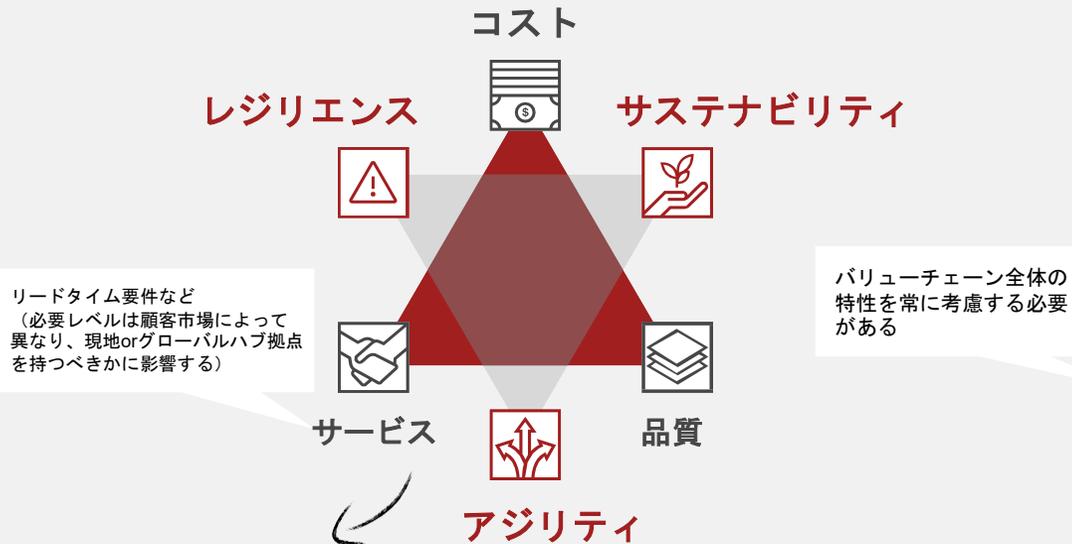
規制
(規制範囲・地域)



戦略目標とサプライチェーン前提の整理が拠点配置検討の出発点

戦略目標とサプライチェーン前提

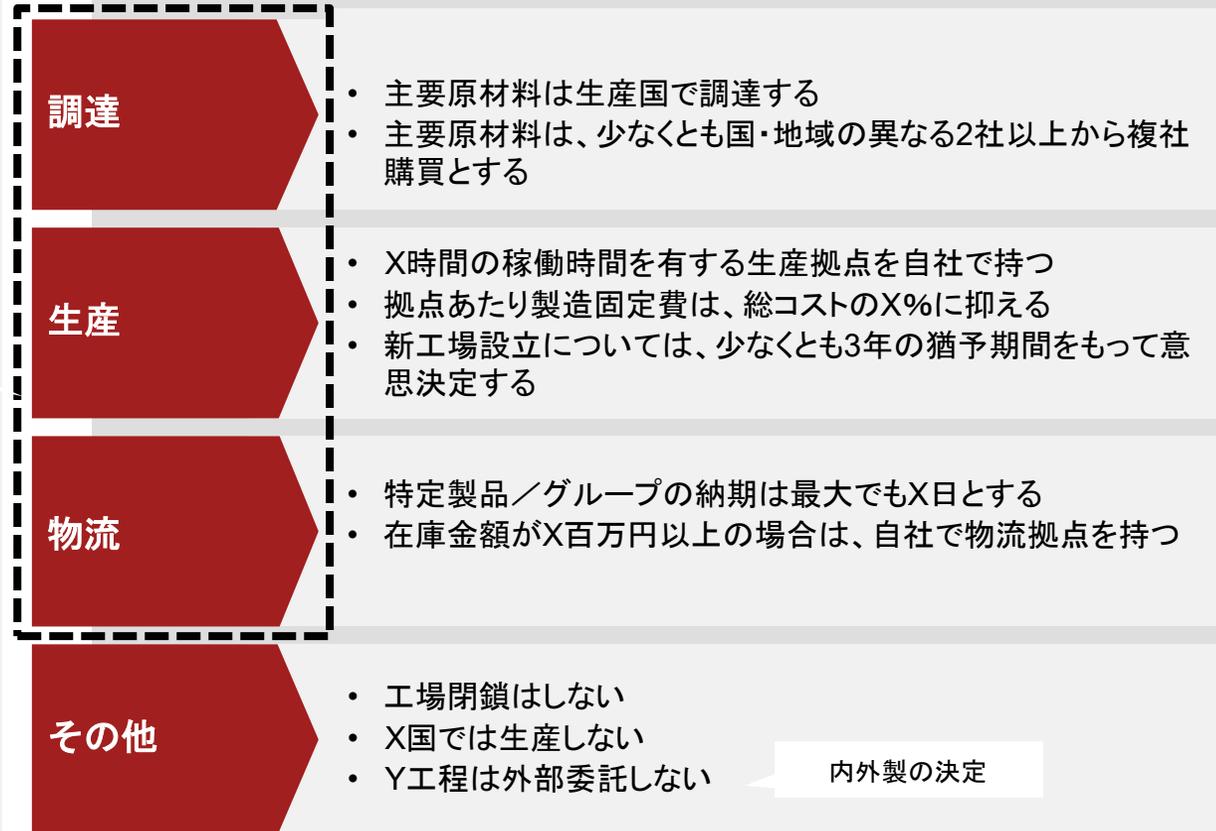
戦略目標



検討事項

- 戦略目標のなかで優先順位をどう設定するか？
- 達成すべき具体的な目的／目標は何か？
- 拠点配置を検討するうえで、考慮すべきトレードオフには何かがあるか？

サプライチェーン前提 (例)



リショアリングとニアショアリングは、自国ないし自国周辺に拠点を配置することで、高いレジリエンスを実現する

リショアリング・ニアショアリングの詳細

定義と方向性

リショアリング



地理的に分散していた拠点、ないし拠点の一部を、自国へ戻すこと

- 移管対象としては、特に戦略的分野（航空宇宙、自動車、マイクロエレクトロニクス、医療機器など）
- 上記に加え、高度に自動化された分野

ニアショアリング



地理的に分散していた拠点、ないし拠点の一部を、自国周辺に移管すること（米国からメキシコ、ドイツから東欧など）

- 移管対象は、自動化が進んでいない非戦略分野のマニュアル業務
- リショアリングに適さない分野の代替策

メリットとデメリット



- 輸送ルートを短縮できる
- 地政学上のレジリエンスを高められる
- 間接部門のシナジー効果が期待できる



- 市場へのアクセスが悪い
- ノウハウ・設備・体制を再構築する必要がある
- 原価・製造人件費コストが高くなる



- 文化・地理・タイムゾーンが近いこと、協力関係を築きやすい
- 地政学上のレジリエンスを高められる



- 市場へのアクセスが悪い

各業界で見られる特徴的な動き

- **消費財**: 複数のドイツ企業は、中国から自国へ生産回帰
- **半導体**: EU全体で430億ユーロを半導体産業に投資予定

- **自動車**: ドイツの自動車部品サプライヤーは、自動車OEM工場の近接国・地域に自社工場を移管

フレンドショアリングとデカップリングは、高リスク地域を避けることで、グローバル全体での拠点最適化を目指す

フレンドショアリング・デカップリングの詳細

	フレンドショアリング	デカップリング
定義と方向性	 <p>同盟国や友好国など(政治上)近い関係にある国・地域に限定してサプライチェーンを構築すること</p> <ul style="list-style-type: none">グローバルでのオペレーションおよびパートナーシップ構築(政治リスクの低い国・地域に限定)	 <p>国・地域間の投資や通商を規制で阻害し、サプライチェーンを連動させないこと(“チャイニーズウォール”など)</p> <ul style="list-style-type: none">グローバルでのオペレーションおよびパートナーシップ構築(規制により、他国との供給関係は限定的)
メリットとデメリット	<ul style="list-style-type: none">+ 調達コストを適正化できる信頼できるパートナーシップによりレジリエンスを高められる <ul style="list-style-type: none">- 市場へのアクセスが悪い低生産コスト国・地域に拠点配置できないケースがある	<ul style="list-style-type: none">+ 市場アクセスが良い調達コストを適正化できる余力のある構造によりレジリエンスを高められる <ul style="list-style-type: none">- 間接費がかさむ管理・調整力を要する
各業界で見られる特徴的な動き	<ul style="list-style-type: none">自動車: ワイヤハーネスの生産をウクライナから北アフリカやメキシコに移管航空・防衛: 自国利益に繋がるよう、主要顧客とのオフセット取引がしばしば行われている半導体: 米国はCHIPSおよび科学法を制定し、自国生産を促進	<ul style="list-style-type: none">情報技術: IBMは、ドイツに欧州初の量子データセンターを開設することを発表製薬: バリューチェーンの最終工程で紙などの資材調達を取り扱う地域もある

セーフショアリングは、柔軟かつ迅速に拠点移管することで、グローバル全体で最適なモノの流れ・最適なコストを実現する

セーフショアリングの詳細

目的と成功要因

目的



戦略目標を達成するための
生産拠点の最適配置
(品質、コスト、サービスレベルなどの観点)



地政学／経済環境の変化
に応じた迅速な拠点移管

成功要因

- 優れた生産移管能力
- 高いレベルでの業務標準化
- 有能なマネジメントチーム
- 現地人材強化への積極投資

実施のための必須事項／ガイドライン

		ケイパビリティ	
		差別化要素 (= 競争優位の源泉)	非差別化要素 (= 事業運営の上で必要な要素)
経営資源	資産	可動性を確保・維持 することで、必要に応じて数週間ないし数カ月で生産拠点を変更 特別な装置、車輪付き設備、コンテナソリューション(例: BioN Tainer)など	柔軟な契約条件のもと、 現地のサービス提供者を最大限活用しリース／アウトソーシング する 機械、建物、メンテナンス、物流などのリース／アウトソース
	ナレッジ	自国に集約 することで、ナレッジ・知的資産の流出を防ぐ 独自の知的財産(ブランド、ライセンス、生産ノウハウ)、R&Dの専門知識や設備(MES)など	通常の操業に関しては、 サービス提供者を活用／アウトソース する 現地仕様に合わせた設計業務、非重要業務などのアウトソース
	人材リソース	グローバルチームを現地へ配置し 、拠点移管が必要な場合は柔軟にチームを再配置する ¹⁾ 重要なマネジメント運用や専門タスクのグローバルチームによる遂行など	現地の有期雇用スタッフを雇う 機械操作、配送や小規模な組立工程などの高いスキルレベルは要さない作業を担うスタッフ

メリットとデメリット



- 変化に対する柔軟性、機敏性、安全性、回復力を極めて高く維持できる
- 高いサービスレベル(短納期など)を実現できる



- 初期投資が大きい(現地人材のトレーニング、グローバルコアチームの配置など)

事例

- “コンテナ式工場”
- プロジェクト型事業／建設現場
- 船舶用ディーゼルエンジン(造船所での直接製造)
- 軍事に係るメンテナンス
- 自動車メーカーとサプライヤーのウクライナからの撤退

グローバル拠点配置の 課題に直面するなかで、 COOは次の5つの問いに 答える必要がある



各拠点の**戦略目標**と比べて、レジリエンスはどの程度重要か？



現行の拠点配置にはどのような**リスク**があり、そのリスクはいつ顕在化する可能性があるか？



自社拠点の**あるべき姿**に照らし合わせた際に、対処すべきリスクは何か？



顧客やサプライヤーの視点を踏まえて、拠点配置戦略を検討できているか？



今すぐに対処すべきリスクは何で、後回しにできるリスクは何か？

執筆者



Axel Borowski
パートナー
シュツットガルト



Hans-Jörg Kutschera
パートナー
ミュンヘン



Georg Krubasik
ディレクター
シュツットガルト



Raimund Wolf
ディレクター
フランクフルト

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社
ストラテジーコンサルティング (Strategy&)



www.strategyand.pwc.com

本報告書は、PwCメンバーファームが2023年11月に発行した『Global footprint optimization』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。
オリジナル(英語版)はこちらからダウンロードできます。 <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/functions/operations/safe-shoring.html>
日本語版発刊年月：2024年4月

© 2024 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. Mentions of Strategy& refer to the global team of practical strategists that is integrated within the PwC network of firms. For more about Strategy&, see www.strategyand.pwc.com. No reproduction is permitted in whole or part without written permission of PwC. Disclaimer: This content is for general purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.