

Robert Handfield  
ノースカロライナ大 博士  
チャペルヒル校 サブライチェーン  
・マネジメント



ロバート・ハンドフィールド ノースカロライナ州立大学教授

## 米中分断下の供給網 ④

# 製造業の米国回帰は困難

### ポイント

- 海外への生産移転は最低5年視野に計画
- 国内回帰コストと地政学的リスクで判断
- 供給網の冗長性確保や在庫積み増し有効

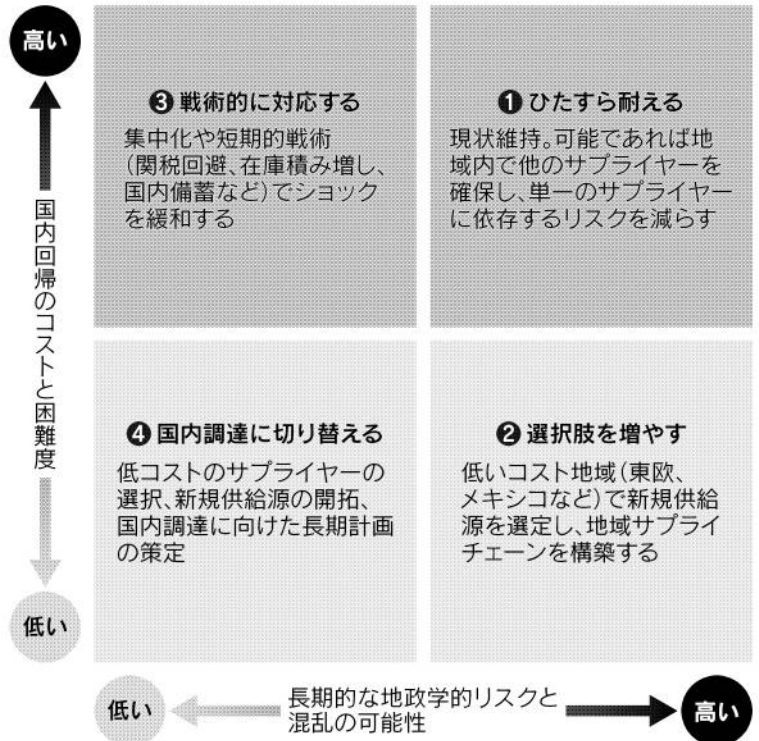
バイデン政権がサプライチェーンの再設計に中心を移した。製造業の中国依存に終止符を打ちたいからだ。特にハイテク分野で中国が競争力を高める恐れがある。バイデン米大統領は2021年2月、医薬品、重要鉱物、半導体、高容量電池の重点4品目のサプライチェーン（供給網）を見直す大統領令に署名した。大統領令は「大統領令は、米経済の重要部門におけるサプライチェーンの脆弱性の問題に取り組み、いかなる危機も米国民が自国産業に頼って乗り越えられるようにするためのものだ」と語った。

大統領の発言は、サプライチェーンに関し政治家も一般市民に劣らず無知であることを露呈した。多くの人々はグローバル・サプライチェーンの複雑さを理解しておらず、国際貿易の現状からすれば、大統領令によりスイッチを切り替えるように全製造業の国内回帰を実現するのは不可能だということもわかっていない。

バイデン政権がサプライチェーンの再設計に中心を移した。製造業の中国依存に終止符を打ちたいからだ。特にハイテク分野で中国が競争力を高める恐れがある。バイデン米大統領は2021年2月、医薬品、重要鉱物、半導体、高容量電池の重点4品目のサプライチェーン（供給網）を見直す大統領令に署名した。大統領令は「大統領令は、米経済の重要部門におけるサプライチェーンの脆弱性の問題に取り組み、いかなる危機も米国民が自国産業に頼って乗り越えられるようにするためのものだ」と語った。

大統領の発言は、サプライチェーンに関し政治家も一般市民に劣らず無知であることを露呈した。多くの人々はグローバル・サプライチェーンの複雑さを理解しておらず、国際貿易の現状からすれば、大統領令によりスイッチを切り替えるように全製造業の国内回帰を実現するのは不可能だということもわかっていない。

### 地政学的リスクを軽減するためのサプライチェーン戦略の枠組み



を低減するサプライチェーン戦略の枠組みを考察した（図参照）。サプライヤーが特定の国・地域に固定され国内回帰が困難な度合いや、深刻な地政学的混乱が起きる可能性に応じて、集中化・地域化もしくは国内回帰を選ぶ指針となる。

図の縦軸は、サプライヤーの固定化やコスト要因など外的事業環境により供給源の国内回帰や移転が困難である度合いを表す。中国産業の多くには政府資金が投じられており、新たなサプライヤー開発に要する資本コストが極めて大きい。これが国内回帰への投資の高いハードルとなる。横軸は進行中の重要な地政学的事象（英国の欧州連合離脱や米中貿易戦争など）に起因する現在のリスクと混乱（関税、輸入割り当て、輸出制限など）が今後も続く可能性を表す。この2つの軸から、大きく分けて次の4つの戦略を導き出せる。

第1に国内回帰の困難度も地政学的リスクも高いケースで、「ひたすら耐える」戦略となる。

労働コストのみならず輸送費、関税、供給途絶リスクなどの問題で海外のサプライヤーから製品を調達するコストが高騰したため、国内回帰を巡る議論が活発化している。特にコロナ危機で人工呼吸器などの重要物資の供給途絶リスクが判明してからは、国内回帰の必要性が一層強く認識された。だがサプライヤーが既に定着している分野では経済的要因の克服は容易でなく、現状維持を基本とする戦略をとらざるを得ない。

一部の産業では、サプライチェーンの再構築は非常に困難だ。例えばエレクトロニクス産業は、部品製造も最終組み立てもアジアに集中している。よって企業はサプライチェーンに冗長性を持たせたり、異なる地点に在庫を維持したりするといった戦術で備えることが望ましい。

第2に国内回帰の困難度は低く地政学的リスクは高いケースで、「選択肢を増やす」戦略となる。

不確実性とリスクの回避を優先するサプライチェーンの論理からしても、サプライヤーが顧客の近くに位置すれば輸送コストが大幅に圧縮されるとの認識からしても、国内回帰の動きは理にかなう。特に大きくかさばる割に利幅の小さい品目では、輸送コストを避けて消費地の近くで生産することが合理的だ。

地元市場の知識を生かして国内調達を増やし、経済成長につながる好機でもある。例えばインドや中国の携帯電話メーカーは、地元市場向けに地元で生産する地域サプライチェーンから調達し市場シェアを高めている。顧客や消費地に近いほどコストは抑えられる。

第3に国内回帰の困難度は高く地政学的リスクは低いケースで、「戦術的に対応する」戦略となる。

コロナ危機を機に、医薬品、医療用品、ヘルスケア用品、精密機器などへのアクセス確保の重要性が認識され、関税は引き下げられる可能性がある。一方で、先進国で低価格の医療用品などの国内生産が急拡大する可能性は低い。このカテゴリーの製品に関しては、現時点での地政学的リスクは大きくないため、生産を国内に切り替えるコストを正当化しにくい。企業は関税の回避、地域物流拠点での在庫積み増し、国内での備蓄など戦術的に短期的対応をとることが望ましい。

しかしこのカテゴリーでも、例えば新型コロナウイルス治療薬などを国内で生産するよう政治的圧力がかけられ、いずれ企業は国内回帰を検討することになる。製造業も、供給途絶リスクを回避するとともに予備の供給源を確保する目的で、コスト高になっても高性能部品などの国内サプライヤーの確保に乗り出すはずだ。

第4に国内回帰の困難度も地政学的リスクも低いケースで、「国内調達に切り替える」戦略となる。

文化の違いに影響されやすい品目や国内に供給源を確保できる品目は、サプライチェーンの国内回帰が主流となるだろう。国産品への消費需要が高まれば、このカテゴリーには成長が期待できる。例えば生鮮食品、高度な医薬品（遺伝子治療など）や高度な医療用品（人工呼吸器など）だ。衣料分野など、すぐに受け取りたい消費者のニーズに応えるようなサービスでも国内立地が重要な条件となる。

グローバル・サプライチェーンは今後5年間、ここに示した方向で変化すると予想する。それはおそろしく混乱の時代となるだろう。

国内回帰のコストと困難度

高い

低い

低い

高い

長期的な地政学的リスクと混乱の可能性

低い

高い

① ひたすら耐える  
現状維持。可能であれば地域内で他のサプライヤーを確保し、単一のサプライヤーに依存するリスクを減らす

② 選択肢を増やす  
低いコスト地域（東欧、メキシコなど）で新規供給源を選定し、地域サプライチェーンを構築する

③ 戦術的に対応する  
集中化や短期的戦術（関税回避、在庫積み増し、国内備蓄など）でショックを緩和する

④ 国内調達に切り替える  
低コストのサプライヤーの選択、新規供給源の開拓、国内調達に向けた長期計画の策定

バイデン政権がサプライチェーンの再設計に中心を移した。製造業の中国依存に終止符を打ちたいからだ。特にハイテク分野で中国が競争力を高める恐れがある。バイデン米大統領は2021年2月、医薬品、重要鉱物、半導体、高容量電池の重点4品目のサプライチェーン（供給網）を見直す大統領令に署名した。大統領令は「大統領令は、米経済の重要部門におけるサプライチェーンの脆弱性の問題に取り組み、いかなる危機も米国民が自国産業に頼って乗り越えられるようにするためのものだ」と語った。

大統領の発言は、サプライチェーンに関し政治家も一般市民に劣らず無知であることを露呈した。多くの人々はグローバル・サプライチェーンの複雑さを理解しておらず、国際貿易の現状からすれば、大統領令によりスイッチを切り替えるように全製造業の国内回帰を実現するのは不可能だということもわかっていない。