



# 半導体企業が 未開拓の ビジネス機会

研究開発費および関税緩和による  
コスト削減の可能性

2020年グローバル半導体業界の展望

---

パート1：財務・運営関連トピック

[home.kpmg/semiconductors](https://home.kpmg/semiconductors)

# 執筆者紹介



**Tim Zanni**

KPMGのグローバルおよび米国のテクノロジー部門リーダー。世界のテクノロジー分野をリードする業務アドバイザー・会計サービスを提供するというKPMGの戦略を統括している。KPMGのシリコンバレー事務所に於いて事務所長を7年間務めたほか、業務開発リーダーとして35年以上の経験を有する。テクノロジー産業の破壊的技術革新のトレンドおよびイノベーションハブに関する内容領域専門家。



**Lincoln Clark**

KPMGのグローバル半導体部門リーダー、KPMG米国のテクノロジー・メディア・通信部門メンバー。32年以上にわたり、フォーチュン500企業のリードパートナーとして監査・会計サービスを提供してきた。IPO、デットファイナンス、買収、エクイティファイナンス分野において、半導体メーカーをサポートしてきた幅広い経験を持つ。



**Chris Gentle**

KPMGのグローバル半導体部門パートナー、KPMG米国のテクノロジー・メディア・通信部門メンバー。また、シリコンバレー部門のテクノロジーリーダーも務める。20年以上にわたり、半導体、エレクトロニクス、ソフトウェア業界の上場企業や非公開企業に向けて、財務諸表監査、M&A財務デューデリジェンスサービスを提供している。



**Scott Jones**

KPMGのグローバル半導体部門プリンシパル、KPMG米国のテクノロジー・メディア・通信部門メンバー。15年以上にわたり半導体業界のプログラムマネジャーを務めるほか、半導体セクターの株式アナリストやテクノロジー企業に対するコンサルティングの経験を持つ。R&Dポートフォリオ管理、先進テクノロジーの財務モデリング、M&A戦略、合併後の管理統合、経営モデルの変革などの分野において、業績向上のためのサービスを提供している。



**Shrikant Lohokare, PhD**

世界半導体連盟 (Global Semiconductor Alliance: GSA) のグローバルバイスプレジデント兼エグゼクティブディレクター。GSAでは、グローバルオペレーションとグローバル戦略をリードするとともに、半導体、ソフトウェア、システム、ソリューション、サービス、新市場を含む幅広いエコシステムの中で各種の取組みを推進。またベテランのテクノロジーエグゼクティブでもあり、起業家、投資家でもある。ハードウェア、ソフトウェア関連の技術イノベーション、商業化、新規ビジネスのインキュベーションと規模拡大、業務運営管理、企業戦略に加え、フォーチュン500企業の業務開発、ベンチャーキャピタルからの支援による起業、非営利組織について20年以上もリーダーシップをとってきた経験を有する。

# はじめに

KPMGは『グローバル半導体業界調査』を毎年実施しており、今回が第15回となります。そのパート1となる本報告書では、特に研究開発 (R&D) の効率性および関税の軽減における財務・運営上の機会を取り上げています。

半導体は、近代における最大の発明と言えます。半導体は今日のハイテクかつハイパーコネクティッドな（あらゆるものがつながる）世界の中核的な構成要素であり、ビジネスや社会のほぼすべての側面が半導体の確かなエコシステムに依拠しています。

今回で15回目となる『グローバル半導体業界調査』では、不可欠な産業となった半導体業界の未来について3つのパートに分け、調査を実施しました。本報告書（パート1）では、企業の財政・運営に関する期待、並びにそれらを推進するトレンドに焦点を当てるほか、半導体業界のリーダー達による収益、利益率、従業員の増加、支出に関する予想を反映した半導体業界信頼指数を紹介します。

KPMGは毎年『グローバル半導体業界の展望』を刊行していますが、半導体企業の最高責任者（CEO）、最高執行者（COO）、最高財務責任者（CFO）およびその他のリーダーが、業界の課題や機会を踏まえて適切に自社の戦略と運営の舵を取るうえで、役立て頂いています。その第15版となる本報告書（パート1）およびパート2、3は、半導体企業・サプライヤーを代表する半導体業界のエグゼクティブへの質問の調査結果を掲載するものです。

半導体業界が私達の生活や企業経営、経済成長の在り方に変貌をもたらす技術発展を引き続き推進していくなか、本調査がビジネスの成功の一助となりますと幸いです。本報告書は、2019年第4四半期にKPMGと世界半導体連盟（GSA）が世界の半導体企業のシニアエグゼクティブ195名を対象に実施したウェブベース調査の結果をまとめたものであり、調査対象者の内訳は以下となります（端数処理のため合計が100%とならない場合があります）。

**企業の所在地**：米国：45%、アジア太平洋地域：33%、欧州・中東・アフリカ：16%、その他：7%

**企業の収益**：10億ドル以上：32%、10億ドル未満：68%

**調査対象者の職位**：経営幹部：47%、VP（バイスプレジデント）：19%、ディレクター・その他：33%

**企業形態**：非公開会社：46%、公開会社：43%、ベンチャー資本のスタートアップ：11%

## 業界セグメント：

- ファブレス半導体企業：37%
- 製造施設を有する半導体企業：17%
- サプライヤー、ベンダー：17%
- サービス/システム/ソリューションプロバイダー：15%
- その他：15%

## 主要調査結果

# 41%

の研究開発費が、市場にあまり効率的に整合しておらず、10億ドルの研究開発費を削減できる可能性を示しています。



# 67%

の半導体企業が、関税コストの一部またはすべてを顧客に転嫁することを予定しています。

# 58%

の半導体企業が、関税対策として業務やサプライチェーンの変更を予定しています。



# 59

来年度における半導体業界信頼指数のスコアは、半導体業界のリーダーの明るい見通しを表しています。





# 2019年は市況悪化も 半導体業界のリーダーはいまだ楽観的

## 要点

回答者の多くは、2019年の半導体業界の低迷は、長期的な視点で見れば一時的な現象と考えており、メモリ市場の反騰により、2020年には成長すると予想しています。

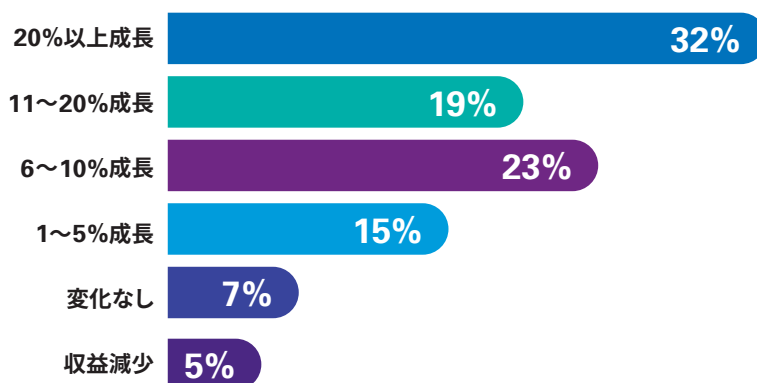
半導体市場の回復に乗ずるために、最大限の成長機会にかなう機器、技術、および人材に戦略的に投資します。

2019年には半導体企業の収益悪化や、新たな関税による悪影響がありましたが、半導体業界のリーダーは2020年の自社の業績に明るい展望を抱いています。調査対象企業の収益、営業利益率、従業員規模、設備投資、研究開発費支出に関する調査対象者の1年間の見通しに基づいた半導体業界信頼指数のスコアも59ポイントと好調です。

このような業界全体の前向きな見方は、楽観論ではなく、むしろ価格によるメモリセクターの2019年の伸び悩みを主要因とし、半導体産業の他のセクターも業績不振に終わったという認識に基づくものです。メモリを除けば、半導体市場全体の業績は比較的横ばいであったものと考えられます。

KPMGの調査結果では、収益10億ドル以上のメモリ関連の大企業は、メモリセクターの業績はすでに底を打ったと認識していることが分かりました。これらの企業は、メモリの過剰供給が解消される兆候を踏まえ、2020年に同セクターが回復すると確信しているだけでなく、競合他社の中小企業が予想するほど飛躍的な成長ではないにしろ、さらなる伸び幅も期待しています。こうした従来型のグローバル半導体ビジネスは、成長の遅いセクター全体でより多様化しており、これまで以上に世界経済の逆風にもさらされています。このような要因はすべて、来年の期待を弱める可能性があります。

今年度と比較した場合、来年度はどの程度自社の収益成長が見込まれますか？



出典：『KPMGグローバル半導体業界調査結果』（2020年）  
端数処理のため合計が100%とならない場合があります。

一方、2019年には収益が1億ドル未満の中小企業は実際に脅威にさらされることはありませんでした。通常、こうした中小企業は、市場でのシェアが低い用途に自社の技術を特化させているので、その見通しは業界全体の収益の減少から影響を受けません。実際に、規模が小さい企業ほど自社の展望に自信を持っています。こうした新しい市場参入者は概して、モノのインターネット (IoT)、人工知能 (AI)、5Gなどの革新的なチップの活用、および自動車や通信などの高成長セクターにより適合しています。

半導体メーカーの2020年の収益成長見通しは、その企業規模を問わず特に堅調です。本格的な回復と価格の上昇により、半導体業界エグゼクティブの10人のうち9人近く (89%) が来年の企業収益の増加を予想しています。また、予想される収益成長の程度も大きく、すべての企業のうち、回答者の74%が自社の年間収益が6%以上増加すると予想しています。高成長を遂げている中小企業においては、回答者の58%が2020年に20%以上の収益成長を予測しています。

メモリの余剰が解消し、需要が徐々に回復すると予想しており、半導体企業は業界全体が復活すると見込んで、資本を投入しようとしています。ほとんどの企業は、2020年の収益成長を促進するために、機器、ソフトウェア、および従業員に投資する予定です。10人中6人近く (59%) のエグゼクティブが設備投資の増加、約4分の3 (73%) が従業員規模の拡大を計画しています。また、価格の低下はもはや大きな懸念事項ではないため、年間の営業利益率の予想もおおむねプラスになっています。

「メモリの需要が2018年の歴史的な業界成長を牽引しましたが、2019年には過剰供給により市況が大幅に低迷しました。しかし、半導体はコネクティッドされた世界経済において事実上すべての場面で活用されています。この産業は成熟しており、強固な基盤の上に再構築を始めています。不確実性が弱まるなか、半導体メーカーとサプライヤーは成長モードに戻ろうとしています。」

— Lincoln Clark、KPMG米国、  
グローバル半導体部門、  
担当パートナー

## 半導体業界信頼指数

59

KPMGの半導体業界信頼指数は、半導体担当エグゼクティブの半導体業界に対する信頼感を測定したものです。信頼指数値は、調査対象企業における収益、営業利益率、従業員の規模、設備投資、研究開発費支出の年変化に関する調査回答者の1年間の見通しから算出しています。

## 企業の収益別指数

64

1億ドル未満

58

1億ドル 9.99億ドル

52

10億ドル以上

# 研究開発費の効率化で10億ドルの費用削減機会を創出

急速に進化する半導体産業では、最新の材料、技術、チップ設計、製造プロセスへのアクセスが長らく競争の基盤となってきました。しかし、今日のハイパーコネクティッドな世界では、研究開発の優先順位がこれまでになく高まっており、費用も増加しています。

第一に、半導体企業は、ますます複雑化する業務支援アプリケーションと末端市場に直面しています。第二に、テクノロジープラットフォーム企業は自社のチップを社内で設計しており、製品やサービスを多様化しようと従来の半導体ビジネスに挑戦しています。第三に、人材の雇用と維持、専門ソフトウェアの開発をはじめとするイノベーションを実現するための追加コストが上昇し、同じ目標を達成するためにも、よりレベルの高い研究開発投資が必要になってきました。その結果、チップメーカーは設計の選択肢が狭まった状況で、さらに大きな賭けに出ることを強いられています。

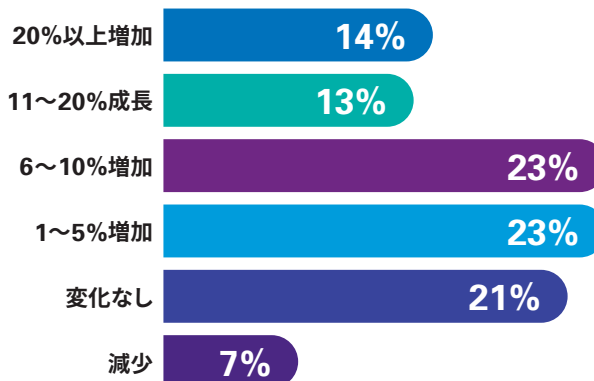
市場の力が働いていることを考えると、世界全体の研究開発費が膨れ上がり、2018年には過去最高の640億ドルに達し、2019年も引き続き増加し続けているのも不思議ではありません<sup>1</sup>。KPMGの調査では、研究開発は半導体業界のリーダーが2020年に多額の投資を予定している分野であることがわかりました。回答者の4分の3近く（73%）が来年度に研究開発費を増強する予定であり、そのうち27%が10%以上の増額を計画しています。

しかし、研究開発費の増強で、期待通りの収益が生み出されているか？、とえばおそらく一部の企業はその限りではありません。研究開発費の効率化にはまだ改善の余地があります。KPMGの調査によると、研究開発費のうち9%が市場機会に効率的に整合しておらず、また、32%が市場での販売につながるか疑問が残る製品やプログラムに投入されていることから、市場機会との整合性に疑いがあります。これは、2018年の調査以来、研究開発の効率性が低下したことを示しています。

もちろん、研究開発費は一定量が無駄になることが予想され、許容されることもあります。すべての創造的な挑戦と同様に、イノベーションには常にある程度のリスクが伴います。すべてのアイデアが十分な資金を得られるわけではありませんし、すべてのイノベーションが製品ポートフォリオに組み込まれることもありません。また、新製品のすべてが市場の潜在力に込められるわけではありません。どれほど研究開発に長けていたとしても、どの半導体企業も何らかの失敗を経験します。

それでもなお、研究開発の失敗が成功を上回ることは許されません。研究開発の支出が増えれば、投資が無駄に終わるリスクも増大し、損失金額も数百億ドルとは言わずとも優に数十億ドルには達してしまいます。半導体企業は、研究開発投資の効率を高め、研究開発プロセスをより効果的にする必要があります。10億ドルの潜在的な機会を創出できるかは、そこにかかっているのです。

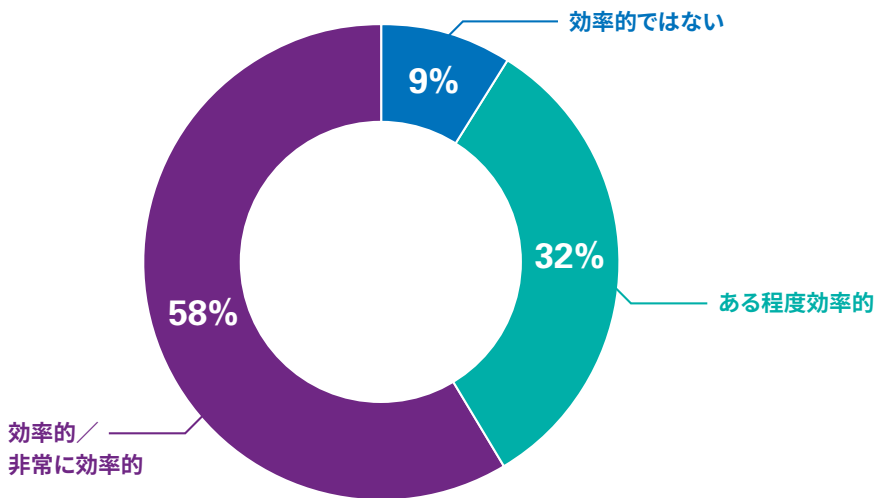
来年度の自社の半導体研究開発費は、今年度と比較してどの程度変化すると予想されますか？



出典：『KPMGグローバル半導体業界調査結果』（2020年）  
端数処理のため合計が100%とならない場合があります。

<sup>1</sup> Semiconductor R&D Spending Will Step Up After Slowing (IC Insights, 2019年1月31日)

自社の研究開発費は、どの程度効率的に市場機会に整合していますか？



出典：『KPMGグローバル半導体業界調査結果』（2020年）  
端数処理のため合計が100%とならない場合があります。

アジャイルなポートフォリオ管理<sup>2,3</sup>は、研究開発プロセスの改善、イノベーション投資のリターン向上、研究開発のリスク軽減を目指す半導体ビジネスにとって、大きな変化をもたらす可能性があります。市場の混乱と激しい競争に直面し、急速に変化を遂げている業界では、研究開発の年間計画や予算編成などのビジネス戦略の優先順位を決め、資金調達する従来型のアプローチは効果的ではありません。チップメーカーは、進行中の提案プロジェクトの中から最も潜在的な可能性を秘めている製品を見つけ、それらにリソースを割り当てるアジャイルなプロセスを必要とします。

アジャイルの原則をポートフォリオ管理に適用することにより、チップメーカーは、変化する市場と顧客の需要に基づいて、プロジェクトを迅速に再評価し、優先順位を付け直すことができます。そうすることで、市場に売り込むスピードを上げ、新たな機会も活用できるようになります。また、アジャイルなポートフォリオ管理によってイノベーションパイプラインの可視性が向上し、チップメーカーは、成功の見込みのないプロジェクトを削減し、その次に最も価値の高いプロジェクトにリソースを割り当て直すタイミングを把握することができます。

半導体の研究開発コストが上昇しているため、チップメーカーは、研究開発プロセスへのデータアナリティクス (D&A)<sup>4</sup>の導入により、研究開発を最適化し、投資収益率 (ROI) を改善し、より収益率の高い製品をより迅速に市場に投入することができます。D&A機能はアジャイルなポートフォリオ管理の基本部分であり、異質なメンバーで構成された製品設計チームが大量のデータに隠された知見を解明・共有することを支援し、それによって生産性を向上させ、設計ライフサイクル全体を短縮します。

2 How agile portfolio management can align performance with strategy—and transform your business (KPMG米国、2019年)  
3 The right to win in semiconductors (KPMG米国、2016年)  
4 Evolving the D&A of semiconductor R&D (KPMG米国、2017年)

「半導体ビジネスは、研究開発の効率性を上げることで優位性を増しますが、リスクを取ることを抑制しないように注意を払う必要があります。市場機会に完全に整合できているということは、経営者が既知のニーズを満たすことに集中しすぎるあまり、企業の長期的な成長につながる新たな展望について十分に幅広く考えていないことを暗示している可能性があります。」

Scott Jones、KPMG米国、  
グローバル半導体部門、  
プリンシパル

## 要点

研究開発費が増加するほど、コストが無駄になるリスクは増大し、その損失額は数十億ドルにも達します。

アジャイルなポートフォリオ管理により、研究開発予算を効果的に活用します。これにより、新しいイノベーションを市場の新たなニーズに整合させ、最大限の潜在的機会にリソースを割り当てることができます。

# 国際貿易の変化がもたらす機会

現在の「自国中心主義」の貿易環境は、世界の半導体産業にとって大きな課題であり、世界的な関税と保護主義の高まりは、2020年に期待される収益増加の達成に対して逆風をもたらし続けると考えられます。突然発生する新たな貿易コストの管理は、ビジネスリーダーにとって目下のところ最大の関心事です<sup>5</sup>。

米国の関税は、世界の貿易問題の中核に位置します。2018年以来、米国は、不公正と考えられる貿易慣行の是正、知的財産権侵害の防止、および国内産業の保護と国家安全保障のために、数十億ドルの輸入製品に対して複数回にわたり関税を課しています。この関税は、半導体チップのほか、電子機器や自動車などの最終製品に多く使用されている工業材料や製品に適用され、カテゴリに応じて関税率が7.5～50%引き上げられます<sup>6</sup>。

## 国際関税の混乱によるコスト圧力の高まり

米国の関税の大半は中国からの輸入品を対象としているため、米国の輸出品に対する中国の報復関税が発生し、半導体産業と中国の貿易関係がさらに複雑になっています。輸出入される部品の関税は、チップの製造コストに直接影響します。KPMGの調査によると、半導体企業の3分の2（67%）は、関税にかかる費用の一部またはすべてを顧客負担にすることを予定しています。

収益が10億ドル以上の大企業は、関税コストの問題をクリアできる可能性が高くなります。こうした大企業は、製造規模が大きく、サプライチェーンをグローバルに展開しているため、通常かなりの

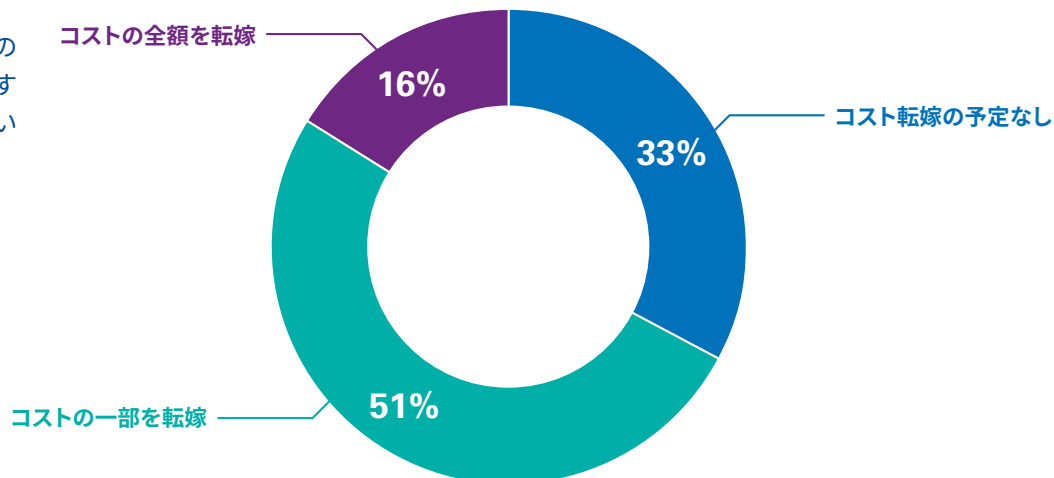
関税債務を負っています。また、公開企業であることが多いため、四半期ごとに健全なリターンを求める株主の圧力を受けやすく、関税コストを迅速に回収することがより重要になります。さらに、大手半導体メーカーは市場シェア、デザインの優位性、そして強固な顧客関係により価格設定力が得られるため、顧客に対する値上げに関するリスクを軽減できます。

一方、収益1億ドル未満の中小企業は、関税コストを顧客に転嫁することをより躊躇しているように見受けられます。大企業よりも少数の製品を少数のサプライヤーを通じてやりとりしていることから、これらの企業は現在、関税の影響を受けていない国で調達を行っている可能性があり、したがって多くの追加費用を被っていないかもしれません。さらに、多くの場合、こうした中小企業の地位は完全に確立されておらず、より大きな他社と価格競争する必要があるため、最後の選択肢として価格を引き上げる可能性があります。

## サプライチェーンへの影響

関税は財務面だけの問題ではありません。関税により、在庫計画からロジスティクス、通関手続、コンプライアンスに至るまで、サプライチェーン全体における数多くのプロセスが大幅に複雑化しています。リスク軽減のため、半導体企業の58%は、サプライチェーンにおいて何らかの運営上の対策を実施すると予定しています。関税の影響を受けない新しい地域の新たなベンダーからの調達、関税の対象となる調達拠点から離れた製造および組立て・テスト施設の追加設置が、こうした対策の上位に来ることが予想されます。

あなたの組織で現在進行中の国際的な関税活動がもたらす主な財政的影響は何だと思えますか？



出典：『KPMGグローバル半導体業界調査結果』（2020年）

<sup>5</sup> Global trade: The evolving world order (KPMGインターナショナル、2019年)

<sup>6</sup> Trump Administration Tariff Actions (Sections 201, 232, and 301): Frequently Asked Questions (米国会議調査局、2019年2月22日)



大手半導体メーカーは、大きなオペレーションの変更を行う可能性が高いようです。こうした企業は世界中にグローバルな拠点と施設を保有しており、現行のオペレーションを中止することなく関税の影響を緩和できます。むしろ、すでに利用可能な調達先からの輸入バランスを再調整する可能性もあります。グローバルなサプライチェーンが確立されていない中小企業にとって、中国や関税の影響を受けるその他の地域から製造拠点を移転することはより困難であり、よりコストがかかってしまいます。したがって、こうした中小企業が、関税への対応策としてオペレーションを変更する可能性は低いと考えられます。

### その他の関税軽減戦略

確かなこととして言えるのは、関税リスクがまだ存在しているということです。より広範な貿易交渉が継続している一方、貿易問題の解決は十分ではないため、半導体メーカーとその顧客は変化し続ける状況に適應するために迅速に行動しなければなりません。

関税軽減策を実施することの利点は大きい場合があります。さまざまな業界の100名を超える貿易業務担当エグゼクティブを対象としたKPMGの調査によると、戦略的な関税軽減計画を実施した企業は、米国への輸入品に対する関税を平均59%節減しました<sup>7</sup>。そして、サプライチェーンの再最適化によって、関税の軽減以外にも他のコスト削減や、運営上のメリットを得ることができます。

### 原産地国の調整

半導体企業とその顧客がビジネスに大きな混乱を招くことなく関税コストを削減する1つの方法として、戦略に基づいて事業拠点を部分的に移転することが挙げられます。多くの企業は、製造能力と熟練度の点で中国に匹敵する国はないことを認めるものの、台湾、

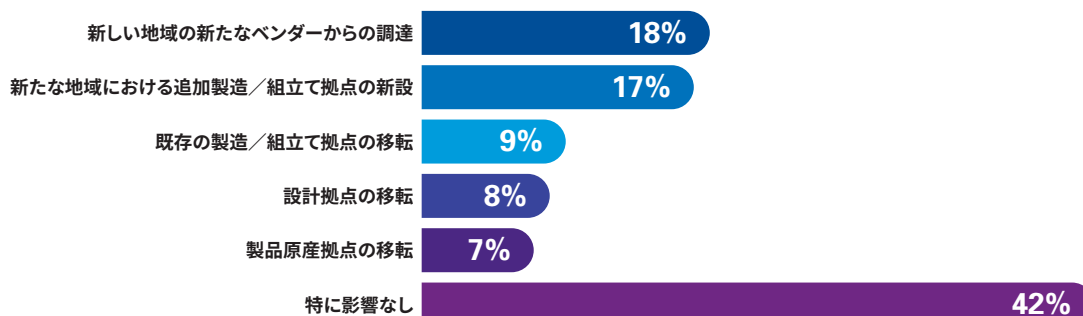
ベトナム、マレーシア、フィリピン、およびその他の低コストのアジアの製造圏を中国の代替拠点と考えています。また、二重拠点および複数拠点戦略を採用している企業もあり、現在の関税、自由貿易、地理的要因に応じて、多様な市場への供給をさまざまな拠点から柔軟に行っています。

ただし、多くの場合、製造プロセスの一部の工程を中国から低コストの製造拠点到るだけでも、原産国が中国以外となる可能性があります。同様に、中国での最終組立てまたは試験作業を継続しながら、中国以外の国から主要なコンポーネントを再調達するだけでも、場合によっては製品の原産国が中国以外となる場合があります。米国での輸入品の原産国は、製品に関する情報と状況の詳細なレビューに従ってケースバイケースで決定されますので、製品の調達先や製造拠点の部分的な調整といった関税軽減戦略については、大がかりな投資を行う前に慎重に吟味する必要があります。

### 関税が免除となる製品

半導体企業が関税債務を軽減することが可能となるもう1つの方法は、関税の免除を申請することです。関税の免除は主に3つの基準（(1) 関税が輸入業者またはその他の米国の川下企業に深刻な財政的損害をもたらすこと、(2) 十分な容量または品質の製品を中国以外から調達できないこと、(3) 中国の「Made in China 2025」産業政策に関係する製品でないこと）に基づいて認可されます。関税の免除手続は複雑です。免除は製品ごとに申請する必要があり、当局は損害を詳細に立証することを要求しますが、免除が許可された場合、その潜在的なメリットはかなり大きなものとなる可能性があります。重要な点として、免除を認可された輸入業者は、将来の輸入および関税の発効日以降に支払った金額を還付する場合は両方に、この免除制度を適用することができます。

あなたの組織で現在進行中の国際的な関税活動がもたらす主な運営上の影響は何だと思いますか？



出典：『KPMGグローバル半導体業界調査結果』（2020年）  
端数処理のため合計が100%とならない場合があります。

<sup>7</sup> How are tariffs impacting organizations? (KPMG米国、2019年)

## 国際貿易の変化をもたらす機会 (前頁の続き)

「現在の国際貿易がおかれる環境では、関税軽減戦略の再検討とグローバルサプライチェーンの最適化により、コストを節約できる可能性があります。」

Chris Gentle、KPMG米国、  
グローバル半導体部門、  
パートナー

### 価値低減プログラム

第三に、ほとんどの関税は従価法に基づいて評価されるため、輸入業者は関税債務全体を減らすために輸入製品の価値を下げる選択肢を検討する場合があります。既存の製品の価格と支払体系を調べることが推奨されるとともに、場合によっては、輸入業者が輸入品のファーストセール価格を関税評価額として申告できる輸出プログラムなどの確立された評価方法の使用を拡大することにより、大幅な節税が可能になる場合があります。

### 関税の払戻し

最後に、米国で破損した製品、米国の製造工程で使用された製品、または米国への輸入後に海外に再輸出された製品については、関税払戻しプログラムにより、対象品目に支払われた関税の最大99%を回収できる場合があります。最近の規制の変更により、関税払戻しプログラムはこれまでになく利用しやすくなりました。今日の関税環境において、これまで関税管理に関心を持たなかった多くの輸入業者は、節税の大きな機会があることに驚いています。

### 輸出管理上の留意点

関税に加えて、米国当局は、米国企業が中国とビジネスを行うことをさらに制限する措置を講じ続けています。最近施行された政策は、特定の中国のハイテク企業（HuaweiやZTE<sup>8</sup>など）とのビジネス取引の制裁、海外人材の雇用に必要なビザ申請とライセンス認可の政府監視の強化、米国の独自技術で製造した外国製品に対する司法権の拡大と、広範に及びます。これらの措置は、半導体業界が中国だけでなく世界市場で効果的にビジネスを行う能力に影響を与えています。こうした課題に直面して、半導体企業は、刻々と変化する国際貿易環境に迅速に対応できるよう、現在のサプライチェーンと調達戦略のみならず将来のビジネス機会も真に理解する必要があります。

8 Huawei and ZTE Hit Hard as U.S. Moves Against Chinese Tech Firms (ニューヨークタイムズ、2018年4月)

# 要点 (関税コストの管理)

自国の産業の保護に関心を持つ国が増えるにつれて、関税を撤廃する傾向に逆転しました。関税紛争がエスカレートすると、企業が巻き込まれる可能性があり、コストが増加します。影響をコントロールするための戦略をいくつかご紹介します。

## 短期戦略

大手企業のなかには、中国からの南下政策、さらにはオンショアの選択肢を採用している企業もある。他にも、二重／複数拠点戦略を採用している企業もあり、現在の関税、自由貿易、地理的要因に応じて、さまざまな場所から多様な市場に柔軟に対応できるようになっている

新たな関税コストの軽減または回収には、特に関税の免除と再分類、関税評価計画、関税の延期および払戻しプログラムといった、50を超える方法を活用できる

製品設計者とサプライチェーンおよび国際貿易の専門家を結集することにより、企業は自社製品を短期間で関税緩和できるよう設計することができる

KPMGの調査によると、関税の影響を積極的に軽減しようとしている企業は、ビジネスプロセスの改善に対する業界と企業の意向によって異なるが、関税の負担を平均58%軽減できる

## 長期戦略

企業は、以下の戦略を取ることによって、今後数年先および数十年先に直面する可能性のある戦略・運用上の新たな課題に備えることができます。

地政学的な力とその影響を考慮した戦略的計画を立案できるように、企業のリスク評価と日常業務を統合する

ゲームボーディングとシナリオプランニングを活用して、地政学的な力が及ぶ影響を評価し、現在および将来の展開に応じて最善の選択肢を決定する

顧客、サプライヤー、および競合他社の行動を理解して、自社のコスト体系とサプライチェーンが市場よりも優位にあることを確認する

貿易コンプライアンスとコストの問題に対する自社のアプローチが納税責任と事業を展開する国への社会貢献に関する自社の方針に準拠していることを確認する

方針、最低基準、国際業務プロセス、標準書式、業績履歴、報告プロセスなど、国際貿易管理のための強力なガバナンスを確立する

柔軟なサプライチェーン戦略と強力な貿易管理インフラに投資し、安定したシナリオ計画に基づいて戦略を策定することで、企業はどのような将来においても競争上の優位性を高めることができます。

# KPMGおよびGSAについて

## KPMGグローバル半導体部門

テクノロジーは現在、日常生活のほぼすべての側面に関係しています。半導体業界は、デジタル化されたコネクティッドな世界の到来を、成長に活かそうとしています。予期しない大きな変革をうまく乗り越え、新たな機会を捉えることができれば、確実に飛躍できると考えられます。KPMGのグローバル半導体部門は、半導体企業がこの新しい世界の舵を取り、優位に立つための支援をしています。当社の専門家の国際的なネットワークは、今日の差し迫ったビジネス上の課題の先を見据えるとともに、短期、長期両方の成功に最適と考えられる戦略的選択肢を予測するため、あらゆる規模の半導体関連クライアントと緊密に協力しています。詳しくは、[home.kpmg/semiconductors](http://home.kpmg/semiconductors)をご覧ください。

## KPMGグローバル戦略グループ (KPMG Global Strategy Group)

KPMGのグローバル戦略グループは、民間企業や公的機関、非営利組織と協力して「イノベーションから成果へ」に向けた戦略を立案・実行し、クライアントの目標と目的の達成を支援しています。KPMGのグローバル戦略グループの専門家は、成長、業務戦略、コスト、取引、変革などの組織的な課題に対処するため、インサイトとアイデアを創出しています。詳しくは、[home.kpmg/strategy](http://home.kpmg/strategy)をご覧ください。

## KPMG貿易・関税サービス (KPMG Trade & Customs Services)

KPMGの貿易・関税に関する豊富な知見と400名を超える80カ国の専門家ネットワークにより、世界に遍在するコスト節約の機会の識別、およびサプライチェーンと国際貿易の実務におけるコンプライアンスリスクの管理をサポートします。KPMG貿易・関税サービスの専門家には、世界中の税関・輸出当局の元職員、業界の専門家、通関業者、認定を受けた輸出・通関の専門家、ビジネス、経済学、および法律の高度な学位を持つ専門家、そして、経験豊富な貿易技術者が含まれます。詳しくは、<https://home.kpmg/xx/en/home/services/tax/global-indirect-tax/trade-andcustoms.html>をご覧ください。

## 世界半導体連盟 (GSA)

GSAでは、リーダーたちが集結して、半導体、ソフトウェア、ソリューション、システム、サービスを包括する、効率的で収益性が高く持続可能な半導体およびハイテクのグローバルエコシステムの確立に向けて取り組んでいます。GSAは主導的な業界団体であり、全世界のエグゼクティブが、同業者やパートナー、顧客と相互に交流し、共同でイノベーションを進めることによって、業界の成長を加速するとともに、投資した知的資本に対する利益の最大化を図っています。半導体業界のトップ企業を含む、世界30カ国以上、約300社におよぶ会員企業を代表し、世界的に大きな影響力を有しています。全世界の会員は、最も活気に満ちた新興企業から、業界の大手各社やテクノロジー関連のトップ企業まで幅広く、業界収益の75%を占めています。GSAについて、詳しくは、[www.gsaglobal.org](http://www.gsaglobal.org)をご覧ください。

## KPMGサプライチェーン・オペレーションサービス (KPMG Supply Chain and Operations Services)

効果的なサプライチェーン管理により、企業の成長と収益性、運用効率を高め、顧客に差別化された新しい価値を提供することができます。KPMGのサプライチェーン・オペレーションサービスは、企業が持続的な競争上の優位性を構築するために不可欠な一連のプロセス、テクノロジー、および人を変える手段の活用を支援します。経験豊富なアドバイザーは、サプライチェーンの設計と管理の複雑さを理解しており、また、KPMGの戦略的ビジネスアプローチは、サプライヤーから顧客に至るまでの広範なサプライチェーン全体における事業損益のバリューの創造と維持に役立ちます。詳細は、<https://advisory.kpmg.us/services/operations/supplychain-operations.html>をご覧ください。

[home.kpmg/jp/socialmedia](http://home.kpmg/jp/socialmedia)



本報告書に記載している一部またはすべてのサービスは、KPMGの監査関与先および関連会社への提供が禁止される場合があります。

本冊子は、KPMGインターナショナルが2020年1月に発行した「Untapped opportunities for semiconductor companies」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 20-1035

© 2020 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and the U.S. member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.