



產業供應鏈

南向新航線

KPMG 商情先驅

—

June 2023



前言

在近三年後，全球終於迎來了後疫情時代；各大品牌、零售業、製造業終於可以重新將目光望向遠方。亞太地區無疑是個充滿活力的製造和供應鏈環境，企業採購部門無不密切關注市場發展、產業方向與成長機會。在這期間，各種紛擾也不斷發生，像是國際貨運困難、貿易緊張局勢、原物料短缺、採購市場的政治不穩定性，以及災難性氣候事件等。由KPMG、太平洋盆地經濟理事會(PBEC)及澳洲蒙納許大學馬來西亞分校(Monash University Malaysia)共同出版的《亞太地區全球採購解密》報告，內容主要在探究亞太地區整體的採購及最新經濟趨勢；研究結果顯示這些現象對於未來幾年的全球商業局面，將產生持久性的影響。

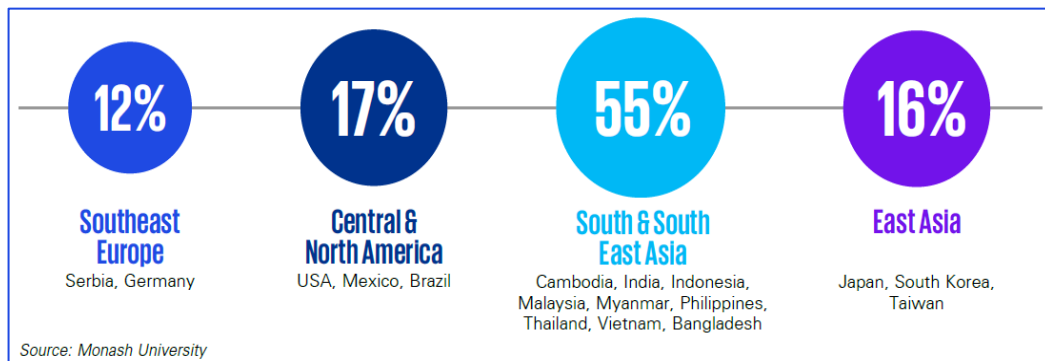
原文請參考：[Charting a new course in Asia Pacific](#)



背景介紹

報告受訪對象以《財富》世界500強的跨國企業居多，其中超過75%為市值超過10億美金的企業。這份報告分析了132家正在考慮或已經改變其供應鏈採購來源的企業，並涵蓋2018年至2023年，共232個的產地遷移。調查數據顯示，大部分的產能流動發生於亞洲：55%在東南亞及南亞、16%在東北亞、17%在美洲，尚有12%在歐洲。企業遷移產地至東南亞地區最主要的原因是避免過度仰賴單一市場製造。

圖1. 企業搬遷分佈：2018年至2023年



根據國際貨幣基金組織(IMF)的最新預測，亞洲新興市場和發展中經濟體今年的經濟成長速度將比全球平均水準高出20%。儘管近期全球經濟仍受多方因素干擾，但亞太地區的經濟成長仍值得期待。從受訪企業的反饋中得出以下三大關鍵啟示：

- 1. 支持與資助新興供應鏈市場的重要性：**為擴展國家經濟，政府應持續實行各項有效措施、優惠稅率與配套規劃，以吸引更多製造商、供應商、品牌商與投資人的注入，並為企業尋求人才和勞動力。
- 2. 遷移產能考量要素：**企業在搬遷或轉移產能至一個全新的國家時，運輸成本、交貨可靠性、供應方量能及供應商財務穩定性為關鍵考量要素。
- 3. 關注永續與原物料供應風險：**原物料取得與永續發展是企業最高度關注的議題之一。

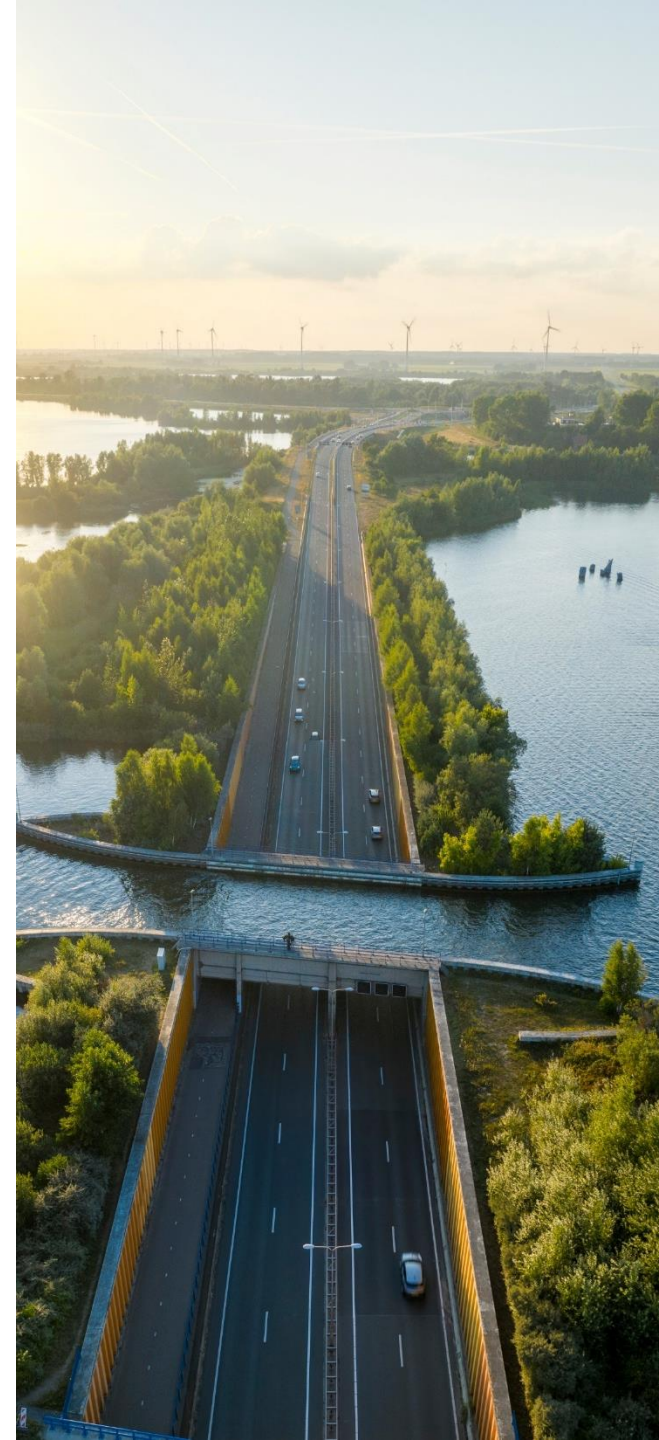
亞太地區的時代來臨

過去三年期間，中國的進出口增長速度約為全球平均的五倍之多。即使在全球皆面臨外來直接投資(FDI)萎縮的情況下，近年中國的外來直接投資熱度依舊不減，此舉證明中國強大的拉動因素(pull factors)，也迫使企業在這個世界第二大經濟體中接連擴展。全球景氣的復甦促使需求量增加，各大廠家紛紛相中亞洲供應鏈市場的多元背景，而決定將產線設置於亞洲的情形日益俱增。

縱使在疫情的影響之下，中國的貿易市場地位仍然難以動搖 - 其科技產品的市佔率連連攀升，諸如機械和設備、智慧型手機與筆記型電腦，以及新興的綠色科技產品等。這可歸因於中國擁有全球每年最多的高等教育畢業生數量，且其中以科學、科技、工程和數學(STEM)為專業的人才高達400萬人。中國過去幾十年來投注於研發所帶

來的創新能力得到了相應的回報，使其在全球專利申請排名中名列前茅。

東南亞是亞洲第三大、世界第五大的經濟體，此刻正走向與中國相似的經濟成長路徑。其中旅遊業可說是東南亞最舉足輕重的產業，目前正緩慢但穩健的朝著疫情前締造的4,000億美元的光榮紀錄前進，連帶加強了消費者信心，促進整體區域經濟的繁榮。





通過互惠性貿易政策 - RCEP，加深亞洲市場一體化

2022年1月1日生效的「區域全面經濟夥伴協定」(Regional Comprehensive Economic Partnership, RCEP)是迄今世界上規模最大的自由貿易協定，為中國和東協10國的經貿合作帶來實質的利益。海關資料顯示，2022年第一季，中國對東協的進出口總額達202億美元，較去年同期增長8.4%，占中國對外貿易總額的14.4%。RCEP為企業帶來的好處很有感，藉由成員國彼此間關稅消除及法規調整，不僅進口的成本降低、出口的機會增加，同時更深化會員國間供應鏈的連結。依據此協定，區域內90%以上的商品貿易最終將實現關稅豁免，大大帶動跨境貿易。

打造企業最適棲身處

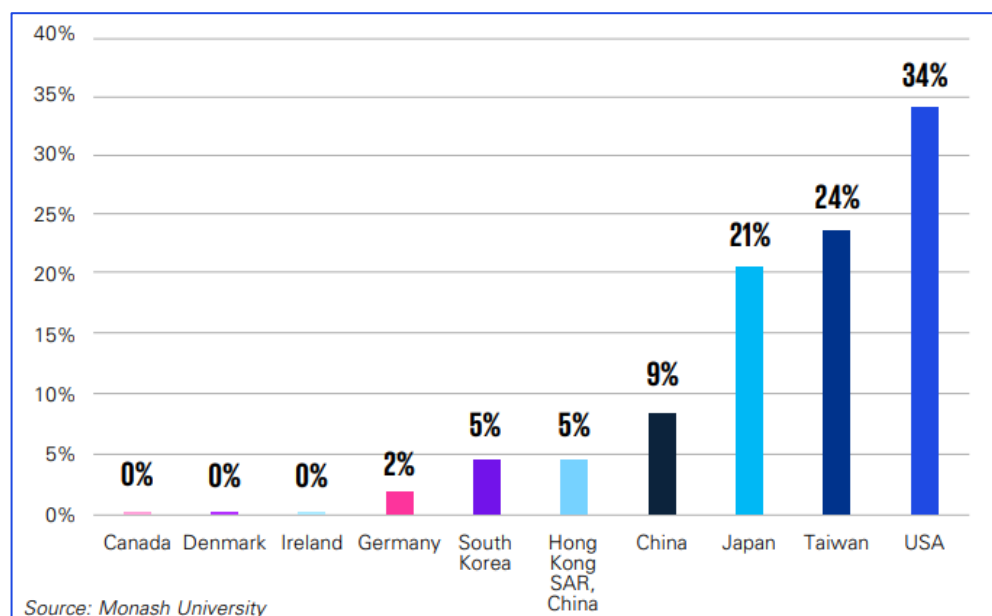
稅基侵蝕與利潤移轉(Base Erosion and Profit Shifting, BEPS)行動計劃係為防止跨國企業利用各國稅制之差異或國際租稅規範不足處，進行租稅規劃及利潤移轉。BEPS近期廣為全球熱議，而伴隨BEPS規定相繼出台，也將影響企業供應鏈市場的布局。**KPMG專家提醒：「企業供應鏈市場遷移勢必面臨各項成本及風險的挑戰。如何將現行供應鏈及全球利潤配置模式納入考量？在前進他國設廠享有的稅務優惠與遷移所造成的成本之間究竟如何衡量取捨？還有賴系統式模擬分析，才能找出最適的結論並進行有效的集團租稅管理。」**



調查結果分析

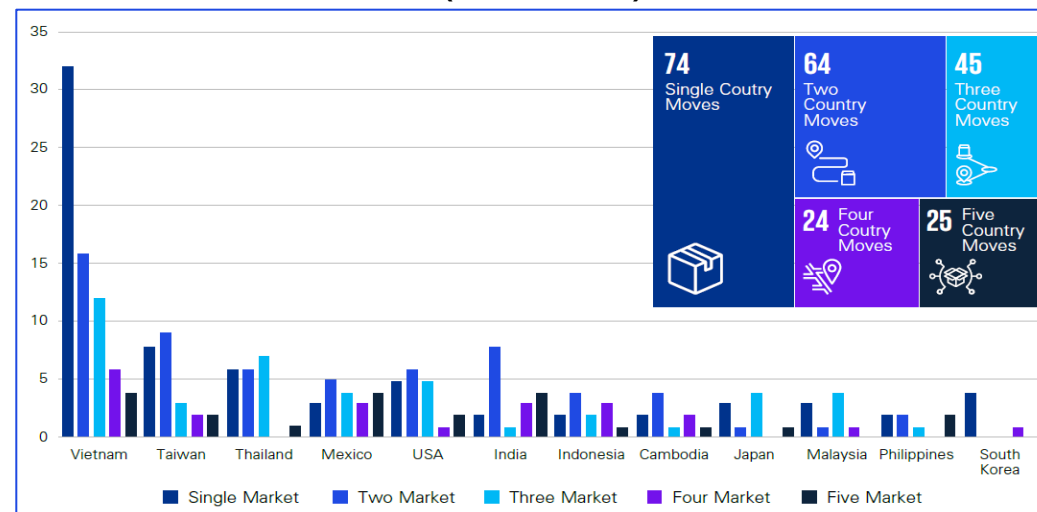
有關企業總部所在地，受訪的132家企業之中有34%的總部位在美國，其次是在臺灣(24%)，緊接在後的為日本(21%)、中國(9%)和香港及澳門特別行政區(5%)。鑒於臺灣與美國緊密的經貿關係，來自臺灣的企業選擇回臺發展並不足為奇，日本的企業亦是如此。

圖2. 企業總部所在地分佈



在232個供應鏈市場遷移當中，單一市場的搬遷數量為74次，僅占整體的32%；大多數的企業選擇往多個國家移動，總計次數為158。其中以遷移至兩個不同的市場的情況最為普遍，占近三成(28%)。往三個市場移動的比例約為兩成(19%)；而向四個市場或五個市場移動的次數則極為相近，分別占10%及11%。我們可以從這些市場遷移數據清楚地瞭解到，企業發展多元供應鏈市場儼然已成當前趨勢，隨之而來的是愈發錯綜複雜的全球供應鏈網絡。

圖3. 多元供應鏈市場遷移 (共計232個)

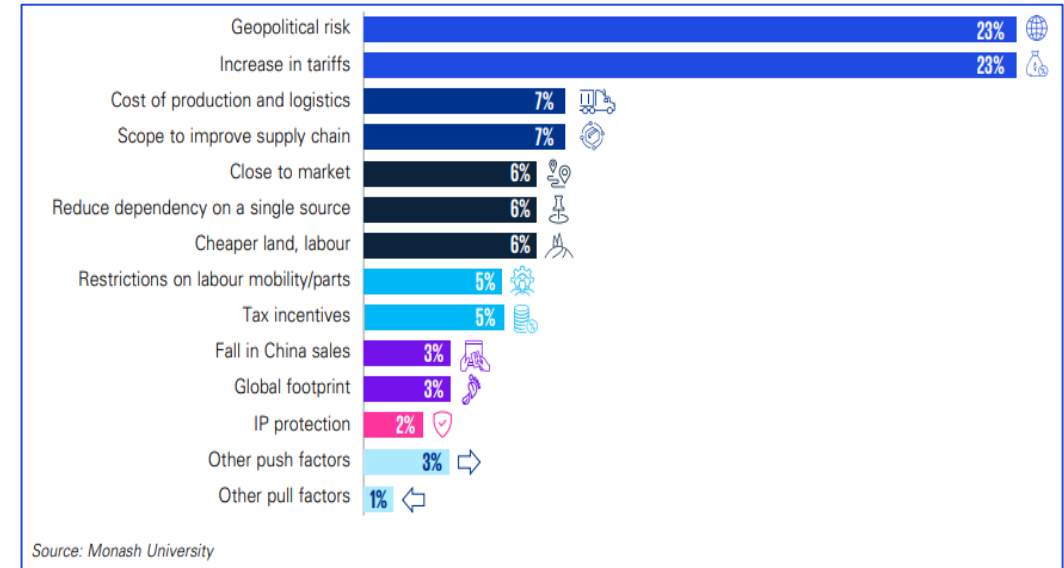


調查結果分析(續)

從產業的角度來看，從中國移往其他國家進行生產的產業以消費性電子產品為主，占三成五(35%)，再來依序是家用產品(13%)、工業用品(12%)和汽車(10%)。越南是最大的產地移轉接收國家(receiving country)，也是唯一同時吸引高附加價值產業(電子、工業和零組件)和低附加價值產業(家居、服飾和鞋履)進駐的市場。

考量較低的進入的門檻，超過五成(53%)的企業選擇將產線遷移至已具備製造與生產相關基礎建設的國家。然而，仍舊有其他的推動因素(push factors)與拉動因素(pull factors)影響了企業對於產地搬遷的決定。產地遷移的原因之中，地緣政治風險、貿易爭端兩者占近50%，大環境的轉變(推動因素)及來自接收市場的誘因(拉動因素)則貢獻了另外的五成。統計後，較為顯著的推動因素為高地價、勞動力不足、疫情相關禁令及原物料短缺等，約為25%；而拉動因素則有優化供應鏈的契機(7%)、更接近消費市場(6%)、低廉的地價與勞動力(6%)，以及稅賦優惠(5%)，共計24%。

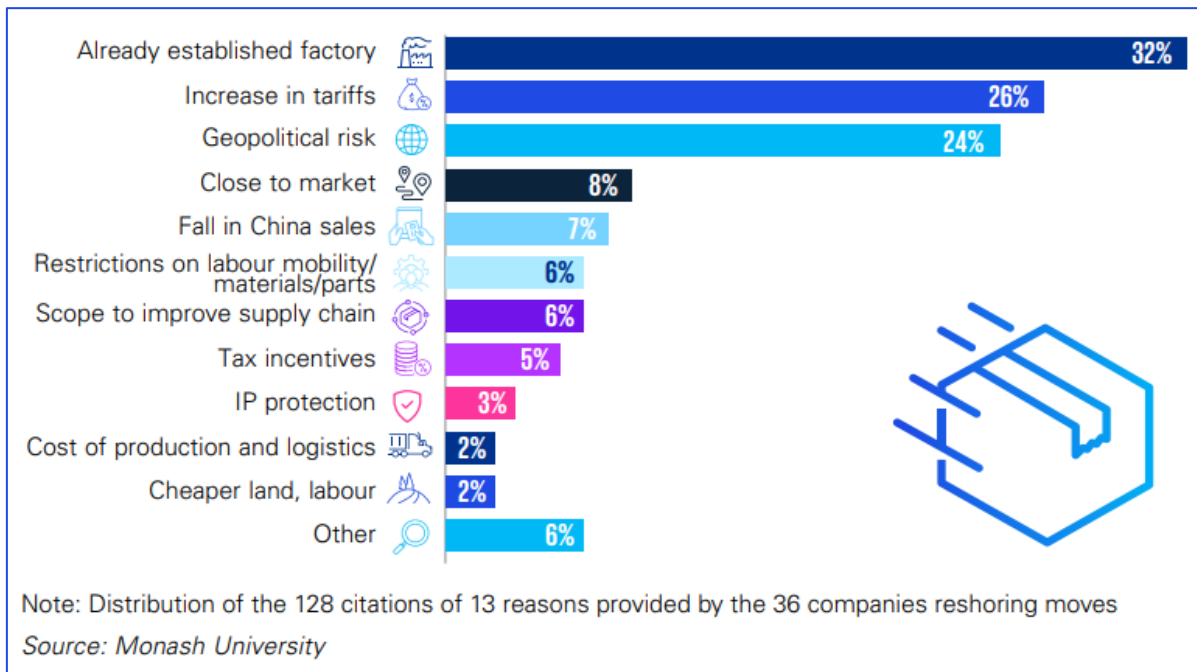
圖4. 供應鏈市場遷移成因



調查結果分析(續)

調查數據顯示有36家企業決定回流(即將產地移回本土)；主要發生在臺灣、美國、日本及南韓四個國家。回流的產業類型多屬於需要投入較多資金、訓練有素的人力及完善的商業生態系統(Business Ecosystems)來支撐的汽車業、工業與零組件業。

圖5. 企業回流主因 (共計36家)





中國能源轉型與脫碳承諾的影響

為實現減碳目標，中國已宣佈幾項重大的再生能源計畫，預期於2030年前成為發展再生與乾淨能源的佼佼者。隨著中國的綠色轉型，其國內生產勢必面臨日趨嚴格的环境法規限制，導致無法生產會積極損害環境的產品，而要轉向進口商品來滿足內需。

在過去幾十年間，中國的貿易藉由世界各國企業的投資，形成了一個強大的網絡，要一夕之間複製該規模並非易事。從「美國商會」發表的《2021年中國商業報告》中，超過七成(72%)的製造業受調回覆者表示並無遷離中國的計畫，僅1.6%企業表示於未來三年內，預計將產線全面移出中國。

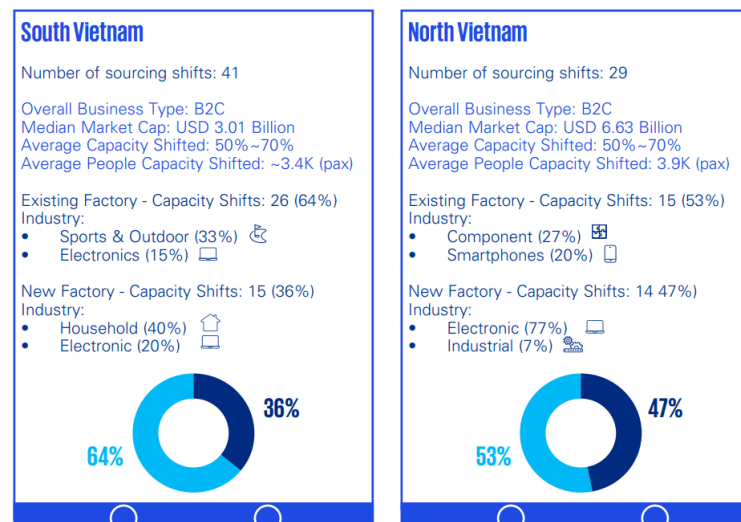
蓄勢待發的越南，將成為另一個中國廣東？

由於中國傾向發展更多具高附加價值的全球性商品，例如設計、品牌及研發等方面，東南亞國家因而順勢接手供應鏈環節中不可或缺的基礎生產及組裝作業。憑藉優惠的稅率及廣設工業園區，越南得以吸引外來投資人，並在東南亞市場上脫穎而出。另外，較不受地緣政治風險影響和低廉的土地與勞動力也是越南吸引企業入主的關鍵因素。

從許多方面來看，越南與廣東非常相似，只是就發展程度而言，越南大概晚了十年。事實上，越南2021年的人數規模、人口組成及最低薪資水準皆堪比2011年的廣東。在2022年第1季，越南的出口量已超越深圳；雖然早前即有相關預測表示越南的出口量將超越深圳，但沒人預料到這一切會來得如此迅速。越南正以驚人的轉型速度蛻變中；十年之內，出口項目從原本以農業和服飾為主，變成以電子零組件及電腦設備為大宗，儼然成為生產手機與通訊設備的前鋒。此刻，我們正在見證越南的第二波經濟轉型及一個大型中產階級消費市場的快速形成。

值得注意的是，越南為遵循「跨太平洋夥伴全面進步協定」(Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership, CPTPP)，2024年將面臨薪資調升導致成本上升的壓力。越南有望在基礎建設與勞動力強韌度的面向上持續精進，以盡可能保有市場吸引力；於此同時，不可忽視的是，越南在扮演亞洲供應鏈市場方面，縱然表現出色，卻因鄰近中國這個世界工廠，仍將或多或少受到一定程度的限制。

圖6. 產線遷移至越南之企業分析 (70個移動)



Source: Monash University

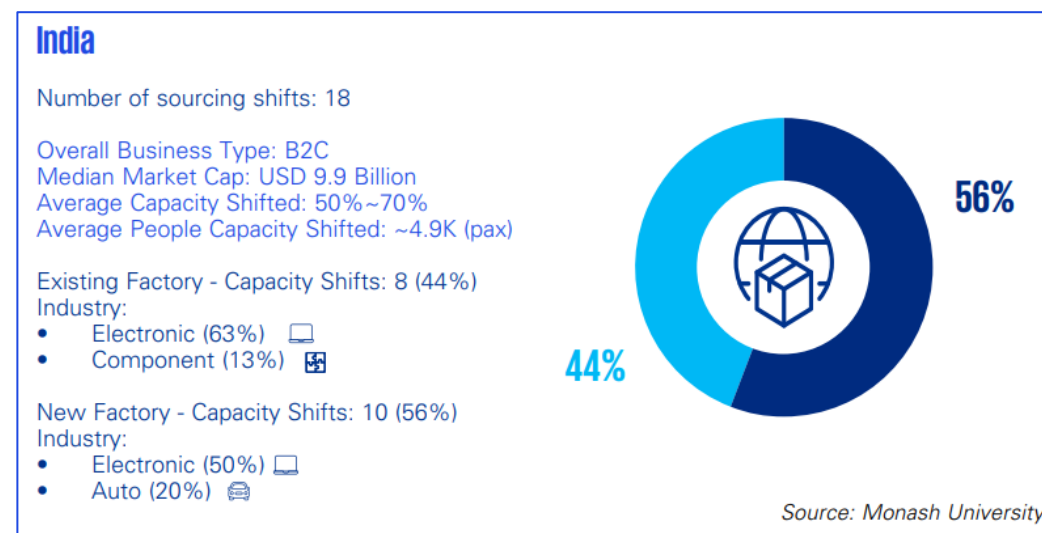
前進印度的優勢

印度正快速吸引來自電子產業的大舉投資，尤其是初次進駐印度的企業；從數據來看，18家進駐印度的企業當中，有10家是首度搬遷至印度，其中6家為電子業，2家為汽車業。而充足的勞動力一直是印度吸引企業將產線遷入的一大誘因，尤其是勞力密集性的產業。蘋果公司在過去三年的時間，將其於印度的生產力從2019年的3%增加至2022年的6%，如此蓬勃的成長是受惠於當地足夠的需求量。因此，即便受限於物流及港口吞吐量，對企業來說，進駐印度代表的是將目光望向十到十五年之後的長遠策略。

KPMG印度所顧客與市場行銷長Harsha Razdan 說道：「當前的印度無疑是全球最大的消費經濟體之一。有鑑於消費力急速上漲，挹注更多的投資來提升印度的生產力，以及將科技運用在整體供應鏈的作法勢在必行。科技類新創企業因能幫助供應鏈產業更為茁壯，而逐漸崛起。基礎建設的欠缺持續對於深入印度市場造成不小的挑戰，特別是在第二線、第三線城市和鄉村地區。

新興科技系統的導入將協助做出最佳規劃，進而改善配送路線及車隊管理，並提升最後一哩路物流的能見度 (last-mile visibility)。對印度市場而言，要透過數位及實體形式的基礎設施來提供消費者無縫接軌的服務，必須仰賴強大的供應鏈網絡。就長遠來看，現下對於印度供應鏈市場的播種深耕，將在可期盼的未來有所收穫與回饋。」

圖7. 產地遷移至印度之企業分析



結語

疫情與地緣政治情勢帶來的考驗迫使企業重新思考其全球供應鏈的布局 and 經營格局，從何處取得原物料乃至生產線的搬遷地都是考量的重點；企業無不期盼以多元採購來源及多重產線，增加供應鏈運作的彈性與強韌度。此份研究資料顯示，企業現行的經營策略(涵蓋未來的五到十年)正在改變亞太地區供應鏈與原物料採購市場的分布現況。當中國經濟政策蛻變為尋求上游商品製造與服務，可以想見，鄰近的亞洲各國將樂於填補這個世界工廠的空缺，期待藉由拓展供應鏈市場來進一步推動國家經濟成長。

另一方面，我們可以預期供應鏈管理的下一步是科技創新和數位轉型。KPMG專家表示：「製造業經常苦惱的是最適存貨水準，備多了有資金壓力，備少了可能會來不及供貨，所以企業需要有預判的能力。企業可將基礎的產銷數據蒐集交給數位化工具，預判的部分則由機器局部學習，再搭配人的判斷。供應鏈的遷徙帶動了企業供應鏈管理的數位化轉型，使企業的預判能力跟著提升。」

最後，針對多元供應鏈市場的新局面提出兩點總結：

瞭解新興供應鏈市場的生產力與勞動力至關重要

企業在做出遷移供應鏈市場的決定時，必須認知到這個轉變對其營運模式(例如：科技運用、運輸管道、公司治理)及勞動力(人力取得、人才技能、作業慣性等)所造成的影響。尋求在地資源與網絡的支持、提供落地化人才指導培訓，並尊重文化和語言差異。

複雜化的新興供應鏈市場需仰賴數位化管理與經驗值

企業將面臨各接收市場(receiving markets)不同程度的生產力及當地社會與環境方面的議題。科技系統的導入將有助於整體供應鏈管理，但系統的建置尚需借重企業內部人員的經驗值，透過專精知識與數位科技的相輔相成，才能事半功倍，有效降低成本、排除風險並提升效率。



Contact us

池世欽 **Leo Chi**

專業策略長

T 02 8101 6666 ext. 04242

E leochi@kpmg.com.tw

吳政諺 **Vincent Wu**

副專業策略長

T 02 8101 6666 ext. 04247

E vincentwu@kpmg.com.tw

吳俊源 **Eric Wu**

副專業策略長

T 02 8101 6666 ext. 06748

E ewu3@kpmg.com.tw

陳佩雯 **Megan Chen**

行動商務 經理

T 02 8101 6666 ext. 19068

E meganchen2@kpmg.com.tw

劉胤苗 **Kathy Liu**

行動商務 副理

T 02 8101 6666 ext. 16077

E kyliu1@kpmg.com.tw

kpmg.com/tw



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2023 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Document Classification: KPMG Public