

米国や欧州の企業が、修理や部品交換を済ませた再生品を手掛ける「リマニュファクチャリング」に力を入れている。地政学リスクが高まるなか、各国・地域がサプライチェーン（供給網）再編もにらんだルール作りを進める。日本企業にどのような対応が求められるのか。経済安全保障を専門とするEYストラテジー・アンド・コンサルティングの国分俊史パートナーに聞いた。

【関連記事】家電や電池「再生品」ビジネス拡大 ヤマダは工場新增設
——米欧で再生品や再資源化に関するルール作りが相次いでいます。狙いはどこにありますか。

「経済安全保障が背骨にあると考えるべきだ。米国は中国との先端技術競争を続けている。バッテリー（電池）もその一つだ。電気自動車（EV）という巨大市場を立ち上げれば自国内の供給網が出来上がり、中国依存を脱することができる」

「欧州連合（EU）の規制には『EU企業の競争力と顧客の選択肢のために』という文言がある。部品メーカー、最終加工メーカーはEU域外の方が強い。部品・製品を域内で循環させた方がビジネス上で有利に立てる」

——EUは「デジタル製品パスポート」で環境や消費者の保護を打ち出しています。

「サステナビリティ（持続可能性）の課題解決を掲げてはいるが、実質的な供給網の再編と言える。製品の製造日時やリサイクル情報、環境負荷などを追跡するには調達先の情報を把握しなければならない。対応できないメーカーは切り離される。結果として供給網の見直しにつながるルールになっている」

「戦略的な囲い込みに取り組んでいるのは米国も同様だ。『修理する権利』の立ち上がりや消費者保護政策も踏まえ、産業界もリマニュファクチャリングを事業戦略に組み込み始めた。業界団体なども立ちあがっている」

——日本メーカーの立ち位置は。

「最終製品のメーカーにとどまらず、日本の強い部品産業も不利な立場になりかねない。循環型の供給網を作る優先度は高まっている。例えば、再生品の品質を保証するプロセスの整備、部品の再活用を前提にした価格や販売戦略の見直しなどが選択肢だ。部門単位の対応ではなく、経営陣の意思決定が必要となる」

——経済安保のための囲い込みに日本企業はどう対応すべきでしょうか。

「日本の場合は1990年代に工場の海外移転が進んだ。労働コストが安く、市場にも近い場所に動いた格好だ。現在は自動化技術などを生かせば、国内にもコスト競争力のある供給網を築ける。経済安保を新たな事業機会にいかに関与させるかという視点が問われている」

——日本企業は中国のビジネスをどう見直していますか。

「中国市場でどうシェアを拡大するかという相談も多い。中国内で完結した生産・供給能力を確立したり、貿易規制に掛からない輸出を継続する体制を整えたりすれば需要を取り込み続けられる。中国からの調達に依存する部品は、その比率を下げる計画を作る企業もいる。相対的にリスクを減らし、有事でも供給網を稼働し続けられる体制を目指すことが重要だ」

——台湾有事は現実的に備えなければいけないリスクとなっていますか。

「米戦略国際問題研究所（CSIS）が2023年1月に公表した台湾有事のレポートでは、24回のシミュレーション中19回、日本本土が攻撃されている。22年5月には、現役議員や軍関係者も参加するシミュレーションが一般公開された。ここでも在日米軍基地が攻撃対象になっている」

「企業にとってみれば、台湾からの避難計画にとどまらず地域紛争を前提にした事業継続計画が必要になる。こうした事態まで想定した高いレジリエンス（強じん性）を持つこと自体が有事に対する抑止力につながる」

国分俊史氏（こくぶん・としふみ） IT企業の経営企画、シンクタンクなどを経て多摩大大学院教授、同大ルール形成戦略研究所所長に就任。経済安全保障政策に関連する通商政策や企業戦略の立案を手掛ける。2023年にEYストラテジー・アンド・コンサルティングのチーフ・エコノミック・セキュリティ・オフィサーに就任。

（聞き手は江口良輔）



EYストラテジー・アンド・コンサルティングの国分俊史パートナー

許諾番号30097673 日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。

本サービスで提供される記事、写真、図表、見出しその他の情報（以下「情報」）の著作権その他の知的財産権は、その情報提供者に帰属します。

本サービスで提供される情報の無断転載を禁止します。

本サービスは、方法の如何、有償無償を問わず、契約者以外の第三者に利用させることはできません。

Copyrights © 日本経済新聞社 Nikkei Inc. All Rights Reserved.