

関税リスクを AIで軽減： リテラーが 今すべきこと

Consulting by Fujitsu.



▶ はじめに

世界の貿易は、主要国が経済的な手段を含むあらゆる選択肢を駆使しながら新たな地政学的均衡を模索する、経営環境激変の時代に突入しました。貿易政策の変更、報復関税の発動、経済同盟の変化など、企業の収益性・サプライチェーン・そしてレジリエンス(強靱性)に重大な影響を及ぼすリスクが高まっています。

特に、世界各地から商品や原材料を輸入し、地域市場に製品を提供する小売・消費財(CPG)企業にとって、これらの変化は喫緊の課題です。関税やその他の予期せぬ規制が大幅に変更される可能性が高まる中、現代の貿易における予測不可能性に対応するためには、従来の関税管理にとどまらず、機会を捉え、問題発生時には迅速に方向転換できるような、積極的かつ機敏な姿勢が求められます。

そこで、人工知能(AI)が重要な役割を果たします。機械学習やインテリジェントオートメーションを活用することで、企業は関税リスクを的確に理解し、将来の変化を予測し、調達プロセスを最適化し、利益率を維持することができます。このレポートでは、Uvance Wayfindersのパートナーであるネイサン チェンが、関税変動から企業を守り、競争優位性へと転換させるAIの役割について紹介します。

▶ AIによる関税影響の軽減

先進的な小売・消費財企業は、従来の関税管理の戦略、例えば関税発動後にサプライヤーとの関係を見直したり、単純にコストを消費者に転嫁したりするだけでは、長期的な解決策にはならないと認識し始めています。2018年の貿易戦争後、多くの企業は状況が「通常」に戻ることを期待し、製造拠点の国内回帰への投資を先延ばしにしました。しかし、関税が紛争解決や市場アクセスの手段として積極的に用いられるようになった今、これは一時的な現象ではなく、長期的な変化だと気づき始めています。AIは、場当たりの対応や手作業中心のプロセスから脱却し、データに基づいた戦略的な意思決定を迅速に行うことで、企業が長期的に貿易の不確実性を乗り越えるための新たな道筋を示すことができます。

AI搭載システムは、サプライヤーデータ・貿易規制・コスト構造といった様々な情報を統合することで、関税リスクのリアルタイムな可視化を可能にします。さらに、AIモデルは過去のパターンから学習し政策変更がもたらす影響を予測できるため、企業は関税が発動される前に様々な対応シナリオを検討し計画を立てることができます。加えてAIは調達先の変更や価格調整をリアルタイムで追跡することで、競合のベンチマークを強化することができます。100品目を手作業で追跡するのは何とか可能ですが、複数の競合他社にわたって1,000品目以上を追跡するのは非常に手間がかかります。大規模言語モデル(LLM: Large Language Models)を活用することで、このプロセスを大幅に効率化することが可能になります。

▶ Uvance Wayfindersのコンサルティング： 関税リスクを軽減する多角的なアプローチ

関税管理における最大の課題の一つは、分析・調達・財務といった専門チームが縦割りになり、連携が難しいことです。部門間の連携を強化するとともに、AIによる分析結果を分かりやすく、かつ実行可能な形式で提供することで、組織全体の関税対策を高度化することが重要です。

関税管理には、豊富でグローバルな専門知識と最先端のテクノロジーを掛け合わせ、ビジネス戦略を軸に据えたコンサルティング主導のアプローチをとることが効果的です。これにより全てをゼロから構築し始めるのではなく、既存の資産を最大限に活用しながら迅速な対応体制を構築し、将来のビジネス変化にも耐えうる長期的な柔軟性を確保できます。

“

関税を効果的に管理するために必要な作業量は膨大であり、それを処理するためのシステムとプロセスを備え、かつ十分な人員をすぐに用意できる組織は多くありません。

— ネイサン チェン

”

“

賢明なリテラーにとって、関税は脅威ではありません。データ分析とAIを駆使し、顧客を守り、利益率を維持する方法を確立する好機です。

— ネイサン チェン

”

そのために、まず現状を徹底的に分析し、関税対策の課題を明確化、カギとなる関係者を特定し、利用可能なツールを精査します。その上で、4つの柱からなるアプローチで、関税管理体制を構築することで、あらゆる角度から関税リスクを効果的に軽減できると考えています。

• サプライチェーンの再構築

サプライチェーンのローカライズ、あるいは多様な海外調達先の確保・維持において、AIを活用して収集したあらゆるデータを整理し、製品ごとの国内サプライヤー候補の洗い出しと優先順位付けを行います。これにより、企業は特定されたサプライヤーに速やかに連絡を取り、十分な情報に基づいた意思決定を行うことが可能になります。

• 価格の最適化

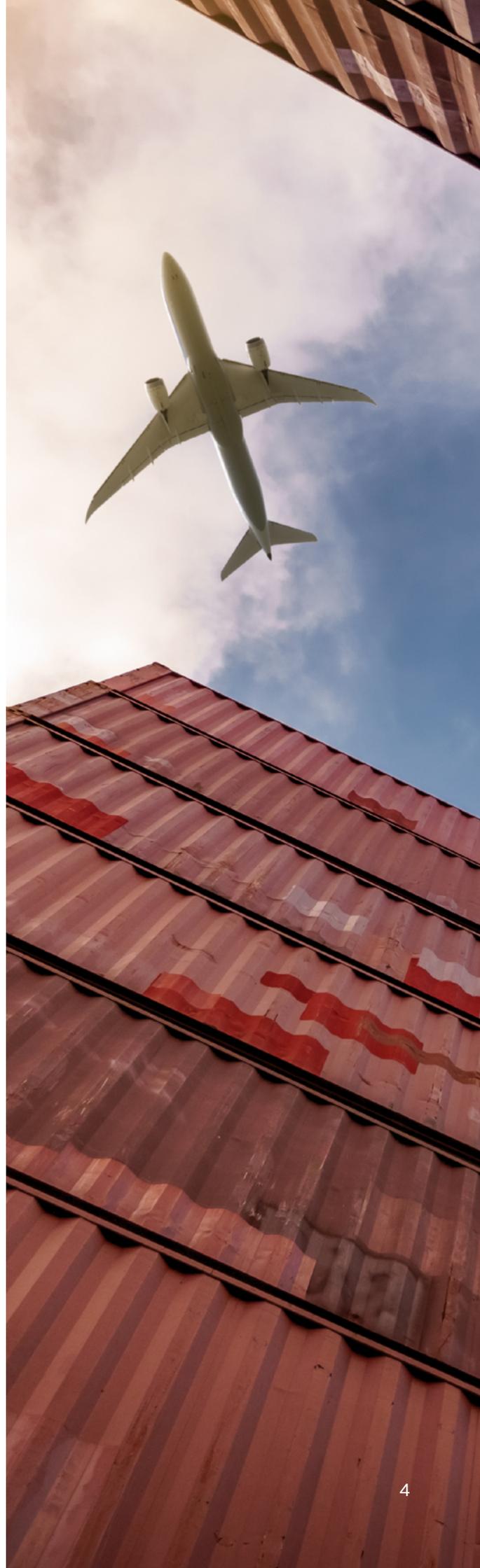
交渉によって軽減できない関税コストは、最終的には価格に転嫁せざるを得ない場合があります。ただし、価格を引き上げる対象は必ずしも関税対象品目に限定する必要はありません。AIを活用した価格最適化ツールを用いることで、需要に悪影響を与えることなく関税コストを吸収できる製品を特定し、価格設定を最適化することが可能です。

• サプライヤーとの条件見直しに向けた交渉

データ分析とAIを活用し、サプライヤーとの関係を積極的に見直すための詳細な資料を作成することができます。この資料には、データに基づいた交渉戦略・交渉スクリプト・サプライヤー評価分析が含まれます。さらに、購買部門・品質管理部門など多くの関係者を巻き込んだ統一的な交渉戦略の策定と実行を支援します。

• 競合のベンチマーク

多くの企業が定期的にベンチマークを実施していますが、競合他社の製品と自社の類似製品を正確に比較することが難しいという課題があります。そのため、ベンチマークは通常、最も重要な製品の一部に限定されます。しかし、現在の関税を取り巻く状況においては、より広範かつ頻繁なアプローチが必要です。AIを活用したモニタリングにより、数千ものSKU(在庫管理単位)における調達や価格設定の変化を追跡することで、費用対効果の高い大規模なベンチマークを可能にします。





これらの戦略を支援するため、GK Softwareソリューションなどの高度なツールを活用し、AI主導による調整を行うことで、顧客への影響を最小限に抑えつつ、収益性の維持・向上を実現します。また、富士通はパートナーであるPalantir Technologies Inc.と協力し、企業全体のサプライチェーンデータを統合。製品のコストがネットワーク全体をどのように流れていくかを可視化する、高度な関税対応エンジンを構築・展開します。このエンジンは、ポートフォリオ全体における様々なシナリオを分析・評価することで、リスクの高いSKUを正確に特定します。これにより、調達・サプライチェーン・運用チームは、このエンジンを活用してデータに基づいた意思決定を自動化し、ベンダーとの交渉戦略の最適化、価格変更が必要に与える影響の高精度な予測、財務・商品化計画チームによる大規模な価格調整の効率化を実現します。

これは、Palantirが「オントロジー」と呼ぶ技術によって実現されています。オントロジーはPalantirのプラットフォームの中核機能として、あらゆるデータを単一のソースから理解するだけでなく、データ間の複雑な関係性も把握することができます。例えば、価格変動が売上に与える影響、それが顧客サービスに及ぼす影響、そして最終的に原材料調達にどのように波及するかを、リアルタイムで把握できます。Palantirのデプロイメントストラテジストであるアレックス フィルポッツ氏は、「変化する関税に対応するため、各部門はそれぞれ異なる意思決定を行う必要があります。Palantirのソフトウェアはこれらの要素を全て考慮し、各部門の意思決定がビジネス全体に与える影響を理解することで、適切な人が適切なタイミングで適切な判断を下せるように支援します。」と説明します。

“

私たちは、変化の激しい状況に対応するための確かな準備を整えています。10年以上にわたり、実績のあるプラットフォームを構築してきました。

— アレックス フィルポッツ

”

▶ AI、ハイパーパーソナライゼーション、そしてその先にあるもの

予測不能な関税変動の時代において、リアルタイムなデータ分析に基づき、迅速かつ柔軟に対応できる戦略に投資する企業は、利益率を保護するだけでなく、サプライチェーン全体のレジリエンスを向上させ、市場における競争優位性を確立することができます。

アレックス フィルポッツ氏は、「従来のシステムは硬直的で、構築と再構築に数年を要するため、変化のスピードに追いつけません」と指摘します。Palantirが「適応型ソフトウェア」と呼ぶ柔軟性の高いソフトウェアは、あらゆる混乱に迅速に適応できるため、コスト面での大きな影響を回避することができます。

そしてAIの進化に伴い、関税対策におけるその役割も変化し続けています。データソースを連携することで業務を効率化し、書類作成やコンプライアンス対応を自動化するのは、AIが向かう方向性の一例に過ぎません。しかし、おそらく最大の「次の一手」は予測分析の活用でしょう。AI搭載モデルを用いて貿易パターン、政策変更、経済指標などを分析し、関税の変更を事前に予測します。さらに、サプライチェーンをリアルタイムで監視することで、早期に混乱を検知し、問題発生前に出荷ルートの変更やサプライヤーの切り替えといった対応が可能になります。このような適応的なアプローチは、財務リスクの軽減と長期的な事業安定性の向上に貢献します。



AIに加え、関税の影響を緩和する手段を大きく変革する可能性を秘めた技術が続々と登場しています。例えば、ブロックチェーンは国際貨物の透明性を高め、原産地証明の精度を向上させます。スマートコントラクトは、リアルタイムの貿易データに基づき、事前に合意された関税調整を自動的に実行します。サプライチェーン全体のモデリングやデジタルツインといった技術は、複数の貿易シナリオをシミュレーションし、それに応じて最適な物流ネットワークを構築します。さらに、IoTやクラウドベースの貿易拠点は、自動的なルート変更や動的な在庫最適化をリアルタイムで実現します。これらの技術は価格設定だけでなく、地政学的リスク・環境要因・通貨変動といった要素も考慮した、サプライヤーや市場に関するより総合的な意思決定を支援します。これらの進歩をいち早く取り入れる企業こそが、ますます複雑化するグローバル貿易環境において、競争優位性を確立していくことができるでしょう。

▶ 予測不能なリスクへの備え：ベストプラクティスと洞察

AIを活用した関税対策を検討している企業は、まずデータ戦略の着手から始めることを推奨しています。なぜなら、AIモデルの精度は、学習に用いるデータの品質に大きく左右されるからです。高品質で網羅的なデータセットこそが、高精度なAIモデリングを実現するための鍵となります。

言うまでもなく、データ環境だけでは十分ではありません。データの活用こそが重要です。アレックス氏は、「多くの組織は、完璧なデータ環境を構築すれば、全ての課題が解決すると考えがちですが、それは幻想です」と指摘します。企業はデータ収集を、そのデータがどのような意思決定プロセスに寄与するのかという観点から捉える必要があります。例えば、特定製品の価格が突如25%上昇した場合、組織内の誰がどのような情報を基に意思決定を行うべきでしょうか？ データに対して意思決定中心のアプローチを採用し、適切なツールを用いてデータ間の相関関係を分析することで、企業は競争優位性を確立できます。

さらに、強力なガバナンス体制を構築し、AI分析への社内信頼を高めることが重要です。データ維持・更新のプロセスが不十分だと、古い情報に基づいて戦略を立てるリスクがあり、誤った判断や機会損失につながる可能性があります。

また、部門間の連携も不可欠です。財務・商品企画・調達・サプライチェーンといった各部門が、AIによる推奨事項を共有・理解し適切に行動に移せるよう、組織全体で準備を徹底する必要があります。なぜなら部門間の連携が不足している場合、優れたAI分析結果を十分に活用できないからです。関税は予測不能なリスクとなり得るため、組織は迅速かつ効果的な対応体制を確立する必要があります。透明性の確保、トレーニングの実施、シナリオ演習などを通じて、関係者のAIに対する信頼を醸成し、迅速かつ一貫性のある行動を促すことが重要です。関税管理は単なるコスト削減にとどまらず、リスク管理、サプライヤーの多様化、地政学的戦略といった、より広範な視点から捉えるべきです。賢明な企業は目先の価格に囚われず、長期的な視点に立った緩和戦略を策定することで、変化に強い組織を構築するでしょう。

▶ おわりに

関税をめぐる不確実性が続く中、受け身の姿勢を続ける企業は、競争力を失うリスクに直面します。AIを活用した緩和策は、サプライチェーンの強化、価格設定の最適化、そして貿易環境の変化への迅速な対応を可能にし、より戦略的な優位性をもたらします。

予測不能なグローバル貿易環境において、長期的なレジリエンスの構築が不可欠です。ぜひ、不確実性を機会に変えるための第一歩を踏み出しましょう。



富士通のコンサルティング
Uvance Wayfindersについて詳しく見る >

▶ 著者紹介



ネイサン チェン (Nathan Cheng)

富士通 Uvance Wayfinders パートナー

関税緩和、サプライチェーン最適化、コスト管理のエキスパートとして、世界有数の小売企業に対し、数億ドル規模のコスト削減を実現。高度な分析力とアジャイルな運用モデルを駆使し、組織のレジリエンスを高め、新たな価値創造を可能にする変革プロジェクトを主導。20年以上にわたる戦略とテクノロジーに関する経験を活かし、目に見える成果を生み出すための、実践的かつデータに基づいたアプローチを提供している。

✉ Nathan.Cheng@fujitsu.com

[in](#) [Nathan Cheng](#)

記載されている企業名・製品名などの固有名詞は、各社の商標または登録商標です。本資料は発行日現在のものであり、富士通によって予告なく変更されることがあります。本資料は情報提供のみを目的として提供されたものであり、富士通はその使用に関する責任を負いません。本資料の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。富士通および富士通ロゴは、富士通株式会社の商標です。