



yourlogisticsgateway.nl

NDL/HIDC

The European supply chain from a Dutch perspective

Dynamics of European supply chains

Osaka, 15th April 2015
Nagoya, 16th April 2015
Tokyo, 17th April 2015

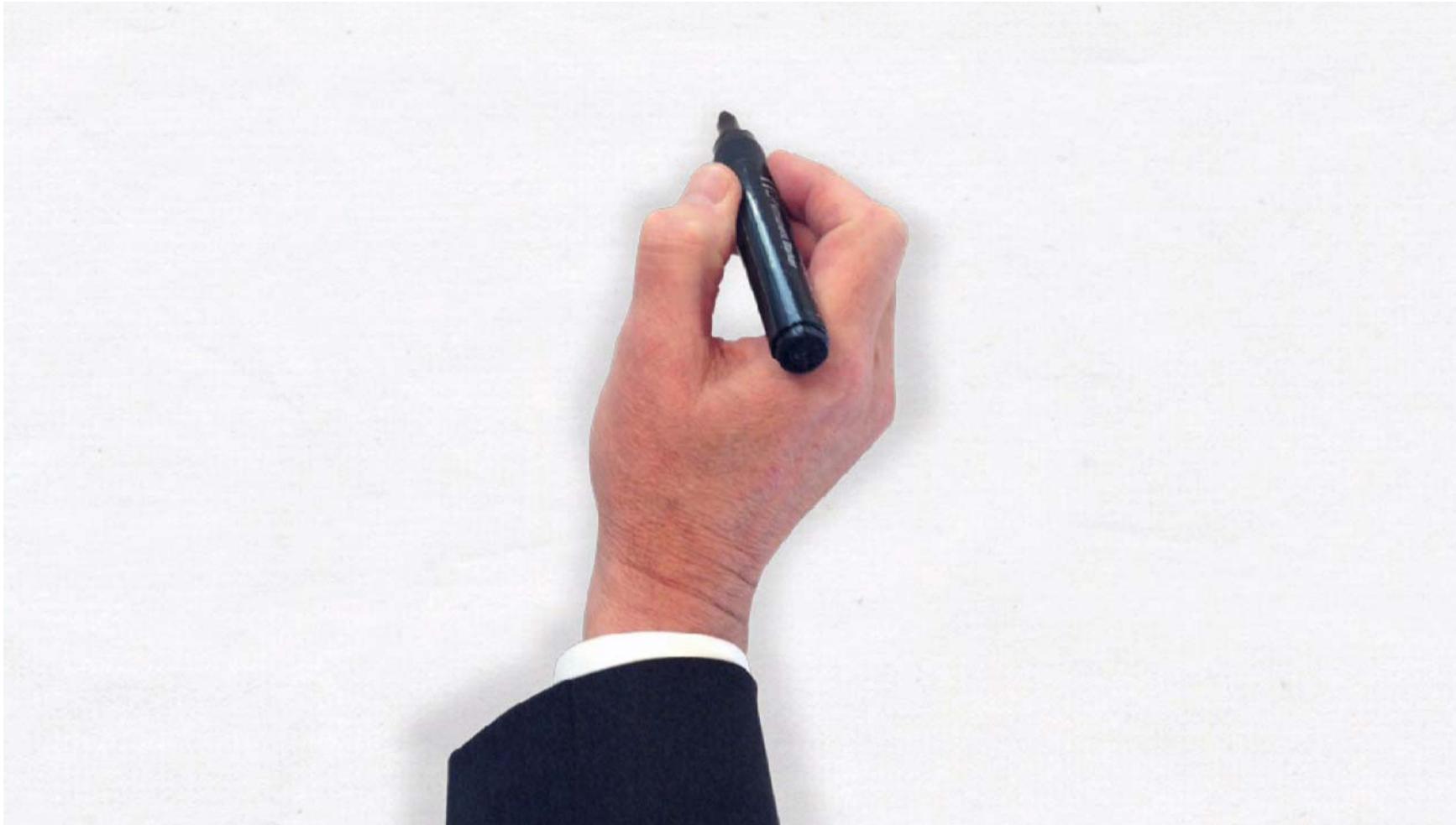


Mathijs Benink
Director Business Development & Solutions
Holland International Distribution Council

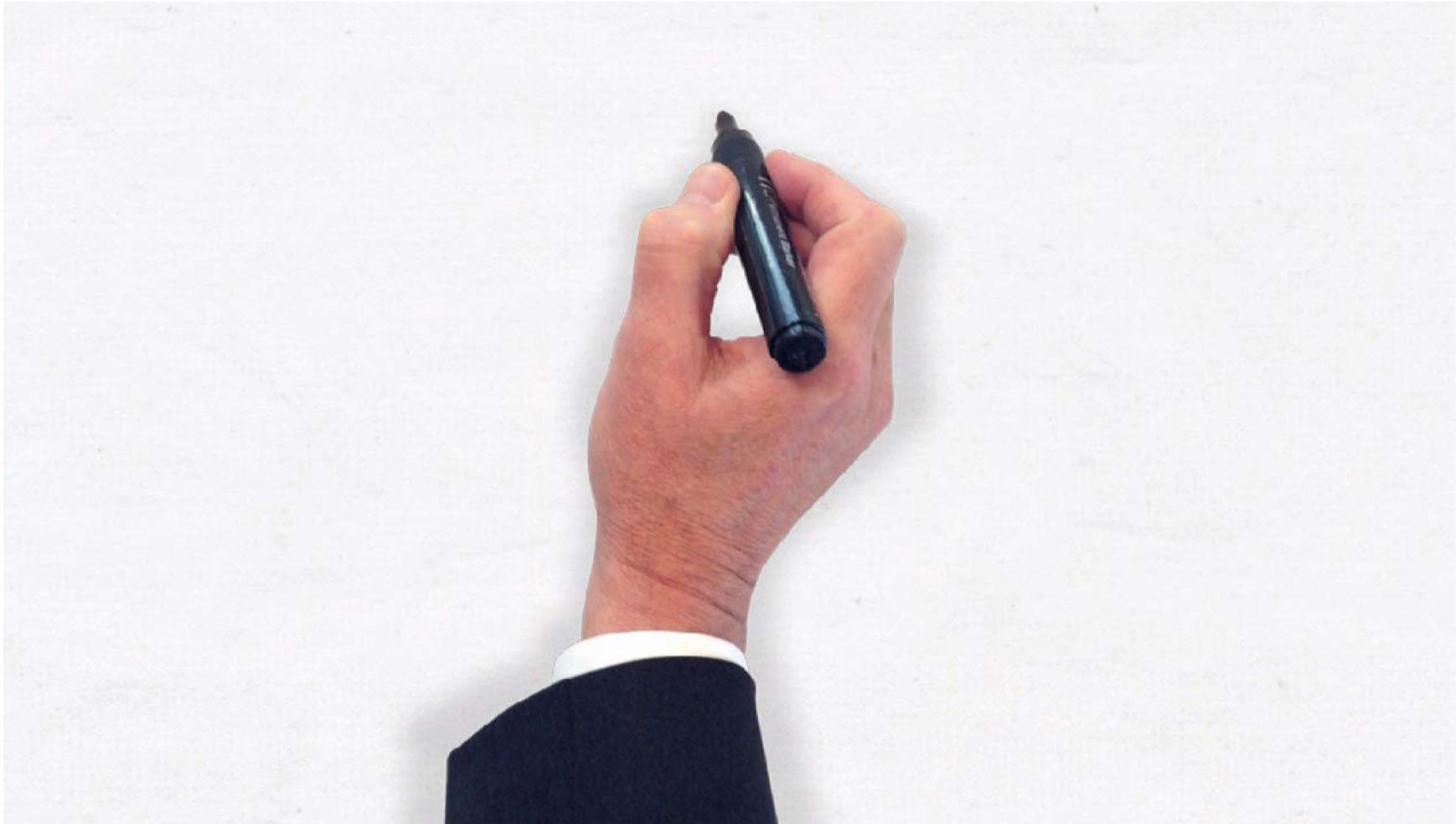


NDL/HIDC

Introduction



はじめに





Introduction

- ✓ **Mathijs Benink**: International Management background, Business Development at TNT Express, since August 2011 within HIDC responsible for global business development & solutions team, operational in APAC & EMEA
- ✓ **Holland International Distribution Council**: private, not-for-profit, publicly/privately financed logistics council offering free of charge European supply chain advice to foreign companies



はじめに

- ✓ **マタイス・ベニンク**：国際経営の経験
 - TNTエクスプレスにてビジネス開発
 - 2011年8月よりオランダ物流振興会（HIDC）でアジア太平洋、欧州、中東、アフリカ地域のグローバルビジネス開発・ソリューションズチーム担当

- ✓ **オランダ物流振興会（HIDC）**：公的・民間資金による民営・非営利の物流振興会で、欧州サプライチェーンに関するアドバイスを外国企業に無料で提供



yourlogisticsgateway.nl

NDL/HIDC

Dutch Top Sectors





yourlogisticsgateway.nl

NDL/HIDC

オランダ・トップセクター





yourlogisticsgateway.nl

NDL/HIDC

Top Sector Logistics

8,5% of Dutch GDP

Highlights top sector logistics

Direct logistics activities

- Added value: 55,0 billion euro
- Employment: 813.000 working years
- Turnover: 125,8 billion euro

1 Transportation and handling

- Added value: 29,3 billion euro
- Employment: 433.000 working years
- Turnover: 67,8 billion euro

2 Storage and warehousing

- Added value: 14,4 billion euro
- Employment: 212.000 working years
- Turnover: 33,3 billion euro

3 Supply Chain Management

- Added value: 11,3 billion euro
- Employment: 168.000 working years
- Turnover: 24,7 billion euro

Indirect logistics effects

- Added value: 11,8 billion euro
- Employment: 121.000 working years
- Turnover: 17,0 billion euro

4 VAL and VAS

- Added value: 2,2 billion euro
- Employment: 34.000 working years
- Turnover: 3,6 billion euro

5 Support activities

- Added value: 9,6 billion euro
- Employment: 86.000 working years
- Turnover: 13,3 billion euro

トップセクター・物流

オランダのGDPの8.5%

トップセクター・物流のハイライト

直接的な物流業務

- 付加価値 : 550億ユーロ
- 雇用 : 813,000 労働年
- 取引高 : 1,258億ユーロ

1. 輸送およびハンドリング

- 付加価値 : 293億ユーロ
- 雇用 : 433,000 労働年
- 取引高 : 678億ユーロ

2. 保管および倉庫

- 付加価値 : 144億ユーロ
- 雇用 : 212,000 労働年
- 取引高 : 333億ユーロ

3. サプライチェーンマネジメント

- 付加価値 : 113億ユーロ
- 雇用 : 168,000 労働年
- 取引高 : 247億ユーロ

間接的な物流効果

- 付加価値 : 118億ユーロ
- 雇用 : 121,000 労働年
- 取引高 : 170億ユーロ

4 付加価値物流 (VAL) および 付加価値サービス (VAS)

- 付加価値 : 22億ユーロ
- 雇用 : 34,000 労働年
- 取引高 : 36億ユーロ

5 サポート業務

- 付加価値 : 96億ユーロ
- 雇用 : 86,000 労働年
- 取引高 : 133億ユーロ



NDL/HIDC

Contents

- ✓ European market
- ✓ European supply chain design
- ✓ Tax effectiveness in the supply chain
- ✓ Wrap up



NDL/HIDC

内容

- ✓ 欧州市場
- ✓ 欧州サプライチェーン設計
- ✓ サプライチェーンにおける税の有効性
- ✓ まとめ

Market comparison USA, China, EU, NL

NDL/HIDC

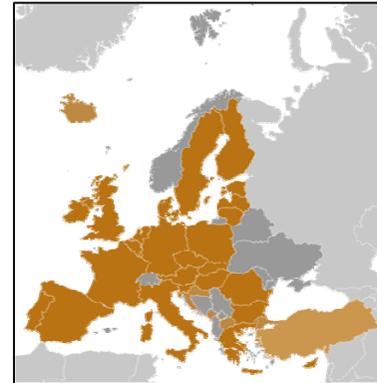
USA



China



EU



Netherlands



<u>2013 estimate</u>	<u>USA</u>	<u>China</u>	<u>EU</u>	<u>Netherlands</u>
Population	318.892.103	1.355.692.576	509.365.627	16.877.351
Population density	32/km ²	141/km ²	118/km ²	406/km ²
GDP (purchasing power parity)	\$16,72 trillion	\$13,37 trillion	\$15,83 trillion	\$696,3 billion
GDP real growth	1,6%	7,6%	0%	- 1,3%
GDP per capita	\$52.000	\$9.800	\$34.500	\$41.400

米国、中国、EU、オランダの市場比較

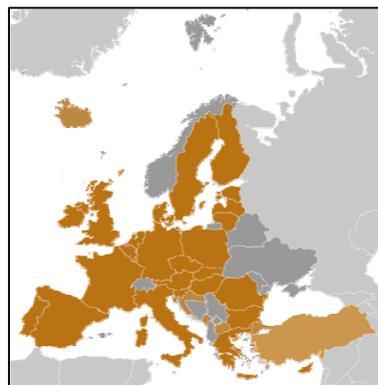
米国



中国



EU



オランダ



2013年推定値	米国	中国	EU	オランダ
人口	318,892,103人	1,355,692,576人	509,365,627人	16,877,351人
人口密度	32人/km ²	141人/km ²	118人/km ²	406人/km ²
GDP (購買力平価)	16兆7,200億ドル	13兆3,700億ドル	15兆8,300億ドル	6,963億ドル
実質GDP成長率	1.6%	7.6%	0%	- 1.3%
一人当たりのGDP	52,000ドル	9,800ドル	34,500ドル	41,400ドル

Challenges in Europe, or opportunities?

Various differences between 28 countries in EU:

<u>Economics</u>	<u>Finance</u>	<u>Legislation</u>	<u>Culture</u>
<ul style="list-style-type: none">✓ Market size✓ Buying power✓ Unions✓ Innovation✓ Etc.	<ul style="list-style-type: none">✓ Corp taxes✓ Currencies✓ Incentives✓ Etc.	<ul style="list-style-type: none">✓ Labor laws✓ Patents✓ Export/import✓ Etc.	<ul style="list-style-type: none">✓ Language✓ Business practices✓ International orientation✓ Etc.

From international companies this requires:

- ✓ Awareness and taking into account implications of national differences
- ✓ Willingness to commit resources to obtain local market expertise
- ✓ A differentiated European market strategy and a dedicated business plan

EU28カ国間の様々な違い

経済

- ✓ 市場規模
- ✓ 購買力
- ✓ 労働組合
- ✓ イノベーション
- ✓ その他

金融

- ✓ 法人税
- ✓ 通貨
- ✓ インセンティブ
- ✓ その他

法制

- ✓ 労働法
- ✓ 特許
- ✓ 輸出入
- ✓ その他

文化

- ✓ 言語
- ✓ 商慣習
- ✓ 国際志向
- ✓ その他

国際企業に求められること：

- ✓ 国による相違点を認識し考慮する
- ✓ 積極的に資源を投入し、現地市場に関する知識を獲得する
- ✓ 差別化した欧州市場戦略と専用の事業計画を策定する



NDL/HIDC

Contents

- ✓ European market
- ✓ European supply chain design
- ✓ Tax effectiveness in the supply chain
- ✓ Wrap up



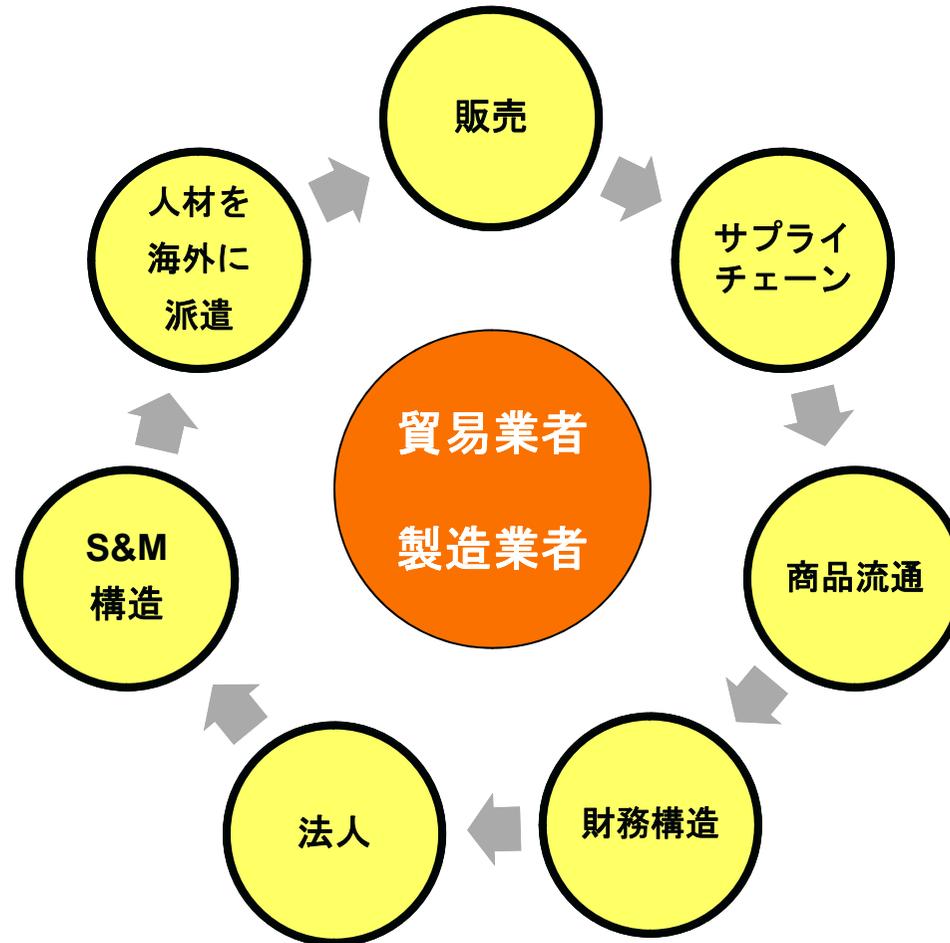
内容

- ✓ 欧州市場
- ✓ 欧州サプライチェーン設計
- ✓ サプライチェーンにおける税の有効性
- ✓ まとめ

Internationalizing a business



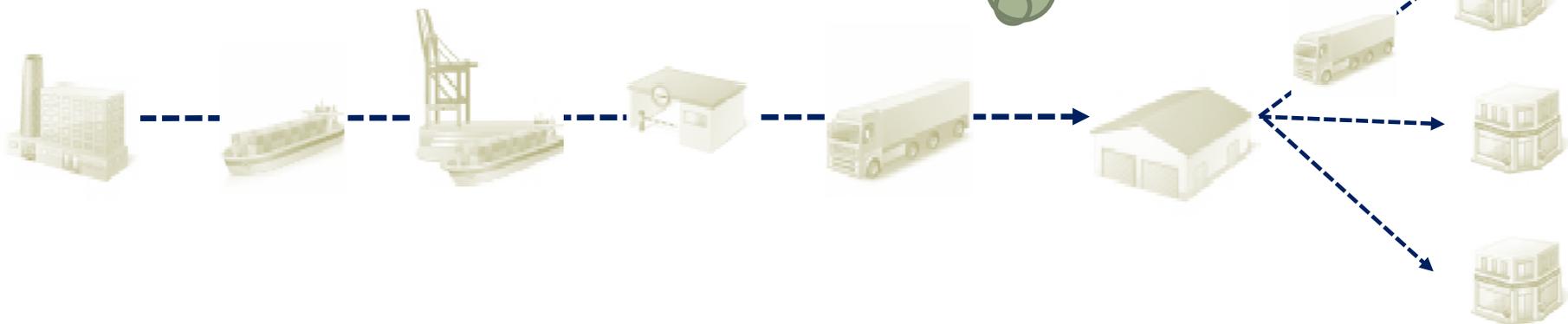
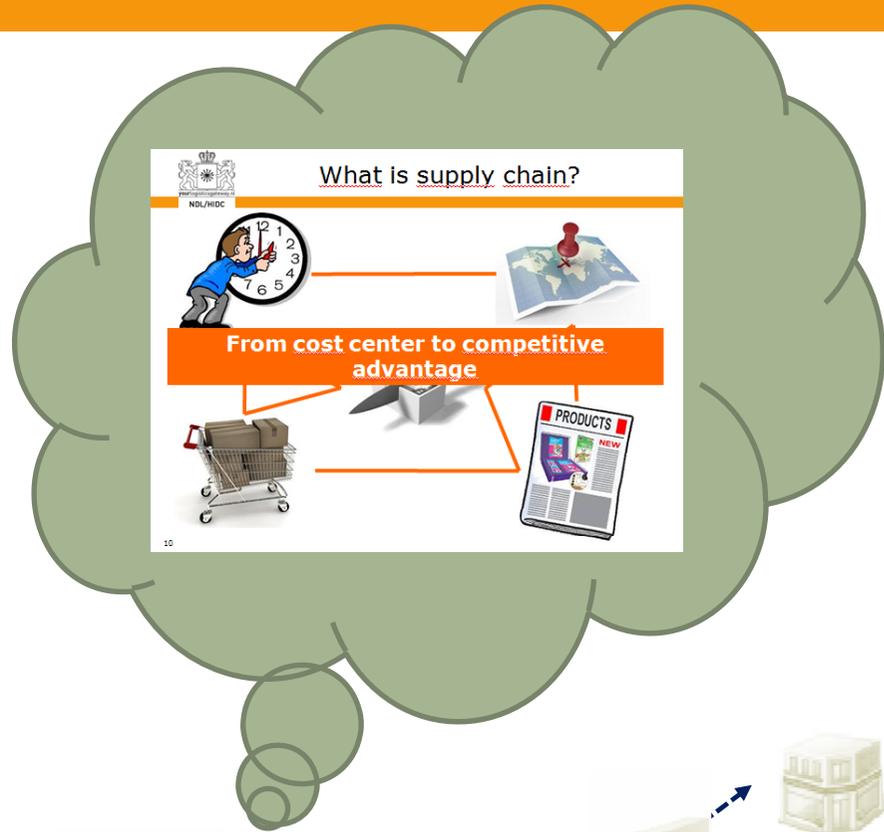
ビジネスの国際化



What is supply chain?

Managing and controlling the flow of goods and related information from the source of production to the marketplace

Or: to offer the right products at the right time in the right place



サプライチェーンとは？

生産地から市場への商品と
関連情報の流れを管理・統制

適切な製品を適時適所で提供



Who manages the European supply chain?

NDL/HIDC

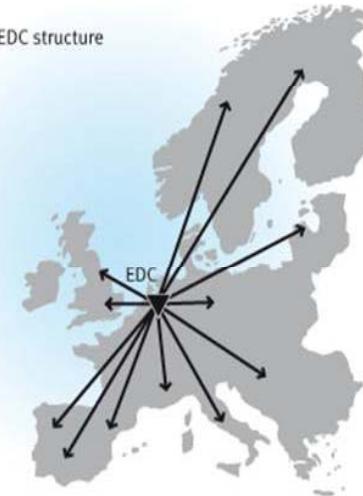


Indirect supply chain model

- ✓ Typical sales terms: EXW, FOB, CIF
- ✓ Your customer takes care of (all) logistics

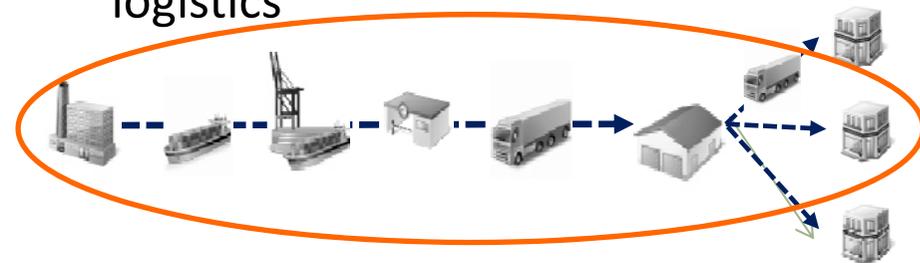


Central EDC structure



Direct supply chain model

- ✓ Typical sales terms: DAP, DDP
- ✓ Your company takes care of (all) logistics

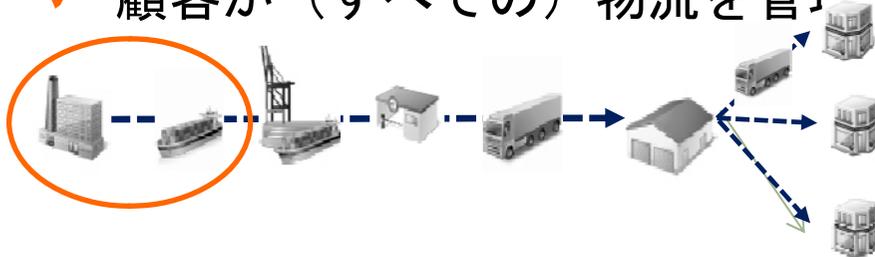


欧州サプライチェーンの管理者

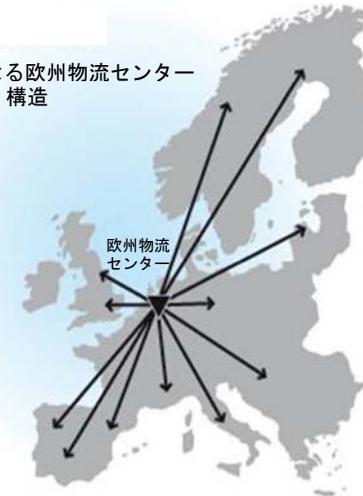


間接サプライチェーンモデル

- ✓ 代表的な貿易用語：
EXW、FOB、CIF
- ✓ 顧客が（すべての）物流を管理

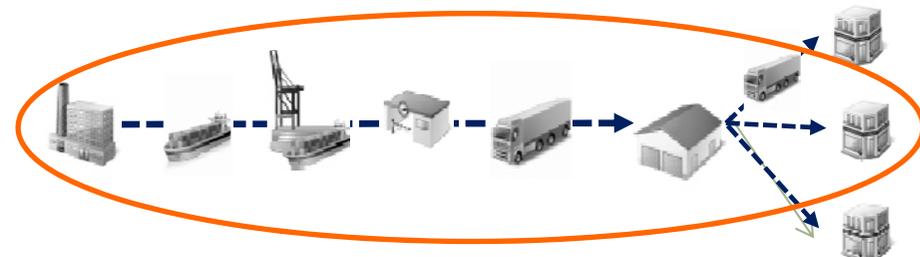


中心となる欧州物流センター
(EDC) 構造



直接サプライチェーンモデル

- ✓ 代表的な貿易用語：DAP、DDP
- ✓ 貴社が（すべての）物流を管理



What is supply chain?



From cost center to competitive advantage



サプライチェーンとは



コストセンターから競争優位へ



Integral supply chain

Integral supply chain approach:
managed at C-level

Sales

S&OP

Operations /
Logistics

Sourcing /
manufacturing

Finance

Legal

...

統合サプライチェーン

統合サプライチェーンアプローチ：
経営幹部レベルで管理

販売

S&OP
(販売・業務)

物流
業

製造
部品調達

金融

法制

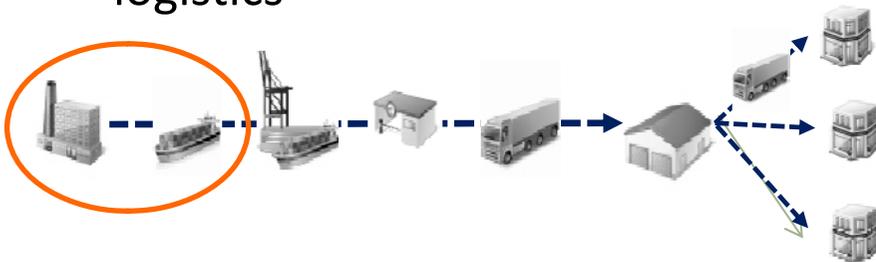
...

Who manages the European supply chain?

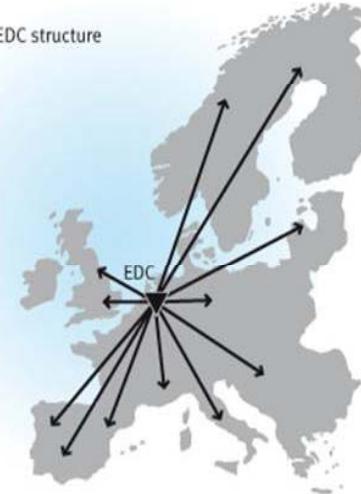


Indirect supply chain model

- ✓ Typical sales terms: EXW, FOB, CIF
- ✓ Your customer takes care of (all) logistics

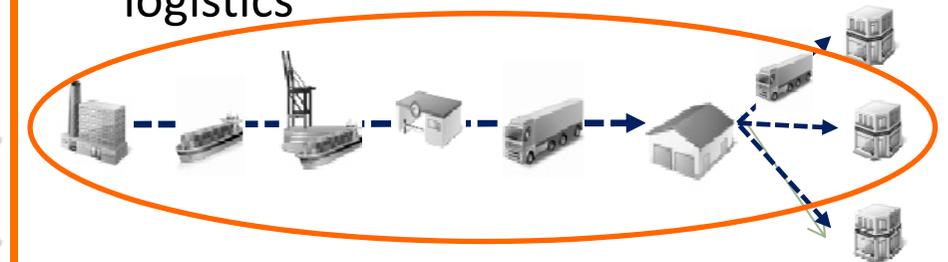


Central EDC structure



Direct supply chain model

- ✓ Typical sales terms: DAP, DDP
- ✓ Your company takes care of (all) logistics



欧州サプライチェーンの管理者



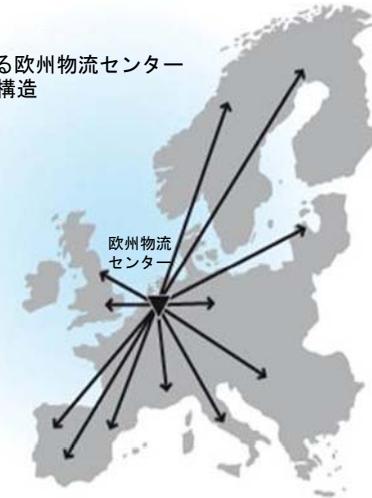
間接サプライチェーンモデル

- ✓ 代表的な貿易用語：
EXW、FOB、CIF
- ✓ 顧客が（すべての）物流を管理



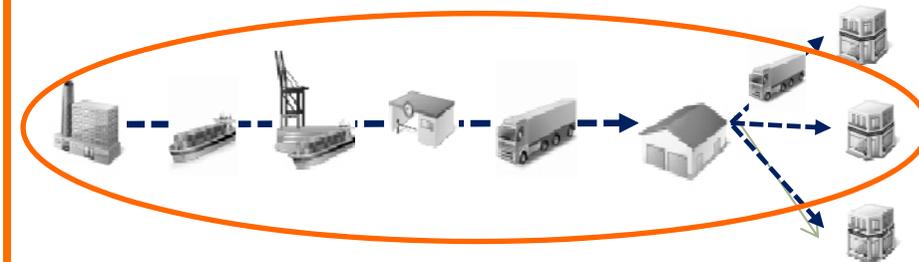
中心となる欧州物流センター
(EDC) 構造

欧州物流
センター

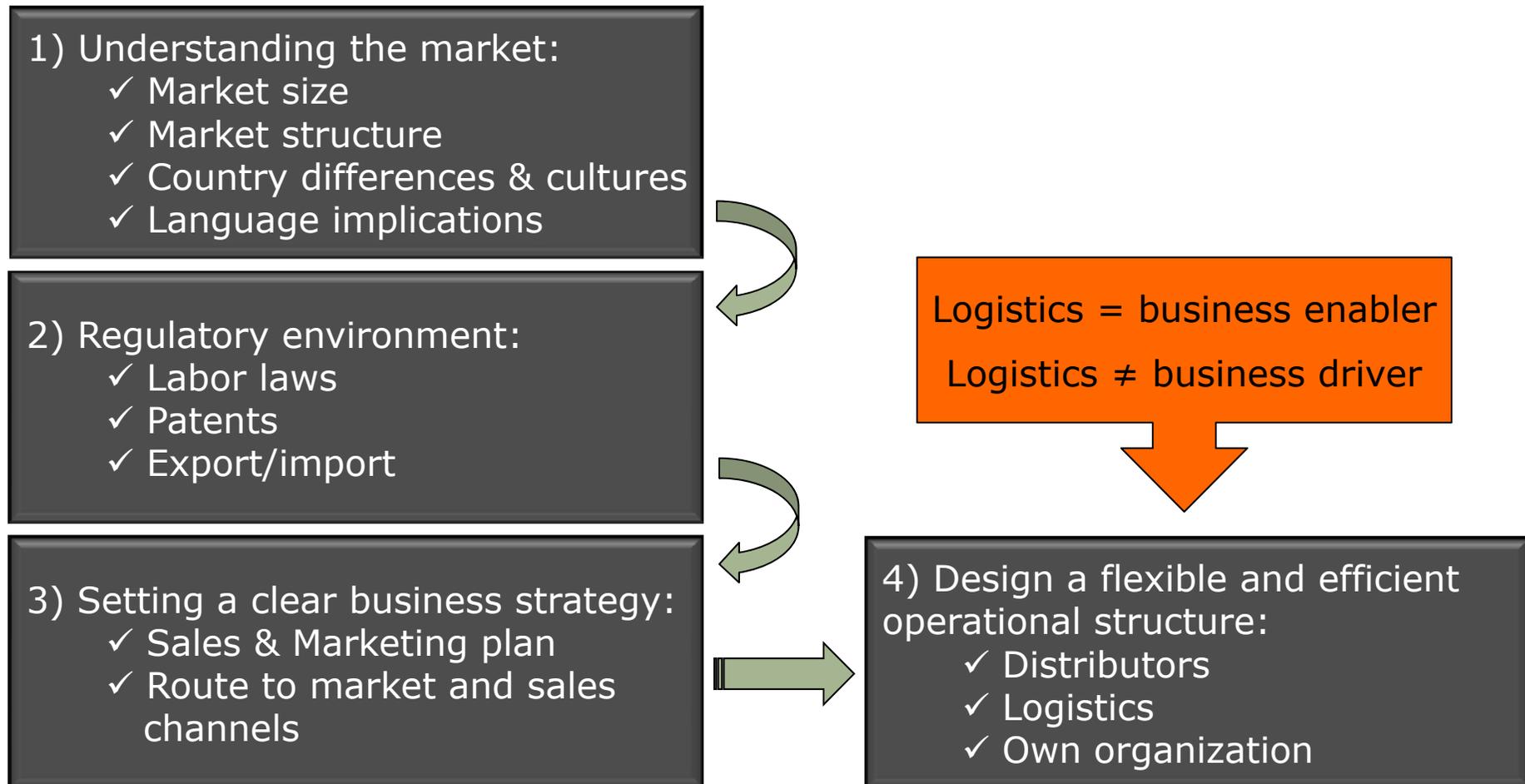


直接サプライチェーンモデル

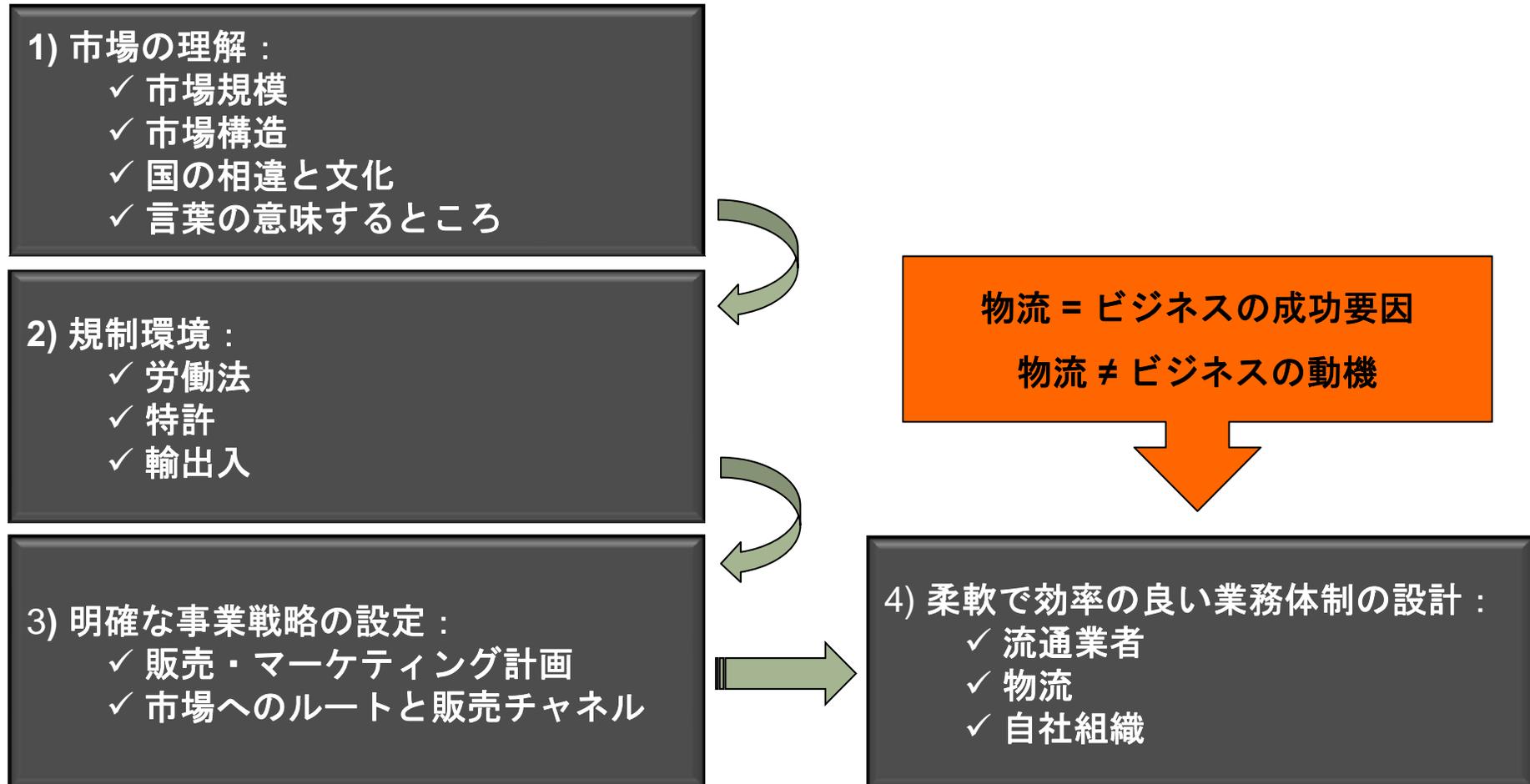
- ✓ 代表的な貿易用語：DAP、DDP
- ✓ 貴社が（すべての）物流を管理



Road map for entry to the EU market



EU市場参入へのロードマップ





yourLogisticsgateway.nl

NDL/HIDC

Trade compliance?

Stock?

Returns process?

Order lead time?

Order-to-cash cycle?

Competitive pricing?

Difficult to deal with?

Indirect taxes?

Cash flow and working capital?

Differentiator?



Incoterms?

Where is my order?

European presence ?

Direct taxes?



Customs?

Only large order quantities?



yourlogisticsgateway.nl

NDL/HIDC

貿易コンプライアンス
？

在庫は？

返品処理？

注文リードタイム？

受注から入金までのサイクルは？

競争価格の設定？

対処困難な問題？

間接税って？

キャッシュフローと
運転資本？

差別化要因？



インコタームズ？

注文の追跡は？

欧州でのプレゼンス？

直接税は？

大量発注のみ？



税関は？

Questions to ask

- ✓ How to transport products from source to market ?
(sea, air, road, combination?)
- ✓ How much stock to keep in the market?
- ✓ Location of inventory
(how many warehouses, which locations, centrally or decentrally managed?)
- ✓ How to transport products to customer ?
(groupage, express, barge, rail, short sea?)
- ✓ How to deal with indirect taxes?
- ✓ Which activities to outsource and which activities to manage yourself?
- ✓ ...

よくある質問

- ✓ 製品を生産地から市場へ輸送する方法は？
(海上、航空、陸上、組み合わせ？)
- ✓ 市場で維持する在庫数は？
- ✓ 在庫保管場所
(倉庫数、場所、一元管理か分散管理か？)
- ✓ 顧客に製品を輸送する方法は？
(混載、エクスプレス、バージ、鉄道、短距離航路)
- ✓ 間接税の取扱い方法は？
- ✓ どの業務を外部に委託し、どの業務を自社で管理するのか？
- ✓ ...

Outsourcing your supply chain?

Some of the main advantages of outsourcing include:

- ✓ Expert knowledge
- ✓ Concentration on core business
- ✓ No capital investments, so fewer risks
- ✓ Lower total logistics costs due to economies of scale and activity based costing
- ✓ Higher service levels and/or shorter lead times
- ✓ Flexibility in space and manpower
- ✓ Shorter time to start up
- ✓ Better insight into logistics costs
- ✓ Flexibility in supply chain set-up

Outsourcing makes fixed costs variable!

サプライチェーンのアウトソーシングについて

アウトソーシングの主なメリット：

- ✓ 専門知識
- ✓ 中核事業への集中
- ✓ 設備投資がないため、ほとんど固定費がない
- ✓ スケールメリットと活動集約による総物流コストの削減
- ✓ サービスレベルの向上・納期の短縮
- ✓ スペースと人材の柔軟性
- ✓ 開業準備期間の短縮
- ✓ 物流コストの本質的な理解
- ✓ サプライチェーンを確立する際の柔軟性など

アウトソーシングにより固定費が変動！

Proximity to market

Share of GDP EU:

Germany 20%

UK 15%

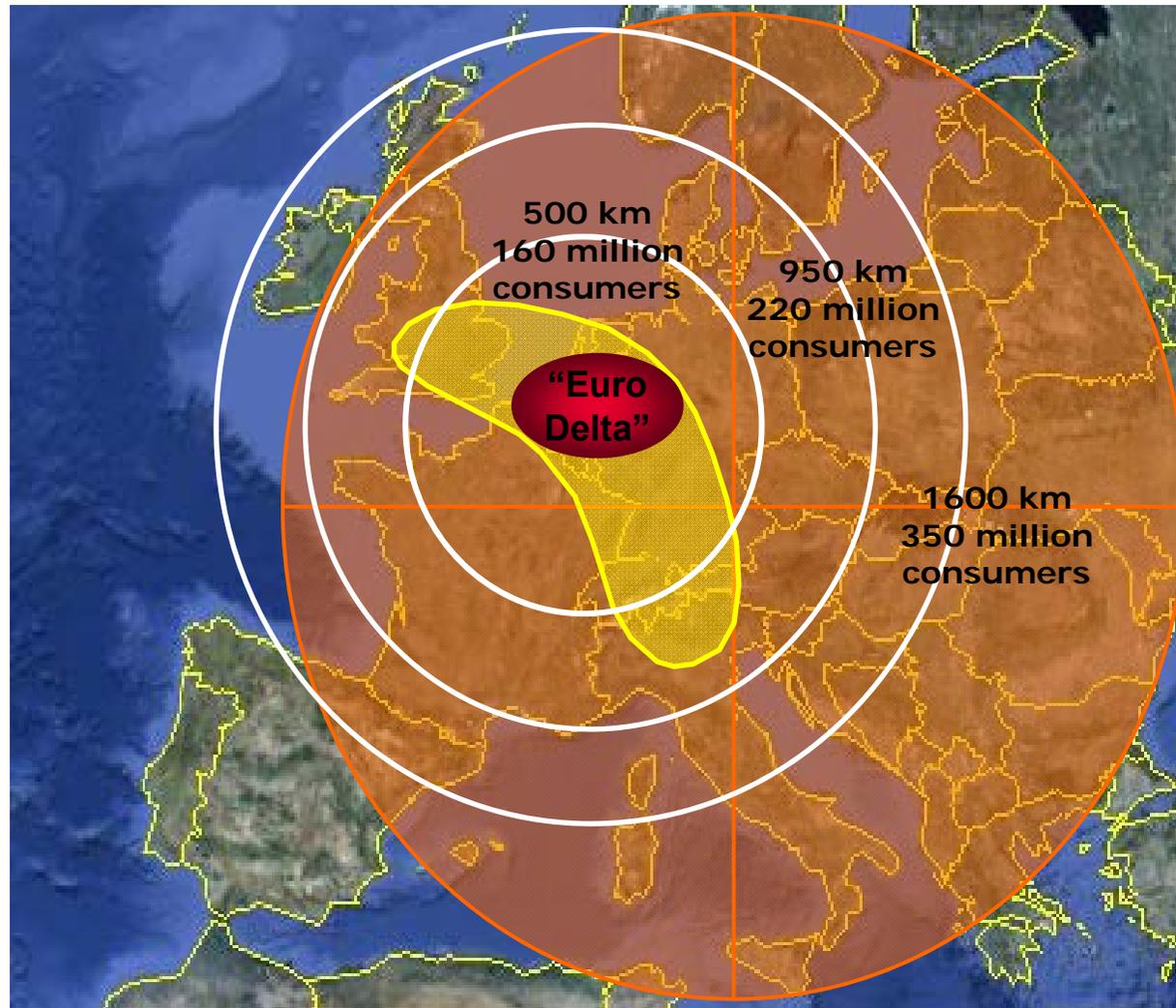
France 14%

Italy 13%

Eurodelta 12%

Eastern Europe 12%

Main economic centers remain in Western Europe

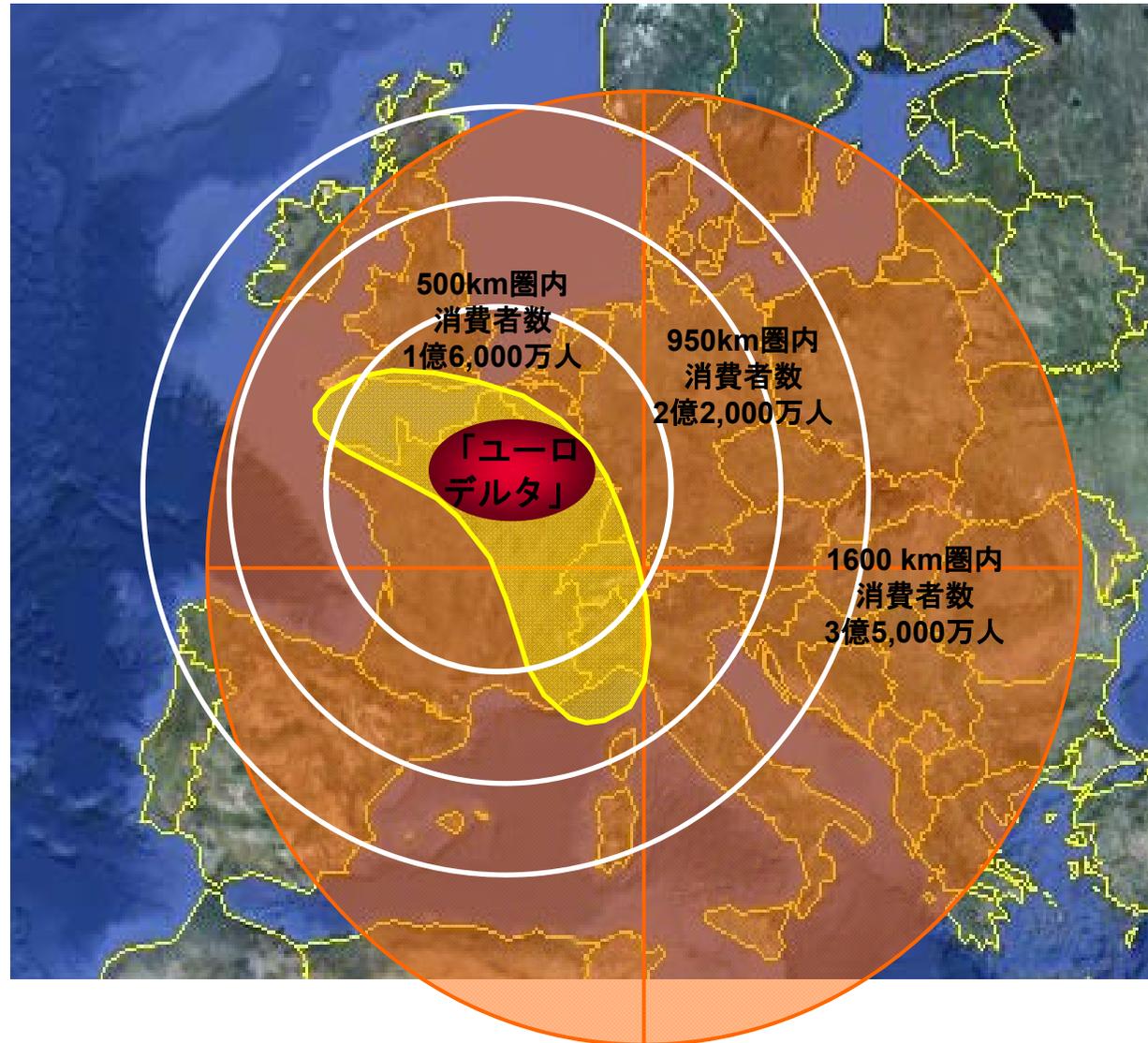


市場への近接性

EU全体のGDPに占める各国の割合：

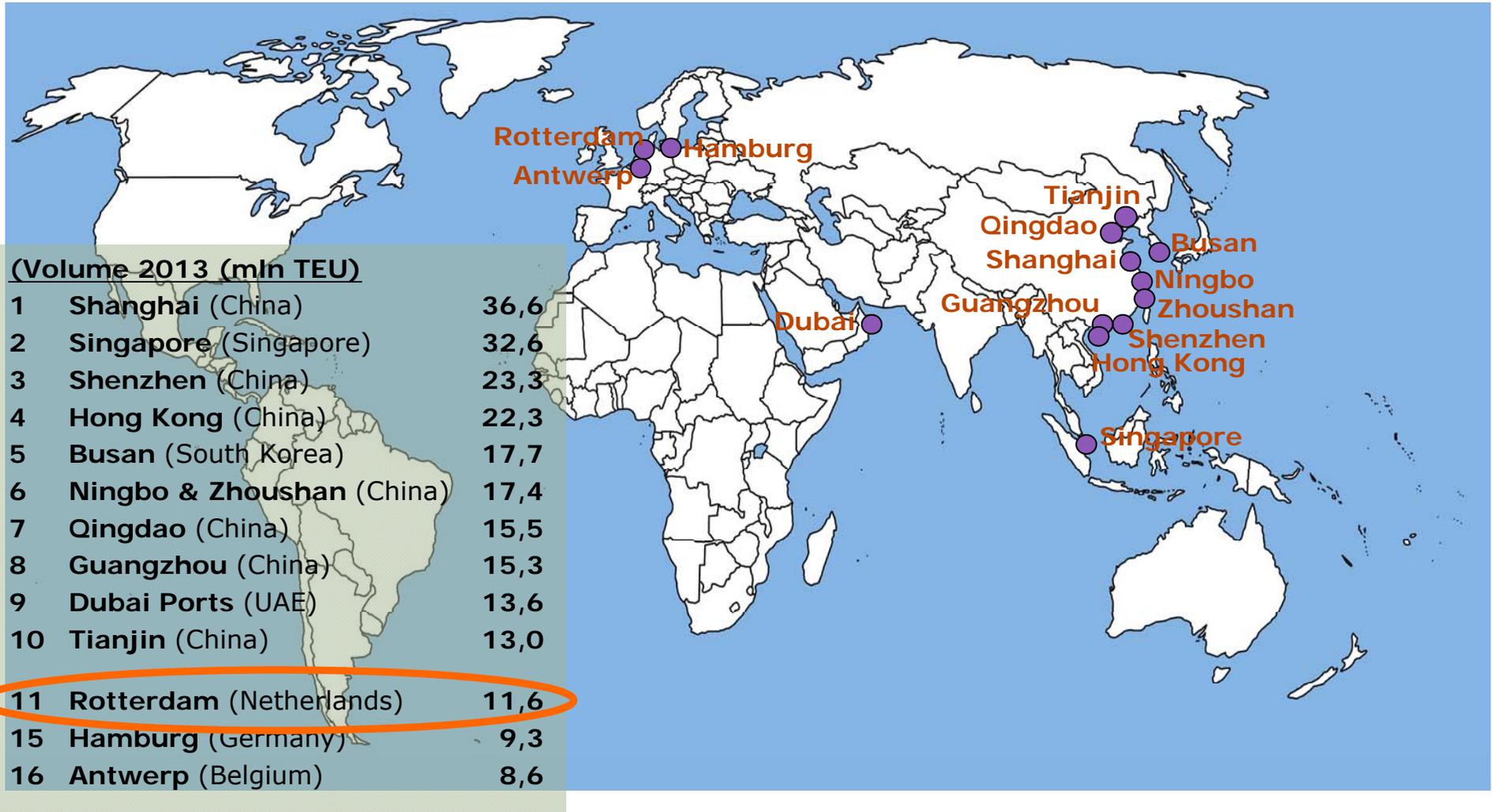
ドイツ	20%
英国	15%
フランス	14%
イタリア	13%
ユーロデルタ	12%
東欧	12%

主な経済活動の中心地は今も西欧



Infrastructure: top 10 container ports worldwide 2013

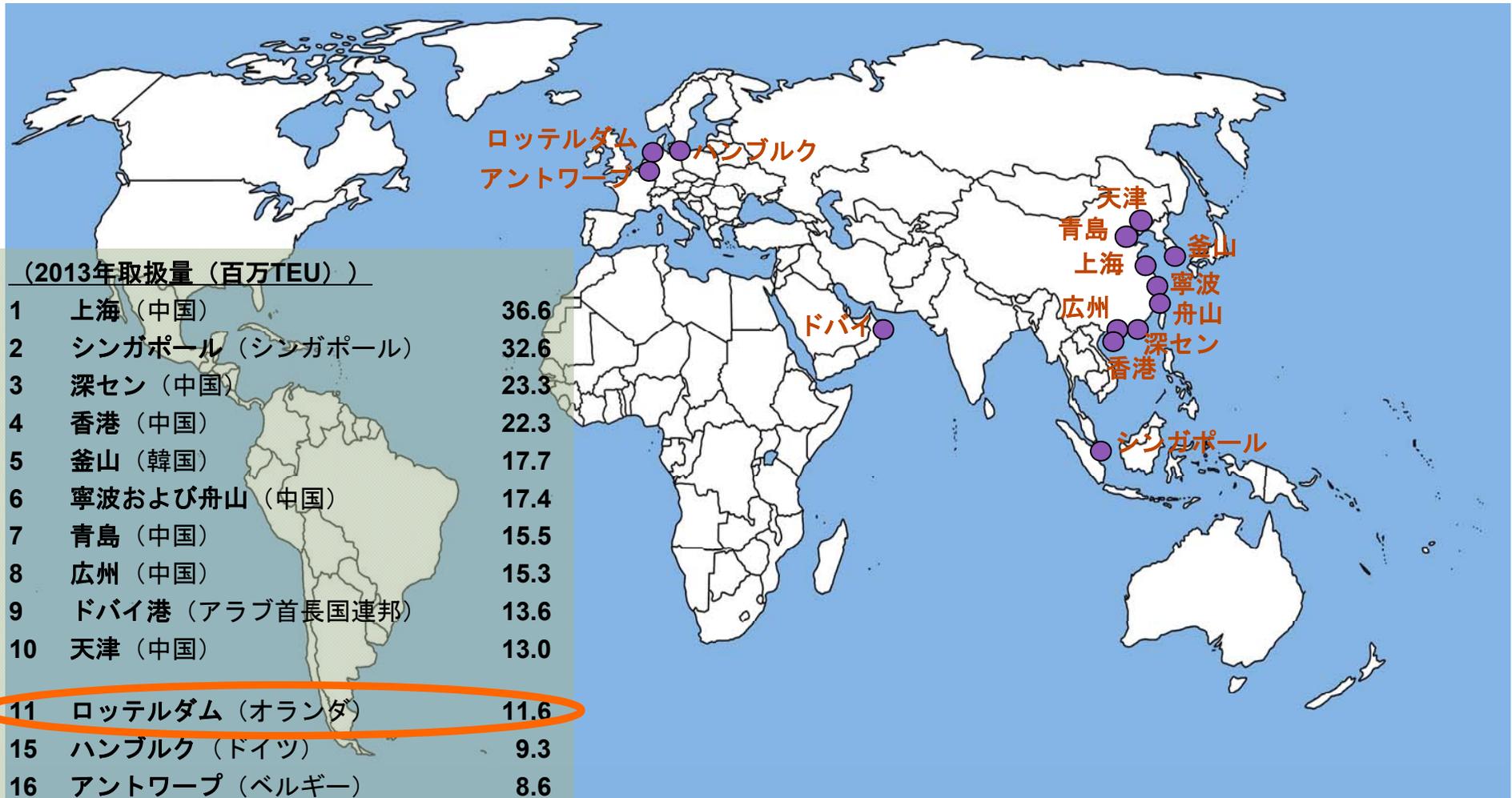
NDL/HIDC



Source: Port of Rotterdam 2014

物流インフラ：世界のコンテナ港湾トップ10 (2013年)

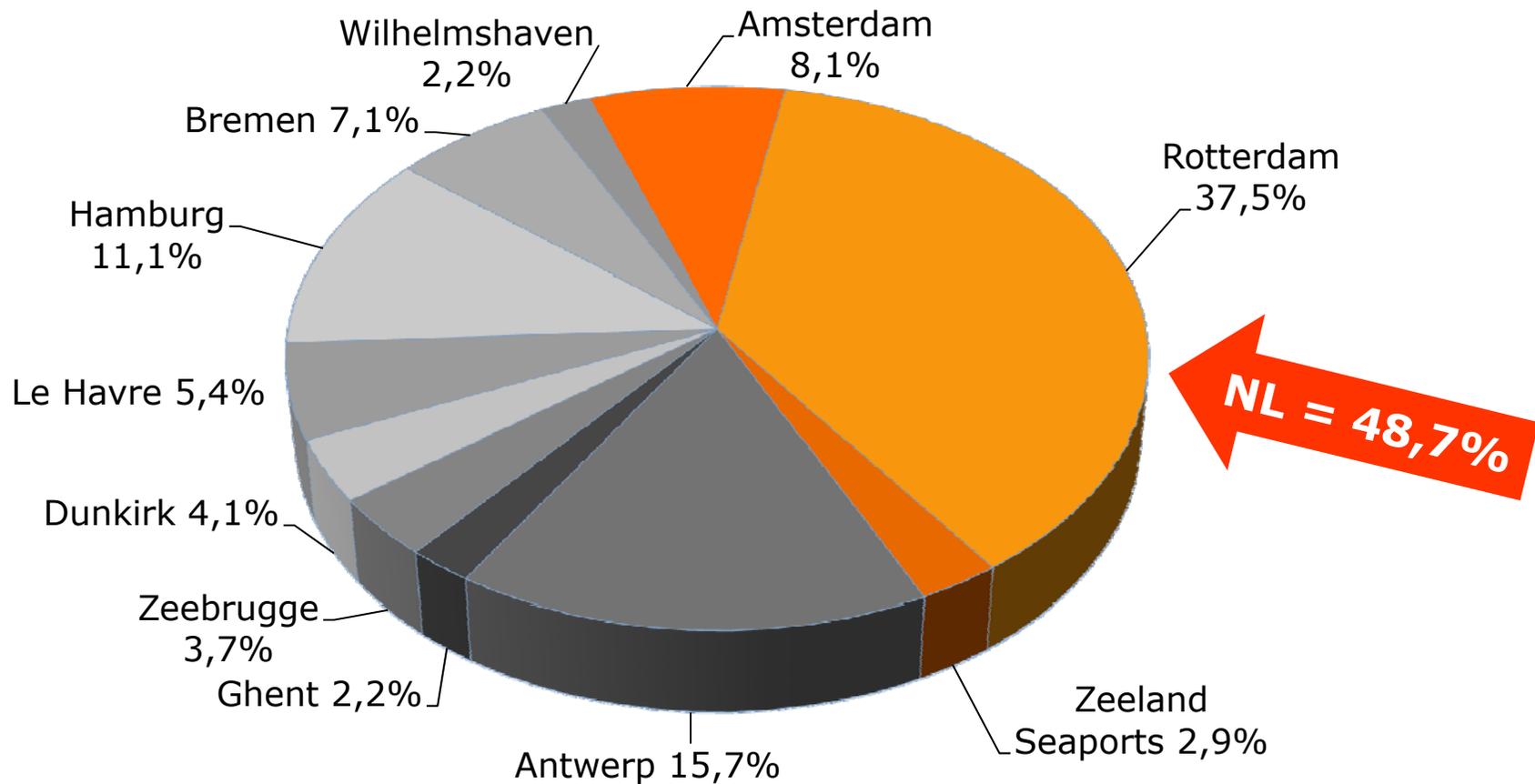
NDL/HIDC



出所：Port of Rotterdam 2014 (ロッテルダム港2014年)

Infrastructure: Rotterdam, market leader in Hamburg-Le Havre range

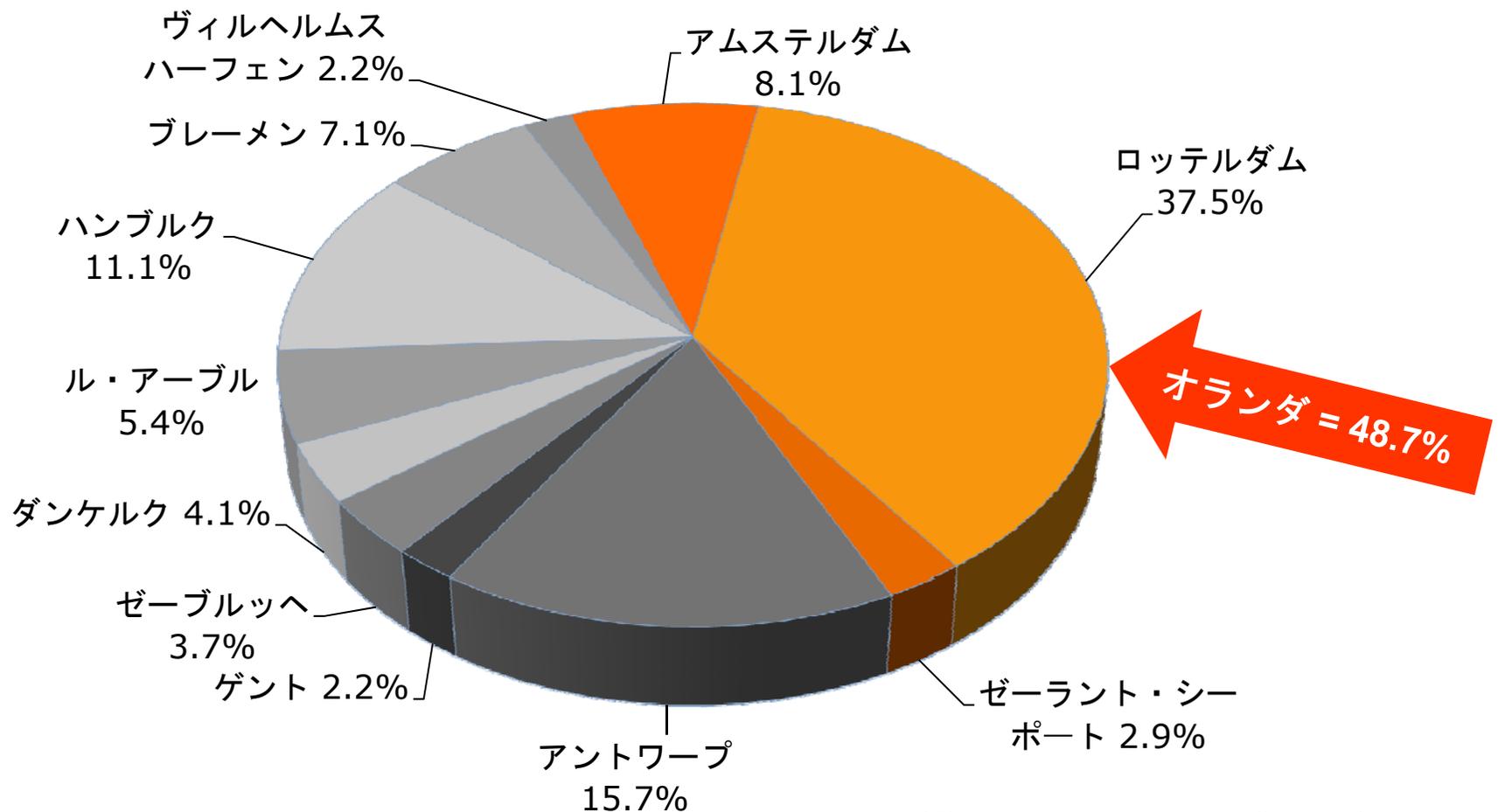
Total throughput 2013 Hamburg – Le Havre range: 1,182 million metric tons



Source: Port of Rotterdam 2014

物流インフラ：ロッテルダム ハンブルク～ル・アーブル圏内の市場リーダー

2013年総貨物取扱量 ハンブルク～ル・アーブル圏：11億8,200万トン



出所: Port of Rotterdam 2014 (ロッテルダム港 2014年)

Amsterdam third largest European cargo airport 2013

Volume x 1.000 tons:

Frankfurt (FRA)	2,016
Paris (CDG)	1,876
Amsterdam (AMS)	1,531
London (HR)	1,423
Leipzig (LEJ)	887
Cologne (CGN)	717
Luxembourg (LUX)	674
Istanbul (IST)	619
Liège (LGG)	561
Brussels (BRU)	430



Source: Amsterdam Airport Schiphol, 2013

アムステルダム：欧州第3位の貨物空港（2013年）

NDL/HIDC

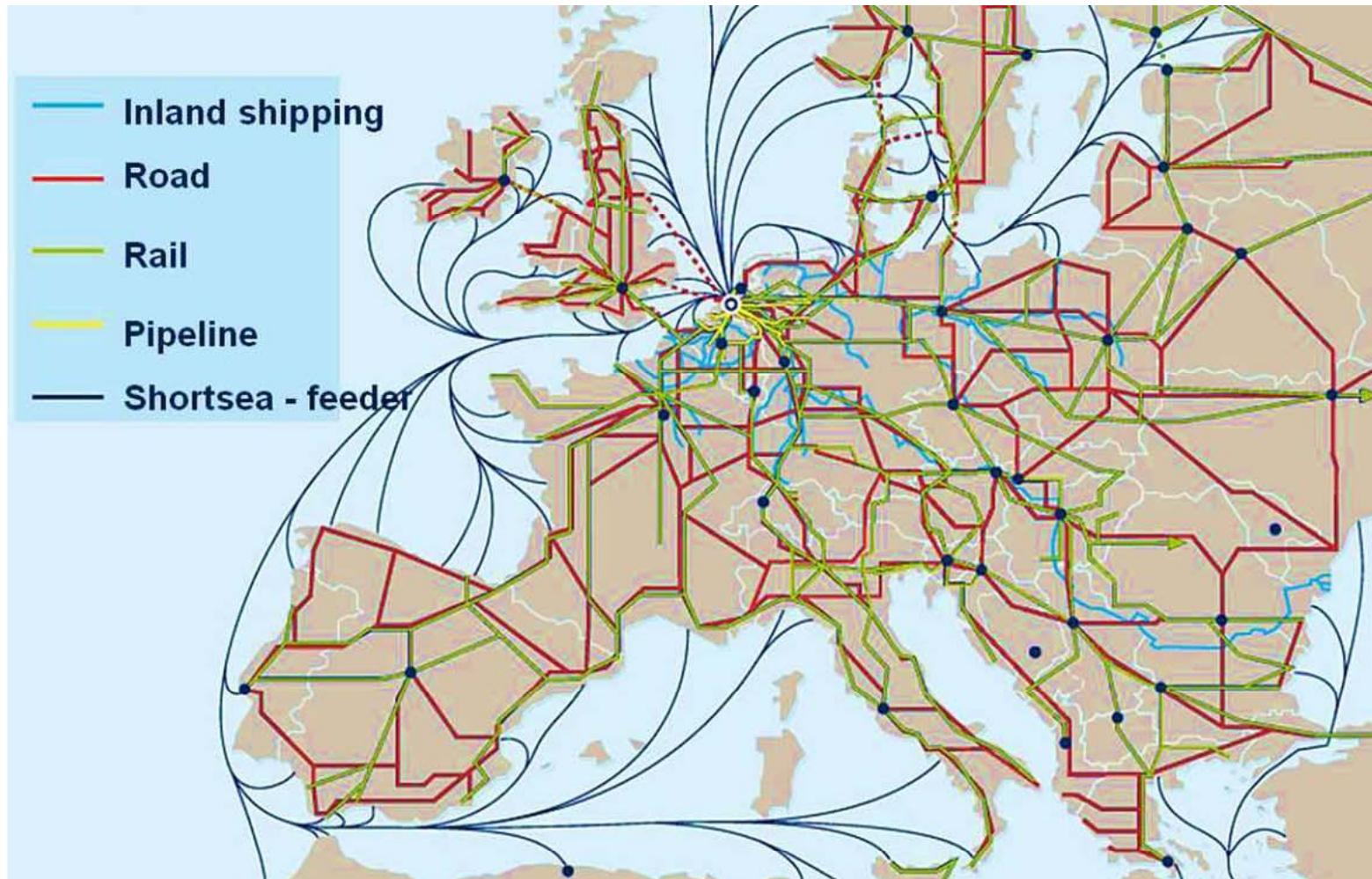
取扱量（千トン）

フランクフルト（FRA）	2,016
パリ（CDG）	1,876
アムステルダム（AMS）	1,531
ロンドン（HR）	1,423
ライプツィヒ（LEJ）	887
ケルン（CGN）	717
ルクセンブルク（LUX）	674
イスタンブール（IST）	619
リエージュ（LGG）	561
ブリュッセル（BRU）	430

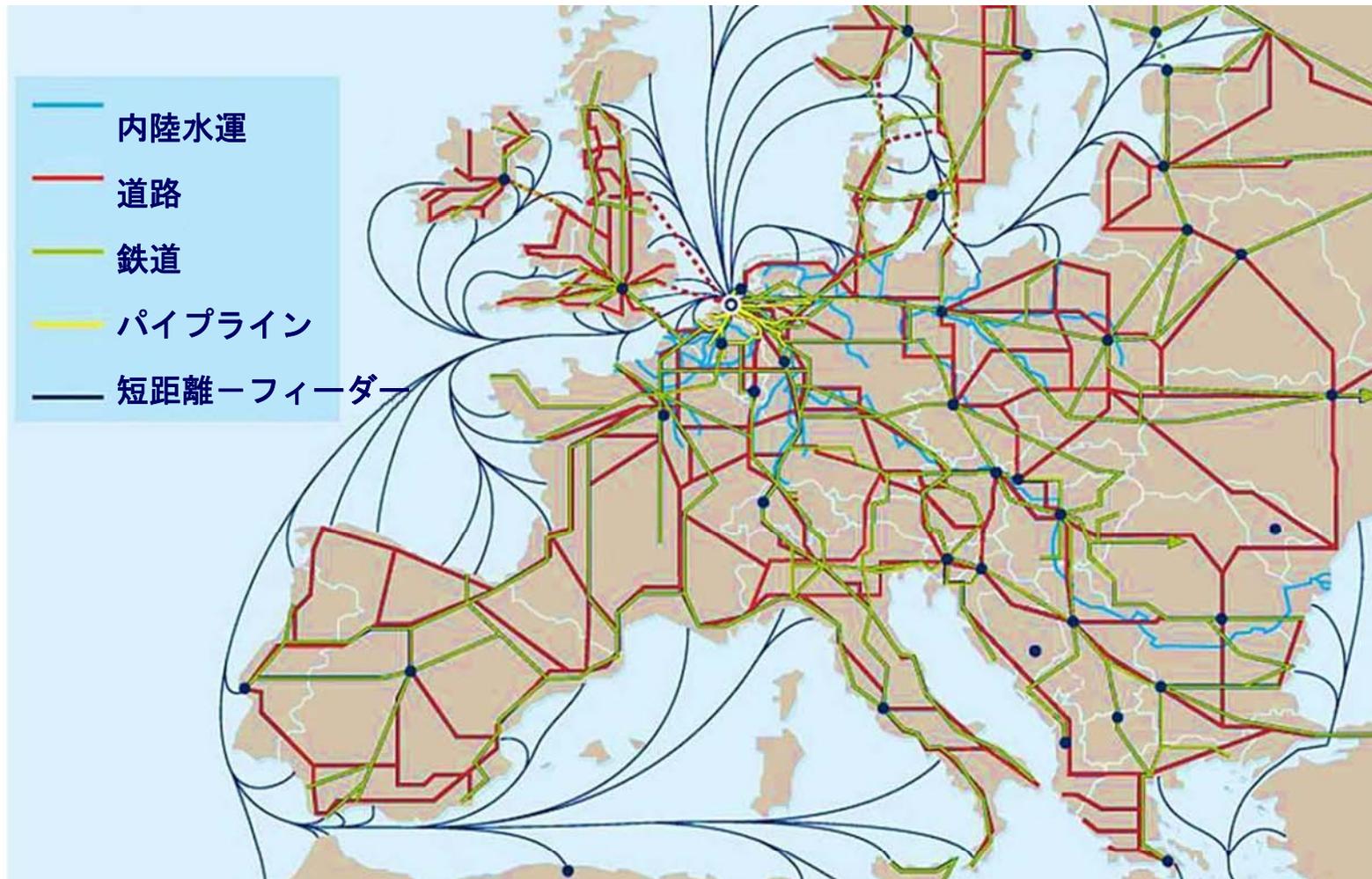


出所：Amsterdam Airport Schiphol, 2013（アムステルダム・スキポール空港 2013年）

Multimodal connections



マルチモーダル接続





NDL/HIDC

Contents

- ✓ European market
- ✓ European supply chain design
- ✓ Tax effectiveness in the supply chain
- ✓ Wrap up



NDL/HIDC

内容

- ✓ 欧州市場
- ✓ 欧州サプライチェーン設計
- ✓ サプライチェーンにおける税の有効性
- ✓ まとめ

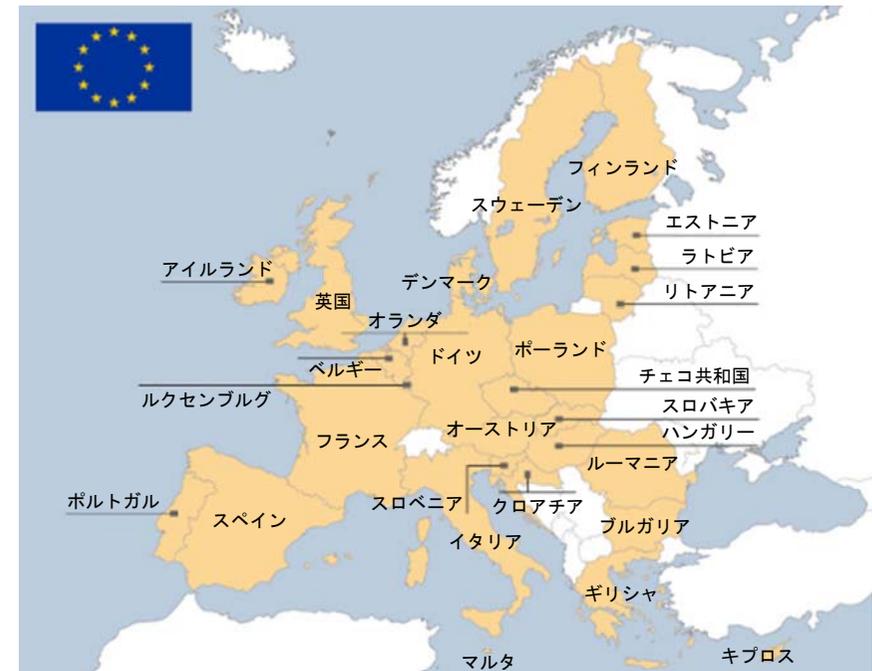
Duties and taxes: Customs

- ✓ EU is a customs union of 28 member states
- ✓ One common border, no border crossings between member states
- ✓ Customs legislation is harmonized and directly applicable in all EU Member States
- ✓ Details implemented locally: differences in application locally (e.g. rulings for customs valuation and classification)



税制：関税

- ✓ EUは28加盟国の関税同盟である
- ✓ 国境を接するが、加盟国間の国境検問所はない
- ✓ 統一関税法が、すべてのEU加盟国にそのまま適用する
- ✓ 詳細は国ごとに実施：国ごとに適用の相違
(例： 関税評価と分類の決定等)



Duties and taxes: Article 23

- ✓ Single import into the EU
- ✓ Duties and taxes to be paid at moment of clearance
 - ✓ **Duties** are % of declared product value
 - Same tariff code in all EU member states*
 - Upfront rulings with local Customs authorities (BTI)
 - ✓ **VAT** is % of declared product value
 - Differs from country to country (average 20%)*
 - 1) Import VAT
 - 2) VAT on product supply to EU customer
- ✓ The Netherlands provides VAT deferment (Article 23):
NO advanced payment of import VAT = cash flow benefit!



税制：第23条

- ✓ EUへの単独輸入
- ✓ 通関手続きの際に納付すべき税
 - ✓ 関税は製品申告価格の%
すべてのEU加盟国で同じ関税番号
地域の税関当局による事前の決定 (BTI)
 - ✓ 付加価値税 (VAT) は製品申告価格の%
国により異なる (平均20%)
 - 1) 輸入VAT
 - 2) EU顧客への製品の供給に対するVAT
- ✓ オランダはVAT繰り延べ制度を提供 (第23条) :
輸入VATを前払いする必要がない= キャッシュフローのメリット!





Duties and taxes: fiscal representation

- ✓ Most foreign companies set up a legal entity for (in)direct tax and liability reasons
- ✓ Not necessary to set up a legal entity
- ✓ Depending on business case fiscal representation could be interesting alternative when only indirect taxes are relevant
- ✓ Two types of fiscal representation possible, limited and general
- ✓ Grow scenario possible

税制：税務代理人制度

- ✓ 多くの外国企業が、（間）直接税や法的責任を理由に法人を設立する
- ✓ 法人を設立する必要はない
- ✓ 事業内容によっては、間接税のみが関連する場合、税務代理人制度が興味深い選択しかもしれない
- ✓ 税務代理人制度には、限定と一般の2つのタイプがある
- ✓ 成長シナリオが見込まれる

Duties and taxes: bonded warehousing



The advantages of a Customs-bonded warehouse :

- ✓ Avoidance of double duty payment
- ✓ Postponement of duty payment
- ✓ Possibility of storage for an unlimited period of time
- ✓ Less customs interference
- ✓ Value added logistics (assembly, configuration) in a customs-bonded warehouse

税制：保税倉庫



税関の保税倉庫を利用するメリット：

- ✓ 関税の二重納付を回避できる
- ✓ 関税の納付を繰り延べできる
- ✓ 無期限に保管できる
- ✓ 税関の干渉を軽減する
- ✓ 保税倉庫では付加価値物流（組立、配置）ができる



NDL/HIDC

Contents

- ✓ European market
- ✓ European supply chain design
- ✓ Tax effectiveness in the supply chain
- ✓ **Wrap up**



NDL/HIDC

内容

- ✓ 欧州市場
- ✓ 欧州サプライチェーン設計
- ✓ サプライチェーンの税の有効性
- ✓ まとめ



Wrap up

1. Integral supply chain approach is key for using your supply chain as a differentiator / competitive advantage
2. (Tax) effective (European) supply chain structuring can unlock working capital, lead to cash flow optimization and lead to improved customer experience

まとめ

1. 統合サプライチェーンアプローチは、貴社のサプライチェーンを差別化要因・競争優位として利用するために重要である。
2. (税) 効果の高い(欧州の) サプライチェーン構造は、運転資本を解放して、キャッシュフローの最適化と顧客経験の向上を図る。



Wrap up

3. The Netherlands has an excellent fiscal and physical infrastructure to facilitate Japanese companies structuring their European supply chains
 - ✓ Fiscal environment: fiscal representation, VAT deferment, bonded warehousing, trade facilitating authorities
 - ✓ Location: proximity to your market
 - ✓ Infrastructure: leading main ports and hinterland connections
 - ✓ Workforce: flexible, highly skilled, multilingual
 - ✓ Experience: long history in logistics
 - ✓ Knowledge: well developed logistics industry
 - ✓ Outsourced solutions: all relevant players are present in The Netherlands

まとめ

3. オランダには、日本企業が欧州サプライチェーンの円滑な構築を図るための優れた税制と物的インフラを整備している
 - ✓ 税環境：税務代理人制度、VAT繰り延べ制度、保税倉庫、貿易円滑化機関
 - ✓ 立地：市場に近接
 - ✓ 物流インフラ：主要な港湾と内陸接続
 - ✓ 労働力：柔軟性、高い技能、多言語能力
 - ✓ 経験：物流の長い歴史
 - ✓ 知識：充実した物流産業
 - ✓ アウトソーシング・ソリューション：あらゆる関係事業者がそろうオランダ



yourlogisticsgateway.nl

NDL/HIDC

Contact us

NDL/HIDC – Holland International Distribution Council

Jan Paul Olijslager

Sr. Manager Supply Chain Solutions

Nederland Distributieland | Holland International Distribution Council

Louis Pasteurlaan 6, 2719 EE Zoetermeer | P.O. Box 660, 2700

AR Zoetermeer | The Netherlands

TEL +31 (0)79 343 81 28

FAX +31 (0)79 347 92 17

Email: jp.olijslager@ndl.nl |

Web www.ndl.nl | www.hidc.nl

セミナー終了後、ご担当者が変更となりましたので、事務局で新たにご担当者に変更しています。ご了承ください。



NDL/HIDC