

米中貿易摩擦にみる欧米企業動向
～在シンガポール地域統括会社を通じて～

2020年6月
日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

禁無断転載

目次

はじめに	1
要旨	2
第1節 米中貿易摩擦を受けた欧米企業の戦略（総論）	5
1. 米中貿易摩擦がビジネス活動に与える影響	5
2. 欧米企業による ASEAN 市場の見方	7
(1) ASEAN における米国企業の事業展開	7
(2) ASEAN における欧州企業の事業展開	8
【コラムー在 ASEAN 日系企業と米中貿易摩擦】	11
2. 欧米企業によるサプライチェーン多様化の特徴	12
(1) 意思決定の速さ	12
(2) 地域統括会社の役割	13
(3) 多様化先	15
第2節 米中貿易摩擦を受けた欧米企業の戦略（各論）	17
1. 生産活動の影響への対応策	17
2. 調達活動の影響への対応策	18
3. 販売活動の影響への対応策	20
第3節 結論	22

はじめに

2018年に表面化した米国と中国の二大国による貿易摩擦は、2020年に入っても双方が課した関税や輸出制限などの貿易障壁は撤廃されず、解決には至っていない。その間、両国の経済はもとより、両国を包含するサプライチェーンに組み込まれたASEAN各国の経済、そして、同地域に進出する外資系企業も影響を受けた。影響の経路として、例えば、在中国企業の生産品が米国の関税賦課の対象になっているために、当該企業のサプライヤーとなる在ASEAN企業の中国向け輸出が減少するマイナスの影響を被る事例は多々ある。他方で、ASEANは米中両国の関税賦課の対象地域でなく、人件費などの投資コストが安いメリットを有する。そのため、企業が新規にASEANに進出する、あるいは在ASEANの既存工場の拡張・増産を通じて、在ASEAN企業が恩恵を受ける事例もある。米中貿易摩擦がASEANにプラス/マイナスの影響をもたらす中、同地域の進出企業は、中国含めたアジア・太平洋地域において、サプライチェーンの再構築を検討する必要性に直面する。

本報告書は、日本企業の提携・競合相手となる欧米企業のサプライチェーン多元化戦略を調査したアウトプットになる。調査は、ジェトロ・シンガポール事務所が2019年11月から12月にかけて、シンガポールに拠点を置く欧米の地域統括会社15社に対して、同社の域内統括先企業が米中貿易摩擦から受ける影響、対策などについてのヒアリング調査を行った。本ヒアリングを元に、その結果が本報告書にまとめられている。

本報告書は要約を示した後に、3節から構成される。第1節は、どの程度の企業が米中貿易摩擦の影響を受けているかを示し、サプライチェーンの多元化を進める企業の特徴を解説している。第2節では、生産、調達、販売の各バリューチェーンにおける個別企業の動きを記載し、第3節で結論としている。各節においては、日系企業との対比を浮かび上がらせるべく、日系企業の動向も織り交ぜながら作成が進められている。

米中貿易摩擦は米中両国のみならず、日本、ASEAN、ひいては世界経済に変容を迫っている。特に、2020年に入ってから、鮮明化した新型コロナウイルス感染症の影響は、企業の生産、調達、販売戦略の変更をさらに加速化すると見込まれる。こうした状況下、本報告書が、変化が目覚ましいASEANを中心とした企業戦略を考案・立案する読者の皆様の一助となることを願う。

ジェトロ 海外調査部アジア大洋州課

要旨

米中貿易摩擦が続く中、当事国の在中国の企業を中心に、サプライチェーンの多元化¹を行う企業がみられる。この点、欧米企業の米中貿易摩擦への対応、サプライチェーンの多元化戦略はどのようになっているのか。ジェトロは2019年11月から12月にかけて、シンガポールに拠点を置く欧米の地域統括会社15社に、地域統括会社の視点で管轄の域内企業が米中貿易摩擦から受ける影響や対応策などをヒアリングした。ヒアリング結果からは、サプライチェーンの多元化にまで実際に踏み込む企業はそれほど多くはなかった。一方で踏み込んだ場合、その実施プロセスは迅速で、変更には地域統括会社がそれなりの役割を果たす、といった特徴があった。

<サプライチェーン多元化に及ぶ企業は少数>

欧米地域統括会社が米中貿易摩擦から受ける影響について、貿易量の低下などから業績面に影響を直接・間接的に受ける企業は6割（15社中9社）とそれなりにある。特に、中国地域を統括地域とする地域統括会社は、マイナスの影響を受けやすい。具体的には、米国から中国に輸出する際の中国側の追加関税によって、統括先企業が通常よりもコストを負担することが挙げられる。また、在中国の取引先のビジネス活動停滞に伴って、統括先の会社の売上が減少するリスクもある。しかし、現時点ではサプライチェーンの多元化にまで踏み込む欧米企業は多くない。理由としては以下を指摘できる。そもそも、欧米地域統括会社は、中国、ASEANを含むアジア大洋州地域の市場に対するビジネスを主とする。結果的に、中国・米国間のビジネスは主体ではないために、米国－中国間のモノの取引が発生しない、あるいは取引量は限定的なことが挙げられる。

欧米地域統括会社の統括先の企業が限定的ながらも米中間に直接的なサプライチェーンを構築していて、結果的にビジネスに悪影響が少なからず顕在化する場合もある。しかし、この場合もサプライチェーンを多元化するレベルの悪影響は受けていない。アジア大洋州地域をビジネスの所管とする地域統括会社が、この地域のビジネス機会を取り込むことで、統括先の企業が利益をあげる限りは、サプライチェーンを大幅に多元化する必要はない点を指摘できる。例えば、ASEAN域内の欧州ビジネス団体が2019年9月に発表した景況感調査では、在ASEANの欧州企業の事業拡大意欲は高まっている。この点は、日系企業についても同様で、事業活動が域内ビジネスを中心とするために、サプライチェーンの多元化を実行に移す日系企業はそれほど多くない。

¹ 本レポート内でのサプライチェーンに関わる「多元化」という用語は生産拠点の移管、既存工場を残した上での生産品目の変更などサプライチェーンの組み換えに関わる事象を包含している。

<迅速なサプライチェーン多元化を実現>

サプライチェーンを多元化する欧米企業もある。それは、主に米国－中国間のサプライチェーンを有する企業にみられる。こうした企業は、サプライチェーン多元化において、3つの特徴がある。1つ目の特徴として、多元化のスピードが速いという点を指摘できる。例えば、欧州系の電気機器企業は中国から米国へ輸出するサプライチェーンを築いていたものの、米中貿易摩擦の激化に伴い、即座に中国から欧州やアジアの拠点を活用して、米国に輸出する体制に切り替えた。また、米国系のテクノロジー企業は中国における生産品の20～30%を米国へ輸出していたために、2018年第3四半期にはASEAN、北東アジア地域から米国へ出荷する体制に切り替えた。さらに、米国系の輸送機器企業は、米中貿易摩擦の初期段階で、摩擦が将来的に本格化することを見込み、中国から他のアジア、欧州へ多元化を進めた。

2つ目の特徴は、欧米企業は地域統括会社の権限が大きく、現地主導の意思決定で時間・コストをかけることなく、サプライチェーンの多元化を決めることができる点にある。欧米地域統括会社はアジア域内のビジネスで稼ぐことも含めたプロフィット・センターの役割を担うことが多い。ヒアリング企業の60%が収入の源泉を「一般事業収入からの充当」と回答している。こうした収益構造を踏まえると、地域統括会社は経済情勢に合わせた迅速な判断を行わなければ、米中貿易摩擦のような大きな変化が経営の根幹を揺るがすリスクをもたらす。リスクを回避する意味からも、地域統括会社の経営行動は自然と迅速になる。米国系の一般消費財企業、欧州系の卸売などのシンガポールの地域統括会社はASEANのサプライチェーンを見直す権限を有している。

日本の在シンガポールの地域統括会社は、地域のガバナンスを主体とするコスト・センターの役割にとどまり、サプライチェーンの多元化までの権限がないことが多いとみられる。通常、日本の地域統括会社の場合、サプライチェーンの多元化は本部が策定する。欧米地域統括会社が権限を持たない場合は、地域統括会社が本部に見直し案を提示し、本部が最終意思決定を行っている。ただ、この場合でも欧米企業の場合、本社が現地の地域統括会社の判断を尊重することが多い。

<ASEAN 以外にサプライチェーンを多元化>

3番目に、サプライチェーンの多元化先が特徴的な点が挙げられる。日系企業の場合、ジェトロの調査「2019年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」によると、中国から生産の多元化を行う企業は総数としては多くはない中、多元化する場合は、ベトナムやタイなどのASEAN諸国が有力候補国となった。しかし、欧米企業の場合、中国からASEANにサプライチェーンを多元化する事例だけでなく、例えば、欧州系の電気企業は中国からの米国輸出を欧州や南西アジアからの輸出に切り替える例もある。また、米国系のテクノロジー

企業は中国の生産拠点を米国や欧州に多元化した。このように、日系企業では一般的でない国への多元化もみられる。

欧米企業は、とりわけ中国企業のように、タイやベトナムに積極的にサプライチェーンを多元化しているわけではない。欧州企業の ASEAN 主要国向け投資をみると、唯一、オランダからタイへの投資件数が増えているほどで、中国から同地域向け投資の伸びと比較すると件数の急伸はいられない。一方、米国企業はマレーシアへの投資が目立つ。米国企業がマレーシアを選好する理由は、ベトナムやタイと違って英語が通じやすいことに加えて、マレーシアのマレー半島北部のパナン州はインテルはじめ多くの米国系の電気・電子メーカーや医療機器メーカーが古くから集積し、同国が米国企業の多元化の候補地になる素地を備えていることが指摘できる。ヒアリング先の米国系のテクノロジー企業からもマレーシアへの多元化を検討しているとの声が聞かれた。しかし、米国企業の ASEAN 投資も中国企業との比較では限定的な件数にとどまる。

ここでは欧米企業の地域統括会社へのヒアリングを基に考察しているものの、欧米企業の本社に仮にヒアリングした場合は違う帰結が得られる可能性がある。欧米企業の本社、あるいは、特に米国市場を所管している事業会社は、一般的には米国市場向けのサプライチェーンをどう構築するか戦略を立案することに重きを置く。欧米企業は米国や EU で高付加価値な生産や研究開発を行い、高度な技術を要しない生産は生産コストを抑えることができる中国企業や台湾企業などに生産委託してきた。こうした事例は、実際に電気・電子機器や繊維などでみられる。米中貿易摩擦において、中国から米国向けのサプライチェーンが円滑に進まなくなったことで、欧米企業が在中国の委託先に指示を出し、サプライチェーンの多元化が進んだ例もある。例えば、中国の電子機器大手、歌爾声学（ゴータック）はアップルからワイヤレスイヤホンの生産を中国からベトナムに移すように要請された。こうした動きが中国企業、台湾企業などのベトナム、タイへの投資増大の一因になっている。

<コロナ問題でサプライチェーン多元化が加速の可能性も>

在シンガポールの欧米地域統括会社のサプライチェーンの多元化は限定的ながらも、米中貿易摩擦は世界経済そのものを悪化させ、徐々に地域統括会社の業績に下押し圧力をかけ始めていた。そこに、2020 年に入って顕在化した新型コロナウイルスは、さらに世界経済を大きく落ち込ませた。同問題は各国の企業活動を麻痺させ、中国だけでなく、幅広く ASEAN、インドなどアジア大洋州のサプライチェーンを停滞・寸断させている。この点、権限移譲の範囲が日本よりも大きい欧米地域統括会社は、今後はより大胆にサプライチェーンの多元化を進める可能性もある。そうなった場合は、サプライチェーンに組み込まれている関連の日本企業への影響も大きくなることは必至となる。動きが速い欧米企業の動向にはこれまで以上に留意する必要がある。

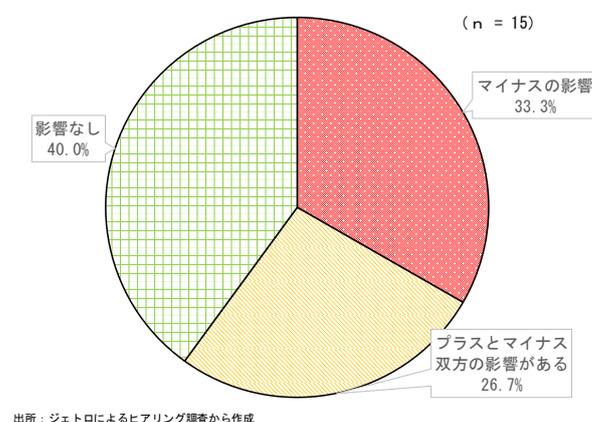
第1節 米中貿易摩擦を受けた欧米企業の戦略（総論）

在シンガポールの欧米の地域統括会社からのヒアリングからは、米中貿易摩擦から何らかの影響を受ける地域統括会社が半数以上を占めた。しかし、そもそも、地域統括会社は中国、ASEAN などアジア大洋州地域をビジネスの主要市場とみている。そのため、グループ内において、米国と中国間で直接やり取りが生じるビジネスの割合は大きくはなく、結果、戦略的にサプライチェーンを大幅に多元化する企業は多くない。ASEAN に投資する欧米企業は、これまで以上に ASEAN を売上、利益拡大の観点から重視する戦略を有している。

1. 米中貿易摩擦がビジネス活動に与える影響

ジェトロが在シンガポールの欧米地域統括会社 15 社に米中貿易摩擦における影響について尋ねたところ(図 1-1)²、「マイナスの影響がある」と回答した比率は 33.3% (5 社)、「プラスとマイナス双方の影響がある」との回答率は 26.7% (4 社)、「影響なし」は 40.0% (6 社) だった。プラスの影響を受けても、「マイナスの影響がある」とする企業のみを取り出すと、その比率は 60.0% (9 社) になる³。

図1-1 米中貿易摩擦から欧米地域統括会社が受ける影響度合い



「マイナスの影響がある」と回答した企業 (9 社) に、マイナスの影響の中身について尋ねたところ、「域内売上」の減少との回答が 77.8% (7 社) と 8 割弱になり、回答率が最も高かった (表 1-1)。これは、地域統括会社によっては、中国地域を統括する会社もあり、そ

² ヒアリング先は、エネルギー (欧米各 1 社)、消費財 (欧米各 1 社)、ヘルスケア (欧州 2 社)、卸売 (欧州 1 社)、輸送機器 (米国 1 社)、情報通信 (米国 1 社)、機械 (欧州 2 社)、テクノロジー (米国 2 社、欧州 1 社)、電気機器 (米国 1 社) に実施した。

³ ASEAN の米国企業が米中貿易摩擦からマイナスの影響を受ける比率は 40%、中でも在シンガポールの米国企業の回答比率は 46%と若干高い [“ASEAN Business Outlook Survey 2019” (米国商工会議所シンガポール)]。この理由について、同報告書は、シンガポールはアジア大洋州を統括する地域ハブとしての位置付けがあるため、米中貿易摩擦の影響を受けやすい、としている。なお、日系企業についても、在 ASEAN 日系企業が米中貿易摩擦からマイナスの影響を受ける割合は 14.4%となる中、在シンガポールの日系企業のみを取り出すと、同回答率は 19.5%と米国企業同様に高い (後述コラム参照)。なお、ASEAN の日系企業の実態は「2019年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」(ジェトロ) 参照。

うした会社は米中貿易摩擦の影響を直接的に受けやすくなる。加えて、ASEAN 域内のみを統括する会社についても、マイナスの影響を受けやすい。なぜなら、近年の ASEAN－中国間の経済関係の強化を受けて⁴、中国の内需の弱含みが ASEAN の輸出を下押しし、それが域内ビジネスの重荷となる波及経路による。

表1-1 米中貿易摩擦から欧米地域統括会社が受ける
マイナスの影響の内訳

項目	(単位：%)	
	(n = 9、複数回答)	回答率
域内売上		77.8
投資		66.7
域外売上		55.6
生産コスト		33.3
調達・輸入コスト		33.3
管理コスト		11.1

出所：ジェトロによるヒアリング調査から作成

マイナスの影響の内容としての次点は「投資」の 66.7% (6 社) で、これは米中貿易摩擦による統括地域の経済見通しの引き下げに伴う投資を抑制する動きとみられる。こうした回答は、情報通信 (米国)、機械 (欧州)、ヘルスケア (欧州) などから聞かれた。以下、消費財 (欧州)、情報通信 (米国)、卸売 (欧州) などが直面する米中貿易摩擦の間接的な影響となる「域外売上」の減少 (55.6% : 5 社) が続いた。

「プラスの影響がある」の中身については、「域外売上」増加や「生産コスト」低減などが挙げられた。しかし、「プラスの影響がある」との回答社数が 4 社であることを踏まえると、プラスの影響を受ける地域統括会社は限定的といえる。「域外売上」増加は、本来は中国から米国に輸出していた商品が米国の関税賦課によって、中国から輸出することが割に合わなくなったことで、欧米など統括地域外の輸出が増加する事例などが考えられる。「生産コスト」低減は、中国よりも安価な生産コストで生産できる地域へのサプライチェーンの多元化が進むことによるコスト低減の機会創出が想定される。

米中貿易摩擦については、総じて、マイナスの影響を受ける企業が多い理由には、地域統括会社が中国を管轄としている影響も多分にある。今回のヒアリング先 15 社のうち、6 社 (30%) は中国も統括対象としている。しかし、ヒアリング結果からは現時点ではサプライチェーンの多元化にまで踏み込む欧米企業は多くない。そもそも、地域統括会社は中国、

⁴ 例えば、貿易面をみると、2018 年の ASEAN と中国間の貿易額は 4,838 億ドル、この金額は 2008 年比では 2.5 倍に増加した。

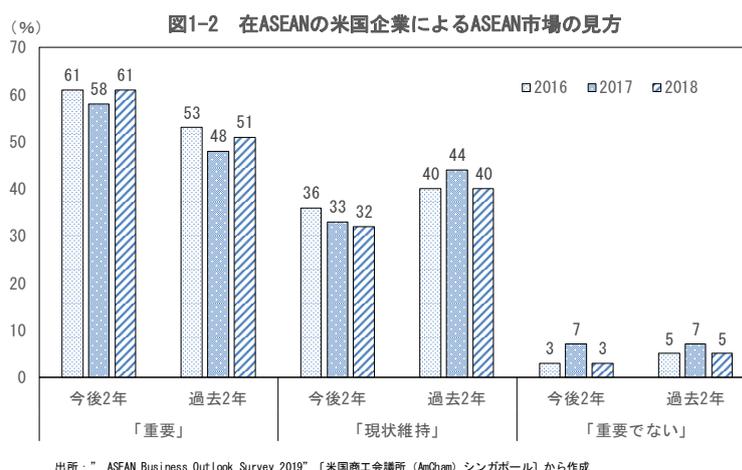
ASEAN などアジア大洋州地域をビジネスの主要市場とみている。そのため、グループ内において、米国と中国間で直接やり取りが生じるビジネスの割合は大きくない。例えば、欧州のエネルギー企業は、米中貿易摩擦の影響について、「当社の ASEAN 事業への影響は軽微であると認識している。その理由として、当社グループの事業構造において、中国、米国間でモノの出入りが多く発生しているわけではない」とする。

2. 欧米企業による ASEAN 市場の見方

地域統括会社はアジア大洋州地域をビジネスの主要市場とする。中でも、今回のヒアリング対象のすべての欧米企業が管轄地域とする ASEAN 市場について、地域統括会社は ASEAN をどのように見ているのかを概観する。

(1) ASEAN における米国企業の事業展開

欧米企業が ASEAN をどのようにとらえているのかを概観する⁵。米国企業については、在 ASEAN の米国企業は ASEAN マーケットの重要性を現在と過去の比較でみた場合、より強気にみていることがわかる。図 1-2 は、将来と過去において、ASEAN 市場の重要性をどのようにみるかを米国商工会議所 (AmCham) が域内の米国企業に聞いた結果を示している⁶。これによると、「より重要」とみなす企業の比率が現在以上に将来において高まる結果となった。



具体的には、ASEAN で事業活動を営む米国企業の 61%が今後 2 年間にわたって、世界市場において、ASEAN が売上増に寄与する重要な地域とみている。この比率は前回調査時点の 2017 年の 58%から上昇している。また、過去 2 年をみても、48%から 51%に拡大し

⁵ 以下では、前述の” ASEAN Business Outlook Survey 2019” [米国商工会議所 (AmCham)] ” [2019 EU-ASEAN Business Sentiment Survey](#)” [EU-ASEAN ビジネス協議会 (EU-ASEAN Business Council)] のレポートを参照。

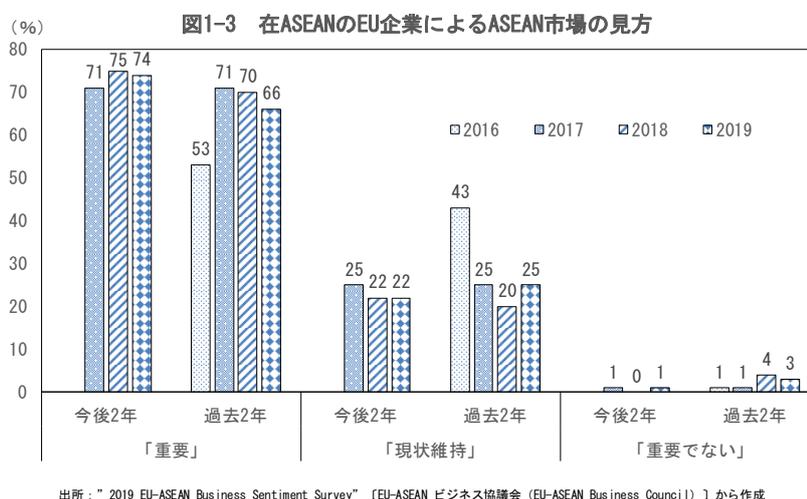
⁶ 調査の回答時期は 2018 年 4 月 3 日から同年 6 月 29 日で、回答社数は 210 社。

ている。ASEAN 地域を重視しない企業の比率は過去、将来ともに低下している。結果的に、米国企業は過去同様、将来にわたっても ASEAN を重要な市場とみている。将来的に ASEAN を重視する最大の理由は「原材料の入手しやすさ」とする回答が 75% を占め、以下、「ビジネスや土地所有に対する開放度」(60%)、「安定した政府・政治」(60%) に加えて、ASEAN 経済共同体 (AEC) が名実ともに進展がみられることから「地域統合」(59%)、とする回答が続いた。これら要因によって、ASEAN において、米国企業は操業や売上を拡大することが実現できる、とする。

米国企業が ASEAN を重視することと合わせ、ASEAN での「事業拡大」を考える企業も 60% におよび、「事業縮小」と回答した企業は 5% にとどまる。ASEAN の魅力として、「オペレーションコストの低さ」(47%)、「安定した経済環境」(39%) が上位に挙げられた。対照的に、「安定した規制環境」(15%)、「政府のインセンティブ」(17%) などの制度面をメリットに挙げる企業は低かった。なお、ASEAN の中でも米国企業がビジネス拡大を企図する国は、ベトナムの比率が高い。回答者の 41% がベトナムと回答し、以下、タイ (37%)、インドネシア (35%) と続く。

(2) ASEAN における欧州企業の事業展開

在 ASEAN の EU 企業は ASEAN マーケットの重要性を現在と過去の比較でみた場合、米国企業以上により強気にみている。図 1-3 は、図 1-2 同様、将来と過去において、ASEAN 市場の重要性をどのようにみるかを EU-ASEAN ビジネス協議会 (EU-ASEAN Business Council) が域内の EU 企業に聞いた

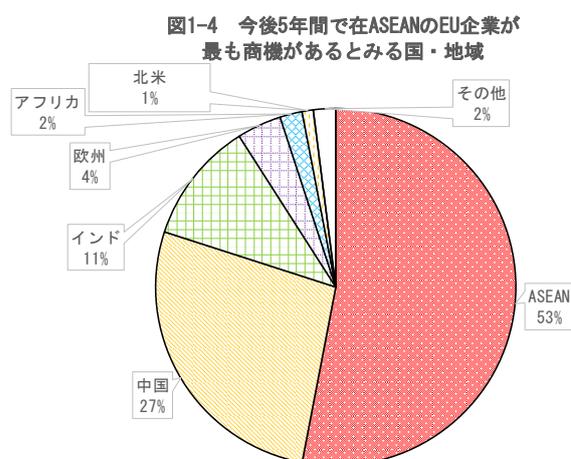


結果を示している⁷。これによると、ASEAN 市場を「より重要」とみなす EU 企業の比率が現在以上に将来において高まる結果となった。

⁷ 調査の実施時期は 2019 年 4 月から同年 6 月で、回答社数は 301 社。
Copyright (C) 2020 JETRO. All rights reserved.

具体的には、ASEAN で事業活動を営む EU 企業の 74%が今後 2 年間にわたって、世界市場において、ASEAN を売上増に寄与する重要な地域とみている。この比率は前回調査時点の 2018 年の 75%とほぼ同じ水準を維持した。また、将来的に ASEAN 地域を重視していない企業の比率は 3%と、極めて低い水準にとどまった。EU 企業の約 4 分の 3 が将来にわたっても ASEAN を重要な市場とみている。

今後 5 年間に於いて最良のビジネスチャンスを生み出す地域を、世界各国・地域を対象として、在 ASEAN の EU 企業に聞いたところ、「ASEAN」と回答する企業が 53%と半分以上を占め、「中国」(27%)、「インド」(11%)の回答が以下に続いた(図 1-4)。本社を置く「欧州」との回答率は 4%にとどまった。米国を含む「北米」とする



出所：“2019 EU-ASEAN Business Sentiment Survey”〔EU-ASEAN ビジネス協議会 (EU-ASEAN Business Council)〕から作成

企業数は全体の 1%に過ぎない。ASEAN 地域の EU 企業は ASEAN を中心に事業に力点を置いていることが鮮明になっている、その結果、ASEAN での事業計画を「拡大する」と回答する EU 企業が 2016 年調査の 60%から 2019 年には 70%に上昇した。この点、「現状維持」との回答は 31%から 21%に減少した。「縮小」との回答率は 4%で変わらずとなり、ASEAN での EU 企業の事業拡大意欲が際立つ結果となった。

ASEAN を売上や利益を拡大させる上で、EU 企業が ASEAN を重要な地域とする理由は、「事業戦略の変更」とする回答が多く、企業は ASEAN を重要な地域と捉えつつある。過去 4 回の調査で、初めて本項目が最上位になったことから、EU 企業は最近になって、ASEAN での事業強化に、これまで以上に取り組み始めたとみることができる⁸。調査時期などを踏まえると、米中貿易摩擦も要因の一つとなっていることは考えられる。「事業戦略の変更」以外の理由は「インフラの改善」「経済回復」が続いた。なお、ASEAN で事業拡大する理由の一つには、「顧客層の多様化」とする回答が最上位で、「安定的な政府や政治システム」「外

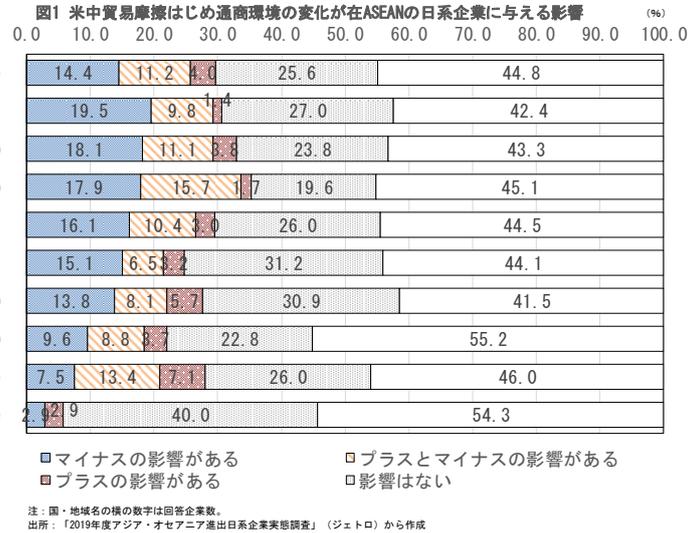
⁸ 対して、これまで回答項目の上位にあった「地域経済統合」については、非関税障壁を減らそうとする ASEAN の能力などに、EU 企業は懐疑的な見方を示していることから、2019 年調査において、「地域経済統合」は、ASEAN の重要性を下支えする要因としては上位に入らなかった。

国投資を誘致する適切な法制度の整備」が挙げられた。

欧米企業は米国－中国間の直接のサプライチェーンを有していなくとも、米国、中国との取引がそれぞれあることで、米中貿易摩擦の影響を受ける例はそれなりにある。ただし、その場合も、企業はサプライチェーンを多元化するレベルの悪影響までは受けていないとみられる。つまり、ここでみたように、地域統括会社がアジア大洋州地域をビジネスの所管としているために、この地域のビジネス機会を取り込むかたちで、関連企業が利益をあげる限りは、サプライチェーンを大幅に多元化する必要性はないといえる。欧米企業は **ASEAN** 市場を重要な売上、利益の源泉とし、しかも欧米企業の **ASEAN** での事業拡大意欲は年々高まっている。つまり、欧米企業の企業戦略が域内ビジネスを中心とするために、サプライチェーンの多元化を考えている企業はそれほど多くない結果となる。例えば、欧州のヘルスケア企業は「**ASEAN** 地域において、特に、人口ボーナスがみられる地域における高所得者層の拡大は当社にとって成長が見込まれるエリアで、米中貿易摩擦によるアジア地域での業績悪化を補填する意味からも、**ASEAN** における積極的な投資計画などが議論されている」と、**ASEAN** 市場に、今後さらなる注力する姿勢をみせる。

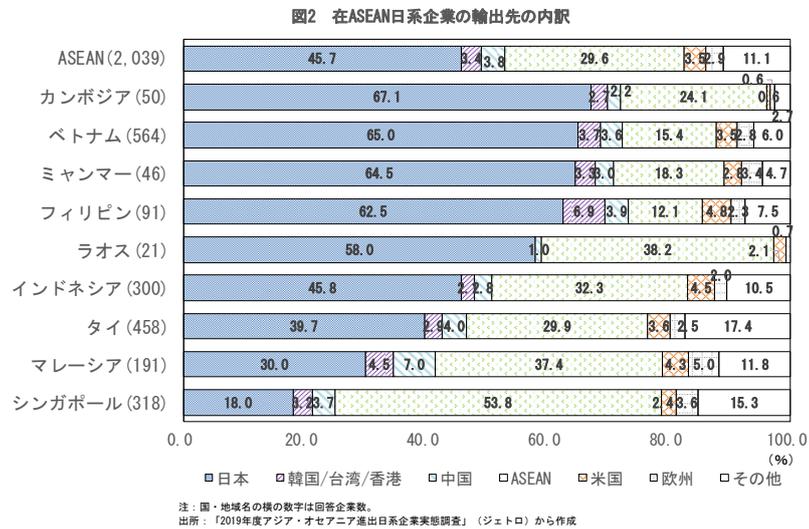
【コラム-在 ASEAN 日系企業と米中貿易摩擦】

欧米企業と同様に、在 ASEAN の日系企業は米中貿易摩擦の影響をそれほど受けていないわけではない。図 1 は米中貿易摩擦はじめ通商環境の変化が在 ASEAN 日系企業に及ぼす影響を国別に示して



いる。「マイナスの影響」に限定すると、その比率は 14.4%にとどまり、国別で最も比率が高いシンガポールの日系企業でも、「マイナスの影響」を受ける企業は 19.5%と 2 割に満たない。

この理由として、在 ASEAN 日系企業のビジネスモデルが米中貿易摩擦から直接的な影響を受けにくい構図となっている点を指摘できる。輸出先の内訳をみると（図 2）、ASEAN から米



国、中国に輸出している日系企業の金額ベースの比率は 3.5%、3.8%にとどまっている。これは、在米国、在中国企業に商品を納入している在 ASEAN 日系企業の比率は低く、直接的には米中貿易摩擦の影響を受けにくい状況を示している。在 ASEAN の日系企業は総じて、米中よりも日本、ASEAN に輸出する比率が高く、現行のサプライチェーンは米中貿易摩擦の影響が直接的に及びにくい構図となっている。

2. 欧米企業によるサプライチェーン多元化の特徴

事例数は少ないものの、サプライチェーン多元化に動く欧米企業もある。それは、主に米国－中国間に直接のやり取りが相応にある企業にみられる。サプライチェーンの多元化を行う企業は、類型化すると3つの特徴を有する（表1-2）。

表1-2 欧米企業と日系企業のサプライチェーン多元化戦略の特徴

特徴	欧米企業	日系企業
意思決定のスピード	米中貿易摩擦の激化を見越して、早い段階で実行に移す例もあり、意思決定は迅速。	サプライチェーンの多元化は米中貿易摩擦前からあった動き。以前から中国の投資環境の変容を踏まえて本社主導で、多元化を模索。
地域統括会社の役割	地域統括会社がサプライチェーンの見直し権限を有する例が多い。権限がない場合も本社は地域統括会社の判断を尊重。	サプライチェーンの多元化までの権限はなく、通常、そうした権限は本部が所持・策定。
多元化先	ASEAN以外の地域も対象。	概ね、ベトナム、タイなどのASEAN地域。

出所：ジェットロによるヒアリング調査から作成

(1) 意思決定の速さ

第1点として、サプライチェーンを多元化することを決めた場合、その意思決定のスピードが速いという点を指摘できる。例えば、欧州の電気機器メーカーは中国から米国に輸出するサプライチェーンを築いていたものの、米中貿易摩擦の激化に伴い、即座に欧州から中国、あるいはインドから米国にサプライチェーンを組み替えることで、貿易摩擦から生じるマイナスの影響を回避した。同社は、今後、さらに、米中貿易摩擦が悪化した場合は、既存のインドネシアの生産拠点を拡張して、中国や米国の生産拠点の受け皿とすることも視野に入れている。こうした対策を講じたことで、同社のシンガポールの地域統括会社は、今後、米中貿易摩擦がさらに悪化した場合でも、その自社への影響は極めて限定的なものになると考えている。ただし、ASEAN 経済そのものは中国の経済状況に大きく左右されるため、中国市場の低迷に関しては今後も留意を払うとする。また、中国依存を軽減させるために、ASEAN 市場へのさらなる進出強化を視野に入れている。

別の事例として、米国のテクノロジー企業は、米中貿易摩擦前から、中国の製造工場は生産量の20～30%を米国に輸出していた。そのため、米国側での輸入追加関税の影響は大きく、同社の米国域の売上・利益は大きく減少した。それが、結果的に、世界全体の売上を下押しする結果になった。同社は、2018年上半期には、サプライチェーンの多元化を

早々と企図していたものの、中国国内の既存のサプライヤーとの取引をベースとした中国国内の生産が進んでしまっていたことや、既存サプライヤーとの契約期間が残っていたことから、中国以外での新規サプライヤーへの切り替えには半年を要することになった。その結果、一定期間、中国での生産を継続せざるを得ない状況となり、米国の輸入追加関税を回避することができなかった。その後は、中国生産品の輸出先を米国から欧州に切り替えるとともに、中国からの輸出に追加関税がかかる米国向けには主にマレーシアや台湾品を輸出することで追加関税の発生を回避することが可能になった。また、調達先に関しても中国からタイ、マレーシアへの多元化を検討している。本事例からはサプライチェーン多元化を決断した場合、乗り越えるべき課題があっても、当初の計画を実行に移す企業の強い意思が垣間見える。

第3の事例として、米国の輸送機器の事例を挙げる。同社は米中貿易摩擦によるASEAN ビジネスへの悪影響は相応にあるとする。その理由として、同社の事業構造において、中国・米国間の取引量が相応にあったことを挙げる。出荷先は主に中国の国内市場で、全体の70%~80%を占めているものの、米国向けについても、10%~15%ほど存在していた。そのため、同社は、製造工場を中国から韓国、タイ、インドネシアや欧州に多元化した。これらの国には既に生産設備が整備されていることが大きかった。生産拠点の多元化に伴って、調達先も変わった。従来中国から韓国、タイ、インドネシア、ポーランドへとシフトした。一部のサプライヤーに関しては、中国からの調達よりも、価格が高いという問題はあるものの、必要な部品の調達は実現できている。なお、販売先についても、多角化に力を入れ、インドに加えて、タイ、インドネシアといったASEAN やその他韓国等に注力した販売・マーケティング戦略を検討している。

(2) 地域統括会社の役割

2番目の特徴は、サプライチェーンの多元化にあたっては、欧米の地域統括会社の権限は大きく、現地主導の意思決定で時間・コストをかけることなくサプライチェーンの多元化を決めることが可能な点を挙げることができる⁹。背景には、欧米企業の地域統括会社の設立趣旨として、迅速な意思決定や市場ニーズに即した経営を行うことを主目的とする企業が多いためとみられる(表1-3)。対照的に、在シンガポール日系企業の地域統括会社の設立目的は経営統制や管理体制の強化とガバナンス面の強化に主眼を置くことが多い。これは、欧米に比べて、日系企業が地域統括会社に事業を持たないためと考えられる。ヒアリング対象先となった米国の消費財企業、欧州の卸売企業や欧州の機械関連企業などは、生産地や販

⁹ 本ヒアリング調査における地域統括会社の対象国地域はASEANが100%、以下、オセアニア(80%)、日本(80%)、韓国(80%)、南西アジア(80%)、中国(50%)と続いた。統括範囲はASEANに加えて、オセアニアや南西アジアにもおよび、広範な地域が対象になっている。さらに、ASEANを詳しくみると、「ASEANのすべての国」とする回答が71.5%で最も多く、以下、マレーシア(28.6%)、ベトナム(21.5%)、フィリピン(21.5%)、インドネシア(14.3%)となった。

売先、調達先等などのバリューチェーンの多元化に係る意思決定は基本的に地域統括会社が保持しており、本社の承認なしに進めていくことができる。そのため、米中貿易摩擦の対応も地域統括会社主導で策定するプロセスになっている。

表1-3 欧米企業と日系企業の地域統括会社の位置付け

	欧米企業	日系企業
設立の目的・趣旨	迅速な意思決定や市場ニーズに即した経営を行うことを主目的とする企業が多い。	経営統制や管理体制の強化を主目的とする企業が多い。
保有機能	保有機能は多岐にわたり、各社の経営課題に応じて機能強化の要否や方向性を判断している。	地域統括会社への権限移譲は欧米企業ほどは進んでいないために、保有機能にも限界がある。
ガバナンス	シンガポール代表職と地域代表職は別の担当者を配置するケースが多く、責任の所在が明確になっている。代表者の役職は、「副社長級以上」、「取締役級」が多い。	シンガポール代表職と地域代表職は兼務するケースが一般で、事業実施における権限・責任はないことが多い。代表者の役職は、「執行役員級」「部長級」が多い。
組織・要員体制	概ね数百人単位の従業員が所属する。本社からの出向者は数%で、大半は現地採用社員となっている。また、現地採用社員は多国籍で、アジア各国からの社員で構成されている。	事業の主軸が日本にあるために、小規模な体制であることが多い。例えば、「経営企画」では新規事業、再編、投資・M&A立案などにおいては、地域側に十分な権限・責任や人員が割り当てられないケースが多い。
経営管理指標（KPI）	売上高、利益、採用人数等の定量的なKPIと、顧客満足度等の定性的なKPIが存在し、地域統括会社は、各社のKPIを取得し、月次・四半期毎に本社のCEOや事業責任者に報告している。	欧米企業ほどKPIを設けていないケースが多く、欧米企業のように、各社の目標水準の設定やモニタリング、改善指導も含めて関与しているケースは少ない。
税務恩典	地域統括会社の設立場所を選定する際に税制メリットを重視していることが多い。特に、欧米の場合は、地域統括会社に製造・販売機能を持つ会社も多く、事業支出やローカル人材採用等の恩典享受要件も充足しており、税務メリットを享受しているケースが多い。	地域統括会社の設立場所を選定する際に税制メリットを重視していることが多い。ただし、利用率は利用条件の不一致・厳しさなどから低い水準にある。

出所：ジェットロによるヒアリング調査、「アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査報告書」（ジェットロ）から作成

加えて、欧米の地域統括会社はアジア域内ビジネスで稼ぐことも含めたプロフィット・センターの役割を担うことが多い。ヒアリング企業の60.0%（9社）が収入の源泉を一般事業

収入からの充当と回答した。それだけに、地域統括会社が米中貿易摩擦のような大きな経済情勢の変化に適した迅速な判断を行わないと、統括会社の経営が打撃を受けるリスクがある。この点を回避する意味から、経営戦略の実行性は自然と迅速になる。対照的に、在シンガポールの日系地域統括会社は地域のガバナンスを主体としているコスト・センターの役割を有するにとどまり、サプライチェーンの多元化までの権限はない¹⁰。その結果、通常、サプライチェーンの多元化は本部が策定することになる。欧米の地域統括会社が権限を有しない場合は、彼らが本部に見直し案を提示し、本部が最終意思決定を行っている。ただし、この場合も欧米企業の場合、本社が現地の地域統括会社の判断を尊重することが多い。

(3) 多元化先

3点目として、欧米企業はサプライチェーンの多元化先が広範になる点が挙げられる。日系企業の場合、先述のジェトロの調査「**2019年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査**」によると、中国から生産の多元化を行う企業はベトナムやタイを主な候補先とする傾向がある¹¹。欧米企業も中国から **ASEAN** にサプライチェーンを多元化する例もあるものの、その他地域の拠点を活用する事例が散見される。例えば、欧州の電気機器企業は中国からの米国輸出をオランダやインドからの輸出に切り替えた。また、米国の情報通信企業は中国の生産拠点を米国やチェコに多元化した。その他、米国の輸送機器企業は、中国の製造工場を中国から韓国、タイ、インドネシアに加え、欧州（ポーランド、オーストリアに多元化した。

欧米企業のサプライチェーンの多元化、特に生産拠点の多元化については、日系企業が選好するタイやベトナムで進んでいないことは統計からも裏付けられる。表 1-4 はベトナム、タイ、マレーシア、インドネシアについて、外国からの投資件数が多い上位 5 カ国を並べている。この表からは、すべての国で、中国企業の投資件数が急増していることを確認できる。一方、欧州企業はこれら **ASEAN** 主要国向け投資件数が目立って増えている様子はない。オランダからタイへの投資件数が上位に入ったものの、伸び率は中国からの投資と比較するとそれほど高くはない。

米国企業についてはマレーシアへの投資が急増している。米国企業がマレーシアを投資先国に選定する理由は、ベトナムやタイと違って英語が通じやすいことに加えて、経済規模が大きいマレー半島北部のパナン州はインテルはじめ多くの米国の電気・電子企業や医療機器企業が集積し、同国が米国企業の多元化の候補地になる素地を備えていることが指摘

¹⁰ 日系企業の統括拠点の事業戦略はジェトロの「[第5回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査](#)」「[アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査報告書 - 新たな段階へ、役割・機能にフォーカス -](#)」に詳しい。本調査では、日系企業の地域統括会社の収入について、「一般事業収入からの充当」との回答は、35.2%となった。

¹¹ 米中貿易摩擦含む通商上の環境変化によって、生産地を移管すると回答した企業のうち、移管元としては中国（62.7%）、移管先としてはベトナム（42.3%）とする回答率が最も多かった。このうち、中国を移管元とする企業の移管先は、ベトナム（37.5%）、タイ（20.3%）など ASEAN が目立った。

できる。ヒアリング先の米国のテクノロジー企業からも、将来的にマレーシアをサプライチェーンの多元化先に検討しているとの回答が聞かれた。

表1-4 ASEAN主要国向け国別投資件数（2019年）

（単位：件、%）

ベトナム			タイ		
国名	件数	前年比	国名	件数	前年比
1 韓国	1,594	7.6	1 日本	217	△ 31.1
2 中国	828	65.6	2 中国	160	64.9
3 日本	655	1.9	3 シンガポール	95	△ 12.0
4 香港	428	64.0	4 オランダ	60	20.0
5 シンガポール	386	29.5	5 台湾	47	△ 17.5
マレーシア			インドネシア		
国名	件数	前年（同期）比	国名	件数	前年比
1 シンガポール	118	43.9	1 シンガポール	7,020	41.9
2 中国	79	97.5	2 日本	3,835	21.1
3 日本	53	△ 15.9	3 韓国	2,952	22.4
4 米国	37	105.6	4 中国	2,130	36.4
5 台湾	28	55.6	5 マレーシア	1,682	31.8

注：ベトナム、タイは投資認可統計。マレーシアは製造業認可統計。インドネシアは実行ベース。

出所：各国投資統計から作成

表1-4において、シンガポールからの投資件数がマレーシア、インドネシア、ベトナムの3カ国で増加している。タイに関しても減少はしているものの、投資国として3位となっている。このように、ASEAN向け投資においては、シンガポールの存在感が目立っている。シンガポールの投資の中に、欧米企業の地域統括拠点からの投資も入っている可能性がある点は触れておきたい。

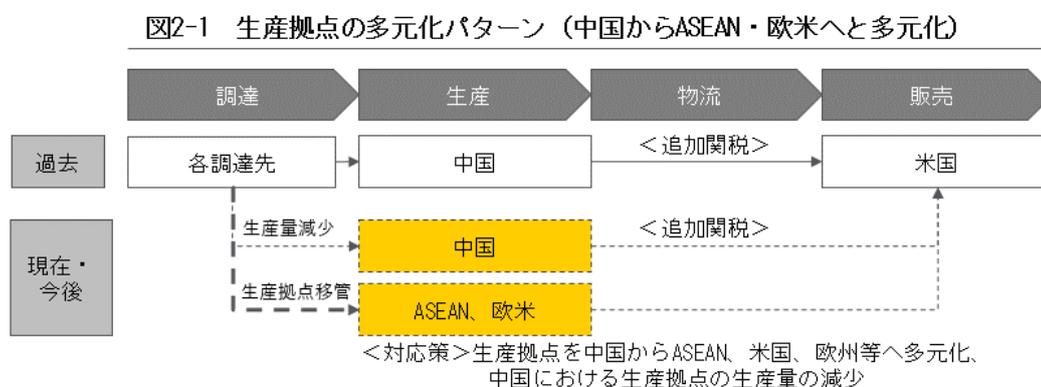
ここでは欧米企業の地域統括会社へのヒアリングを基に考察しているものの、欧米企業の本社に仮にヒアリングした場合は違う帰結が得られる可能性がある。欧米企業の本社（あるいは、特に米国市場を所管している事業会社）は、一般的には米国市場向けのサプライチェーンをどうするか戦略を立案することに重きを置く。そのため、中国企業の投資が進むASEANのベトナム、タイ、インドネシアについては、欧米企業の顕著な存在感はみられない。一方で、主要マーケットを欧米市場とする欧米企業は、生産コストをおさえるために、電子部品や繊維などで、これら中国企業に生産を委託してきた。今回の米中貿易摩擦において、中国から米国向けのサプライチェーンが円滑に機能しなくなったことで、これら欧米企業が中国企業などの委託先に生産拠点の脱中国の指示を出すことで、委託先の多元化が進み、それが中国企業などのベトナム、タイなどへの投資件数の急増の一因になっていると解釈できる。たとえば、中国の電子機器大手、歌爾声学（ゴータック）はアップルからワイヤレスイヤホンの生産を中国からベトナムに移すように要請されている（2018年10月12日、日経アジアレビュー）。

第2節 米中貿易摩擦を受けた欧米企業の戦略（各論）

本節では、個別企業の動向から米中貿易摩擦に伴う欧米企業のサプライチェーン戦略の変更を、バリューチェーン別に生産、調達、販売の3つの過程に分けて、それぞれで類型化して説明する。

1. 生産活動の影響への対応策

生産領域では、米中貿易摩擦によって、欧米企業は中国からASEANや欧米といった他のエリアへ生産拠点を多元化することや、中国における生産拠点の生産量減少といった対応策をとっている。図2-1は欧米企業における生産拠点の変更パターンを図示化している。米中貿易摩擦前までは、米中間のサプライチェーンについて、欧米企業は中国に生産拠点を構え、中国をはじめ各国から原材料・部品の調達を行い、豊富な労働力を使って、それらを組み立てた上で、米国に輸出するサプライチェーンを構築していた。しかし、このサプライチェーンは、2018年に本格化した米中貿易摩擦で毀損されてしまう。米国の追加関税政策によって、在中国の欧米企業は中国から輸出するサプライチェーンを再検討するようになった。



出所：ジェトロによるヒアリング調査から作成

米中貿易摩擦が顕在化した後、米国、中国間でモノの出入りを有する在シンガポールの欧米地域統括会社は、サプライチェーンの変更を余儀なくされた。この場合、地域統括会社は、中国拠点については稼働を維持できる水準まで生産量を落とし、生産品は追加関税の負担を受けつつ、米国に輸出を続ける戦略を取った。こうした利益率低下を余儀なくされて生産を続ける背景には、中国からの多元化が簡単ではないこと、取引先、従業員などの各種ステークホルダーの関係など様々な理由が考えられる。その上で、欧米企業は米国のサプライチェーンについては中国での生産量を落としつつも、減少分をASEAN、欧米などの拠点に多元化して、バランスを図った。こうした生産拠点の分散は、日系企業でもみられる現象なが

Copyright (C) 2020 JETRO. All rights reserved.

ら、欧米企業の場合は先述のように多元化先を本社に近い欧米地域に求める特徴がある。

表 2-1 は、米中間のモノの流れを有する欧米企業の生産拠点の多元化パターンに関する具体的事例を示している。表内の 4 社中 3 社は中国から生産拠点を多元化した。テクノロジー企業の 1 社については、現在生産拠点の多元化の検討段階にある。同社は、米国・中国間の取引量が相応にあるために、米中貿易摩擦から一定程度はマイナスの影響を受けている。そのため、生産地の多元化に関しても、今後何らかの対策を講じる必要があると認識している。ヒアリング段階では明確な場所は確定していないものの、サプライチェーンの多元化に関する議論が行われている。同社の米中貿易摩擦に関する生産面での対応は、当該時点では米国に輸出を行っている中国の製造工場の生産量減少を決定したにとどまっている。

表2-1 生産拠点の多元化パターンに関する具体的事例

バリューチェーン	対象企業の業種	影響	対応策（実施済・検討中含む）
生産	情報通信	中国から米国への輸出にかかる追加関税により輸出価格が上昇している。 ⇒上記理由により、生産拠点の多元化が急務となっている。	生産拠点を中国から米国やチェコに多元化した。
	輸送機器		生産拠点を中国からASEAN（タイ・インドネシア）や欧州（ポーランド・オーストリア）に多元化した。
	テクノロジー		米国向け製品の中国の生産拠点を、2018年3四半期までに中国からマレーシアや台湾に多元化した。
	テクノロジー		米国に製品輸出を行っている中国における生産拠点の生産量減少を決定した。

出所：ジェトロによるヒアリング調査から作成

ヒアリング企業以外にも中国から生産拠点を移す動きはみられる。米国企業では、家具メーカーのラブサックは、生産全体に占める中国の割合を既に減量し、生産はベトナムへのシフトを積極的に進め、2020 年末までには、中国での生産をなくす考えを表明している（2019 年 7 月 14 日、ウォール・ストリート・ジャーナル）。しかし、生産拠点の多元化は、一般的な流れにはなっていない¹²。

2. 調達活動の影響への対応策

企業が生産拠点を多元化することによって、調達にも変化が現れる。生産拠点の多元化を進める欧米企業は、調達先も多元化するという対応策をとっている。図 2-2 は欧米企業が生産拠点を多元化したことによる調達先の多元化パターンを図示化している。拠点が変わる

¹² 例えば、中国ドイツ商會が実施した 2019 年 7～9 月に会員企業向けに実施した「[商業信心調査](#)」（回答企業 526 社）によれば、「生産の移管を検討しているか」との設問に対して、77%の在中国のドイツ企業が「検討していない」と回答している。

ことによって、企業は必然的に調達先をも多元化せざるを得なくなってくる。

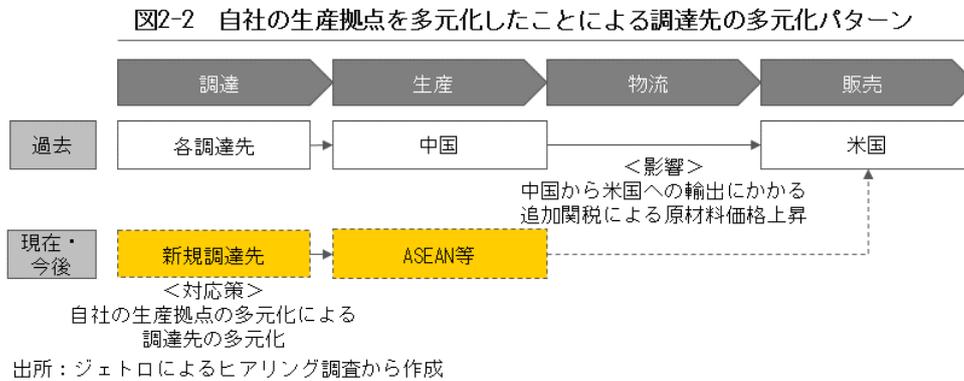


表 2-2 は、調達先の多元化パターンに関する具体的事例を示している。例えば、米国の輸送機器企業は、米国－中国間に直接モノの出入りがあることで、米中貿易摩擦の影響は大きく、中国の製造工場を韓国、タイ、インドネシアや欧州（ポーランド、オーストリア）に多元化した。同社は、生産拠点の多元化に伴い、調達先も従来の中国から韓国、タイ、インドネシア、ポーランドへとシフトした。韓国など、一部のサプライヤーに関しては、調達価格は中国よりも価格が高いものの、新たな調達先から必要な部品を調達できる。これらの国々に調達先をシフトした理由としては、新たな調達国の調達元企業が既存のサプライヤーであったこと、生産拠点から近いこと、の 2 つが挙げられる。

米国の消費材企業は、米中貿易摩擦によって、特に中国から他国・地域に生産拠点の多元化は計画していないものの、調達先を変える企業戦略を進める。同社は、中国から仕入れる原材料が米国での輸入関税の引き上げ対象になった。結果、輸入コストがかさみ、米国域内の利益率が悪化している。コストが上昇した部分の価格転嫁については、消費の冷え込みや小売店など取引先からの反発を招くリスクも考えられるため、ヒアリング調査の時点では同社が利益率の悪化という形で吸収せざるを得ない状況となっている。米国の製造拠点において、調達先として中国は全体の 10%程度であるため、追加関税の影響が甚大というわけではないものの、調達先を日本やマレーシアなどに切り替える動きが進んでいる。

米国のテクノロジー企業は、米中貿易摩擦の激化を見越して、米国向け製品の中国の生産拠点を、2018 年 3 四半期までに中国からマレーシアや台湾に切り替えていた。こうした生産拠点の多元化に応じて、調達先の多元化も進める。2020 年上期中を目途に今後、現在の

調達先となっている中国の委託製造業者への委託の一部を、タイやマレーシアの新しい委託製造業者にシフトすることを検討している。

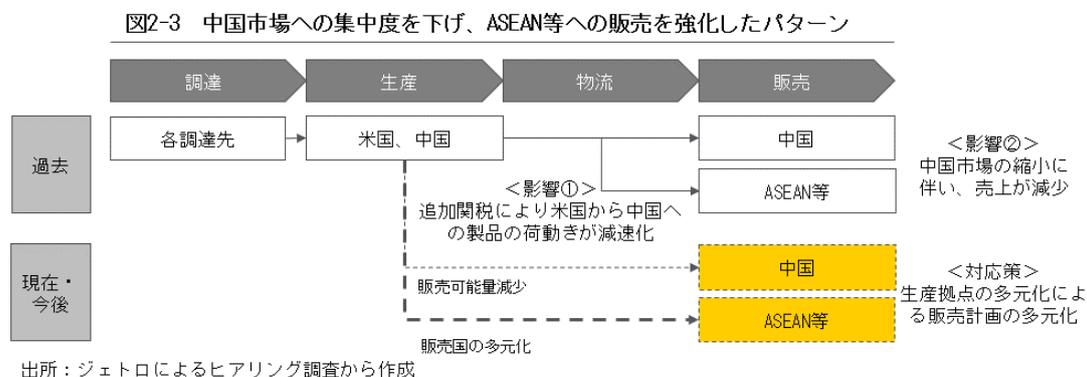
表2-2 調達先の多元化パターンに関する具体的事例

バリューチェーン	対象企業の業種	影響	対応策（実施済・検討中含む）
調達	輸送機器	中国から米国への輸出にかかる追加関税による輸出価格が上昇している。	従来の中国から韓国、タイ、インドネシア、ポーランドへと調達先を多元化した。
	消費財		米国で製造している製品に必要な原材料・部品の調達先を、中国から韓国やマレーシア、日本へと多元化した。
	テクノロジー		生産拠点の多元化に合わせて調達先も2020年上期中を目途に、中国の委託製造業者の一部を、タイ・マレーシアの委託製造業者へ多元化することを検討している。
	卸売		今後、中国等からASEAN（タイ・インドネシア等）に多元化する可能性がある。

出所：ジェトロによるヒアリング調査から作成

3. 販売活動の影響への対応策

米中貿易摩擦は、中国経済の減速を招き、中国での販売機会を縮小させる。在シンガポールの欧米地域統括会社は中国での販売をこれまでどおり続けるか否かの判断を行う必要がある。米中貿易摩擦後も、引き続き、中国市場を重視する戦略もある中、図2-3は、こうしたマイナス要因を考慮して、中国市場への依存度を下げ、ASEANなどの販売を強化したパターンを図示化している。



米中貿易摩擦前は、欧米地域統括会社の管轄内において、米国や中国で生産された製品は、中国や ASEAN で販売されていた。中国側の追加関税は、米国から中国への製品の荷動きを鈍化させる物流上の問題を生じさせた。結果的に、販売側は需要を取り込む機会を逸するという悪影響を被った。次に、米中貿易摩擦によって、中国経済そのものが減速し、需要全体が縮小するマイナスの影響が販売側に生じた。このため、欧米企業は中国向けの販売量を減少させ、成長市場の ASEAN 向けに販路を変える戦略を取った。

表 2-3 は、米中貿易摩擦による販売先の多元化パターンに関する具体的事例を示している。例えば、米国の輸送機器企業は、生産拠点や調達元に関する多元化と同様、販売先に関しても、既に一部多元化を開始している。主な ASEAN の販売先は、米中貿易摩擦前にはインドネシア、フィリピン、シンガポールであったところ、ASEAN は既存のインドネシアに加えて、タイのみに限定した。理由としては、以前は、インド、中国で調達・生産を行い、アジア大洋州地域で販売する流れが主流であったところ、現在はサプライヤーや生産地の多元化により、販路も必然的にこれまでと変わった、とする。

表2-3 販売計画の多元化パターンに関する具体的事例

バリューチェーン	対象企業の業種	影響	対応策（実施済・検討中含む）
販売	輸送機器	追加関税により中国市場に集中した販売戦略がリスクとなっている。	主な販売先を「インドネシア」、「タイ」、「韓国」等に注力した販売戦略に転換した。
	情報通信		販売先を大きく変える具体的な計画は現在のところないものの、生産拠点の多元化に伴い、各販売国における販売可能性に変化が生じる可能性がある。

出所：ジェトロによるヒアリング調査から作成

第3節 結論

第1節では、ヒアリング結果から、米中貿易摩擦の影響について、欧米企業の在シンガポール地域統括会社は間接的な影響を含めると、6割近くが影響を受けていると回答した。ただし、在ASEANの欧米企業は主要市場がASEANであり、米国、中国間の直接的なサプライチェーンを有する企業が少ないこともあり、大幅なサプライチェーンの多元化を行う企業は少なかった。そもそも、欧米地域統括会社は、中国、ASEANを含むアジア大洋州地域の市場に対するビジネスを主としていることが背景にある。そして、ASEANに投資する欧米企業は、今後はこれまで以上にASEANを売上、利益拡大の観点から重要な地域とみる戦略を持っていることがわかった。他方、サプライチェーンの多元化を行う企業の場合、欧米企業の特徴としては、動きの速い企業は米中貿易摩擦が表面化した2018年の段階で、サプライチェーンを多元化した企業もある。それほど意思決定の速さは迅速なところがある。また、在シンガポールの地域統括会社がサプライチェーンの多元化という大きな判断をくだすプレーヤーともなっている。さらに、欧米企業ゆえに、生産拠点の多元化先としては、ASEANだけでなく、地理的に離れた欧米地域を活用する特徴があることがわかった。

第2節では、欧米企業のサプライチェーンの多元化について、より詳細に生産、調達、販売と3つのバリューチェーンに分けて、戦略の多元化パターンをみた。生産面では、米中間の直接のサプライチェーンを持つ企業は特に、中国での生産量を減少させて、代わりにASEANなどで減少分の生産を行うことで、米国に輸出するサプライチェーンの多元化を進めていることが確認できた。調達面では、生産拠点を多元化した企業は調達においても、調達先を変えるという特徴があった。販売面では、米中貿易摩擦による追加関税の発生による物流量の減少により、欧米企業が中国での需要を取り込めないことや中国経済の減速に伴う中国での需要減を通じた販売量低下を補うために、ASEANなどでの販売を強化する動きがあることがわかった。

ヒアリング調査対象の欧米企業の地域統括会社が管轄する特にASEANの拠点は、米中貿易摩擦の影響を受けつつも、サプライチェーンの多元化まで戦略を変える企業は限定的なものといえ、この企業動向は日系企業と大きな差異はない。その理由は米中間の直接的なサプライチェーンに組み込まれている例が少なく、ASEANでのビジネス活動が最たるものであるためと考えられる。ただし、実際にサプライチェーンを組み替える場合は、意思決定は迅速で、その際には、地域統括会社の役割が大きいことがわかった。

在シンガポールの欧米地域統括会社の関連企業のサプライチェーンの多元化は限定的ながらも、米中貿易摩擦自体は解決に向かわないために、世界経済が鈍化し、結果的に地域統括会社の業績に下押し圧力がかかっている。また、2020年に入って、深刻化したコロナウ

イルスの問題は、各国の企業活動を麻痺させ、中国だけでなく、幅広く ASEAN、インドなどアジア大洋州のサプライチェーンを停滞・寸断させている。米中貿易摩擦と相俟って、在シンガポールの欧米地域統括会社へのマイナスの影響はさらに大きくなる。この点、権限移譲の範囲が日本よりも大きい欧米地域統括会社は、今後はより大胆にサプライチェーンの多元化を進める可能性もある。そうなった場合は、サプライチェーンに組み込まれた関連の日系企業への影響も大きくなることは必至となる。アジア大洋州地域でビジネスを展開する日系企業は動きが速い欧米企業の動向にはこれまで以上に留意する必要がある。

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約 1 分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20200004>



■本資料に関する問い合わせ先：

日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部アジア大洋州課

〒107-6006 東京都港区赤坂 1 丁目 12-32 アーク森ビル

TEL : 03-3582-5179

E-mail : ORF@jetro.go.jp