

# エレクトロニクスメーカーの ASEAN戦略 - 通貨危機後も深まる生産リンケージ -

経済産業調査部門 高橋敏信

## 1. はじめに

97年7月のタイバーツ下落を契機に広がったASEANの通貨危機は、現地の日系メーカーにも多大な影響を及ぼした。通貨危機から一年後の日系エレクトロニクスメーカーの状況については、JETROのアンケート調査で、主に「内需向けの生産拠点」で悪影響がでている様子が明らかになっている(図表-1)。

ただし、「輸出向けの生産拠点」の場合は、通貨安の恩恵を受けてむしろ業績が好調なところも目立っていた。

しかし、98年8月にはロシア通貨危機、さらに9月にはブラジルの通貨危機が発生して、ロシア・東欧向けおよび中南米向けの輸出が極端に減少し、世界的な規模で輸出市場が変調した。このため、輸出生産拠点でも稼働率の低下など大きな打撃を受けたとみられる。

当研究所ではASEANの日系エレクトロニクスメーカーの最近の業況を明らかにするために、現地でヒアリング調査を実施した(98年10月、99年2月)。

その結果、日系メーカー全体で業績の悪化が進んでいるが、その一方で、大手メーカーを中心に、着実にASEANとの生産リンケージを深める様子も明らかになった。

図表-1 アジア通貨危機の日系メーカーへの影響と対策(製造業全体)

通貨危機による具体的な影響%			通貨危機への対応(%)		
			1位	2位	3位
マイク面	現地市場の需要減少により売上高が減少	64.7	稼働率低減 55.0	合理化着手 40.4	輸出転用 18.5
	輸入価格の上昇により部品調達コストが上昇	57.4	稼働率低減 38.1	合理化着手 35.8	稼働率を向上 23.9
	金利の上昇により資金調達コストが上昇	30.2	合理化着手 57.7	稼働率低減 45.1	輸出転用 25.4
	周辺国の通貨下落により輸出競争力が低下	19.1	稼働率低減 51.1	合理化着手 20.0	稼働率を向上 11.1
ブラジル面	輸出価格の下落により輸出が増加	12.8	稼働率上昇 50.0	輸出転用 33.3	合理化着手 23.3

(資料)日本貿易振興会調査(98年5月実施)より作成

## 2. 内需向けの生産拠点到に深刻な影響

### (1) 業績回復の目処が立たない内需拠点

内需比率の大きい生産拠点是、アジア通貨危機の影響をまともに受けており、現在でも業績回復への見通しが立っていない。

このような生産拠点是進出から15～20年以上経ている場合が多く、拠点数は限られている(図表-2)。

代表的な内需向けの生産拠点是、一つの生産拠点上で複数の家電製品(AVと白物の両方を生産することが多い)を製造するいわゆる「複品拠点」である。複品拠点是70年代に輸出代替型の進出を行った名残であり、生産規模が小さく、スケールメリットは追求できないが、小さな投資規模で自社ブランドの浸透に貢献してきた。

しかし、90年代に入り、後発の日系メーカーや韓国メーカーが規模の大きな生産拠点を展開するようになると、複品拠点のコスト競争力は低下し、見直しを迫られるようになった。

現地市場でシェアの小さいメーカーは、このような複品拠点を90年代の初頭に主要品目別に再編し、ASEAN域内での分業体制を構築した。一方、大きなシェアを有するメーカーは、

それぞれの進出国で複品拠点を分社化して現地向けの製品供給力の増強を図った。

### (2) 対応策の中心は生産品目の統合

内需中心の生産拠点上では、通貨危機以降、平均的な稼働率が50%以下まで低下した。

稼働率の低下に対しては生産品目の統合や廃止で対応する例が多い。一部の製品は輸出に振り替えることで稼働率の減少を最小限におさえる方策もとられているが、もともとの製品仕様が内需向けであるため、輸出転用にも限界があるからである。

対応策は進出先によって多少事情が異なる。マレーシアはもともと国内需要が小さく、輸出比率が高かったため、内需中心の生産拠点は少ない。また、国内に部品産業がかなり集積しているため、調達面での合理化が行いやすく、比較的容易に輸出転用が可能である。

これに対してインドネシアの場合は2億人の人口を前提に内需向けの生産が中心となっていたため、輸出転用は難しい。このような事情から内需の極端な落ち込みに対応するため、インドネシアでのテレビ生産をマレーシアに移管する例もある。

タイの内需拠点是インドネシアに比べれば輸出競争力が高く、ある程度(それでも10%程

図表-2 ASEANにおける代表的な複品拠点

進出国	企業名	親会社	設立	主な生産品
タイ	Thai Toshiba Electric Industries	東芝	69年	テレビ、扇風機、冷蔵庫、洗濯機、その他
	Kang Young Electric Public	三菱	64年	テレビ、扇風機、冷蔵庫、洗濯機、その他
マレーシア	Matsushita Electric	松下	65年	テレビ、冷蔵庫、洗濯機、その他
	SHARP-Rocy Appliances	シャープ	85年	テレビ、冷蔵庫、洗濯機、その他
フィリピン	SANYO PHILIPPINES	三洋	70年	テレビ、扇風機、冷蔵庫、エアコン、その他
	SHARP PHILIPPINES	シャープ	82年	テレビ、ヘッドホスレオ、ラジカ、洗濯機、その他
	Matsushita Electric Philippines	松下	67年	テレビ、ステレオ、扇風機、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、その他
インドネシア	SANYO INDUSTRIES INDONESIA	三洋	70年	テレビ、扇風機、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、その他
	National Gobel	松下	70年	テレビ、ラジカ、ラジカ、扇風機、冷蔵庫、洗濯機、エアコン
	LIPPO MELCO MANUFACTURING	三菱	91年	テレビ、冷蔵庫、エアコン、その他

(資料)日本電子機械工業会資料より作成

度)の輸出転用が可能となっている。また、内需の落ち込みはインドネシアほど大きくないため、直ちに生産品目をマレーシアに集約するという動きは大きくないといえる。

### (3) 従業員の解雇は例外措置

コスト削減の方策として一番大きいのが、部品・原材料の調達コスト削減であり、通貨危機以降、部品メーカーに対するコスト低減圧力は日増しに大きくなっている。

コスト削減のためにオペレーター(単純労働者)の解雇で対応する例もあるが、エレクトロニクス産業の場合には、解雇されるのは「臨時雇い」に限られ、正社員の解雇はほとんど行われていない。

この点は簡単にレイオフする欧米系の企業とは決定的に異なる。現地では、業績が悪化しても雇用を最後まで守る日本企業に対する再評価が行われている。

### (4) 本社からの資本注入は不可欠

内需向けの生産拠点では外貨で借り入れ、収入は現地通貨となっている例が多い。このため、現地通貨の価値が1/2~1/5まで減価したことで、ほとんどの企業が債務超過状態となっている。また、現実に売上げが半減したので、資金繰りはかなり悪化している。それにも関わらず、現状では倒産や撤退はほとんどない。これは日本の本社から資本注入が行われ、急場の危機は回避されているからである。

日本本社が現地の生産拠点へ資金支援するのは、アジア市場に対する評価が基本的に変わっていないためである。しかし、現地市場が回復しなければ再び自立するのは難しく、日本の本社は市場回復まで増資を続けざるを得ないとみられる。

## 3. 輸出拠点への影響は限定的

### (1) 純粹の消費地生産は少ない

90年代前半のエレクトロニクスメーカーのアジア進出は、「現地市場への対応」が進出目的の第一位を占めていたことから、「日系エレクトロニクスメーカーは消費地生産へ移行した」といわれた。

しかし、実際には純粹の消費地生産体制をとっていたのは、テレビ生産だけであった(通貨危機発生当時、ラオス、ミャンマーを除けばすべてのASEAN諸国に現地市場向けの日系テレビ製造拠点があった)。

テレビ以外の家電・AV機器の日系生産拠点では、内需5~10%、アジア域内向けの輸出が20%、北米向け輸出が30~40%、日本を含めたその他地域向けが20~30%というのが平均的な売上構成である。

図表 - 3 輸出拠点の輸出比率変化(%)

仕向地	内需	域内輸出	北米	欧州	ロシア東	日本その他
通貨危機前	5	30	30	10	20	5
通貨危機後	5	10	40	20	20	5
アジア危機後	5	10	45	25	5	10

(資料)ヒアリングより作成

このように、輸出をメインとする生産拠点では、通貨危機の影響でASEAN市場が低迷しても、悪影響は現地の国内需要と域内輸出分に限られる。多くのセットメーカーでは、内需と域内輸出分の30%を好調な欧米向けに振り替えることで、通貨危機による売上減少を最小限に抑える方策が取られた。

このため、内需向けの生産拠点と比較すれば、輸出型拠点での悪影響は小さかった。

## (2) 通貨安のプラス効果は小さい

通貨危機発生直後には「通貨危機による現地通貨安が、輸出競争力を向上させる。」といわれていたが、実際にはそのような状況は一部を除いてほとんど見られなかった。

輸出が好調で高収益を享受している拠点もあるが、これは通貨危機のプラス効果というより、もともと主力製品がコンピュータ関連（プリンタやHDD）などの好調分野であったために輸出が急増したというほうが正確である。

コンピュータ関連は、98年度はじめに若干の需要減退がみられたが後半から再び回復したため、通貨安を理由とした「値引き要請」が比較的少なく、価格および量の両面で高収益を享受したものとみられる。

大部分の輸出拠点では、ASEAN各国の通貨がおしなべて下落したため、相対的な競争力格差は生じなかった。（ただし、中国の元が下落しなかったため、中国製品に対して輸出競争力を回復させたことは事実。）

また、通貨危機以前から借入も部品輸入も売上げもドル建となっている日系メーカーが圧倒的に多いため、現地通貨安で人件費などのコスト圧縮効果はあったが、もともと人件費など現地通貨ベースの経費は製造原価の10%以下が一般的であるため、直接的なプラスメリットは限られる。

なお、通貨危機発生後、借入を「ドル建て」から「円建て」に変えたメーカーもあったが、このような企業は98年後半の円高局面でむしろ大きな打撃を受けている。

## (3) 電子部品メーカーへの影響は軽微

電子部品メーカーのアジア進出は、もともと世界市場を前提とした進出であり、通貨危機の影響はセットメーカーよりさらに小さい。

このため、通貨危機は現地通貨安となり、

そのまま輸出競争力の向上に結びついている。ただし、実際には通貨安を理由にセットメーカーから強力な「値引き要請」を受けており、金額ベースでは伸びがマイナスとなった生産拠点がほとんどである。

こうした状況は現在にいたってもあまり改善が進んでいない。現地のセットメーカーの業績が悪化しているため、部品メーカーに対する値引き圧力はむしろ大きくなっているためと考えられる。

## (4) 業績への影響は一律でない

輸出が比較的好調な生産拠点でも、業績への反映は進出国によって区々である。

タイでは通貨危機以降、100%輸出企業でも獲得外貨は全てパーツへの交換を義務づけられたため、現在でも現地通貨ベースの決算では為替差損益が発生している。ただし、輸出企業に対するパーツ買いの強制によって、現在ではパーツの対ドルレートが回復し、それにともない現地通貨ベースでの業績も回復傾向にある。

これに対してマレーシアでは98年9月から固定相場制に移行したため、輸出企業でも為替の影響からフリーになった。為替の影響を受けなくなったため、日系メーカーは概ね歓迎しているが、マレーシアの外貨事情から固定制がどれだけ維持できるかは不透明であり、中期的には再下落の不安定要因が増加したと指摘する関係者のほうが多い。

## (5) ロシア危機のダメージのほうが大きい

輸出生産拠点への影響という点では、ASEANの通貨危機より、98年8～9月にかけて発生したロシア・東欧危機とブラジル危機の影響のほうがはるかに大きい。

ASEAN通貨危機によって域内の輸出市場が縮小した日系メーカーは、アジア以外の輸

出比率を高めた。普及型のAV機器を生産する平均的な輸出拠点の場合、ロシア東欧、および中南米向けの輸出比率は、売上全体の20%以上を占めていたが、これがほとんど壊滅状態となった。この点は部品メーカーでも同様である。

この結果、コンピュータ関連部品メーカーを除けば、輸出拠点の稼働率は一気に80%前後まで低下し、98年度業績は悪化が避けられない状況になっている。

#### (6) 短期的な業績は北米市場次第

輸出市場の変調のため、現在の日系輸出拠点の対北米依存度は5割近くまで高まっている。このような状況のなかで唯一、好調な北米市場が変調すれば、アジア通貨危機より影響は深刻になることが予想される。

少なくとも今後2～3年、ASEAN地域の日系エレクトロニクスメーカーの業績は北米市場の状況に大きく影響を受けることは確実である。

### 4. 深まるASEANとのリンケージ

#### (1) 日本企業のアジア戦略に変更なし

通貨危機に続いて、ロシア通貨危機とブラジル通貨危機により、域内市場だけでなく、輸出市場も大きく落ち込んだことで、ASEANの日系エレクトロニクスメーカーは進出以来、最大の危機を迎えている。このため最近まで大手エレクトロニクスメーカーでも「アジア戦略の見直し」が検討され、撤退の可能性についても真剣に議論された。

しかし、結局、完全撤退という選択はほとんどなかった。これは「ASEAN地域を世界市場への供給拠点にする」という基本的なAS

EAN戦略が変更されていない証である。

北米や欧州の日系生産拠点がこれまで恒常的な赤字に悩まされてきたことに比べれば、ASEAN地域の総合的なパフォーマンスはいまだに高い。また、これまで現地で築き上げられた生産体制は世界最大規模に達しており、日本メーカーにとってASEANに匹敵する量産拠点はもはや存在しないのが現状である。

図表 - 4 主要製品のASEAN比率(台数)

グループ	エアコン		カラーテレビ		VTR	
	海生産比率		海生産比率		海生産比率	
		うちASEAN		うちASEAN		うちASEAN
松下	64%	<b>76%</b>	75%	<b>35%</b>	40%	<b>58%</b>
ソニー	-	-	91%	<b>40%</b>	90%	<b>40%</b>
東芝	42%	<b>100%</b>	82%	<b>30%</b>	100%	<b>0%</b>
日立	56%	<b>45%</b>	80%	<b>16%</b>	80%	<b>100%</b>
三洋	56%	<b>95%</b>	98%	<b>18%</b>	100%	<b>54%</b>
三菱	52%	<b>52%</b>	100%	<b>100%</b>	100%	<b>100%</b>
シャープ	56%	<b>28%</b>	89%	<b>5%</b>	90%	<b>73%</b>
富士通	65%	<b>60%</b>	-	-	-	-

(資料)各種資料より作成

また、JETROの試算によれば、ASEAN4ヶ国における総輸出に占める日系メーカーの貢献度はタイで45%、最も小さいマレーシアでも19%に達するという。

現在は低迷しているとはいえ、将来は有望な市場とされているASEANで、ここまでプレゼンスを高めた日系エレクトロニクスメーカーが撤退する選択肢はありえなかったといえる。

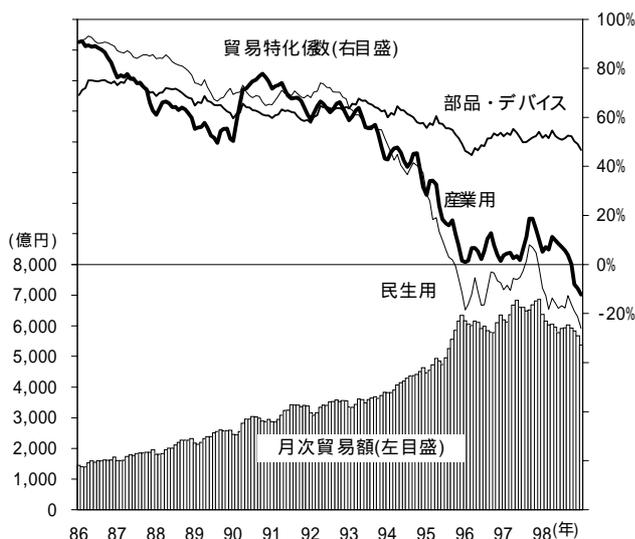
#### (2) アジアとの貿易額は依然、高水準

一方、日本企業の生産体制にとっても、ASEANの量産機能はますます不可欠になっている。

エレクトロニクス産業について、アジア(中国を除く)との月次貿易額(輸出+輸入)の推移をみると、通貨危機以降、若干の落ち込

みがあるものの、現在の貿易額は95年とほぼ同じである。伸び率で見れば、マイナスとなっているが、貿易水準自体はそれほど落ちているわけではない。

図表 - 5 アジア貿易と貿易特化係数の推移



(資料)日本貿易月表より作成

(注)貿易特化係数=(輸出-輸入)/(輸出+輸入)×100

また、主要製品分野別に貿易特化係数をみても、これまで民生用電子機器に比べて付加価値が高いとされてきた産業用電子機器（通信機器、コンピュータ関連機器など）でも、貿易特化係数がアジア側に大きく振れており、ASEANからの輸入が増えている様子がうかがえる。ASEANからの輸入はほとんどが日系メーカーからの輸入である。

実際、ASEANを中心とするアジア地域からの部品、半製品の輸入は着実に増加しており、国内生産にとってもこれらの中間製品は不可欠な存在になっている。日本とASEANとの分業関係は、通貨危機以降も確実に深化しているのが実態である。

### (3) ASEANへの挺入れが将来を決定

残念ながら、短期的な業績に限って言えば、ASEAN市場の低迷のなかで日本企業の対応策には限界があり、輸出拠点も含め日系生産拠点は、当面、我慢の経営を強いられることになるだろう。

ただし、ASEAN地域の将来性は少しも後退していない。このため、現地通貨の下落によって円ベースでの投資金額が安くなっている機会をとらえ、逆にシンガポールやマレーシアにR&Dセンターを新設して、現地の設計開発機能を強化する動きもみられる。

最も進んだメーカーでは、普及型のAV・家電生産は商品開発から製造まですべて現地で行う体制を整備中である。

現在、タイやマレーシアには世界有数のエレクトロニクス産業集積が形成されており、長期的にみて、ここに設計・開発からグループのコントロール機能まで集約していくことは競争力確保の点から必要不可欠である。

おそらく通貨危機の影響が薄れる2～3年後には、マレーシアを中心とするASEAN地域は、最先端のデジタル・ネットワーク家電も含めたエレクトロニクス量産基地の中心になる可能性が高い。

このため、設計開発を中心とする人材育成など、長期的な視点からの挺子入れがより重要性を増しているといえよう。

- ・ 本レポート記載のデータは各種の情報源から入手、加工したものです。その正確性と完全性を保障するものではありません。
- ・ 本レポート内容について、将来見解を変更することもあります。
- ・ 本レポートは情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、契約の締結や解約を勧誘するものではありません。なお、ニッセイ基礎研究所に対する書面による同意なしに本レポートを複写、引用、配布することを禁じます。

Copyright © ニッセイ基礎研究所 1996 All Rights Reserved