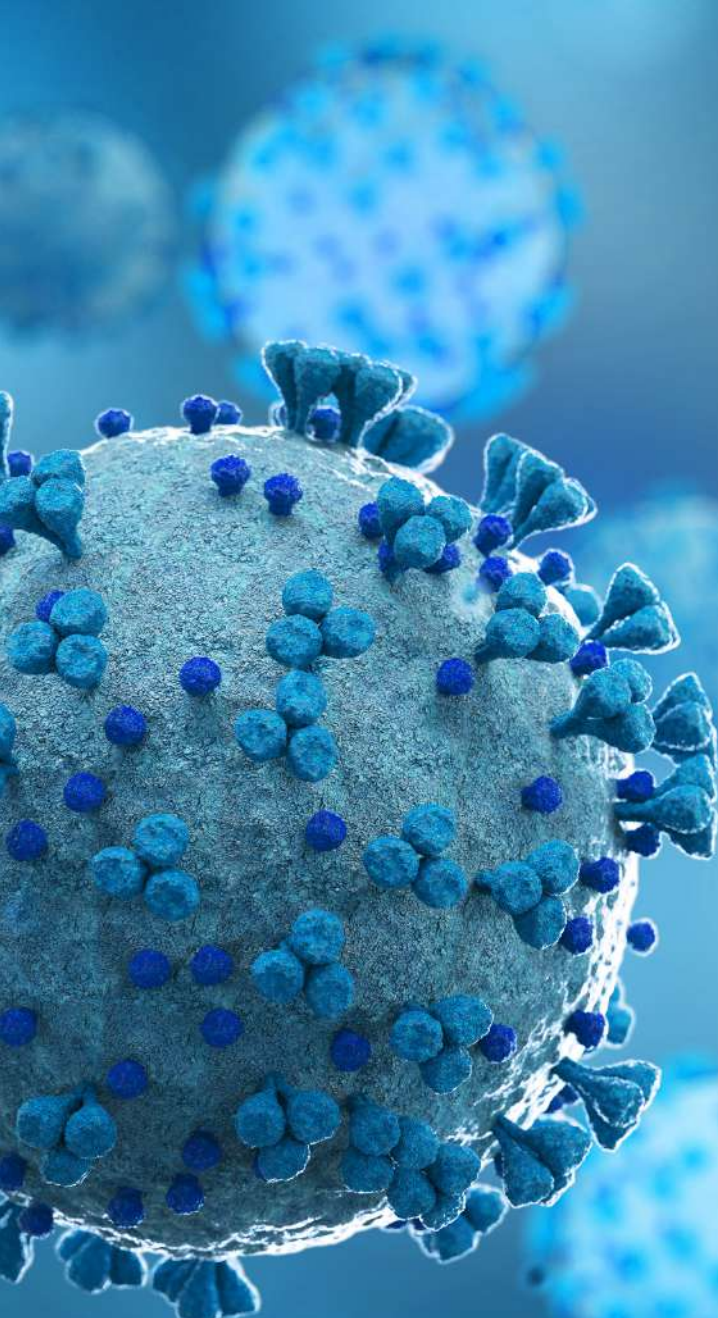




Thomson Reuters  
COVID-19スペシャルレポート

# すべてを失うリスク

新型コロナウイルスにより顕在化した  
グローバル・サプライチェーンの脆弱性



the answer company™

THOMSON REUTERS®



# はじめに

新型コロナウイルス感染症の最新情報が毎日のニュースで流されています。人々や企業は、感染の拡大を防ぐためだけでなく、グローバルな交易システムの経済的安定性を確保するためにも、数多くの変更や変化を余儀なくされてきました。

トムソン・ロイターはこの複雑で変化の激しい環境を生き抜くサポートをし、The Answer Companyとしての役割を果たしていくため、新型コロナウイルスの影響について、サプライチェーンに焦点を当てたレポートを作成いたしました。

新型コロナウイルス感染症の大流行とそれに伴う経済の混乱は、グローバル・サプライチェーンの脆弱性を露呈させるとともに、ただひとつの国 (中国) の製造施設に依存する危険性が顕在化しました。このレポートがこの未曾有の事態にどのように立ち向かうのかを考える一助になれば幸いです。

# サプライチェーンへの影響

在宅勤務や事業の中断が続くこの状況は、貿易コンプライアンスやサプライチェーンの経験豊かな専門家にとっても対処が難しい事態になっています。サプライチェーン・マネジメント研究所がメンバー企業600社を対象に実施した調査の結果が発表されました。以下のような結果が出ています。

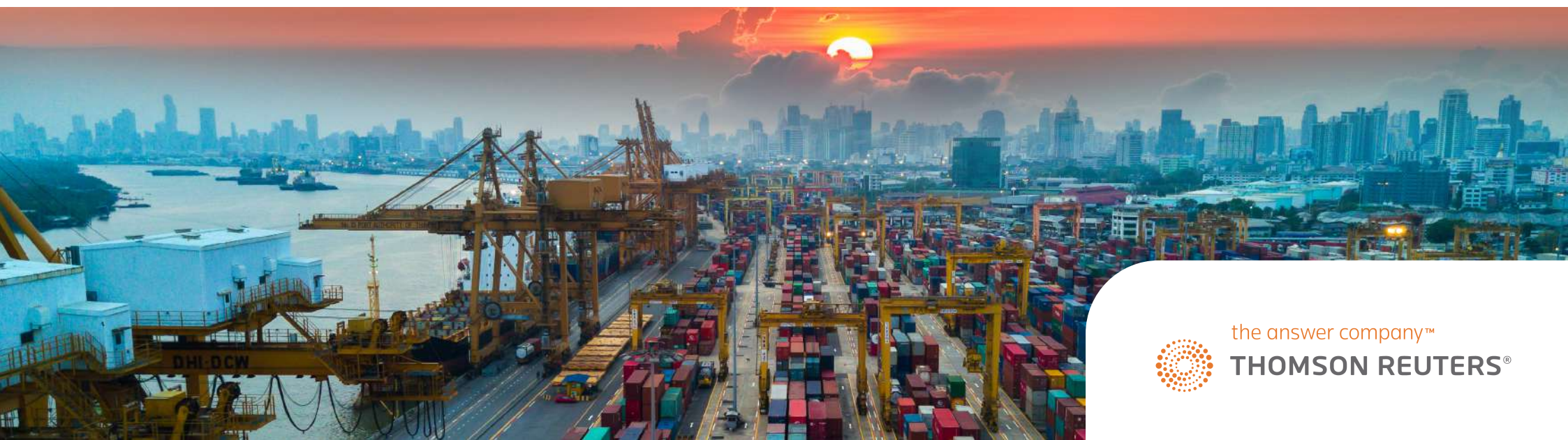
- 75%がサプライチェーンの混乱を経験
- 62%が中国からの受注の遅れを経験
- 80%以上が新型コロナウイルスによる混乱の影響を受けるだろうと想定



すべてを失うリスク

# 新型コロナウイルス感染症により顕在化した グローバル・サプライチェーンの脆弱性

「コロナウイルス」と聞いて何を思い浮かべるでしょう？ 空っぽになった店の棚、感染拡大を防ぐためStay Homeを促す会見、それとも自社のコスト削減施策でしょうか。貿易の専門家なら、新型コロナウイルスがグローバル・サプライチェーンを混乱に陥れていることを思い浮かべるのではないのでしょうか。



the answer company™  
THOMSON REUTERS®



# 中国中心のサプライチェーンの脆弱性

新型コロナウイルス感染症の拡大により、たったひとつの国の製造施設に依存しているサプライチェーンの脆弱性が明らかになっています。中国は以前から、人件費が安く、製造施設が成熟した国だとされており、そこで生産や調達を行う企業は、生産コストの削減と利益率の向上という二重の効果が得られます。中国で製品を調達する企業は数が多いため、新型コロナウイルスがサプライチェーンに及ぼす影響は甚大です。



# 迫られるサプライチェーンの見直し

多数のグローバル企業はひとつの国に依存するのは賢明でないことを認めています。今回の新型コロナウイルス対策として、フィナンシャル・タイムズ紙が言う「西側企業の中国依存」をめぐる議論が盛んになっています。自動車産業から電子機器、アパレル、フットウェアに至るまで業界を問わずあらゆる企業が、新型コロナウイルスのパンデミックによる中国での製造に及ぼす影響に苦しんでいます。

“世界中のあらゆる企業がサプライチェーンを見直すことになるでしょう”

資産運用会社ブラックロックのCEO、ラリー・フィンク  
フィナンシャル・タイムズ紙

# 中国工場再開

しかしウォール・ストリート・ジャーナル紙の記事にあるように、新型コロナウイルス感染症が流行していても、かつて試みられたように、人件費が安く、工場が成熟している中国などから製造が移行することはないという見方もあります。実際、中国での感染が収まるにつれ、企業は当地の工場を再開し始めています。

自粛生活が長引き、消費需要は高まっています。またそのような中、パンデミックの第二波も防がなくてはなりません。中国の工場が再開したとは言え、“新しい日常” ルールを労働者が守りながら業務に戻るため、人手不足が深刻になっています。



A wide-angle photograph of the Shanghai skyline at sunset. The sky is filled with soft, orange and yellow clouds. In the foreground, the dense cluster of skyscrapers is silhouetted against the bright light of the setting sun. The Oriental Pearl Tower is prominent on the left, and the Shanghai Tower is the tallest building on the right. The city lights are beginning to glow as the sun sets.

# プランB(次善の策)の必要性

中国一辺倒にはリスクが伴い、それが今や明らかになっているという事実到我々は向き合う必要があります。

プランB (次善の策) がないとしたら、その必要性はなおさらです。もし製品の大部分について企業が依存している国 (中国など) の供給システムが崩壊したら、当地で人道的な危機が生じるだけでなく、企業は注文に応えることができず、グローバル・サプライチェーンは大混乱に陥る—とウォール・ストリート・ジャーナルは報じています。

# 「すべての卵をひとつのカゴに入れるな」

企業とその物流チェーンは、そうした混乱に対する準備ができていません。どうやら「すべての卵をひとつのカゴに入れるな」という諺を忘れているようです。今後のサプライチェーン・モデルは卵をたくさんのカゴに分散させなければなりません。つまり、他の国でもサプライヤーを確保する必要があります。



the answer company™  
THOMSON REUTERS®

# 「災害復旧計画」を真似る

選択肢のひとつは、IT業界が頼る「災害復旧計画」を真似ることです。  
今回のような新型コロナにより経済活動が中断されることを余儀なくされる  
グローバル企業、その生産活動やサプライ・物流チェーンにとって不可欠な  
要素だといえるでしょう。

“失敗する可能性があるものは必ず失敗する”  
マーフィーの法則





# 「災害復旧計画」とは

1. データ・アクセス・リンクに余剰を持たせること
2. さまざまなコミュニケーション手段を用意すること
3. データとサーバがさまざまな場所 (時にさまざまな国) で再現できること
4. 定期的にバックアップを行うこと

このアプローチによりソフトウェアの利用者やトラブル修正を行うIT管理者とオーナーを守れます。



# サプライチェーンマネージメントに当てはめる

同様に、私たちはサプライ・物流チェーンに冗長 (余剰) サプライヤーを確保する必要があります。具体的には、同じ部品や完成品を作る工場をさまざまな国に持つことが考えられます。あるいは、異なる輸送手段に依存する地域に工場を設けることで、スト、パンデミック、革命などによって起こりえる障害を和らげることもできるでしょう。



# 行動計画が存在しない

今回の危機でもうひとつ顕在化した事実は、単一のサプライチェーンに依存する企業も、生産や輸送の大きな混乱の因果関係を調べるシナリオ分析を行わない政府も、事前に不測の事態が起きた場合の行動計画を用意していないことです。

世界中の政府は時にバラバラな対応を見せることがあり、概してプランBを提示できていません。これは恐らく、プランA自体が行動計画として存在しなかったからでしょう。これでは刻々と変化する状況に対応できません。



# 危機をチャンスに

今こそ、既存の物流チェーン内にどうやって世界規模のファストトラックを作り、緊急時に、必要不可欠な物品（マスク、人工呼吸器、医薬品）が全世界で流通し続けるようにできるかを判断する時です。

「**テロ防止のための税関産業界提携プログラム**」に相当するものがあって、商品を各国間で迅速、安全に、予想通り動かせるとしたら、また各地にたくさんいる原材料のサプライヤーを幅広く利用できるとしたらどうでしょう？

それは現状の計画にどのような影響を与えるでしょう。





# 国際貿易上のリスク軽減の見直しを

官民の組織はこのパンデミックを、既存のサプライチェーンの脆弱性を見極め、企業が新たな予防策を講じるための、絶好の機会と捉えるべきです。

その予防策の一環としてグローバルな貿易業務従事者がこうしたリスクを管理・軽減するために利用できる**国際貿易管理ツール**の導入を再検討してみるのもよいでしょう。

関連ウェビナー：オンディマンド配信中

**新型コロナウイルス流行による グローバルサプライチェーンへの影響**

---



the answer company™  
**THOMSON REUTERS®**

# お問い合わせ

トムソン・ロイター株式会社  
グローバルトレード

Mail : [marketingjp@thomsonreuters.com](mailto:marketingjp@thomsonreuters.com)

Web : <https://www.thomsonreuters.co.jp/ja/global-trade-management0.html>

Tel : 03-4520-1350