

コロナ被害を踏まえた物流業におけるBCP

国際物流総合研究所代表主席研究員 岩崎 仁志

穏やかであって欲しいと願った令和2年。オリンピックへの期待もあり、明るい年になることを信じて疑わない人が多かったことだろう。しかしながら、中国・武漢を起点とする新型コロナウイルスは甚大な被害を生活、産業にもたらしている。いつになれば終息するのか。オリンピックの延期だけにとどまらず、被害が拡大している現状に暗くなってしまいがちだ。

産業分野の影響は決して小さくない。インバウンドを当てにしていた観光や流通業にとどまらず、猛威を振るい続ける新型コロナウイルスの感染拡大で、中国での生産や物流の混乱が続いている。自動車産業やパソコン、家電、衣料品といった国内の商品供給に影響が広がり始めている。深刻なマスク不足は身近に感じるその一例であろう。

パナソニックでは、ビジネス向けのノートパソコンや電動アシスト自転車の一部について、中国からの部品の調達が滞っているため、国内生産ができなくなり、会社が運営するオンラインストアでは在庫切れになる商品が出ているという。一部の温水洗浄トイレやシステムキッチンなども生産を見合わせており、新規受注を停止している。同じく住宅設備メーカーのTOTOとLIXILも、国内で生産している温水洗浄トイレやシステムキッチンなどの一部の商品の納期に遅れが出ているという。

アパレルや衣料分野ではより深刻さを増している。生産の大半を中国に依存しているのがこの分野でもあ

る。「ユニクロ」を運営するファーストリテイリングは、中国にある工場の生産や物流に遅れが生じているため、一部のTシャツなど新商品の発売を延期した。

新型コロナウイルスの感染拡大を巡っては、自動車でも購入者への納車の時期に遅れが出ている車種があり、世界の工場と呼ばれる中国での生産や物流の混乱がさまざまな商品の供給に影響を及ぼしている。

消費低迷で物量減

新型コロナウイルスは当初、影響も軽微に見られていたためであろうか（中国と親密な関係にある世界保健機構＝WHOのテドロス事務局長もそう発言していた）、その反動として世界中の人々はいま、恐怖に震えている。政府の打ち出した緊急対策に従うようにイベントや集会などは軒並み中止となり、プロ野球や大相撲など、その影響は甚大である。感染したら多くは重症にいたらないとはいうものの、2%程度とされる致死率は決して低いとはいえない。特効薬も存在しないため、人々は不要不急の用事を避けるようになり、それが消費低迷につながり、物流量への影響も出ている。部品や生産材などの物流にあたっている事業者と尋ねると、例年の3割減となっているようだ。

食品などを除く消費材ではその影響も大きい。不特定多数の参加者が集まるイベントは、自主的に延期・キャンセルされており、このために調達されていた商材が行き場をなくし

ているという。

インバウンド頼みの観光産業だけでなく、サプライチェーンにおける重要な製造拠点である中国の滞りは、中国からの部材調達ができず生産がストップする事態にまで及んでいる。もはや世界的な広がりを見せている新型コロナウイルス被害。日本をはじめ、多くの国々が入国規制に踏み切る中で、オリンピックの開催はできないとして、IOCがオリンピックの1年延期を表明したのも仕方のないことだろう。今後続く、さまざまなイベントがどうなっていくのか、予断も許せない。

昨今の企業活動は、人々の行き来と、世界的につながったサプライチェーンとを前提としている。サプライチェーンに支障を及ぼす今回の事態は、人而言えば、血流障害や呼吸困難に陥り始めていると言って過言ではないだろう。

それだけでなく米中経済戦争の影響で物流量が減少し、減速を余儀なくされた国内物流業。新型コロナウイルスによって、サプライチェーンの中心拠点である中国の異常は、ことさら、日本をはじめ、多くの国々の経済に甚大な被害をもたらしている。世界各国から無数の材料が運び込まれ、それを組み立て、加工（アッセンブリー）して輸出していた中国は各国の出口戦略の場所として使われてきた。その出口が閉鎖されていることを意味することになる状況で、新型コロナウイルス対策が遅れを取ると、絶望的な状況に陥るかもしれない。今後もクラスター現象にとどまらず、

イタリアのようにオーバーシュートという医療が追いつかないほどの拡大の可能性もあるのではと危惧する人も少なくはない。

BCPで被害最小限に

このような状況の中で、BCP(事業継続計画)対策をきちんと講じただけで被害を最小限にとどめる企業もある。今回の新型コロナウイルス被害はいつ、何処で、どのような形で遭遇するか、ほとんど見当がつかない。それでも数少ない経験の中から、想像し得る最大限の予防を講じておかなければ、自然の猛威の前にアリほどの力もない人間などひとたまりもない、ということではないだろうか。BCPという言葉が東日本大震災後、耳にする機会も増えが、9年経過した今、少しずつその影響も薄れ始めているのかも知れない。台風など自然災害が頻発する今日、もう一度、物流業におけるBCPの必要性を考え直してみる必要があるだろう。

東日本大震災では、物流企業に限らず多くの中小企業が貴重な人材や設備を失ったことで廃業に追い込まれたケースも少なくなかった。被災しなかった企業でもサービスが供給できず、顧客が離れてしまい、事業縮小や従業員の解雇に至るケースが多く見られた。BCPとは、こういった緊急事態への備えを指すものである。

物流連では、2015年3月に「BCP策定状況アンケート」の結果を発表。同連合会では、12年8月に「物流業のBCP作成ガイドライン」を作成しており、今回のアンケートはそれを踏まえたものであった。同アンケートによると、全体の44%がBCPを策定済みで、38%が策定中だった。8割の事業者がBCP策定に積極的に取り組んでいることになる。しかし、回答者の企業規模を見ると、100人以

上がほとんどで、車両数10台以下の運送事業者がBCP策定に取り組んでいるとは考えにくい部分もある。

東北大とニュートンコンサルティングがこのほど発表した「中小企業BCP調査報告」によると、BCPを導入した中小企業の70%が「社長の指示」によるものだという。「取引先の実要請」は12%ほどにとどまっており、「BCPの定着には社長の指示のほかに力量のある責任者と社内の盛り上がりが必要」とも説明している。

また、前出の物流連のアンケートでは、「BCPを策定する上で、どこまで想定するか」という問いも多くあった。地震などの災害やインフルエンザまでがほとんどで、交通事故や荷主の取引停止などを想定する事業者はほとんどなかったことにも驚かされる。BCPは事業継続をする中であらゆるリスクへの対応を意味するからだ。重大事故でも事業継続はできなくなるだろうし、荷主1社への依存度が高いと、その荷主の海外シフトや合併などによって売上げが全くなくなるケースも想定される。

事実、中部地方の運送事業者によると、「売上げの3分の1を占めていた荷主から、いきなり今月いっぱい……と言われた」というケースも。社長は「正直、もうダメかもしれないとも考えた。ドライバーの頑張りで何とか持ちこたえたが、それ以来、売上げに占める割合を抑えるようにしている」とコメントしている。

別の運送事業者も「ウチの場合はこちらから荷主を切った。不当な値下げ要求を繰り返し、原価割れした仕事を続けることは経営的に無理となっ

た。荷主と何度も交渉した後、その仕事を断ることに決めた。ドライバーからは『気持ちはわかるが、本当に大丈夫ですか』と言われたが、全社員を集めて説明し、売上げ維持に協力を求めた」という。前出の2社とも、何とか難を逃れたものの、危機管理をしていたとは言いがたい状況にあったことも事実だ。

昨年2月に発生した大雪でも物流がストップしてしまい、スーパーやコンビニから商品が消える事態が発生した。今後、いつ起こるかわからない自然災害、荷主の再編などに備えることが重要だ。運送事業者にとってBCP策定は避けて通れない道になっていると言える。

BCPが企業の中で根付いていたかどうかで、この荒波を乗り切ることができるかどうか、変わってくるとも言えそうだ。まず、キャッシュフローが災害時重要であることは経験済みであるが、このことが実践されているだけで、この苦境に耐えることができるだろう。

普段からBCP対策、防災対策などをしっかりしている企業は、マスクやアルコール消毒液なども確保できていたであろう。インフルエンザ拡大に対策ができていないはずで、この応用が今回のコロナウイルスでも発揮されるはずである。そして、経営者をはじめとする人材の確保にも配慮しているだろう。慌てている事業者の多くは、大丈夫だろうと対策を怠っていたことも考えられる。このような事態に陥った時こそ、しっかりとした対応策を打ち出し、取引先や社員にも安心感を持たせたいものである。

【略歴】(いわさき・ひとし)1979年、西南学院大文学部卒。同年、日本YMCA入社。83年、米国企業タイム・ライフ・ブックス ジャパン インク。92年、英国法人インターナショナル・ラーニング・システムズ・ジャパン・リミッド。96年、物流ニッポン新聞社。2003年、エイチ・アイ・プランニング創立。現在、同社の代表取締役。10年、国際物流総合研究所代表主席研究員、現在に至る。