

# コロナ後のサプライチェーンを考える

大 泉 啓一郎

新型コロナウイルス感染拡大を契機にサプライチェーンの見直しが話題になっている。たとえば、日本経済新聞社が行ったアンケートによれば、企業の7割がサプライチェーンを見直す必要があると回答した(6月1日号)。経済産業省は、7月17日、2020年度第1次補正予算で海外生産拠点の分散、日本国内への回帰、国内の生産体制の整備を支援に、2200億円を計上した。本稿では、コロナ後のサプライチェーンについて考えてみる。

## 緊急事態に対応したサプライチェーン

新型コロナウイルス感染拡大でマスクが不足したことで、中国依存のサプライチェーンを見直すべきだという機運が高まっている。そのなかには、マスクの国内生産を拡大すべきだという主張も少なくなかった。生命にかかわる物資としてマスクを位置付けるのであれば、国内生産比率を引き上げることが必要だろう。

しかし、必要物資の確保を目的に国内生産拡大だけに目を向けることは問題である。そもそも海外に広まるサプライチェーンは、国

内に生産工程を集中するよりも国外に分散するメリットが高いことに着目したビジネスモデルである。だから、国内生産を拡充するのであれば、集中のデメリットを軽減する策を講じる必要がある。また、近年、国内の災害リスク(地震や大雨など)が高まっていることを考えると、必要物資とはいえ国内に生産拠点を集中させるのは適切ではないかもしれない。だから分散によって必要物資の確保を図るという手段も必要であろう。実際に、調達先の多様化という観点から、政府は補助金を準備しているようである。

次に、マスクのような必要物資の不足というような「緊急リスク」への対処するため、恒久的なサプライチェーンを改編するのか、という点が問題となる。マスクほど緊急性の高い物資でなくても、どのサプライチェーンにも必要物資はある。緊急リスクにも耐えうるようにサプライチェーンを組み変えることは、その維持コストを確実に高める。この点を配慮して、緊急リスクに対応したサプライチェーンと、平時のサプライチェーンとを区分して、その調整を考えることが重要となる。

## コロナ後のサプライチェーン

次に新型コロナウイルス感染収束後(以下、コロナ後とする)のサプライチェーンについて考えてみたい。

コロナ後にデジタル経済が加速するとの見方は強い。実際に、新型コロナウイルス感染拡大抑制のために、テレワークなどを活用した在宅勤務が増えた。そのほかにも、遠隔診断が始まり、大学ではオンライン講義が一般化した。ここで重要なのは、これらの技術が新型コロナウイルス感染拡大以前から活用可能な技術だったことである。その活用はさまざまな理由から困難と考えていた人が多かったかもしれないが、実際に使ってみれば案外容易であったことがわかったという人は少なくないであろう。コロナ後も、在宅緊急を希望する人は増えたという。つまりテレワークは緊急対応策ではないということだ。

となれば、実際に使用可能なデジタル技術を既存のサプライチェーンに組み込んでいく作業が今後必要となる。たとえば、IoT(モノのインターネット)の活用により、作業や在庫の見える化は容易になるはずである。これは、分散化のリスクを軽減するものとして生かせる。先に述べた災害リスクについても、サプライチェーンをもっと分散し、柔軟化できるということだ。

他方デジタル技術は自動化の度合いも加速させる。たとえば、再び感染が拡大し、工場の人が入り禁止になったとしても、工場

が自動化していれば動かし続けることが可能になる。

## 中国をどう見るのか

次に中国とのサプライチェーンを考えたい。

新型コロナウイルス感染拡大を契機に、中国依存のサプライチェーンを見直すべきと主張は多い。しかし、中国のリスクはコロナ以前からあったことに注意すべきである。政治リスクや社会リスク、賃金リスクなどは、新型コロナウイルス感染拡大によって格段に高まったわけではない。これらリスクについては、中国に生産拠点を設置した際に検討しているはずである。デメリットよりメリットが大きいから進出したのだろう。そして、おそらく進出のころよりも、中国国内市場は拡大しているし、技術レベルを向上しており、メリットの部分が多くなっている。慎重に検討すべきである。

また、中国とのサプライチェーンの見直しは、中国本土にあるサプライチェーンを対象としているが、国外における中国企業が形成するサプライチェーンにも注視していくことが肝要だ。たとえば、東南アジアではアリババが最大の EC（電子商取引）プラットフォームであるラザダを買収してマーケットを確実に広げている。これは中国のサプライチェーンの一端が東南アジアに広がったことを意味する。この国外のサプライチェーンに食いつ込むという視点が必要である。

とくに、日本企業が集積する東南アジアでは、日本国内や中国国内とは違った中国企業との連携ができるはずだ。東南アジアには、中国企業対応専門のスタッフが必要かもしれない。筆者は、コロナ以前は、東南アジアから中国を狙えと主張してきた（『新貿易立国論』文春新書参照）が、残念なことに東南アジアの日本企業のスタッフに中国に出張した人は少なく、中国の話聞くことは少なかった。大事なビジネスチャンスを逃したと思う。たとえば、デジタル技術で発展目覚ましい中国の深圳と東南アジアのサプライチェーンが結びついていれば、日本企業主導のサプライチェーンは強化されたと思う。視点を変えれば、今後は中国主導のサプライチェーンに日本企業が食いつ込む努力をする番だ。その地域として東南アジアは最適だと考える。

また、コロナ後の懸案事項である米中の貿易摩擦が深刻化すれば、デイクッピングが進むかもしれない。その際には、中国企業のサプライチェーンが、アメリカ陣営の手の届かない新興国・途上国市場に向かうことは必至である。その意味でも、東南アジアで中国企業と出会い、新興国・途上国向けのサプライチェーンをとともに築けるかが日本企業の課題になる。

## 第2波とサプライチェーン

最後に、今後の感染拡大リスクと、サプライチェーンへの影響について若干コメントし

ておきたい。今回のウイルスは、三密である大都市を直撃したことは明らかである。そして、大都市の封鎖は同時にサプライチェーンの停止を余儀なくした。しかし、地理的にみれば、サプライチェーンのある工業団地は、三密である大都市から、かなり離れていることが多い。厳しい都市封鎖と県をまたぐ人の移動を制限したタイでも、自己責任で工場の稼働を認めていた。それで問題が生じたとは聞いていない。

ということとは、今後の感染対策は、大都市とサプライチェーンを区分けした感染予防と回避策とすべきだろう。日本でも感染拡大が深刻化したのは、おもに大都市中心部であった。東京都心で感染が広がったとして、遠く離れたサプライチェーンまで停止するというのでは、経済は立ち行かなくなるだろう。このことに国の違いはない。

本稿では、コロナに関連したサプライチェーンの議論を下に契機に、各論点を検討してみた。今回のコロナ問題を契機に、サプライチェーンを見直すことはよいことであるが、もっと重要なことは、経済のグローバル化・デジタル化が進むなかでは、毎年、毎月、毎日でも、サプライチェーンを見直すべきだということだ。サプライチェーンの別名はバリューチェーンだ。付加価値を生み出す宝の鎖は毎日でも見直すというのは当然だろう。

（おおいずみ けいいちろうアジア研究所教授）