

上海のロックダウンが企業に与えた影響とBCP見直しの重要性



球得管理諮詢(上海)有限公司 [インターリスク上海]
經理 阿部 龍之介

要旨

- 上海市では新型コロナウイルスの感染再拡大を受け、市全域を対象としたロックダウンが実施され、市民生活や事業活動に甚大な影響が及んだ。
- 世界的にコロナ禍が収束に近づく中でのロックダウンは、多くの企業にとって「想定外」であり、事業継続やサプライチェーンマネジメントの面で様々な支障が生じた。
- 近年のリスクイベントをグローバルに俯瞰しても、今般のロックダウンほど、多数の企業が同時かつ長期間の事業停止（または停止に近い状態）を強いられた例は稀であり、「想定外」に備えるBCPのあり方を問う上で得られる教訓は少ない。
- 本稿では、ロックダウンにより企業の事業継続にどのような影響が及んだかを振り返り、そこから得られる教訓を踏まえてBCPをどう整備すべきかについて説明する。

1 ロックダウン前後の状況／ ロックダウンの推移

ゼロコロナ政策を推進する中国では、スマートフォン保有者の位置情報等を国家の身分証システムと連携させ、国民の行動履歴や他人との接触歴を把握してきた。これにより、感染者や濃厚接触者を早期に特定し、速やかに隔離を行う対策が可能となり、他国と比べても感染者の発生を低い水準に制御していた。ところが、オミクロン株が主流となった2022年初頭より、多くの地域で感染者が急激に増加し、感染者が確認された居住区や工場が封鎖される状況が各地で続発する事態となった。

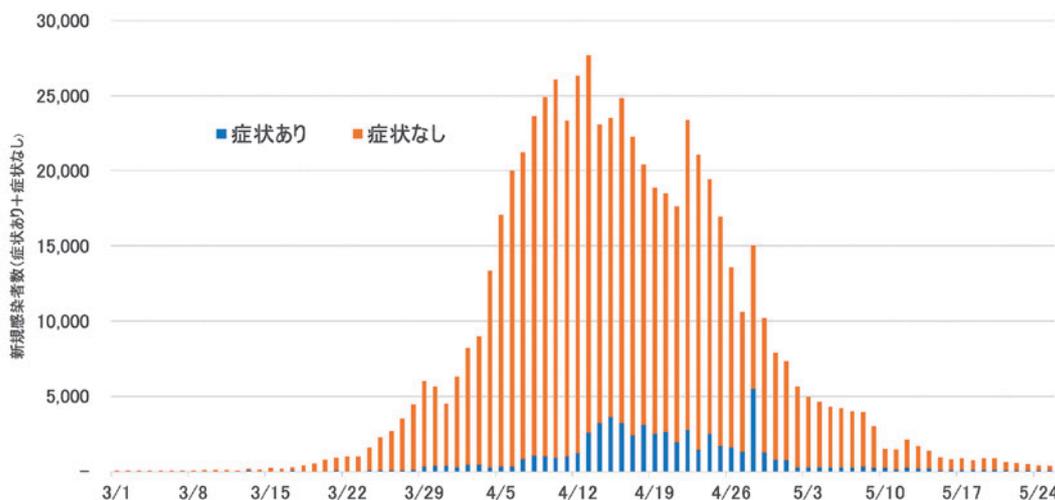
上海市内におけるロックダウン前後(2022年3月1日～5月25日)の新規感染者数の発生状況は次頁図1のとおりである。

3月中旬から新規感染者数が急増したことから、当初「ロックダウンは行わない」としていた上海市政府は方針を一転し、3月末より市全域を東西二つのエリアに分けて、各エリアを4日間ずつ

ロックダウンする措置が実施された。ロックダウンは、自宅からの外出を禁止し、バスや地下鉄といった公共交通機関も大部分を停止するという厳格な内容であった。市当局の発表から数時間後にはロックダウンが開始されたため、多数の市民・企業にとっては、必要な対策を講じることもできずにロックダウンを迎えることとなった。さらに、ロックダウンは4日を過ぎても延長され、そのまま約60日(約2カ月)以上も継続されることとなった。

4月中旬より感染者が一定期間発生していない地域では自宅周辺に限定した外出が認められ、5月上旬より一部製造業の操業再開が認められるなど、本稿執筆時点(2022年5月下旬)で封鎖の緩和に向けた対応も徐々にではあるが進みつつある。

なお、上海市の会見(5月16日)で、「5月中旬以降：ロックダウンの範囲縮小、6月初めから6月中下旬：正常な生活・生産を再開(ロックダウン全面解除)」を目指す方針が示されている。



【図1】新規感染者の発生状況

(出典:上海市政府の公表内容を基に筆者作成)

2 市民生活への影響

短期間のうちにロックダウン実施にシフトしたことにより、「急に外出ができなくなる」「宅配・物流がストップする」など、生活面に大きく支障をきたす状況が発生した。これにより、食料を含む生活必需品の確保にも事欠く状況となった。

ロックダウンが市民生活に及ぼした影響(一例)について、表1に記載する。

3 事業活動への影響

上海市の会見(3月15日)では、ロックダウンを実施する可能性に関する記者からの質問に対し、当局担当者が「中国経済(世界経済)への影響を考慮し、ロックダウンは実施しない」旨の回答をしていた。また、SNS上でもロックダウンに関する情報を当局が否定し、噂を流布した市民を処罰するなどの動きもみられたため、多くの市民はロックダウンは実施されないものと考えていた。

しかし、会見以降も感染者数の増加傾向に変化が見られず、当初の方針を変更し、ロックダウンを実施することとなった。なお、

【表1】ロックダウンが市民生活に及ぼした影響(4月末時点)

区分	状況
食料品・日用品	<ul style="list-style-type: none"> ネットスーパーの商品が短時間のうちに完売した 政府からの食料配給の頻度・内容がエリアにより異なった 食料品と比較し、日用品(トイレトペーパー、乳児用おむつなど)の入手が困難であった
医療	<ul style="list-style-type: none"> 多くの医療機関が閉まり、医療サービス(慢性疾患、ケガ・病気への緊急対応)を受けられなかった PCR検査で陽性と判定された後の対応・流れが不明瞭であった(隔離場所や対象者などのルールが流動的)
移動(市内)	<ul style="list-style-type: none"> 地下鉄やバスなどの公共交通機関が運行を停止した 病院や空港などへの移動許可が出た場合でも、移動手段(ハイヤーなど)を見つけることが困難、かつ高額であった 「封鎖解除」に該当するエリアでも、自由に外出できなかった
従業員の心理	<ul style="list-style-type: none"> 封鎖期間が長期化し、心身の健康維持が困難であった 封鎖期間に関し、先の見通しが立たず、精神的なストレスが大きい 長期間にわたり、直接人と話す機会がなく、孤独感を感じた
その他	<ul style="list-style-type: none"> 直近に渡航した赴任者(帯同家族)の居留手続き等を進められなかった 子どもが学校に登校できないため、学業面に不安がある(一部、オンライン授業あり)

(出典:上海商工クラブ実施「上海市封鎖管理による事業への影響等に関する実態把握(第2回)」を基に筆者作成)

ロックダウンは「前日20時ごろ：公表、翌朝5時：開始」という、非常に短期間のうちに実施にシフトした。

このように、「ロックダウンを実施しないとしていたが、短期間のうちにロックダウン実施にシフトしたこと」「4日間の予定が2カ月弱にわたって封鎖が継続されていること」といった状況を事前に想定することは極めて困難であり、長期間出社ができないことを前提とした事前対策を十分に講じることができた企業は多くないものと考えられる。

なお、本稿執筆時点でも、外出に関する制限(1家庭1人外出可の人数制限、外出可能時間の指定など)は厳しい状況である。また、業務復旧・操業再開に関する申請を行い、許可を得た場合でも、1度オフィスや工場に入ると外に出ることができないなどの制約があり、自由に出社して業務を行える状況ではない。6月以降にかけて徐々に状況が改善されていくものと考えられる。

ロックダウンが事業活動に及ぼした影響(一例)について、表2に記載する。

表2は、現地法人への影響に関するものであるが、ロックダウンは現地にとどまらず、サプライチェーンを通じて日本や他国における生産などにも影響を及ぼした。具体的には、日本の主要メーカーにおいて、「国際物流の滞留により部品類が届かず、工場操業を停止した」「国内在庫がなくなり、お客さまに商品を供給できなかった」などの事態が発生した。

【表2】ロックダウンが事業活動に及ぼした影響(4月末時点)

区分	状況
工場操業 (事務所含む)	<ul style="list-style-type: none"> ・操業許可を得られたが、一部の稼働(在庫出荷、中間品の仕上加工)にとどまった ・(少人数の)従業員が工場立ち入りを認められたが、製造ラインの操業再開を認められなかった ・従業員が工場に泊まり込みで操業した(一度工場に入ると、外出不可) ・駐在員、現地社員ともに移動制限(「外出許可」「通行証」の許可がおりないなど)により出勤できなかった ・操業が完全に停止していた。操業再開の申請も対応できていない ・事務所拠点は、全面在宅勤務としている企業が多かった。一部、泊まり込み+在宅勤務で対応している企業もあった <p>⇒工場の操業にあたっては、バブル方式(外部の人たちとの接触を遮断)の対応が必須であった。自社でPCR検査が実施可能、かつ従業員が生活できる環境(食事・シャワー・ベッドなど)を準備する必要があり、非常にハードルが高く、操業する場合でも少人数での対応とせざるを得なかった</p>
物流/ サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> ・代替港(空港)について検討したが、輸入登録や税関上の問題等を考慮すると、手続き等に要する期間が読めないことから、実質代替が困難であった ・他港を活用する場合でも、上海へ入境する物流に制限があり、利用が困難であった ・市内外の車両(政府発行の特別通行許可証が必要)が不足し、車両手配が困難であった ・代替配送や運転手の特別手当などもあり、物流コストが高騰していた ・物流倉庫が休止しているため、港・空港へ貨物を搬送できなかった ・事務所・工場が封鎖されていたため、物流関係業務に必要な処理・対応(社印押印、伝票発行、PC業務など)を行うことができなかった ・部品・半製品等の供給に支障をきたしたため、上海以外の顧客や自社他拠点(国内外)の操業にも影響が及んだ
間接業務	<ul style="list-style-type: none"> ・銀行業務が一部停止したため、給与支払い、取引先への送金、売掛金の回収等を行うことができなかった ・短期間の封鎖を想定していたため、社印、電子署名発行端末などを会社に保管しており、これらを使用する対応を進められなかった ・金融機関との対応について、通常と異なる方法・流れで処理を進める必要があるものがあり、個別にやり取りが発生した ・口座を所有する銀行が閉鎖されていたため、日本本社への会計報告を進めることができなかった
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・先行きに見通しが立たず、業務復旧に向けた計画を立てることができなかった(顧客への具体的な回答にも支障があった) ・封鎖解除後も通常操業・営業に戻るまでは一定の時間がかかることが想定され、業績面等に大きな不安がある ・封鎖時期が日本の年度替わりと重なっており、多くの帰任者・赴任者の移動・手続き(ビザ・招聘状等の発行)が滞った ・新規赴任者の各種手続き(銀行口座開設、中国SIMカード入手など)を進めることができなかった。これらの手続きが進まなかったため、生活環境の確保・維持にも支障が発生した

(出典:上海商工クラブ実施「上海市封鎖管理による事業への影響等に関する実態把握(第2回)」を基に筆者作成)

4 ロックダウンを踏まえた事業継続計画 (BCP)の見直し

本稿執筆時点では、ロックダウンはまだ解除されていないため、その影響を総括するには早いかもしれないが、企業のBCPについて検討する上では、少なくとも以下の教訓が得られたと考えられる。

- ◆「想定外」のリスクイベントが今後も発生しうる前提に立ち、「想定外」に対応できる事業継続対策を検討すべきである。
- ◆海外拠点の事業停止は、サプライチェーンを通じ、日本本社や取引先にも影響が波及するリスクがある(特に製造業)。このリスクに対する復旧戦略の検討は、サプライチェーン全体を俯瞰して管理する立場にある日本本社が主体となるべきである。

上記2点を踏まえたBCP見直しのポイントについて、以下に説明する。

(1)「想定外」に対応できる事業継続対策

これまで、日本企業のBCPは、あらかじめ想定したリスクに対してBCPを用意する手法(原因事象型BCP)が主流であった。しかし、今般のロックダウンのように事前に想定することが難しいリスクに対しては、そもそも原因事象型BCPを整備することが困難である。原因事象型BCPのこのような弱点を補う手法として、結果事象型BCPがある。結果事象型BCPとは、原因となるリスクイベントにより生じる結果を起点として、事業継続対策(緊急時の応急対策・平常時からの事前対策)を検討する手法である。何らかのリスクイベントの発生により、社員が出社できない、重要な設備・備品が使えない、システムを利用できない、オフィスや工場が利用できないといった事業停止に陥る恐れがある「バッドシナリオ」を、経営資源ごと(ヒト、モノ、システム、場所、外部リソース等)に抽出し、個々のバッドシナリオに対して緊急時の応急対策・平時からの事前対策を検討しておく考え方がこれにあたる。

今般のロックダウンでは、多くの企業にとって、モノ(印鑑、USB等)、場所(オフィス、工場)といった経営資源が、事業継続のボトルネック(重要業務の遂行を阻害する要因)となり、テレワークのみで重要業務を継続するためのインフラ整備(ノートPCの確保、電子認証の仕組みづくり等)がリスク対策として不可欠であることが改めて認識された。ロックダウン自体は想定外であったかもしれないが、結果事象型BCPの考え方に沿って経営資源ごとに対策を講じることにより、感染症(ロックダウン)に限らず、その他のリスク(例:自然災害、火災)、さらには現時点では予測できない新たなリスクが顕在化した際にも、あらかじめ検討しておいた事業継続対策を活用できる。特に、実際にロックダウンを経験した現地法人にとっては、「バッドシナリオ」やボトルネックは、想像力に頼るのみならず、実体験を踏まえた抽出が可能となるため、今このタイミングで結果事象型BCPの検討を進めると特に効果的である。

結果事象型BCPの検討フローを以下に説明する。

①重要業務の選定(絞り込み)

結果事象型BCP検討の出発点は、緊急時にも継続すべき「重要業務」を選定することである。効果的な事業継続対策を講じるためには、重要業務をできるだけ絞り込むことが肝要である。重要業務は、真に停止が許容されない業務に限定し、「ある程度先延ばしできる業務(通常と異なる方法で対応可能な業務)」は除外するといった割り切りも必要である。なお、この検討は、リスク管理を主管する部門だけでなく、部門により重要業務が異なることを踏まえ、社内の主要部門ごとに実施するべきである(重要業務の例:人事部=給与支払、財務部=資金繰り・対外支払、製造部=重要製品の生産)。

なお、重要業務の選定にあたっては、その業務がテレワークでも遂行できるのか、必ず出社を要するのかを線引きし、後者により注目することが必要である(表3)。ロックダウンを例に引くまでもなく、後者の方が事業継続の難易度が高く、より高度な事業継続対策を検討しなければならないからである。

【表3】各部門での重要業務の検討(例) ※青字:検討例

部門	重要業務	目標復旧時間	業務遂行可能場所
人事 総務部	給与の計算・支払	毎月25日迄	自社拠点のみ(事務所)
	賞与の計算・支払	—	自社拠点のみ(事務所)
<補足説明等>			
給与計算は、会社Aに外注 毎月20日までに前月の勤怠記録を会社Bに送付する必要あり			

②ボトルネックの把握と事業継続対策の検討

重要業務の遂行に必要な不可欠な経営資源に着目し、経営資源ごとの事業継続対策を検討する分析手法をボトルネック分析という(検討フォーム例は表4を参照)。

今般のロックダウンを経験した現地企業であれば、通常と異なる条件(=長期にわたり出社できず、テレワークのみに依存)で重要業務の継続を試みた経験を基に、「どの経営資源が自社・自部門の重要業務のボトルネックとなるか」をできるだけ具体的に洗い出し、事業継続対策を検討することをお勧めする。ボトルネックを具体的かつ細分化して洗い出せれば、ロックダウン以外のリスクにも有効である。

ボトルネック分析も、重要業務の選定と同様に、社内での主要部門ごとに実施し、部門特有の課題を洗い出すことがポイントとなる。

③検討内容の集約、対策の検討・実施

各部門より抽出されたボトルネックを集約することにより、全社的にどういった事象が事業継続の妨げとなるかを把握することができる。部門間で共通のボトルネックがある場合には、対策も共通化できる可能性がある。

まずは、ボトルネック事象をふまえた「緊急時の応急対策」「事前対策」を部門課題(部門ごとの対応で解決できそうな課題)、全社課題(単一部門の対応では解決が難しく、経営判断を要すると

思われる課題)に分類して、組織としてどのレベルで対策を検討するべきかを整理する必要がある。また、「緊急時の応急対策」がない、もしくは実効性が低いと思われる場合には、「事前対策」を重点的に検討する必要がある。また、現地法人が実施したボトルネック分析の結果(特にグループとして対策の検討を要するような事前対策課題)は、課題への対応を現地法人任せにせず、本社もしっかり関与することが重要である。

(2)サプライチェーン全体への影響を考慮に入れた事業継続対策

日本企業の海外拠点におけるBCP整備は、現地法人の自主的な取り組みに委ねられており、日本本社が十分に関与していないケースが多い。しかし、今回のロックダウンからもわかるとおり、現地工場の生産が停止すると、その影響は日本の国内生産等にも波及するリスクがある。したがって、海外拠点のBCP整備を現地法人任せにはならない。サプライチェーンを維持するための事業継続対策は、日本本社が主体的に検討する必要がある。

製造業を例にとると、ある生産拠点が事業停止した場合の復旧戦略は、現地復旧、代替生産、生産委託、事業撤退の四つに大別できる(次頁表5)。

【表4】ボトルネックの把握・事業継続対策の検討フォーム例 ※青字:検討例

①重要業務名		給与計算・支払		
②経営資源		③ボトルネック事象	④緊急時の応急対策	⑤事前対策
ヒト	人事部長	出社できず、システム上の承認が行えない	出社可能な上位者(総経理等)が代理承認する	代行順位者を定め、システムに権限登録しておく
	人事部・支払担当(1名のみ)	出社できず、出金処理が行えない	出社可能な人事部門員が代わって対応する	支払業務の実施要領を文書化しておく
モノ	出金用USB(1個のみ)	出社できず、出金用USBが使用できない	(対策なし)	USBの緊急時事前持ち帰りルールを定める
システム	人事専用システム(スタンドアロンPC内)	出社できず、システムを使用できない	(対策なし)	社外からVPN接続でシステムを利用できるように改める
データ	前月勤怠記録(紙ベースのみ)	出社できず、前月の勤怠記録が参照できない	基本給のみ暫定払いする	勤怠記録を電子化し、在宅で参照可能にする
場所	オフィス	立ち入りできず、支払作業が実施できない	(対策なし)	テレワークで給与計算・支払を完了できるよう業務フローを改める
その他	給与計算代行会社	給与計算代行会社が機能停止する	基本給のみ暫定払いする	給与計算代行会社へBCP整備の有無を確認する

【表5】現地生産拠点被災時の復旧戦略(製造業の場合)

戦略	説明	主な対応主体
現地復旧	現地工場を復旧し、早期の操業再開を図る(現地工場の復旧が比較的短期間と想定される場合)	現地法人(現地工場)
代替生産	日本国内や他国のグループ工場での代替生産を行う(現地工場の復旧に長期を要すると想定される場合)	日本本社
生産委託	同業他社等へ生産委託する(汎用性の高い製品を生産している場合)	
事業撤退	工場の復旧を行わず事業撤退する(比較的収益性の低い製品を取り扱っている場合等)	

四つの復旧戦略のうち、現地法人が単独で検討・実施が可能なものは「現地復旧」のみである。したがって、海外拠点のBCPを整備するにあたっては、「現地法人は、早期の現地復旧を実現するために必要な事業継続対策の検討に注力する」、「日本本社は、早期の現地復旧が困難となるケースに備えて、代替生産をはじめとする復旧戦略の実現に向けた準備を行う」といった役割分担、目標設定を実施しておくことが重要である。

特に「代替生産」戦略を実行するにあたっては、一定の予算確保が必要であるほか、代替生産体制の整備にも相応の時間を要すると思われるため、中長期的な計画立案が不可欠である。

したがって、結果事象型BCPの整備にあたっては、自然災害、火災、感染症といった代表的なリスクに対しては、発災時を起点として時系列で実施すべき事項(例えば火災であれば、初期消火、避難誘導、救援救護、通報、点呼・安否確認)をto-doリストのような形で整理することをお勧めする。

以上

5 結果事象型BCPを整備する上での 注意点

海外事業を取り巻く環境は、長期化するコロナ禍や今般のロックダウンのみならず、ロシアのウクライナ侵攻をきっかけとした国際情勢の緊迫化、これらに伴うサイバー攻撃の増加、経済安全保障やデカップリングの動き等、日増しに不確実性を増している。結果事象型BCPでは、リスクイベントの種類を問わず、事業継続対策を検討することが可能であるため、海外事業の不確実性、想定外に備える手法として、その重要性はますます高まるだろう。

最後に、結果事象型BCPの検討を進める上での注意点についても触れたい。結果事象型BCPは事業継続対策(重要業務の継続策)を検討する手法としては有効である一方、業務継続の前提となる「社員らの人命安全/健康の確保をどのように実施するか」の検討には必ずしも最適とは言えない。ヒト、モノ等の経営資源が利用できなくなったらどうするかという「結果」を起点として対策を検討する手法であり、リスクの顕在化から「結果」に至る過程における実施事項の検討には不向きとされるためである。