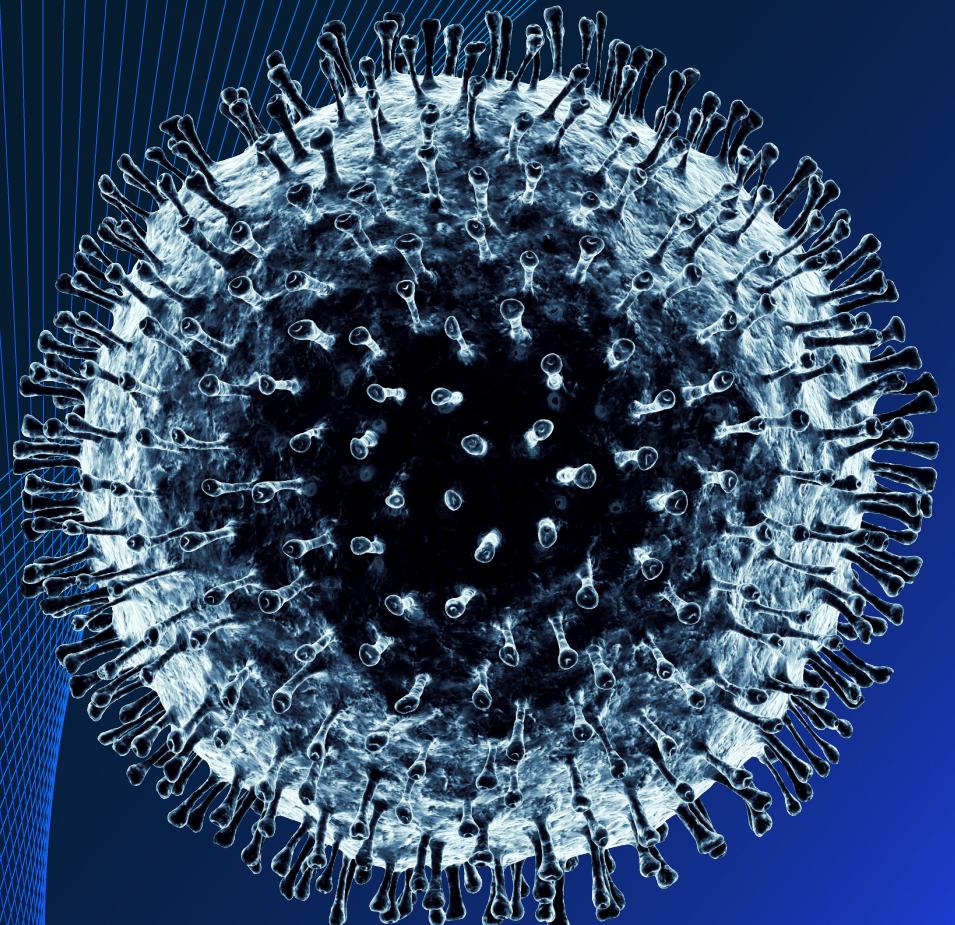


新型コロナウイルス COVID-19: ファクトとインサイト

更新日: 2020年2月28日

グローバルヘルスおよび危機対応の観点から

本資料はクライアントへの特定の助言ではなく、
インサイトとベストプラクティスを提供する意図で
作成されています



- **COVID-19は何よりもまず人道的な課題である。** COVID-19は複数の大洲のコミュニティに広がり、82,000件の報告例のうち2,800名が死亡している。現在のところ武漢市と湖北省が最も影響を受けている地域である。数千名の医療従事者が自らの命を危険にさらし、果敢にウイルスと戦っている。医療システムに対しては過負荷が掛かっており、武漢と湖北省が平常に近い状態に戻るには時間とさらなる支援が必要となる
- **人道的な課題の解決が最優先事項である。** ウィルスが人類にもたらすコストの概算、犠牲者や家族への支援、ワクチン開発など世界的に対応や回復に向けて行うべき様々な取り組みが残されている
- この文書は一定のスコープ内で、現在のCOVID-19の状況についてファクトやインサイトを提供し、**ベストプラクティスに関する意思決定者の理解に貢献することを目指している。** 人道的な課題に加えて、より幅広く経済、事業、雇用にも影響が及ぶ。この文書ではいくつかの課題に加えて、組織としてその人材を守るために何ができるか、不確実な状況をどう乗り切るかについて言及する

全業種が影響を受けるが、2020年Q2から年内までにかけて影響が継続する、被害がより甚大な産業も存在

初期的な見解はベースケースに基づく想定 (COVID-19の感染拡大の状況に応じ変化)



旅行・宿泊業



航空系事業



自動車



石油・ガス



消費財



消費者家電・半導体

期間でみた影響の度合いの概算

最も長期

想定される世界的な再稼働時期

Q4

Q3後期/Q4前期

Q3

Q3

Q2

Q2

主なインサイト

主要なアジアの旅行ハブ(前年比20%以上の減少)および一部の欧洲の旅行先(フランスなど)への旅行が減少し、中國人の旅行支出の減少(2019年の海外旅行費の16%を占める\$277B)が重なって、おそらくQ4以降に感染集中地域での疾患発生が「コントロール下」に戻るまで、世界の需要は減少する見込み(最高40%減対2020年比較)

多数のEUとAPAC国は観光業に大幅に依存(国のGDPの7~20%)

ホスピタリティ業界では積極的に人材を保護して準備し、短期的な需要の減少を見し、レピュテーション・リスクの管理に備えて長期的なインパクトを予見して年間計画を見直すべき

新たなコミュニティ感染の場所が明らかになっており(イラン、韓国など)アジア太平洋の航空会社のこれまでの損失は一層悪化する可能性

旅行制限、消費者の信頼度の低下、大規模集会や不必要な出張を制限する企業方針によって業界にとって大きな打撃

航空会社によって影響度合いに差があるが、小さな航空会社ほど利益率が低く手元資金が少ないためリスクが高いが、大きなグローバルネットワークではより幅広い、長期化した停滞が起こる可能性も

観光業と同様、回復は国内旅行がより早く(約2四半期)、海外旅行ではより長期化(約3~4四半期)が想定されるが、アウトブレイクの展開状況によってはさらなる長期化の可能性もある

欧州—世界第2位の自動車生産を担い、EU雇用の約6.1%を擁する—ではアウトブレイクが拡大兆候にあり、中国経済の再稼働にも関わらず影響が拡大する可能性

既存の市場の脆弱性が顕現する可能性(貿易摩擦、売上低下など)

在庫の低減(6週間未満)およびサプライチェーンを変更する能力が限られる複雑なサプライチェーンによって逆風はQ3まで継続する可能性が高い

湖北省は中国の自動車生産の合計9%を占めており(グローバル自動車メーカーとコンポーネント部品を含む)、業務が全体として復旧するまでグローバルなサプライチェーンには混乱が続く

不確実性と業界としての業務縮小(中国の需要が約20%減少)に加えて、旅行の制限や最近の中東での感染によって価格は下落しており、その最大50%は今回の世界的な需要減速に起因している

SARSの期間の影響は短期であったが、業界の再稼働は市場と、世界第二位の石油消費国であり液化天然ガスの最大の輸入国である中国の需要改善に依存している(中国の輸入量は前年比で10%減少している)

短期的な価格下落後に需要が戻り供給が遅れることで、急激な価格上昇に転じる可能性—企業は従業員の保護など予備計画を策定する必要

疾病が「コントロール下にある」と認識されることで、世界的な需要の減速は改善して消費者の信頼が回復する—中国で継続的な需要が観察されている(宅配、出前など)。ただし労働のひっ迫による影響はある)

影響を受けている地域の低マージンの小売業者では需要が下落し、並行して流動性と運転資金の制約から企業が従業員を解雇するか減給させることを余儀なくされるリスク(特に中小企業)

政府が景気対策戦略で介入する可能性(従業員給付の先延ばしなど)

消費者の行動変化が加速しているためオンライン・オムニチャネル戦略を追求してリスク緩和

既存の市場構造は既に変化の渦中にあるため(現在の貿易摩擦、サプライチェーン多様化の動きなど)、これがQ2に一層顕在化する可能性

武漢は半導体と光ファイバーのハブであり世界のサプライチェーンの重要な拠点であるところ、操業停止が川下拠点に影響を与えている

韓国からの輸出の28%はエレクトロニクスであり国内での感染拡大が起きれば中国が再稼働したとしてもサプライチェーンの混乱は一層拡大

回復はサブセグメントによって異なり、労働集約度合いと在庫の消化に依存(例、半導体では2~6週間を想定)

物流上の課題による業種横断的な影響

COVID-19が物流に与える影響は世界的に打撃を与え、年末まで持続する可能性がある

概要

世界の物流市場(輸送、在庫管理、倉庫保管、受注処理、その他のサプライチェーン業務)は約8~12兆ドル、世界のGDPの約12%を占めている

- 輸送関連事業(陸運、鉄道、空輸、海運)は約4~5兆ドルを占める

- アジア太平洋は世界の物流の最大の構成比を占める(市場の売上の約45%)

現在の世界は2003年時(SARS)よりも中国への依存度が高い。世界の貿易額は2003年の7.6兆ドルから2019年には19.6兆ドルに拡大

COVID-19の当初のアウトブレイクからの大部分の物流への影響は主に中国内に集中。中国经济の再稼働が緩やかな中、国内需要の圧力とサプライチェーン上の課題が相まって、輸出が低減している。物流業界では設備の非稼働が企業のコストポジションを急速に悪化させるため相対的に大きな影響に直面している。多くのコンテナ海運会社は運行スケジュールをキャンセルし、洋上船舶数を低減させている

COVID-19が他のアジアの新たな感染集中地域に拡散しており(韓国、日本など)、世界的スケールの物流への影響は中国の業界が回復したとしても数ヶ月先まで長期化する可能性が高い

物流産業が回復しても、他の業種の回復に伴う供給過剰(物流サービスへの需要)が発生する可能性がある。物流企業は急反発を受け入れるために優先順位を付けてキャパシティを生み出す一連のアクションを検討すべき

COVID-19のアウトブレイクによる業種特有の検討要素

COVID-19は物流業界に**基盤的な影響を与えた**複雑性を増大させた— 例えば世界で51,000社の企業がこれまで影響を受けた地域に直接サプライヤーを抱えており、中国に限ってみても8社以上の郵便および宅配事業者が中国向けのサービスを停止している。海運事業者は事前予約用のキャパシティを確保しており、その分の売上損失を被っている



世界の海運荷動量はCOVID-19のアウトブレイクによって大幅に減少

- 2月20日時点で主要なアジアから欧州向けレーンでは定期便の46%が過去4週間でキャンセルされている
- 世界の商品貿易の貿易量の80%が海運である。**世界で最も利用の多い9つの港湾は中国(7)、シンガポール(1)、韓国(1)にある**
- COVID-19に2月23日までに世界のコンテナ取引の1.7百万のTEUが喪失しており、これは2019年の**世界全体のボリュームの1%**に相当する。世界のコンテナボリューム増加量は2019年に0.7%で、つまり**COVID-19のボリュームへの影響は既に2019年の世界の成長全てを相殺する以上に大きい**
- これによって週当たりの**約350百万ドル**の売上喪失につながっている



世界の航空貨物はキャパシティが減少している。これには、旅客機のベリーーキャパシティの減少と需要過多による運賃上昇が寄与している

- 旅客機のベリーーは中国発着のキャパシティの約45%を占めているが、フライト数の減少によって輸送能力が減少しており**(70社以上の航空会社がCOVID-19によって便数を減らしており、世界の航空交通量は約5%減少する見込み)**、運賃はやや上昇している
 - 上海から欧州までのTACインデックスレートは旧正月直前よりも9%上昇した
- フライトの減少によって**事前予約あるいはオーバーブッキングを事業者が処理できない状況**になっており、さらに制限解除後の需要をどう満たすかの不確実性もある(例、中国発着の航空便は2社の主要国際物流運送会社であるUPSとFedExのパイロットの組合により、自己判断となっている)
- 緊急性の高い製品(危機に対処するための医療備品など)および長期的な事業停止によるサプライチェーンの負荷に耐えられない荷主の拡大によって需要が増加している。
- 在庫レベルを拡大する必要性があり、また他の輸送モードが混乱しているために、空輸運賃が結果的に上昇した。混乱は最低でも3月までは続く見込み



一部地域で調達と出荷の総量減少および労働力不足によって、**陸上運送のスピードは各地で減速している**が、この減速は今後数週間および数カ月間にわたり世界中に余波をもたらすと想定される

- トラックと鉄道の運転手は異なる省によって追加の制約や規制を受けており、輸送が制限され運転手が不足している。中国で稼働しているトラック運転手は**50%未満**であり、トラック運送会社は労働者不足を理由に**新規の引き受けを停止**しており、一部の中国の地域ではトラックの供給状況が**10~20%**へと減少している
- 減速は上海、寧波、廈門を含む**複数の港湾**で過剰在庫をもたらしている
- 鉄道輸送はこれまでのところ**混雑が相対的に少なく、列車が止まる最寄りの鉄道プラットフォームまでの出荷が可能**であることが条件だが長距離輸送では鉄道への依存度が高まっている
- 鉄道需要が高まっている一方で、**キャパシティは希少**であり、ドライバーの労働力不足によって**ファースト・ラストマイルが依然として制約**となっている

今後に向けて

COVID-19が世界の物流に与える影響は**是正までに長期の時間を必要とする**。物流の回復は他の業界よりも時間要する

- 通常の物流オペレーションは中国ではウイルスの拡散がそれまでに減速する前提であっても4月までは回復しないと思われる
- 中国では貨物の集荷は再稼働を始めているが、中国を出国するまでに10日以上の待ち時間があり、中国への製品の搬入には追加料金が発生する

中国以外の港湾ではまだスループットの総量減少は報告されていないが、中国のコンテナを積むアジアからの船が到着しないことで今後数週間では変化する可能性がある

米国の港湾での受け入れコンテナボリュームは2019年比で2月には12.9%減少し、2019年比で3月には9.5%減少する予測

技術ハードウェア企業は**代替生産拠点**に製品を出荷している(空輸または海運で部品をベトナムに出荷するなど)

一部の航空会社は**臨時措置**として旅客機のベリーー容量の不足を補うために**旅客機を貨物機**として使用し始めている

これまでにUIIRでは**北イタリア**を往来するインターモーダル輸送は平常通り継続されると予測しているが、トラック輸送では制約がかかると予想される

物流企業が取るべき対処策:

- 顧客と協力し、課題を特定し対策を講じる:** 計画された作業量に影響を与える主要な制約、オペレーションと戦略的なニーズに基づく需要キャパシティの変化などを考慮する
- いつ、どこでキャパシティが必要になるかを予測して**素早くリソースを割り当てる能力を確保し、状況の変化に対応し、どのように追加でキャパシティを急増させるかを検討

COVID-19対策として検討できるアクション

COVID-19のアクション計画チェックリスト

従業員の保護

- 世界および地域の主要な保健当局(例: CDC、WHO)から提供される最も保守的なガイドラインを遵守している
- 従業員と頻繁かつ適切な具体性をもってコミュニケーションを図り、保健上の指示によって影響を受ける従業員を支援している
- 対策をベンチマークしている(例:企業によってはコミュニティ感染が起きている全ての国への必須でない出張を抑制)

機能横断的なCOVID-19対応チームの結成

- 統括リーダーはCEOまたはCEO直轄であり、チームが部門横断かつ専任である
- 5つのワークストリームを設定している: a)従業員、b)財務ストレステストおよび予備計画、c)サプライチェーン、d)マーケティングと営業、e)その他の関連構成
- 計画されたシナリオに基づいてワークストリーム別の具体的な次の48時間と1週間の目標を定義している
- シンプルだが適切に管理された活動のリズムと規律を確保し、アウトプットと決断に注力している。「会議のための会議」は行っていない
- ミニマム・バイ・アブル・プロダクトの提供を行っている: a)今後6週間のマイルストーンのカレンダー、b)各ワークストリーム別の1ページの計画、c)進行状況とトリガーのダッシュボード、d)脅威のマッピング

ワークストリーム別の目標(従業員以外)

財務ストレステストと予備計画

- 企業の状況に合わせたシナリオを定義している—複数の時間軸での世界的経済低迷の可能性を検証し、ベースとなる計画シナリオを特定している
- 売上とコストに影響を与える変数を特定し、シナリオごとに、アナリティクスと専門家の意見をインプットの数字を定義している
- 各シナリオ別のキャッシュフロー、損益、バランスシートのモデル化。深刻な流動性への影響を引き起こす可能性のある入力変数のトリガーを特定(契約の不履行など)している
- 各シナリオ別に組織の安定化のためのトリガー別の対策を特定している(買掛金と売掛金最適化、コスト削減、事業売却やM&Aによるポートフォリオ最適化)

カスタマーケア

- 顧客保護への対応策を講じている(キャンセルのペナルティ無し、手数料免除、柔軟な予約モデルなど)
- 顧客ロイヤリティの維持のための対応策を講じている(プレミアム割引、ロイヤリティパッケージなど)

サプライチェーン(次ページで詳細)

- コミュニティ感染が発生している地域への曝露の範囲と時期を定義している(Tier 1、2、3サプライヤ、在庫レベル)
- 必要な即時対応を行っている(重要部品の配給制、代替案の最適化、鉄道/航空貨物のキャバシティの事前確保、つなぎとしてのアフターセールスの備蓄、サプライヤの生産の優先度の向上、サプライヤの再稼働支援)
- 中長期の安定化策を講じている(更新された需要計画とネットワークの最適化—現金最適化の解、代替サプライヤの認定加速、サプライチェーンのレジリエンスの向上)

マーケティングと営業

- 必要な即時の安定化策を講じている(在庫計画、短期的な価格改定、割引など)
- 中長期の安定化策を講じている(長期成長を伴う優先セグメントへの投資とマイクロターゲティング)
- 店舗戦略と連携したオンライン戦略の検討を行っている(現在の中国では主要な都市部では通行者は大幅に減少しているが、オンライン需要は大きく、デジタルにはより多くの投資が行われている)

徹底した経営幹部間でのテーブル・トップの演習

- 異なる対策フェーズを有効化するためのプロトコルを定義している(例:緊急時の計画のみ、全面対策の実施、その他)
- 主な考慮事項についての事前の検証をしている:意思決定の責任者(理想的には一人のリーダー)、各トップチームメンバーの役割、対応を遅らせる可能性のある「見て見ぬふり」、計画実行に必要なアクションと投資の明確化

社会的責任の遂行

- 感染症対策を可能な限り支援している

COVID-19対策として検討できるサプライチェーンのアクション

即時的対応(2~4週間)

リスク状況の理解

1. リスク算定にあたり真に重要な要素を特定し、ティア1からティア2までのサプライヤの今後のリスクを理解
2. 現在の在庫のバッファと場所を定義¹
3. 供給源(例:湖北/武漢)を特定してリスクの重大度を特定
4. シナリオ計画を実施し、財務的および業務上の長期に渡る業務停止の影響(シナリオ2とシナリオ3)を理解
5. S&OPと連携して3~6ヶ月の正確な需要シグナルを把握し、影響を受ける可能性がある需要をセグメント化して必要となる供給量を特定

予想される供給不足に対するアクションの実行

6. 供給元が湖北省にある場合は代替の調達先を今すぐ拡大し、追加の選択肢の検討も加速
7. 補充リードタイムを短縮するための輸送モードを変更し、現在のエクスポートヤーによって必要とされる航空貨物²や鉄道キャパシティを事前に確保
8. 限られた生産能力を最適化し、最もマージンが高く機会費用/ペナルティの最も高い生産品を特定
9. 全ての関係者と協力して輸送能力、新規/代替供給源などを共同で活用
10. サプライヤの約束に対してパフォーマンスとキャパシティを評価するためのリードタイムの長期化に注意
11. アフターセールス用在庫をつなぎに使用して生産を継続

再稼働に必要なリソースを確保

12. サプライヤと協力して感染可能性のある市場で事業を運営する生産ラインの人材用の保護具を調達(ゴーグル、手袋、マスクなど)
13. リスクコミュニケーションチームと連携して感染リスクの懸念について従業員と明確にコミュニケーション(信頼できる情報源のウイルスに関する事実の紹介など)し、在宅勤務の選択肢を提示
14. 迅速な再稼働を可能にするためサプライヤ向けの短期的な安定化策を検討(低金利ローンなど)

追加の選択肢を検討

15. 調達戦略に基づいて(単一、二社、複数企業からの調達など)、操業停止が長引く場合に供給どの部分を別の地域に振り向かれるかを決定
16. 認定プロセスを加速化するないし内製化する方法を特定
17. 代替のサプライヤが必要な場合に候補となる地域とサプライヤのリストを特定

1. 旧正月に備えた緩衝在庫がクッション役を果たしていたため、間違った安心感を覚える可能性もある。JITのサプライチェーン(自動車など)が最初に影響を実感する可能性
2. コストを考えると多くの業種において空輸は選択肢にならず、また空輸能力も既に限界がある

中期的対応(2~4カ月)

資材供給の安定性を継続的に改善

影響を受けうる全ての資材について代替調達の選択肢を評価—サプライヤの存在、物流の追加コスト、関税、コンポーネントの価格上昇の概算

反発効果によって需要が多く見積もられる可能性があるため、これを是正する需要検証プロセスを強化

財政難の中小規模のティア2~3のサプライヤへの継続的な支援

現行および予備のサプライヤの地域リスクの評価

将来に向けたリジエンスの高いサプライチェーン設計に着手

サプライチェーンのリスク対策機能を確立
需要、供給、キャパシティ計画を統合するプロセスとツールのデジタル化

レジリエンスを見据えた新たなサプライヤネットワーク設計を開始

正式文書として危機管理中に作成されたプロセスとツールを体系化

ウォールームを安定したリスク管理プロセスに変換

外部パートナーとの協業関係を構築

税制上の優遇措置で政府と協力
投資家や他の利害関係者を積極的に巻き込み、状況に関する透明性を提供して支援を得る