

コロナ禍における事業継続マネジメント

—上海地域の日系企業の取組み—

関 口 和 代

1. はじめに
2. コロナ禍における上海市周辺の事業環境
3. 日系企業の対応
4. 今後の課題

1. はじめに

2019年末に発症者が確認されてから3年が経過した今日においても、新型コロナウイルス（COVID-19）感染拡大の影響は大きく、いまだ我々の社会生活ならびに経済活動は制約を受けている。新型コロナウイルス感染拡大への対応として緊急事態宣言¹⁾の発令やまん延防止等重点措置²⁾の適用による行動制限が常態化する中、それらに対応しつつ事業活動をいかに継続していくかを、企業は考えなければならなくなった。

地域によって期間は異なるものの、2020年以降、緊急事態宣言は4度発令され、まん延防止等重点措置は2度適用された³⁾。

緊急事態宣言では、①国民が一丸となって、基本的な感染予防の実施や不要不急の外出の自粛、「3つの密」を避けるなど、自己への感染を回避するとともに他人に感染させないよう徹底すること、②罰則を伴う措置や交通の遮断など行うロックダウン（都市封鎖）とは異なること、③生活必需品の買い占めなどにつながらないよう冷静な対応を行うことが求められた（新型コロナウイルス等感染症対策推進室，2022）。この「不要不急の外出の自粛」により職場への通勤が制限されたことで、緊急事態宣言の対象地域では在宅ワーク等による事業活動の継続が試みられた。従業員にとって利便性のある働き方の一つといえる在宅ワークは、緊急事態宣言発令により強制的に実施されることになり、その効用により普及が加速すると思われるが、緊急事態宣言が解除されると多くの企業で従前の勤務体制へと戻ることとなった。

エッセンシャルワーカー⁴⁾をはじめ、業種・職種によっては在宅ワークでは対応しきれない職務はもちろんあるが、在宅ワークの導入を検討する契機にはなったものと考えられる。

コロナ禍における事業継続マネジメント

望まぬ取組み、強制的な取組みではあったかもしれないが、今回の在宅ワーク経験は企業および従業員にとって、そのメリットおよびデメリットを把握するための一助となったものと思われる。今回の経験を踏まえ、在宅ワークを基本とする企業も出てきてはいるが、単純な二択ではない使い分けが必要であるように思える。在宅ワークに対しては、従業員を管理・評価することが困難とのことで難色を示す管理職や企業幹部も一定数存在するが、在宅ワークを希望する従業員への対応ということだけでなく、今回のような緊急対応が求められる場面、すなわち事業継続マネジメント（Business Continuity Management）および事業継続計画（Business Continuity Process）の観点から柔軟に対応できるような体制やしきみを早急に整備することが必要であると考ええる。

緊急事態宣言解除を受けて、多くの企業が従前の勤務形態へと戻しているが、事業継続マネジメントおよび事業継続計画の点からの検討、さらには生産性やモチベーションの向上という点からも多様な働き方に対して前向きに検討する必要があると思われる。今回のようなパンデミックのみならず、自然災害や紛争によって突発的に事業活動が大きく影響を受ける可能性があることが再認識された今、改めて事業継続マネジメントおよび事業継続計画について検討することが重要であると思われる。その際、政府による行動制限が長期かつ厳密・厳重に実施された中国での日系企業の経験は、事業継続マネジメントおよび事業継続計画を検討する上でベンチマークとなり得ると考えられる。本稿は、中国でのロックダウンの状況と、そのロックダウンに対して日系企業がどのように対応したのか等についてまとめるものである。

（1）事業継続マネジメント

まず、事業継続マネジメントについて簡単にみておく。東日本大震災時の事業活動の混乱を経験した企業を中心に、事業継続マネジメントおよび事業継続計画の重要性が強く認識された。事業継続計画とは、自然災害、事故、テロ等の不測の事態を想定し、企業の重要業務に対する被害・影響を最小限にとどめ、事業活動の継続と早期復旧ができるよう事前に計画を策定しておく行動計画のことである。

自社の業務プロセスを見直し、緊急事態発生時の事業毎のリスクの大きさや、事業継続や復旧の優先順位等を定めた事業継続のための計画が設定されることによって、緊急事態発生時にも遅滞なく業務遂行できるようになるので、事業継続マネジメントにおいて事業継続計画の策定は重要である。

(2) 新型コロナウイルス感染拡大の経緯

次に、新型コロナウイルスの感染拡大の経緯を簡単にみておく。2019年12月1日に、中国の湖北省武漢市で新型コロナ患者が発症した後、12月8日に武漢市衛生局は新型コロナウイルスによる伝染病であることを公表した。2008年にSARS⁵⁾が拡大した際に、感染の中心地であった広東省の広州市呼吸器疾病研究所長であった鍾南山氏は、SARSの経験を踏まえ、新型コロナウイルスは人から人へと伝染する感染症であるとインタビューで述べ、中国・衛生部や疾病予防管理センター（中国疾病預防控制中心）による感染実態とは異なる発表に対して異議を唱えた。その後、鍾氏は2020年1月に新型コロナウイルス状況応急研究チームリーダーに任命されている。

1月20日に武漢市の医療関係者14名の感染が公表された後、1月23日に武漢市でロックダウン⁶⁾が始まり、公共交通機関の一斉停止および住民の外出禁止等を含め、武漢市への出入りが禁止された。翌24日には、上海市および広東省からの医療支援チームが武漢市に到着する。また同日24日、北京市・上海市・天津市・重慶市・安徽省・四川省等の各地域は、新型コロナウイルスの感染拡大は重大突発公共衛生事件⁷⁾であると発表した。そして、2020年の春節⁸⁾であった1月25日から、中国全土で14日間の在宅健康管理⁹⁾が課せられたのである。

(3) ロックダウン

新型コロナウイルス感染拡大にともなって世界各地で実施されたロックダウンの状況を紹介する。感染者が最初に報告された武漢市では、2020年1月から長期にわたってロックダウンが実施されたが、中国の新型コロナウイルスの感染状況とロックダウンも含めた対応については後述する。

イギリスでは、2020年3月23日から3週間、全国民を対象としたロックダウンが実施された。その内容は、学校の閉鎖、生活必需品以外を取り扱う店舗の閉鎖、生活必需品の購入や運動以外の目的での外出自粛の要請、である。医療関係者等のエッセンシャルワーカーを除き、出勤は認められなかった。なお、公共の屋外の場所（公園・ビーチ・森林・公共の庭園等）での運動は可能であったが、1人あるいは家族と一緒にいる場合のみで1日1回といった条件が付された。また、外出時は他人との距離を2メートル以上置かなければならず、違反した場合には警察の介入もあり得るとされた（厚生労働省、2021a）。

アメリカでは、各州の判断に基づいて外出禁止令が発令されるが、実際に発令されたのは、ニューヨーク州やハワイ州等の17州であった。たとえば、ニューヨーク州では2020年3月22日午後8時から、在宅勤務の徹底と不要不急の外出を控えるための自宅待機が要請され

コロナ禍における事業継続マネジメント

たことにより事実上のロックダウンとなったが、「生活に必要とされるもの」を取り扱うスーパーやドラッグストアの営業は継続された。カリフォルニア州では、バーや美容室、屋内レストラン等の事業所は閉鎖、小売店が営業する際は店内の客は収容人数の20%までに限定された（厚生労働省、2021b）。

フランス・パリでは、2020年3月17日からロックダウンが実施された。テレワークではできない仕事をするとき、食品や薬の買い出し、通院および1日1回1時間程度の散歩は外出が許可された（厚生労働省、2021c）。

日本の場合、2020年3月14日に施行された「新型コロナウイルス対策特別措置法」（以下、新型コロナ特措法）により、「国民の生命や健康に著しく重大な被害を与えるおそれ」があると政府が判断した際に発令できる緊急事態宣言があるが、緊急事態宣言では、外出禁止等の強制力はなく、あくまでも「要請」しか行えない¹⁰⁾。しかしながら、「要請」であるのにもかかわらず、国民や企業の相互監視や同調行動等といった斉一性の圧力によって、外出自粛、テレワークへの切り替え、自発的な営業休止等が実施された。繰り返しになるが、新型コロナ特措法による緊急事態宣言には法的強制力がないのにもかかわらず、事実上のロックダウンとなったことは注目に値する。斉一性の圧力が、日本国内における事業活動に影響を与えた状況とその背景については稿を改めて検討したい。

2. コロナ禍における上海市周辺の事業環境

2020年の上海市（人口約2600万人）の新型コロナウイルスの感染状況を簡単にまとめる。1月から2月にかけて武漢市からとみられる感染の拡大が認められたものの、前述したような春節期間中の中国全土のロックダウンによって上海市でも感染者は減少へと向かった。しかしながら、海外由来とみられる変異株が流行したこと等により、2020年12月には上海市の感染者数は増加した。

2021年は、上海市においては大規模な感染拡大はなかったが、感染者が発生・拡大しやすい国慶節（10月1日の建国記念日）や春節等の人の移動が激しい時期への対応や、海外からの輸入感染を防止することを目的とした非常に強い防疫対策が取られた。感染者が出た場合は、感染者の接触地域をただちに特定するとともに、当該地域限定で全員のPCR検査が連日行われ、2日連続で当該地域全員のPCR結果が陰性となってはじめて行動制限が解除された。なお、感染者は無症状であっても医療観察のために隔離された。

2022年3月から4月にかけて上海市で実施されたロックダウンは、2020年の武漢市でのロックダウン以降で最大規模といわれている。上海市は金融センターである一方で、半導体・電子機器・自動車製造をはじめとした製造業も集積している。また、港湾都市でもあるため、長江デルタのみならず、中国国内の他地域とのサプライチェーンを考える上でも大き

な混乱が予想された。度重なるロックダウンに対して、金融サービスや自動車製造等においては、バブル方式¹¹⁾(クローズド・ループ方式¹²⁾)を導入する企業も出てきた(Miller, M., & Lionel Lim, 2022)。ここでのバブル方式とは、従業員が施設内で寝泊まりし、定期的に新型コロナウイルス検査を受けるものである。

2カ月以上続いていた上海市のロックダウンは6月1日に解除された。これにより過去10日以内に感染者が出た一部の地区を除き、上海市の人口の約9割にあたる約2250万人の外出が可能となった。ただし、スーパーやコンビニエンスストア、公共交通機関などを利用する際は、72時間以内のPCR検査の陰性証明に加え、ロックダウン以前と同様に検温、健康コード(アプリ)¹³⁾、場所アプリの提示を必要とした。

上海市のロックダウンは、3月10日あるいは4月1日から続くもので、PCR検査を受けるとき以外は自宅から出ることができなかった。封鎖されている地区以外で新規感染者が3日以上出ている場合は外出可能であったのにもかかわらず、各地区およびマンションの管理を行う居民委員会の独自判断によって外出禁止措置が継続されていたが、「居民委員会は、いかなる理由があっても住民の出入りを制限してはならない」という上海市政府の発表があったことで上海市のロックダウンは正式に解除された。

上海市のロックダウンの影響としては、次のようなことがあげられる。それは、政府配給食料の不公平感、将来への不安、政府関係者をはじめとした自殺者の増加、病院を受診できずに体調が悪化し亡くなる人が出たこと、経済活動が停止したことによって農民工(地方からの出稼ぎ労働者)が失業したことや住む部屋を失うこと等である。加えて、消費者支出の低迷や、それにとまって撤退・倒産した事業者も多いこと、生産活動の停止による工場施設や工場設備への影響も大きいものがあった。

さらには、自宅等での軟禁状態が続いたことによる強いストレスは心身の状態を悪化させた。体力の低下や人間関係の悪化、不安感や疎外感、孤独を感じた人を含め精神面でのケアが必要とされている。そのような状態への対応が十分とはいえない状況であるのにもかかわらず、8月20日以降、中国国内の少なくとも74都市がロックダウン(部分的なものも含む)の対象となった。このロックダウンによって影響を受ける住民は3億人以上といわれている。

このロックダウンは、10月16日から始まる第20回党大会を前に、「ゼロコロナ戦略」を徹底するためと考えられている。4月頃のような上海市全域でのロックダウンといった大規模なものではなく、感染者の出たマンション棟の封鎖や、感染者あるいは濃厚接触者の部屋の封鎖等の措置が頻発しているといわれている。「ゼロコロナ戦略」を標ぼうしている中国では、数例の発症者が確認されただけでもロックダウンが即時に開始されることがあるため、事業活動を継続する上では大きなリスク要因となっている¹⁴⁾。10月に入ってから、相次ぐロックダウンによって日常生活が規制されたことや経済的な打撃の大きさ等から、「ゼロ

「コロナ戦略」を支持していた中国の国民の不平不満も増加しているといわれており、ロックダウンの解除を求めた抗議デモや SNS を通じた意見表明等もみられるようになっている。

3. 日系企業の対応

ここでは、前述のようなロックダウン中の事業経営についてまとめる。中国の日系企業総数（外務省、2020）は2020年10月1日現在で約3.3万社（拠点数／香港総領事館管轄区域を含む）、その内、上海市の日系企業数は約1万社と中国国内で最も多い（世界1位でもある）。前述したような上海市で実施されたロックダウンに対して、日系企業はどのように対応したのか等を、上海日本商工クラブ¹⁵⁾、中国日本商工会¹⁶⁾ および日本貿易振興機構¹⁷⁾（Japan External Trade Organization: 以下、JETRO）が実施した調査等をもとにまとめる。

(1) 2020年のロックダウン

2020年1月24日から始まったロックダウンの際に、JETRO 上海事務所内に事務局のある華東地域日商倶楽部懇談会¹⁸⁾ は、華東地域の日系企業を対象に、定期的に企業活動への影響を確認するためのアンケート調査を実施した。「新型コロナウイルスの企業活動への影響について（華東地域日系企業へのアンケート結果）」として公表されたそれらデータをもとに、当時の日系企業が置かれた状況と対応について、以下簡単にまとめる（華東地域日商倶楽部懇談会、2020a, 2020b, 2020c, 2020d, 2020e）。

1) 1月アンケート

ロックダウン直後の1月31日から2月10日に実施されたアンケートには、会員企業568社が回答している。回答企業のうち、約46%（261社）の所属商工クラブは上海で、隣接する江蘇省の南京・常州・南通・蘇州（含：昆山・太倉・常熟・張家港）・無錫（含：江陰）・丹陽の各クラブ（以下、江蘇省の11クラブ）に所属する企業（210社）を含めると、回答企業数の約83%が上海及び江蘇省の11クラブに所属する企業となる。「事業への影響」（複数回答）については、375社（66%）が「華東地域等の2/9（2月9日：筆者注）までの操業停止による影響がある」、353社（62%）が「今後影響が予想される」、148社（26%）が「湖北省¹⁹⁾封鎖による影響がある」と回答している。なお、「湖北省に取引先がある」と回答した企業は210社（約37%）、「湖北省に自社拠点がある」と回答した企業は47社（約8.3%）である。

2) 2月アンケート

2月19日から21日まで実施された緊急アンケートでは、会員企業等949社が回答がしている。回答企業のうち、約60%（558社）の所属商工クラブは上海で、隣接する江蘇省の11クラブに所属する企業（305社）を含めると、回答企業全体の約90%を占める。ここでは、上海市に所属する日系企業の回答結果を取り上げる。回答企業の所属部会（業種）は、「資源・化学品」「金属・機械」「商社・流通」の順に多い（図表1参照）。

製造拠点を有する企業（以下、製造業）は252社（45%）で、ロックダウンが実施された1か月後の時点で、事業を「再開していない企業」は5%、「ほぼ100%」の稼働率の企業は13%で、60%弱が「半分以下」の稼働率であった。なお、製造拠点を有していない企業（306社：以下、非製造業）でも同様の傾向がみられた。3月2日時点での事業再開見通しでは、「ほぼ100%」が35%（非製造業では34%：以下、（ ）内は非製造業のデータを示す）、「70~80%程度」が36%（27%）と、71%（61%）の企業が70%以上の稼働率となると回答している（図表2参照）。

従業員の職務復帰状況（含：在宅勤務）については、製造業では、「ほぼ100%」復帰していると回答した企業が22%であるのに対し非製造業では60%であった。「70~80%程度」の復帰を含めると、製造業では74%、非製造業では82%であった（図表3参照）。

事業再開上のボトルネック（複数回答）としては、製造業では「省市を跨ぐ物流の制限」（178社/71%）、「物流キャパシティの不足」（121社/48%）、「取引先の体制の未整備」（131社/52%）といった、サプライチェーンの分断状態が続いていることがあげられた。また、「オフィスや工場への出社制限」（129社/51%）や「現地従業員の不足」（86社/34%）、「駐在員の不足」（21社/8%）等の、国内外問わず人の移動が制限されていることによるマンパワー不足もボトルネックとしてあげられている。非製造業でも同様の傾向はみられるが、「取引先の体制の未整備」（153社/50%）、「オフィスや工場への出社制限」（152社/50%）、「外部とのミーティング制限」（149社/49%）、「省市を跨ぐ物流の制限」（141社/46%）、「物流キャパシティの不足」（114社/37%）の順であった（図表4参照）。

3) 3月アンケート

3月4日から6日まで実施された緊急アンケートでは、会員企業等800社が回答している。回答企業のうち、約60%（447社）の所属商工クラブは上海で、隣接する江蘇省の11クラブに所属する企業（249社）を含めると回答企業の80%弱となる。ここでは、上海市に所属する日系企業の回答結果を取り上げる。回答企業の所属部会（業種）は、「金属・機械」「資源・化学品」「商社・流通」の順に多い（図表1参照）。

製造業は192社（43%）で、ロックダウンから2か月後の時点で、事業を「再開していない企業」は1%であるのに対し、「ほぼ100%」の稼働率は34%、「70~80%程度」の稼働

図表 1 回答企業の所属部会（上海市に所在する日系企業に対する調査結果）

	農水食品	繊維・紙パルプ	資源・化学品	建設・建材	金属・機械	電機	電子	商社・流通	金融・保険	運輸・通信	サービス	社会事業	その他
2月24日	558社	33	86	28	85	52	52	63	25	33	48	8	10
3月9日	447社	21	67	16	83	32	45	61	21	28	39	6	4
4月9日	391社	19	67	11	61	36	37	46	21	31	40	4	4

（出典：華東地域日商倶楽部懇談会「新型コロナウイルスの企業活動への影響について（華東地域の日系企業アンケート結果）」

・2020年2月24日発表（2月19日～21日実施／華東地域日商倶楽部懇談会会員企業等949社が回答）

・2020年3月9日発表（3月4日～6日実施／華東地域日商倶楽部懇談会会員企業等800社が回答）

・2020年4月9日発表（4月1日～6日実施／華東地域日商倶楽部懇談会会員企業等710社が回答）

図表 2 事業再開の状況（上海市に所在する日系企業に対する調査結果）

製造拠点あり		再開して いない	20%未満	30~40% 程度	半分程度	70~80% 程度	ほぼ 100%	100%超	計
2月24日	252社	5	11	21	26	24	13	0	100
3月9日	192社	1	2	4	14	45	34	0	100
4月9日	166社	3	0	1	4	26	60	6	100
製造拠点なし		再開して いない	20%未満	30~40% 程度	半分程度	70~80% 程度	ほぼ 100%	100%超	計
2月24日	306社	7	16	17	25	20	15	0	100
3月9日	255社	3	4	7	16	31	39	0	100
4月9日	225社	2	2	4	7	21	59	5	100

（出典：華東地域日商倶楽部懇談会「新型コロナウイルスの企業活動への影響について（華東地域の日系企業アンケート結果）」）

- ・2020年2月24日発表（2月19日～21日実施／華東地域日商倶楽部懇談会会員企業等949社が回答）
- ・2020年3月9日発表（3月4日～6日実施／華東地域日商倶楽部懇談会会員企業等800社が回答）
- ・2020年4月9日発表（4月1日～6日実施／華東地域日商倶楽部懇談会会員企業等710社が回答）

図表 3 従業員の職場復帰の状況

（在宅勤務による復帰を含む／上海市に所在する日系企業に対する調査結果）

製造拠点あり		誰も復帰し ていない	20%未満	30~40% 程度	半分程度	70~80% 程度	ほぼ 100%	計
2月24日	252社	0	3	10	13	52	22	100
3月9日	192社	0	1	1	5	41	52	100
製造拠点なし		誰も復帰し ていない	20%未満	30~40% 程度	半分程度	70~80% 程度	ほぼ 100%	計
2月24日	306社	2	5	3	8	22	60	100
3月9日	255社	0	1	1	7	19	72	100

（出典：華東地域日商倶楽部懇談会「新型コロナウイルスの企業活動への影響について（華東地域の日系企業アンケート結果）」）

- ・2020年2月24日発表（2月19日～21日実施／華東地域日商倶楽部懇談会会員企業等949社が回答）
- ・2020年3月9日発表（3月4日～6日実施／華東地域日商倶楽部懇談会会員企業等800社が回答）

率は45%と、約80%が稼働率70%以上であった。非製造業（255社/57%）も同様の傾向にある。3月16日時点での事業再開見通しも、「ほぼ100%」が製造業55%、非製造業が51%、「70~80%程度」が製造業32%、非製造業29%と、製造業で90%弱、非製造業で約80%の企業が「稼働率70%以上」と回答した。ロックダウンから2か月経過する中で、事業再開の見通しが立ったことを示す結果だといえる（図表2参照）。

従業員の職務復帰状況（含：在宅勤務）については、「ほぼ100%」復帰している企業は、製造業52%、非製造業72%、「70~80%程度」の復帰も含めると、製造業93%、非製造業91%であった。2月アンケートと比較すると、「ほぼ100%」は製造業で22%から52%へと30%アップ、非製造業は60%から72%へと12%アップしている。製造業と比較すると非製造業では在宅勤務での対応が可能な部分が多いことが反映された結果であるといえる

図表 4 事業再開上のボトルネック（上海市に所在する日系企業に対する調査結果）

製造拠点あり 2月24日		252社	省市を跨ぐ 物流の制限	物流キャパ シティの 不足	オフィスや 工場への 出社制限	外部とのミ ーティング 制限	現地従業員 の不足	駐在員不足	防疫品の 不足	取引先の体 制の未整備	当局等によ る事業再開 許可の遅れ	その他
製造拠点なし 2月24日		306社	省市を跨ぐ 物流の制限	物流キャパ シティの 不足	オフィスや 工場への 出社制限	外部とのミ ーティング 制限	現地従業員 の不足	駐在員不足	防疫品の 不足	取引先の体 制の未整備	当局等によ る事業再開 許可の遅れ	その他
			178 (71)	121 (48)	129 (51)	78 (31)	86 (34)	21 (8)	71 (28)	131 (52)	55 (22)	18 (7)
			141 (46)	114 (37)	152 (50)	149 (49)	24 (8)	28 (9)	62 (20)	153 (50)	46 (15)	33 (11)

(出典：華東地域日商倶楽部懇談会「新型コロナウイルスの企業活動への影響について（華東地域の日系企業アンケート結果）」
・2020年2月24日発表（2月19日～21日実施／華東地域日商倶楽部懇談会会員企業等949社が回答）

図表5 復帰した従業員の勤務体制（上海市に所在する日系企業に対する調査結果）

（単位：％）

製造拠点あり		原則として 全員毎日出勤 (時差出勤を含む)	原則として 週1~4回出勤 (時差出勤を含む)	一部は毎日 在宅勤務	原則として 全員在宅勤務	計
3月9日	192社	68	17	12	3	100
製造拠点なし		原則として 全員毎日出勤 (時差出勤を含む)	原則として 週1~4回出勤 (時差出勤を含む)	一部は毎日 在宅勤務	原則として 全員在宅勤務	計
3月9日	255社	34	33	17	16	100

（出典：華東地域日商倶楽部懇談会「新型コロナウイルスの企業活動への影響について（華東地域の日系企業アンケート結果）」

・2020年3月9日発表（3月4日~6日実施/華東地域日商倶楽部懇談会会員企業等800社が回答）

（図表3参照）。その点は、「復帰した従業員の勤務体制」に関する結果からもうかがえる。「原則として毎日出勤（時差出勤を含む）」は、製造業68％、非製造業34％、「原則として全員週1~4回出勤（時差出勤を含む）」は、製造業17％、非製造業33％、「一部は毎日在宅」は、製造業12％、非製造業17％、「原則として全員在宅勤務」は、製造業3％、非製造業16％と、工場等での職務遂行が前提の製造業と、必ずしもそうではない非製造業との職務の違いがあらわれた結果であるといえる（図表5参照）。

4) 4月アンケート

4月1日から6日まで実施されたアンケートには、会員企業等710社が回答した。回答企業のうち、約55％（391社）の所属商工クラブは上海で、隣接する江蘇省の11クラブに所属する企業（249社）を含めると回答企業の90％弱を占める。以下、上海市に所属する日系企業の回答結果をみていく。回答企業の所属部会（業種）は、「資源・化学品」「金属・機械」「商社・流通」の順に多い（図表1参照）。

製造業166社（58％）のうち、事業を「再開していない企業」は3％であるのに対し、「ほぼ100％」の稼働率と回答した企業は66％、「70~80％程度」の稼働率は26％と、90％強が稼働率70％以上であった。非製造業225社（42％）も同様の傾向であった（図表2参照）。

稼働率が低下（あるいは上昇）する要因としてあげられた項目（複数回答）は、製造業・非製造業とも「国内需要（受注・来客等）の減少」（製造業98社（59％）/非製造業141社（63％））、以下（ ）内は製造業・非製造業のデータを示す）が最も多く、「海外需要の減少」（43社（26％）/73社（32％））、「操業規制」（34社（20％）/44社（20％））と続く。製造業の場合は、「中国内サプライチェーンの分断」31社（19％）、「グローバルサプライチェーンの分断」30社（18％）が、非製造業の場合は、「日本人駐在員の不足・不在」37社（16％）、「グローバルサプライチェーンの分断」35社（16％）、「中国内サプライチェーンの分断」30

図表 6 グローバルサプライチェーンの分断の影響
 (それぞれの地域との調達・供給への影響/上海市に所在する日系企業に対する調査結果)
 (複数回答/()内は割合)

製造拠点あり		日本	ASEAN	米国	欧州	韓国	台湾	影響なし
4月9日	166社	71 (43)	46 (28)	22 (13)	19 (11)	5 (3)	2 (1)	59 (36)
製造拠点なし		日本	ASEAN	米国	欧州	韓国	台湾	影響なし
4月9日	225社	100 (44)	40 (18)	28 (12)	18 (8)	7 (3)	10 (4)	89 (40)

(出典：華東地域日商倶楽部懇談会「新型コロナウイルスの企業活動への影響について(華東地域の日系企業アンケート結果)」)

・2020年4月9日発表(4月1日～6日実施/華東地域日商倶楽部懇談会会員企業等710社が回答)

社(13%)と続く。国内外の需要減少、操業規制、国内外のサプライチェーンの分断が稼働率を低下させている要因としてあげられた。

「グローバルサプライチェーンの分断」の影響(各地域との調達・供給への影響)については、「日本」との調達・供給に影響していると回答する企業が、製造業71社(43%)、非製造業100社(44%)が最も多いものの、「影響なし」と回答した企業も、製造業59社(36%)、非製造業89社(40%)と多い(図表6参照)。中国国内の企業・消費者をターゲットとしている企業が多いためか、中国ないしは日本に依存しないサプライチェーンを構築済である企業が多いためか、公表された調査結果からはわからないが、事業活動の継続という点からは重要なポイントであると思われる。また、「サプライチェーンや拠点の変更を行う計画」の有無に関する設問では、製造業142社(86%)、非製造業204社(91%)が「変更計画はない」と回答している(図表6参照)。

「人の往来が困難になることで、事業計画・戦略に対してどのような影響が想定されるか」という設問の自由記述では次のような回答が示された。「投資、M&A、業務提携などで踏み込んだ交渉やデューデリジェンスができない」「営業活動(展示会含む)や事業開発ができず新規受注案件の遅れ。商談が取り消される」「サプライヤーの品質確認が現場でできない」「外貨決済権者が中国に戻れず、決済が滞る」「事業計画遂行上に必要な人材が着任できず、計画遅延」「グローバルの人事ローテーションに影響し、各現地法人の新体制が立ち上げられない」等である。また、その他の自由記述には「政府発表が毎日変更するので対応が難しい」「各政府通知を分かりやすく速やかに、また可能な限り日本語で提供してほしい」との回答も示されている。

5) 7月アンケート

6月28日から7月2日まで実施されたアンケートでは、会員企業等942社が回答している。回答企業のうち、約53%(495社)の所属商工クラブは上海で、隣接する江蘇省の11クラブに所属する企業(360社)を含めると回答企業の約90%を占める。回答企業の所属

部会（業種）は、「資源・化学品」「金属・機械」「商社・流通」の順に多く、製造業59%、非製造業41%である。

2020年の収益見込み（対前年比）については、「ほとんど影響なし」（17%）、「プラスの影響」（7%）と回答した企業もあるが、80%弱の企業が「マイナス」と回答した。「31%以上のマイナス」が17%と最も多く、「16～20%のマイナス」（13%）「6～10%のマイナス」（13%）「11～15%のマイナス」（11%）と続く。「収益の低下要因」としてあげられた項目（複数回答）には、4月アンケート同様の項目もあるが、「中国国内需要（受注・来客等）の減少」542社（75.4%）、「日本での需要の減少」286社（39.7%）、「その他の地域での需要の減少」216社（30.0%）、「米中摩擦の影響」175社（24.3%）、「出張者の往来困難」143社（19.9%）、「疫病関連の就業規制」126社（17.5%）の順に多く、需要減少と計画延期の影響が大きいという結果が示された。また、「収益減への対応」（複数回答）としては、「得意先との関係維持」639社（88.9%）と「経営コストの削減」618社（86.0%）をあげる企業が多い。

中国拠点における「ビジネスモデルの見直し」については、すでに着手ないしは予定ありと回答した企業は354社（37.5%）で、「すでに着手」した企業は234社（66%）、「年内（2020年：筆者注）」88社（25%）、「来年以降（2021年以降：筆者注）」28社（8%）であった。「見直す理由」としては、「COVID-19の影響のみ」と回答した企業は25%、「COVID-19の影響とそれ以外（米中貿易摩擦など）の両方」と回答した企業が75%である。「見直しの内容」（複数回答）としては、「販売戦略の変更」234社（66.1%）、「調達先の見直し」100社（28.2%）、「雇用・雇用条件の見直し」84社（23.7%）、「人材現地化（駐在員削減）」83社（23.4%）があげられた。なお、ビジネスモデルを見直さないと回答した企業（587社/62%）の「見直さない理由」は、「すぐに判断できない（様子見）」が64%と最も多く、ついで「影響がない」20%であった。また、『「地産地消のさらなる進展」』、『「マルチプル・ソーシング（複数調達）」』、『「人材現地化」』など、事業戦略やビジネスモデル見直しに関する関心・課題に関する自由記述では多くのコメントが示された（参考資料参照）。

（2）2022年のロックダウン

2021年の上海は、大規模感染はなかったことから全市にわたるロックダウンはなかった²⁰⁾ことから、ここでは2022年のロックダウンを取り上げる。

2022年2月以降、新型コロナウイルスの感染が拡大したことから、上海市政府は、3月11日から13日に市内すべての学校と小売・飲食業を対象としたPCR検査を実施した。陽性者や濃厚接触者が急増する中、3月12日に、上海市民に対して不必要に上海市から出ないよう要請するとともに、上海市に出入りする場合は48時間以内のPCR検査陰性証明を求

めることを通知した。また、3月14日から上海市の市を跨ぐバスが運行停止となった他、閔行区や静安区などではレストランでの店内飲食が禁じられた。

これまでも、居住区やオフィスビル、商業施設などで陽性者や濃厚接触者が発見された場合、その建物単位あるいは街区単位でただちに封鎖措置が取られ、封鎖区内の市民は全員PCR検査を受けるとともに、48時間から14日間の隔離を強いられた。企業の対応としては、上海市外への出張を取りやめた他、3月7日頃から多くの企業で在宅勤務への切り替えが行われている。これらは、従業員が通勤時に感染する可能性があることや、オフィスが封鎖措置の対象となるリスクへの対応である。また、市政府の指示によって、3月12日から上海市すべての小・中学校でオンライン授業に切り替えられた（天野沙羅，2022a）。

前述のような封鎖措置が取られたものの感染者数は増加した。3月1日から27日の間に、上海市内で410人の確定症例と15,617人の無症状感染者が確認されたことを踏まえ、上海市政府は3月27日に、黄浦江を挟んで市内を東部（浦東、浦南地区および周辺地域）と西部（浦西地区）とに分け、二段階でロックダウンをした上でPCR検査を実施すると発表した。第一段階として3月28日午前5時から4月1日午前5時まで東部を封鎖、第二段階として4月1日午前3時から4月5日午前3時まで西部を封鎖した。ロックダウン区域内ではすべての人が外出できず、バス・地下鉄・タクシーなどの交通機関は運行停止となった。ロックダウン期間中に、所属する居住区などの指示に従ってPCR検査を受けない場合には、健康コードが黄色に変わる。健康コードの色は感染リスクの高さに応じて緑・黄・赤の3段階で表示され、健康に問題がないことを示す緑の健康コードの提示が各所で求められている（天野沙羅，2022b）。

4月5日のロックダウン終了予定時期を過ぎても東部・西部ともロックダウンは解除されなかったため、事業活動は大きな影響を受けた。工場は東部・西部ともほぼ稼働停止（医療関連等、バブル方式（従業員を施設・工場内に留め置き）で稼働を継続させる工場もあった）となった。上海市内外の高速道路や倉庫がある地域の封鎖、ドライバー確保が困難であること等によって荷物を運ぶことができない等の他、厳格な防疫制限措置や複数地域でのロックダウン等によって経済活動が制限される等、大きな影響があった（高橋大輔，2022b）。

また、上海市政府は4月9日に、追加的な市内全域のPCR検査の実施と、感染者の発生状況などによって市内を「封控区」「管控区」「防范区」に分けて管理を行うことを発表した。同じ棟に陽性者がおり自宅から出られない「封控区」、同じ街道や鎮²¹に陽性者がおり小区から出られない「管控区」、陽性者がおらず、かつ「封控区」「管控区」以外の地域を「防范区」と区分した（高橋大輔，2022a）。

3月28日に始まったロックダウンは前述のような経緯を経て、最終的に6月1日に解除された。全市にわたるロックダウンは2度目であり、ゼロコロナ戦略に対応し、さまざまな取り組みをせざるを得なかった日系企業の経験値は高いものと思われる。上海日本商工クラ

ブが加盟企業等に対して、事業への影響把握を目的に定期的実施したアンケート調査結果をもとに日系企業の対応等について簡単にまとめる（上海日商クラブ、2022a, 2022b, 2022c）。

1) 4月アンケート

2022年4月9日から12日に実施されたアンケート（以下、4月アンケート）は、上海日本商工クラブの役員企業約70社を対象として実施されたものである（回収数53社）。以下、簡単にアンケート調査結果の概要を示す。

上海以外の地域との国内物流については、36社（67.9%）が「上海以外との物流は停止されている」、11社（20.8%）が「許可を得れば可能」と回答した。ただし、許可取得は容易ではなく、許可が取得できている企業の多くは食品系など生活に密着した業種の企業が多かった。また、トラックドライバーの不足、省を跨ぐ場合のPCR検査や隔離は、国内物流にとって大きな問題となった。また、国際物流でも、17社（32.1%）が「完全に停止している」と回答した。一部の物流は動いているものの遅延などで事業活動に影響している。加えて、トラックドライバーや港湾の荷役作業員の不足は国際物流に影響しており、この状況が継続するようであれば、国際物流の機能は停止し貿易に甚大な影響を及ぼす可能性があることが指摘された。

「オフィスへの制限・稼働状況」としては、オフィスに出勤できないため、50社（94.3%）が在宅勤務を取り入れている。しかしながら、在宅勤務では対応できない業務もあることから各社ともその対応に苦慮しており、企業によっては社員が泊まり込みで対応していること等が示された。「工場への制限・稼働状況」では、18社（34.0%）が稼働停止していると回答している。また、4社が従業員が泊まり込みで一部作業に対応している。

「帰任者および赴任者」については、ロックダウンによって「帰任・赴任ができない」と回答した企業が12社（22.6%）あった。なお、パスポートが入管から戻ってこないため帰国できないと回答した企業も2社あった。日本企業の多くは会計年度が4月から3月であることから、定期人事異動は3月から4月に実施されることが多い。その時期と重なってしまったことも混乱の一因であったものと推察される。

その他、事業への影響としては、「銀行も封鎖されているため、押印書類が必要な従業員への給与支払いや取引先への支払いなど決済業務ができない」「食料不足に対応するため、会社で食料品を調達して従業員に配達した」「ロックダウンが続く分分からず、顧客への納期の説明ができない」「ロックダウンにより、製品の生産・納入ができず、他地域の同業者にシェアを奪われ始めた」等があげられた。

2) 5月アンケート

4月27日から30日に実施されたアンケート（以下、5月アンケート）は、上海日本商工クラブの会員企業125社を対象に実施されたものである（回答企業100社）。

4月末時点で80%が操業を停止しており、操業許可を取得済が37%、許可申請中が33%、未申請が30%であった。工場の稼働状況であるが、「まったく稼働していない」が63%、「3割以下の生産」が28%と、約90%が「3割以下」の操業率となっている。操業率回復における課題（複数回答）としては、「物流の回復」89%、「従業員の確保」81%、「従業員の宿泊設備確保」70%があげられている（図表7参照）。自由記述回答では、「操業許可の条件は、工場内での封鎖生活との要求だが、シャワー、ベッド、食事等々、生活は不可能」や「閉鎖ループ（クローズドループ：筆者注）での対応が必須とされているため、工場内の寮などの設備がないと、本格的な稼働再開は現実的に不可能」、「会社に泊まりこみの社員は、社外に出ることが許されず休日も気分転換ができない状況。さらに、社内には宿泊施設がなく、事務所、会議室の床に寝袋で寝ている状態で、出社人数を増やせない」等と、その困難な状況の一端が示されている。バブル方式（クローズドループ式）を採用するにも、寮を含めた宿泊施設に加えて食料の確保・手配という点での課題が多いことがうかがえる。

物流の状況は、上海市と市外との「国内物流」においては、「必要量の3割以下」42%、「まったく手配できない」35%の順に、「国際物流」も「まったく手配できない」43%、「必要量の3割以下」27%の順に多い（図表8参照）。自由記述回答では、「上海と周辺都市間の交通規制、高速道路封鎖、トラック運転手不足等により物流停滞」や「運送コストが上昇。上海関連は5倍以上」とこちらも対応に苦慮している様子が示された。

オフィスの稼働状況は、「全面在宅勤務」が79%、「一部が泊まり込み、残り在宅勤務」が20%であった。いずれも社員の一部が休業している場合も含まれる（図表9参照）。

3) 6月アンケート

5月27日から31日に実施されたアンケート（以下、6月アンケート）は、上海日本商工クラブの会員企業173社を対象に実施されたものである（回答企業129社）。

5月アンケートでは、80%が操業停止、操業許可取得済37%、許可申請中33%であったが、1か月を経て、操業許可取得済は89%となり、「全く操業していない」は5月アンケートの63%から14%へと減少する等、約80%が操業を再開している。ただし、「3割以下の生産」は38%（5月アンケートでは28%）と回答しており、「全く操業していない」と合わせると50%強が3割以下の操業率であった。操業率回復における課題（複数回答）は、「物流の回復」73%（5月アンケートでは89%：以下（ ）内は同様）、「従業員の宿泊設備確保」63%（70%）、「従業員の確保」63%（81%）の順となっている（図表7参照）。操業率回復のための課題は、5月アンケート同様に、「物流の回復」と「従業員の確保」に加えて

図表 7 工場の稼働状況

		5月5日				6月2日			
封鎖中の操業		操業継続 20%				操業停止 80%			
操業許可		許可取得済 37%				許可申請中 33% 未申請 30%			
		許可取得済 89%				許可申請中 2% 未申請 5% 未回答 4%			
工場への制限・稼働状況 (単位: %)		まったく稼働していない	3割以下の生産	半分程度の生産	7割以上の生産	計画通り生産	その他	計	
5月5日	54社	63	28	0	5	0	4	100	
6月2日	56社	14	38	21	20	0	7	100	
稼働率回復の課題 (複数回答/ () 内は割合)		物流の回復	従業員の確保	従業員の宿泊設備確保	サブライヤーの操業回復	納品先の操業回復	当局の操業許可	PCR検査体制	その他
5月5日	54社	48 (89)	44 (81)	38 (70)	32 (59)	16 (30)	33 (61)	23 (43)	
6月2日	56社	41 (73)	31 (55)	35 (63)	29 (52)	9 (16)	15 (27)	7 (13)	11 (20)

(出典: 上海日本商工クラブ「上海市風散理による事業への影響等に対する実態把握」)
 ・2022年5月5日発表 (4月27日～30日実施/各業種別部会の正副部会長, 正副分科会長, 各地域連会正副会長, 事業環境委員会メンバー会社, 製造業関連企業等 125社に配信/100社が回答)
 ・2022年6月2日発表 (5月27日～31日実施/各業種別部会の正副部会長, 正副分科会長, 各地域連会正副会長, 事業環境委員会メンバー会社, その他追加約 20社を含む, 企業 173社に配信/129社が回答)

図表 8 物流の状況

国内物流 (上海と市外) (単位：%)		まったく 手配できて いない	必要量の 3割以下	必要量の 半分程度	必要量の 7割程度	充足して いる	以前から 利用して いない
5月5日	83社	35	42	12	7	2	1
6月2日	101社	12	28	30	20	7	1
国際物流 (単位：%)		まったく 手配できて いない	必要量の 3割以下	必要量の 半分程度	必要量の 7割程度	充足して いる	以前から 利用して いない
5月5日	84社	43	27	10	12	6	2
6月2日	101社	14	26	19	24	9	6

(出典：上海日本商工クラブ「上海市風散理による事業への影響等に対する実態把握」)

- ・2022年5月5日発表(4月27日～30日実施/各業種別部会の正副部会長, 正副分科会長, 各地域連会正副会長, 事業環境委員会メンバー会社, 製造業関連企業等125社に配信/100社が回答)
- ・2022年6月2日発表(5月27日～31日実施/各業種別部会の正副部会長, 正副分科会長, 各地域連会正副会長, 事業環境委員会メンバー会社, その他追加約20社を含む, 企業173社に配信/129社が回答)

図表 9 オフィスの稼働状況及び勤務状況

オフィスへの 制限・稼働状況 (単位：%)		全面在宅勤務	一部が泊まり 込み, 残り 在宅勤務	自宅から通勤 している従業 員がいる	寮やホテルから 通勤している 従業員が いる	その他
5月5日	100社	79	20	—	—	1
工場・オフィスでの 勤務状況(複数回答 /単位：%)		全面在宅勤務	工場・オフィ スに泊まり込 みの従業員が いる	自宅から通勤 している従業 員がいる	寮やホテルから 通勤している 従業員が いる	
6月2日	73社	88	12	0	0	⇒上海市に工場あり
	56社	11	86	5	2	

(出典：上海日本商工クラブ「上海市風散理による事業への影響等に対する実態把握」)

- ・2022年5月5日発表(4月27日～30日実施/各業種別部会の正副部会長, 正副分科会長, 各地域連会正副会長, 事業環境委員会メンバー会社, 製造業関連企業等125社に配信/100社が回答)
- ・2022年6月2日発表(5月27日～31日実施/各業種別部会の正副部会長, 正副分科会長, 各地域連会正副会長, 事業環境委員会メンバー会社, その他追加約20社を含む, 企業173社に配信/129社が回答)

「サプライヤーの操業回復」があげられた。

物流の状況は、上海市と市外との「国内物流」においては、「必要量の半分程度」30% (12%), 「必要量の3割以下」28% (42%), 「必要量の7割程度」20% (7%) と改善する傾向がみられたものの、70%以上の企業が「必要量の半分以下」しか手配できておらず、サプライチェーンの回復には至っていない状況が示された。「国際物流」も同様の傾向はみられるが、60%弱の企業が必要量の半分以下しか手配できていない(図表8参照)。なお、代替利用している港(空港)は、「寧波」32%, 「広州」22%の他, 「天津」「青島」「大連」「深圳」が16%と続き、沿岸地域の代替利用が多い。

図表 10 2022 年収益見通し

2022 年収益見通し (単位：%)		ほとんど 影響なし	マイナス 1-5%	マイナス 6-10%	マイナス 11-15%	マイナス 16-20%	マイナス 21%以上	プラスの 影響
6月2日	125社	12	9	21	17	12	29	0

(出典：上海日本商工クラブ「上海市風散理による事業への影響等に対する実態把握」)

・2022年6月2日発表(5月27日～31日実施)／各業種別部会の正副部会長、正副分科会長、各地域連会正副会長、事業環境委員会メンバー会社、その他追加約20社を含む、企業173社に配信／129社が回答)

オフィスの稼働状況は、上海市内に工場を持つ企業56社では、「工場・オフィスに泊まりこみの従業員がいる」が86%であるのに対し、工場を持たない企業73社では「全面在宅勤務」が88%であった(図表9参照)。業種および職種によって「在宅」でも職務遂行できることを示したデータであるといえる。

2022年の収益見通しについては、「マイナス21%以上」が29%、「マイナス6-10%」21%、「マイナス11-15%」17%の順に多い。約90%の企業が収益減少を見込み、約30%の企業が収益は「マイナス21%以上」と予想する事態となっている(図表10参照)。

4. 今後の課題

2019年末からはじまったといわれる新型コロナウイルス感染症によるパンデミックは、日常生活を大きく制限し、経済活動を停止・停滞させるなど世界中を揺るがすものであった。2021年後半から、ゼロコロナ戦略を標ぼうする中国を除く多くの国・地域はウィズコロナへと移行したが、2022年に入り、明言はしていないものの日本もまたウィズコロナへと舵を切ったように思われる。

本稿の目的の一つは、自然災害や感染症拡大などの不可抗力かつ予測困難ともいえる事態が事業活動に与える大きさを鑑み、それらの事態を想定した事業継続マネジメントの重要性・必要性の認識を改めて喚起することにある。最も困難な事態を想定することも事業継続計画を策定する上では重要な検討課題であることから、ゼロコロナ戦略を達成するために非常に厳格な感染対策をとり、ロックダウンを厭わない中国の取組みを概観するとともに、さまざまな感染対策およびロックダウンに、日系企業はどのように対応したのか、対応するための課題は何かを、上海地域の日系企業を対象とした各種調査結果をもとにまとめた。ゼロコロナ戦略を達成するための厳格な感染対策に対応してきた日系企業の取組みは、日本企業が事業継続マネジメントを検討・実施する上で役立つと考えたからである。

本稿で主な対象とした上海地域の日系企業は、前述したとおりその数は世界1位であり、製造業の他、商社、金融、サービス業と幅広い分野の企業が、時にしのぎを削る競争を、時に協働・共闘しながら事業活動をしている。中国日本商工会や上海日本商工クラブなどの情

報共有と親睦を目的とした団体や、日本企業の事業活動をサポートするJETROなどの存在は、パンデミックおよびロックダウンに対応するために重要な役割を果たしたと思われる。

従前から言われていることではあるが、日本本社と海外拠点では、直面する課題に対しての認識や判断が異なり、温度差があるとされている。今回のロックダウンでも同様に、事態あるいは対応の困難さなどに対する認識や、緊急性、重要性の判断に日本本社との間で齟齬があった可能性もある。もちろん、突発的ともいえるロックダウンによる現地の混乱を日本本社が正しく認識することは難しい部分はあるが、それでも日本本社と海外拠点のコミュニケーションをできる限り密にした上で、事業継続を意識したマネジメントおよび計画を共有することが重要であると思われる。日本とは異なる強制的な感染対策に対応した日系企業の取組み、特に目まぐるしく変わる状況の中で意思決定をした背景や経緯をまとめ、それらを社内で共有しておくことは、事業継続マネジメントを考える上では重要であると考えられる。

日中両国の感染対策による制約により、現地での実態調査、特に意思決定について確認する機会は得られなかったが、今後、日系企業の対応の記録などを確認するとともに、当事者の記憶が新しいうちにインタビュー調査等を実施し、本稿で取り上げた各調査結果とともにさらに考察したいと考えている。

追記 本稿は、2020年度の東京経済大学個人研究助成費（研究番号 20-15）を受けた研究成果である。

注

- 1) 緊急事態宣言は、2020年4月7日から5月25日、2021年1月8日から3月21日、4月25日から6月20日、7月12日から8月22日の4回発令された。
- 2) まん延防止等重点措置は、2021年4月20日から8月22日、2022年1月9日から3月21日に適用された。
- 3) 緊急事態宣言の発令やまん延防止等重点措置の適用は、政府の新型コロナウイルス感染症対策分科会が2021年11月8日にまとめたレベル0～4の5段階の「新たなレベル分類」に基づき、医療の逼迫度合いを示す病床使用率などを目安にして判断される。緊急事態宣言を出すかどうかは、新たな分類の「レベル3（対策を強化すべきレベル）」相当の状況などが目安となり政府が判断する。レベル3は「一般医療を相当程度制限しなければ、新型コロナウイルス感染症への医療の対応ができず、医療が必要な人への適切な対応ができなくなると判断された状況」を指す。1段階低い「レベル2（警戒を強化すべきレベル）」からレベル3への移行は、分科会の提言では「3週間後に必要とされる病床数」が確保病床数に達するか、病床使用率や重症病床使用率が50%を超えた場合に都道府県が判断するとされていた。ただし、具体的な判断指標は都道府県によって異なる。東京都は病床使用率が50%になった段階で緊急事態宣言の発令の要請を検討するとしている。

まん延防止等重点措置は、レベル 2~3 相当の状況になっている場合に適用される。レベル 2 は「新規陽性者数の増加傾向が見られ、一般医療及び新型コロナウイルス感染症への医療の負荷が生じはじめているが、段階的に対応する病床数を増やすことで、医療が必要な人への適切な対応ができていく状況」である。

解除は、緊急事態宣言については、レベル 2 相当の状況になっているかどうかなど目安になる。まん延防止等重点措置については、対象地域の感染状況が都道府県全域に感染を拡大させる恐れがない水準になっているかどうかなどが目安になる。

- 4) キーワーカー、クリティカルワーカーともいう。新型コロナウイルス 感染拡大によるロックダウン等の実施にとまなない、社会インフラを維持するために必要不可欠に職業の労働者として注目された。医療・介護、交通機関、公共サービス、食品・日用品・衛生用品等をはじめとした社会生活を維持するために必要な業務に従事する労働者のことを指す。
- 5) SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome: 重症急性呼吸器症候群) とは、コロナウイルス (SARS-CoV-1) によって引き起こされるウイルス性の呼吸器疾患のことで、動物起源の人獣共通感染症と考えられている。2002 年 11 月から 2003 年 7 月にかけて、中国南部を中心に起きたアウトブレイクでは、広東省や香港を中心に 8096 人が感染し、37 ヶ国で 774 人が死亡したと WHO (World Health Organization) が発表している。
- 6) 時を置かず武漢市以外の湖北省の他都市も同様にロックダウンが始まった。
- 7) 「突発的に発生した、社会公衆衛生に大きな損害を与える、または損害を与える可能性のある重大な伝染病、原因不明のクラスター疾患、重大な食品中毒、職業中毒およびその他の公衆衛生に大きな影響をもたらす事件」のことを指す。SARS が流行した 2003 年に、国務院が「突発公共衛生事件応急条例」を発表し、各地方は地方の突発公共衛生事件応急弁法 (以下、弁法) を公布した。新型コロナウイルス感染拡大時にも同様に弁法が新たに作成された。弁法では、医療衛生・検査検疫・環境保護監視・教育等の関連機関は、食物中毒・職業中毒 (工業現場等の労働生産環境において発生した化学物質による中毒のこと)・環境要因の事件や、思いがけない放射・照射、原因不明のクラスター疾患などが発見された際は、1 時間以内に所管区域の衛生管理部門 (疾病予防コントロール機構) に報告しなければならないこと等が定められている。
- 8) 中華圏における旧暦の正月 (旧正月) のことで、最も重要とされる祝祭日であり、中国やシンガポール等の国・地域では数日間の祝日が設定される。中国では、2015 年からは除夕 (大晦日) から始まる 7 日間が祝日となっている。企業は春節前後の 7 日間を長期休暇期間とすることから、その前後は都市部から地方に帰省する人々で公共機関等は非常に混雑する。日本でいう年末年始休暇にあたる。2020 年の春節は本文中にある通り 1 月 25 日であった。
- 9) 自宅以外に移動することを禁じた。2 日に 1 回程度、1 家庭の代表者 1 人が買い物等に出掛けることができる。
- 10) 特措法 45 条に、「都道府県知事は、(略) 生活の維持に必要な場合を除き、みだりに当該者の居宅又はこれに相当する場所から外出しないこと、その他の感染の防止に必要な協力を要請することができる」とあるように、外出禁止を強制することはできず、あくまでも外出自粛を要請するのみである。また、45 条 2 項は「都道府県知事は (略)、学校、社会福祉施設、興行場、その他の政令で定める多数の者が利用する施設を管理する者または、当該施設を使用して催物を開催する者に対し、当該施設の使用の制限もしくは停止、又は催物の開催の制限もしくは停

コロナ禍における事業継続マネジメント

止その他政令で定める措置を講ずるよう要請することができる」、45条3項「正当な理由がないのに前項の規定による要請に応じないときは、都道府県知事は、(略)指示することができる」、45条4項「都道府県知事は、要請又は指示をしたときは、遅滞なく、その旨を公表しなければならぬ」とあり、これらをもとに運用された。

- 11) 大きな泡で包むように外部との接触を遮断する方式のこと。2021年の東京オリンピック・パラリンピックの他、北京冬季オリンピック等でも同方式が採用された。
- 12) クローズドループ (closed loop) とは、本来は循環型経済を意味するサーキュラーエコノミーの基本的概念である。従来の Take (資源を採掘して)、Make (作って)、Waste (捨てる) というリニア型経済システムの中で活用されることなく「廃棄」されていた製品や原材料などを新たな「資源」と捉えて循環させることを指すものである。そこから転じて用いられている。
- 13) スマートフォンアプリ「健康コード (健康碼)」では、ウイルス感染に対する安全度が示される。本人の申告内容やアプリが収集した行動履歴等を、政府や企業が保有する各種データと照合・分析することで感染リスクが緑・黄・赤の3段階で示される。施設の入口をはじめとした各所で、緑の健康コードを提示する必要がある。
- 14) 2022年9月1日から中国南西部の大都市である成都市 (人口約2100万人) で、また8月下旬から中国北東部の黒龍江省大慶市 (人口約270万人) の中心部でロックダウンが始まった。
- 15) 上海日本商工クラブは、中国および上海市の関連法律・法規・規章および確定された業務範囲に基づいて活動を行い、「誠実にサービスを提供し、社会的な監督を受け入れ、職業道徳を真摯に遵守し、誠実、信用、公平な競争の原理に則ることを宗旨とし、構成員の中国における貿易、投資及びその他経済交流の促進に係わる援助及び便宜供与等の関係事業を通じて構成員の円滑な事業活動を促進し、日中経済交流の発展と日中友好の促進に資することを目的」として、1982年12月に設立された団体である。会員数は、2021年12月末日現在で、2299件 (法人会員2186社 / 個人会員113人) である。 <https://www.jpcc-sh.org/about/> (2022年10月19日閲覧)
- 16) 中国日本商工会は、「会員の円滑な事業活動を支援し、経済交流の活発化を通じて、日中友好を促進すること」を目的として、1980年10月に設立された北京日本商工クラブを発展的に解消し、中国国务院令第36号「外国商会管理暫定規定」に基づき認可された外国人商工会議所の第1号として1991年4月に設立された。2021年4月現在で589社が加盟している。 <http://www.cjcci.org/list/104.html?h=1> (2022年10月19日閲覧)
- 17) 日本貿易振興機構は、2003年10月、日本貿易振興機構法に基づき、前身の日本貿易振興会を引き継いで設立された。「我が国の貿易の振興に関する事業を総合的かつ効率的に実施すること並びにアジア地域等の経済及びこれに関連する諸事情について基礎的かつ総合的な調査研究並びにその成果の普及を行い、もってこれらの地域との貿易の拡大及び経済協力の促進に寄与することを目的」とする (独立行政法人日本貿易振興機構法第3条より)。 <https://www.jetro.go.jp/jetro/profile.html> (2022年10月19日閲覧)
- 18) 上海日本商工クラブ会員企業の他、上海市・江蘇省・浙江省・安徽省内の日商クラブを構成員とする団体で、日本商工会議所とも連携している。
- 19) 当初は湖北省武漢市が対象であったが、のちに湖北省全体 (約6000万人) がロックダウンの対象地域となった。
- 20) 感染者が出た場合は、ただちに感染者の接触地域を特定し、当該地域限定で全員のPCR検査

- が連日行われた。2日間連続で全員 PCR 結果陰性の場合に、地域内の行動制限が解除される。なお、感染者は無症状でも医療観察のために隔離された。
- 21) 中国の行政区分は、省級行政区・地級行政区・県級行政区・郷級行政区の4つである。省級行政区（省・自治区・直轄市・特別行政区）としては上海市や広東省が、地級行政区（地級市・地区・自治州等）には広東省広州市、県級行政区（市轄区・県・県級市・特区等）には上海市徐匯区や江蘇省蘇州市、郷級行政区（街道・鎮・郷・県轄区等）には上海市長寧区天山街道や上海市青浦区朱家角鎮等がある。郷級行政区は、日本の行政区分の「町」にあたる。
- 22) Electronics Manufacturing Services の略。電子機器製造を受託するサービスのこと。あるいはそのサービスを提供する企業のことを指す。

引用文献

- 天野沙羅（2022a）「上海市が新型コロナ感染拡大受け対策を強化（中国）」JETRO ビジネス短信，2022年3月15日，
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2022/03/4ac72c740f474dfc.html>（2022年10月19日閲覧）
- 天野沙羅（2022b）「上海市が東西に分けて封鎖管理とPCR検査を実施（中国）」JETRO ビジネス短信，2022年3月29日，
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2022/03/239573e475391165.html>（2022年10月19日閲覧）
- 外務省（2020）「海外進出日系企業拠点数調査（2020年調査結果）」
- JETRO（2022）「2021年度海外進出日系企業実態調査 中国編」
- 華東地域日商倶楽部懇談会（2020a）「新型コロナウイルスの企業活動への影響について（華東地域日系企業へのアンケート結果）」2020年。
- 華東地域日商倶楽部懇談会（2020b）「新型コロナウイルスの企業活動への影響について（華東地域の日系企業緊急アンケート結果）」2020年2月24日発表。
- 華東地域日商倶楽部懇談会（2020c）「新型コロナウイルスの企業活動への影響について（華東地域の日系企業緊急アンケート結果）」2020年3月9日発表。
- 華東地域日商倶楽部懇談会（2020d）「新型コロナウイルスの企業活動への影響について（華東地域の日系企業アンケート結果）」2020年4月9日発表。
- 華東地域日商倶楽部懇談会（2020e）「新型コロナウイルスの企業活動への影響について（華東地域の日系企業アンケート結果）」2020年7月7日発表。
- 厚生労働省（2021a）「英国における新型コロナウイルス感染症の状況—ワクチン接種プログラムを中心とした英国の対策—」『海外情勢報告』
<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kaigai/22/dl/c4-15.pdf>（2022年10月19日閲覧）
- 厚生労働省（2021b）「米国における新型コロナウイルス感染症の状況—世界最大の感染国におけるバイデン政権の取組—」『海外情勢報告』
<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kaigai/22/dl/c4-13.pdf>（2022年10月19日閲覧）
- 厚生労働省（2021c）「フランスにおける新型コロナウイルス感染症の状況—テスト・アラート・プロテクト戦略の展開—」『海外情勢報告』
<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kaigai/22/dl/c4-17.pdf>（2022年10月19日閲覧）
- Miller, M., & Lionel Lim（2022）, “Shanghai lockdown: Economy shaken by zero-Covid measures”.

コロナ禍における事業継続マネジメント

- BBC News, 4 Apr 2022 (日本語サイト「“上海のロックダウン『ゼロ・コロナ』政策が中国経済を揺さぶる」2022年4月5日,
<https://www.bbc.com/japanese/features-and-analysis-60978968>, (2022年10月19日閲覧)
- 新型コロナウイルス等感染症対策推進室 (2022)「新型コロナウイルス感染症対策—基本的対処方針に基づく対応—」<https://corona.go.jp/emergency/> (2022年10月19日閲覧)
- 上海日本商工クラブ (2022a)「上海市封鎖による事業への影響に関するアンケート結果概要」2022年4月14日発表。
- 上海日本商工クラブ (2022b)「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)」2022年5月5日発表。
- 上海日本商工クラブ (2022c)「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3回)」2022年6月2日発表。
- 高橋大輔 (2022a)「上海の封鎖管理が物流や貿易などサプライチェーンに影響 (中国)」JETRO 地域・分析レポート, 2022年4月5日発表。
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2022/fe14854d922bc13b.html> (2022年10月19日閲覧)
- 高橋大輔 (2022b)「上海都市封鎖の影響と現地日系企業の動向」JETRO 現地発ウェビナーセミナー「コロナ禍を乗り越える中国—上海封鎖がもたらした中国経済への影響と今後の展望—」(2022年7月28日開催)

参考文献

- 樋口美雄・労働政策研究・研修機構編 (2021)「コロナ禍における個人と企業の変容—働き方・生活・格差と支援策—」慶應義塾大学出版会。
- 河野円洋 (2022)「コロナ禍後における中国経済の見直し」JETRO 現地発ウェビナーセミナー「コロナ禍を乗り越える中国—上海封鎖がもたらした中国経済への影響と今後の展望—」(2022年7月28日開催)
- 総務省 (2020)「新型コロナウイルス感染症に関する情報流通調査」
https://www.soumu.go.jp/main_content/000693280.pdf (2022年10月19日閲覧)
- 田中琳太郎 (2022)「サプライチェーン寸断による日系企業への影響」JETRO 現地発ウェビナーセミナー「コロナ禍を乗り越える中国—上海封鎖がもたらした中国経済への影響と今後の展望—」(2022年7月28日開催)

参考資料 事業戦略やビジネスモデル見直しに関する関心・課題

〈中国での市場戦略の見直し〉

- ・顧客のサプライヤーチェーンの見直しによって事業拡大の可能性が出てきている。
- ・すでにすべての見直しはコロナ以前より着手。あとは国内需要動向次第。
- ・非対面型・リモートの営業スタイルの構築。
- ・中国国内製品の国外拠点への販売網を如何に整備していくか。
- ・日本向け大量生産型ビジネスから中国国内マーケット向け多品種短納期低コストビジネスへ展開を試みていき、脱日本施策を進めていかなければ、会社をはじめ従業員の将来は無い。

〈中国での生産・調達見直し〉

- ・サプライチェーン分断が今回確認され、さらに中国内での地産地消が進むと考える。
- ・サプライチェーンの安定化のため、日本偏重から現調化を推進する。コスト効果もあり。
- ・日本と比べサプライチェーンが充実しており調達見直しは実施しやすい環境にある
- ・コスト削減のための各国各地域で自立可能なサプライチェーン確立。生産性向上のための自動化推進（中国製機械と中国システムインテグレーター起用が必要）。地産地消の拡大。
- ・仕入先の拡大を図り、複数調達化を目指しているが、日本の最終ユーザーがトレーサビリティの観点から認めない。
- ・仕入先の変更に関しても申請して許可を取る必要があり、変更まで数カ月掛かる。
- ・全土に分散する EMS²²⁾ 先の統合と国内外に問わない選択。
- ・中国生産⇒日本他海外輸出が主なフローだが、一部製品の生産拠点を中国一極集中のリスクが大きいと考え、中国以外の拠点へ分散できるか検討中。
- ・地産地消は推進していくべきだが、日本本社との温度差が大きい。
- ・中国生産⇒日本他海外輸出が主なフローだが、一部製品の生産拠点を中国一極集中のリスクが大きいと考え、中国以外の拠点へ分散出来るか検討中。
- ・投資に見合う数量ボリュームがあれば現地調達は積極的に実施すべき。半端な数量の時が困りもの。BCP の観点と価格競争力の維持とのバランスが悩み所。

〈中国と海外市場の関係〉

- ・調達先の変化および生産地の中国国外移転。COVID-19 の影響後、サプライチェーンに変化があるかどうかに関心。特に中国と海外市場との関係。
- ・地産地消→輸出入規制等の影響を考慮して現地生産化を促進させる。
- ・複数調達→BCP の観点およびコストダウン目的で行う。

〈品質・コンプライアンスの課題〉

- ・材料を中心に現調化拡大を進めているが、まだまだ継続的な品質確保に不安があり思うように進まない。生産設備に関しても国内設備導入のトライを進めているが不具合が多く生準に時間を要する。
- ・原料の現地調達も進めているが、技術的な理由で現地化できない原料がある。いかに安定した品質の原料を調達できるかが課題だが、低価格見合いの現地グレード等、中国市場に見合った形への意識を進める必要があると思う。

コロナ禍における事業継続マネジメント

- ・人材の流動性が日本と比べ遥かに高く、重要技術には関わらせにくい。

〈人材〉

- ・国内外の人の往來自由化が制限されるコロナ禍での人的資源の配置の見直し、および遠隔業務拡大のための情報の共有化とスピードアップによるリモート経営の強化が重要ポイント。
- ・日本に避難中の駐在員とのリモートで、100%ではないが業務を進められることが今回分かった。
- ・テレワークの拡大による“働き型改革”。人材現地化の加速、日本人出向者削減の加速。

〈ネット関係〉

- ・テレワーク、遠隔支援で、グレートファイヤウォールが大きな支障となっている。緩和などを行わないと、ビジネス面で中国への海外企業からの魅力はさらに低下する可能性あり。
- ・テレワーク体制のルール化にあたっての就業規則に見直し、および在宅勤務にマッチしたネットワークインフラソリューションの確立。

(出典：華東地域日商倶楽部懇談会 (2020e)「新型コロナウイルスの企業活動への影響について (華東地域の日系企業アンケート結果)」2020年7月7日発表)