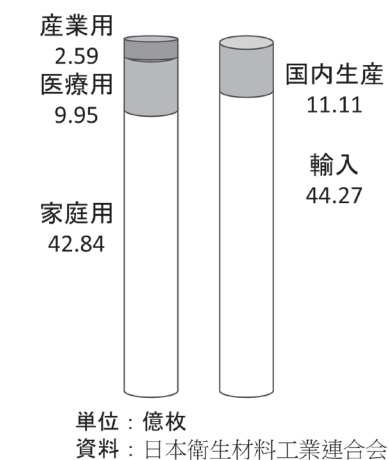




図マスクの生産・輸入（2018 年度）

んなことでもない」と買いためしないのなら大目に見るべきで、そのぶん、しばらく増産してくればよい。

 **増産が追い付かない**

農産品はともかく、マスクや消毒液であれば増産で不足解消できるのではないかと思っていたのだが、どうもそうではないようである。

増産が追い付かない

日本衛生材料工業連合会がマスクの統計を公表して、確認できる一番新しいデータが2018年度なのであるが、これを見ると供給はトータルで年間55・4億枚、内訳は、

- ・国内生産11億枚、輸入44億枚である。用途は、
- ・産業3億枚、医療10億枚、家庭43億枚。

また、在庫は8・9億枚である。つまり、ふだんなら2ヵ月分程度の在庫がある。

これをみてわかるのは、報道されているよ

うに、国内メーカーが休日返上で5割増産すると、月当たり5000万枚でいどの純増になる。一方で、国民1億人がマスクを使うとすると、1日の使用量は1億枚、つまり、国内工場増産だけでは焼け石に水である。マスクを使う人は実際には1億人もないと思われるが、仮に2000万人だとしても5日で一億枚、輸入増がなければ絶対に供給が追いつかない。

供給制約は調達

つぎに消毒用アルコールだが、国内生産能力は6200KL/月で、稼働率は60%程度である。つまり月間2500KL程度の増産が可能である。日本の4000万世帯がそれぞれ500ccつまりPETボトル1本分の備蓄をしようとすると、全国の需要は2万KLになる。設備フル稼働を8か月続けるとこの需要に追いつける。マスクより状況は明るいのだが、実は困った問題があつて、容器のパーツがない。ポンプが中国製という製品が多くて、春節からコロナへと休業が続いて、ポンプが入ってこないらしい。

似たような問題は311の時にも起きていた。たとえば乾電池である。なかなか海外工場の作業時間を延長して増産ということが難しいし、いざそうなると、原材料の調達が必要である。結果として電池の増産、日本への輸出は進まず、しばらく品薄状態が続いた。

さて、このように例を見ていくとわかるのは、



武藤泰明の
経営者目線で読む
景気動向

連載
第62回

新型コロナウイルスと企業の「供給力」

こんな状況なので、新型コロナウイルスを無視して景気の話するのは難しい。中国は2月に海軍をハワイ沖まで訓練に行かせたように、あいかわらずしたたかである。コロナはコロナ、米中は米中ということなのだろう。

とはいえ新型コロナウイルスの経済への影響は、いうまでもなく甚大で、え、と驚くくらいの財政出動が表明されている。流れとしては、トランプさんが巨額の出動の表明をして、おそらく日欧の首脳は驚いたはずだが、こうなるとトランプさんのあとに小規模な対策を表明することがとても難しくなるので、大型対策が出揃うという展開になっている。

トランプさんはもちろん大統領選挙を意識しているが、やはり米国の影響力が強いことをあらためて世に知らしめたように思う。これで各国の対策の大枠は何とかなったということができるだろう。日本の野党は、「経済対策が大盤振る舞い過ぎる」と言いにくくな

った。お金を使えば使うほど、現政権が感謝されるのは日本も米国も同じである。でも大盤振る舞いという批判はできないので、残る施策は、特定のテーマについて「もっとカネを使え」にならざるを得ない。

つまり今回は、米国やEUに被害が及んでいるので、日本政府はとも動きやすいのである。これに対して、2011年の東日本震災の時には、被害を受けたのは日本だけだった。だから当時の民主党政権（首相は菅直人）は、相談する相手もなく何だかわいそうだった。どうも日本って、未曾有の事態に立ち向かって後世の範となるというのは無理みたいで、うろたえて人の後についていく（だいたい米国の後を追う）か、ついていく相手がいないければ一人で判断して致命的に間違う、のどちらかなんじゃないか。その意味では今回は不幸中の幸いなだろう。だから首相と各知事を安心してみていられる。

買占めはよくないが

今回起きている問題の一つは、買占め（と供給不足）によって、一部の製品が店頭から消えたことである。使い捨てマスク、手指の消毒液、ここまではわからなくもないが、加えて、トイレトペーパー、ティッシュペーパー、ウェットティッシュ、液体ハンドソープも消えた。3月下旬には首相、都知事が相次いで外出自粛を国民、都民に求めたので、とくに都民は週末のために「買い出し」に行き、ウィルス対策と関係ない日用品や食品まで店頭から消えるという事態になっている。

トイレットペーパーなどの業界団体やスーパーは消費者に対して買いだめをしないように呼び掛けているのだが、何かに備えて家庭在庫が増えるのは、悪いことではないはずだ。今回の事件をきっかけに一気に皆が買いだめに走るのは困るということなのだろうが、こ

① 現在重要なのは、供給量を増やすことである

② 供給量を増やすには、調達力が必要であ

でもなかなか、ふだんつきあいのないサブライヤーさんから仕入れるのは難しいし勇気も必要である。結論として、やはり調達先を複数にしておくことが望ましい。

商社の出番

理想はそうであるとして、そうならない場合、つまり調達がストップした場合にどうするか。これも311への対応の例でいえば、加工食品メーカーが、パッケージ（包材）会社が被災したことによって、食品は生産できるがパッケージが作れないので出荷できないという状況に直面した。これを解決したのである。それが総合商社で、海外からパッケージを調達したのである。

現在は新型コロナウイルスの影響がほぼ全世界に及んでいるので、311の時とは違って、代替的なサプライヤーを探すことは難しいのかもしれない。でも、探すのが商社の本業である。それに、新型コロナウイルスの今後の展開次第では、他の部品や原材料の供給に影響が出ることも考えられる。一度ゆっくり（といってもなるべく早急に）商社とリスクマネジメントの話をしておくべきではないか。



武藤 泰明

1955年生まれ。1980年、東京大学大学院修士課程修了。株式会社三菱総合研究所の主席研究員を経て、2006年から早稲田大学スポーツ科学学術院教授。専門はマネジメント。『スポーツファインانس』（大修館書店）、『人手不足時代の人事戦略』（日本能率協会マネジメントセンター）など著書多数。