

イラン攻撃、供給網リスク焦点に

新型コロナウイルス禍とその後の需給の大幅な変動、ロシアによるウクライナへの侵略による石油や小麦の市場の混乱、そして今回は米国とイスラエルによるイラン攻撃とそれに伴うホルムズ海峡の閉鎖のリスクなど、国際的な紛争などにより企業のサプライチェーンが大きく影響を受けている。しかもその変動の頻度は増しており、影響も大きくなっているようだ。買う側でも売る側でもサプライチェーンを確保しておくことが、企業の経営の持続性へ重要性を増している。



伊藤元重の

エコノウオッチ

力を表現するキーワードとして、以前は *just in time* (ジャスト・イン・タイム) が強調されてきたが、最近 *just in case* (ジャスト・イン・ケース) に置き換わっている。ジャスト・イン・タイムとは、必要な時に必要な分だけ調達する姿を表現したものである。在庫をできるだけ少なくして、コストを低く抑える。サプライチェーンは国内だけでなく、グローバルな調達や販売を視野に入れている。中国の供給能力が大幅に向上したことも、日本の多くの産業でジャスト・イン・タ

経済安保の視点で国も関与を

イムのサプライチェーンが発展したことにつながる。ただ、こうした効率性重視のサプライチェーンの信頼性に陰りが出ている。冒頭に取り上げたような国際紛争の影響はもろろのこと、各国の政策が保護主義化することの影響も大きい。中国のレアアースの事例がわかりやすいだろう。貿易政策を武器化して政治的な思惑で輸出や輸入が一时的に止められれば、企業があてにしていた「効率的なサプライチェーン」は機能しなくなる。

そこでジャスト・イン・ケースという論点が出てくる。邦訳すると「万が一に備えて」という意味になる。国際紛争や貿易政策の武器化などで原材料が手に入りにくくなる状況を想定して、サプライチェーンのリスク対応を手厚くすることが求められる。企業レベルでは、在庫を多めに保持したり調達先を複数確保したりするなどの対応が必要となるだろう。国のレベルで言えば、主要な商品についての安定供給の確保という経済の安全保障の視点が重要となる。

ジャスト・イン・タイムからジャスト・イン・ケースに姿勢を変えているが、当然のことながら効率性は低下することになる。また、調達先を分散させる場合、他の国からの調達ルートを確認することに加えて国内での調達を強化するという方向を模索する必要もあるだろう。サプライチェーンを確保することは基本的に個々の企業の課題ではあるが、経済の安全保障の視点からの国レベルでの関与が必要となる分野もあるはずだ。

石油の備蓄やレアアースの調達先の確保などはもちろんのこと、これら以外にも様々な分野での対応が必要となるはずだ。イランで起きていることはグローバル経済に大きな影響を及ぼしているが、そうした中で日本経済や企業にとってのサプライチェーンのあるべき姿がどう変わっていくのか、改めてきちっと見直しの議論を進めていくべきだろう。

(東京大学名誉教授)

*この記事・写真は日本経済新聞社の許諾を得て転載しています。無断転載、複製を禁じます。