



【WEBセミナー】

**APAC10カ国・地域におけるCOVID19 感染拡大による
人員計画へのインパクト調査と
ポストCOVID19 を見据えヒト・組織が求められること**

2020年4月15日 15:00～（日本時間）

本コンテンツに掲載されている、あらゆる内容の無断転載・複製・転用固くを禁じます。

当セミナーは情報提供を目的に実施しており、その正確性を保証するものではありません。

また掲載された内容は2020年4月15日時点のものであり、パンデミックの状況・経済情勢等の変化により変更されることがあります。

掲載情報については、利用者の責任と判断でご利用いただくようお願い申し上げます。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、パーソルケリー／パーソルグループはその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

Confidential and Proprietary

Any use of this material without specific permission of PERSOLKELLY is strictly prohibited.

i

APAC10カ国・地域のアンケート 結果から見るCOVID-19実態レポート

調査概要

調査目的：コロナウィルス感染拡大による、人員計画への影響に関する調査

調査方法：WEB調査

調査言語：日本語、英語、中国語、インドネシア語

調査期間：2020年3月27日～2020年4月4日（中国：2020年3月5日～3月8日）

対象エリア：中国、韓国、台湾、ベトナム、マレーシア、タイ、シンガポール、インドネシア

調査対象：上記対象エリアの日系企業の人事・管理部門の方

回収者数：1099名

APAC全域 | 勤務形態・駐在員

- 感染拡大の落ち着いた東アジアはオフィス勤務への回帰、拡大の続く東南アジアは在宅勤務へのシフトが見られる
- 駐在員の赴任/帰任に関しては、多くの企業において従来の予定を変更していない

国		東アジア			東南アジア						
		中国	韓国	台湾	シンガポール	マレーシア	ベトナム	タイ	インドネシア	フィリピン	
回答社数		357社	31社	159社	48社	61社	110社	42社	179社	112社	
勤務形態	現在の勤務形態	オフィス勤務	42%	45%	75%	46%	11%	43%	36%	39%	9%
		シフト制	34%	13%	18%	17%	10%	20%	14%	33%	10%
		在宅勤務	12%	32%	2%	35%	61%	22%	36%	20%	46%
		休暇付与	0	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	8%
		操業停止中	1%	0%	0%	0%	11%	1%	0%	1%	19%
		その他	10%	10%	5%	2%	7%	13%	14%	8%	9%
駐在員	駐在員の現地赴任や帰任への影響	赴任の中止 / 時期の調整	-	16%	23%	31%	36%	27%	31%	30%	29%
		帰任の中止 / 時期の調整	-	10%	13%	13%	18%	17%	17%	16%	20%
		本来予定になかった赴任を実施	-	3%	1%	2%	2%	1%	5%	1%	0%
		本来予定になかった帰任を実施	-	6%	1%	4%	10%	3%	5%	7%	14%
		影響なし	-	71%	69%	60%	52%	65%	60%	61%	56%

APAC全域 | 業績

- 全て国において少なからず業績への影響がある企業が多く、人件費を含む固定費の削減により利益を確保するリカバリー策が検討されている

国		東アジア			東南アジア						
		中国	韓国	台湾	シンガポール	マレーシア	ベトナム	タイ	インドネシア	フィリピン	
回答社数		357社	31社	159社	48社	61社	110社	42社	179社	112社	
業績	通期売上高の昨年度比減少割合	50%～（中国：長期的な悪影響）	18%	6%	9%	15%	26%	17%	17%	8%	31%
		30～50%（中国：短期的な悪影響）	55%	35%	25%	35%	41%	28%	48%	54%	42%
		10～30%	-	39%	35%	38%	25%	45%	29%	31%	19%
		0～10%（中国：影響は大きくない）	5%	19%	31%	13%	8%	10%	7%	7%	8%
	リカバリー策	駐在員の帰任	-	3%	3%	6%	16%	13%	12%	32%	30%
		新規採用の削減・延期	-	32%	17%	38%	31%	35%	60%	36%	22%
		外部委託費の削減	-	19%	13%	6%	15%	11%	19%	18%	13%
		人員の一時調整	-	10%	13%	6%	11%	23%	12%	29%	24%
		従業員の賃金調整	-	3%	4%	2%	5%	7%	10%	11%	24%
		その他固定費の削減	-	32%	18%	27%	28%	27%	21%	33%	20%
		日本本社からの支援	-	26%	14%	15%	25%	15%	14%	8%	18%
		業績回復への投資活動	-	23%	28%	10%	18%	14%	19%	14%	21%
		その他	-	23%	37%	23%	21%	24%	19%	12%	15%

APAC全域 | 人材募集①

- 人材募集に関しては、従来計画通りに遂行しようとする企業とリカバリーのため求人減らそうとする企業がほぼ半々の結果となった

国		東アジア			東南アジア						
		中国	韓国	台湾	シンガポール	マレーシア	ベトナム	タイ	インドネシア	フィリピン	
回答社数		357社	31社	159社	48社	61社	110社	42社	179社	112社	
人材募集	人材募集計画全体への影響	求人需要が増加	6%	0%	3%	6%	3%	2%	0%	1%	0%
		求人需要が減少	29%	52%	23%	42%	48%	45%	45%	54%	47%
		従来計画通り	65%	48%	74%	52%	49%	53%	55%	45%	53%
	オフィス勤務の人員計画 (営業部門、管理部門、 企画部門所属など)	求人需要が増加	42%	0%	3%	6%	3%	1%	2%	1%	0%
		求人需要が減少	58%	32%	13%	25%	23%	30%	21%	30%	27%
		従来計画通り	-	45%	61%	40%	52%	43%	45%	41%	43%
		該当なし	-	23%	23%	29%	21%	26%	31%	28%	30%
	技術職の人員計画	求人需要が増加	67%	0%	2%	4%	2%	1%	0%	0%	2%
		求人需要が減少	33%	19%	4%	17%	16%	20%	24%	18%	18%
		従来計画通り	-	23%	31%	13%	34%	26%	17%	39%	37%
		該当なし	-	58%	62%	67%	48%	53%	60%	44%	44%
	工員の人員計画	求人需要が増加	-	0%	1%	2%	0%	1%	0%	1%	1%
		求人需要が減少	-	6%	6%	6%	18%	11%	10%	26%	13%
		従来計画通り	-	19%	11%	4%	10%	19%	17%	17%	17%
		該当なし	-	74%	82%	88%	72%	69%	74%	56%	69%

APAC全域 | 人材募集②

- 先行きの不透明さから、感染拡大が終息しても人材の補充に踏み切ること躊躇する企業が多い模様

国		東アジア			東南アジア						
		中国	韓国	台湾	シンガポール	マレーシア	ベトナム	タイ	インドネシア	フィリピン	
回答社数		357社	31社	159社	48社	61社	110社	42社	179社	112社	
人材募集	感染拡大が終息したら、人材を補充しますか？	はい	40%	29%	35%	50%	43%	48%	45%	41%	40%
		いいえ	58%	71%	65%	50%	57%	52%	55%	59%	60%
	人材募集を再開する時期	3月	21%	0%	13%	4%	2%	25%	0%	3%	3%
		4月	10%	3%	4%	2%	13%	24%	2%	2%	6%
		5月	4%	0%	2%	0%	8%	23%	2%	4%	6%
		6月	-	3%	3%	4%	0%	15%	5%	3%	4%
		判断できない	65%	94%	79%	90%	77%	10%	90%	87%	81%
	2020年度の新卒採用への影響	求人需要が減少	13%	26%	11%	19%	26%	20%	21%	17%	21%
		影響なし	37%	29%	40%	19%	21%	27%	19%	18%	27%
		新卒採用計画を中止	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%
該当なし		50%	45%	50%	63%	52%	53%	60%	61%	52%	

APAC全域 | 面接の実施方法①

- 当面の間、面接を見合わせる企業が多いものの、面接を実施する場合はFace to Faceで行いたいとする企業が多い

国		東アジア			東南アジア						
		中国	韓国	台湾	シンガポール	マレーシア	ベトナム	タイ	インドネシア	フィリピン	
回答社数		357社	31社	159社	48社	61社	110社	42社	179社	112社	
面接の実施方法	1次面接の実施方法	Web形式	27%	13%	10%	17%	16%	18%	26%	17%	18%
		F2F形式	17%	23%	54%	35%	51%	30%	31%	18%	21%
		当面、面接実施を見合わせ	45%	45%	26%	42%	7%	45%	33%	3%	53%
		その他	10%	19%	10%	6%	16%	7%	10%	61%	9%
	最終面接の実施方法	Web形式	8%	6%	11%	17%	34%	14%	17%	6%	9%
		F2F形式	36%	32%	54%	40%	0%	37%	48%	34%	28%
		電話形式	0%	3%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	4%
		当面、面接実施を見合わせ	48%	42%	25%	42%	46%	41%	31%	53%	53%
		その他	9%	16%	8%	2%	3%	8%	5%	8%	7%
	F2F面接を実施する際の注意点	面接官と被面接者の間に一定の距離をあける	52%	45%	55%	50%	48%	51%	45%	47%	46%
		マスク着用と面接前消毒	51%	61%	67%	17%	43%	58%	62%	49%	32%
		検温	48%	32%	42%	31%	43%	33%	33%	45%	30%
		その他	13%	13%	12%	4%	5%	5%	7%	10%	6%
		F2F面接を実施しない	34%	26%	14%	44%	39%	27%	33%	39%	46%

APAC全域 | 面接の実施方法②

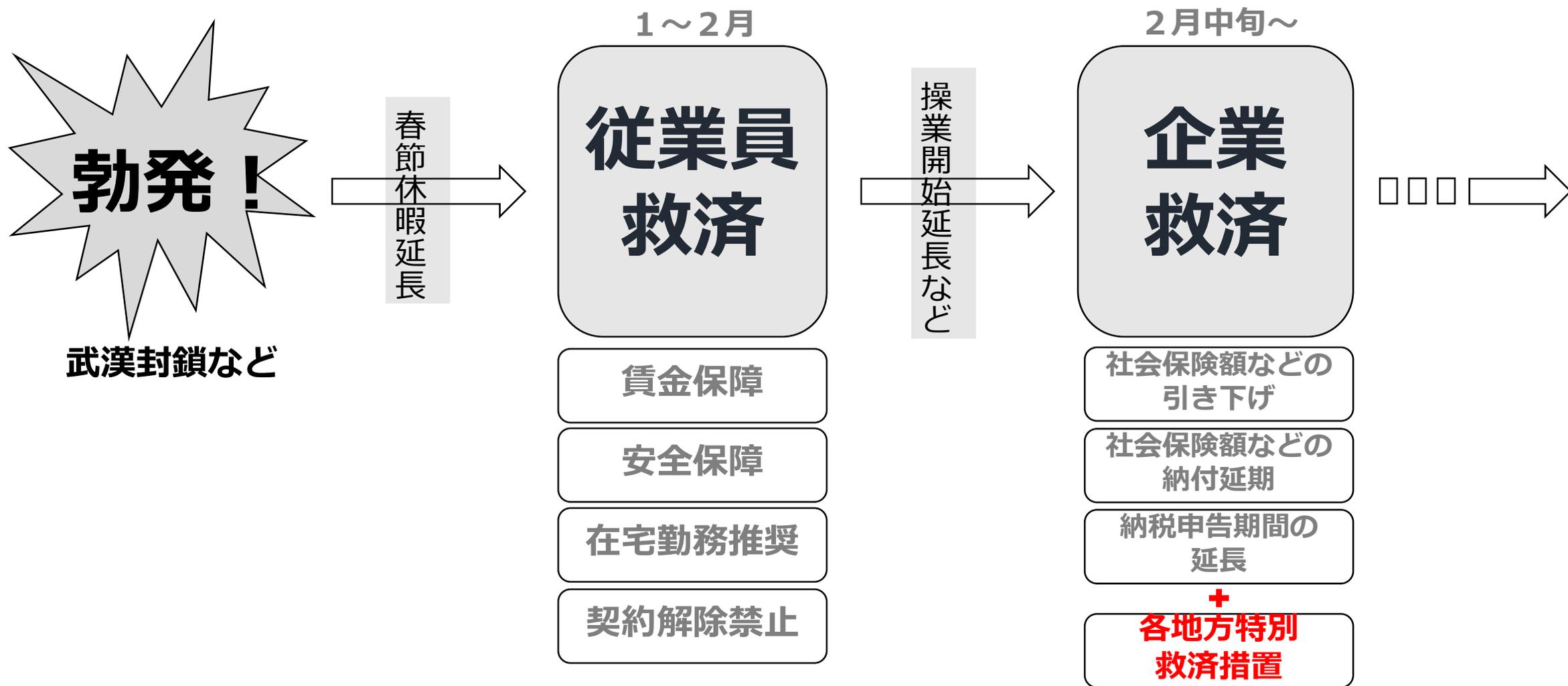
- Web面接で使用している会議システムは、各国で特色があるものの、総じてSkypeの利用が多いことが分かった

国		東アジア			東南アジア						
		中国	韓国	台湾	シンガポール	マレーシア	ベトナム	タイ	インドネシア	フィリピン	
回答社数		357社	31社	159社	48社	61社	110社	42社	179社	112社	
面接の実施方法	Web面接で使用している会議システム	Skype	18%	23%	34%	58%	46%	46%	52%	30%	46%
	ZOOM	6%	10%	19%	23%	18%	15%	21%	12%	11%	
	Cisco Webex	4%	0%	1%	2%	11%	0%	0%	2%	3%	
	WhatsApp	0%	0%	0%	8%	11%	0%	5%	11%	0%	
	LINE	0%	3%	11%	0%	0%	8%	24%	3%	0%	
	Kakaotalk	0%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Google ハングアウト	0%	0%	2%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	
	MS Teams	0%	0%	3%	13%	0%	11%	12%	0%	0%	
	Vcube	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Whereby	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	WeChat	42%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	QQ	6%									
	その他	11%	13%	4%	10%	7%	11%	7%	11%	10%	
	Web面接を実施しない	43%	65%	47%	21%	30%	39%	31%	53%	49%	

01

中国

中国 | 政府指示にみられる基本的な姿勢



中国 | 政府から発令された主な措置や通達

1月23日: **武漢封鎖**

1月25日: 国民の海外渡航の自粛を勧告、海外団体旅行を停止

1月27日: **春節休暇延長**（国務院）⇒その後各地で発表

1月31日: 在宅勤務の推奨（北京）

2月 6日: 多人数での会食禁止（北京）

2月14日: 市外からの入京者へ14日間の**隔離措置**（北京）⇒その後各地で発表

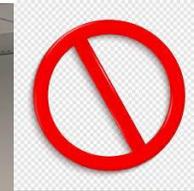
2月25日: 感染状況が深刻な国からの隔離措置を順次開始（各地方政府）

3月28日: 現在有効なビザ及び在留許可による**中国への入境を一時停止**
（外交部及び移民管理局）

3月29日: **海外便の減便**

各航空会社それぞれ1路線のみ、毎週1便を超えてはならない
（民航局）

中国 | 生活状況



1mを下回ってはいけない



2.5m²を下回ってはいけない

中国 | 生活状況



1 車両に数名程度

2月17日



乗車率は30%程度

3月9日



乗車率は40%程度

4月13日

中国 | 各業態の景況感

自動車
自動車部品



消費者の購買意欲が低下。
生産停止期間のダメージも大きい。

観光
飲食



移動制限や隔離政策の影響甚大。
飲食店は事業精算も。

広告



オンライン移行で安定。

IT
通信



比較的安定。

半導体
半導体設備



コロナ禍でも政府投資継続。
影響は小さい。

02

東南アジア

シンガポール | COVID19の影響による現状



感染者数 : 3252

死亡者数 : 10

施策 : Circuit Breaker

解除予定日 : 5月4日

規制内容 : ほとんどの職場を閉鎖し、定員制限と距離の確保を厳しく取り締まる

- 必要不可欠なサービスとローカル・グローバルサプライチェーンに不可欠な重要な経済部門を除く全ての職場を閉鎖
- 全ての学校は在宅指導
- 交通機関は通常通り運行
- 定員制限と距離の確保（現行のセーフディスタンシング）を厳守(\$300~5,000の罰則)

政府の主な対応・補償 : 積極的な介入・補償を行っている

- Jobs Support Scheme (JSS)
シンガポール人または永住権保持者の給料(\$4,600までを上限)の25%~75%を国が補助する制度
- 商業用不動産の固定資産税を最大で全額払い戻す方針(不動産の家主は借り手に還元しなければならない)
- コロナの影響を大きく受けているホテル業界や航空業界の社員を、政府主導のサーベイ作成によるアンケート回収業務のために一時的に雇用。

入国・出国 : 厳しく制限し事前承認が必要

- 入国 : シンガポールに入国するすべてのシンガポール国籍者、永住者、長期滞在ビザ保持者は、指定施設で14日間の隔離となる。それ以外は原則入国禁止
- 労働ビザ所持者（帯同ビザ保持者を含む）は、入国・帰国に当たり人材開発省（MOM）の事前承認が必要。
- 新規の就労ビザに関しては、ほとんどが承認おらず

マレーシア | COVID19の影響による現状



感染者数 : 4987

死亡者数 : 82

施策 : MCO(movement control order)

解除予定日 : 4月28日 (2度延長済み)

規制内容 : ほとんどの職場を閉鎖し、定員制限と距離の確保を厳しく取り締まる

- 必要不可欠なサービスと一部の特定産業を除いて全ての職場を閉鎖
- 生活に必要なサービスの利用目的以外での外出は禁止
- 公共交通機関は運行時間に制限有り(朝6-10時、夕方17-22時)
- 警察は活動制限令に違反した者に対し、反則金を徴収することで違反を解決し刑事手続に進むことが可能

政府の主な対応・補償 : 賃金補償制度

- 賃金補助制度
3ヶ月間に限り、RM4,000以下の収入を得ている現地従業員一人一人に対して、各企業の雇用主に支給される経済的な補助金

入国・出国 : 厳しく制限し警察の許可が必要

- 入国 : マレーシア人、永住者、長期滞在ビザ保持者
- 出国 : それぞれの国の大使館から書類による同意を得て、最寄りの警察署から空港までの移動に係る許可を得ること。

フィリピン|COVID19の影響による現状



感染者数：5223

死亡者数：335

施策： ECQ (Enhanced Community Quarantine) 解除予定日：4月28日(1度延長済み)

規制内容：最も厳しい規制

- 全家庭が自宅検疫（隔離）を行う。
- 交通機関は停止し、警察官による検疫措置が強化されている。
- 必要不可欠な食糧・医療サービスは継続となる。
- アウトソーシング（BPO）及び輸出志向産業は、最低限の労働体制及び適切な距離確保措置等が講じられることを条件に稼働を維持する。
- 全在外公館において査証発給を一時的に停止。そしてフィリピン国外にいるビザ取得者の全ての査証を無効とみなす。

政府の主な対応・補償：低所得者への補償金を支給

- 低所得の1800万世帯に対して1世帯あたり最大で月5000ペソ～8,000ペソ(約1万～1万7千円)を2カ月支給。
- 13か月給与（年末に支払われる基本給1か月分の手当）の先払いを推奨。
- 2月まで勤務していた従業員に対しては、労働局に給与明細と共に申請をすれば、5000ペソの支給あり。

入国・出国：出国をするとビザは取り消しに

- 入国：フィリピン人、永住者以外の入国は原則禁止
- 出国：査証を保持しているが、ACR I カード（Alien Certificate or Registration Identity Card）のリリースを待っている外国人の出国を認める

ベトナム | COVID19の影響による現状



感染者数 : 266

死亡者数 : 0

施策 : 全国規模の社会隔離

解除予定日 : 4月15日

規制内容 : まだ規制は緩い状態

- 国営企業以外の企業については、企業の長は、ウイルス蔓延の状況に基づき、引続き社員に出勤をさせるか否かを自ら決めて良い。
(日系企業の大半は在宅勤務の対応を行っている)
- 飲食店の営業は完全停止し、公共交通機関も禁止。

政府の主な対応・補償 : 失業者に現金支給を検討中

COVID-19の影響を受けた国民、特に貧困世帯や失業者などに対し現金支給を現在、協議中。

入国・出国 : 外国人の入国は禁止/出国の制限は無し

- 入国 : 全ての外国人の入国を停止 (外交または公用目的など政府が認める特別な場合の入国者は特例有)
- 出国 : 特に制限なし

タイ | COVID19の影響による現状



感染者数 : 2613

死亡者数 : 41

施策 : 夜間外出禁止令

解除予定日 : 未定

規制内容 : バンコクはまだロックダウンせず

- 夜間外出禁止令(22:00~4:00)
罰則規定: 禁固2年もしくは4万バーツ以下の罰金またはその併科を課される
- 感染の危険のある区域や施設の閉鎖 (原則、コンビニ、スーパー、病院、薬局等、生活に必要な施設のみ時間限定で継続運営。その他飲食店はテイクアウト、デリバリーは対応。)
- ロックダウンしている県もあるがバンコクはまだ半数以上の企業が通常のオフィス勤務をしている。

政府の主な対応・補償 : 失業者に対する補償

- 不可抗力による失業者に対する補償

危険感染症を含む不可抗力での失業者に対して1日あたり賃金の満額62%を最長90日間保証

- 雇用者、被雇用者の社会保険拠出金の引き下げ 社会保険料の料率引下げ 社会保険の料率を3月~5月分について、雇用者は賃金(最大月額15,000バーツ)の4%、被雇用者(社会保険加入者)は同1%とする (通常は雇用者と被雇用者の社会保険料の料率は5%)

入国・出国 : 出国制限なし

- 入国 : タイ人、永住者、長期滞在ビザ保持者以外の入国は原則禁止。
現状では、ビザのみでワークパーミット(WP)を有していない場合の入国は不可。WPを保有していない家族の入国は不可(従って、現時点で家族が帰国すると再入国不可)
- 出国 : 特に制限なし

インドネシア | COVID19の影響による現状



感染者数：4839

死亡者数：459

施策：大規模な社会制限

解除予定日：4月23日（地域により異なる）

規制内容：ほとんどの職場を閉鎖

- 社会的に必要とみなされた業種（医療、食品、スーパー、一部許可を得た製造業等）のみ職場での活動が許される。
- 活動が禁じられた業種では、在宅勤務が推奨される。
- 活動が禁じられた業種で職場での活動があった場合、その個人に対し最大1億ルピア（約69万円）の罰金が科せられる。

政府の主な対応・補償：税制優遇、現金支給

- 税制優遇（所得税・関税など）
- 貧困層に対する現金の給付

入国・出国：出国の制限は無し

- 入国：インドネシア人、永住者、長期滞在ビザ保持者以外の入国は原則禁止
- 出国：特に制限なし

03

インドネシア

インドネシア | コロナ問題 主な流れ

- 3月2日** 3月2日 国内で初の感染者（2人）を確認。
いずれも、2月14日に陽性と確認された日本人女性とダンスをし、同月16日に発熱⇒陽性。
- 3月14日** ジャカルタ州知事は、ジャカルタ州内の企業に対し、職場での活動の自粛要請と併せ、公共交通機関の制限（主にバス、電車の便数制限）を発表。
- 3月31日** インドネシア政府は、一部の例外を除いてすべての外国人のインドネシア入国、及びトランジットを禁止。
例外として入国が認められるのは、インドネシア国民、及び 滞在許可 ITAS を保有する外国人とした。
-
- 4月3日** 保健大臣規程にて、インドネシア全土で、例外の業種を除き、職場での活動を禁止。
例外として活動が認められるのは、医療、製造業、輸出入業、物流業、ホテルなどとした。
但し、細則は各地域の行政（州／県単位）にて定めること、とした。
- 4月7日** ジャカルタ州知事規程にて4月10日より、例外の業種を除き、職場での活動を禁止。
例外として活動が認められるのは、医療、輸出入業、物流業、ホテルなどとした。※製造業は含まれなかった。
- 4月12日** 西ジャワ州知事規程にて4月15日より、日系製造業が集中するブカシ県にて、例外の業種を除き、職場での活動を禁止。例外として活動が認められるのは、医療、輸出入業、物流業、ホテルなどとしたが、製造業においては、工業省へ申請さえすれば活動が認められるとなり、多くの製造会社が申請を急いでいる。

インドネシア | 企業・国民に対する政府からの優遇措置

所得税の免除

(条件:年収2億ルピア以下)

※約137万円以下

※20年9月まで

輸入時前払い法人税の免除

(条件:業種限定、および18年度の年次
確定申告を行っている)

※20年9月まで

法人税30%減額

(条件:業種限定、および18年度の年次
確定申告を行っている)

※20年9月まで

貧困者を限定とし、60万~100万ルピア/世帯を配給

※約4~7千円/世帯

※ジャカルタの月額最低賃金427万ルピア (約3万円/月)からすると相当に低い



自宅待機による賃金の減額を行う場合、減額に対し労働者側の合意を得ることを条件とする。

※最低賃金労働者からの合意を得られづらい。政府は介入せず、会社任せ。

※合意が得られなかった場合、「固定給」を100%支給し続けることとなる。

※固定給とは、“xxxルピア/月”と設定する月額固定の基本給や手当を指す。

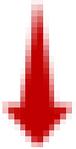
インドネシア | 各業態の景況感

製造業
(自動車・
自動車部品)



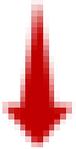
大手車メーカーは、各社4月下旬まで一時的な生産停止を行っている。
サプライチェーンは従業員を自宅待機させ、再稼働を待つ。

その他
製造業



生産活動を行うも、現状は受注残の生産のみという会社が多数。
人員整理、または事業撤退を検討される会社からの相談が多数

観光
飲食



稼働率10%以下となり壊滅的な状況が続く。
事業清算も起きている。

IT
通信



第1四半期は安定だが、コロナ問題が収束するまでユーザーによる
新規投資がないことから、第2四半期以降は低迷が予測される。

保険
(医療・生
命)



国民の不安意識の高ぶりから、保険の加入が増え続けている。
人材紹介の依頼もほとんどは保険業となっている。

ii

ポストCOVID-19と日本企業の挑戦

コロナインパクト

1. リアルの消滅
2. 本質回帰
3. 変革の好機
4. グローバル化の揺り戻し

大きな流れ

BEFORE
コロナ

WITH コロナ

ポストコロナ

企業
経営

- ✓ コスト削減（外注費ほか）
- ✓ ARの回収、APの延期
- ✓ 資金調達（ミルク代）
- ✓ 短期戦略見直し（今期）
- ✓ 構造改革

1. 存在価値・あり姿の再定義
2. 新経営計画
3. サプライチェーン再構築・
業界再編

人
・
組織

- ✓ 人材ポーカー
- ✓ 制度の二極化
- ✓ 組織文化の変化
- ✓ 柔軟な組織運営

1. 新組織体系
2. ローカルによる現地事業推進
3. ギグワーカー、フリーランス

何をすべきなのか、企業経営

コスト削減は簡単。売上維持、延ばすことは本当に難しい

守

1. 構造改革
2. 固定費の流動費化
 - 1) 業務のアウトソーシング
 - 2) 雇用形態見直し（委託）

攻

1. 外部との連携強化
2. 競合・スタートアップの事業買収
3. アク・ハイヤー

人・組織へのインパクト

制度、組織改編の好機

1. 人材ポーカー：人材の大胆な入れ替え
2. 制度の二極化：職務型、成果型への移行加速
3. 組織文化の変化：ローコンテクスト、高い表現力
4. 柔軟な組織運営：組織再編、集約と分散

有事のリーダーシップ

経営は、自らの強い言葉で社員へ継続的に発信し続ける。

平時

- 社内調整型
- プロセス重視

時間がかかる
責任所在不明

有事

- 独裁型
- 結果、実行力重視

自身の「価値観」
に基づく判断