



【WEBinar】

東アジアにおけるCOVID-19 実態調査レポートと
「DXとWith COVID-19」が導く人と組織の新常識

2020年5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5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.

本日のプログラム

15:05-15:25 (第一部)

東アジアにおけるCOVID-19実態調査レポートと現地報告

15:25-15:45 (第二部)

「DXとWith COVID-19」が導く人と組織の新常識

i

東アジアにおけるCOVID-19 実態調査レポートサマリ

調査概要

調査目的：東アジアにおける新型コロナウイルスの現状の実態調査

調査方法：WEB調査

調査言語：日本語、英語、中国語、韓国語

調査期間：2020年4月29日～2020年5月8日

対象エリア：中国、香港、韓国、台湾

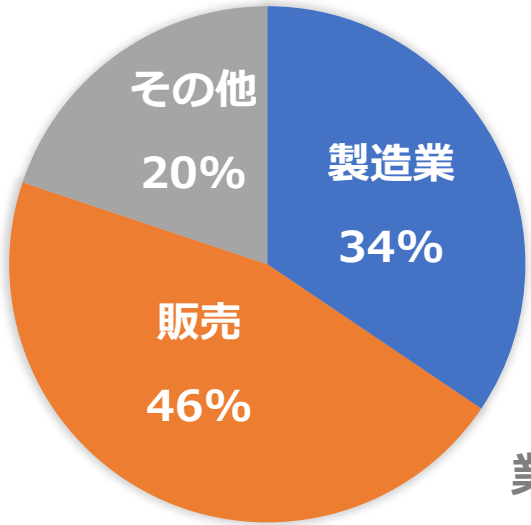
調査対象：上記対象エリアの日系企業の人事・管理部門の方

回収者数：623名

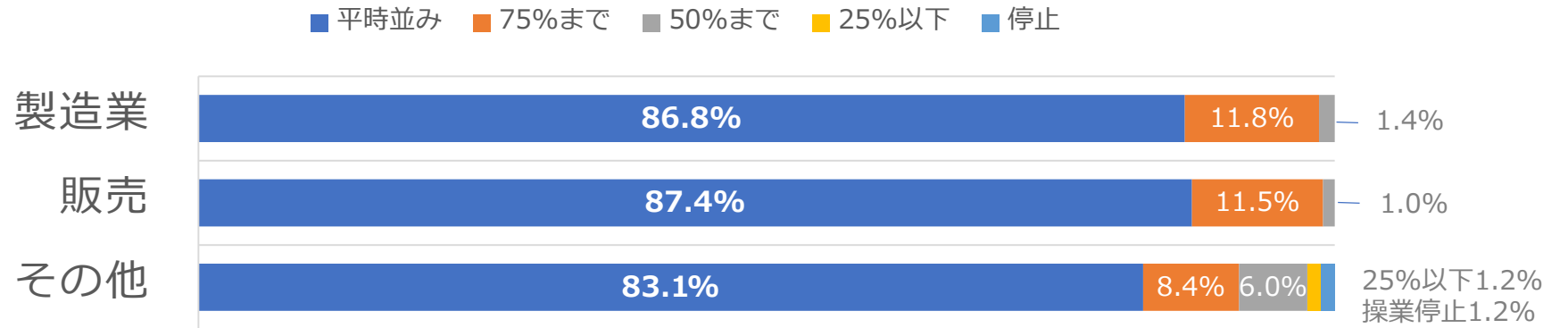
中国 | 5月サーベイ業種別概況



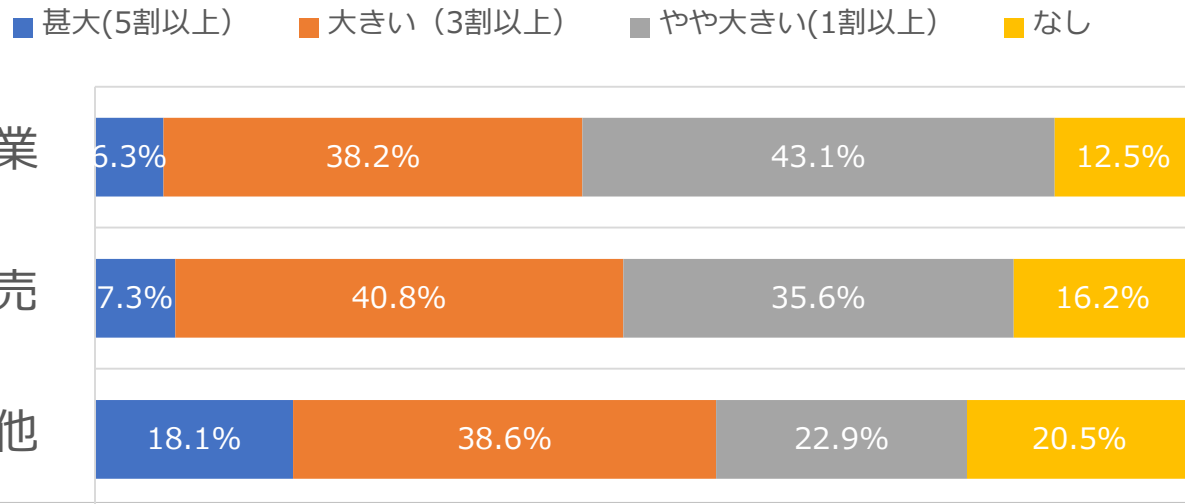
業種別回答割合 (418社)



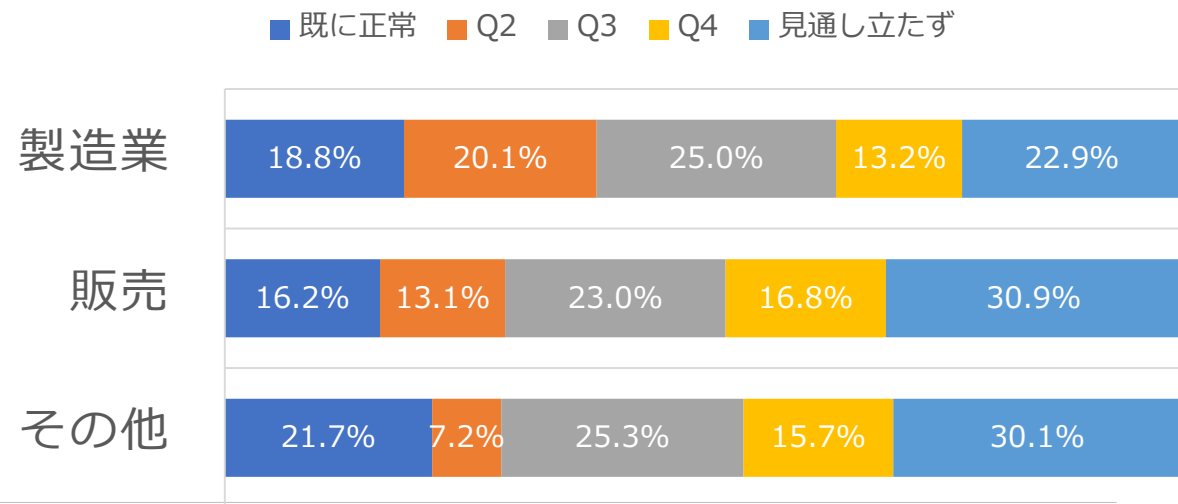
現稼働状況



業績インパクト

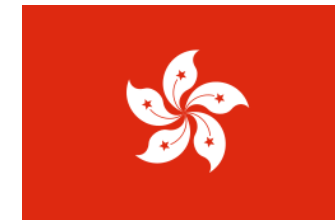


業績回復見通し

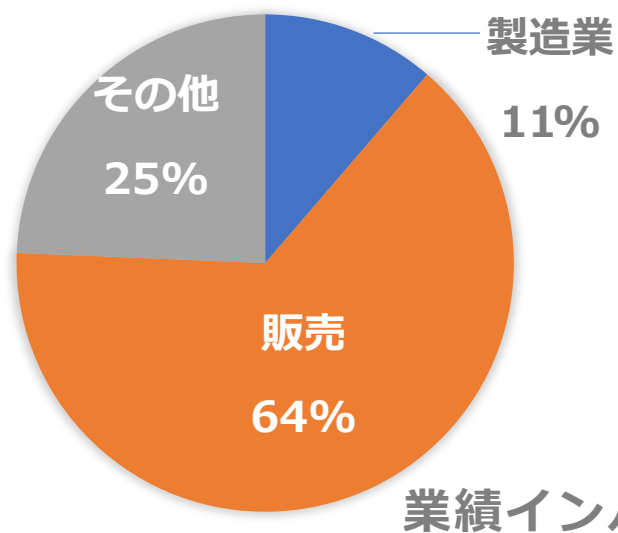


※Q2(4月-6月) Q3 (7月-9月) Q4 (10月-12月)

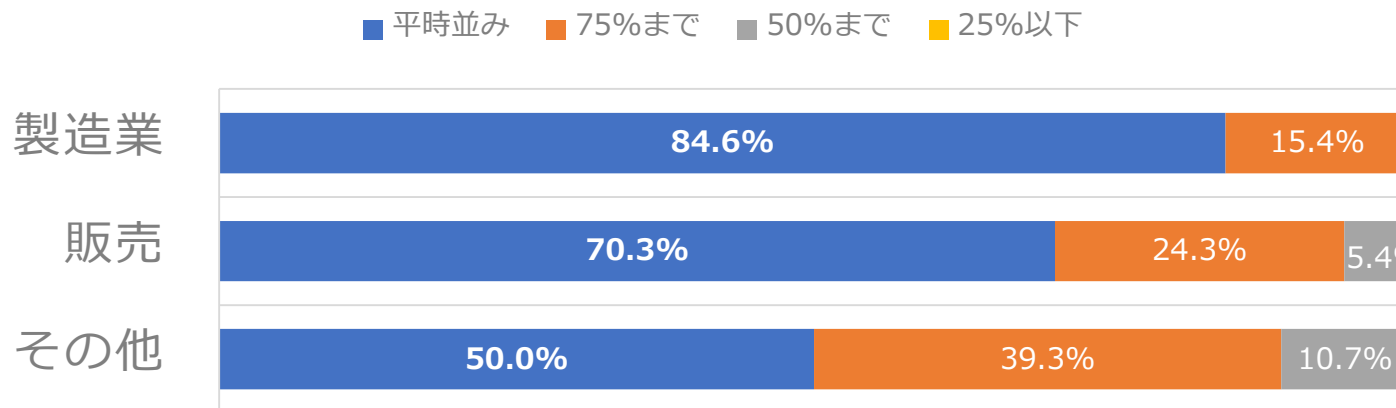
香港 | 5月サーベイ業種別概況



業種別回答割合 (115社)

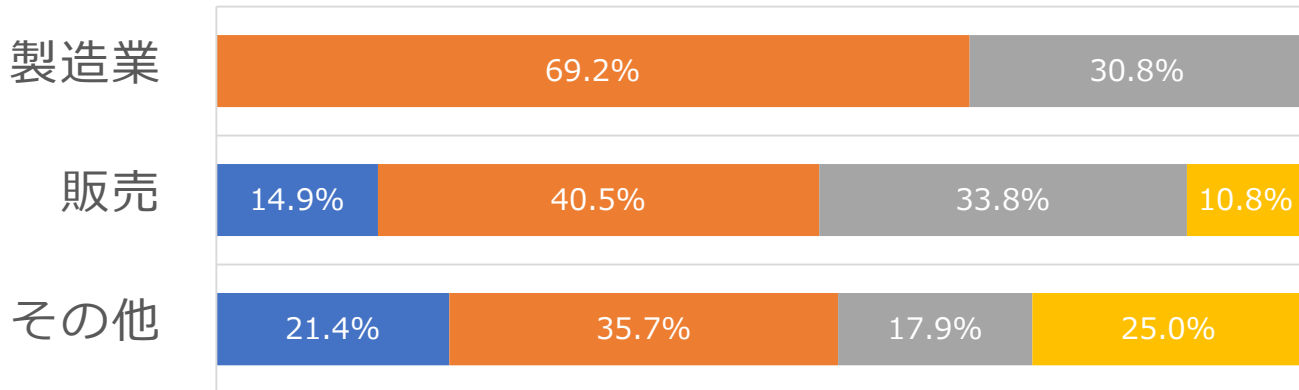


現稼働状況



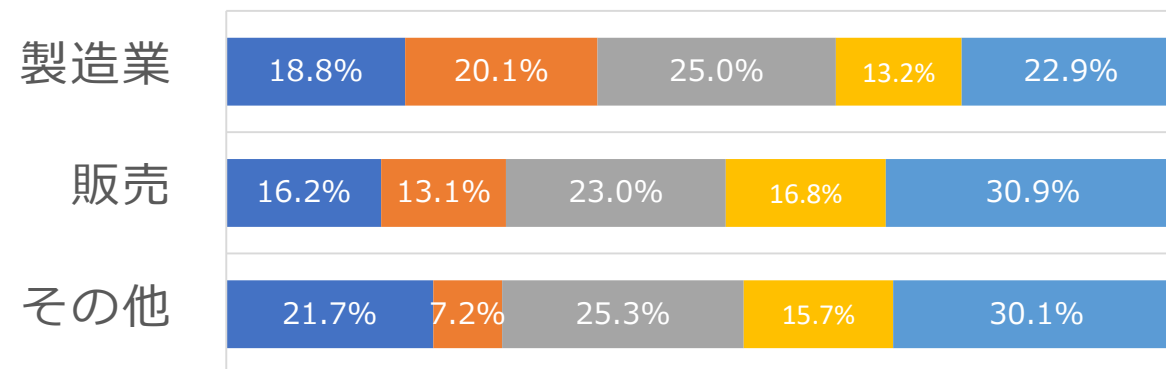
業績インパクト

■ 甚大(5割以上) ■ 大きい(3割以上) ■ やや大きい(1割以上) ■ なし



業績回復見通し

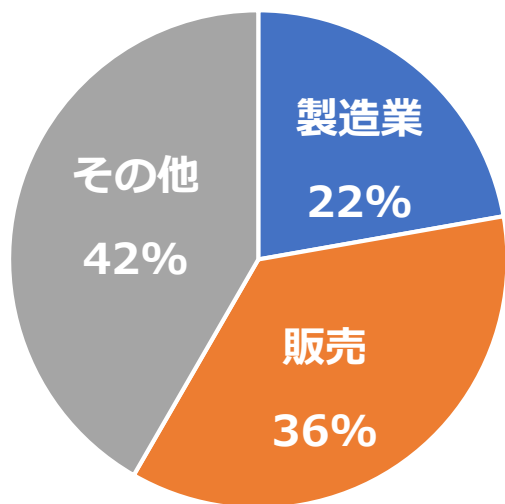
■ 既に正常 ■ Q2 ■ Q3 ■ Q4 ■ 見通し立たず



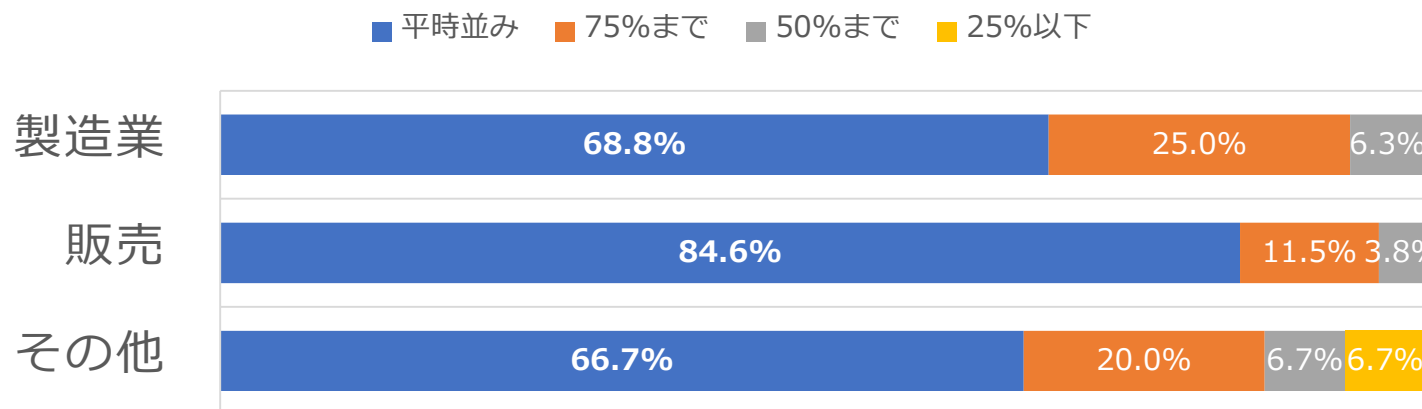
台湾 | 5月サーベイ業種別概況



業種別回答割合 (72社)

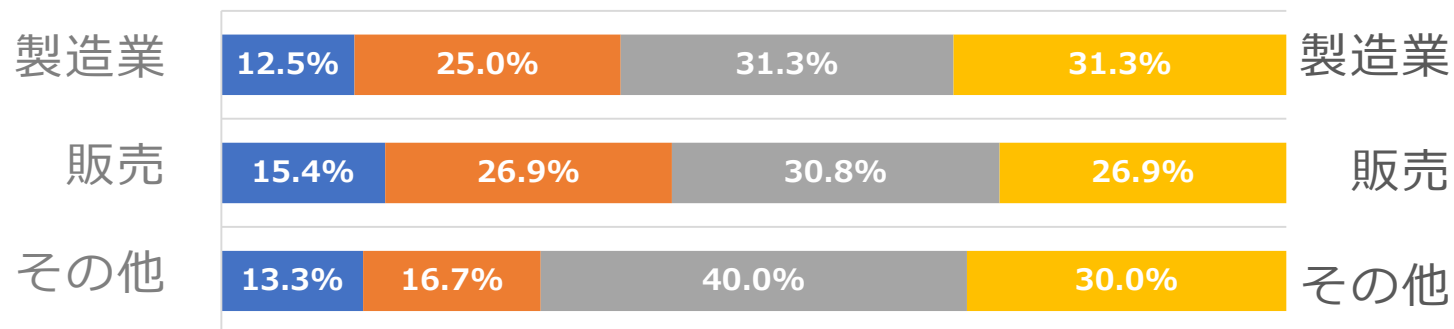


現稼働状況



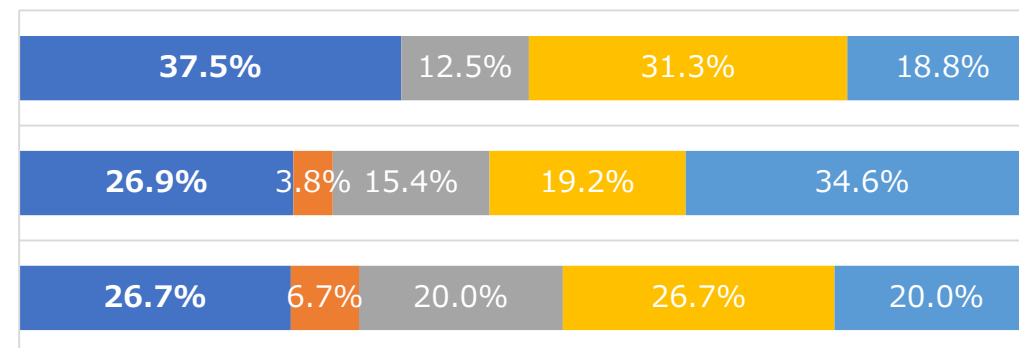
業績インパクト

■ 甚大(5割以上) ■ 大きい(3割以上) ■ やや大きい(1割以上) ■ なし



業績回復見通し

■ 既に正常 ■ Q2 ■ Q3 ■ Q4 ■ 見通し立たず





一定数の回答を得られず割愛

東アジア4カ国地域 | 勤務形態

- 感染拡大が落ち着き、オフィス勤務に回帰している企業が増加

			中国	香港	韓国	台湾	合計
回答社数			418社	115社	18社	72社	623社
勤務 形態	現在の勤務形態 ※香港のみ複数回答	オフィス勤務	309	82	10	52	453
		シフト制など柔軟な勤務モデル	77	35	4	10	126
		在宅勤務・テレワーク	5	19	4	5	33
		休暇（無給）を手配	-	1	-	-	1
		休暇（年次有給消化を促す）を手配	2	2	-	-	4
		休暇（特別有給休暇を支給）を手配	1	1	-	-	2
		操業・生産を停止	1	-	-	-	1
		その他	23	3	-	5	31

東アジア4カ国地域 | 勤務形態／前調査比

■ 中国

- ✓ 在宅勤務割合11.1ポイント減
- ✓ オフィス勤務回帰31.6ポイント増

■ 台湾

- ✓ 両時期共、オフィス勤務7割超
- ✓ 5月在宅勤務割合5ポイント増

国	中国		韓国		台湾	
	5月	3月	5月	3月	5月	3月
調査月	5月	3月	5月	3月	5月	3月
回答社数	418	357	18	31	72	159
オフィス勤務	73.9%	42.3%	55.6%	45.2%	72.2%	74.8%
シフト制	18.4%	34.5%	22.2%	12.9%	13.9%	18.2%
在宅勤務	1.2%	12.3%	22.2%	32.3%	6.9%	1.9%
休暇付与	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	0.5%		0.0%		0.0%	
	0.2%		0.0%		0.0%	
操業停止中	0.2%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	5.5%	10.4%	0.0%	9.7%	6.9%	5.0%

※香港は同項目での前回調査がないため割愛

東アジア4カ国地域 | 稼働状況

- 中国では86%、その他の国地域でも70%以上の企業が正常時並みの稼働率を回復
- コロナウイルス感染拡大の抑制に成功していた台湾においては、殆どの企業が正常稼働を継続。他国においては3/4月に回復したとする企業が大半

国・地域		中国	香港	韓国	台湾	合計	
回答社数		418社	115社	18社	72社	623社	
業績	現在の稼働率	正常時並み(76%~100%)	361	77	12	53	503
		正常時の51%~75%	46	31	5	13	95
		正常時の26%~50%	9	7	1	4	21
		正常時の25%以下	1	-	-	2	3
		操業・生産を停止	1	-	-	-	1
	現在正常時並みと回答した企業の回復時期	コロナウイルスの影響下でも正常稼働	50	11	8	44	113
		3月	161	15	-	5	181
		4月	119	17	1	2	139
		5月	31	15	3	2	51

東アジア4カ国地域 | 業績影響

- 上期売上高に対して30%以上の影響があると回答した企業は、台湾で36%、中国48%、香港57.4%
- 7割近い企業が、今年度中の業績回復見通しであると回答する一方で、3割は正常回復までの見通しが立たないと回答

国・地域		中国	香港	韓国	台湾	合計	
回答社数		418社	115社	18社	72社	623社	
業績	上期（2020年1～6月）における売上高への影響（昨年度比）	甚大な影響がある(売上5割以上)	38	17	-	10	65
		大きな影響がある(売上3割以上)	165	49	7	16	237
		やや影響がある(売上1割以上)	149	34	5	25	213
		ほとんど影響はない(売上1割未満)	66	15	6	21	108
	業績回復までに要する期間	既に正常時並みに回復済・影響がない	76	11	3	21	111
		Q2(2020年4月～6月)中	60	4	1	3	68
		Q3(2020年7月～9月)中	101	37	3	12	153
		Q4(2020年10月～12月)中	64	30	5	18	117
		正常回復までの見通しが立たない	117	35	6	18	176

東アジア4カ国地域 | 業績影響 / 前調査比

■ 中国

- ✓ 売上3割以上のインパクトがある 25ポイント減
- ✓ ほとんど影響がない 11ポイント増

■ 台湾

- ✓ 両時期ともに、売上3割以上のインパクトがある 3割以上

国	中国		韓国		台湾	
	5月	3月	5月	3月	5月	3月
調査月	5月	3月	5月	3月	5月	3月
回答社数	418	357	18	31	72	159
甚大な影響がある (売上5割以上)	9.1%	18.2%	0.0%	6%	13.9%	9%
大きな影響がある (売上3割以上)	39.5%	55.5%	38.9%	35%	22.2%	25%
やや影響がある (売上1割以上)	35.6%	-	27.8%	39%	34.7%	35%
ほとんど影響はない (売上1割未満)	15.8%	4.8%	33.3%	19%	29.2%	31%

※香港は同項目での前回調査がないため割愛

東アジア4カ国地域 | 採用計画

- 半分以上の企業で採用計画自体は予定通りとしながらも、先行き不透明感から当面の採用を凍結と回答する企業と欠員補充を行う企業で二分。

国・地域		中国	香港	韓国	台湾	合計	
回答社数		418社	115社	18社	72社	623社	
人材募集	人材募集計画全体への影響	求人需要が増加	13	1	-	3	17
		求人需要が減少	194	54	9	24	281
		計画通りに実施	211	60	9	45	325
	現在の主な人材募集理由	増員	69	13	4	15	101
		欠員補充	162	34	3	32	231
		当面の採用を凍結	187	70	11	25	293
	人材募集再開時期	4月(再開済)	127	15	5	30	177
		5月	13	4	1	-	18
		6月	12	3	-	2	17
		7月以降	44	11	2	7	64
		人材補充をしない	86	52	7	16	161
		判断できない	136	31	3	17	187

東アジア4カ国地域 | 採用計画／前調査比

■中国

- ✓ 3月比、求人需要減が17.3ポイント増。比例して採用計画通りとの回答が14.2ポイント減
- ✓ 採用開始目途の判断がつかないが、32.2ポイント減

■台湾

- ✓ 3月比、求人需要減が10ポイント増。比例して採用計画通りとの回答が11.7ポイント減
- ✓ 採用開始目途の判断がつかないが、55ポイント減

国	中国		韓国		台湾	
	5月	3月	5月	3月	5月	3月
調査月	5月	3月	5月	3月	5月	3月
回答社数	418	357	18	31	72	159
求人需要が増加	3.1%	6.2%	0.0%	0.0%	4.2%	2.5%
求人需要が減少	46.4%	29.1%	50.0%	51.6%	33.3%	23.3%
計画通りに実施	50.5%	64.7%	50.0%	48.4%	62.5%	74.2%
採用再開時期 3月	n/a	21.0%	n/a	0.0%	n/a	12.6%
採用再開時期 4月	30.4%	10.1%	27.8%	3.2%	41.7%	4.4%
採用再開時期 5月	3.1%	4.2%	5.6%	0.0%	0.0%	1.9%
採用再開時期 6月	2.9%	-	0.0%	3.2%	2.8%	2.5%
採用再開時期 7月以降	10.5%	n/a	11.1%	n/a	9.7%	n/a
人材補充をしない	20.6%	n/a	38.9%	n/a	22.2%	n/a
採用再開時期の判断ができな	32.5%	64.7%	16.7%	93.5%	23.6%	78.6%

※香港は同項目での前回調査がないため割愛

東アジア4カ国地域 | 面接手法／前調査比

■中国

- ✓ 3月比、1次面接で19ポイント、最終面接で20.8ポイント対面式の面接に回帰

■台湾

- ✓ 半数以上が対面であると回答する一方で、3月比非対面の面接のポイントが増加（1次面接6.6ポイント、最終面接9.6ポイント増）

国	中国		韓国		台湾	
調査月	5月	3月	5月	3月	5月	3月
回答社数	418	357	18	31	72	159
【一次面接】 Web/電話形式	26.8%	27.2%	11.1%	12.9%	16.7%	10.1%
【一次面接】 対面形式（オフライン）	36.4%	17.4%	38.9%	22.6%	58.3%	54.1%
【一次面接】 当面、面接実施を見合わせ	32.3%	45.1%	38.9%	45.2%	18.1%	25.8%
【一次面接】 その他	4.5%	10.4%	11.1%	19.4%	6.9%	10.1%
【最終面接】 Web/電話形式	6.9%	7.8%	0.0%	47.6%	22.2%	12.6%
【最終面接】 対面形式（オフライン）	56.7%	35.9%	61.1%	8.7%	55.6%	54.1%
【最終面接】 当面、面接実施を見合わせ	32.3%	47.6%	27.8%	41.9%	16.7%	25.2%
【最終面接】 その他	4.1%	8.7%	11.1%	16.1%	5.6%	8.2%

※香港は同項目での前回調査がないため割愛

東アジア4カ国地域 | 収束後の検討措置 (戦略／組織)

		中国	香港	韓国	台湾	合計	
		418社	115社	18社	72社	623社	
収束後実施検討している措置	戦略の見直し ※複数回答	拠点機能の見直し	74	22	4	14	114
		自社の業態見直し	116	14	3	17	150
		商品ラインナップの見直し	66	16	3	21	106
		ターゲット顧客の見直し	128	23	3	23	177
		販売戦略・チャネルの見直し(オンラインマーケティングの推進等)	152	34	8	27	221
		サプライチェーンの再構築(部品調達先の見直し等)	78	19	3	13	113
		特になし/その他選択 (コメントなし)	72	14	3	14	103
		その他	5	-	-	2	7
	組織体制の見直し ※複数回答	グループ企業間または外部企業との戦略的提携推進(統合、M&A含む)	47	12	1	13	73
		グループガバナンス体制の再構築	69	13	2	13	97
		自社組織の再設計(部門統合、職掌の見直し、組織のフラット化等)	148	40	7	27	222
		組織内の権限・責任体制の見直し	124	23	3	20	170
		新たな会議体・タスクフォースの設置(部門横断型チーム等)	107	15	2	12	136
		特になし/その他選択 (コメントなし)	98	24	7	17	146
その他		-	-	-	-	-	

東アジア4カ国地域 | 収束後の検討措置（業務／人員計画）

		中国	香港	韓国	台湾	合計	
		418社	115社	18社	72社	623社	
収束後実施検討している措置	業績管理・業務プロセスの見直し ※複数回答	収益管理の強化(セグメント別収益の見える化等)	163	26	3	22	214
		リスク管理の強化(BCPの導入、与信管理の強化等)	157	36	9	27	229
		業務プロセスの見直し(アウトソーシング、自動化等)	86	23	4	24	137
		社員コミュニケーション・情報共有ツールの導入 (オンライン会議ツール等)	216	43	12	46	317
		特になし/その他選択(コメントなし)	50	10	3	6	69
		その他	-	-	-	-	-
	人員数の最適化 ※複数回答	ローカル社員の増員	96	18	7	25	146
		ローカル社員の減員	87	21	1	10	119
		駐在員の増員	7	3	1	2	13
		駐在員の減員	108	30	3	8	149
		雇用形態の切り替え (フルタイムからパートタイムや派遣形態、またはその逆)	44	11	-	6	61
		特になし/その他選択(コメントなし)	142	35	8	32	217
		その他	8	-	1	-	9

東アジア4カ国地域 | 収束後の検討措置（人事制度／その他）

			中国	香港	韓国	台湾	合計
			418社	115社	18社	72社	623社
収束後実施検討している措置	人材管理の見直し ※複数回答	成果主義人事の導入・促進(成果創出に基づく報酬分配等)	101	16	5	17	139
		社員の賃金水準の適正化	138	24	4	14	180
		社員の福利厚生費の見直し(退職金を含む)	54	5	4	8	71
		ローカルの管理職人材、プロフェッショナル人材の育成強化	185	30	6	29	250
		将来のローカルリーダー人材の早期選抜・育成	136	23	5	17	181
		タレントマネジメントのIT化	23	4	-	5	32
		リモートワークの推進・定着化	76	23	4	26	129
		社員の健康管理の強化	143	10	6	21	180
		特になし／その他選択（コメントなし）	28	11	2	8	49
		その他	-	-	-	-	-
	人件費以外のコストの見直し ※複数回答	オフィス賃貸費用の見直し(オフィス縮小・移転等)	83	31	3	15	132
		自社施設・設備費用の見直し(刷新による効率化、遊休設備の売却等)	84	11	-	14	109
		外注費用の圧縮	106	13	3	16	138
		在庫管理・物流費用の圧縮	144	35	7	22	208
		その他支出の見直し	238	37	13	36	324

01

中国

中国 | 主な制限緩和の動き

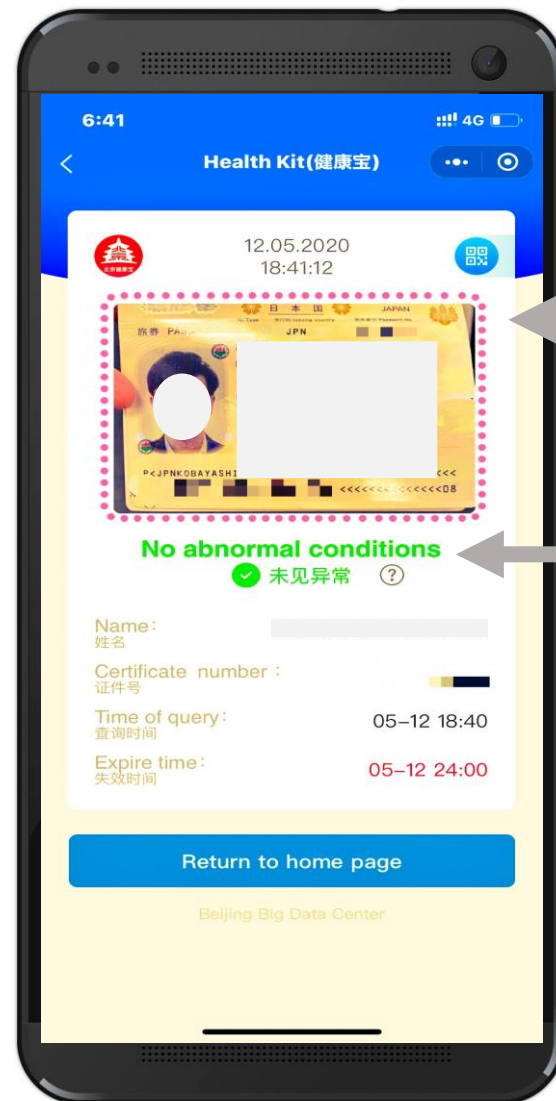
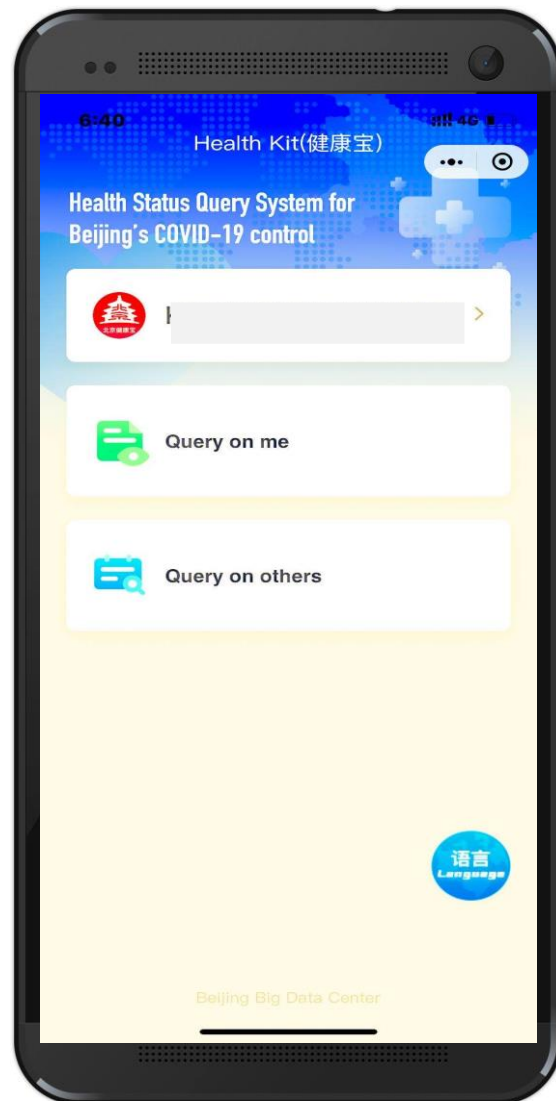
日付	出来事	備考
3月18日	衛生当局通達：マスク未着用許可	特定状況の場合（人が密集していない場所／風通しの良い場所のみ）
4月 08日	武漢封鎖解除	
4月09日	学校再開時期公布（31 省区市）	除く／北京市・湖北省
4月29日	北京市：突発公衆衛生事件等級引き下げ （Ⅰ級からⅡ級へ）	30日から 中国国内では湖北省のみがⅠ級になる
4月29日	国内低リスク地区→北京への移動者 隔離観察不要	
4月29日	全人代の開催日が発表	5月21日～全国政協十三届参事会議 5月22日～十三届全国人大三次会議
5月08日	国務院、商業施設やレストラン、映画館 再開可能	十分なウイルス対策を前提に大型イベントなども実施可能に
5月08日	上海市：突発公衆衛生事件等級引き下げ （Ⅱ級からⅢ級）	9日から

中国 | 生活状況

	健康 コード	体温 検査	パス ポート	
地下鉄への乗車		○	△	外国人はパスポート提示 が求められる場合も
オフィスビルへの入館	△	○	△	事前登録や入館制限が 厳格なビルも
レストランでの外食	○	○		3名を超える予約 不可の店舗も
ホテルでの宿泊	○	○	○	ホテルによっては別途資 料準備が必要
居住区出入り	△	△	△	一部居住区は引き続き 非居住者の進入を制限



Health Kit (健康コード) ※北京



毎日色が変化

健康状態を表示

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



乗車率は50%程度

5月14日

中国 | 各業態の景況感

自動車
自動車部品



購買意欲低下
生産停止期間のダメージ大

観光
飲食



影響甚大 / 飲食店事業精算も

広告



オンライン移行で安定

IT
通信



比較的安定

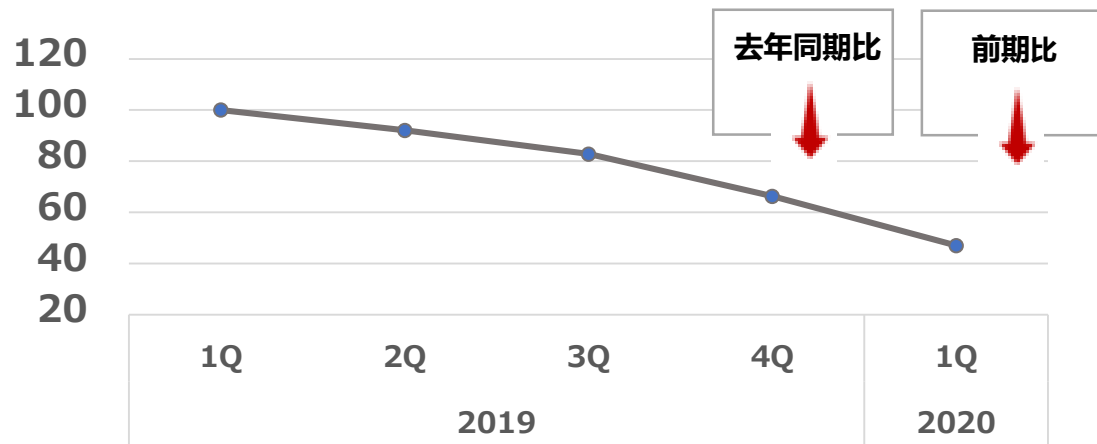
半導体
半導体設備



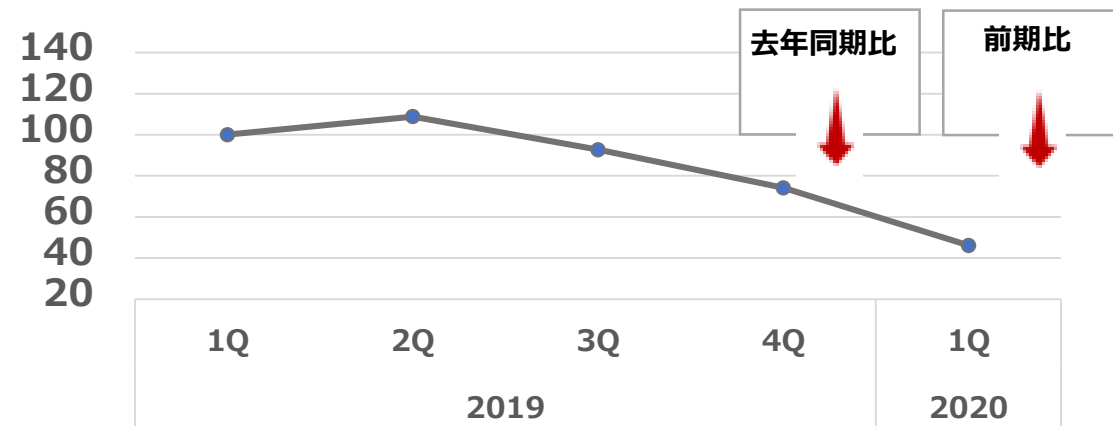
政府投資継続 / 影響小

中国 | 各業態の景況感(求人数)

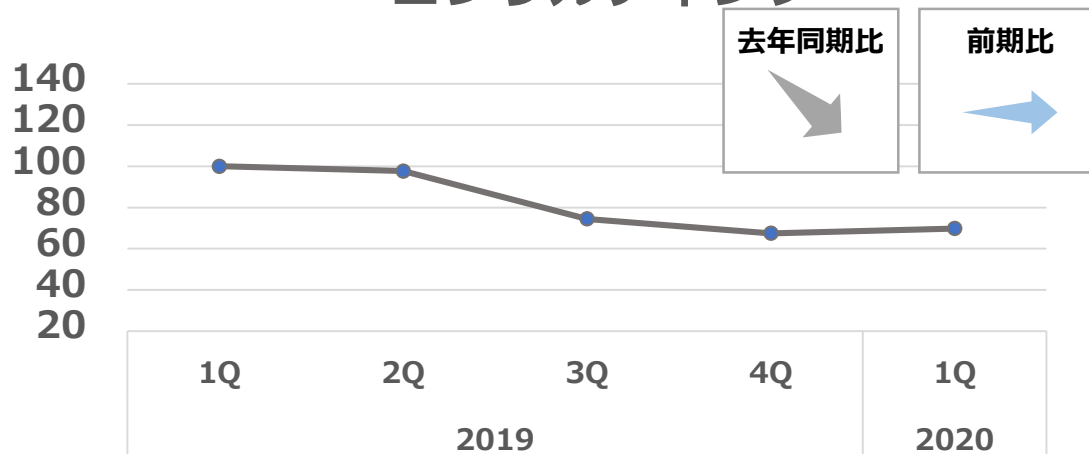
製造業



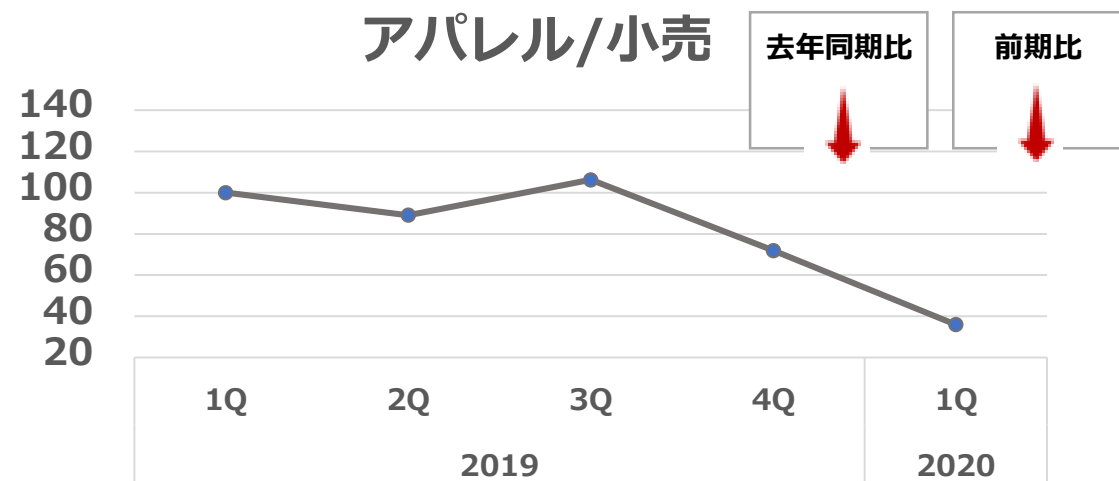
貿易/輸出入



コンサルティング

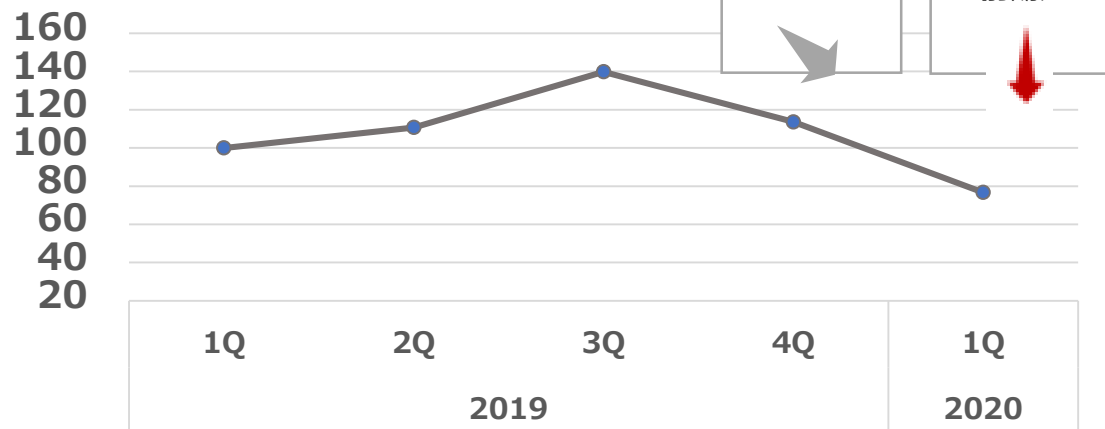


アパレル/小売

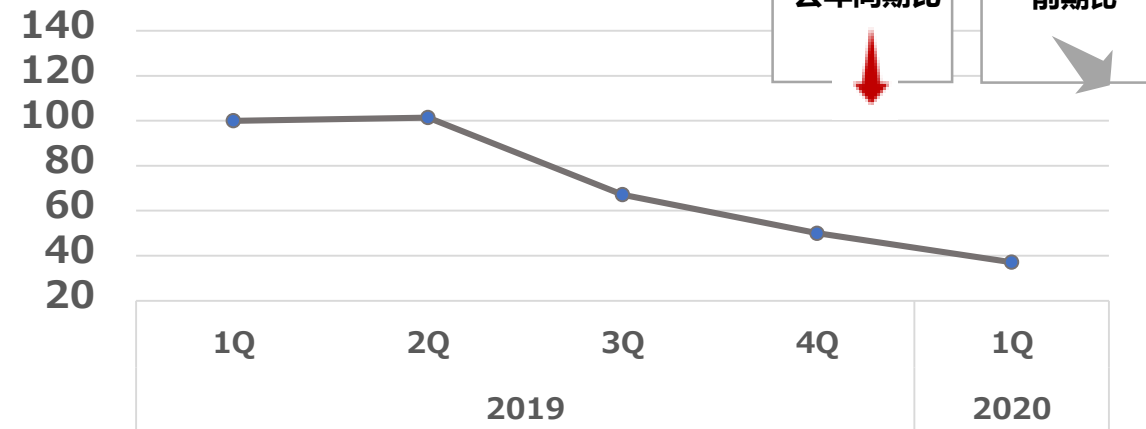


中国 | 各業態の景況感(求人数)

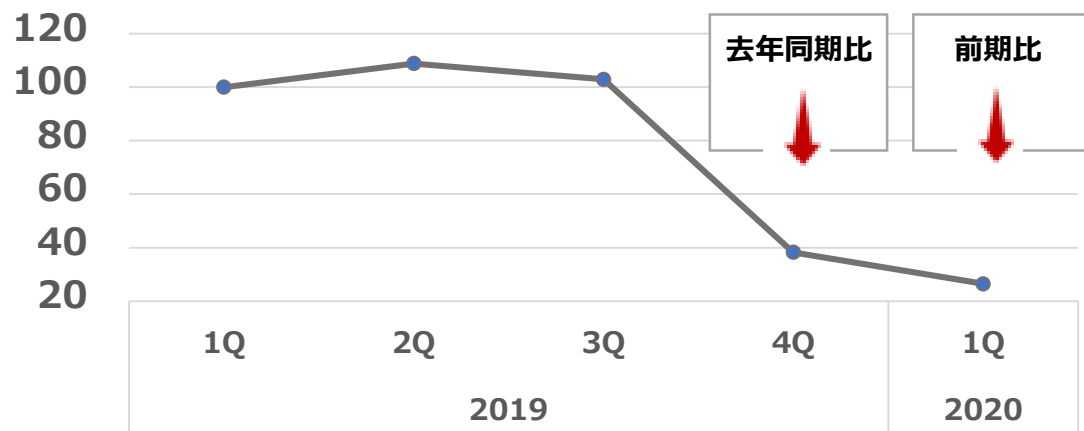
IT/通信



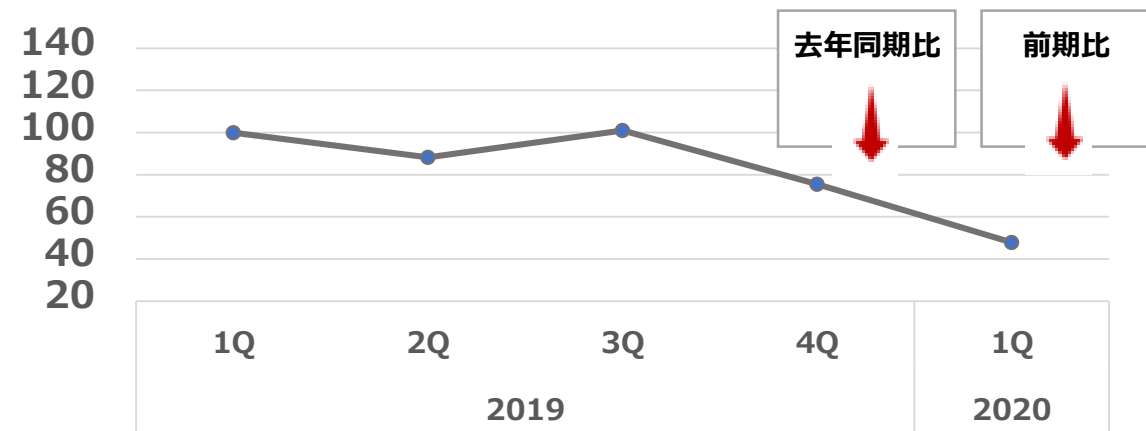
物流/倉庫



不動産/建築



金融/銀行



02

香港

香港 | 政府から発令された主な措置や通達

日付	出来事	備考
1月25日	公共衛生対応レベル「3.緊急対応レベル」に引き上げ	最高レベル
1月27日	中国湖北省訪問歴のある 非香港住民入境制限	過去14日間の訪問歴
1月31日	学校休校発表	幼稚園～中学校(高校含む)
2月4日	香港－中国間 境界を3か所に制限	
2月8日	中国本土からの入境者強制隔離	香港居民、中国居民双方
2月26日	永久居民 1万香港ドル (約14万円) 支給発表	18歳以上
3月5日	企業向け補助金支給発表	飲食業から開始
3月25日	すべての香港到着者14日間強制隔離	香港居民・非居民双方
3月30日	飲食店運営・公共场所での活動制限開始	罰則規定あり
4月1日	店舗営業制限／禁止策発表	
4月8日	雇用補助制度を含む追加経済救済パッケージを発表	
5月4日	中国本土で製造拠点をもつ香港企業の強制隔離措置の免除開始	
5月5日	学校再開、店舗営業制限・禁止の一部解除発表	

香港 | 各業態の景況感

商社
製造業



中国内工場の業務停止→失業率拡大

物流



製造減、消費減→物流量の減少

観光



観光客大幅減少→収益大幅下落

小売
飲食



無給休暇・リストラ増
営業制限緩和により改善期待

金融



比較的安定

業界別支援

経済救済策全体にGDP9.5%、総額2,875億香港ドル（4兆円超）拠出

<第一弾>

- a) 食品・飲食業への資金助成
- b) 旅行業への資金助成
- c) 小売業への資金助成
- d) 法曹界への支援
- e) 教育機関、教育関連産業等への支援
- f) 保育所・託児所への支援
- g) 金融サービス業への支援
- h) 不動産業への支援
- i) 旅客・貨物運送業への支援
- j) 芸術文化、クリエイティブ産業への支援

<第二弾>

- a) 航空業、航空関連産業への支援
- b) 建設業への支援
- c) 展示会産業および展示会出展者、参加者への支援

雇用補助制度

800億香港ドルの雇用補助制度、150万人の労働者（労働人口の30%）を救済

強制退職積立金に加入しているすべての企業（外資含む）が対象

6月～11月までの6か月間、従業員の給与の50%、最大9,000香港ドル（12万強）を補助。

受給条件: 上記6か月間における人員整理を行わないこと。違反の場合返金・罰則あり。

03

台湾

台湾 | 政府から発令された主な措置や通達

日付	出来事	備考
12月31日	武漢肺炎情報を把握、検疫強化を指示	武漢からの直行便乗客・乗務員に検疫
1月31日	マスクを中央政府管理下	医療機関等必要なところに適切に配布
2月2日	新学期始業を25日以降に繰り下げ	冬休み2週間延長
2月5日	中国全土を「渡航中止」対象	
2月6日	マスク購入実名制開始	
2月7日	中国（香港・マカオ含む）滞在歴ある外国人の入国禁止	過去14日以内
3月10日	COVID-19の隔離者／休業者への補償制度発表	
3月18日	原則すべての外国人の入境を禁止	特別居留許可保有者対象外
3月21日	全世界を「渡航中止・退避勧告」レベルに引上げ	
4月1日	公共交通機関利用時のマスク着用・検温の義務化	
4月9日	接待を伴う酒場やダンスホールの営業停止	
5月8日	防疫新生活様式へシフト 台湾プロ野球、世界に先駆け観客入り試合の実施	

台湾 | COVID-19の影響による現状

感染者数：440人 死亡者数：7人

台湾内での新規感染者（海外流入除く）：30日連続ゼロ

防疫新生活様式にシフト

～個人による防疫対策をしっかり行い、防疫措置に協力している店舗への消費を奨励～

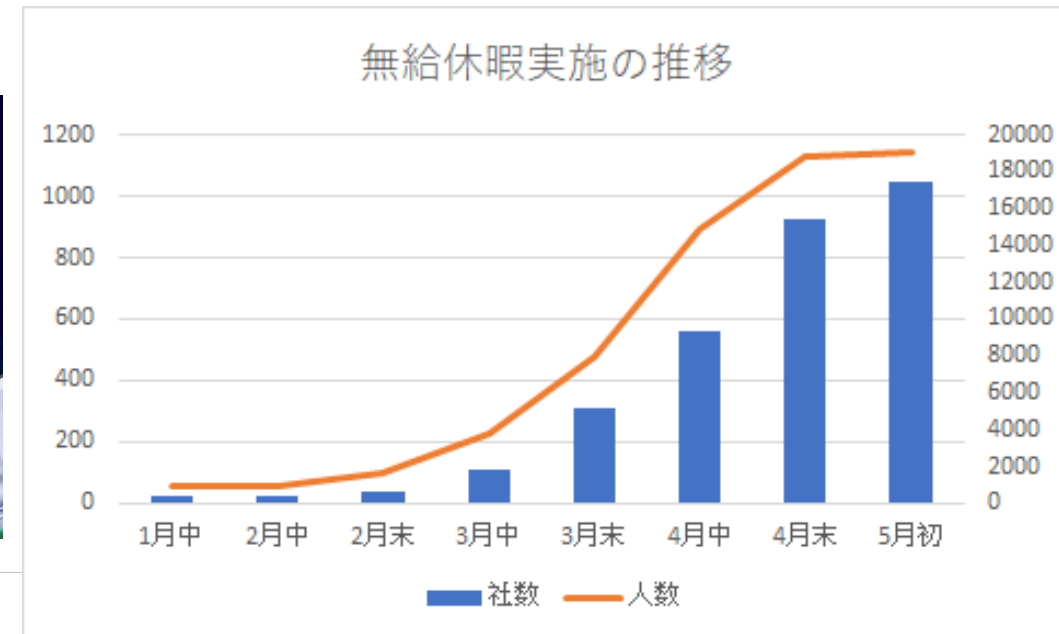
- ・手洗い・咳エチケットの推奨
- ・ソーシャルディスタンスの確保：（室内では1.5M以上 屋外では1M以上と設定）
- ・公共交通機関でのマスク着用義務



台湾 | COVID-19の影響による現状

政府の主な補償

- ①防疫補償：在宅隔離あるいは在宅検疫が必要とされた人に1,000元/日（≒3,572円）
- ②低中所得者及び弱者（児童・高齢者・障害者）を持つ世帯：1500元/一人あたりを支給
- ③タクシー及び観光バス等の運転手：10,000元/月×3か月を支給
- ④水道・電気工事や建築業等の自営業者に：30,000元/一回のみ
- ⑤**売上が50%以上減少した企業（小売り・飲食・卸売・美容・ウェディング等）**
 - ：4割分の社員給料補助（上限20,000元/一人あたり）
 - ：事業継続給付金（10,000元/正社員一人あたり）



台湾 | 各業態の景況感

電子部品
半導体



5G・AI関連需要増
在宅勤務・遠隔学習の需要増

その他
製造業



中国依存／外需向けは低迷

観光・航空
飲食



無給休暇の拡大、リストラ

IT・
情報サービス



比較的安定

バイオ医療



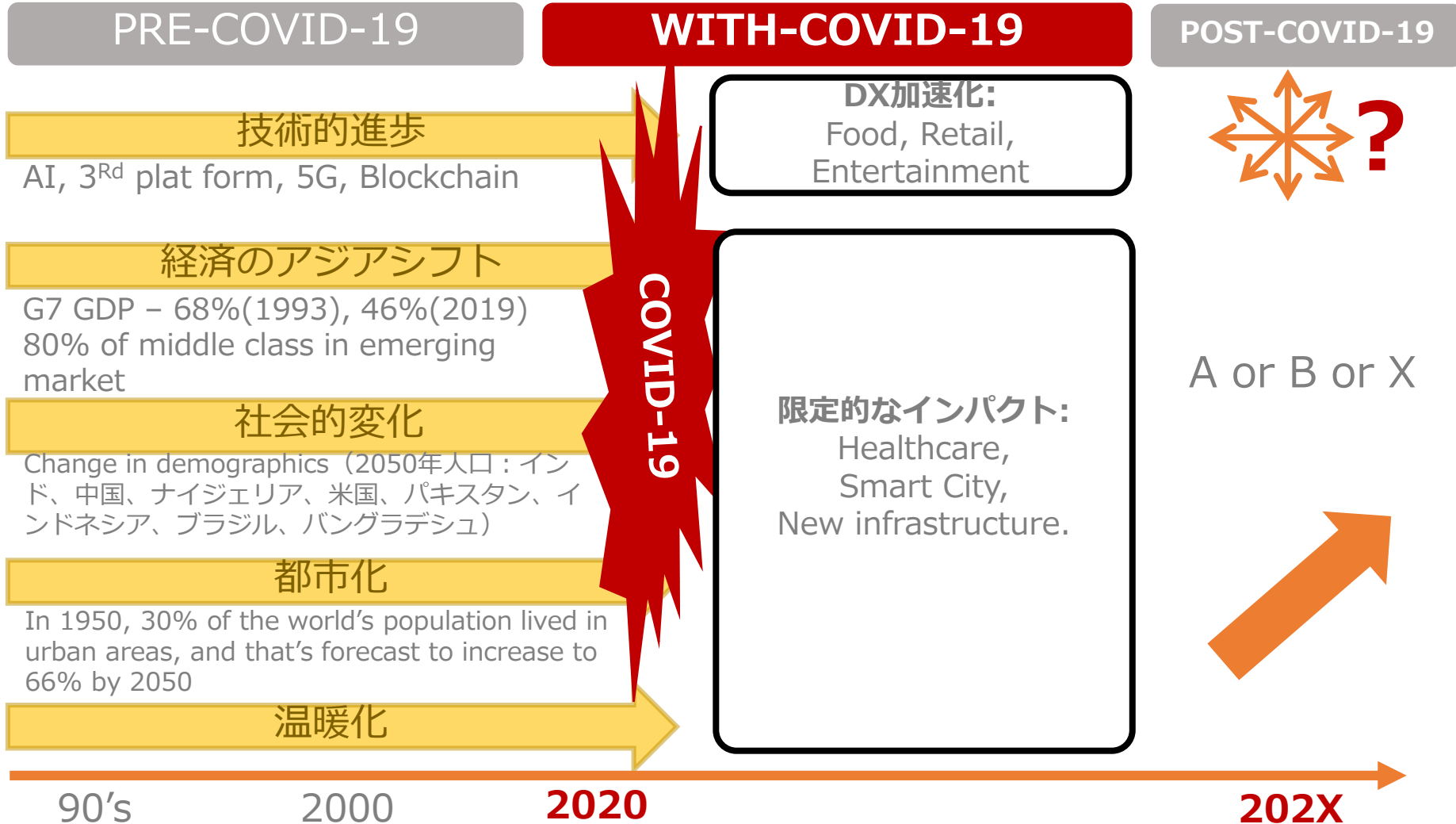
転注の増加による成長

ii

「DXとWith COVID-19」が導く 人と組織の新常識

メガトレンド

COVID-19は変化を早めるきっかけ



BCPから新BCPへ

これからはしばらくはCOVID-19と付き合う時代

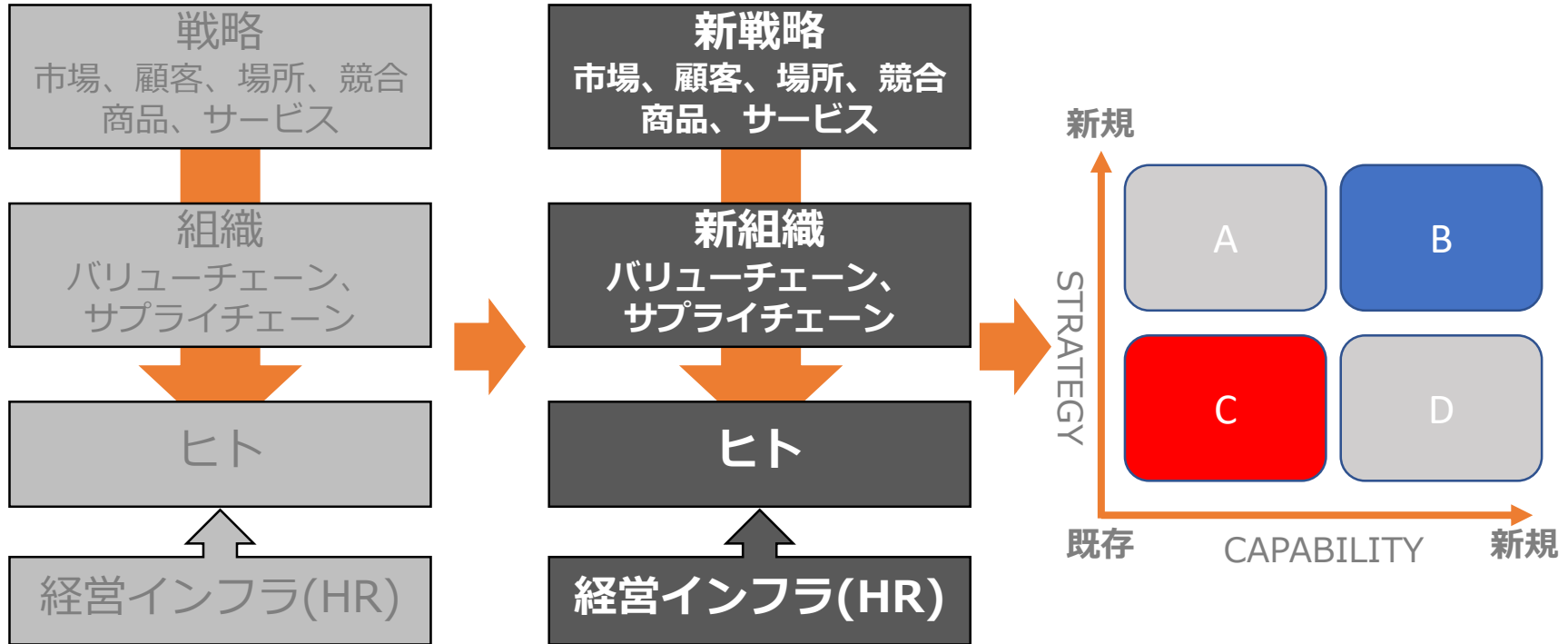
PRE-COVID-19

WITH-COVID-19

POST-COVID-19

昔の前提、
予測に基づくBCP

全く予測が出来ない状況下の
新BCP（新常态）



新BCP（新常態）下で求められるヒト

Expect the unexpectedの世界、「ヒト」でしか
差異化できない時代

これからの人材

既存知×既存知=新知

妄想力、変態、尖り、
柔軟性、俊敏性

1.OSの確認 & アップデート
2.APPSの選別

サイエンス&アートに
基づくアセスメント
ハードVSソフトスキル

• 調達（内部、外部：アクハイヤー）

必要に応じた人材の入れ替え
柔軟な雇用形態

新BCP下で求められるインフラ(HR)

今まで以上に「ヒト」、個人に着目した経営が求められる

はら落ち 経営

意味付け（再定義）、目的

- 求められるリーダーシップ
- 人事のアップデート

言葉、価値観
コーチング、メンタリング

- 外発的仕組みの再整備→内発的
動機に基づく仕組み

衛生要因の再整備