

## 新型コロナウイルスによるビジネスの景況とレジリエンスのあり方

2020年2月

トライコー・グループ

## はじめに

香港、中国本土、およびアジア太平洋地域（APAC）地域のビジネスコミュニティの一員としてトライコー・グループは、新型コロナウイルス（COVID -19）感染拡大という非常に困難な状況の中、その対応に日々貢献されている企業、医療機関や政府関係者などすべての皆さまに対し、この場をお借りして心より敬意を表します。

トライコー・グループは、この事態に直面するあらゆる人々や企業を支援し、積極的な社会貢献活動を通じて、私たちだからこそできる役割を果たすことをお約束します。

情報と教育はこの状況を管理する上で重要なリソースであると考えています。

なぜなら今、企業はビジネスの成長にとって大きな課題と複雑な影響が交錯する新しい現実と直面しているためです。これらの困難な時代には私たち企業は顧客との関係をさらに深め、従業員を保護し、規制を遵守し、よりコスト効率性が高く、且つ新しい事業の運営方法を迅速に見つけることが求められています。

私たち企業はこれまで慎重かつ徐々に事業運営を再開してきましたが、COVID -19 の今後の拡大については今なお不確実なままです。世界保健機関（WHO）は、COVID-19 は人類の健康において世界レベルの緊急事態であり、「非常に重大な脅威であり、その正確な規模を予測するには時期尚早」との見解を出しています。反面、今確実に言えることは、中国本土の多くの工場や世界で最も急速に成長している消費者市場がフル稼働しておらず、ビジネス環境は依然として厳しいと認めざるを得ない、ということでしょう。

たとえば、工場の広範囲にわたる閉鎖により、大手グローバルブランドからの受注が受注残として蓄積されると短期的にはもちろん、今後の状況によっては長期的にもグローバルソーシングおよび APAC のサプライチェーンが脅かされます。

このたびトライコーでは、APAC のビジネスが COVID-19 によってどのような影響を受け、その影響への対応がどのように行われているか、を理解するためにイギリスに本社を置く国際的なインターネット調査およびデータ分析会社である YouGov と提携して APAC の 12 の主要産業における上場企業、中小企業、多国籍企業、急成長している新興企業など様々な企業形態 1,050 社の経営幹部に対して調査を行いました。さらに、今後私たちが新たなビジネスの不確実性に直面した場合、企業として行うべき「準備と対応」のために活用可能な洞察、業界分析、推奨事項、およびベストプラクティスに関する情報も提供いたします。

このレポートで提供している「ビジネスの知見と洞察」が、この不確実な時期に必要なとされる皆さまの意思決定のために、少しでもお役に立てることを願っております。

トライコー・グループ グループ CEO Lennard Yong

今回の COVID-19 の感染拡大を受け、将来におけるビジネスの不確実性と企業として求められる回復力（レジリエンス）のあり方について、紹介いたします。

### 不確実性#

調査の結果、多くの企業は COVID-19 によって悪影響を受けている、と回答しました。具体的には以下の通りです。

- ・ 対応に苦勞する
- ・ 危機管理に対する準備が不十分だと感じている
- ・ 将来の成長が懸念される

### 最優先事項は「分散化」と「再調整」である

企業規模や業界に関係なく、経営層・管理職の多くは、特に以下の分野で事業ポートフォリオにおけるバランスを取り戻すための再調整を検討しています。

- ・ 観光とホスピタリティ
- ・ 財務およびプロフェッショナルサービス
- ・ IT

### APAC の信頼性は依然として高い

長期的な APAC の見通しについては、以下の通り楽観的な回答を得ました。

- ・ 下半期における回復見込み
- ・ APAC 自体の成長が長期的に続くこと
- ・ 状況に応じた、適切な BCP とリスク管理戦略を発動することにより通常の事業運営に戻ることができると確信

### 代替するマーケットナビゲートすることは重要な課題を提起する

多くの回答者が事業を地域に移転することを真剣に検討してる、との回答を得ました。

具体的には以下が挙げられます。

- ・ 香港特別自治区の外
- ・ 中国本土以外
- ・ アジア太平洋地域およびその他の管轄区域

**再構築と規模拡大のためのリソース不足**

とはいえ、事業を移転にするにあたって必要な専門知識がなく、特に以下の点で本当に自社の事業移転の実現性について不安視している傾向もみられます。

- ・ 事業登録、年次報告、税務および会計
- ・ ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス（GRC）
- ・ 労務、給与などに関するポリシー

**事業継続性と第三者からの支援を受ける必要性**

特に以下に挙げるようなサービスを支援できる第三者を積極的に探しています。

- ・ 事業継続性計画
- ・ 事業運営の合理化と多様化
- ・ オフショアまたはアウトソーシング
- ・ コスト削減およびリスク管理

私たちは今日、前例のない数多くの課題に直面しています。経営者をはじめとしたビジネスリーダーは、今、目の前にある状況そのもののコントロールはできませんが、その状況に対してどのように対応するか、についてはコントロールすることができます。

混乱を伴うオペレーションについてもコントロール可能です。

たとえお客様がビジネスの不確実性の真ただ中にとしても、トライコー・グループはお客様が目標に向かって前進することのできるよう、ご支援いたします。

（トライコー・グループ グループ CEO Lennard Yong）

**ビジネスに対する懸念事項**

貿易摩擦、COVID-19 など、昨今の社会不安により引き起こされた不況により、私たちはすでに経済的不確実性に直面し、将来のビジネスの成長のみならず、現状の不安定な環境の中で、通常通りのビジネスを維持する能力（Business as Usual : BAU）に対して大きな懸念を持っています。

調査では、以下項目についての準備状況について質問しました。

- ・ 貴社のビジネスのキーパーソンが会社として必要なアクションを制定できない場合の準備はできていますか？
- ・ 今後、在宅勤務ポリシーをさらに 3 か月間維持する必要がある場合の準備はできていますか？
- ・ 万が一、貴社の従業員が感染してしまった場合の準備はできていますか？

調査の結果、ほぼ半数が現在の公衆衛生状況や将来の自身のビジネスに影響がある、と回答しました。また、同様にほぼ半数が万が一、状況が悪化した場合、何かしら代替としてのサービス支援と事業運営の再構築の検討が必要である、と回答しています。

お客様が新しい市場に対する戦略的なチャレンジに直面した時、トライコー・グループはおお客様の財務、事業運営において、そのチャレンジの実現をご支援いたします。

（トライコー・グループ グループ CFO&COO Wendy Wang）

**事業継続計画（Business Continuity Plan : BCP）は正常に回復しない**

トライコーの過去の顧客データを見てみると、APACにおけるビジネスの約50%がBCPを導入していることを示していますが、持続的なCOVID-19の拡大に伴い、現時点でも日常業務の管理に戻っているのは設備の整った危機管理チームを有し、管理体制が十分に整っている30%のみです。

調査では、以下項目についての準備状況について質問しました。

- ・ 今後も売り上げの減速が4分の1以上続くとした場合の対応はできていますか？
- ・ 次の2か月間に未払いの売掛金を回収できない場合の対応はできていますか？
- ・ 収益の不足が利益に影響し始めた場合の対応はできていますか？

調査の結果、約37%の回答者がAPACでの業務においてCOVID-19に対処するためのBCPを採用しており、3人のうち1人以下が、この状況を乗り切るための十分な準備が整った危機管理チームを持っていると確信しています。

しかし、三分の一の回答者は、BCPを発動するために必要な、国の健康に関する機関からの助言内容を知らないと回答しています。

世界をリードする企業と起業家は、グローバル展開と投資目標をサポートするためにAPACに目を向けています。

これらを実現するために、リスクを軽減し、効率を最適化する手段を検討しています。

（トライコー・香港 CEO Joe Wan）

**COVID-19 は事業運営における意思決定を揺さぶる**

COVID-19 は、APAC の多くの企業に戦略的運用とリスク管理の再考を促しています。調査対象の経営・財務幹部のほぼ半数が、今回の事態によりビジネス継続性のリスクを認識できるようになり、第三者サービスによる支援が必要となる事業分野が明らかになった、と報告しています。

調査では、以下項目についての準備状況について質問しました。

- ・ 人件費をすぐに削減する必要がある場合の対応はできていますか？
- ・ これまで契約を締結したもので、不可抗力条項を施行する必要がある場合の対応はできていますか？
- ・ 今後 6 か月間にビジネスコンプライアンスの義務を果たせない場合の対応はできていますか？

調査の結果、43%は COVID-19 による彼らのビジネス継続性リスクを認識しており、第三者サービス、コンサルティング、アウトソーシングなどのサービス要件が増加している、と回答し、46%が積極的にコスト削減と運用効率を上げるために、ビジネス機能を合理化する方法を検討しています。

また、ほぼ半数は中国本土への深刻な依存から生じたビジネスの不確実性を解決するために戦略的に集中すべき最重要事項としてコスト削減を挙げています。

APAC でのビジネスは世界の成長エンジンであり、グローバルでの成功を実現することを目指している企業は、APAC 地域全体において存在感を持つことを検討すべきです。

(トライコー・チャイナ CEO Hailiang Zhang)

## 新しい市場で事業を設定することによって、リスクを回避し多様化することが期待できます

APAC においては事業の回復に苦労しているように見受けられますが、多くの企業は COVID-19 の感染拡大に対応しており、事業の拡大をはじめ、影響の少ない市場で資産を多様化するなどの方法を検討しています。調査によるとこのような状況においても、企業は APAC の長期的な成長と機会について楽観的です。

調査では、以下項目についての準備状況について質問しました。

- ・ 次の四半期に事業を他の地域に移転する必要がある場合、準備はできていますか？
- ・ この期間中に新たな、または代替のビジネスチャンスを特定する必要がある場合、準備はできていますか？
- ・ 影響の少ない市場にリソースを再展開する場合、準備はできていますか？

調査の結果、28%は、事業の保護の強化、業務の多様化、サプライチェーンリスクの軽減を目的として、香港および中国本土に代わる拠点を検討しています。

クアラルンプールのシェアードサービスセンターである Tricolor ace は、お客様のバックオフィス業務の自動化と効率化を実現します。そのため、お客様は迅速に新しい市場での事業展開や事業の拡張などを実現することができます。

(トライコー・グループ グループ CFO&COO Wendy Wang)



**企業は、事業拡大に自信がない**

企業は、事業運営のオフショアリングとアウトソーシングを通じて、リスクの低減と多様化を目指しています。事業再構築とスケーリングの能力に自信を持っているのは半数以下の人で、残りの半数以上が自信を持っていません。アウトソーサーなどの専門家は、事業運営に伴う市場の課題に対処するために役立つソリューションを企業に提供できます。

調査では、以下項目についての準備状況について質問しました。

- ・ 今後2か月でビジネスを再構築する必要がある場合、対応する自信はありますか？
- ・ 残りの事業年度において、成長活動を減らす必要がある場合、対応する自信はありますか？
- ・ 将来の事業回復のために必要なスタッフとリソースがない場合、対応する自信はありますか？

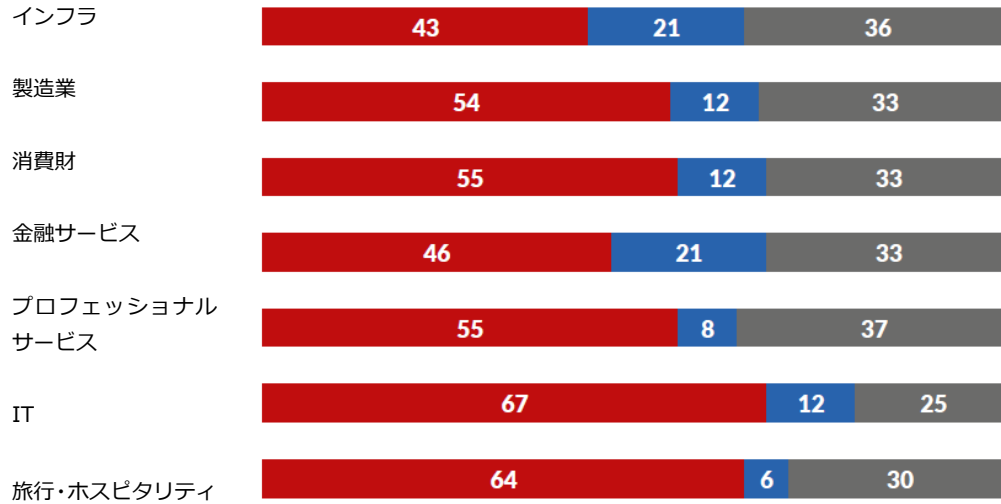
トライコー・グループは、事業拡大戦略を加速する上で重要な役割を果たしており、当社のソリューションの拡大により、お客様が国内市場の不確実性を回避し、前例のない速度で新しい市場に参入するのを支援しています。

(トライコー・グループ グループ CCO Gary Tok)

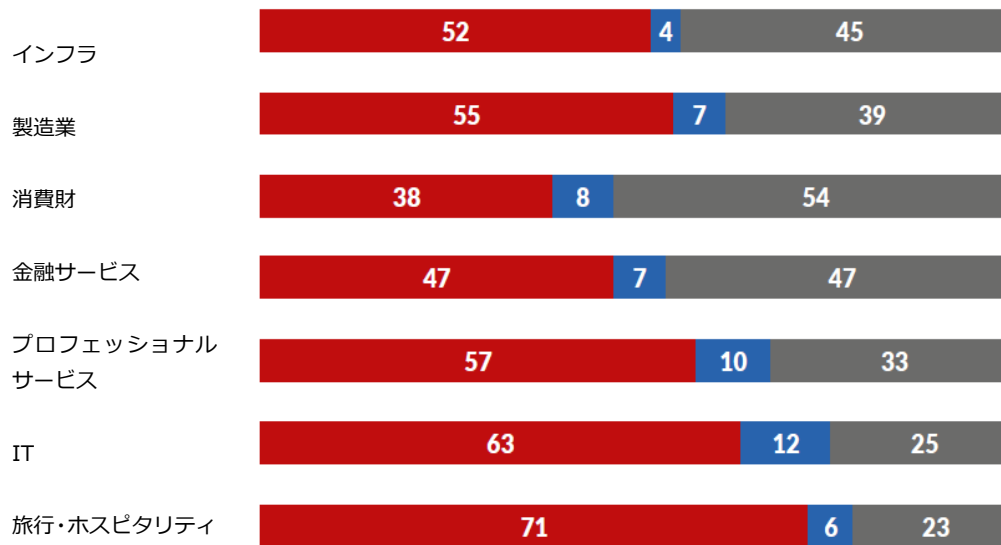
アンケート結果

■ はい ■ いいえ ■ どちらでもない/わからない

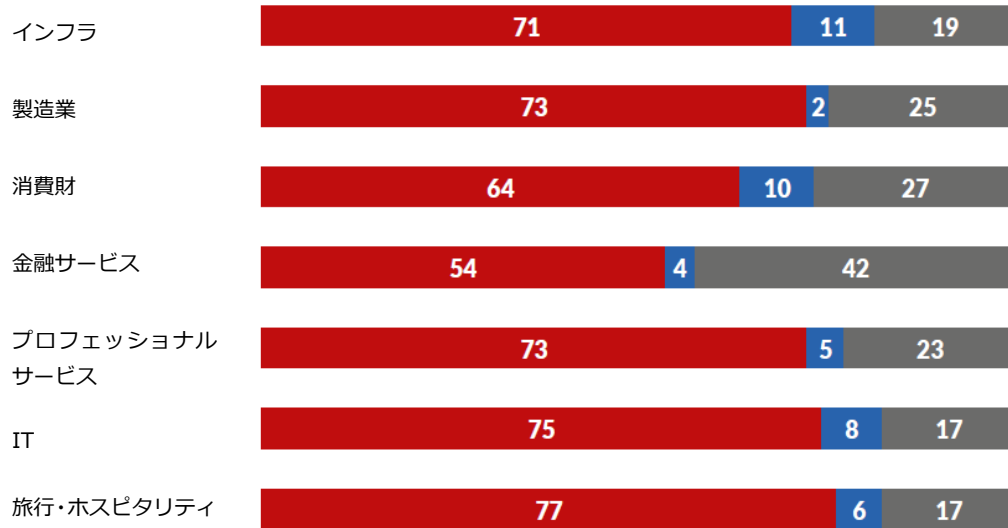
私/私の会社のビジネスは COVID-19 の影響を受けており、ビジネスの将来について不安だ



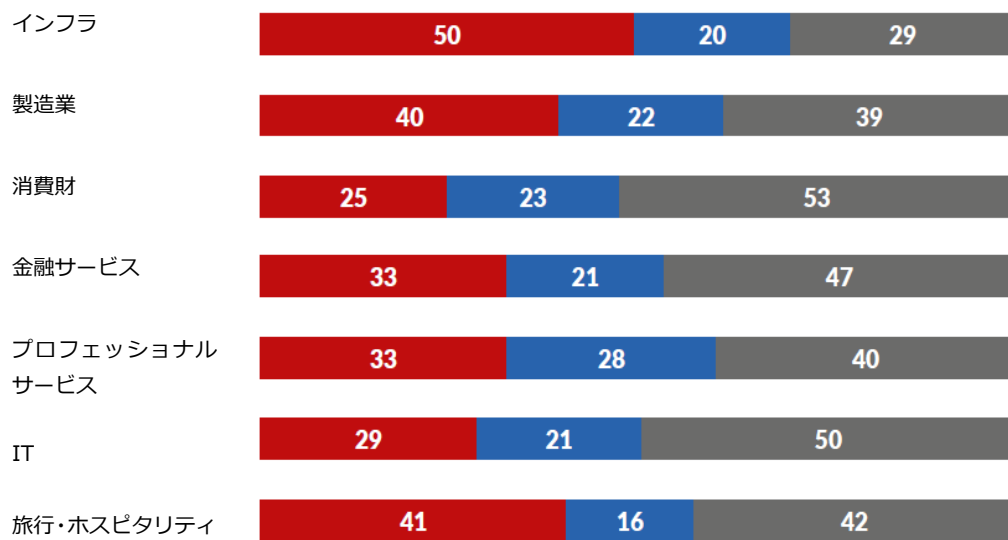
状況が悪化した場合、私/私の会社のビジネスを支援するための代替方法を考える必要がある



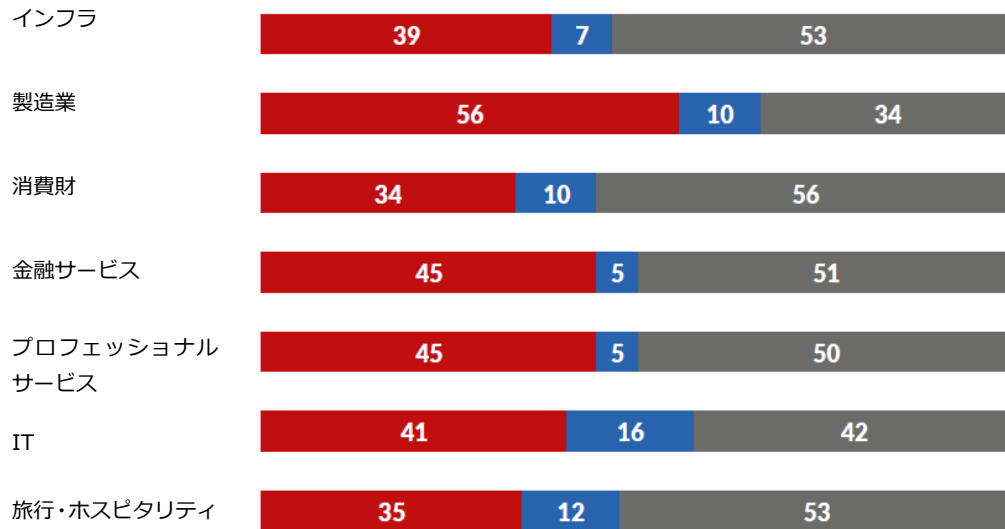
国の健康に関する機関からの助言内容を知っている



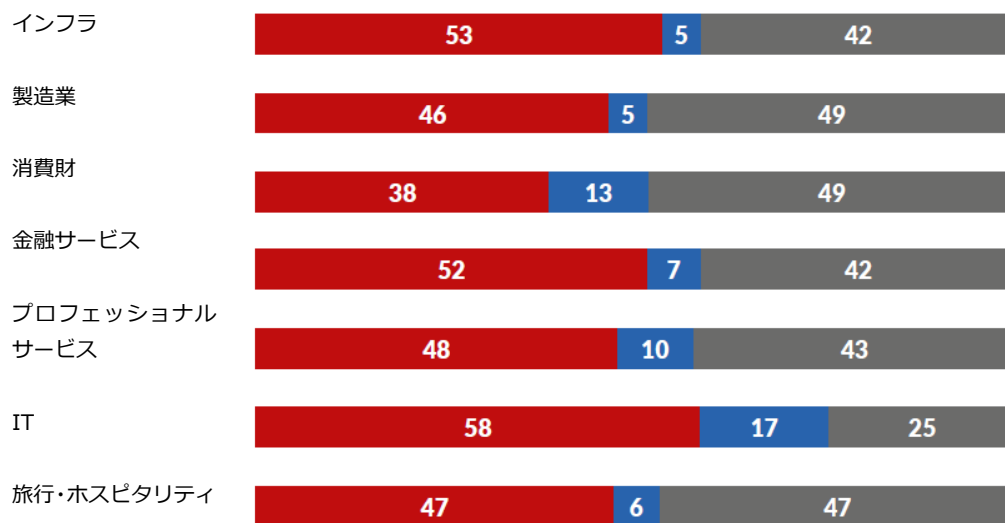
現在、私の会社には設備の整った危機管理チームがあり、管理体制が整っている



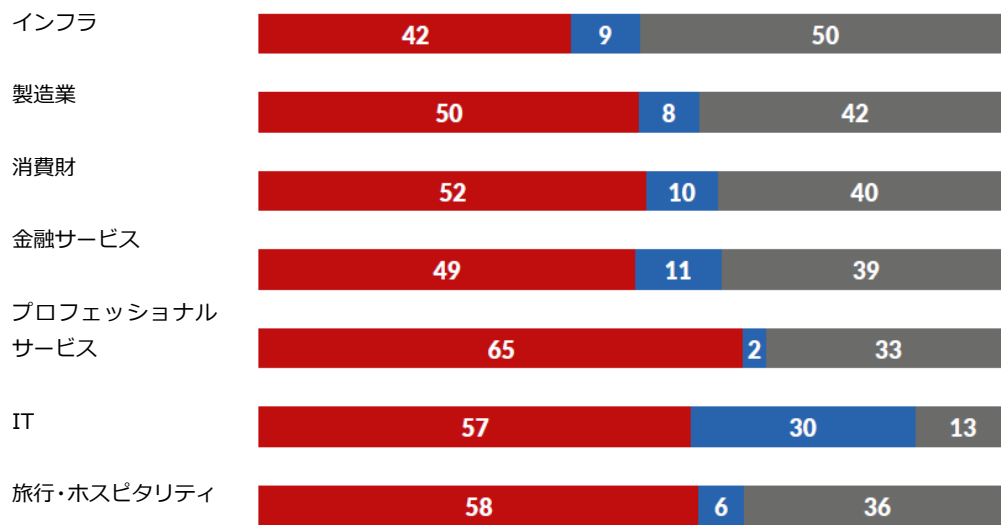
**経営陣が行っている対策は各事業所固有のビジネス課題に適合している**



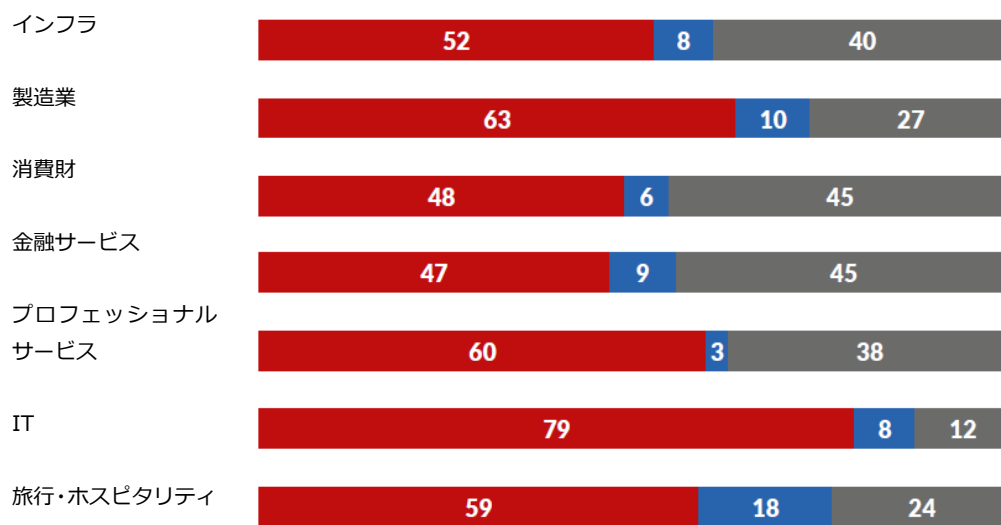
**今回の COVID-19 対応により、ビジネス継続性のリスクや、より多くの（サードパーティ/コンサルティング/外部委託などの）支援が必要な事業領域を意識するようになった**



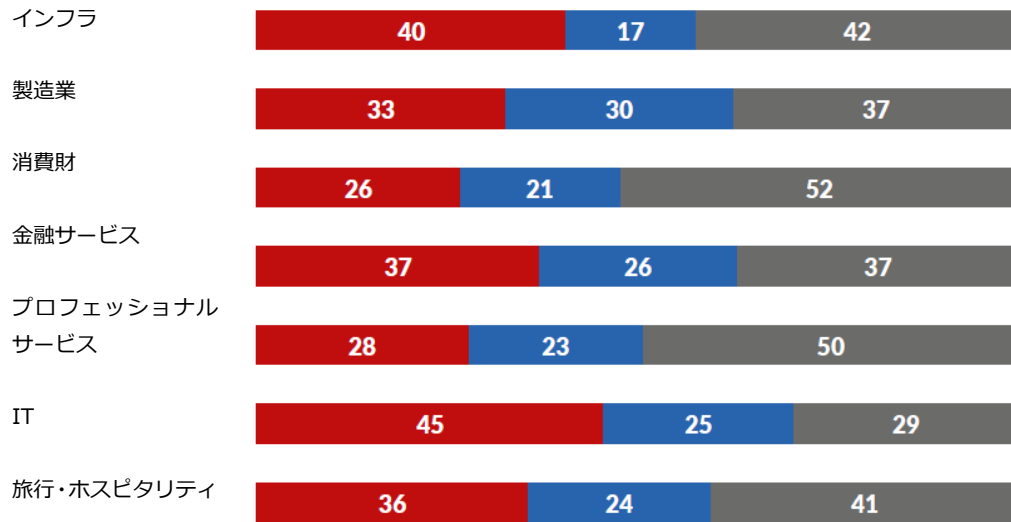
**今回の COVID-19 により、私/私の会社はコスト削減の機会を検討し始めた**



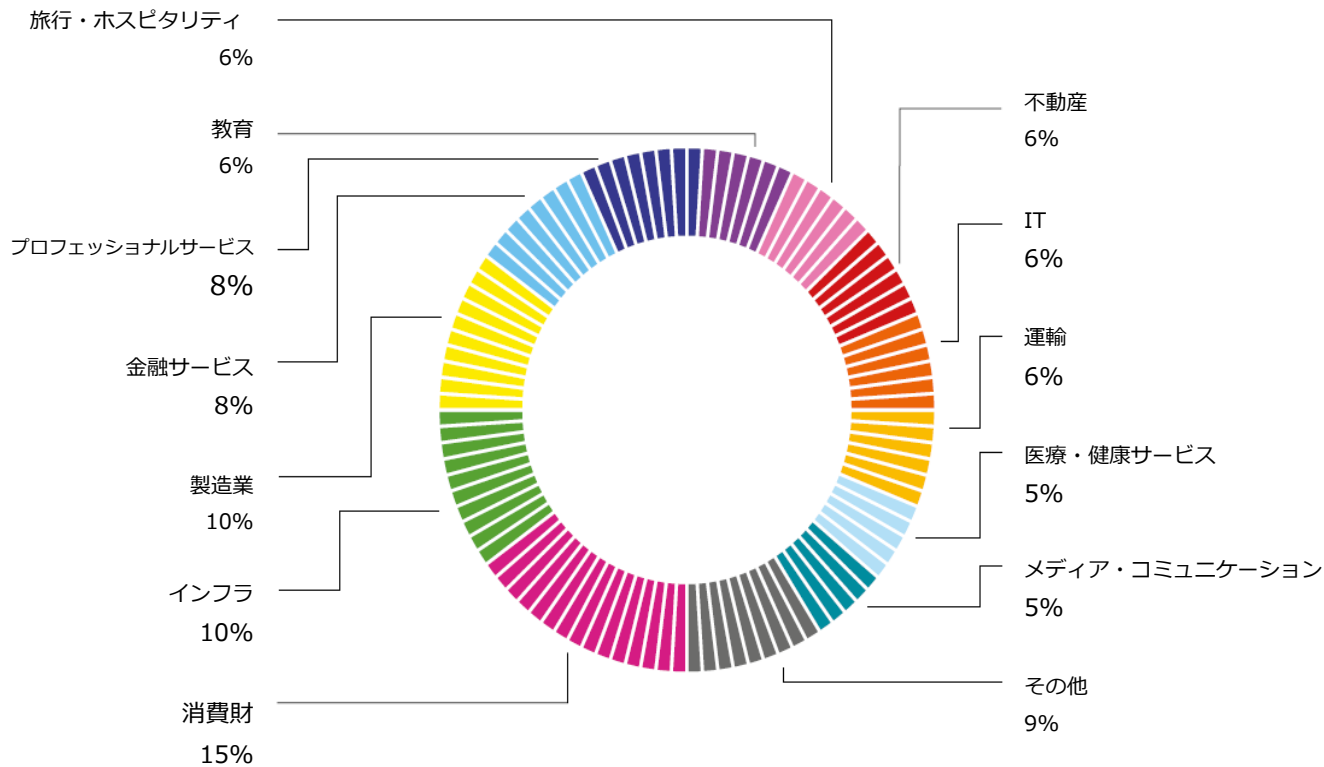
**コスト削減や業務効率化によりビジネス機能を合理化する方法を積極的に探している**



**私/私の会社はビジネスを守るために、香港および中国本土以外で事業運営の代替となる場所を検討している**



APAC の 12 の主要産業における上場企業、中小企業、多国籍企業、急成長している新興企業など様々な企業形態 1,050 社の経営層および財務責任者から、COVID 19 が日常業務および長期戦略に与える影響に関する調査を行いました。（調査は 2020 年 2 月中旬時点）



前ページまでの調査結果を基にした3つの考察をご紹介します。

### 考察その1：不確実な経済的影響

COVID-19の拡大に伴い新たな感染が日々報告されていることを受けて、中国本土、香港、APAC および世界の経済に与える影響度合いについて、現段階で判断するのは時期尚早です。

たとえば、エコノミスト・インテリジェンス・ユニット（EIU\*）では最近、COVID-19の拡大以来、最初の予測として、中国の減速が第1四半期に集中したことを発表しました。2020年の経済の拡大は2019年通年に比べ6.1%から4.1%にまで低下する可能性があり、その影響は第2四半期にも及ぶでしょう。

ただ、過去の傾向から見ても中国がGDPの大部分を生み出していることから、下半期には、経済成長が緩やかに回復する可能性があります。

COVID-19の拡大が報道される前、EIUは香港の経済が2020年に回復すると予測していましたが、今回のCOVID-19拡大の影響を受け、この時の予測内容が覆る可能性があるとして述べています。

経済活動については、2021年に通常のレベルに戻ることが予想されますが、香港のアジアの主要な金融ハブとしての地位が揺らぐのではないかと、この見解が出ています。

\*英国の国際経済誌「The Economist」の企業間事業部門で、世界約200カ国の政治・経済に関する詳細な分析、予測やデータを提供する調査・コンサルタント会社

### 考察その2：新型コロナウイルスに耐性のある産業はない

COVID-19感染拡大を受け、世界最大市場のひとつである中国が2020年1月末にすべての工場のドアを閉ざしたとき、最初に混乱をきたしたのは、サプライチェーンや調達プロセスです。

私たちの調査では、COVID-19の懸念と感情面も含めた影響が大きい産業分野はIT、旅行・ホスピタリティ、プロフェッショナルサービス、消費財、製造など、企業規模では中規模の組織が最も深刻であるという結果を得ました。

工場閉鎖は中国全土で広まっていることから、中国を生産・調達拠点とするほとんどの企業は、業界に関係なくCOVID-19の感染拡大の影響を受けています。

たとえば、米国に本拠を置くスポーツウェアのUnder Armourは、調達先の工場の再稼働日が見込めないため、2020年は困難に直面すると発表しました。

また、Appleの主要サプライヤーであるFoxconnは、中国最大の工場をまだ再開できず、結果として中国以外での工場の拡張を計画していると、2/26時点で発表しています。ディズニーは上海と香港の両方でテーマパークを閉鎖、H&M、ユニクロ、ラルフ・ローレ



ンなど世界的な小売ブランドの店舗も多くの店舗を閉鎖しています。  
グローバルブランドのホテルも、中国本土の影響を受ける地域において営業を停止しています。  
事実、旅行と観光は最も大きな影響を受けた分野の 1 つであり、多くの国際航空会社が中国本土と香港を往復する便を減らしています。

中国の大部分の工場や企業が閉鎖されている、または部分的に閉鎖されていることから、長期的な視点で COVID 19 感染拡大が経済成長にどの程度影響するかを予測するのは時期尚早です。

状況が収束し、企業が完全に事業を再開できるようになると、自国、APAC、およびグローバル経済への影響は少なくなります。

逆にこれ以上の感染拡大が進行すると、中国本土のビジネス環境はさらに深刻化する可能性があります。

その場合、たとえば調達ニーズを満たすことを目的として、より多くの企業が自社の生産性を維持するために代替可能な製造地域を探す必要が出てくるでしょう。

### 考察その3：APAC への信頼は引き続き長期的に堅調

COVID-19 の発生にもかかわらず、APAC の成長に関する長期的な見方は前向きで楽観的であり続けると予想しています。

この理由は、過去 1 年間に見られた成長の勢いと過去に発生した類似ケースからの回復を踏まえての考察に基づいています。

たとえば、約 20 年前に発生した SARS は、死亡率 10%といわれていました。SARS 発生により、中国の経済成長は 2003 年第 1 四半期の前年同期の 11.1%から 9.1%に低下しました。それだけではなく、中国での小売業売上高と工業生産における成長率も打撃を受けました。

しかし、いったんウイルスがピークに達して封じ込められると、生産はすぐに再開され、輸出の拡大は年間を通じて安定したままでした。

アジア開発銀行の報告によると、SARS の影響を最も受けた経済圏である中国本土、香港、シンガポール、台湾は 2003 年第 3 四半期までに急速に回復し始めました。

このように、APAC の回復の実績により、「アジアの世紀」に期待される好ましい経済動向、つまり中産階級の増加、新しい消費者市場の開拓、ベンチャーキャピタルの機会、プライベートエクイティの成長、新興企業、研究開発のインセンティブ、事業インセンティブ、労働力開発・・・など APAC は多国籍企業と世界の投資家の関心を引き付け続けると予想しています。

この3つの考察を基に、昨今日本でも話題となり始めている、ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス（GRC）に関する意識少し触れたいと思います。

### **ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス（GRC）における堅牢な保護**

コンプライアンス違反による罰金などの金銭的な損失は、ビジネスの成長にとって大きな後退となり、あらゆる業界、あらゆる規模の企業に影響を及ぼします。

しかし今、企業はこのような単なる金銭的な損失以上のリスクに直面しています。

ビジネスポリシー、法律、および倫理の違反による風評に関する損害は多くの場合、元の状態には戻れないような長期的な損害をもたらします。

Financial Times の調査によると、経営幹部の 57% がリスク管理とコンプライアンスを上位 2 つの事業リスク分野にランク付けしており、69% の経営幹部は現在実施しているリスク管理ポリシーとプラクティスは、将来のニーズを適切に満たすという確信がありません。

新たな脅威に取り組み、進化するリスクおよびコンプライアンス管理要件を推進するためには、組織は戦略的 GRC の強力なフレームワークを開発する必要があります。

とはいえ、多国籍企業は、サービスを提供するさまざまな市場において、現地の法令に従う必要があることから、特にコンプライアンス違反のリスクの増加に対して脆弱であることが否めません。

適切に計画された GRC 戦略は、意思決定を支援し、IT 投資を最大化し、主観的で自己中心的な考えに陥ることを排除することを実現します。

2020 年 2 月、トライコーは今後のガバナンス・リスク管理・コンプライアンス（GRC）機能を強化するために Axcelasia Inc. のマレーシア事業の買収を発表しました。

これに伴い、トライコーは統合された GRC ソリューションを提供することに焦点を当てた、新しいビジネスラインを立ち上げ、世界中の 50,000 以上のお客様が長期的に業務を遂行できるための支援をいたします。

**これからの課題：日常業務をいかに保護するか**

COVID-19 の発生により、企業の規模や業種・業態を問わずビジネスの混乱に備えていないことが報告されています。

さらに、今回の調査結果は、日常業務が非常に緊張している状態にあり、企業が財政的にも苦しい状況にあることを示しています。

一方、リスクヘッジの手段として、企業は新しい市場における事業運用能力の多様化を目指しています。

しかしながら、ほとんどの場合、このような企業が取ろうとしているステップは、参入しようとしている新しい市場のみに特化するものではありません。

つまり新しい市場か否かによらず、企業はいつでも前例のない予想外の課題に直面するリスクにさらされているのです。

**ビジネスのレジリエンスを高めるために：事業再編、アウトソーシング、オフショアリング**

今日の世界経済では、あらゆる規模の企業が事業再編、国をまたいでのアウトソーシングやオフショアリング、グローバル市場でのビジネスの確立を行っています。

これらは「リスク管理戦略」という側面に照らし合わせてもいくつかの利点があり、引いてはこのようなリスク管理により収益性の高いビジネスの成長を目指すことができます。

たとえば効果的なアウトソーシングとオフショアリング戦略は、企業に資産と業務の多様化の重要な手段を提供することにもなり得ます。

何故ならこのような手段を講じることで、公衆衛生危機や自然災害などの予期せぬ出来事から企業の収益を守ることができるからです。

今回の COVID-19 感染拡大の中で学べることのひとつとして、グローバルビジネスを展開していくために企業に求められることは、グローバル市場全体の新しいトレンドを活用することだけではなく、ビジネスを安全に運用すること、つまり「ある市場または地域で混乱が発生した場合、その対応措置として別の市場または地域に事業を移転する」、ということも実行できるような柔軟性と機敏性だということに気づかされます。

企業は新しい 10 年間の厳しいスタートに直面しており、今から数ヶ月先の困難な時期を予想しています。

これらの課題を強調し、可能なソリューションを処方することにより、Tricolor はクライアントが事業継続戦略を強化し、回復力を実現するのを支援します。

(トライコー・グループ マーケティング&コミュニケーション責任者 Sunshine Farzan)

トライコーはこのたび、Axcelasia Inc. (SGX 上場企業) のマレーシア事業を買収するための契約を完了しました。このことは、トライコーがガバナンス・リスク管理・コンプライアンス (GRC) 機能およびサービスをご提供する準備が整った、ということです。トライコーは APAC 地域において、一層高まるお客様のニーズにお応えします。  
(トライコー・グループ 法務・コンプライアンス責任者 Judy Wong)

アジアパシフィックの従業員の成長と発展に伴い、Tricor は繁栄する人材を引き付けることに関して、常に先を行くことを計画しています。  
(トライコー・グループ CPO Sharon Cheng)

新しい市場に参入しようとする企業には、地域のビジネス環境、税務や労働規制、その他事業運営に必要な様々な事項を推進するために役立つ専門知識と、そのような知識や経験を持つ強力なパートナーが必要です。

あなたのビジネスを何が何でも守る、今こそ真剣に考えてみませんか？

【お問合せ】

トライコー・ジャパン

アウトバウンドチーム

03-4580-2700（代表）

Email: [outbound@jp.tricorglobal.com](mailto:outbound@jp.tricorglobal.com)

Website: <https://www.tricorglobal.com/>（英語） <https://tricor.group/>（日本語）

日系企業の海外拠点 1,000 社超に給与計算や会計税務、企業秘書役等のサービスを提供

～ビジネスとコンプライアンスは繋がっている～