

コロナ時代への対応

『アフターコロナに向けて』

コンサルタント部会

2020年8月27日

# 目次

1. 経済環境
2. オフィス勤務再開に関するアンケート
3. オフィス勤務再開にあたっての留意事項
4. 工場勤務時の対策
5. ESG事例（一例）
6. パンデミックの中、活躍するスタートアップ企業（一例）

# 経済環境

- 世界中でのCOVID-19による経済活動に対する未曾有の影響（世界中で経済活動がストップ、多くの企業の倒産）
- 各国政府による外出自粛要請、COVID-19対策の実施
- 米中貿易戦争、2020年11月アメリカ大統領選挙の行方 等

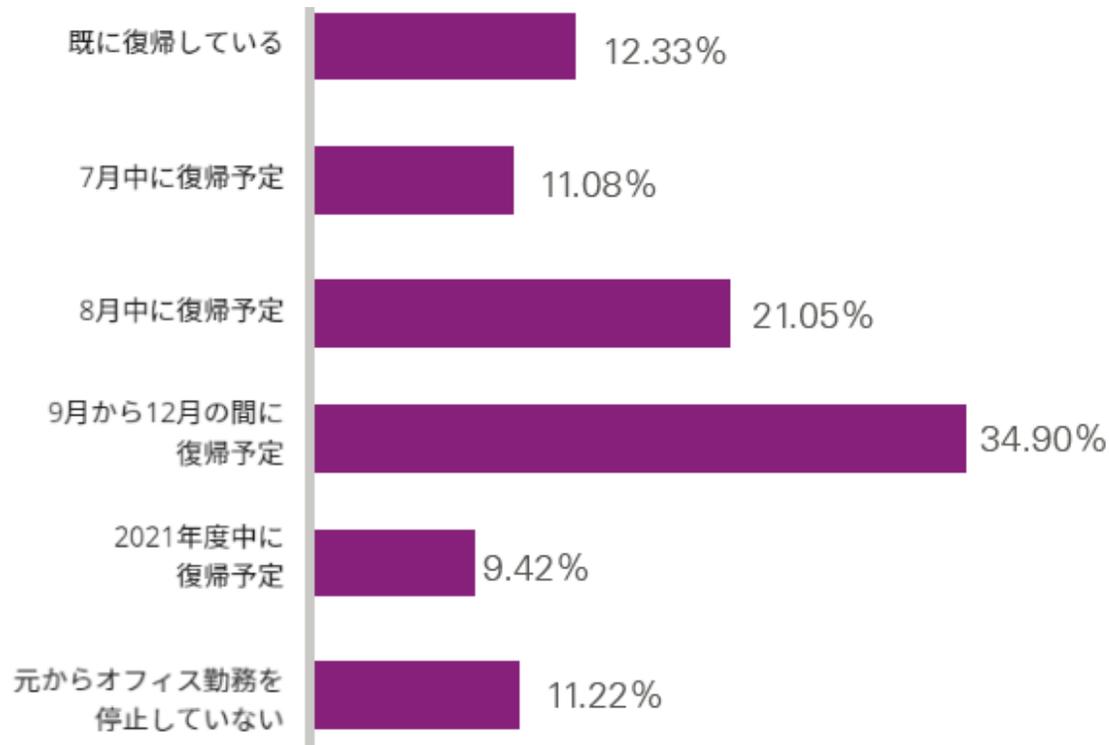
## ブラジル

- 対ドルレアル安が継続
- 企業の事業継続のための様々な政府によるCOVID-19対策（資金の流動性確保、雇用対策、税金支払時期延長、COVID-19対策の医療品等の輸入時の優遇 等）
- 航空業界、ホテル業界、観光業界等様々な業種に大きな影響
- 経済活動再開の動き
- 政府入札案件の延期(Viracopos空港、Eletrobrasなど)
- LGPD法適用
- 政府による経済活性化のための政策
  - 新たな基本衛生法（PL 4.162/2019）
  - 雇用の創出とインフラ整備を推進すべくPro-Brasilプログラム導入（2020年後半）
  - 政府税制改正案が国会に提出 etc...

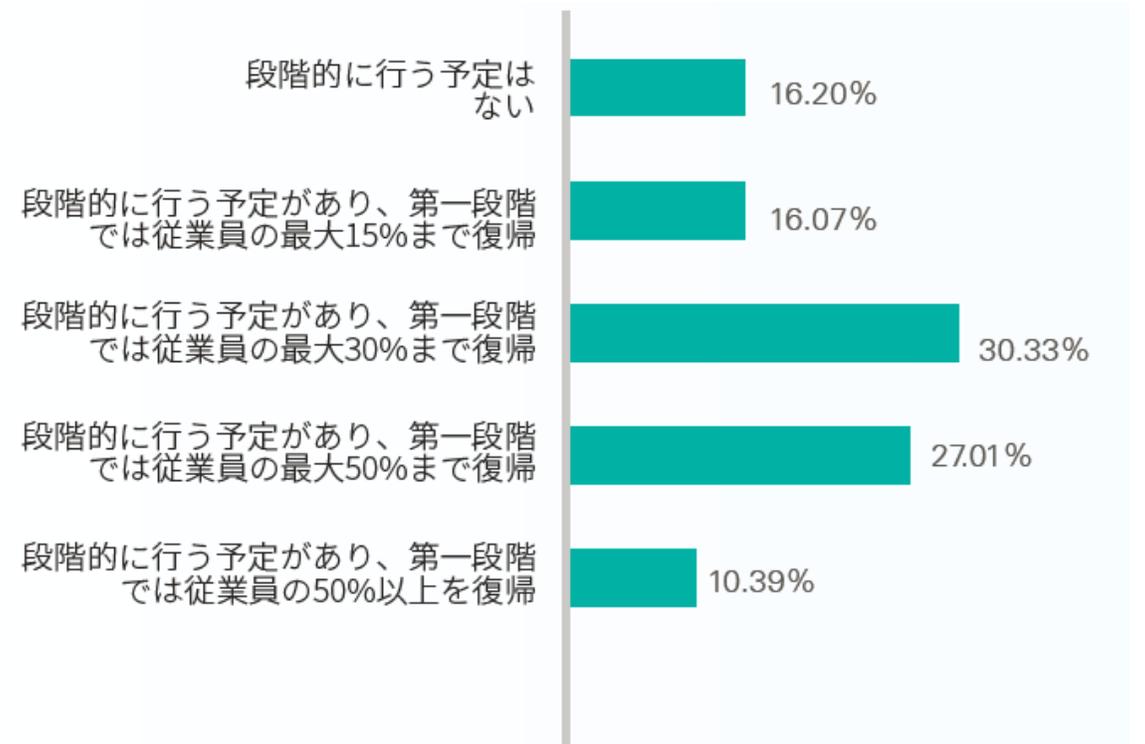
# オフィス勤務再開に関するアンケート

- KPMGが6月下旬～7月上旬にかけてアンケートを実施。オフィス勤務再開に関する時期や再開時に取り組む対策などについて722社から回答を集計

## 1. オフィス勤務を再開する予定時期

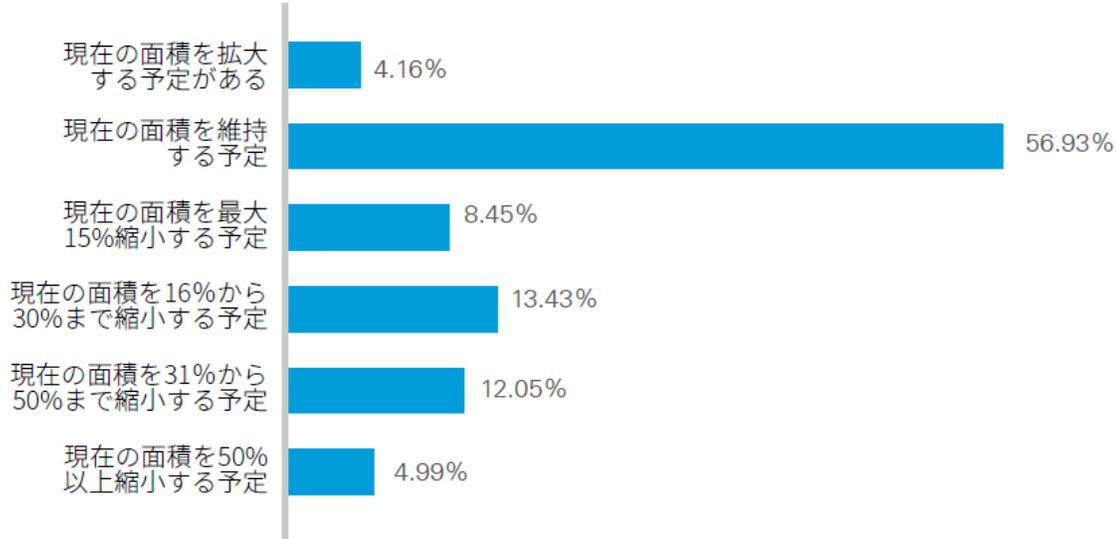


## 2. 再開を段階的に行うか？ 行う場合には何%の従業員からオフィス勤務を再開するか？

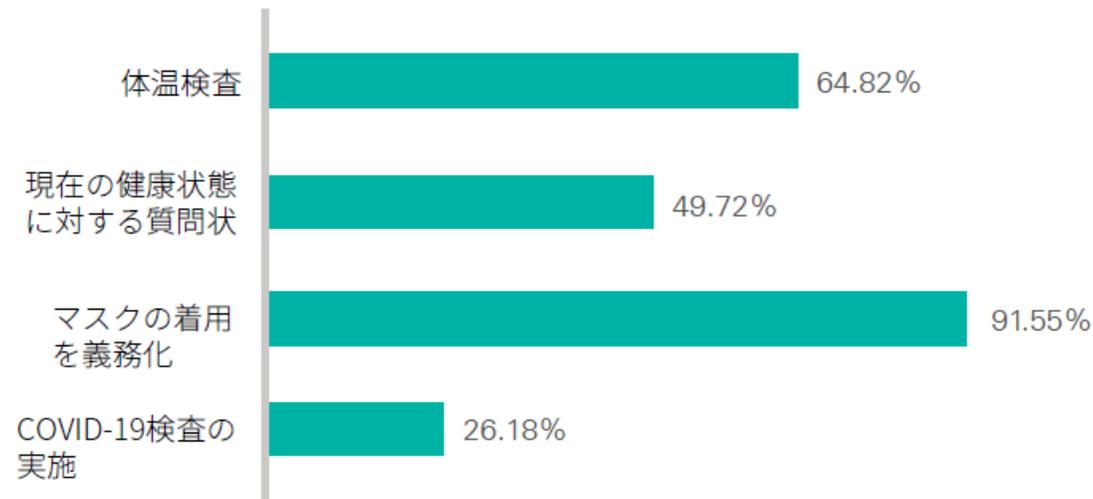


# オフィス勤務再開に関するアンケート

3. オフィス面積の拡大  
もしくは縮小の検討  
の有無

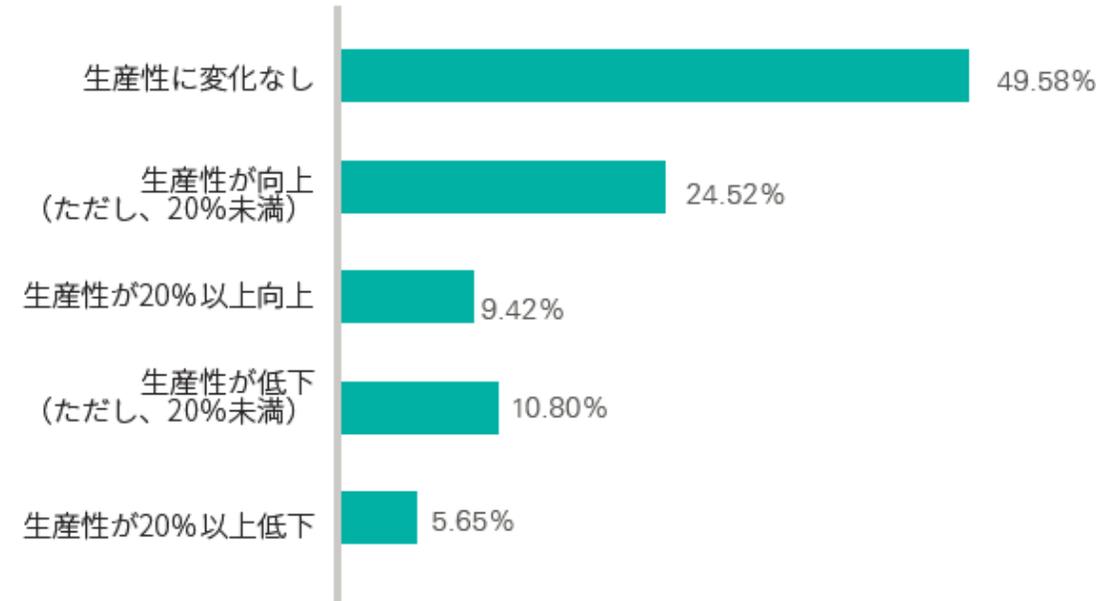


4. オフィス勤務を再開する場合、どのような感染予防策を実施するか  
(複数回答可能)



\*103の回答者 (14.26%) は上記の4つを全て実施すると回答

## 5. リモートワークによる従業員の生産性の変化



# オフィス勤務再開にあたっての留意事項

- 社員の健康及び安全をトッププライオリティに置いた復帰計画
  - 高リスクグループ（糖尿病や高血圧といった基礎疾患を有する者、高齢者等）に属する社員にリモートワーク体制を維持
  - 交通機関など感染リスクの高い交通手段を利用する社員に代替的手段を用いることの推奨、不可能な場合はリモートワーク体制を維持
- 各部門の責任者（法務・人事・営業等）を交えた包括的なオフィス再開の計画立案。外部から医療専門家を招聘し感染対策についてのアドバイスを得る
- 地域によって新型コロナウイルスの感染状況は異なり、州・市レベルで違った指令が出されているため、各拠点の実情に合った計画立案
- 計画を遂行する段階で検証及び調整が行えるよう、フェーズに分けた段階的な取り組みを前提
  - パンデミックは今後悪化する可能性もあるため、状況に応じてオフィス勤務に関するポリシーを厳しくするための段階的計画が有効

# オフィス勤務再開にあたっての留意事項

## 1.用意周到な感染対策

- ▶ 社員に対して定期的に症状の確認を行い、症状があるまたは濃厚接触の疑いがある場合はすぐに自宅で隔離（医療機関での受診）を行うよう周知徹底
- ▶ 無症状感染者も特定できるよう、定期的に検査を行い陽性反応がある場合には隔離を実施
- ▶ ビル管理会社と協議し、施設へのアクセス経路において体温検査、マスク着用などの確認が行える体制を整備
- ▶ リモートワークでは仕事へ著しい影響がある職種を特定し、その選定された職種を交代制でオフィス勤務させることにより可能なかぎり少人数体制とする
- ▶ オフィスのレイアウトを見直し、社員同士が最低2メートルの間隔をあけられるようデスクを再配置
- ▶ 適切な距離が確保できない狭いスペース（会議室や食堂など）がある場合は、閉鎖する
- ▶ 社員及び訪問客がいつでも消毒できるよう、消毒用アルコール及びマスクを各場所に設置
- ▶ 物理的な接触が発生する設備（エレベーター、ドアノブ、電話、バルコニー、電子機器等）に対して一日に複数回の清掃・消毒を実施、トイレなどの共用スペースも清掃・消毒の頻度を増やす

# オフィス勤務再開にあたっての留意事項

## 2. 社内規定の見直し

### ➤ 出張：

人の移動が安全になるまで、社員の出張を制限し、リスク評価を実施した後に出張可否の判断を行う

### ➤ 会議及びイベント：

ソーシャルディスタンスを考慮した会議及びイベント出席に関するポリシーを策定。当局の規制と照らし合わせながら、人数制限を行いかつ2メートル以上の間隔を確保できるスペースで会議及びイベントを行う

### ➤ 訪問客：

訪問客がオフィスへ訪問するためのポリシーを作成し、訪問予定者にそのポリシーを事前に通知

# オフィス勤務再開にあたっての留意事項

## 3. コミュニケーションの強化

- 社員がリモートワーク、または自身や家族の状況について抱えている不安や問題を定期的にヒアリング
- リモートワーク体制でも社員同士がコミュニケーションを活発に行い交流ができるようにする
- 会社が実施している対策（コスト削減など）を説明し、実施に至った背景やメリット、社員への影響などを共有
- （外部とのコミュニケーション）社員の感染発生を含め、いかなるケースに対する報道機関への返答を準備

# オフィス勤務再開にあたっての留意事項

## 4.その他

- LGPD法に準拠して従業員データ（社員の健康状態、診断や検査などの医療データ等）を取り扱う
- ポストCOVID-19のNew Realityに対応するため、想定される変化に対応するため例えば以下の点の分析
  - リモートワークに慣れ親しんだ社員のオフィス勤務再開の受け止め方
  - リモートワーク体制で社員の生産性に変化が無かった場合のオフィスの役割を検討し、場合によっては移転（縮小）
  - 出張を制限または無くしたことによる影響
  - リモート会議の効果、効率性及び改善事項
  - 会社のESG政策で今後求められるであろう要求に対して十分であるか、改善の余地はあるか 等

# オフィス勤務再開にあたっての留意事項

## テクノロジーの利用

- ▶ 保険会社**Mapfre**は、Albert Einstein病院と共同でアプリを開発。社員はアプリ上で前日の接触履歴を記録し、また症状の有無の確認を行ったうえで、その日にオフィス勤務できるかの可否が決められる。サンパウロ本社では既に社員の25%がオフィス復帰している(2020年8月時点)。
- ▶ **Ambev**は、スタートアップNearbeeと共同で接触記録アプリを開発。社員がアプリをスマホでインストールすることで、Bluetoothを通じて社員間の接触経歴を4レベルで記録（レベル1：6メートル以内に30秒間接触、レベル4：2メートル以内に15分以上接触）。感染の疑いがある社員が確認された場合、過去7日間に接触した社員に通知し、場合によっては自宅待機を命じる。ブラジルのオフィス・工場で既に導入されており（法的規制によりインストールは任意）、今後はラテンアメリカの他拠点にも拡大する予定。また導入を希望する企業にアプリを無償提供すると表明している。

イメージ写真省略

# オフィス勤務再開にあたっての留意事項

## リモートワーク継続に向けて

### その場しのぎの対応から恒久的な調和の取れた全社での対応へ

様々な課題が浮き彫りに……例えば、

- 現在の規定から逸脱する臨時的な業務フロー
- 各部署の判断で様々なクラウド利用
- ペーパーレス化時の最新版、最終版の管理方法

#### 業務フロー等の整備

- 業務プロセスの見直し
- 労働法の遵守
- ペーパーレス化の推進等 等

#### リモートアクセス インフラ整備

- 端末、Wifi環境、プラットフォーム、アプリケーション
- ITセキュリティ
- 労働環境
- ITサポート 等

#### オフィス環境

- オフィスの位置付け
- フリーアドレス化 等

# 工場勤務時の対応策

## • WEG

- マスク着用義務化、消毒用アルコールを各所に設置
- 正門での体温検査
- 敷地内の定期的な消毒
- ソーシャルディスタンスを確保するため、工場内の人数を制限し、各所で距離を保つためのマークを床に追加
- 社員が会社が制定した感染対策を何時でも見れるように、工場内でモニターを設置し対策一覧を常時表示。また毎日工場内で感染対策を知らせる音声を流す。
- 食堂などの共有スペースについては密接を避けるためにテーブル間隔を開ける

## • Scania

- マスク着用義務化、消毒用アルコールを各所に設置
- 正門での体温検査
- 敷地内の定期的な消毒
- 工場内でソーシャルディスタンスを確保するため、勤務を2交代制に変更（7:00-16:15と17:15-24:20）
- 社員の送迎用バスを2倍に増加（70台から140台）し、相席を禁止。バスのドア付近に靴底を殺菌するためのマットと手を消毒するためのアルコールを設置
- 食堂で提供していた朝食を中止し、代わりに各社員に朝食キットを配布することで密接を防止
- 社員全員の自宅に感染予防対策リストを送付

# 工場勤務時の対応策（日系企業例）

- 危機管理委員会の設置：従業員・家族・関係者の安全、健康を第一とした対策
- 敷地内でのソーシャルディスタンスの確保、徹底した清掃、消毒⇒敷地内でのクラスターをおこさない
  - 食堂、ロッカー、トイレ、オフィス、工場内 等
  - 工場へ出勤時
  - バスの乗降時、座席
- サプライヤー、outsourcing会社（清掃会社、バス会社等）、顧客も含めた感染拡大防止対策の実施
- 感染者が生じたときの対応（追跡調査、14日間の隔離、濃厚接触者の定義、症状が生じたときのコミュニケーション及び対処方法（医療機関での受診、検査等） 等）
- 経営者の積極的な従業員への情報発信（感染対策の啓発活動、会社の状況の情報共有、PCを有していない従業員へ携帯へのメッセージ発信 等）
- 従業員（及びその家族も含めて）への教育
- 状況に応じた対応方法（初期、感染者が継続して発生するステージ、収束していくステージ等）

## 今後の課題

- 感染者や濃厚接触者が生じた場合の稼働継続への対応
- 従業員へ継続した啓発活動、従業員の心身の健康維持
- 継続したコスト削減方法の検討（感染対策によるコスト増加） 等

# ESG事例（COFCO）（一例）

セラード地域の大豆農家を2023年まで全てトレース可能とする計画

- 2020年7月2日に発表。中国の大手食品会社で、ブラジルから毎年約600万トン（業界4位）の大豆を輸出
- 2019年からセラードの一部地域で農家のトレースを行っていたが、これを2023年までに全域、直接取引している農家を全てトレース可能とする
- 農家をトレースすることで、同社が独自で作成したESGポリシー「Sustainable Soy Sourcing Policy」へのコンプライアンスを保証し、自社のサプライチェーン全体で環境保全を確保する狙い
  - 同ポリシーはブラジルに所在する農家に適用され、ブラジルの法律で義務付けられている環境・社会への配慮以外にも、COFCO独自のサステナビリティ・プラクティスへの遵守を義務付けている。
- また、今後への取り組みとして、間接業者（Tier 2以降）に対してもトレサビリティを確保することも計画

# ESG事例 (MARFRIG) (一例)

## MARFRIGによるESG推進計画「Marfrig Verde+」

- 2020年7月23日に公表。今後10年間の同社のESGの取り組みをまとめた計画となっており、目標達成まで5億レアルの支出を見込む。
- 同計画は3つの戦略を柱としている：

### 1. 間接業者を含めた生産チェーンの完全なトレーサビリティを導入

MARFRIGは以前からTier1サプライヤーのトレースは実施していたものの、Tier2以降のサプライヤーについてはトレースできていない状況だった。



対策として、衛星写真から森林マップを作成し、Tier2・3について収集した情報とクロスチェックを行い、環境破壊リスクが高い地域を特定、同地域の畜産農家に対し重点的に対策を行うことで、自社のサプライチェーンが環境破壊に関与していないことを保証。2025年までにアマゾン地域、30年までにセラード地域に導入予定。

# ESG事例 (MARFRIG) (一例)

## 2. より環境に配慮した畜産手法を業者が習得するための技術的支援

畜産農家がゼロ・カーボン・ビーフプロトコルを遵守するためにより環境に優しい畜産手法（栄養学、牛の肥育管理等）の指導を行い、また環境面でのコンプライアンスを満たすために必要な改革を支援

## 3. 小規模畜産農家が森林保護や環境に低負荷な手法を導入するための融資メカニズムの構築

上述の新たな手法や、コンプライアンス遵守にあたって増大する費用を補うため、小規模畜産農家が官民から融資を得られるよう、IDH（欧州各国の持続的貿易のためのイニシアティブ）と共同で融資メカニズムを構築

# ESG事例 (JBS) (一例)

JBSはアマゾン地域の森林伐採問題との関連や、従業員のCOVID-19への大量感染が指摘され、その影響で国内外から様々な圧力：

- Nordea Assets Management、JBS株への投資を全面的に停止する措置
  - 2020年7月28日発表。アムネスティ・インターナショナルが同月15日に公表した報告書でアマゾン地域の不法地帯で飼育された牛をJBSが購入していると糾弾していること及びまた食肉加工場での従業員へのCOVID-19感染対策の不備を理由
  - 同社が運用しているESG関連ファンドは既にJBS株を排除していたが、今回の措置でその他のファンドへも同様の措置を取る模様。JBSへ投資していた額は約€4000万。(同社の運用総額は約€2150億)
- グリーンピースがJBS子会社から食肉を購入している英大手スーパーチェーンTescoへの不買運動を2020年8月5日から実施。
- 中国当局、JBSを含む複数の食肉加工業者の一部拠点からの輸入を停止。理由は発表されていないが、加工所でのCOVID-19の蔓延に対する懸念と噂されている。
  - JBSのDourados市にある加工所では、労働組合によると従業員4,300人のうち既に1000人が感染しており、同組合は会社の対策不備を理由として一人あたり10万レアルの賠償金を求める訴訟を提起。
  - また、Tres Passos市の加工所は裁判命令により従業員989人に検査を行ったところ、408人が陽性反応となったため2020年7月17日に裁判所は従業員全員を14日間自宅待機することを命令。

# パンデミックの中、活躍するスタートアップ企業（一例）

イメージ写真省略

**Onii**はコンテナ型無人店舗を提供するスタートアップ。同社はAmazonGoから着想を得ており、コンテナを改装したレジ無し（スマホ決済を採用）の簡易設置型店舗を販売している。店員との接触が無く、24時間営業、そして小さい場所でも設置できることから、パンデミック発生後、受注が急増。創業初年にして年間売上2,000万レアル以上を見込む。

# パンデミックの中、活躍するスタートアップ企業（一例）

イメージ写真省略

**Vittude**は心理カウンセラーの遠隔診察を提供するスタートアップ。同社は個人カウンセラーを登録し、カウンセリングを求める顧客と繋ぐ（マッチング）プラットフォームを展開している。

パンデミックにより、リモートワークを余儀なくされるなか、企業の中にはリモートワーク対象の従業員のメンタル面をケアする必要性があり、そのニーズに応える形でVittudeは企業向けプランを開始。ユーザー数は2020年3月の25,000人から、7月末時点で150,000人まで増加。

ブラジル銀行、SAP、Boticárioなどの大手企業が同サービスを利用。

# パンデミックの中、活躍するスタートアップ企業（一例）

イメージ写真省略

**Tutormundi**は学生向けに質問アプリを提供するスタートアップ。提携した学校の生徒が、アプリ上で授業内容や宿題について質問を行うと、同社が厳選したチューター（ブラジルの大学に在学している大学生2,000人）がそれを受取って5分以内に回答する仕組みを提供。

学校閉鎖により気軽に教師に質問をすることが難しくなった生徒、授業を全てバーチャルで行うようになった教師への負担軽減、そして質問事項の傾向に関するレポートを提供されることで授業対策が行える学校と、全方面にメリットを提供。さらに、大学生も回答した場合には代金が支給されるため経済支援となっている。

現在は67,000人の生徒が登録されており、今後はラテンアメリカにも展開する計画を立てている。

Source: Tutormundiサイト及びStartse記事 (<https://www.startse.com/noticia/startups/tutormundi-edtech>)

# パンデミックの中、活躍するスタートアップ企業（一例）

イメージ写真省略

**Skillio**は企業向けに社員のソフトスキル向上を目標とした研修を提供するスタートアップ。

同社のプラットフォームはチームワークスキル、コミュニケーション、ホームオフィスでの時間管理、フィードバックの仕方など、現代に求められるソフトスキルを磨くためのトレーニングを提供。また、企業が既に作成した研修を同プラットフォームに組み込み、Skillioが提供する内容と織り交ぜてその企業独自のカスタマイズされた研修内容を作ることが出来る。

設立一年目でありながら、既にMercedes-Benz、Pão de Açúcar group、Nubank、Magazineluiza、Stone等の大手企業を顧客に持ち、2020年5月にはエグゼクティブサーチ及び人事アドバイザリーを提供するFESA Groupに買収され、同グループのスタートアップエコシステムに組み込まれている。

ご清聴ありがとうございました。

【ご注意】

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。本情報の採否は皆様のご判断で行ってください。また、万一不利益を被る事態が生じても資料作成者は責任を負うことが出来ませんのでご了承下さい。