



COVID-19 消費財・小売企業のためのチェックリスト

新型コロナウイルス (COVID-19) が世界中で広がり続けている中、消費者による消費、生産、流通は多大な影響を受けており、消費財及び小売 (CG&R) 業界で事業を行う企業の課題は増加している。ラグジュアリー及びファッション、食品及び飲料、化粧品、耐久消費財及び電子機器からホテル、リゾート、観光まで、あらゆる業界のサブセクターに属する企業は、多くの重大な経営上及び法律上の問題に直面している。本チェックリストは、CG&R企業が急速に変化する状況を切り抜けるための一助となることを目的とした、新興リスクと可能な解決策のチェックリストである。



従業員

COVID-19の流行は、セールススタッフ、店舗及び運営マネージャー、バイヤー、製造及び生産スタッフ、ホスピタリティワーカー、デザイナー、ビジネスサポートスタッフなど、労働力が非常に多様であり、その多くが柔軟に又は不定期に勤務しているCG&R企業の雇用者に対して難しい問題を提起している。

雇用者の立場から取り組むべき観点として、以下のものが挙げられる：

- ✓ 安全な作業場所を確保すると同時に、作業量と作業の水準を維持する。
- ✓ COVID-19に感染した従業員、あるいは隔離されている従業員のために十分検討された、一貫した賃金支払いへのアプローチを示す。
- ✓ リスクを最小化する。
 - 従業員（特に障害者や脆弱な親族をケアする責任がある者など弱い立場にある従業員）の健康と安全を保護する。
 - ベンダー、顧客及び会社関係者の健康と安全を保護する。
 - 渡航禁止の影響を受けた従業員や海外で隔離された従業員を保護する。
- ✓ 政府の健康管理に関する警告を確認し、移動及び健康に関する制限を注視する。
- ✓ 従業員とのコミュニケーションを維持する。
- ✓ 可能な限りリモートワークを促進する。



顧客

顧客との関係を維持及び保護するために最善の方法を検討する。顧客による継続的な愛顧とロイヤリティはこれからの数カ月において重要である。

- ✓ 推奨される衛生慣行を採用することにより、店舗、レストラン、ホテル又はその他の顧客が立ち入る場所における顧客の健康及び安全を保護する。
- ✓ 顧客が立ち入る場所について適用される可能性があるため、政府の健康に関する警告及び規制を確認し、その遵守を確実にする。
- ✓ 顧客とコミュニケーションをとり、顧客の健康と安全が会社の優先事項であることを保証し、店舗内において衛生基準を遵守するために現在実施している会社の措置の詳細を公表し、顧客にその取組みを伝える。
- ✓ 該当する場合は、オンラインストアの詳細を公表し、オンラインで商品を購入するよう顧客に促す。
- ✓ 需要のある商品の在庫状況及び供給の一時的な中断について顧客に継続して通知し、需要に応えることができることについて顧客を安心させる。
- ✓ 顧客との間の全てのコミュニケーションにおいて、顧客に対して共感を示し、COVID-19の流行により特別な旅行のキャンセルを余儀なくされたり、自ら隔離せざるを得なかったりといった顧客の置かれた不測の事態に配慮する。顧客のソーシャルメディア上のコメントに対するコミュニケーションと対応は、顧客のロイヤリティに影響を及ぼし、COVID-19の流行抑制後も長期にわたって残る。
- ✓ 買占めを予測し需要に応えるために、購買の傾向を監視する。場合によっては購入制限を検討する必要があるかもしれない。またより弱い立場にある顧客や自主隔離せざるを得なかった顧客を見落とさないようにする。
- ✓ 顧客ロイヤリティを維持する。既存のロイヤリティプログラムを見直し、キャンセルポリシーの修正とより柔軟な予約の方法を提供することを検討する。



サプライチェーン

COVID-19の流行は、サプライチェーンに前代未聞の混乱を引き起こしており、CG&Rは、その結果として、重大かつ緊急の経営上及び法律上の課題に直面している。このようなプレッシャーを軽減するために、どのようなことができるか？

- ✓ COVID-19の流行が事業活動に及ぼす影響について十分なリスク査定を実施する。
- ✓ コアサプライチェーンが崩壊した場合のオプションを評価する。
- ✓ 契約上の義務を履行する代替的な方法があるか否かを検討する。
- ✓ 影響を緩和する方法があるか否かを検討する。
- ✓ 新たな契約を結ぶ必要がある場合は、現在のCOVID-19の流行のような不測の事態をカバーするために明確かつ包括的な規定を含める。
- ✓ 不可抗力条項の適用可能性を検討する（下記「契約上の責任」参照）。
- ✓ 政府又は規制当局による新たな政策の告知を監視する。

サプライチェーンの混乱に対応してなされる移転価格の設定についても検討する必要があるかもしれない。

- ✓ サプライチェーンの混乱の結果として被った損失、及びグループ内のどの事業体がこれらの損失を負担すべきか（会社の生産事業体、現地の販売会社、又は本社等）について検討する。
- ✓ 追加的に発生した費用、例えば、運営費を補填するために生産事業体に支払った費用が、移転価格や資金調達モデルにどのように影響するかについても考える。



小売店舗

実店舗、ショッピングセンター等を有する事業者は、以下の事項を検討する：

- ✓ 店舗へのアクセスが制限されていない場合でも、店舗の使用について政府がどのような制限を課しているかを検討する。例えば、テナントは、入念な清掃や大規模集会の制限などの公衆衛生上の要件に従わなければ、賃貸借契約に違反する可能性がある。
- ✓ 近隣テナントの活動による影響を考慮する。同じ建物内の他のテナントが地方自治体の要件に従わない場合は、テナントとして、賃貸人に解決を求めることができるかもしれない。
- ✓ 共有施設の清掃に関する最良の方法の変更及びその他の追加的な健康及び安全上の要件を常に把握する。以下の状況において建物内の誰が支払い義務を負うかを検討する。賃貸人が賃貸借契約に基づいてクリーニングサービスを提供する場合、賃貸借契約中の関連条項が適切な不動産管理のために発生する追加の費用をカバーするのに十分に広く規定されていれば、追加のクリーニング費用は、おそらくテナントから回収することができる。
- ✓ 賃貸借契約における営業継続の誓約及び売上に応じた賃料条項（この2つは密接に関連することが多い）について確認する。スタッフの不在又は政府による規制にかかわらず、小売店舗を開店することが困難になった場合、当該誓約に違反する可能性がある。一時的に店舗を閉鎖する必要がある場合は、店内通知の表示や賃貸人への通知が必要かどうかを確認する。店舗が長期にわたって閉鎖される場合、又は、来店者数が大幅に減少した場合、これらの双方が売上に応じた賃料算定に直接的な影響を及ぼす可能性があり、それに応じてモデリングを調整すべきである。
- ✓ 賃貸借契約における終了条項を注意深く見直し、それらがCOVID-19に関連する状況によって適用される可能性を確認し、契約の終了が選択肢となり得るか否かを検討する。
一方で、柔軟に賃貸借契約条項の変更について交渉することが双方の利益になるか否かについても検討する。



契約上の責任

COVID-19の流行の予見不能な性質及び広範な事業活動への影響を考慮して、商業契約の当事者は、COVID-19の影響を受けた契約の相手方当事者が、その履行の遅延又は不履行の責任を免れるために不可抗力条項による救済を主張する可能性を検討している。この影響は、原材料を調達し、商品を生産し、商品を市場に出し、最終的には消費者に届けるために輸送、物流、流通、販売の当事者の複雑なネットワークに依存しているCG&R業界に特に関係がある。COVID-19の流行により影響を受ける、又は受ける可能性のある商業上の契約（バイヤーとしてであるかサプライヤーとしてであるかにかかわらず）を締結している場合、以下のことを行うべきである：

- ✓ 各契約を、特に準拠法及び不可抗力条項について、期間制限その他の手続き上の要件を含め、慎重に見直す。
- ✓ 不可抗力条項の不可抗力事由のリストに関して、解釈の余地があるものなのか、それとも限定列举であるか、そして、COVID-19の流行及び/又はその結果としての政府による危機対策措置が不可抗力条項によってカバーされているか、あるいは除外されているかについての見通しを立てる。また、相手方からの不可抗力の主張の有効性を検討する。
- ✓ 契約の相手方当事者に請求権を行使する必要があるかもしれない場合は、自らの不履行による影響を軽減する義務及びどのような措置をとることができるかについて検討する。相手方の立場に配慮した話し合いから始めることは、そのプロセスにおいて重要な意味を持ちうる。
- ✓ 契約解除などの主張をすることで生じる効果に関する潜在的な推移を検討する。
- ✓ 契約の履行不能、事情変更の原則、又は重大な不利益変更に関する条項など、利用できる可能性のある他の救済策を検討する。合併契約においては、合併当事者がCOVID-19に関連する状況に照らしてとるべき措置について合意に達しない場合に、合併当事者が当該契約に基づいて合併契約からの離脱又はその他の権利を主張し得るかどうかを検討する。

その他に、法律上の観点とは別に、いくつかの重要な懸念すべき事項がある：

- ✓ 契約の相手方当事者が自ら受けた不可抗力の主張を有効であると考えない場合、契約の執行の問題がある。特に国際仲裁の規定がない場合にはその問題が顕著にあらわれる。
- ✓ 重要なバイヤー及びサプライヤーとの間の長期間にわたる供給関係に対しては、レピュテーションリスク及び潜在的な悪影響の可能性が認められる。不可抗力に対する救済に関する法的根拠がない場合でも、不可抗力の主張を受ける当事者は、影響を受ける相手方に対応するために契約の修正や再構成（例えば、引渡しの延期）について柔軟に対応することを望むことも考えられる。
- ✓ 不可抗力を宣言したり、不可抗力の主張を受けたりすると、保険契約に影響が及ぶ可能性がある（下記参照）。
- ✓ 供給契約チェーンの一部であるバイヤーが、契約違反を避けるために、サプライヤーの宣言に対応して、自らも不可抗力を宣言することが必要な場合があるかもしれない。サプライチェーン内の各契約は、当然、異なる条件に基づく場合もあれば、全く異なる準拠法に従う場合もある。これにより、バイヤーに、特にサプライチェーン内の下流の契約における不可抗力条項が有利なものでない（又は不可抗力条項がない）場合に相当な困難が生じうる。また、別途、期間制限やその他の手続き上の要件がある場合もある。
- ✓ この間に新規に契約を締結する場合は、特に注意して不可抗力条項について検討する。



保険

COVID-19が事業の継続、サプライチェーン、移動の需要に与える影響によって、多大な損失がもたらされる可能性がある。これらの損失が保険によってカバーされる可能性があるか否かについて検討し、理解することが重要である。

会社は：

- ✓ 保険が、危機的状況に対応した適切な種類と水準の補償を提供しており、事業の変化に対応しているか否かを判断する。
- ✓ 会社が防ごうとしている損失（例えば、パンデミックによる損失）を理解し、これらの損失がカバーされているか否かを判断する。
- ✓ 不可抗力による保険契約への影響を評価する。



独占禁止と競争

COVID-19関連のリスクから事業を保護するために、すべての適切かつ必要な措置を検討すべきであるが、一方で、それとは別に、会社の商業行為について、適用される独占禁止法を完全に遵守して意思決定を行うべきである。世界中の公正取引当局はすでにCOVID-19の流行を契機とした商業行為を規制の対象としている。例えば、競合他社との間で談合したり、以下のような情報を交換したりしてはいけない：

- ✓ COVID-19の流行に対応した商業政策の変更、例えば、キャンセルポリシー及び予約内容の変更に関する規約の変更又は権利放棄、ロイヤリティプログラムの変更、特定の製品の価格の値上げ・割引など。
- ✓ 雇用条件の変更（例えば、給与凍結、強制的な無給休暇期間など）
- ✓ 需要が低迷している製品の生産量削減・価格維持のための対策（「危機カルテル」）
- ✓ 顧客への供給制限/需要が供給可能量を上回る製品の値上げ

事業に深刻な影響が生じている会社は、政府の援助措置や補助の利用可能性についてそれぞれの地方自治体や国に確認すべきである。利用可能な援助が欧州委員会に適切に通知され、承認されているかどうかを確認する（将来の回収を避けるため）。



データプライバシー

多くのCG&R企業、特にオンラインで事業を行っている企業にとっては、データプライバシーの保護はすでにもっとも重要なコンプライアンス上の義務となっている。現在、多くの企業は、職場の安全を維持し、事業の継続性を確実にするために緊急の意思決定を行わなければならない。この意思決定は、データがCOVID-19の拡散を食い止める上で重要な役割を果たすことから、追加的なデータ処理を必要とする可能性がある。しかし、すべてのデータ処理がかかる理由によって正当化されるわけではない。公衆衛生の維持と個人のプライバシーの保護との間でバランスが保たれていなければならない。雇用主は、実施を検討している特定のデータ処理がデータプライバシーに関する規制を遵守したものであるか否かを評価する必要がある。

- ✓ データプライバシーに関する規制の下で、従業員や訪問者から、センシティブデータ（体温や移動に関する情報など）を含む特定の個人データを適法に収集及び処理することができるか否かを検討する。
- ✓ 現地のデータプライバシー規制当局が、COVID-19の症例を特定する目的での個人データの収集を許可又は制限するガイダンスを発行しているか否かを確認する。
- ✓ データプライバシーに関する法と労働法の両方の規制の下で、雇用主として従業員に対して、特定のCOVID-19に関する情報を人事部又は上司に通知することを求める情報チャネルを確立してもよいか否かを検討する。
- ✓ 社内で作成し、実行しているテレワーク方針について、例えば、リモートアクセスのために通常アクセスが制限されているシステムをオープンにしたり、組織のシステムやリソースにアクセス

するために従業員が私物のデバイスを使用できるようにしたり、悪意のある行為者がCOVID-19を利用して組織を攻撃したりすることによって生じる、サイバーセキュリティやデータプライバシー上のリスクが最小限に抑えられていることを確実にする。



デジタル

消費者は実店舗やショッピングセンターといった混雑する場所に行くことを避けるため、ブランド経営者や小売業者は、実店舗からオンライン上での購入への切り替えに対応する準備をすべきである。柔軟性があり、オンライン上での購入という消費者の習慣の変化に機敏に適應できる者は、状況の進展に応じて、顧客の需要を満たし、顧客の信頼を維持し、より良い立場を得るであろう。

- ✓ オムニチャネル戦略の一環として、オンライン上での販売チャネルへの投資の増加を検討する。
- ✓ オンライン上での販売能力について見直し、オンライン上での購入に伴う配送需要の増加に対応するために、物流パートナーと協力する。



コーポレートガバナンスと税金

COVID-19はコーポレートガバナンスや企業的意思決定に関する問題も提起しており、その結果、事業の継続性に影響が生じている。

- ✓ COVID-19に関連する移動制限、移動を控えるべきという一般的な勧告及び大規模集会を避けるように求める公衆衛生上の警告は、企業、特に、取締役会に物理的に出席することを役員に義務づけている法域及び役員が異なる国に居住又は一時的に滞在することがある法域にある企業的意思決定に対して影響を与える。物理的な取締役会の必要性を検討し、代わりに遠隔的手段で取締役会を開催できないか否かを検討する。
- ✓ 一方で、通常的意思決定の慣行の変更が、例えば、役員取締役会への物理的な出席を求めるという経済上の実質的な要件が課されている法域に所在する持株会社にとって、波及効果を及ぼさないことを確認する。
- ✓ 同様に、定時株主総会が、移動制限や公衆衛生上の懸念によって影響を受けると考えられる。適用法令の要件を見直し、定時株主総会の延期やバーチャル出席が許されるかどうかを検討し、COVID-19に対応して管轄機関によるガイダンスや一時的な要件の緩和がされないか常に気を配る。
- ✓ 親会社レベルで、グループ内において出張制限などのグループ全体に適用される意思決定を行う場合、子会社は一定の意思決定を行う前に、現地のコーポレートガバナンスルールを遵守する必要がある、現地法上の取締役の義務が適用されることに注意する。
- ✓ サプライチェーンの混乱によって被った損失について意思決定を行う際には、当該損失が実際に生じた国とは異なる国に存在するグループ内の事業体による意思決定が、当該損失の税務上の控除可能性に影響を及ぼす可能性があることに留意する。
- ✓ 消費者の好みの変化を先取りするために、顧客データのパターンとソーシャルメディア上でのコメントの分析を通じて、消費者の購買傾向を監視する。



日本におけるお問い合わせ先：



ジャンドゥニ・マルクス
CG&Rグループ東京
+ 81 3 6271 9450
jean-denis.marx
@bakermckenzie.com



カート・ヘーゲマン
CG&Rグループ東京
+81 3 6271 9460
kurt.haegeman
@bakermckenzie.com



高瀬健作
CG&Rグループ東京
+ 81 3 6271 9752
kensaku.takase
@bakermckenzie.com

 www.bakermckenzie.com

©2020 ベーカー・マッケンジー。無断転載を禁じます。ベーカー・マッケンジー インターナショナルは、世界中にメンバーファームを有するグローバルな法律事務所です。「パートナー」とは、プロフェッショナルサービスを提供する組織で使用されている一般的な用語に従い、そのような法律事務所のパートナーまたはそれと同等の者を意味し、同様に、「オフィス」とは、そのような法律事務所の事務所を意味します。これは法域によっては、通知が必要な「弁護士広告」に該当する場合があります。事前の結果は同様の結果を保証するものではありません。