

危機対応時の取締役会

COVID-19 対応

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザリー事業本部



**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**

since 1845

はじめに

世界的な COVID-19 のパンデミックによる累積感染者数は未だ増加しており、企業の事業活動にも甚大な影響を与えています。これまで経験したことのない未曾有の事態に直面し、主要各国は人命保護を最優先としつつも、社会・経済活動維持のための対応に苦慮しています。

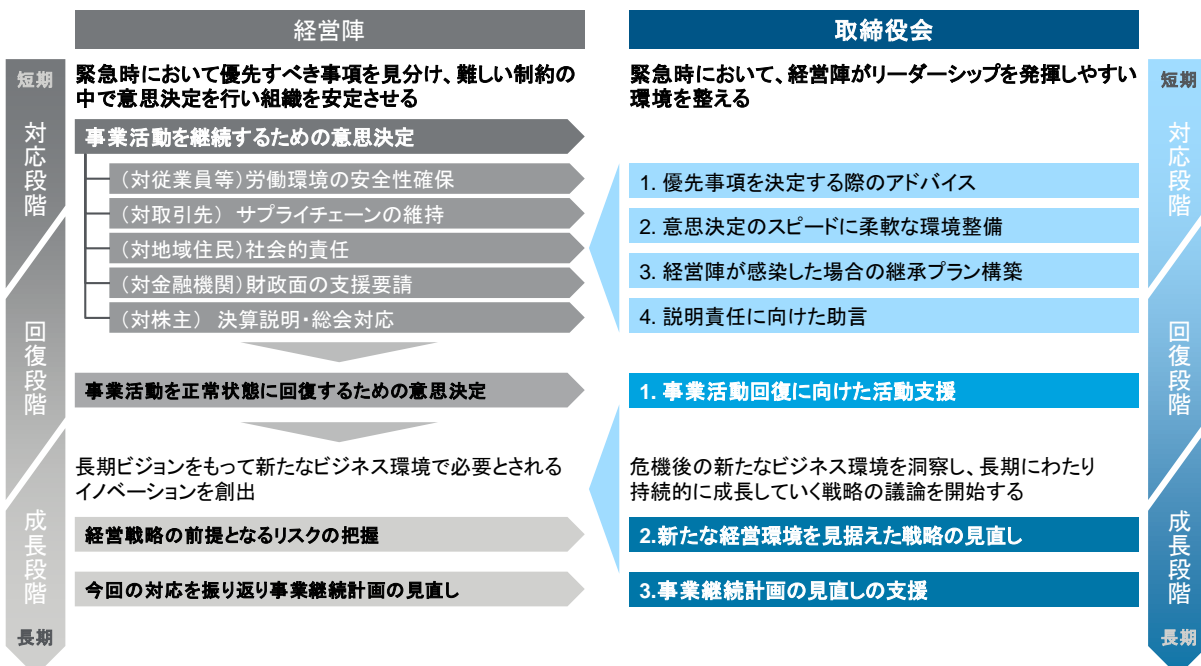
パンデミックが世界経済に及ぼす影響を、正確に予測することは困難と思われます。しかし、このような先行不透明な環境のなかでも、企業経営を担われる方々におかれては、従業員等の安全確保や社会インフラとしての機能維持をまず念頭に置きながら、事業継続に係る差し迫った様々な課題解決へ注力されているところかと思えます。

そして、経営陣を監督する立場の取締役会には、以下の各ステージ(①②③)において、CEOをはじめとする経営陣のリーダーシップ発揮を支援し、またステークホルダーの利益も考慮しながら新しい環境に適したビジネスモデルの検討をリードしていくことが期待されます。

- ①対応段階：企業が緊急課題へ適切に対処し、まず事業活動の継続性を確保するステージ
- ②回復段階：企業が課題解決や教訓を活かして、経営基盤をより強固にするためのステージ
- ③成長段階：企業が危機後の「新たなビジネス環境」(Next Normal) への適応に向けた戦略を策定・具体化させていくステージ

このレポートでは、危機対応時における取締役会に期待される機能(経営陣への支援の側面から)につき、海外企業の事例を参考にしつつ、「対応段階」「回復段階」「成長段階」のステージを追って考察していきます。

※ 本執筆は、Deloitte Global の各種記事(※^{1,2,3})を参照しつつ、日本企業にも参考になるような情報を中心に掲載しております。



CEOをはじめとする経営陣のリーダーシップを発揮する局面

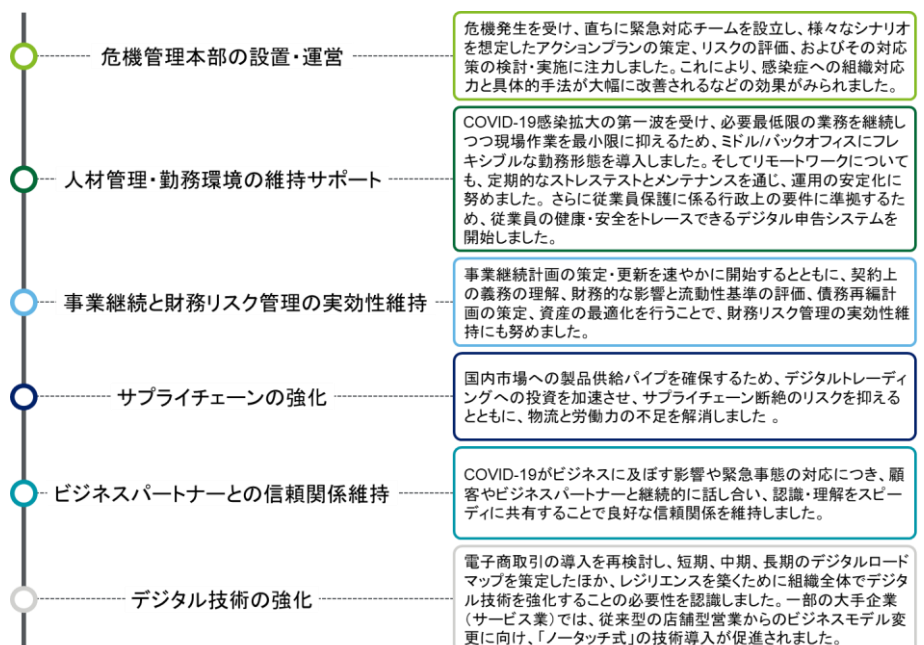
※詳細は、「[ビジネスリーダーに求められる危機対応力\(レジリエンス\)とは～COVID-19の危機の中で自身の企業を上手く導くことができるリーダーの5つの基本的要素](#)」をご参照ください。※4

COVID-19の感染拡大が企業経営に与える影響は地域、業種などにより様々です。しかし、その度合いの強弱に係らず、適切に経営の舵をとれるCEOなどレジリエントなリーダーには、以下5つの基本的資質が備わっているものと考えられます。

1. 社会・顧客・従業員への思いやりをもって、かつ論理的に計画する
2. ステークホルダーから託された「ミッション」を最優先として行動する
3. (特に緊急事態対応に対しては)完璧さよりも迅速性・適時性を優先する
4. 確固たる信念を持ち、自分自身の言葉で語る
5. 企業経営に関わる長期的なビジョンを持つ

デロイトでは、過去に発生した「感染性非定型肺炎」「H1N1型インフルエンザ」「エボラ出血熱」などの感染症に対する危機管理や事業継続計画について、多国籍企業のリーディングプラクティスを分析した結果、レジリエントなリーダーが励行してきた共通の行動パターンを把握しました。それらは、次のカテゴリーに分類することができます。

ここでは、COVID-19の感染が早期に拡大した中国企業において経営陣がリーダーシップを発揮するアクションの例をご紹介します



危機対応時の取締役会の貢献

従業員の安全確保、サプライチェーンの混乱、国内外市場の縮小など、COVID-19の感染拡大を受けて顕在化した課題は多数にのぼります。従来の事業継続計画(BCP)ではカバーしきれない、想定を上回るリスクが次々に顕在化する状況のなかで、CEOをはじめとする経営陣には上述のアクションを実現すべく難しい経営判断が求められるものと想定されます。

このような厳しい状況のもと、取締役会には以下諸点を通じ、経営陣がリーダーシップを発揮するための環境整備を支援をしていく役割が期待されます。

この点、英国の財務報告評議会(FRC)は、2020年3月に、COVID-19対応のガイダンス^{*5}を公表しており、コーポレートガバナンスの観点から取締役会が考慮すべき事項として、①事業活動の継続・回復計画を検討する際に経営情報を把握する方法、②スタッフの移転や事業所へのアクセス不能によりリスク管理プロセスが実行不能や、内部統制が機能しなくなる可能性を注意深く監視し、効果的な統制環境の運用を支援する、③事業活動や資金需要、危機管理計画などを考慮して、配当と資本維持を考慮すること、の3点が示されています。

①対応段階

1. 経営陣が緊急時において優先事項を検討する際のアドバイス

レジリエントなリーダーは、緊急時でも優先すべき事項を判別する能力に秀でています。その資質を活かし、厳しい制約の中でも前向きにビジネスチャンスを見出しながら、安定的な組織運営と当面の危機管理対応に注力することが期待されます。

そして取締役会には、個々の取締役のスキルと専門知識を活かし、経営陣が直面する様々な課題への対応支援と、安定的な組織運営のサポートに尽力することが求められます。誰も経験したことがない状況に直面しているからこそ、経営陣のニーズに応えるべく(かつ「取締役会」という場に限定されない)社外取締役は他企業での取組事例や経験の共有等の助言は、客観的視点から重要性や優先度合いを判断するうえで有益になると思われれます。

2. 意思決定のスピードに柔軟に対応

レジリエントなリーダーは、まずもって急場をしのぐことが最優先かつ不可欠であることを理解しているため、限られた情報からでもリスクの兆候を把握し、とるべき必要なアクションを自ら決断します。

そして取締役会には、経営陣による優先事項への迅速かつタイムリーな決断を支えるべく、柔軟な対応を講ずることが期待されます。具体的には、COVID-19の危機が顕在化する前に策定された取締役会の年間議案計画の見直し、個々の議題の審議効率化、延期可能な議案・施策の有無等を機動的に検討するなど、直面する緊急課題に経営陣が集中できる時間を

捻出するための取組みが必要となります。さらに、休業を余儀なくされるなど事業継続そのものが厳しくなっている企業では、資金繰り確保のための融資枠設定(多額の借財)の決議を臨時取締役会や書面決議などの迅速な手法で行うなど、柔軟な発想やスタンスでの対応が不可欠となります。

3. 経営陣が感染した場合の継承プラン

事業継続計画(BCP)の設定・管理は一義的に経営者の責務ですが、取締役会には、経営陣がCOVID-19に感染しリーダーシップを発揮できなくなるケースを想定した継承プランも検討することが望まれます。

感染すると、現場復帰までに数週間を要する可能性もあることから、陣頭指揮をとる経営陣が感染した場合のコンティジェンシープランを予め検討しておくことが重要です。

4. 説明責任

金融庁・法務省などの主要当局からは、COVID-19の影響を踏まえた決算発表時期、株主総会の開催時期、有価証券報告書の提出時期等の延期に関する取扱いがリリースされています。これらを踏まえ、経営陣には、業績予想の開示(修正を含む)や、株主総会の開催時期(基準日の再設定など含む)、配当方針などについて、前広に検討していくことが望まれません。

取締役会には経営陣と連携し、株主をはじめとするステークホルダーに向け、COVID-19対応に伴う事業活動や業績への影響等につき適切に開示・説明することが求められます。

②回復段階／③成長局面（危機対応後の新たなビジネス環境）

COVID-19に係る当面の対応が一巡した後、事業活動が「回復段階」「成長段階」に到達したかどうかの判断基準は、各社各様であるものと思います。そして取締役会には、「回復段階」において経済的損失の範囲と被害状況を見極めつつ事業回復に向けた活動を支援すること、また「成長段階」においては短期・長期の双方の視点から戦略やリスク管理方針の見直しを行っていくことが期待されます。

1. 事業活動の回復にむけた経営陣のリーダーシップの支援

COVID-19の影響が終息した地域を皮切りに、各地の状況を適切に把握した上で、事業回復に向けた経営陣の意思決定を支援することが期待されます。

2. 新たな戦略・ビジネスのあり方の議論

レジリエントなリーダーは、現在直面しているビジネス環境変化を洞察しつつ、将来のイノベーションを展望します。今般のCOVID-19の危機対応後は、斬新で長期的なビジョンを抱く企業ほど「新たなビジネス環境」(Next Normal)に見合ったイノベーションを実現できると思われ

ます。COVID-19危機の発生以前に策定された経営戦略は、前提となる社内外の環境が大きく変化したことから、見直しを要するものと思われ

ます。取締役会では、内外環境変化を洞察するための情報をできる限り入手し、将来を見据えた戦略見直しの議論を開始することが望まれます。その際には、事業活動の短期的な回復状況のみならず、長期的なビジネス環境変化を十分に考慮する必要があります。このような世界的に影響を及ぼす重大事象を経験すると、一般社会の常識や価値観も大きく変化する傾向がみられます。例えば、リモートワークの効用に対する意識の高まり、オフィスや通勤移動など働くための物理的環境に対する考え方、デジタル技術の進化等々、社会的なニーズ変化により新しいビジネスモデルが創出される反面で、既存のビジネスモデルには変革・淘汰が余儀なくされる局面も予想され得ます。

そのため取締役会には、叡智を結集して内外環境変化を洞察し、長期的ビジョンを見据えながらNext Normalな環境に適した新たな戦略・ビジネスのあり方を議論することが期待されます。

また今般のCOVID-19対応では、事業活動を通じ社会的な課題解決へ貢献する企業の姿にも、世間の関心が高まりつつあることが感じられます。そのため取締役会には、経営戦略の見直しにあたり、財務的成果のみならず非財務的成果も重視した議論が期待されます。

3. BCPの見直し

COVID-19の終息後、今回の一連の危機対応を振り返り、事業継続計画の見直しの必要性を改めて検討することが求められます。

おわりに

未曾有の事態であり意思決定にあたり得られる情報が限定的ななか、経営陣には、時にわずか数時間または数日間で、ステークホルダー(*注)および社会全体への影響を考慮しながら、目的(ミッション)を最優先とした迅速な意思決定を行うことが求められます。そしてその実現に向け、①対応段階、②回復段階、③成長段階の各ステージでのリーダーシップ発揮が肝要となります。

*注) 従業員、顧客、取引先、サプライヤー、地域社会、規制当局、金融機関、株主など、企業経営に関わるすべてのステークホルダーを指します。

そのような状況のもと、取締役会には、経営陣のリーダーシップ発揮を支援するとともに、その最たる責務として、パンデミックの影響を受けた緊急支援対応をサポートする役割も有していることに疑念の余地はありません。さらに、社会的課題への貢献を意識した組織運営に努めることや、短期的な必要性和長期的ビジョンとのバランスのとれた意思決定を励行することも、取締役会の本来の役割として期待されます。ちなみに過去の危機を乗り越え、持続的成長を遂げている企業の多くは、短期と長期の視野のバランスがとれているといわれています。

取締役会には、中長期的視野から危機終息後の「成長段階」を見据えた経営環境の洞察、そして「After COVID-19」の価値観(Next Normal)がもたらす環境変化を考慮した戦略の議論を通じ、経営陣を継続的に支援していくことが強く期待されています。

巻末注

1. Stepping in: The board's role in the COVID-19 crisis, Deloitte, 2020
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/COVID-19/COVID-19-The-boards-role-in-crisis.pdf>
2. COVID-19 and the board "A chair's point of view", Deloitte, 2020
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/COVID-19/COVID-19%20and%20the%20board.pdf>
3. Global Board Briefing "Sharing insights and lessons learned from Deloitte's Governance Practice in China and beyond", Deloitte, 2020
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Risk/gx-corona-board-directors-report.pdf>
4. Global Board Briefing "The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19 A guide for senior executives", Deloitte, 2020
<https://www2.deloitte.com/global/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html>
5. Company Guidance Update March 2020 (COVID-19) COVID-19 Pandemic "Guidance for companies on Corporate Governance and Reporting", FRC, 2020
<https://www2.deloitte.com/global/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html>

Deloitte. トーマツ.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市以上に 1 万人を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte (デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数指します。DTTL (または“Deloitte Global”)ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける 100 を超える都市(オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む)にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150 を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク(総称して“デロイトネットワーク”)を通じ Fortune Global 500®の 8 割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 312,000 名の専門家については、(www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.



IS 669126 / ISO 27001