

取締役は今、何を問うべきか？

企業はかつて経験したことのない変化をもたらしたロックダウンから抜け出し、前を向いて進み始めている今こそ、取締役は適切な質問をし続けるべきです。

世界中の国々がロックダウンから抜け出しており、進化する市場に合わせた議論や従業員の健康と安全に関する議論が取締役会で不可欠となっています。具体的な内容は状況によって異なりますが、COVID-19からの回復途上においては、ほとんどの業界において考慮すべきと思われる10の質問を提示いたします。

1. 今後、我々のビジネスはどのようになりますか？そして、市場の現実を見据えた戦略は何ですか？

企業は、その核となる製品とサービスに対してパンデミックが与える影響に対応する必要があります。自社製品をデジタル化できる組織は、デジタルリーダーと競争するために強くコミットする必要があります。しかし、人との直接的な集まりを主体として、顧客との物理的な相互作用に依存する企業は戦略を再検討する必要があります。今後、企業は、事業を展開する国でのさまざまな再開政策および実施される可能性のある規範的・制限的な規制を考慮する必要があります。

回復期においてはレジリエンスや持続可能性が不可欠であることを考慮すると、経営陣が市場の進化を評価し、業務を再調整し、それに応じて方向転換できるよう、計画対象期

間をより小さな単位に分解するのも一案です。また、代替シナリオの不確実性を考えると、ほとんどの企業は「流動性と資本構造を強化する必要があるか」という点を評価する必要があります。

顧客との物理的な相互作用を必要とする業界では、これら相互作用のあらゆる側面を顧客の安全という観点から考える必要があります。これには、ウイルスに無関心な顧客、それを警戒しつつもソーシャルディスタンス下で物理的に業務を行う顧客、身体接触に非常に消極的だが安心できる措置がとられれば従う可能性のある顧客、ワクチンで大衆に牽引力が得られるまでいかなる状況でも物理的には接触しない顧客、そしてリモートでビジネスを行うことに慣れ、そうし続けようとしている顧客など、複数のセグメント化が必要です。

各セグメントに対処するための戦術は、厳格なソーシャルディスタンス、衛生ルール、オンラインショッピングチャネル、非接触のための新たなプロセス、共通エリアでの徹底的な大清掃、健康診断、施設の再設計（空気循環を含む）など（簡単なものから要求の厳しいものまで）を含むべきです。パンデミックの直後の時期においては、安全性を重視するレピュテーションとブランドイメージを誇張することは控えるべきでしょう。

2. できるだけ多くの社員が安全に働ける新たな環境を作るために、私たちは何をしていますか？

この質問は、特に「ホットスポット」として指定された領域においては前の質問と重複しています。それは、上記の顧客向けのセグメント化は従業員にも適用されるということです。経営陣には、すべての人を異なる方法で扱うか、同じように扱うかの選択肢があります。市場では、企業はリモートワークを促進するための技術・ツールの有効性とビジネスの性質に基づいてさまざまなアプローチを取っています。リモート作業を恒久的なオプションとして実装してオフィスペースの必要性を減らしている企業もあります。一方、2021年まで物理的な場所を再開する予定がない企業や、従業員にリモートで働く選択肢を与えている企業もあります。そして、再開した企業では、健康、安全、幸福を維持するためにできる限りのことをしています。一部の企業では「リモートで作業する許可」から「オフィスで働く許可」への移行も見られます。

手作業を必要とする製造やその他の業務に関して、従業員の何%が安全に戻れるのでしょうか。自社の安全ルールを考えると、どのレベルの生産活動（および量）が現実的でしょうか。生産レベルを上げるためにどのようなステップを踏むことができますか。自社が達成できる生産の最大レベルはどれくらいで、これらのレベルは市場規模と整合していますか。生産を最大化するという観点から、特定の人々をオフィスや工場環境から遠ざけて、物理的に立ち会う必要がある人が生産性を維持して働けるようにする必要があるかもしれません。

この課題に対処することは、ソーシャルディスタンスを維持し、手を洗い、マスクを着用するだけのものではありません。オフィスまたは工場の設計も配慮する必要があります。換気システム、閉鎖された建物を再開することの健康への影響、会議ルール、リモートで働く人々がどのように従事し続けるか、従業員食堂・トイレ・エレベーターなどの共用エリアの安全管理等への配慮が必要となります。また、安全なオフィスや工場環境だけでは十分でない場合があります。高度に集中した交通システムに依存する都市では、従業員は安全に仕事に出入りできる必要があります。

経営陣は、「欠陥ゼロ」の考え方のもとで、事業再開への決定に取り組み、従業員が不注意な間違いを避けるために、自由に話す権限を与えるべきです。再開を通じて、経営陣は、彼らの健康、安全、幸福が組織の最優先事項であることを従業員に示し、安心させる必要があります。

3. トップラインの収益を維持し増加させるために、製品やサービスポートフォリオを進化させる必要があるかどうかを確認するため、顧客体験を分析していますか？

最も成功している企業は、市場が進化して顧客との関連性を維持するようビジネスを変革し、変化させることに焦点を当てています。これは、急速に変化する顧客の習慣と、絶えず変化する消費者の好みの特徴とする市場では、競争する上で重要な差異化スキルとなります。経営陣は、企業が顧客体験をどのように最適化するかについて、将来像を明確に把握していますか。組織は経営陣のビジョンに取り組み、そのビジョンを実現するための適切な人材とスキルを持っていますか。例えば、従業員はイノベーションに挑戦しその課題に取り組み能力がありますか。例えば、購買とデリバリーについてはスピードと安全性の両方を考慮する必要があるため、こうした分析にはデジタル世界を超えて物理的なものにまで及ぶ必要があります。勝者と敗者は、顧客についてどれだけ知っているか、そして変化する期待に対応する敏捷性によって分かれるでしょう。

4. パンデミック中に発生する混乱を最小限に抑え、信頼性を確保するために、サプライチェーンをどのように変革しますか？

パンデミックはサプライチェーンの混乱リスクを明確に露呈しています。相応に対処しないと取締役や執行役員は厳しい批判を招くため、多くの取締役会における共通のトピックとなっています。企業は、品質、コスト、時間パフォーマンスの要素を評価する際に、混乱リスクをより重視する必要があります。このとき、顧客の好みの変化や国内または地域のサプライヤーを必要とする新しい規制に直面するリスクがあります。

5. 現在および将来の COVID-19 関連リスクを考えると、取締役および執行役員 (D&O) 保険の適用範囲は十分ですか？

企業とその取締役会は医療、建物管理、その他の専門家と協力して再開を決めますが、感染が発生しないという保証はありません。資金提供されているすべての研究にもかかわらず、COVID-19の最も顕著なことは、私たちがそれについてほとんど知らないということです。さらに、会社はポリシーを設定したガイドラインとルールをどの程度効果的に実施できるでしょうか。一部の従業員は安全な職場環境を作るための経営陣の方針は過剰反応であると考え、無視することを選択するかもしれません。こうした場合の強制は困難であり慎重に検討する必要があります。

経営陣が調査をどんなに広範に行っていたとしても、精通した取締役なら、事業再開により従業員や顧客が感染するリスクをもたらす、集団訴訟の環境を作り出すということに気がきます。弁護士からの助言は、取締役会がこの独特な環境で監督責任を果たす上で役立つかもしれません。一部の保険会社は、既存のD&Oカバレッジに効果的な除外規定を含んでいる場合や、ポリシーが更新されたときにそのような規定を含めたりするので、代替カバレッジオプション(キャプティブなど)を考慮する必要があります。

6. ロックダウンの間、私たちは私たちの組織とパンデミックを乗り切ることに成功したデジタルリーダーから何を学びましたか？ 今後どのような教訓を伝えるべきでしょうか？

より革新的で、鼓舞しながら、「成し遂げる」文化を通じて、多くの組織が危機の間にどれほど忍耐してきたかを考えると、本当に驚くべきことです。新しいイノベーション、収益源、テクノロジーそして組織構造の平坦化により、パンデミック前には存在しなかった可能性のある顧客、従業員、サプライヤー、エコシステムパートナーとの接続性が向上しています。では、私たちは何を学び、今後はどのように企業文化やビジネスモデルに組み込むべきでしょうか。私たちは変化を受け入れていますか。破壊的なイノベーションを促進するために適切なリスクを取っていますか。私たちは思考の核心部分で、デジタルで考え行動していますか。ロックダウン中の販売費および一般管理費の削減は、出張の削減、仮想会議の需要の増加、現在の拡張計画とリース契約の見直しを通じて、永続的な「ヘアカット」を保証していますか。

学習のもう一つの側面は、デジタルフォロワーや初心者に比べてパンデミックの間に成長したデジタルリーダーにまで及んでいるということです。パンデミックは、デジタル先進の競合他社と真っ向から対決することの重要性を示しています。デジタル先進企業は市場に対応して高度に自動化され、容易にスケーラブルなプロセスを通じてコストを管理しています。その拡張性の高いビジネスモデルは、固定費や人々への依存度が低いことから急速な成長に対応できます。どこからでも推進されるように構築されたビジネスにより、その技術はリモートワークを可能にし、ロックダウンや社会的な混乱時に対応可能な設計によってより多くの顧客にリーチできるようになっています。では、皆さんの会社では、ビジネスのどのような部分が超拡張性を持つべきか、そしてデジタルチャネルの開設、消費者のバリューチェーン内での再配置、非接触の世界での製品とサービスの提供の進化、顧客対応の向上、従業員のスキルの見直しとスキルアップ、サプライチェーンのリスク除去という点で、思慮深い再検討が必要な部分は何でしょうか。

7. 市場の期待の変化は、環境、社会、ガバナンス(ESG)戦略にどのような影響を与えますか？

取締役は、受け入れ可能な財務上の業績に加えESGの問題の重要性に関し、機関投資家や資産運用者が一気に実施したことをよく知っています。ESGファンドの成績はパンデミックの間に非ESGファンドを上回っている¹、取締役会は、関連するESG指標に引き続き焦点をあてることが期待できます。興味深い点は、多くの投資家の呼びかけがESGの社会的側面をカバーしており、企業が現在および再開中にステークホルダーをどのようにサポートしているかに特に重点を置いていることです。

8. 財務報告に対する内部統制は、ビジネスの変化の中で引き続き有効であると確信していますか？

歴史は、深刻な景気後退が財務報告の虚偽表示を多く引き起こしていることを示しています。解雇、退職、プロセス変更、遠隔地職場への移行、オフィス環境への移行プロセス、顧客に焦点を当てた取り組み等は、内部統制の欠陥や不正の機会を個別にも、包括的にも生み出します。資産の減損、政府からの資金調達、ゴーイングコンサーンへの懸念、新たなリスク要因に関する異常な問題等を考えると、監査委員会はこの環境で警戒を強化する必要があります。資産評価、引当金の見積もり、偶発損失の見積もりなど、外部監査人が提起した重要な監査事項に関する財務報告上の懸念事項には注意を払う必要があります。

9. 私たちは、職場やビジネスモデルの移行に活用した技術から生じる新たな脅威に対処するために、サイバーセキュリティへの対応を強化しましたか？

セキュリティとプライバシーに関する質問は、職場が遠隔地に移るのと同様に、ロックダウンから生じる問題と関連しています。ほとんどの場合、少なくとも短期的には作業環境は分散したままです。そしてビジネスモデルは、再考されたプロセス、自動化、およびハイパースケーラビリティに重点を置くでしょう。“悪い人たち”は、技術的な境界と人的境界の双方を狙ってくるので、対応は広く行う必要があります。

10. 特定の市場でロックダウンに戻るなど、COVID-19感染の復活に備えて、どのように準備していますか？

残念ながら、一部の地域では再燃や、場合によっては別のウイルスの流行の可能性もあります。最初のアウトブレイクに備えてい

1 “Have ESG funds outperformed non-ESG funds during the crisis?”, Dr. Nisha Long, Citywire Selector, April 6, 2020 <https://citywireselector.com/news/have-esg-funds-outperformed-non-esg-funds-during-the-crisis/a1343642>.

なかったことからどのような教訓を学びましたか。事後分析を行いましたか。サプライチェーンのすべての層を再検討しましたか。私たちは機会を逃すことなくリモートで機能するために必要なすべてのツールを持っていますか。危機管理計画は更新されましたか。

取締役会での質問

上記の質問の多くは業界全体に関連していますが、より具体的な質問はそれぞれのセクターの取締役に関連する可能性があります。したがって、以下の業界グループで検討すべき業界固有(英語)の質問を用意しました。

- 消費者向け製品／小売
- ホスピタリティ
- 航空
- エネルギーとユーティリティ
- 金融サービス
- 医療
- 製造・流通
- テクノロジー、メディア、通信

プロティビティの支援

COVID-19パンデミックが世界中の事業活動を混乱させ続ける中、組織は職場を再構成し、社会的距離、場所を維持する指令、その他の公衆衛生ルールおよび市場の現実の変化に合わせて新しいビジネス慣行を採用しています。その際、顧客エンゲージメントの維持、分散型ワークスペースへの移行、導入可能テクノロジーに関する適切なセキュリティ対策の採用、ビジネスモデルやプロセスの継続的な変更の実装に関する回復力に関する課題に直面しています。

プロティビティは、企業がこれらの課題を解決するための経験、ノウハウ、専門知識を持っています。私たちは、短期的だけでなく、中長期的にも彼らのビジネスを再考するのに役立つ破壊的な思考をもたらすことができる、業界、デジタル、イノベーションの才能へのアクセスを提供することができます。企業は、価値を共有し、展開する技術に関する知識と理解を持ち、リスク視点を利用できる専門家と協力することで、恩恵を受けることができます。私たちの会社は、この危機の間に1つのオフィスとしてリモートで機能し、公衆衛生ルールに従い、再開の間従業員は完全に機能しています。つまり、私たちはクライアントと常に一緒にいます。今、次の段階で、市場に最終的な均衡が存在するときです。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。