

## 第10回 新型コロナとコンプライアンス

弁護士 中村直人 Naoto Nakamura

### 1. 新型コロナの流行とコンプライアンス

新型コロナウイルス感染症が急速に蔓延しているが、企業のコンプライアンスとして、いかなる視点で対応すべきであろうか。こういう異常時、緊急時の対応のポイントは何か。目先の問題から順に考えていこう。

まず新型コロナの流行に対して、自社の役職員達が感染しないように配慮すべき義務が、取締役にはある。会社としては労働者に対していわゆる安全配慮義務があり、その会社の取締役としては善管注意義務の内容としてその義務を誠実に履行すべきだということになる。

また、新型インフルエンザ等対策特別措置法（以下「特措法」という）によれば、事業者には予防に努めたり、対策に協力すべき努力義務がある（同法4条1項）。そして特措法45条によれば、都道府県知事は施設管理者等に対して使用制限等の要請をすることができ、さらにそれに応じないときは「指示」ができる。この指示は、履行しなければならない義務が生じるという意味で法的効力がある（新型インフルエンザ等対策特別措置法に関する質疑応答集142番）。マスクミ等で「強制力がない」と報じられることがあるが、それは罰則等はないというだけのことであって、法的な効力がないという意味ではない。また政府は、「新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針」を定め、各官庁もたとえば金融庁による金融機関への要請や、国土交通省による建設業界への通知等、様々な行政指導等をしている。これらは法的義務を課さないものであっても、それに従わないことは社会や人命に対する脅威をもたらす行為であり、そうなったときには企業のレピュテーションの大幅な低下を招く可能性が高く、取締役の善管注意義務の観点から重視する必要がある。

以上によれば、企業としては、新型コロナ対策を適切に実行すべき法的義務があるということになる。逆にいえば、そのために企業活動が一時停滞したり、損失やコストが発生したとしても、それが取

締役の義務違反になることはない。

### 2. 内部統制上の視点と取締役会の役割

次に少し引いて、内部統制上の視点で物事を見てみよう。新型コロナが流行しているというのはどういう事象であろうか。それによって企業活動は制約され、需要は減退したり、国際的な人・モノの移動が制約されたり、資源価格が低落したりしている。これは企業活動を取り巻くリスクの状況が劇的に変化しているということである。経営レベルでのリスク状況の変化と、コンプライアンスの観点でのリスク状況の変化と、二つの面に分けて考えるのが良い。経営者としては、前者の経営上のリスクの変化にどう対応するかというのが大きな課題である。コンプライアンス部署や内部監査、監査役等のコンプライアンス関係部署としては、後者のコンプライアンス上のリスク状況の変化への対応が大きな課題である。

コンプライアンス・内部統制活動というのは、発生しうるリスクの状況を評価し、重要なリスクの順にそれが適切に対応されているかどうかを検証し、その態勢を構築していくものである。したがって、そのリスクの状況が大幅に変わってしまえば、再度リスクの状況の評価をやり直す必要がある。現在の状況に照らせば、新型コロナの流行によりいかなるコンプライアンス上のリスクが生じているかを考える。たとえば違法な派遣切りのような労働法上違法な行為が行われていないか、損失の出入り業者への押し付けなどは行われていないか、海外拠点では新型コロナにかかる各種規制に違反するようなことは行われていないか等々考えてみる。単純に違法行為が行われていないかどうかだけでなく、なすべき行為が適法に行われているかどうかという視点も重要だ。決算は適法に行えているか、株主総会や取締役会は適法に行えているか、稟議決裁等の意思決定手続は適法に行えているかなどである。さらにいえば、このようなリスクの再評価と対応策の総合的な検討という職務をしっかり行うよう代表取締役は指示しているか、そのための人の手配など経営資源の

配賦を適切に行っているか、というのが最も重要な点である。

このような緊急事態のとき、以前であれば「取締役会など開いている場合ではない！」となったであろうが、コーポレートガバナンス・コード以来、取締役会は活性化し、実質的に機能し始めている。むしろヘッドクォーターである取締役会を開催して、緊急事態に対応した経営の方針を定めるべきである。やるべきことは二つであろう。一つは、最重要の経営上のリスクを明確にすることである。網羅性や詳細は必要がなく、企業の命運にかかわる2、3のものを拾えば良い。そして一番重要な価値観は何であるかという、それへの対処方針を明確にする。たとえばサプライチェーンの維持なのか、レピュテーションの維持なのか、従業員や取引先の安全なのかなどである。その方針に従って、経営者が経営を実行する。

### 3. リスク統制上の視点

このようなリスク統制上の視点で考えると、いくつか気をつけるべき点がある。まず迅速性である。時間をかけて慎重に細大漏らさずリスクを拾い上げるなどといったことは必要がない。緊急事態であるから、大きなリスクと迅速な対応を要するリスクだけ拾い出せば良い。またすべてのリスクをヘッジすることが目的ではない。リスクとして大きくないものは、そのまま受容するという判断もある。何より人員や経営資源の範囲でできることしかできないのだから、対策も最も喫緊の課題に絞る必要がある。

またこういう緊急事態にどうすべきかということについては、法的に明確でないことが多い。判例も学説もないということが沢山ある。法的なリスクがある場合、最近の経営判断原則の考え方によれば、その法的リスクを取ることも自体も経営判断の裁量の範囲内であるとする学説が有力である。従来、企業法務は、リスクがあれば「ダメ」というのが習わしであったが、緊急事態の場合には、法的リスクの度合いと緊急性、企業の利益を総合的に考慮して柔軟に対処することも必要である。そのときのポイントは、仮に後日、違法だと判定されても、企業活動に支障がないかどうか、たとえば違法とされても企業活動自体の行為（契約等）の有効性が阻害されるわけではないとか、再度手続をやり直せば瑕疵が治癒できるとか（株主総会決議や取締役会決議等）、少なくとも会社に損失が発生するわけではないから責任問題とはならない等の事情を勘案する。致命的なのは、たとえば意思決定したけれども法務局で登記が

できなかったとか、事業免許の停止取消等に発展するおそれがある等といったことである。

さらに今まで体験したことがないような危機であるから、その経営判断が世の中の的に受け入れられるかという視点も重要である。この点、今一番難しいのが、株主総会の開催の判断である。そんなことをしている場合かという意見もあるかも知れないし、配当を出さなければ逆に叩かれるかも知れない。各社の営業活動を中止するという判断や、軽症患者のために企業の宿泊施設を提供することはどうかといった判断も難しいであろう。ネット社会の反応を見極めることは難しい。こういうときは、法律ではなく、ESGとかSDGsとか、当社の企業理念といった大きな基本方針から考えて、正々堂々で行えることかどうかを考える。

### 4. 東日本大震災との違いとアフターコロナの準備

東日本大震災と新型コロナの違いはどこにあるだろう。どちらも巨大な災害であるが、東日本大震災のときは、事業継続計画（BCP）が注目され、従来の業務フローを維持することが課題とされた。「変わらないこと」が求められたのである。しかし今回は違う。テレワークや人との接触停止の要請を受け、一気に業務フローのIT化が進行した。また「やる必要のなかった仕事」があぶり出されている。たとえば沢山のハンコをつくことや、大人数を集めて一日中会議をしていること等である。それらがなくても仕事は回ることが公然と明白になった。おそらく新型コロナの流行が収まったとき、世の中は大きく変わっているだろう。そう、今回は「変わること」が求められているのである。

そうであるならば、今の時点で、アフターコロナの姿を想定して、事業モデルや業務フローの見直しをし、（抵抗勢力が抵抗できない間に）しっかり脱皮してしまふことが必要だ。財務的に逼迫する企業も出るであろうし、大きな減損等に悩まされる企業も出る。今はM&Aは事実上止まっているが、コロナが収束すれば一気に業界関係図が様変わりする可能性がある。新しい時代の商品、サービスは何か、事業モデルや業務フローはどうなっているか、国際関係はどうなっているか、資源はどうなっているか、そういうアフターコロナの経済情勢等と当社の在り姿を検討するチームを今立ち上げることも必要だ。ならば、取締役会は、目先のリスク対応部隊とコロナ後の事業変革部隊の二つを設置させるべきだということだ。 