



2025 年版 取締役会の重要課題

KPMG Board Leadership Center

2025年、企業がこれまでにない混乱と不確実性に直面する中、取締役会の監督およびコーポレートガバナンスのプロセスが試されることになる。新政権の税制、貿易、移民、その他のより広範な規制に関する政策方針は、経済、地政学、ビジネス、リスク環境に大きな影響を及ぼす可能性がある。加えて、ウクライナと中東で続く戦争、貿易摩擦や地政学的緊張の高まり、景気後退やインフレのリスク、国内における二極化といった要因により、状況はさらに複雑さを増すことになる。サイバーセキュリティ、気候変動、人工知能 (Artificial Intelligence: AI) に関連するリスクも大きな課題をもたらすことになる。

このように不安定な事業環境においては、企業の経営や戦略に対するリスクを監督するという取締役の役割に対して厳しい目が向けられ、経営者や取締役会、そしてガバナンスに対する圧力は引き続きガバナンスに対して、引き続き大きなプレッシャーがかかるだろう。

取締役や産業界のリーダーとの対話から得た知見を活かし、取締役会が2025年の重要課題を検討・実行する際に留意すべき9項目を以下に提起したい。



地政学的・経済的な変化や世界的な混乱に関連するリスクとビジネスチャンスに対する経営者の取り組み方に重点を置く姿勢を維持する



気候変動リスクを含む環境・社会問題をリスクや戦略に関する議論に常に組み込み、米国の連邦政府、州政府、世界各国における新たなサステナビリティ関連の報告要件に対する経営者の準備状況を監督する



新政権の政策イニシアチブが、2025年以降の企業戦略に及ぼす影響をモデル化し評価する



CEOの後継者育成および人材育成に重点を置く姿勢を維持する



企業の生成AI戦略および関連するリスクを理解し、技術の導入と活用に関するガバナンス体制を注意深く監督する



利害関係者との信頼の構築や企業の評判の保護に向けた方針の策定を支援し、企業文化を監督するとともに、経営者の取組状況を常に把握しておく



企業のデータガバナンスおよびサイバーセキュリティガバナンスの枠組みやプロセスが、データ関連リスクの増大と複雑化に対応できているかどうかを調査する



取締役会および監査委員会のリスク監督責任、委員会の構成が現在の目的に即したものであるか、各委員会への課題の割り当てなどについて見直す



企業の将来のニーズについて戦略的に検討し、取締役会の構成および後継者育成計画のプロセスがそれらに対応しているかどうか、どのように対応しているかについて再検討する





地政学的・経済的な変化や世界的な混乱に関連するリスクとビジネスチャンスに対する経営者の取り組み方に重点を置く姿勢を維持する

地政学的・経済的リスクに加え、偽情報やサイバー攻撃が政治的・社会的混乱を引き起こす可能性もあり、不安定で不確実な状況が続くことになるだろう。

同時に、サプライチェーンの継続的な見直しは、ここ数十年で急速に進んだグローバル化による広範な状況変化を示唆している。企業が、極めて複雑で分散化されたサプライチェーンによって実現されていた「より安く、より早く」という戦略から、サプライヤー、サービス、データや情報といった企業ネットワークのローカル化やコントロールを一段と（時には極端に）強化する戦略へと移行した目的は、明らかに企業のレジリエンスを高めるためである。しかし、国内経済やグローバルなビジネス環境のレジリエンスに対する懸念もまた、より中央集権的でローカル化されたサプライチェーンへの移行を後押ししている。

国の産業政策や安全保障政策、「自国優先」モデルが中心的な役割を果たしており、デリスクング（リスクの低減）や、半導体技術や重要鉱物といった戦略的分野におけるフレンドショアリングは、地政学的な影響や恣意的な現地規制に関するリスクに対するヘッジ手段となっている。このようにグローバル化の再構築が進む中で、企業は喫緊の課題に直面することになる。自社は資本、グリーン技術・エネルギー、労働力のコストが上昇した環境で運営する準備ができているか。経営の効率化と成長の最大化とレジリエンスの確保において最適なバランスとはどのようなものか。

取締役会は、この世界的な混乱によってもたらされるリスクやビジネスチャンス、ならびにこうした混乱が企業の長期的戦略や関連する資本配分的意思決定に与える影響を特定するプロセスを再評価する際に、経営者を支援する必要がある。経営者は外的環境の変化を監督し、戦略の調整の必要性を早期に通知するための有効なプロセスを整備しているか。これには、リスク管理に加えて、危機対応、事業の継続とレジリエンスが含まれ、会社のリスク特性の頻繁な更新やシナリオプランニングの拡大、戦略的仮説のストレステスト、ダウンサイドシナリオの分析、リスク相互関連の検討、独立した第三者の視点の確保が必要となる。

企業は、リスクイベントと、かかるイベントが会社の業務、ビジネスモデルや戦略に与える影響について考える必要があるが、同時に重要なのがそのイベントの根底にある構造的変化（地政学、人口動態、テクノロジー、経済、気候変動、世界的なエネルギー転換、社会などにおける変化）とその長期的な影響を理解することである。





新政権の政策イニシアチブが2025年以降の 企業戦略に及ぼす影響をモデル化し評価する

アメリカの大統領選の影響を考慮する中で、すでに関税、減税、財政政策、そしてそれらがインフレや金利に及ぼす影響について大きな関心が集まっている。インフラ投資、企業へのインセンティブ、税制・規制関連の優先事項に関する新政権の政策目標は、短期的および長期的にビジネス環境に影響を及ぼすことになるだろう。関税や貿易協定がサプライチェーンの再構築やコストの上昇につながり、移民の抑制は人材プールや労働力に影響を与え、成長の鈍化につながる可能性もある。規制負担や関連コストの軽減に加え、M&Aの機会や活動が増加する可能性も、多くの取締役会における話題の中心となるであろう。

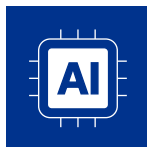
2017年税制改正 (Tax Cuts and Jobs Act: TCJA) による4兆ドルの減税措置の期限を来年末に控え、共和党と民主党が一部の条項の期限延長について交渉することが予想されていることから、2025年は税制において重要な年となる。

ホワイトハウスは2025年の税金の崖問題に対する解決策の法制化に向けて議会に主導を求めると思われるが、TCJAの成立以降、両党に理念的な変化が生じていることから、両党がどのような行動を取るかの予測が難しい状況となっている。

最終的な税制の全体像は、予算的、財政的、政治的な現実の組み合わせにより決まるため、予測することは難しい。取締役会および監査委員会は、幅広い可能性に対してどのように備えているかについて、経営者と深く議論する必要があり、例えば、実施したシナリオプランニングの内容について経営者に質問すること、より「予測可能」な変数を把握し、キャッシュフローへの影響を検討すること、そして州政府、連邦政府、世界各国における規制動向を監督する最適な方法を検討することなどが含まれる。

上記のような事項を検討することにより、取締役会は、経営者が多様なシナリオについて熟慮し、選挙後に打ち出される政策に会社が適切に対応できるよう支援することが可能となる。





企業の生成AI戦略および関連するリスクを理解し、 技術の導入と活用に関するガバナンス体制を注意 深く監督する

生成AIが「市場のトレンド」から「ビジネス価値を創出し大規模に導入されるもの」へとビジネス価値を創出し大規模に導入されるものへと変化する中で、取締役会がこの技術によってもたらされるビジネスチャンスやリスクを理解することが極めて重要である。これには、会社内で生成AIがどのように活用されているか、その技術がどのようにビジネス価値を生み出しているか、そしてそのリスクをどのように管理し軽減しているかを把握することが含まれる。また、経営者がいかに生成AIに関連するエネルギー使用量と企業の温室効果ガス (Greenhouse Gas: GHG) 排出削減目標とのバランスを取っているかを理解することも重要である。

生成AI技術を本格的に有効活用している企業は、それがリーダーを育てるプロセスでもあることを理解している。人々が日常業務や働き方を根本的に変えるには、リーダーシップだけではなく、企業のプロセスやワークフローを評価し、生産性を向上させるためには生成AIをどこに導入すべきかを判断するためのスキルやノウハウも必要である。導入を成功させるためには、不正確なデータや結果、バイアスやハルシネーション、サイバーセキュリティ、知的財産、評判、人材、そして新たに整備されつつあるAI、プライバシー、知的財産に関する世界的な規制への遵守といった重要なリスクを軽減するためのリスク管理の枠組みを改善する必要がある。

生成AIの技術は戦略的に重要なものであり、取締役会にとって2025年の重要な優先事項となる。そこで、取締役会が重点的に体系的な監督活動を実施できるよう以下を提起したい。

企業が生成AIを活用してビジネス価値を創出する戦略を理解し、その導入過程を監督する。取締役会は、この技術が自社の業務、製品・サービス、ビジネスモデル、戦略等にどのような影響を及ぼすのかを把握しようとしている。取締役会は、生成AIが自社にもたらす主な影響 (新しいビジネスモデル、新しい製品や収入源、事業効率の向上など) について経営最高幹部が明確に説明できることを確認すべきである。取締役会は、経営者に対して、顧客、競合他社、サプライヤーが生成AIを導入していく中での今後1年、3年、5年先の自社の収益と費用への影響について質問するべきである。減少する可能性のある収益はどれか。どのような新しい収益が生み出せるのか。どのコストが減少するのか。企業は価格に関してどのようなプレッシャーまたはチャンスを見込んでいるのか。

生成AIの導入および活用に関する経営者のガバナンス体制を監督し、生成AIに関するリスクの管理と軽減についても確認する。生成AIの戦略的重要性と、この技術に関連する複雑さやリスクを考慮すると、取締役会は、生成AIの導入および活用に関するガバナンス体制とプロセスの構築について経営者の方針を注視することが重要である。経営者のガバナンス体制で取り組むべき重要なトピックには、以下が含まれる。

- 生成AIシステムやモデルがサードパーティーのモデルも含めて、いつ、どのように開発・導入され、誰がそれを決めるのか
- 同業他社はその技術をどのように活用しているか

- 経営者は生成AIがもたらすリスク (不正確なデータや結果、バイアス、ハルシネーションなど) をどのように軽減し、AIの活用と会社の価値の整合性をどのように確保しているのか。AIのリスク管理にはどのような枠組みを使うのか、そして従業員の生成AI利用に関して会社はどのような方針を定めているか。
- 経営者が、米国や世界各地で整備されつつあるAI関連の法規制 (欧州連合 (EU) のAI規制法、米国のAIに関する大統領令、カリフォルニア州等の法律など) をどのように監督し、遵守を確保しているか。AIに関する規則がまだ整備の途中で、法規制は寄せ集めという状態のため、取締役会は、この進化中の環境の影響について常に最新の情報を把握しておくことが重要である。規制によりAIやAI製品の利用場所や方法が制限される可能性がある。
- 組織は経理・財務部門や内部監査部門も含め、AIに関して必要な人材とリソースを備えているか

企業が生成AIからのアウトプットの品質と正確性をどのように確保しているかを理解する。生成AIを活用して期待どおりに生産性や効率性を向上させるためには、会社のデータの品質とそのデータの収集・処理・保管・保護方法が重要となる。取締役会は、経営者が生成AIのアウトプットの品質と正確性をどのように確保しているのかについて把握する必要があり、そのためには、会社がデータの品質確保のための適切なITインフラへの投資をおこなっているか、会社のデータガバナンスの枠組み、プロセス、文化が、ますます複雑化するデータ関連のリスクに対応しているかについての理解も必要となる。

取締役会の監督体制を評価する。多くの取締役会は、まだ生成AIの最適な監督方法について検討中である。多くの企業における監督体制は依然として、主要な戦略的・変革的課題を取り扱う取締役会レベルに留まっている。しかし中には、監査委員会、テクノロジー委員会、リスク委員会などの取締役会内部委員会が生成AI関連の特定の課題の監督をおこなっている場合もある。

生成AIプログラムの進化に伴い監督体制も進化するとみられるが、最終的には、サステナビリティに関する監督の場合と同様に、生成AIの監督においても、すべてまたはほとんどの取締役会内部委員会が関与することになるだろう。取締役会に対するもう一つの重要な質問は、会社の生成AI活用について効果的な監督をおこなう上で必要な知識、専門家へのアクセス、そして継続的な教育が揃っているかどうかである。一般的には、すべての取締役が生成AIについて基礎的な知識を持つレベルまで取締役会の理解力を高める必要がある。また取締役会は、量子技術といった生成AI以外の新しい技術に関する監督監督体制やプロセスについても評価する必要がある。





企業のデータガバナンスおよびサイバーセキュリティガバナンスの枠組みやプロセスが、データ関連リスクの増大と複雑化に対応できているかどうかを調査する

生成AIの急速な普及により、企業のデータガバナンスの枠組みやプロセス全体に対するより厳格な評価も求められることとなり、また、経営者によるサイバーセキュリティに関するリスク管理を生成AIによりますます複雑化するサイバー脅威に対応可能なものとするための措置もそうした評価の対象となる。これは取締役会が取り組むべき重要課題である。以下に、取締役会が注視すべき3つの重要な領域を示す。

企業のデータガバナンスの枠組みとプロセスの適切性。一般的に、企業のデータガバナンスの枠組みは自社の属する業界や会社特有の状況に応じて構築されるが、その際に検討されるデータガバナンスの枠組みがいくつか存在する。これらの枠組みには異なる点も多くあるが、一般的にはデータの品質、データのプライバシー・セキュリティ、データスチュワードシップ、データ管理に重点を置いている。データガバナンスには、業界固有のものを含むプライバシー法規制への準拠に加えて、顧客、従業員、ベンダーなどから収集する個人データがどのように処理、保管、収集、使用されるかを規制するものへの準拠も含まれる。またデータガバナンスには、データ倫理に関するポリシーやプロトコルも含まれ、特に、企業による法的な許容範囲内での顧客データの活用方法と、顧客が想定している自分のデータの使用方法との間のバランスの管理に関するものが求められる。このバランスの管理は、企業にとって評判や信頼に関する重大なリスクを伴うものであり、経営者にとっては重要な課題となる。

データガバナンスの監督監督において、取締役会は、以下の要件を備えた強固なデータガバナンスの枠組みを要求すべきである。(i) 収集されるデータの内容、その保管・管理・活用方法、これらに関する意思決定者を明確にする。(ii) 企業内におけるデータガバナンスの責任者を特定し、最高情報責任者(CIO)、最高情報セキュリティ責任者(CISO)、最高コンプライアンス責任者(CCO)や同様の役職の役割についても特定する。

AIや生成AIがもたらすリスクに対応するため、経営者はサイバーセキュリティリスク管理プロセスをいかに強化しているか。多くの企業とその取締役会は、サイバーセキュリティリスクを理解し、そのリスクの管理・軽減に向けた適切なガバナンス、技術、リーダーシップ体制を整備するために多大な時間とリソースを費やしている。米国証券取引委員会(Securities and Exchange Commission: SEC)のサイバーセキュリティ規制に従い、企業はサイバーインシデント対応計画も策定しており、そこには重要性があるサイバーインシデントを特定しForm 8-Kにより開示(重要性があるインシデントであると判断してから4営業日以内)するための方針および手順が含まれている。しかし生成AIの進化により、サイバー攻撃はその速度、件数、種類、複雑性といった面で威力を増しており、データ漏洩やマルウェア攻撃のリスクは増大し続けている。

取締役会は、企業のサイバーセキュリティ体制に対する監督監督をさらに強化する必要がある、具体的には、経営者のサイバーセキュリティリスク評価の定期的なレビュー、サプライチェーンおよびサードパーティーリスクの厳密な調査、サイバーセキュリティのスコアカード(攻撃の件数、内容、重要性等)の要求、そして企業のサイバーインシデント対応計画の理解と定期的な再評価などの実施が求められる。

サイバーセキュリティとデータガバナンスに関する取締役会の監督体制の構築。多くの企業において、サイバーセキュリティとデータガバナンスに対する取締役会の監督責任の大部分は、監査委員会に委ねられてきた。そして多くの監査委員会は、法規制への準拠に関しても重要な監督責任を担っており、世界各地で整備されつつあるデータプライバシー・AI関連の法律や規制への準拠も含まれている。監査委員会が多くの重要な役割を担っていることを考慮し、データガバナンス、さらにはサイバーセキュリティの監督については他の取締役会内部委員会が担うことについて検討すべきである。



気候変動リスクを含む環境・社会問題を リスクや戦略に関する議論に常に組み込み、 米国の連邦政府、州政府、世界各国における 新たなサステナビリティ関連の報告要件に 対する経営者の準備状況を監督する

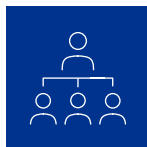
多くの投資家、調査・格付機関、アクティビスト、従業員、顧客、規制当局は、企業が気候変動、人材管理 (human capital management: HCM)、多様性、その他のEnvironmental, Social and Governance (ESG) 問題にいかに対処するかがビジネスの基盤であり、長期的な価値創造にとって非常に重要な要素であるとみなしている。しかし、ESGに対する反発の動きを受け、多くの企業が自社のESG関連の取り組みを見直すに至っている。

この状況下では、取締役会での気候変動やESGについての議論において、いくつかの基本的な質問に焦点を置くべきである。

- 自社にとって重要性のある、または戦略的に重要なESG問題は何か。関連する問題としては、気候変動に伴う物理的リスク、エネルギー転換に関するビジネスモデルに関連するリスクとビジネスチャンス、そして労働力やサプライチェーンに関連する労働、多様性、安全性の問題などがあげられる。EUで事業活動をおこなっている企業は、「ダブル・マテリアリティ (企業に対する重要なリスクと、企業の事業活動に関連する社会や地球環境に対する重要なリスク)」についても評価する必要がある。業界ごとの重要課題を特定しているSustainability Accounting Standards Board (SASB) カテゴリーは評価のベースとして有用であるが、各企業は頻繁に独自の評価を実施し、最新かつ適切な状態を維持しておく必要がある。重要なESG問題は、企業や業界によって異なり、環境の変化や気候変動、GHG排出量を重視する企業や業界もあれば、多様性や社会問題に重点を置く企業や業界もある。
- 長期的な業績向上のために、会社はESG問題に対していかに戦略的に取り組み、いかに中核的事業活動 (戦略、経営、リスク管理、インセンティブ、企業文化) に組み込んでいるか。
- 経営上層部からの明確なコミットメントと全社的な賛同があるか。
- 社内外でのコミュニケーションにおいて、会社はESG問題が実質的にあるいは戦略的に重要である理由を説明しているか。会社がすでに「ESG」という用語を使用していない場合、代わりに使用されている用語 (「サステナビリティ」等) は、この分野における会社の優先事項を明確に伝えているか。

多様性に関する取り組みにおいて、多くの企業は訴訟リスクを最小限に抑えるための措置を講じている一方で、労働力の多様性を支持する姿勢も維持している。雇用差別を規制する法律そのものに変更はないものの、企業は原告が特定の取り組みが差別的であるとしてその合法性に異議を唱える「逆差別」に関する訴訟の増加に備えておく必要がある。法律顧問は、企業の多様性に関する取り組みに加え、関連する計画、プロセス、コミュニケーションの内容を確認し、これらが関連する法的要件に準拠しており、企業の価値観を反映していることを確認する必要がある。

「2025年版 監査委員会の重要課題」で詳述されているように、今後は米国の連邦政府、州政府、世界各国が課す規制上の義務に備えるための経営者の取り組みが、取締役会の注視・監督対象となる重要な領域となるであろう。こうした義務によって今後数年間にわたり、企業に義務付けられる気候変動およびサステナビリティに関する開示要件は劇的に増加する。SECによる気候変動関連の開示規則施行の一時停止、米国の政権交代、カリフォルニア州での気候関連訴訟に関する不確実性が存在するものの、別の手段により気候変動関連の開示を求める圧力が弱まることはないだろう。SECの規則の施行、全体または一部の取り消し、修正、あるいは放棄のいずれの場合であっても、投資家、利害関係者、および他の規制当局からの圧力により、詳細な気候変動・サステナビリティ関連の開示に向けた動きは継続していく。法的な開示要件が存在しないにもかかわらず、多くの企業は自主的にサステナビリティおよび気候変動関連の報告書の発行を継続する。さらに、多くの企業は、EUや他の規制当局により義務付けられる報告制度の対象となる。気候関連開示義務の対象ではない企業も、製品やサービスを提供する企業から気候関連情報の提供が求められる可能性がある。



CEOの後継者育成および人材育成に重点を置く 姿勢を維持する

取締役会の最も重要な責務はCEOの採用や交代であるといっても過言ではなく、取締役会が準備不足だった場合には特にメディアの注目を集める事態となる。CEO交代の数が過去最高水準に近い状況が続く中、取締役会にとって重要な問題は、CEO後継者育成計画のプロセスが時代の変化に対応し、会社の長期戦略の策定と実行および将来に向けた体制づくりに必要なCEOのスキル、特性、資質、および経験を見極められるよう更新されているか、ということである。CEO後継者育成計画は優れた人材のパイプラインを構築するための継続的なプロセスでなければならない。

最近の取締役との対話において強調されていたことは、「誰がふさわしいか」を考える前に、将来のCEOに「必要なもの」を特定することに多くの時間と労力を費やすことの重要性である。取締役会は、新しいCEOに必要なとされるスキル、特性、資質、経験について、6〜8個（ただし10個以下）の項目をリストアップするべきである。

将来のCEOに「必要なもの」を特定することは複雑で時間を要するプロセスである。例えば生成AIのような新しい技術の導入はビジネスや戦略にどのような影響を与えるのか。地政学的な混乱、気候変動、ESG問題への対応はビジネスにとってより重要になるのか。将来のCEOにはどのようなスキル、経験、資質が求められ、それは現在のCEOとはどのように異なるのか。今後の会社に求められる文化とはどのようなもので、それが将来のCEOに「必要なもの」にどのような影響を与えるのか。絶対に譲れない要件は何か。将来のCEOに「必要なもの」が明確になった後、取締役会は社内外の候補者を特定すべきであるが、その候補者リストは時間とともに変わる可能性があることを認識しておく必要がある。

適切なCEOを選任することの重要性と密接に関連するのは、組織の上層部から下層部に至るまで、会社の戦略を実行し軌道に乗せるために必要な人材の確保である。企業が生成AIの本格的な導入に向けて準備を進める中、モデル開発、アルゴリズム開発、データ品質の確保など、AI関連のスキルを持つテクノロジー専門家への需要が高まる。同時に、ESG、気候変動、サステナビリティについても、関連するリスクとビジネスチャンス进行管理し、ESG、気候変動、サステナビリティ、GHG排出量に関する必要なデータの収集、整理、計算、保証、報告をおこない、必要な内部統制を整備するための専門知識を有する者が必要となる。

機関投資家は、これまでも人材や人材育成プログラムの重要性と、それが企業戦略に与える関連性について積極的に意見を示してきた。企業は、組織のあらゆるレベルで必要とされる人材を確保、育成、維持するという極めて困難な課題に直面することになる。経営者の人材計画は、企業の短期および長期的な戦略・計画上のニーズと整合しているか。どのカテゴリーの人材が不足していて、いかにその人材獲得競争に勝つつもりなのか。より広い視点では、若年層の従業員が大量に労働力に加わり、人材プールが世界的に多様化する中で、企業にはすべてのレベルで優秀な人材を引きつけ、育成し、定着させる体制が整っているか。





利害関係者との信頼の構築や企業の評判の保護に向けた方針の策定を支援し、企業文化を監督するとともに、経営者の取組状況を常に把握しておく



従業員が安心して正しいことができる環境を整備しているか。セクシャルハラスメント、不当値上げ、強引な販売手法などの不正行為に関する報道が相次ぐ中、企業文化は依然として、企業、株主、規制当局、従業員、顧客にとって重要な問題となっている。取締役会も、投資家や規制当局、その他の関係者から「取締役会は何をしていたのか」と問われることが増えており、危機をもたらした原因が企業自身にある場合においては特に強く責任を追及されることとなる。

生成AIの導入は、アルゴリズムのバイアスやプライバシー問題など、企業の評判に大きなリスクをもたらす可能性があることを認識し、AIの本格的な開発・導入について決定する際に考慮する必要がある。企業は、生成AIが個人、組織、社会に及ぼしうるリスクを管理するための「責任ある使用に関する方針」を策定しているか。かかる方針は、顧客や利害関係者の信頼と信用を維持する上で非常に重要となる可能性がある。

企業文化が会社の業績や評判において非常に重要な役割を果たすことを踏まえ、取締役会はより積極的に企業文化の理解、形成、評価に取り組んでいる。

経営幹部が示す姿勢を鋭く注視し、会社の価値観や倫理基準に反する行動、さらにはそのような行動に関して「見て見ぬふりをする (code of silence)」ことを許さないという方針を徹底する。初期の兆候を敏感に察知し、適切な内部通報制度やその他の報告制度が整備され、従業員が恐れることなくそれらを利用できる環境が整っていることを確認する。

企業文化の実態 (壁に掲示されているルールではなく、暗黙のルール) を理解する。アンケート調査、内部監査、ホットライン、ソーシャルメディア、廊下を歩く、施設を訪問するなど、さまざまな手法を通じて企業文化を監督し、実際の様子を確認する。経営者の姿勢を把握することに比べて、中間層の雰囲気や下層部の情報は把握しにくい (リモートワークの普及によりさらに困難となっている) ということを認識する必要がある。取締役会は、いかにして組織の中間層や下層部の状況を把握しているか。インセンティブ構造が戦略と整合したもので、正しい行動へとつながっているかを確認するとともに、取締役会自身の文化を厳しい目で見直し、集団思考に陥ったり、独立性が欠如し反対意見の出ない議論となっていないかを検証する必要がある。結果だけではなく、結果をもたらした行動にも焦点を当てる必要がある。

企業文化が会社の業績や評判において非常に重要な役割を果たすことを踏まえ、取締役会はより積極的に企業文化の理解、形成、評価に取り組んでいる。

誤情報 (mis-information)、偽情報 (dis-information)、悪意のある情報 (mal-information) (「MDM情報」) の増加は、企業にとって重大な評判リスクをもたらすため、取締役会が注視すべき課題である。不正確な情報は、その種類、出所、動機に関わらず、信頼を損ない、対立を悪化させるものである。生成AI技術により、MDM情報の拡散者は、標的とする人々が何に反応するかを把握し、企業の評判を損なわせるのに十分な説得力を持つコンテンツ (ディープフェイク画像、話、音声など) を生成するためのツールを入手することが可能となる。

企業がMDM情報に対して先手を打つには、どのような偽情報がビジネスに大きな影響を及ぼす恐れがあるのか、そしてMDM情報の拡散者として考えられるのは誰かを把握する必要がある。会社やその製品・サービスに対して、投資家、従業員、顧客の信頼を失わせる原因は何か。企業は、偽情報を防ぐ、または偽情報に対処するためにどのような機能やプロセス (リスク管理、コーポレートコミュニケーション、IR、法律顧問) を整備しているか。市場に向けた明確なナラティブを持ち、顧客との間に十分な信頼関係を築いておくことが不可欠である。



取締役会および監査委員会のリスク監督責任、委員会の構成が現在の目的に即したものであるか、各委員会への課題の割り当てなどについて見直す

リスクが一段と複雑化し、複数のリスクが融合して同時発生していることから、リスク管理と監督には従来よりも包括的なアプローチが必要となっている。同時に、投資家、規制当局、格付機関、その他の利害関係者は、気候変動、生成AI、サイバーセキュリティ、その他のESGリスクに関して一段と質の高い情報開示を求めており、さらには、取締役会およびその内部委員会がこれらのリスク管理をどのように監督しているかについての情報開示も求めている。

このような困難な環境を踏まえ、多くの取締役会では、リスク監督責任の一部を常設委員会に委任し、取締役会はより集中的に監督をおこなう。ただし、一次的な責任は取締役会が留保している場合もある。取締役会は、リスク監督責任をさまざまな委員会に委任しているが、その対象となるリスクには極めて重要なリスクの他、気候変動、ESG、HCM、サイバーセキュリティ、データガバナンス、法規制への順守、サプライチェーン、M&Aなどに関するリスクも含まれる。

取締役会にとっての課題は、各常設委員会のリスク監督責任を明確に定義し、監督責任が重複している箇所を特定し、委員会間および取締役会全体との情報共有と連携を促すための委員会体制とガバナンスプロセスを構築することである。委員会の体制や監督責任は企業や業界によって異なるが、取締役会において以下の点を検討することを推奨する。

- 取締役会の監督対象のリスクの量や複雑性が増大する中、委員会の責任範囲の変更が問題となるかを評価し、監督責任の一部を別の委員会や新しい委員会に移管または割り当てるべきか、またそれが可能かどうかを検討する。別の委員会が、特定のリスクカテゴリーの監督をおこなうための時間、構成、スキルセットを備えているか。テクノロジー、サステナビリティ、リスクなどの新しい委員会を設置する必要があるか。特定のリスクに対する取締役会の監督責任を支援するために、必要なスキルや経験を持つ新しい取締役が必要か。
- スクを独立した一つのリスクカテゴリーに分類するのは難しいということを認識する。従来、多くの企業は各リスクを個別に管理してきたが、そのアプローチはもはや適切ではなく、それ自体がリスクを生むことになる。
- 複数の委員会が監督責任を有するリスクを特定し、各委員会の責任範囲を明確に区分する。例えば、気候変動やその他のESGリスクの監督においては、指名・ガバナンス委員会（またはサステナビリティ委員会）、報酬委員会、監査委員会の各委員会が、それぞれ何らかの監督責任を担っている可能性がある。そして、サイバーセキュリティやAIの監督をテクノロジー委員会（または別の委員会）が

担っている場合、監査委員会も一定の責任を担っている場合がある。2つまたは3つの委員会が関与する場合のリスク監督を効果的におこなうためには、取締役会は委員会活動の調整方法について異なる視点で考える必要がある。例えば、一部の取締役会では、各常設委員会のメンバーにより構成される新しい委員会を設置し、経営者が作成する会社のESG開示資料（サステナビリティレポートやその他のESG関連の出版物）の品質や、戦略との整合性および会社内の他のESG関連のレポートや出版物との整合性を確保するための監督をおこなっている。また、責任が重複している委員会間（監査委員会とリスク委員会等）で定期的に合同会議をおこなうといった方法もあるが、いずれの場合においても、委員会が取締役会全体に対して詳細な報告をおこなうことが求められる。

企業のリスクを効果的に管理する上で不可欠なことは、戦略、目標、リスク、内部統制、インセンティブ、およびパフォーマンス指標の重要な連携を維持することである。現代のビジネス環境においては、この重要な連携を維持することが特に難しくなっている。取締役会全体および各常設委員会には、経営者の戦略、目標、目的およびインセンティブが適切に連携し、パフォーマンスが厳密に監督され、企業が望む企業文化が確実に構築されることを後押しする際に果たすべき役割がある。



企業の将来のニーズについて戦略的に検討し、 取締役会の構成および後継者育成計画のプロセス がそれらに対応しているかどうか、どのように 対応しているかについて再検討する

取締役会、投資家、規制当局およびその他の利害関係者は、取締役会の構成、特に取締役の専門性および多様性と、企業戦略との整合性をこれまで以上に注視している。

実際、事業にとって不可欠な主要部門の経験があり、同時に業界経験が豊富で、企業の戦略および戦略のリスクについて把握している人材が取締役にいるか、といった問題は投資家との対話で取り上げられることも増えており、取締役会の構成に関する中心的な課題となっている。取締役会の多くは、サイバーセキュリティ、気候変動、生成AI、ESGといったすべての部門において「専門家」を擁することはできないため、外部の専門家の活用や、アドバイザーボードの設置を検討する必要性について認識することが重要である。

付加価値をもたらすより有能な取締役会を構築・維持するには、取締役会の構築、およびスキル、経験、思考、性別、人種・民族などにおける多様性に向けた積極的なアプローチが必要である。取締役会の構成にあたり、まずは現在と将来の会社のニーズ(前出のCEO後継者育成計画の項で議論した「必要なもの」)を明確にすることが出発点であるが、取締役会構成に関する多くの課題に関しては、取締役会による積極的な

取り組みとリーダーシップが求められる。これには、取締役および取締役会リーダー(筆頭取締役および各委員会の委員長)の後継者育成計画、取締役の採用、取締役の任期、多様性、取締役会および各取締役の評価、そしてパフォーマンスが不十分な取締役の解任などが含まれる。取締役会は、取締役会およびその内部委員会の構成、スキルセット、リーダーシップ、機能性について「自分たちのストーリー」を語る必要がある。

新しいスキルや視点を持つ取締役が求められる一方で、2024年の「Spencer Stuart US Board Index」によると、S&P 500の構成企業における取締役の交代率は依然として低く、過去5年間で7%~8%の水準にとどまっており、2024年に退任または辞任した独立取締役の人数は8%減少し374人となっている。

機関投資家やその他の利害関係者との対話における主題としても、会社の招集通知における開示を強化するためにも、また最も重要なこととして取締役会を将来に向けて戦略的に位置づけるためにも、取締役会の構成、多様性、刷新は、2025年度も引き続き取締役会が重点を置くべき重要な領域となるだろう。



¹ 2024 US Spencer Stuart Board Index, September 2024.

About the KPMG Board Leadership Center

The KPMG Board Leadership Center (BLC) champions outstanding corporate governance to drive long-term value and enhance stakeholder confidence. Through an array of insights, perspectives, and programs, the BLC promotes continuous education and improvement of public and private company governance. BLC engages with directors and business leaders on the critical issues driving board agendas—from strategy, risk, talent, and sustainability to data governance, artificial intelligence, audit quality, proxy trends, and more. Learn more at kpmg.com/blc.

Contact us

kpmg.com/us/blc

T: 808-808-5764

E: us-kpmgmktblc@kpmg.com

Learn about us:



kpmg.com

Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.

この記事は KPMG LLP が2024年12月5日に発行した On the 2025 Board Agenda をベースに作成したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

本稿に関するご質問はKPMGの貴社担当チーム、あるいは [US Japanese Practice \(us-kpmg-jp@kpmg.com\)](mailto:us-kpmg-jp@kpmg.com) までご連絡ください。

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act upon such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2025 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.