



2026年版 取締役会の重要課題

KPMG Board Leadership Center

December 5, 2025



今日、企業が直面する課題は、かつてないほど広範かつ複雑で複合的であり、多くの産業界のリーダーにとって未曾有のものである。2026年も依然として混乱、不安定、そして不確実な状況が続くと予想され、取締役会の対応能力が試されることになる。特に政府の役割、地政学的な秩序、テクノロジーの変化のペースなど、これまで長く企業の思考を方向付けてきた前提是覆されることになる。

今後の課題は引き続き、経済的な不確実性、景気後退のリスク、資本コスト、人工知能(Artificial Intelligence: AI)の進歩、サイバーセキュリティリスクの高まり、気候問題の深刻化、政治の膠着状態などである。このように不安定な事業環境では、特に企業の戦略やリスクの監督および管理に関して、幅広い開示と高い透明性がますます求められるようになる。経営者、取締役会、そしてガバナンスにかかる圧力は重大なものとなる。ビジネスモデルの破壊的変化のリスクからAIが従業員に及ぼす影響まで、全体像を示すという取締役会の役割は、企業の意思決定や方向性を示すことにおいてこれまで以上に重要になる。



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2026年の重要課題を検討・実行する際に留意すべき7項目を以下に提起したい。



- > 会社の戦略 (特にシナリオプランニング、アジリティ(機動性)、危機管理計画、レジリエンス)への取締役会の関与を再評価する



- > 企業のAI戦略および関連するリスクとビジネスチャンスを理解し、テクノロジーの導入と活用に関するガバナンス体制および人材/労働力のニーズを注意深く監督する



- > 企業のデータガバナンスの枠組みやプロセスの適切性を検討する



- > 企業の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現実に対応できているかどうかを評価する



- > 重要なサステナビリティの課題をリスクや戦略に関する議論に常に組み込み、サステナビリティ関連の報告要件および株主からの期待に対しての経営者の準備状況を監督する



- > 取締役会とCEOの健全な関係を維持する



- > 取締役会および委員会のリスク監督責任ならびに各委員会への割り当てについて見直す



会社の戦略(特にシナリオプランニング、アジャリティ(機動性)、危機管理計画、レジリエンス)への取締役会の関与を再評価する

不確実性、リスク、不安定さがこれまでにない形で同時に存在する中、取締役会は会社の戦略や進化するビジネス環境により深く関与することが求められている。米国トランプ政権の関税、貿易、移民、税制、規制等の政策方針が経済、地政学、リスク環境に変化をもたらしており、世界各地で作用・反作用が生じている。トランプ米政権の政策の一部は、訴訟が係争中あるいは法的課題が生じる可能性があり、不確実性がさらに高まっている。複雑性に加え、軍事衝突、貿易・資本・労働の流れの収束から分断によって定義される時代への継続的な転換、景気後退とインフレのリスク、国内の二極化が引き続き生じている。サイバーセキュリティ、異常気象、生成AI、エージェント型AI、その他新たなテクノロジー(量子技術など)に関連するリスクは、企業に大きな課題をもたらし続けている。

このような環境の中、取締役会は、会社の戦略に積極的に関与し、アジャリティとレジリエンスを推進するという極めて重要な役割を担う。根本的な問題は、より厳格で将来予測を取り込んだガバナンスの実務を導入するために、取締役会の戦略における役割をどのように進化させるべきなのかということである。取締役との協議から、有用と考えられる実務が複数確認された。

想定される将来シナリオを鮮明に描く

これは決して容易な取組みではなく、大変革の最中にある今、この試みは極めて困難なものとなる。取締役会が集中的に緊急性をもって、意義のある「もしも」の議論を行う時間を割くべきである。この議論では、AI、人材、サプライチェーンに関する機会とリスクに焦点を当てるべきである。企業の属する産業や競合他社の今後の方針はどうなるのか。2年後、5年後、10年後にビジネスはどうなる可能性があるのか。

シナリオプランニングの重要性は変わらない

詳細なシナリオプランニングがあれば、企業は十分な情報を得たうえで意思決定を行い、今後起き得る混乱に備えることができる。取締役会は、シナリオプランニングのプロセスにおいて適切なデータと専門知識が十分に提供され、経営者が幅広い視野を持ち、関連事項が考慮され、反復的なプロセスが行われ、そして外部の見解にも耳が傾けられることを確実にするよう、支援すべきである。

リスク、危機管理計画、レジリエンスを議論に取り入れる

企業の戦略的目的の達成を妨げる恐れのあるリスクのすべてを予見できる戦略的な計画はなく、状況の変化に応じて戦略の調整が必要になる。地政学、経済、技術・デジタル、社会、環境の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戦略や関連する資本配分の意思決定に与える影響を、継続的に特定する企業のプロセスについて、経営者が再評価できるように取締役会が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。プロセスにはリスク管理、事業の継続、危機管理計画、レジリエンスを含めなければならない。企業のリスクプロファイルの頻繁な更新、戦略的仮説のストレステスト、ダウンサイドのシナリオ分析、リスク相互関係の検討、独立した第三者の視点の確保が必要となる。

短期的なアジャリティと長期的なビジョンにバランスよく注力する

差し迫った短期的なリスクと不確実性に対応することは重要であるものの、取締役会は会社が短期主義に陥らないように支援しなければならない。長期的な視点に焦点を当てることは、組織の持続力と価値創造に不可欠である。





企業のAI戦略および関連するリスクとビジネスチャンスを理解し、 テクノロジーの導入と活用に関するガバナンス体制および人材/労働力 のニーズを注意深く監督する

企業がAIと生成AIの取組みを推し進める中、取締役会は、生成AIとAIエージェントがどのように導入されているのか、企業がどのようにリスクを管理、軽減しているのかを含め、関連するビジネスチャンスとリスクについての最新の動向を把握していなければならない。

生成AIとAIエージェントがもたらすリスク

生成AIがもたらすリスクは大きく、不正確なデータや結果、サイバーセキュリティリスク、データプライバシーおよびセキュリティのリスク、国内外のAI固有の法規制の遵守、知的財産リスク、レピュテーションリスクなどがある。これらのリスクに対応するため、企業と取締役会は生成AIの開発、導入、活用の安全策およびガバナンス方針の策定に注力してきた。また、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、企業のデータの品質とそのデータの処理・保管・保護方法が重要となることから、生成AIが導入されたことで企業はデータの品質やデータガバナンスの運用方法を厳しく評価している。

企業がAIエージェントの導入を開始するにあたり、AIやデータ関連のガバナンス方針と安全策を再評価し、必要に応じて修正して、AIエージェントがもたらす固有の進化し続けるリスクに対処することが不可欠である。これらのリスクは主に、AIエージェントによる自律的意思決定と業務への統合に起因している。人間による監督体制(human-on-the-loop)の適切性が特に重要な焦点となる。

生成AIの完全導入

強力なガバナンスとリスク管理体制が整備された生成AIの導入を成功させることは、競争上の優位性に極めて重要であることに加え、より複雑な自律型AIエージェントの導入の前提条件となる。生成AIの基本的な導入の問題、特にリスク管理や信頼性への取組みは、不可欠である。取締役会は、生成AIへの投資のリターンを創出する企業の戦略を理解し、その導入過程ならびに生成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、リスクの管理と軽減についても確認しなければならない。取締役会は、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認しているのかも理解しなければならない。

AIエージェントの段階的な導入

予測される生産性向上の利点に加えて、より自律的なAIエージェントを導入することは、将来、更に複雑なエージェント型AIを展開するための基礎となる。AIエージェントを段階的に導入することにより、企業は運用の習熟度を高め、必要なデータ基盤やガバナンスの枠組みを構築して、より複雑で、適応性が高く、自律的なAIの能力に対応するためのより良い体制を整えることができる。

ROIおよび損益

企業がAI導入の道のりのどの段階にあっても、ROIの考慮は必要不可欠である。ROIを最大化し生産性を高めるため、多くの企業は「第一原理」のアプローチを採用している。これは、既存のプロセスを前提に効率性や費用対効果を少し高めるというのではなく、生成AIやAIエージェントを、根本からプロセスそのものを再考する機会と捉える考え方である。詳細は「[AI : ROIを追求し、代理業務への移行 \(AI: Looking for ROI, moving toward agency\)](#)」を参照されたい。

人材

生成AIとAIエージェントの導入による変革の恩恵を大規模に達成できるかどうかは、導入の中心的役割を人が担うこと、すなわち、チェンジマネジメント、従業員のエンパワーメント、スキルの開発、組織文化の変革を優先することにかかっている。エージェント型AIおよび生成AIの世界ではどのようなスキルが必要なのか。企業は移行時にどのように従業員を関与を維持し、AIに取って代わられることへの従業員の懸念を和らげ、「デスキリング(スキルの陳腐化)」のリスクを軽減するのか。日常業務や働き方を根本的に変えるには強力なリーダーシップが必要である。

あらゆる形式でのAIに関する継続的で幅広い教育が取締役会にとって不可欠である。経営者からの報告に加え、多くの取締役が、外部の教育プログラムに参加し、取締役会として第三者の専門家から最新情報の提供を受けていると語っている。さらに、個人としても研修の機会を求め、日常に生成AIの活用を取り入れている場合も多くみられる。



企業のデータガバナンスの枠組みやプロセスの適切性を検討する

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に対する、より厳格な評価が求められている。企業は通常、自社の属する業界や特定のニーズに適したデータガバナンスの枠組みを構築するが、参考にできる確立された枠組みもいくつか存在する。これらの枠組みには異なる点も多くあるが、一般的にはデータ品質、データプライバシー・セキュリティ、データストレーリング、データ管理に重点を置いている。

データガバナンスの監督において、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るべきである。

- ・ 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。
- ・ 全社的な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(COO) (または同様の職務を担う者)の役割についても特定する。
- ・ 企業のデータにアクセスできるベンダーおよび第三者、ならびにベンダーおよび第三者のデータ保護の義務を決定する。

取締役会は、自社のデータガバナンスの枠組みが会社の戦略をサポートしているのか、枠組みは企業の個別の(ただし、相互に関連する)AIのガバナンスの枠組みおよびプロセスと適切に連携・整合性が取れているかどうかかも検討するべきである。





企業の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現実に対応できているかどうかを評価する

経営者および取締役会は、ますます巧妙化するサイバー脅威への対応に相当の時間と注意を払ってきたが、企業は急速に変化するAIによる量子コンピューティングの脅威に対する防御を継続的に高めなければならない。

AIによって、サイバー攻撃はその速度、量、多様性、巧妙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(ランサムウェア、データ破損、モデルポイズニングなど)のリスクは増大し続けている。量子コンピューティングは、その画期的な計算能力によって今のデジタル情報を保護している暗号化方式そのものを無力化する恐れがあり、AIよりも大きな脅威をもたらす可能性がある。

これらの脅威に対応するために企業が進めている準備を評価するため、取締役会は以下に関して定期的な報告を求める必要がある。

- ・ ディープフェイクや自律型の生成フィッティングなどAIによる攻撃に対し、経営者は自社のサイバーディフェンスでどのようにして先手を打てるようしているのか。
- ・ 経営者のサイバー攻撃対応計画の堅牢性。すべての攻撃を止めることは不可能であると認識し、レジリエンスに焦点を当てることが不可欠である。
- ・ 自社の量子コンピューティングリスクに対する備えはどのような状況であるのか。量子コンピューティングが重要な転換点に達する前に、「HNDL (Harvest now, decrypt later: 今収穫し、後で解読 (現代の暗号技術で保護された通信データを攻撃者が今保存しておき、将来的に高性能な量子コンピュータが実用化された際に、そのデータを解読して情報奪取を狙うサイバー攻撃手法))」攻撃のシナリオおよび量子コンピューティングに耐えられる暗号システムへの企業の移行計画に特に注意を払うべきである。

多くの企業にとって、サイバーセキュリティの監督の役割を、必要なスキルと専門知識を有する取締役会の委員会が担うことが有用となり得る。さらに重要なのは、AIによるリスクや量子コンピューティングのリスクの高まりを受けて、取締役会は自らが関連の専門知識を持ち、また、外部のアドバイザーを通じて専門知識を獲得でき、諮問委員会(アドバイザリーボード)の活用を検討して、経営者とともに深くこれらの問題を調査できるようにする必要がある。





重要なサステナビリティの課題をリスクや戦略に関する議論に 常に組み込み、サステナビリティ関連の報告要件および株主から の期待に対しての経営者の準備状況を監督する

人材管理、環境、サステナビリティの問題への企業の取組みは、投資家、格付機関、アクティビスト、従業員、顧客、規制当局などの様々なステークホルダーから、会社の事業の成功や長期的な価値創造に不可欠と広く認識されている。しかし、これらの課題に反発する動きを受け、多くの企業がそうした取組みについて見直すようになっている。

取締役会でのサステナビリティに関する議論において、根本的な質問項目を数点設けることが不可欠である。

- 自社にとって重要性のある、または戦略的に重要なサステナビリティの課題は何か。重要なサステナビリティの課題は企業や業界によって異なる。関連する課題としては、気候変動に伴う物理的リスク、エネルギー転換に伴う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、安全性の課題などがあげられる。EUで事業活動を行っている企業やCSRD（企業サステナビリティ報告指令）が適用される企業は、「ダブル・マテリアリティ（事業に対する重要なリスクと、企業の事業活動が社会や地球環境に与える重要なリスク）」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) カテゴリーおよび国際サステナビリティ基準審議会によるSASBスタンダードの修正案は、検討を始める上で良い出発点となる。各企業は頻繁に独自のマテリアリティ評価を実施し、最新かつ適切な状態を維持する必要がある。
- 長期的な業績向上のために、企業はサステナビリティ課題に対してどのようにして戦略的に取り組み、どのようにして中核的事業活動（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。
- 経営幹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。
- 内外でのコミュニケーションにおいて、会社はサステナビリティの課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。



気候変動やサステナビリティ関連の開示について、米国州政府や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組みは、引き続き取締役会の注視・監督対象となる重要な領域である。SECによる気候関連開示規則が施行されていなくても、企業の多くがカリフォルニア州、EU、その他規制当局により義務付けられている報告制度の対象となる。詳細は「[2026年版監査委員会の重要課題](#)」を参照されたい。



取締役会とCEOの健全な関係を維持する

取締役会はCEOや経営者に助言を行う一方で客觀性、独立性、懷疑心を維持しつつ、取締役会において「健全な緊張感」を実現することは容易ではない。取締役会とCEOには結果を出すという非常に大きなプレッシャーがあることから、バランスを取ることはますます難しく、そして重要となる。取締役会とCEOの健全な関係を維持するポイントについて取締役と協議した結果、次の3点の重要な領域が明らかになった。

信頼と信用の文化を構築できるように誠実性と透明性を求める

CEOと取締役会の間で有効で価値の高い関係を築くには、まずは完全でオープンかつ透明性の高い双方向のコミュニケーションが必要である。CEOは、取締役会および委員会リーダーと経営者との間の関与について方針を示す。取締役会は経営者からのサプライズを許してはならず、経営者は取締役会からのサプライズを許してはならない。

取締役会の役割には戦略への継続的な関与とCEOおよび経営者のためのリソースとしての機能が含まれるという明確な期待水準を設定する

取締役会の職務はコンプライアンスと監督だけにとどまらないという期待水準を設定することが不可欠である。多様な経験があり、過去に危機、破壊的変革、技術変革、アクティビズムに対応したことがある取締役で取締役会が構成されている場合、取締役会はこの役割を最も適切に果たすことができる。

堅実なCEO後継者育成計画のプロセスが不可欠である

CEOの交代が発生した場合、特に想定外に交代することになった場合などは、ビジネスが混乱する大きなリスクが生じる。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さまざまなCEO退任シナリオに十分対応できるものであるか、現在の企業を率いるために必要な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、企業が優れた人材のパイプラインを維持しているのかなどである。





取締役会および委員会のリスク監督責任ならびに各委員会への割り当てについて見直す

取締役会および各内部委員会のリスク監督責任を明確にしていくためには、不斷の努力が必要である。リスクが一段と複雑化し、複数のリスクが融合していることから、リスク管理と監督には包括的なアプローチが必要となっている。投資家、規制当局、格付機関、その他の利害関係者は、特に気候変動、サイバーセキュリティ、AI、人材、消費者動向、サステナビリティリスクに関して、質の高い情報開示を期待している。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のかについての情報開示も求めている。

取締役会の課題

- ・ 経営者の企業リスクマネジメントプロセスの適切性について継続的に監視する。経営者は、企業の主要なリスクの最新状況を把握、分析し、これらのリスクがどのように管理され軽減されているのかを常に認識していかなければならない。また、経営者と取締役会は企業の重大なリスクについて共通の見解を持たなければならぬ。
- ・ 取締役会および各常設委員会のリスク監督責任を明確に線引きし、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。

企業のリスクを有効に管理するうえで不可欠なことは、戦略、目標、リスク、内部統制、業績評価指標、およびインセンティブの高いレベルでの整合性を維持することである。取締役会全体および各常設委員会は、経営者の戦略、目標およびインセンティブが適切に連携し、業績が厳密に監視され、企業が望む企業文化の構築を確実にする上で、一定の役割を果たすべきである。





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2025年12月5日に発行した On the 2026 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-Japanese Practice (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.

© 2026 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership, and its subsidiaries are part 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.