



2024年版 取締役会の 重要課題

KPMG Board Leadership Center

December 7, 2023

2024年に向けて、企業は前例のない混乱と不確実性に直面している。具体的には、ウクライナや中東での戦争、貿易や地政学的緊張、不安定な経済、根強いインフレ圧力と金利の上昇、テクノロジーや事業モデルの混乱、サイバーセキュリティリスクの増大、気候変動リスク、国内社会の二極化、米国の政治的な行き詰まりなどがある。さらに人工知能 (Artificial Intelligence: AI) の進歩と規制の強化がこうした課題に加わることになるだろう。




変動の激しいこのような事業環境において、投資家や規制当局ならびに従業員およびそのほかの利害関係者からは開示の拡大や透明性の強化に関する要求が、特に企業の経営や戦略に対するリスクの監視や管理を巡る分野で引き続き強まると考えられる。経営者、取締役会、ガバナンスに対する重圧は非常に大きくなるだろう。

我々の調査結果ならびに取締役や産業界のリーダーとの意見交換から得た知見を活かし、取締役会が2024年度の重要課題を検討・実行する際に留意すべき9項目を以下に提起したい。

- 

取締役会での議論を、戦略、リスク、世界的な混乱に関連づけて考える
- 

米国の連邦政府および州政府ならびに世界が新たに課す気候変動を含むサステナビリティに関する報告義務の遂行に向けた経営者の準備態勢を逐次報告する
- 

生成AIの開発・活用のためのガバナンス体制を設計・維持する経営者の取り組みを監視する
- 

リスク監視活動について取締役会と各担当委員会との対話を増やし、両者の調整を強化する
- 

サイバーセキュリティやデータの機密性保護に重点を置く姿勢を維持し、SECのサイバーセキュリティ開示規則を遵守するための経営者の準備態勢を監視する
- 

社会問題に関するCEO／会社の声明の発信タイミングを明確にする
- 

会社にとって重大あるいは戦略的に重要な気候変動・(Environmental, Social and Governance: ESG)問題を特定し、かかる問題をリスクや戦略に関する議論に組み込む
- 

人材、人的資本管理 (Human Capital Management: HCM)、CEOの後継者育成計画を最優先事項とする
- 

取締役会の中の人材、専門性および多様性について戦略的に検討する



取締役会での議論を、戦略、リスク、世界的な混乱に関連づけて考える

経営者は外的環境の変化を監視し、戦略の調整の必要性を早期に提起するための有効なプロセスを整備しているか？

地政学的環境や世界の経済環境が大きく変わり、企業は膨大な量のリスクに直面している。具体的には、ウクライナや中東での戦争の激化、米中関係のさらなる悪化、誤報や偽情報による大規模な政治的・社会的混乱の可能性、社会の二極化などがある。また、これ以外にもサプライチェーンの混乱、サイバーセキュリティ、インフレ、金利、市場の変動、および世界的な景気後退リスクなどがあり、こうしたあらゆるリスクと地政学レベルでのガバナンスの悪化が相俟って、世界情勢は引き続き不安定で不確実なものとなる。

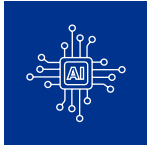
同時に企業を巡っては、生成AIやブロックチェーンを含むAIなどのデジタル技術の加速度的な進歩によって事業モデルや戦略が混乱する可能性もある。

取締役会は、地政学、経済、技術/デジタル、社会、環境の混乱がもたらすリスクやビジネスチャンスならびにこうした

混乱が会社の長期戦略や関連する資本配分の意思決定に与える影響を特定するプロセスの再評価について、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視し、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。これには事業の継続とレジリエンスに加えてリスク管理が含まれ、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、リスクの相互関連性の検討、独立した第三者の視点の確保が必要となる。

企業は「イベント」と、かかるイベントが会社の事業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、人口構成、テクノロジー、経済、気候、世界的なエネルギー転換、社会などにおける変化—とその長期的影響を理解することである。





生成AIの開発・活用のためのガバナンス体制を設計・維持する経営者の取り組みを監視する

2023年には、生成AIの開発と利用が大きく進み、文書・画像・動画といった新たなオリジナルコンテンツの創造力が大幅に進歩した。実際、ほとんどの取締役会では生成AIが議論の中心となっている。背景には、企業や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しようとしていることがあるが、この技術の進化のスピードを考えると、この作業は難しい課題になるであろう。

生成AIの潜在的利益は業界によって異なるが、顧客サービス、コンテンツ制作、製品設計、マーケティング計画の策定、医療サービスの向上、新薬の創出などの事業プロセスの自動化が挙げられるだろう。他方で、この技術が抱えるリスクはかなり大きく、具体的には不正確な結果、データ機密性やサイバーセキュリティに関するリスク、知的財産権侵害リスク(会社の機密情報や占有情報を過失により開示することや第三者の知的財産に過失によりアクセスすることを含む)、生成AIを規制する世界的な取り組みによってもたらされるコンプライアンスリスクなどがある。

生成AIは大方の企業にとって戦略的に重要なため、取締役会は生成AIを開発・活用するためのガバナンス体制と方針を設計・維持する経営者の取り組みを監視する必要がある。

注視すべき領域の中には次のようなものがある。

- 生成AIシステム/モデルが第三者のモデルも含めて、いつ、どのように開発され、展開されるのか。そして、誰がこれを決めるのか。
- この技術を使っている同業他社はどのような状況か。
- 経営者は生成AIによってもたらされるリスク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するのか。生成AIのリスク管理にはどのような枠組みを使うのか。従業員による生成AIの利用について、会社はどのような方針を策定するのか。
- 経営者は、米国および世界で急速に進む生成AIに関する法律の制定をどのようにモニタリングし、コンプライアンスを確保するのか。
- 組織は財務部門や内部監査部門も含め、生成AIに関して必要な人材やリソースを備えているか。



取締役会は、取締役会や委員会が生成AIを監視するためのガバナンス体制も評価する必要がある。AIの監視には取締役会全体が関わるが、さらに特定の委員会が生成AIの特定の側面についてより深く掘り下げるなどの特定の監視責任を負うのか、あるいは負う必要があるのか。



サイバーセキュリティやデータの機密性保護に重点を置く姿勢を維持し、SECのサイバーセキュリティ開示規則を遵守するための経営者の準備態勢を監視する

サイバーセキュリティのリスクは引き続き高まっている。AIの加速、ハッキングやランサムウェア攻撃の複雑化、ウクライナや中東での戦争、ユーザー・企業・ベンダー・政府機関の間のあいまいな責任分担によってサイバーセキュリティのリスクは高まり、同時に取締役会や委員会の重要課題としての重要度も高まっている。

サイバー脅威が一段と複雑化していることから、サイバーセキュリティを巡る課題は後を絶たず、経営陣や取締役会は引き続きレジリエンスを重視する必要がある。SEC執行部のディレクターであるGurbir S. Grewal氏は次のように力説している。「サイバーセキュリティとは異なり、サイバーレジリエンスとは、侵害やサイバーインシデントは起きるものであり、企業はその発生時に適切に対応できるように備えておくべきであるというコンセプトである。つまり、サイバーリスクの本質とは、起きるか否かということではなく、いつ起きるかという問題なのである¹⁾」。

規制当局と投資家は、企業がサイバーリスクを評価・管理する方法やレジリエンスを構築・維持する方法についての透明性を要求している。SECは7月に最終的な規則を採択した。これにより、重大な「サイバーセキュリティインシデント」が発生した場合、公開会社は重大であるとの判断した時点から4営業日以内にかかるインシデントをForm 8-Kで開示することを義務づけられる（「2024年度版監査委員会の重要課題」を参照のこと）。また、企業は2023年度の年次報告書（Form 10-K）から、サイバーセキュリティリスクの管理・戦略・ガバナンスに関する詳細で重大な情報を開示することも義務づけられる。この規則により、サイバーセキュリティに関する企業の開示義務は大幅に増大する。遵守に向けた準備は経営者にとっての重要なプロジェクトであり、取締役会がForm 8-Kおよび2023年度年次報告書（Form 10-K）での開示に向けた経営者の最終準備態勢を監視することは不可欠である。

データガバナンスはサイバーセキュリティと重複する部分もあるが、より広範にわたっており、業界固有の法規制や顧客、従業員あるいはベンダーからの個人データをどのように処理・保存・収集・利用するかを規定するプライバシー法や規制の遵守も含まれる。データガバナンスにはデータ倫理についての方針やプロトコルも含まれ、特に、企業が合法的に許可されている形で顧客データを利用する方法と顧客が企業に期待するデータ利用方法の対立に対処することなどがある。こうした対立への対処はかなりの風評リスクや信用リスクを伴うことから、リーダーシップが求められる重要な課題となる。経営者のデータガバナンスの枠組みがいかに強固で最新のものか、かかる枠組みが第三者のサイバーセキュリティリスクやデータガバナンスリスクに対処しているかに注目する必要がある。



サイバーセキュリティとは異なり、サイバーレジリエンスとは、侵害やサイバーインシデントは起きるものであり、企業はその発生時に適切に対応できるように備えておくべきであるというコンセプトである。つまり、サイバーリスクの本質とは、起きるか否かということではなく、いつ起きるかという問題なのである。

—Gurbir S. Grewal
SEC 執行部ディレクター



¹ Gurbir S. Grewal, “Remarks at FinancialTimes Cyber Resilience Summit,” 2023年6月22日



会社にとって重大あるいは戦略的に重要な気候変動・ESG問題を特定し、かかる問題をリスクや戦略に関する議論に組み込む

最近では反ESGの風潮もあるとは言え、2024年も引き続きESGに注力することが期待される。多くの投資家、調査・格付け会社、アクティビスト、従業員、顧客、規制当局は、企業が重大な気候変動・ESGリスク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であるとみなしている。

2023年の夏は史上最も暑かったとの報告や世界の最高気温が今後5年間で更新されるとの予測、洪水や森林火災、海面上昇、干ばつの頻度の増加と深刻さ、気候に関連する移住や強制移住に対する懸念の高まり、悲惨な長期的影響を回避するための選択肢が急速に少なくなっていることに対する多くの専門家の懸念によって、財務リスクとして気候変動に注視する必要があるとの主張がより喫緊となっている。世界中の規制当局や政策立案者は企業に対して行動することをこれまで以上に求めており、気候関連情報の開示はSECと世界の規制当局にとっての優先課題である。

2023年度の株主総会シーズンには、気候関連およびさらに広範なESG問題ならびに多様性・公平性・包摂性 (Diversity, Equity and Inclusion: DEI) 問題に関する株主提案が増えたが、こうした提案への支持は著しく減少した。反ESGやESGを装った提案件数が増加したものの、反ESGの提案に対する株主の支持は引き続き低水準にとどまった。このような反ESGの風潮は拡大し、州法や規制、訴訟にも及んでいる。これまでのところ、20人もの州検事総長がさまざまな州裁判所や連邦裁判所でESGに対する攻撃を仕掛けてきている。

ESGに対するこのような反感にもかかわらず、大半の投資家は引き続き重大な結果をもたらすESG問題を重要であるとみなしている。ブラックロック社のラリー・フィンクCEO兼会長が2023年度の投資家への年次書簡に記したとおり「多くの弊社顧客も、長期的な総資産利益率に影響を与え得るサステナビリティに関する重大なリスク要因を投資判断に確実に組み込むためのデータにアクセスすることを望んでいる」²。

こうした環境の中、取締役会の気候変動およびESGに関する議論において中心となるべきいくつかの基本的な質問事項は次のとおりである。

- 自社にとって重大あるいは戦略的に重要なESG問題は何か。ESG問題における「重大な」という言葉の意味は証券法で使われる意味と同じではない。重要なESG問題は企業や業界によって異なることになる。環境の変化や気候変動ならびに温室効果ガス (Greenhouse Gases: GHG) 排出量を重視する企業や業界もあれば、DEIや社会問題に重点を置く企業や業界もあるだろう。
- 長期的な業績向上のために、会社はこうした問題について、いかに長期的な戦略的問題として取り組み、いかに中核事業活動 (戦略、経営、リスク管理、インセンティブ、企業文化) に組み込んでいるのか。
- 経営上層部の強いリーダーシップと全社的な賛同を得た明確なコミットメントがあるか。
- 社内外でのコミュニケーションにおいて、会社はESG問題が実質的あるいは戦略的に重要である理由を説明しているか。実際のところ、「ESG」という用語をまはや使っていない企業もある。

² BlackRock, "Larry Fink's Annual Chairman's Letter to Investors," 2023年3月



米国の連邦政府および州政府ならびに世界が新たに課す気候変動を含むサステナビリティに関する報告義務の遂行に向けた経営者の準備態勢を逐次報告する

今後は、米国の連邦政府および州政府ならびに世界が新たに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・監視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を含むサステナビリティに関する開示事項は劇的に増加する。米国企業はSEC規則最終版の発表を待っているが、2023年10月7日に成立したカリフォルニア州の気候関連情報開示法への準備も必要となる。

- **カリフォルニア州の企業気候データ説明責任法 (Climate Corporate Data Accountability Act)** は、カリフォルニア州で事業をおこない、年間総収益が10億ドルを上回るすべての米国企業 (上場、非上場にかかわらず) に対してGHG排出量データ (スコープ1、2、3) の開示を義務づけている。開示は、スコープ1と2については2026年から、スコープ3については2027年から報告することになる。また、スコープ1と2については保証を取得することも義務づけられており、スコープ3についても今後、保証取得の義務が課される可能性がある。
- **カリフォルニア州の気候関連財務リスク法 (Climate-Related Financial Risk Act)** は、カリフォルニア州で事業をおこない、年間総収益が5億ドルを上回るすべての米国企業 (上場、非上場にかかわらず) に対して、気候関連の財務リスクとかかるリスクの軽減策または適応策の開示を義務づけている。企業は2026年1月1日までに最初の開示をおこない、それ以降は2年ごとに開示する必要がある。また、当該開示は気候関連財務情報タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures: TCFD) あるいは類似する報告基準に従って作成する必要がある。
- **カリフォルニア州保健安全法の改正**は2024年1月1日に施行される。この改正は、カリフォルニア州で自主的なカーボン・オフセットを市場に売り出すまたは販売する事業体、およびネット・ゼロ・エミッションを達成できるというような謳い文句を伴うカーボンオフセットを購入または使用する事業体に対し、特定の情報開示を義務付けるものである。

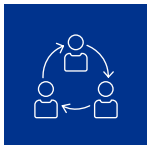
カリフォルニア州のニューサム知事が州の行政府と立法府による取り組みの必要性に言及したことから、企業は同州の気候関連法規に関する新たな規制・立法措置をモニタリングすることも必要となる。

欧州で事業をおこなう米国企業は、欧州サステナビリティ報告基準 (European Sustainability Reporting Standards: ESRS) (企業サステナビリティ報告指令 (Corporate Sustainability Reporting Directive: CSRD)に基づいて公布され、気候変動に加えてサステナビリティに関する広範な問題をカバー) やISSBによるIFRS®サステナビリティ開示基準などの潜在的影響の評価や、この基準の遵守に向けた準備もおこなっている。ISSB最終基準の採用を発表している国あるいは採用の検討を約束している国はオーストラリア (気候変動基準のみ)、ブラジル、日本、英国などである。この基準は部分的にTCFDや温室効果ガスプロトコルの関連基準/枠組みに基づいており、非常に詳細で広範である。CSRDでは、最終親会社がEU企業以外の一定の会社に対してもサステナビリティに関する報告を義務づけており、基準については2026年6月末からの適用を予定しており、報告は2028年度から始めることとしている。

SECの気候関連開示規則の最終化が待たれるなか、カリフォルニア州の気候関連法案も成立し、さまざまな国際的な報告基準の策定も進んでいることから、米国企業は採用する基準を決定し、適用基準の相互運用性のレベルを判断しなければならない。取締役会が注視すべき主な領域となるのは会社の準備状況であり、規制適用の期日に間に合わせるために、必要となるギャップ分析、リソース、スキル／人材など、経営者は準備態勢を定期的に更新する必要がある。多くの企業は多様な基準の遵守を必要とされるようになる。法令遵守の課題に加えて、企業は開示の整合性や海外におけるより詳細な開示による法的責任の可能性についても考える必要がある。これは経営者にとって大きなプロジェクトであり、経営者の開示委員会や、(おそらくESG統制部門によって主導されることになる)ESG委員会／チームを含んだ組織横断型の経営チームが必要となり、複数の取締役会委員会がこうした取り組みのさまざまな側面を監視することになるだろう。

気候・サステナビリティ・ESGの問題を監視する各常設委員会の責任を明確化することは不可欠である。





リスク監視活動について取締役会と各担当委員会との対話を増やし、両者の調整を強化する

リスク環境が一段と複雑化して激しく変化するようになり、複数のリスクが融合して同時発生していることから、リスクの管理と監視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。今日の企業が対処すべき多くのリスクは相互に関連している。多くの企業はこれまで各部門内でリスクを管理してきたが、こうしたアプローチはもはや実用的ではなく、このアプローチ固有のリスクをもたらす。投資家、規制当局、ESG評価会社などの利害関係者は引き続き、リスクだけではなく、取締役会および各委員会がどのようにリスクを監視しているかについて一段と質の高い開示を求めている。

多くの取締役会は各常設委員会が管理するリスクの再評価を進めている。その過程で、取締役会は多様な常設委員会に、特定のリスク分野の異なる側面についての監視責任を割り当てることが多い。例えば、指名・ガバナンス委員会、報酬委員会、監査委員会は気候関連リスク、HCMリスク、その他のESGリスクについての監視責任を負っているが、重複する部分もある。サイバーセキュリティやデータガバナンスの監視責任がテクノロジー委員会（またはそのほかの委員会）にある場合でも、内部統制や開示に関する統制・手続などについては監査委員会が一定の監視責任を負うことになる。

このように委員会の監視責任が重複していることを踏まえると、取締役会は委員会間のより有効な情報共有と調整を促す必要があり、そのためにすべきことは次のとおりである。

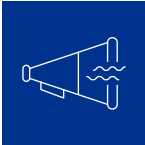
- 委員会の監視責任の重複箇所を特定し、かかる領域における委員会活動について頻繁に対話・議論するプロセスを構築する。
- 複数の委員会の委員を重複して務めること、あるいは複数の委員会の会議に非公式に主席することを引き続き認める。
- 複数の委員会にとって戦略的に重要な問題が議題になった場合には、複数の委員会による合同会議を実施する。
- 監視活動について議論するために委員長同士の定期会議を実施する。

加えて、すべての取締役会は、重点的かつ詳細でしっかりした委員会報告書が取締役会全体に対して提出されることを強く求めるべきである。

企業のリスクを効果的に管理するうえで不可欠なことは、最新のリスク目録を整備して、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。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整えられ、パフォーマンスが厳密に監視され、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。

リスク環境が一段と複雑化して激しく変化するようになり、複数のリスクが融合して同時発生していることから、リスクの管理と監視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





社会問題に関するCEO／会社の声明の 発信タイミングを明確にする

世論を二分する社会・政治問題は取締役会の中心議題になっている。従業員、顧客、投資家、利害関係者が会社の公的立場に対する監視を強める中、CEOあるいは会社が議論の余地の多い問題について発言するとすれば、いつ発言すべきなのか。多くの企業が直接に体験していることだが、発言することあるいは沈黙していることが大きな影響を持つ場合がある。

議論の余地の多い問題について発言した企業が排斥されている最近の動向や社会の二極化が激化していることを踏まえると、多くの企業が発言に消極的になる可能性がある。国家や民主主義について非常に多くのことが問われる選挙の年に、企業はその政治活動や政治的発言についてどのような立場をとるのか。企業には立場を明確にする責任があるのか。

こうした問題に取り組むうえで、さらにCEOと協力してCEOおよび会社のための指針を策定するうえで、取締役会が果たすべき役割を検討する必要がある。文書化された方針を整備している取締役会もあれば、CEOが議論の余地の多い問題について発言する前に取締役会に相談することを不文律としている取締役会もある。

一部の企業は、問題を継続的に吟味し、適切な発言のタイミングを判断する組織横断型の管理委員会を設置している。

- 取締役や産業界のリーダーから収集した情報によると、激しい論争を招くような社会的・政治的問題についてCEOが声明を出すべきか否かを判断するための多くの検討事項あるいは基準には以下のようなものがある。当該問題が会社および会社の戦略に関係しているか。会社の企業文化や価値、存在意義と整合しているか。
- 発言が会社の従業員、投資家、顧客およびその他の利害関係者に、どのように響くか。それぞれが重要な問題をあらかじめ理解していることが不可欠である。従業員は働く場所の選択基準を企業の価値観に置くことが多くなっている。積極的差別是正措置（アファーマティブ・アクション）に関する最高裁判所の判例が会社のDEIプログラムに影響を与えるとすれば、それはどのような影響か。
- 利害関係者間で見解が異なるため、CEOおよび会社は発言してもしなくても、批判を受けることを避けられない。そのような批判にどのように対処するのか。社会的・政治的問題に関する発言への反発を受けて、一部の企業は、自らがおこなっていることを声高に伝えるのではなく、行動で示すアプローチに切り替えている。



- 特定の問題については、発言しないことが発言することと同じ効果を持つ場合がある。CEOや取締役会は、そうした二律背反やリスクをどのように受け入れ、発言する場合としない場合の影響をどのように比較検討しているか。
- 発言に先立ち、会社のロビー活動や政治献金が発言と整合することを確認する。



人材、人的資本管理 (HCM)、CEOの 後継者育成計画を最優先事項とする

多くの企業が以前から、自社の最も貴重な資産は従業員であると語っていた。そして、従業員は引き続き適正な報酬および手当、フレックス制を含むワークライフバランス、興味を引く仕事、昇進の機会を求めている。最近では労働組合がストライキを実施し、労働者の組織化も再び増加していることから、今後の労働環境は困難な状況になることが示唆される。2024年も、企業が逼迫する労働市場において人材の発掘、育成、雇用維持という難問に対応するために、いかに自社の人材戦略を調整するかに引き続き厳しい目が注がれると予想される。この目的のために注視すべき点は次のとおりである。

- 取締役会は会社の人材戦略だけでなく、人材戦略とより広範な会社の戦略および短期・長期の人材ニーズ予測との整合性を理解しているか。
- 仕事に熱心な従業員に重要な役割を継続的に果たしてもらう際に課題となるのは何か。
- どの分野の人材が不足しているのか。会社は必要な人材の獲得競争にどのようにして勝ち抜くのか。
- 人材戦略はどの階層でもDEIへのコミットメントを反映したものとなっているか。

- 人材プールが世代的にも世界的にも多様化しているが、会社はどの階層でも最高の人材を惹きつけ、育成し、雇用維持できる状態にあるのか。

取締役会は人的資本管理 (HCM) に関するSECおよび世界の規則制定の動向をモニタリングすることに加えて、2023年度の年次報告書 (Form 10-K) に自社のHCMを開示することについて経営者と議論する必要がある。具体的な開示内容には、関連する測定指標の策定プロセスやデータ品質を確保するための統制などがある。この問題への投資家の関心の高さを考えると、HCMは2024年度の株主総会シーズン中に注目を集める主要分野の1つとなるだろう。

これらすべてにとって重要なことは、会社の文化と戦略を推進し、リスクを管理し、長期的な企業価値を創出するために、適任のCEOを選任することである。CEOの退任が相次いでいる最近の動向から際立つのは、CEOの交代が想定内か想定外か、あるいはCEOが臨時が常任にかかわらず、会社がCEOの交代に確実に備えなければならないということである。

- 取締役会の後継者育成計画のプロセスや活動はどれほどしっかりしたものか。



- 後継者育成計画は、会社の長期戦略の執行に必要とされるCEOとしてのスキルや経験を反映するよう、更新されているか。後継者育成を巡るこうした戦略がこの2年間に変更された可能性もある。
- CEO以外の重要な役員についても、後継者育成計画が整備されているか。いかにして取締役会は、経営最高幹部よりも2、3階層下の潜在能力の高いリーダーを知ることができるか。

CEO後継者育成計画は、絶えず変化しながら継続しているプロセスであるため、取締役会は常に経営最高幹部や潜在的なCEO後継候補の採用ルートの開発に注力しなければならない。新しいCEOが任命されたその日から、次の後継者育成計画に着手する必要がある。



取締役会の中の人材、専門性および多様性について戦略的に検討する

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引き続き注視している。

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会にいるか、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、人的資本管理 (HCM) といったすべての部門について専門家を擁することはできないが、代わりの選択肢として外部の専門家を雇うことができると認めることが重要である。

2023年度の株主総会シーズン中には、普遍的な委任状投票 (universal proxy voting) が導入されたことから、一部のアクティビストが特定の取締役指名者を狙って委任状争奪戦を繰り広げたことによって、取締役個人の適性やスキルセットに対する注目が高まった。こうした注目は2024年も続く予想される。

SECによる2023年規制アジェンダは、取締役会メンバーおよび指名候補者の多様性に関する開示の強化を義務づける委任状規則の修正案を2024年4月によりやく発表することを示した。つまり、2024年度の株主総会シーズンにこの修正案が発効することはない。それでも、多様性が優先事項であることは変わらないだろう。スパンサーシュアートの「2023年 S&P 500 新任取締役と多様性に関する寸評 (2023 S&P 500 New Director and Diversity Snapshot)」によると、特定の専門スキルが取締役採用の決定要因となっているものの、性別、人種あるいは民族、LGBTQ+に関する多様性が取締役会にとって重要な検討事項であることに変わりはない。

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、スキルセット、多様性、刷新は2024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。



Contact us

John H. Rodi
Leader, KPMG Board
Leadership Center

Stephen Dabney
Leader, KPMG Audit
Committee Institute

KPMG Board Leadership Center Senior Advisors

Claudia Allen

Susan Angele

Annalisa Barrett

Stephen Brown

Patrick Lee

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—which includes the KPMG Audit Committee Institute and close collaboration with other leading director organizations—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 ESG to data governance, audit quality, proxy trends, and more. Learn more at kpmg.com/us/blc.

About the KPMG Audit Committee Institute

As part of the KPMG Board Leadership Center, the ACI provides audit committee and board members with practical insights, resources, and peer-exchange opportunities focused on strengthening oversight of financial reporting and audit quality, and the array of challenges facing boards and businesses today—from risk management and emerging technologies to strategy, talent, and global compliance. Learn more about ACI at kpmg.com/us/aci.

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が発行した On the 2024 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。



kpmg.com/socialmedia

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.

© 2024 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. USCS006593-1A