

2020年度 指名委員会アジェンダ

Board Leadership Centre



2020年度の指名委員会アジェンダは、明確かつ焦点を絞り、決意をもって実行される必要があります。同委員会は、環境、社会的な問題、地政学上の不安定さや経済的な不確実性を背景に難色を示す株主、従業員、その他の利害関係者による活動に対処する必要性の高まりと同時に、新型コロナウイルス危機、技術的およびデジタルイノベーション、サイバーセキュリティリスク、企業文化に対する吟味などで成り立つビジネス環境の中で運営されています。取締役会に対する要望はかつてないほど高まり、次の1年で指名委員会は、取締役会の構成、構造、運営を最適化することで取締役代表をしっかりサポートするという重圧の下に置かれることになるでしょう。

私たちの業務および指名委員会メンバー、取締役会メンバー、会社秘書役員、各部門長との話し合いに基づく知見によると、指名委員会が2020年度のアジェンダとして検討し、実行する際に念頭に置いておくべき項目は以下の7つです。

- 戦略に合わせて人材を調整し、委員会メンバーおよび代表取締役に関する継承プランを策定する
- ダイバーシティ（多様性）を通じて向上する
- 委員会の検討事項に再度着目する
- 厳格な検証を実施し、取締役会および各取締役のパフォーマンスの継続的な向上を推進する
- 従来の考え方に挑戦する
- 投資家への透明性を高める
- 新任取締役向け研修、および重任取締役向け教育に対するアプローチを更新する

戦略に合わせた人材の調整、ならびに取締役会および経営者の継承プランの策定

指名委員会アジェンダの最優先事項は引き続きパイプライン管理であり、会社の中長期的な戦略を達成するための取締役会メンバーの最適配置です。それがテクノロジーに係るギャップに対応するもの、あるいは国際経験を有する人材を発掘することであっても、事業戦略を検討するには人材を考慮する必要があります。

取締役会メンバーの構成および継承は、事業要件の特定により企業戦略を明確にすることから始まり、どのようにそれを経時的に発展させていく必要があるかを明らかにすることで、事業要件を果たすために要求されるスキルの詳細

な検証が可能になります。スキルメトリックスを利用して現在と将来のスキルギャップを特定し、長期的な継承プランを作成する際には、現在実施されている専門的能力開発の機会を組み込むようにします。代表取締役は、会社が将来の課題に対応できるように迅速にサポートできる状態にあるべきであり、取締役会の構成および構造、運営方法および事業への影響、説明責任の果たし方という点において転換を推し進め、調整する能力が必要となります。

指名委員会は、取締役会メンバーがいつ取締役から退任するか（または退任する可能性があるのか）を把握するために、先を見通す必要があります。複数の理事会メンバーが一度に退任するような場合、またはメンバーから解任を要求される場合、混乱や企業における知見の蓄積といった問題だけでなく、投資家の期待という点においても注意深く対応する必要があります。

CEOの継承を検討する場合、現在のCEOと全く同じような人を求める場合は注意すべきです。会社の状態は退任するCEOが任命された時とは異なることも考えられ、会社の将来の成功には異なるタイプのCEOが必要な場合もあります。業務内容とスキル要件に関する包括的なレビューが指名委員会によって確実に実施されるようにしましょう。

個人の誠実さのモデル化、思考の独立性の実証、協力し合意に到達することと同様に、異議を唱えることを奨励することなどを通して、代表取締役は取締役会全体の文化を方向づける必要があります。代表取締役は、特に戦略的な思考の持ち主であり、信頼のおける、独立した客観的な人物として認識される必要があると同時に、常に俯瞰的な視点を維持している人物でなければなりません。

ダイバーシティ（多様性）を通じて向上する

指名委員会の責任の核心として、取締役会がスキル、バックグラウンド、経歴および物事に対する態度などを、確実に適切に組み合わせることが挙げられます。これにより経営者の戦略における仮定を調査し、ますます不安定さを増し、絶えず変化するグローバル環境の中で、経営者が企業を導いていくことが可能になります。そして、ダイバーシティはそれを実現するために最も優れたツールの1つと行うことができるでしょう。

ダイバーシティは取締役会全体の人的豊かさであり、さまざまなスキルと視点を持つ人材グループが組み合わせられることによる貢献にかかるものです。異なる経験、バックグラウンド、ライフスタイルを有する人材が集まることで、バランスよい総合的な視点で問題を検討することができ、多様性の点でやや劣る取締役会では見過ごされた可能性のある問題の細部にまで注意を払うことができます。

ダイバーシティは人種、性的指向、障害から、地理的な属性まで、いろいろな観点から測定可能です。国際的なダイバーシティは、特に多くの異なるマーケットで事業を運営する企業にとって重要なものになります。

取締役会のダイバーシティは、効果的な意思決定を促し、企業統治を向上させます。

投資家が投資判断を行う場合に、ダイバーシティについて検討することはますます重要な要素になっています。取締役会のダイバーシティの向上は、株式市場では重要な要素であり、改善を目指して私たちが継続的にコミットしている分野です。

Graham氏（上場部門責任者、2019）

取締役会のダイバーシティ（性別も含む）に対する期待は、関心から行動へと移り変わっています。香港証券取引所（HKEX）が定める新規上場ルールでは、企業の取締役会がダイバーシティに関する方針を有すること、および企業の企業統治報告書において同方針または同方針の要約を公開することを、2019年1月1日から求めています。

多様性に富む取締役会とは、定義上、さまざまな個性を持つメンバーで構成されることを指します。また、彼らの能力を最大限に引き出すものは、優れた取締役会メンバーを際立たせるものです。代表取締役が、取締役会メンバーそれぞれの違いおよび任意の状況でメンバーがどのようにアプローチするのか理解している場合、取締役会メンバーのスキルと特性を活用し、取締役会全体としてその個々のメンバーの単なる集合体としてよりも大きな能力を発揮できることが確信できる、よい状態にあると言えます。

心理測定プロファイリングは、既存および今後新たに選任される取締役会メンバーの、心の知能指数を評価するために有効と言えるでしょう。

取締役会の新メンバーを選出する人材プールの広がりについて考察します。企業家および家族経営の事業を運営している人と同様に、第三セクター、学術界、政界にバックグラウンドを持つ取締役の採用において十分な注意を払っているのでしょうか？

指名委員会により多様な候補者リストを提供するよう人材紹介会社に要求し、必要とするスキルおよび特質についてより明確にする必要があります。

自身が多様性に富む指名委員会は、より多様なバックグラウンドから人材を集めることに対して、より寛容である可能性が高くなります。

委員会の検討事項に再度着目する

指名委員会の付託条項は同委員会が実行している実際の役割を反映しているのでしょうか？ 委員会の役割は、取締役会の指名プロセスを主導することに限定されていますか？ もしくは役員および上級職員の継承や人材管理にまで及んでいますか？ そのバランスを維持することは難しいと言えます。

取締役会および上級経営者の両方の継承プランが整備されることについての確認が指名委員会に求められている一方、継承プランの作成および実施は経営者の責任です。

CEOは、当然のことながら、自分のチームメンバーを指名する責任を有することを期待しているため、指名委員会は、監督と経営の境界線を越えないように注意しながら、上級経営者には「豊富な人材」が十分に揃っていることを確認する必要があります。

取締役会の選任およびパイプラインに関する従来の役割と同時に、指名委員会は取締役会に対する年次評価、着任トレーニング、継続的な能力開発、および他のガバナンス事項に関するより広範な検討事項に係る役目を検討することを希望する可能性があります。

厳格な評価の実施による取締役会および各取締役のパフォーマンスの継続的な向上の推進

香港では、取締役会の評価は推奨されるベストプラクティスとされています。取締役会のパフォーマンスに係るレビューは非公式なものが一般的で、定期的かつ正式な評価プロセスを実施する企業はそれに比べると少なく、外部の業者を利用して評価を実施する企業数はさらに少なくなります²。英国など取締役会の評価が必須条件である他の国と比較した場合、香港はガバナンス基準という点においてまだ遅れていると言えます。

取締役会が各取締役に対する期待をまだ定義していない場合、責任、パフォーマンス基準、取締役会の内外での期待をまとめた詳細な取締役の役割に係る基準書を作成することは、指名委員会にとってよいスタートと言えます。

期待は取締役会の会議の準備および出席だけではなく、各取締役が会社および会社の戦略を学ぶ姿勢を持つ必要があることを明確にすべきです。

取締役会に対して競争環境および戦略に対する影響について教育することは経営者の役割ですが、取締役は自身の教育（規定書類の確認、施設訪問、直に事業を経験することなど）を管理する必要があり、それによって企業の戦略およびそのリスクを理解することができます。取締役会が各メンバーに何を期待しているかについて総体的に理解することで、高いパフォーマンスを生み出す取締役会への足掛かりとなり、将来的な各取締役の評価および行動の基礎を作る一助となります。

ベストプラクティスの問題として、取締役会、指名委員会および各取締役の評価は、取締役および上級管理者と1対1でインタビューを実施し、同様の職位の職員に対するベンチマークを提供する独立した第三者により定期的に行われるべきです。標準的な取締役会評価に加えて、特定の分野（CEOの継承、破壊的リスクに対する監督、または人材開発の監督など）へ深く関与することが有効であるとする取締役会もあります。特にパフォーマンスが十分でないディレクターの解任が求められた場合、十分なフォローを実施すること（および取締役会のリーダーシップのテスト）は不可欠になります。

従来の考え方に挑戦する

急激な技術的变化および新しい破壊的な事業モデルは、多くの既存の事業の従来のアプローチに課題を突きつけるものです。企業は、各社の取締役会においてこれらのもたらす影響を検討し、この新しい環境で企業が直面する課題を解決するために、会社にとって必要となるスキルを有する人材を特定するために、より広範な候補者の人材プールに目を向ける必要があります。

従来、取締役会は「大企業」での経験を持つ取締役を求める傾向がありましたが、新しい時代においてはスピード感を持ってテクノロジーを理解し駆使する能力こそが成功に不可欠であり、従来とは異なる経歴が必要とされています。進化しない指名委員会は、最も価値のある若さとITリテラシーが欠如していることが判明した取締役会を生み出す危険を冒します。

技術的に高い専門性を持つ人材は、経営者レベルで採用される可能性があります。取締役会メンバーは取締役会が直面するさまざまな課題に対応するために、なおも「正しい質問を行う」こと、そして同様に重要なこととして「その質問の答えを理解する」ことができる必要があります。しかし、未経験から生じるリスクは従来誇張されてきたのでしょうか。仮に誇張がなかったとしても、それらの未経験ゆえのリスクより、取締役会が十分な技術リテラシーを有していないことで生じる、潜在的にさらに高いリスクの方が重大であるとはいえないでしょう。

例えば、上場企業の役員としての経歴をもたない人材など、異なる経験やバックグラウンドを有する候補者を見つけるために、「おきまりの人材」を超えた枠組みで人材を探すことを検討してください。適切な選任、メンターによる指導やコーチングにより、新しく選任された取締役は速やかに適応することができると考えられます。

また、技術やイノベーションなどの分野に関して取締役会がアドバイスを求めることができるように、特定の分野の専門性を有する独立した専門家で構成されるアドバイザリー組織の利用も検討してください。タイム・コミットメントおよび法的責任についてのわずらわしさを軽減することで、そのような役割は、経験が浅い、より年齢層の低い人材を惹き付けるものになります。



投資家に対する透明性を高める

継承プランの作成、およびどのように取締役会が取締役と経営者のパフォーマンスの両方を評価するかに興味を示す投資家は増加傾向にあります。しかし、多くの指名委員会報告書は、監査委員会と報酬委員会の報告書の両方に関連する詳細に対して、基準の厳しさおよび注意を欠いているとも言えます。

高レベルでの企業ガバナンスを実現するために、HKEXは、2018年7月にCGコード（企業ガバナンスコード）に係るコンサルティング結果を公表しました。新たな手段を導入した目的は、取締役会および指名委員会の説明責任の強化、独立した社外取締役（INED）と上場企業との関係の透明性の向上、ならびにINED候補者の評価に係る独立要件の強化となります³。

同コンサルティングの結果では、INEDの選出決議に準拠してINEDから取締役会に提出されるINEDの考え、スキルおよび経験の特定およびに対する検討プロセスを含む開示要件を強化しています。その他の重要な変更点としては、取締役会または指名委員会に対して、企業に対するINED候補者のタイム・コミットメントおよびHKEXが定義する項目（例えば、上場企業の本業に対する重要な利害関係など）リストに基づくINED候補者の独立性の評価を要求しています。より厳しい開示要件の適用に伴い、指名委員会は企業の法的責任を明確に理解しているでしょうか？

健全なガバナンスに対する取締役会のコミットメントを実証するために、開示情報は法的必要書類であると同時に、コミュニケーションツールとしての役割を果たすものであると指名委員会は考えるべきでしょう。取締役会全員から、または代表取締役からのレター、取締役会の評価および改善イニシアティブが記載されたガバナンスの重点事項を含むセクション、取締役会のダイバーシティおよびディレクターのスキルならびに企業の戦略とリスクの関連性を示す取締役会構成マトリックスを含めることを検討してください。多くの投資家にとって気候変動にかかる事業の取組みは最も関心のある項目の1つであることを認識し、この問題に対する企業の開示内容を強化すべきか否かを検討してください。また投資家にとって2020年の最重要事項（取締役の取締役会掛け持ち問題、ディレクターの報酬、企業の構造的な問題など）となり得るトピックに対して、確実に最新の情報を入手するよう注意すべきです。

KPMG Board Leadership Centre

KPMG Board Leadership Centreは、社外取締役としての経歴ポートフォリオの管理や社外取締役に初めて選任された方に対する支援とガイダンスを提供しています。メンバーになることで取締役レベルの方々のコミュニティにおいて、時事問題を扱った関連のセミナー、価値のあるリソースおよびソートリーダーシップ、ならびに活発で活気のあるネットワーク構築機会へのアクセスが可能になります。あなたの役割を効率的に実施するために必要となるツールを活用し、あなたと会社にとって本当に重大な課題に集中することができます。

詳細は、kpmg.com/cn/boardleadershipをご参照ください。

新任取締役および重任取締役に対する教育アプローチのアップデート

事業およびリスク環境の複雑性ならびに今日の変化のスピードから、新しく就任した取締役は、その就任初日から戦略的対話に関与することになり、それにより着任プロセスはとりわけ重要で挑戦に満ちたものとなります。

新しい取締役のバックグラウンド、企業の重要課題、ならびに取締役会または委員会における新しい取締役の役割をしっかりと念頭に置くことで、新しい取締役がまず知っておくべき最も重要な分野はどんな分野でしょうか。オーダーメイドのプログラムを作成するために、これらの分野を明確にし、経営者と協力する必要があります。新しい取締役は必要に応じてミーティングおよび資料を要請するなど、オンボーディング（新任者の教育プログラム）において積極的な役割を果たす必要もあります。

オンボーディングは、一回きりのイベントではなく、むしろ継続的なプログラムであるべきです。新しい取締役は取締役会のメンターとペアを組み、メンターから情報格差を埋め、企業の戦略および運営についてのより詳細な理解に基づいて、企業に関する質問をする機会を得ることができます。

取締役は継続的に研修を受けることが期待されており、指名委員会は価値を最大限にするためのコラボレーションおよびコーディネーションをどのように実現できるかを検討する必要があります。例えば指名委員会は、取締役に対する教育において重要な分野を示唆し、各分野をカバーする一流のプログラムを特定し、各取締役（もしくは取締役の小規模グループ）がそれぞれ異なるトピックを担当し、取締役全員に報告するプロセスを構築することができます。取締役会または指名委員会は、取締役会のガバナンスまたは業界のカンファレンス（経営者との会社の取組みについて活発な議論がその後に行われる）に、共に参加するか否かを選ぶことができます。

1 香港証券取引所 [Guidance for Boards and Directors](#) (2018)

2 Hong Kong Institute of Chartered Secretaries（仮訳：香港特許秘書会）、[Board Evaluation Best Practice Update](#) (2019)

3 香港証券取引所 [Exchange Publishes CG Code Consultation Conclusions and Guidance for Boards and Directors](#) (2018)

Contact us

Shanghai:

Li Fern Woo
Partner

Tel: +86 (21) 2212 2603
lifern.woo@kpmg.com

Grace Chen
Partner

Tel: +86 (21) 2212 2780
grace.xh.chen@kpmg.com

Joyce Ge
Partner

Tel: +86 (21) 2212 3295
joyce.ge@kpmg.com

Bryan Hu
Director

Tel: +86 (21) 2212 3686
bryan.hu@kpmg.com

Beijing:

Frank Mei
Partner

Tel: +86 (10) 8508 7188
frank.mei@kpmg.com

Jessica Xu
Partner

Tel: +86 (10) 8508 5952
jessica.xu@kpmg.com

Johnson Li
Partner

Tel: +86 (10) 8508 5975
johnson.li@kpmg.com

Vera Li
Director

Tel: +86 (10) 8508 5870
vd.li@kpmg.com

Haoyu Liu
Director

Tel: +86 (10) 8553 3343
haoyu.liu@kpmg.com

Hong Kong:

Alva Lee
Partner

Tel: +852 2143 8764
alva.lee@kpmg.com

Jia Ning Song
Partner

Tel: +852 2978 8101
jianing.n.song@kpmg.com

Jeffrey Hau
Partner

Tel: +852 2685 7780
jeffrey.hau@kpmg.com

Susanne Steyn
Director

Tel: +852 2140 2317
susanne.steyn@kpmg.com

Jens Kessler
Director

Tel: +852 2143 8584
jens.kessler@kpmg.com

Paul Cheng
Director

Tel: +852 2847 5075
paul.cheng@kpmg.com

Guangzhou/Shenzhen:

Kelvin Leung
Partner

Tel: +86 (755) 2547 3338
kelvin.oc.leung@kpmg.com

Eric Chang
Partner

Tel: +86 (20) 3813 7088
eric.chang@kpmg.com

Joyce Xie Director

Tel: +86 (755) 2547 1261
joyce.xie@kpmg.com

kpmg.com/cn

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG, a Hong Kong partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.