

取締役会のアジェンダに関する 下半期の注目論点

本稿はKPMG米国のBoard Leadership Centerが2024年4月に開催した「KPMGボードリーダーシップカンファレンス」における論点の抄訳であり、各議論の内容は、米国におけるビジネス、政治、規制の環境に基づいています。

一部の規制動向等を除き、日本の取締役会においても、今後のマクロ環境の理解の一助となれば幸いです。

経営を取り巻く先行きの不透明感や激しい変化は決して新しいものではありません。しかし、エネルギー源、地政学的な秩序と貿易の動向、テクノロジーの限界とデータの安全性、労働力需要など、長年にわたり企業の思考の拠り所であった前提は揺さぶられ続け、中には根底から揺らいでいるものもあります。これは、ファンダメンタルズが変貌しつつあることを意味しています。

今年も半ばを過ぎるなか、米国のビジネスリーダーは今後の成長機会をポジティブにとらえており、CEOの約87%が米国経済の成長見通しに強い自信を持っています。また、78%が自社の成長に強い自信を持ち、大半が今後1年間で従業員の増員を見込んでいます¹。一方で、生成AI、気候変動、多極化する地政学情勢などのマクロ情勢が見通しに冷静さをもたらし、リスクや戦略、人材、そして自社や国の将来展望に関するより深い議論を取締役に促しています。

変化するグローバル化の波

サプライチェーンの変化は、ここ数十年間で進んだグローバル化の見直しの一例でしょう。サプライチェーンが複雑に分散化したことにより、「より安く、より早く」という戦略が実現しましたが、現在はさらに複雑に分散化したり、逆に超ローカル化したりする傾向にあります。バリューチェーンを含む企業ネットワーク全体でのプロセスやデータなどの管理が、企業のレジリエンスに不可欠であることは明らかです。また、米国経済やグローバルビジネス全体のレジリエンスに対する懸念も、サプライチェーンの集中化やローカル化の流れを後押ししています。

産業や安全保障に関する国家政策や「自国ファースト」モデルが主流になりつつあり、デリスキング²やフレンド・ショアリング³といった手段が、地政学的な影響や地域ごとのルールへの対策として使われています。安価な資本や労働力、エネルギーによる長期的な成長の見通しは後退し、コスト高で多くの課題を抱えた未来が現実的なものとして浮上りつつあるという認識が広まり、グローバルな経済システムのレジリエンスについての議論を呼び起こしています。

企業は、資本やグリーンテクノロジー／エネルギー、労働力などの高コストの事業環境で耐え抜く準備ができているかどうかを考える必要があります。効率的な事業運営や成長の最大化、レジリエンスの確保のバランスとはどうすればよいのでしょうか。米国の産業や経済が多極化の進む世界で競争力を維持するために、企業はいかにその機能や創造性を発揮すべきなのでしょう。グローバル化への逆行が進むにつれ、企業は多くの課題に直面し、これらを自問することになるでしょう。

1 2024 KPMG US CEO Outlook、2024年3月

2 リスクの低減を図りながら関係性を維持すること

3 同盟国や友好国との間でのサプライチェーン構築

生成AIの今後

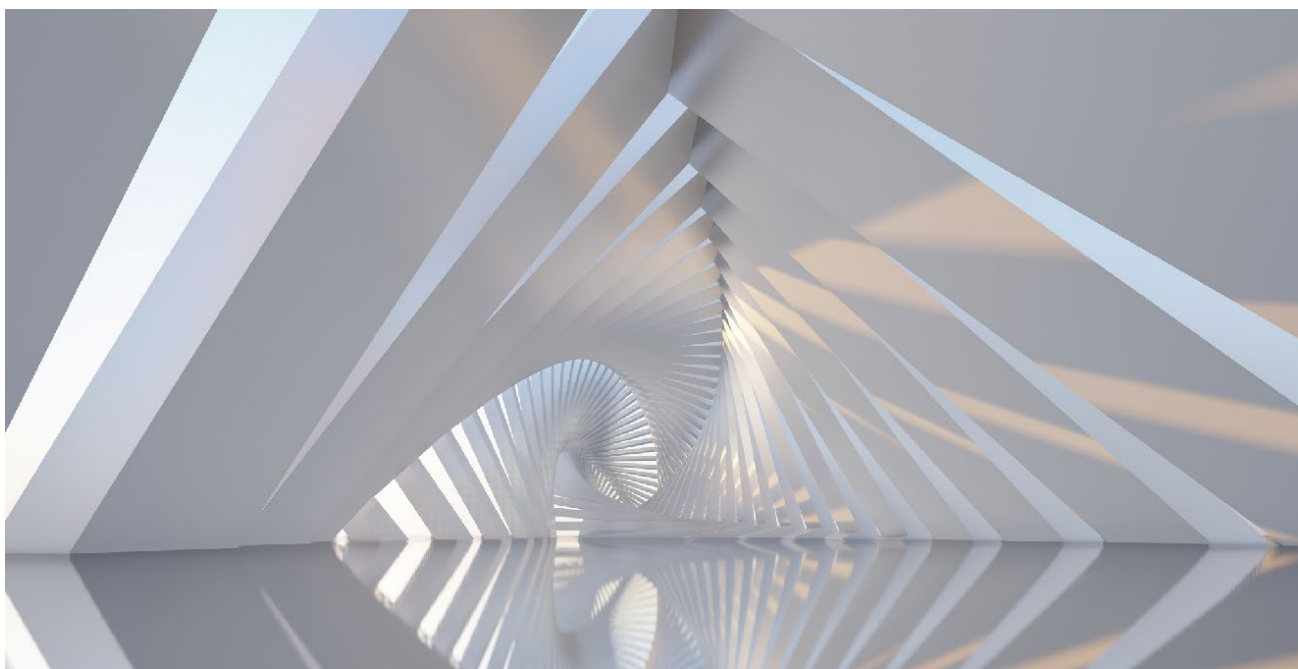
生成AIの導入にあたり、過剰な期待と現実を区別することに次いでよく知られている葛藤が「より早く、でもスピードは制御しよう (Go faster, but slow down)」というものです。生成AIは働き方を一変させ、足元では効率性を大幅に向上させる一方で、長期的には社会構造に激震をもたらし、ビジネスや社会全般に広範な影響をもたらすことが予想されます。

生成AIの今後の展望はまだ不確実ですが、多くの企業では2024年に実験段階から大規模な展開へと移行し、2025年には労働生産性の大きな向上が期待されます。さらに2026年には、ビジネスモデルへの大きな影響が顕在化し、競争の勝敗が明確になる可能性があります（生成AI導入の方向性についての取締役の見解は、KPMG 米国Board Leadership Centerの**パルスサーベイ**をご参照ください）。

生成AIテクノロジーを大規模に活用できる企業は、日々のルーチンや働き方を根本的に変革するために、リーダーシップによる長期的な関与が必要であることに加え、業務フローを精査し、生成AIを導入すべき業務を判断するスキルが必要であることを理解しています。また、不正確なデータ、偏見や錯覚、知的財産、サイバーセキュリティ、データプライバシー、レピュテーションをはじめ、関連する広範なリスクを軽減するためのリスク管理の向上も重要です。

取締役会では、生成AIを活用している業務プロセスの棚卸から始まり、生成AIを利用する理由の評価、アルゴリズムの説明責任者、学習データの監視、そしてサードパーティやフォースパーティのリスク管理について議論すべきでしょう。

また、生成AIには社会的な課題があります。誤った情報や虚偽の情報、または悪意ある情報⁴が作り出されることで、組織への信頼や健全な競争力が損なわれる可能性があります。また、生成AIの使用や冷却のためのエネルギー消費が増え、気候変動への対応が複雑化する恐れがあります。さらに、スキルアップや人員削減などの労働に関する課題が生じることが予想されます。これらは、より広範な問題となるでしょう。



4 mis-, dis-, mal-informationのことであり、頭文字を取って「MDM」とも呼ばれる



ソフトランディングかノーランディングか

この1年間、経済は驚くほどの回復力を示し、来年も成長が続くとの見通しにつながっていますが、世界を揺るがす衝撃的な出来事が起きる可能性や、大きな課題を伴う論点が楽観論をけん制しています。サプライチェーンの脆弱性、中東における緊張激化、米国大統領選挙の行方、米国の債務やドルの見通し、長引くインフレ、企業のキャッシュの滞留、借り入れの返済期限の影響、生成AIの出現、生産性向上への期待と現実のバランスなどが挙げられます。

市場は現在も不確実性に警戒心を抱いていますが、投資家は企業がより厳格なシナリオ策定に取り組むことを期待して、不確実性への抵抗を弱めつつあるかもしれません。米国連邦準備制度理事会 (FRB)⁵による示唆をどう解釈すべきか (ソフトランディングか、それともノーランディングか、利下げして景気刺激を狙うのか、それとも規制緩和か) の答えはまだ明確ではありません。しかし、企業が今後数ヶ月間でどの分野に賭けるかを判断するには、世界の政治経済の方向性に関する明確な視点を持つことがますます重要になるでしょう (KPMG Economicsの最新経済分析をご参照ください)。



気候変動への対応は前途多難

今後の数年間の特徴的な出来事のひとつは、化石燃料からの脱却です。KPMGとユーラシア・グループが公表した「**Climate in context: Geopolitics, business, and the board**」によると、2024年は私たちの将来において最も気温の低い年になるかもしれません。干ばつによるパナマ運河の航行障害から水不足、山火事や異常気象、食糧不足、移民問題に至るまで、世界中で目に見える影響が現れており、気候リスクの緊急性はますます高まっています。

破滅が起こるか、いつ起こるかは、実現可能な代替策があるか、それを導入するインセンティブがあるか、そして市場がそれを受け入れる準備ができていくかという、3つの要因に左右されるでしょう。

多くの民間セクターは、この転換点と変革の機会をすでに捉えています。投資家や規制当局の圧力を受けた企業は、潜在成長性と長期的な価値創造に焦点を当て、エネルギー転換を推進する役割を果たすために、投資、ノウハウ、イノベーションに取り組んでいます。低炭素・脱炭素経済は明確な目標ですが、その過程は多くの困難を伴うものとなるでしょう。地政学的な争い、規制および情報開示の枠組みの違い、技術革新やインフラ整備の遅れ、短期と長期の成果のトレードオフなどが、エネルギー転換における大きな課題です。賢明な企業の取締役会は、気候変動に関する議論を深めています。



従業員の安全と危険

人事部門の最高責任者 (CHRO) は、人材と従業員のウェルビーイングに関する複雑な問題を考慮し、Cクラスの経営幹部や取締役会において、重要な立場と影響力を持つべきです。差し迫った課題には、働き方が絶えず変化していること (リモートワーク、オフィス回帰など)、AIの導入による業務への影響、従業員の不安や労働組合の復活、そして多様性・公平性・包括性 (DEI) の取り組みへの監視の増加などが挙げられます。

これまで、技術革新は主にブルーカラー労働者に影響を及ぼしてきました。しかし、生成AIにより、ホワイトカラー労働者も雇用の安定に不安を感じています。生成AIによる生産性の向上から恩恵を受ける一方で、生産性の高い意欲的な労働力を確保するためには、従業員にリスキリングやスキルアップの機会を提供し、業務の進化について正直に伝え、キャリア開発の道筋を示す計画が重要です。生成AIとの協働による相互のメリットを従業員が理解することは、従業員との難しい会話や今後の企業文化の変化に向けたフレームワークとして役立ちます。

人材獲得競争は激化しており、従業員属性の変化や異なる世代の雇用、金銭や安定性以外の価値を求める従業員の増加など、新たな課題が生じています。働き方や業務遂行の方法に関する柔軟性を含む、職場のウェルネスやウェルビーイング・プログラムは、従業員にとってますます重要なものとなっています。また、かつてなく多様化し、同時にかつてなく分断が進む米国では、ダイバーシティの拡大が解決策であると考えられる代わりに、インクルージョンこそが重要であるという理解が広まっています。ビジネスリーダーは、従業員 (および労働組合) の気持ちや動機づけを把握し、相互信頼および長期的な価値創造のビジョンに立脚した強固な企業文化の構築に取り組む必要があります。

5 米国の中央銀行制度の最高意思決定機関である、The Federal Reserve Boardを指す



規制の最新動向：気候、生成AI、サイバー 法規則違反に関する監査人の責任

米国証券取引委員会（SEC）、カリフォルニア州、および欧州連合（EU）を含む政策立案者や規制当局は、気候変動やサステナビリティ、サイバーセキュリティ、そして生成AIにさらに注力しています。

- ▶ **気候変動に関する開示**について、SECは、米国第8巡回区控訴裁判所の判決結果⁶を待つため、最終規則の施行を延期することとしました。訴訟の結果はわからないため、不確実性はありますが、予定されているコンプライアンスのスケジュールに変更はありません。2025年1月1日以降にコンプライアンス義務が生じる12月決算の大規模早期提出会社は、この不確実性によって深刻な難題を突き付けられています。また多くの企業は、カリフォルニア州やEUの法令に従って、スコープ3を含む温室効果ガス（GHG）排出データの報告やSEC規則以上の広範な開示を検討しています。

SECの最終規則が延期されたことで、一部の企業は状況を軽視しているかもしれません。しかし、気候変動に関する開示義務の拡大や投資家からの要求、そしてSECの強制力などを考慮すれば、気を緩めるのは時期尚早でしょう。重要なのは、取締役会が、必要なGHG排出量データを収集、整理、算出、検証、報告し、内部統制の構築や開示の管理、年次報告や財務諸表を含む一体的な開示を支えるプロセス構築に、必要な人材、経営資源、専門知識を経営陣が社内外に確保できているかどうかを確認することです。多くの企業では、法務、財務、サステナビリティ、リスク、オペレーション、IT、人事、内部監査などの部門横断的なチーム（気候チーム）が必要です。大企業では、ESGコントローラーがこのチームを率いるケースもあり得ます。気候チームには、気候変動やGHG排出の専門家などを採用し、データ収集プロセスを自動化する新たなシステムを導入することが不可欠となります。

- ▶ **AIに関する規制**は、地方、州、国、そして世界で急速に進んでいます。特に注目すべきはEUのAI規制法です。これは、AIを包括的に規制する初の試みです。この法律は、EUでAIシステムを販売またはサービス提供する事業者すべてを対象としており、域外適用も求められます。現在、EUのAI法は施行の最終段階にあり、リスクベースのアプローチが採用されています。つまり、許容できないリスクをもたらすと判断されたAIの使用は禁止されます。その他の使用方法は、リスクのレベルに応じて分類され、レベルごとに適切なコンプライアンス要件が課されます。違反者には厳しい罰則が科せられます。EUのAI規制法は、他の規制当局が自国のAI規制を策定する際に参考にする可能性が高いため、企業は自社がEUのAI規制法の適用対象であるかを把握し、それに基づいて自社のリスク管理とコンプライアンス業務プロセスを評価すべきでしょう。

- ▶ **米国PCAOB（公開企業会計監視委員会）が提案した法令や規則の違反に関する監査人の責任**は、監査基準を大幅に変更する可能性があるため、注意深くモニターする必要があります。この提案は解釈の分かれる部分もありますが、監査人に対して、実質的に法令や規則の違反を監査し、その事実が特定された場合には、経営陣や監査委員会の適切なメンバーに警告を発することを求めています。そのため、監査対象の範囲が大幅に拡大する可能性があります。

- ▶ **SECのサイバーセキュリティ開示に関する最終規則**は、企業がマテリアルと判断した場合、そのインシデントについて4営業日以内にForm 8-Kで報告することを義務付けています。一部の企業が重要性の低いサイバーセキュリティ・インシデントを自主的に報告していることを踏まえ、法律の専門家は、過剰な開示が混乱を招く可能性があるため、SECスタッフはそのような開示を歓迎しないだろうと指摘しています。

6 米国では、SECが最終規則案を公表した直後から、複数の州・企業・業界団体が過剰規制と主張し、他方で環境保護団体は不十分と訴えて、双方がSECを提訴する事案が多数発生している

デジタルの脅威とサイバーへの備え

サイバーセキュリティのリスクは増加の一途をたどり、ハッカーの生成AIを使って高度な攻撃や攻撃の効率化を行っています。犯罪ハッカーやマルウェア、ランサムウェア攻撃が急増しており、さらには企業、ベンダー、ユーザーの責任の線引きが明確でないため、サイバーセキュリティ・リスクは取締役会や委員会で常に重要な議題となっています。

今日の企業や取締役会では、準備と回復力が重要なキーワードとなっており、サイバーインシデントへの強固な対応計画だけでなく、定期的なシミュレーションを行う必要性も認識されています。

企業のサイバーインシデント対応方針と手順は、必要に応じて見直しや更新が必要です。これには、経営陣のサイバーセキュリティチーム、リスク管理チーム、情報開示委員会、法務部、そして外部アドバイザーの責任の明確化が含まれます。また、エスカレーションや重要性の判断、情報開示の準備やレビューの手順も考慮します。エスカレーションの Protokol では、取締役会への通知のタイミングや、社内外に対するコミュニケーション方法にも言及しておく必要があります。

不満を抱える従業員や離職者、敵対的な国家支援ハッカー、あるいはオフショアや認識されていないサードパーティ・ベンダーなど、インサイダーによる継続的な脅威に対処するためには、侵害の抑止、検知、そして効果的な対応プロセスの定期的な見直しが必要です。

誤った、虚偽の、または悪意ある情報に先手を打つ

誤った、虚偽の、または悪意ある情報（MDM情報）の蔓延は、重大なレピュテーションリスクをもたらす恐れがあり、取締役会でも重要視されています。不正確な情報は、その種類、情報源、動機にかかわらず、信頼を損ない、対立を悪化させます。生成AIテクノロジーは、MDM情報を拡散する者が視聴者の共感を利用して企業のレピュテーションを毀損するコンテンツを、ディープフェイクの画像、ストーリー、音声などで生成する手段を提供します。

MDM情報に対処するため、企業はまず、どのような虚偽情報がビジネスに重大な影響を与える可能性があるのかを把握し、どのような人物がMDM情報を拡散する可能性があるのかを理解する必要があります。投資家、従業員、顧客が会社やその製品やサービスに対する信頼を失う理由を考えることが重要です。次に、虚偽情報を防止または対抗するために、リスク管理、コーポレートコミュニケーション、インベスターリレーション、顧問弁護士などの能力を活用できるようにする必要があります。明確なストーリーを持ち、顧客との十分過ぎるほどの信頼関係を築いておくことが肝要です。





人材、戦略、リスクー新たなTSR

米国企業はいま、激変と混乱に直面しており、これは取締役会が監督の体制とプロセス、そして取締役会の時間の使い方を再考する契機となっています。

経営理論家の中には、伝統的な指標であるTSR（株主総利益）に疑問を呈する者もいます。彼らは、人材（Talent）、戦略（Strategy）、リスク（Risk）という、従来とは異なるTSRに対する関心を高め、取締役会が経営の方向性を転換すべきだと強調しています⁷。そして、これらの要素が企業の長期的な価値創造の決定要因になると主張しています。

取締役会がCHROやCEOと人材について議論することは、後継者の育成計画に関連している場合が多いでしょう。しかし、取締役会が問うべきは、その組織が人材管理という広範な課題にどのように取り組んでいるかです。取締役が現場の将来有望な人材と対話することは、かつてなく重要になっています。従業員との対話を通じて、取締役は現場の視点を知ることができます。それは、取締役会の場で経営陣から聞くものとは異なるかもしれません。生産性を向上させる生成AIやデジタル技術の発展により、取締役会は従業員のトレーニングにより注目するようになっています。テクノロジーへの投資は、従業員がそのツールを使いこなす能力と意欲がある場合に初めて効果を発揮します。

現在のリスク環境を考慮すると、取締役会は毎回厳しく戦略を検証しなければなりません。戦略と人材は密接に関連しており、企業全体のリスク、特にミッション・クリティカルなリスクやリスク選好度、そしてリスク文化と結びついています。



世界の舞台における米国

ロシアの侵略、中東の緊迫した情勢や紛争の勃発、中国の台頭、米国の孤立主義の復活、そして気候変動による地球の危険な状況など、今日の世界は約20年かけて形作られました。生成AIの存在が状況を急転させる可能性を考慮すると、こうした展開は、第二次世界大戦以降で最も予測困難な状況を生み出してきました。

経営や戦略の意思決定には、より良質な状況認識を持つことが不可欠です。そのためには、歴史的な背景や地政学に関する専門的な見解を取締役会の議論に活用することが有効です。過去の米国の政治対立は、現在と同じかそれ以上でしたが、異なるのは、現在の政策決定プロセスが機能不全に陥っているということです。この機能不全が米国の同盟国やその他の国々に不確実性をもたらし、軍事同盟、経済や貿易の関係、通貨などを通じたリスク回避策を不可欠なものにしています。多極化が進む世界では、企業の事業展開にも影響を及ぼすでしょう。

確かに、リスクを受け入れる米国は、生成AIやグリーンテクノロジー、DNAサイエンス、民間宇宙旅行に至るまで、革新的な進歩を遂げています。米国の競争力の行方は未知数であり、大統領選挙後の情勢が手掛かりとなるでしょう。しかし、米国企業が取締役会がリーダーシップを発揮することは、今後数ヵ月から数年間にわたり、ビジネスと社会に必要なリスクテイク、対応策、レジリエンスを推進する重要な要素であることは明らかといえます。

7 Bill McNabb, Ram Charan, Dennis Carey, 人材・戦略・リスク：長期的な価値創造を担う取締役会の仕事、Harvard Business Review Press, 2021年。

編集・発行

KPMGサステナブルバリューサービス・ジャパン

sustainable-value@jp.kpmg.com

本冊子は、KPMG LLPが2024年に発行した「Midyear observations on the board agenda」を、KPMG LLPの許可を得て抄訳したものです。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。

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する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うえで提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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.