

# 取締役会アジェンダに関する 2025年下半期の注目論点

本稿はKPMG米国のBoard Leadership Centerが2025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。

経営を取り巻く混乱、ボラティリティ、不透明感は、決して新しいものではありません。しかし、政府の役割、地政学的規範、政権交代に伴う米国政策の一貫性、技術の進歩のスピードなど、長年にわたり企業の思考の拠り所であった前提が覆されようとしています。企業が今日直面している問題の範囲、複雑さ、組合せを経験したことのあるビジネスリーダーはほとんどいないでしょう。多くの企業は、その功績が認められる時期が今後数ヶ月で訪れます。2025年のKPMGボードリーダーシップカンファレンスで、ある取締役が述べたように、「今はリーダーがリーダーシップを発揮するのに最適な時期」にあります。

今年も半ばに差し掛かり、ビジネスリーダーの間では大統領選後の高揚感が薄れ、米国経済の成長見通しや自社の前途にある機会に対する自信は大きく揺らいでいます。あるCEOが述べたように、「ボラティリティの高さと、見通しの悪さにより、経営にとって厳しい状況」に置かれています。関税とそのインフレ効果に対する懸念が高まるなか、ほぼ過半数のCEOが景気後退、物価上昇、失業者の増加を予想しています<sup>1</sup>。同時に、生成AI、気候、地政学といったマクロ情勢は、リスク、レジリエンス、戦略、人材、そして将来の姿に関するより深い議論を取締役に促しています。

私たちKPMGの継続的な取組みを通じて、また2025年に米国において開催されたKPMGボードリーダーシップカンファレンスでの議論を通じて、取締役、ビジネスリーダー、著名人から示された観察と洞察<sup>2</sup>は、取締役会の下半期の議題を検討する際に参考になるかもしれません。

## Inside

- 関税、政策の不確実性に順応するための機敏性、シナリオプランニング、エンゲージメント
- 新たな地政学的状況の形成
- 米国政策アジェンダへの対応は前途多難
- シナリオプランニングと戦略上の将来予測がより重要に
- AI：ROIを追求し、エージェント型AIへ
- アクセスとセキュリティ：サイバーセキュリティにおけるバランスの難しさ
- CEOの業績評価でデータアナリティクスが注目を集める
- マクロの重要性：取締役会で幅広い視野を維持する

1 Dan Bigman and Melanie Nolen, "Tariffs Push CEO Confidence To Multi-Year Low In April Poll," Chief Executive, April 14, 2025.

2 これらの観察には、チャタム・ハウス・ルールの下での取締役やその他のビジネスリーダーからのコメントが含まれています。



## 関税、政策の不確実性に順応するための 機敏性、シナリオプランニング、 エンゲージメント

経済の不確実性がパンデミック時の水準を上回るなか、多くの消費者、大小の企業、投資家が支出や投資の決定を一時停止しています<sup>3</sup>。インフレや雇用への影響、利益率の低下が懸念されるなか、ベッティングマーケットでは景気後退のリスクを39%と見積もっています。あるパネリストが指摘したように、産業界は後退を余儀なくされており、取締役会はこれが業績見通しにどのような意味を持つのかを考える必要があります<sup>4</sup>。

2025年の世界経済成長率は2.8%と予測されており、国際通貨基金（IMF）の1月の前回予測である3.3%から大幅に引き下げられました。また、同報告書では、米国のGDP成長率は1.8%と予測されており、以前の2.7%から下方修正されました<sup>5</sup>。当初は年3回と予想されていた米連邦準備制度理事会（FRB）の2025年中の利下げは、現在では利下げがあるととしても1回にとどまると予想されています。「選挙後にあった規制緩和、低金利、M&A、IPOへの期待と高揚感は、今は跡形もありません」。FRBの報告書「ベージュブック」においても、「ビジネスリーダーらの最近の戦略に関する議論の焦点が、イノベーションと効率化を目的とした設備投資から、ほぼ完全に関税関連リスクの軽減に移行している」ことが示されています<sup>6</sup>。

この不確実性の多くは、米国の関税政策の頻繁かつ予期せぬ変更と、関税政策の明確な最終目標の欠如に起因します。一部の関税措置は発動された（他の関税措置は撤廃または延期された）一方で、さらなる追加関税のリスクは企業の事業環境により一層の混乱をもたらす可能性があります。頻繁な政策変更により、世界の為替市場と金融市場のボラティリティは増大しています。市場成長への影響は大きく、世界の事業投資の水準は短期から中期、そしておそらく長期にわたって抑制される可能性があります。

サプライチェーンは、過去6~7年の間に2つの大きな打撃（第1次トランプ政権の追加関税とパンデミック）を受けましたが、再び大きなストレスにさらされています。多くの企業が「チャイナプラスワン戦略」を採用し、製造拠点を中国からベトナムやメキシコにシフトしています。一方で、「多国籍調達」は、企業の製造サプライチェーンの構築を複雑にします。過去の教訓からもわかるように、フレンドショアリング（信頼できる国・地域のサプライチェーン構築）やニアショアリング（地理的に近い近隣国への移転）の構築には何年もの時間を要します<sup>7</sup>。

価格設定と調達に関する意思決定の機敏性、複数の時間軸を考慮した反復的なシナリオプランニング、主要な政策立案者・ステークホルダー・サプライヤー・顧客との積極的なエンゲージメント、投資家との透明性のあるコミュニケーション（業績予測に対する企業のアプローチを再考する可能性を含む）—パンデミック時に重要であると証明されたこれらの資質や能力の多くは、現在の環境を乗り切るための鍵となるかもしれません。

3 International Monetary Fund, World Economic Outlook April 2025.

4 Polymarket, as of May 15, 2025.

5 International Monetary Fund, World Economic Outlook, April 2025.

6 Federal Reserve Bank of Kansas City, “Beige Book” report, April 2025.



## 新たな地政学的状況の形成

会議に出席した地政学者によれば、世界はわずか1年前とは劇的に変化しました。「米国の外交政策は変更され、世界の舞台はさらに不安定になっています」。世界は、貿易、資本と労働の流れ、会計基準における統一化を目指していた時代から、分断と緊張によって定義される時代への移行が加速しています。20世紀の国際関係を象徴した「大国」間の競争が復活し、協力から取引、対立に至るまで、さまざまな形態で競争が展開されています。

- ▶ **新たな段階に入ったロシアーウクライナ紛争** 「ウクライナは、ロシアが侵攻から利益を得るべきではないと主張しており、長期的に継続する合意を得るのは難しいでしょう。ロシアはウクライナの最低限の要求をより受け入れる必要があるとの懸念も高まっています」。「紛争はデリケートな段階にあります」。
- ▶ **大西洋同盟とNATOの存続が問われている** 米国は武器の供給国として、また、NATO軍間の連携とコミュニケーションを確保するために必要なNATO32カ国の調整において重要な役割を果たしています。米国がNATOへのコミットメントと影響力を縮小するかどうか重要な争点となっています。
- ▶ **中東における複雑な一連の紛争、高まる不安定感** 2023年ハマス主導のイスラエル攻撃によりに始まった危機は、複数の国や宗派を巻き込むまでに拡大しました。現在進行中の紛争は、数百万人の避難民、数千人の死者を生んでおり、地域全体で甚大な人的被害をもたらしています。紛争に明確な終わりが見えないまま、不安定な状況が続いています。
- ▶ **独裁国家の影響** 「ガードレールがある民主主義国家とは異なり、独裁国家は国際的な取引や交渉を行う際に、持っているあらゆる手段を自由に使用することができます。しかし、独裁国家は独裁国家であるが故にフィードバックループを持たず、指導者は他の意見に耳を傾ける必要もありません。民主主義を強化するために取り組むべき課題はたくさんありますが、独裁国家はいずれ崩壊します。今は安定しているように見えますが、中東のように、一度亀裂が入ればたちまち崩壊するでしょう。派生する混乱は甚大で、広範囲に及ぶ可能性があります」。
- ▶ **増大する地政学的脅威としてのサイバーテロ** 「生成AIと大規模な量子コンピューティングは、現在の暗号技術を脅かす可能性を秘めており、開発をめぐる米国と中国の競争は激化しています」。経済や社会が依存するシステムや重要なインフラを守るために、政府が民間部門といかに協力できるかが問われています。

すなわち、「世界の地政学的なチェス盤は、トランプ政権の新たなアプローチによってひっくり返された」ということです。米国は「解決策を強制するために力を使っており、政権が交代した場合に米国がこれまでのコミットメントを尊重し、国際社会の信頼を維持できるのかどうかについて、多くの人が疑問を抱いています」。



## 米国政策アジェンダへの 対応は前途多難

2024年の米国大統領選挙は、その準備期間からすでに関税、減税、財政政策に焦点が当てられていました。インフラ投資や企業への優遇措置、税制や規制の優先事項に至るまで、トランプ政権の政策アジェンダは、今後数年間にわたってビジネス環境を再構築する可能性があります。関税や貿易協定は、サプライチェーンの再構築とコスト上昇を引き起こします。移民の制限は人材プールや労働力に影響を及ぼし、成長を鈍化させる可能性があります。一部の規制の緩和が追い風となり、今はまだ減速しているM&A活動も、今年後半から動き出すかもしれません。

2017年の減税・雇用法による4兆ドルの減税が2025年末に失効期限を迎えることから、米国議会では、一部の条項を延長する提案が交渉されるなど、税制関連法の整備が最優先課題となっています。

金融、暗号資産、環境、化石燃料などの分野における政策変更や規制緩和を予想する声が多くあるなか、「大統領令やその他の行政措置のスピード、量、幅やその波及効果については注視する必要がある」と指摘する声もありました。連邦政府、経済、移民、国家安全保障、気候・エネルギー、外交政策、健康、教育など、さまざまなトピックを対象とする大統領令や行政措置は、数々の訴訟の対象となり、差し止め命令に至ったケースもあることから、企業の今後の方向性にさらなる不確実性をもたらしています。

気候変動に関する規制についても不透明感が続いています。SECは、異議申し立ての対象となった気候関連開示規制を裁判で擁護しないことを表明していますが、多くの企業は引き続き、州法や国際的な開示要件に基づく開示義務を果たす必要があります<sup>7</sup>。企業はまた、スコープ3排出量の報告義務の対象となっている顧客から気候関連開示の要請を受ける可能性や、一部の投資家から引き続き開示を求められる可能性、気候関連課題が企業にとってマテリアルであるかについて検討しなければなりません。

気候に関する対応を決定するにあたり、企業は競合する要求のバランスを考慮する必要があります。米国が気候変動対策を後退させているなか、ある取締役からは以下の意見がありました。「多くの業界が環境問題に関心をもっています。我々も新しい気候関連法に備えることで、正しいことをしているという確信を得たいのです」。「ESGに取り組むことは、ビジネス上、理にかなっています。政治的に正しいという理由だけでESGに取り組んでいる経営陣や取締役会はほとんどいないでしょう」。

7 KPMG Board Leadership Center, Directors Quarterly: April 2025, p.3



## シナリオプランニングと戦略上の将来予測 がより重要に

企業が現在直面している経済、地政学、政策における前例のないレベルの不確実性は、潜在的な混乱に備えるためのシナリオプランニングと戦略上の将来予測の重要性を浮き彫りにしています。

取締役たちは、シナリオプランニングと戦略上の将来予測のプロセスに適切な専門知識を備えたりリソースが確保されていること、経営陣がさまざまなシナリオを捉えるために十分な理解力を備えていること、シナリオプランニングと戦略上の将来予測が正しい文脈に基づいて実施されていること、実施プロセスが反復的であること、第三者の声が反映されていることが重要であり、取締役会がその確立に向けて重点的に取り組む必要があることを強調しました。

取締役会の課題の1つとして、シナリオプランニングが理論的になりすぎる傾向があることが挙げられます。What-Ifに関する対話は、緊急性の高い問題に焦点を絞って実施するのが有効です。ブラックスワン現象はいつ発生するかが予測できないため、発生可能性が低くても、顕在化した場合のインパクトが大きいリスクシナリオについての議論は、任意ではなく必須で実施するべきでしょう。

もう1つの課題は、情報過多、シナリオの多さ、情報の質の低さといったノイズをいかに取り除くかです。データはシナリオプランニングと戦略上の将来予測の出発点になりますが、肝心なのは文脈です。事業や業界に関連するデータをシナリオや予測に関するわかりやすい説明に落とし込むことが不可欠です。生成AIはこのプロセスで重要なツールになり得るかもしれませんが、実際の判断は経営陣が行わなければなりません。

現在の情勢が混乱に発展した場合でも、企業は学んだ教訓を見失ってはなりません。顕在化した出来事をもとに、企業のシナリオプランニングと予測への取組みを事後的に分析することで、今後の糧となる貴重なデータポイントと実体験が得られるはずで



## AI：ROIを追求し、エージェント型AIへ

生成AIは、急速なペースで企業、政策立案者、社会の注目と想像力を集め続けています。2025年2月にパリで開催されたAI Action Summitで、技術リーダーは「AIは我々が人生で目撃する最も大きな変化になるだろう」と宣言し、「世界の労働市場における人類史上最大の変化」をもたらす可能性がある」と述べました<sup>8,9</sup>。

ある生成AIの専門家によれば、「我々はJカーブの転換期にあり、企業は何らかの恩恵を期待しています」<sup>10</sup>。安全性は重要な論点であり続ける一方で、取締役会は、企業がいかにして「この機会をものにし、加速させ、数兆ドルの潜在的な利益の一部を獲得できるのか」といった問いについても関心をあらわしています。

米国の取締役会メンバーを対象とした2025年の調査では、回答者の3/4以上が、企業が生成AIを採用し活用する最大のメリットは、効率性、生産性、コスト削減など、業務の最適化であると回答しました<sup>11</sup>。取締役や専門家は、生成AIのメリットを実現するためには、これらのツールを従業員が利用できるようにすることに加えて、従業員によるツールの採用を促進し、単に人を置き換えるのではなく、人間の仕事を強化し、時間を解放できるデジタルアシスタントと見なすことの重要性を強調しています。

もう1つの重要な点は、AIは当初の予想を外れ、競争の場を平準化していないということです。専門家によると、大手企業がほぼすべての業界で撤退している原因は、AI技術の使い方が企業間で異なるためだといいます。企業とその取締役会は、生成AIがどのようにコスト削減に役立つかということだけでなく、例えば、自社の市場を拡大するためツールとしてどのように使用できるかを検討することに焦点を当てる必要があります<sup>12</sup>。

多くの企業が、ワークフローの自動化と再設計のために、新たなAIの採用を検討しています。KPMGが実施した調査では、回答者の23%が、エージェント型AIを含む新たなAIの採用が2025年の自社の戦略的優先事項であると回答し、30%が、2~3年間後の導入に向けて新興AIの採用を積極的に検討していると回答しました。エージェント型AIは特定のワークフローに合わせてカスタマイズされ、大部分が自律的に動作しますが、取締役や専門家は、人間による監視の重要性を強調しており、新しいチームメンバーが指導を必要とするのと同じように、「作業ループの中ではなく、ループの上にいる人間」がAIエージェントを監視する必要があると主張しています。

ある専門家は、認知タスクでのAIの利用は「飛躍的」な進歩を遂げているとしながらも、フィジカルAI（物理AI）がエージェント型AIに続くフロンティアになると予想しています。認知タスクを支援するために使用されているのと同じツールが、多くの物理的タスクをこなすロボットの能力を強化しており、タスクごとに特別な機器を作る必要がなくなりつつあります<sup>13</sup>。

8 Investing.com, "Google CEO says biggest risk in AI is 'missing out,'" Yahoo Finance, February 10, 2025.

9 How AI will divide the best from the rest," The Economist, February 13, 2025.

10 Patrick A. Lee, "Seeking ROI on GenAI," NACDonline.org, April 22, 2025.

11 KPMG Board Leadership Center, 2025 Survey: Boardroom Lens on Generative AI, March 2025.

12 KPMG Board Leadership Center webcast, State of AI: A Boardroom Perspective, March 20, 2025.

13 KPMG BLC webcast, March 2025

専門家によると、多くの企業にとって、企業データへのアクセスが生成AIのメリットを拡大するうえで大きなボトルネックになっているといます。「企業の『地下室』に眠るデータをこれらのAIモデルに送信し、より強力なAIモデルを作り上げることで、労働時間の節約を実現することは、……次なるステップに進むうえでの最大の障害となっています」。企業が次の導入の波に備えるためには、取締役会は企業データのプライバシー、ガバナンス、セキュリティに焦点を当てる必要があります。

## 「テクノロジーに関する9つの疑問」

KPMGボードリーダーシップカンファレンスで、The AtlanticのCEOであるNicholas Thompson氏は、AIの導入とイノベーション、ガードレールとガバナンス、ポリシーと規制に関するAIの方向性を形成し、より広範なテクノロジーに影響する重要な問題として、以下9つの疑問を提起しました。これらの疑問は、戦略、リスク、未来に関する取締役会の話の参考となるかもしれません。

01

AIはどれだけ強力になるのか

06

気候変動を改善するのか、悪化させるのか

02

仕組みの理解に近づいているのか、遠ざかっているのか

07

人の生態は生成AIのように早く変わることができるのか

03

AIは私たちが賢明にするのか、愚かにするのか

08

リアルとフェイクを識別できるのか

04

AIは平等をもたらすのか

09

民主主義を破壊してしまうのか

05

芸術を破壊するのか、強化するのか

出展: 2025年4月2日 KPMGボードリーダーシップカンファレンスでのプレゼンテーション“*The Nine Biggest Questions in Tech*,” Nicholas Thompson, CEO, The Atlantic

米国が企業による自主規制を尊重し、政府による規制を緩和する「ライトタッチな規制」を導入している一方で、AI規制をとりまく情勢は急速に進展しています。最も注目すべきは、AIを規制する最初の包括的な試みである欧州連合（EU）のAI法です。EUのAI法は、AIシステムをEU「市場に投入」またはEUでAI「サービスを展開」するすべての企業を対象とし、広範で域外的に適用されます。また、AIとデータプライバシーを管理する州法も各地で次々と制定され、連邦政府のガイダンスがない中で、各地でこれらの分野を規制するための積極的な措置が講じられています<sup>14</sup>。企業は、これらの進展を引き続き注視し、進化する規制環境に順応できるよう事業活動を適応させる必要があります。

14 KPMG Board Leadership Center, “*Oversight of data-related risks*,” November 2024.



## アクセスとセキュリティ： サイバーセキュリティにおけるバランスの 難しさ

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、その管理と軽減のために適切なガバナンス、テクノロジー、リーダーシップを確保することに、多大な時間とリソースを費やしてきました。生成AIがもたらすサイバーセキュリティリスクが増大していることを踏まえ、カンファレンスの登壇者らは、取締役会が最高情報セキュリティ責任者（CISO）やその他のサイバーセキュリティ担当役員の協力のもと、ますます高度化する脅威に対応するために十分な措置が取られていることを確保するために、企業のサイバーセキュリティリスク管理状況を見直す必要があることを提案しました。

生成AIは、ハッキングに使用されるコードの生成や、より現実的で洗練されたディープフェイクやフィッシング詐欺を作成することに使用できるため、脅威とサイバーリスクへの露出が大幅に増加する可能性があります。その結果、生成AIはサイバー犯罪者によるサイバー攻撃の速度、量、種類を拡大させ、データ侵害、マルウェア攻撃、フィッシング攻撃のリスクを高める可能性があるとして専門家は指摘しています。これらのリスクに対処するために、サイバーセキュリティチームは、現在のシステムを評価し、脆弱性を特定し、必要に応じて保護を強化するための調整を行うなど、セキュリティ体制を見直す必要があります。また、このレビューの結果は、取締役会と共有する必要があります。

経営陣が実施するサイバーセキュリティリスク評価の定期的な見直しや、サプライチェーンやその他のサードパーティリスクの精査、会社のサイバーインシデント対応計画の理解の深化と定期的な再評価に、今後も取り組み続ける必要があります。CISOの報告関係も、取締役会による監督が必要です。「CISOの役割は成熟しました。多くのCISOは、最高情報責任者（CIO）や最高技術責任者（CTO）ではなく、CEOや最高財務責任者（CFO）に直接、または間接的に報告している」と、ある取締役は述べ、システムを保護し、リスクを制限しながら、会社の利益を最大限に実現するためにテクノロジーとデータを活用することの間には、本質的な緊張関係があると指摘しました。「CISO、CIO、CTOの間で高いレベルの協力が必要である一方で、会社の全体的な戦略とリスクプロファイルを考慮して、それぞれの役割が役割に応じた目標を擁護し、達成できることが重要です」。



## CEOの業績評価でデータアナリティクス が注目を集める

直感は重要ではありますが、最高経営責任者（CEO）の業績を監視し、CEOの報酬や後継者計画を推進する上でデータが果たす役割に関する話題は、取締役会でより頻繁に取り上げられるようになっていきます。

専門家は、データが後継者計画の客観性を高め、バイアスを減らすうえで役立っていると指摘します。例えば、AIは、取締役会が業界固有の重要な業績評価やスキルを特定し、比較検討するのを支援し、「何が重要なのか」という質問を検討するうえで役立つかもしれません。決算内容に限らないさまざまな指標に対するCEOのパフォーマンスを視覚化および分析するのに役立つデータとプラットフォーム、AIを使用してリーダーシップのパターンや将来の可能性を特定することや、ベンチマークデータの使用は、CEOのパフォーマンスに関する会話をより充実させるために役立ちます。

一方で、取締役会は、業績評価、報酬、後継者の決定は感情に基づく部分もあり得ることを認識し、これらの指標やスキルの選択とウェイトについて判断する必要があります。ある講演者が発言したように、「経営陣の意欲を確認することも重要です。それがデータに現れるとは限りません」。



## マクロの重要性：取締役会で幅広い視野を維持する

米国の関税政策の影響と第二次世界大戦後の国際秩序の崩壊はリアルタイムで進行していますが、ゆっくりと動き、大きな影響を与えるマクロのトレンドを把握しておくことも重要です。気候変動の深刻さ、AIの汎用人工知能（AGI）への進化、量子コンピューティングとバイオテクノロジー／ライフサイエンスのブレークスルーがもたらす革新的なインパクト、データセンターの台頭とそのエネルギー使用、テクノロジーによって形成される世代間の違いは、何十年にもわたって企業戦略を推進する基盤となっていた規範と前提を根本的に変える可能性があります。

米国企業と米国が短期的な混乱に対処するなかで、取締役とビジネスリーダーは、取締役会でより多くの時間がシナリオと未来についての議論に割かれることを想定し、議論を促すことが期待されます。

## 2025 カンファレンス登壇者 (登壇順)

### Paul Knopp

Chair and Chief Executive Officer, KPMG LLP

### Diane Swonk

Chief Economist, KPMG LLP

### Douglas L. Peterson

Director and Senior Advisor, S&P Global

### John H. Rodi

Co-Leader, KPMG Board Leadership Center

### John O. Brennan

Former Director, Central Intelligence Agency

### Michael Froman

President, Council on Foreign Relations

### Peter Ceretti

Director, Global Macro-Geostrategy, Eurasia Group

### Christine Hilt

Senior Analyst, Global Macro-Geopolitics, Eurasia Group

### Miriam Vogel

President and CEO, EqualAI

### Per Edin

Advisory Lead for Generative AI, KPMG LLP

### Kemba Walden

President, Paladin Global Institute; Former Acting US National Cyber Director; DHS

### Myrna Soto

Director, CMS Energy, TriNet, Popular Inc, Spirit Airlines; Founder and CEO, Apogee Executive Advisors

### Rik Parker

Principal, Cyber Security Services, KPMG LLP

### Susan M. Angele

Senior Advisor, KPMG Board Leadership Center

### Joe Hurd

Director, Lloyds of London, Trustpilot Group, Haysplc

### Michelle A. Sartain

President, Marsh US and Canada

### Timothy Walsh

Chair and CEO-elect, KPMG LLP

### José Andrés

Chef, restaurateur, and humanitarian

### Norah O'Donnell

Former Anchor, "CBS Evening News"; Correspondent, "60 Minutes"

### Anne C. Zavarella

Co-Leader, KPMG Board Leadership Center

### Claudia H. Allen

Senior Advisor, KPMG Board Leadership Center

### Lex Suvanto

Chief Executive Officer, Edelman Smithfield

### Christine Gorjanc

Director, Polestar Automotive, Forward Air Corp, Juniper Networks, and Carbon Health Technologies; former CFO, Netgear and Arlo Technologies

### Denise Jackson

Director, Tractor Supply Company, former Chief Legal Officer, AMN Healthcare

### Dr. Aaron C. Kemp

US Quantum Leader and Director, Advisory, KPMG LLP

### Jacquelyn K. Daylor

Partner, KPMG LLP

### Jean Twenge

Professor, San Diego State University; author

### Annalisa Barrett

Senior Advisor, KPMG Board Leadership Center

### Dr. Almira "Ellie" Chabi

Chief Medical Officer and Chief Development Officer, HanAll Pharmaceutical International; Director, NurrOn Pharmaceuticals

### Stephen L. Brown

Senior Advisor, KPMG Board Leadership Center

### Margaret M. "Peggy" Foran

Chief Governance Officer, Senior Vice President and Corporate Secretary, Prudential Financial

### Das Dasgupta

Chief Data & Analytics Officer, Starbucks

### Aalap Shah

Managing Director, Pearl Meyer

## Nicholas Thompson

CEO, *The Atlantic*

## George Stephanopoulos

Anchor, “Good Morning America”; and “This Week,”  
ABC News

## John Kerry

68th US Secretary of State, Former Senator (MA) and  
Special Presidential Envoy for Climate

## Richard Haass

President Emeritus, Council on Foreign Relations;  
Senior Counselor, Centerview Partners

### 「取締役会アジェンダに関する2025年下半期の注目論点」のご紹介にあたり

米国企業における取締役会のアジェンダについて、2025年上半期における環境変化を踏まえた下期の注目論点をご紹介します。上期に起こった大きな環境変化のうち、関税政策を中心とした米国の政策変更、地政学リスクの高まり、デジタル技術の発達（例えばエージェント型AIの発展）等を取り上げ、取締役会が考慮すべき事項について考察しています。これらの環境変化からは日本企業も今後大きな影響を受けると予想され、日本企業の取締役会においても議題として取り上げていく可能性が高いと考えられます。本稿で示されているように、取締役会がリーダーシップを発揮し、将来予測とシナリオの継続的な検討やステークホルダーとのエンゲージメント等を通じて、より機敏な舵取りを行うことが求められています。本稿が日本企業のリスク考察の一助となれば幸いです。

有限責任 あずさ監査法人 マネージング・ディレクター  
林 拓矢

## 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2025年に発行した「Midyear observations on the board agenda 2025」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。

© 2025 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.