



Building a great board

優れたパフォーマンスを発揮する
取締役会の構築

KPMG's Audit Committee Institutes
Global pulse survey

kpmg.com/globalACI





Contents

Building a great board: Global views on board composition	02
5つのポイント	03
回答者	04
Key findings	
取締役会の構成と戦略との整合が最優先	05
優れたパフォーマンスを発揮する取締役会を構築するための障壁	07
後継者育成計画は重要、しかしほとんど策定されず	08
取締役会の最適な構成のためのメカニズム	09
将来の取締役会を最適にするための手段	10
国別および産業別の傾向	11
優れたパフォーマンスを発揮する取締役会の構築に対するあなた自身の視点	12
付録：国別結果	13

Building a great board: Global views on board composition

取締役会の構成や後継者育成計画の重要性が高まっている今日の状況から、多くの取締役会において、会社の戦略に取締役会の人材構成を整合させることが重要になってきています。取締役会の人材構成には、投資家、規制当局およびメディアも注目しています。取締役会はスキルや専門性のみならず、さまざまな考え方を持っているのでしょうか？ さまざまな考え方は職務執行の監督を効率的に行い、会社が長期的な成功を収めるためには必要不可欠であると考えられています。

「何が機能して、何が機能しなかったのか。そして何が妨げになったのか。」KPMGは、取締役会のスキル、経歴、経験および考え方の最適な構成を目的として、取締役が使っている方法や手段を理解するために、世界中の2,300人以上の取締役およびシニア・エグゼクティブに調査を実施しました。また、6カ国の取締役およびビジネス・リーダーに対するインタビューを通じて、これらの問題の調査を行いました。

インタビューと調査の結果を総合すると、多くの取締役会が最初から最後まで——採用、教育から取締役会評価や継承まで——取締役会の人材構成についてどのような手法を用いたのかということ、再評価していることがわかってきました。ある取締役は、「技術的にも、人としても、最適なスキルを持った最適な人材を採用することは、科学というよりは芸術である。しかし取締役会の人材構成を考えることは、単純に勘に頼るのではなく、はるかに秩序だったものである」と言っています。

KPMG's Audit Committee Institutesの調査では、多くの取締役会がまだ改善の余地があると考えていることがわかりました。それぞれの取締役会において、スキル、経歴および経験が最適な組合わせとなっているかという質問に対し、わずか36%の取締役が「満足」と回答し、49%が「やや満足」と回答しています。優れたパフォーマンスを発揮する取締役会をつくるための重要な課題や障壁、さらには取締役会がこれらのハードルを克服し、取締役会を会社の戦略的資産と位置づけるためにとるべき手順が、この調査によってわかってきました。

この結果と考察が、取締役会の人材構成および後継者育成計画に関する取締役会での深い議論、また「最適な」取締役会を構築、維持するという難しい課題に直面している取締役会の一助となることを願っています。

— KPMG's Audit Committee Institutes

5つのポイント



戦略に沿った取締役会の人材構成は重要な優先事項です。投資家、規制当局およびメディアによる監視が強化されていることに言及しなくとも、今日のビジネスとリスク環境を考えると、短期および長期における会社の戦略に取締役会の人材を整合させることが、ますます戦略が複雑化するほぼすべての取締役会にとって重要な優先事項になります。回答者は拡大する多面的な人材の必要性、および競争環境、技術革新のスピード、会社のビジネスモデルの潜在的な崩壊可能性を理解する取締役の必要性を含む、取締役会の人材構成に重点を置いていることがわかりました。



優れたパフォーマンスを発揮する取締役会をつくるには、高い障壁が存在します。調査回答者によると、最も高い障壁は「ビジネス全般の経験および会社が必要とする特定の専門知識の両方を兼ね備えた取締役レベルの人材を見つけること」(69%)とされています。取締役会に将来必要となる人材を特定することが2位(55%)に入っており、「現状維持」志向からの脱却に対する抵抗勢力が3位(43%)となっています。



最適な取締役会の構成を行うことが、後継者育成計画にとって重要であることが広く理解されているのに対して、ほとんどの取締役会が正式な後継者育成計画を策定していません。回答者の多くは、正式な後継者育成計画は最適な取締役会の構成を行うために必要なメカニズムだと述べていますが、正式な後継者育成計画を策定している、または策定中であると回答したのは、わずか31%でした。



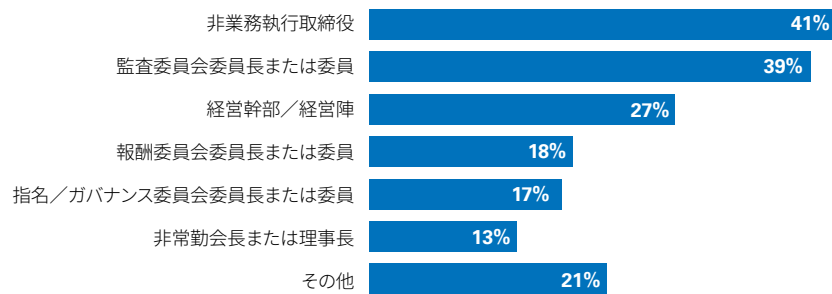
最適な取締役の構成を維持するためには、重要なメカニズムが必要です。しかしそれらはあまり活用されていません。多くの回答者は、取締役に対する厳正な評価(87%)や正式な後継者育成計画(77%)が、最適な取締役会の構成を行うために最も効率的なメカニズムであると述べています。しかし、前述したように、ほとんどの取締役会は正式な後継者育成計画を策定していません。さらに、約3分の1の回答者が、「取締役会全体および取締役個人に対する厳正な評価機会の欠如」や「期待される働きができない取締役を解任することの難しさ」が、優れたパフォーマンスを発揮する取締役会を構築、維持するための最大の障壁であると言及しています。



「最適な」取締役会の構成を行うために必要な改革と転換を実行するためには、能動的なアプローチが必要です。調査でわかったことは、全取締役により長期戦略について議論されるべきものの一部に、取締役の後継者育成計画、構成および多様性を戦略的に統合したアプローチが必要であるということです。もちろん、取締役会および取締役個人の厳正な評価も重要であり、多くの取締役会にとって注意を払うべき重要な領域です。

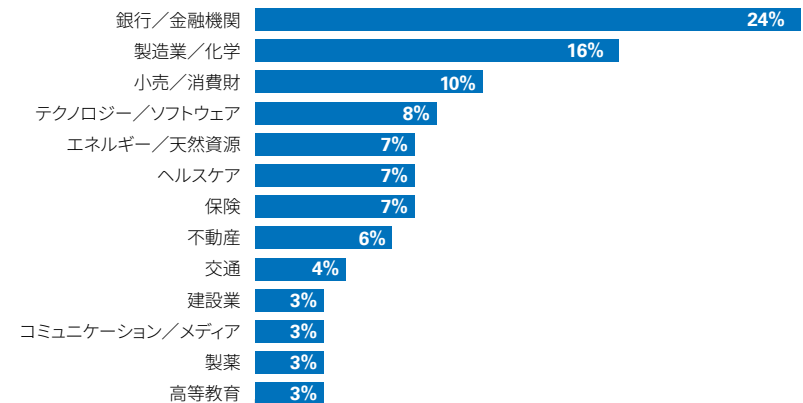
回答者

役職／役割別



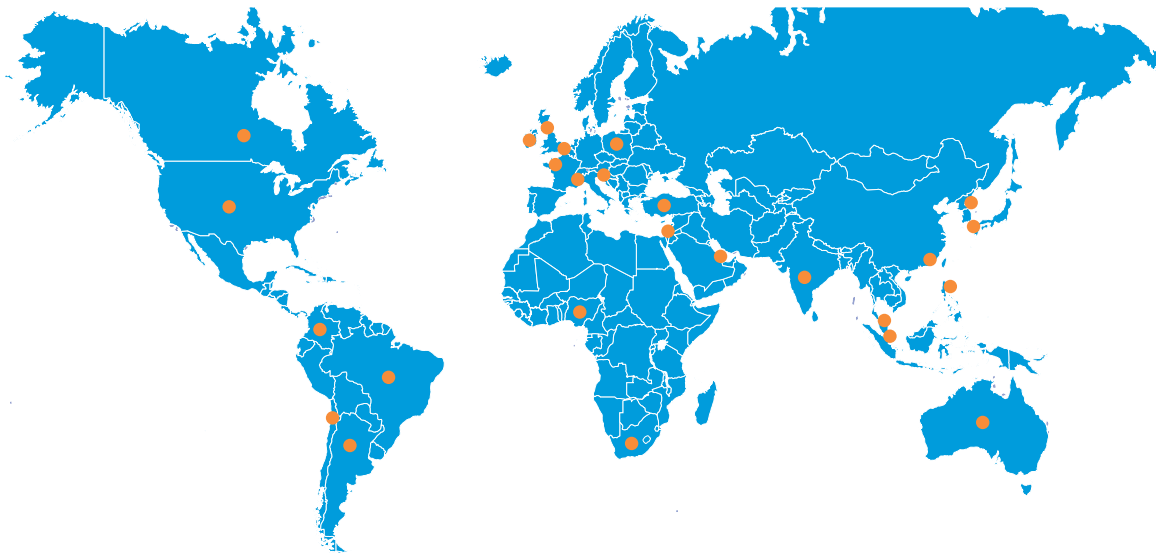
複数回答可

産業別 *



* 注:「その他」の回答を除く

参加国



アンゴラ
アルゼンチン
オーストラリア
オーストリア
バーレーン
ベルギー
バミューダ
ブラジル
カナダ
チリ
中国／香港
コロンビア
デンマーク
フィンランド
フランス
ドイツ

ガーナ
インド
インドネシア
アイルランド
イスラエル
イタリア
日本
韓国
ルクセンブルグ
マレーシア
マルタ
メキシコ
オランダ
ニュージーランド
ナイジェリア
フィリピン

ポーランド
ポルトガル
カタール
サウジアラビア
シンガポール
南アフリカ
スペイン
スイス
台湾
トルコ
アラブ首長国連邦
イギリス
アメリカ
ベトナム

● = 20以上の回答



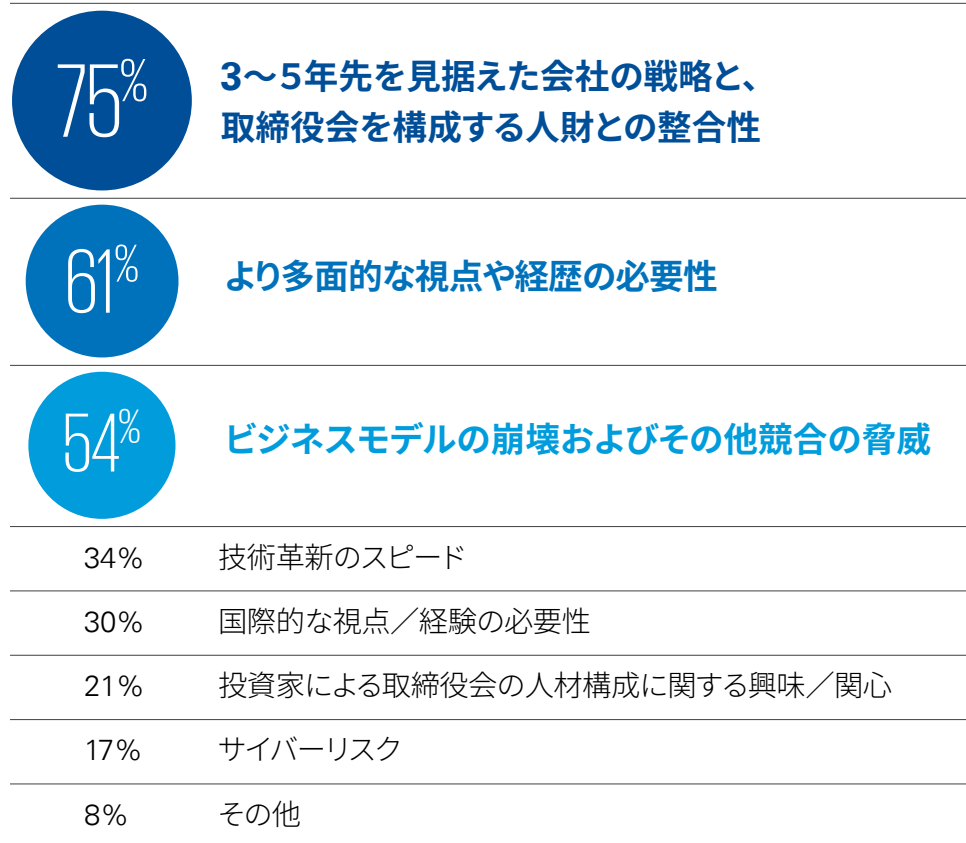
取締役会の現在および将来の人材構成——スキル、経歴、経験や考え方——の検討に最も影響を及ぼす課題や懸念事項は何ですか？

取締役会の人材構成と戦略との整合が優先されます。

以前KPMGが行った調査¹によると、取締役会の戦略への関与は直近3年間で増加しています。これは最近の意識調査でも裏付けられています。投資家、規制当局およびメディアの厳しい調査に言及しなくとも今日のビジネスおよびリスク環境から、取締役会が、会社を発展させるための短期および長期の戦略に合わせた人材構成を行うことを最優先することは当然といえます。KPMG's Audit Committee Institutesがインタビューを行った取締役も同意見でした。ある取締役は、「技術革新への対応であろうと、国際経験を持つ人材であろうと、人材は子会社の戦略議論の中で重要な一部だからです」と述べています。また、他の取締役は、「戦略は、取締役会がスキルや人材構成を考える最大の理由となります。会社の戦略に関して取締役会に足りないものはどの部分なのでしょう？」と述べています。

それに対して、半数以上の回答者が、経歴や考え方の多様化を挙げています。ある取締役は、「取締役の経歴の多様化は、技術知識または専門性、ビジネスの知見および国際経験という観点から重要です」と述べています。調査回答者は、競争環境、技術革新のスピードや会社のビジネスモデルの潜在的な崩壊可能性を理解する取締役の必要性を含めて、取締役会の人材構成の多様性に対して高い関心を集めていることについて、いくつか他の理由を挙げています。ある取締役は、「技術は競争力を保つためであり、ビジネスの経験に精通して、技術の理解もある取締役を探すことが本当の課題です」と述べています。

¹ KPMG意識調査「戦略およびリスク調査：取締役の視点」、2015



複数回答可



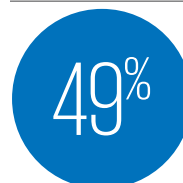
経営者の戦略の仮定を精査し、不安定かつ急速に変化するグローバル環境の中で会社をかじ取りするためのスキル、経歴、経験および考え方の観点から、取締役会が最適な構成になっているかという点について、あなたはどの程度満足していますか？

半数の取締役が、不確実性の中で会社運営を行うにあたって、取締役会の全体的な能力について改善の余地があると回答しています。36%の回答者が、経営者の戦略の仮定を精査し、不安定かつ急速に変化するグローバル環境の中で会社をかじ取りするためのスキル、経験および考え方の観点から、取締役会が最適な構成となっているかということについて満足していると回答していますが、多くの回答は、やや満足している（49%）または満足していない（14%）となっています。

ある取締役は、産業および会社の観点からの多様性が重要であると言います。例えば、採用担当取締役には、学問、政府関係、市民社会の経歴とともに、起業家や家族経営企業の経営者の経歴も重要となります。「すべてはその人の能力次第です」と彼女は指摘します。「能力のある人は、他の選択肢やシナリオを挙げることができます。彼らは他の可能性について、平等な方法により取締役会に考えさせることができます。本当に多様な考え方をするためには、経験の多様性が必要になるため、多様性は性別や年齢だけのものではなく、もっと大きな課題なのです。取締役は、より広範で戦略的な文脈や多様化の重要性を考えなければなりません。」



満足している



やや満足している



満足していない

1%

その他



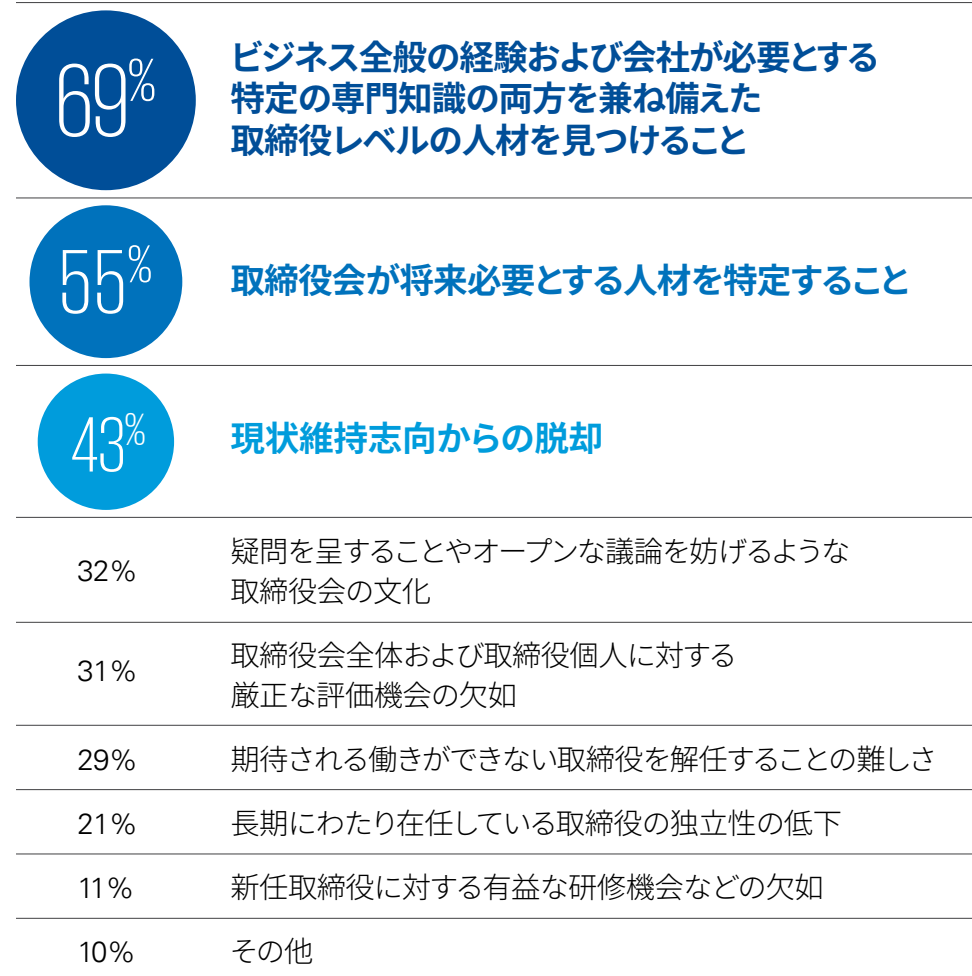
優れたパフォーマンスを発揮する取締役会を構築、維持するための最大の障壁は何ですか？

優れたパフォーマンスを発揮する取締役会を構築するためには、大きな障壁が存在します。

調査回答者が最も多く回答した障壁は、「ビジネス全般の経験および会社が必要とする特定の専門知識の両方を兼ね備えた取締役レベルの人材を見つけること」(69%)でした。取締役会が将来必要とする人材を特定すること(55%)が2番目であり、「現状維持志向からの脱却」(43%)が3番目です。

「取締役を指名する際には、会社は将来を考慮しなければなりません。そうでなければ、取締役会の構成や専門性が、将来ではなく現在の状況に整合したものになってしまいます」と、KPMGがインタビューを実施したある取締役は答えています。「現状維持のバイアスは、優れたパフォーマンスを発揮する取締役会を維持するための大きな障害になります。」

多くの回答者は、効率的な取締役の採用と選定の重要性、および会社の長期戦略の一要素としての取締役会が、効率的な取締役会と将来の取締役会の位置づけを構築する重要なカギであることを強調しています。



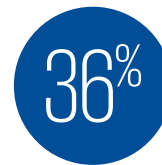
複数回答可



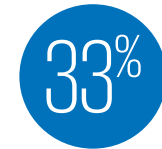
取締役会が取締役の後継者育成計画について、どの程度まで取り組んでいますか？

最適な取締役の構成を行うためには、後継者育成計画が重要であることが広く認識されているにもかかわらず、ほとんどの取締役会は正式な後継者育成計画を策定していません。

9ページで示すように、77%が正式な取締役後継者育成計画は、「最適な」取締役会構成を構築するにあたって、取締役会評価に次いで2番目に効果的な方法であると回答しています。しかし、33%の回答者が取締役の後継者について全く、あるいはほとんど議論していないと回答し、36%が非公式の議論をした、または後任が必要な場合のみ議論したと回答しています。17%が取締役会に関する徹底した議論を行い、後継者育成計画を策定中の段階であるとの回答をし、14%のみが「将来のニーズに応じた正式な後継者育成計画があり、定期的に見直している」と回答しています。取締役会は、CEOの後継者育成計画における重要な役割について近年注目が集まっていることを理解していますが、多くのケースで自身の後継者育成計画は遅れがちになっています。ある取締役採用の専門家は、「最近の取締役会は、取締役会により、定期的に見直されている後継者の人材マップをもとにした経営幹部の後継者選定について、ますます厳格なアプローチを採用しています」と述べています。取締役会は、自分自身の構成についても似たようなアプローチを適用することができます。



非公式の議論をした、
または後任が必要な場合のみ議論した



全く、あるいはほとんど議論していない



取締役会に関する徹底した議論を行い、
後継者育成計画を策定中の段階である

14%

将来のニーズに応じた正式な後継者育成計画があり、
定期的に見直している

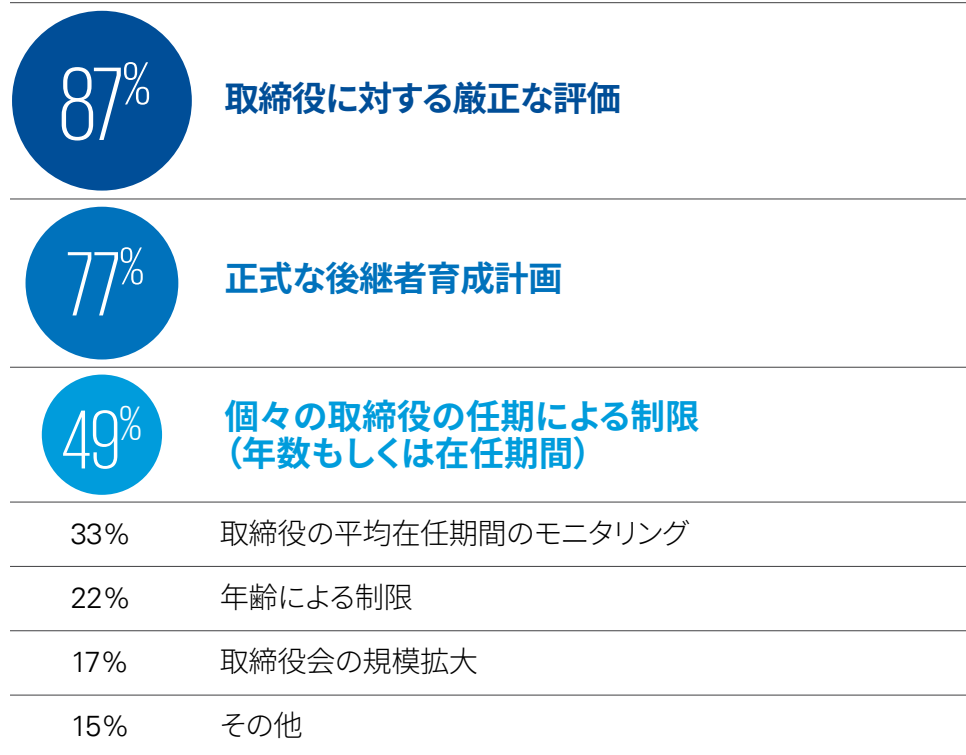


取締役会のスキル、経歴、経験および考え方が、最適な構成となるために最も効果的な方法は何ですか？

最適な取締役構成を維持するために重要な手法であるが、あまり活用されていません。

回答者は、正しい取締役構成を達成するための最も効果的な手法は、厳正な評価（87%）や正式な後継者育成計画（77%）であると回答しています。しかし前述のとおり、ほとんどの取締役会では正式な後継者育成計画を策定しておらず、約3分の1ほどが、優れたパフォーマンスを発揮する取締役会を構築、維持するための最大の障害である「取締役会全体および取締役個人に対する厳正な評価機会の欠如」、「期待される働きができない取締役の解任の難しさ」を抱えています。ある取締役採用の専門家は、「取締役会評価は、特に変革プログラムの初期段階や取締役会が重大な変化の期間に差し掛かっているときには、有用なツールとなり得ます。取締役会が解決困難な問題に直面している時や、取締役会のコアメンバーが選任されて以来の大きな変革が行われる場合、最適な取締役会評価を行うべきです」と述べています。

約半数が、それぞれの取締役の在任期間に制限を設けることが最適な取締役構成を維持するために効果的な方法であると回答しています。しかし最近の取締役会への調査では、取締役会の任期を制限することはあまり行われておらず²、投資家の任期に対する考え方も一様ではありません³。3分の1の回答者が「取締役の平均在任期間をモニタリングすること」が重要であるとしており、いくつかの機関投資家は、取締役の平均在任期間を考慮に入れるポリシーを採用しています。



複数回答可

² 2015 Spencer Stuart Board Index, S&P 500のうち13社の取締役会（3%）は非業務執行取締役に対して明確な任期が定められており、66%がコーポレートガバナンス・ガイドラインに制限を設けない旨の記述があり、31%が任期について言及していません。

³ Cam C. Hoang, "Institutional Investors and Trends in Board Refreshment," Dorsey & Whitney LLP via Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, April 8, 2016.

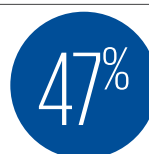


将来の取締役会を最適にするためにどのような手段を講じていますか？

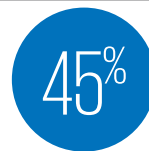
必要な変革を行い、「最適な」取締役構成を達成するための転換を行うためには、能動的なアプローチが必要です。

将来の取締役会を最適にするためにどのような手段を講じていますか？ 約半数の回答者が、取締役会では将来のニーズを評価中であるとしており、45%が特定の専門知識／スキルを持っている人材の採用を行っていると回答しています。その他には、個々人の期待値との差を明確にするために取締役会および取締役個人についての見直しや、取締役の研修／教育プログラムの改善を挙げています。取締役会が直面している重要な障壁の1つとして、16%が期待される働きができない取締役の解任を挙げています。ある取締役は、インタビューにおいてこの点に対応することの重要性を強調しています。「取締役がいかなる理由であっても、もうこれ以上貢献できないということであれば、取締役会は直接的かつ敬意を表するように対応しなければなりません。」

この調査の主なポイントは、取締役会の後継者育成計画、構成および多様性に対して、戦略的かつ統合されたアプローチが要求され、長期戦略の議論の中ですべての取締役により議論されなければならないという点です。もちろん、取締役会や取締役個人の厳正な評価も重要であり、多くの取締役会が注意を払うべき重要な領域です。多くの取締役会にとって重要な課題であり、対応すべきものです。



現在、取締役会における将来的なニーズを検討している



特定の専門家、スキル、考え方を持った人材を積極的に採用している



個々人に対する期待値との差を明確にするために、取締役会および取締役個人の評価について見直しを行っている

31%

取締役会に対する研修や教育プログラムの改善

29%

多様性を促進するため、広範囲にわたって積極的に採用活動を行っている

16%

期待される働きができない取締役の解任

15%

上記のいずれも該当しない

2%

その他

複数回答可

国別および産業別の傾向

調査結果は、注目すべき差異を示しています。

国別

取締役会が経営者の戦略の仮定を精査するために必要なスキル、経歴、経験および考え方の観点から、最適な取締役会の構成となっているかという質問に「満足している」と最も多く回答した国：**イスラエル、シンガポール、オーストラリア、チリ**

取締役会が経営者の戦略の仮定を精査するために必要なスキル、経歴、経験および考え方の観点から、最適な取締役会の構成となっているかという質問に、「満足している」という回答が最も少なかった国：**韓国、日本、ナイジェリア**

取締役会の後継者育成計画を全く、またはほとんど議論していないという回答が最も多かった国：**ポーランド、日本、ブラジル、トルコ、バーレーン、コロンビア、チリ**

正式な後継者育成計画があるとの回答がなかった国：**ベルギー、カナダ、チリ**

正式な後継者育成計画があるという回答が最も多かった国：**ナイジェリア、スイス (38%)**

産業別

取締役会の最適構成を考えるうえでサイバーリスクへの対応が重要であると回答した産業：**銀行／金融機関** (全体の17%に対して29%)

国際的な視点／経験が必要という回答が最も多かった産業：**製造業／化学** (全体の30%に対して45%)

戦略に沿った取締役会の人材構成という回答が最も多かった産業：**ヘルスケア** (全体の75%に対して85%)

取締役会が経営者の戦略の仮定を精査するために必要なスキル、経歴、経験および考え方の観点から、最適な取締役会の構成となっているかという質問に、「満足している」という回答が最も少なかった産業：**小売／消費財** (全体の36%に対して28%)

取締役の後継者育成計画について非公式の議論のみを行っているという回答が一番多かった産業：**テクノロジー／ソフトウェア** (全体の36%に対して44%)

優れたパフォーマンスを発揮する 取締役会の構築に対するあなた自身の視点

Q1 取締役会の現在および将来の人材構成——スキル、経歴、経験や考え方——の検討に最も影響を及ぼす課題や懸念事項は何ですか？（3つ選択してください）

- ☐ 3～5年先を見据えた会社の戦略と、取締役会を構成する人材との整合性
- ☐ より多面的な視点や経歴の必要性
- ☐ ビジネスモデルの崩壊およびその他競合の脅威
- ☐ 技術革新のスピード
- ☐ 国際的な視点／経験の必要性
- ☐ 投資家による取締役会の人材構成に関する興味／関心
- ☐ サイバーリスク
- ☐ その他

Q2 経営者の戦略の仮定を精査し、不安定かつ急速に変化するグローバル環境の中で会社をかじ取りするためのスキル、経歴、経験および考え方の観点から、取締役会が最適な構成になっているかという点について、あなたはどの程度満足していますか？

- ☐ 満足している
- ☐ やや満足している
- ☐ 満足していない
- ☐ その他

Q3 優れたパフォーマンスを発揮する取締役会を構築、維持するための最大の障壁は何ですか？（3つ選択してください）

- ☐ ビジネス全般の経験および会社が必要とする特定の専門知識の両方を兼ね備えた取締役レベルの人材を見つけること（例：テクノロジー／サイバーセキュリティ）
- ☐ 取締役会が将来必要とする人材を特定すること
- ☐ 現状維持志向からの脱却
- ☐ 疑問を呈することやオープンな議論を妨げるような取締役会の文化
- ☐ 取締役会全体および取締役個人に対する厳正な評価機会の欠如
- ☐ 期待される働きができない取締役を解任することの難しさ
- ☐ 長期にわたり在任している取締役の独立性の低下
- ☐ 新任取締役に対する有益な研修機会などの欠如
- ☐ その他

Q4 取締役会が取締役の後継者育成計画について、どの程度まで取り組んでいますか？

- ☐ 将来のニーズに応じた正式な後継者育成計画があり、定期的に見直している
- ☐ 取締役会に関する徹底した議論を行い、後継者育成計画を策定中の段階である
- ☐ 非公式の議論をした、または後任が必要な場合のみ議論した
- ☐ 全く、あるいはほとんど議論していない

Q5 取締役会のスキル、経歴、経験および考え方が、最適な構成となるために最も効果的な方法は何ですか？（3つ選択してください）

- ☐ 取締役に対する厳正な評価
- ☐ 正式な後継者育成計画
- ☐ 個々の取締役の任期による制限（年数もしくは在任期間）
- ☐ 取締役の平均在任期間のモニタリング
- ☐ 年齢による制限
- ☐ 取締役会の規模拡大
- ☐ その他

Q6 将来の取締役会を最適にするためにどのような手段を講じていますか？（該当するものをすべて選択してください）

- ☐ 現在、取締役会における将来的なニーズを検討している
- ☐ 特定の専門家、スキル、考え方を持った人材を積極的に採用している
- ☐ 個々人に対する期待値との差を明確にするために、取締役会および取締役個人の評価について見直しを行っている
- ☐ 取締役会に対する研修や教育プログラムの改善
- ☐ 多様性を促進するため、広範囲にわたって積極的に採用活動を行っている
- ☐ 期待される働きができない取締役の解任
- ☐ その他
- ☐ 上記のいずれも該当しない



付録: 国別結果

この付録には、各国20以上の回答からなる26カ国の詳細なデータを記載しています。



取締役会の現在および将来の人材構成——スキル、経歴、経験や考え方——の検討に最も影響を及ぼす課題や懸念事項は何ですか？(3つ選択してください)

	TOTAL %	アメリカ %	中国／香港 %	イギリス %	ブラジル %	日本 %	コロンビア %	インド %	ポーランド %	スイス %	アイルランド %	イスラエル %	南アフリカ %	オーストリア %	シンガポール %	ベルギー %	カナダ %	韓国 %	フランス %	フィリピン %	チリ %	トルコ %	オーストラリア %	アルゼンチン %	マレーシア %	ナイジェリア %	バーレーン %
3～5年先を見据えた会社の戦略と、取締役会を構成する人材との整合性	75	77	77	79	81	82	88	72	66	75	83	58	81	53	68	56	91	52	85	84	67	54	96	83	71	52	81
より多面的な視点や経歴の必要性	61	58	63	58	69	62	64	52	56	56	64	49	62	58	71	66	63	72	42	68	71	67	58	71	57	48	81
ビジネスモデルの崩壊および その他競争の脅威	54	55	52	63	52	46	36	65	38	67	54	64	49	61	68	44	47	55	50	72	38	58	67	38	71	57	71
技術革新のスピード	34	34	30	34	33	31	31	48	34	43	25	47	38	53	21	38	25	38	23	24	25	46	29	33	29	38	24
国際的な視点／経験の必要性	30	18	34	29	20	58	44	35	34	37	27	34	27	28	44	47	28	48	58	20	50	46	25	54	14	29	24
投資家による取締役会の 人材構成に関する興味／関心	21	21	31	12	25	12	24	17	47	8	17	15	24	25	15	19	22	14	23	16	21	4	8	13	19	43	19
サイバーリスク	17	26	8	17	10	4	4	4	12	10	25	26	14	19	12	22	9	17	12	4	8	21	8	4	29	24	0
その他	8	11	4	10	10	4	10	7	13	6	3	6	5	3	3	9	16	3	8	12	21	4	8	4	10	10	0
TOTAL n	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

複数回答可



経営者の戦略の仮定を精査し、不安定かつ急速に変化するグローバル環境の中で会社をかじ取りするためのスキル、経歴、経験および考え方の観点から、取締役会が最適な構成になっているかという点について、あなたはどの程度満足していますか？

	TOTAL %	アメリカ %	中国／香港 %	イギリス %	ブラジル %	日本 %	コロンビア %	インド %	ポーランド %	スイス %	アイルランド %	イスラエル %	南アフリカ %	オーストリア %	シンガポール %	ベルギー %	カナダ %	韓国 %	フランス %	フィリピン %	チリ %	トルコ %	オーストラリア %	アルゼンチン %	マレーシア %	ナイジェリア %	バーレーン %
満足している	36	36	35	39	31	5	40	41	25	48	34	62	38	36	62	31	31	17	46	48	50	42	54	42	29	33	38
やや満足している	49	48	58	52	52	53	39	44	59	51	56	30	46	56	38	47	53	38	46	40	25	38	33	54	57	29	57
満足していない	14	15	7	9	16	41	19	15	16	2	10	8	16	8	0	22	16	45	4	12	21	17	13	4	14	38	5
その他	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4	4	0	0	0	0	0
TOTAL n	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

端数処理のため合計が100%にならない場合があります



優れたパフォーマンスを発揮する取締役会を構築、維持するための最大の障壁は何ですか？ (3つ選択してください)

	TOTAL %	アメリカ	中国／香港	イギリス	ブラジル	日本	コロンビア	インド	ポーランド	スイス	アイルランド	イスラエル	南アフリカ	オーストリア	シンガポール	ベルギー	カナダ	韓国	フランス	フィリピン	チリ	トルコ	オーストラリア	アルゼンチン	マレーシア	ナイジェリア	バーレーン
ビジネス全般の経験および会社が必要とする特定の専門知識の両方を兼ね備えた取締役レベルの人材を見つけること (例:テクノロジー／サイバーセキュリティ)	69	71	63	82	52	69	61	70	59	81	85	72	84	83	88	72	66	72	42	68	58	33	67	63	81	62	76
取締役会が将来必要とする人材を特定すること	55	60	46	67	56	62	49	49	31	56	58	51	41	31	76	56	66	45	58	64	54	33	75	58	38	24	43
現状維持志向からの脱却	43	40	55	37	42	42	40	61	47	38	34	53	38	44	35	31	31	34	50	32	33	63	29	63	48	38	57
疑問を呈することやオープンな議論を妨げるような取締役会の文化	32	27	39	35	32	28	25	35	26	29	41	26	38	39	21	41	38	34	50	24	21	50	33	29	43	48	48
取締役会全体および取締役個人に対する厳正な評価機会の欠如	31	24	37	17	44	55	40	23	53	25	22	28	32	28	26	31	22	34	19	24	25	58	17	38	29	43	24
期待される働きができない取締役を解任することの難しさ	29	33	27	17	32	12	33	25	18	32	17	36	24	33	24	25	44	31	54	28	38	29	21	17	24	38	29
長期にわたり在任している取締役の独立性の低下	21	18	23	17	30	11	24	20	49	21	25	17	27	17	15	13	9	24	19	24	46	29	21	17	14	24	19
新任取締役に対する有益な研修機会などの欠如	11	11	8	10	6	19	21	13	9	8	12	13	3	19	9	13	13	21	4	24	8	0	8	17	10	19	5
その他	10	15	3	17	5	1	7	4	9	11	7	4	14	6	6	19	13	3	4	12	17	4	29	0	14	5	0
TOTAL n	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

複数回答可



取締役会が取締役の後継者育成計画について、どの程度まで取り組んでいますか？

	TOTAL	アメリカ	中国／香港	イギリス	ブラジル	日本	コロンビア	インド	ポーランド	スイス	アイルランド	イスラエル	南アフリカ	オーストリア	シンガポール	ベルギー	カナダ	韓国	フランス	フィリピン	チリ	トルコ	オーストラリア	アルゼンチン	マレーシア	ナイジェリア	バーレーン
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
将来のニーズに応じた 正式な後継者育成計画があり、 定期的に見直している	14	14	15	21	9	3	7	7	1	38	17	17	5	14	12	0	0	7	8	16	0	8	17	21	19	38	14
取締役会に関する 徹底した議論を行い、 後継者育成計画を策定中の 段階である	17	23	11	37	10	3	14	13	1	25	14	25	24	8	9	16	31	17	8	0	4	4	29	8	10	10	0
非公式の議論をした、 または後任が必要な場合のみ 議論した	36	37	35	33	25	36	33	41	29	30	39	17	49	56	50	44	38	55	58	52	50	33	33	29	48	19	38
全く、あるいはほとんど 議論していない	33	25	39	9	56	58	46	39	68	6	31	42	22	22	29	41	31	21	27	32	46	54	21	42	24	33	48
TOTAL n	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

端数処理のため合計が100%にならない場合があります



取締役会のスキル、経歴、経験および考え方が、最適な構成となるために最も効果的な方法は何ですか？(3つ選択してください)

	TOTAL	アメリカ	中国／香港	イギリス	ブラジル	日本	コロンビア	インド	ポーランド	スイス	アイルランド	イスラエル	南アフリカ	オーストリア	シンガポール	ベルギー	カナダ	韓国	フランス	フィリピン	チリ	トルコ	オーストラリア	アルゼンチン	マレーシア	ナイジェリア	バーレーン
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
取締役に対する厳正な評価	87	85	84	93	95	95	85	86	91	79	88	81	92	92	88	91	81	86	92	96	83	96	92	83	95	90	71
正式な後継者育成計画	77	78	75	87	80	84	81	77	50	75	85	83	76	72	88	72	75	79	81	76	71	67	83	63	62	76	76
個々の取締役の任期による制限 (年数もしくは在任期間)	49	42	47	64	48	51	36	61	47	49	71	38	62	36	59	38	63	34	73	44	42	42	58	46	33	71	43
取締役の平均在任期間の モニタリング	33	33	41	19	31	18	40	21	44	38	32	38	22	44	24	53	28	28	19	28	25	33	25	50	33	24	57
年齢による制限	22	25	19	6	15	22	33	34	16	38	8	9	16	39	15	25	31	21	12	20	25	25	8	17	24	14	29
取締役会の規模拡大	17	18	30	11	15	15	13	13	26	6	8	36	16	14	18	3	6	41	4	20	13	29	17	17	19	19	14
その他	15	19	4	20	15	16	13	8	25	14	7	15	16	3	9	19	16	10	19	16	42	8	17	25	33	5	10
TOTAL n	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

複数回答可



将来の取締役会を最適にするためにどのような手段を講じていますか？ (該当するものをすべて選択してください)

	TOTAL %	アメリカ %	中国／香港 %	イギリス %	ブラジル %	日本 %	コロンビア %	インド %	ポーランド %	スイス %	アイルランド %	イスラエル %	南アフリカ %	オーストリア %	シンガポール %	ベルギー %	カナダ %	韓国 %	フランス %	フィリピン %	チリ %	トルコ %	オーストラリア %	アルゼンチン %	マレーシア %	ナイジェリア %	バーレーン %
現在、取締役会における 将来的なニーズを検討している	47	57	48	56	44	31	24	48	37	52	56	23	41	47	38	28	44	31	35	52	38	29	54	29	33	33	24
特定の専門家、スキル、考え方を 持った人材を積極的に 採用している	45	53	37	57	25	23	51	38	31	52	37	47	49	33	29	31	38	52	54	28	42	38	42	42	29	38	10
個々人に対する期待値との差を 明確にするために、取締役会 および取締役個人の評価に ついて見直しを行っている	31	28	31	37	47	19	25	38	29	29	41	19	41	33	35	53	28	34	31	32	38	25	21	8	43	43	19
取締役会に対する研修や 教育プログラムの改善	31	28	35	29	28	19	50	42	34	21	34	43	27	39	29	34	50	34	27	36	42	8	21	25	33	48	19
多様性を促進するため、 広範囲にわたって積極的に 採用活動を行っている	29	31	34	34	20	30	13	32	10	25	22	28	46	39	21	19	19	55	31	24	13	33	29	8	24	38	29
期待される働きができない 取締役の解任	16	19	6	14	18	16	19	7	22	17	8	9	14	17	6	9	22	24	19	12	13	17	17	0	10	10	19
その他	2	2	1	2	2	1	3	1	4	3	0	6	3	3	0	3	0	0	0	4	13	4	8	13	0	0	0
上記のいずれも該当しない	15	12	15	3	21	28	21	13	21	14	12	15	16	6	24	13	13	0	8	28	17	29	13	33	19	10	33
TOTAL n	2158	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

複数回答可



Additional reading

下記コンテンツもご参照ください <https://boardleadership.kpmg.us/relevant-topics.html>

Global Boardroom Insights: Building a Great Board

Global Boardroom Insights: Calibrating Risk Oversight

Global Boardroom Insights: The Future of Audit

Pulse Survey: A Board's-Eye View on Strategy and Risk



KPMG's Audit Committee Institutes について

35カ国以上のKPMGメンバーファームにより、
KPMG's Audit Committee Institutes (ACIs) は
監査役会および取締役会メンバーに対して、
財務報告、監査品質の監視強化およびリスクマネジメント、
技術革新から戦略およびグローバルコンプライアンスまで
取締役会が直面しているさまざまな課題に対する実務的な視点、
リソースおよび機会を提供しています。

kpmg.com/globalACI

本調査は、KPMG’s Audit Committee Institutesが2016年6月に発行した“ACI Global Pulse Survey - Building a great board”を翻訳したものです。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。

© 2016 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved. NDPPS 546348

© 2016 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.

Printed in Japan.16-1555

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