

# 2023年度版 取締役会の重要課題

## KPMG Board Leadership Center

December 12, 2022

取締役会は、今後1年のうちに、不安定な世界経済、ウクライナ戦争、サプライチェーンの混乱、サイバーセキュリティ・リスク、規制上および法執行上のリスク、ならびに賃金の公平性や人材市場の逼迫等の社会的リスクなど多くの課題によって、監視およびコーポレートガバナンスのプロセスが試されると予想している。

事業およびリスク環境は、地政学的不安定化や急激なインフレによって、この1年間で劇的に変化した。2023年は、企業が直面する多くの複雑なマクロ経済リスクに加えて、世界的に景気後退が起こると見込まれている。リスクの複雑化とリスク間の融合が同時に顕在化し、リスク間の相互関連性が高まっている。そのため、取締役会による包括的なリスク管理および監視プロセスが求められている。

この変動が激しい事業環境において、従業員や規制当局、投資家およびそのほかの利害関係者からの、特にサイバーセキュリティ・リスク、気候リスク、および環境・社会・ガバナンス(ESG)リスクに関する透明性と開示に対する要求は今後も高まると考えられる。

我々の最新の調査結果からの洞察および取締役や事業リーダーとの意見交換に基づき、取締役会が2023年度の重要課題を検討、遂行する際に留意すべき9項目を以下に提起したい。

- 地政学的・経済的リスクと不確実性に対する経営者の対処方法に焦点を置く
- サプライチェーンのレジリエンスの構築および維持に関する経営者のプロジェクトを監視する
- 取締役会の委員会構成およびリスク監視に関する責任を再評価する
- 気候リスクおよび多様性・公平性・包括性(DEI)を含むESGに関するトピックをリスクおよび戦略の議論に継続的に組み込み、米国およびグローバルの規制環境を監視する
- 社会問題に関するCEO声明の発信タイミングを明確にする
- サイバーセキュリティおよびデータの機密性保護、および人工知能(AI)について、データガバナンスとして総合的に取り組む
- 人材、人的資本管理(HCM)、CEOの後継者育成計画を優先事項とする
- 株主、アクティビスト、およびそのほかの利害関係者に対して積極的に対話する
- 取締役会の人材と多様性について戦略的に検討する



### 地政学的・経済的リスクと不確実性に対する経営者の対処方法に焦点を置く

2023年は、ウクライナ戦争の情勢、中国との緊張関係、サプライチェーンの混乱、欧州におけるエネルギー不足、サイバーセキュリティ、インフレ、金利の上昇、市場の変動性、貿易摩擦、および世界的な景気後退リスクによって、世界の不安定さと不確実性が引き続き高まると予想される。

このような環境下では、企業のリスク特性の継続的な更新とシナリオプランニングの拡大、戦略的仮説に対するストレステスト、ならびにダウンサイドシナリオの分析が必要となる。リーダーは、リスクの展開速度および相互関連性、複数の危機が同時に発生する可能性、ならびに企業戦略における方向転換の柔軟性の有無を評価する必要がある。この点において取締役会が、おもに実施すべきことを以下に挙げる。

前述のリスクに関する会社の識別および管理プロセス、ならびに会社の戦略および事業に対するリスクの影響について、以下に着目し経営者による再評価を監視する。

- 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有効なプロセスが整備されているか。
- 会社は、景気後退局面を乗り切る準備ができていますか。

大局の変化を経営者が見極められるように支援する。つまり、点と点を結び、様々な視点で考え、機敏さを保ち、かつ世界の事象に注意を払う。重要な変化、戦略およびリスクは、一括して取締役会で議論すべきである。

例えば以下の観点から、経営者の危機対応計画を疑い、疑問を呈する。

- 危機対応計画は強固であり、積極的な検証またはシミュレーションがおこなわれ、必要に応じて修正されているか。
- 事象や会社の対応に関する取締役会への継続的な報告、ならびに社内外への開示の要否、開示する場合はそのタイミングの判断について、コミュニケーション手順が危機対応計画に含まれているか。

事業の継続性およびレジリエンスを議論に組み込む。レジリエンスは、逆境からの回復力であり、ランサムウェアやサイバー攻撃、パンデミックなどの危機が発生した場合でも競争力と攻めの姿勢を保つための実行可能な戦略的選択肢を備えた耐える力である。



### サプライチェーンのレジリエンスの構築および維持に関する経営者のプロジェクトを監視する

企業は、供給を確実におこない、そして存続するという究極の目標をもって、前例のないサプライチェーンの緊張やひずみに対処し続けている。サプライチェーンの混乱が続くなか、多くの企業が脆弱性への対応およびレジリエンスとサステナビリティの向上に取り組んでいる。取締役会は、危機的状態にあるサプライチェーンの再考、改変または復旧に関する経営者のプロジェクトが効果的に実施されるように支援すべきである。例えば、以下を実施する。

- サプライチェーンのリスクおよび脆弱性に関する評価の更新
- サプライヤー基盤の多様化
- サプライチェーンの構造および拠点・立地の再検討
- より局所および地域的なサプライチェーンの開発
- サプライチェーンの可視化およびリスク管理を向上させるための技術導入
- サプライチェーンのサイバーセキュリティを強化し、混乱に対するレジリエンスを高め、SolarWinds社やKaseya社の製品を通じたサイバー攻撃など、データの漏洩リスクを軽減する
- 将来のサプライチェーンの混乱に備えた計画の策定

重要なことは、サプライチェーンに関するプロジェクトが包括的な視点と戦略に基づき、実施されているか、誰がプロジェクトを主導し、重要な点と点を結び、説明責任を果たしているかである。

同時に、取締役会は、会社による自社のサプライチェーンの幅広いESGリスクの管理方法にさらに注力する必要がある。これは、ESGリスク、特に気候変動やその他の環境リスク、さらには人権や強制労働、児童労働、労働者の健康と安全などの「社会的(S)」リスク、またサプライチェーンにおける多様性・公平性・包括性(DEI)から、重要な規制リスクやコンプライアンスリスク、会社に関する重大な風評リスクが生じるためである。



### 取締役会の委員会構成およびリスク監視に関する責任を再評価する

リスクの複雑化とリスク間の融合が同時に顕在化しているため、リスク管理および監視に対して、より包括的なアプローチが必要である。さらに、投資家、規制当局、ESG評価機関、およびその他の利害関係者は、特に気候リスク、サイバーセキュリティ・リスク、その他のESGリスクだけでなく、これらのリスクの管理を取締役会および各委員会がどのように監視しているかについて、質の高い開示を求めている。

このような厳しいリスク環境を踏まえ、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、監査委員会に割り当てられた主要なリスク分野のうち、同委員会の監視責任の中核的範囲(財務報告および関連する内部統制、ならびに内外の監査人の監視)を超えたリスク分野を減らすために、その一部をほかの委員会に移すかどうか、または新たに委員会を設置する可能性を検討している。

取締役会の課題は、各常設委員会のリスク監視責任を明確に定義づけ、重複を識別しおこない、委員会間の情報共有と連携を促進する委員会の構成・ガバナンスプロセスを導入することである。取締役会の委員会構成および監視責任は、企業や業界によって異なるが、重点分野として以下の4項目を挙げる。

- 監査委員会には、割り当てられたリスク分野(中核的な責任以外のものを含む)、ならびに経営者による全社的リスク管理(ERM)システムおよびプロセスの適切性を監視する時間があり、またその監視に必要な経験とスキルのあるメンバーが所属しているか。中核的な責任以外のリスク分野とは、例えば、サイバーセキュリティー、データの機密性保護、サプライチェーンに関するリスクや地政学的リスク、気候リスク、そのほかのESG関連リスクである。
- 取締役会内のほかの委員会には、特定のリスク分野を監視する時間とメンバー構成、スキルセットがあるか。テクノロジー委員会やサステナビリティ委員会、リスク委員会などほかの委員会を設置する必要があるか。または、取締役会による特定リスクの監視をサポートするスキルセットまたは経験のある取締役を新たに任命する必要があるか。
- 縦割りされたリスク分野の1つに完璧に当てはまるリスクはほとんど存在しないことを認識する。従来、多くの企業は縦割り方式でリスクを管理してきたが、このアプローチはもはや有効ではなく、このアプローチ自体がリスクとなっている。
- 複数の委員会が監視責任を負っているリスクを識別し、各委員会の責任を明確かつ詳細に線引きする。例えば、気候やその他のESGリスクの監視において、指名・ガバナンス委員会(またはサステナビリティ委員会)、報酬委員会、および監査委員会はそれぞれ、なんらかの監視責任を負っていると考えられる。サイバーセキュリティーの監視がテクノロジー委員会(またはその他の委員会)に属している場合、監査委員会も一定の責任を負っていることがある。2つまたは3つの委員会が関与する場合に効率的にリスクを監視するため、取締役会は、各委員会の活動を調整する方法について、これまでとは違う視点で考えなくてはならない。例えば、一部の取締役会は、取締役会と同レベルのESG委員会を設けている。このようなESG委員会は、取締役会の既存の常設委員会のメンバーで構成され、ESGに関する開示および問題に特化している。「2023年度版監査委員会の重要課題」も参照のこと。

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、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。現在の事業環境では、この重要な連携を維持することが特に難しくなっている。取締役会全体および各常設委員会は、経営者の戦略、目標、目的およびインセンティブの適切な連携およびパフォーマンスの厳密な監視を徹底し、会社が望む企業文化が構築されるようにするうえで、中心的な役割を果たすべきである。



## 気候リスクおよび多様性・公平性・包括性 (DEI) などESGに関するトピックをリスクおよび戦略の議論に継続的に組み込み、米国およびグローバルの規制環境を監視する

企業がどのように気候変動、DEIおよびその他のESG問題に対処するかは、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、投資家、研究および評価機関、アクティビスト、従業員、顧客および規制当局は考えている。政府および政府機関への信頼が低くなか、企業は社会的な問題の解決にこれまで以上に取り組むか、さもなければ事業をおこなうためのソーシャルライセンスを失うリスクに晒される可能性がある。

何兆ドルもの資金が様々な種類のESGファンドに投資されている一方で、ESGへの反発も起きている。一部の州および官僚は、投資家、特に州の年金基金が、ESG問題を投資判断に組み込むことを防ごうと躍起になっている。

「Forbes」によると、実際には、このような反対はESGにとって追い風になる可能性がある。具体的にいうと、「昨今のESG反対の動きは、ESGが徐々に発展している兆候であり、利害関係者はESGへの取り組みをより明確で有意義かつ測定可能なものにするために方策を講じている。誤解に基づいたアプローチを明らかにすることは、より適切な計画と行動を論証することになる。多くの事業リーダーは、より多くの価値と影響を生み出すために、ESGプログラムへの批判を利用して、自社の現在のアプローチの分析と戦略の再考を進めている。」<sup>1</sup>と「Forbes」は述べている。

何が重要なESG問題かは、企業や業界によって異なる。環境や気候の変化、温室効果ガスの排出量に重点を置いている企業や業界もあれば、DEIや社会的な問題に注目している企業や業界もある。そのため、以下が重要になる。

- 取締役会は、会社が前述の問題を優先事項とし、自らのコミットメントを遂行していくために、どのような支援をおこなっているか。
- 会社は、長期的な業績向上を目指し、中核事業の活動(戦略、経営、リスク管理、インセンティブおよび企業文化)に重要なESG問題をどのように組み込んでいるか。
- 経営上層部からの明確なコミットメントおよび強力なリーダーシップがあり、全社的な同意がなされているか。明確な目標および評価基準はあるか。
- 経営者は、グリーンウォッシュ(環境配慮の偽装)によって生じるリスクに敏感か。

気候およびその他のESGに関する質の高い開示を求める声は、気候リスクおよびその他のESGリスクにかかわるガバナンスおよび監視構造を再評価し調整し、これらの分野における米国証券取引委員会(SEC)や世界の規制当局の動向をモニタリングするように、取締役会と経営者チームを促すはずである。実際に、気候およびサイバーセキュリティの開示に関するSECの規則案、人的資本管理(HCM)の開示に関するSEC規則、昨今のESGに関連するSECの執行措置、ESG問題に対する利害関係者からの提案、そのほかESGおよびサステナビリティに関する英国やEUなど各国・機関からの提案に、注目が集まっている。



## 社会問題に関するCEO声明の発信タイミングを明確にする

ロー対ウェイド判決(人工中絶の権利を認めた判決)および選挙権から、気候変動、公平性や包括性まで、世論を二分する社会、政治問題は、取締役会の会議の中心議題となり、従業員や顧客、投資家、利害関係者は、企業の正式な見解(あるいは沈黙)に対する監視を強化している。論争を呼ぶセンシティブな問題について、CEOはどのタイミングで公に発言すべきか、発言した場合、どのような影響が生じるおそれがあるかを検討する必要がある。

取締役会は、会社の声を代表するCEOの発言に関して指針を策定するうえで、どのような役割を果たすべきかを検討する。文書による方針を整備している取締役会もあれば、論争を呼ぶ問題について発言する前にCEOは取締役会に相談するという非公式の了解を得ている取締役会もある。一部の企業は、個別に問題を吟味し、適切な発言のタイミングを判断する部門横断型の管理委員会を設置している。

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際の基準や検討事項として、我々が意見交換をおこなった取締役および事業リーダーは、多くの項目を特定した。その一部を以下に示す。

- 当該問題は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、目的と整合しているか。
- 発言は、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。逼迫した労働市場では、従業員は、DEIなど特定の問題に対する会社の発言意欲を含む企業の価値観によって、働く場所を選択することが多い。
- 特定の問題について発言しないことは、発言することと同等の効果がある。CEOおよび取締役会は、どのように曖昧な表現やリスクを受け入れ、発言する場合としない場合の影響を評価しているか。
- 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、批判を受けることは避けられない。そのような批判に、どのように対処するか。一部の企業は、社会的・政治的問題への発言に対して反発を感じたため、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変更している。
- 会社のロビー活動や政治献金がCEOの発言と整合しているようにする。

<sup>1</sup> John M. Bremen, "Why the Pushback On ESG Is Good for ESG," June 16, 2022.



## サイバーセキュリティ、データの機密性保護、 および人工知能(AI)について、データガバナンス として総合的に取り組む

サイバーセキュリティの脅威は動的であり、関連する影響は増大し続けている。AI戦略およびデジタル戦略の加速、ハッキングおよびランサムウェア攻撃の巧妙化、ならびにユーザー、企業、ベンダーおよび政府機関における責任体系の定義不足によって、サイバーセキュリティのリスクが高まり、取締役会や委員会の議題におけるそれらの位置づけが上昇している。

取締役会は、経営者によるサイバーセキュリティの有効性の監視を進歩させている。例えば、取締役会や関連する委員会において、サイバーセキュリティに関する高い専門知識をもつ会社もある(ただし、サイバーセキュリティの専門家は一般的に不足している)。その他の活動としては、重要リスクや脆弱性、脅威を明確化し優先順位づけるために、企業や事業分野固有のダッシュボード形式による報告を導入していたり、違反および対応シナリオの模擬演習をおこなったり、会社のサイバーセキュリティプログラムについて継続的に第三者によるリスク評価をおこない、その発見事項について経営者と議論することなどがある。このような取り組みをおこなっているものの、サイバー攻撃の巧妙化とサイバーリスク管理の複雑化は今後も継続して対処すべき問題であることが示されている。

サイバー攻撃やリスクの問題と、度々の対処不足や失敗を受け、規制機関が行動を起こすこととなった。取締役会は、SECの規則案「サイバーセキュリティに関するリスク管理、戦略、ガバナンス、およびインシデントの開示」の進捗状況と、その規則案を遵守するための経営者の準備状況を監視する必要がある。SECによる規則案は、特に、重大なサイバーセキュリティ侵害の報告期限を4営業日(関連情報が入手可能になる前)とし、法執行機関または国家安全保障の調査対象となるインシデントについては報告遅延を認めず、サイバーセキュリティに関する専門性をもつ取締役について開示を求めている。規則案に関するSECの最終的な決定は2023年春になると見込まれている。

データガバナンスは、サイバーセキュリティと重複するが、より広範な意味合いをもっている。データガバナンスには、業界特有のプライバシー法令の遵守に加えて、顧客や従業員、ベンダーから得た個人情報の処理・保管・収集・使用・共有・廃棄方法を定めたプライバシー法令の遵守も含まれる。また、データ倫理に関する方針および規則、特に企業による顧客データの合法的な方法での利用方法と顧客が期待する自身のデータが使用される方法との間の対立関係への対応も含まれる。このような対立関係への対応は、企業の評判や信用に重要なリスクをもたらすため、経営者にとって非常に重要な問題である。

より包括的にサイバーセキュリティとデータガバナンスを監視するために、以下を提案する。

- 収集するデータ内容、データの保管・管理・使用方法、これらに関する意思決定者と意思決定の方法を明確にした強固なデータガバナンスの枠組みを設ける。
- 事業リーダーのうち、誰が会社全体のデータガバナンスに対して責任を負うのかを明確にする(事業リーダーには、最高製品責任者、最高情報責任者、最高情報セキュリティ責任者、最高データ責任者、最高コンプライアンス責任者も含む)。
- プライバシー、倫理、ウイルス対策を含む会社のサイバーセキュリティおよびデータガバナンスの枠組みの監視責任を、取締役会が取締役会の委員会構成に基づき、どのように割りあて、調整しているかを再評価する。

データガバナンスの重要性が高まっている分野の1つに、企業が意思決定をおこなう際のデータ分析における人工知能(AI)の利用がある。取締役会は、AIの開発および導入プロセスを理解する必要がある。例えば、会社が導入したAIシステムおよびプロセスのうち、最も重要なものはどれか、AI対応型プロセスの戦略、開発、アルゴリズム、導入および結果に、意識的か無意識かを問わずバイアスがどの程度組み込まれているかについて理解すべきである。特に国際的な規制機関が、バイアスやプライバシーなどのAI関連リスクに対処するためのコーポレートガバナンスプロセスの必要性に注目していることを踏まえると、会社がAIを使用することで、どのような法規制のコンプライアンスリスクおよび風評リスクが生じるか、そして、経営者はこれらのリスクをどのように軽減しているか、についても理解する必要がある。専門知識が不足しているために、AIリスクの監視責任を負うことに不安を感じている取締役は多い。しかし、デビボイス&プリンプトンLLP 弁護士事務所は次のように述べている。「SECが既にサイバーセキュリティについて明確にしているとおり、取締役会は、専門的な分野であっても、それらが全社リスクを示す場合は、監督責任を果たす方法を見出す必要がある。一部の企業では既に、AIは全社リスクを示している。これは、取締役がAIの専門家にならなくてはならない、または日々のAIの運用またはリスク管理に関与すべきであるということではない。しかし、取締役は、自社が重要なAIプログラムを導入している場合、AIの利用によって拡大するビジネスチャンスとリスクについて、取締役会レベルの効果的な監視方法を検討する必要がある。」<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Avi Gesser, Bill Regner, and Anna Gressel, "AI Oversight Is Becoming a Board Issue," Debevoise & Plimpton LLP via HLS Forum on Corporate Governance, April 26, 2022.



## 人材、人的資本管理、CEOの後継者育成計画を優先事項とする

ほとんどの企業が以前から、自社の最も価値ある資産は従業員であると語っていた。新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) や、現在の環境における人材の発掘、育成および雇用維持の困難さ、知識集約型経済の拡大は、人材および人的資本管理 (HCM) の重要性を浮き彫りにし、雇用主および従業員の関係に変化を起こした。従業員のエンパワメントというこのような現象は、多くの企業および取締役会を従業員への価値提案の再検討へと動かしている。

パンデミック中に従業員への価値提案は劇的に大きく変化している。一方、従業員のエンパワメントの流れは変わらず、従業員は、公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、昇進機会を求めている。また、DEIおよび幅広いESG問題へのコミットメントを含む会社の価値が、自身の価値と一致する会社で働きたいと考えている。

2023年も、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できるよう、企業が自社の人材開発戦略をどのように調整しているかに引き続き厳しい目が注がれると予想される。例えば、次のことに注目が集まる。取締役会は、会社の人材戦略だけでなく、その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十分に把握しているか。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うえで、どのような課題があるか。また、どの分野の人材が不足しているか。会社は必要な人材の獲得競争にどのようにして勝ち抜けるか。人材戦略は全階層におけるDEIへのコミットメントを反映しているか。ミレニアル世代やそれよりも若い世代が大挙して労働人口に加わり、人材プールが世界的に多様化している今日において、会社はすべての階層において最高の人材を惹きつけ、育成し、雇用維持できるかなどである。

取締役会は、SECおよび世界における規則制定の動向をモニタリングすることに加えて、2022年度のForm 10-Kにおける人的資本管理 (HCM) の開示について、当該開示に重要なHCMに関する課題への会社のコミットメントが明示されるように経営者と議論する必要がある。この開示には、関連指標を策定する経営者のプロセスやデータ品質を確保するための統制が含まれる。この問題への投資家の関心の高さを考えると、HCMは2023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、長期的な価値を創出するために適任なCEOを選任することである。取締役会は、CEOの交代が想定内か想定外か、あるいはCEOが臨時か常任かにかかわらず、会社が確実にCEO交代に備えられるよう支援するべきである。CEOの後継者育成計画は動的かつ継続的なプロセスであるため、取締役会は、経営幹部レベルや潜在的なCEO候補者の採用ルートの開発に常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を始める必要がある。

取締役会の後継者育成計画のプロセスおよび活動は、どれほど強固なものか、後継者育成計画を更新し、会社の長期的な戦略の遂行に必要なCEOとしてのスキルおよび経験を反映させているかについて留意する。実際に、多くの企業が、この2年間で自社の後継者育成計画を変更している。また、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、取締役会が、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と面識をもつにはどうすればよいかについても検討する必要がある。



## 株主、アクティビスト、およびそのほかの利害関係者に対して積極的に対話する

株主および利害関係者との今後の対話において、取締役会にとって重要な分野はSECによる2つの動向である。2023年度の株主総会シーズン前に、SECは「報酬と業績の関係性の開示に関する規則」を採択した。この規則は、2022年12月16日以降に終了する会計年度の委任状参考資料 (プロキシステートメント) および情報説明書において新しく詳細な開示を求めている。SECの「普遍的な委任状規則 (universal proxy rules)」は、すべての取締役の選出にあたり「普遍的な」委任状の使用を求めており、この規則は既に施行されている。普遍的な委任状という脅威が、重要なレバレッジとなり、各取締役のスキルおよび経験がこれまで以上に重視されると同時に、委任状争奪戦も起きやすくなる。

投資家や利害関係者が、役員の報酬や取締役のパフォーマンス、さらに特に長期的な価値創出の観点から気候変動リスク、ESG、DEIへの注目を高めていることを考えると、株主や利害関係者との対話は引き続き優先事項とすべきである。機関投資家や利害関係者は、以前にも増して企業の業績の責任を取締役に課しており、戦略やESG、報酬といった大局的な課題に関する独立取締役との直接の対話を含め、透明性の向上を引き続き要求している。実際、透明性、信頼性および信用は投資家にとって重要であるだけでなく、従業員、顧客、サプライヤー、地域社会にとってもその重要性が増しており、会社と取締役会はこれらすべてに対し責任を問われている。

取締役会は、会社の対話活動について定期的に報告するよう経営者に要求すべきである。例えば以下に関する報告である。

- 会社は大株主や主要な利害関係者を把握し、彼らと対話し、彼らの優先事項を理解しているか。
- 大株主や主要な利害関係者との対話は適切な人材が担当しているか。また、投資家向け広報活動 (IR) の役割はどのように変化しているか。
- 投資家や利害関係者との面会に対する取締役会の見解はどのようなものか。独立取締役のうち誰が関与すべきか。

要するに、会社は、グリーンウォッシュ (環境配慮の偽装) をすることなく投資家および利害関係者に対して、業績、課題、長期ビジョンに関する明確な最新の情報を提供できているか、ということである。ESG関連の主張やコミットメントが不十分である場合に、投資家などの利害関係者や規制当局が企業や取締役会を非難するケースが増えている。

2022年度の株主総会における傾向と同様に、2023年度の株主総会シーズンにおいても、企業戦略、役員報酬、経営者のパフォーマンス、気候変動リスク等のESGへの取り組み、DEI、人的資本管理、そして取締役会の構成とパフォーマンスは、引き続き投資家の関心事となるであろう。また、投資家および利害関係者は、2023年度における事業およびリスク環境をかたどる経済および地政学的な不確実性と動向に対応するため、企業がどのように戦略を変化させているかについても焦点をあてることが想定される。

「アクティビストの考え方」を持つことは、特に比較的従来型のヘッジファンドによるアクティビズムとESG関連の活動の融合および普遍的な委任状規則を踏まえると、これまでになく重要となっている。普遍的な委任状規則により、アクティビストは普遍的な委任状をレバレッジに使い、取締役会との交渉に影響をもつことができる。



## 取締役会の人材、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、およびそのほかの利害関係者は、取締役会の構成メンバー、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より重視している。

実際に、投資家との対話のなかでこの問題への注目は高まっており、取締役会の構成メンバーに関する中心的な課題となっている。つまり、事業にとって不可欠な主要機能分野の経験があり、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取締役が取締役にいるか、ということである。多くの取締役会においては、サイバーセキュリティや気候変動、人的資本管理(HCM)などのあらゆる機能分野の「専門家」は存在せず、外部の専門家を従事させる必要性もあることを認識することが重要である。

価値を高める優秀な取締役会を構築し維持するには、取締役会の構築および多様性(スキル、経歴、思想、性別、人種、民族)に積極的に取り組む必要がある。会社の現在および未来のニーズを見極めることが、取締役会の構成の出発点である。同時に、取締役会の構成に関する問題は幅広く、取締役会による取り組みとリーダーシップを必要とする。例えば、取締役および取締役会のリーダー(上位取締役および各委員長)の後継者育成計画、取締役の採用、在任期間、多様性、取締役会および各取締役の評価、パフォーマンスが低い取締役の解任である。取締役会および各委員会の構成、スキルセット、リーダーシップ、および機能について、取締役会が説明する必要がある。

取締役会は多様性について前進したものの、その変化は遅い。スペンサー・スチュアート社の「2022年S&P500取締役会の多様性に関する寸評(2022 S&P 500 Board Diversity Snapshot)」によると、2022年の株主総会シーズン中に新たに就任した取締役のうち、46%は黒人またはアフリカ系アメリカ人、ヒスパニック、ラテンアメリカ系またはアジア系、アメリカインディアンまたはアラスカ先住民、および多民族系の取締役であった。この動きは、おもに黒人またはアフリカ系アメリカ人の取締役が増加したことが要因となっている。新たに就任した取締役のうち女性が占める割合は46%であった。しかし、取締役会メンバーの回転率が低いため、マイノリティグループからの新任取締役の就任はS&P500構成企業の実体取締役会全体の多様性に、ほぼ影響を及ぼしていない。2022年度のS&P500構成企業の実体取締役のうち、マイノリティグループの実体取締役が占める割合はわずか22%である。S&P500構成企業の実体取締役のうち、女性が占める割合は32%である。<sup>3</sup>

取締役会の構成、多様性および刷新は、機関投資家およびそのほかの利害関係者との対話トピックとして、招集通知における開示を強化するために、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、引き続き2023年度における取締役会の重要課題とする必要がある。

<sup>3</sup> Spencer Stuart, 2022 S&P 500 Board Diversity Snapshot, June 2022.

# 問合せ先

**John H. Rodi**  
Leader, KPMG Board  
Leadership Center

**Stephen Dabney**  
Leader, KPMG Audit  
Committee Institute

**Claudia Allen**  
Senior Advisor, KPMG  
Board Leadership Center

**Susan Angele**  
Senior Advisor, KPMG  
Board Leadership Center

**Annalisa Barrett**  
Senior Advisor, KPMG  
Board Leadership Center

**Stephen Brown**  
Senior Advisor, KPMG  
Board Leadership Center

**Patrick Lee**  
Senior Advisor, KPMG  
Board Leadership Center

## KPMG Board Leadership Center について

KPMG Board Leadership Center (BLC) は、長期的な価値を向上させ利害関係者の信頼を高める、卓越したコーポレートガバナンスを保持できるよう支援している。

BLCにはKPMG Audit Committee Institute (ACI) が存在し、またほかのおもな取締役組織と緊密な連携して、さまざまな知見、視点、プログラムを提供して公開企業および非公開企業のガバナンスに関する教育と改善を継続的に推進している。BLCは、戦略、リスク、人材、ESGからデータガバナンス、監査品質、決議事項の委任に関するトレンドまで、取締役会の重要課題となる重大な問題について取締役や企業のリーダーと連携している。

詳細についてはこちらを参照のこと。

[kpmg.com/us/blc](https://kpmg.com/us/blc)

## KPMG Audit Committee Institute (ACI) について

KPMG Audit Committee Institute (ACI) は、KPMG Board Leadership Center (BLC) 内の組織として、監査委員会や取締役会メンバーに対して、財務報告および監査品質のほか、リスクマネジメントや新興テクノロジーから戦略、人材、グローバルな法令遵守まで企業や取締役会が直面しているさまざまな課題についての、監視強化に特化した実践的な知見、リソースおよび意見交換の機会を提供している。ACIの詳細はこちらを参照のこと。

[kpmg.com/us/aci](https://kpmg.com/us/aci)

この記事はKPMG LLPが発行した On the 2023 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。

Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.

[kpmg.com/socialmedia](https://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.

© 2022 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. NDP376186-2A