

2022年度版 取締役会の重要課題

KPMG Board Leadership Center

2021年12月9日

国が規制の解除に焦点をあて、企業が将来に向けて新たな態勢を整える中、パンデミックの時代においては戦略・組織・経営力のレジリエンスが大きな差別化要因となることがますます明らかになっている。あらゆる業務のリモート化から従業員の心身の健康への注力、顧客業務のデジタル化の深化、サプライチェーンの再調整に至るまでの劇的な混乱や転換に迅速に適応する能力が、生き残りや成功へのカギとなっている。

前例のない出来事が続いた過去2年間は、明らかに、取締役会による監視を含むコーポレートガバナンスのプロセスが試された期間であった。気候変動リスク、サイバーセキュリティリスク(ランサムウェア攻撃を含む)の増加、経済およびサプライチェーンの課題、急速に変化する規制環境、そしてグローバルなリスク環境に影響を及ぼすそのほかの要因を含む環境・社会・ガバナンス(Environment, Social, Governance, ESG)への対応を求める動きは、ESG対応において先手を打っている企業の取締役会においても引き続き課題となるであろう。

端的にいうと、取締役会は重要な時期にある。ある取締役が最近述べた所見のとおり、取締役会は「発想と思考を転換し、リセットする」ことを会社に働きかける必要があるが、現在はその「1世代に1度の機会」である。

我々の独自の調査研究、知見、そして取締役や産業界のリーダーとの意見交換を活かし、取締役会が2022年度の重要課題を検討・実行する際に留意すべき8項目を以下に提起したい。

- 戦略と将来の展望に対する取締役会の関与を深める
- 気候変動リスクと多様性・公平性・包摂性 (diversity, equity, and inclusion, DEI) を含むESGをリスクと戦略の議論に組み込む
- 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関与する
- 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
- サイバーセキュリティおよびデータの機密性保護について、データガバナンスとして総合的に取り組む

- 危機に対する会社の予防・準備の取り組みを再評価する
- 企業トップの姿勢を整えるための支援をおこない、組織文化を注意深く監視する
- 取締役会の人材と多様性について戦略的に検討する



戦略と将来の展望に対する取締役会の関与を深める

今後の事業環境は変動の激しい流動的なものとなり、そこでは、リモートで働く労働力の管理、従業員のアクティビズム、デジタルトランスフォーメーションなどの加速する巨大な潮流、よりレジリエンスの高いサプライチェーンの構築、そして行動・選好・期待が様々に変化する顧客との関係の強化に対応することが必要となる。そのことを考慮すると、戦略に対する取締役会の関与を再評価する時間を取ることが必要である。文化・価値観・戦略の間の整合性を見直すとともに、取締役会による戦略と将来に関する質の高い議論を推進するための具体的な取り組みを検討する必要がある。

すべての取締役会は、根本的な問いとして、取締役会での対話が実質的な対話となっているかどうか自問する必要がある。取締役会は、重要ではあるが価値ある議論の時間を消費してしまう可能性もある過去のコンプライアンス関連情報の見直しもある中、仮定に疑問を投げかけるとともにシナリオを蓋然性の高さを問わず検討することにより、将来の課題についても、経営者と意義ある双方向の議論をするために十分な時間を割りあてているか。

取締役会の受託者としての役割が監視であることに変わりはないが、(投資家が期待するように) 戦略に関する議論に効果的に関与するためには、協調性がますます必要となる。取締役会は、経営者が企業の存続にかかわる可能性もある切迫した戦略上の問いや意思決定の影響を入念に検討するにあたり、どのような支援をすることが可能か。また、経営者は、取締役が重要な対話に向けて準備できるよう、また、取締役会の貢献を最大化できるよう、有意義な資料を提供することによって議論の方向性を定める手助けをしているか。

過去1年間に行われた主要な取締役との対話により、有益と考えられる要素や慣行が数多く発見された。以下にその一部を示す。

- **戦略的計画のプロセスを見直すよう経営者に働きかける** プロセスは、巨大な潮流の速度と影響を考慮してもなお適切であるか。また、プロセスにおいて近い将来のリスクや混乱の可能性は把握されているか。プロセスにおいて、会社の戦略や事業モデルが基礎としている重要な仮定の妥当性が批判的に検討されているか。プロセスはマイルストーンや機会の再調整を伴う反復的なものであるか、内部チームの枠にとらわれず組織全体からの視点をもたらすものであるか。
- **鮮明な未来図を描く** これは決して容易な作業ではない。不確実性の度合いと現在進行中のトランスフォーメーションを伴う変化を考慮すると、現在は特に困難な作業である。会社が属する業界と競合他社(同業種および隣接業界の競合他社)はどこへ向かっているのか。2年後、5年後、10年後の事業はどのような外観や体験を伴うものとなっているか。蓋然性の低いシナリオにも(理論に偏重することなく)時間を割くことを含め、取締役会において意味のある「もしも」の議論を集中的・優先的におこなう時間を設けるべきである。そこで中心に置くべきは、気候変動、ESG、人的資本、サプライチェーンに関連するリスクとシナリオである。
- **レジリエンスを戦略的議論に組み込む** 十分なレジリエンスは、逆境から回復する能力にとどまらない。競争力と攻めの姿勢を保つための実行可能な選択肢とともに機を待つことができる能力でもある。
- **取締役会の視点がもつ価値を理解する** 将来を見据え、競争力を維持しながら事業の運営に集中することが経営者のあるべき姿である。取締役会のメンバーは、経営者の活動からより広い視野とシグナルを得ていると考えられるため、「経営者とは異なる方法で物事を見聞している」可能性がある。取締役は、知見と競争優位性をもたらす貴重な存在であり、十分に活用されるべきである。



気候変動リスクとDEIを含むESGをリスクと戦略的議論に組み込む

投資家、調査・格付け機関、アクティビスト、従業員、顧客、そして規制当局は、企業が気候変動・DEI課題などのESGリスクに対処する方法は事業の基礎であり、長期的な持続可能性と価値の創出に対し重要であると考えている。これらの課題は、2022年も引き続き、規制当局による重点的な取り組みの対象となると予想される。

金融リスクとしての気候変動への配慮を求める声は、同時に発生している複数の要因により、ますます切迫したものとなっている。もっとも明らかな要因として、洪水・森林火災・海面上昇・干ばつ等の頻度・規模の増大など、気候変動の物理的影響の加速が挙げられる。また、多くの専門家が、より深刻な長期的影響を防止する機会が急速に失われつつあると懸念していることも、要因の1つである。気候変動リスクには「移行リスク」が伴う。これは、企業が国、規制当局およびそのほかの利害関係者と協力して炭素への依存や気候への影響を低減するべく取り組む際に直面するリスクである。気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)は、これらの移行リスクを次のように定義している。「低炭素経済への移行に伴うリスクであり、そのもっとも一般的なのは、政策、税法的措置、テクノロジーの変化、市場の反応、および評判に関連するものである」。取締役会の課題は、これらの移行リスクがそのほかの気候変動リスクとともに、経営陣によって全社的リスク管理のプロセスにおいて確実に対処されるよう働きかけることである。

米国がパリ協定に復帰し、2030年までの排出量半減を約束したことや、パリ協定および国連気候変動枠組条約の目標に向けた行動の前倒しを目指した国連気候変動枠組条約第26回締約国会議(COP26)の開催が示すとおり、世界中の規制当局や政府は、企業の行動に対する要求を強めている。このような状況下において、急速に変化する気候変動関連法令の動向をモニタリングすることは重要である。米国証券取引委員会(SEC)は、気候変動、人的資本管理(多様性を含む)およびサイバーセキュリティリスクガバナンスに関する開示規則を2022年初頭に提案する見込みである。

2021年度の株主総会シーズンについて取締役会がもっとも注目すべきことは、株主が、特に気候変動や幅広いESG・DEI課題に向けて行動することに対し、意欲を高めていたことである。多くの事例において、株主は、企業が気候変動リスク、多様性、人的資本管理などの重要な問題に対応していないと考えた場合、取締役に不信任票を投じていた。2021年度の株主提案とそれに対する取締役会の反応は、労働力と環境・気候変動問題を中心に据えており、明確に時流を反映していた。

より良く、より透明性の高いDEIの取り組みに対する要求は、取締役会におけるジェンダーの多様性に焦点をあてることにとどまらず、組織のあらゆる階層における人種・民族・経歴の多様性にまで広がっている。

SECのアリソン・ヘレン・リー委員は6月、次のように述べた。「今年度の株主総会シーズンはまさに、気候変動およびESGに関する大きな転換を新たに確認するものである。今年度の株主総会の背景では、米国がパリ協定に復帰 [略] するとともに、持続可能性に関する透明性を高める必要性が広く世界的に認識されるようになっていく。また、有力な機関投資家が、持続可能性に対するコミットメントをこれまで以上に強く示している。最後に、SECは投資家に向けた気候変動・ESG情報の開示を改善するための規則制定の可能性を検討している。こうした動向により、企業、そして取締役会には、気候変動とESGを意思決定、リスク管理、報酬、および企業の透明性に対する取り組みに統合することに対する責任が、かつてないほど重くのしかかっている。」¹

そのため、企業のESGに向けた取り組みに関する取締役会の議論においては、いくつかの根本的な問いを中心に据える必要がある。どのESG課題が会社にとって重要であるか判断したのち、それらの課題のうちどれが戦略的に重要であるか評価されたい。会社は長期的な業績の向上に向け、ESGをおもな事業活動(戦略・運営・リスク管理・インセンティブおよび企業文化)にどのように組み込んでいるか。企業トップからの明確な声明と強いリーダーシップのほか、全社的な同意があるか。

これらのリスクと機会の監視は、取締役会全体に加えて複数の取締役会委員会がかかわる重要な課題である。例えば、気候変動・ESG・DEIの監視に関連する要素は指名委員会、ガバナンス委員会、報酬委員会、および監査委員会の責任下にある可能性が高く、それ以外の委員会も責任を有する場合もある。重複は予想されるが、それゆえに、委員会間の情報共有とコミュニケーション・調整が重要となる。また、委員会が委任された課題を監視するための専門性を有していることも必要となる。



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関与する

投資家や利害関係者が、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関与は優先事項とすべきである。機関投資家や利害関係者は、企業の業績が取締役会の責任であることを以前にも増して強調し、戦略やESGといった大局的な課題に関する独立取締役との直接の関与を含めてさらなる透明性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重要性が増しており、会社と取締役会はこれらすべての者に対し責任を問われている。

取締役会は、会社の関与について経営者から定期的に報告を受けることを要求すべきである。

- 会社は大口の株主や主要な利害関係者を把握し、彼らに関与し、その優先度を理解しているか。
- これらの株主や利害関係者との関与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(変化している場合)。
- 投資家や利害関係者との面会を、取締役会はどのように捉えているか。どの独立取締役が関与すべきか。

要するに、会社は、「グリーンウォッシング」(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最新の明確な情報を提供できているか(投資家などの利害関係者や規制当局は、ESG関連の主張やコミットメントが不十分である場合に企業や取締役会を批判することが増えており、あらゆる兆候から、この傾向は継続すると考えられる)。

2021年度の株主総会における傾向と同様に、2022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と人的資本管理、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、2022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原動力に対応するため、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、比較的従来型のヘッジファンドによるアクティビズムにESG関連の活動が加わったことにより、これまでになく重要となっている。その顕著な一例が、ヘッジファンドであるエンジンナンバーワンが大手石油会社との代理議決権争奪戦で収めた成功である。エンジンナンバーワンは、気候変動や環境に関する問題を利益や長期的な価値の創出に結びつけることで説得力のある投資理論を打ち立て、有力な機関投資家の支持を獲得した。エンジンナンバーワンは大手石油会社の取締役会において3議席を獲得し、自らが推薦した独立取締役が会社の戦略的方向性に影響力を行使することを可能にした。エンジンナンバーワンが成功し、機関投資家の支持を獲得するに至ったカギは、ESGの慣行およびデータを長期的な価値の創出に結びつけたことにあると考えられる。

¹ Speech by SEC Commissioner Allison Herren Lee, "Climate, ESG, and the Board of Directors: 'You Cannot Direct the Wind, But You Can Adjust Your Sails,'" June 28, 2021.

エンジンナンバーワンのトータルバリューフレームワーク報告書には以下のように記載されている。

「我々がトータルバリューフレームワークを開発した目的は、ESGデータの現在の欠陥に対処することに加え、投資家が、単に『純粋な』ポートフォリオにわずかな影響を及ぼすことにとどまらず、企業の行動や堅調な長期的財務リターンに継続的に影響を及ぼすことができるようにすることである。

我々は、トータルバリューフレームワークを用い、株主と利害関係者(企業の従業員、顧客、地域社会、および環境)の双方に対し企業が創出または破壊する価値と、双方間の関係を測定することを試みている。ESGのスコアやランクは、事実上絵文字のようなものにすぎず、スプレッドシートやアルゴリズムに組み込むことが困難であることから、それらは使用せず、影響の定量化には可能な限り金額を用いるようにしている。我々は、独立した情報源と推計値を利用し、排出量、資源利用、廃棄物、社会的慣行などの様々なESG要素にかかるコストを企業単位で評価している。

この新しいデータを活用することで、企業がその利害関係者に提供する価値は株主に影響を及ぼすことが可能な価値にどのように影響するかに焦点をあてることができる。その結果、我々は、導入される可能性のある規制や顧客・従業員の選好の変化、テクノロジーがもたらす混乱など、企業のリスクや成長に影響するそのほかの関連要因を調査することが必要となっている。」



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

2020年から2021年にかけての一連の出来事により、人的資本管理(HCM)に関する課題の戦略的重要性がさらに明らかになった。こうした課題には、会社の業績と評判の観点から非常に重要な従業員とサプライチェーンの健全性・安全性が含まれる。機関投資家は人的資本・人材育成プログラム、およびそれらと戦略との関連性について盛んに発言するようになっており、その中で、HCM関連指標に対する取締役会より踏み込んだ監視や開示の充実化などを要求している。2020年8月、SECは新しい原則主義に基づいた開示規則を採択し、企業に対し、かかる開示が企業の事業を理解するために重要となる範囲で人的資本の詳細を提供することを求めた。2021年の企業の提出書類におけるHCMの開示は、特に定量的データの不足により、全体的に期待を満たしていなかった。

取締役会は、この領域におけるSECによる規則制定の動向をモニタリングすることに加え、2021年度のForm 10-KIにおける会社のHCMの開示について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を含めて経営者と議論し、当該開示にこれらの重要な人材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働きかけることが必要となる。

2022年も、企業による人材育成戦略の調整に対しては、引き続き厳しい目が注がれることが予想される。労働力不足の市場で人材を発掘し、育成・雇用維持するという課題により、人材獲得競争が発生している。取締役会は、会社の人材戦略と、当該戦略とより広い会社の戦略および短期・長期の予想される人材ニーズとの整合性を十分に把握しているか。組織全体のどの役割が必要不可欠であるか。また、それらの役割に献身的な従業員を配置するためにはどのような課題があるか。そこで問うべきは、どの部門の人材が不足しているか、そして企業はどのように当該部門の人材獲得競争に勝ち抜くのかである。人材戦略には、すべての階層におけるDEIへのコミットメントが反映されているか。さらに視野を広げると、就職先を選ぶ際に企業が掲げる価値と自身の価値観との一致をますます重視するようになってきているミレニアル世代および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、企業は一流の人材を惹きつけ、育成し、雇用維持できる立場にあるか。

これらすべてにとって重要なのは、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。取締役会は想定内・想定外および臨時・常任のいずれについても、企業がCEO交代に向けた準備をしていることを確かめておくべきである。CEOの後継者育成計画は動的かつ継続的なプロセスであり、取締役会は、潜在的なCEO候補者だけでなく、そのほかすべての経営幹部候補者についても、パイプラインの開発に常に注力すべきである(後継者育成計画は、新しいCEOが任命されたその日から始まっている必要がある)。

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。その計画の(少なくとも年次、ただし現在のよう不確実な時期にはより頻繁におこなうことも多い)見直しは、どの取締役会委員会の責任範囲であるか。他の重要な役員についても、後継者育成計画が存在するか。特に、出社や取締役会と経営幹部の直接の会合が不可能な場合もある在宅勤務環境で、取締役会が経営幹部よりも2、3階層下の潜在能力の高いリーダーと面識を持つにはどうすればよいか。



サイバーセキュリティおよびデータの機密性保護について、データガバナンスとして総合的に取り組む

リモート業務に向けた整備、サプライチェーンの調整、オンラインプラットフォームの利用強化など、企業がパンデミックの時期においても事業を継続するためにおこなってきた急速な転換は、組織的犯罪、ハクティビスト、そして国民国家主義にとっては恩恵となった。パンデミックの時期にはあらゆる種類のサイバー攻撃が急増し、サプライチェーンや事業への広範な影響と、企業が直面するサイバーセキュリティの課題が浮き彫りになった。

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モニタリングにおいて進歩を遂げている。例えば、取締役会および関連する委員会のITに関する専門性の向上、重要リスクを表示する会社固有のダッシュボードによる報告、経営者とのより建設的な対話などである。こうした取り組みにもかかわらず、デジタル戦略の加速、リモート業務モデルやハイブリッド業務モデル、データプライバシーに対する規制当局の監視の強化、そしてサイバー攻撃者の巧妙化といったあらゆる動向は、サイバーセキュリティの課題が今後も継続することを示している。

すでに述べたとおり、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つ。データガバナンスには機密情報を保護するための業界特有の法律および規制だけでなく、顧客・従業員・ベンダーからもたらされる個人情報かどのように処理・保管・収集・使用されるかを管理するためのプライバシー情報に関する法律や規制の遵守が含まれる。データガバナンスにはそのほかにもデータ倫理をめぐる企業のポリシーと手順が含まれる。これには特に、企業はいかに合法的に消費者データを利用するのか、一方で消費者は自身のデータがどのように利用されることを期待しているかという双方の間の対立する課題を管理することが含まれる。この対処しだいで企業の評判や信用に重要なリスクをもたらすこととなるため、経営者にとってデータ倫理は重要な課題である。

サイバーセキュリティとデータガバナンスをより総合的に監視するには、以下のことをおこなう。

- どのようなデータがどのように収集・保管・管理・使用されるか、およびこれらについての意思決定の責任者が誰であるかに関する強固なデータガバナンスの枠組みを設ける。
- 企業全体を通じて、どの事業リーダーがデータガバナンスの責任を有するかを明らかにする(最高情報責任者、最高情報セキュリティ責任者、最高コンプライアンス責任者の役割も含む)。
- 取締役会は該当する委員会を通じて、どのようにプライバシー・倫理・衛生を含む企業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割りあて、調整しているかを再評価する。



危機に対する会社の予防・準備の取り組みを再評価する

企業が近年自らが直面していると意識し始めた危機は頻度・深刻度ともに大きく、危機に対する予防・準備は現在、取締役会の議論においてこれまでになく大きく取り上げられている。危機の予防は良好なリスク管理(リスクの識別・予測と、当該リスク発生時の影響を防止・緩和するための報告・統制システムの整備)と密接に関連している。

取締役会が、企業文化リスクに加え、拡大したグローバル組織全体の重要な事業リスク(サプライチェーンおよび外部委託のリスク、情報技術およびデータ保護のリスクなど)に対して注意を高めていることは明らかである。会社は、会社や業界の存続にかかわるリスクを含む重要な事業リスクを把握しているか。経営環境にどのような変化があったか。これまでに統制上の欠陥があったか。あった場合、その根本原因は何であったか。経営者は安全性・製品の品質・コンプライアンスにかかわる問題の前兆に敏感か。

取締役会委員会間のリスク監視責任の分担が明確かつ適切であるか、定期的に再評価されたい。その際、監査委員会の責任範囲への負担が過度にならないよう留意する。また、特定のリスクは複数の委員会に関係している可能性があるため、委員会間の良好なコミュニケーション・調整の重要性を認識する。

取締役会は、経営者がサプライチェーンやベンダーの財務健全性から地政学的リスク・自然災害・テロリスト活動やサイバー脅威まで、幅広い範囲にわたる仮説分析(what-if scenario)を検討していることを確かめる必要がある。企業の危機対応計画は、強固でかつ即応性があるか。計画は頻繁に検証され、必要に応じて更新されているか。その計画は重要なインフラ(通信網・金融システム・輸送・水およびエネルギーの供給など)の喪失を考慮しているか。様々な出来事や企業の対応状況を取締役に知らせるための情報伝達プロトコルが整備されているか。どんなに完璧に準備ができている企業にも危機は訪れるが、強固な情報伝達手段によるものを含め、迅速かつ効果的な対応を取れる企業は、そういった難局をより上手く切り抜けることができる傾向にある。

最後に、コロナ禍での経験から学ばれた重要な教訓として、次のことを念頭に置かれたい。経営者は危機の発生から収束まで取締役会への報告を続けるべきであるが、取締役会は、経営者の業務負荷を過度に増大させ、CEOや経営陣による必要不可欠な活動を妨げかねないような情報要求は控えるべきである。



企業トップの姿勢を整えるための支援をおこない、組織文化を注意深く監視する

2020年から2021年にかけての一連の出来事により、特に、従業員の経済的苦境や経営者に対する業績目標の達成のプレッシャーによって不正リスクが高まったことから、企業倫理あるいはコンプライアンス上の過ちに関するリスクが増大した。結果だけではなく、行動様式と危険信号に強い焦点を合わせながら、企業トップの姿勢および組織全体の文化を注意深く監視することが必要となる。上級管理職は人材に関する課題、特に、従業員に対する(職場と家庭両方での)プレッシャー、従業員の心身の健康と安全、生産性、関与と士気ならびに在宅勤務形態の標準化に敏感か。会社は、構成員が正しいことをおこなうための安全な環境を整えているか。

セクシャルハラスメント、過度な価格のつり上げ、アグレッシブな営業活動、およびそのほかの不正行為が報道されるたびに、企業文化、リーダーシップ、およびインセンティブは引き続き関心の中心となる。ソーシャルメディアによる情報拡散の瞬時ともいうべき速さにより、企業に危機が生じれば(自ら招いた危機である場合は特に)、企業の評判にはたちまち甚大な被害が生じる。こうした場合に投資家や規制当局などがよく口にする問いは、「取締役会は何をしていたのか」である。

企業文化が、企業の業績と評判を左右するうえで重要な役割を担っていることから、取締役会が企業文化の理解や形成、評価に対して、より自発的な取り組みをおこなっていることが見受けられる。上級管理職によって設定される姿勢に鋭い注意を傾け、企業の価値や倫理基準に合致しない行為(そのような行為を故意に見過す「沈黙の掟」を含む)に寛容であってはならない。問題の前兆に敏感になり、また企業が強固な内部告発や他の通報制度を設置しており、従業員がそれらを利用することを恐れていないかを検証しなければならない。通報システムを綿密に監視して、通報された事象がどのように対処・解決されているか把握するとともに、傾向を特定する必要がある。会社の従業員数が多いにもかかわらず通報がないに等しい状態である場合は、取締役会は掘り下げた調査をおこなうべきである。

本当の企業文化(休憩室の壁に掲載しているものではなく、暗黙のルール)を理解しなければならない。本当の企業文化を監視し、その状況を把握するために利用可能なすべてのツール(調査、内部監査、ホットライン、ソーシャルメディア、バーチャルタウンホール、廊下での巡回や施設への訪問など)を活用しなければならない。企業トップの姿勢は、会社組織の中間管理職のムードや現場でのうわさ・雑談よりも容易に見定めがつくということを認識すべきである。取締役会は、会社組織の中間および現場層での透明性をどのように上げることができるか。インセンティブの構造が企業文化および戦略と一致し、正しい行動を奨励していることを確認するとともに、集団思考の兆候、独立性や反対意見を欠いた議論をする取締役会自体の文化についても厳しい目で見直すべきである。さらには結果のみではなく、結果につながる行動にも焦点をあてるべきである。



取締役会の人材と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、取締役会の構成と企業戦略を整合させることについて、多様性を中心に据え、より一層注力している。

競合他社の脅威と事業モデルへの創造的破壊、テクノロジーイノベーションとデジタル改革、気候変動・ESGリスク、サイバーリスク、そして世界的な変動は、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)に自発的に取り組むことを求めている。

取締役会は多様性において前進したものの、変化は遅かった。スペンサー・スチュアート社(Spencer Stuart)による2021年度米国取締役会調査(2021 U.S. Board Index)(10月発行)によると、2021年度の株主総会シーズンに新たに就任した取締役のうち、47%が黒人またはアフリカ系アメリカ人、ヒスパニック、ラテン系またはアジア系、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の採用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に女性が占める割合は43%で、昨年度の47%から減少した。しかし、取締役会構成員の回転率が低いため、マイノリティグループからの取締役の新規就任は、S&P 500構成企業の実取締役会全体における多様性にはほぼ影響を及ぼしていない。2021年度のS&P 500構成企業の実取締役のうち、マイノリティグループの実取締役が占める割合はわずか21%である。S&P 500構成企業の実取締役に女性が占める割合は今回過去最高となったが、新任取締役の分類では過去数年間ほぼ半数に達しているにもかかわらず、30%にとどまっている。²

スペンサー・スチュアート社による2021年度米国取締役会調査では、取締役会構成員の回転率が低い状況に変化がないことも確認されている(取締役会あたり0.94人/年が新しく就任)。独立取締役の平均在任期間は7.7年と、2011年度の8.7年からわずかに減少するにとどまった。取締役の平均年齢は、過去10年の間にわずかではあるが63.1歳まで上昇した。在任期間を制限する仕組みや年齢制限には限定的な影響しかないが、それは驚くべきことではない。というのは、独立取締役の在任期間に制限を設けている取締役会はわずか6%であるためである。さらに、もっとも一般的な定年退職年齢は75歳であるうえ、多くの取締役会はこの方針に対する例外を明示的に認めている。³

取締役会の構成と多様性については、継続的な立法および規制措置を期待したい。例えば、SECは2021年に、ナスダックに上場する企業に向けた取締役会の多様性に関する新たな開示要件を承認した。これは、取締役会が特定の多様性要件を満たすこと、そして満たすことができなかった場合はその理由を書面で説明することを要求するものである。SECのゲンスラー委員長は、この規則により、「ナスダック上場企業の実取締役会の多様性に対する取り組みを投資家がよりよく理解することが可能になると同時に、ナスダック上場企業が株主にとって最善の意思決定をおこなうための柔軟性が確保される」と述べている。

取締役会の構成、多様性および刷新は、依然として、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上で、そしてもっと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の、2022年度における取締役会の重要課題である。

² "2021 U.S. Spencer Stuart Board Index," Spencer Stuart, October 2021.

³ Ibid.

この文書はKPMG LLPが2021年12月に発行した『On the 2022 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。

About the KPMG Board Leadership Center

The KPMG Board Leadership Center (BLC) champions outstanding corporate governance to drive long-term value and enhance stakeholder confidence. Through an array of insights, perspectives, and programs, the BLC—which includes the KPMG Audit Committee Institute and close collaboration with other leading director organizations—promotes continuous education and improvement of public and private company governance. BLC engages with directors and business leaders on the critical issues driving board agendas—from strategy, risk, talent, and ESG, to data governance, audit quality, proxy trends, and more. Learn more at kpmg.com/us/blc.

Contact us

kpmg.com/us/blc

T: 1-800-808-5764

E: us-kpmgmktblc@kpmg.com

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



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.

© 2021 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. NDP247187-1A

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.