



取締役会の実効性と 次世代の取締役会議長： これからの取締役会議長の役割を示す 5つの大きなカギ

取締役会議長に求められる役割は、拡大の一途をたどっている。本レポートは、世界中の取締役会議長との議論を通じて得られた知見から、取締役会議長が、今後求められるであろう要求にいかに対処していくかの指針を示すものである。

Deloitte Global Boardroom Programとは

Deloitte Global Boardroom Programは、世界中のデロイトメンバーファームの知識と経験を結集し、企業の取締役会や経営陣が共通して関心を寄せる重要な経営アジェンダに取り組む包括的なプログラムです。各国のBoardroom Programの活動内容を補完し、デロイトと、企業およびその取締役、経営陣、投資家、会計専門家、学术界、そして政府との対話を促進することを使命としています。Deloitte Global Boardroom Programでは、重要な経営アジェンダに関する刊行物の出版に加え、著名なパネリストを招いたウェビナーを定期的で開催しており、グローバル企業の取締役や経営陣の知見を提供しています。

当プログラムの詳細については、貴社デロイト担当者へお問い合わせ頂くか、または[Deloitte.com](https://www.deloitte.com)のDeloitte Global Boardroom Programをご参照ください。

目次

序文	2
コーポレートガバナンスを支える取締役会議長の積極的関与	5
企業が果たすべき社会的役割の増加	7
企業に求められる気候変動への対応	9
クライシス・リーダーシップが不可欠に	11
デジタルテクノロジーを活用した機動的な取締役会運営	13
次世代の取締役会議長へのアドバイス	16
文末脚注	19

注意事項：本誌はDeloitte Global Boardroom Programが2022年9月に発行した原著をデロイト トーマツグループが翻訳し、2022年11月に発行したものです。和訳版と原文である“Board effectiveness and the chair of the future: Five fundamental forces that define the modern chair’s role (英語)”に差異がある場合には、原文を優先いたします。

序文

今 日の変化の激しい環境下において、大企業の取締役会議長を務めることは、特権であると同時に、時としては一つの挑戦でもある。あらゆる業界において、厳しい競争に生き残るための自己改革が進められている。それは、市場における提案内容の見直し、テクノロジーによってもたらされるチャンスの獲得、人材獲得競争における競争力の強化、サプライチェーンの混乱や金融不安、地政学的な混乱に直面した際のレジリエンス（強靭さや回復力の強さ）の向上など多岐にわたる。一方、業界や地域を問わず、企業には気候変動への迅速かつ効果的な対応が求められていることも事実だ。また、企業行動に対する社会的な期待が増すにつれ、事業活動に求められる社会的責任への要求も高まり、あらゆる動きに対する外部からの評価も一段と厳しいものになる。

取締役会議長の役割は、すでに変容しつつある。透明性と説明責任の高まりを受け、取締役会議長は、株主だけでなく、より多くのステークホルダーから注目を集める存在となった。

このような環境下において、取締役会議長として役割を果たすために必要なことは何か？ Deloitte Global Boardroom Programがその答えを得るために実施した調査の結果を、本レポートで紹介していく。本レポートでは、300人を上回る取締役会議長から寄せられた、実情、願望、そしてアドバイスに関する情報を網羅している。これは、オーストラリア、ベルギー、カナダ、中国、東アフリカ（ケニアおよびウガンダ）、ドイツ、インド、アイルランド、イタリア、日本、ニュージーランド、オランダ、南アフリカ、英国、

米国における、次世代の取締役会議長に関する Deloitte の調査結果を集約したものである。今回の調査には、大手上場企業や世界有数の非上場企業、また同族企業の実業家が参加し、次世代の取締役会議長とはどのようなものか？ 取締役会議長に求められる資質や能力、経験とは何か？ そして、企業がさまざまな課題に直面する中で、取締役会議長としていかに経営陣を監督していくべきか？ といった重要なテーマについて、それぞれの見解を明らかにしている。

取締役会議長からのアドバイスの主な焦点は、変わりゆく取締役会議長の役割と、困難に直面し激動する局面において取締役会議長の行動がいかに重要であるかということである。世界各地で行われたインタビューから、いくつかの注目すべきポイントが明らかになった。本レポートでは、これらを「変化に対応する5つのカギ」と定義している。

本レポートを通じて、現在取締役会議長を務めている方々や次世代の取締役会議長を目指す方々は、豊富な経験やアイデアを持つ優れた取締役会議長から多くを学ぶ機会を得ることができるだろう。本レポートが新たな議論の機会となり、企業の影響力と今後の発展を左右する最も重要な役割の一つである「取締役会議長」のあり方について、より関心を高める一助となることを期待している。

Sharon Thorne
Chair
Deloitte Global

はじめに

取 締役会議長に求められる役割と責任は、ここ数年で著しく拡大し、今やすべてを網羅するものとなっている。

今日では、取締役会議長は、企業の成否を左右する重要な役割を担っており、CEOにとって信頼に足る相談役、あるいは指針としての役割も果たしている¹。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックや地政学的混乱といった不測の事態に加え、DX（デジタルトランスフォーメーション）、気候変動、規制の強化、投資家の厳しい目などといった不可避の課題によって、その役割は急速に再定義されつつある。しかし、事実上あらゆる面でその存在感を増す中で、取締役会議長は、自らの役割（ガバナンスおよび監督）とCEOや経営陣の役割（経営管理および事業運営）の区別を尊重することに、より一層の注意を払う必要がある。アイルランドで活動するある取締役会議長は、取締役会は「問題解決に終始する」のではなく、取締役会議長は「戦略的かつ長期的な視点」を中心にガバナンスに臨まなければならない、と述べている。

Deloitte Global Boardroom Programは、取締役会議長に求められる役割の変化と、次世代の取締役会議長に期待される役割を把握するために、16カ国、300人以上の取締役会議長に対してインタビュー、グループディスカッション、アンケートを実施した（詳細についてはサイドバーのレポート概要を参照）。

その結果、いくつかの印象的かつ予想外の共通点が明らかになった。取締役会議長が、さまざまな課題とチャンスに満ちた新たな時代を生き抜くために役立つ、変化に対応する5つの大きなカギが、調査の結果明らかになった（図1）。

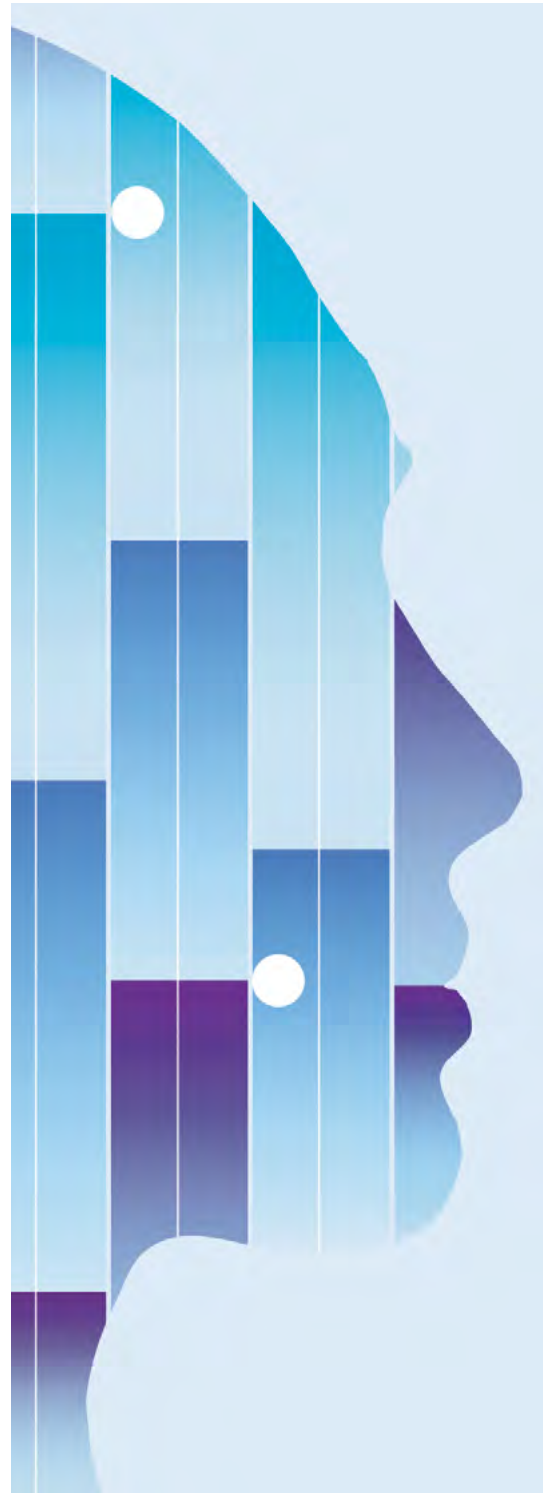
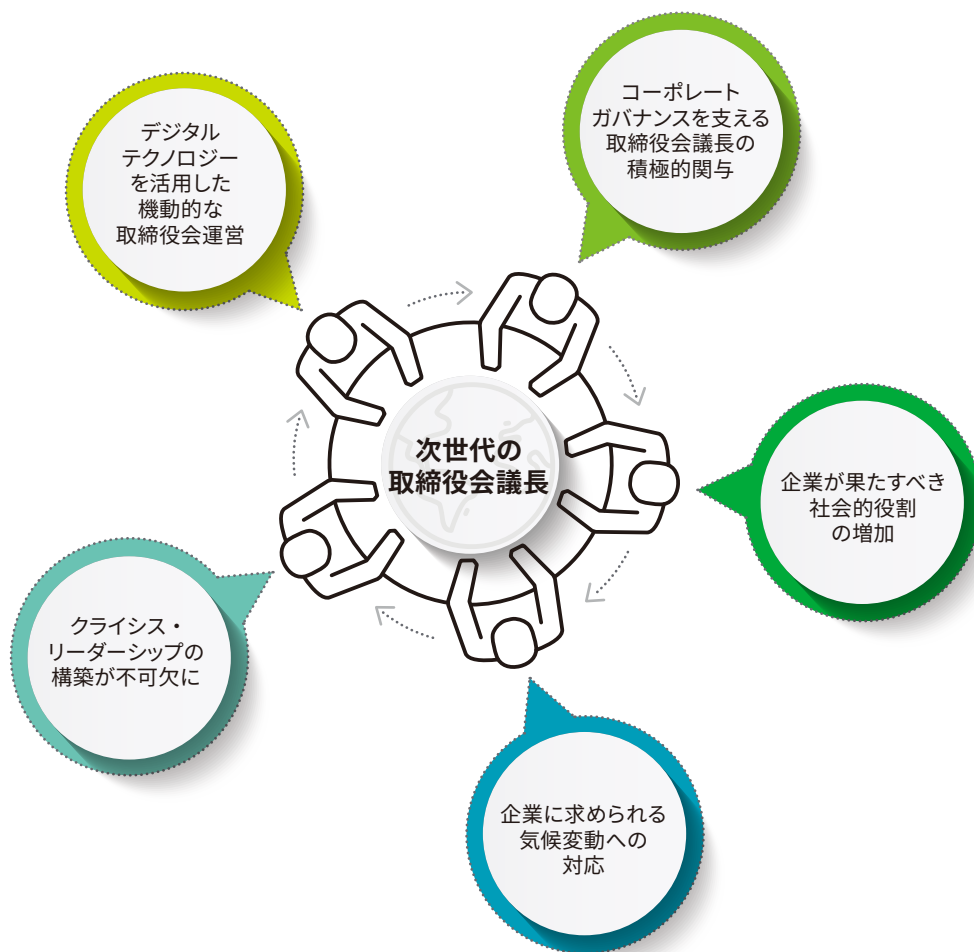


図1

世界的に大きく様変わりしつつある取締役会議長職

取締役会議長の役割を変化させる5つのカギ



出所: Deloitte Global Boardroom Program.

コーポレートガバナンスを支える 取締役会議長の積極的関与

取 締役会と経営陣との関係を円滑なものにするための基本的な要素の一部は、これまでと同様である。例えば、取締役会議長とCEOの間に十分な信頼関係が構築されていることは、両者の関係を健全なものとし、事業を発展させるために不可欠な要素であることに変わりはない。CEOは、取締役会議長という信頼できる相談相手を得るとともに、批判を恐れずに自らの弱さをさらけ出すことが必要である。ベルギーで活動するある企業の取締役会議長は、「進んで弱音を吐くということは、内省や疑問を抱くということであり、非常に重要なことである」と述べている。また、取締役会議長は、自らが関わる企業について深く理解し、自らの時間と経験を惜しみなく提供する姿勢が求められる。

の事態に対応し、更なる発展を遂げる上で重要な役割を果たすことができると証明された。

「取締役会議長は、現場事情に疎いお飾りのリーダーであってはならないのです。自らが関与する事業について、十分な理解を有している必要があります。取締役会の運営方法に長けているだけでは効果的とはいえないのです。」

— 南アフリカで活動するある取締役会議長

しかし、その役割の深度と範囲の面で多様化が進んでいるのが現状である。多くの取締役会議長が、取締役会は以前より形式的でなくなったが、取締役会が果たすべき責任、特に取締役会議長の責任はより一層増していると指摘している。「取締役会議長は、現場事情に疎いお飾りのリーダーであってはならない。自らが関与する事業について、十分な理解を有している必要がある。取締役会の運営方法に長けているだけでは効果的とはいえない」と、南アフリカで活動するある取締役会議長は述べている。

取締役会議長がリーダーシップを発揮する方法

従来型の役割が大きく変化の中で、取締役会議長は新しいアイデアを奨励し、イノベーションを推進するうえで重要な役割を担っている。変化そのものよりも変化への恐れが大きな障害になりやすいということを認識した上で、多くの取締役会議長は、経営陣がリスクを評価し事業モデルを見直すにあたり、より大胆かつ迅速に行動できるようにすることが自らの役割であると考えている。取締役会議長は、以下を実践する必要がある。

英国のある取締役会議長が述べたように、取締役会議長は「究極的なレピュテーション担当取締役」として、社内および社外に向けた幅広い事項について指導的な役割を果たす必要がある。こうした取り組みは決して容易なものではないが、今回のパンデミックを通じて、取締役会議長は、イノベーション、DX、効率性および機動性の向上といった大局的な目標に集中することで、企業の方向性を示し、不測

- **企業の監督者として機能すること。** 企業のレピュテーションの保護・監督に努め、経営陣に業績の責任を問うことは、従来から取締役会議長の最も重要な役割の一つであった。しかし、今日において、取締役会議長の役割を十分に果たすためには、より積極的な姿勢が求められている。社会、政府、投資家、その他のステークホルダー

は、企業として社会的貢献や責任ある行動を実践し、社会問題や環境問題に対する好影響をもたらすことに関して、企業にはるかに大きな期待を寄せるようになってきている。米国で活動するある取締役会議長は、「投資家からの期待は、取締役会が企業の目的を明確にし、企業文化への理解に深く関与し、また、今日の企業にとって適切な企業文化の創造と醸成にいかんにかんして尽力しているかを明確にすることに集約される」と述べている。

- **戦略的イニシアティブの推進。**取締役会議長の最も重要な役割の1つは、特にDXと将来の働き方に関して、経営陣が重要な戦略的イニシアティブをより迅速に展開するよう働きかけ、その推進を図ることであるとの意見で一致した。ベルギーで活動するある取締役会議長は、「あらゆる種類のイノベーションは、取締役会の戦略的役割の一つである」と述べている。ドイツで活動するある有名な取締役会議長は、「これは、キーワードやカラフルなスライドだけでなく、綿密かつ徹底したDXが事業の発展に不可欠であることを経営陣に認識させることを意味する」と指摘している。
- **ホライズンスキニングの実施。**戦略の推進に向けた取り組みとして、取締役会議長は取締役会におけるリスク評価の議論を優先させ、企業にサイバーリスクやサプライチェーンリスクなどのリスクへの注意を喚起する必要があるという点で回答者の見解は一致している。また、新たなリスクを特定するために、継続的なホライズンスキニング（将来大きな影響のあるリスクの変化の兆候を探索すること）を実施する必要がある。サイバーセキュリティは最大の懸案事項であり、サイバー脅威に対しては、継続的な警戒、評価、行動、投資が不可欠である。サプライチェーンのリスクについては、パンデミック後も何年も続く脅威であるとの見方が主流であった。特に中国とドイツで活動するある取締役会議長は、長期的なサプライチェーンの課題を懸念材料として指摘した。

- **人材の育成と企業文化の醸成。**各地域の取締役会議長は、企業文化が企業の戦略を支え、責任ある倫理的行動を促すものになっているかどうかを評価することが自らの役割であると述べている。しかし、これは慎重に行わなければならない。ベルギーで活動するある取締役会議長は、「企業文化はCEOによって大きく左右されるものである。取締役会は、この点に関してCEOを監督し、働きかけることができるものの、取締役会は実際の経営責任を負わないため、苦慮する点もある。」と述べている。取締役会議長が企業文化に対して何らかの影響を与えることができる方法の一つとして、経営者人事が挙げられる。将来的には、CEOの後継者問題に加え、取締役会は、CEOが自らのチームを選択する権利を尊重しつつ、CEOより少なくとも一段低いレベルの人材の育成に注力する必要があると、複数の取締役会議長が指摘している。今こそ、取締役会議長が企業文化の革新に取り組む好機である。パンデミックの記憶が鮮明に残る経営陣や従業員は、企業文化に関する議論にこれまで以上に積極的な姿勢で臨むことが予想される。あるドイツ企業の取締役会議長は、パンデミックによって、「人と人の関わりの重要性がより強く認識されるようになった」と述べている。
- **CEOへの支持および異議。**CEOとの間で、オープンかつ信頼性の高いコミュニケーションを定期的に図ることは、次世代の取締役会議長にとって必要不可欠なものであるものの、これはCEOが提示する考えなどを無条件に支持することを意味するものではない。取締役会議長は、CEOや上級管理職が打ち出すアイデアや前提に対して、異議を唱える姿勢を示す必要がある。「取締役会は、あえて厳しい質問を投げかける必要がある」と、ベルギーのある企業の取締役会議長は指摘する。しかし、もちろん、CEOと経営陣の経営判断は尊重されるべきものである。「意思決定の決議がなされた後は、取締役会は良い時も悪い時も、経営陣を全面的に支援する必要がある」と、このベルギーの取締役会議長は補足している。

企業が果たすべき社会的役割の増加

各国の取締役会議長は、企業と社会の関係の変化を、自らの役割を左右する重要な要因の一つと捉え、経営陣に対してその責任を問っている。世界各国において、取締役会議長は例外なく、自社の事業が地域社会や地球環境に及ぼすプラス面・マイナス面の影響について大きな責任感を抱いている。そして、地域社会や地球環境の豊かさと企業の将来との間に、密接な関係があるとの認識を強めている。ある日本企業の取締役会議長は、企業活動自体が「世界の改善」そのものである、あるいはそうあるべきであると指摘している。

このように複雑化する責任をいかにして果たすかについては、見解も多岐にわたる。大半の取締役会議長は、地域社会への被害を防止し、社会の最も差し迫った課題に取り組む責任があることを認識している。ある米国で活動する取締役会議長は、「取締役会は、顧客、従業員、サプライヤー、投資家、規制当局、政府など、すべてのステークホルダーについて総合的に考えを巡らせなければならない」と述べている。企業活動に対する社会の受容性をいかに確保するかが、あらゆる企業にとって事業活動に求められる社会的責任の一部であるという認識が高まっている。また、企業が政府や他の企業と連携して、差し迫った社会的課題の解決に取り組む必要性を指摘する声もある。例えば、インドに拠点を置くある企業の取締役会議長は、15社と連携して、パンデミックの影響を特に強く受けた移民労働者のためのシェルターを建設したことを明らかにした。

もちろん、良き企業市民たらしめる姿勢は、今に始まったものではない。ドイツに拠点を置くある非上場同族企業の取締役会議長は、「持続可能性と倫理的価値観は、過去数十年にわたり当社の企業文化の一環をなすものである」と述べている。しかし、その緊急性が増したこと、そして、適応できず、変化することができなかった企業が取り残されるリスクが増したことは、これまでとの大きな違いである。

取締役会議長がリーダーシップを発揮する方法

取締役会議長は、自らが企業と社会の関係を推進し、環境・社会・ガバナンス（ESG）戦略やステークホルダーとの対話を通じて、ポジティブな変化をもたらす上で重要な役割を担っていることを認識している。今後、こうした役割が更にその重要性を増す中、取締役会議長は以下の点に一層取り組む必要がある。

- **社会的課題の取締役会への提起。**資本主義の伝統的な考え方に疑問を投げかけることによって、事業の目的についての視野を広げ、その目的の見直しに向けた取り組みにおいてリーダーシップを発揮することが求められているという点で、世界各地の取締役会議長の認識は一致している。そのためには、環境、社会、ガバナンスの問題を最優先事項に据えておく必要がある。東アフリカで活動するある取締役会議長は、「ESGのテーマとその重点領域は、目に見える形で取締役会の年間の議題スケジュールに盛り込む必要がある」と述べている。
- **ステークホルダーとの対話の推進。**ステークホルダー資本主義という考えが一般化して久しい中、多くの取締役会議長は、パンデミックによって、企業活動が影響を及ぼすあらゆるステークホルダーや地域社会に配慮する必要性が生じたことを指摘している。「事業戦略は、単に株主に配慮したものではなく、ステークホルダーに寄り添ったものでなければならない」と、ある英国企業の取締役会議長は述べている。また、ある取締役会は、若手の経営陣や従業員から成る非公式の会議体や諮問機関を設立し、従業員が懸念事項を共有するためのホットラインを設けている。さらに、株主だけではなく、顧客、サプライヤー、地域社会、政府、NGOを招いたステークホルダー・フォーラムを開催している企業も存在する。こうした取り組みの目的は、単に企業をより魅力

的に演出することにとどまらない。オーストラリアに拠点を置くある企業の取締役会議長は、こうした取り組みの根底には、「すべてのステークホルダーに対して適切な行動をとることに主眼を置く」という考え方があると述べている。

- **ESGの事業戦略への反映。**社会・環境問題はもはや企業の事業戦略と無関係のものとして捉えることはできない、という点で取締役会議長の認識は一致している。具体的な行動を伴わない書面上だけのコミットメントでは、その姿勢が見破られ、企業のレピュテーションを落とすことにつながる。東アフリカに拠点を置くある企業の取締役会議長は、「ESGを事業戦略に反映し、事業の核に据え、バリューチェーン全体に影響を及ぼすものにする必要がある」と指摘している。
- **ESGに即したパフォーマンス評価基準の活用促進。**ESGは世界共通の課題になりつつある一方で、取締役会議長は、事業活動に関する懸念事項と社会的・倫理的な懸念事項との適切なバランスを確保する上で、ESGと戦略の統合に向けた、パフォーマンス評価とインセンティブ付与の統合的な評価基準を構築するため、一層の取り組みが必要であるとの認識を示している。オランダに拠点を置くある取締役会議長は、「いくつかのテーマについては更に重点を置き、より明確に測定する必要があることを学んだ。例えば、ダイバーシティ(多様性)に関しては、実際にこのテ

マに取り組んでいるか?また、どのような目標を設定すべきか?などが挙げられる」と述べている。

「ESGのテーマとその重点領域は、目に見える形で取締役会の年間の議題スケジュールに盛り込む必要があるのです。」

— 東アフリカで活動するある取締役会議長

- **収益性とサステナビリティのバランスについての検討。**社会的・環境的なサステナビリティの目標達成は、事業のサステナビリティに不可欠であるとする意見が取締役会議長から多く聞かれ、ESGへの取り組みを進めるうえで、目先のリターンを伴わないとしても新たな投資をすることが必要になりうるということについては、疑問視する意見はほとんど見受けられなかった。ある日本企業の取締役会議長は、「環境保護と利益創出を同時に達成することは、実際、困難を伴う。しかし、どうすれば両立できるのか、取締役会の中で議論を深めていきたい」と述べている。取締役会議長には、収益性に関するあらゆる議論の中でサステナビリティを取り上げ、企業の社会的信用に影響を与える問題について、英国のある取締役会議長が指摘するように、「議論につながるような主張を思い切って行う」ことを厭わない姿勢が求められる。

企業に求められる気候変動への対応

気候変動は、その問題の深刻さと、それがもたらす事業運営上、規制上、レピュテーション上のリスクを踏まえ、世界中の多くの取締役会議長にとって最重要事項となっている。南アフリカに拠点を置くある企業の取締役会議長は、「ビジネスリーダーとして気候変動問題の影響を認識し、企業が取り組むべき課題として位置づけなければ、持続可能な事業展開は期待できない。取締役会議長は、これらの課題について理解を深め、取り組みを推進する必要がある」と述べている。

「気候変動への対応を進めないことに対する弁解の余地はないです。気候変動は、企業の存続そのものを脅かすものなのです。」

— 北欧に本社を置く企業の取締役会議長

この課題に取り組むには、取締役会議長とCEO、取締役会と経営陣による緊密な連携が不可欠である。具体的な取り組みの実施は経営陣に委ねられているものの、気候変動を企業にとって重要な課題と位置づけ、取締役会が重要な役割を果たすべきだ、という意見が取締役会議長から多く寄せられている。ある英国企業の取締役会議長は、「これは反復的かつ継続的なプロセスである」と指摘し、「取締役会は、気候変動に関するリスクと機会の評価、短期的・長期的な方針の策定、目標の設定について、経営陣とともに積極的に関与してきた」と述べている。実際、多くの取締役会議長が、特にスコープ3排出量（サプライチェーン上で発生する温室効果ガスの排出量のうち、事業者自らが直接排出するスコープ1、他社から供給された電気・熱等の使用に伴い間接的に排出するスコープ2以外の間接排出量）に関する

課題だけでなく、気候変動に真摯に取り組み、その影響に対処するための実効性のある戦略を策定することで生じる機会についても焦点を当てている。

取締役会議長がリーダーシップを発揮する方法

すべての取締役会議長は、気候変動問題に関して取締役会の理解を深めることの重要性に関して意見が一致している。これに関して、取締役会議長からは読書や自己学習に時間を割くことはもとより、気候変動の専門家を取締役に招き、気候変動への知見を高めることも重要であるとする意見が多く聞かれた。

一方で、取締役会が気候変動の専門家を招聘すべきか、または個別の委員会を設置すべきかについては、意見が分かれる結果となった。例えば、調査に参加したイタリアの取締役会議長の4分の3は、自らの企業にESGに関する委員会が設けられている

と述べている一方で、他国の取締役会議長の中には、取締役会の場で気候変動の問題を検討すべきであるとする声も聞かれた。どのような体制で臨むにせよ、取締役会議長の多くは、以下のような必要事項に関して意見が一致している。

- **経営陣を後押しし、必要であれば「動機づける」こと。**経営陣が真剣に検討し、行動を起こすよう促す上で、取締役会議長の果たすべき役割は明確である。「取締役会議長の役割は、経営陣をサポートし、動機づけし、公正さを保ち、後押しし、適切な行動をとるように働きかけることである。CEOは、その責任を負う必要がある。取締役会議長は、CEOにその重要性を認識させる必要がある」と、英国で活動するある取締役会議長は述べた。

- **気候変動問題を事業戦略に反映させる。**多くの取締役会議長は、気候変動問題が事業戦略と密接に関係していることを企業に理解させる必要がある、という点で意見が一致した。このことは、何もしないことによるリスクを回避するための手段である、とする意見が多く聞かれた。ある多国籍企業の実業取締役会議長は、「気候変動への対応を進めないことに対する弁解の余地はない」と指摘した。この取締役会議長は、「気候変動は、企業としての存続そのものを脅かすものである」とも述べている。一方で、気候変動への戦略的対応を重要なビジネスチャンスであると捉える見方もある。各国政府が気候変動への戦略的対応を導入した場合は、「適切なカーボンプライシング（炭素排出量への価格付け）の枠組みによって、市場シグナルが明確に発せられ、ひいてはイノベーションの潮流を創出することができる」と、英国で活動するある取締役会議長は指摘し、「温室効果ガスの排出量を削減する新技術の開発を推進する上で、非常に大きな経済的インセンティブが期待できる」と、同氏は述べている。
- **ステークホルダーを巻き込む。**次世代の実業取締役会議長は、企業とステークホルダーとの間に立ち、気候変動対応の先頭に立つ役割を担うことが期待されている。投資家や株主からの期待に応え、意欲的な気候変動目標の達成と大幅な収益向上を同時に実現することが重要な課題となるだろう。ある英国企業の実業取締役会議長は、「投資家は、気候変動に対して積極的な姿勢で臨むことを期待している一方で、『このような取り組みは設備投資を伴うもので、株価が下がってしまう』と、ありきたりの否定的な反応を示すものだ」と述べている。また、多くの取締役会議長からは、大株主との会合などを通じて、企業が気候変動への対応戦略の一環として進めている取り組みを株主に明確に伝えることが重要であるとの指摘も寄せられた。

クライシス・リーダーシップが 不可欠に

パンデミック以前から、多くの取締役会議長や取締役会は、クライシスの発生頻度が高まっていることを認識しており、その多くは、すでに企業内でクライシスを経験していた²。ニュージーランドで活動するある取締役会議長は、パンデミックの際、不確実性に対処し取締役会に対して指針を示す上で、これまでにクライシスを経験した人々の経験が非常に大きな価値を発揮したと述べている。今日のクライシスマネジメントにおいては、社会からより厳しい監視の目が向けられるなか、意思決定、行動、コミュニケーションにおいて、レジリエンスの確保と一層のスピード感が求められていると、取締役会議長は一様に指摘している³。困難な状況が急激に進行する中、取締役会は、あらゆる問題を十分に掘り下げて理解した上で行動する余裕はほとんどない。実際、取締役会議長や取締役会は、時として、十分とは言えないほど少ない情報しかない中で意思決定を行い、思い切った判断を迫られることがある。実際、一部の取締役会議長は、自らの企業は現状、ある意味で慢性的なクライシスマネジメントのもとで、事業を展開していると述べている。

しかし、危機的な状況下における事業運営には、メリットも存在する。心強いことに、取締役会議長の多くは、プレッシャーが強いられる中、デジタルテクノロジーを活用し、適切に対処し、受け入れる方法の多くを学んでいる。クライシスを脱した後、企業が旧態依然とした状態に立ち返ることへの懸念から、多くの取締役会議長が、日常のビジネスプロセスの一環として機動的かつスピーディーな発想や行動を取り入れるべく尽力している。

取締役会議長がリーダーシップを発揮する方法

取締役会運営の機動性を向上するにあたり取締役会議長からは、会議の時間を短縮する一方でその頻度を増やし、各自のスケジュールに合わせてオンラ

インでも会議に参加できるようにする、という意見が聞かれた。また、CEOとのコミュニケーションの回数と頻度を増やし、経営陣との連携を強化している。インドに拠点を置くある企業の取締役会議長は、今後、小規模な課題については、オンライン会議の頻度を増やすことで解決に努めていく意向を示している。また、取締役会議長は、例えば、シナリオ・プランニングに関する議論を主導するなど、将来の不確実性に対して取締役会や企業が適切に備えることが重要であるとしている。

パンデミック下において事業継続に成功した企業は、ビジネスモデルの再構築に向けた積極的な取り組みを実施し、DXを推進させた。また、数年前にデジタル化に向けて動き出した企業は、よりスムーズなDX展開が可能となった。東アフリカで活動するある取締役会議長は、「パンデミックが発生する約2年前に予測分析に投資したことが功を奏した」と述べている。

- **より踏み込んだ取り組みが重要。**多くの取締役会議長は、クライシス発生時には、企業活動への関与を強めざるを得ないことを認識している。ニュージーランドに拠点を置く企業のある取締役会議長は、パンデミックの最中、取締役会と経営陣との連携を強化し、経営状況について現場からの最新の情報を定期的に提供するように求めたと述べている。これは、双方にとって有益なことである。取締役会は、より多くの最新情報を監督や意思決定に役立てることができ、経営陣は、経験豊かな意見を取り入れることで、お互いの役割機能を高めることができる。ある英国企業の取締役会議長は、「経営陣の肩には大きなプレッシャーがかかっていた」とし、「経営陣にとって、危機的状況に陥った際に相談できる相手がいることは、非常に有意義なものとなった」と述べている。

- **意思決定の「委譲」。**逆説的な言い方をすれば、クライシス発生時には、より実践的なリーダーシップが求められる一方で、取締役会議長や経営陣は、現場での意思決定を阻害しないように細心の注意を払わなければならない。特に、複数の国や地域にまたがり事業を展開している企業では、この点を強く認識する必要がある。オーストラリアに拠点を置くある多国籍企業は、緊急事態への対応において、指示を待って行動するのではなく、現場の責任者に「直ちに行動を起こす」よう促していた。しかし、リーダーシップの分散化にはリスクも伴うと、オランダのある企業の取締役会議長は指摘する。「2020年1月、私は単純に共通の課題に直面すれば、全員が一体となると考えていたが、予想に反して大きな分裂を招いてしまった」と、同氏は指摘する。このように、取締役会議長やCEOは、より現場に即した意思決定をいつ、どのように行うか、適切なリーダーシップと柔軟性の両立を図りながら、慎重に判断することが求められる。
- **人材を最優先に。**業種や企業規模にかかわらず、多くの取締役会議長はパンデミックによって、職場の安全性、メンタルヘルス、企業文化などの課題についてより真剣に検討するようになった、と述べている。南アフリカに拠点を置くある企業の取締役会議長は、「パンデミック以前は、従業員が健康であることを当然のことと受け止めていた」とした一方、「しかし、コロナ禍において、これらの問題が取締役会場で取り上げられるようになった」と述べた。ある米国企業の取締役会議長は、「この1年で学んだことの一つとして、人々の境遇に対する思いやりの大切さがある」と指摘した。一部の取締役会議長は、従業員や顧客とのオンライン上の対話に参加し、懸念事項を把握し、経営陣が自社の対応策を説明することに努めた。今回の教訓が、より思いやりのあ

「我々は、意図的に、世間で言われているよりもはるかにネガティブな内容を想定してシナリオを作成しました。危機的状況が予想以上に長引いた場合の影響についても視野に入れておきたかったです。」

— オランダに拠点を置く企業のある取締役会議長

るリーダーシップの発揮につながり、将来に向けて人間的な面での責任を果たすことにつながるという点では、ほぼすべての取締役会議長が一致している。

- **不測の事態への備えによるレジリエンスの強化。**取締役会議長の中心的な役割は、企業が不測の事態に備え、より強靱な企業として成長するための支援をすることである、という意見で回答者は一致した。多くの取締役会議長が、シナリオ・プランニングを推進し、目まぐるしく変化するさまざまな課題への対応を検証し、キャッシュフローやレジリエンスなどの課題について検討している、と述べている。オランダに拠点を置く企業のある取締役会議長は、「我々は、意図的に、世間で言われているよりもはるかにネガティブな内容を想定してシナリオを作成した」と回想し、「危機的状況が予想以上に長引いた場合の影響についても視野に入れておきたかった」と述べている。また、当然のことながら、取締役会議長や取締役は、企業活動上の危機を乗り越えた自らの過去の経験を、貴重な教訓として生かすことができる。

デジタルテクノロジーを活用した 機動的な取締役会運営

取 締役会をどのように、いつ、どこで開催するかという「取締役会の運営方法」は、変革の時を迎えている。次世代の取締役会議長は、価値ある企業としての責務を果たすことを基本としながら、より機を捉えて柔軟に取締役会を運営するという、新たな視点と伝統的な視点のバランスを取ることが重要になる。

また、取締役会議長は、自らが率いる企業と同様、パンデミックに即座に対応し、取締役会をオンラインで開催するようになった。急速に学ぶことで、取締役会議長の多くは、取締役会が以前より機動的になり、時間が短縮され、回数が増え、より集中したものになり、結果としてエンゲージメントの向上につながったことを実感している。また、取締役会がオンラインで開催されるようになったことで、参加者の柔軟性が増し、移動の手間が省けたため、一日の時間的余裕が生まれ、スケジュール管理が容易になったと指摘する意見もあった。今日では、緊急性の高い事項を検討するために、急遽、取締役会を招集するケースも少なくない。

しかし、多くの取締役会議長や取締役は、対面でのコミュニケーションがもつ重要なポイントを見落としている。リモート会議では、その場の空気感を読み、非言語的なコミュニケーションを察知することが困難であるとの指摘があった。また、より踏み込んだ議論が不足している、とする意見も聞かれた。このように、取締役会議長は取締役が会議に臨む際、高い集中力をもってその内容に耳を傾けられるよう、より一層努める必要がある。ある日本企業の取締役会議長は、「社外取締役はさまざまな視点をもって取締役会に臨むため、取締役会議長として、各取締役

の意見をまとめ、議論の時間配分を管理し、問題を見逃さないように俯瞰的に進行することが、より重要になると考えている」と述べている。

「社外取締役はさまざまな視点をもって取締役会に臨むため、取締役会議長として、各取締役の意見をまとめ、議論の時間配分を管理し、問題を見逃さないように俯瞰的に進行することが、より重要になると考えています。」

— 日本企業の取締役会議長

対面式の会議が再開されたとはいえ、オンライン会議には利点があり、今後も継続していくものと思われる。取締役会議長は、どのような状況下でどちらが効果的かを判断し、取締役会を円滑に運営していく必要がある。

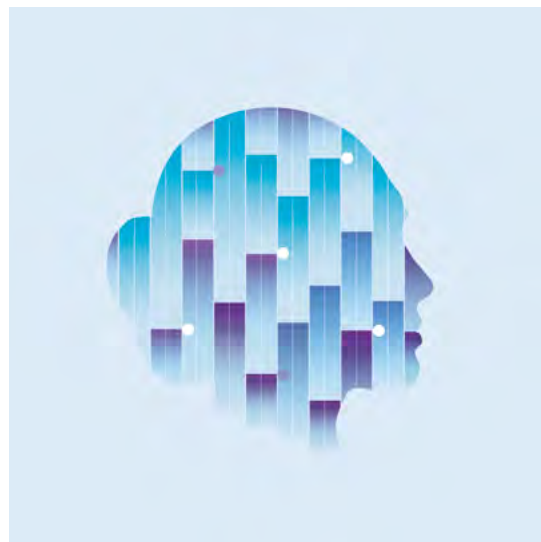
取締役会議長がリーダーシップを発揮する方法

多くの取締役会議長は、オンライン会議と対面式会議の併用により、それぞれの有効性を活用することに期待している。例えば、進捗状況、財務報告、リスクの把握など、取締役会における継続的な課題について検討する際には、オンライン会議を活用することが考えられる。

一方、対面式の会議では、事業戦略、気候変動、テクノロジーなど企業の方向性に関わるテーマをはじめ、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンなど従業員に関する重要事項、および役員報酬について検討するケースが多い。取締役会や委員会における会議運営を可能な限り効率的に進めるため、取締役会議長は、事前配布資料やその他の資料を活用し、各議案の効率化に取り組んでいる。どのような運営になるかは別として、取締役会議長は以下の事項を踏まえる必要があるとの意見で一致した。

- **議題の内容を吟味する。**取締役会議長は、経営陣から渡された事前資料やその他の資料の内容について、十分に検討を重ねている。ある取締役会議長は、以前在籍した取締役会では、経営陣が「取締役会に報告すべき内容以外は用意しなかった」と回想している。しかし、その一方で、多くの取締役会議長が、情報過多を防ぐための努力も必要だと述べている。例えば、不必要に詳細な内容を記載することなく、簡潔に重要な情報を伝える資料を作成する必要がある、と多くの取締役会議長は指摘する。東アフリカのある取締役会議長は、「我々は、450ページもある資料を100ページ以下にまとめることができたが、これからが本番だ」と述べた。
- **バランスと統率力を育む。**コンセンサスを形成し信頼関係を構築するために、取締役会が敬意を持って運営されるよう努めなければならない、という点で取締役会議長の意見は一致している。中には、働きかけが必要な取締役も存在する。あるカナダの企業の取締役会議長は、「他の取締役に比べて、積極的に発言する取締役もいる」としながら、「しかし、控えめな取締役の意見にも耳を傾ける必要がある。なぜなら、そのような取締役は、異なる視点をもたらしてくれるからだ」と述べた。声高に主張しない取締役の意見を引き出す方法の一つとして、その責任をより一層高めることが挙げられる。ある米国企業の取締役会議長は、「取締役会の場で思うように自分の意見を主張できない取締役がいる場合、その人物を何らかの委員会の委員長に任命するのが最善といえる。そうすれば、自らの責任を自覚し、より積極的に意見を表明するようになる」と述べている。

- **コンセンサスを形成する。**対面式であれ、オンライン形式であれ、取締役会を効果的に機能させるために、取締役会議長が果たすべき最も重要な資質の一つが、コンセンサスを形成することである。しかし、コンセンサスの形成とは、すべての議題について普遍的な形で意見の一致を見ることではなく、各取締役が率直に意見を述べ、信頼関係に基づいてともに取り組むことを意味するという点を、多くの取締役会議長は強く指摘している。ある米国企業の取締役会議長は、「我々はともに理解し合い、取締役会としての連帯感を持たなければならない」と指摘し、「なぜなら、ガバナンスの問題については、(つまるところ)意思決定は取締役会としての判断に基づくものであり、取締役会議長の一存で決められるものではないからだ」と述べた。ベルギーのある企業の取締役会議長は、「議論の後、監督役会(Supervisory board)は意見を集約し、外部に発信する必要がある」とも述べている。



- **各委員会を効果的に活用する。**技術的な問題や専門的な問題を取り扱う各委員会を設置することで、取締役会があまりに細かな問題に振り回されることを防ぐことができると、取締役会議長は口をそろえる。例えば、イタリアの取締役会議長は、委員会が役員報酬を含む規制やガバナンスのテーマについて議論し、検討を行っているとして述べている。中国の取締役会議長も、ガバナンスや人材確保などの領域において、委員会が果たす役割が高まるものと期待している。インドに拠点を置くある組織の取締役会議長は、DXに

関する諮問委員会を設立したと述べている。今日の取締役会や取締役会議長が直面するさまざまな課題を考慮すると、委員会や取締役会の諮問機関の役割は、今後も増加の一途をたどるものと予想される。同時に、ベルギーのある取締役会議長は、委員会の急増によるリスクも指摘している。委員会に委ねる内容が膨大化した場合、取締役会として重要な問題を十分に把握することが困難になる可能性がある。「(取締役会の諮問機関として) ESG委員会を設置していない理由は、重要なテーマを確実に取締役会の検討事項として位置付けるため」と、ある取締役会議長は述べている。また、他の解決策も見受けられる。例えば、希望すればすべての取締役が委員会に出席できる体制をとっている取締役会も少なくない。

- **取締役会の結束を固め、安定した運営を実現する。**取締役会議長の役割は、取締役会が結束し、優秀な個人の集団から成熟したチームへと飛躍する助けとなることである。その方法には、対面式またはオンライン形式の懇親会を催すことが含まれる、と多くの取締役会議長は述べている。パンデミック以降、「Zoomを使って開催されるオンラインでの懇親会」という概念が取締役に定着した。特に、新任の取締役を歓迎するための充実した受け入れ体制の構築は、組織の結束を高め、安定した運営を実現するために必要不可欠であるとの点で、多くの取締役会議長の意見は一致している。また、各地の取締役会議長は、取締役会の外部評価を尊重する姿勢を示した。例えば、南アフリカのある取締役会議長は、こうした評価によって、個々の取締役の強みが明らかになると同時に、不十分な人材を交代させる機会も生まれると述べている。また、取締役会に対する継続的な研修の機会も重要であり、業界に大きな影響を与える可能性のある新たなテーマなど、特定のニーズや目標的を絞った内容構成とする必要がある。そして、このような研修プログラムを立ち上げる前に、取締役会議長は「委員会と取締役会の間で、どのような知識上のギャップがあるのか」を把握する必要がある。また、「リバーズ・メンタリング(若手社員が上司や先輩社員に意見や助言を伝える人材育成方法のこと)」プログラムを通じて、若い世代の意見に耳を傾けることのメリットについても、多くの取締役会議長から指摘があった。

- **ダイバーシティ&インクルージョンをガバナンスの必須要件とする。**取締役会議長からは、既存の取締役とは異なる視点をもたらす新たな人材を育成することの重要性を指摘する声が相次いだ。デモグラフィ型(性別や国籍など属性による)の多様性が重要であることに変わりはないが、同時にタスク型(考え方や経験・知識の面での)多様性も重要である。中国の取締役会議長は、「戦略策定や意思決定への新たな視点を取り込むこと」が重要であると指摘した。ある米国企業の実業取締役会議長は、「多様性のための多様性にとどまっていはいけない。企業の戦略的な方向性や、そのために求められるスキルセットのあり方について、より長期的な視点から検討する必要がある」と述べている。また、取締役会は、単に多様性を追求するだけでなく、誰もが積極的に意見を述べ、自らの視点と知見を共有できるような包括的な場であることが重要である。

- **取締役会および組織全体における人材の育成。**これは、取締役会および組織全体において、次世代の人材を育成するために取締役会議長が果たすべき役割とは何かという重要な問いにつながる。テクノロジーの進歩により、人材獲得へのハードルはある程度緩和されたものの、多くの取締役会議長が、昨年の「大量離職」と関連付けて、人材獲得競争の激化を指摘している⁴。この点に関して、取締役会議長は、優秀な人材を企業に入社してもらう(取締役として、あるいはそれより低い役職として)ための経営陣の方針を定める上で重要な役割を果たすことができる。「また、人材に関しても、自社におけるこれからの働き方とはどのようなものか、特に今、人材獲得競争が激化している中で、最高の人材をどのように採用し、定着させるか、という点についてこれまでとは全く異なるアプローチが求められている」と、ある米国企業の実業取締役会議長は述べている。このような状況では、若い世代への働きかけが特に重要な意味を持つ。

次世代の取締役会議長への アドバイス

取 締役会議長として、実効性のある役割を果たすことは、決して容易ではない。しかし、取締役会議長に求められるリーダーシップや統率力は、かつてないほど高まっている。オランダに拠点を置くある企業の取締役会議長は、「監督、推進、相談役の3つの役割をバランスよくこなすことが重要な課題である」と語っている。状況によっては、これらの役割をすべて果たす必要があるため、「コミュニケーション能力を高める必要がある」と、同取締役会議長はアドバイスしている。

取締役会議長は、世間、メディア、投資家、顧客、サプライヤー、従業員、そしてもちろん規制当局から、以前よりもはるかに多くの説明責任を求められている。今日の取締役会議長は、時に相反する選択肢の狭間で、微妙な舵取りを求められる場合がある。踏み込みすぎずに長期的な戦略の方向性を示し、議論と多様な意見を奨励しながら取締役会を運営し、経営陣をサポートすると同時にその前提に疑問を投げかけ、要求事項に翻弄されることなく幅広いステークホルダーとの信頼関係を構築する必要がある。

ある日本企業の取締役会議長は、「短期的な利益を考慮するのは当然だが、持続可能な企業であるためには、より長期的な視点で取締役会を運営することが重要である」と指摘した。また、英国企業の取締役会議長は、「あらゆるステークホルダーと良好な関係を築き、困難な局面でも問題について意見を交わせるよう努めることが重要だ」とアドバイスしている。

本調査に回答した取締役会議長の知見を集約した以下のアドバイスが、次世代の取締役会議長のあり方を示す指針となると確信している。

取締役会議長としての8つの心得

1. **信頼関係を構築する。** 取締役会、経営陣、ステークホルダー、そして特にCEOとの絆を構築すると同時に、思考の独立性を維持する。

- **取締役会議長からのアドバイス（ベルギー）：**
「取締役会議長とCEOの関係を適切に機能させる必要があります。それがあって初めて付加価値を実現できるのです。」

2. **長期的な視野で優先順位をつける。** 小さなことに一喜一憂する必要はない。本当に重要なことは何かを理解し、それに集中することが重要である。

- **取締役会議長からのアドバイス（イタリア）：**
「経営陣は一部のステークホルダーの顔色や短期的な視点にとらわれがちですが、取締役会議長や取締役会は視野を広げるとともに、長期的なビジョンの策定に努める必要があります。」

3. **事業内容を理解する。** 事業内容、運営状況、人材、競争環境、企業文化など、多岐にわたる側面について理解を深める必要がある。

取締役会議長を目指す上で必要な5つの心得

1. **過剰にコミットしないよう注意する。**取締役会議長としての務めを考慮し、どの程度の社数の役員を兼務して引き受けるか真剣に考える。

- **取締役会議長からのアドバイス (ドイツ)：**「この責任を真剣に遂行するために伴う時間的、身体的負担を過小評価してはいけません。」

2. **現実的であること。**取締役会議長は名誉ある役職であると同時に、大きな責任を伴うものである。精一杯取り組む覚悟が必要である。

- **取締役会議長からのアドバイス (アイルランド)：**「一般に考えられているよりずっと大変な仕事です。特に最初のうちは、身を粉にして取り組む姿勢が求められるのです。」

3. **キャリアを構築する。**取締役会議長の多くは、指導的役割を担う前に、すでに他の取締役会の役員を務めた経験を有している。

- **取締役会議長からのアドバイス (東アフリカ)：**「他の経験豊かな取締役や取締役会議長の意見に耳を傾け、いかにしてその役割を果たすかを実際に観察することが、私にとっての最良の学習方法でした。」

4. **CEOから取締役会議長への転身を適切に進める。**CEOから取締役会議長に転身する場合、特に初めて取締役会議長を務める場合は、意識の切り替えが大きな課題となる可能性がある。特に、同一企業内でCEOから取締役会議長に就任するという稀な状況においては、この点に注意する必要がある。

- **取締役会議長からのアドバイス (東アフリカ)：**「経営陣の一員であり続けたいと希望しながら非執行の取締役会議長に任命された場合は、この問題に直面することになります。」

5. **メンターを見つける。**取締役会議長は、互いに支え合うことをいとわないものである。自信を持って初めての取締役会議長職に臨めるよう、既に困難な局面を乗り越えた経験のある人物を見つけることが重要である。

- **取締役会議長からのアドバイス (米国)：**「あらゆる経験を重ねてきた人物を見つけましょう。CEO経験者、取締役会議長経験者。そして、彼らから、上手くいったこと、あるいは失敗したことを教えてもらいましょう。」

レポート概要

本レポートは、Deloitteの次世代ビジネスリーダー支援策の一環として、Deloitte Global Boardroom Programにおいて、世界16カ国で実施した「次世代の取締役会議長」の調査結果をまとめたものである⁵。本レポートは、世界有数の大企業、上場企業、非上場企業、多数の大手同族企業の300人を上回る取締役会議長の見解を集約したものである。本調査は、過去数年にわたり、インタビュー、グループディスカッション、調査を通じて実施されたものである。

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のパンデミック最中の取締役会議長の役割を反映した内容のコメントも含まれているものの、主に経営戦略の一環としての取締役会議長の役割に焦点を当てた内容となっている。本レポートを通じて、読者は、豊富な経験やアイデアを持つ優れた取締役会議長から多くを学ぶ機会を得ることができるだろう。

文末脚注

1. OECD, OECD Corporate Governance Factbook 2021, 2021.
2. Deloitte, *Stepping in: The board's role in crisis management*, September 2019.
3. Ibid.
4. Steven Hatfield et al, "From Great Resignation to Great Reimagination," Deloitte Global, accessed August 16, 2022.
5. Countries represented: Australia, Belgium, Canada, China, East Africa (Kenya and Uganda), Germany, India, Ireland, Italy, Japan, New Zealand, the Netherlands, South Africa, the United Kingdom; and the United States.

謝辞

Deloitte Global Boardroom Programは、本プロジェクトに参加いただいた世界中のBoardroom Programと、ご協力いただいた多くの取締役会議長の皆様に感謝いたします。また、デザイナーの**Kevin Weier**、編集部であるDeloitte Insightsの**Hannah Bachman**と**Karen Edelman**に特別な謝意を表します。

著者について

Yasmine Chahed | ychahed@deloitte.co.uk

世界有数の大学での学術研究および教育における高度な分析力と実践的な経験を活かし、企業報告、ガバナンス、監査、企業のサステナビリティとESGに関する、高い影響力を持つ戦略的イニシアティブ、技術政策、専門家的知見を提供する独立系シニアアドバイザー兼リサーチコンサルタント。

Jo Iwasaki | Jo.iwasaki@deloitte.fi

Global Boardroom Programのリサーチリーダー。専門はコーポレート・ガバナンスとリスク関連トピック。

Dan Konigsburg | dkonigsburg@deloitte.com

デロイト トウシュートーマツ リミテッドのシニアマネージングディレクター。60カ国の取締役会および監査委員会と連携するDeloitte Global Boardroom Programの運営責任者。国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク (ICGN) の理事、およびOECD経済産業諮問委員会のコーポレート・ガバナンス小委員会議長を兼任。

William Touche | wtouche@deloitte.co.uk

Deloitte UKのシニアパートナー兼取締役会副議長。Deloitte Academyを主宰し、Deloitte Global Boardroom Programの創設に寄与。

問い合わせ先

Global boardroom program

Dan Konigsburg

Senior managing director | Global Boardroom Program | Deloitte Global
+1 212 492 4691 | dkonigsburg@deloitte.com

William Touche

London senior partner and vice chair | Deloitte UK
+44 (0) 20 7007 3352 | wtouche@deloitte.co.uk

AUSTRALIA

Chair program leader

Tom Imbesi | timbesi@deloitte.com.au

Boardroom program leader

Joanne Gorton | jogorton@deloitte.com.au

BELGIUM

Chair program leader

Nikolaas Tahon | ntahon@deloitte.com

Boardroom program leader

Rik Neckebroeck | rneckebroeck@deloitte.com

BRAZIL

Chair program leader

Eduardo Oliveira | eoliveira@deloitte.com

Boardroom program leader

Ronaldo Fragoso | rfragoso@deloitte.com

CANADA

Chair program leader

Duncan Sinclair | dlsinclair@deloitte.ca

Boardroom program leader

Jonathan Goodman | jwgoodman@deloitte.ca

CHINA

Chair program leader

Vivian Jiang | vivjiang@deloitte.com.cn

Boardroom program leader

David Wu | davidwjwu@deloitte.com.cn

DENMARK

Chair program leader

Gustav Jeppesen | gjeppesen@deloitte.dk

Boardroom program leader

Martin Faarborg | mfaarborg@deloitte.dk

EAST AFRICA

Chair program leader

Delia Ndlovu | delndlovu@deloitte.co.za

Boardroom program leader

Julie Nyang'aya | julnyangaya@deloitte.co.ke

FRANCE

Chair program leader

Frederic Moulin | frmoulin@deloitte.fr

Boardroom program leader

Ariane Bucaille | abucaille@deloitte.fr

Carol Lambert | clambert@deloitte.fi

GERMANY

Chair program leader

Volker Krug | vkrug@deloitte.de

Boardroom program leader

Arno Probst | aprobst@deloitte.de

INDIA

Chair program leader

Atul Dhawan | adhawan@deloitte.com

Boardroom program leader

Sachin Paranjape | saparanjape@deloitte.com

IRELAND

Chair program leader

Ciarán O'Brien | ciobrien@deloitte.ie

Boardroom program leader

Colm McDonnell | cmcdonnell@deloitte.ie

ITALY

Chair program leader

Gianmario Crescentino | gcrescentino@deloitte.it

Boardroom program leader

Diego Messina | dmessina@deloitte.it

JAPAN

Chair program leader

Haruko Nagayama | haruko.nagayama@tohatsu.co.jp

Boardroom program leader

Kazunori Matsumoto | kazunori.matsumoto@tohatsu.co.jp

KOREA

Chair program leader

Han Suk Kim | hansukim@deloitte.com

NETHERLANDS

Chair program leader

Hans van der Noordaa | hvandernoordaa@deloitte.nl

Boardroom program leader

Liesbeth Mol | emol@deloitte.nl

NEW ZEALAND

Chair program leader

Thomas Pippos | tpippos@deloitte.co.nz

SINGAPORE

Chair program leader

Philip Yuen | pyuen@deloitte.com

Boardroom program leader

Gek Choo Seah | gseah@deloitte.com

S-LATAM

Chair program leader

Jose Luis Rey | jrey@deloitte.com

Boardroom program leader

Daniel Aguinaga | daguinaga@deloittemx.com

SOUTH AFRICA

Chair program leader

Delia Ndlovu | delndlovu@deloitte.co.za

Boardroom program leader

Mark Victor | mvector@deloitte.co.za

SPAIN

Chair program leader

Marcelino Alonso Dobao | malonsodobao@s2g.deloitte.es

Boardroom program leader

Xavier Angrill | xangrill@deloitte.es

SWITZERLAND

Chair program leader

Reto Savoia | rsavoia@deloitte.ch

Boardroom program leader

Anna Celner | acelner@deloitte.ch

UNITED KINGDOM

Chair program leader

Kristy Newman | knewman@deloitte.co.uk

Boardroom program leader

William Touche | wtouche@deloitte.co.uk

UNITED STATES

Chair program leader

Janet Foutty | jfoutty@deloitte.com

Boardroom program leader

Carey Oven | coven@deloitte.com

日本語版問い合わせ先

永山 晴子 / Haruko Nagayama

デロイト トーマツ グループ

ボード議長

haruko.nagayama@tohmatsumsu.co.jp

松本 一則 / Kazunori Matsumoto

デロイト トーマツ グループ

クライアント & インダストリーリーダー

kazunori.matsumoto@tohmatsumsu.co.jp

山内 達夫 / Tatsuo Yamauchi

有限責任監査法人トーマツ

リスクアドバイザリー事業本部

パートナー

tatsuo.yamauchi@tohmatsumsu.co.jp

Deloitte.

Insights

www.deloitte.com/insightsにアクセスして、Deloitte Insightsの最新情報をチェックしてください。

 @DeloitteInsightをフォロー

Deloitte Insights のコントリビューター

編集部: Karen Edelman, Hannah Bachman, Aditi Gupta, Aishwarya Iyer

クリエイティブ担当: Kevin Weier, Rishwa Amarnath

読者開発: Nikita Garia

表紙デザイン: Jim Slatton, Natalie Pfaff

Deloitte Insights について

Deloitte Insights は、企業、公共機関、NGO に有益な知見を提供する独自の記事、レポート、定期刊行物を発行しています。プロフェッショナルサービス部門全体から得た調査結果や専門性、また学界やビジネス界から得たノウハウを活用し、経営陣および政府高官が関心を寄せる幅広いトピックについて議論を深めることを目的としています。

Deloitte Insights の著作権は、Deloitte Development LLC に帰属します。

本資料について

本資料は一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド、そのメンバーファーム、およびそれらの関係法人が、本資料をもって会計、経営、財務、投資、法務、税務、またはその他の専門的な助言またはサービスを提供するものではありません。本資料は、かかる専門的な助言やサービスを代替するものではなく、また、皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動の根拠として活用するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。

デロイト トウシュ トーマツ リミテッド、そのメンバーファーム、およびそれらの関係法人のいずれも、本資料に依拠した者が被ったいかなる損害についても、一切の責任を負わないものとします。

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万5千名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して “デロイト ネットワーク”) のひとつまたは複数指します。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における 100 を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約 9 割の企業や多数のプライベート (非公開) 企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 175 年余りの歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters” をバース (存在理由) として標榜するデロイトの約 345,000 名のプロフェッショナルの活動の詳細については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様の情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して “デロイト ネットワーク”) が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約 (明示・黙示を問いません) をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.