

2017年4月21日  
有限責任監査法人トーマツ

## News Release

本ニュースリリースは2017年1月24日にニューヨークで配信された内容を翻訳し、一部加筆したものです。

# デロイト グローバル『Directors' Alert 2017』 戦略、文化、イノベーションが取締役会の最優先事項 テクノロジー、透明性、取締役会の有効性、報酬も2017年の重要課題

有限責任監査法人トーマツ(東京都港区、包括代表 観恒平)は、デロイト グローバルによる『Directors' Alert 2017』の日本語版を発表しました。

デロイト グローバルはその最新のレポートにおいて、非業務執行取締役が不確実性に満ちた2017年の舵取りを進めるにあたって考慮する必要のある重要事項について分析しています。今回で8回目となる年刊の『Directors' Alert』では、「炎に立ち向かう勇気: ディスラプションを積極的に活用する」と題して、デロイトのグローバルネットワーク各地のリーダーの見解をまとめ、世界中の取締役各氏と対談し、取締役が2017年に直面すると考えられる主要な課題と、長期的な成功への障害を克服するために活用できる戦略を論じる特集をしています。

「取締役会に対する世間の目が厳しくなり、テクノロジーの変化が加速するにつれて、取締役会がどこまで責務を果たす態勢を整えているのかが重要な課題となっています。デロイトのDirectors' Alert 2017は、取締役がその組織において重要な問題提起を行うためのツールとして、今年1年間を通じて活用することのできる資料です」と、デロイト グローバル センター フォー コーポレートガバナンスのシニアマネージングディレクターである[ダン・コニグズバーグ](#)は述べています。

[レポートの詳細はこちらからご覧ください。](#)

### 不確実性に対する戦略

地政学的な出来事、テクノロジーにおけるディスラプション、サイバー攻撃リスクの高まりといったすべてのことが相まって、極めて予測困難なビジネス環境が形成されてきました。このような不確実性とディスラプションの時代を迎えて、戦略の策定と実行が今までになく重要となっています。

戦略を本当に差別化するもの、それは勇気(Courage)です。ビジネス戦略という領域に限定して言えば、それは、勇気ある対話を行い、勇気ある検討の口火を切り、勇気ある選択を行ってそれを実行する積極的な意欲です。取締役は、戦略に勇気を注ぎ込むことに挑まなければなりません。

### 文化を主導するのは取締役会

今日、改めて戦略を推進するうえで文化が与える影響の重要性が見直されています。本レポートでは、文化の重要性が端的に明らかになるのは、おそらく物事がうまくいかないときであると述べています。文化と戦略の不一

致は、戦略目標を達成する組織の能力を減じるだけでなく、戦略を完全に挫折させ、組織の評価を大きく損なうことがあるからです。

企業文化を後から反省するだけでは事足りません。組織のリーダーは、取締役会であれ、経営幹部であれ、組織の文化的なあり方や傾向を定め、模範を示して主導する必要があります。さらに、文化的な傾向を継続して見極め、それが基本戦略を支援するか阻害するかを判断する必要があります。

### イノベーションの担い手として

将来に備えて、組織はどのような外部要因がビジネス上のディスラプションにつながり、どのような内部要因がディスラプションへの対処の妨げとなっているかを理解しなければなりません。ディスラプションとイノベーションが組織の骨組みの一部となっていなければ、現在の環境で長期的な成功を維持することは非常に困難です。

「取締役会と経営陣は、自らのビジネスモデルや手法、プロセスに関して、たとえそれらがまだ結果を出し続けていたとしても、ディスラプションを引き起こす勇氣を持つ必要があります。取締役会がイノベーションに取り組んでおらず、組織がどのようにディスラプションへの舵をとり、取り組んでいるか、どのように新しいエコシステムを形成しているか、そしてどのようにオープンな人材市場を活用しているかについて質問していないとしたら、その組織は重要な機会を見逃しているかもしれません」と、デロイト グローバル センター フォー コーポレートガバナンスのマネジングディレクターであるマイケル・ラッセンは述べています。

取締役会が直面するその他の課題：

- **テクノロジー** – 今日ではある意味、あらゆる組織体がテクノロジー企業となる必要があるものの、テクノロジーは取締役会に複雑な課題をもたらすものでもあります。あらゆる組織が、企業の基幹系インフラの障害、サイバー攻撃、データベースの破損または単純な停電などによる、大規模なテクノロジー危機に見舞われる危険に晒されています。テクノロジー上の問題はその発生可能性が極めて高いことから、問題の発生時には速やかに正常な状態に回復できるよう、組織における復旧戦略と危機対応計画が必要で
- **透明性** – より透明性を高めるために、監査人による報告の強化を求める新しい国際監査基準が今年発効します。強化された報告書は、監査人と投資家、そしてコーポレートガバナンスについて責任を担う人たちとの間の意思疎通を改善することを目的としています。しかし、強化された報告書が、企業がすでに財務諸表、アニュアルレポート、およびその他の資料の中で開示している膨大な情報にさらに付け加わるものであることを考えると、利用者が開示事項のその他の部分を読まずに済ませるための近道として、監査報告書の中の監査上の主要な事項(KAM)に関する議論を参照するようになるとの懸念が生じています。
- **取締役会の有効性** – 株主、従業員、そして幅広いコミュニティは、取締役会がとりわけ「グループシンク」(集団浅慮)の姿勢を避けて、可能な限り最善の意思決定を下しているという確証を求めています。取締役会の有効性を形作る3つの要素は、取締役会の多様性(思考の多様性)、対話の構造(平等な発言)、およびリーダーシップ(堅実な思慮深い議論の誘発)です。
- **報酬** – 役員報酬は、社会・収入上の不平等を助長するものとして批判され、ある意味ではより大きな社会問題の兆候であるとも見られています。欧州、英国および米国では規制の厳格化が進んでおり、株主のみならず、メディアや立法者、一般社会からの役員報酬の慣行に対する厳しい監視と、その決定をめぐる論争は激しさを増す一方です。

「不確実性によって組織が困難な状況に立たされる可能性があります。本レポートでは、取締役会が7つの分野においてアプローチを改善し、さらに意思決定に自信を持てるようになる方法を見出しています」と、コニグスバーグは述べています。

<報道関係者からの問い合わせ先>

有限責任監査法人トーマツ

広報 新井

Tel: 03-6213-2050

Email: [audit-pr@tohmatu.co.jp](mailto:audit-pr@tohmatu.co.jp)

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(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 税理士法人および DT 弁護士法人を含む)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ビジネス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、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 9,400 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)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](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 245,000 名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitter もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数を含みます。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**