

Board Perspectives

ISSUE 191

2026年の取締役会議題の主要トピック

2020年代はすでに激動の10年であることが証明されています。私たちは予測できない世界に生きており、変化は急速かつ予期せぬ形で起こり、しばしば過去のパターンや構造、規範を打ち破るものとなっています。

取締役会にとって、破壊的な変化や情報過多、そしてオペレーショナル・リスクの深刻化により、「何に対して継続的な注意を払うべきか」を判断することが困難になっています。そのため、取締役会が費やす時間をどこに集中させるかを選択することは、取締役会の議長とCEOにとって戦略的な命題となり、効果的な取締役会議題の決定的な要因となっています。

以下に、取締役会が2026年の議題を策定する際に検討すべき15の主要トピックを提示します。これらはガバナンスや企業戦略における現在のトレンド、課題、機会を反映したもので、プロティビティが最近実施した「トップリスクと機会に関するエグゼクティブの視点調査¹」の結果に基づいています。トピックは「ガバナンス」、「戦略」、「オペレーション」の3つのカテゴリーに分類されています。これらのトピックはすべての企業に一律に適用されることを意図したりリストではありませんが、今日の環境において極めて関連性が高く、多くの取締役会がCEOや経営陣と戦略的な対話を行う価値があると考えています。

1 トップリスクと機会に関するエグゼクティブの視点調査、プロティビティおよびノースカロライナ州立大学のERMイニシアチブ、2025年12月: <https://www.protiviti.com/jp-jp/survey/executive-perspectives-top-risks-2026>

要約すると

- **ガバナンスの観点から**、取締役会は、CEOとの強固な信頼関係の構築、人工知能(AI)の倫理および監督体制の強化、AIリテラシーの向上、そして強固なリーダーシップ開発と後継者計画の確実な実行を重視すべきです。
- **戦略的な観点から**、取締役会は競争優位性を維持するために、不可欠なデジタルトランスフォーメーションやイノベーション主導の成長施策を優先するとともに、戦略の遂行を成功させるために求められる組織的なレジリエンス(強靱性)と適応性を優先すべきです。
- **オペレーションの観点から**、取締役会は経営陣と緊密に連携し、サイバーセキュリティ、データガバナンス、人材戦略、未来の働き方モデル、危機管理態勢、そして全社リスクマネジメント(ERM)の監督を強化すべきです。

ガバナンス

取締役会とCEOの関係およびパフォーマンス評価。 実効性の高い取締役会は、CEOおよび経営幹部との間で強力かつ率直な関係を維持しながら、取締役会の構成が変化する市場や組織戦略、ニーズに合致しているかを定期的に評価します。また、期待される成果に対する説明責任を確保するために、経営陣に対する監督や報酬制度の有効性に細心の注意を払います。透明性と建設的な対話を促進する開かれたコミュニケーションチャンネルは、取締役とCEOおよび経営陣との間の相互信頼を築くのに役立ちます。

AIの倫理とガバナンス。 2025年NACD(全米取締役協会)の上場企業取締役会実務・監督の調査によると、現在60%以上の取締役会が取締役会全体の議題の中でAIの監督に時間を割いています。しかし、多くの取締役会は、持続可能なガバナンス構造を通じて、それらの議論をいかにして実効性のあるアクションへと結びつけるかという点において、苦慮しています²。責任あるAIの導入を支援するために、取締役は経営陣と緊密に連携し、明確なガバナンスと倫理的ガイドライン、堅牢なデータ品質とプライバシー管理、そしてAI施策と戦略目標の整合を確立する必要があります。取締役会はステークホルダーとの関与を重視し、責任あるAI利用の文化を育み、人による監督、監査、測定指標およびテクノロジーツールによるAI導入の継続的な監視を期待すべきです。短期的には、テクノロジーの価値提案を検証し、十分なROI(投資対効果)を検証する「クイックウィン」の達成に重点を置くべきです。長期的

2 “2025 NACD Public Company Board Practices and Oversight Survey,” NACD, 2025: <https://www.nacdonline.org/all-governance/governance-resources/governance-surveys/surveys-benchmarking/2025-public-company-board-practices--oversight-survey/>

現在、60%を超える取締役会が、AIの監督のために取締役会全体の議題の中で時間を割くようになっています。しかし、多くの取締役会は、持続可能なガバナンス構造を通じて、それらの議論をいかにして実効性のあるアクションへと結びつけるかという点において、苦慮しています。

には、AI活用が拡大するにつれて、ステークホルダーの信頼を構築することに優先順位が移行します。これはサステナビリティと社会的責任、進化する規制基準、および定期的なリスク評価に焦点を当てることで達成されます。

AIリテラシーとテクノロジーの採用。取締役会メンバーは、AIやその他の新興テクノロジーに関する継続的な教育を優先し、デジタルトランスフォーメーションに関する議論や必要なセキュリティ強化において、効果的に参画し、助言できるようにする必要があります。取締役は、公式なトレーニングやワークショップ、さらにはテクノロジーリーダーとの直接的な対話を通じた支援を受けるべきです。また、継続的な成長を促進するために、ネットワーキング、ピアラーニング（相互学習）、個人学習の取り組みを追求することが奨励されるべきです。

リーダーシップ開発と後継計画。取締役会は、予測不能な時代に活躍できるリーダーを見出し、育成するために、戦略的かつ先見的なアプローチを取るべきです。優先事項には、アジリティ（機敏性）、レディネス（準備態勢）、多様性、およびイノベーションが含まれるべきです。取締役会は、継続的な学習の文化を育むことでリーダーシップ開発に投資し、効果的な後継者計画を促進し、持続可能な成長を推進する強固な経営陣の層（エグゼクティブベンチ）を構築すべきです。長期的なレジリエンスを確保するために、後継者計画は能動的に策定され、組織の戦略目標と整合している必要があります。

戦略的

利益成長のための変革とイノベーション。取締役会の優先事項に関する調査を調べると、イノベーションとデジタルトランスフォーメーションがリストの上位に挙げられるでしょう。昨今の変化のペースを考えれば、これは驚くべきことではありません。General Electricの元CEO Jack Welchが言ったように、「外部の変化の速度が内部の変化の速度を超えるなら、その組織の終わりは近い」。

競争力を強化し維持するために、取締役会は経営陣に対して、意図された成果に基づいた「変革とイノベーションの明確なビジョン」を求めるべきです。そのビジョンは、顧客中心主義、規律ある実行、先端テクノロジーのシステムおよびワークフローへの統合、そして強力なリーダーシップ、エンゲージメント、コラボレーションを優先すべきです。特に重要なのは、レガシーITシステムを近代化して、市場投入の速度を加速し、顧客体験を向上させ、業務効率を促進し、変革とイノベーションのビジョンに対応できるようにすることです。

取締役会は、リーダーシップ開発に投資し、継続的な学習の文化を育むことで、効果的な後継者計画（サクセッション・プランニング）を促進し、持続可能な成長を推進する強固な経営陣の層（エグゼクティブベンチ）を構築することが可能になります。

戦略の実行と組織のレジリエンス。「破壊的イノベーション」という言葉を広めた学者Clayton Christensenは、戦略の策定は固定的なイベントではなく、発展的なプロセスであると主張しました。この見解は、新しい市場参加者がゲームのルールを変え、ビジネスモデルが破壊され、顧客の嗜好が変化する中で、戦略計画が急速にその妥当性を失ってしまう今日の環境において、特に重要な意味を持ちます。メッセージは明確です。成功するためには、組織は予期せぬビジネス上の現実が発生した際に迅速に方向転換できるように、組織のレジリエンスを構築する必要があります。

不確実性に直面する中での「規律ある戦略の実行」も同様に重要です。取締役会は、進化する市場のダイナミクスに組織が適応できるよう、経営陣が戦略的、オペレーショナルおよび財務的な柔軟性を維持することを期待すべきです。取締役会向けのダッシュボードには、状況の変化や潜在的な混乱の早期警戒指標を含める必要があります。リアルタイムデータと部門横断的なコラボレーションは、トレンドを予測し、積極的な対応を促進する組織能力を向上させます。

経済的不確実性とシナリオプランニング。未来が予測不可能であるため、取締役は経営陣と協力して定期的に「もしも(What if)」のシナリオを評価し、代替戦略の実効性を検証し、予期せぬ事象への対応策を明確にする必要があります。ダイナミックなシナリオ分析を定期的な取締役会の戦略的議論に取り入れることで、リーダーはインフレ、金利、貿易政策、景気後退リスクなどの推移を監視し、経済の混乱を予測して、より迅速に戦略を再調整することができます。

地政学的リスクと規制の変化。地政学的な不安定さと規制の変化が長年のグローバル構造を揺るがしている今、取締役会は経営陣に対して、国際的に「どこで」「どのように」事業を展開するかという基本的な前提条件を見直すよう求めるべきです。取締役は、企業の成功に最も重要なグローバルでの秩序に関する前提を再評価するために経営陣と戦略的な対話を行い、必要に応じて政治的な不安定性や貿易摩擦、複雑な規制の変化に対応して戦略を調整するべきです。これらの議論には、政府との新しい協力の在り方も検討されるべきです。特に重要なのは、グローバルな事業拡大の意思決定を評価する際に、国や地域のリスクをROI評価に組み込むべきだということです。

レガシーITシステムは市場投入の速度を加速し、顧客体験を向上させ、業務効率を高め、変革とイノベーションのビジョンに対応できるように、近代化されるべきです。

サステナビリティの機会とリスク。2026年を迎えるにあたり、サステナビリティは価値を保護し、機会をつかむために、「リスクとリターンの管理」に焦点を当てた分野としてますます認識されています³。したがって、取締役は経営陣と協力し、サステナビリティの観点を戦略策定に統合して、エネルギーコスト削減、高付加価値資産のレジリエンス強化、規制リスクの効果的な管理、持続的な資本アクセス(資金調達能力)の確保など、測定可能な成果を導き出すべきです。例えば、AIの普及やデータセンターの拡大がエネルギーコスト、排出量、水の使用量、送電網の信頼性に与える影響を考慮する必要があります。サステナビリティの取り組みは、社会貢献ではなく、リスク低減、データの完全性および競争優位性の強化と結びつけるべきです。

オペレーショナル

サイバーセキュリティの監視。今日のデジタル世界は、高度に相互接続されたITネットワーク、クラウドプラットフォーム、サードパーティのエコシステムに大きく依存しており、その結果、サイバー犯罪者や国家主体の攻撃者が標的とする「アタックサーフェス(攻撃対象領域)」が常に拡大しています。経営陣の防御戦略を評価する際、取締役会は、強固なガバナンス、ネットワーク分離、堅牢なインシデント対応、定期的な従業員トレーニングおよび連携的な取り組みを含む多層的なアプローチを求めるべきです。取締役はまた、経営陣の継続的なモニタリングプロセスを可視化し、取締役会での議論が進化する脅威や規制環境に遅れをとらないようにする必要があります。

データガバナンスとプライバシー。取締役会は、データガバナンスとプライバシーの監督において重要な役割を果たすことができます。企業がデータを戦略的資産として管理しつつ、規制・倫理・実務上の要件を満たすことを支援できます。取締役は、品質、セキュリティ、責任ある利用、コンプライアンスに関する明確なオーナーシップとコントロールを備えた、データのライフサイクル全体にわたる「ガバナンスフレームワーク」について、経営陣に説明責任を負わせることで、組織の指針(トーン)を設定すべきです。また、サードパーティによるアクセスやデータ共有の取り決めにも細心の注意が必要です。

地政学的な不安定さと規制の変化が長年のグローバル構造を揺るがしている今、取締役会は経営陣に対して、国際的に「どこで」「どのように」事業を展開するかという基本的な前提条件を見直すよう求めるべきです。

3 “A Sustainability Shift In 2026? What Every CEO Should Know,” by Monica Sanders, Forbes, January 6, 2026: <https://www.forbes.com/sites/monicanders/2026/01/06/a-sustainability-shift-in-2026-what-every-ceo-should-know/>

人材の定着と競争力。今日の視点において、このトピックなしに取締役会の議題は完結しません。低い失業率、労働者の期待変化、そして重要なスキルにおける根深いギャップが続く中で、人材不足は依然として大きな問題です。取締役会での議論は、継続的な競争と変化する労働力のダイナミクス(世代間の違いやニーズ、嗜好の変化を含む)の中で、組織がどのように優秀な人材を獲得し維持できるかに焦点を当てるべきです。企業文化と従業員エンゲージメントをモニタリングするための「データドリブンなアプローチ」が不可欠です。

未来の働き方におけるイノベーション。この継続的な議論は、AIエージェントやその他の先端的なテクノロジーがビジネス全体に広がる中で、新しい働き方のモデル、自動化、柔軟性の必要性を強調しています。経営陣との議論は、従業員のアップスキリング、エンゲージメントの促進、適応力の奨励、オープンなコミュニケーション、インクルーシブなリーダーシップ、意思決定の透明性を通じて「信頼の構築」に焦点を当てるべきです。働き方の世界が進化するにつれて、多様なスキルセットと視点を活用するために、部門横断的なコラボレーションを促進する文化の重要性が増しています。

危機管理プロトコルと初動対応。すべての組織は、準備と態勢、対応と実行、レビューと復旧、を網羅する危機管理計画を維持するべきです。経営陣への助言において、取締役会は意思決定を導く明確な企業価値、危機対応計画の定期的なテスト、計画された対応を経営陣が実行する際のタイムリーな取締役会レベルでの可視性の確保、従業員と公共の安全の優先、そして効果的なステークホルダーコミュニケーション(特に初動対応)を重視するべきです。リーダーシップの欠如やレピュテーションの回復を必要とする危機的状況においては、取締役がそのプロセスにより深く関与する必要があるかもしれません。危機の終息後には、将来の備えを強化するための事後検証(ポストモテム)を行うことがベストプラクティスです。

全社的リスクの積極的管理。上記に挙げた戦略的およびオペレーショナルな議題は、ますます複雑化するリスク環境を反映しています。取締役会は全社的リスクをモニタリングするために、積極的でデータドリブンなアプローチを採用し、日常の意思決定の中にリスクの検討を組み込むよう経営陣に促すべきです。上述の通り、新たな脅威の早期に特定し、透明性をもって報告することはベストプラクティスであり、その脅威に対する組織のアジリティ(機敏さ)も同様に重要です。取締役は、経営陣と協力し、取締役会でのリスクに関する対話を、組織のリスクプロファイルが「どのように、そしてなぜ変化しているのか」に焦点を当てるべきです。高度な分析とシナリオプランニングを活用することで、不確実性に直面した際の意思決定をさらに強化することができます。

取締役は、品質、セキュリティ、責任ある利用、コンプライアンスに関する明確なオーナーシップとコントロールを備えた、データのライフサイクル全体にわたる「ガバナンスフレームワーク」について、経営陣に説明責任を負わせることで、組織の指針(トーン)を設定すべきです。また、サードパーティによるアクセスやデータ共有の取り決めに
も細心の注意が必要です。

重要なのは、取締役会を本当に重要なトピックに集中させることです。

今回の「取締役会の視点」では、ガバナンス、戦略、オペレーションの分野において、取締役会が検討すべき15の優先トピックを提示しました。それぞれの取締役会は、自社にとってどのトピックが最も重要か、また他に優先的な注意を払う分野があるかを判断する必要があります。提示したトピックが、2026年の議題を策定・評価する上で有益な出発点となることを願っています。多くの組織にとって、これらのトピックに注力することは、ますます激動し急速に変化する環境を取締役が乗り越え、組織の長期的な存在意義と業績を強化する助けとなります。

取締役は、経営陣と協力し、取締役会でのリスクに関する対話を、組織のリスクプロファイルが「どのように、そしてなぜ変化しているのか」に焦点を当てるべきです。高度な分析とシナリオプランニングを活用することで、不確実性に直面した際の意思決定をさらに強化することができます。

著者について



Frank Kurre

マネージングディレクタ、プロティビティ

Frank Kurreは、当社のクライアントおよびアカウントチームと協力し、プロティビティのグローバルな取締役会ガバナンス、CEOプログラム、およびアルムナイプログラムを主導しています。ニューヨークを拠点に、プロティビティのグローバルな深い関係を拡大することに注力し、プロティビティのCEOや他の上級リーダーとともに戦略的に重要なプロジェクトに取り組んでいます。



Jim DeLoach

マネージングディレクタ、プロティビティ

Jim DeLoachは、プロティビティの創設マネージングディレクタです。ヒューストンを拠点に、多くのガバナンストピックに関するコメントで広く知られています。

プロティビティについて

プロティビティは、クライアントがビジネスの変革や防護、また計画された事象や予期せぬ事象に対応できるように支援するグローバルコンサルティングファームです。25か国、90を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、テクノロジー、AI、データ、オペレーション、ファイナンス、法務、コンプライアンス、人材・組織、マーケティング、デジタル、リスク、内部監査の分野において、高い専門性とお客様ごとの確かなソリューションを提供しており、組織の変革の加速、リスクへの対応、最も重要な価値の保護を実現します。プロティビティは、2015年以來、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に継続して選出され、Fortune100の80%以上、Fortune500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、Robert Half Inc. (NYSE:RHI)の100%子会社です。