



未来の監査委員会委員長

変化を受け入れリーダーシップを鼓舞し、次世代のリーダーの力を引き出す



内容

1	はじめに	3	
2	新たなリスクの予測と対処	5	
3	技術エキスパートから戦略的リーダーへの進化	7	
4	継続的な学びと好奇心の醸成	9	
5	アジリティのための委員会プロセスの刷新	10	
6	明日の委員会を構成する	12	
7	まとめ	13	
8	連絡先	14	
			

はじめに

監査委員会委員長のグローバルな視点

市場は急速で絶え間ない変化の波を経験し続けていますが、組織は業界、地域、文化にまたがる要因の影響を受けています。新たなリスク、技術の進歩、そして変化する利害関係者からの変化する要求に伴い、監査委員会委員長は新たな局面を乗り越え、意図を持ってリードし続ける機敏さを保つことが求められます。

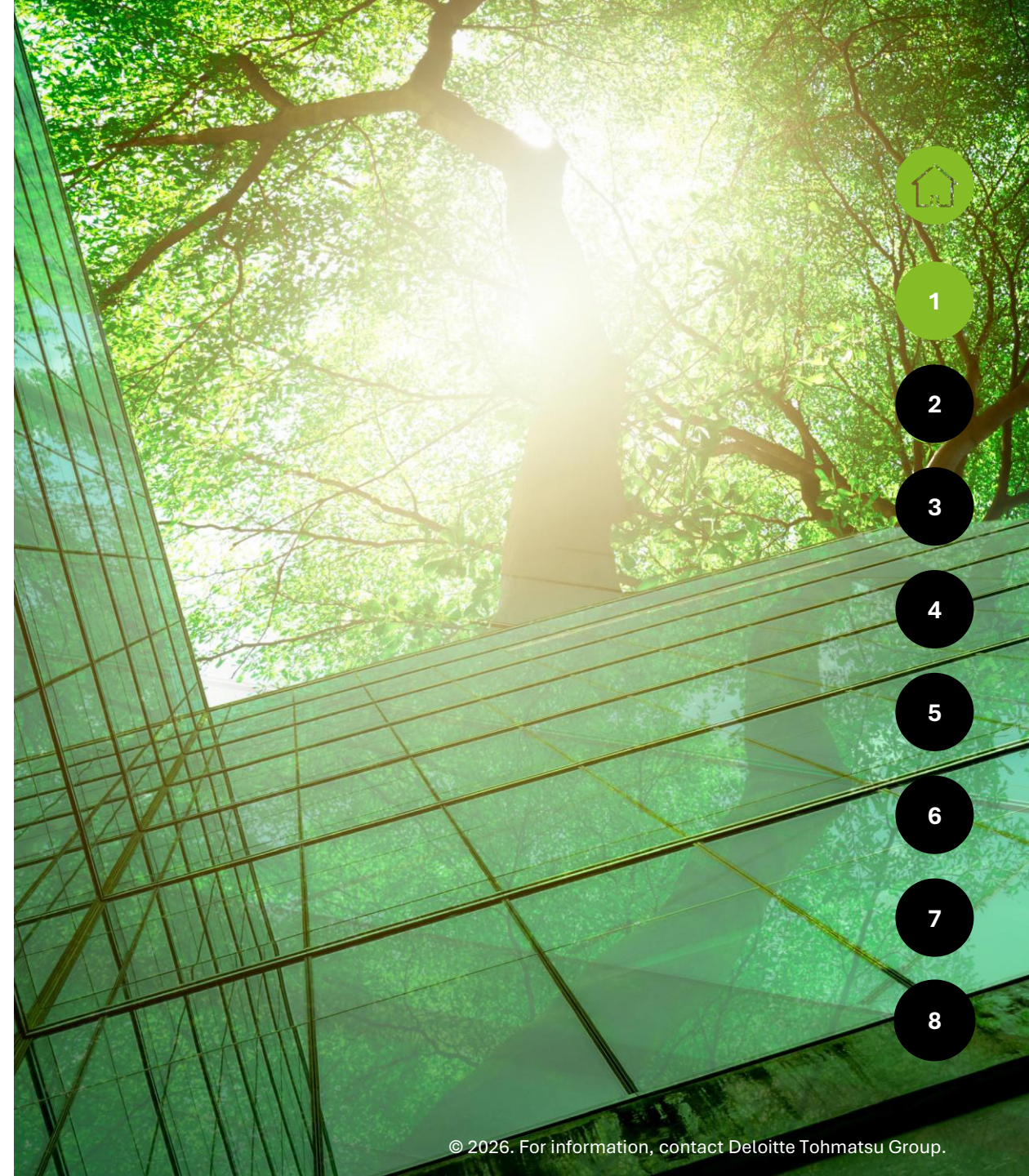
この進化を理解するために、南北アメリカ、アジア、ヨーロッパ、アフリカのグローバル企業を代表する約50名の監査委員会委員長にインタビューを行いました。この広範なアプローチは、さまざまな業界、セクター、文化の中で役割がどのように進化しているかを探ります。

これらの会話から明らかになったことは興味深いものでした。インタビューをした地域全体でガバナンスの慣行に顕著な一貫性が見られたのです。これは地域を問わず、企業やボードが、財務監督、リスクマネジメント、透明性に対するコミットメントを共有していることを示す心強い兆候です。この収束は前向きに捉えられる材料です。監査委員会のリーダーシップの基本原則が国境を越えており、世界中の組織が良いガバナンスの追求において団結していることを示唆しています。

同時に、インタビューでは重要な違いが明らかになりました。特にヨーロッパでは、規制の変化やステークホルダーの期待に後押しされ、サステナビリティ報告と統合が中心的なテーマとなっています。同様に、技術、特にAIの急速な進歩は、リスク監督や委員会の議題を再形成しており、監査委員会委員長はAI関連のリスクや機会を理解し、管理し、開示する必要性を強調しています。

これらの調査結果は、もとは米国で発表された後、世界中の視点を取り入れたものであり、監査委員会委員長の洞察に基づき、複雑さに対処し、変革を促進するための実践的なガイダンスを提供するものです。

また、当資料では“Audit Committee chair”を「監査委員会委員長」と翻訳しておりますが、日本における監査役会設置会社、指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社等の機関設計のうち特定の機関設計を指しているものではありません。



はじめに（続き）

監査委員会委員長のグローバルな視点

企業報告の監督、内部および外部監査、リスクと統制といった確立された責任に加え、監査委員会委員長は、監査委員会を効果的に導くために対処すべき5つの主要分野において増大する要求と課題に直面していることを報告しています。世界中の監査委員会委員長の視点を織り交ぜることで、これらの調査結果はリーダーが変革を予測し、レジリエンスを育み、変革の時代を導くために必要な洞察とツールを身につける手助けをすることを目的としています。これらの分野は監査委員会委員長が熟考すべき重要な問題を提起しています。

新たなリスクの予測と対処



今日の監査委員会委員長が、企業リスク、技術、サステナビリティ、ステークホルダーの監視の領域を乗り越えるには何が必要でしょうか？

技術エキスパートから戦略的リーダーへの進化



監査委員会委員長やメンバーが将来効果的に機能するために不可欠なスキル、経験、リーダーシップ資質は何でしょうか？

継続的な学びと好奇心の醸成



監査委員会委員長は、委員会全体で継続的な学習と知的好奇心の文化をどのように育むことができるのでしょうか？

アジリティのための委員会プロセスの刷新



委員長は、新たなリスクや進化する責任を監督する際の機敏性と効果を高めるために、監査委員会の構造やプロセスをどのように刷新できるでしょうか？

明日の委員会を構成する



将来の監査委員会に参加しようとする専門家は、ボードメンバーになる道のりを歩む際に何を念頭に置くべきでしょうか？



1

2

3

4

5

6

7

8

新たなリスクの予測と対処

99

統制機能を、これまで通りのやり方のままにしておくことはできません。これは、新たな機会とリスクを既存の議題項目と結びつけることです。

テクノロジーの役割は完全に変わりつつあります。古いプロセスをいくつか自動化することから、AIを使った統計に基づいてプロセスを変えたり、新しい方法で遂行することに進化しています。

ここ数年で監査委員会の役割が拡大したことに伴い、監査委員会委員長の役割も拡大しています。監査委員会の一部の委員長の見解では、委員長の役割はボードの中でも最も要求が高く影響力のある役職の一つに引き上げられています。

監査委員会委員長の役割はもはや財務報告や会計・監査基準の遵守に専念するだけでなく、企業の多方面かつ広範な分野にまで及びます。複雑化するリスク、拡大・進化する規制要件、そして変化するステークホルダーの期待が組み合わさり、監査委員会委員長に求められる範囲が拡大しています。

インタビューを受けた監査委員会委員長たちは、財務報告だけでなく、サイバーセキュリティ、データプライバシー、サステナビリティに関連する多様なリスクの監督も期待されており、「リスク監督に対する積極的かつ適応的なアプローチ」が必要だと述べました。特に人工知能（AI）の急速な進展の中で、技術リスクも重要な優先事項となっています。一部の委員長は、関税、サプライチェーン、地政学的変動に関するリスクについて監査委員会内で議論が増えていることを指摘しています。

ある委員長は「監査委員会は、かつては他のボード委員会に属していた、より広範なリスク監督責任を担っている」と述べました。別の委員長は「監査・リスク委員会に改名すべきだ」という意見もある」と述べました。

さらに、AIは報告とコミュニケーションの風景を一変させており、監査委員会は新たなリスクや管理を理解し、技術的・規制の変化に迅速に適応する課題に直面しています。ある監査委員会委員長は「AIはインターネットの登場に匹敵する大きな変化であり、新たな思考力と統制能力を要求している」と述べ、他の委員長は今後の技術に合わせ、統制を変化させて適応する必要があると述べました。

今後の監査委員会の議題を形成する可能性のあるトピック:

- AIリスクを特定して対処し、適切に軽減するための支援
- AI実装のベンダーとユースケースの承認
- 財務報告におけるAIの活用方法を理解し、AIに関する開示が財務諸表に含まれることを確認する
- 関連法域における新たなAI規制の影響を継続的に評価し、コンプライアンスを維持して変化に適応する

技術革新だけでなく、多くの地域では、サステナビリティ報告に関する規制が最近実施されています。最近のデロイト・グローバルの報告書は、企業サステナビリティ・レポート・ディレクティブ（CSRD）の200 Wabe 1の分析し、「ほとんどのレポート組織（報告者）は、CSRDによる義務化への移行が予想以上に厳しいものであることに気づき、堅牢なデータ管理システム、部門横断的な協力、そしてサステナビリティを中核事業運営に統合する文化的変革の必要性を強調している」と述べています。これらの企業報告への影響や、これらの絶えず進化する規制による潜在的な財務リスクを考慮すると、多くの監査委員会は今後もサステナビリティが監査委員会の議題に残る可能性が高く、監査委員会委員長はサステナビリティ専門家と密接に連携する必要があることに気づくであろう。



1

2

3

4

5

6

7

8

新たなリスクの予測と対処（続き）

監査委員会委員長の役割がリスクマネジメント、サステナビリティ、AIガバナンスなどより広範な責任に拡大する中、一部の委員長は、監督には財務や会計の領域以外の人材やプロセスにもますます注意を払う必要があると述べています。リスクと機会の観点から、これらの技術やレポートがどのように活用されているかについて、内部監査人および外部監査人との継続的な対話が必要です。さらに、規制の厳しい業界やセクターの監査委員会委員長は、それらの業界やセクター特有のリスクに対してさらに監督責任を負う可能性があります。この拡大された任務により、委員長は企業のリスクマネジメントにより深く関わり、他のボード委員会と協力して効果的な監督を行うことが求められています。リスク専門委員会や技術専門委員会を持たない組織では、監査委員会ひいてはその委員長が企業のリスクマネジメントや新たなリスクを監督することが多いです。

企業リスクの監督が多くの監査委員会に集中する中で、委員長は広範で進化するリスクの状況を巧みに管理し、委員会が現在および新たな脅威に対処するための経営陣のプロセスを監督する必要があります。インタビューを受けたある委員長は、「監査委員会はリスクに関して非常にダイナミックになる可能性がある」と感じており、将来的により積極的かつ戦略的な役割を果たすことを期待しています。そのためには、新たな課題の予測、関係や人材影響への積極的な管理、AIや量子コンピューティングの進歩への準備、シナリオプランニングと将来を見据えたリスク評価への注力が求められると述べています。これらのテーマの複雑化は、従来の会計や財務以外の分野でのスキルや経験に対する需要も高まっています。このため、監査委員会委員長は、委員会内に存在するスキルと経験を評価し、委員会内の能力を補完するために外部アドバイザーを関与させることが適切かどうかを判断する必要があります。

規制の変更や社会的監視の強化により、監査委員会委員よりも内部監査人および外部監査人、規制当局、主要株主と関わる頻度が高い監査委員会委員長の重要性がさらに高まっている地域も複数あります。一部の組織では、この役割は、四半期ごとの更新を提供するにとどまらず、外部および内部の監査機能とより積極的かつ継続的な対話を要求する形に進化しています。このように透明性と責任が高まるということは、監査の質、リスクの監督、非財務情報の開示に対する会社のアプローチを、しばしばプレッシャーのかかる状況で、明確かつ信頼できる形で説明できるように、委員長が準備をしておくべきことを意味します。

ある委員長が述べているように、監査委員会委員長が「常にオン」であるこの環境では、絶え間ない変化のスピードにより、リスクの状況が一時停止することがほとんどないダイナミックな環境を継続的に監視し関与するための警戒、適応力、機敏性が求められます。



1

2

3

4

5

6

7

8

技術エキスパートから戦略的リーダーへの進化

99

監査委員会委員長は、ボードでの戦略的な議論を理解し、それが現実化して管理が困難になる前に監査委員会に提起するために先見的でなければなりません。

監査委員会委員長の役割は、CFO、内部監査、リスク、コンプライアンスといった主要な統制機能の責任者にとって、真の相談役（スパーリングパートナー）となることです。

責任が拡大するにつれて、監査委員会委員長には財務報告や会計を超えたスキル、経験、リーダーシップの資質が必要になります。一定レベルの財務専門知識を持つことは、その役割にとって引き続き重要ですが、多くのインタビュー対象者は、委員長と委員会メンバーの双方にとって、より広範なビジネス洞察力を持つことの重要性を強調しました。

ほとんどの委員長は、事業運営、リスクマネジメント、技術、サイバーセキュリティなどの分野での経験に加え、特定の業界やセクター、グローバル環境の経験を持つメンバーがいることが委員会の利点であると述べています。しかし、専門家が委員会にいることは価値があるものの、すべてのトピックに専任の専門家がいない必要はないと、インタビュー対象者は概ね同意しました。その代わりに、ボードや監査委員会は、スキルと経験のバランスがとれた組合せを持つことに焦点を当て、必要に応じて外部の専門家を招聘すべきです。

今日、監査委員会に課せられている広範な責任を考えると、インタビューを受けた委員長は、委員会の有効性を支えるためには、強力なリーダーシップと組織力を発揮する必要があると述べました。委員長は、重要な分野に十分な注意を払

い、それに応じて時間を配分し、議題をどのように管理するかについて熟考する必要があると述べました。

監査委員会の有効性は、チームコラボレーションの文化とダイナミクスに大きく依存しており、複数の委員長は「すべては人次第だ」と認めています。監査委員会の委員長は、メンバーが参加し質問をすることに安心感を持てる包括的な文化を作ろうとしつつ、「機会とリスクのバランスの取れた説明を促し、透明性の文化を育む」べきだとますます感じています。また、各委員会メンバーと積極的に関わり、挑戦と強調の健全なバランスを保ち、メンバーが準備万端で議論や会議に参加できるよう支援することで、効果と効率性の両方が向上すると感じています。ある委員長は議論がもはや不可能になった後に問題を提起されるよりも、「私の目には、議論が会議中に行われることが非常に重要である」と述べました。そのため、委員長は会議の準備により多くの時間を費やすことが求められます。これは、単独で、そして経営陣との準備セッションで行われます。

インタビューを受けた監査委員会委員長は、委員長と委員会メンバーが成功するために示すべき具体的な能力や資質を挙げました。以下はその通りです。



知的敏捷性と適応力。

監査委員会委員長や委員は、不確実または慣れない環境でも効果的に機能する能力を有する事が望ましい。異なる業界を快適にナビゲートし、多様な情報源から情報を統合できる必要があります。単一のドメインに限定されることなく、ジェネラリストのマインドセットを持ち、さまざまなテーマで経営陣に挑戦できるだけの深みを持つ必要があります。



リーダーシップと対人スキル。

監査委員会は信頼を構築し、オープンで誠実な対話を促し、明確かつ説得力のある方法でコミュニケーションを行う能力を示すことが重要です。彼らは協調性と責任のバランスを取ることに注力し、必要に応じて効果的に厳しい質問を投げかけられるようにすべきです。委員会全体やボードとの率直な対話を可能にする建設的なトーンを設定し、効果的な監督を可能にするべきです。



1

2

3

4

5

6

7

8

技術エキスパートから戦略的リーダーへの進化（続き）



CFOとの信頼関係。監査委員会とCFOとの間にオープンかつ誠実な関係が、建設的に問題を解決するために不可欠です。複数の委員長は、CFOのメンターや「スパーリングパートナー」としての役割を述べ、コミュニケーションの強化や必要に応じてCFOの移行プロセスやオンボーディングプロセスをサポートすることを支援しました。現在CFOを務めているある委員長は、「挑戦の両側をより深く理解できるようになる」と述べ、CFOであることで「落とし穴やリーダーシップを理解しているため、監査委員会でどんな質問をすべきか分かる」と述べました。



数字、戦略、ボードの決定を結びつける能力。監査委員会は、企業戦略、財務、ボードの意思決定をつなぐ役割を果たします。委員長は「（戦略的な問題が）具体化する前に監査委員会に持ち込む」ために先見的であり、数字が「戦略と絡み合って」おり、資本配分などのボードの決定が長期的な財務的影響を考慮されていることを確認すべきです。「監査委員会委員長は手を挙げて、『この決定は5年後の貸借対照表に影響を与える可能性がある。我々はそのことを知っているのか？』と言わなければなりません。」後知恵から先見へのこの転換は、強力な内部統制、動的リスクマネジメント、早期警戒システム、そしてボードとの緊密な連携によって促進されており、これらは今日の監査委員会の重要な焦点となっています。



グローバル、産業、戦略的視点。監査委員会は自組織の枠を超えて、より広範なリスクの状況を理解するべきです。これには、国内外の規制や地政学的な動向、さらには自社業界や隣接セクターの動向を常に把握することも含まれます。委員会は外部からの視点を採用し、前提に異議を唱え、外部要因が組織にどのような影響を与えるかを検討すべきです。



多様なボードへの参加。複数のボードに参加することで、監査委員会メンバーの貢献度が高まるだけでなく、監査委員会を効果的に率いる自身の能力が高まる、と一部の委員長は述べました。また、無理をしすぎないことを警告し、この重要で拡大し続ける役割に積極的に取り組むために十分な時間を確保することの重要性を強調しています。



1

2

3

4

5

6

7

8

継続的な学びと好奇心の醸成

99

もし私のように生涯学習を信じているなら、それはあなたにとって最良のことだと思います。仕事をうまくやりたいなら、常に最新の情報を追いつけなければならないからです。

人工知能で電子がどのように動くかを理解する必要はありませんが、人工知能には何ができるか、どんなリスクがあるかの感覚を持つ必要があります。

監査委員会は、委員長だけでなく、急速に変化するリスク環境や規制当局、投資家、その他の関係者からの期待の高まりに直面する中で、より注目が集まっています。このような環境でスキルと批判的思考力を維持するためには、多くの委員長は、知的な好奇心、継続的な教育、継続的な学習の文化を受け入れることの重要性を強調しています。これは自分自身のためだけでなく、他の委員の期待としても重要です。

監査委員会の責任の進化と拡大に伴い、監査委員会メンバーの継続的な教育が極めて重要になっています。リスク環境が変化し続ける中で、監査委員会委員長は機敏で知的な好奇心を持ち、積極的に行動することが期待されており、今後の展開をよりよく予測し、新しい課題が議題に達する前に委員会が対処できるよう準備を整えることができます。

つまり、監査委員会のメンバーは既存の能力だけに頼ることは難しいでしょう。代わりに、知識を常に更新し、業界のトレンドに常に追いかけて、技術、規制、グローバルなビジネスダイナミクスなどのトピックについて学習する機会を積極的に探すことができます。委員長たちは、すべてのトピックを深く理解する必要はなく、それらがもたらすリスクを理解するには十分なレベルで必要だと述べました。好奇心を持ち続け、適切な質問をする能力が最も重要です。

ほとんどの地域で継続的な教育が明示的に義務付けられていないため、委員長たちは、メンバーに継続教育への参加を求めること、委員が修了した教育経験を追跡すること、および関連費用を負担することに関して、プラクティスが大きく



異なることを指摘しました。監査委員会委員長の中には、リーディングプラクティスとして監査委員会の教育をより正式に追跡することを支持している人もいます。

監査委員会委員長は、委員会内で継続的な学習と知的な好奇心の文化を確立する上で重要な役割を果たしています。彼らは継続的な教育へのコミットメントを示すことで、委員のための学習機会を計画し、ガバナンスプログラムに参加し、新たなトピックに関する専門的なトレーニングを求め、委員にも同様の取り組みを促すことで、雰囲気を作ることができます。ある委員長は「少なくとも半年に一度は、伝統的な教育セッションに参加します...ベンチに戻って最新の情報を得ることは何の害にもならないし、恥ずかしいことでもない」と述べました。別の委員長は「私たち全員、私も含めて、知識を絶えず更新しなければならない。ピラミッドの頂点に向かって高く登るほど、より多くの概念に集中し、それらを相互に関連付けなければならないからだ」と感じています。

学びを優先し、模範を示すことで、監査委員会委員長は委員会が好奇心を持ち、将来志向を持ち、ますます複雑でダイナミックな環境の中で強力な監督を提供できるよう支援します。



1

2

3

4

5

6

7

8

アジリティのための委員会プロセスの刷新

99

財務監督、技術、企業のリスクが絡み合う中で、従来の監査委員会の構造は時代遅れになりつつあります。新たな脅威や機会にリアルタイムで適応できる分野横断的で柔軟なチームへの移行が必要です。

委員会の構造とプロセスは、監査委員会への要求の変化によってますます試されています。リスク、コンプライアンス、監督の状況は急速に変化しており、技術革新、規制の複雑さ、リアルタイム情報の必要性などの要因が影響しています。その結果、監査委員会の伝統的な境界やプラクティスに疑問が投げかけられており、一部の監査委員会委員長の間では、既存の構造やプロセスが将来的に目的に適しているかどうか疑問を抱いています。これらの分野で議論される具体的なトピックには以下のようなものがあります：



会議のペース： 今後、監査委員会の構造はより機敏で迅速に対応する必要がありそうだと複数の委員長は述べています。リスクが出現し、急速に進展する可能性のある環境では、従来の四半期ごとの会議頻度はもはや十分でないかもしれません。緊急事項に対応するため、より頻繁で短時間の会議や臨時的セッションの必要性が高まっているかもしれません。リアルタイムの報告と特定のリスクの継続的な評価はますます重要になり、委員会はプロセスを適応させ、技術を活用して情報収集を続ける必要があります。



委員会の構成： ビジネスリーダー、規制当局、コーポレートガバナンスの専門家の中で、依然として重要な議論のテーマがあります。それは、サイバーセキュリティやAIなどの新たなリスクに対応するため、ボードや監査委員会に専門家を加えるべきかどうかです。

各組織は自らの事実や状況に基づいてこの質問に答えるべきですが、インタビューを受けた監査委員会委員長たちは、今日のボードにはビジネス自体の広い視点を体現する取締役が必要だと述べました。監査委員会に関しては、「財務会計以外の担当者で、ビジネス全体を理解している人材が必要だ」と言われています。ある委員長は「最良の質問は、特定の分野で必ずしも深い専門知識を持っていない人から来る」と述べました。



委員会との調整： 監査委員会と他の委員会との調整も重要な考慮事項となります。委員会の任務がますます重複し相互に結びつく中で、一部の組織は監査と他の委員会とのメンバーが重複し、任務を共有する他の委員会との統合を強化しています。

これにより、組織のリスクプロファイルを包括的に把握でき、新たなリスクがサイロ化されるのを防ぎます。しかし、これはまた、委員長の業務量と複雑さを増大させ、責任の重複や混乱を避けるために慎重な調整が必要となります。一部の組織では、複数の委員会にまたがるテーマに適切な注意を払うために合同会議やプレゼンテーションが用いられますが、適切に管理されなければ情報過多や非効率化につながることもあります。

委員会間の責任が変動する中で、統合と集中のバランスを取る責任は委員長にあり、各委員会が明確な説明責任を維持しつつ効果的な協力と情報共有を促進する役割を担います。一部の監査委員会委員長は、定期的にボード議長や他の議長と一対一でやり取りし、役割を明確にし、主要なトピックの整合性やカバー範囲を確認していると述べています。これは監査委員会に残る事項、別の委員会に割り当てられる事項、またはボードにエスカレーションされる事項を定義するのに役立ちます。



1

2

3

4

5

6

7

8

アジリティのための委員会プロセスの刷新（続き）



テクノロジーの活用: 一部の委員長は、AIのような新興技術が膨大な情報の優先順位付けや統合をより効率的に可能にし、監査委員会の運営を変革する可能性があると述べました。AIツールは、評価のカギとなる要素の見極め、エグゼクティブサマリー作成、文書化の改善、議事録作成などのプロセスの自動化を支援し、委員会が最も重要な課題に集中できるようにします。しかし、潜在的な利点は有望であるものの、機密保持やボードでAIを効果的かつ責任を持って活用する方法に関する疑問は残っており、インタビューを受けた委員長の誰もこの課題を完全に解決していません。



会議資料: 委員会の委員長は、資料の量と複雑さが増すにつれて、メンバーが重要な考慮事項を特定するのが難しくなることを認めています。徹底性と透明性は重要ですが、量や複雑さが最も重要なことを覆い隠してしまうことがあります。インタビュー対象者は、この課題に対処するために委員長として導入できるいくつかのガイドラインを示しました。

- ビジネス成果や新製品の発売など特定の分野については、マネジメントにビデオの事前視聴をしてもらうことを検討する
- 各報告書には、報告書の目的（情報提供、議論、承認）を明確に述べ、高レベルの概要を示す1ページの執行要約を義務付ける
- 事前読了資料とプレゼンテーション資料の区別について明確な指針を確立する
- 資料配布のスケジュールを設定し、委員が十分な時間を確保できるようにする
- 委員会の質問を予測し、委員会全体に提供される資料の質を向上させるために、事前に（時にはドラフト形式で）マネジメントと資料をプレビューする。

一部の監査委員会委員長は、資料の審査や削減策、効率化の提案のために法務顧問やアドバイザーを雇っています。さらに、AIが資料の生成や要約に役立つと考える人もいますが、その効果的な方法はまだ見つかっていません。

急速に変化する環境において、監査委員会の委員長は効果的な監督を支援するために、委員会の構造やプロセスを継続的に見直すことができます。積極的に機敏性を受け入れることで、監査委員会委員長が新たなリスクに先んじて対応し、ボードや組織により大きな価値をもたらす可能性があります。



1

2

3

4

5

6

7

8

明日の委員会を構成する

経験豊富な委員長からの洞察

次世代の監査委員会メンバーが旅を始めるにあたり、経験豊富な監査委員会委員長の知恵が、かけがえのない指針となります。

インタビューで、委員長たちは「将来の監査委員会メンバーが初めての役割を目指す人にどんなアドバイスをしますか？」と尋ねられました。彼らの言葉は以下の通りです。



適切な会社を選ぶ

価値観や目的が自分と合致する組織を探しましょう。



強固な関係を築く

CFO、ボード議長、外部監査人とのオープンで透明性が高いつながりを築きましょう。



重要なスキルを示す

ビジネスの洞察力、好奇心、そして自主的な考え方を示しましょう。たとえ従来の考え方に挑戦するような質問であっても、遠慮なく探求的な質問をしましょう。



生涯学習にコミットする

継続的な教育を受け入れ、新しいトレンドを把握しましょう。



責任を負う覚悟をしろ

役割に完全にコミットし、必要に応じて専門家の意見を借りましょう。



勤勉に行動しましょう

事前に利用可能なすべての会議資料を読み、深い議論に備えてください。



プロの判断を適用する

困難な状況で立ち上がる勇気を持ち、細部への注意とより広い戦略的視点のバランスを取りましょう。



この役割を楽しむ

監査委員会での活動は挑戦的でありながらやりがいもあります。意義のある議論に参加し、組織の未来を形作る手助けをする機会を活かしましょう。

監査委員会メンバーの役割は非常に重要です。経験豊富な委員長たちの足跡をたどり、将来のメンバーは組織が複雑さを乗り越え、変化を推進する手助けを続けることができます。



1

2

3

4

5

6

7

8

まとめ

監査委員会委員長の今後の道筋

組織が加速するリスク、規制の変化、技術革新が続く中で、監査委員会委員長は伝統と変革の交差点に立ち、ガバナンスの未来を形作る役割を担っています。

最初に、企業リスクの領域を乗り切るには何が必要かという問いがありました。委員長たちは、AIや一部の地域におけるサステナビリティを含む幅広いリスクに対して、積極的で警戒心を持ち、深く関与することの重要性を強調しました。委員長は混乱を予測し、委員会を機敏かつ先見の明を持って対応できるよう導くことが期待されています。

今、必須とされるスキル、経験、リーダーシップ資質は何でしょうか？ 事業運営の経験、リスクマネジメントの洞察、強い対人スキルに加え、委員長は信頼を育み、オープンな対話を促進する包括的な文化を築き、前提に挑戦し責任を推進すべきです。この焦点は監査委員会自体だけでなく、CFOやボード全体との関係にも及びます。

監査委員会委員長は、委員会全体で継続的な学習と知的好奇心の文化をどのように育むことができるのでしょうか？ 公式・非公式の教育に参加・奨励し、メンバーが質問や前提に挑戦できる環境を育むことが、このオープンな環境に寄与しています。

委員長はどのようにして機敏性と効果を向上させることができるのでしょうか？ 委員会の構造やプロセスの多くの側面を再考し、委員会が最も関連性の高いリスクと機会に目を向けられるようにすることができます。

最後に、委員長たちは次世代の監査委員会メンバーにどんな名言を伝えるのでしょうか？ まずは、どの組織に参加するかを十分に判断し、その後の役割で実行し学び、そして何よりもその過程で楽しむことを忘れないことから始まります。

監査委員会とその委員長が将来の課題に対応できるかどうかは、適応し、情報の流れを改善し、オープンな対話文化の醸成、継続的な学習の受け入れ、メンバーの関与と支援、そして次世代への貢献にかかっているかもしれません。最も効果的である可能性が高い監査委員会とは、伝統と革新のバランスを取り、メンバーの強みを活かしつつ、変化に柔軟かつ迅速に対応できる委員会です。



1

2

3

4

5

6

7

8

プロフェッショナル



惣田 一弘
有限責任監査法人トーマツ
代表執行役



隅田 拓也
有限責任監査法人トーマツ
Growth部長



池畑 憲二郎
有限責任監査法人トーマツ
事業企画部長



1

2

3

4

5

6

7

8

Deloitte. トーマツ.

デロイト トーマツ

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合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、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プロフェッショナル サービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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を指します。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。Deloitte Globalおよびそ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。Deloitte Global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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。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、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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進することで、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180年の歴史を有し、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”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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Deloitte Global、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も責任を負いません。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す。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください

<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited