監査懇話会　監査技術ゼミ

【情報リスクマネジメントについて】

株式会社JPリサーチ&コンサルティング
〒105-0001 東京都港区虎ノ門3丁目7番12号　虎ノ門アネックス6階

アジェンダ

【第一部講演】　「リスク対応の重要性」 光岡邦彦

【第二部講演】　「企業を取り巻くリスク環境」 黒田長幹

【第三部講演】　「情報リスクマネジメントについて」 古野啓介

～ 質疑応答 ～

スピーカー紹介

執行役員　光岡邦彦

【略歴】
大手運用機関において株式アナリスト、ファンドマネージャー、マネジメント業務を経て2021年に当社執行役員として参画
国内外市場における長年の運用経験、企業分析、企業経営者や有識者、アセットオーナー等とのエンゲージメント活動、政治経済・業界・企業分析、スチュワードシップ活動、海外運用会社勤務経験等を活かし、人権およびコンプライアンスリスク・サービスを提供（証券アナリスト）
【専門分野】
金融・資本市場全般／サステナビリティ／ガバナンス／ビジネスと人権／サプライチェーンマネジメント／IR／他

執行役員　黒田長幹

【略歴】
政府系金融機関においてモスクワ駐在員等を経験。後にコンサルティング会社、金融機関、外資系リスクアドバイザリーファームを経て2023年に当社執行役員として参画
リスクDD、地政学リスク、危機管理・リスクマネジメント支援業務に幅広く従事し、コンプライアンスをはじめ、各種セキュリティサービスを提供（公認不正検査士）
【専門分野】
地政学リスク／危機管理/フィジカルセキュリティ／事業リスクコンサルティング／他

代表取締役　古野啓介

【略歴】
2000年に調査業界で活動を開始し、企業の各種紛争事案や不正案件に携わり、業界経験は23年
2009年3月に株式会社JPリサーチ＆コンサルティングを設立し、代表取締役就任（現任）
2011年4月、デジタルフォレンジックスの国内ベンダー株式会社UBIC（現FRONTEO）と合弁による㈱UBICリスクコンサルティングを設立（2015年UBICに吸収合併）
現在、JPリサーチ＆コンサルティングにおいて、M&AリスクDDのほか、各種不正調査および企業不祥事への対応サービスを提供

【専門分野】
コンプライアンス/危機管理/事業戦略上のリスクコンサルティング／他

【メディア/執筆等】
■ 専門調査会社が行う反社会的勢力見極めのポイント(ビジネス法務2011.11)
■ 従業員による不正経理行為の発見と対応(ビジネス法務2013.2)
■ 日本経済新聞記事（コメント）
　2014/7/28　情報流出、多重の防止策を（ベネッセ問題紙上座談会）
　2015/5/4　東洋ゴム、再び製品偽装　教訓の風化どう防ぐ（紙上座談会）
　2017/10/10　神鋼のデータ改ざん、問題はどこに　専門家の見方
　2017/12/31　品質不正　代償は1兆円
　2018/7/20　初の司法取引　責任者追及、検察・企業の利害一致
　2022/1/13　経済安保、提携前に調査徹底を（私見卓見）
■ 講演：危機管理勉強会／総合商社・製造業、企業個別危機管理勉強会

はじめに

【　主目的　】

本ゼミでは、激動する国際情勢や国内の市場動向から、現代の企業が求められる社会的要請について認識を深め、多様化した事業リスクのなかで、「情報セキュリティリスク※」について皆様とディスカッションし、監査役の職務として、経営判断へ適切な提言ができる見識を得ること。

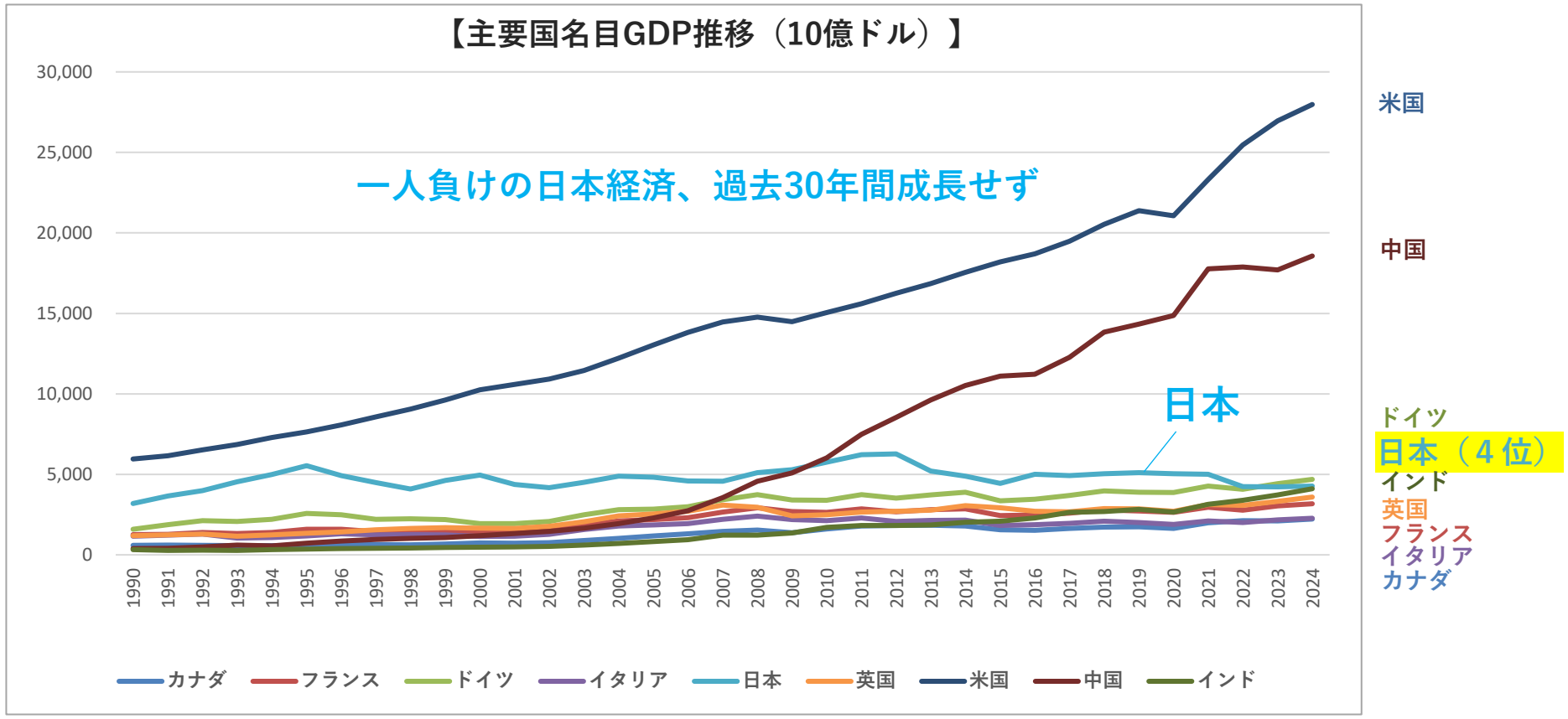
【　テーマ　】

「情報リスクマネジメント」

※「情報セキュリティリスク」の対策として、「ITセキュリティ」を学ぶものではありません。

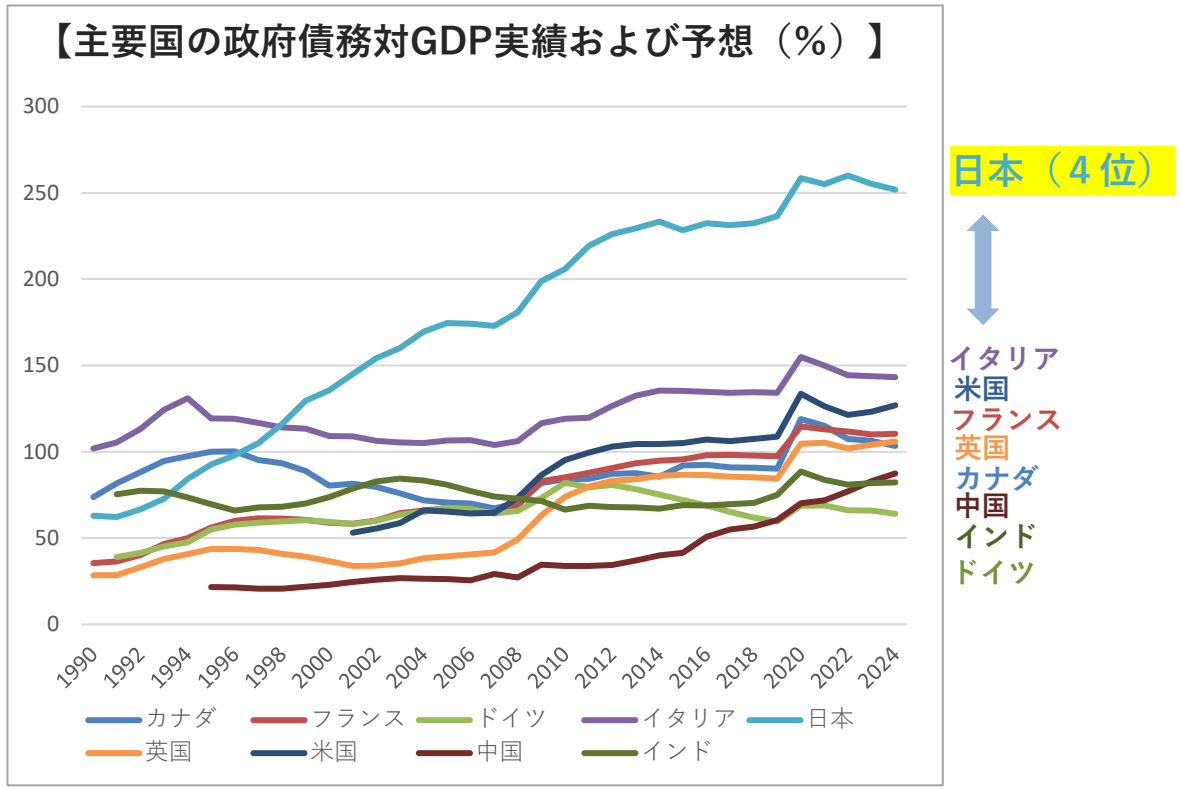
第一部講演：『リスク対応の重要性』　～「サステナビリティ」と「レジリエンス」の時代～

- 日本の名目GDPは昨年ドイツに抜かれて世界４位に。2026年にはインドに抜かれる見込み
- 「失われた30年」からの脱却が最大のテーマ

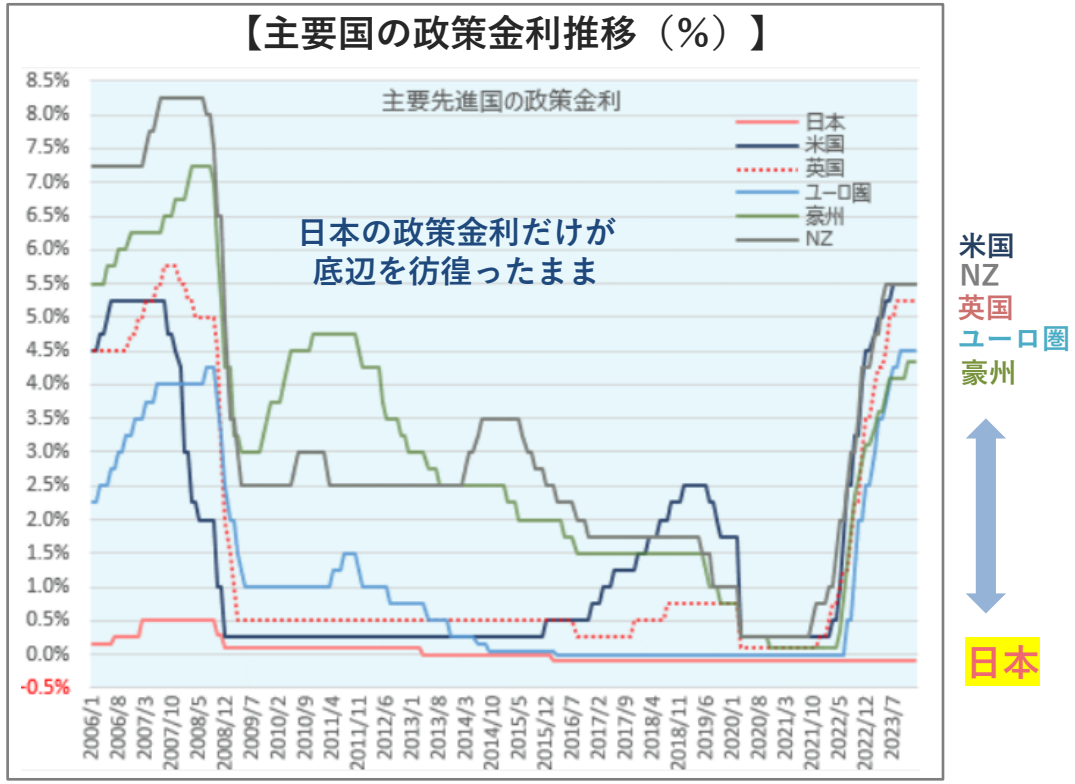


（出所）IMFデータより作成（https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/）

- 日本の政府債務負担は拡大の一途で、財政の立て直しが課題。主要国の中でダントツの危険水域に
- 日銀は欧米等の金融引締めに追随できず。今回ゼロ金利解除となるも、緩和スタンスは当面続く見込み



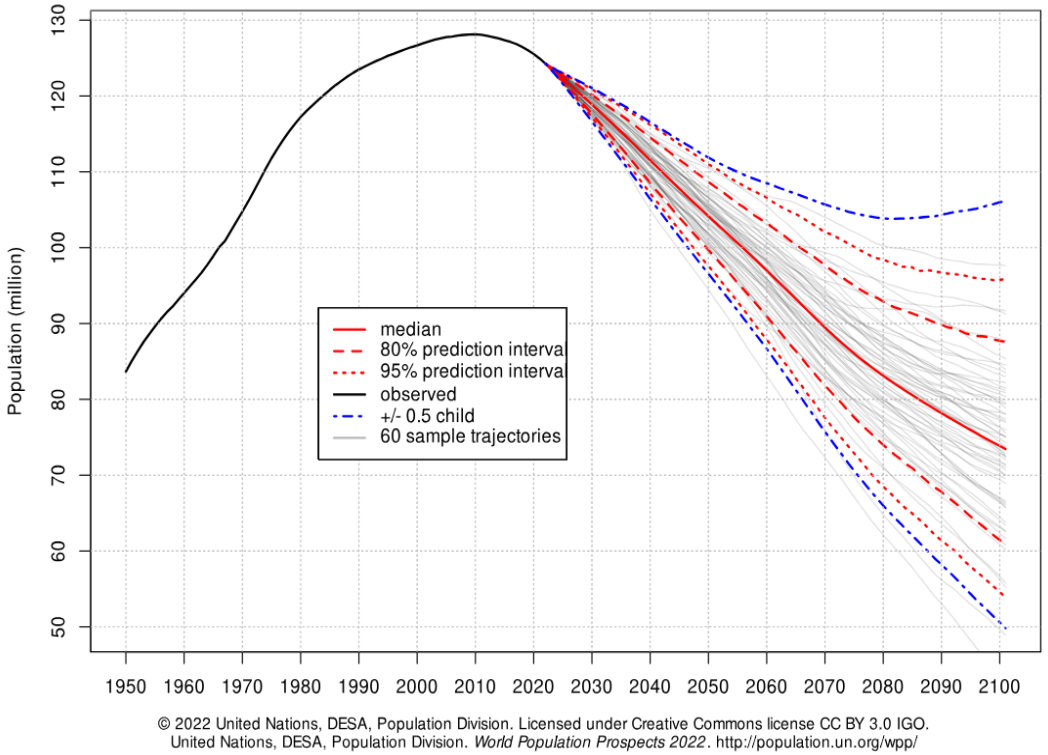
（出所）IMFデータより作成（https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/）



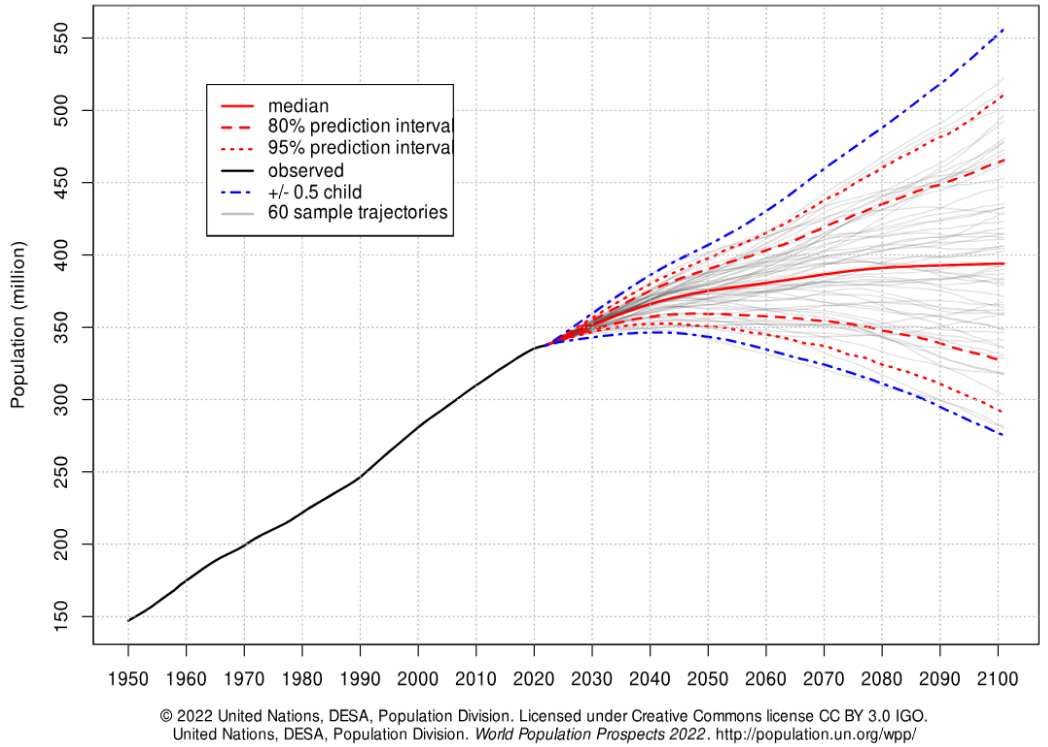
（出所）Let's GOLD チャートギャラリー 政策金利「政策金利の推移チャート：主要先進国」より作成
（https://lets-gold.net/chart_gallery/chart_policy-rates.php）

- 日本の人口予想は悲惨な状況。今後、本格的な人口減少フェーズに入り、労働力不足はますます深刻に

【日本の人口推移予想】



【米国の人口推移予想】



（出所）United Nationsのグラフデータより作成（https://population.un.org/wpp/Graphs/Probabilistic/POP/TOT/）

GDP＝人口×１人当たりGDP

１人当たりGDP＝「生産性」なので、

GDP＝人口×生産性

日本は今後のGDP成長に向けて、

①「人口を増やす」

②「生産性を高める」

のいずれか、あるいは両方が必要

➢ 深刻な人口減少が待つ日本がサステナブルな成長を目指すには、②が必須に

ここで重要なのは、

生産性は「付加価値」であり「効率性」ではないこと

生産性 ＝ 付加価値
＝ 売上 － 仕入れコスト
＝ 企業利益＋支払い利息＋労働者賃金＋税金
≠ 効率性
≠ 企業利益

➢ 生産性の拡大とは、業務効率化やコスト削減による企業利益の確保や利益率の改善ではなく、売上拡大（パイの拡大）を通じた、株主・債権者・労働者などのステークホルダーへの分配拡大のこと

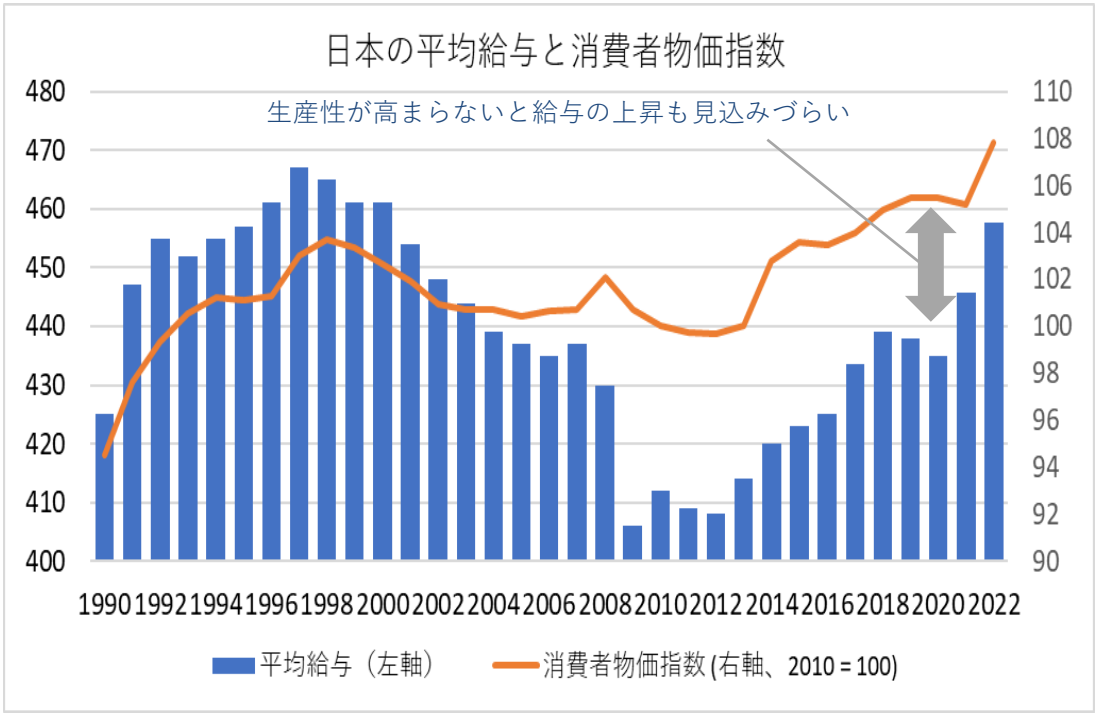
第一部講演　リスク対応の重要性　～ 生産性の向上が一層重要に ～

- 日本の「１人当たりGDP」は先進国で最低水準。これからは**中長期的な生産性向上が必須**となる
- 生産性が向上すれば、株主還元や賃上げなど、**ステークホルダーへの分配拡大**が可能に

【１人当たりGDPランキング（購買力平価調整、ドル）】

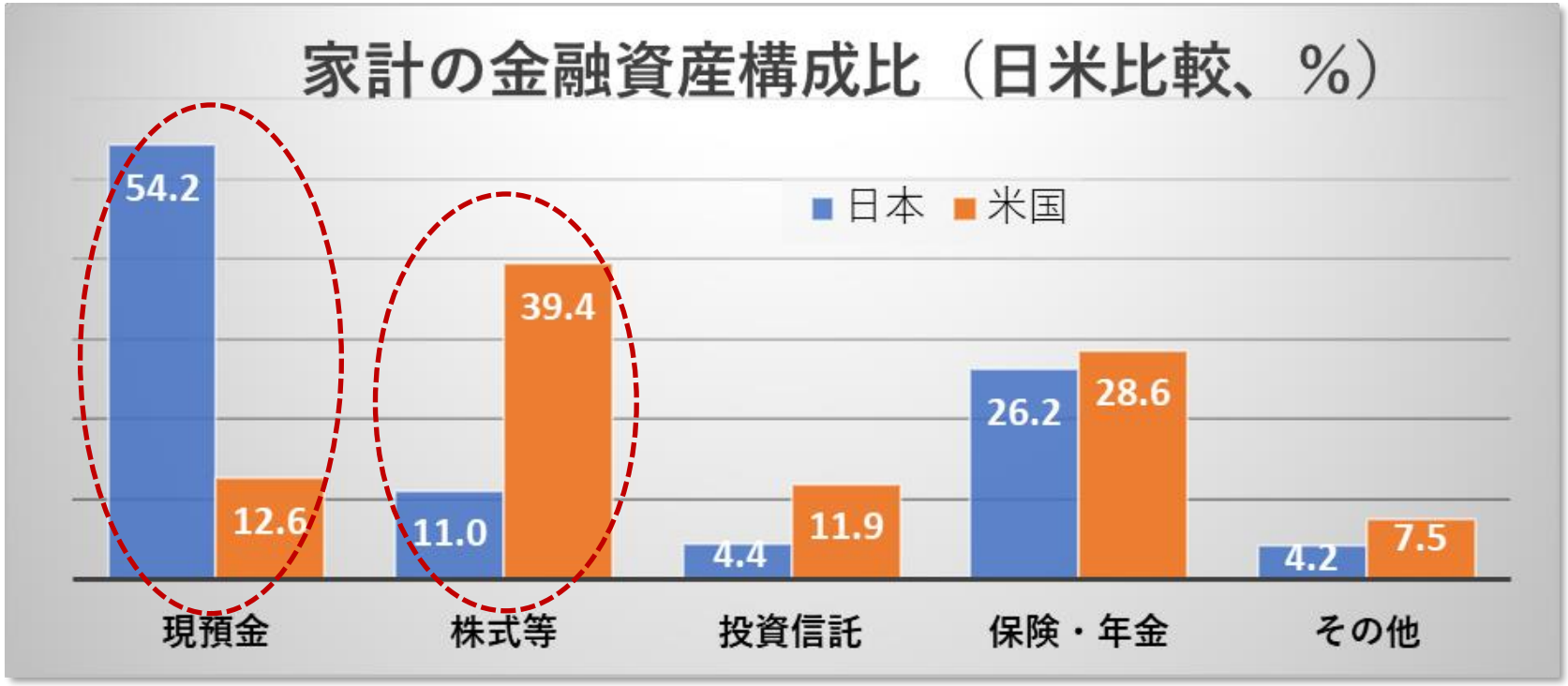
順位	国・地域名	2020年 1人当たりGDP（米ドル）	順位	国・地域名	2020年 1人当たりGDP（米ドル）
1	ルクセンブルグ	119,367.87	19	スウェーデン	54,894.87
2	シンガポール	100,226.30	20	アンドラ	52,513.66
3	アイルランド	96,743.01	21	オーストラリア	52,105.63
4	カタール	96,668.74	22	ベルギー	51,979.59
5	スイス	72,231.47	23	バーレーン	50,863.44
6	アラブ首長国連邦	71,496.14	24	フィンランド	50,072.22
7	ノルウェー	66,238.32	25	カナダ	49,113.43
8	ブルネイ	65,042.94	26	サウジアラビア	48,606.93
9	米国	63,577.34	27	フランス	46,331.49
10	サンマリノ	59,832.35	28	韓国	44,819.25
11	香港	59,454.35	29	英国	44,238.73
12	デンマーク	58,885.89	30	マルタ	44,015.88
13	オランダ	57,680.66	31	クウェート	43,303.19
14	マカオ	57,667.31	32	ニュージーランド	43,008.36
15	台湾	56,119.15	33	日本	42,256.44
16	アイスランド	55,345.18	34	イスラエル	41,980.30
17	オーストリア	55,329.44	35	キプロス	41,881.20
18	ドイツ	55,058.51	36	イタリア	41,342.12

（出所）IMFデータより作成（https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/）



（出所）国税庁 民間給与実態統計調査、世界銀行データより作成

- 2,000兆円を超える日本の家計金融資産の半分が現預金に滞留し、株式等への投資は１割程度のみ
- 今こそ「貯蓄から投資」を促進し、家計から企業の成長投資に資金を回して、企業価値向上により、家計にその恩恵が還元され、投資・消費の拡大につながる好循環をつくることが重要

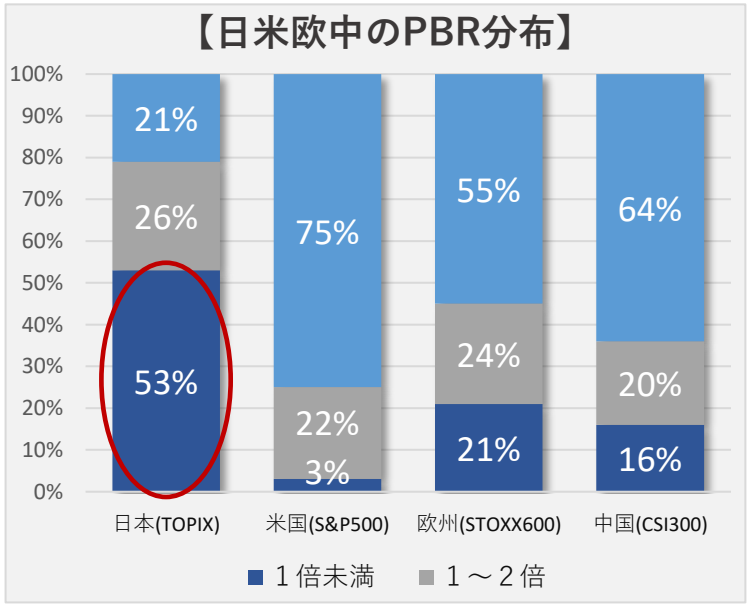


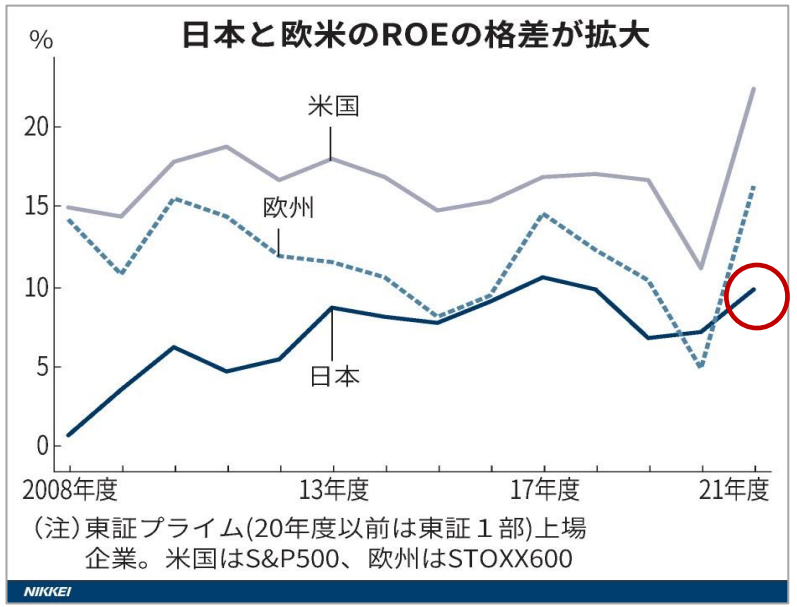
（出所）日本銀行「資金循環の日米欧比較」(2023年8月25日)より作成

- **政府は、失われた30年からの脱却に向けて、企業の生産性向上と「資産運用立国構想※」を強力に推進**

- **日本企業の約半数がPBR1倍割れの異常な状況に。生産性向上による企業価値向上と、それを後押しする機関投資家やアセットオーナー（株主側）の意識改革が求められている**

※ 日本政府が我が国の家計金融資産を効果的に運用し、成長と分配の好循環を実現することを目指す政策で、家計向けのNISA制度拡充、企業や金融向けのコーポレートガバナンスやスチュワードシップコードの改定など、幅広い取り組みを含む。



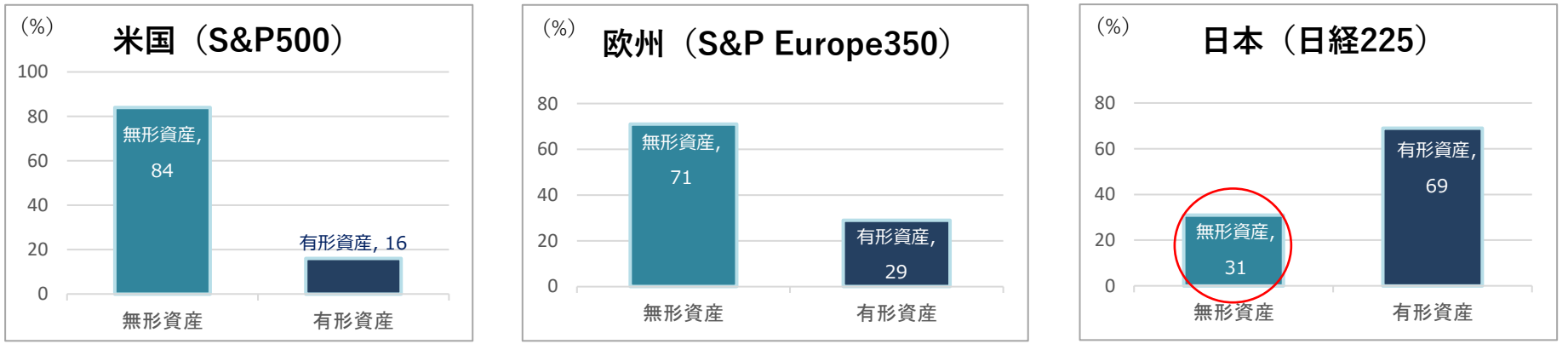


東証による市場改革	
【市場区分変更】	・2022年4月　東証市場区分変更 ・2025年4月　経過措置終了 ・2026年3月　監理・整理銘柄指定 ・2026年9月　上場廃止
【企業価値向上動機付け】	・資本コスト等への意識改革／リテラシー向上 ・コーポレート・ガバナンスの質の向上 ・英文開示の更なる拡充 ・投資者との対話の実効性向上
【東証による要請(ポイント)】	・上場約3,300社に資本コストや株価を意識した経営を要請、改善策など促す ・PBR１倍割れ企業は収益性や成長性に課題ありと示唆 ・改善策の開示は任意で年1回以上 ・自社株買いや増配のみといった一過性の対策は期待せず

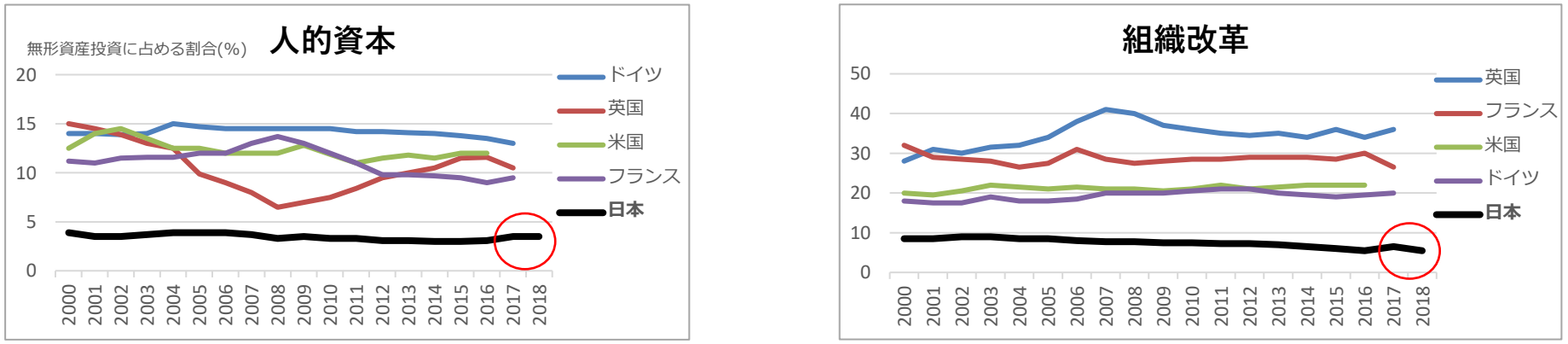
（出所）三井住友DSアセットマネジメントのレポート「日本株～プライム市場生き残りへ企業の課題（ROE向上など）待ったなし」2023年2月14日、日本経済新聞2022年1月11日、3月31日記事より作成
（https://www.smd-am.co.jp/market/daily/focus/2023/focus230214jp/）

➢ 日本企業は無形資産の比率が少ないが、生産性向上とPBR1倍超えの実現に向けては、積極的な無形資産投資が不可欠となる

【米・欧・日の無形資産比率と人的資本や組織改革への投資状況】



出所：経済産業省　経済白書2022―2015年のデータを使用したElsten & Hill 2017に基づき経済産業省が作成。日本、米国、欧州を抜粋。



出所：経済産業省　経済白書2022―「各国の無形資産投資の構成比の割合」より「人的資本」「組織改革」を抜粋。日本は独立行政法人経済産業研究所、日本以外はINTAN-Investから経済産業省が作成

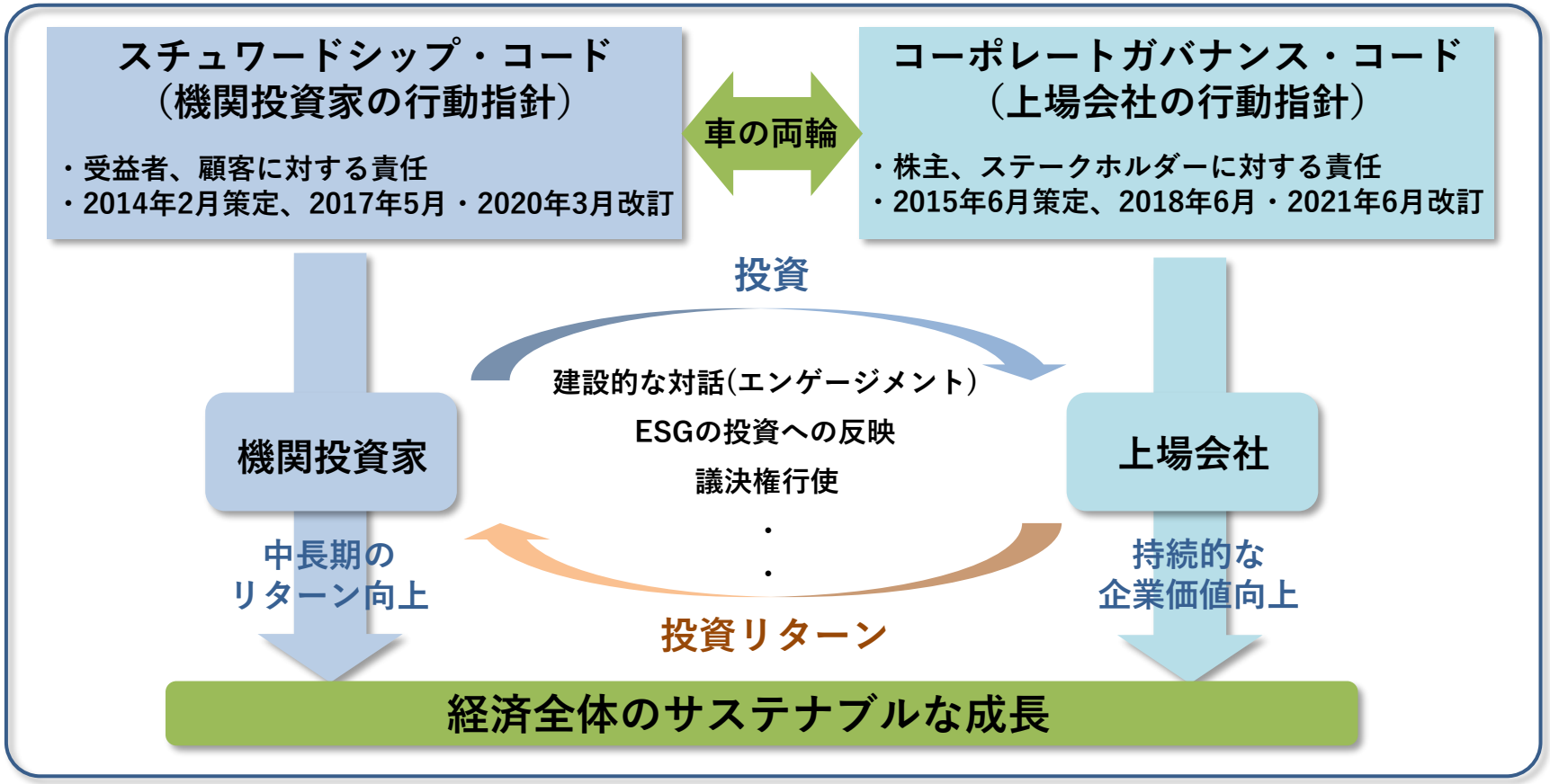
- サステナブルな生産性向上のためには、人的資本や研究開発、ブランド、組織改革・強化など無形資産への積極的な投資が不可欠
- 企業価値の主な決定要因は有形資産ではなく、無形資産に移っており、企業は無形資産への積極投資と、非財務情報の開示、投資家(株主)との対話を通じ、株主と連携して企業価値向上を図る必要あり

【資本市場の成り立ちの違いと重視される資産】

国	従来からの主な資金調達方法	上段：企業のスタンス 下段：資本提供者の関心事項	重視される投資対象	重視される情報開示
米国、欧州	直接金融方式 (株式発行)	株主を意識した経営 持続的な成長期待／先行投資	無形資産 ・人的資本 ・研究開発 ・ブランド ・組織改革／強化など	非財務情報開示 ・統合報告書 ・サステナビリティ・レポート ・CSRレポートなど
日本	間接金融方式 (銀行借入れ)	債権者を意識した経営 返済原資、担保価値／コスト削減	有形資産 ・現預金／手形 ・土地／建物 ・工場／機械設備 ・投資有価証券など	財務情報開示 ・財務諸表 ・有価証券報告書など

➢ コーポレートガバナンス・コードやスチュワードシップ・コードが両輪となって、無形資産投資やサステナビリティへの対応は加速しつつある

【サステナビリティへの取組み】



第一部講演　リスク対応の重要性　～ 不透明さ増すリスク環境。情報への感度が重要に ～

JPR&C Research&Consulting

➢ 世界はグローバリゼーションの時代から、保護主義・新冷戦の時代へ。企業を取り巻くリスク環境は不透明性を増しており、企業は情報への感度を高め、常に関連情報を収集・分析して経営に当たる必要あり

米中覇権争い 2018年～

制裁関税
米中貿易戦争
中国製造2025
生産移管
人権関連規制
輸出・投資規制
反外国制裁規制

コロナ感染拡大 2020年～

ロックダウン　人流抑制
医療崩壊　ゼロコロナ政策
マスク・ワクチン不足
生産・物流停滞　公衆衛生
サプライチェーン寸断

ウクライナ／中東情勢 2022年～

エネルギー・食品等供給不安
拠点撤退
物価高騰　中東緊迫化
ハイブリッド戦争　情報戦争
戦争犯罪　サイバー攻撃
人権侵害
核・軍事的脅威

スタグフレーション懸念 2022年～

インフレ継続
ウクライナ情勢長期化
新たなパンデミック
米国社会分断
債務拡大　世界的金融不安
気候変動深刻化
民主主義後退

今後のリスクは？

ウクライナ情勢長期化
米国大統領選　台湾有事
米国社会分断/機能不全
民主主義後退　中東情勢
中国不良債権問題
AI革命・AIガバナンス
世界的金融不安
新たなパンデミック
気候変動深刻化

海外拠点、サプライチェーン、重要インフラ、重要情報・技術などの脆弱性が表面化

企業経営や事業戦略に「地政学リスク」や「経済安全保障」の観点が一層求められる時代に

- リスク環境が不透明、かつ生産性向上／企業価値向上が一層求められる時代には、企業は「機会」の追求だけでなく「リスク」の抑制と「情報開示」が一層重要に
- 無形資産は投資家(株主)の期待値。非財務リスクへの積極的な対応と情報開示が、企業のサステナブルな成長期待を高め、企業価値向上につながる（リスク対応は「コスト」から「価値創出」の時代へ）

機会追求	有形資産投資	無形資産投資
伴うリスク	財務リスク	非財務リスク
主なリスク項目	企業の財務面に直接影響を及ぼすリスク ・市場変動リスク ・為替リスク ・信用リスク ・流動性リスク ・減価償却リスク ・災害リスク　など	企業の財務面以外の要因によるリスク ・オペレーショナルリスク ・レピュテーションリスク ・コンプライアンスリスク ・不正リスク ・人権リスク ・情報セキュリティリスク ・気候変動リスク ・サンクションリスク　など

➢ 生産性向上／企業価値向上に向けて常に情報収集・分析を行い、サステナビリティとレジリエンスを追求

社会の動向	労働人口の減少、生産性向上の必要性	企業不正の増加	地政学環境の悪化
インプリケーション	企業が人を選ぶ時代から人が企業を選ぶ時代へ。「人材＝コスト」から「人的資本＝投資」へ	内部統制は強化される一方であり、M&A先や海外子会社などの管理態勢強化が必須に	グローバル化から新冷戦へ。地政学情報の収集分析、BCP対応が当たり前に
機会	【人的資本投資】 ・リスキリング ・ワークライフバランス整備 ・従業員エンゲージメント ・賃金引上げ　など	【M&Aや海外事業展開】 ・新規市場への進出 ・技術や知識の獲得 ・シェア拡大、シナジー追求　など	【M&Aや海外事業展開】 ・デリスキングによる新規市場参入 ・新規市場への投資／貿易 ・新規取引先とのシナジー　など
リスク	【人権リスク】 ・ハラスメント ・強制労働 ・児童労働 ・労働安全衛生　　など	【コンプライアンス・リスク】 ・贈収賄／腐敗 ・マネーロンダリング／テロ資金供与 ・営業秘密情報、重要情報等の流出 ・資産不正流用など社内不正　　など	【地政学リスク】 ・米国大統領選挙 ・ウクライナ情勢／中東情勢／台湾有事 ・サイバー攻撃／情報流出・漏洩 ・輸出規制等(経済安保上のリスク)　など
情報収集・分析とリスク対応	人権デューデリジェンス	リスク・デューデリジェンス	地政学デューデリジェンス

統合報告書、サステナビリティ報告書等の開示強化により「サステナビリティ」と「レジリエンス」をアピール

評価（投資対象先・就業先・取引先の評価など）

投資家（株主）、従業員、取引先等のステークホルダー

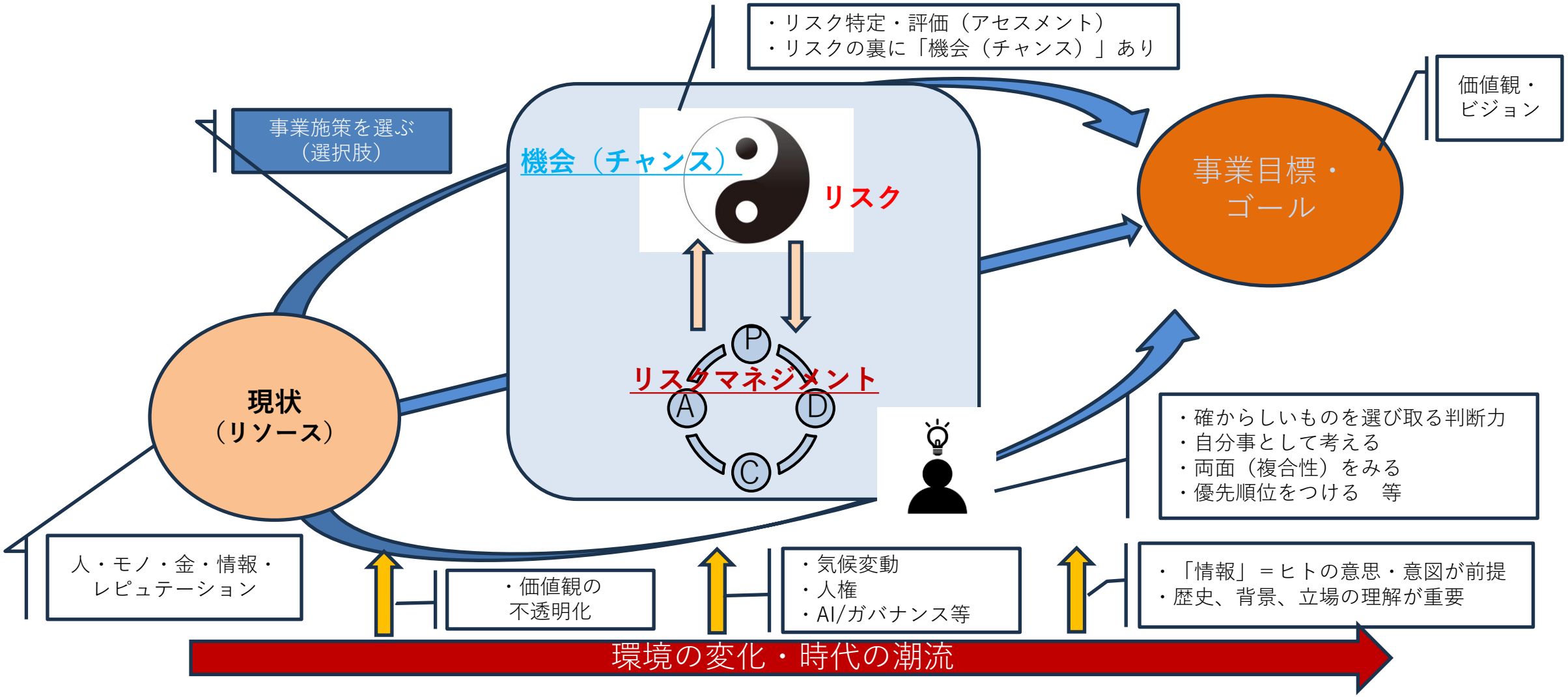
まとめ　～ 情報への感度を高め、「サステナビリティ」と「レジリエンス」を追求 ～

- 日本経済は「失われた３０年」からの脱却がテーマ。人口減少が進む中で成長するためには、１人当たりGDPの拡大＝生産性向上＝売上拡大による、ステークホルダーへの分配拡大が必須
- 家計による企業への投資不足も深刻。貯蓄から投資に向けて、国策による生産性向上／企業価値向上と株主の意識改革に向けた取り組みが進む
- 生産性向上／企業価値向上には、人的資本投資や組織改革など積極的な無形資産投資が不可欠。株主等ステークホルダー向けの非財務情報の積極開示も重要
- 地政学リスクなど、企業を取り巻くリスク環境は不透明性を増しており、企業は情報への感度を高め、「機会とリスク」の観点から経営に取り組むことが一層求められる
- 無形資産は株主の期待値。非財務リスクへの対応と情報開示が株主の期待値を高め、企業価値向上につながる。リスク対応は「コスト」から「価値創出」の時代へ
- 生産性向上／企業価値向上に向けて「サステナビリティ」と「レジリエンス」がテーマに。情報への感度を高め、機会とリスクの観点から経営に取組み、情報開示を通じて評価を高めていくことが一層重要

第二部講演：『企業を取り巻くリスク環境』　～ グローバル化するリスクに備えを ～

第二部講演　企業を取り巻くリスク環境　～ グローバル化するリスクに備えを ～

近年の企業及びリスクマネジメントを担う人材を取り巻く環境についての俯瞰図



- 「リスク」とは？

昨今の環境変化からリスクも複雑となり、従来の枠組みでは捉えきれない多様な事案の増加

【「リスク」対策の意味合い】

セキュリティ

ビジネス
（ガバナンス・コンプライアンス）

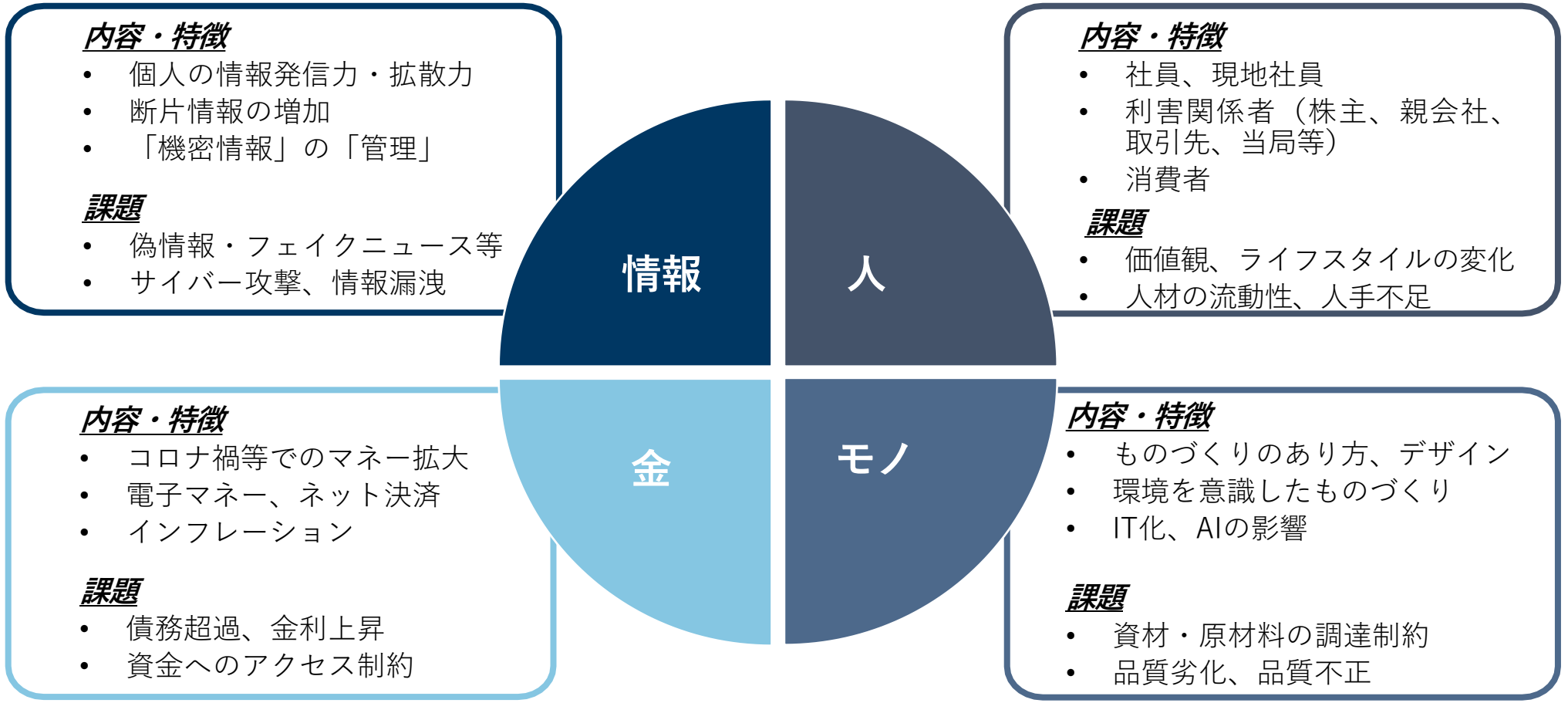
政治・行政
（地政学）

一般犯罪被害
一般犯罪加害
交通事故
テロ
誘拐
組織犯罪
自然災害
脅迫・恐喝
異物混入
文化・習慣の差異
不祥事
労働争議
工場閉鎖
不正行為
情報漏洩
汚職・腐敗
パンデミック（感染症）
反日感情
政治体制
突然の法改正
未整備な法制・税制
人治主義

リスク
＝
チャンス

ネガティブ状況の除去に留まらず企業価値を高める契機となりうる

- **会社や組織のリソース**に関連しても、伝統的な経営資源の枠組みからは評価が難しい事象が生じている。



会社・組織の「**レピュテーション**」（**評判**）も重要な資産

第二部講演　企業を取り巻くリスク環境　～ グローバル化するリスクに備えを ～

ユーラシア・グループおよび世界経済フォーラムによる本年発表のグローバルリスクについて

JPR&C Research&Consulting

- **環境の変化・時代の潮流（脆弱な国際環境から紛争の増加、人間の意識を超えた技術の発展（悪用））**

【ユーラシア・グループ・10大リスク】

リスクNo	名　称	キーワード等
1	米国の敵は米国	トランプ、分断
2	瀬戸際に立つ中東	火薬庫、ネタニヤフ、イラン、フーシ、紅海
3	ウクライナ分割	クリミア・東部4州、米国支援縮小
4	AIのガバナンス欠如	政治の関心離れ、技術的スピード、偽情報
5	ならず者国家の枢軸	3国（ロシア、北朝鮮、イラン）、中国？
6	回復しない中国	不動産セクター不振、習近平、金融・社会不安
7	重要鉱物の争奪戦	リチウム（オーストラリア）、コバルト（コンゴ民主共和国）、ニッケル（インドネシア）、レアアース（中国）、EV、半導体
8	インフレによる経済的逆風	高金利、ポピュリスト、経済・金融・政治の緊張の高まり、
9	エルニーニョ再来	食糧難、水不足、物流混乱、病気の流行、移民や政情不安、他地域への影響
10	分断化が進む米国でビジネス展開する企業のリスク	各州での共和対民主の対立、法律や規制の分断、政策の不確実性・規制リスク

【世界経済フォーラム・グローバルリスク】

リスクNo	今後2年間（短期）	今後10年間（長期）
1	誤報と偽情報	異常気象
2	異常気象	地球システムの危機的変化（気候の転換点）
3	社会の二極化	生物多様性の喪失と生態系の崩壊
4	サイバー犯罪とサイバーセキュリティ対策の低下	天然資源不足
5	国家間武力紛争	誤報と偽情報
6	不平等または経済的機会の欠如	AI技術がもたらす悪影響
7	インフレーション	非自発的移住
8	非自発的移住	サイバー犯罪とサイバーセキュリティ対策の低下
9	景気後退（不況、停滞）	社会の二極化
10	汚染（大気、土壌、水）	汚染（大気、土壌、水）

- 10大リスク、主要リスクから抽出されるリスク要因とその対策概要等

2024年リスク要因・波及例	活動概要	具体策
【全般】 **● サプライチェーン多角化**	• リスクマネジメント・危機管理対応の再点検	✓ グローバルスタンダートを踏まえた評価態勢強化　等
【ロシア】 **● ロシア・ウクライナ侵攻**	• サプライチェーン見直し • 危機管理 • 退避・撤退計画 • レピュテーション • 制裁動向調査　等	✓ インテリジェンス ✓ サプライチェーン・デュー・デリジェンス（DD） ✓ 退避・撤退計画策定 ✓ レピュテーション、制裁リスク調査　等
【中国】 **● 米中対立** **【中東】** **● イスラエル・ハマス紛争**	• サプライチェーン見直し • 台湾有事への対応 • 制裁動向調査 • デカップリングの検証　等 • サプライチェーン見直し • 輸送ルート見直し　等	✓ インテリジェンス ✓ 影響度評価 ✓ サプライチェーンDD ✓ サプライチェーンリスク調査 ✓ サプライヤー調査 ✓ 代替調達先リスク調査 ✓ 退避等計画策定（シナリオ策定含む） ✓ 規制動向モニタリング　等
【米国等】 **● 米国等での内政・外交動向**	• 当該国における市場動向 • 規制動向の確認　等	✓ 規制動向モニタリング ✓ 競合先調査等
【その他】 **● 気候変動等ESG関連リスク（人権リスクを含む）**	• 規制動向の確認 • 地道なESG活動の継続 • 規制や投資家・利害関係者による監視の認識　等	✓ 規制動向モニタリング ✓ 環境及び人権DD（リスクマッピング策定、現場監査等） ✓ NGO調査と対応 ✓ 複合リスク波及回避のためのモニタリング等

- （事例）サイバー攻撃による被害（脆弱な海外子会社を踏み台に・海外からの不正アクセス）

サイバー攻撃の種類	子会社経由のサプライチェーン攻撃
企業の業種	大手電子機器メーカー
被害の概要	内閣府など10を超える政府機関の情報が流出

海外の子会社がサイバー攻撃を受け、内閣府など10を超える政府機関の情報が流出

大手電機メーカーでは、2020年1月に、海外に展開する子会社がサイバー攻撃を受けた。

内閣府をはじめ10を超える政府機関や、電力会社や通信会社・JRに自動車会社といった主要企業の機密流出が流出する、大規模なサプライチェーン攻撃の被害が発生。

攻撃者**はまず中国に拠点を置いている関連会社に不正アクセス**し、その後、機密情報へのアクセスが可能な経営層の端末の情報を盗み見ることによって、不正にログインIDやパスワードを窃取。

セキュリティの脆弱な子会社を踏み台に、大企業に攻撃をしかける「サプライチェーン攻撃」の典型的な事例。

サイバー攻撃の種類	海外からの不正アクセス
企業の業種	スマートフォン決済会社
被害の概要	約260万店の加盟店情報を含む2,007万件以上の情報流出

スマートフォン決済会社が海外から不正アクセスを受け、2007万件以上の情報が流出

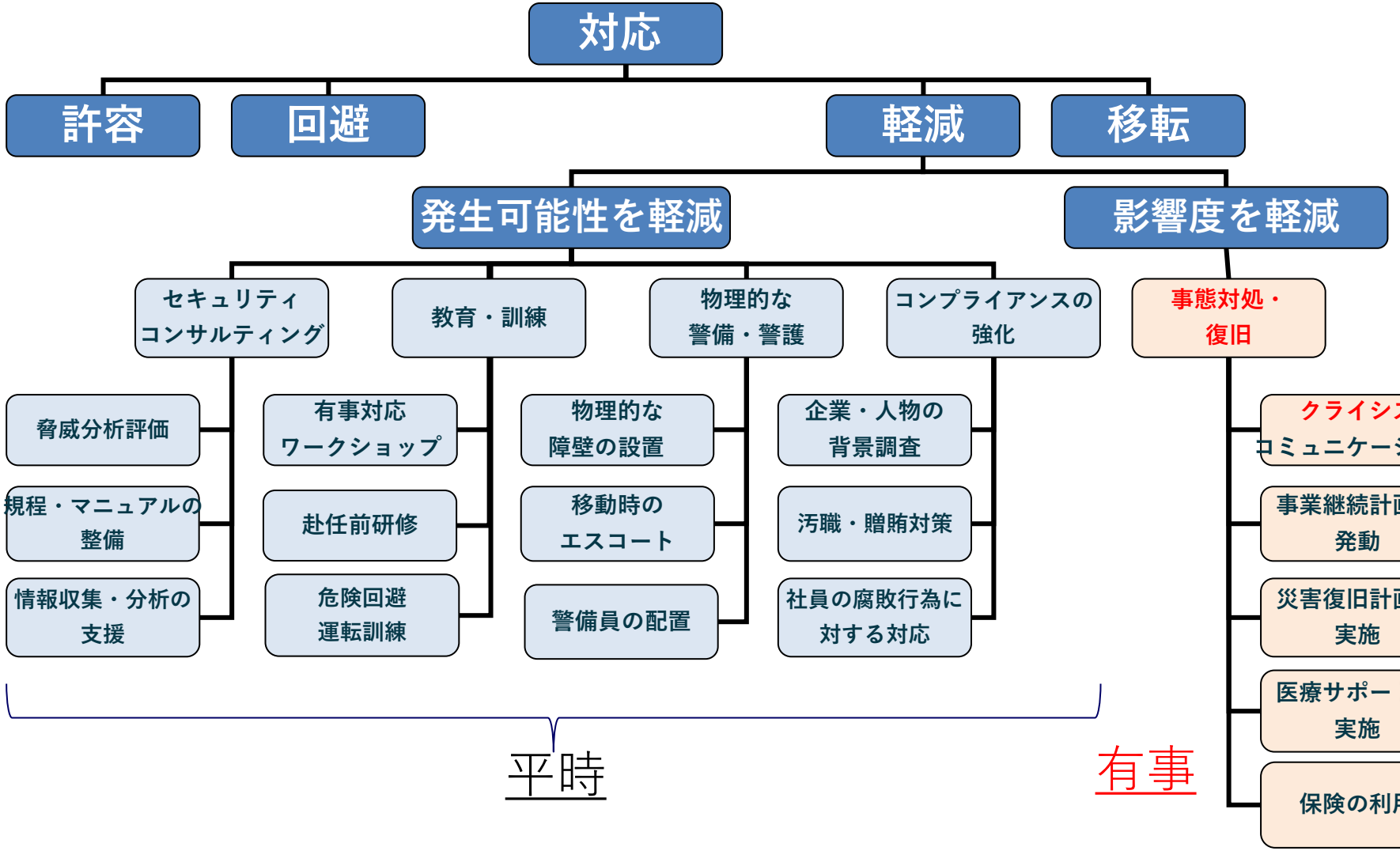
系列会社からの連絡で不正アクセスの可能性に気づいた決済会社は、社内でアクセス履歴などを調査したところ、**ブラジル**からデータベースに不正アクセスされたことが判明。

この決済会社の発表によると、**「当該情報へのアクセス権限の設定不備」**がこの事件の原因。

以前にサーバの更新を行なった際に、アクセス権限を一旦変更したにもかかわらず、その設定を元に戻していなかったため。

その結果、上記情報を管理しているサーバに第三者がアクセスできる状態になってしまっていた。ただ、本決済会社のユーザー情報は別のサーバーで管理されていたため、「本事象における影響はない」とも発表。

- リスク管理、危機管理は日常・平時からの備え・準備が重要だが、危機対応には特有の対策が必要となる



- **平時**＝

  リスクマネジメント

- **有事**＝

  危機管理
  （クライシスマネジメント）

企業価値向上のための活動

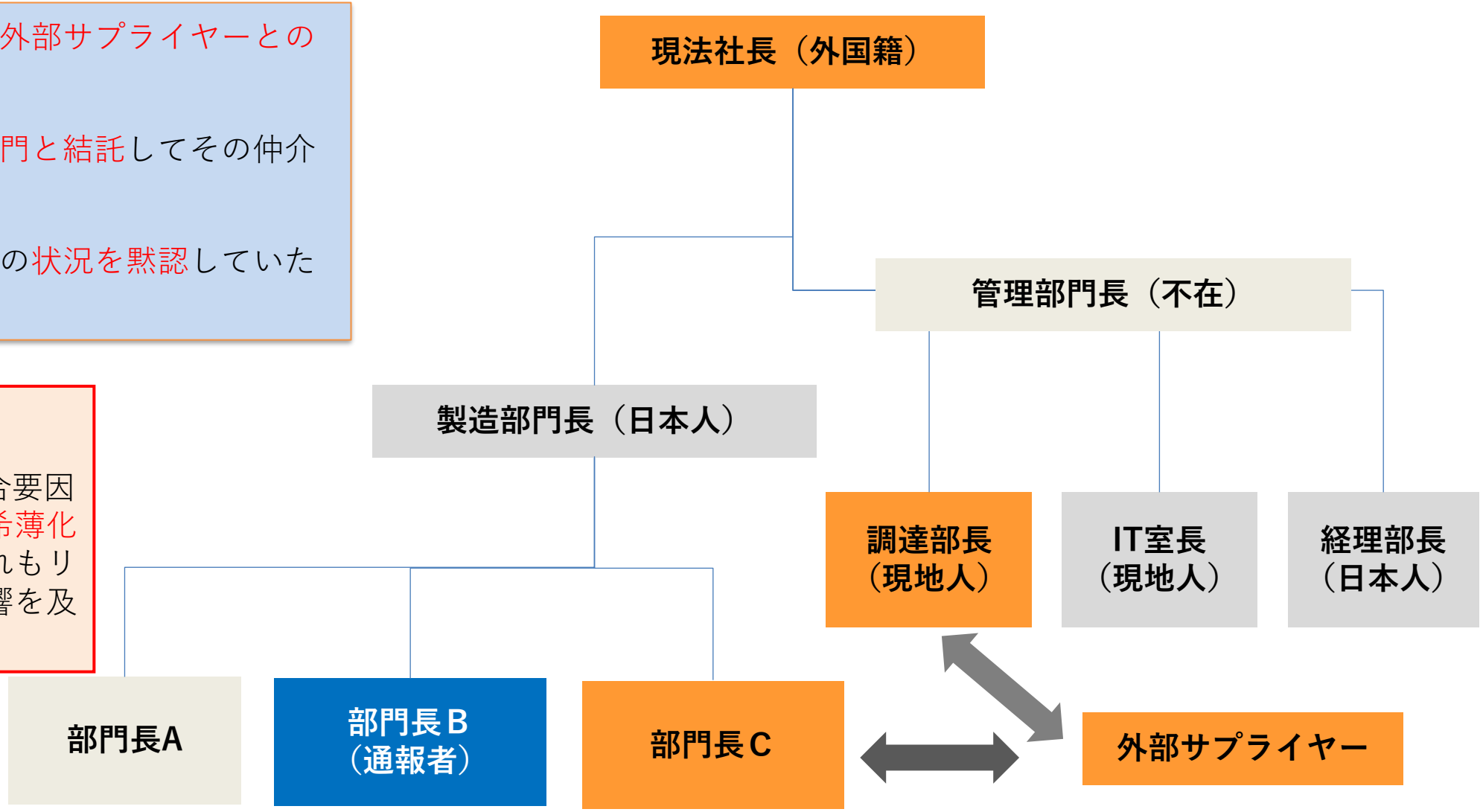
第二部講演　企業を取り巻くリスク環境　～ グローバル化するリスクに備えを ～

海外子会社・拠点での、一つの人間関係の構図例

- 資材調達に際して外部サプライヤーとの癒着が横行
- 調達部長が製造部門と結託してその仲介をしていた模様
- 現地法人社長もその状況を黙認していた可能性

【昨今の新環境】

IT、コロナ禍等の複合要因により、人間関係の希薄化が促進しており、それもリスク環境に一定の影響を及ぼす事態にも



【海外子会社・拠点における主要な監督モニタリング項目（例）】

主要なレビュー対象項目 観点	ローカル・リスク情報収集プロセス	従業員等人材の採用プロセス・管理	第三者起用・管理プロセス	贈答・接待・寄付等承認プロセス	調達プロセス	販売プロセス	経理処理プロセス	IT関連プロセス	現地経営陣による監督態勢	政治的つながり
経営陣のリスク意識・知識										
リスク分析・評価プロセス										
贈収賄防止規程・手順整備										
コミュニケーション・訓練										
モニタリング・プロセス										
贈収賄関連社内調査の実施										
懲罰規則に関する理解促進										

- 上列の各々の主要レビュー項目に対して、縦の観点に基づき、各プロセスにおいて**適正水準の対策**が施されているかをチェック。
- 各々のプロセス、観点における**レッド・フラッグ**に該当する事項について予め定めることで、レビューを通じた該当事案の有無の確認が可能。
- FCPA等に関連した贈収賄リスクのチェック（社内含む）も併せて実施。
- 贈収賄行為に該当するような事案（例：過剰な贈答）が発生していた場合の**初動対応と事後対応に関する適切性**についてもレビューを通じて評価。
- 昨今では、**人権**、**情報管理（サイバー攻撃対応）**に関する対策の現状評価とPDCAサイクルの導入の有無にますます注意が必要になっている。

【海外M＆A時におけるリスク調査について】

	内部情報によるデューデリジェンス	外部情報によるデューデリジェンス
基本的な事業状況のデューデリジェンス	ビジネス・デューデリジェンス 財務・税務デューデリジェンス 法務デューデリジェンス	**Investigative（リスク） デューデリジェンス** 事業環境、競合先・取引先情報、ビジネス実態、非公開財務関連情報、訴訟履歴、風評、経営者・幹部情報、政治環境、安全状況、不正行為、隠されたステークホルダー、他
特定分野に特化したデューデリジェンス	ITデューデリジェンス 人事デューデリジェンス 環境デューデリジェンス 知財デューデリジェンス 反汚職（FCPA）デューデリジェンス	**Investigative（リスク） デューデリジェンス** 特定分野のリスクに関する情報を外部より入手 例：環境関連、人権問題、紛争資源、汚職、政府関係者、国・業界におけるリスク環境、政策・規制リスク、当局制裁状況、他

リスクDDで判明した事実の事例

- 幹部の経営する別会社が、汚職で失脚した過去政権に対して多大な支援を行っていたこと
- 過去のJV案件で、現地オーナーが主張を譲らず、何度もJV事業運営に失敗していたこと
- 役員が過去に犯罪歴を持っていたこと
- 複雑な株主構成を紐解いた結果、特定の個人が実質的株主・意思決定者であること
- 公表財務諸表に現れることのない、資金繰りの困窮状況
- 特定の政府関係者との親密な交際・贈賄に依拠した取引・ビジネス関係の実態
- 現在、警察当局の調査対象リストに含まれていること
- 児童労働など人権問題に触れる可能性のある製造企業との密接なビジネス関係

第二部講演　企業を取り巻くリスク環境　～ グローバル化するリスクに備えを ～

ポストM&Aにおけるある状況、不正発覚への対応

【海外M&A（投資）後に見られる状況】

- **既存のコンプライアンス管理状況を確認せずに過信・放置する**
  - 規程類・ルールを把握できず
  - コンプライアンス管理体制・制度を把握せず
  - 従業員のコンプライアンス習熟度（教育・周知等）が不明
  - 不正リスクが不明
- **本社ポリシーの強要**
  - 現地状況に適合せず

【不正発覚時における調査アプローチ例（内部・外部）】

フォレンジック技術を駆使した内部調査

- 書類の調査
- データ分析・調査
- データ保全
- 電子メール・ファイルの調査
- インタビュー調査

外部関係者の関与

インテリジェンスに基づく外部調査

- 対象者の外部との繋がり調査
- 外部関係者の影響力調査
- 資金・資産の実態調査
- 政治・行政リスク分析
- セキュリティ・リスク分析

- **リスクマネージャーに求められる姿勢**

  - ◆ 常に守るべき資産・リソースは何かを考える
  - ◆ 自身の長所、使えるリソースが何かを考え、迅速に展開できるように準備し心構える
  - ◆ 人間に関する理解を深める（「人間は自分の見たいものをみるイキモノ」等）
  - ◆ 普段から、自身の考えと異なるものも含めた情報収集を怠らない
  - ◆ 観察力を養う（変化に気づく、変化を捉えようとする姿勢）
  - ◆ 人、物事、出来事の背後にあるものが何かを考える癖をつける
  - ◆ 技術動向にも関心を持ち、世の中の流れ、潮流を捉える（予測・仮説）
  - ◆ 時間軸（歴史）を意識する
  - ◆ 優先順位をつける癖をもつ
  - ◆ 初めから完璧を目指すのではなく、決断、実行、振り返りのサイクルを不断に回す

- **それでは、「監査役」に求められる姿勢とは？**

まとめ　～ リスク、人、組織、技術動向の不断のアップデートが必要～

- グローバルリスクが複雑、高度化している昨今の状況においては、従来型の経営資源の枠組みを通してリスクを見ることでは対応が困難な状況となっている
- 米国のみで世界の課題解決が困難な情勢となっている中、地政学リスク、グローバルで紛争やテロ等のリスクが高まっており、安全面でのセキュリティ対策やサイバーセキュリティ対策も必要となっている
- AI技術の急激な発展、成長という環境変化は、偽情報の氾濫などをもたらし、情報セキュリティ対策を極めて困難なものとしている
- 昨今のリスク事例においても、リスク対策において脆弱性のある海外子会社等、海外拠点をターゲットにして、本社など真の攻撃対象にアプローチする例がみられ、海外拠点での対策も必須
- 昨今のコロナ禍などの影響で、社員どうしを含めて人間関係の希薄化などが進んでいる。この人的な関係性の変化も本社から海外拠点の管理を困難にする一つの要因になっている
- 情報セキュリティ対策に関わる者としては、グローバルリスクの動向、技術動向、人（組織）に関わる環境変化、リスク対策手法などを自分事として不断のアップデートを行うことが必須

第三部講演：『情報リスクマネジメントについて』　～ 事例を議論し、知見を高める ～

第三部講演　情報リスクマネジメントについて　～ 事例を議論し、知見を高める ～

ケース①	事例
サイバー攻撃による インシデント対応 【キーワード】 サイバー攻撃 操業停止リスク 身代金要求 国際的制裁 損害賠償 風評リスク　等	「真面目工業」は、日本と中国(子会社)に金型製造工場を有する従業員1,500人規模の未上場企業であり、主力の取引先は日系自動車メーカー、中国のスマートフォンメーカーである。（売上高1,500億円、経常利益30億円） 株主は、創業家45％、取引先自動車メーカー及び関連会社30％、その他 **2024年2月17日（土）21時頃、真面目工業本社のサーバーに障害が発生。同23時にサーバーを再起動したが復旧せず、管理画面には「約1.5億円相当の身代金(ビットコイン)」を要求する脅迫文が表示された。** **情報システム担当によれば、サーバー内の重要情報はバックアップがあり、操業の一部をアナログ管理にすれば、ひとまず3日程度で操業を再開できるが、現状ではマルウェアの感染経路が不明なため、適切な対処をしたうえでの完全復旧には何日かかるか予測がつかない。なお、自社の操業を3日止めれば顧客の製造工程も止まることになる。** **そのほか、顧客メーカーの設計情報(重要秘密)が漏れている可能性が高いとされた。** **【議論①】** **社長は、監査役を含めた役員と幹部を緊急招集した。初動の経営判断においてどのような対応を行うべきか？** **①復旧にかかるコストは度外視　or　通常の社内稟議プロセスに基づき見積もるべき** **②事業継続にどのような影響があるかは分からないが、操業は止めない　or　操業を止めてでも影響度を確認する** **③身代金要求へ応じることも検討　or　絶対応じない** **④取引先への報告はいつにすべきか？　今すぐ　or　顧客の製造工程に影響が出る2日間以内で判断する** **⑤警察や関係各所への報告はいつにすべきか？　今すぐ　or　被害が確定してから**

ケース②	事例
海外子会社(M&A)のガバナンス不全による情報漏洩 【キーワード】 M&A子会社管理 (子会社ガバナンス) Risk DD After DD 地域特性と商習慣 内部統制報告制度 等	日系上場企業の「スマート物流」は、初めての海外M&Aで、インドネシア国内の特定地域に物流網を有する現地法人を連結子会社化した。スマート物流は51％の株式を取得し、役員を1名派遣した。残り49％は創業オーナー家等が保有し、代表者は創業家から続投。なお、同社の売上はスマート物流の連結売上(500億円)比率5％となる。 同子会社は中堅規模ではあるが、①通関書類の作成から通関実務のコンサル事業（自動車、電子技術、化学品など様々な業界にサービス提供）および②貨物輸送事業（特殊車両も含め100台のトラックを所有）を手掛ける。 **スマート物流の社長は以前より当該M&Aを熱望しており、2022年11月から本格交渉を開始。12月から財務・法務DDに着手。23年1月末には払い込みを終えた。** **しかし、約1年後の2024年2月、同社の顧客からスマート物流本社へ「積荷や通関情報などを含む機微情報が他の業者に漏れている可能性がある」と指摘を受けた。なお、情報が漏れたとされる先は、創業者親族の小規模な物流会社である。** **スマート物流の経営陣はこの報告を受け、現地出向の担当者と子会社管理を担当した監査チームに内部調査を指示した。** **【議論①】** **「スマート物流」本社監査役の立場から、内部調査を任命された監査チームへどのようなアドバイスを送るべきか** **①まず、事業特性や地域性も鑑み、どのようなことを疑い、そのリスクのインパクトをどう読むか？** **②そのうえで、当該監査チームは、どのような点に注意し、どのような調査を行うことが望ましいか？**

第三部講演　情報リスクマネジメントについて　～ 事例を議論し、知見を高める ～

ケース③	事例
退職者による情報漏洩 （社内不正） 【キーワード】 秘密情報持ち出し 個人情報保護 不正競争防止 退職者、予備軍対応 SCフォルダー 不正調査実務　等	上場企業の「ミスTEC」は、センサー機能に強みを有する顔認証システムを自社開発しており、防衛産業への参入の足掛かりを得ていた（防衛装備品としての入札参加）。現在の事業規模は小さいが、技術開発が成功したことをリリースし、市場からも今後の成長が期待され、株価も上昇した。 **その矢先に内部通報があり、社内調査によって、同技術開発に関わった元上級研究員の「持田氏(10日前に退職)」による技術情報(営業秘密)や研究チームスタッフの氏名や経歴、そのほか顔認証の研究過程で得たサンプル情報(人物の顔画像、性別認定、位置情報を含む)の約3万点が持ち出された可能性が生じた。また、別途調査により、持田氏が類似技術を研究する中国系企業(日本法人)へ転職していることが確認されたため、外部専門家(弁護士、Digital Forensics業者)を含む社内調査委員会を設置。常勤監査役も同調査委員会へ加わった。なお、持田氏は日頃から待遇への不満を漏らしていた。** **【議論①】** **当該調査委員会へ加わった常勤監査役として、どのような視点や知識を持つべきか** **①人物の画像サンプルは、秘密情報(個人情報)に当たる？　or　当たらない？** **②社内調査委員会設置は、開示すべき？　or　しなくても良い？** **③Digital Forensicsでできること・できないことは？　また、費用感として適当な予算は？** **④本件で情報の持ち出しが確定した場合、刑事告訴すべき　or　するべきではない？　またそのタイミングは？** **【議論②】** **⑤このようなケースを発生させないためには、常勤監査役の立場として何ができただろうか？**

