

會 報

第654号

2023年3月1日発行

一般社団法人
監 査 懇 話 会

編集発行人 太田 剛

<https://kansakonwakai.com>

第794回講演会

2023年1月17日

演 題：2023 年日本経済の展望～物価上昇にどう対処するか～

講 師：第一生命経済研究所経済調査部 首席エコノミスト 熊野 英生氏

《はじめに～今年の経済展望》

明けましておめでとうございます。

今年の日本経済について、大きく3つのテーマがあります。一つはどこまで物価が上昇するか、それを補う賃上げの動向、そして賃上げを可能にする経済成長の戦略です。（グラフ、図表は HP「1 月講演会」資料参照）

今年は前半に“イベント”が集中しています。

まずは1月から政府の経済対策で電気・ガス代（プロパンガスを除く）を2割引き下げます。しかし、電力会社は軒並み3割以上の値上げを申請中です。これでは、4月からは2割補助があっても1割近い値上げとなります。輸入している原油や LNG 等の素材の上昇が原因ですが、電気は非常にすそ野が広く、非製造業や国内のサービス業もコストが底上げされます。昨日聞いた話ですが、例えば非製造業である新聞業界はインク代や紙代が上がって、大変だそうです。コストは上がっているのに、購読料値上げは即、購読者の減につながるため、踏み切れない、というのです。これまで今年の物価上昇について大方の見方は、4月以降、1%程度で落ち着きそう、としていましたが、私は電気代の上昇があり、2%近くになるのでは、と心配しています。

また、もう一点重要な“イベント”は4月8日の黒田日銀総裁の退任です。彼は円安容認派で、昨年10月、150円を超えて、やっと「円安は望ましくない」と発言したりしていました。彼が替わって金利水準の適正化等で長期金利が上がった場合、企業の資金調達や社債発行のコストが上がる負の側面がある一方、金融機関や保険会社のように資産運用をしている側では結構大きなプラスになります。物価の環境が変わりうる、という話になります。

さらに4月は統一地方選挙があって、賃上げの春闘で、5月には広島サミットです。これ以降は9～10月のラグビー W 杯、同10月にはインボイスの導入程度でめばしい予定がなく、サミット後の総選挙も噂されたりしていますが、年後半の経済は良く見通せない状況でもあります。

《世界経済との関わり、影響》

冒頭の3つのテーマと世界的経済状況との関わりで言うと、まず世界的な今の物価上昇がいつまで続くのか、という問題があります。アメリカは昨年3月から利上げをやって、物価を抑え込みにかかっていますが、今年もさらに上昇するとなると、（ヨーロッパを含めて）利上げがさらに続きます。そうすると、物価は落ち着きますが、（海外）経済は大きく悪化します。日本もそれに連動して景気圧力がかかり、4～6月に大底にまで行き、そこから、さて回復がどうなるか、です。一方、春闘。対外経済が悪化すると、日本の企業収益は下押しされます。アメリカの景気悪化で、ドル安、円高になります。円高で日本は物価上昇圧力は弱くなる一方、海外で稼いだドルの評価が低くなり、企業収益が悪化するという構造です。企業収益が悪化しても賃上げする体力が果たしてあるかどうか。しかし、賃上げが大きく進めば、個人消費が伸びて年後半の景気回復が期待できます。

こうした状況にあって、企業経営者は景気が良くなる時の準備をしておかなければいけません。企業経営は景気が悪くなる時は一斉に悪くなるけれど、回復の時は、先見的に投資、事業活動等の準備をしていたところと、そうではなかったところと大きく差がつくものです。

《物価はどんなになっていくか、そして年金、費目別物価上昇率等》

それでは資料に従って、まず物価問題はどうか、細かく見ていきたいと思います。

日本のインフレは1月でピークアウトしても高止まり。4月以降の電気代の行方がどうか、です（HP「1 月講演会」資料 3P 参照）。一方、賃上げはどうか。岸田さんは1月16日に経済3団体に対して「物価上昇を上回る賃上げをお願いします」と要請しています。生活者にはウエルカムでも企業にとっては労働コストが上がり、営業利益が圧迫されることになります。賃上げすると今度はその部分を価格転嫁し、結局は物価上昇につながってしまいます。ここで注意したいのは、欧米ではこの物価上昇を賃上げという形に容易に転嫁するのに、日本ではこの価格転嫁が簡単には進みませ

ん。その分、物価上昇率が欧米では8～9%まで行っているのに、日本はまだ小さいということもあります(同)。本来は日本でもかつてのように、そして現在の欧米のように強い労働運動が必要なかもしれません。

いずれにせよ、日本の消費者物価は12月(22年)は4%の上昇率になり、1月からは少し落ち着いていき、4月から始まる23年度は1.8%と決して小さくない数字になり、生活者にとっては厳しいです。

ここで「年金」の行方で一言。日本は65歳以上の人口は全体の29%で世界一です。60歳以上では35%、世帯ベースでは52%と半分がお年寄り世帯です。「年金」は物価スライド制をとっており、恐らく2.5%くらい上がると私は見えています。そこからマクロ経済スライドの繰り越し分を差し引くとこの4月からの年金は1.9%上昇。物価上昇率は1.8%予測なので、お年寄りの生活は現状維持で良くなる、とは言えません。さらに普通預金金利は0.001%ですから、無きに等しく、お年寄りの(預金)資産は決して増えません。

この預金金利の低さは、財政面から来ています。日本の政府債務は1200兆円、赤ちゃんを含めて一人当たり102万円の借金を抱えていることになります。長期金利が2～3%に上がるとこれだけで資金繰りが大変になり、借金地獄となってしまいます。日本は預金金利を上げられない状況にあります。インフレが来ても預金金利は上げられず、家計金融資産の実質価値も減ってしまいます。

一部には日本財政はいくら借金しても破綻することはない、ということをする人たちもいますが、現実起こっていることは物価上昇しても預金金利は上げられないから、家計の金融資産も価値が下がるような状況、緩やかな危機がやってきているのが、去年22年までに明らかになったことです。

◎費目別物価上昇度

物価上昇の中身を見ていきましょう(HP同4P参照)。主に上がっているのは食料品とエネルギーです。食料品の値上げは一回だけでなく、何度も値上げするメーカーが出ています。物価上昇の多くは食料品で、あと3割がエネルギー、冒頭で触れた電気代、ガス代、灯油、ガソリン等です。住宅関連も上がり、これだけ広がりを持って現れていることは大変なことです。住宅建設コストを国際機関の統計で見ると(日本にはないので)、かつてのバブル時代以来の対前年比9%もの上昇となっています。おかげで新築住宅戸数はどんどん下がり、中古住宅の値段が上がっています。

耐久消費財の値上がりもひどい(同)。タブレット端末、洗濯機、空気清浄機…。家電製品はかつての円高で生産拠点の多くを外国に移した結果、今は輸入する形となり、折からの円安で、値段はどんどん上がっています。貿易赤字は円安と原油等エネルギー価格の高騰で(HP同5P参照)、空前の規模に積み上がっています(HP同6P参照)。エネルギー対策として、岸田さんは「原発回帰」を打ち出していますが、ウクラ



イナ戦争でロシアが盛んに原発施設にミサイルを撃ち込んでいるのを見ると、日本の防衛を考えた時、如何なものか、と思ってしまう。

◎為替の見通し

輸入物価の上昇に関連して、為替レートの見通しを見てみましょう(HP同P7参照)。世界的には、景気が縮小するので「円高」方向に振れると思います。アメリカの景気減速で4～6月頃には120円あたりまでいくのですが、この辺が円高の天井で、また円安に戻り、年末頃には再び輸入物価の高騰に見舞われるでしょう。今のアメリカのインフレはもともとと言えば、特大の金融緩和をしてコロナ対策で金を出しすぎたせいです。2020年末のトランプ時代に、もう狂ったように金融緩和と財政支援をやって、アメリカのマネーがものすごく増えました(同)。その流動性資金は企業の資金繰りを助けたますが、副作用として不動産に流れ込み、不動産バブルを起こし、インフレにつながっていきました。今は金融引き締めで回復過程にありますが、まだいくつかのリスクがあって、隠れた金融破綻が起こるのではないかと、第2、第3のリーマンショックがあるのではないかと、とも言われています。ここは要注意です。

《賃上げに向けて、景気回復のシナリオ》

◎米中の景気動向

アメリカの製造業の景況指数をみると21年末から悪くなり、昨年ずっと落ちてきて、同11月には景気後退を示す50を割り込みました(HP同8P参照)。今年、製造業の世界ではアメリカは景気後退に陥るでしょう。日本にとっては米中が2大輸出国ですから、厳しいでしょう。特に第一の輸出先である中国までけると輸出産業は甚大な影響を受けます。ただ、中国は昨年12月で「ゼロコロナ」政策を止めて、わずか一か月間で景気回復へ向かっています。ことに世界の半導体市場では中国はコロナ禍時代から旺盛な需要を示し、日本の半導体産業は潤ってきました。昨年10月、週刊「東洋経済」がコロナ禍の3年間で人件費を上げた日本企業50社を特集していましたが、私が数えた

ら何と 22 社までが半導体製造装置とか検知器、半導体の素材等を造る会社でした。これらの会社が、今年はさらに賃上げのトップラインとなって、春闘を引っ張っていけば良い、という期待も持てます。

ただ、中国の景気先行きは“地雷”が埋まっているようなところもあります。ロックダウン中は日本と違って企業へは協力金が出ていないので、これから倒産するところも出てきそうな感じもします。習近平がゼロコロナ政策を転換したのも、民主化運動が起きた事よりも、倒産企業の予備軍が山ほど出てきたため、とも考えられます。そういう意味では、中国の景気は循環的には回復基調ではあるが、構造的には低成長となりそうです。

◎日米欧の成長率の見通し（HP 同 9P 参照）

国際機関の 23 年成長率見通しでは、アメリカは 0.5% (OECD 予測)～1.0% (IMF 予測)、ユーロ圏 0.5% (同)～同 (同) という中で、日本は 1.8% (同)～1.6% (同) でまずまずです。アメリカとユーロ圏は景気後退に陥る中、日本だけが首の皮一枚残るだろう、との見通しです。中味的には民需、つまり設備投資と個人消費が増えるだろう、とのことです。

◎個人消費の動向

どうやら今年の日本経済のカギを握りそうなのが個人消費のようですので、各種サービス産業の詳細を見てみましょう（HP 同 10P 参照）。回復が著しいのが、宿泊・飲食、生活関連サービス業・娯楽です。2020 年時に特に悪かった生活関連サービス業（クリーニング店、理・美容室、エステティックサロン、旅行代理店等）が今どんどん回復しています。全国旅行支援の効果もありますが、やはり心理的に「コロナだから、外へ出てはいけない」という気持ちがほぐれてきたのです。一時、すごく厳しかった飲食サービス、つまり喫茶店、ファストフード店、レストラン等はだいぶ良くなりました。一方で、酒を出すパブやレストラン、居酒屋は回復していません。私は地元の商店街に行きつけの店があり、そこの「親父さん」に聞くと、コロナ前は 60 歳以上のシニアが 12 時近くまで飲んでいたのが、コロナ後は 8 時～10 時で帰ってしまう、そんな行動変容が起きている、ということです。

私は今年のサービス産業、ひいては個人消費は回復するとみていますが、消費動向は以前とは少し変わってきています。競馬、競輪、オートレース等のギャンブルはデジタル化して、売上を倍増させています（HP 同 11P 参照）。半面、遊園地・テーマパーク、ボウリング、フィットネス、パチンコ等は低迷しています。デジタル化できないところは苦しいとも言えます。

但し、マクロで見ると、個人消費は復活の流れではあっても全体的には、消費性向は低いままです。所得がないわけではなく、コロナで外出しなくなり、裏返しの結果として、貯蓄率が高まっています（HP 同 12P 参照）。家計的にお金を使わないカルチャーが定着して消費が沈滞している側面もあります。

《賃上げは必要だが…》

◎物価上昇への対応策は、何よりベア

前にも申し上げたように、物価上昇の中心は食料とエネルギーです。これは節約できません。そうすると節約できるものは節約して、来月、再来月の物価上昇に備えるしかありません。22 年の家計の負担増を計算したら、2 人以上の平均世帯で 12 万円、つまり毎月 1 万円ずつコストが上がっています。それで、自分の賃金が増える見込みがないから、消費を控えて貯蓄に回しています。要するに給料が増える予測がつかない限り、消費性向は上がりません。消費を増やすためにはベースアップが絶対に必要なのです。ベア率が数%まで上がってくると、将来の自分の懐は増えそうだが、ならばお金今使っても大丈夫じゃないか、とマインドを切り替えていくことができます。そうした事が実はすごく重要です。

◎好調な企業収益、なのに賃上げにつながらない現状

今、企業収益はすごく好調です。22 年度の上場企業の決算は全体の 3 分の 1 の企業が過去最高の収益をたたき出しました（HP 同 13P 参照）。ところが、これが賃上げにつながっていません。企業の経常利益はコロナ禍で 2020 年 10～12 月に大底まで沈んだのですが、そこから V 字型に回復しているのに、主要企業の賃上げ率は 22 年で 2.2% に止まっています（HP 同 14P 参照）。企業経営者のマインドとしては、「コロナ禍の中で、雇用を守ったのだから、賃上げは我慢してね」という事でしょうが、これでは物価上昇に対抗できません。岸田さんは今年は経済成長率を加味して「3.5% アップ」を要請していますが、どうなりますか。

◎シニアは就業率は上がっていても、安い給料は改善しない

賃上げに関しては、もう 1 点、難題があります。シニア層への対処です。我が国は先に申し上げた通り、半分が 60 歳以上のシニア世帯です。厚労省は継続雇用で 70 歳までの雇用を努力義務としています。55～64 歳の就業率は 80% 近くまで、65 歳以上のそれも 25% を超えています（HP 同 15P 参照）。企業にとって 70 歳まで雇うと、生涯賃金が重くなってしまうでしょうがない。そこで「雇用は守りますので賃金は下げさせてください」と 55 歳で役職定年になったら、後は低い給料で働かせます。本人のモチベーションは下がるし、役割も大きくない。シニアは皆、低賃金という悪平等はやめて、彼らにも競争主義を導入して、働いた人は報われ（働かざる人は淘汰する）という形にすべきだと思います。

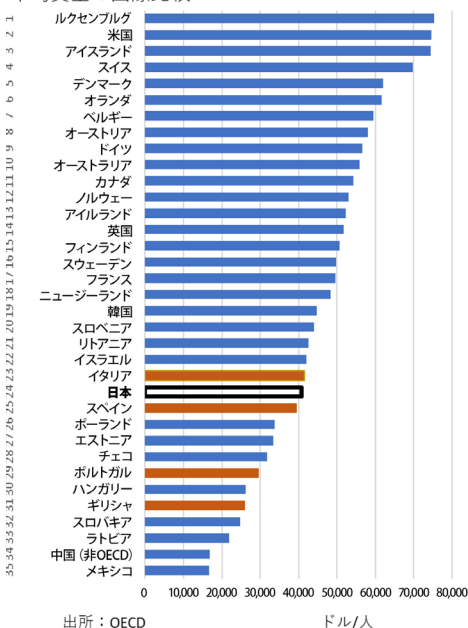
《賃上げするために企業は何をなすべきか》

◎賃金水準の各国比較

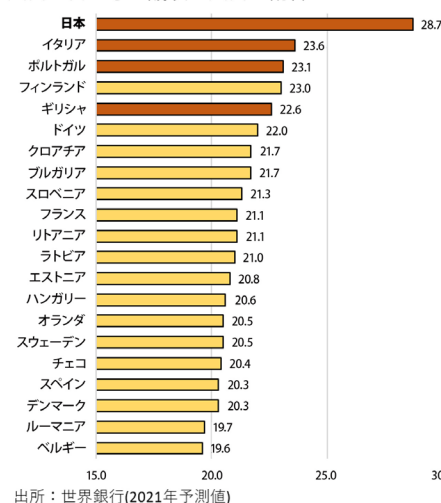
次頁の図表(国際的に順位を落とす日本の賃金水準)をご覧ください。

(国際的に順位を落とす日本の賃金水準)

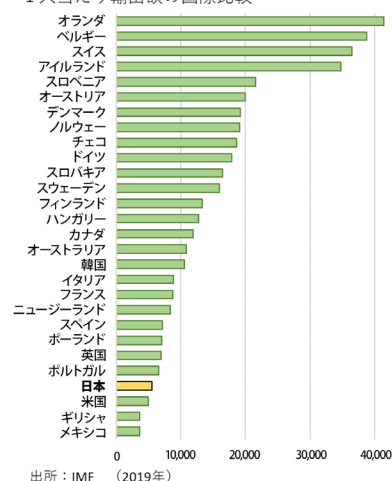
平均賃金の国際比較



人口に占める65歳以上人口の割合



1人当たり輸出額の国際比較



左側の「平均賃金の国際比較 (OECD)」では、日本のランキングは真ん中より下、韓国、スロベニア、リトアニア、イスラエル、イタリアの下、グラフにある35か国中上から24番目で、下から12番目と下から数えた方が早い。日本の平均賃金はすごく低いのです。ホリエモンが「日本はすでに先進主要国ではない」と言っているのは、このことなのです。

平均賃金が低い国々はどういうファクターがあるのか。特徴を抽出してみると、真ん中の表「人口に占める65歳以上の人口割合」が示すように、65歳以上の老人が占める人口割合が高い国、高齢化しているところほど平均賃金が下がります。日本のみならず、イタリア、ポルトガル、ギリシャ等に共通しています。シニアの人々の生産性をどのようにして上げていくか、が課題になっていることが分かります。また、右側に表「1人当たり輸出額の国際比較」を見れば分かるように、この額が大きい国、オランダ、ベルギー、スイス等は賃金水準が高い。

日本の為替レートが138円より円安になったら、今年のGDPはドイツに追い抜かれそうです。ドイツは高齢化と人口減少で、日本に良く似ていますが、違うのは右側の表にある一人当たりの輸出額です。ドイツは上から10番目、日本は表にある28か国中、下から4番目です。ドイツの生産性が高い証左で、ドイツの生産性は日本の1.7倍。総労働時間は日本は年間1600時間に対し、ドイツは1300時間。日本は生産性が低いから働いてもドイツのように儲かりません。

◎今後の成長センターを輸出先にしていく (HP 同17P 参照)

輸出先としては、どこが儲かるか。

2000年からリーマンショックの2008年までは、世

界の中で中国が成長センターでした。さらに2012～2022年の10年間統計 (OECD「長期経済予測」)でも中国の経済成長率は87%、次いでインド74%、トルコ55%、インドネシア52%と追いつけていました。今後10年間 (22年～32年) 予測では、1位はインドに取って代わり83%、次いでインドネシア64%、トルコ49%、中国は4位に転落して44%です。こうした新しい成長センターにターゲットを変えて儲けていく戦略が必要です。

一方、日本の今後10年間の成長率は6.56%で、46か国中最下位。イギリスも15%、アメリカも17%と低いのですが、日本は断トツで成長しない国になっています。

《経済成長に向けてのヒント》

日本は成長しない国、という認識の中で、今までのように大手製造業に多くを期待するのではなく、中堅・中小企業に頑張ってほしい、と私は願います。

例えばインバウンド。これは観光消費者の輸入です。岸田さんは「5兆円稼ぐ」と言っていますが、コロナ禍以前のように「4000万人目標」といった数多く人を呼び込むことは止めてもらいたい。それに代わって日本に長く滞在して、時には働いたりして、観光もするといった形を提案したい。「オーバーツーリズムを超えて長期滞在型への転換」です。

軽井沢、白馬、白浜など海外にも著名になった観光地で、働きながら滞在してもらおう。ワーケーションスタイルです。また、お年寄りを対象にした「医療ツーリズム」も考えたい。これには自由診療を認める規制緩和も必要です。観光で落とすお金の単価を上げるのです。さらに、各国向けに、ハラル対応やビーガン・ベジタリアン対応の食事を提供する飲食店を増やしたいものです。

いろんなものを輸出する、といった意味で農産物に注目したいです。農水省が1兆円という目標を掲げたのですが、一昨年は1.2兆円が達成され、昨年は恐らく1.4兆円と目標の1.4倍はいくのではないのでしょうか。農産物というと生鮮食料品のイメージですが、現在のベスト5は、アルコール飲料（ウイスキーと日本酒）、ホタテ、牛肉、ソース混合調味料、清涼飲料水〜と多彩です（HP 同 19P 参照）。トップのアルコール飲料の中味は二つです。中国による日本産ウイスキー買い、そして日本酒人気です。一部の酒蔵が頑張っ

ています。私は出身が山口ですが、「瀬祭」の海外人気はたいしたものです。

また、今ネット時代なので、この会でも何回か紹介していますが、“越境ネット”で小売りが海外へ出ており、もうすでにインバウンドの規模を抜いています（HP 同 20P 参照）。日本市場には335兆円（20年度）の対面の小売り市場があり、デジタルによる海外向けはすでに35%に達していますが、さらなる海外展開を図りたいものです。

（文責 清水 光雄）

第355回監査セミナー

2023年1月27日

**演 題：激変する経営環境において、取締役会は如何に対処するか
～新たな巨大リスクに対処し持続可能な機会を確保する**

講 師：プロティビティ LLC シニアマネージングディレクタ 公認会計士 神林 比洋雄氏

本日は、激変する経営環境において、取締役会は如何に対処するかというテーマでお話したいと思います。様々な新たな巨大リスクに対処し持続可能な機会を確保する上で、取締役会が果たす役割を、つまり期待される企業価値を創造する上で、執行側として、さらにガバナンス側として何が重要な要素となるかについて、広い意味でのリスクマネジメントの視点からお話したいと思います。（図表等は HP 神林先生レジュメ参照）

1. 激変する経営環境と新たなリスク

先ず社はとリスクがどう関係するのか、ですが、「やじろべえ」を使って考えてみましょう。一番外側に経営理念・社是があります。これに基づいて、戦略・方針を策定するときに、監査役等も主役である適切なガバナンスが必要となります。戦略が最終的に選択されたその瞬間に、「上手くいくのか」というリスクが出てきます。このリスクの発現による影響を、アップサイドにもダウンサイドにも、一定の範囲の中に収めるために構築するのが内部統制です。

「リスクと内部統制」に関する図（レジュメ 5P 参照）は左右バランスしていますが、ある時はリスクのほうにぐっと傾くこともあり、その結果、問題が発生した企業では内部統制を強化することもあります。逆に内部統制に傾く場合もありますが、中長期的には企業はこのバランスを取っていくようにしないと、破綻の可能性すら出てきます。つまり、経営理念・社是の実現のために、ガバナンスの下で策定・選択された戦略が持つリスクを、「リスクが発現した場合に経営者が期待する一定の範囲に収める」という内部統制を作る、というのが会社全体の仕組みの根源になります。戦略が持つリスクを、プラス・マイナス両面から認識することが重要ではないかと考えています。

環境変化の話に入ります。PESTLE（政治的・経済

的・社会的・技術的・法的・環境的〜の6側面からの）分析というものの見方があります。「政治」では分断、「経済」では自国中心主義あるいは安全保障が、「社会」ではまさに終わりの見えないコロナが、「環境」では資源の制約を今後どう見ていくのか、「法律・規制」では、経済制裁も含めた規制の強化が、「テクノロジー」では、DXなどが脅威となるとしています。このような環境の変化が起きている中、大切なことは何が自社の経営にどの程度の影響を与えるのか、シナリオを描き切ることです。

この1月のダボス会議では、「今後2年と10年における最も重要な脅威」が示されました。生活コストの高騰など、環境、社会、地政学やテクノロジーにおけるリスクがハイライトされています。

「先を見越したリスク」は、弊社とノースカロライナ州立大学が、日本も含む全世界1500名の取締役・経営幹部を対象に調査したもので、人材の確保育成や、テクノロジーに関する懸念がトップ10リスクの過半数を占めています。さらに長期的な視点に立って、リスクを見極め、組織の内における理解の共有が遅れているとの分析結果が出ており、全社的な視点に立ったリスクマネジメントの必要性が高まっています。

続いて、注視すべき5つの重大リスクとして、パンデミック、地政学リスク、ESGリスク、サイバー攻撃、サプライチェーンリスクについてお話しします。

先ず、パンデミックですが、パンデミックにより、引き起こされた5つのメガトレンドを注視し続ける必要があります。それは、①職場環境の変化への対応と活用、つまりバーチャルワーク体験を通じて、従業員の柔軟性が養われ、生産性向上が期待され競争優位の源泉にもつながり、さらにテクノロジーを背景にした権限移譲の推進や雇用促進にもつながるということ、②ビジネスモデル、つまり、顧客・消費者の行動や嗜好の変容により、商品のみならずビジネスモデルその

ものの変革の検討を迫られる可能性がある、③サプライチェーン、つまり、シングルソースの戦略的サプライヤーやコストに偏りすぎた品質・時間・コストのトレードオフは見直しが不可欠となっている、④企業文化を守り信頼関係を発展、つまり、大事なことは、盤石な企業文化を基盤にした従業員、顧客、サプライヤーとの間での強力な信頼関係を維持すること、⑤デジタル成熟度、つまり、バーチャルワークにおいてはプラットフォームを保護し、重要な機密を守るに十分なデジタル成熟度を確保する必要がある、ということです。

地政学リスクにおいては、その動向を注視しつつ、戦略設定における前提やシナリオを常に見直すことが重要です。ESG リスクにおいては、経済制裁が与える影響を見極めるとともに、長期的な目標と ESG 目標のトレードオフに関する確な判断が求められることになります。サイバー攻撃では、テクノロジー対応も重要ですが、従業員一人ひとりの意識向上が切り札になります。サプライチェーンでは、レジリエンス、つまり、風にしなった竹が元に戻るがごとく柔軟性を持つ仕組み作りが重要となります。

2. 攻めと守りの全社的なリスクマネジメントの最新動向

続いて、リスクマネジメントの最新動向ですが、要点は、リスクとは何か、その定義はどうあるべきかについて大きな流れがあること、リスクと戦略（経営資源配分）は連携・統合されているかということ、さらにリスクの特定において網羅性が確保されているとするならなぜそう言えるのかを明らかにすること、最後に、ステークホルダーの期待に応え、経営理念を実現するリスクマネジメントの仕組みとは何かを理解すること、になります。

このステークホルダー、特に機関投資家、社外取締役、監査役、格付会社等が経営者に聞いてみたいリスクマネジメントに関するよくある質問を紹介します。

先ず「貴社のトップリスクは何ですか？どれぐらいの頻度でこのトピックスを更新していますか？」「戦略策定の際に、取締役会や経営陣でリスクマネジメントに関して、どのような議論をしていますか？」「経営陣はトップリスクに対してどのように対応していますか？」「リスク管理は有効に機能していますか？それはどのように測定していますか？」「業界内での最近の想定外の事態に対し、貴社はどのように対応しましたか？」～ こういったことを聞きたいということがよく言われています。これらの質問に的確に答えるには、伝統的な災害対応系のリスクマネジメントの仕組みでは難しく、全社的なリスクマネジメントの発想が不可欠となってきます。

この全社的なリスクマネジメントの重要性は、CGコードおよびCGSガイドラインの再改定版が強調しています。「内部統制や先を見越した全社的なリスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保（守り）とリスクテイク（攻め）の裏付けとなり得るもの



であり、取締役会はグループ全体を含めた体制を適切に構築し、内部監査部門を活用し、その運用状況を監督すべきである。」（CGコード補充原則4-3④～一部加工）『攻めのガバナンス』の実現が掲げられてきたが、リスクの回避・抑制や不祥事の防止を過度に強調するのではなく、むしろ企業家精神の発揮を促し、より良い戦略を立案し、スピードをもってリスクテイクできる環境を整備し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るべきである。」（経産省CGS～抜粋一部加工）

これらの再改定版では、経営執行の視点として4つのポイントがあります。①なぜ、ガバナンスの話にリスクが出てくるのか、②全社的なリスク管理の対象となるリスクは、どう捉えるべきなのか？守りのリスクなのか、攻めのリスクなのか？③今までのリスク管理と全社的なリスク管理（ERM）は、何が違うのか？④先を見越した全社的なリスク管理（ERM）とはどんなことなのか？

①については、先ほどのやじろべえの話を思い出してください。②については、「知っていることよりも知らないことのほうが重要かもしれない」という話です。“VUCA”という言葉があります。“Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity”が時代を表すキーワードですが、留意すべきは三つのリスクのタイプです。「既存リスク」…いままで認識しているリスク、「エマージングリスク」…目の前にあるのは分かっている、たいしたことないと思っていると、いつの間にか、大きくなってしまいうリスク（カエルを水の中に入れてだんだん温めていくと、いつのまにかその温まっていることに気が付かず、命を落とすという、いわゆる「茹でガエル」にたとえられます）。「油断大敵」ということです。「未知のリスク」…気づいていないリスクです。言い方を変えると、“Known Knowns”「知ってることは知っている」という普通のパターン。“Known Unknowns”ソクラテスの言葉で、知らないことを知っているということ、これ自体はすごいことだと思います。ところがもっと怖いのは“Unknown Unknowns”つまり知らないことを知らない状態でい

ることです。この”Unknown Unknowns”をいかに減らすのかということが、リスクの網羅性の確保につながっていきます。

リスクの意味が変わってきています。もともとリスクの語源はラテン語で「勇気をもって試みる、挑む」という”Risicare”から来ています。中世の地中海貿易で、嵐の中を進んででも、アフリカからこのヨーロッパ大陸へ物を運ぶぞという話。無謀と言われるかもしれませんが、「それでもやるんだ」という何か勇気をもって試みるみたいな。そういうことが「リスク」の語源だそうです。だから怖いものというよりはチャレンジする・頑張る、みたいな意味なのです。この話を踏まえて、リスクを「報われるリスク」と「報われないリスク」というふうにリスクを分けました。「報われないリスク」はいかに努力しても損しか発生しない、地震、雷、火事などです。従来のリスク管理ではこうした報われないリスクが中心でした。つまり保険リスクです。頻繁には起こらないが、起こった時に損失が大きいので、保険をかける。保険の発想は人類の知恵の一つだと本当に思います。ただ、こうした流れによって、「リスクは怖いものだ」という話になっているところがあります。一方で報われるリスクとは、投下した経営資源よりも成果が大きくなるもの、いわゆる報われるということです。リスクによっては対処次第で投下資本よりも成果が大きくなることがあります。最近、この報われるリスクもリスクとして捉えましょう、という動きが出てきています。

企業価値にプラスの影響を及ぼす可能性もリスクとして一つの枠組みで検討しましょう。いつまでもリスクと呼ぶ必要はありません。「機会」と呼んでも構いません。ただ、当社へのインパクトを考えるときはプラスとマイナスを合わせて考えましょう。一つの事象でも、アップサイド・ダウンサイドがあると思います。例えば、ある製造部に受注がいっぱい来て、対応できれば利益を生みますが、無理して生産したことで不良品が発生すれば損害を生みます。リスクといっても、単にマイナスだけじゃじゃなくて、アップサイドを見に行きましょう、という言い方もできます。

COSO というアメリカの組織が1992年に内部統制のフレームワークを作ったときは、リスクを「阻害する事象」つまり「報われないリスク」と定義していました。それから、2004年には、「反対の影響を与える可能性」として報われるリスクの失敗要因もリスクに含まれるようになりました。そして2017年には報われるリスクの成功要因までもリスクと定義されました。また、IIA（日本内部監査協会）では「三つの防衛ライン」という言葉がありましたが、2020年にディフェンスだけではなくオフェンスも含めるということで、「防衛」が外れて、単なる「スリーラインモデル」になりました。ISOにおいても、リスクは目的に対する不確実性と定義されています。

先ほど見ていただいた「先を見越したリスク」の調査結果ですが、実は報われないリスクはパンデミック、サイバー攻撃、コンプライアンス違反と、たった三つしかありません。他は全て報われるリスクに当たります。世界の経営者がこれらをリスクだと捉えているのであれば、世の中は、本当にアップサイドも含めて考える、という流れに移ってきています。それをリスクと言わず、「機会」や「チャンス」と呼んでもいいですが、目的の達成に影響を及ぼし得るものとして認識して、必要な手を打つところは、同じ枠組みで考えていくべきである、ということをご理解いただければと思います。

今までお手伝いした企業の中で、製造業の会社をピックアップして、よくある課題意識は以下の通りです。

（1）ある自動車会社で私は「リスクテイクをもっと進めたい。取締役会を説得するにはどうすればいいのか？」と問われました。「リスクをもっと取るのであれば、それにふさわしいもっといいリスク管理の仕組みをつくってはいかがですか？」とお答えしました。

（2）ある化学会社で、「全社リスク管理という新たな仕組みを取り入れるうえで、社内の抵抗にどう対処すればいいのか？」と問われました。一つの答えとして、「既存の仕組みにのせていく取組みであり、全くゼロから取り組むわけではありません。皆さんの会社はいままで成功してきました。それは相応の仕組みがあったからです。でも、新たな変化に対処するため、あるいはもっとリスクを取るためには、よりふさわしいリスク管理が必要だということです。」とお答えしました。

（3）ある医療機器メーカーで、「選択と集中を進めるうえで、全社的なリスク管理をグローバルに展開して共通言語化するにはどうしたらいいのか？」と問われました。

さらに、（4）ある楽器メーカーで、「競争優位を確保していくには、この全社リスク管理をどう活用したらいいのか？」

（5）あるタイヤメーカーでは、「全社リスク管理の導入において、本社機能や組織体制はどうあるべきか？」

（6）ある測量機器メーカーでは、「全社リスク管理の導入において、社風やリスク感性をどう高めて行けばいいのか。全社的に取り組んではいるが、大きな漏れがあって損失や機会損失が出てしまっている。」

～等々、悩ましい問題を抱えておられます。基本的には、組織横断的な取り組みが必要で、トップダウンによる強い意志の表明と、柔軟な組織体制を構築することが大切かと思えます。

最後の社風の話に関連して、「経営理念にのっとり望ましいカルチャーを増進する行動指針を明示する」という話をします。リスクに慎重なのか中立なのか積極的なのか。現状維持型か、滲み出し型か、飛び地

戦略型か。これを変える時は大きな問題が起こる可能性が高まります。今まで現状維持型だったのを、滲みだし型あるいは飛び地戦略型に行くと、会社が持つ経験や求められる組織の対応が全く異なります。このリスクテイクのパターンを変える時は、大きな問題が起こる可能性を認識したうえで、それでも進める、という覚悟をもった判断が重要になります。

まず全社リスク管理（ERM）への進化という話をします。（HP レジューメ 41P）の図表では、一番下が多くの企業の現状です。それから一歩動き出した企業、さらに期待される姿を示しています。ERM は、従来の保険を意識した結果から見るリスク管理と異なり、報われるリスクも含んで、リスクを源泉（リスクはどこで発生するか？何が元になるか？）から捉えて、その源泉に手を打つことによって、持続的成長を目指すものです。従来のリスク管理の焦点は財務とハザードリスクでした。世界大戦以降に、ビジネスリスクという観点が出てきました。脅威にまだ偏りがあり、機会との連携はありません。特徴は個々のリスクごとの個別管理です。それぞれのリスクに担当者がいて、対処するというものです。では目指すべきはどこなのか？新しいリスクマネジメントとは何なのか？ビジネスリスクに加えてその焦点は「社風」です。さらに機会との連携がきわめて明確となっていることです。つまり機会そのものをリスクと見ている。カバー範囲としてはグローバル・エンタープライズでプロセス、人、テクノロジーおよび知見を集約している、という特徴があります。

取組としては、リスクシナリオの網羅性を確保するにはどうするかを検討したり、極端なケースについてストレステストを実施して、このケースでは当社は本当に大丈夫か、ということを検証したり、優先順位を決める際に合意形成を行ったりします。合意形成はとても大事です。それぞれの専門家の方の意見、いろんな見方の違う人が同じことに対して関わっていらっしゃると思いますが、各自の考えをしっかりと集約して意見交換をする中で合意を得ることが大切です。どの会社にも「この分野は俺に任せておけ」という人がいらっしゃると思います。その人はいろんな経験の中から状況を理解しています。何が大事なのか？何をすべきなのか？という優先順位をつけるときは、そういった人の意見もちゃんと反映したうえで合意しましょう。そのためにも、経営理念、組織文化の徹底、浸透というのが、あるべき姿の一つなのかなと考えます。

次に攻めの観点も踏まえた全社リスク管理とはどういうものか？（HP レジューメ 42P 参照）年次・中期計画策定に戦略達成の為のリスク情報を盛り込むための体制が重要です。

（１）**戦略的**：従来のリスク管理は「戦術的」でした。目指すべきリスク管理は戦略達成を支援するためのリスク管理です。

（２）**将来の視点**：将来の視点で中長期的な企業価値向上と戦略達成に影響を与える要因をリスクとして対処します。

（３）**全体最適**：個々のリスク管理だけでなく、全体を見た時に本当に良いと言えるのか？言えるとすれば、なぜそう言えるのか？というところを追及しましょう。

（４）**広い視野**：グループ経営を行っている企業は、グループ経営の視点で、サプライチェーン全体を見たり、ESG の観点で考えたり、ということも必要です。

（５）**能動的**：問題が起こってからではなくて、能動的に取組みましょう。

（６）**継続的な評価と取組**：DX によるリアルタイムモニタリングという概念が最近話題になっています。リアルタイムモニタリングとは、データを投入した瞬間に問題があれば通知される、というような仕掛け・仕組みです。この話に関連して、KPI（Key Performance Indicator）は、私は過去指標と呼んでいます。ROE や ROIC もそうですが、こうした指標は投資の結果としてのリターンを見ています。それらとは全く違う形で KRI（Key Risk Indicator）という考え方があります。これは「兆候管理」です。「先行指標」ともいえるかもしれません。例えば山崩れの兆候として山肌からチョロチョロと水が出てきた時に、「こういう水の出方は危険だ」と判断するような話です。

3. 取締役会が果たすべきリスクマネジメントにおける役割・責務

取締役会が果たすべき役割・責務について、CGコードやCGSガイドライン、COSO や全米取締役協会が示している考え方があります。ここでは、総合して、取締役会に期待されるリスクオーバーサイト（監督）のあり方を6つの視点で整理します。

① 戦略とリスクは如何に統合・連携すべきか

冒頭のやじろべえでもお話しましたが、戦略策定前の機会を含めたリスク分析、戦略策定後の再度のリスク分析が大切です。日立製作所の取り組みは一つの好事例と認識しています。

② リスクテイクに関する建設的な議論は行われているか

先ほどの社風の話と関連しますが、リスクテイクはどのような姿勢で行ってきたか、今後は変えようとしているのかどうかを、リスクキャパシティの観点から取締役会は常にみていく必要があります。

③ リスクの定義が拡大するなかで、リスク管理体制は如何にあるべきか

全社的なリスクを見ていくためには組織横断的な組織が必要なことは言うまでもありませんが、昨年、OECD が提唱した取締役会の諮問委員会としてのリスク管理委員会の設置を今後どう考えるかが一つのポイントになります。

④ リスクの洗出しは、トップダウン・ボトムアップにより網羅性を確保できているか

リスクを、機会と脅威両面で見るとするには、リスクの網羅性をどう確保するのか、各企業での創意工夫が求められるところです。

⑤ 全社的なリスク対応能力は如何に改善を進めるべきか

ここでは5段階の成熟度モデルや経営インフラストラクチャーの6要素を活用して、現状とあるべき姿を明らかにして、ギャップ分析から、打ち手をしっかりと戦略に組み込むことが大切です。

⑥ 自社のリスク文化は正しい行動を奨励できているかどうか見るべきか

社是・社訓がすべての基本であり、どのような行動をとるかは、常に社是・社訓に基づいているかどうか、取締役会は注視していく必要があります。

最後に、”Managing Risk, Creating Value”という言

葉をご紹介します。私の心の中にいつもある言葉です。

それから、ダーウィンの言葉を紹介します。“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change.”

日本でも蕉風俳諧理念の「不易流行」という言葉があります。世の中には、変わらずに守っていくべきもの（不易）と時代に応じて変えてゆくもの（流行）があり、どちらも本質は同じである、という意味です。

リスクマネジメントの高度化を通して、より確かで、より強い自信を持って、未来に立ち向かわれることを心から祈念しております。私の話は終わりにしたいと思います。ご清聴有難うございました。

（本要旨は講師の神林比洋雄先生からご寄稿いただきました）

棋友会

新春鴨川合宿

2023年1月30日～31日

棋友会は、恒例の「新春鴨川合宿」を、1月30日（月）・31日（火）の両日、会員7名・会員OB3名の10名にて開催致しました。

快晴の空と太平洋の大海原を臨み、気が大きくなった面々は「我こそ大会を制す」の気概のもと対局開始となりました。皆、得意とする「身勝手・独善流」で戦うわけですから、その火花たるやバチバチです。マスク着用なので「これでどうだ！、ウーン？」のほやきこそ聞こえないものの、静寂の中、対抗意欲は最高潮。総当たりで、各人二日間で9戦の重労働に耐え切りました。



組んずほぐれつの闘いの結果は、前チャンピオン・トップハンデの満村と会長下村との最終戦に持ち込まれ、野次馬オヤジ連の注目する中、会長の勝負への意地が押し切って、下村が優勝を果たしました。会長は、昨年「戦団戦」ほか絶好調、後期高齢なれど「枯れて仙人の境地」に達したか？勝ちまくっております。

3位は研究鋭い理屈の攻め将棋向井、4位に新人で緻密な組立ての山川が表彰されました。粘りの守り小森、さばきを鍛える安永、精密な指し手の鈴木、振り飛車の達人牛木、歳にして豪腕西澤、ポカの幹事長藤間も、それぞれ個性を発揮し健闘しました。中には、焦って「時間切れブーッ」や、気付かず「大駒すっぱ抜き」で茫然自失もありましたが、力量は伯仲していて、どれも名局（迷局？）で、あとの「感想戦」にも熱が入り、「ああだこうだ・こうすちゃ勝ちだった」と激しい鏝迫り合いを展開しました。

戦い済んで日が暮れた初日、宴席での地肴のご馳走・美酒の酌み交わし、大ホール舞台での伸び伸びカラオケを。（会員のどなたかが）NHK「のど自慢」で唄われた「青春時代」の大合唱で締めました。しかる後、露天三つもある素敵なお風呂に「どぶん！」。見上げれば、大きな空には満天の大きな冬星座。3年分若返って「うん、今年も頑張るぞ！」。命の洗濯をしたのでありました。

強い人は強いなりに、そうでない人はそれなりに愉しめる棋友会であります。頭も使います。遠慮なく体験で様子見にいらしてください。一同お待ちしております。

月例会は毎月第四火曜日13時～帝劇地下2Fの「六甲クラブ」です。（文中敬称略 藤間 孝雄）



城戸崎雅崇

昨年11月の監査懇話会1泊研修旅行で日光方面に行ったときに、大正天皇のために建てられた広大な「田母沢御用邸」が復元されて公園として公開されているのを見学した。現在の上皇も小学生の頃に滞在されたことがあるとのこと。邸内には売店もあり、美智子さま、雅子さま、愛子さまなどのお印の花をあしらったローンのハンカチが売られていた。

現在の皇室典範では天皇は男系男子ということになっているが、その昔、6世紀末から8世紀後半の時代においては、女性の天皇＝8代6人＝は男性の天皇とほぼ同数であったという。「女帝の時代」とも言われるこの時代には男系、女系の区別はまだ未分化であったようであるが、中でもさまざまな「初めて」の実績を残した女帝として持統天皇があげられる。

まず、初めての「皇后」がある。天武天皇の妃の一人だったが、初めて「皇后」という地位についた。天武天皇が亡くなった後には、ライバルの天津に死を与えて自ら即位する。そして孫の文武天皇に初めて生前「譲位」をして、初めての「太上天皇」として共同統治をし、58歳で亡くなったときには天皇として初めて「火葬」に付された。

また藤原京の造営、遣唐使の再開、大宝律令の制定なども行っている。男系思想が普及した後では「女帝は中継ぎ」という見方が広まったが、持統天皇の実績を見ると決して「中継ぎ」とはいえない。

「大君は神にしませば」という人麿の歌は天武天皇に捧げられた歌であるが、持統天皇も同様に神格化されており、この面でも男帝と女帝の区別は見られない。持統天皇と同じ時代に、中国でも最初で最後の女帝「則天武后」が即位しているのも不思議な偶然である。

天皇の妃といえば、皇居の中に「大奥」のような場所があって、そこに同居していたと思われがちであるが、天武天皇の時代にはまだ、それぞれの妃は皇居の外に住居があり、いわゆる「妻問婚」の形が取られていた。持統天皇の時代に藤原不比等が重用され、その後男系天皇に藤原家から皇后をたてるという方向に次第に変化していったのである。

このように見ていくと、神話の太陽神も女性であり、史書に残る最初の王卑弥呼も女性である日本では「女帝」になじみやすい古い歴史があり、男系男子や夫婦同姓などの明治以降の「常識」に強くとられることは必要ではないように思われる。

一般社会の組織においては「男だから」「女だから」として昇進に差別をつけることは、最近の常識としてなし得ないことになっている。しかしながら、さまざまな差別撤廃という常識が現実に通じているかといえ、そうではない。現在の日本では一般社会における女性の地位は、諸外国に比べて劣っており、内閣や議院を見ても女性の数は極めて少ない。今やヨーロッパでは（ニュージーランドや台湾でも）女性の首相も決して珍しくないことから見れば、日本は「遅れている」といえる。

話は飛躍するが、アフリカのゴリラは1匹のオス（シルバーバックと言われる）が多数のメスや子供からなる集団を率いている。ところが最近、大分県の高崎山のサル（の集団）ではメスの「ヤケイ」がボスザルとして君臨しているという。従来は力の強いオスが占めていた地位であり、メスの例はこれまでなかった初めてのケースというのでニューヨーク・タイムズにも報道された。

研修旅行の話題に戻ると「田母沢御用邸」では、ハンカチ好きの友人がいることを思い出し、ご闘病応援の気持ちもこめて雅子さまのお印であるハマナスの模様のついたハンカチを購入した。（2022年12月課題 皇族・王族）



おみやげの刺繍入りオリジナルハンカチ
画像出典：(公財) 栃木県民公園福祉協会
日光田母沢御用邸記念公園HPより

池上七福神めぐり

その年の“福”を求めて祈願する新年恒例の行事「七福神めぐり」、今年は「池上七福神」を巡りました。当日、気温は低かったとはいえ平年並み、晴天に恵まれました。集合時刻の10時までに、集合場所の東急池上線池上駅南口には飛び入り参加の2名を含めて23名(別途事務局1名)が集合しました。

池上七福神めぐりは、1981(昭和56)年、日蓮聖人700年遠忌を記念して作られました。池上の町は言わずと知れた日蓮宗の大本山・池上本門寺のある門前町です。地元の一刀彫りの名工、平岡岳峰作の七福神が安置されている7ヶ所の札所はすべて寺院です。

今年も、コロナ感染症の影響は計り知れず(終了後の参加者による懇親会も中止が続いています)、参加者は少なく昨年並み、コロナ前の3分の1の参加者でした。一方、各札所での混雑はなく、参拝のため長い列を作ることもありませんでした。

10時過ぎにスタート、まずは南下して「布袋尊」が祀られている「曹禅寺(そうぜんじ)」に向かいました。徳持小学校のすぐ南にあり、池上駅から徒歩5分ほど。「布袋尊」は福德、円満、忍耐を授ける弥勒菩薩の化身として知られ、祠のなかに安置された布袋尊像は、大きな腹を抱え、朗らかに笑っておられました。

ここからは北の方角へ戻り、東急池上線の踏切を渡り、池上通りを西へ歩き、「毘沙門天」が安置されている「微妙庵(みみょうあん)」へ。毘沙門天は四天王の一仏で別名「多聞天」、威光と財宝授与の北方守護の武人として知られています。この寺の「毘沙門天」は「新編武蔵風土記稿」によると、品川の海に光り輝く像があったので、拾い上げて祀ったという言い伝えがあります。ほかに、境内には都内で唯一という「イボとり観音」も祀られていました。

続いて、第二京浜に出て池上警察署の前を横断して少し歩き、池上三丁目交差点を左折、次の目的地、「大黒天」がある「本光寺(ほんこうじ)」に向かいました。

途中、案内人(筆者)がコースを間違えるという失態を発生させるもスマホの道案内でなんとか目的地に到着。一部の皆さんには大変ご迷惑をかけました。誌上を借りて改めてお詫び申し上げます。



本光寺の「大黒天」は本堂左側

「大黒天」はインドの神様と大国主命との神仏習合神で、大地を掌握し、財宝、福德開運の神様です。2021年より「大黒天」は、従来あった馬頭観音堂(池上)から本光寺(久が原)に移されました。従来、池上七福神はすべて池上の地に祀られていましたが、「大黒天」のみが隣接の久が原で祀られることになりました。

また、この寺は1597(慶長2)年、池上本門寺12世の弟子・日能が開基したと伝わり、本堂西側の七面堂には紀州徳川家より寄進された七面天女像があり、久が原の七面天として信仰を集めています。今回参加者の集合写真はこの七面堂を背景に撮りました。

ここからは呑川(のみがわ)に架かる橋を渡って第二京浜に戻り、横断して「弁財天」が安置されている「厳定院(ごんじょういん)」へ向かいました。「弁財天」は七福神では唯一の女人神で、芸術、弁舌、才智、財宝を司る神として知られています。この寺は日尊聖人が開創された寺院で、現在の地に建物を構えたのは、室町時代の1536(天文5)年といわれています。日尊聖人の院号から厳定院と称します。



厳定院で「弁財天」を拝む

お参りを済ましてから厳定院の裏手に回り、約80段の階段を途中、池上本門寺の多宝塔を左手に見ながら登り、池上本門寺本堂の裏手に到達しました。ここで15分ほどのトイレ休憩。この間、本門寺に墓地を持つ参加者が祖先の参拝のため走られる姿もありました。休憩の後、本堂の表に回り参拝を済ましてから、仁王門・総門の方向へは向かわず、左手に折れて五重塔のある方向へ歩きました。

五重塔を見上げた後「寿老人(樹老人)」を祀る「妙見堂(みょうけんどう)」へ。池上の「寿老人」は「樹老人」と書き、樹下で修行僧に教えを説いたといわれます。長寿と学を授ける老人神です。ここは日朗聖人の庵室として開創され、妙見堂に祀られる妙見菩薩立像は、加藤清正の娘・瑤林院(ようりんいん)が夫の徳川頼宣(紀州初代藩主)の冥福を祈念して奉納しました。「妙見」の起原は中央アジアの遊牧民の北極星信仰と言われ、それが中国で道教や仏教を取り込み、やがて日本に伝わり、仏教と一体化して妙見菩薩とも

呼ばれました。妙見は、天空から人を見守り、方角を示し、人の運命を司る神として信仰されました。

妙見堂前の約 120 段の階段を降り、照栄院前を左手に進み、七福神のなかで唯一日本の神様で、商業・漁業繁盛、家庭円満の福の神である「恵比寿」を安置してある「養源寺（ようげんじ）」へ。

同寺は 1648（慶安元）年、荏原郡浜竹村の本成寺が移転した際にできた寺院であり、享保年間に二度、8 代将軍・徳川吉宗が鷹狩りの際に食事をするための御膳所としています。なお、山道（あじさいロード）を開放しているので、ここから本門寺へ抜けることができます。

呑川沿いに来た道に戻り、本門寺の参道に出たところで右折して総門前の参道沿いにある最後の七福神、南極老人星の化身で、幸福、禄、寿命を授ける神である「福祿寿」が祀ってある「本成院（ほんじょういん）」へ。同寺は、1282（弘安 5）年、日蓮聖人の直弟子・日向聖人の庵室として開創されました。はじめは池上の北谷の地“とどろき”という所にあり、北之坊または喜多院と呼ばれていました。その後、東谷にあった本成坊が廃寺となり、これと合併、再興されましたが宝永年間（1704～1711）に火災で焼失、享保年間（1716



池上七福神の最終地点、本成院の「福祿寿」にて

～1736）現在地に移り再建され本成院と称するようになりました。

ここで池上七福神めぐりは終了。12 時半。さすが池上、訪問した寺院以外にもなんと寺の多い街であったことか。当初は池上駅北口での解散を予定していましたが、参加者から駅までの途中で土産を購入したい、昼食をしたいとの声も出て、ここで流れ解散することになりました。皆さん、お疲れ様でした。今年も沢山の“福”が舞い込みますように!!

そして来年はコロナが収束してもっと多くの人が参加されることを願っています。（飯盛 孝夫）



本光寺で

句遊会

同人、俳句交流大会で見事入選

「ねんりんピックかながわ 2022」の俳句交流大会（昨年 11 月 13 日）にて、句遊会の城戸崎雅崇さんが、高齢者部門（募集句投句数・全国から 2783 句）に応募し、見事、入選しました。（句遊会幹事 安井正浩）
入選作を紹介します。



筍を剥く一瞬のパンダかな

城戸崎雅崇

※ねんりんピックとは全国健康福祉祭の愛称で、スポーツや文化種目の交流大会を始め、健康・福祉に関するイベントを通じて、高齢者を中心とした国民の健康維持・増進を目的として、厚生省、都道府県・政令都市、一般財団法人長寿社会開発センターの三者が共催している。1988 年（昭和 63 年）から始まり、昨年の神奈川大会は第 34 回。（編集部 注）

生涯学習部会コーナー



句遊会

一月詠草

兼題…歌留多・春隣・当季雑詠

歌かるた耳朶に残りし妣の声

安井 正浩

舞殿の十二単に舞ふ歌留多

森 邦彦

競ふよりいろは歌留多は笑ひ声

石原 克己

歌留多飛ぶビデオ判定の指先

佐藤 政百

誘ひあふラジオ体操春隣

大仲 正敏

深呼吸また深呼吸春隣

中山 知祐

新年の箱根駅伝汗飛ばす

川田 勝美

大皿に河豚刺し辛口白ワイン

城戸崎雅崇

憂きことも又良し年の暮れの湯ぞ

眞田 宗興

子ら遊ぶボールの先に梅一輪

新谷 亮介

写友会



「東寺の五重塔」 田村 邦彦

京都東寺の五重塔（国宝）は、木造としては日本で最も高い建造物。創建は平安初期だが、現存するのは江戸時代に建てられた五代目。瓢箪池越しに1月中旬の朝方に撮りました。

事務局通信



◆行事報告

第204回理事会

1月19日(木)10:00~12:00	事務局	1
	オンライン	16

会報委員会

1月12日(木)10:00~12:00	事務局	6
1月20日(金)10:00~12:00	事務局	7

広報委員会

1月13日(金)14:00~14:40	事務局	1
	オンライン	6

◇一般部会

第794回講演会

1月17日(火)13:00~15:00	学士会館	29
	オンライン	77

講師 第一生命経済研究所経済調査部
首席エコノミスト 熊野英生氏

演題 2023年日本経済の展望～物価上昇にどう対処するか～

第572回研修見学会

1月6日(金)10:00~12:00	池上七福神めぐり	23
--------------------	----------	----

◇監査部会

第355回監査セミナー

1月27日(金)14:00~16:30	日比谷図書文化館	21
	オンライン	46

(オンライン:特別聴講A定期1名、特別聴講B定期1名含む)

講師 プロティビティLLC
シニアマネージングディレクタ 公認会計士
神林比洋雄氏

テーマ 激変する経営環境において、取締役会は如何に
対処するか～新たな巨大リスクに対処し持
続可能な機会を確保する

22年度第7回監査基礎講座

1月25日(水)14:00~17:00	文京区民センター	10
	オンライン	19

講師 (株)Lis B 監査役 五艘洋司氏

テーマ 期中監査の実行

22年度第5回会計基礎講座

1月23日(月)14:00~17:00	オンライン	30
---------------------	-------	----

(特別聴講B定期1名含む)

講師 元菱電商事(株) 監査役 大屋俊治氏

テーマ 決算と法規制

—会社法における会社規定を中心にして—

第270回監査実務研究会

1月26日(木)14:00~17:00	オンライン	51
---------------------	-------	----

(特別聴講B定期1名含む)

問題提起者 (株)ニレコ 取締役監査等委員 中井淳夫氏

コーディネータ 元(株)ライアイズ 常勤監査役 古川孝宏氏

テーマ 不祥事・不正問題への対応

第99回スタディグループ分科会

1月18日(水)14:30~17:00	アカデミー文京	14
	オンライン	22

コーディネータ 元日本鋳造(株) 常勤監査役 阿部俊彦氏
リーダー (株)牧野フライス製作所

常勤監査役 香村章夫氏

メンバー (株)ピカパカ 常勤監査役 室 雅章氏

王子物流(株) 常勤監査役 松下泰之氏

テーマ (新任)監査役の勘所

第100回スタディグループ分科会

1月24日(火)14:30~17:00	文京シビックセンター	11
	オンライン	30

リーダー 王子木材緑化(株) 常勤監査役 深谷和章氏

メンバー 元住友商事フィナンシャルマネジメント(株)

常勤監査役 斎川祐一氏

大成設備(株) 常勤監査役 南波裕樹氏

昭和リース(株) 常勤監査役 竹村 登氏

テーマ 100%子会社監査役の役割～100%子会社監
査役ならではの「もやもや」って

第117回監査技術ゼミ

1月31日(火)14:00~17:00	文京シビックセンター	11
	オンライン	32

(特別聴講B定期1名含む)

講師 プロアクト法律事務所 弁護士 竹内 朗氏

テーマ 最新の実務上の諸課題に対する監査役等の役
割と対応…フリーディスカッションを中心に

◇生涯学習部会

句遊会 例会

1月11日(水)13:00~15:00	菱友会会議室	7
---------------------	--------	---

写友会 例会

1月30日(月)13:30~17:00	文京区民センター	15
---------------------	----------	----

画友会 例会

1月7日(土)13:00~16:30	シビックアトリエ	6
--------------------	----------	---

楽友会 例会

1月31日(火)13:00~16:30	福祉センター江戸川橋	12
---------------------	------------	----

棋友会 合宿

1月30日(月)~31日(火)	鴨川グランドホテル	7+OB3
-----------------	-----------	-------

◇同好会

楽器演奏同好会

1月16日(月)9:15~16:45	吉野町市民プラザ	8
--------------------	----------	---

エッセイクラブ

1月19日(木)11:30~13:40	如水会館	7
---------------------	------	---

江戸文化研究会

1月14日(土)12:00~16:20	国立劇場	21+17
---------------------	------	-------

◆会員・会友異動

(会友から会員へ)

○森川英治 アップセルテクノロジー(株) 常勤監査役
(交替会員)

○中川徹郎 (株)スリーシェイク 常勤監査役
前任:中川 武氏

(退会会員)

○前村幸司 横河電機(株) 常勤監査役

会 員	会 友	計
200	133	333

2023年1月末現在

編集後記

講演会では、第一生命経済研究所首席エコノミストの熊野英生氏が、2023年日本経済の展望のお話の中で、わが国の成長戦略として、新たな経済成長国への輸出拡大や小売市場の海外展開等を挙げられました。▶監査セミナーでは、公認会計士の神林比洋雄氏から、企業のリスクマネジメントにおいて取締役会が果たすべき役割と責務に関し有益なお話を伺いました。監査役としてどう対処すべきか見つめ直したいものです。▶会員相互の貴重な交流の場である交礼会はコロナで今年も中止となり寂しい限りです。▶正月恒例となりました研修見学会の七福神めぐり、今年は池上本門寺周辺で開催され、参加者は夫々“除災招福”を祈願しました。

(大屋俊治)