

會報

第666号

2024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805回講演会

2024年1月16日

演 題：2024年の日本経済

講 師：第一生命経済研究所 首席エコノミスト 熊野 英生氏

《“驚き”で始まった24年、予定表から見ると》

2024年は始まってまだ2週間しか経っていませんが、元旦の能登半島地震、羽田空港事故、株価の続伸と驚きの連続です。年明けのキーワードは“驚き”でしょう。阪神大震災、東日本大震災でも日本経済は大きなダメージを受けました。能登半島地震の影響が心配です。私自身、石川県には知り合いの社長さんもおられるので、地震が落ち着いたら金沢へ行ってお金を落としたと考えています。一方、株価はもうミラクルですね。今日（16日）の株価は3万3400円くらい。株価のこれまでの最高値はバブル期の終わり（1989年12月29日）の3万8915円。私は今年中には最高値近くまで、場合によって追い抜くんじゃないかと思っています。

こうして始まった今年、予定表（HP「805回講演会・熊野先生レジュメ」=以降「同」と表記=2頁参照）を見ると様々なことがあります。すでに台湾総統選挙では民進党の賴候補が当選しました。2～3月には春闘。これからの米大統領予備選で共和党ではトランプが候補になるかどうか。現段階で大統領選があれば44%がトランプで、40%のバイデンとの調査結果も出ています。日本経済とか日本の政治にとっては悪夢のシナリオと私も思いますが、皆さん、トランプリスクって何だと思います。前回2016年の秋にトランプが大統領に当選した時は安倍さんが総理でした。安倍さんの評価はプラスとマイナス両方ありますが、プラス面ではどんな人とも仲良くなれる事があり、トランプの心をつかんで外交面では彼とうまくやりました。今の岸田さんにそれができるかどうか。岸田さん自身、9月に自民党総裁選を抱えており、果たしてそこまで持つかどうか。

6月には所得税減税がありますが、これは岸田政権の経済政策のしくじりの一つでしょう。補正で20兆円もの予算を作って、その中の目玉は所得税減税で一人4万円という触れ込みでしたが、選挙目当てのばらまきと受け取られ支持率を大きく下げました。今後の予定の中で、岸田さんが唯一得点を上げられそうなものは春闘です。昨年の賃上げは3.58%、連合の集計では実に30年ぶりの歴史的賃上げ率でした。今年はこ

れを抜くという声もあり、岸田さんのおかげで賃上げができたとなれば総裁選は相対的に有利に展開できます。

さらに今年の焦点は経済の正常化がなされるか否か、です。昨年は政府は5月の連休明けからコロナ禍を脱して、経済・消費活動の正常化を目指しました。今年は岸田さんは所得税減税の後、7月頃に物価の下落を解消したとして、デフレ脱却宣言、経済正常化宣言をする見通しです。金融の正常化もあります。日銀は恐らく4月頃には、超金融政策を止めるのでは、という観測が有力です。日銀は金融の正常化の前提として賃上げを言っていますから、岸田さんの賃上げ促進と表裏一体です。賃上げが中小・零細企業にまで波及するか否か、という問題も少しずつ変わっていく気もします。

予定表の末尾に「12月熊本で台湾半導体 TSMC が工場稼働」があります。同社が掲げたのは新卒初任給28万円、大卒修士32万円、博士だと36万円。地元企業ではこれだけ高い賃金に戦々恐々とする半面、プラス効果として地元他社の賃金が相次いで上がるのでは、という期待もあります。熊本には大きな経済効果をもたらすことは確かです。岸田さんが賃上げを言うだけでは、中小企業には賃上げは無理です。しかし、景気が良くなって地元経済が湧き上がってくると好循環で、大企業がお金を使い中小企業の売り上げも上がる関係になります。今年が分岐点で日本の工場開業が進むのではないかと、という期待感も出ています。また、日銀が利上げして欧米中央銀行が利下げを始めると、今まで動かなかった金融政策が日本でも動き始めます。

この予定表を眺めて皆さんも今年の景気のシナリオ、世の中のシナリオを考えていただければ、と思います。

《今年のキーワード「上げ」～値上げ、賃上げ、利上げ、株価上げ》

今年は“驚き”に始まりましたが、今年一杯、値上げ、賃上げ、利上げと3つの「上げ」、これに株価上げも加わり、驚かされそうです。

1・値上げ

ホテル料金は外資系ホテルを中心にこれまでの2倍近くに上がっています。

インバウンドの外国人が激増しているためです。年初の能登半島地震で1～3月は少し勢いが落ちるかもしれませんが、4～6月から増えていくでしょう。コロナ前、インバウンドの消費額は年間4.8兆円程度でしたが、今のペースでいくと今年はこれを上回り、年間5.2～5.3兆円ペースまでいくと思います。その背景の1つは円安。海外では日本以上に物価が上がり、賃金が上がっています。ざっくり言うと、中国人やアメリカ人にとって日本の物価は3割引きです。日本の賃金を100とすると、欧米・中国の賃金水準は140近く。3割引きの価格で日本旅行を楽しむことができるのです。中国も団体客の旅行を解禁したので、一層インバウンドは増えるでしょう。そうした旺盛な海外客需要があるため、ホテルなどのサービス価格の値上がりが進む構図になっています。ですから物価上昇の痛みはあるけれども、景気情勢もそこそこ良いというのが今年の展開ではないでしょうか。

2・賃上げ、利上げ

賃金も上がりますが、賃上げだけではなかなか不十分という人もおられるかもしれません。しかし、賃上げの効果は賃上げ以外のモノにもプラス効果があります。

その一つは年金です。

皆さんは年金を受け取られている方が多いので、私よりも良くご存知かもしれません。年金は4月に前年(暦年)の名目賃金上昇率を参考に改定が行われます。物価・賃金スライドといいます。2023年暦年の上昇率は3.1%です。年金を払う保険者の数の変動の調整とかを加味して概ね0.4%下げて、4月以降の年金の金額は前年比で+2.7%になります。でも物価上昇に割り負けけるのでは、という方がいるかもしれませんが、今の政府の24年の物価上昇率見通しは2.5%です。物価上昇を上回る年金の支給額となって、実質年金所得はプラスに転じます。消費マインド的には良いことです。賃上げは勤労者だけに効果があるのではなく、シニアにも及ぶことになります。利上げが起きると預金金利の引き上げにつながります。高齢者、60歳以上の世代の金融資産は3世帯に1世帯は3000万円ありますから、例えば0.1%の預金金利の引き上げがあれば、これも結構大きな恩恵になります。

3・株価上げ

最高値目指して上がっている株価の今後を占うと、まず欧米の利下げ予想があります。アメリカは昨年末から株価が上がってきています。これはひとえに中央銀行のFRB(連邦準備制度理事会)の利下げを織り込んだものです。時期は3月説が有力でしたが、今アメリカ経済が非常に強いということで、6月頃までずれ込むのでは、という考え方に変わって来ています。FRBは公式見解で遅くとも9月までには利下げする、と言っていますから、秋にかけて大統領選手前ぐらいには利下げとなり、アメリカ株は一層上がります。そうすると相関関係が高い日経平均も上げ足を速めるでしょう。これからは日本株は上がる要因があります。

もう一つ隠れたプラス要因としては、トランプ再選があります。前回、2016年トランプ初当選時には「ト



ランプラリー」といって株価が劇的に上がりました。トランプが法人税減税を主張していたためです。減税されると自分が発行する株を買い取ることになるので発行株が少なくなり、需要と供給の関係では需要超過によって株価が上がります。この自社株買いによって株価が上がる期待感がトランプの当選とともに湧き上がったのです。今回は自社株買いのようなものが出てくるかどうか分かりませんが、いずれにせよビジネス関連の人は割に共和党の支持者が多く、トランプ再選は日本にとっては鬼門ですが、株式市場にとってはプラスになるかもしれません。

《物価上昇への対策は》

1・岸田政権の物価対策

物価上昇への対策について見ていきます。昨年10月、岸田さんは物価対策を打ち出しました。一つは電気代、ガス代、ガソリン代について、価格が上がらないように補助金を出す、でした。もう一つは先ほど触れたように国民1人当たり4万円(住民税を払っていない人には7万円)の給付を行うという政策です。これは、国民の税金を使って、自民党総裁選の今年9月までに解散総選挙するための人気取り政策ではないか、と足元を見られ政権の人気を落とし、私も岸田さんにがっかりしたものでした。

政府は大赤字です。減税ではなくて、我々の給料が良くなり、株価も上がるような民主導の経済回復が本当は望まれているのです。岸田さんは当初、防衛増税や子育て支援のための税負担をおっしやっていたのに、増税メガネというネットでの中傷に怯んだのか、手のひら返しのような減税案でした。最低限の増税だと国民に説明を尽くす険しい道のりを回避したのです。直後の各種の世論調査で内閣支持率は20%台に沈みました。経済政策の政治利用に国民は腹を立てたのです。

エコノミストとして見ると、そもそも一連の物価対策に問題あり、です。物価上昇での痛みを減税やガソリン補助金で緩和します、といっても、これでは物価上昇は止まらないことは少し考えればわかることです。例えば企業が労働生産性を上げて、値上げ、価格転嫁を少しペースダウンするとか、あるいは勤労者の懐が良くなる、とか他に色々な物価上昇対策があります。目先の対策に走った事は非常に残念でした。

2・物価上昇の構造

今の物価上昇の構造を見てみると、その原因として、円安、資源高、そして人手不足があります。だから安くなりすぎた円をどうするか、とか、化石燃料に依存せずに物価上昇の痛みを回避できるような新エネルギー、あるいはEVとかそういう車の開発促進、さらには人手不足に関してはロボット化とか無人化に対しては雇用政策を講じながらも後押ししていく、とかです。こういう息の長い物価上昇対策をやっていかなないと、日本は落ち着きません。

3・必要な実質賃金のアップとそのための利上げの必要性

消費動向の図（HP 同5頁参照）を見ると、昨年の消費は結構盛り上がっているのに、物価上昇圧力が強く実質消費が押し下げられていることが分かります。高すぎる物価上昇率を何とかしなければ内需消費はなかなか回復しない、という図式です。この物価上昇の圧力、実質消費のマイナスに対してどうすれば良いのか。実質賃金のプラスが必要なのです。今、賃金と物価の伸び率を見ると昨年4月以降、20か月連続で物価の伸び率のほうが高くなっています。企業や雇用者にとっては、賃上げは企業に要求して上げることは出来ても、それを差し引く物価上昇のところは手が届きません。ここをどうするか。短期的にはまず金融の正常化が必要です。急激ではなく今のマイナス0.1%を少しずつ上げていき、経済が成長すれば上げるようにやっていく必要があります。日銀がある程度金融緩和を縮小すると為替は円高方向に行きます。0.2%の利上げで10～15円は円高になります。昨年の今ごろの為替レートは130円前半でした。130円の為替レートは大きな束縛にはならないので、日銀が金利を正常化することで物価上昇圧力を下げて実質消費をプラスにしていって、実質賃金をプラスにしていこうということは、今年の大きなテーマの一つになると思います。

《企業収益の動向》

1・収益力の格差

賃上げのベースは企業の収益が大きく伸びることです。今年の経済規模は企業収益さえしっかりしていれば腰折れすることはない、と私は見えています。企業収益は調子が良く、10～12月四半期の決算がこれから出てきますが、かなり好調なはずですが。大企業を中心に物価が上昇した分だけ製品価格を値上げして、つまり企業収益が減らないように積極的に価格転嫁しています。公正取引委員会でも電話の窓口を設けて価格転嫁を拒否するようなどころについての届け出を受け付けています。企業側も値上げはしませんと言い切るところはゼロです。

身内がペットボトルの蓋などを作るプラスチック工場をやっていますが、売り歩く営業マンは価格転嫁すべく値上げの交渉で大変なようです。一方、大企業、特に素材とか川上部分では多く価格転嫁の値上げに成功しているようです。

法人企業の売上・利益・人件費の伸び率の表（HP

同6頁参照）を見ると、2022年度は粗利が付加価値に近く、収益が上がっていることが分かります。企業規模別の表（同）を見ると、資本金10億円以上の大企業はコロナ前の利益水準を上回って価格転嫁パワーで収益がかなり増えています。大企業だけではありません。中堅企業、資本金が1億円から10億円規模の企業についても、大企業に次いで収益、さらに1億円から5千万円、中小企業といっていいいところも3番目の収益を上げており、企業規模がきれいに反映され、大企業ほど価格転嫁が進み大きな収益につながっています。逆に、個人企業の価格転嫁は苦戦しています。

その意味では大企業、中堅企業は売り上げを増やすと利益が増え、賃上げすれば、それが回り回って零細企業や個人企業の売り上げを増やす循環メカニズムが出来ているようです。いわゆるトリクルダウンです。自分たちで価格転嫁できない零細・個人企業は大企業や中堅企業の恩恵の流れに乗っていけば、自身の収益が増え、利益の拡大、さらには賃上げにつながっていくはずですが、今年はすぐにはうまくいかないと思いますが、この流れを2～3年続けていけば、その恩恵に預かれると思います。

2・損益分岐点の推移

損益分岐点、即ち採算ラインの表（HP 同7頁参照）で見ると、(2021年以降) 採算ラインはどんどん下がっています。損益分岐点の低下は利益を出しやすいという事なので、(2000年以降の凸凹のある) 損益分岐点表を逆さまにしてみると、丁度利益水準のグラフに当てはまります。

価格転嫁パワーでまず原材料が上がり、これを販売価格に上乗せできるとすると、製品価格と売り上げの原価を縮小しないで済むので利益が平行に増えていきます。さらに物価が上昇していますから、この粗利がどんどん増えていく形になります。こうした値上げで膨らませた利益に対して固定費～人件費やオフィス賃料等～の水準はどんどん上がっていく、つまり、インフレのボリューム効果によって損益分岐点が相対的に低下していくのです。各企業とも今年の賃上げの原資は稼げており、春闘は期待が持てると考えています。

3・労働分配率で見ると

賃金への波及が重要ですが、これもじわじわと進んでいる、というのが現状です。経常利益のアップダウンに対して、波及する順番の筆頭は役員報酬、次いで従業員のボーナス、一番鈍いのが従業員給料です。それでも現況はトリクルダウンで、少しずつ賃金の上昇が出ています。着実に企業収益が増えていけば、従業員の給与が増えていく図式になっています。ただこのメカニズムを細かく見ると困った問題もあります。業種別の格差があることと企業収益がそっくりそのまま賃金上昇へ向かっていない点です。労働組合にしっかりしていただきたいところです。トヨタ、ニッサン、ホンダはアメリカではそれぞれ9%、10%、11%の賃上げを約束しています。労働組合の圧力と人材が引き抜かれるかもしれないという同調圧力があるのでしょう。

4・中小企業の問題

財務省の「法人企業統計」の一人当たり人件費前年比を見ると（HP 同 8 頁右下）資本金 10 億円以上の大企業は 3 % 増なのに、全体では 2.5 % で大きな差があります。厚生省の毎月勤労統計（HP 同 9 頁参照）でも、現金支給の零細・個人企業は 1 % 前後の賃上げしかできていません。中小・零細は価格転嫁が進んでいません。中小企業庁による詳細な統計でも中小企業の価格転嫁率は 47.6 % です。

《人手不足問題》

中小・零細企業は賃上げができないため人手不足が解消できないという問題もあります。「有効求人数と有効求職者数」や「日銀短観の業種別人員不足の状況」（HP 同 9 頁右側参照）を見ると、コロナ前を上回るような人手不足になり、若者を中心とした労働力が足りない状況です。先ほど 2 倍近くになっているホテル代に触れましたが、この「宿泊・飲食サービス」については全業種中最も人手不足感が強くなっています。日銀短観における非製造業は今、消費は実質マイナスですが、現況は 1991 年頃の好景気を上回る景気の良さを示しています。

さらに「建設、運輸・郵便」も人手不足感が強いのですが、「建設、運輸」の二つは 2024 年問題を抱えて特に深刻です。というのも、2019 年に働き方改革推進法ができ、全業種で労働時間を下げなければいけないところ、例外とされたのがこの二つと「医療」でした。しかし、この 3 業種も今年 4 月からは他業種同様労働時間をあまり増やしていけないようになります。特に運輸に関しては、労働時間は年間 960 時間以下の規制ができ、違反すると罰金を取られます。トラブル・公判承知で当局の労働時間の規制に引っかかるか、或いは賃金を上げて人を確保するか、非常に難しい問題に直面しています。

それでは人手不足の解消はどうするのか。推進法が出来て以来、色んな政策が出てきて（HP 同 10 頁参照）個々の企業のオペレーションが随分きめ細かくできるようになっています。制度面では自治体の斡旋によるシルバー人材の活用、在職型出向から転籍を増やすこと等です。また、テクノロジーの利用で、（コロナ禍で浸透した）テレワーク、AI 活用、ロボット化、さらに無人店舗・セルフ注文・自動レジの普及等があります。

そうは言っても、この 4 月は運輸の人手不足問題は大変だと思います。私も昨年から中小企業の運送会社の人たちの話を聞いています。例えば 12 月に長野県に行った際、高速道路で凄い渋滞に遭いました。12 月は物流の繁忙期でちょっとした改修工事で凄い渋滞が発生し、パーキングエリアで夜明かしを迫られ、とても労働時間の短縮などは出来ない、と話していました。

根本的解決策を探るべきで、例えばヤマト運輸と佐川急便が手を組んで、行きも帰りも車一杯の荷物を詰めるよう受注を調整・工夫したり、新幹線にコンテナ車を走らせるようなアイデアも必要でしょう。2027

年には東京～名古屋を 30 分で結ぶリニアができるというのだから、リニアに貨物を走らせ途中駅にコンテナヤードを作れば、その流通効率も格段に上がることでしょう。

《今年の世界の景気動向》

各国の OECD 先行指数の推移（HP 同 11 頁参照）を見ますと、2023 年で各国の景気予測がボトムアウトしています。予測から実際の動きまで半年程度のタイムラグがあるので、各国の景気は金融引き締めの中で上向きに変わるといふ異様な展開です。私も長くエコノミストやっていますが、金融引き締めを欧米がやる中で景気先行指数が上向きになることは減多に見ることができない現象です。先ほどの株高もそうです。株価上昇はだいたい半年先の景気を占うと言いますが、今の急激な株価上昇は、もしかすると投機筋の動きだけではなく、日本経済が上向きになるような前兆ではないかと、ついその気になってしまいます。日銀短観でも非製造業については 1990 年バブル以来の高い景気予測です。

欧米の輸出動向では、世界経済はいまやコロナ後のエンジンを吹かしている状態です。半面、悪いのは中国でかなり低迷しています。日本の輸出も中国が一番だったのが、アメリカ向けが逆転しました。アメリカ経済の強さは今年も続き、失速はないと見ています。日本経済のリスク要因になりそうなのは、中国でしょう。長年言われていた不動産バブルの崩壊が現実味を帯びて、中国経済の足を引っ張っています。中国経済における不動産市場の割合は 25 % もあります。上海や北京では一人で 5 軒ものマンション経営をやるような財テクがポピュラーです。マンション売り上げの支払いが後回しになり始めると中国中間層の所得にも大きなマイナスになります。私が警戒しているのは、これが別ルートで日本に波及しはしないか、ということです。日本の不動産を沢山中国人が持っています。今の中国の不動産バブルが弾けると日本で買って住まないような物件は叩き売られるでしょう。日本経済に対するマイナス効果になりはしないかと懸念しています。

最後に日銀の利上げの話を再びします。為替レートは今日（1 月 16 日）も 146 円で日銀の利上げ予想があってもモタモタしています。一時は 141 円まで円高になっていましたが、これでは日本は放っておけば通貨がどんどん安くなる、構造的に円安国のようなのです。

政府が電気、ガス代補助で価格をサポートしている分、割安感があって電気・ガスの消費量は今、増えています。貿易収支の面ではガソリン、重油、天然ガスの消費量が増える分、金は海外に出ていき、円安につながっています。政府は物価対策と言いながら、むしろ物価を上昇させているわけです。

円安というのは円が売られて外貨が買われるのですが、企業の設備投資の資金は相変わらず海外に出ています。概ね企業の減価償却額と当期利益を合わせたキャッシュフローのうち、半分は国内投資、残り半分は海外の直接投資にいきます。最近の国際収支統計を

見てみると、海外から日本が得ている所得収支、つまり、海外の現地子会社が儲けた利益が日本にキャッシュバックされる額が過去最高です。

投資が一番儲かる場所へ、今は欧米ですが、そこへ資金を投下します。金余りと言われる日本の会社は余っている部分を無駄に使っているわけではなく、多くは海外投資に回し、収益を上げています。円を売ってドルを買う形なので、ドル高円安が続きます。そうすると物価は下がりにくい。植田総裁はマイナス金利解消に踏み切るとは思いますが、その後は利上げをして引き締めに戻るかというと、そうはいかない要因があります。

日本はまだ爆弾を抱えているからです。コロナ禍で始まった「ゼロゼロ融資」についての返済が昨年7月から始まり、今年4月まで続きます。今、倒産件数が増えているのはこのためです。マクロでみると信用保

証協会がこれをサポートして長期低金利で借り換えるようにしているので、生きられる会社は生き残れます。問題はゾンビ企業。100万円で売りに出している企業を見たら、営業利益はそこそこ出ている、借金が2億円あるという事がありました。ゼロゼロ融資で命脈を保っていた会社は、そうしたところはかなり隠れています。日銀がマイナス金利を解消しても、そこからすぐに利上げにいくことは考えにくいのです。半年或いは1年と時間をかけると思います。日本経済の実力はそんな感じです。

従って昨年正常化が開始された日本経済は、今年は金利や物価の正常化が図られるでしょうが、それなりにかかり時間がかかります。日本経済は世界経済に左右されてリバウンドはするものの、そんなに高い成長は見込めない、というのが私の「2024年日本経済の見通し」です。(文責 清水光雄)

第366回監査セミナー

2024年1月23日

演 題：新たなリスクへの挑戦と対応～アジャイルガバナンス・ERM のススメ

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、新たなリスクへの挑戦と対応というテーマでお話いたします。始める前にまず、元旦に発生しました能登半島地震で被災された方々に心よりお見舞い申し上げますとともに、一刻も早い復興を祈念致します。

さて、現在、激変する経営環境のなかで、組織が持続的成長を遂げるために、如何にリスクに挑戦し対応するかが問われています。そこで、最近のグローバルリスクサーベイ結果から、今、何が起っていて、何が経営課題となるのかを見ていきます。その経営課題の中から、今後の企業の対応に関して、特徴的な三つのポイントをお話します。

まず、AI や DX がますます進化する中で、アジャイルガバナンスという考え方について概観し、サイバー空間とリアルな世界が形づくる新たな時代に向けて企業がどのように行動規範をもっていくべきかについてお話をしたいと思います。

次に、アジャイルガバナンスがまさに要請されている、二つのリスクについて、まず、古くて新しいリスクでもあり、またエマージングリスクとも言える人権リスクに関して、昨年10月に日本取締役協会が公表した未成年者に対する性加害に係るガバナンスコードを中心に、ビジネスの観点から留意すべきポイントを整理します。次に、“ビジネス化”したとも言える様相を呈しているサイバー攻撃に関して、日本企業として注意すべきポイントを整理します。

はじめに

それでは、まず、本日のお話の前提として、以前にもお話しましたが、経営理念や社是、ガバナンス、戦略、リスクおよび内部統制の関係について「やじろ



べえ」(HP「366回監査セミナー・神林先生レジュメ」6頁参照、以降適宜レジュメ参照願います)を使って簡単に触れておきます。一番外側に経営理念・社是があります。経営理念の実現に向けて、戦略や方針を策定するわけですが、その際に、取締役会や監査役等による適切なガバナンスが不可欠となります。数ある選択肢の中から、ある戦略が選択されたその瞬間に、この戦略は達成可能なのかというリスクが生み出されます。このリスクが実際に発現した際に、プラスにもマイナスにも戦略の達成に与える影響を、経営者が設定する許容度の範囲内に収める仕組みが内部統制となります。

このように戦略達成にプラス・マイナス両面の影響を見据えた可能性をリスクと定義する考え方が、現在、世界的に広がっています。わが国金融庁においても、同様の動きがあり、事業等のリスクの開示も戦略に与える影響という形でリスクの説明が求められています。従って、リスクには巨大な損害を生み出す地震や津波などの自然災害も当然含まれますが、M & A 投資リスクや、研究開発投資リスクなど、上手く対応し成功

させれば新たな価値創造の源泉となり、戦略やさらに経営理念の実現に大いに貢献するリスクもあるということになります。今までとは異なるリスクの見方に経営陣として、組織として慣れていく必要があります。

資料にある「やじろべえ」は、積極的な経営を行ったり、ガバナンスが弱かったりすると、リスクに傾くことが多く、内部統制ではカバーしきれないリスクが残ることになります。この残存リスクを取締役会が承知のうえで経営が行われているかどうか、サステナビリティ経営の要点ではないかと考えています。逆説的には、内部統制がしっかりしていればいるほど、経営者は積極果敢に更なるリスクテイクが可能になるといえます。

その意味で、現在の内部統制は、「やじろべえ」が健全に機能しているかどうかが課題となります。ところが、最近、この課題への対応をますます困難とさせるような事象が出てきています。その一つが、Society5.0という考え方です。そこでは、自らを律する仕組みの重要性が高まってきていると言われており、その状況をこれから私なりにお話ししたいと思います。

1. 最新のトップリスク調査から

最初に、プロティビティとノースカロライナ州立大学が、日本も含む全世界1,143名の取締役・経営幹部を対象にして、2023年後半に実施した、今後1年および10年後のリスクに係る最新の調査結果をご紹介します。この調査は、戦略に影響を与える可能性という視点から、リスクをアップサイド・ダウンサイド両面から見て、マクロ経済リスク、オペレーショナルリスク、戦略リスクという3つのカテゴリーで、38のリスクに対する潜在的な影響の大きさについて調査したものです。

2024年のトップリスクには、インフレなどの市場動向、後継者を含む人材の確保育成、サイバー攻撃の脅威がトップ3となっています。また、2034年のトップリスクには、サイバー攻撃の脅威、後継者を含む人材の確保育成、デジタル化に関する懸念がトップ3となっています。（詳しくは、2024年と2034年のトップリスクに関するエグゼクティブの視点 | Protiviti Japanを参照してください）

全体として言えることは、デジタルテクノロジー、地政学、インフレ、人材、イノベーションなど、多様なリスク要因が、不確実性をますます高めているという状況です。Society5.0が想定している世界が身近に迫ってきていることを示しています。

続いて、今年のダボス会議で公表されたリスクレポートですが、ここではリスクを負の影響あるいは脅威と捉えていることに留意が必要です。今回のレポートでは、世界中で選挙の年ということもあり、フェイクニュースが最も大きな懸念となっています。さらに、異常気象などの環境関連、社会の分断に加えて、サイバー攻撃が今後2年において重大なリスクとされています。今後10年においても、AIが与える悪影響

を含め、環境や、サイバー攻撃や社会の分断などのリスクがトップ10にランクインしています。

2. Society5.0 とアジャイルガバナンス

• Society5.0 とは

Society5.0とは、狩猟、農耕、工業、情報の4つの社会を経て、今後、サイバー空間とフィジカル空間の融合したシステム、CPS（Cyber-Physical System）により、社会課題の解決と経済成長の双方を実現する人間社会中心の社会のことと言われています。（内閣府資料より）これまでの社会では、必要な知識や情報が共有されず、新たな価値の創出が困難であったり、人が行う作業が多く、その能力に限界があり、高齢者や障害者には行動に制約があることから、IoTやAI、さらにロボットの活用や自動運転の高度化により、これらの課題の解決が期待される社会を目指すことになるというわけです。

• Society5.0 の課題と対応

ただ、このような社会の到来は新たな課題、例えば、社会統治という意味でのガバナンスという観点からは、現在のルール形成やモニタリング、更にエンフォースメントを実施するモデルは、機能不全を起こしつつあるのです。

ルール形成においては、AI等の自律的に駆動されるシステムが他システムと複雑に相互作用することから、事前にリスクを特定し、最適制御を明示し、ステークホルダーが遵守すべきルールの明示が困難となるのではないかと想定されています。

モニタリングにおいては、サイバー空間の特徴として、その活動や製品を規制当局などの第三者が正確に観察し適時に、不正や欠陥を発見・摘発することが困難となると指摘されています。

エンフォースメントにおいては、従来の変化のスピードが遅く安定した社会では、行為者の行為は相対的に予見可能であったが、AI等が自律的な判断によって予見困難な事故を招来させた場合、その法的責任の所在の特定は困難となるのではないかと想定されています。

• アジャイルガバナンス

そこで、これらの課題を解決すべく、アジャイルガバナンスという考え方が生み出されてきたのです。アジャイルガバナンスとは、CPSによって生じうるリスクを受容可能な程度に管理しつつ、CPSがもたらす正のインパクトを最大化する仕組みと定義され、政府だけでなく企業、ユーザー、市場参加者等のマルチステークホルダーがガバナンスの各プロセスに主体として参加が期待されています。CPSを構成する多様なサブシステムにおいて、「ゴール設定」、「システムデザイン」、「運用」、「評価」、「環境リスク分析」といったガバナンスサイクルをアジャイルに回転させるというゴールベースのアプローチが提唱されています。（このアジャイルとは、臨機応変に柔軟にしかも速やかに対応するという意味で使われています。）各ステー

クホルダーが、そのガバナンス過程で協調する仕組みであり、階層化、分散化されたガバナンスシステムが相互影響し、CPS 全体のガバナンスを創発しているとするものです。

政府の役割は、独占的な垂直的統治者から各ステークホルダーの協調行動のファシリテーターとなり、各ステークホルダーが示した実現すべきゴールの達成に向けて積極的にガバナンスを行うことを促進し、インセンティブを付与することによって変わっていきます。

一方、企業の役割は、受動的なルールの遵守者から、ルールおよび社会システムの共同設計者・共同運用者となり、情報提供、課題の共有、自主規制の設計・運用という形でルール形成プロセスに参加することが想定されています。ステークホルダー間で共有されたゴールの実現のため主体的役割を担い、その方法の選択には裁量の余地はあるも、判断や活動についてのアカウントビリティ、例えば、ここでは、Comply and explain が求められることになります。つまり、企業が関わる CPS での事故や不正が発覚した場合、率先して事実関係・原因を究明し、改善措置と結果を当局と共有し、これを可能とするガバナンスの設計・運用・エンフォースメントを担うことを期待されることになります。

これが意味するところは、従来の負の影響を中心とした伝統的なリスクマネジメントや、コンプライアンス対応のためだけに焦点を当てた内部統制システムは、Society5.0 ではますます機能しなくなるということです。経営理念や社は社訓に従って、あるべき姿とは何か、改めて問い直し、取るべき行動を示す行動規範などによって、意思決定していくプリンシプルベースの考え方を充実させていく必要があることを意味しています。

3. アジャイルガバナンスにも不可欠となる ERM (Enterprise Risk Management) とは

- COSO が提示するリスクマネジメントの位置付け
ご高承の通り、米国 COSO は、ガバナンス・リスク・内部統制の関係を次のように整理しています。ガバナンス（リスクの監督）が ERM を包含し、ERM は内部統制を包含しています。ERM は経営そのものであり、つまり、価値創造において、機会と脅威から価値創造の源泉たる各資産におけるリスク（可能性）を特定し、経営者がリスクの選好（テイク＝攻め）と許容度（守り）を設定し、戦略を選択・実行するプロセスであるとしています。内部統制は、経営者が設定する許容度の範囲内に、プロセスが収まるよう設計されたコントロールのことです。

少し詳しく説明しますと、リスクへの対応には5つのパターンがありますが、活用・受容・回避・転嫁・軽減のうち、最初の4つは戦略課題であり、内部統制の対象はプロセスが許容範囲に収まるようリスクを軽減することであるとしています、つまり内部統制とは、経営者が設定する許容度の範囲内に、プロセスが収まるよう設計されたコントロールのこととしているのです。

冒頭に申し上げました、私が考える「やじろべえ」と異なるのは、経営理念がないことですが、2017年に公表された、COSO ERM の新しいフレームワークの5要素の最初に、ガバナンス・カルチャーが新設され、カルチャー・社風の重要性が示されていることは納得できることです。残る4要素は、戦略と目標（指標）設定、パフォーマンス、レビューと修正、情報伝達報告となります。

- アジャイルガバナンスを支えるアジャイル ERM

ただ、COSO が示すカルチャー・社風とは、リスクに対するカルチャーとしており、ビジネスモデルによって、リスクテイク（選好）の傾向、つまり競争環境がかつて経験したことにはないほどリスクプロファイル（リスク環境）が大きく変わるような飛び地型戦略なのか、滲み出し戦略なのか、それとも現状肯定型戦略なのか、によって持つべき社風は異なるという意味を込めていることに留意が必要です。

過去に経験した損害に焦点を当てた伝統的なリスクマネジメントである保険リスク対応には存在しない、リスクの活用というリスク対応が、COSO ERM によって5番目のリスク対応として設定されたことによって、経営者のためのリスクマネジメントに変容したことを明確に示したことは大変意義深いものと言えます。ESG を意識し、新たなサイバー・フィジカル空間において、飛び地戦略が必要となる企業が増えていますが、この行為こそ、リスクテイクにおけるリスクの活用であり、リスク活用を成功させるには、リスクカルチャーの見直しは、経営陣にとって重要な命題となっているのです。

ERM の考え方が、アジャイルガバナンスを支える考え方と言えるもう一つの事例は、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言内容です。TCFD は気候変動における経営に対する影響を評価し開示することを提言していますが、この提言は、日本でも金融機関のみならず、事業会社にも、ほぼ強制的に適用されることになってきています。そのTCFD の提言が示す4つの項目とは、即ち、ガバナンス、戦略、リスクマネジメント、指標と目標であり、先ほどの COSO ERM の5要素のうち、最初の3つの要素そのもののものです、TCFD 対応とは COSO ERM 対応の一要素といっても過言ではありません。

なお、COSO は、全社的リスクマネジメントの ESG への適用（2018）に続いて、2022年には、アジャイル ERM という考え方、つまり「スピードとディストラクションの時代における組織のアジリティ・俊敏性を実現するための ERM の在り方」を公表し、アジャイル ERM では、アジャイルとは戦略の延長でありアジャイルでないことは戦略の誤りであるとする10の提言を示しています。また、2023年には「サステナビリティ報告の効果的な内部統制～COSO 内部統制フレームワークの適用」、つまり ICFR（財務報告の内部統制）に加えて、いわゆる“ICSR”（サステナビリティ報告のための内部統制）を公表し、アジャイル

ガバナンスやアジャイル ERM を支える仕組みを矢継ぎ早に公表しています。

- ERM を活用したアジャイルガバナンスからの取締役会へのインプリケーション

ゴールベースで企業の事業戦略を常に見直すことが可能となるアジャイルな体制づくりが重要となります。そのためには、リアルタイムに内外の経営環境を把握し、システムの変更修正を促すための、3 ラインモデルの活用（2024 年 1 月にはグローバル内部監査基準が公表されています）が有効策となります。

CPS に備えるためには、取締役会として、さらなる透明性、アカウントビリティの確保に向けて、最終的にはリアルタイムディスクロージャーに対応可能な適時開示体制の構築・整備が企業価値向上に繋がることとなります。

また、市場圧力によるリスクテイクの促進に加え、事前開示の内容の深さが事故や不正に対する責任減免に考慮される可能性があるため、マルチステークホルダーによる企業規律、ハードローとソフトローの有機的連携が重要であり、伝統的な民事責任、刑事責任のみに注視するのは不十分であることを取締役会としては認識する必要があります。

4. 重大化するビジネスにおける人権リスク

人権問題は古くて新しい問題であり、企業活動に係る人権課題は多岐にわたり、企業のビジネスモデルや、社会的状況、認識と共に重点となる分野は異なることとなります。昨年来、大きく取り上げられている未成年者への性加害問題はまさに認識の変化とともに、企業のガバナンスが問われた大きな課題と言えます。

人権尊重における主なガイダンスとしては、国連の指導原則がデファクトになっており、国家と企業および救済へのアクセスという 3 本柱から構成されています。さらに国連は、2021 年の指針では、「尊重から行動へ」と国家や企業に、具体的な行動をおこすよう強く要請しています。

また、今回の未成年者への性加害問題は、経済人に対して、未成年者を性加害から守るためのコンプライアンスとガバナンス体制について、より普遍的かつ重い課題を突き付けられたとして、日本取締役協会が、「未成年者に対する性加害問題に関わる標準ガバナンスコード」を公表しています。そこでは、未成年者に対する性加害行為に対する重大性の認識が弱かったこと、広告主としての取引企業、テレビ番組等で取り扱ってきたメディアには問題意識はあったはずで、関連する書籍や週刊誌報道もあり、2004 年には未成年に対する性加害行為が最高裁で確定したにも関わらず、この重大犯罪性に鑑みると、合理的な疑いを示す証拠を見逃したこと自体、ガバナンスの脆弱性を指摘されてもやむを得ないこととしています。

取引先において、性加害があったときの行動として、被害者にとってのリスクを自らのリスクと捉え、取引関係を直ちに停止するのではなく、性加害を直ちに停

止するよう取引先に働きかけることが最優先事項であり、さらに事実上、見て見ぬふりをするなど、事実上加担或いは助長していた場合には、救済についても何らかの対応を考えることも必要なケースもあり得るとしています。

5. テクノロジーリスク～ AI とサイバー攻撃

- AI の進展とガバナンス

AI が進展する中で、CPS 時代の到来ともいえる様々なリスクが既に発現しています。

例えば、採用アルゴリズムが男性候補者を優先するということが発覚しましたが、これは過去の男性候補者を学習データとして使用していたため、候補者の履歴書から点数をつける AI システムが女性候補者の点数を極端に下げるといった偏った結果を出力してしまっていたというものです。

また、アメリカ大手 AI 研究チームは、アクセス権限の誤設定によって秘密鍵、パスワード、個人メッセージなど含む 38 テラバイト分という途方もないデータが漏洩されたと発表しています。これはクラウドの共有設定に誤りがあり、特定の人物への共有ではなくストレージの権限を持っている全員に共有されてしまったとのことでした。

さらに、ドラマのオープニングに AI が生成したアートを起用したことにより、アメリカの制作会社に批判が殺到し人間の仕事を奪われることに反発したもので、AI アートによるレピュテーションリスクと言えるケースです。

このような状況において、世界各国において、AI 規制が強化されてきています。わが国でも、内閣府が AI の基本原則として、社会および企業は安全で倫理観を有する「責任ある AI」を、AI 基本原則に沿って開発する必要があるとして、人間中心、教育とリテラシー、プライバシー、セキュリティ、公正競争、公平性・透明性・説明責任、イノベーションという 7 つの分野で考え方を提示しています。

生成 AI には課題と不確実性はあるものの、経営者は提供される機会を積極的に捉えるべきです。そのためには、生成 AI のリスクとリターン適切なバランスを見つけることが重要です。その意味で、AI ガバナンスは、まさにアジャイルガバナンスの一環として、AI の進歩と普及に伴うリスクを受容可能な水準まで低減し、技術の発展とリスクのバランスを取るために不可欠となります。

- 我が国におけるサイバー攻撃の脅威と対応

日本経済はその規模と多様性により、世界的に計り知れない重要性を持っています。自動車を含む製造、テクノロジー、金融サービスの極めて重要な拠点として機能していることから、ターゲットとしての日本の魅力をさらに高めていると理解しなければなりません。

わが国でサイバー攻撃が急速に拡大する背景は具体的には、まず技術的負債とレガシー・インフラストラクチャや時代遅れのソフトウェアとハードウェアの使

用、デジタルトランスフォーメーションのスピードの遅さ、安全でないIoTデバイスの利用、サイバー意識の低さ、サプライチェーンの脆弱性が挙げられます。

このような脅威を俯瞰的にみても、喫緊の課題が見えてきます。業界横断的なサイバー攻撃の活発化、焦点を絞った知的財産の抜き取りが急増、海外子会社および関連会社の脆弱性を戦略的に悪用、偽のキャンペーン情報の拡散、次世代のサイバー脅威、AIを使った攻撃、暗号解読などの量子コンピューティングの脅威など、枚挙にいとまがありません。

そこで、取締役会において協議が必要なポイントは以下のとおりです。

- ・デジタル活用の議論のために十分な時間を割り当てていますか？
- ・デジタル活用による投資回収の結果について議論していますか？
- ・組織のデジタル活用戦略、イノベーション文化、実

行プロセスに満足していますか？

- ・取締役会と経営陣は、組織の技術的債務の程度と性質を可視化していますか？
- ・企業は、顕在化しつつあるリスクを時系列的に認識し、戦略やそれを支える技術インフラを適時に調整していますか？
- ・デジタル活用に対して、リスクを十分に低減できるアジリティとレジリエンスを備えていますか？

以上のように、様々な分野で、突入しつつあるCPSの時代に備えて、アジャイルガバナンスとアジャイルERMが如何に大切かをお話ししてまいりました。皆様の企業におかれまして何ほどかのご参考となれば幸いです。

(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)

第582回研修見学会

2024年1月6日

隅田川七福神めぐり

研修見学会の新年恒例の行事「七福神めぐり」、今年は「隅田川七福神」を巡りました。隅田川七福神は、200年以上前の江戸時代の文化年間(1804年～1818年)に向島百花園に集まる文人たちが百花園の福祿寿を中心に考え出したもので、また七福神のすべてが墨田区向島にあり、向島七福神とも言われています。

このコースをめぐるのは1978(昭和53)年、2000(平成12)年、2012(平成24)年に続いて4度目です。当日、気温は朝方低かったとはいえ平年並み、晴天に恵まれました。集合場所は東武スカイツリーライン・鐘ヶ淵駅の西改札外、集合時刻は10時。集合時刻に間に合わず、途中で合流した1名を含めて27名(会員5名・会友22名)、昨年5月新型コロナが第5類に移行し、ここ3年では最も多い参加者数でした。休日に開催したにもかかわらず、会員の参加が少なかったことは残念でした。

最初は、古い街並みと狭い路地を通り『毘沙門天』が安置されている「多聞(たもん)寺)」へ向かいしました。木造茅葺切妻造四脚門様式をとる山門は1718(享保3)年の焼失後再建された江戸時代のもので、墨田区内に残る最古の建造物と考えられています。毘沙門天は四天王の一仏で別名“多聞天”とも言われますが、本尊の毘沙門天の像は弘法大師の作と伝わっています。寺には狸にまつわる伝承があり、境内には悪さをした化け狸を葬った狸塚もあることから別名「たぬき寺」とも呼ばれています。

ここからは来た道を戻り、墨堤(ぼくてい)通りに出て2番目の『寿老神』を祀る「白鬚(しらひげ)神社」を目指しました。今回七福神間の距離が最も長い箇所です。(約1.5km) 墨堤通りを歩きながら、参加

者は右手に見えるドミノ式に建てられた1km以上一列に並ぶ13階建全18棟の国内に類を見ない長大団地の話題で持ちきりでした。幹事にも色々質問が浴びせられましたが、その時点では答えられず後で調べたところ、全18棟のうち分譲は1棟のみ、駐車場が1棟、防災備蓄庫が2棟、残りの14棟が都営の賃貸住宅です。白鬚東地区防災拠点として1962(昭和37)年に旧鐘ヶ淵紡績(株)東京工場跡地を東京都が買収、1972(昭和47)年に再開発事業として都市計画が決定され、1975(昭和50)年に工事着工、1982(昭和57)年に完成しました。計画決定から完成まで10年以上かかっており、分譲部分が256戸、都営の賃貸部分が1607戸、計1863戸からなっています。

白鬚神社の祭神、猿田彦命は道案内の守り神ということから、お客を案内する千客万来、商売繁盛の神として知られています。隅田川七福神の中でなかなか見つからなかった寿老人を、白い鬚の長寿の神様として白鬚大明神にあてたことから「寿老人」ではなく「寿老神」としています。

続いて、墨堤通りを左折して『福祿寿尊』が祀っている約200メートル先の「向島百花園」まで歩きました。参加者全員の到着を待って入園前に園入口前庭で集合写真を撮影して、会費として徴収した団体割引料金を支払い入園しました。(ちなみに三が日は休園ですが、福祿寿尊には無料で参拝できるとのことです) 前述のように1804(文化元)年に開かれた百花園に集まる江戸の町民文化を代表する文化人たちの発案で隅田川七福神めぐりが始まりましたが、庭門前にはそのいきさつを記した「福祿寿尊碑」があり、福祿寿尊堂には、開祖、佐原鞠塙(さはらきくわう)が百花園の



向島百花園入口にて

草花にちなみ、本草の神として愛蔵し信仰していた福祿寿尊像が祀られています。残念ながら、当日は園内の草花をじっくりと見て回る時間的余裕はなく、福祿寿尊を参拝後直ちに次の目的地を目指しました。

目的地までは約1kmと少し距離があります。また墨堤通りに戻って、『弁財天』が安置されている「長命（ちょうめい）寺」まで歩きました。長命寺の近辺には甘党にはたまらない「言問団子」と「長命寺桜もち山本や」もあり、こちらに駆け込み買い求める人もいました。長命寺は徳川三代将軍家光が、鷹狩りの途中の腹痛を、寺内の井戸水で薬を服用し快癒したことから長命水の名をもらい、寺号も長命寺としたと伝えられています。



弘福寺本堂（布袋尊）



長命寺で弁財天に参拝

続いてそこから50mほど先にある『布袋尊』が祀られている「弘福（こうふく）寺」まで歩きました。この寺は黄檗宗（おうばくしゅう）で、中国風の特徴を持つ禅宗建物で有名です。布袋尊は七福神の中で唯一実在した中国の禅僧で弥勒（みろく）の化身と言われています。また境内左手には、風外和尚（1568～1654年）が相模国真鶴（神奈川県真鶴町）山中の一洞穴で求道生活をしていた時に両親を偲んで刻んだ像

があります。「咳の爺婆尊（せきのじじばばそん）像」と言われ、風外の石像だから風邪にも強かろうと風邪除けの民間信仰を集めています。口内に病むものは爺に、咳を病むものは婆に祈願し、全快の折りには、煎り豆に番茶を添え供養する習わしが伝わっています。

最後の目的地はここから約300m先にある『大國（だいこく）神』と『恵比寿神』の二神が祀られている「三囲（みめぐり）神社」です。「みめぐり」の名は、文和年間（1352～1356年）に近江の三井寺の僧源慶が、弘法大師創建の由来を持つ荒れた祠を再建した時、土中から白狐にまたがる老翁の像を見つけ、その周りをどこからともなく現れた白狐が三回巡り消え去ったことから、その名が起こったとされて



大國神・恵比寿神を祀る三囲神社

います。三井家（当時の越後屋）が伊勢松阪から江戸へ進出したとき、三井神社の“井”の文字には三井の“井”が入っており、そのため「三井はすなわち三井に通じ、三井を守る」と考え、その名にあやかっこの守護神としました。社域の一角には三井11家の当主夫妻、120柱余りの霊が祀られた「顕名霊社（あきなれいしゃ）」もあります。境内で最初に迎えてくれたのは2009（平成21）年に閉店した三越池袋店前にあった寄贈されたライオン像でした。その後、列に

並んで順番を待って、越後屋（現三越）に祀られていたという大國神・恵比寿神にお参りをしました。

これで参加者全員無事、今年の七福神めぐりを終えることが出来ました。時計を見たところ正午前、ほぼ当初の予定通り、この場で解散しました。なお、帰宅の電車に乗る人、昼食をとる人の為に浅草駅（東武・東京メトロ・都営地下鉄）まで幹事が案内しました。

今年も皆さんに多くの福が訪れますように!!

（飯盛孝夫）

新年交礼会2024

2024年1月16日

2020年以来、4年ぶりに皆さんが待ち焦がれていた新年交礼会が1月16日（火）学士会館において、午前中に行われた熊野英生講師の講演会に続き、13時より開催されました。

当日は来賓15名、会員・会友84名という大勢の参加者にお集まりいただき、先ずは1月1日に発生した「能登半島地震」の被災者へのお見舞いを申し上げ、開会をいたしました。

太田剛会長による開会挨拶の後、来賓を代表して、前の当会特別顧問であり、青山学院大学名誉教授の八田信二様、当会特別顧問の獨協大学法学部教授・高橋均様にご挨拶をいただき、日本監査役協会専務理事・事務局長の後藤敏文様によるご挨拶と乾杯の発声で歓談へと進みました。

歓談の途中、日本内部監査協会専務理事・土屋一喜様、東京霞ヶ関法律事務所弁護士・遠藤元一様にご挨拶を頂きました。

また新入会員・新入会友の紹介に続き、皆さんを代表して松井証券株式会社取締役常勤監査等委員・高橋武文様が挨拶を述べられました。

宴たけなわの中で恒例の生涯学習部会・同好会・ゴルフ会の各代表が登壇し、窪田隆副会長（生涯学習部会長・同好会統括）が挨拶、各会代表からは是非気軽に参加を、と部員勧誘のメッセージがありました。会の後半には、楽器演奏同好会の楽しいバンド演奏と楽友会（男声コーラス）の美声が披露され、「今日のひととき」を参加者全員で合唱し、金馬房雄副会長の中締めで15時30分にお開きとなりました。（羽持 彰）

棋友会

新春鴨川合宿 2024年1月26～27日

何回目になるだろうか、1泊2日で鴨川で将棋を指した。今回は参加者6名と少なめではあったが、いっつもながら密度の濃い時間を過ごすことができた。

ルールに甘えはなく、持ち時間15分、それが切れたら1分の考慮時間を2回。最後は1分以内に指さなければならぬので、読みの速さが要求される。平均すると1局当たり1時間を要している。今回はまず、6人総当たりで指して、成績上位者3名がA組、下位者3名をB組として、2回目はその組内で総当たりで指すこととした。時間の関係もあって、A組の優勝者が1位、B組の優勝者を2位とした。

1位はお世話になっているホテルの監査役の鈴木さんでトータルの成績は6勝1敗、文句なしの今回の優勝者である。2位は棋友会の会長の下村さんで、いっつもながら強い。

さて、本文担当となった私、向井の成績は？それは聞かないで欲しい。序盤で相手の攻めを受ける中で、



優勝は鈴木氏（後列左端）

それは無理でしょうと咎める手に厳しさが足りない、またはむしろ助けてしまったなどと強くなれない。そんな中で久しぶりに下村会長に勝てたのは復調の兆しか。棋友会の歴史は長いが、私が参加したのは5年前になる。子供のころ指したことがあるだけで、本当に久しぶりの将棋だった。まずは上位者の方に飛車、角を落としてもらっての将棋だったが、意外に勝てない。それを克服するのに2、3年かかった。今では、平手で指してもらっているが、なかなか強くなれない。

将棋の楽しみ？もちろん強くなること。自分の間違いに気づくことも面白い。棋友会はこんな楽しみを共有できる方をお待ちしています。私のレベルでも十分に楽しめますよ。（向井俊夫）

みなさんの 広場

私は趣味として、釣り糸を垂れて一人でのんびりと魚がかかる時を過ごしたことはないが、釣りの機会を楽しんだ思い出は多い。

我が家が太平洋戦争末期に疎開していた所は、池袋から東上線に乗って一時間ちょっとで着く武蔵嵐山から比企丘陵に向かう途中の滑川村福田だった。終戦後、母が出産を控えていて、田舎のお産婆さんの方が安全であろうとのことで、滞在期間をしばし延ばすことになった。その間、父は仕事が休みの時は、丘陵地帯に広がる林の中にいくつかある沼池に、釣り竿をもって出かけていたので、私は必ずお供をしていた。ただ、釣り餌を針に刺したり、釣った魚を網でとらえて魚籠に入れるのは下手で、父が手際よくやっている姿を真似できなかった。役に立たない子供だったと思うが、楽しいひと時を過ごした思い出は忘れられない。家に戻ると釣った鮎や鯉を串刺しにして焼きあがるのを待つのだが、塩加減の塩梅がちょうど良く、最高のご馳走だったと思う。

釣りが好きにならなかった原因は、池の近くの水辺の石をひっくり返し、裏側にへばりついているミミズを一つ一つはがして餌箱に用意することや、釣り針に餌をひっかける作業が嫌だったことに加え、釣った魚の針を抜いて魚籠に入れる時の、魚のぬめりに慣れることができなかったからだ。

その後、釣りに必要な技術が身につかないまま東京の生活に戻り、自分から釣竿を持つことはなかったが、学生時代、海釣りが好きな父の友人と一緒に、父と私も小さな漁船に乗って鰯釣りを楽しんだことがある。漁師がエサにビニールの小片を取り付けた釣り針を用意していて、釣竿の釣り糸には、その針がいくつも連なって並んでいた。魚が回遊しているポイントに船が到着して漁師の一声で釣り糸を海に放り投げると、何匹かの鰯が連なるように獲れ、用意していたバケツはすぐに魚でいっぱいになってしまった。大量の魚を抱えて自宅に戻り、鰯の刺

釣りの機会を楽しむ

新谷 亮介

身やフライ、焼き魚で豪勢な夕食を楽しんだ。自宅で食べきれないものは、隣近所に配って喜ばれた。

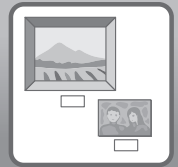
とりわけ面白かったのは鮎の友釣りである。前橋市に単身赴任をしていた時、数人の部下に誘われて沼田市から利根川に流れ込む川筋に案内され、初めて鮎の友釣りを経験することになった。漁場に着くと、最初に川筋での釣りの許可を得るために入漁券を買い、これで一人前の釣り師の資格を得る。友釣りは、鮎が自分の縄張りを主張する習性を利用したもので、まず、おとりの鮎を釣り糸で流し、縄張りをもつ鮎を仕掛けに導いて釣りあげる技法である。釣り名人たちは10匹以上を釣り上げ、お互いの数を競い合っている。初めての経験ながら、私も何とか2匹釣り上げることができた。釣り終わると、川辺の石を並べ、持参した炭を真ッ赤に熾し、鮎の串刺しを焼いて賞味した。ウルカと呼ばれる鮎の内臓はその場で調理され、初めて口にする珍味だった。都会育ちの私にとっては、獲れたての鮎をその場で口にする贅沢な経験ができ、貴重な体験であった。

私は釣り竿を買い求めることはしなかったが、隔世遺伝ということがあるとすれば、息子は釣り好きである。私にとっては不思議だが、近くの鎌倉の海辺でも、ちょっと釣り糸を垂らすだけで、何匹か釣りあげて戻ってくる。

(エッセイクラブ 2023 年 12 月課題 「魚」)



生涯学習部会コーナー



句遊会

一月詠草

兼題…鏡餅、寒卯、当季雑詠

陽が射して昼明るき鏡餅

新谷 亮介

地震襲ふひび割れ泥に鏡餅

佐藤 政百

無事祈る工事現場の鏡餅

安井 正浩

被災地の粥の炊き出し寒卯

大仲 正敏

餌に貝を混せて産ませた寒卯

川田 勝美

池の面にモネの筆致の冬の雲

城戸崎雅崇

書初や手習続く喜寿傘寿

中山 知祐

初釜のわびさびともに和服の美

石原 克己

去年今年悲喜こもごもに輪転機

森 邦彦

冬の夜不義理した人想ふこと

眞田 宗興

写真友会

「春の訪れ」

大場 一彦

撮影場所…世田谷区奥沢界隈



昨年2月頃、奥沢界隈で近所の神社・公園を散歩がてら撮影しました。60年前のニコン50mmレンズで、後ろのボケが綺麗です。

事務局通信



◆行事報告

第215回理事会
1月18日(木) 15:00~17:00 事務局 5
オンライン 12

会報委員会
1月15日(月) 10:00~11:45 事務局 6
1月20日(土) メール交換 7

広報委員会オリエンテーション
1月10日(水) 15:30~17:00 事務局 7
(内 新入会員3名)

広報委員会
1月12日(金) 10:00~12:00 事務局 1
オンライン 7

◇一般部会

第805回講演会
1月16日(火) 11:00~12:30 学士会館 85
オンライン 28

講師 第一生命経済研究所 首席エコノミスト 熊野英生氏
演題 2024年の日本経済

第582回研修見学会
1月6日(土) 10:00~12:00 隅田川七福神めぐり 27

新年交礼会
1月16日(火) 13:00~15:00 学士会館 84

◇監査部会

第366回監査セミナー
1月23日(火) 14:00~16:30 日比谷図書文化館 24
オンライン 49

(オンライン:特別聴講A定期1名、B定期1名、体験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 新たなリスクへの挑戦と対応 ~アジャイル
ガバナンス・ERMのススメ

23年度第7回 監査基礎講座
1月26日(金) 14:00~17:00 文京シビックセンター 17
オンライン 19

(オンライン:特別聴講B定期1名 含む)
講師 (株)Lis B 常勤監査役 五艘洋司氏

テーマ 期中監査の実行

23年度第6回会計基礎講座
1月24日(水) 14:00~17:00 文京シビックセンター 6
オンライン 25

講師 元TAKUMINOホールディングス(株)
常勤監査役 齋藤安弘氏

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281回 監査実務研究会
1月25日(木) 14:00~17:00 文京シビックセンター 13
オンライン 27

(オンライン:特別聴講B定期1名 含む)
問題提起者 元(株)三通監査役 中井淳夫氏

コーディネータ キオクシアホールディングス(株)監査役

森田 功氏

テーマ 社外取締役と監査役の役割・責務について

第109回スタディグループ分科会
1月19日(金) 14:00~16:30 文京シビックセンター 17
オンライン 22

(会場:特別聴講B定期1名 含む)

発表者 オリックス銀行(株)常勤監査役 高崎敏彦氏
アイプラネット(株)常勤監査役 東 英夫氏
三井ホームエステート(株)常勤監査役

木下 泉氏

ケネディクス(株)常勤監査役 田島正彦氏

昭和リース(株)常勤監査役 竹村 登氏

テーマ 100%子会社の監査役の役割
第110回スタディグループ分科会
1月30日(火) 14:00~16:30 文京シビックセンター 20
オンライン 19

(会場:特別聴講B定期1名 含む)

発表者 (株)ミスミグループ本社監査役アドバイザー
宮本博史氏

ビジネスエンジニアリング(株)

取締役常勤監査等委員 大塚博文氏

岡三証券(株)取締役監査等委員

臼井壯之介氏

アストマックス(株)監査役 久武昌人氏

元日本オキシラン(株)常勤監査役

板垣隆夫氏

王子木材緑化(株)常勤監査役 深谷和章氏

テーマ 取締役・監査役の実効性評価及びその関与
の在り方などについて

第128回監査技術ゼミ
1月12日(金) 14:00~17:00 文京シビックセンター 24
オンライン 66

(オンライン: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 「取引先の不祥事」リスクに備えよ!

~ビッグモーター・ジャニーズ問題が提起

する新たな論点

◇生涯学習部会

句遊会 例会
1月10日(水) 13:00~15:00 菱友会会議室 8

写友会 例会・体験講習会
1月18日(木) 13:30~17:00 文京区民センター 19

画友会 例会
1月8日(月) 13:00~16:30 文京シビックセンター 7

楽友会 例会
1月10日(水) 13:00~16:30 文京シビック練習室1 17

棋友会 合宿
1月26日(金)~27日(土) 鴨川グランドホテル 6

◇同好会

楽器演奏同好会
1月13日(土) 13:15~17:00 横浜練習会場 10

エッセイクラブ
1月11日(木) 11:30~13:30 如水会館 8

江戸文化研究会
1月13日(土) 13:00~16:50 新国立劇場 21+16

◆会員・会友異動

(新入会員)
○深井 淳 (株)幻冬舎ゴールドオンライン 常勤監査役

会 員	会 友	計
192	139	331

 2024年1月末現在

編集後記

▲さまざまな波乱の年がスタートしました。講演会の熊野先生の経済見通しでは、物価や賃金の上昇が鍵となるとのこと。果たして日本経済は希望を取り戻せるのでしょうか▲監査セミナー(当日都合つかず事務局から配信のYouTubeで視聴しました)の神林先生はアジャイルガバナンスという視点から、人権リスクや、サイバーリスク、そしてAIによるリスクまで、長期的視野から論じていただきました▲久しぶりの新年交礼会は盛会でした。当会独自の多彩で豊かな諸行事に多くの方がご参加くださることを期待しています。(城戸崎雅崇)