

■リスクマネジメント研究部会報告■

「コーポレートガバナンス・内部統制下の
リスクマネジメントの在り方」

真 崎 達 二 朗*

Report of the Risk Management Study Group

Tatsujiro Masaki Leader of the Risk Management Study Group

This report looks back on the 5-year history of the Risk Management Study Group of the Knowledge Management Society of Japan, which started its activity in January 2004 and recently held its 51st study group meeting in January 2009.

As a study group of the Knowledge Management Society, the Risk Management Study Group consciously invited members from among experts in various fields from the beginning, with a view to enabling broad discussions and research on risk managements. As a result of the member's continuous effort in the past seven years to share their knowledge and awareness among themselves, they can now discuss various matters pretty much on the same wavelength. Today, the study group is most certainly a forum for practicing knowledge management in a broader sense.

The report initially touches on the backwardness of Japan in the risk management field, and subsequently discusses some current trends in risk management : 1) expansion of the scope of risks to be handled in the risk management framework ; 2) necessity of organizing the legal theories concerning the new Corporation Law/Financial Instruments Exchange Law (J-SOX) and the internal control/risk management and 3) benefit of studying the British approach of combining corporate governance and internal control/risk management, given that many studies in Japan refer to the examples in the U.S. Lastly the report suggests that it is an important task to improve the risk management techniques to suit the actual situation of the Japanese companies, to encourage those engaged in the research to discuss and study across different academic/business fields and to promote understanding of this topic among the management of the companies.

キーワード：業際学際の議論が必要

* リスクマネジメント研究部会部会長

はじめに

リスクマネジメント研究部会は、平成16年1月16日に第1回研究会を開催し、3月(学会年次大会)と8月(夏休み)を除き原則毎月1回研究会を行って、5年を経過し、平成21年1月には第51回研究会を開催した。

日本ナレッジ・マネジメント学会のHPに登載したリスクマネジメント研究部会の構想(抜粋)は概ね下記の通りである。

「従来のリスクマネジメントの研究は保険系・安全系が主流であった。またリスクマネジメントが対象とするリスクは、損失のみが生ずるリスクが中心であった。現在、リスクマネジメントの流れは、損失も利益も生ずるリスクも対象に加え、企業が直面するあらゆるリスクを対象とする、ERM(エンタープライズ・リスクマネジメント)に急激に移行しつつあり、リスクマネジメントは大きく変化拡大している。

平成16年7月に草案が公表された米国のCOSOレポート2 Enterprise Risk Management Conceptual Framework, 同じく平成16年7月に改訂された英国のコンバインド・コード(Combined Code)等の流れを見れば、リスクマネジメントはコーポレートガバナンス体制を支える内部統制において、中核を占めるものと位置付けられており、こうした見地に基くリスクマネジメントの研究が求められている。

本研究部会においては、従来型のリスクマネジメントの専門家に加え、監査役、弁護士、内部監査人、公認会計士等を核とし、そこに各企業のメンバーを加えて、企業のリスクマネジメント、内部統制、等について、実践的な議論を行い、我が国におけるコーポレートガバナンス、内部統制を視野に入れたリスクマネジメントの実務に資したい。なお米国、英国等の現況も参考にしたい。

ナレッジ・マネジメント学会であって、リスクマネジメントの学会ではないから、従来のリスクマネジメントの分野に拘ることなく、色々な分野のメンバーによる、新しいリスクマネジメントの討議と研究が可能であると確信する。」

部会員には、意識して各方面のメンバーを集めた。その結果当初はメンバーの目的・専門分野によって、

- (1) テーマの内容の受け止め方に差が出てくる。
- (2) テーマの内容をどこまで詳しく知りたいかについても差が出てくる。
- (3) リスクマネジメントと関連する分野との結びつけ方についても差が出てくる。

と言う状態であったが、5年間を経過し、メンバー間で知識の共有・問題意識の共

有が進んだ結果、議論が大いに噛み合うようになった。外部講師からも、色々な分野のメンバーからバラエティに富んだ質問が出る点を当研究部会の特色と評価して頂いている。

当初、当研究会の方向がナレッジ・マネジメントの研究部会として相応しいのかという意見もあったが、現在の状態は広い意味のナレッジ・マネジメント実践の場になっているものと確信している。

本稿は、5年間の研究部会における議論を整理し、今後の問題点や方向についての報告するものである。当初は研究部会員共著の論文にしたいと考えていたが、部会長の力量不足で完成に至らず、取敢えず部会報告書に纏めた。

リスクマネジメント研究部会は、日本ナレッジ・マネジメント学会のご支援と、4年間副部会長として献身的にご協力頂いた名合正二氏、無償で会議室をご提供頂いている東京富士法律事務所弁護士小澤徹夫氏、終始熱心に参加し議論をして頂いている延べ30名近い部会員の方々、貴重なご講演を頂いた多くの外部講師の方々に支えられて、今日まで継続することが出来た。部会長としてご関係の各位に深甚の謝意を表す次第である。

なお、研究会の実施状況とテーマは別添資料を参照願いたい。

I わが国におけるリスクマネジメントの後進性

わが国におけるリスクマネジメントの後進性の理由として、次のことが挙げられる。

- (1) 「リスク」を「危険」としたため、「リスク」について正確に認識されなかった。

「リスク」を日本語では「危険」と訳したことで「リスク」がマイナスのイメージを持って受け止められてしまったと思われる。リスクは本来「予想される結果と現実との潜在的な相違、それらの間にギャップが存在する可能性」「起こりうる結果の変動」或いは、「予測とは異なる結果を生じさせる不確実性」のことである。

- (2) 常にリスクが伴う狩猟型民族と、そうでない農耕型民族とのリスク観の差。

「リスクは起こるもの」という前提で欧米人は考えるが、日本人は「リスクは起きてはいけけないもの、起きるはずがない」と考えるとよく言われる。事前の備えによる危機管理対応も欧米人に比べてなかなか進展していない。

- (3) 日本人の「仏教的諦観」ともいべきメンタリティの問題。

更に「起きるはずがないもの」が起きた時には、今度は日本的な“無常観”でもって諦めてしまう。「仏教的無常観」がリスクマネジメントの発展を阻害してきたのではないかとと思われる。

- (4) 欧米とわが国の株式会社の成り立ちの違いとリスクマネジメント。

1602年のオランダ東インド会社に始まるヨーロッパにおける株式会社の設立自体がリスクをマネジメントすることであった。経営とリスクマネジメントは切り離すことの出来ない表裏一体のものとして組み込まれて、それがその後アメリカにも伝わったのではないかとと思われるが。わが国の株式会社は明治政府が近代国家建設のため国策として株式会社を移植したため、リスクに関する経営営思は置き去りにされたのではないかと考える。

- (5) 日本の含み資産等の企業会計とメインバンク制によるリスクヘッジ。

わが国独自の企業会計制度「含み資産」と「メインバンク制」などが企業リスクをヘッジし、企業経営をバックアップしてきたので、経営者は企業自らの主体性を持ったリスクマネジメントの必要性に迫られなかったのではないか。

(注) I. は部会員名合正二氏の部会におけるは発表を要約したものであるが、文責は執筆者にあることを付言する。

II 新たなリスクマネジメントの流れ

1. リスクマネジメントで取り扱うリスクの範囲

リスクマネジメントは、企業が直面する総てのリスクを対象とするエンタープライズ・リスクマネジメント (ERM) へと移行しつつある。

リスクマネジメントで取り扱うリスクの範囲については、平成15年6月に公表された、経済産業省の『リスク新時代の内部統制～リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制の指針～』における考え方が参考になる。

- (1) 『リスク新時代の内部統制～リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制の指針』のリスクの定義

『リスクを広く捉え「事象発生の不確実性」と定義し、リスクには損失等発生の危険性のみならず、新規事業進出による利益又は損失の発生可能性等も含むと考える。このようにリスクを広く捉えた上で、企業の経営活動に当てはめて考えると、リスク

は以下の二つに分類して考えることができる。

① 事業機会に関連するリスク

事業機会に関連するリスクとは、経営上の戦略的意思決定に係るリスクをいう。
(筆者注. 損失と利益の双方を齎すリスクである。)

具体的には、例えば、以下のようなものを挙げることができる。

- ・新事業分野への進出に係るリスク
 - ・商品開発戦略に係るリスク
 - ・資金調達戦略に係るリスク
 - ・設備投資に係るリスク
- 等

② 事業活動の遂行に関連するリスク

事業活動の遂行に関連するリスクとは、適正かつ効率的な業務の遂行に係るリスクをいう。(筆者注. 主として損失だけを齎すリスク、一部損失と利益の双方を齎すリスク、例えば為替リスク等も含む。)

具体的には、例えば、以下のようなものを挙げることができる

- ・コンプライアンスに関するリスク
- ・財務報告に関するリスク
- ・商品の品質に関するリスク
- ・情報システムに関するリスク
- ・事務手続に関するリスク
- ・モノ、環境に関するハザード*リスク等 (筆者注*損失の原因となる危険状態)

(2) 『COSO2 (Enterprise Risk Management Integrated Framework) における ERM (エンタープライズリスクマネジメント)』の定義

アメリカにおける ERM の定義、リスクの定義については、COSO2 の定義が参考になる。

『ERM は事業体の取締役会、経営者、その他の組織体のすべての者によって遂行され、戦略策定に適用され、事業全体にわたる一つのプロセスである。ERM は事業体の目的の達成に関しての合理的な保証を与える為に、事業体に影響を及ぼす潜在的な事象を識別し、事業体のリスクの管理ができるように設計される。(中略) 経営者が事業体を経営する手段には不可欠なものである。』

『リスクとは目的達成を阻害する影響を及ぼす事象が生ずる可能性である。』

『事業機会とは目的達成にプラスの影響を及ぼす事象が生ずる可能性である。』

『組織の戦略や目的達成に影響するような内的・外的事象をイベントという。事象

は、マイナスの影響を与えることもあれば、プラスの影響を与えることもあり、プラス、マイナス両方の影響を与えることもある。』

COSO2の記述を字義通り解釈すれば、ERMが対象とするリスクは「マイナスの影響」部分のみで、「プラスの影響」の部分は対象でないのかということになる。この点に関しては、リスクマネジメントの関係者の間でも議論は煮詰まっていないと考える。「プラスの影響」の部分もマネジメントの対象にすべきではないかと考えるが、方法論は十分確立していないように見える。

2. 新会社法・金融商品取引法と内部統制・リスクマネジメント

会社法362条の4は「取締役会は、次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を（する場合には、自らこれを決定しなければならず）取締役に委任することができない。

六 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」と規定し、

会社法施行規則第100条には「法第362条第4項第六号に規定する法務省令で定める体制は次の体制とする。」としその中に

「二 損失の危険の管理に関する規程その他の体制」と規定している。

会社法・会社法施行規則を字義通り解釈すれば、会社法が対象とするリスクはCOSO2同様「マイナスの影響」部分のみで、「プラスの影響」の部分は対象でないのかということになる。

リスクマネジメントの関係者の中には、事業の効率性確保の規定の中に「プラスの影響」の部分も含まれると主張する向きもある。

これを一表に纏めれば、下記ようになる。

研究会会員の小澤徹夫弁護士は、「内部統制はリスク管理体制を実現するための手段である（注）。」とされる。（注）月刊監査研究 No. 393 2007年4月号 P.41

小澤氏は下表の外部リスクは、内部統制の対象には入らないが、会社法施行規則の「損失」には入ると考えておられる。「外部リスクの発生そのものを防止することは、内部統制システムをいくら整備しても不可能であるという意味においては、内部統制の範囲外であると考え。しかし、外部リスクが発生した場合に少しでも損失を小さくするための措置、対処（例えば、災害への事前準備、リスク低減のための体制整備など）については、それらも含めて内部統制の問題である。また、リスクが現実化し

○表1 リスクの範囲と会社法・金融商品取引法との関係

○は関係あり

| | 事業機会に関連するリスク | 事業活動の遂行に関連するリスク | | | | 損失も利益も発生するリスク (為替リスク等) |
|--------------------|--------------|------------------------------|---|------------------------|------------------------|---------------------------|
| | | 損失のみ発生するリスク | | | 外部リスク (ハザード リスク) | |
| | | 社内起因するリスク | | 不正な財務 報告に関する リスク | | |
| | | その他のリスク (コンプライア ンス違反等) | | | | |
| 会社法の要求する内部統制*1 | — | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| 経営判断の原則適用 | ○ | — | — | — | — | |
| 金融商品取引法の要求する内部統制*2 | — | — | ○ | — | — | |

○ *1と*2の内容は異なっても良いと解する。

てクライシスになった場合に、どのように対処するかという問題も（会社法の損失の危険の管理はこの部分を含む）内部統制の問題である。経営者としては、内部リスクであるか外部リスクであるかを問わず、それに対応する準備を整え、対処する必要と義務がある。」と言われている。

小澤氏の意見は、リスクマネジメントの実務上は特に問題を生じないため、新会社法・金融商品取引法と内部統制・リスクマネジメントの法律関係について、リスクマネジメントの実務においては殆ど議論されない。然し乍ら、役員賠償責任を考える場合は、新会社法・金融商品取引法と内部統制・リスク・リスクマネジメントの関係を理論的に整理することは極めて重要である。なお、私案として、下記の表を提示したい。

○表2 新会社法・金融商品取引法と内部統制・リスクマネジメント・コーポレートガバナンスの関係

| | | | | | | |
|------------------|---------------------------------------|---|--|--------------------|----------------|----------------|
| 対象者 | 株主・取締役会・取締役・監査役 | | | | | |
| 対象概念 | コーポレートガバナンス | 内部統制状況の監視・監督を含む コーポレートガバナンス | | | | |
| ↓ ↓ | | | | | | |
| 対象者 | 経営者 | 経営者 ↓ 管理者 ↓ 担当者 | (監督・チェック→内部統制システム) (監督・チェック→内部統制システム) | | | |
| 対象概念 | リスクマネジメント | | | | | |
| 対象リスク | 事業機会に関連するリスク (経営上の戦略的意思決定におけるリスク)* | 事業活動の遂行に関連するリスク | | | | |
| | | 業務の有効性・効率性に関するリスク | | | 社内起因するリスク | |
| | | 経営上の戦略的意思決定のための検討資料を従業員が準備するプロセスにおけるリスク | 経営上の戦略的意思決定を従業員が実行するプロセスにおけるリスク | その他の事業活動の遂行に関するリスク | 不正な財務報告に関するリスク | コンプライアンス違反リスク等 |
| 会社法の要求する内部統制 | — | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 金融商品取引法の要求する内部統制 | — | — | — | — | ○ | — |
| 経営判断の原則の適用 | ○ | — | — | — | — | — |

* 「事業機会に関連するリスク（戦略的意思決定リスク）」のリスクマネジメントはコーポレートガバナンスの枠組みによるほかないが、経営者の戦略的意思決定の前提となる情報の収集・分析等及び戦略的意思決定に従って事業を遂行する過程は、内部統制の対象となる。従って、「事業活動の遂行に関連するリスク」を適切に管理することにより、経営者は、より適切かつ大胆に意思決定を行うことが出来、その結果「事業機会に関連するリスク」をも減少させることができる。

この意味で、内部統制は、全てのリスクに対応するための前提となり、ひいては、内部統制が、事業に関連する内外の様々なリスクを適切に管理する活動であるリスクマネジメントを支えていることとなる。

3. イギリスにおける、コーポレートガバナンスと内部統制・リスクマネジメントの結合

1990年代の主要国のコーポレートガバナンス議論の先駆となったイギリスのコポレートガバナンス論の展開を概観することによって、コーポレートガバナンス、内部統制とリスクマネジメントの結び付きが理解出来る。

1992年のキャドバリー委員会報告書以降のコーポレートガバナンスに関する報告書の規範・原則を統合して、1998年に『コンバインド・コード（統合規範）』が作成された。『コンバインド・コード』はロンドン証券取引所の上場規則集に添付された。その後作成された『内部統制：統合規範に関する取締役のためのガイダンス』通称『ターンプル・レポート』は『コンバインド・コード』における内部統制の要件をロンドン証券取引所上場企業が履行するためのガイドラインである。

その中で、「内部統制システムは、会社の事業目的の実現に重要なリスクのマネジメントを行う際、重要な役割を担う」とされている。更に『ターンプルの実行 取締役会への説明（Implementing Turnbull A Boardroom Briefing）』というレポートで、詳しい内部統制の実行方法が解説されている。この内容は実質リスクマネジメントの解説である。

英国では、コーポレートガバナンスの議論の中にリスクマネジメントがビルトインされている。そこにおけるリスクマネジメントは、損失も利益も生ずるリスクも対象となっていて、明確に表現されていないが、ERM そのものが議論されている。

2002年9月公表された「A Risk Management Standard」にも、取締役会役割を含めたERM そのものが規定されている。

わが国で、ERM を実行する場合、アメリカだけでなく英国における動向も研究することは、実務上非常に参考になる。

Ⅲ 今後のすすめかた

戦後のアメリカ流マネジメント手法の導入、例えば『品質管理（Quality Control）』の導入と定着の過程は、品質管理を『リスクマネジメント、ERM、内部統制、コー

ポレートガバナンス体制』の導入と定着という言葉に置き換るとき多くの示唆を与えてくれる。

戦後は我が国の管理技術の後進性が極めて大きいことが認識されていたため、官民を挙げ、経営者が先頭に立って後進性の挽回、産業の合理化と高度化を実現しようとしていた時代であった。(注)また、品質管理導入の中心であった東京大学石川馨教授等はわが国企業の実情に合ったマネジメント手法に変えるというはっきりした考えを持って導入された。その結果、生産部門の管理手法であった“統計的品質管理”は、我が国独自の発展を遂げ、総合的品質管理 (Total Quality Control) へと発展して、わが国の生産技術を支え、経済発展に貢献した。

コーポレートガバナンス・内部統制と結びついたERMは、子全社を含めた全社的経営マターであり、ERMの実践は経営そのものであるから、先ず経営者の理解とリーダーシップが何よりも肝要であると考ええる。

現在企業にあっては、コーポレートガバナンスと株主・経営層、内部統制、リスクマネジメント→ERM、法律の解釈等は各担当部門によって実行され、それらを統合した全社的な枠組みはまだ十分出来上がっていないように思われる。経営企画部門・リスク管理部門・内部監査部門などが、各々の役割分担を明らかにし、現場をも含め、各部門に跨るERMを如何に連携して統合的に実行するかについての、議論を深めるべきである。

また、企業外部のリスクマネジメントの専門家・法律家・外部監査人等は、専門分野のアドバイスに止まらず、各専門分野間の関連について、業際的・学際的な議論を深めるべきであると考ええる。ともすれば各専門分野の技術的アドバイスばかりが強調されている。企業経営において各専門分野の専門的技術を統合して経営に如何に活用するかを経営者に理解させるような専門家はあまりいないと思われる。

経営者は技術的側面を重視して外部の専門家や担当者に任せることなく、自らがリーダーシップを取って自社のリスクを正確に把握し、ERMを実行することが根本的な前提である。

品質管理の例に見るごとく、わが国企業の個々の事情に合致した手法に発展するよう、実務家・専門家の間でもっともっと議論され工夫され、わが国企業に真に定着よう努力が行われる必要があると考ええる。

また、経営学の視点からの「コーポレートガバナンス・内部統制下のリスクマネジメントの在り方」が議論されることも望みたい。

当研究会においては、今後アメリカのみならずイギリスの動向も参照しつつ、更に

議論と討議を重ねて行きたいと考えている。

(注) 佐々木聡『戦後日本のマネジメント手法の導入』一橋ビジネスレビュー
2002. AUT

【リスクマネジメント研究部会 研究会実施記録】

| 回数 | 年 月 日 | テ ー マ | 発 表 者 |
|------|-------------|--|--------------------------------------|
| 第1回 | 平成16年1月16日 | リスクマネジメント(1) 内部監査(1) | 会員 名合正二 〃 藤井範彰 |
| 第2回 | 平成〃年2月18日 | キャッシュフロー 内部監査(2) | 〃 眞崎達二郎 〃 藤井範彰 |
| 第3回 | 平成〃年4月6日 | 企業法務 内部監査(3) トピックス | 〃 小澤徹夫 〃 藤井範彰 〃 名合正二 |
| 第4回 | 平成〃年5月17日 | 治安維持 金融機関の内部管理 | 〃 根本芳雄 〃 渡辺真一郎 |
| 第5回 | 平成〃年6月22日 | 事業会社の内部統制 経営指導 | 〃 村田泰雄 〃 児玉 啓 |
| 第6回 | 平成〃年7月20日 | 長期信用銀行の経験 リスクマネジメント(2) | 〃 佐藤孝靖 〃 名合正二 |
| 第7回 | 平成〃年8月24日 | 金融機関の内部統制 | 広島大学客員教授 樋渡淳二 |
| 第8回 | 平成〃年9月17日 | リスクマネジメント発展の歴史 コーポレート・ガバナンス、内部統制と リスクマネジメントの結びつき | 会員 名合正二 〃 眞崎達二郎 |
| 第9回 | 平成〃年10月25日 | 内部監査(4) リスクマネジメント(3) 今後の方向性について 討 論 | 〃 藤井範彰 〃 名合正二 〃 眞崎達二郎 〃 全 員 |
| 第10回 | 平成〃年11月24日 | 内部統制 山之内製薬(株)のガバナンス体制 | 〃 三宅弘子 〃 斉藤健一郎 |
| 第11回 | 平成16年12月22日 | 今後の研究会の方向について | 〃 全 員 |
| 第12回 | 平成17年1月27日 | 今年度研究方針の具体化について | 〃 名合正二 |
| 第13回 | 平成〃年2月24日 | リスクマネジメント取組先進企業の報告 (第1回) 資生堂のリスクマネジメント | 資生堂 山田敦則 |

| 回数 | 年 月 日 | テ ー マ | 発 表 者 |
|------|-------------|--|--------------------------|
| 第14回 | 平成17年 3月29日 | 資生堂のリスクマネジメントに関する議論 リスクマネジメント取組先進企業候補先の検討 | 会員 全 員 |
| 第15回 | 平成〃年 5月10日 | 大和総研経営戦略研究所編 「コーポレートガバナンス・マニュアル」 事例研究「パルコ」の紹介と議論 経済産業省「先進企業から学ぶジギョウ リスクマネジメント実践テキスト」の紹介と議論 | 紹介 〃 眞崎達二郎 議論 会員全員 |
| 第16回 | 平成〃年 6月13日 | リスクマネジメント取組先進企業の報告 (第2回) 東京ガスのリスクマネジメント | 東京ガス 吉野太郎 |
| 第17回 | 平成〃年 7月20日 | リスクマネジメントの視点から見た取締役の責任 | 会員 小澤徹夫 |
| 第18回 | 平成〃年 9月14日 | RMに関する最近の状況 報告 | 〃 全 員 |
| 第19回 | 平成〃年10月19日 | リスクマネジメントについて | 〃 大村岳雄 |
| 第20回 | 平成〃年11月30日 | 内部監査見直しのためのミッションとアプローチの整理 | 〃 藤井範彰 |
| 第21回 | 平成17年12月20日 | リスクマネジメント取組先進企業の報告 (第3回) 人間関係論と企業のリスク対応について | エスエス製薬(株) 野村康則 |
| 第22回 | 平成18年 1月24日 | 最近の状況 報告 | 会員 全 員 |
| 第23回 | 平成〃年 2月22日 | 学会大会におけるリスクマネジメント研究部会活動報告について リスクマネジメント研究部会次年度活動方針について | 〃 全 員 |
| 第24回 | 平成〃年 4月19日 | 学会大会におけるリスクマネジメント研究部会活動報告について リスクマネジメント研究部会次年度活動方針について | 〃 全 員 |
| 第25回 | 平成〃年 5月16日 | 会社法施行に伴う内部統制システム構築義務と取締役の責任 | 〃 小澤徹夫 |
| 第26回 | 平成〃年 6月19日 | 「使える ERM (全社のリスクマネジメント) 導入チェックポイント集～一目でわかる ERM と内部統制の基本的要素の具体例～」について | 東京ガス 吉野太郎 |

| 回数 | 年 月 日 | テ ー マ | 発 表 者 |
|------|-------------|--|-----------------------------|
| 第27回 | 平成18年7月20日 | リスクマネジメント取組先進企業の報告 (第4回) 帝人のリスクマネジメント、内部統制シ ステムの取組みについて | 帝人 河井隆雄 |
| 第28回 | 平成〃年9月20日 | 中国事業のビジネスリスクと内部統制 | 会員 高原彦二郎 |
| 第29回 | 平成〃年10月26日 | リスクマネジメント取組先進企業の報告 (第5回) 富士ゼロックスのCSR活動とリスクマ ネジメント | 富士ゼロックス 笹本雄司郎 |
| 第30回 | 平成18年11月30日 | NEC FIELDING のCSR活動への取組み | 会員 櫛部健文 |
| 第31回 | 平成〃年12月18日 | J-SOX 法下の内部統制とリスクマネジメ ント | 〃 眞崎達二郎 〃 藤井範彰 |
| 第32回 | 平成19年1月16日 | M&A とコーポレート・ガバナンス | 〃 藤島裕三 |
| 第33回 | 平成〃年2月22日 | 来年度運営方針の検討 | 〃 全 員 |
| 第34回 | 平成〃年4月13日 | 今年度方針の説明 リスクマネジメントの源流と基本セオリ ー | 〃 眞崎達二郎 〃 名合正二 |
| 第35回 | 平成〃年5月18日 | 新たなリスクマネジメントの流れ コーポレート・ガバナンス、内部統制と リスクマネジメント、ERM との関係 | 〃 眞崎達二郎 |
| 第36回 | 平成〃年6月20日 | 新たなリスクマネジメントの流れ コーポレート・ガバナンス、内部統制と リスクマネジメント、ERM との関係 | 〃 眞崎達二郎 〃 アドバイザー 小澤徹夫 |
| 第37回 | 平成〃年7月25日 | 米 SOX 法への対応について | 〃 三宅弘子 |
| 第38回 | 平成〃年8月27日 | リスクマネジメント取組先進企業の報告 (第6回) ERM の現状 | 東京ガス 吉野太郎 |
| 第39回 | 平成〃年9月26日 | リスクマネジメント取組先進企業の報告 (第7回) 資生堂の総合リスクマネジメントの現況 | 資生堂 山田敦則 |
| 第40回 | 平成〃年10月24日 | コーポレートガバナンスと RM リスクマネジメント研究部会報告書の検 討 | 会員 村田泰雄 〃 全 員 |
| 第41回 | 平成19年11月27日 | リスクマネジメント研究部会報告書の検 討 部会員の意見集約 | 会員 全 員 |
| 第42回 | 平成20年1月17日 | 「リスクマネジメント研究部会報告書の 検討」 | 会員 全 員 |

| 回数 | 年 月 日 | テ ー マ | 発 表 者 |
|------|--------------|---|--------------------------------|
| 第43回 | 平成20年 2 月26日 | ①「平成20年度研究会運営方針」のご報告 ② 2月16日(土)の研究部会長会議のご報告。 ③「リスクマネジメント研究部会報告書」作成の検討。 | 会員 全 員 |
| 第44回 | 平成〃年 4 月16日 | ①トピックス 1) 平成20年 3 月11日金融庁公表 内部統制報告制度に関する11の誤解」について。 2) 英国におけるリスクマネジメントと内部統制について ② 3月29日(土), 第11回学会年次大会のご報告。 ③「リスクマネジメント研究部会報告書」作成の検討。 | 会員 全 員 |
| 第45回 | 平成〃年 5 月26日 | 英国におけるリスクマネジメントと内部統制について (その2) | 会員 阪田 麻紀 |
| 第46回 | 平成〃年 6 月26日 | 英国におけるリスクマネジメントと内部統制について (その3) | 会員 阪田 麻紀 |
| 第47回 | 平成〃年 7 月24日 | 「中国における最新の労務問題の傾向と労使紛争事例」 —新労働契約法実施条例をふまえて」 | 潤明法律事務所 弁護士 陳軼凡 |
| 第48回 | 平成〃年 9 月26日 | 農協における統合的リスクマネジメント | 会員 JA 総合研究所 主席研究員 加島 徹 |
| 第49回 | 平成〃年10月30日 | テロの発生形態と日本の対応 | 防衛大学校国際関係 学科 教授 宮坂直史 |
| 第50回 | 平成〃年12月19日 | 新型インフルエンザ事前勉強会 | 会員 眞崎 達二郎 |
| 第51回 | 平成21年 1 月19日 | 「新型インフルエンザ」について | 東京慈恵会医科大学 準教授 浦島充佳 |
| 第52回 | 平成〃年 2 月20日 | 「新型インフルエンザ」対応の医療機器について | (株)ニチオン 取締役 社長 本田宏志 |
| 第53回 | 平成〃年 4 月22日 | 「徹底検証 50事例の BCP 事業継続がもたらした功罪」 | 新建新聞社「リスク 対策.com」編集長 澤幸介 |

| 回数 | 年 月 日 | テ ー マ | 発 表 者 |
|------|--------------|---|---|
| 第54回 | 平成21年 5 月14日 | 株式会社焼冷凍における BCP の策定と運用の実際 | 株式会社焼津冷凍 代表取締役社長 松村 勲 |
| 第55回 | 平成〃年 6 月25日 | 中小企業基盤整備機構「我が国中小企業の中国事業に係るリスク管理向上のための調査研究報告書」について | コンサルビューション(株) コンサルビューション(株) 代表取締役 高原彦二郎 |
| 第56回 | 平成〃年 7 月29日 | リスク管理の視点からみたサブプライム問題の教訓 | 日本銀行 樋渡淳二 |
| 第57回 | 平成〃年10月23日 | 「MOT（技術経営）のすすめと最近の大学事情」 | 福井工業大学 経営情報学科教授 野村康則 |
| 第58回 | 平成〃年11月27日 | 『サリン事件とその後の対策』 | 財団法人公共政策調査会 第二研究室長 河本志朗 |
| 第59回 | 平成〃年12月21日 | 株主価値創造の原理と経営システム～コーポレートガバナンスの観点から～ | (株)大和総研 経営戦略研究所 主任研究員 藤島裕三 |