

會報

第580号

平成29年1月1日発行

一般社団法人
監査懇話会

編集発行人 菅野 重雄

<http://kansakonwakai.com/index.html>

明けましておめでとうございます



「浅春のハリストス正教会（函館）」

雨宮 久馬

新年のご挨拶



会長 菅野 重雄

皆さま、新年明けましておめでとうございます。

昨年は英国のEU離脱や米国の大統領選挙におけるトランプ候補の勝利等に代表されるナショナリズムの高進、韓国政治の混乱等が相次いで大きなニュースとなり、我が国を取り巻く社会経済情勢が地殻変動を起こしていることを実感させる1年でした。

また、一昨年（2015年）の改正会社法施行とコーポレートガバナンス・コードの適用開始から1年余りが経過し、新たな枠組みの中で、監査役・取締役監査等委員・取締役監査委員・監事（以下「監査役等」と記します）が置かれた環境も、各社それぞれに変容を遂げたものと考えております。

しかし、ガバナンス関連に注目すれば、企業不祥事は相変わらず新聞紙面を賑わせ、如何なる機関設計を採ろうと、監査役等が果たすべき責務はいよいよ重要性を増していると痛感する1年でもありました。

当会の活動においても、会計不正だけでなく、労働コンプライアンス、品質問題等のテーマが数多く取り上げられ、会員・会友の皆さまが熱のこもった議論を展開されました。監査役等が、従来以上に現場実態に踏み込む必要性が高まっているとの認識が、皆さまに広く定着している証だと考えております。

今年度も、そのような会員・会友の皆さまの課題認識を大切に、共有させていただきながら、当会の運営を図って参ります。

「一般部会」における「講演会」や「研修見学会」は、多彩な講師による講演や特徴ある企業等の見学で、多くの皆さまからご支持をいただいて参りましたが、運営委員の皆さまの斬新なアイデアによって、より一層ご満足いただける企画を目指して取組んで参ります。

「監査部会」は、実務に根差した議論を中心に据え、寺子屋的な雰囲気大切にしながら、現職の皆さまの「身になる」研修・研鑽活動を展開してきました。特に、新任の監査役等の皆さまを主対象とする「監査基礎講座」、「会計基礎講座」では、常に実務を意識した馴染みやすい講座運営と、経験の浅い皆さまの日々の不安や悩みごとの解消に努力を重ねております。その一方で、監査役等が押さえておくべきトピックについては、充実した学者・弁護士等による「監査セミナー」で、実務上の重要課題については「監査実務研究会」で、自発的な学習成果は「スタンディーグループ分科会」で、各委員会の活動成果等については「独立委員会セミナー」でそれぞれ議論を深めるべく、各運営委員が知恵を絞っております。加えて、「取締役職務執行確認書」、「監査役職務確認書」、「企業集団内部統制に関する監査役職務確認書」の3確認書及び「最新監査役の実務マニュアル」の見直し改訂にも、順次着手しています。監査等委員の皆さまが押さえるべきポイントについても、多数の現職監査等委員の方々にメンバーになっていただき、検討を進めています。

「生涯学習部会」や「同好会」においても、皆さまの関心のある写真、絵画、音楽（コーラス）、俳句、囲碁、将棋、カラオケ、エッセイ、ウォーキング、楽器演奏等の領域での多彩な活動が、参加者の皆さまの創意工夫の下に展開されており、その作品も非常に高いレベルにあるとご評価いただいております。

当会の特徴は、監査役等の経験が豊富、且つ人格的にも優れた方々が多数会友として所属し、現職会員とともに活発な活動を自発的に進めて

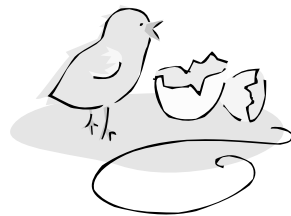
おられるところにあります。その中で、諸活動の推進役を担って下さっている方々は、ボランティア・ベースでありながら、温かい配慮と気配り、そして何よりも当会活動への強い思い入れにより、参加者への行き届いたサービスを提供して下さいます。

しかし、このユニークな研鑽・交流の活動を持続し一層充実させる主体は、基本的には参加者の皆さまご自身であり、この活動を長期的に維持発展させるためには、会員・会友にとって一層魅力のある活動とする日々の努力を継続し、次代を担う会員・会友を招き入れて、新たな血を補充し続けることが極めて重要です。

特に、社外要件厳格化に伴う監査役会設置会社の監査役会廃止や、監査等委員会制度の予想を上回る導入の動きは、常勤の監査役等の減少を招く可能性を孕んでおり、会員・会友数の維持・増加を図るには、従来以上に積極的に当会の存在を世に知らしめる必要があると考えています。

3確認書や実務マニュアルの見直し改訂だけでなく、ホームページへの豊富なコンテンツ掲載等も含めて、当会の露出度を更に高め、「小粒でもピリリと辛い監査懇話会」の存在を世にアピールしていきたいと考えておりますので、会員・会友の皆さまにも当会未加入のお知り合いに対する入会ご勧誘を始め、倍旧のご支援・ご協力を賜りたく、宜しく願いいたします。

末筆となりましたが、本年の皆さまのご多幸、ご健勝と益々のご発展を祈念し、年頭のご挨拶といたします。



講師：明治大学法学部専任教授 博士（法学） 柿崎 環氏
演題：協調型法執行制度が及ぼすコーポレート・ガバナンスへの影響
—日本版司法取引制度等および米国司法省の動向を素材として—

I 日本版司法取引制度等の導入と企業への影響

1. 合意制度

2016年5月24日、刑事取調手続きの可視化のための制度等とともに、いわゆる日本版司法取引ともいえる「証拠収集等への協力及び訴追に関する合意制度（以下、合意制度という）」を導入する刑事訴訟法の一部改正が行われた。この合意制度とは、被疑者・被告人が、他人の刑事事件の解明に役立つ供述や証拠を提出するなどの捜査協力をした場合、検察官が、被疑者・被告人との間で、犯罪の訴追を見送りまたは求刑の引下げ等を行うといった恩恵を与える合意を結ぶことができる制度である。対象となる犯罪（特定犯罪）は多岐に及ぶが、とくに企業に関係が深いのは、財政経済（税法、独禁法、金融商品取引法）等に係る犯罪である。現行法上、組織犯罪等においては首謀者の関与などの事案解明のため、供述調書に依存しがちな現状に鑑み、新たな証拠収集方法の導入として期待されている。もっとも、「他人の犯罪」に対する捜査協力では無実の第三者を巻き込む危険があるため、その防止策として検察官とこの合意を結ぶには、必ず弁護人の同意を条件とし、かつ合意に至る協議においても、原則として検察官と被疑者・被告人と弁護人との間で行われなければならない。さらに供述の信用性は、虚偽供述罪の創設とともに、検察官に公判時において当該合意書面の取調請求義務を課して、厳格に吟味されることになっている。合意制度は、遅くとも2018年6月までに施行予定である。

では、この合意制度が施行された場合に備えて、具体的に企業はどのように対処する必要があるだろうか。第1に、企業犯罪において合意制度が用いられる主たる場面は、下位の役職員が「他人の犯罪」である上位の役職員の訴追のために捜査協力、いわば「小物で大物を釣る」ための手法として活用されることが想定される。しかし、訴追された下位の役職員等には、上述した「無実の

者を巻き込む懸念」がある以上、不当なレピュテーションリスクを回避するためにも、企業としては、当局の捜査が上位の役職員に対して開始される前に、自主的に不正リスク調査を行い、原因究明、および再発防止策を実施し、自浄能力を示すことで、上位の役職員の指揮命令による犯罪でないこと、あるいは企業ぐるみの犯罪でないことを示す準備が必要となるだろう。第2は、企業自身が合意制度を利用する場面である。



日本では、法人が刑事処罰を科されるのは、原則として役職員の犯罪成立を前提としており、両罰規定の適用がある場合である。ただし、合意制度において、企業自身が検察との間で合意の主体となりうるため、たとえば、カルテルなどの他の企業との共犯関係にある犯罪行為が、企業内の調査によって判明したとき、共犯企業については「他人の犯罪」となるので、いち早く社内で自ら事実調査を行い当局に届け出ること、合意制度による恩恵を得ることが期待できる。これらを実現するには、企業内の調査による早期発見と迅速な報告が可能となるコンプライアンス体制の整備が、喫緊の課題となるであろう。

2. 刑事免責制度

さらに、同改正において、裁判所が検察官の請求により、証人の刑事事件において証人の供述・証拠を不利益証拠としないことで、証人の自己負罪拒否特権を失わせ、証人の証言を義務づける刑事免責制度が導入された。この目的は、犯罪関与者の自己負罪拒否特権（憲法38条1項）に基づく証言拒否権（刑事訴訟法

146条）の行使により犯罪事実の解明に必要な供述を得ることができない事態に対処するものである。これまで我が国では正式な刑事免責制度がなかったため、とくに国際的な組織犯罪において証拠資料収集の点で足枷があったが、これにより合意制度に加えて新たな証拠資料収集方法が認められることになった。

3. 裁量型課徴金制度導入に向けた検討の開始

なお、独禁法の課徴金減免申請制度についても付言しておきたい。合意制度との関係については、現行の課徴金減免制度によれば、最初に当局に届け出た者のみが課徴金の100%免除の対象になるが、合意制度が施行されれば、たとえ一番に届け出なくとも、共犯者である「他人の犯罪」について重要な供述等を行う場合には、検察との間で合意制度の利用が認められることも期待できる。しかし、現在の制度では、①課徴金の減免は非裁量的であり、事業者が調査に積極的に協力しても、課徴金の額が減額されない。②調査協力の拒否や妨害があっても、課徴金が増額されない。③事業者が自主的・積極的に違反行為を発見・是正しても課徴金の減額がないなどの問題点があり、企業による実効的なコンプライアンス体制整備のインセンティブに繋がっていない。さらに国際カルテルなどの場合、事業者が日本の規制当局を飛び越えて、裁量型課徴金制度を採用する諸外国の規制当局への調査協力を優先する傾向がみられ、日本では実効的な実態解明や迅速な事件処理が困難になっているという指摘がある。そこで、2016年2月から公正取引委員会の独占禁止法研究会において「裁量型課徴金制度」導入の検討が開始された。企業が実効的なコンプライアンス体制を整備し、または積極的な調査協力があつた場合などには、課徴金を減額することで企業に「見返り」を与える一方、悪質なケースでは課徴金を増額するなど法執行における裁量の幅を課徴金制度に認めようとしている。しかし、弁護人立会権や弁護

士依頼者間秘匿特権などの適正手続の確保を図る制度の整備がいまだ不十分であるため、これらの点を確保したうえで、企業内でのコンプライアンス体制の整備にインセンティブを与える意味でも裁量型課徴金制度の導入を検討すべきであろう。

Ⅱ 米国における司法省の訴追アプローチの動向

こうした企業に求められるコンプライアンス体制の整備の動向は、米国の司法省が、連邦法違反で訴追を行う場合の最近のアプローチにも沿うものといえるだろう。2015年9月にYates Memoとして公表された司法省による個人責任追及の強化と訴追減免措置のための方針変更による運用は、今年になってさらに徹底され、司法省は今年4月にFCPA違反に限定しつつも、訴追にあたって考慮されるコンプライアンス体制の内容を示したパイロット・プログラムを1年間の有効期限付きで公表した（なお、現状では、来年4月には対象を広げて延長される予定）。この項目に従ったコンプライアンス・プログラムが整備されていれば、もし企業が訴追された場合でも、連邦量刑ガイドラインに定められた量刑のうち最大5割の罰金額の軽減が認められ、また司法省と訴追延期合意の条件として追加されることが多い、いわゆる御目付役としてのコンプライアンス・モニターを要求することもしないという。このガイドラインでは、①自主的な開示、②完全な調査協力、③適時・適切な是正措置が求められており、その具体的な考慮

項目においても、法令遵守の企業文化の醸成を強調し、その上でコンプライアンス機能の確保が形だけに終始しないように、必要なコンプライアンス・リソースの確保や、それに関わる人材の独立性、報告ラインに係るシステムの充実等を具体的に要請している。このように司法省が訴追時に考慮材料とする企業のコンプライアンス・プログラムの内容は、1991年当初、連邦量刑ガイドラインが要請した「不正の軽減・予防」から、時代が進むにつれ、「不正リスクの発見・報告とその是正」に焦点が当たるようになり、現在では「不正リスクを発生させないような企業文化の醸成」をより強調するように変化している。

Ⅲ 不正のトライアングル理論と法執行アプローチの変化

では何故、近年になって不正リスクに対応する企業文化への取組みが注目されているのだろうか。フランスの経済学者で思想家でもあるジャック・アタリ氏は、100年に一度という超停滞期に入ったといわれる近年の資本主義経済において、企業の不正リスク対応に警鐘を鳴らしている。もとより資本主義経済は、一定のルールに基づいた企業の公正な競争活動を前提にしており、そのルールを無視する不正への対応を間違えると、資本主義社会の根幹を揺るがしかねない事態になるという。こうした指摘は、一般に不正発生の要因分析に用いられる「不正のトライアングル理論」からみても説得的である。この理論によれば、①動機・プ

レSSHヤー、②機会、③正当化事由の3要因がそろったとき、不正が顕在化する可能性が最も高まるという。およそ企業は、資本主義経済の超停滞期時代であっても利益を上げ続けなければならない宿命にあるが、それでも従来型の成長戦略をとり続け、業績の数値目標のみを掲げた場合には、不正のトライアングル要因のうち、①の「不正のプレッシャー」が高まることは容易に想像できよう。その上で組織自体が、②の「不正を行う機会」を見逃すような企業風土を容認していれば、あとは「企業のため」というような主観的な③の「正当化事由」がありさえすれば、不正はどこにでも発生することになる。このような状況下のコンプライアンス体制とは、もはや不正リスクを発見・報告・是正する体制の整備のみでは不十分であり、そもそも不正の機会を生じさせない企業文化を醸成する実質的な取組みの内容こそが問われることとなろう。もっとも、こうした体制の実現を企業の自主性に任せるだけでは実効的とはいえず、他方、伝統的法執行システムでは、激変する企業社会において高度化・複雑化する企業不正に対応するには限界がある。米国をはじめ我が国の法執行アプローチが模索する上述した新たな協調型法執行システムは、こうした実質を備えたコンプライアンス体制を支えるガバナンスの確立を促すインセンティブ規制としての意義を期待されている。（本要旨は柿崎教授からご寄稿いただきました）

第731回講演会

平成28年11月18日

講師：早稲田大学 法学学術院教授 長谷部 恭男氏
演題：立憲主義と平和主義

1. 立憲主義とは何か

実質的憲法はあらゆる国家にある。国家は一種の法人で我々の頭の中にしか存在しない。具体的に行動するのは個々人。彼らの行動を国家の行動とみなすためには約束事が必要で、それが憲法。野球をするために野球のルールが必要であるのと同じことだ。

立憲主義には、憲法によって政治権力を制限する思想一般という広義

の意味と、近代立憲主義を指す狭義の意味の二つがある。政府を縛っているはずの憲法を政府が解釈で勝手に変えるような安保法制は立憲主義に反すると言われる際の「立憲主義」は前者の意味。一方、近代立憲主義はこの世に根源的に対立する多様な価値観・世界観があることを認めることを前提としており、17～18世紀のヨーロッパでの宗教戦争後に生まれた考え方。公私の区分があ

って私的領域では個々人の自由と権利を保障し、社会全体に共通する利益にかかわる公的領域では民主的な政治決定が求められる。日本にはかつての大日本帝国憲法下の固有の立憲主義があるのでは、とする意見もあるが、これは間違い。同憲法のコアである4条は天皇が国の統治権全体を掌握し、それを行使する際には欽定憲法に従うことをうたっているが、これはドイツのバイエルン憲法

等に見られる君主制原理を直輸入したものの。同原理は1814年のフランス憲章で定式化され、南ドイツの諸侯が取り入れた歴史がある。明治憲法の父といわれる井上毅がドイツの諸憲法を見て、真似たものだ。

2. 憲法と戦争

国家が戦争することについて、フランスの哲学者ルソーは戦争の攻撃対象は相手国の社会契約、つまりは憲法原理である、と言っている。このため、大規模な戦争を終わらせるには、どちらかの憲法を変える必要がある。国家はもともと国民の生命・財産を守るためにあり、苛烈な戦争により、生命・財産も守れなくなれば、何のための戦争であり、何のための国家か、ということになる。戦争は元々憲法原理の対決であるから、自らの憲法原理を変えることで、国民の生命・財産を守るといふぎりぎりの決断もある。実際の歴史でも第二次大戦の終結時では、日本はリベラルデモクラシーの採用を提示するポツダム宣言を受け入れて戦争は終わり、日本は憲法を変えた。20世紀の終わりの冷戦の終結もソ連をはじめとする東ヨーロッパ諸国が議会制民主主義国家となる約束事があったのことでとされている。

3. 憲法9条の解釈

9条2項を日本語として素直に読めば、自衛戦力の保持も禁じているかのように読める。憲法だから守らなければいけない、という議論もなされることがあるが、それで国民の生命・財産を守ることができるか。外国の軍隊が侵攻してきても殺されるままなのが日本人としての道、という考え方もあったが、これは近代立憲主義と両立しない。公私を区分して多様な世界観・価値観の公平な共存を図る近代立憲主義と両立する9条でなければいけない。

安倍政権が解釈を変える以前の政府見解は「日本に対する直接の武力攻撃に対する必要最小限度の対処は許される」と、個別的自衛権の行使とそのための自衛力の保持は認めている。集団的自衛権は言葉として自衛権がついているから紛らわしいが、実際上は他国を防衛する権利で、他国が攻撃を受けているときに日本が武力行使をするということであって、9条の下ではこれは認められないとしてきた。これらが戦後一貫とした政府解釈だった。

これらの政府解釈に対し、いくつ

かの誤解がある。一つは自衛隊が作られるときに、政府解釈の変更がなされたのではないか。つまりそれまでは個別的自衛権も認めていなかったのに、自衛隊創設を機に認めるように変えたのではないか、というものの。日本国憲法を審議した1946年の第90回帝国議会で吉田首相らは「自衛目的でも戦争はしない」と明言した。戦争遂行能力という意味の戦力を保持しない以上は、「戦争」はできないとしたが、個別的自衛権には触れていない。しかし、新憲法公布時に政府が刊行したパンフレット『新憲法の解説』の中で、日本の自己防衛能力がなくなるのではないかととの疑問に対して、「(日本が独立を果たした際に加盟するはずの)国連は自衛権を認めているので心配いらない」と説明し、日本に個別的自衛権は認められるとしていた。



また、誤解の二つ目は、政府は解釈改憲によって自衛隊の活動範囲を広げてきたのではないか、というものの。実際にPKO法などで自衛隊の活動範囲は広がってきたが、そもそも9条との関係で自衛隊の出発点はゼロだった。法律に一つ一つ活動の根拠を書き入れる、ポジティヴリスト方式でやっていく必要があった。例えば特殊法人であるNHKも同様に、NHKの活動範囲は放送法にポジティヴリストで書き込んでいた。他の国の軍隊とまるで違うところだ。個別的自衛権は認められるが、集団的自衛権は認められないという解釈は不動であり、解釈改憲で活動範囲を広げてきたわけではない。

4. 集団的自衛権の行使容認、その違憲性

2014年7月1日に安倍政権は集団的自衛権の行使容認の閣議決定を行った。政府の憲法解釈には「論理的整合性」と「法的安定性」が要求される。そのことはこの閣議決定自身が述べている。

「論理的整合性」を保つには、従

来の政府見解の「基本的な論理の枠内」にあることが必要だ。閣議決定は「我が国と密接な関係にある他国に対する武力攻撃が発生し、これにより我が国の存立が脅かされ、国民の生命、自由及び幸福追求の権利が根底から覆される明白な危険」があるときは、集団的自衛権の行使が認められる、とした。この主張は、9条の下でも個別的自衛権のみであれば認められるとした1972年の政府見解を下敷きにしている。しかし、72年見解は、なぜ個別的自衛権は認められ、集団的自衛権は認められないかを説明したもの。集団的自衛権を認めない政府見解を集団的自衛権を認める根拠に使えるはずはなく、全く論理的整合性を欠く。大森政輔元内閣法制局長官や72年政府見解にかかわった角田礼次郎元法制局長官らも同様の意見だ。首相になる以前の安倍氏がこの政府見解をもとに集団的自衛権を認められないか、との質問をしたときがあり、当時の秋山内閣法制局長官が明確に否定する答弁をしている。

また、私は、従来の政府見解との「論理的整合性」を欠いた新解釈を表明したことで、「法的安定性」も破壊されたとみる。9条の下で許容される武力行使の範囲も根底的に不明確にしてしまった。安倍首相は「ホルムズ海峡(のように世界の裏側)まで行って武力行使ができる」というが、与党の公明党は「そんなことまではできない」と意見が割れる。一体どちらなのか。我が国の武力行使の範囲がはっきりしないのでは、周辺諸国の予測可能性を損なうことになり、そのため抑止力を根本的に損なうリスクがある。偶発的武力衝突の危険性が増すことになる。

5. 9条の有権解釈

個別的自衛権だけを認めた政府見解を変えたからと言ってなぜ憲法違反と言えるのか、という疑問が提示されることがある。

法は権威であると主張する。自分で判断しないで法の言う通りにしなさい、その方があなたが本来すべきことをよりよくできる、という考えからだ。道交法で交通信号を定めているのは、信号に従った方が自分で判断するより、より安全に通行できるためだ。9条をテキスト通りにするのは本来すべきことをよりよくすることにはならないので、条文を権威としては受け取らずに解釈しな

ければならない。つまり、自分がどうするかは自分で考えるという原則に戻ることになる。ただそれぞれが勝手に解釈しては政治権力を縛ることができないから、そこで有権解釈が必要になる。これが頼りになる権威です、とする解釈だ。

憲法の基本権条項もそうであって、テキストだけではどうしていいかわからない。例えば表現の自由が保障されているといっても、あらゆるものが認められるわけではなく、わいせつ物や名誉棄損が許されないことや何がそれらに該当するかについては、最高裁が有権解釈を示している。9条については伝統的に内閣法制局が示してきた。つまり「機能する憲法」は条文によっても、条文が機能しないときには、有権解釈によって構成される。有権解釈がその役割を果たすためには、明確でわかりやすく安定していることが必要で、したがって2014年の閣議決定による解釈変更、それに基づいた安保法制には違憲性あり、となる。

6. 安保環境の変化は本当か。隠れた問題点

そうであっても、集団的自衛権は必要だとする意見もある。14年閣議決定では「我が国を取り巻く安全保障環境の変化」を理由に挙げてい

る。悪い方向へ変化しているということだろうが、本当だろうか。経済平和研究所というオーストラリアのシンクタンクが毎年、世界各国の安全・平和についてランキングを公表している。今年の版によると、日本は世界で9番目に平和で安全な国となっている。昨年は8番目であまり変わっていない。ちなみにアメリカは103番目、一番危ない国、最下位は当たり前だがシリア。駆けつけ警護が付与された自衛隊が行く南スーダンでは2番目に危ない国となっている。東アジアで大きな武力紛争が起きる可能性は低いとこのシンクタンクは見ているわけだ。

ただ、それでも「安保環境は悪い方向に向かっている」とすれば、安保法制で限られた日本の武力を世界に拡散しようとするのはなぜなのか。危ないのが日本であるのなら話は逆ではないか、と私は思う。安保法制でホルムズ海峡に出かける話とか単独行動の米艦保護とかの話が出てきたが、いずれも現実味に欠ける。このほど政府は南スーダンへ派遣する自衛隊に駆けつけ警護任務を付与したが、強行採決までして大急ぎで作った安保法制が使い道がないため、何かやらなければ、という考えからきているように見える。

可能性が低い東アジアでの武力紛争も起こるとすれば、何が考えられるのか。中国は憲法前文で「台湾は中国の神聖な領土」とし、台湾回復を大業としている。一方、アメリカはトランプが大統領になっても台湾の防衛を放棄する戦略はとりえないと思うが、もし中国がチャンスと見れば、打って出て来て米中紛争が起きるのが、低い可能性の中でも一番ありうるだろう。中国は湾岸戦争以降、アメリカの軍事行動や可能性について広範囲にわたって情報収集、分析しており、フセイン時代のイラクのようにじっと待っているよりはチャンスがあれば中国側から出ていくことを考えている。中国のミサイルは日本にある米軍施設を叩くだろうし、マラッカ海峡の封鎖もあるかもしれない。このときでも日本の個別的自衛権とアメリカの個別的自衛権の発動で足りうるわけで、集団的自衛権が表面化することはない。可能性は低いとはいえ一番ありうるこの紛争シナリオに日本政府はどう対処するか、議論がまるで聞こえてこない。政府は答える義務があるのではないか。

(文責 清水 光雄)

第529回研修見学会

平成28年11月17日

「富士通(株)小山工場、栃木市蔵の街」

快晴の中、八重洲鍛冶橋駐車場を8時に35名の参加者で出発、首都高速から東北自動車道に入り、佐野インターを出て富士通小山工場へ10時に到着しました。

①富士通(株)小山工場

工場では富士通の関連会社の富士通テレコムネットワークス株式会社従業員の方々から出迎えを受け、工場本館の会議室に案内されてから、常務執行役員から会社説明を受けました。

富士通は1935年富士電機製造(株)の電話部所管業務(交換、伝送)を分離し富士通信機製造(株)として設立され現在に至っています。企業理念はテクノロジーをベースとしたグローバルICT企業で、幅広い領域のプロダクト、サービス、ソリューション

を提供し約16万人の社員が世界100か国以上でお客様をサポートしています。資本金は3246億円(2016年3月)、売上高は4兆7392億4000万円(2015年連結)、2兆68億3000万円(2015年単独)となっています。事業内容はテクノロジーソリューション、ユビキタスソリューション、デバイスソリューション、世界的に有名なスーパーコンピューター京などにわかれています。

今回訪問した小山工場は栃木県小山市に1959年11月設立され、富士通の通信部門の主力工場としてユビキタス社会の通信インフラを支えるシステム機器製造を担っています。

同工場の敷地面積は149万3000㎡、従業員数約2200名(グループ会社含む)、7か所の工場に分かれ

ている。主要製品は携帯電話と通信する携帯基地局、光加入者集線装置、光ネットワーク製品、モバイルネットワーク製品、光デバイス・モジュールなどがあります。

この工場では、高度な技術が要求される光部品や機構部品などの製造から、通信装置の組立て、システムの評価・検証、さらに出荷後の品質保証サポートまで全て同じ工場で行う一貫体制で高信頼性の製品を製造し、通信インフラでの高度信頼性を築いているところに特色があります。

会社概要の説明を拝聴した後、3班に分かれて、防塵、静電対策した着衣に着替えてから、北1号棟工場に入り4階から順に携帯電話基地局、光加入者装置など通信インフラ

の主力工場を見学しました。案内していただいたのは富士通テレコムネットワークス株式会社の方々と、富士通としては初めて女性スタッフによる案内とのことでした。スタッフの方々は現場の経験者であり、説明も的確で、対応も良く、参加者の質問にも明快に回答され、レベルの高さがうかがえました。

工場内は筆者が以前見学させていただいたときとは一変しており、ベルトコンベアー方式は一掃して、トヨタの看板方式を導入し多機能工方式でいくつもの作業を一人で行い効率を上げているそうです。また多品種少量生産に対応しているとのことでした。

工場内は良く整頓され、半導体部品を扱うため工場内の静電気対策、粉塵対策が十分になされていました。組立ラインはパイプを使用した簡易作業台のようで、重厚さはないものの、工程変更が簡易に行えるとのこと。目をみはったのが製品のメインとなるプリント基板の表面実装組立ラインで、7セット稼働しており、自動挿入機の高速動作、自動はんだ処理装置などプログラム化され精度の高い基板を製造しています。

装置組立ラインでは一部ベルトラインがあり、組立て時、異種の部品の組立てなど製品の組立時間に合わせてベルトの速度を変えておりコンピュータ化されていました。製品試験と出荷試験もこの北1号棟で実施され一貫した製造試験ラインで高信頼性の製品を製造しているとのことでした。

最後に見たストックヤードでは、製造ラインと同じように組立てられ

た部品台があり各棚にコードが設定されており、作業員が移動台車で製品ごとの部品をコード分類の指示により集荷しており、部品供給のミスは無いとのこと。作業員は小走りに集荷していましたが歩く速度でも良いのではないかと感じました。またストックヤードの配置もご苦労があると思います。この様な多能工を育成するまでは5年間のOJTと教育が必要とのことでした。

この後展示室にて歴代の交換機、光関連の通信機器、米国と太平洋を横断して通信する海底光中継器（海底2000mへ敷設）などを見学しました。

部品の集約、製造、検査など全てコンピュータ化され、見学者一同さすがに世界の富士通との感想でした。

最後に菅野会長が「普段使用している携帯電話等の通信インフラが良く理解できました」とお礼を述べ、本館前にて集合写真を撮り12時に工場を後にしました。

昼食は小山市内の老舗食事処「丸治」にて会席膳を堪能しました。評判は上々のようでした。

小山市は徳川家康が関ヶ原合戦の前に諸大名と軍評定をした処で有名です。

②栃木市蔵の街を散策

昼食後小山市を出発し栃木市蔵の街に13時30分到着後、栃木市観光協会のボランティアガイドの案内で蔵の街を2班に分かれて散策しました。栃木市蔵の街のルーツは、1617年徳川家康の霊柩が日光山へ改葬され、朝廷からの勅使が日光

東照宮へ毎年参向し、その勅使を例幣使ということから、通る道は例幣使街道と呼ばれ、栃木はこの街道の宿場町となり栄え、これが商都として発展したところにあります。

その後、巴波川の舟運での江戸との交易が出来、江戸からは日光御用の荷や塩など運ばれ、栃木からは木材や農産物が運ばれ豪商たちは隆盛を極め、この街道には白壁土蔵が建てられ現在に残されています。

とちぎ山車会館で栃木市の祭りの様子、使われた山車など見学して、次に塚田歴史伝説館は巴波川の舟運を活かした回漕問屋の豪商で、この白壁は街を代表するそうです。ここで展示された豪華な調度品、リアルなロボット人形による竜神伝説の説明、庭など見学し、趣のある旧市街地を散策しました。

初めの予定では栃木市の酒蔵で地酒を試飲する予定でしたが、大型バスが通過できず残念なこととなりました。

帰りは東京駅に予定の17時半無事到着しました。皆様のご協力に感謝いたします。

(大場 一彦)



第229回懇親ゴルフ会

11月4日（金）小田急藤沢ゴルフクラブにおいて第229回懇親ゴルフ会が開催されました。

爽やかな秋晴れのもと、21名（初参加者2名）の方が参加されOUT・INに分かれて和やかな大会となりました。今年からカートにスコアナビが付き、スコアカードによる提出が不要になりました。なかなか厳しいホールもありましたが、キャディーさんの笑顔とアドバイスにより楽しいゴルフを満喫しました。

結果は次のとおりです。（新ペリア方式）

順位	氏名	OUT	IN	GROSS	HC	NET
優勝	金馬 房雄	48	46	94	19.2	74.8
準優勝	関根 紳仁	55	46	101	25.2	75.8
3位	山田 寛治	51	50	101	25.2	75.8

ベスグロは圓乗 洋氏 92でした。

次回は2018年5月に八千代ゴルフクラブにて開催予定です。

皆様のご参加をお待ちしております。

邪魔になった『毛沢東語録』

中山 祐伸

1960年代中頃、文化大革命（以下「文革」）の最盛期、ニュースなどで『毛沢東語録』（以下「語録」）をかざす紅衛兵の大集団の映像がしばしば放映されていた。この語録は人民解放軍が毛沢東思想を学習するため毛沢東の主な発言を簡単にまとめたものだが、それが文革の嵐の中で毛沢東を讃え学ぶものとして熱狂的に活用された。これには毛沢東も満足していたようだ。ある商社の方から聞いた話では、当時タクシーに乗ると運転手が「よくいらっしやいました。今日は語録の〇〇ページを学習しましょう」と言い、まず語録を読んでから、車を走らせたという。語録はそれこそ宝物、あるいはそれ以上だったのだろう。しかし文革の嵐が去ってから、語録がどうなったかほとんど聞かなくなった。語録の発刊を命じた国防相の林彪は当初得意になっていたようだが、その後権力を奪おうとして失敗し、失脚した。

90年代末、中国炭取引にかかわったとき、取引相手国としての現代中国を知るべきと思い、その一環として和訳の語録を読んだ。すでに文革についてはかなり否定的な評価がなされていたこともあり、私も歴史の史料として気楽に読んだつもりだが、語録からは中国人民を奮い立たせた毛沢東の情熱が感じられた。語録を読んだことを中国側の日本駐在員に話すと、ぎょっとしたような表情を見せたので、私はびっくりした。彼はこの本に対して複雑な感情を持っているようだった。それでも彼は語録の全文をページごとに憶えていると言い、「〇〇ページ、……」とよどみなく言い出した。30年も前、彼も文革の嵐の中で、語録を暗唱し、かざしていたのだろう。そうしないと生きていけなかったのではないか。その後ほかの中国人から、「文革で攻撃された人が今も同じ部署で一緒に仕事しています。でもお互いどうしようもありません」と言う話も聞いた。多くの中国人にとって文革はあまり触れたくな

いようだ。

一方私の文革や語録への関心は高まった。せっかくなので記念として語録の実物が欲しくなった。ところがなかなか見つからない。北京市内の国営の書店で探したが、ない。2001年夏、別の商社の方が「国子監の書店ならあるかもしれません」と言う。そこは旧王朝の教育行政部門が置かれ、今は一種の歴史博物館のようなもので、併設された書店には歴史の本がたくさんあるという。早速行ってみたが、その書店でも置いてなかった。書店のおばさんは、その本はもう売ってない、と言い、それに付け加えて「家にはあるわよ」とニヤッと笑った。この人も語録には辟易しているのだろう。後で国子監のももとの性格が中国伝統の儒教や科挙と密接に関係していたことから、毛沢東思想を謳う語録とは対極にあるものだったことに気づき、そこで語録を探そうとしたうかつさに我ながら呆れた。

私が語録を探しているのを知った仕事仲間が、後日「山東省烟台に出張したとき、露店で見つけたのでお土産に買ってきました」と1冊届けてくれた。それは実際誰かが持っていたものだ。真っ赤な表紙に中国語で『毛主席語録』と書かれている。掌に入ってしまうような小冊子で、文革当時はこれを片手でかざしたのだろう。30年以上経っているためか、少し黒ずんではいたが汚れは目立たない。使わなくなってもそれなりに大事にしまっていたのだろう。ただ、裏の表紙の一部がない。元の持ち主が密告を恐れ名前のところを切ったのだろう。持ち主にとってこの語録は、文革当時は大事な宝だったはずだ。文革が収まり語録の評価が低くなった後でも、邪魔ではあるが物が物だけになかなか処分できなかったのだろう。それでも土産物として高く売れそうだという話を聞いて、この際苦い思い出を捨て去ろうときめたのか。それにしても語録の小冊子は中国の激動の現代史をほうふつとさせるものだ。

棋友会

第一回秋季大会（9月～11月）

参加者10名

優 勝
準 優 勝
3 位

下村 勝利
藤間 孝雄
廣瀬 信幸

事務局通信



◆行事報告

第136回理事会

11月11日(金)10:00～12:00 文京区民センター 14

会報委員会

編集

11月8日(火)10:00～12:00 事務局 6

校正

11月22日(火)10:00～12:00 事務局 6

広報委員会

11月9日(水)14:00～17:00 事務局 7

◇一般部会

第529回研修見学会

11月17日(木)8:00～17:30 35

富士通(株)小山工場、栃木市蔵の街

第731回講演会

11月18日(金)14:00～16:00 日比谷図書文化館 82

講師 早稲田大学法学学術院 教授 長谷部 恭男氏

演題 立憲主義と平和主義

第229回懇親ゴルフ会

11月4日(金)9:35～ 小田急藤沢ゴルフクラブ 21

◇監査部会

第291回監査セミナー

11月24日(木)14:30～17:00 スカイホール 45

(他体験2名、特別2名)

講師 明治大学法学部専任教授 博士(法学)

柿崎 環氏

テーマ 協調型法執行制度が及ぼすコーポレート・ガバナンスへの影響

～日本版司法取引制度等および米国司法省の動向を素材として～

第199回監査実務研究会

11月25日(金)14:00～17:00 文京区民センター 30

問題提起者 アルゴリズムアセットマネジメント(株)

監査役 小林 正一氏

テーマ 攻めのガバナンスと監査役

第51回スタディグループ分科会

11月22日(火)14:30～17:00 文京区民センター 32

発表者 (株)カナデン 常勤監査役 杉山 通人氏

(株)システムインテグレート 監査役 眞田 宗興氏

(株)極楽湯 常勤監査役 山田 貞一氏

コーディネーター 中部東芝エンジニアリング(株)

常勤監査役 吉田 郁夫氏

テーマ 企業不祥事の未然予防と早期発見に対する監査役の実務対応および不祥事発生時の初期対応の研究

第51回独立委員会セミナー

11月9日(水)14:30～17:00 文京シビックセンター 31

講師 有限監査法人トーマツ アドバイザリ事業本部エンタープライズリスクサービス

公認会計士・公認不正検査士 中山 美穂子氏

テーマ 事例から考える企業不正防止と監査役の役割

第5回監査基礎講座

11月11日(金)14:00～17:00 文京区民センター 26

講師 東邦アセチレン(株) 監査役 渡部 潔氏

テーマ 監査役と内部統制システム

第3回会計基礎講座

11月7日(月)14:00～17:00 文京シビックセンター 23

講師 元(株)総合車両製作所 常勤監査役 坂本 正嗣氏

テーマ 決算と法規制—会社法における会計規定を中心に—

企業集団内部統制監査委員会

11月1日(火)14:00～17:00 事務局 6

11月16日(水)14:00～17:00 事務局 6

監査役職務確認書委員会

11月10日(木)9:30～12:00 事務局 5

11月21日(月)13:30～17:00 事務局 5

監査等委員会検討会委員会

11月15日(火)9:30～12:00 事務局 10

◇生涯学習部会

写友会 例会

11月10日(木)13:30～17:00 文京区民センター 18

画友会 写生会

11月5日(土)10:00～15:00 恵比寿ガーデンプレイス 12

句遊会 例会

11月2日(水)14:00～16:00 菱友会会議室 12

楽友会 例会

11月9日(水)13:00～17:00 パークスクエア武蔵野 18

11月30日(水)13:00～17:00 パークスクエア武蔵野 19

囲碁会 例会

11月18日(金)12:30～17:00 東京六甲クラブ 6

棋友会 例会

11月29日(火)13:00～17:00 東京六甲クラブ 10

◇同好会

声友会

11月8日(火)13:00～16:00 (銀座)505 9

エッセイクラブ

11月15日(火)13:00～16:30 菱友会会議室 13

楽器演奏同好会

11月3日(木)13:30～17:00 横浜練習会場 6

ウォーキング同好会

11月26日(土)9:45～13:00 駒込 17

◆会員・会友異動

(新入会員)

○久保 義弘 河西工業(株) 取締役 監査等委員

○畑 伸郎 (株)シグマクス 取締役 監査等委員

○石関 守男 石油資源開発(株) 常勤監査役

○森谷 信明 石油資源開発(株) 常勤監査役

○毛塚 和男 スーパーバッグ(株) 常勤監査役

(新入会友)

○石川 均 元(株)GSIクレオス

(変更)

○小野 信 丸紅建材リース(株) 常勤監査役→取締役 監査等委員

会 員	会 友	計
178	144	322

H28. 11月末現在

編集後記

☆新年早々、米大統領に就任するトランプ氏が打ち出す政策に目が離せません。アメリカが自国利益優先主義へ変換していく中、我が国は安全保障、経済政策等々どう対応していくか、政治は難しいかじ取りを強いられそうです☆監査セミナーでは柿崎環・明大教授が来年にも施行される日本版司法取引制度について、コーポレート・ガバナンスとの関連、影響をお話しされた☆講演会では長谷部恭男・早大教授が予想され得る安保環境の変化について、台湾をめぐる米中衝突の危険性を指摘。その際は日本攻撃があり従来の個別的自衛権で対処すべき課題とし、翻って自衛隊を世界にばらまくような違憲性のある集団的自衛権行使を認めた安保法制は何なのか、と難詰された☆研修見学会では富士通小山工場を見て、通信革命の軌跡を実感しました。

(清水 光雄)



句遊会

十一月詠草

兼題：焼芋、冬日、当季雑詠

リヤカーの焼芋親爺老いたりき

清家静楓

焼芋や胸の内までほつこりと

宮川至剛

スーパーの焼芋に列犬もゐて

佐藤政百

焼芋をさぐる棒先灰神楽

中山知祐

八ヶ岳頂きごとの冬日かな

六川二郎

冬日背に糸を垂らせりボート釣り

石原克己

冬日さす田舎のバスや子猫抱き

大伸正敏

山の端に冬日落ち行く黄金色

生江沢広雄

冬日浴び九十九島に浮く筏

森 邦彦

胸もとのアクセサリに実紫

城戸崎雅崇

満ち潮の河口に脈うつ冬落暉

安井正浩

原爆を超えて赤ヘル稲の波

眞田宗興

写真友会



「厳島神社の大鳥居」 榎本 光宏

30年前に勤務した広島を久しぶりに訪ねました。
宮島・弥山の頂上まで登ることをお勧めします。
巨大な奇岩、1200年「消えずの霊火堂」、素晴らしい頂上からの景色、楽しみながら登れます。