

會 報

第594号

2018年3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

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

第744回講演会

2018年1月18日

講 師：第一生命経済研究所(株)経済調査部 首席エコノミスト 熊野英生氏
演 題：2018年の日本経済

今年の株価の動向

年初からのビッグニュースは、日本の株価が3日間で1000円以上上がったことだ。これはバブルなのか、このまま続くのか。私は金融市場の専門家だが、居心地が悪い。株価が上がると長期金利が上がり、円安になると株価が上がる、という経験則があるが、今は株価だけが上がる現象だ。これはアメリカの株価が上がったことによるもので、分散投資で欧州や日本の株式市場にも資金が入ってきた。アメリカ株上昇の要因の一つは、G7諸国で一番高かったアメリカの法人税がトランプ減税により半分近くに下がることになったためだ。アメリカの好景気と相まって海外から還流したドルが株買いに流れている。しかし、トランプ減税は昨年から言われていたのに、なぜ今なのかという疑問もある。一回きりのクリスマスプレゼント、日本ではお年玉だろうという見方も成り立つ。

年末、日本の株価アナリストは今年の年平均の株価は楽観的な人で2万5千円程度を予測したが、1月で2万4千円台に近づき、私同様居心地の悪さを感じている。いずれ、3～4万円台を言い始める人も出てくるに違いない。私の考えではトランプ減税による思惑が強く出たマネーのシフトであれば、この上昇局面は永続せず、4～5月ころには海外の投資家は利益確定の売りに出て、そこで一旦ピークアウトするのではないかと。そのまま落ちるのか、また上昇局面に戻るのかは、アメリカの金融政策にかかっている。FRB議長がパウエル氏に代わって、イエレン氏が昨年3回やった利上げを1～2回に止める見通しが出てくれば、上昇局面に振れるのではないかと。

株価の上昇とともに原油高も注目する必要がある。WTI（ニューヨーク原油先物価格）で昨年7月あたりから原油高が続いてきたが、ここ1か月で8%上がっている。マネー全体の流れが安全な資産の国債から、中立的な株へ、さらにリスクの高い原油先物へとシフトしている。原油高は昨年来の新興国の需要の底上げによるものとみられ、インフレが来てもおかしくない状況だ。新生FRBが一度は利上げに走っても、米経済の底堅さから景気は急減速することはないだろうが、FRBがインフレ局面とみれば再利上げ、再々



利上げに動くかもしれない。そのあたりが一旦ピークアウトするだろう日本の株価のその後に影響するだろう。半面、絶不調なのがビットコイン。昨年上がり続けたのが、年初から下がり続けている。昨年は私も友達から随分勧められたものだが、バブルははじけてみないとわからない。

我が国の消費者物価は昨年はマイナスから脱して、0.7%程度上昇した。今年はコンビニのアルバイト時給が上がり続けているように人手不足がさらに深まり、賃上げ上昇圧力から物価は2%は無理にしても1%程度は上がるかもしれない。コストプッシュが生活の下押し感につながり、もう一度安値志向につながるかもしれない。それをどうこなしていくか。

株価の動向は米金融政策と日本の実体経済が本当に強いのかどうかによって左右される。

今年の景気動向

～中長期的には拡大が続きそうだが、油断しないこと～

今年の景気を展望するには、東京五輪が行われる2020年夏までの2年半で見る必要がある。今年は経済的には2月・FRB議長にパウエル氏就任、4月・黒田日銀総裁人事（おそらく続投か）、9月・自民党総

裁選（安倍3選か）という人事的なものが主で、来年の方がイベントが多い。5月の平成終了、新元号時代到来は印刷業界だけでなく他業界に大きな需要喚起をもたらすだろう。続いて同10月の消費税10%アップ。こちらは上げ幅が2ポイント、軽減税率の適用、増税分歳入4兆円のうち2兆円を歳出に回す、などで、景気の大きな腰折れはないのではないかと。2020年の東京五輪は8兆円の需要創出があり、今年から0.4%の景気押し効果があると言われている。今後2年半、中長期的には景気は良くなると考えられる。

足元の経済状態を鉱工業生産の推移などで見ると、5年間続いているといわれる景気拡大は、実は16年2月を底に上昇し、丸2年を迎えていると言える。日本経済の景気拡大は2年経つと頭打ちになる経験則がある。今年年央には今絶好調の半導体産業などに一服感が出て、景色が変わってくる可能性もある。特に悲観的になることはないが、今年の注意点は株高などに踊らされて過度に楽観的にならないこと、「油断」めさるな、ということだ。

日本経済は現状では少しずつしか良くならない形であり、体質改善が必要だ。労働生産性の推移を見ると、1980年代は急激に上昇し平均賃金も同様に上がった。現在は労働生産性は着実に上がっているものの、平均賃金の伸びは小さい。労働市場においては非自発的失業者が20～30万人と歴史的に少ない数字だ。企業がリストラをしなくなったため、それでも企業収益は上がり続けているので、企業が打たれ強くなったといえる。

今年の景気リスク

～トランプ政権、北朝鮮問題、米金融政策～

昨年の今頃一番恐れていたのは発足した後のトランプ政権の経済政策だった。管理貿易にシフトするのではないかと。しかし、彼の過激な発言とは裏腹に意外と害はなかった。「だから彼は安全」と判断するのは早い。油断するな、である。今年11月、米中間選挙があり、それに向けて「アメリカ・ファースト」の大きな花火を打ち上げる可能性はある。上院では共和党の多数派維持は見込めるが、下院は微妙だ。上下院でねじれるとオバマ前大統領のように政策が通らなくなり、大統領の求心力が落ちてしまう。中間選挙向けに保護貿易政策の大胆な実施もありうべし、と目配りしておくべきだ。

北朝鮮政策をめぐるのは、トランプは中国とロシアに封じ込めを要求しているが、両国は原油の全面禁輸には乗ってこない。日本を含む東アジアの地図を逆さまにしてながめてみればすぐにわかることで、北朝鮮が崩壊すると中国・ロシアは緩衝地帯を失い、日本・朝鮮半島の親米政権、ひいてはアメリカと直接向き合うことになる。地政学的に両国にとって、反米政権の北朝鮮の存在は必須なのだ。中露との交渉がうまくい

かないことにトランプが業を煮やして、北朝鮮に直接圧力をかける事態や直接交渉に乗り出すことも考えられる。その時、日本はどうなるのか、景気に大きな影響が出てくることは避けられない。

アメリカの金融政策が失敗すると世界のマーケットはかく乱され、当然日本も混乱する。米国の失業率は現在4.1%。4.5%を切るとインフレが加速する、と言われてきたが、現在消費者物価は2%行くかどうか。低温体質と言われる。インフレは起きなくとも労働市場の逼迫や賃金上昇などインフレ要因が大きくなってくると、先にも述べたようにFRBは急に引き締めに走るかもしれない。要注意点だ。

為替も見ておくが、円安になることはなさそうだ。為替はアメリカの長期金利の上昇に対応しているが、以前なら3～4%でも良い局面なのに現在2.5%。世界中の金余り現象で米債券が買われ、金利が上がらない。金利が低いのでドル高にはならず円安にも進みにくくなっている。昨年は1ドルが108～110円のレンジで横ばいだったが、今年も同じような感じなのではないか。FRBの動向次第では125円あたりまで頭に入れておくが、為替は動きにくい年になるだろう。

好調の企業収益

～投資先がなく、賃上げにも結びつきにくい～

我が国の全産業の経常利益の推移を見ると、対前期比で16年7～9月期+15.9%、10～12月期+1.5%、17年1～3月期+2.9%、4～6月期+2.2%、7～9月期-1.5%となっている。昨年前半までは絶好調と言える。これで上げた企業収益は企業貯蓄に回って需要に加速がつかない。景気サイクルとしては、企業収益が上がって、それが設備投資など投資に向かい、雇用の需要が増え、結果的に賃金が上昇する、となるのだが、現状はそうっていない。政治の世界では「企業の経営者が内部留保としてため込んでいる」と言うが、間違った認識だ。稼いだキャッシュを投資する期待収益率の高い投資先がない、投資需要不足なのだ。この金余り現象は大企業ばかりではなく、中小企業も同様だ。規模別にみた自己資本比率では資本金1千万円未満の小企業層でも2012年以降大企業並みの上昇率を示している。私が顔を出す中小企業経営者の集まりでも、「先代から引き継いでキャッシュはたまったが、何に投資していいかわからない」という方がいる。社員のリストラなどで腕を上げた人が社長になって、いざ投資となると勝手がわからないのだろう。政府内では「内部留保課税」を検討しているとも聞かすが、それでは余った金の投資にも賃金上昇にも結びつかない。政治がやるべきことは規制緩和の実施などで有望な投資先を増やすことだ。

設備投資先は潜在的には「人工知能」のテクノロジーなど実は山ほどある。それが実用化するまで距離感があるのが問題なのだ。例えばしゃべった言葉が文字に

なって出てくる「音声入力」。私のようにパソコンで文章を書く人間にとっては是非欲しいものだが、現状では手で打つより早く、とはいっていない。テクノロジーが実用化に供するまで、まだ時間がかかる。とはいものの5～6年先には有望な投資先になるのではないか。昨年11月、メガバンクが2～3年後に行員数万人を減らすとあって驚かせた。RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の導入で、人間の事務作業を大幅に軽減するというものだ。これまでは窓口で入力した情報は、人の手によってソフトごとに繰り返し転記する作業があったが、ロボット化して一度の入力であらゆるところへ転記できるというのだ。ネガティブにみれば、ホワイトカラーの仕事をロボットが奪う、となるが、労働生産性の格段の向上ともいえる。RPAの製造、アウトソースする会社は投資先としてかなり有望になるだろう。新しいテクノロジーに取り組むベンチャーに近い会社は、地方でも都会同様の比率で存在している。経営者はアンテナを高くして、新しい技術をウォッチングする必要があるだろう。

一方、収益体質が強くなっているのに経営者はいま一つ自信がなく先行き不安感を抱いている。2008年のリーマンショック以降16年まで、赤字から黒字に転換する損益分岐点が12%も下がり、企業収益体質が頑健になっている。それでも企業は安心してない。なぜか。売り上げの伸びが弱いからだ。第二次安倍政権発足時の13年から昨年まで全産業の売上対前年比伸びは、ほぼ2%増。10数年前の小泉政権時代、04年～05年は6%台だったのに比べいかに伸びが弱い。損益分岐点が低く売上が伸びれば収益はぐんと蓄積されるが、売り上げが鈍いと収益も稼ぎにくくなる。今年は原油高で恐らく粗利が減るだろうから、固定費は上げにくくなる。今春闘ではベアを含め3%の賃上げを要求しているが、実現は難しいのではないか。

消費と雇用の動向

消費は昨年は資産効果で結構増えた。トランプ登場による株価の上昇で、自動車、電気製品が売れた。昨夏の天候不順による野菜の高値などで消費は一旦落ちているが、今年の1～3月期はまた株価の上昇に伴う消費増加があるのではないかと。株価10%上昇で消費は0.1%増えると言われ、昨秋以降株価は20%上昇しているので、効果は出るだろう。しかし、株の資産効果は半年も続くものでもない、年半ばには飽和状態になるだろう。

大きく変化しているのは雇用の方で、就業者が急増している。本来は就業者が増えれば賃金が増え消費に回るという図式だが、今回は果たしてそうなるのか。個人消費は半分が60歳以上のシニア消費。この部分は固定された年金生活で消費押し上げ効果はない。残り半分の労働世代の消費を増やすしかない。消費拡大には雇用拡大と賃上げの二つがあるが、賃上げは期待薄で雇用拡大に期待が集まる。しかし、雇用増の中身

を見ると、非正規が中心となっている。ことに50代後半の女性の労働参加が増えている。理由は年金不安によるもので、男性への年金支給開始年齢が2013年に61歳に延び、16年からは62歳になったためだ。これら世代の配偶者である50代後半の女性が働きに出ている。

この就業者の増加も15歳以上の人口が減り続けているため、やがては頭打ちになり、減っていく。おそらく2020年あたりで高齢者の就業者増と労働者人口減がクロスし、その後は雇用減が続いていくだろう。どこかで賃金上昇をしないといけないが、そうなるのかどうか。かつての労働運動は物価上昇率を上回る賃上げを獲得するのが目標だったが、2000年以降のデフレでベアが止まり、賃上げ要求が再開してからは物価が下がったから賃下げと言われてはいけなくて、賃上げ理由と物価動向は切り分けるようになった。パート・アルバイトの賃金が増えるから正社員の賃金上昇もうまくいくのではないかという見方から、労働市場の逼迫が賃金上昇に結びつく主張する論者もいるが、そうはならないと思う。パート・アルバイトの賃金は製造原価で販売価格へ転嫁できるが、正社員の人件費は固定費なので賃上げしても転嫁できない。むしろ固定費ゆえに会社の収益管理部門が中央集権的に管理し削減目標を作っており、賃上げ方向には向かわない。この問題はまだ解決の糸口は見えない。コーポレートガバナンスが強化され、企業経営者は株主に対する配当の要求にこたえないといけない。一方で賃上げもしないといけないが、こちらのミッションは劣位だ。

賃上げを進めるためには労使一体となって労働生産性を上げないといけない。ネックになるのはサービス業。飲食店、洗濯・理容・美容、持ち帰り飲食等の個人向けサービス業が極端に労働生産性が低い。顧客の多くが年金生活の老人のためだ。彼らは固定された年金なのでどうしてもデフレ志向。値上げもできないし、生産性向上もできない。テクノロジーがこうした生産性上昇の乏しいところにどのように応用できるかが課題だが、クリアできないのが現状だ。

今年は全般的にはこれまで話してきたような様々な課題を解決する年になると思う。2020年半ばまで中長期的に見込まれる好景気を実現できるか、今年が正念場だ。

(文責 清水 光雄)



講師：伊藤忠商事(株) 理事 別府 正之助氏

テーマ：監査役等のあり方 ～2018年を迎えて～



昨年を振り返って一番印象に残っているのは、高度技術を誇るメイドインジャパンのブランドが地に落ちてしまったということ。一体日本で、何が起きているのかという論評も海外メディアに見られる。新幹線の台車事故が起きる一週間前に、JR西日本の社長と面談の機会があった。文系の社長が専門技術者集団をコントロールするのはなかなか難しいと感じた。しかし、何らかの形で手立てを考えてほしいと痛感した。

1. 監査役（会）に期待されている真の役割は何か

(1) 会社法などで明文化されている役割

監査役会規則（ひな型）

（代表取締役との定期的会合等）第14条（2004年5月改定時に新設）
1. 監査役会は、代表取締役と定期的に会合をもち、会社が対処すべき課題、監査役監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見を交換し、併せて必要と判断される要請を行うなど、代表取締役との相互認識を深めるよう努めるものとする。

→相互認識を深めるとはどういう意味か？

この改訂にあたり、日本監査役協会の当時の監査法規委員長に「監査役は社長と会うことが最も大事」という一文を入れてくれと要請し、同氏は大変苦勞して入れてくれた。しかし、最後の一文にある様な「相互認識を深める為」ではないだろう。監査役監査基準には、更に「信頼関係を深める」が目的に入ったが、何の為にこれら曖昧な文が加わったのか、気になっている。

(2) 明文化されている監査役（会）の役割への私見

① 「監査する」とは「監視・監督する」と同義語

○「監査」の本来の意味は、会計監査も内部監査も、専門資格を有するか、一定の教育・訓練を受けた者が、一定の目標と範囲を限定してアシュアランスする専門業務。

○一方、監査役の監査対象である「取締役の職務の執行」は範囲が広く不定形。何を監査するのか、目標の特定も、範囲の限定も難しい。

監査役報告書では、以下をアシュアランスしているが、その範囲は広大。

- ・事業報告は会社の状況を正しく示している。
- ・取締役の職務の執行に関する不正の行為、法令・定款に違反する重大な事実は認められない。
- ・内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当である。
- ・会計監査人の監査の方法及び結果は相当である。

○監査役（会）は、監査意見を表明しただけでは終わらない。違法行為の差し止めなどで、是正しなければならない。監査役の監査とは、取締役会の監視・監督と同じ意味である。

○「三様監査」の表現は、監査役（会）の役割を、会計監査や内部監査と同列にみなして、経営（者）の監視・監督役割を矮小化する恐れあり。海外で通用しない表現は、使うべきではない。

○「監査役は自ら監査しなければならない」というのは思い込みで、会計監査人と内部監査部門に監査させてその結果を活用する立場。会計監査人を置かな

い会社の場合は、監査役が、計算書類の適正性を監査しなければならないが。

②日本の多くの取締役会は真のガバナンス機関とはいえない

○日本企業の多くの取締役会は、ガバナンス機能（社長を監視・監督する役割）を発揮できない。真のガバナンス機関とはみなせない。皆さんの会社で本当に取締役会がトップを監視出来ているだろうか。会社法が目指しているところとの実態面の乖離が甚だしい。

○ほとんどの取締役会は、業務執行の意思決定を中心的な役割とする、いわゆるオペレーション型（マネジメント型とも言われている）で運営されている。

○独立社外取締役・独立社外監査役の「外部の目」は、企業経営にとって有用かつ不可欠。しかし、「独立社外取締役過半数」として、取締役会を専ら監督機関（モニタリング型）とする日本企業は少ない。今後あまり増えないだろう。

○代表取締役を除く取締役は、取締役会のメンバーだが、固有の調査権や是正権を有していない。

○業務執行取締役は、業務執行上の上位者である社長を監督できない。もともと無理なことを言っている。

○日本の経営者は、「執行」と「監督」の分離の必要性は理解している。社長主導の取締役会が、社長に対する監視・監督機能を発揮し難いことも当然理解している。しかし、中長期方針を社外中心の取締役会が作り、それを執行役員にやらせることが出来ると考えている社長はほとんどいない。

○独立社外取締役過半数の取締役会が経営の基本方針を「決定」し、業務執行取締役が「執行」する仕組み（「決定」と「執行」の分離）には違和感が強い。

○日本の経営者は、業務執行取締役が自ら「決定」したことを、責任を持って「執行」する経営のやり方が優れていると考えている。誰が監視・監督するかというと、監査役会ということになる。

③日本型のガバナンス体制の要は監査役会

- ・従来のガバナンス体制（取締役会？）+ 監査役会
- ・目指すべき理想のガバナンス体制
監査役会 + 取締役会（独立社外取締役）+ 内部監査部門

○日本企業のガバナンスの要は、監査役会。監査役会は、取締役会から独立したガバナンスの専門機関である。それに現在の監査役が応えているかどうかが問題。

○監査役会のガバナンス機能を補完するのが、独立社外取締役。（独立社外取締役が監督役割を深く認識していることが必要条件）

○監査役会の重要な情報源は、会計監査人と内部監査部門。監査役会と内部監査部門の関係を明確にして、内部監査部門の役割を規定化することが必要。

○監査等委員会（822社、上場会社の23%）には疑念が残る。取締役会が十分に監督機能を発揮できない

状況下で、一部の取締役で構成する監査等委員会に監督機能を期待するのは無理。取締役と監査の役目の一人二役などは出来ない。他に、任期が2年、独任制でない、常勤の問題等、いろいろある。

(3)私が考える監査役(会)の役割

粉飾決算をさせないこと、社長に為すべきことをさせ、してはいけないことをさせないこと、内部統制システムを整備させ、内部監査部門に検証させること。そして、望ましい社風、優れた企業風土づくりに貢献する。成果はなかなか目に見えないが、退任時には、望ましい社風作りに貢献したと自負できる様でありたい。

2. 粉飾決算をさせないために、監査役(会)は何をすべきか

(1)企業風土の評価

経営者は常に「利益平準化」の誘惑と戦っている。すべてのプロフィットセンターの責任者(社長を含む)は、数字の右肩上がりを目指すものである。その「利益平準化」思想を容認する風潮があれば、それを正すのが監査役の役目の一つ。社長の適正決算の考えが社内に発信されているか、不適切な会計への厳正な処罰と、社内での処罰内容の公表は適正に行われているかを監査役が監視する。

(2)会計監査人の評価

○監査役(会)は、会計監査という専門業務の委託者。会計監査法人は専門業務の受託者。委託者には業務受託者を適切に監督する義務がある。連携ではない。

○監査役(会)は、会計監査人の監査環境の整備に努める。

- ・他社の監査報酬を調べ、必要な監査時間(監査報酬)を確保する。
- ・監査障害の除去に努める。監査聖域を設けない。
- ・マネジメント・レターに「耳の痛い」課題を書いてもらう。

○会計監査の結果は監査役会が直接聴取して、監査役が社長および取締役会に報告する。すべての発見事項(監査修正に至らないもの)を聴取。

○会計監査基準という「Those charged with governance = 統治責任者(ガバナンスに責任を有する者)」は、日本の多くの会社では監査役(会)である。社外取締役ではない。会計監査人の「雇い主」は監査役(会)であることをしっかり認識すること。

(3)会計の基礎知識

○財務・会計に関する知見が必須とは思わない。しかし、基礎知識は必要であり、基本的な考え方を理解する必要はある。次の様な事項については理解しておいてほしい。

- ・見積もりには幅がある、連結決算の仕組み、IFRS(国際会計基準)への移行(158社が移行)、当期純利益と包括利益、監査報告書の長文化、「減価償却費は資金の源泉である」の意味、株式売却益を当期純利益としてカウントしないこと(ノンリサイクリング処理)等についての理解をしていただきたい。

3. 「社長に為すべきことをさせ、してはいけないことをさせない」ために監査役(会)は何をすべきか

(1)社長との定期面談の継続実施

○最も大事であり、世界に誇れるベストプラクティス

の一つである。監査役監査基準第15条にも同趣旨が織り込まれているが、「レベル4、努力義務事項、望ましい事項」の位置づけとなっている。監査役になったら、必ず実施してほしい。

○定期面談(月次面談が望ましい)を制度化していない会社は、その事実だけで監査役の機能不全(ガバナンス不在)とみなされかねない。

○余人を交えず、社長と面談することは、監査役の最重要任務。監査役の日常活動は、社長との面談で何を伝えるかを探すことでもある。

○社長の経営方針、任期中の目標、望んでいる社風、後継者選考などについても意見を交換する。

(2)社長の正しい経営姿勢を監視

○社長の正しい経営姿勢は、社外取締役による牽制機能と業績連動型の報酬制度、つまり「ムチとアメ」だけでは担保できない。社長の利己心(自分の損得)だけで、「為すべきことを為し、してはいけないことをしない」とは思えないから。

○社長は会社の運営を受託した人。ステークホルダーのために働く役割。社長の利他心、責任感、良心を呼び起こし、時には社長を諫めるのが監査役の任務。社内の他の誰もやらない、やれない仕事。代役はいない。

○社外役員(社外取締役・社外監査役)の力を利用する。

4. 「内部統制システムを整備させ、内部監査部門に検証させる」ために監査役(会)は何をすべきか

(1)内部統制システムの重要性を経営幹部に理解させる

○J-SOX(財務報告に係る内部統制報告制度)への過度な期待は禁物。

- ・自分で自分に○をつける仕事の形骸化が著しい。
- ・会計監査人と真剣に話し合って、簡素化を断行すべき。

・3点セット(業務フローチャート、業務記述書、リスクコントロールマトリックス=RCM)の見直し。

○COSOの考え方を経営幹部に理解してもらう。

○子会社(特に海外子会社)のガバナンス体制・統制環境の整備が急務。

(2)内部監査部門の活用

○内部統制システムの検証は、内部監査部門の活動に依拠する。そのためには、監査役会と内部監査部門の関係を明確にして、関与の仕方をルール化(規定化)する。(連携という、あいまいな関係では不十分)

○日本監査役協会の提言をベースにして、社内で話し合いを進める。

この提言は、監査役協会が内部監査部門との関係をはじめて真正面から取り上げた画期的なレポートとして高く評価したい。

『監査役等と内部監査部門との連携について』(2017年1月、日本監査役協会)

【提言1】内部監査部門の年間監査計画、要員計画、予算、内部監査規程の改廃、監査の結果の報告徴求権を社内ルールで具体化・明文化する。

【提言2】内部監査部門に指示・承認できるようにするため、同部門員を監査役等の補助使用人とすることを検討する。補助使用人とならない場合は、一定の指示・承認権限を内部統制基本方針などに明記する。

【提言3】内部監査部門長の人事について、監査役等への事前報告を求めることを内部統制基本方針等に明記する。

【提言4】監査日程の調整、合同監査、定期的情報交換などの協働をさらに強化する。

〈日本監査役協会の提言に対する私見〉

- ①補助使用人とする考えには同意できない。
 - ・内部監査部門は会社に価値を付加し、改善するための活動で会社の目標達成に貢献すること、監査役(会)は監視・監督する仕事。
 - ・補助使用人にすれば(自分の部下にすれば)、社長に気兼ねなく指示や承認ができる、との消極的な考えでは不可。
 - ・監査役(会)が指示・承認することが会社にとってプラスになる、と信ずるのであれば、社長を説得して取締役会で決定すればよい。
- ②内部監査部門の報告先(直属関係)は社長と監査役会の2系統にする。
 - ・内部監査部門を取締役会・監査役会等の直轄とすべきかのアンケートでは、「どちらともいえない」が6割、「直轄とすべき」が2割、「直轄にすべきではない」が2割。監査役の見解は分かれている。
 - ・二者択一ではなく、社長と監査役会の2系統の報告経路(Dual Reporting Line)とする。
 - ・監査役会が関与する重要事項(年間監査計画や内部監査部門長の異動など)への関与の仕方(事前同意、承認など)をルール化する。
- ③内部監査部門長の社長からの独立性を担保する仕組みが必要。
 - ・常勤監査役(多くは社内監査役)と緊密に連携しているだけでは不十分。独立社外監査役が出席している監査役会での報告が必要。
 - ・日頃から、監査部長が独立社外取締役及び独立社外監査役と緊密に意思疎通できる仕組みが必要。取締役会の場で年間総括報告しているだけでは不十分。
 - ・最近増えてきた社外役員会(社外取締役と社外監査役だけの会合)の場で、監査部長が直接報告できる仕組みを設ける。
- グループとしての内部監査体制の構築を求める。
 - ・子会社(特に海外子会社)の内部監査部門を指揮できる体制の構築。
- 内部監査部門の品質向上を促し、支援する。
 - ・すべての個々の監査報告書に目を通して質問する。
 - ・監査資源(人数とスキル)の確保、専門資格(CIA)の取得。経理や総務経験者に加え製造、開発、品質保証などの経験者の配置も。監査役スタッフを増やすよりも、内部監査部門の増員を優先する。
 - ・わかりやすい、世界に通用する監査報告書を学ばせ

る。2017年9月日本語訳公表の「監査報告書:アシュアランス業務の伝達」を参考にしてほしい。

- ・監査品質の向上のため、社外の専門家による外部評価を受けさせる。
 - ・内部監査の活動報告を事業報告やアニュアルレポートに掲載させる。
- 内部監査部門を設置していない非上場の子会社では、常勤監査役が自ら勉強して、内部監査に従事することも考えられる。
 - 内部監査の年間監査計画策定、監査実務への関与を高める。
 - 社内監査役の前職が監査関係部長等の比率は年々増加しており好ましい。上場会社では11.8%(2017年5月、インターネットアンケート結果)。社長の為に内部監査してきたが、今度は、社長の監視・監督役になったという意識転換ができるかが課題。

5. 監査懇話会への期待

監査懇話会は、日本監査役協会に比して人数も少ないにも拘らず、いろいろ発信しておられ、その影響力は大きく、インパクトも強い。大変期待しているので、いくつかお願いをしたい。

- (1)新任監査役への「社長の監視・監督役割」の教育徹底。
監査役は、社長の部下ではなく、社長の監視・監督役であることを十分に理解してもらう。
- (2)全く新しい「監査役会規則」の新しいひな型策定
監査役会の下記の目的・職責を分かりやすく明記する。
 - ・ガバナンス機能(代表取締役の監視・監督機能)を発揮すること。
 - ・内部監査部門の重要事項に関与し、監査結果の報告を受けることなど。
- (3)内部監査部門とのあるべき関係についての指針策定
監査役会が関与する重要事項を、内部監査の国際基準を参考にして選定し、関与の仕方(報告受領、指示、事前同意など)を定める。
- (4)子会社の常勤監査役向けのマニュアル作成
- (5)監査役会・内部監査部門の活動報告公表の指針策定
事業報告やアニュアルレポートで、監査役会活動を開示する指針を策定し、社長との定期面談の回数と内容、内部監査部門の重要事項への関与、すべての監査役の所信(抱負)表明を行うことを盛り込む等。

(文責 古川 孝宏)

第540回研修見学会

2018年1月5日

日本橋 七福神めぐり

1月5日、まずまずの天候なれど、寒さがきつい中にもかかわらず、中央区小伝馬町の十思公園(小伝馬町牢屋敷跡)に63名集合、例年よりやや少なめ。

日本橋七福神のコースは、短く、かつ小さな神社が多く、目立った見どころがあるわけでもなく、例年9時半集合だったのを今回は10時集合にしたのだが、これが誤算であった。何しろ参拝客が多く、お詣りす

るために長い行列ができ、まともにやっていたら日が暮れてしまうほどであった。だから、参加者の皆さんには、遠くから手を合わせる程度のお詣りしかできなかったことをまず、お詫びしなければならない。だから廻るよりよかったとおっしゃっていただければありがたい。

今回の七福神は、大きな神社は「水天宮」だけで、あとは小さな神社ばかり、その中で考えたのが、七福神以外の穴場を見つけること、それが集合場所の小伝

馬町牢屋敷跡と小津和紙の史料館、それに七福神にも入っていない、小さな神々をこまめに回ることであった。

小伝馬町の牢屋敷跡は、「敷地が思っていたよりも狭い」との感想を持った方が多かったと思う。後に訪れた西郷隆盛屋敷跡とほぼ同じ 2600 坪。ここは懲役刑や禁固刑がなく、死刑と追放刑が中心で、刑が決まるまでの一時的な収監施設と死罪場があるだけであった。

向かいの大安楽寺の延命地藏のあるところがかつての処刑場で、次に立ち寄った十思スクエアで牢屋敷内の施設を再現した展示を見た。吉田松陰、橋本佐内、頼三樹三郎のほか、八百屋お七などの放火犯も収監されていたという。

最初の七福神宝田恵比寿神社の恵比寿様は、運慶作と伝えられ、家康と共に浜松から入府し、大伝馬町（小伝馬町はその助郷）の伝馬役を務めた馬込勘解由に家康から下されたものだという。その神社の近くに「お竹大日如来井戸跡」がある。出羽から大伝馬町の町名主の家に奉公に上がった下女お竹、朝晩の自分の食事を乞食や犬猫にまで与え、自らは水盤の角に網を置いて、そこに溜まった残飯・切りくずなどを食べ、常に念仏を唱えた。お竹のいる台所からは後光が射した。出羽の行者が訪れ、お竹は大日如来の化身であると告げたことが江戸市中に広がりお竹さんを拝もうと来る人数知れずという。

この井戸の場所は、後、小津和紙が買い取った。

さて、われわれはこの小津和紙社の 3 階の史料館を訪れ、アドバイザーの方から丁寧な説明をいただいた。伊勢松坂より承応 2 年（1653）に小津清左衛門が出府し、この地に紙商を開業して以来、現在に至るまで連綿と続いている。本居宣長も小津安二郎も伊勢商人小津家一族の出身という。とりわけ、大伝馬町の商店街の中に伊勢松坂商人が、いかに軒を並べて、街に協力して盛上げていったか、という説明に興味を持った。ちなみに、安藤広重の「東都大伝馬街繁盛之図」に商店街の右奥に、小津木綿店と紙問屋小津清左衛門店がある。大伝馬町には木綿問屋が 74 件あり、その内、伊勢出身が 6 割を占めたという（宝永 2 年 1705 年頃）。

さて、ほぼ南北に走る人形町通りの東に二筋目に大門通りがある。ここが、江戸初期にあった元吉原の名残りである。また、人形町は、歌舞伎小屋や人形芝居などで賑わったところで、七福神で巡ると、歌舞伎の話があちこちに出てくる。

梶森神社（恵比寿）の西側にあった材木屋「白木屋」は、「梅小袖昔八丈」通称「髪結新三」の舞台となり、「出世稲荷神社」は、今はビルの隙間に置かれた小さな神社であるが、初代市川團十郎が日参し、名を上げたことから出世稲荷と称された。

三光稲荷神社は、元禄の大坂歌舞伎役者関三十郎が中村座（人形町）で演技中、霊光のような閃きがあり、あたかも三十郎が光を発しているように見え、喝采を浴びたことから、伏見稲荷より勧進し「三光稲荷」と称した。ちなみにこの神社、猫を見つけてくれる神様でもある。

最後に訪れた橘稲荷神社。家光から御典医岡本玄治にこの地を下賜され、彼の屋敷地一帯は「玄治店」と言い「与話情浮名横櫛」、つまり切られ与三とお富の舞台である。

最後に二つの紹介をしておこう。

小網神社（福祿寿・弁財天）は、「下町のみみずく」というお守りを受けて戦地に赴いた兵士全員が無事帰還したことから強運厄除けの神として人気が高く、また「銭洗い弁天」もあり参拝者が長蛇の列をなしていた。

日本橋幼稚園・小学校は、西郷隆盛の屋敷があったところで、彼が参議の頃 2 年間ここに住んだ。2600 坪、15 人の書生、下男 7 人、猟犬数匹。明治 6 年、ここを引き払い鹿児島に帰った。

不思議なことに七福神のなかには寺院が一つもない。とはいえ、神社の方も水天宮を別にして、あとは小さな神社やお稲荷様、ところがそれぞれ日本橋の歴史に中にまた歌舞伎の世界に生き続けている。

会食は、人形町の中華料理屋「香港美食園」、杏仁豆腐の後に酢豚が出たりして大賑わい。もう一人の幹事、柳井さんがてんでこ舞いの活躍をされていた。

（眞田 宗興）

新年交礼会 2018

新年交礼会は、1 月 18 日（木）学士会館において午前中の講演会に続き 12 時より開催されました。真冬らしい寒い一日でしたが、来賓 16 名、会員・会友 128 名と例年にも増して多くの皆様にお集まりいただき、会は賑やかに始まりました。菅野会長の挨拶に続き、今回をもって当会の特別顧問を退かれる青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授の八田進二様にご挨拶をいただきました。続いて日本監査役協会専務理事の永田雅仁様によるご挨拶・乾杯のご発声で歓談が始まりました。

ご来賓挨拶として、日本公認会計士協会会長の関根愛子様、日本内部統制研究学会会長の神林比洋雄様、

当会特別顧問の獨協大学法学部教授高橋均様、特別顧問の山口利昭法律事務所弁護士山口利昭様からご挨拶をいただきました。

その後、昨年、新年交礼会以降に入会した会員・会友のうち今回出席した 16 名の皆さんが登壇して挨拶、続いて生涯学習部会・同好会・ゴルフ会の各代表から活動状況と勧誘の話がありました。会の終盤には、楽器演奏同好会によるバンド演奏と楽友会のコーラスが披露され、会場から盛大な拍手が送られました。最後に会場参加者全員による「今日のひととき」の合唱があり、渡辺克司副会長による中締めで会はお開きとなりました。（太田 剛）

楽友会

「文京区合唱のつどい」に出演

1月14日(日)、楽友会合唱団は「文京区合唱のつどい」第2部に出演しました。2010年以来7回連続出演を続けて参りましたが、昨年は残念ながら、出場枠55団体の抽選に外れて出演できませんでした。今年は文京区政70周年ということで、申込みの団体全て(丁度偶然に70団体でした)の団体が出演できることになり、会友の平眞彌さんの指揮・安齋麗奈さんのピアノ伴奏の下、「椰子の実」、「3匹の蜂」、「ずいずいずっころばし」の3曲を歌いました。第2部に

演した全ての合唱団の演奏も聴いたあと、打ち上げとして、昨年11月の「三井記念病院ボランティアコンサート」で一緒にご縁のできた、女声合唱団「作楽会」と一緒に「反省会」を行いました。舞台に立って自分たちの演奏を発表し、他の合唱団の演奏を聴いたり、交流をすることは今後の発展のためにはよいことだと思います。楽友会合唱団は昨年結成15周年で、現在の会員数は指揮者の平さんを入れて23名、月1回第4木曜日の午後、東京カトリック浅草教会を主な練習場として例会を行っています。歌うことは健康によく、練習のあとの懇親会での交流も楽しくしております。興味のある方は、一緒に歌いませんか。

(楽友会委員長 川村 知重)

連絡先: qzr00317@nifty.com



棋友会

第28回 新春合宿大会

日程: 1月22日(月)～23日(火)

場所: 千葉県鴨川グランドホテル

参加者: 8名

《大会結果》

優勝 藤間 孝雄(会友 元(株)カナデン)

2位 鈴木 文明(会員 (株)鴨川グランドホテル)

3位 下村 勝利(会友 元(株)鴨川グランドホテル)

《観戦記》

大雪警報をものともせずバス組・JR組に分かれ、暖かな南房総・鴨川グランドホテルへ向け、いざ出発。浜松町からのバス組は貸し切り状態のシートに揺られ、アクアライン「海ほたる」でトイレ休憩し2時間の旅。ホテル名物の勝負メシ「シーフードカレー」を穏やかな海原を見ながら食して、JR組と合流。30畳の対局場には、常勤監査役の鈴木さんのご配慮で、脚付きの将棋盤と駒箱が4組セットされ、お茶、冷水、菓子等が準備されていました。牛木さんの指導でチェスクロックを置き、持ち時間各15分、考慮時間各1分の5回に設定し、準備完了。浅香会長から中学生棋士・藤井4段の活躍や羽生さんの永世七冠達成と国民栄誉賞受賞などで将棋への関心が高まっていることに触れた大会挨拶があり、牛木さんから「プロの将棋八大タイトル」の問題が出された後、大会の進行方針の説明がありました。

参加者8人が「お願いします」とあいさつを交わし、



1日目4戦、2日目3戦の計7戦がスタートしました。不慣れなチェスクロックの“〇〇秒”の声に反応して頭が真っ白になり悪手を指して後悔する場面が多々ありました。対局終了後は温泉につかった後、楽しい夕食宴会、カラオケへと流れ、80代長老お二人は深夜までご活躍。翌朝は午前8時半から、対局。藤間さんが温泉三昧ですっきり冴えわたり、2日目は全勝し優勝へ。加瀬さんは初戦で藤間さん、次いで優勝候補の下村を破り、絶好調でしたが、絶不調だった会長に敗れ、残念無念。加瀬さんは1日目3勝1敗であわや初優勝か、と期待されましたが2日目3連敗。牛木さん、中里さんは今一步実力を発揮しきれませんでした。

記念撮影後、帰路につき大雪の影響にも合わず、終わりよければすべて良しで、完全燃焼した大会でした。

棋友会では毎月の月例会や合宿大会を開催しております。次回の夏季合宿大会には是非、新たな会員と一緒にしたいと思います。連絡をお待ちしております。

(下村 勝利)

生涯学習部会コーナー



句遊会

一月詠草

兼題…千両、鰯酒、当季雑詠

坪庭や赤き千両光る朝

中山 知祐

千両や日毎実を染め鳥の声

清家 静楓

木漏れ日に輝き美し実千両

生江沢五風

老いらくのほのぼのかなし実千両

宮川 至剛

葉の青に負けじと赤き実千両

森 邦彦

鮮やかに床かざりをり実千両

安井 正浩

而して鰯酒の酔ひ楽しめり

六川 里風

鰯酒の香りも添へて鍋楽し

石原 克己

ひれ酒の焰見つめる二人して

川田 勝美

鰯酒の火の一時に頬ゆるむ

城戸崎雅崇

鰯酒の青き炎や焦げ恋し

小野 信

冬椿自服のお茶の人心地

大仲 正敏

昇る湯気ラガーのスクラム軋みけり

佐藤 政百

長男の降格哀し冬悲し

眞田 宗興

画友会

「秋色の日本キヤニオン」青森県白神山地

寺澤 秀浩

油彩8号



事務局通信



◆行事報告

第150回理事会

1月16日(火)10:00~12:00 文京区民センター 15

会報委員会

編集 1月10日(水)10:00~12:00 事務局 6

校正 1月19日(金)10:00~12:00 事務局 5

広報委員会 1月10日(水)14:00~17:00 事務局 9

◇一般部会

第540回研修見学会

1月5日(金)10:00~14:00 62

日本橋七福神めぐり

第744回講演会

1月18日(木)10:00~11:30 学士会館 136

(他定期: 1名)

講師 第一生命経済研究所(株)首席エコノミスト

熊野英生氏

演題 2018年の日本経済

新年交礼会

1月18日(木)12:00~14:00 学士会館 128

◇監査部会

第304回監査セミナー

1月17日(水)14:30~17:00 スカイホール 72

(他体験: 2名、定期: 3名)

講師 伊藤忠商事(株)理事 別府正之助氏

テーマ 監査役等のあり方~2018年度を迎えて~

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 31

講師 J P ビズメール(株)常勤監査役 元廣一仁氏

三菱電機ライフネットワーク(株)常任監査役

伊藤正己氏

テーマ わが社の監査活動

第5回会計基礎講座

1月9日(火)14:00~17:00 文京区民センター 25

講師 元応用地質(株)常勤監査役 石北俊彦氏

テーマ 税務会計と税務申告

第212回監査実務研究会

1月29日(月)14:00~17:00 文京区民センター 35

問題提起者 元(株)トライアイズ常勤監査役 古川孝宏氏

コーディネータ 元日新電機(株)常勤監査役 金馬房雄氏

テーマ 内部通報・公益通報制度

第64回スタディグループ分科会

1月11日(木)14:30~17:00 文京シビックセンター 39

発表者 (コーディネータ兼リーダー) 日鍛バルブ(株)常勤

監査役 菊地浩二氏 (株)横川ブリッジ常勤監査役

役 清杉睦雄氏 ユーピーアール(株)常勤監査役

齋藤安弘氏

テーマ 損失危険(リスク)管理体制の監査役監査

第63回独立委員会セミナー

1月23日(火)14:30~17:00 文京シビックセンター 48

講師 (株)今井経済・経営研究所

代表取締役社長 今井 祐氏

テーマ 東芝子会社(WHC)巨額債務事件と富士ゼロックス子会社不適切会計事件の本質

監査役職務確認書委員会

1月15日(月)10:00~12:00 事務局 4

1月25日(木)13:30~17:00 事務局 4

取締役職務執行確認書委員会

1月22日(月)14:00~17:00 昭和リース会議室 4

監査等委員(会)職務確認書委員会

1月12日(金)13:30~17:00 事務局 8

1月31日(水)13:30~17:00 文京区民センター 6

◇生涯学習部会

写友会 例会

1月15日(月)13:30~17:00 文京区民センター 14

画友会 例会

1月15日(月)13:30~16:30 シビックアトリエ 12

句遊会 例会

1月9日(火)14:00~16:00 菱友会会議室 9

楽友会 例会

1月11日(木)14:00~17:00 浅草教会 20

1月25日(木)14:00~17:00 浅草教会 15

棋友会 大会合宿

1月22日(月)~23日(火) 鴨川グランドホテル 8

◇同好会

声友会

1月23日(火)雪で中止

楽器演奏同好会

1月13日(土)13:30~17:00 横浜練習会場 9

エッセイクラブ

1月19日(金)13:15~16:30 菱友会会議室 13

◆会員・会友異動

(新入会員)

○椿山英樹 (株)ワイヤ・アンド・ワイヤレス 常勤監査役

○井上雅弘 三井化学東セロ(株) 常勤監査役

(再入会会友)

○内海靖浩 (株)トレジャー・ファクトリー 元常勤監査役

(会員から会友へ)

○小林好孝 元日本セイフティ(株)

(変更)

○岩本泰志 【社名】旭洋紙パルプ(株)→旭洋(株)

会 員	会 友	計
189	144	333

2018.1月末現在

編集後記

☆「2018年の日本経済」について、お馴染みの熊野英生氏に講演していただいた。アメリカの株価につれて日本の株価もあがっている。日本の景気拡大は2年経つと頭打ちになる経験則があり、今年がその時期にあたるということ。この編集後記を書き始めたころ、アメリカで株価が暴落し、翌日乱高下して株価上昇に転じた。日本の株価もこれにつられて動いた。日本の経済も企業は利益を上げているが、従業員への還元・設備投資には中々回ってきていない。今年はどうなるであろうか。☆監査セミナーでは、別所正之助氏に「監査役等のあり方」について話していただき、監査懇話会への期待も話された。日本監査役協会と比べ、小規模ではあるが、いろいろ発信しており、その影響力も強くインパクトがあるということ。監査部会での地道な活動が評価されて、ありがたいことだと思う。

(川村 知重)