

會報

第598号

2018年7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748回講演会

2018年5月24日

講師：アジア調査会会長 五百旗頭 真氏
演題：激動の世界と日本

《冷戦以降の世界》

アメリカの歴史学者、ジョン・ギャデイスは冷戦時代について「米ソ対立で何時核戦争が起きるか緊張した準戦時状態と認識されていたが、終わってみれば二極が安定した秩序を保ち、長い平和の時代だった」と言っている。冷戦が終わった後、世界は何で動くのか。当時から問われていた問題だった。1992年、京都で「平安遷都1200年」のシンポジウムが開かれ、冷戦後の対抗軸を問われた野田宜雄京都大教授が「民族 宗教 アジア」と語った。イデオロギーがなくなり、それぞれがアイデンティティポリティックスを求めていくという—中東ではアジアがイスラムとなる—ことで感心した。私にも振られ「民族 宗教 アジア」の一方で「環境 人権 国際」の価値が双極化し絡みながら進むのではないかと続けた。その後の世界はIT革命の進展でグローバル化が進み、自由民主主義の中で、一方でそこでは安心できない、民族なり、宗教なり、アイデンティティを求める動きがあり、双方が刺激しながら動いてきたのが、冷戦後の時代だったのではないか。

冷戦に勝利したアメリカをそれ以前からの時代を振り返ると、ケネディ、ジョンソンの60年代、「偉大なアメリカ社会」を掲げ、ケインズ流の公共政策で有効需要を創出し、福祉政策で貧しい人たちにも公平感を持たせる政策がとられたが、一方でジョンソンがベトナム戦争に突き進んだこともあり、政治は破綻。私が留学した70年代は社会の治安も保てず、大学の同僚は福祉をくすねる人の方が収入が多いところなど気の毒な状態だった。福祉より規制緩和・減税で自立、活躍する人が報われる社会を、と始まったのが80年代のレーガンによる新自由主義だった。持てる者はより持ち、持たざる者はより貧しく格差は広がったが、アメリカ経済は復活、冷戦に勝利した。この仕組みは冷戦後も制度化され持続しクリントン時代にはIT革命と結びついて経済は絶好調となり、冷戦終結時は経済競争力で日本に全くかなわないとしていたのに、金融と新情報技術であつという間に引き離した。格差は

広がる一方で中間層が没落、やらずもながのイラク戦争を起こし、世界経済が膨張している間はまだよかったが、2008年のリーマンショックで諸矛盾が一挙に露呈した。国際経済がグラグラする中で、グローバル化よりもアイデンティティポリティックスの方がぐっと強くなってきた、というのがここまでの状況と言えるのではないか。

《イスラムの挑戦と中国の大国化》

サミュエル・ハンチントンは著書『文明の衝突』で、冷戦後の世界でアメリカを中心とした西洋文明に対抗する軸として、イスラム文明と中国（儒教）文明が結託してアメリカに挑戦するであろうとした。「結託」は間違いだったが、イスラム文明はテロ攻勢で、中国は国家の枠組みをきっちり整えて、対極的な方法でアメリカに挑戦しており、その構図の見方は当たった。

イスラムの挑戦は1979年のホメイニ革命から始まる。イランの米大使館占拠事件が起こり、カーター政権によるヘリコプターを使った人質救出作戦が惨めな失敗に終わり、これが起点になりイスラム過激派が勢いづく。平和主義者のカーターやオバマは世界の猛者がパワーポリティックスよりしく力を使ったときに対抗するものを持たない。イランの暴挙がニクソン・キンジャラーという“悪”の時代だったら、力をもって叩き潰したに違いない。かつてのキューバ危機でケネディは核を使うわけにはいかずに米得意の海軍力で経済封鎖に踏み切り、ソ連を退かせた。理念としての平和主義とパワーポリティックスへの対抗とを見事に使い分けた。今のアメリカに欠けているところだ。それはさておき、79年のソ連のアフガン侵攻もカーターは力による排除を避け、ソ連の対抗勢力、アルカイダなどへ武器を供与する作戦を取り、後のテロ攻勢を呼ぶ遠因となる。1990年代から10年間荒れ狂ったイスラムの挑戦は21世紀に入れば落ち着くとも予想されたが、2001年9月にアメリカ中枢部を狙った同時多発テロが起き、収まるどころかますます火が付いた。ブッシュはアフガンを攻め、世界の安定のためには無論必要なものだったが、ほぼ1か月で制圧した。ここで国

際秩序回復を目指せばよかったものをネオコンたちの「米民主主義を中東に根付かせよう」とする意図に乗り、ありもしない大量破壊兵器破壊を口実にイラク戦争へ突入した。日本への戦後占領政策を模範とすれば戦後統治もうまくいくはずとしていた。軍事的にはフセイン排除はすぐに果たしたものの戦後統治は失敗に終わる。日本での占領政策は3～4年かけて練られたが、イラクのそれは杜撰なもので、官僚機構の扱いひとつとっても、日本では最高幹部のパージに留めたものをイラクではバース党要員だったとしてほぼ全部を追放、軍、警察関係者もパージした。占領政策はうまくいかず、イスラム過激派が自爆テロを次々と起こした。2010年代に入るとあろうことか、地域を持ち人民を持ち、イスラム国家ISを呼号することになるが、その中心にはイラクでパージされた連中が多くいたと見られる。しかし、国家を称することで米、英、露の空爆を受けることになり、ISは16年をピークに17年にはほぼ壊滅状態となった。イスラム過激派はこれからも世界に分散して、テロ行為は起こし続けるだろうが、拠点をもって支配地域を広げていくことはないともみられる。

中国の大国化は1979年、鄧小平が改革開放政策を軌道に乗せる、という事から始まった。文化大革命で悲惨だった中国は鄧小平の手腕で収拾され、驚くべき手を打ち出した。共産党の一党独裁は維持しながら世界の自由貿易体制の中で経済発展を成し遂げるというものだ。深圳のような特区を臨海部に設けて外資を導入し80年代には工業化に成功、世界の市場の中でめきめきと伸びていった。高度成長は10年だけでなく、冷戦が終わった90年代、そして2000年代、なんと2010年まで30年間、平均で10.5%の経済成長を遂げていった。10%を超す経済成長はすさまじいものがある。日本も1960年代にそれを経験した。日本の高度経済成長は1954年に始まり、はじめは構造的なものとは認識せずに神武景気と名付けていたが、池田内閣の所得倍増計画などを経て、オイルショックに見舞われる73年まで19年間続いた。この間、平均10%を超す奇跡の高度成長を果たした。ところが中国は30年間それを続けたわけで、2010年には日本のGDPを超し、世界第二位の経済大国になる。日本の歩みと異なるのは、90年代から経済成長の上に軍事拡大を乗せたところにある。これは91年の湾岸戦争でアメリカの武力の充実を見せつけられ、このままでは非常時にはアメリカにやられる、との危機感から軍事力の増大に走り、経済成長がそれを持続可能にし、90年代から25年間で国防費を41倍にした。日本との比較でも、冷戦終結後の90年から日本は500億ドル前後でずっと推移しているが、中国は90年は日本の半分以上の200億ドルだったのが、2000年には日本に追いつき、その後はどんどん上昇し、今は年2000億ドルにまでなっている。経済成長で国民を豊かにして軍拡をしないで安定的な統治をもたらし、という日本の経済主義の手法を東アジアの国々がとり、アジアの奇跡的な成長をもたらししたが、そこから離脱し軍拡に走っ



たのが中国であり、北朝鮮だった。はじめは国の近代化のために追い求めた経済成長だったが、なぜこれほどまでに大軍拡を続けるのか。今、習近平主席が考えているのはアメリカに追いつき追い越して中華民族の夢を果たすことで、2040～50年までに経済的にはそうなるだろうし、軍事的にはまだわからないが、近づくことにはなるだろう。「米中二大超大国」になることは間違いなさそうだ。

《冷戦後、平成時代の日本》

冷戦終結後の日本はほぼ平成の時代の30年間に重なる。昭和から平成に入って平和で事を成し遂げられるという願いとは裏腹に、厳しい現実が次々に襲来した。バブルがはじけ経済的には足踏みし、地震災害という形で大自然が牙をむき、国際的には激動の時期に重なる年代となってしまった。

バブルがはじける前、日本は世界のGDPの15%を占め、アメリカの25%と並んで二大経済大国で、産業競争力は一番と言われていたのが、バブル崩壊で落ち込む。気分もなえて失われた10年が20年になってしまう。加えて、中国の大国化や北朝鮮情勢の悪化など国際的な環境も悪くってしまう。さらに、1995年には直下型の阪神淡路大震災に見舞われ、阪神間のあの狭い地域で、6400人を超す犠牲者を出す。私が勤める神戸大でも学生39人が亡くなった。それまでは国際関係論、日本外交史が専門の私も請われて、復興会議に入り、宿命的に防災が第2の専門になった。それまで50年間近く日本に大地震はなかったのが、阪神淡路大震災から日本列島は地震活性期に入り、宮城沖、中越地震などを経て、2011年には東日本大震災が起きる。当時、私は防大の学校長だったが、復興構想会議の議長を務め、その後、熊本県立大学理事長の際には熊本地震に遭遇し、地震男と呼ばれたりした。しかも東日本大震災がフィナーレではなく、100～150年前後の周期で発生する南海トラフが動く地震がまだ残っている。特に前回の1944年の発生は比較

的小規模と見られ、今度起きた場合は大規模と危惧される。平成の日本は大自然が牙をむき、国際的な激動と経済的に沈滞する大変な時代に我々は生きてきたわけで、今後もこれらが続く中でよほど知力を磨く必要がある。

《中国の海洋進出》

今年、日中国交回復40周年で中国は日本との関係改善に乗り出しているように見える。アメリカのトランプとの関係が不安定、ヨーロッパも一帯一路構想にやや懐疑的なまなざしを向けるなかで、自由貿易体制の維持のために日中関係は良くしたいという思いがある。私の考えでは21世紀の日本外交にとって大事なものは日米同盟プラス日中協商でこれを両輪にすべき。アメリカと並ぶ超大国になるであろう中国には、世界全体を考える徳のある大国になってもらいたい。大きな軍事力を持っても振る舞いが穏やかな国を世界は恐れながら尊敬する。戦前の日本が残念ながらそうだったように持てる国となって乱暴狼藉を繰り返しては困る。秦末動乱期の項羽はすぐに剣を引き抜き連戦連勝しても人望がわかなかった。

中国は軍拡の過程で海洋進出に力を入れた。対日関係で言えば2010年に尖閣諸島で操業中の中国漁船が海上保安庁の巡視艇に追跡され、衝突事件を起こし船長らが逮捕される事件が発生。これを機に反日暴動が起きた。12年には尖閣諸島の国有化をきっかけに反日暴動が起き、05年と合わせ3度目の大規模な反日運動となった。時あたかも国内の権力闘争の時期で、ナショナリズムが高揚、日本がその標的にされた。しかし尖閣諸島は奪い取ることはできなかった。

また、南シナ海への進出。05年にフィリピンのスカボロ環礁へ進出したのをはじめ西沙諸島のウッディー島とベトナムから奪取した南沙諸島のファイアリー・クロス島周辺の環礁を猛烈に埋めた立てて軍事基地化、パワーポリティクスを示した。14年～15年のことである。これにスカボロ環礁を埋め立てれば、3島を結ぶ三角形の軍事拠点ができる。これに対しては平和的なオバマ政権下といえども国防総省が15年末に軍艦を出して自由航行作戦を実施。16年の伊勢志摩サミットでは中国を名指しはしなかったものの南シナ海について一方的な支配拡大は許されない、との共同声明を出し、その2か月後には国際仲裁裁判所が中国の南シナ海支配に根拠はない、との裁定を出した。こうした反発や国際的な立場を気にしてか、スカボロ環礁埋め立ては進展させていない。トランプ登場後は自由貿易体制やパリ協定の堅持など国際協調主義を主張し、大国化への動きは一段落した。

《北朝鮮情勢と日本外交》

ISの壊滅と中国の大国化への変化で、世界秩序の復元力が働いてもよい中で、17年に今度は世界秩序を支えてきた欧米でアメリカのトランプ登場、イギリ

スのEU離脱の動きが起き、世界はまたも激動する。

北朝鮮の金正恩は先代が核合意しながらも密かに核開発を進めてきたのに対し、自ら誇示する形でミサイル・核開発をしてきた。国際舞台に登場する今回の変わり身を予言する学者もいたが、私はちょっとだけ遅すぎたと見る。国連の厳しい経済制裁が中露も賛成して出来上がった後だったからだ。これを外すのには再度全会一致の決議が必要になる。すでに中朝国境での制裁逃れの話が出ているように今後は中露による制裁の空洞化が起こるかもしれない。

6月の米朝首脳会談だが、できるのか、実るのか。皆さんご存知のように同床異夢。北朝鮮は核の凍結、アメリカは検証可能な完全な非核化、とギャップが大きい。外交史的にはこんな時はどちらともとれる玉虫色の合意文書を作るが、過去の枠組み合意、6か国協議結成と2回も騙されているので、トランプも3度目を繰り返すようでは、再選がなくなってしまう。そうかといって、北朝鮮が核を手放すのか。そう見る学者仲間もあり、彼によれば核開発はすでに完成して首脳部の頭の中にあるから、今回完全放棄しても、いざとなると数年でいつでも作れる状態にあるからだ、という。現状で考えられるとすれば、全体の期限を切って検証可能な非核化の道をたどり、その間経済制裁解除と体制保証するというパッケージ合意かもしれない。

こうした情勢下で日本外交はどう動くべきか。安倍さんはトランプに対し、二刀流を使いこなしている。北朝鮮への圧力強化はしっかりと協調する一方、パリ協定・TPP離脱と反国際的動きには追従せず、逆に国際主義、自由貿易体制の維持について、心を砕いている。TPP離脱宣言したトランプに熱心にTPPの有用性を説き、アメリカ抜きでTPPを成立させた。3月にアメリカの大学のシンポジウムに出席したおり、TPP交渉の米側委員は安倍さんを高く評価、シンポジウム期間中にチリでのTPP署名が伝えられると我々日本人パネリストへ満場から拍手が送られた。EUとのEPA交渉妥結も経済効果はTPPの2倍と言われており、大きな成果だ。安倍さんは反国際主義の動きを止める側に回っている。この5年間で世界の70か国以上を回り、日本への理解と共感を高める動きをしており、外交的には良くやっている。

中国の海洋進出については、尖閣諸島周辺で海上保安庁は中国船をいつでも追い出す態勢をとっており、海上自衛隊の潜水艦は一番静かで中国潜水艦の航行をすぐに察知できる部分的な技術的優位を持っている。巡航ミサイルSSMの配備もある。日本から仕掛けることは無論ないが、非常時はそれなりの対応力があることを知らしめている。一段とエスカレートした時には日米同盟があり、尖閣諸島についてオバマが同盟の範疇と明言、中国が恐れるアメリカの力を借りることもできる。そして、非常時に世界からの共感を得られるように前向きの外交関係を続けていく。これら三つのレベルの対応力を高めていけば中国も日本に対し、無茶な動きはしないと思うし、あくまでも日中協商でやっていけることと思う。(文責 清水 光雄)

講師：甲南大学特別客員教授 神戸大学名誉教授 加護野 忠男氏
演題：監査役会をなくしてしまってもよいのか



私自身監査役の仕事をしているうちに、監査役の仕事は考えていた以上に重要な仕事であると気づいた。日本の監査役制度はうまくできている。しかし世の中では全く違うことが言われている。海外の投資家から理解されていないということが常識のようになっていく。基本的には取締役会の監査委員会より余程うまく設計されているにもかかわらず、海外の機関投資家が理解できないということは米国型の制度と違うということだけを意味しているにすぎない。今日はそういう観点から「監査役会制度をなくしてしまってもよいのか」について話します。なくしてしまうとご存知の東芝のようになってしまうと私は思う。

監査委員会で監視はできるか

・議決権を持つことの問題：自己監査の矛盾を含んだ制度

海外の投資家が監査委員会の方が良い制度だという理由は簡単で、監査委員会の監査担当者は取締役ですから議決権を持っている点です。海外の機関投資家からすると議決権を持たない人々がいくら監査をしても社長に対する影響力は殆どないので監査をする人々は議決権を持つべきだということになる。これは極めて単純な形式論。株主総会に出てみれば日本の監査役がどれほど大きな権限を持っているかすぐにわかるはず。ほとんどの株主総会の一番最初には監査役が監査報告を行う。この監査報告で経営者の経営に瑕疵があるということを監査役が言えば、その総会は完全に潰れてしまう。ですから議決権以上の大きな力を持っていると考えた方が良いでしょう。

監査委員会は議決権を持つというメリットはあるが、逆に自己監査という矛盾を含んだ制度になる。社外の人々中心に社内情報を持たずに本当に効果的な監

視ができるのかどうか考えてみると監査委員会はほとんど監視能力を持たないと考えた方が良いでしょう。それなら監査法人の方がプロですから監査法人に任せれば十分ではないか。

・社内情報を持たずに効果的な監視はできるか ・監視に専念して監視ができるか

監査委員会は、取締役会の監視ということに専念していれば意味がある制度だが、監視ということに専念するといっても監視能力には限界がある。

1960年代に日本で常務会という制度が作られたが、この制度の狙いは極めて明確で、担当部門を持たない常務取締役を置いて全社的立場から議論をすることであったが、作った後あまり機能していないということがわかった。なぜかという決裁権のない人々に情報は来ないからだ。決裁権を持たないと駄目だということになり、常務会が経営会議に変質していったというのが日本の歴史。

・監査法人による監査と監査役による監査との違い ・日本の監査と米国の監査の違い

米国でも取締役会の機能は二つ、経営の執行と監視。しかし監視に専念すると監査が出来ないという極めて根本的な矛盾がある。監視だけやっていると情報が来ない。先ほどの常務会と同じで決定権限を持たないと情報が来ない、社内情報を持たずに監視ができるかという問題が監査委員会に起る。そうなる監査法人による監査と監査役監査による監査というのは実際同じになる、それなら監査法人に任せてよいのではないか。

米国の監査と日本の監査とはずいぶん違う。米国流監査は事後的に取締役がやったことは適正であったか、適切であったかどうか評価して、適正でないケースが出てきたらペナルティを与える。

日本の監査のエッセンスは誤りが生じないように現場に影響を行使し続けること。そういう違いがある中で米国流の監査を日本の現場に持ち込んできても機能はしない。

東芝問題の本当の原因はどこにあったのか

・社外取締役の増やしすぎ ・監査委員会の限界の認知が遅れたこと

東芝問題はなぜ起こったのか、最大の問題は社外取締役の増やしすぎ。社外取締役はほとんど戦力外。こういう人々を入れたということが実際に監査が出来なくなった最大の要因だ。

監査委員会は実は深刻な問題を抱えている。執行と監視の両方をやっている取締役会の場合は自らの執行を自らが監視をするという自己監査になってしまうと

いうことを十分認識していない。

・制度の効果を検証しない制度改革の問題

日本では様々な制度の改革が行われた。一番最初に導入されたのは株主代表訴訟制度。この制度が問題。日本では監査役会がこの訴訟を継続させていいかどうか判断する。しかし残念ながら監査役会が判断した意見が通ったことは殆どない。

おかしな一人の株主に会社の経営陣はその株主の提起する株主代表訴訟に付き合わざるを得ない。悪いかどうかは経営の論理で判断されるのではなく、法律の論理で判断される。違法行為が起こると弁護士は株主代表訴訟を提起する。違法行為によって生じた損失等は計算できるのでそれは取締役が弁済すべしということで株主代表訴訟は起される。それだけでなく、そういう事が起こったら取締役が早く検知してそういうことをしてはならないというべきだが、社外取締役の場合はそういうことを検知する力をほとんど持っていない。執行部の報告を聞いてその判断をしているだけだから、このように制度の良し悪しということをほとんど議論しないまま制度改革が進められている。それが日本のコーポレートガバナンスをガタガタにしてしまった最大の理由。日本の会社法の学者は企業の実態を全く理解せずに教条主義的に米国の会社法をそのまま日本に持ってきているからだ。

コーポレートガバナンスを含め、殆どの制度は両面性を持っていて、いろんな改革をすると狙い通りの良いこともあり、そうでないこともある。だからどうなったかを検証してから制度の改革を進めるべきだが、日本のコーポレートガバナンスの改革というのはそのように進まなかった。米国の制度をそのまま導入するという形で進められた。外国の制度をその効果を検証しないままどんどん導入したのが日本の失敗の原因だ。

・事業部の経理部長の人事権をだれが持つべきか

コーポレートガバナンスの制度として松下電器の経理社員の制度はうまくできている。

経理社員制度－経理社員はどこにしようが本社の経理部本部が人事権をもち、経理本部のルールに従い経理処理を行っていくのが重要な役割になっていて、事業部長は人事権を持たない。東芝も本来そういう制度だったのに、経理部長を事業部長傘下に入れる制度にしたのが失敗の原因ではなかったか。

コーポレートガバナンス・コードの深刻な問題

- ・制度の狙いを説明しない原則に意味があるのか
- ・コンプライを選んでもしまう経営者の矜持のなさ

従わない企業は従わない理由を言えば従う必要はないと言っているが、コーポレートガバナンス・コードには何故こういうルールを作ったかの説明がない。そのルールを適用される側だけが駄目な理由を説明することになる。もともとこのコードはイギリスから始まったものだが、根底にある考え方が共有されていない。是非英国の『ケイ・レビュー』を皆さん参考にしてほしい。その英国でさえも社外取締役をまだ入れて

いない企業はたくさんある。理由は社外取締役はほとんど効果を持たないからだ。

自己資本利益率の罠

自己資本利益率（ROE）を何故一部の投資家が強調するのか、その真意が全く理解されていない。形式論の「自己資本というお金をどれだけ有効に使ったかという自己資本の効率性の指標として役に立つ」と言っていることに経産省も理解を示しているが、本音がどこにあるかを理解すべきである。

・投資家のモラルハザード 有限責任の所有者は本当の所有者か

投資家が深刻な問題を引き起こしているのは有限責任だからだ。有限責任ということほど無責任になりがちなことはない。－『諸国民の富』（アダムスミス）より

・会社に置いておけば取られるお金も投資家の手元に置いておけば取られない

会社の財産はいろいろな人に取られることはあるが、株主のもとに置いておけば取られることはない。したがって株主はできるだけ多くのお金を手元に置きたくなる。

・しかし、自己資本を減らせというほど厚顔無恥ではない

さすがに会社にもっとペイアウトを増やせと言えば身勝手な機関投資家と思われるので、その代わりに自己資本利益率を高めろと言う。

・自己資本利益率を高める最も安易な方法

自己資本利益率を高める一番安易な方法は自己資本を減らすことだ。会社に置いておくお金を減らして株主に還元を増やせ、さすがに直接それは言いにくいので自己資本利益率を高めろと言葉を飾って言っている。

・コダックと富士フィルムの違い

富士フィルムはかつては会社にお金を貯めこんでいたが、そのお金を使って事業の多角化を進めていった。事業構造を変えることによってサバイバルを図っている。コダックは前者に比べ自己資本利益率から考えると極めて理想的な経営をしたが、守りの戦略で経営破綻した。

投資家の自家製多角化の罠

ホームメイド・ダイバーシフィケーションという言葉がある。

これは質の悪い投資家の身勝手な主張である。

- ・企業は多角化しなくてもよい
- ・そのお金は株主に返すべきである
- ・会社がつぶれても投資先を多角化している投資家は困らない
- ・投資家は困らないが、他の人々はどうか

会社は多角化なんてしなくて良い、もしその分野に行きたければその分野の会社の株を買えばよい、会社

は多角化するお金があれば株主に払い戻しせよ、という経営手法がある。コダックはそれを実践し潰れた。投資家にとってはそれでも良い、沢山ポートフォリオ投資をしているから。しかし会社が潰れて困る人がいる。一番の典型は従業員。取引先の人々もその会社が潰れると困る。

ガバナンスの目的

最近になってようやくコーポレートガバナンス・コードでガバナンスの目的がいわれるようになったが、長らくコーポレートガバナンスは不祥事をなくすということをメインに議論が展開されていた。

- ・不祥事をなくすためのガバナンスと良い経営を担保するためのガバナンスとがある
 - ・悪いことをなくしても企業は良くならない
 - ・つまらないルールをきっちり守るのはだれか
 - ・だからと言って果断な意思決定を推奨するのは正しいか。これも、有限責任の投資家のモラルハザードである
- 不祥事をなくしても会社は良くならない、会社を良

くするにはもっと良くするというをしないと良くならない。今コンプライアンス経営といわれているが、これは日本の会社を減らすのではないかと思う。つまらないルールをきっちり守るやつはどこかおかしい。

今のコーポレートガバナンス・コードでは今まで不正をなくすと言いつつ過ぎたから果断な意思決定を推奨するための制度がコーポレートガバナンスであるとしている。

金融庁と東京証券取引所が組んでやっていることはどこかおかしい。暫く前までは不祥事をなくすということをメインにしていたが、そんなことをやっても会社は良くならないという声がいっぱい人から上がってきた。今度は逆にコーポレートガバナンスの目的は企業に果断な意思決定を達成させる仕組みなのだと逆の方向に振る。果断な意思決定をし、大きなリスクテイキングすると取り返しのつかない事態に会社になってしまうが、全体としてのポートフォリオの価値が上がれば、それでいいのだというのが有限責任の投資家の考え方だ。これはモラルハザードだ。

こうした状況下において、日本の企業の現状は少し悪くなっているのではないか。（文責 金子 忍）

第534回研修見学会

2018年5月16日

横浜開港記念会館・横浜税関資料館・神奈川県庁～横浜開港の地の史跡を訪ねる

5月16日晴天、汗ばむ陽気の中、みなとみらい線日本大通り駅に総勢37名が参集した。幹事より本日の行程（横浜開港記念会館～横浜税関資料館～神奈川県庁～旧英国総領事館・日米和親条約締結の地～象の鼻埠頭）の説明があった後、横浜開港記念会館に向き出発。

今回訪れる神奈川県庁、横浜税関、横浜市開港記念会館はそれぞれ塔を持つ歴史的建造物であることから「横浜三塔」と称され、キング・クイーン・ジャックの愛称で呼ばれている。

最初に訪れた横浜開港記念会館（国指定重要文化財）では、4班に分かれボランティアガイドの説明を受けながら館内を見学。建物は明治42年の開港50周年を記念して計画され、大正6年に竣工。関東大震災では、外壁を残して屋根と内部を焼失したが、その後修理され復元、国の重要文化財に指定されている。時計塔は「ジャック」と呼ばれている。煉瓦造りの外観は歴史を感じさせ、館内には開港当時を描いたステンドグラスや咸臨丸の油彩画などが展示され往時が偲ばれた。

次に訪れたのは、横浜税関資料館。視聴覚室に案内され、税関業務についてのDVDを見た後、職員の方から説明があった。横浜税関の管轄地域は神奈川県、千葉県、茨城県、栃木県、福島県、宮城県の6県、広域に及ぶ。平成27年度に全国の税関が徴収した関税・消費税等は約8兆6千億円で国税収入全体の約14%を占めている。うち横浜税関は約1兆4千億円（全国

の16%）である。また、不正薬物の取り締まりでは、平成28年度、全国で892件、1649kgの摘発があり押収量は過去2番目を記録、横浜税関は448件、420kgであった。偽ブランドなど知的財産侵害物品の取り締まりでは、平成28年度、全国で約2万6千件、62万点数、うち横浜税関では4千7百件、4万5千点数の輸入差止があった。

展示室では、開港当時の絵図を見ながら、当時の横浜港および市街地についての説明を受けた。当時の横浜は神奈川港から見ると横に長い浜の寒村であったが、開港に当たり埋め立て整地され、港や市街地が形成されたとのこと。横浜税関は、1859年（安政6年）の開国と同時に、長崎、横浜、箱館（函館）の港に設けられた「運上所」が前身であり、運上所では、現在の税関業務や外交事務が取り扱われた。その後、明治5年（1872年）に名称を横浜税関と改めた。初代庁舎は明治6年に現在の県庁のある場所に建てられ、現在の庁舎は三代目で昭和9年（1934年）の竣工である。エキゾチックなドームは「クイーン」と呼ばれている。続いて、偽ブランド品が展示されたコーナーへ。本物と偽物が並んで展示してあるガラスケースを覗き込みながら参加者各々、本物と偽物の見分けを楽しんだが、偽物を見分けるのはなかなか難しかった。

次に訪れた神奈川県庁は、昭和3年に竣工、「キングの塔」の愛称で親しまれている。ライト様式と呼ばれる建築様式で、和洋折衷の風格ある建物。県内で最

初の国登録有形文化財。通常は屋上を公開、横浜の港を一望できるが、残念ながら、屋上は改修工事中で昇ることはできず、神奈川県庁の正面玄関前で記念撮影した。

前面の大通りは「日本大通り」と呼ばれ、慶応2年の豚屋火事と云われる大火を契機に外国人居留地と日本人街の境に防火道路として計画され、明治4年に造られた当時としては画期的な36m幅の道路である。

次に訪れたのは旧英国総領事館で現在の建物は昭和6年（1931年）に英国商務省が設計し、資材も全て英国より取り寄せて建築された。またこの地は日米和親条約締結の地であり、幕府はこの地に応接所を設け安政元年（1854年）2月から1か月間、日米代表が協議し日米和親条約を締結した。中庭にある玉楠の木は、ペリー来航の絵画の中にも描かれているが、その後、2度の大火で燃えたが再生、その生命力に感心した。

最後に訪れた象の鼻パークでは、気持ちの良い浜風を受けながら、明治初期からある「象の鼻埠頭」や貨物鉄道の引込線の転車台の遺構を見たり、赤レンガ倉庫、ランドマークタワー、ベイブリッジを眺めたりした後、日本大通り駅に戻り、散会した。その後、21名が中華街の懇親会場に向かった。懇親会は飲み放題、食べ放題で、健啖家も多く、和気あいあいの交流を深めることができた。

開港記念会館ではボランティアガイド4人のそれぞれの説明時間にかなり差が出たため、先行した班をだいたい待たせることになったり、神奈川県庁では工事のために屋上に昇れなかったり、下見を生かせぬ想定外のことがあったが、税関職員の方の温かみのあるお人柄や参加者の方々のご協力で、横浜開港の地（中華街も含めて）を楽しみながら巡ることができました。どうもありがとうございました。（窪田 隆）



第29回合同展開催

2018年5月13日～17日

5月13日（日）～17日（木）に、文京シビックセンターの1階ギャラリーにて、写友会・句遊会・画友会共催の「第29回合同展」が開催されました。出展は、写真22名・43点、写真・俳句の共作12名・22点、俳句10名・10点、絵画13名・28点、合計58名（のべ）・103点でした。来訪者は780名で、連休直後開催だった昨年5月の時より増えています。熱心に見てくださ

る方も多く、中には、29回と長期にわたり続いていることに感心され、「すごいですね」と声をかけてくださった方も何人いらっしゃいました。これからも出来るだけ続けていきたいと思っています。各会の活動をさらに盛り上げるためにもたくさんの方の入会をお待ちしております。

（合同展委員 中山 祐伸）

一般社団法人監査懇話会の第10回定時社員総会が、5月24日木曜日の午後1時15分から日比谷図書文化館コンベンションホールにて開催されました。出席者総数は86名でした。菅野会長が議長となり、開会を宣言。渡部監事による監査報告の後、菅野会長が2017年度の事業報告を行いました。まず概況として、日本経済は企業収益や雇用・所得環境の改善などから緩やかな回復基調で推移したものの、世界にも目を向けると円高や米国政権の保護主義政策に加え、朝鮮半島をめぐる南北、米中等関係諸国の今後の動向などに先行きの不透明感が多くみられること、国内の企業活動に目を向けると日本を代表する大手企業での相次ぐ会計不正や品質偽装など、ガバナンスの形骸化・無効化が指摘される事案が頻発していること、こうした環境変化の下で当会はこれまで以上に「監査品質」「監査技術」の向上を目指すとともに、日々活躍しておられる監査役等の皆様の「エネルギー補給と交流の場」としての役割を確実に担っていきたいとの説明がありました。また、会員数は本年3月末で189名と前年比で8名増となりましたが、この一年間取組んできた会友増加策については、具体的な成果が目に見える形で成果が表れるまでには時間が必要であり、今後も継続して進めていくこと、また現職会員の所属会社を調査した結果、当会には非上場会社や親会社を持つ会社の監査役等が極めて多いことから、これらの皆様の実務上のニーズにも配慮した運営を心掛けることが必要であるとの考えを示しました。

各部会の活動は前年度に引き続き総じて活発に展開されましたが、その中では監査部会で開講したセミナー・講座等の延べ参加者数が初めて2,500名を超えたこと、一昨年新たに始まった監査基礎講座は毎月

30名近い出席者があるなど活況を呈したこと、そして決算については当初計画を上回る当期利益295千円の黒字であったことが報告されました。その後、決議事項の審議に入り、貸借対照表、損益計算書、利益処分案はいずれも賛成多数により承認可決されました。

次に、2018年度事業計画及び損益計画承認の件について審議に入りました。本年度の主要な課題として、①新たな会員獲得のために、ホームページやネット広告等を活用してまず体験セミナーに誘導し、入会のメリットを実感していただくこと、②会友増加を実現するためには従来からの施策に加え、会員（現職監査役）からの退任時に会友として残っていただき仲間作りにも寄与できるよう、監査部会や一般部会、生涯学習部会等の諸活動を一層活性化させること、③さらに各部会の運営委員会や確認書委員会等に主体的・積極的に参加いただけるよう、活動内容のPRや声掛け等に注力し、コアメンバーの拡充を図っていくことなどの説明がありました。

会場の出席者からはホームページ上の運営方針について質問があった後、一括して審議に入り、賛成多数により承認可決されました。最後に理事、監事の選任議案についても審議があり、これらも承認可決され社員総会の閉会が宣せられました。

続いて新任理事・監事が紹介された後、直ちに招集された理事会で、会長に菅野重雄氏、副会長に木本洋一氏、金馬房雄氏、太田剛氏が選出されたことが報告され、新副会長2名の挨拶があつて午後2時過ぎにすべてが終了しました。

（太田 剛）

新任理事ご挨拶

理事就任にあたって



石北 俊彦

このたび、理事に選任され、経理担当、会計基礎講座委員長を拝命いたしました。

私は、2008年3月に応用地質㈱の常勤監査役に就任し、監査懇話会には前任者からの引き継ぎにより入会しました。その後、当会で勉強をさせていただきながら、「監査役職務確認書」の作成、2011年からは「企業集団内部統制に関する監査役職務確認書」の作成を目的に、検討委員会の委員長として参画させていただきました。直近の活動としては、経

理補佐、会計基礎講座の税務会計講座の講師、監査実務研究会委員を務めております。

昨今では、残念ながら日本を代表する大手企業での相次ぐ会計不正や品質偽装などのガバナンスの形骸化・無効化が指摘される事態が頻発しています。監査役活躍が望まれるところです。これからも微力ですが会の発展に尽くしたいと思いますので、皆様のご指導・ご協力のほど宜しくお願い申し上げます。

生涯学習部会コーナー



句遊会

五月詠草

兼題…柿若葉、籐椅子、当季雑詠

柿若葉強き生命を知らせをり

石原 克己

鮎飯の香りゆたかや柿若葉

生江沢五風

隣家にもまた一本の柿若葉

城戸崎雅崇

浅間山煙の中の柿若葉

六川 里風

朽ちし塀遮るやうに柿若葉

安井 正浩

籐椅子に身を委ねけり思ひ切り

清家 静楓

籐椅子や茶柱傾ぎ廻りをり

佐藤 政百

籐椅子や下着姿の父想ふ

大仲 正敏

籐椅子の父逝きて早や半世紀

森 邦彦

愛猫が廻る籐椅子独り占め

川田 勝美

大見得の声をかけたし牡丹咲く

中山 知祐

ひた逃げて怒りのこせり蜥蜴の尾

宮川 至剛

すりこ木のような菌茎で初鰹

眞田 宗興

画友会

「視線」

パステル20号

城戸崎 雅崇



画友会に入ると同時にパステル画を始めて、もう20年ほどに。並行して「顔学会」などに入会し「美人」を研究課題としたこともあり、描くのは人物画が中心です。油彩よりも手軽で、水彩よりも自由度が大きいパステル画。今後は一段と大きい絵にも挑戦したいと思っています。

事務局通信



◆行事報告

第153回理事会

5月24日(木)16:00～17:00 日比谷図書文化館
会報委員会
編集

5月11日(金)10:00～12:00 事務局
校正

5月22日(火)9:30～12:00 事務局
広報委員会

5月9日(水)14:00～17:00 文京区民センター
第10回定時社員総会

5月24日(木)13:15～13:56 日比谷図書文化館

◇一般部会

第543回研修見学会

5月16日(水)13:45～17:15
横浜市開港記念会館・横浜税関資料館・神奈川県庁
～横浜開港の地の史跡を訪ねる

第748回講演会

5月24日(木)14:30～16:00 日比谷図書文化館
講師 アジア調査会会長 五百旗頭真氏
演題 激動の世界と日本

◇監査部会

第216回監査実務研究会

5月29日(火)14:00～17:00 文京区民センター
問題提起者 (株)ベルテックス常勤監査役 小林正一氏
コーディネータ 元(株)トライアイズ常勤監査役 古川孝宏氏
テーマ 働き方改革と監査役の実務

第67回監査技術ゼミ

5月10日(木)14:30～17:00 文京シビックセンター
講師 法令改正検討委員会委員長 板垣隆夫氏
テーマ 「会社法制見直し中間試案」及び「CGコード改訂案&ガイドライン案」に関する当会の意見(パブコメ)

出席者

第68回監査技術ゼミ

5月15日(火)14:30～17:00 文京区民センター
講師 企業集団内部統制確認書委員会 太田 剛氏
テーマ 企業集団内部統制に関する最近の状況
～親会社取締役の子会社監督責任と監査役の視点～

監査等委員(会)職務確認書委員会

5月31日(木)9:30～12:00 文京シビックセンター

◇生涯学習部会

写友会 例会

5月11日(金)13:30～17:00 文京区民センター

画友会 合同展講評

5月13日(日)14:00～15:00 ギャラリー・シビック

句遊会 例会

5月2日(水)14:00～16:00 菱友会会議室

楽友会 例会

5月31日(木)14:00～17:00 浅草教会

棋友会 例会

5月22日(火)13:00～17:00 東京六甲クラブ

第29回 合同展

5月13日(日)～17日(木) 文京シビックセンター 来場者780

◇同好会

声友会

5月8日(火)13:00～16:00 (銀座)505

エッセイクラブ

5月15日(火)13:00～16:30 菱友会会議室

楽器演奏同好会

5月27日(日)14:00～17:00 横浜練習会場

江戸文化研究会

5月19日(土)14:30～17:00 文京区民センター

◆会員・会友異動

(新入会員)

○加藤丈始 三井ホームエスレート(株)常勤監査役
紹介:森川 満氏

会 員	会 友	計
186	141	327

2018.5月末現在

編集後記

☆世界が注目した6・12米朝首脳会談。「完全な非核化」は今後の長い交渉を待つことになった。しかも期限は区切ってはいない。「体制保証」の言葉を明記させた北朝鮮に比べ、米側の果実は劣るように見える。かつて繰り返した合意の破棄とならぬように祈るのみ、か。☆五百旗頭真アジア調査会長の講演では、冷戦後の世界を俯瞰し、長い時間軸の中で今の日本が置かれている状況、今後のとるべき道を話された。☆監査セミナーは4月に2回開催され、今号では後半の加護野神戸大名誉教授の講演を掲載した。監査委員会より従来の監査役会の方が機能するとし、大手電機メーカーのT社の不祥事は監査委員会の限界の認知が遅れたことによる等熱弁を振るわれた。☆研修見学会は我が国近代化の窓口となった横浜開港の地を訪ねた。日米和親条約締結の地には往時を見つめた玉楠が3代目となって残っており、感慨を呼んだ。(清水 光雄)