

會 報

第603号

2018年12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>

第312回監査セミナー

2018年10月4日

演 題：オーナー系企業における監査役等の在り方 ～私見（代替的経営機関説）の立場から～
講 師：九州大学名誉教授・弁護士 西山 芳喜氏

1. はじめに

- ・明治32年に制定されたわが国の商法では、監査役制度は本来、オーナー系企業を想定していたと考えられる。
- ・監査役等は、会計監査のための機関ではなく経営を監査する機関であり、その実質は代替的経営機関なのである。取締役と監査役とは、右手と左手のように対として連係する仕組みであるから、監査役等は経営者としての資質と覚悟をもって職務に臨むべきであり、その判断基準は大局的に見て会社の利益に合致しているかどうか、ということである。
- ・監査役等は、人を育て生かす日本型企業システムの要に位置づけられる。
- ・代替的とは、（代表）取締役と敵対するものではなく補完的なもので、取締役の経営施策を尊重しつつ提言を行うということである。
- ・取締役が市場本位（収益向上）にならざるを得ないのに対し、監査役等は会社本位（生産性向上）の立場にあるので、代替的視点をもって意見を述べる。即ち、目先の収益ではなく、人（役職員）の育成を重視するというのである。

2. 監査役等の監査とは

- ・昭和49年の商法改正で「監査役は監査機関である」という認識が一般化されたが、大企業においては大量の取締役に対して監査役一人では拮抗できるものではないとの懸念から、学説上の多数説は適

法性監査限定説となっている。これは、監査の力点を示す安定感から支持されているが、監査とは何かについての説明がないために、これでは「適法性監査⇒慎重⇒無為無策」という負のスパイラルに陥ることになってしまう。適法性の観念は何かといえば「適法性監査報告」のことなのである。

- ・監査役等の職務権限の内容と範囲が極めて大きいことを理解すれば、自ずと「自覚⇒使命感⇒行動」という正のスパイラルになるはずである。
- ・監査役等の本務は、監査ではなく経営の是正である。
- ・ここで公認会計士監査との混同を説明したい。理論上、監査とは会計記録を照合し財務諸表の適否について意見表明を目的とする行為であるが、これは会計士が行うことである。監査理論上の監査には是正という要素がない。監査役等の監査は、監査理論上の監査とは次元が異なるものであるから、監査理論上の用語（監査品質・監査基準等）を流用するべきではない。
- ・監査役等の監査報告の実質は「監査役等の活動報告書」である。そもそも、会計の資格を持たない無資格者による会計監査報告が国際的に通用するものではない。
- ・監査役等の監査とは、取締役等の職務執行への精励を促し、取締役と取締役会の活性化を図ることであり、会社の経営活動の側面を担うものである。
- ・その眼目は、経営を監視し是正を目的とする行為である。監視とは、

不正を発見することが目的ではなく、是正とは、誤りを正すのが目的ではなく、事前の予防・抑制的措置なのである。監査権の行使（是正）は、裁量が許されるのが原則で、経営者としての視点で行動し、大局的に会社の利益に合致するかどうかという経営判断から行うべきことである。日本監査役協会の「監査基準等」は活動の指導書として有効に用いれば良い。

- ・監査役等の職務は、業務監査よりも広く経営全般を対象とする経営監査である。

3. 監査役等の代替的経営機関性とは

- ・明治32年に制定されたわが国の商法の監査役制度は、本来、オーナー系企業を想定したものであり、商法に伴い創設された株式会社では、取締役と監査役の連係と協働を図ることが制度の趣旨であった。財閥系の大会社では、通例、取締役6人、監査役4人というような重役会を構成していたが、全員が独任制であり、活発な議論が行われていたと言われている。
- ・「代替性」とは、予備的・補助的な意味合いではなく、敵対的でもない。当然、業務執行機関が2つあるという二元的なことではない。独立的・補完的な意味であり、同質性・協働性という面をもつとともに、場合によっては、主役に代わるといえることである。これは、固有の会社代表権を有していることからわかる（ツートップ性）。
- ・「経営機関性」とは、制限のない

質問・意見申し述べを通じて、経営判断の形成に参画することを行う。この場合、取締役会の議決権の有無は重要な要素ではなく、むしろ決定についての連帯責任を負う。



(1) 構造面＝最上位の是正者として

- ・監査役等は取締役(ないし執行役)の職務の執行を是正すべき機関であるから、経営者としての資質・覚悟が必要不可欠なのである。監査役等は固有の調査権と是正権を有しているのに対し、取締役にはそれはない。監査役等は固有の調査権・是正権を持たない非業務執行役員という観念には含まれない。また、監査役等は第三者機関でもない。
- ・取締役会は監査役等への開催通知なしには開催できないのであり、監査役等は取締役を督促し取締役会の活性化に努める必要がある。

(2) 機能面＝取締役との協働による会社経営

- ・監査役等と取締役との関係は、右手と左手のような連係を取り、相互不可欠のものとして認識し、コミュニケーション・情報の共有が重要で、特に社長の信頼を得るとともに、自身の活動の有用性への理解を求める努力は大切である。対話による調査(役職員の立場の尊重)、説得による是正(役職員

との協働)という現実的な手法こそ協働の理念を実現できる。

(3) 代替的経営観の必要性

[取締役⇔監査役等]

- ・市場本位⇔会社本位
- ・株主・投資家重視⇔人材育成・社会貢献
- ・業績第一⇔安定第一
- ・収益性の向上⇔生産性の向上
- ・企業価値の向上(株主利益の最大化)⇔企業の価値の向上(人的・物的資源の価値の最大化)など二次元的な視点がある。
- ・監査役等の意見表明は、変革への警鐘ともなる。冷静な判断のための議論の選択肢を提供する。
- ・会社本位の姿勢、企業の価値の向上、共存共栄、社会貢献を当然の経営理念とすることが、日本的経営観であり近江商人の精神たる「三方よし」の要諦である。
- ・人を生かし、社員が成長することが、日本的企業の仕組みとしてあるべき姿である。
- ・業務執行者に自律性を発揮させる仕組みがあることが大切である。監査役等はいくつかの経営になっているかどうかを監視し、是正する。課長職の意見・活動を重視する課長中心主義という日本型企業システムにあって、監査役等がその擁護の要となるべきである。

(4) 監査役等の代替的経営観

- ・監査役等は従業員意識を脱却し、経営者としての自覚を持ち、そこでは会社の大小・親会社子会社かを問わず、企業の理念・アイデンティティを尊重し、会社を守る意識を持つ。
- ・取締役との協働と均衡(チェックアンドバランス)は「和」と矛盾するものではない。「和して同ぜず」の精神で対応することである。

- ・事業の発展、業績の向上のペースは、役職員の育成にあることを重視する。

4. オーナー系企業における監査役等の立ち位置

- ・オーナーとは支配株主を言うが、①オーナー自身が代表取締役の場合と②代表取締役等ではない場合がある。
- ・いずれの場合でも、監査役等は会社本位主義であるから、オーナーの個人的な利益を優先させてはならない。会社の信用・業績の向上に必要なことを考えて、調査活動＝役員・従業員との対話(筋道を通す)、是正活動＝人事権・指揮命令権はないので、情理を尽くし、あくまで説得して是正を行う。
- ・監査役等は「人」に最大の関心を持つこと。人を守る(安全・健康)、育てる(教育・研修)、活かす(自主性・やる気)、尊重する(役職員への感謝の心)。
- ①オーナーが代表取締役の場合は、他の取締役との協働に努め、必要ならば共にオーナーを説得する。
- ②オーナーが代表取締役等ではない場合は、より経営者としての自覚が必要で、企業・経営理念を遵守しつつ、判断・活動の独自の基本的指針を持つ。即ちこれが代替的経営観ということである。監査役等が本来の役割を果たすことで全うな企業となるのである。
- ・結論としては、日本型企業システムは「人を活かすことで成り立つ」のであり、監査役等はその要を担うという気概を忘れてはならない。経営監査の有用性を実証していただきたい、というのが私の願いである。

(文責 岩本 泰志)

第752回講演会

2018年10月2日

演 題：カビ型不正と企業のコンプライアンス
講 師：弁護士 郷原 信郎氏

本日は、最近発生している企業不祥事に触れながら、組織・企業にとってコンプライアンスとは何なのか、皆さんと一緒に考えていきたい。

《組織が社会の要請に応えることがコンプライアンス》

私はかねてからコンプライアンスとは法令遵守ではなく、組織が社会

の要請に応えること、と言ってきた。なぜ、コンプライアンスを法令遵守ととらえてはいけないのか、2つ理由がある。1つは法令だけを見

ていてはいけないこと。法令は万能ではない。日本の社会ではアメリカと違って、司法・法律はそんなに大きなウエートを占めず、様々な手法、機能で問題が解決されてきた。法令はしばしば社会・経済の実態と乖離し、そちらばかり見ているとかえって弊害が生じる。もう1つは「遵守」の問題。この言葉が出ると「つべこべ言わずに守れ」となって、なぜ守らなければいけないのか、それをめぐって議論することも考えることもやめてしまう。「遵守」という言葉がもたらす思考停止作用だ。この言葉の弊害は法令だけにとどまらず、他に世の中で守るべきとされている規範、規則、倫理等様々なものをもかく守ればいいたろうとなり、組織に大きな害悪をもたらす。これら2つの意味で「法令遵守」からは脱却しないといけない。

組織は社会の要請に応えることで、その存在と活動を認められている。社会の要請に応えるのは当たり前のことだが、実際には難しい。2つの要因がある。1つは組織は大勢の、様々な考え方、個性を持った人の集まりで、全体でまとまって社会の要請に応えることは元々容易ではない。一部の人間が社会の要請に反して行動することを完全に防止するのは難しい。もう1つは「社会の要請」を把握することの困難性もある。現在のように世の中がますます複雑化していく中で、社会の要請を的確にとらえるのは難しくなっている。だから常日頃から努力して取り組んでいかないとけない。それが組織が社会の要請に応える、という意味のコンプライアンス。

しかし、困難なことだからそこには失敗が起き、不祥事とされ社会から批判、非難を受ける。ここにも2つの要因がある。1つは組織の側の要因。過去には社会の要請に応えられていたのが、組織が変質～トップの交代、企業合併～して要請に応えられなくなる。それ以上に重要なのは社会の変化。社会が変わり、環境が変わると、社会の要請も変化する。環境変化に適応して組織も変わらなければならない。しかし、組織にとって「変わる」ことは容易ではない。環境変化によって出てきた新

たな社会の要請に応えられず起きる不祥事、最近の大企業の不祥事は大部分この要因で起きている。



《企業を取り巻く社会的要請を塊ごとにとらえる》

企業と社会は社会的要請でつながっている。様々な社会の要請に取り囲まれて企業は存在、活動している。そうした環境を漠然と認識するだけでは何も生まれず、必要なのは具体的に環境変化を認識、把握することだ。そのためには社会の要請を色んな塊ととらえ、塊ごとに変化をつかんでいかなければいけない。

塊の中心は「需要」。社会の要請の重要なものは大部分需要に反映される。需要を通して社会の要請に応じていくことで企業は成長し、生き残っていく。それがマーケットメカニズム。需要を生み出す事業は企業活動にとって当然過ぎてこれまでコンプライアンスを語る言葉の中に「需要」はあまり登場しなかった。しかし、社会の要請に応えることがコンプライアンス、と考えると、需要がまず中心となり、その周りに重要な社会的要請～情報、競争、自然保護、安全環境、金融、労働～等が存在する。需要に反映されない他の多くの社会的要請を需要とどうバランス良く対処していくか、が肝要だ。需要以外の社会的要請は儲けとはならず逆にコストがかかる。応えない企業も出てくる。そうした企業には法令でペナルティを課すが、先ほど触れたように法令は万能ではない。法令に義務付けられていない社会的要請も多くあり、どんどん新しく生まれてくる。これに反した場合、企業は社会的批判を受け、信用も落ちる。

需要に反映されない社会的要請を

見ていく。まずは「競争」「情報」「競争」に関する社会的要請は同じような企業活動をする者同士は意思連絡してはならない、他企業を市場から排除してはならない等、ベースに独禁法等があり義務付けている。「情報」は今や企業活動にとって不可欠。情報の収集、蓄積、活用について社会は様々な要請をし、そのレベルはどんどん高まっている。ベースになるのは個人情報保護、プライバシーの保護で、個人情報保護法等で定められている。この2つの塊は、事業者側に生じる社会的要請であるのに対し、「自然保護」「安全」は社会の側が重視する社会的要請だ。「自然保護」は地球環境を守り大気、水を汚染しないなど人間が存立していくうえで基本であり、重要なもの。これに反する、規制を上回る排ガス、廃水垂れ流しなどは厳しい社会的批判を受ける。「安全」は企業活動をする中で人間の生命、身体を脅かすことはしてはならないという強い社会的要請だ。これに関しては事業ごとに様々な法令で厳しく義務付けられている。

「金融環境」「労働環境」は企業にとって金と人の問題。「金融」は企業の資金調達に関し、企業情報のタイムリーなディスクロズが求められ、公正さを保つためインサイダー取引の禁止などがある。「労働」は昔は単純で賃金を支払い、長時間労働をさせない事だったが、価値観の変化によって社会的要請のレベルがどんどん上がり、パワハラ、セクハラの防止や女性の活用、労働時間の短縮など政府の「働き方改革」にまでつながった。これまで上げた以外にも各企業ごとに別の社会的要請の塊があるだろうし、それらの変化に適応していかないとけない。

《バブル経済の崩壊、次いで情報重視、2つの環境変化》

戦後日本の経済を振り返ってみると、巨大地震のように発生後も余震が続いたものとして、バブル経済の崩壊があり、企業・組織を巡る大きな環境変化をもたらした。それ以前の日本社会は基本的に右肩上がりの経済で、それにマッチしたシステムが出来上がっていた。企業同士の問

題でもファジーな解決方法を取り、
ぎすぎすした関係でもなかった。経
済の果実をどう配分するか、に重点
があった。バブル経済の崩壊で、そ
れによって生じた膨大な損失の負担
が問題になり、経済はデフレに向か
い、わずかな経済成長の果実を取り
合うようになった。こうした急激な
変化で1990年代、適応できなかった企業
が様々な不祥事を起こし、官
公庁にまで飛び火した。その後、
2000年頃を境にネット社会の出現
という2つ目の大きな環境変化が
あった。情報の質、出し方、それへ
の評価などが大きく変わった。同時
に大きな組織に対する世の中の人々
の見方も変わった。以前は大企業や
官公庁に対しては信頼感があり、生
活に実害を及ぼすような問題を起こ
してもそれぞれ始末するだろう、と
見ていた。ところがバブル崩壊によ
る環境の変化や90年代の不祥事の
続発を通して、彼らは本当に信用で
きるのか、と疑問を持つようになって
きた。問題が発生した時には、話
すだけではだめで、記録や情報を提
示して説明しないと信じてもらえな
いようになった。実害や危険があろ
うがなかろうが、企業が正しい情報
を提示しなかったり、情報に不正を
加えたりすると、それだけでバッシ
ングされるようになった。不祥事に
関して、コンプライアンスという言
葉が日本社会に浸透してきた時期と
も重なる。これと同時に2000年ご
ろから頻繁に出てくるようになった
言葉は「偽装」「隠ぺい」「改ざん」「ね
つ造」。この4つの言葉に共通する
のはすべて組織の活動に関する情報
を巡る不正。これがあるとそれが実
害を生じさせるか、その危険がある
かないかに関わらず、そのこと自体
が厳しく批判されるようになった。
いまも続き、深刻化する一方だ。

何らかの判定が下されるとそれだ
けで全てが終わってしまう。法令違
反、「偽装」「隠ぺい」「改ざん」「ね
つ造」とレッテルが張られ、問題の
本質を考えないようにしてしまう。
水戸黄門のドラマにたとえると
かつては印籠が出てくるのはドラマ
終了間際の20時45分だったのが、
最近では冒頭の20時05分に出てく
る。一体何が起きて何が悪かったか、

の説明もないまま、判定だけが下さ
れ、皆印籠にひれ伏す。これが日本
の現状だ。

《ムシ型とカビ型、2つの不正》

企業で発生する問題に対処するた
めには、印籠が出て終わりになる発
想では到底解決できない。

問題を本質的に見るためには、コ
ンプライアンス問題にムシ型不正と
カビ型不正の2つの要素がある事を
認識していただきたい。ムシ型は個
人的利益が目的で、単発的に起き、
個人に厳しいペナルティを課す対処
で済む。これに対し、カビ型は時間
的・人的に組織に広がっているのが
特徴だ。組織の利益が目的で行われ
ており、ポストに随伴しているので
継続的・恒常的に行われる。背景に
は何らかの構造的要因があり、原因
となっている構造的要因を突き止め
解消する必要がある。最近、大企業
で起きている不祥事は概ねこのタイ
プ。カビ型は恐ろしい。非常に発見
しづらく当事者でなかなか解決でき
ない。深く潜在して対処方法が非常
に難しいところに特徴がある。

《カビ型不正の実例》

○ステンレス鋼管データねつ造問題

2008年頃、発覚した。ステンレ
ス鋼管の安全性検査はJIS規格で全
鋼管の水圧試験が義務付けられてい
た。しかし、溶接技術の進歩で水圧
試験の意義が希薄化し、試験は行わ
れなくなった。それなのに、JIS規
格があるため適当に数値だけは書き
こんでいた。04年には法令と実態
の乖離を解消する措置として、需要
先の意向があれば、ごく一部の抜き
取り検査でも可、とされた。しかし、
状況は全然変わらず全ての企業で全
鋼管のデータねつ造が続いた。なぜ
か。私の推測だが仮に04年の措置
に従うと、水圧試験を行わなければ
ならず設備・人員の増強が必要とな
る。コストがかかる。その説明のた
め水圧試験の未実施を明らかにしな
ければならず、担当部署としてでき
ることではない。これまで通りデー
タをねつ造し続けた。このように、
それまでやってきたことを表に出せ
ずこの問題は潜在化してきた。カビ
型の厄介な構図だ。

○化血研の第三者委報告書における 本質的指摘

2015年に発覚した不正。化血研
は1974年ごろから血液製剤の製造
にあたって、添加剤の量の変更や加
熱方法の変更を行い、国の承諾書と
異なる製造方法を変更承認を取らな
いまま行ってきた。背景には環境変
化があり、担当の厚労省に変更承認
手続きを取り時間をかけることによ
り、欠品を出すよりも効率よく早く
消費者の下へ製品を届けることを優
先した。法令違反の発覚を避けるた
めに製造記録を実際のものとは査察
用に分けるなど組織的な隠ぺい工作
を続けてきた。厚労省への内部告発で
発覚し、化血研は存在そのものを否
定されるほどにたたかれた。第三者
委報告書は「先人達の違法行為に呪
縛されて、自らも違法行為を行うと
いう悪循環に陥っていた」と指摘し
た。化血研は許されざる組織と一般
には受け取られたが、実はその場に
立たされたら誰もが同じことをした
のではないかと思わされる事例だ。

○杭打ちデータ改ざん問題

カビ型を間違ってムシ型と説明す
ると大変なことになる。その典型が
2015年に横浜市の傾きマンション
問題に関連して発覚した杭打ちデー
タ改ざん問題。杭打ちは大規模な建
物の基礎を固める大事な工事。それ
に関してデータを改ざんなんてとん
でもないと思われて世の中の人と思っ
た。そう思われた大きな原因はこの問題が
表面化した時に、建設会社が最初
に行った記者会見で改ざんを行った現
場の代理人を「ルーズな人」と表現
し、絶対にやってはいけない事をし
でかした人間という印象を与えたこ
とによる。しかし、実際はカビ型不
正で他の企業でもごくたまにはあ
るが、杭打ちデータの改ざんは行わ
れていたことが明らかになってく
る。データは記録紙に印刷するのだ
が、雨に濡れてしまったとか、きれ
いに印刷できないときには他の工事
のデータを持ってくることはかなり
以前から一部とはいえ行われてい
た。その根本にはこのデータの記録・
保存と杭打ち工事の安全性とあまり
関係がなかったことにある。しかし、
この問題は他の大規模マンション、

公共施設にも及び、データに改ざんがあれば使うことはできないと大混乱が生じた。かなり以前から業界にカビのようにはびこっていたものと分かれば、ここまで混乱することはなかったと思う。

○検査データ改ざん問題

昨年秋から神戸製鋼の検査データ改ざん問題に端を発し、素材メーカーで次々に品質検査のデータ改ざんが表面化していった。ほとんどの企業で第三者委や外部の弁護士らによる調査委が設けられ、調査結果が発表された。例外なく「何時から始まったか特定できない」「30～40年前から行われていた」と結論付け、これらは典型的なカビ型不正だったことが分かる。背景には何らかの構造的要因がある。素材メーカーや部品メーカーにいた方なら想像がつくだろうが、契約書の規格仕様書は実態とは少し離れた数字が書き込まれ、オーバースペックで契約するのはまあある話。取引先もメーカーが余裕を見て出した数字と認識し、製品がある程度、規格から外れていても良しとする暗黙の了解があった。しかし、現在のように記録、情報が極めて重視され、そこにあった数字から外れたものは改ざんにあたり、改ざんは絶対に許されないとすると、データ改ざんはほとんどない不祥事になってしまう。多くの企業が洗礼を受けたが、企業側が本当に言いたいのは「これでお客さんから不満は出ていない」ということ。実際上、この問題が発覚して取引が中止された話は聞かない。しかし、一度「偽装」「改ざん」「隠ぺい」「ねつ造」と判定されると黄門の印籠が出たと同じでひれ伏すしかない。世の中ベースでそうなってしまうと、責任ある立場の人が発言し、あまり実害のない「改ざん」でも、その批判はエスカレートしていく。その典型は一昨年、東レ子会社のデータ改ざんについて批判した世耕経産相の発言。この問題は取引先との間で安全性に問題なしとして解決済みで公表しないことになっていた。ところが、ネットに書き込みが行われ、株主からの問い合わせに備え、親会社の東レが記者会見を開き公表した。

神戸製鋼の問題に続いたことから、世耕経産相が公表時期の遅さなどを突く発言をして、批判は増幅した。今や検査データの数字は少しでも操作することは許さないぞ、という雰囲気だ。それが社会の要請に応えることになるかどうかは私は疑問に思うが、企業がその行為を社内で把握した時にはそうした世の中の見方を前提にして取り組まざるを得ない。企業として賢明なる対応が必要となるだろう。

○スルガ銀行の不祥事について、第三者委の指摘の問題点

スルガ銀行は地銀の老舗。1980年代から個人相手の不動産活用のパーソナル融資に特化。シェアハウスに関する融資で業績を上げ、時の金融庁長官が絶賛するまでになった。ところがこれらが行き詰まり、その解決のために債務関係資料、物件関係資料、売買関係資料等を偽装し、不正融資を行っていたことが年初から明らかになった。9月の第三者委の報告書では「営業社員に対して大きなプレッシャーをかけ」多くがブリンカー（遮眼帯）を付けたような、前しか見ない社員と化していたことを明らかにした。同委は問題の本質として本件の構図は創業家の問題に起因する特殊な状況を挙げたり、「営業社員が銀行のためでもなく、顧客、取引先のためでもなく、自己の刹那的な営業成績のために」これら不正に手を染めた、と指摘した。しかし、私はこの問題の本質は経営陣に「顧客本位の銀行営業」という視点が欠落していたところにあると考える。厳しい地銀の経営環境の中、収益不動産ローンは様々なリスクがあるためこの顧客本位が欠落すれば、どこでも起きうる問題ではないか。

《第三者委員会がもたらす社会的弊害》

私は第三者委員会の本を書き、数多く委員長も務めた。第三者委は一言で言えば企業・組織の不祥事が発覚、表面化した時点で、その企業の調査では信頼してもらえない時に、企業に代わって中立的独立的な委員会を作り、原因を分析し再発防

止策を提言するものだ。メリットは当該企業の信頼が失われている時に説明責任を果たし、皆に信じてもらうことができる点。デメリットは当該企業は社会的要請に応え得ず不祥事が起きた、と認めることになる点。第三者委の結論は公表され、場合によってはさらに社会から厳しい批判にさらされる事もある。一方、不祥事の調査は第三者委方式に限らない。企業の内部調査や監査役の調査権限を活用する手法もある。私がIHIの監査役だった時に、会社と相談して監査役の下に弁護士らを入れての調査をし、その結果を取締役会に報告することを何度か行なった。これであれば、重大でない問題の時は調査結果を内部に留めることができる。まずは第三者委を設置するような問題かどうかを見極める必要がある。最近第三者委が内部抗争に使われる事もある。第三者委は不祥事対応には有効な手段ではあるが、それを活用すべき事例なのかどうかは慎重に見ていかないといけない。また設置の時に委員、委員長の人選も重要。最近は大企業の場合、顧問の大手法律事務所が取り仕切ることが多い。大手事務所にとってこの第三者委は大ビジネスになっており、言い値で執り行われる。調査手法はヒアリングや資料分析が主体だが、アンケートやデータ・フォレンジックで済ますケースも出ている。日弁連の第三者委ガイドラインでは、調査費用はタイム・チャージ方式による、となっているが、これでは費用が膨大になることもある。通常、顧問の事務所と企業との間では支払う費用について信頼関係があるが、第三者委は独立・中立機関だから依頼企業との間に信頼関係は存在しない。第三者委の費用は客観的に評価する必要がある。また、第三者委の結論が出るとそれが聖域になってしまってお口を出せないというのも好ましい事ではない。第三者委の評価や事実認識には間違っている事もあり得る。企業としてはきっちり見て質すべきところは質す必要がある。

本日はご清聴ありがとうございます。

（文責 清水 光雄）

森永乳業㈱東京多摩工場

初秋の10月3日、天候にも恵まれ、東京多摩都市モノレール「桜街道駅改札口」に集合。到着遅れの方が若干名いたが、森永乳業㈱東京多摩工場に開始時間の13時には総勢38名が参集した。

冒頭、工場見学スタッフ池山さんから見学時における注意事項及び地震等万が一の事態が生じた時の避難経路の案内。その後同社の環境に対する様々な取り組みについて説明があった。太陽光発電・コージェネレーションシステムの導入や3R(発生抑制・再使用・再生利用)によるCO₂削減活動等で、平成23年には東京都より「優良特定地球温暖化対策事業所」に認定された。また翌年はコージェネ大賞を受賞した。1ℓの牛乳パック6枚でトイレトーパー1ロールに再生できることなど。試食として同社アロエヨーグルトが出された。

同工場の敷地面積は14万平方メートル(東京ドーム3個分に相当)、市乳棟では「牛乳」「マウントレニア」「カフェラテ」「プレミル」を、ヨーグルト棟では「ビヒダス」「アロエ」「パルテノヨーグルト」を生産している。説明の途中「アロエは何处から調達」の質問に対し「タイから輸入している」とのこと。また、同じ敷地内にある大和工場では、乳幼児向け粉ミルク「はぐくみ」「チルミル」の他粉末クリームの「クリープ」を生産している旨の説明があり、牛乳・乳製品ができるまでの工程をVTRで視聴。

座学の後、2班に分かれて工場見学。貯蔵タンク内には牛5千頭分100トンの生乳、1ℓ牛乳パックに換算すると10万本に相当し、毎日飲んだとしても270年分の量。最初にクラリファイヤーという装置(毎分5400回転する高速遠心分離機)で目に見えない小さなゴミを取り除き、美味しい部分を抽出する。実際の装置内部の動きはアニメVTRで視聴。次にホモジナイザー(牛乳の中の大きな脂肪球を小さく揃える装置)を通過したら、殺菌機械装置

にて130℃で2秒間加熱、その後急速に5℃まで下げて原乳にする。また、生産現場に作業員はあまり見られず、装置の制御は全て中央コントロール室で行っている。同工場は24時間稼働で、600名が3交代で勤務している。

次に「マウントレニア」と「紙パック」「キャップ付紙パック」「テトラパック」飲料製造ラインに移動したが、当日は休止中だったため製造工程をVTRで視聴。コーヒー系飲料のコーヒー豆は同工場で焙煎している。宅配がメインのビン飲料製造ラインでは、ビンは出荷後1週間程度で回収され再利用されている。ビン自体も従前の260gから130gと軽量化、再利用回数も30回だったのが、現在は60回迄と改善されている。

最後の紙パック製造ラインは工事中のため、「おいしい牛乳」「あじわいいり」「カフェオレ」「リプトンティー」の製造工程をVTRで視聴。紙パックに印字されている賞味期限(ex.18.10.03 CO)の年月日の後のアルファベット二文字は製造工場を示している。ちなみに東京多摩工場製品は「CO」と印字されている。

見学会場に戻り、風味パネルマイスター体験をした。五味(塩味・酸味・甘味・苦味・旨み)の内、各味のどれか一つの味に調整したコップを参加者全員が試飲し、各人が五味の内どの味を感じたかを当てるクイズ形

式。結果、各々の味にそれぞれ感じた方がいて、全員不正解は免れたが、正解の酸味を感じたのは若干名だった。同社独自の認定資格である風味パネルマイスターの称号は、「五味+無味」を識別できる予選をクリアした方が、本選に進み、さらに「商品の風味変化」を識別できる方に与えられるが、合格率は1%位の狭き門とのこと。また、味覚を向上させる「味覚向上五カ条」①“おいしい”気持ちを共有する②味を見つける③調理方法を想像する④使われている材料や調味料を探る⑤食べ物の周辺情報を知る・楽しむ、の紹介もあった。

チーズ作り体験もした。温めた牛乳(80～90℃)100ccが入った紙コップに酢5ccを入れ、スプーンで5回ゆっくり混ぜ、しばらくすると固形分と水分に分離する。フィルターをかぶせた別の紙コップに移し水分を取り除くとチーズの完成。クラッカーに出来立てのチーズとジャムをのせて試食した。

同社の見学コースは対象年齢が幼稚園・保育園年長以上と非常に幅広い年齢層に対応しているため、非常に丁寧な説明であった。最後に同社創業100周年を記念して作られた「森永乳業学習帳」をお土産にいただき、14時20分頃見学コースを終了。同工場正門横の芝生で集合写真を撮影し、そこで自由散会した。

(杉山 通人)





句遊会

十月詠草

草津吟行

山峡の露天の風呂やななかまど

稲刈りも人手不足でままならず

草津には河原のお湯と初紅葉

湯畑の湯の香に酔ひて秋うらら

ななかまどの実ひろびろと露天の湯

露天風呂浴びて花豆ひとつ食む

政争のダムに槌音秋の谷

当季雑詠

台風や無口の人も動き出す

うす髪を合はせ鏡に見る秋ぞ

山頂湖空に浮かべる初紅葉

秋高し谷間の筏ゆつたりと

秋雨や団地に残る桑の葉に

薄明の櫓は高し野分あと

無花果をもぎりて汁にかぶれをり

安井 正浩

川田 勝美

森 邦彦

佐藤 政百

城戸崎雅崇

中山 知祐

石原 克己

六川 里風

清家 静楓

大仲 正敏

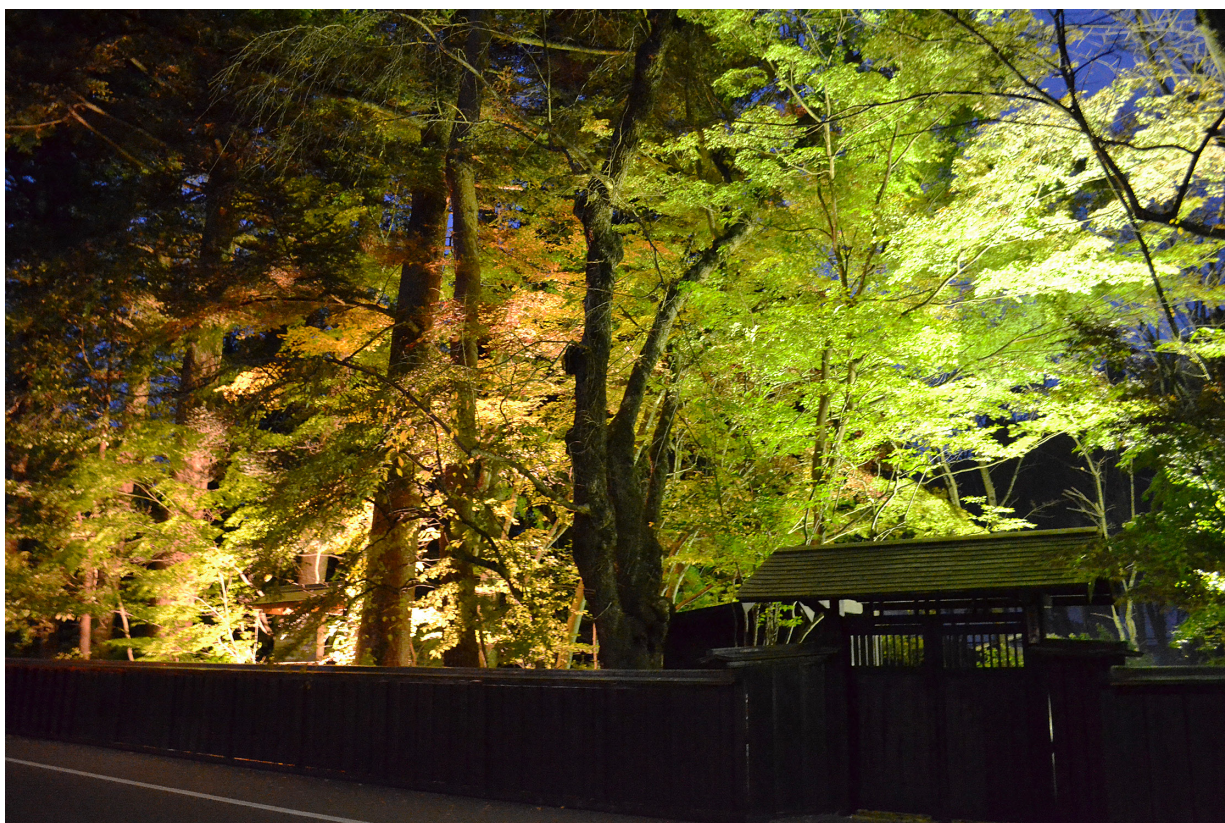
生江沢五風

眞田 宗興

宮川 至剛

小野 信

写友会



撮影場所：秋田角館

武家屋敷の紅葉 ライトアップー

住野 芳暉

事務局通信



◆行事報告

第157回理事会

10月16日(火)10:00~12:00 文京区民センター 14

会報委員会

編集

10月5日(金)10:00~12:00 事務局 6

校正

10月25日(木)10:00~12:00 事務局 6

広報委員会

10月10日(水)14:00~17:00 事務局 9

◇一般部会

第546回研修見学会

10月3日(水)13:00~14:30 森永乳業(株)東京多摩工場 38

第752回講演会

10月2日(火)14:00~16:00 日比谷図書文化館 122
(他定期: 1名、個別: 2名)

講師 弁護士 郷原信郎氏

演題 カビ型不正と企業のコンプライアンス

◇監査部会

第312回監査セミナー

10月4日(木)14:30~17:00 日比谷図書文化館 77
(他定期: 2名、個別: 1名、体験: 3名)

講師 九州大学名誉教授・弁護士 西山芳喜氏

テーマ オーナー系企業における監査役等の在り方

第4回監査基礎講座

10月23日(火)14:00~17:00 文京区民センター 34

講師 (株)システムインテグレート監査役 眞田宗興氏

テーマ 監査役事件簿

～監査役は事件にどう立ち向かったか～

第2回会計基礎講座

10月5日(金)14:00~17:00 文京区民センター 24

講師 公認会計士 藤原道夫氏

テーマ 少し難しい会計処理をサクッと手早く

第220回監査実務研究会

10月29日(月)14:00~17:00 文京シビックセンター 34

問題提起者 元トーセイ(株)常勤監査役 本田安弘氏

コーディネータ 元日本オキシラン(株)常勤監査役 板垣隆夫氏

テーマ 監査役の資質と心構えについて考える

～監査役の原点に立ち返って～

第71回スタンディグループ分科会

10月11日(木)14:30~17:00 文京シビックセンター 35

発表者

コーディネータ 東芝デジタルソリューションズ(株)監査役

吉田郁夫氏

リーダー 東芝メモリ(株)監査役 森田 功氏

三菱電機インフォメーションシステムズ(株)

常任監査役 檜原章二氏

(株)ワイヤ・アンド・ワイヤレス常勤監査役

椿山英樹氏

テーマ 企業風土と不祥事の関係性、ならびに企業

風土改革の実践事例

第72回監査技術ゼミ

10月24日(水)14:00~17:00 文京シビックセンター 27

講師 企業集団内部統制監査確認書委員会委員

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

10月9日(火)15:00~17:00 事務局 7

取締役職務執行確認書委員会

10月16日(火)14:00~17:00 事務局 7

監査役職務確認書委員会

10月18日(木)14:00~17:00 文京区民センター 5

◇生涯学習部会

写友会 撮影会

10月17日(水)~18日(木) 山中湖 15

画友会 写生会

10月7日(水) 雨天中止

句遊会 吟行

10月3日(水)~4日(木) 草津温泉 7

楽友会 例会

10月25日(木)14:00~17:00 浅草教会 22

棋友会 例会

10月23日(火)13:00~17:00 東京六甲クラブ 11

◇同好会

声友会

10月9日(火)13:00~16:00 (銀座)505 13

楽器演奏同好会

10月13日(土)14:00~17:00 横浜練習会場 8

江戸文化研究会

10月6日(土)12:00~17:00 品川〜お台場 30

◆会員・会友異動

(新入会員)

○伊東祐弘 東ソー(株) 常勤監査役

(新入会友)

○田實嘉宏 東ソー(株) 監査役会事務局長

(交替会員)

○秋山勝己 王子製紙(株) 常勤監査役／前任:宮本雅文氏

○前村幸司 横河電機(株) 常勤監査役／前任:中條孝一氏

(変更)

○小林正一 登録会社:(株)ベルテックス

→サイバートラスト(株) 常勤監査役

○向井俊夫 社名:新日鉄住金マテリアルズ(株)

→日鉄ケミカル&マテリアル(株) 常任監査役

○角谷洋一

社名:朝日火災海上保険(株)

→楽天損害保険(株) 常勤監査役

(退会会員)

○飯野健司 三井不動産(株) 常任監査役

○浅井裕史 三井不動産(株) 常任監査役

○西田守宏 日立コンシューマ・マーケティング(株) 常勤

監査役

○清杉睦雄 (株)横河ブリッジ 常勤監査役

○澤村 啓 日本海洋掘削(株) 常勤監査役

○阪本 滋 FWD富士生命保険(株) 常勤監査役

(退会会友)

○合田正彦 元日本エイアンドエル(株)

○磯田信一 元エム・ユー・トラスト総合管理(株)

○大久保浩司 元(株)ナンシン

○川島良雄 元三菱電機住環境システムズ(株)

○鎌田建次 元JFE環境ソリューションズ(株)

※9/13逝去されました ご冥福をお祈りします

○浅香幸雄 元日本電波工業(株)

※10/25逝去されました ご冥福をお祈りします

会 員	会 友	計
187	143	330

2018.10月末現在

編集後記

★今回の講演会では郷原弁護士から最近目立っているものとして、企業組織の在り方に起因する“カビ型不正”問題についてのお話がありました。★また監査セミナーでは西山名誉教授から“監査役の本務は経営の是正”とのお話もありました。★お二人とも、経営環境の変化が大きい中での監査役の役割に期待して応援していただいている様子がうかがえ、心強く感じました。★残念ながらその後も企業不祥事のニュースは続いています。会員の皆様はお二人のお話を是非監査にご活用ください。(中山 祐伸)