

會 報

第607号

2019年4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315回監査セミナー

2019年1月31日

演 題：監査役会と内部監査部門の役割と指揮・命令関係を規定化しよう
講 師：伊藤忠商事株式会社 理事 別府正之助氏

はじめに

監査役会と内部監査部門の二つの機関がお互いに弱点を補い合いながら、一緒に監視・監督機能を発揮しないと会社はうまく運営していけない。会社の中でお互いの役割を認識し、指揮・命令関係を条文にして、社長に納得してもらい、取締役会で決議する。そのうえでお互いがしっかり仕事をしていくということが今日の話の主旨である。

上場会社をベースに話をすることで、非上場会社や子会社の監査役は、その中から自分はどうすべきかを考えて欲しい。(注：レジュメ全文は当会のHPに掲載)

1. 日産の事件に思うこと

どんな企業風土なのか、どんな内部通報制度があるのか、特に監査役会は何をしてきたのか、内部監査部門は社内でおかしいという話を聞いてこなかったのか、と不思議に思う。

2. 残されているコーポレートガバナンス上の課題

(1)これまでのガバナンス体制改革

○複数社外取締役の導入⇒次の会社法改正で義務化される予定。

○監査役会への会計監査人の選任・解任権付与⇒監査報酬はまだ同意権のみ。

○監査等委員会の選択可⇒上場会社の約25%(905社)が導入。I S S(米国議決権行使助言会社)は監査等委員会設置会社については社外取締役が1/3以上を占めていないと社長の取締役再任議案に反対することを今年から実施するようだ。

○取締役会の実効性評価⇒一部上場会社の8割以上がcomplyとしている。監査役会の評価はまだ不十分。

(2)残されているガバナンスの課題

○社外取締役の機能発揮⇒今後のCGコード改革においていわれているトップの選任・解任に関する影響力を本当に行使できるのだろうか？

○監査役(会)の機能発揮⇒内部監査部門と会計監査人を束ねる仕組みが必要。

○内部監査部門の社内での位置づけ明確化⇒特に、監査役会との関係明確化が課題。

・社長の全面指揮下にある内部監査部門では、社長の好まない監査はできないのではないかと取締役会・監査役会への監査報告は、社長が選別しているのではないだろうか？

・監査役(会)は内部監査部門を指揮・指示できるのだろうか？

3. 2018年の振り返り(内部監査に言及した報告書を中心に)

2017年1月、日本監査役協会が初めて内部監査に関する報告書「監査役等と内部監査部門との連携について」を発表。これは同協会が初めて内部監査部門について正式に言及したレポートで高く評価したい。しかし、その後2年が経過したが、具体的な進展はまだ見えてこない。

2018年には、いろいろな機関が内部監査に言及した報告書を数多く発表した。

(1)2018年3月、日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」を発表

原則2の(解説)2-2で、監査機関として初めて内部監査部門を記載し、ガバナンスを話題にするときに登場すべき機関として正式に認めている。(詳細略)

(2)2018年6月、日本取引所「CGコード」の改定

①内部監査に関する条文は変更なし
○補充原則4-13 ③ 上場会社は、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。

「連携」とは何を意味するのか、何をすべきなのか、依然としてあいまいなままである。

②2018年6月の主な改定

○補充原則4-3 ② 取締役会は、CEOの選解任は、会社におけるもっとも重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべきである。

・英米のように社外取締役がほとんど、あるいは過半数であれば選解任に関与できるかもしれないが、現在のCGコードでは、複数の社外取締役としか言っていない。CGコードを作っている人たちにも英米のように過半数と打ち出すべきかどうかの迷いがある。日本の経営の良さやその長年の積み重ねへの配慮があるのだろう。

○原則4-11 …また監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。

・改定前の「適切な知見」が改定後は「十分な知見」となった。私見ではこの条文は必要ないと思っている。財務・会計の経験のない方でも、それ以外の仕事でひとかどの業績を上げた方が監査役になって



おられるのだから、基本的な財務・会計を学んでもらい、分からないことは会計監査人に聞いてもらえばよい。製造・開発・営業その他で活躍したバランス感覚のある監査役は、会計監査人の話を理解出来るはず。会社はそれぞれ会計監査人を起用しているのに、なぜ監査役にまで会計監査人や会計学者や元経理部長などをもって来る必要があるのか、はなはだ疑問である。

○原則 5-2 自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な考え方を示すとともに…

・資本コストは、それぞれの上場会社でしっかり把握しておく必要がある。

(3) 2018年1月、「監査役等と監査人との連携に関する共同研究報告」
2018年8月、「改正版会計監査人との連携に関する実務指針」

・日本監査役協会と日本公認会計士協会が協働して発表している。監査役は会計監査人としてしっかりコミュニケーションを取って、お互いに情報交換して、不正会計が起これないようにしようという趣旨の報告書。注目する点は注2と注3の二つ。

(注2)で、「統治責任者」(those charged with governance)という言葉が出てくる。日本でガバナンスに責任を負う者で会計監査人とコミュニケーションしなければならない者とは誰か？公認会計士協会は「我が国では、取締役会、監査役等がそれに該当するが、原則として、監査役等が…」としている。監査役等(監査役会、監査等委員会、監査委員会)以外の者が日本の取締役会統治責任者になりうるのだろうか。

(注3) 監査役が内部監査部門や

会計監査人を統括する意識というのは分かるが、「三様監査」という言葉が誤解を招き、監査役の仕事が矮小化していることが懸念される。世界に向かって、日本には3つの監査があるといっても誰も耳を傾けてくれない。世界には、会計監査と内部監査の2つしかない。監査役が監査をしてはならないと言っているわけではないが、会計監査人と内部監査部門に監査させてその成果を活用するのが、監査役の本来的な役割である。

(4) 2018年5月、経済同友会「社外取締役の機能強化」を発表

・この中で「監査の職務を行う会社法上の機関と内部監査部門との連携を担保することが必要であり、例えば、以下のような仕組みが考えられる」と述べ、内部監査部門の監査計画を監査役等が検証し助言すること、内部監査部門の監査結果を監査役等にも報告すること、等が記載されている。経済団体がここまで明言したのは初めてであり、心強い。

(5) 2018年10月、金融庁「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方(コンプライアンス・リスク管理基本方針)」を発表

・「(3)内部監査部門による検証」の項で、今までの内部監査は検査係のようであったが、これではいけないとしている。

4. 内部監査の最近のトピックス

(1) 内部監査部門の人数や業務内容の開示が増加(有報、CG報告書)

① 日産自動車(18年6月有価証券報告書)(内部監査および監査役監査)

・内部監査部署として、独立した組織であるグローバル内部監査機能(当社14人、グローバルで約90人)を設置している。監査は、その結果を関係役員と監査役に対して定期的に報告している。

② 新日鉄住金(18年12月CG報告書)(内部統制システムの運用体制)

・内部統制企画及び内部監査を担当する内部統制・監査部(専任13人、兼務20人)並びに各分野毎のリスク管理を担当する機能部門(約700人)を設置している。各部門・グループ会社における自律的内部

統制活動の企画・推進を担当するリスクマネジメント担当者(当社約150人)並びにリスクマネジメント責任者(グループ会社約550人)を配置している。

③ キヤノン(18年3月有報、18年4月CG報告書)(内部監査部門の状況)

・経営トップの方針に基づき、すべての業務について専門的な見地から監査を実施するべく、監査機能の強化を図り、現在の70人体制から増員を計画している。

(2) 日本内部監査協会の個人会員が年々増加

現在日本では、法人会員2,500、個人会員5,500人。法人会員を多数有しているのは世界で日本のみ。

(3) 20年経過してCIA合格者累計数は8,475人(2017年末現在)

公認内部監査人(Certified Internal Auditor)は世界共通の資格で、2019年では約9,000人になったと思われる。

(4) IIA(国際内部監査人協会)国際本部会長に初めて日本人(毛利直広氏)が就任(2018年5月～)

世界中で約18万人の会員を有するIIA(本部は米国フロリダ)の国際本部長に昨年、元AIG監査部長の毛利氏が日本人で初めて就任した。

(5) 内部評価(定期的自己評価)の実施と外部評価の受診が増加中

(6) 「国際基準」に準拠した内部監査の必要性が高まりつつある

5. 監査役会と内部監査部門の関係を明確化すべき理由

日本監査役協会の2017年報告書で「監査役と内部監査部門の連携が必要」と指摘しているが、なぜ必要なのかが一切記載されていなかった。理由は次のとおりと考えている。

(1) 社内各層からの疑問の声にこたえ、効率的な組織運営を行うため監査役がグループ内の組織を往査するのは、社長を監視・監督するための情報収集の一環であること、内部監査部門は社長直属の部下として、課題を発見し改善のための提言を社長に伝えるのが任務であることを、社内各層に明確に説明し納得を得る必要がある。

(2) 監査役等が内部監査部門をフルに活用するため

- ・監査役等は、絶対的に監査資源が不足。
 - ・監査役等だけでは、海外子会社を含むグループ全体の内部統制を検証できない。
 - ・内部監査部門に対して一定の範囲で指示できる公式な体制の確立が必要。「連携」とうたっているだけでは不十分。
- (3) 社外取締役・社外監査役へ監査結果を的確に伝達するため
- ・経営企画部や秘書部などを通じた経営陣側からの情報提供だけでは不十分。
 - ・社外役員に内部監査の結果を的確に伝える仕組みが必要。
- (4) 内部監査部門の認知度と品質の向上に監査役等の支援を得るため
- ・社長とガバナンス機関への2系統のレポーティングラインの確立。
 - ・内部監査部門への適切な人員配置とその活用について社長への助言。
 - ・内部監査人の教育・訓練（CIA資格の取得を促すなど）を支援。
 - ・監査品質の向上を促すための支援（国際基準に基づく監査手法の導入など）。
 - ・海外子会社内部監査人の指揮と協働体制の確立を支援。
 - ・内部監査部門を設置していない子会社監査役との協働体制確立。

6. 内部監査に関する世界標準の考え方

(1) 社長のためだけに設置される機能ではない

ニューヨーク証券取引所の上場規程では「上場会社は、リスク管理プロセスと内部統制システムの評価結果と意見を経営者と Audit Committee（監査委員会）に提供するための内部監査機能を維持しなければならない。」とされている。

一方、日本の取引所の上場規程には、内部監査機能を義務付ける条文はない。新規上場する場合には、取引所は内部監査機能について厳しく審査するが、上場後にその組織がなくなってもフォローはされていない。

(2) 社長とガバナンス機関への2系統の報告経路（Dual reporting line）確立

- ・内部監査部門は、社内組織上は、社長直属である。しか

し、ガバナンス機関（Board, Audit Committee, Supervisory Committee）に対しても Reporting line を有することで、社長からの独立性を確保することが必要とされている。

* reporting line とは、直属する、指揮・命令・指示を仰ぐ、復命する（命令されたことの経過や結果を報告する）関係のことであり、単なる伝達や連絡（communicate）ではない。

- ・ガバナンス機関が内部監査部門の活動を Oversight（監視・監督）する。
- ・監査機能上の指揮・命令は、内部監査に関する重要事項の範囲にとどまる。監査担当役員のような立場で、細部に至るまで（例えば、監査報告書の内容まで）口を出すことではない。なお、内部監査報告書の最終決定者は内部監査部門長である。社長や監査役などから修正・追記などを求められた場合でも修正せずに、いただいたコメントは次回以降に生かす。なぜなら、内部監査報告書は、監査対象部門との合意をベースに作成されているからである。

(3) Dual reporting lineの内容を内部監査規程及び監査委員会規程に明示

1) Model Internal Activity Charter (2017 IIA [内部監査人協会] からの「内部監査規程」の抜粋)

「Authority（内部監査人の権限）」の項：CAE（内部監査部門長）は監査機能上は Audit Committee（監査委員会）等に報告し、部門運営上は CEO に報告する。内部監査部門がその義務を果たすために、Audit Committee（監査委員会）等は下記のことをする。①内部監査規程を承認する、②リスクベース監査計画を承認する、③内部監査の予算と人員計画を承認する、④ CAE（内部監査部門長）からの監査結果報告をレビューする、⑤ CAE の選任・解任に関する決定を承認する、⑥ CAE の報酬を承認する、⑦監査制約の有無について経営陣や CAE に問い合わせをする。さらに、CAE は社外の取締役や監査委員などと、経営陣のいないところで無制限に直接アク

セスできるものとする。

2) Model Audit Committee Charter (2017 IIA からの「監査委員会規程」の抜粋)

「内部監査機能の Oversight（監視・監督）とその保証」の項：内部監査機能に関して合理的な保証をするために、監査委員会は以下に関して監視をする。①内部監査規程、監査資源、② CAE の選任・解任、評価、③内部監査方針、監査計画、④内部監査報告書、フォローアップ、⑤国際基準の順守、外部評価。

注：米国では、SEC ルールで、3年ごとに招集通知の添付資料として、監査委員会規程を開示する必要がある、具体的な監視活動の内容を述べる必要がある。

7. 日本における世界標準の考え方の導入

(1) Board の意味について関係機関の合意形成

- ・国際基準では内部監査部門を Oversight（監視・監督）する機関を Board/Audit Committee /Supervisory Committee としている。英米では、一般的に Audit Committee（監査委員会）を指す。
- ・日本では、監査等委員会及び監査委員会が Audit Committee に匹敵する機関であることに異論はあるまい。では取締役会と並列している監査役会をどのように見るべきか？
- ・日本のガバナンス機関は、取締役会と監査役会と一般的に言われている。しかし、多くの日本の会社では、独立社外取締役が過半数に満たず、業務執行の決定を行っている。このような取締役会を、真の意味のガバナンス機関と言えるのだろうか。監査役会設置会社のガバナンス機関（業務執行に携わらない機関）は監査役会であり、これを補完するのが独立社外取締役とみなすべきと考えている。
- ・以上より、日本においては、Supervisory Committee に匹敵する機関は監査役会（Audit and Supervisory Board）であり、内部監査部門の Dual reporting 先の一方と位置付けられるべき。
- ・監査役会が内部監査機能を Oversight することについて、関

係機関（日本監査役協会、監査懇話会、日本内部監査協会など）の合意形成が必須である。

(2)社長の同意取り付け

- ・世界標準の考え方について、社長の理解を得るのは、監査役（会）の仕事。世界の潮流やCGコードの目指している点を丁寧に説明すれば、社長には必ず趣旨を理解してもらえると確信している。
- ・社長の同意を得る前に、内部監査部門長の理解を得ておく。また、社外監査役・社外取締役の全面的な賛同を得ておくことも大事である。
- ・監査役会が関与する重要事項の範囲と関与の仕方を、社長と話し合い納得を得る。そのうえで、内部監査規程上、以下のように明文化することをお勧めしたい。なお、内部監査部門を監査役の補助使用人にする案は、社長とのラインが切れることになり、賛同できない。

①内部監査規程の改定～監査役会の承認事項

社長と監査役会が承認し、取締役会で決定する。

②リスクベースの年間監査計画～監査役会の承認事項

社長と監査役会が承認し、取締役会で決定する。

③予算と要員計画～監査役会への報告事項

内部監査部門長と意見交換したうえで、監査役会としての意見を社長と面談時などの場を通じて社長に伝える。

④監査結果の報告受領～監査役会への報告事項

個々の監査結果、年度末の総括報告、品質評価の結果報告などの報告を受けて、内部監査部門長と細部にわたり意見交換する。

⑤内部監査部門長の異動（選任・解任）～監査役会との協議事項

社長が立案し、監査役会に協議、意見を求める。

なお、内部監査部門長の交代時期、次の候補者、退任後の異動先について、日ごろから社長と監査役会が意見交換しておく。

⑥監査部門長の報酬～監査役会の関与は原則として不要

日本では内部登用が一般的であ

り、報酬について監査役会が関与する必要性は低い。

(3)基本規程の改定

- ・世界標準のモデル規程を参考にし、まず自社の内部監査規程を見直す。監査役会へ内部監査結果を報告する旨の条文が見当たらない会社が多い。
- ・次に、関連規定（監査役会規則、監査役監査基準、取締役会規程など）を改定する。監査役会規則に内部監査の結果報告を受ける旨が明示されていない会社が多い。（監査役会の内規である監査役監査基準に示しているだけでは不十分）
- ・しかし、個々の規定の改定は、実務上時間がかかり遅々として進まないことが危惧される。対応策として、個々の規定の上位規程を新設し、その中に新しいガバナンスの考え方を明記するのが実践的である。
- ・上位規程として「コーポレートガバナンス基本方針」を新設し、その中の内部監査の項に、社長と監査役会への2系統の報告経路や、監査役会が関与する内部監査に関する重要事項を明示する。なお、「内部統制システム基本方針」の名称では、上位規程であることが明確に認識されないことが懸念される。
- ・「コーポレートガバナンス基本方針」は社外役員の賛同を得て、取締役会で決議する。このような基本規程の新しいひな型作成を監査懇話会で取り上げていただけるとありがたい。

(4)基本方針の開示

世界標準の考え方を織り込んだ基本方針を社内に周知するとともに、アニュアルレポート、事業報告、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書、ホームページなどを通じて積極的に開示する。

8. 内部監査の充実に向けて求められる監査役（会）の支援

(1)社長への進言

- ・PDCA 経営に不可欠な機能、役に立つ機能であることを折に触れて伝える。
- ・カギは、内部監査部門長の人選。監査役会側からも、積極的に候補者を推薦する。

・適正人員（質と量）の配置。監査役会スタッフの増員よりも、内部監査部門の増員を優先。特に、海外子会社を監査できるスタッフの養成と配置が急務。

- ・社長と内部監査部門長の定期会合（毎月1回程度）。実際に監査に当たった責任者が社長へ直接報告する。内部監査責任者のモチベーションをアップする一番の方法。
- ・内部監査部門の社内認知度アップのために社長のサポート。役員会などの場で監査結果を報告させる。
- ・社長直属組織であることが一目でわかる組織図の開示。

(2)内部監査部門へのサポート

- ・経営に役立つ監査への期待を伝える。「検査係ではない」。
- ・J-SOX 作業偏重から、本来の内部監査業務へのシフト。
- ・拠点別・組織別監査に加え、テーマ監査への取り組みを促す。
- ・世界標準の監査手法と考え方の習得を促す。
- ・思い切った改善のための提言を求める。改善のための提言のフォローアップをサポートする。
- ・専門資格取得のための費用の会社補助を働きかける。
- ・毎年の内部評価の実施と、5年ごとの外部評価の受検を支援する。

9. グループ監査体制の責任者は本社の監査役会（内容略）

(1)グループ全体としての監査資源の棚卸（量と質の両面で）

(2)グループ監査体制の評価

(3)グループ監査体制と活動内容の開示内容の充実

10. 非上場会社・子会社の監査役の皆さんに

(1)内部監査部門がない場合、監査役はどうすべきか？

- ・監査役が内部監査部門の職域まで自力でやること。そのためにも、CIA（公認内部監査人）の資格に挑戦し、内部監査の業務を勉強すること。CIA 資格は海外でも評価されるし、再就職にも有効である。

(2)監査役には任期がある。自分の在任期間中に、会社に、あるいは後輩のために何をレガシーとして残すのかを考えて欲しい。

（文責 金馬 房雄）

演 題：朝鮮半島の今後 ～4つのシナリオ～

講 師：政策研究大学院大学教授 道下 徳成氏

北朝鮮の研究を続けて30年近くになるが、この国の将来を予言することはできないと実感している。先輩研究者がテレビで「北はミサイル発射をしないだろう」と発言した翌日に打ち上げられたこともあった。いくつかのシナリオを話したい。

1. 4つのシナリオ

(1) 悪くないシナリオ (蓋然性 30%)

1つ目の予想は、「アメリカと北朝鮮が『非核化と米朝関係改善』に向かう。完全な非核化は無理だが、段階的なプロセスを通じて長期的には状況が改善されていく」というものだ。

私は北朝鮮の完全な非核化はあり得ないと考える。この国にとって国際的な競争力のある政策手段は核による軍事力しかないからだ。非核化は段階的プロセスを経て、徐々に核能力を下げていき、同時にアメリカとの関係を良くしていく方向が現実的だ。一言で非核化と言っても、実は色んな段階がある。実験場の一部破壊（これは実際に行われた）に始まって、原子炉の運転中止→査察受け入れ→核開発の情報開示→核物質の搬出→原子炉、再処理施設、ウラン濃縮施設などの部分的解体→核兵器の破壊・搬出→核施設の全面解体、となる。これに関わる科学者、労働者等もいて、これらを合体して「核能力」という。非核化は長い道のりであることが分かる。昨年6月の米朝首脳会談における共同声明でも原文を見ると、直ちに核を放棄するのではなく「非核化の目標に向かって努力する」と書かれている。また、どこかの段階で北朝鮮は、日本がやっているような核の平和利用は認めよ、と言ってくるだろう。どこまで受け入れるのか。

このシナリオでいくと、金正恩は経済再建に本気で取り組むだろう。彼は外国留学経験もあり、豊かな国も体験している。今年1月1日の新年の辞では、これまでの人民服をや

めて、スーツ姿で登場した。「普通の国」にしたいと考えてのことと推測される。日本にとっても良いシナリオで、米朝関係が改善されていけば、それにペースを合わせて日朝関係の改善も図られ、拉致問題で安倍首相がすでに表明しているように金正恩との首脳会談が行われるチャンスが出てくる。

(2) 危険再燃シナリオ (同 25%)

2つ目は「北朝鮮が十分に非核化を進めず、アメリカが態度を硬化させ、危機が再燃する」という悪いシナリオだ。

このシナリオには過去の例もある。これまで北朝鮮をめぐる軍事的な大きな危機は、対話「後」に発生しているのだ。1993年3月に北朝鮮がNPT（核拡散防止条約）からの脱退を表明して、同6月に米朝対話が始まった。しかし、対話は進まず、1年経った94年5月にはクリントン大統領が北朝鮮の核施設の空爆を検討する大きな危機に至った。この時は被害予想があまりにも大きく、実際には攻撃は行われなかった。第二次危機は2002年に北朝鮮がウラン型の核兵器を作っていることが明るみに出たことから発生した。この時も03年に南北朝鮮、米、中、日、露6か国による枠組み合意ができた。しかし、交渉は進まず、アメリカが軍事力を行使するのではないかと見られる中、北朝鮮はあえてリスクを取って06年に初めての核実験を行った。昨年6月の米朝首脳会談、今年2月に予想される会談と続き、北朝鮮問題は対話局面に入ったと、安心しておられる向きも多いが、実は対話「後」が危ない。対話をしていき、進展がなく手詰まり状態になって、打開する手を探ようになるからだ。今回も対話「後」にアメリカが軍事オプションを選択する可能性は排除できない。しかも、昨年、一昨年より軍事力を使いやすい状況になっている。それは、18



年から金正恩が内外に見せているソフトイメージにある。韓国の文大統領との話し合いでは終始にこにこしフレンドリーなところを見せ、中国の習近平との話し合いでは、自らメモを取り「三跪九叩頭（さんききゅうこうとう）の礼」にも似た行動まで取ってみせた。これまでは、北に軍事力をわずかでも行使した場合、クレージーな金正恩は暴発する、と見られていた。ところが、合理性を持った性格であることが分かり、トランプ大統領がかつて検討した核施設への限定的空爆「鼻血作戦」はかえってやりやすくなったのではないかと。また、ポンペオ国務長官は非核化の期限を2021年2月と切っているが、その前年20年11月には大統領選が行われる。対立する民主党はトランプを貶めるために、今はあらゆるスキャンダルを弾込めし、来年になると一斉に打ち始める。再選を狙うトランプはこのスキャンダルに対抗するため、国を一つにする手段、海外に危機を作る作戦に出ることは十分考えられる。北朝鮮に「裏切られた」「約束を破られた」などの理由で、軍事行動に出る可能性はある。このシナリオは日本にとって最悪で、20年に北朝鮮で戦争が起きたら東京五輪はどうなるか。日本に飛火する可能性が大きい中、海外から人が来るとは思えず、五輪は成功しない。

(3) 「危険な平和」シナリオ (同40%)

3つ目は「トランプが『朝鮮半島

和平』を口実に、現在 24000 人いる在韓米軍を削減し韓国への防衛コミットメントを縮小する」というもの。日本の安全保障の政策担当者が一番恐れているシナリオで、しかも蓋然性が一番高いと見ている。

トランプは「アメリカは大きな貿易赤字を抱えているのに韓国を防衛している」と公言する。ボブ・ウッドワードの著書『FEAR 恐怖の男

トランプ政権の真実』にも、トランプが在韓米軍の撤退を言い出し、マクマスター国家安全保障担当大統領補佐官（当時）、マティス国防長官（同）が必死に説得し、思い留めさせるシーンが出てくる。引き留め役の 2 人はすでにホワイトハウスを去っており、トランプが米朝交渉の進展を理由に在韓米軍の削減に進むことは十分に考えられる。北朝鮮側も不気味だ。様々な首脳会談で常に金正恩の隣に座る金英哲（キム・ヨン Chol）労働党中央委員会副委員長が存在だ。彼は陸軍の軍人で、人民軍偵察総局長も務める。2010 年 3 月の黄海での韓国の哨戒艦撃沈事件、同年 11 月の韓国・延坪島（ヨンピョンド）砲撃事件を計画、立案、実行した。南北和解の局面で平和を維持するメカニズムを弱体化する方向に動くはずだ。在韓米軍の削減は米韓同盟の弱体化につながり、彼が目指す方向、そしてトランプの思惑とも一致する。長期的には北朝鮮による対韓挑発行動が活発化し、朝鮮半島情勢の不安定化・混乱を招く。

韓国政府のトップもこの動きには反対しそうもない。文政権を構成しているのはプロフェッショナルな政治家ではなく、かつての運動家あがりが多く「自らの思い」を優先する傾向にある。アメリカへの従属に不満を抱いており、在韓米軍削減の動きを止めない可能性が高い。また、米韓同盟が弱体化すると、中国がその真空状態を埋めるべく入り込むことも考えられる。

日本への影響ではプラス面もある、と敢えて言いたい。韓国防衛の負担が減少するからだ。日米同盟は日本の防衛であると同時により多く韓国防衛のためでもある。三沢から沖縄に至るまで日本各地に置かれる米軍基地は朝鮮半島有事の場合は、

韓国防衛に回る意味合いが大きい。南北の戦闘になれば、米軍はこれらの基地から作戦を立て出撃。日本にとってみれば、北朝鮮の標的になることを覚悟して、基地を置いている。1997 年には日米ガイドラインを見直し、99 年の周辺事態法につなげた。同法の狙いは朝鮮半島有事の場合、自衛隊が韓国防衛のために戦う在日米軍に対し戦闘を除く後方支援をするためのものだ。2015 年の安保法制は集団的自衛権を認めることによって、同様事態に自衛隊が米軍とともに戦闘行動を取れるようにした。それぞれの法制定当時は国内事情を考慮して、世界中に自衛隊が出るような話にしているが、実態は韓国防衛への貢献だ。従って在韓米軍が退くとなると、基本的には日本の負担も減る。また、1960 年代にアメリカがベトナム戦争に足を取られて、韓国からの撤退を言い出した時に、韓国が日本に軍事協力を求めたことがあった。この時は武器輸出禁止の国是を盾に軍事品の提供は断ったが、製鉄など国防産業の基礎になる技術協力を行った。今回も韓国が日本に近づくという過去事例が再現するかどうか。今は中国へ寄る最悪の可能性の方が高いかもしれない。

日本にとっては、このシナリオはマイナス面が遥かに多い。朝鮮半島が不安定化し、中国の揺さぶりが活発化し、韓国は中立化、ひいては中国の勢力圏に編入されることも有り得る。南北朝鮮共に中国に近づくとなれば、日本にとっては最も望ましくないことになる。

(4) ゴルバチョフ・シナリオ（同 5～10%）

ソ連のゴルバチョフは国内の経済・社会改革などを推し進めた結果、国が消滅した。金正恩がこの轍を踏むのではないかと、というのが 4 つ目のシナリオだ。

金正恩が本格的な経済・社会改革を推し進めた、としよう。カネは権力だから富裕層という新興勢力の台頭が予測される。カネはあるのに権力は持たさない、ということは長続きしないから、彼らが権力を握ることで、政治・経済・社会の秩序が変化する。それに伴って、国内が混乱

し、不安定化して、場合によっては金政権が崩壊するかもしれない。日本への影響は全く予測できないが、平和的かつ核のない朝鮮半島になり、南北統一も実現すればプラスだろうし、一方、朝鮮半島が大混乱し、内戦状態になったり、国をまとめるアジェンダは反日くらいしかないとなったりすれば、日本にとっては大変なマイナスの事態になる。

(5) 5 つ目のシナリオ

4 つのシナリオについて、ある国の外交官が「ノーチェンジ・シナリオもあるのではないかと」言ってきた。今のままで非核化も進まなければ、米朝関係も膠着したまま。アメリカの武力行使と言っても本当にやるのだろうか。中国との貿易戦争も抱えており、二正面作戦は取りにくい。2 度目の首脳会談をやっても大騒ぎしても、結局何も動かないのではないかと、というのだ。あまりに面白くないシナリオだが、大いにあり得るだろう。

2. 日本はいかに対応すべきか

日本は(1)の「悪くないシナリオ」を実現するように努力しつつも、(2)、(3)の「悪いシナリオ」へいった場合の備えを継続していくことが必要だ。

① 拉致問題への取り組み

≪「悪くないシナリオ」へいった場合の備えとして≫

日朝の話し合いが始まるとすれば、まず拉致問題が上がってくる。日本の原則的立場は、「北朝鮮が核、ミサイルを放棄し、拉致問題を解決するという前提のもとに関係改善を図り、その後経済援助を提供する」というものだ。2002 年に小泉首相と金正日との首脳会談が行われ、日本側からこの提案を持ちかけた。金正日は同年初めから経済改革を始め、日本からの資金で軌道に乗せようと目論んでいたようだ。この提案に非常に乗り気だった。それまで認めなかった拉致問題の存在を認め、日朝平壤宣言を出し、5 人の拉致被害者を帰した。ところが、その後はそれ以外の問題がこじれ、また他の拉致被害者については死亡した

ことにしたり、他人の遺骨を出してきたりするなど、両者の対話は失敗に終わる。2014年にはストックホルムで日朝協議が行われ、拉致の再調査で合意するが、結局は具体的な成果がないまま16年、17年の北のミサイル実験で対話が終わってしまう。昨年6月の米朝首脳会談を受けて、拉致問題が動くのかについて焦点が当たり、7月には北村滋内閣情報官が北朝鮮担当者と会談したり、同問題の担当相になった菅官房長官が11月に特定失踪者家族会と面会した。

今後の拉致問題については論点がいくつかあるが、最大課題は被害者全員を帰国させ、同時に北朝鮮を援助する一括解決か、少しずつ帰させる段階的解決を図るか、2通りの選択にある。個人的意見では段階的プロセスの方が良い、と思う。一括解決には困難な事情が両国双方にある。北朝鮮にしてみれば、2002年の交渉で日本に騙された、という意識がある。援助をするというから、拉致問題を認め、トップが頭を下げ、被害者5人を帰国させた。それなのに日本側は約束したはずの経済援助を出さなかった。これでは下交渉した幹部はトップに対して面目を失い、次もその二の舞になりかねない、という思いがある。一括解決とは、生存している被害者を全員一度に帰すことだが、この問題では何人の日本人が拉致されたのか、何人が生存しているのか、全容が不明だ。たとえ北がこれで全員として多くを帰したとしても、日本側がその通りと受け入れることは難しいだろう。少しずつでも段階的に帰国させる道を探るしかないと思う。昨年、共同通信が、2014年に北朝鮮が2人の男性被害者（1人は政府認定の拉致被害者、1人は特定失踪者）の生存を示唆した、とする報道を流した。2人は同じラーメン店で働いていた知り合いで、孤児同士という共通点があった。政府はこの報道を否定しているが、もし事実とすれば、政府が北朝鮮の真意を疑い、積極的には動かなかつたと考えられる。今後、少しずつでも帰国させる動きがあったなら、一人ひとりでも帰国させ、それに見合った経済援助を与えてい

くべき、と思う。その方が動きが出てくることになる。

②安全保障上の取り組み 《(2)、(3)の悪いシナリオへいった場合の備えとして》

北朝鮮の脅威というが、軍事能力は如何ほどのものか。核、ミサイルの状況を見ると、核能力としては2017年末現在で核兵器14～33個分の核物質を保有していると推定される。このままいくと、20年には24～48個分に増える計算になる。

また、核を搭載して日本に届く射程1300キロの中距離弾道ミサイル、ノドンは200発以上、移動式発射台は約50両を配備している。日本までの飛翔時間は10分程度だ。警報が鳴って対処する時間は6分程度とみられる（ちなみに16、17年に北が盛んに打ち上げたのは、アメリカのグアム、ハワイ、本土に届くことを目指した長距離ミサイル）。

これに対する日本の軍事的対応は3点ある。まずはミサイル防衛。海上自衛隊が所有する海上配備型上層システムと呼ばれる、レーダー能力の高いイージス艦がミサイル発射をとらえ、そこに装備したSM-3ブロックIAミサイルが迎撃するシステム。大気圏外まで敵ミサイルを追尾し、撃ち落とす。守れる範囲が広いというえ、地上に残骸が落ちてくる心配がない。撃ち漏らした時は、航空自衛隊が運用する地上配備型下層システム、ペトリオットPAC3ミサイルがバックアップする。現在は射程を伸ばしたPAC3MSEを日米で共同開発中だ。また、同様に射程を伸ばしたSM-3ブロックIIAやイージス弾道ミサイルシステムを陸上配備するイージスアショアの導入も決定済みだ。

2点目の対応として、撃ち漏らした時や残骸が落ちてくるのに備え、国民保護の観点から2004年に国民保護法を制定した。市民防衛、民間防衛のことで、北朝鮮の脅威が格段に高い韓国では1975年に民防衛法ができています。日本では国民保護法に基づいて2007年にエムネットと呼ばれる緊急情報ネットワークシステムやジェイアラートと呼ばれる全国瞬時警報システムを導入した。14

年からは弾道ミサイル発射時にも携帯電話等に緊急速報メールを送信するようになった。北のミサイル脅威が高まった17年には、秋田県男鹿市で初めてとなる弾道ミサイル対処訓練をしたのを皮切りに、各地で訓練を行うようになった（脅威が下がった18年6月以降は当面中止している）。訓練をしてみて今後の課題が分かった。一番大きい問題ではボイスメッセージがよく聞き取れない、意味が分からないということ。地方では警報を流す拡声器が稠密になく、内容がよく伝わらない。ミサイルのほか、地震、津波もある日本では、それぞれ対処策が違う。地震であれば、警報を聞いたら上から落ちてくるものにあたらぬように、すぐに机やテーブルの下に潜り込むことが必要だろうし、津波なら高台への避難が肝要、ミサイルなら飛来まで6分ほどあるから、近くの建物や地下へ避難する。どの警報なのか聞き取りやすさが絶対条件になる。また、ボイスメッセージは「頑丈な建物や地下への避難」という内容だったが、地方では「頑丈な建物」が身近に簡単には見つからず、「どこに逃げれば良いのか」との声が多く寄せられた。このため「頑丈な」を削除し、「建物や地下へ避難」に変えた。今後は人口の多い場所での訓練、外国語メッセージの取入れなどが課題だ。

最後の3点目として、政策論議として敵基地攻撃能力の保有、という問題がある。自衛隊は能力の高い軍隊で、防衛費は世界8位。専守防衛で攻撃能力は持たないことになっている。ボクシングに例えるとパンチを繰り出さない選手のような。相手からの攻撃を予想して、回避行動をとりながら倒すチャンスを狙うのが普通だが、パンチを出さないとわかっていたら、実に組みやすい相手となってしまう。北朝鮮との紛争では、在日米軍や韓国が攻撃能力を持っているので、そちらに任せるといった考え方はある。ただ、北朝鮮がアメリカへ届くミサイルを持つようになり、在日米軍は本当に対日攻撃のミサイルを迎撃してくれるのか、むしろアメリカを狙うミサイルに備える方に力点を置き、対日ミサイル

への対応は後回しになるのではない
か、という不安がある。私としては、
日本も敵基地攻撃能力を持った方が
良いと考えるが、どうだろうか。

昨年12月に「日本防衛大綱」の
改定があり、その中で「敵基地攻撃

能力を持つか否か」の論議はあった。
結局は入れないことにはなった。た
だ、敵の領土を攻撃する能力は持た
ないが、尖閣諸島が占領されたよう
なとき、自国領土を取り返すために
攻撃する能力は強化する、というこ

とになった。そういう能力を持つよ
うになれば、相手方がその能力を勝
手に脅威と感じ、攻撃を抑止するこ
ともある。政治的には良い落としど
ころになったと考える。

(文責 清水 光雄)

みなさんの 広場

私にとっての「旅愁」

城戸崎 雅崇

天の原 ふりさけみれば 春日なる
三笠の山に 出でし月かも 阿倍仲麻呂

この和歌は「旅愁」を詠った最古の例ではない
だろうか。国内の旅に水杯を交わして出発する時
代や、外国旅行が船による長旅であった時代には
「旅愁」という言葉は、遠い旅先での故郷を思う
愁いに似た感慨を秘めた言葉だったが、現代では、
例えば京都などに溢れている中国からの旅行者に
「旅愁とは？」という質問をすること自体が殆ど
意味をなさなくなっている。

私にとっての「旅愁」とは、何よりも若い頃か
ら愛読してきた横光利一の代表作である。『旅愁』
に描かれた当時は激動の時代だった。ドイツでは
ナチス政権が独裁を強めつつあり、日本では、横
光が欧州旅行のために出港した直後に二・二六事
件が発生、パリでは大規模なゼネストに遭遇して
いる。『旅愁』には、国粹主義的な思想への言及
が目立つことに関して否定的な批評があるが、時
代風潮を受け止めながら、圧倒的な影響下にあっ
た西欧科学文明へ、日本人としてどう対応すべき
かを真面目に考えようとした文学であると思う。

今日の豪華客船による船旅は、横光がベルリン・
オリンピックを取材するための新聞社の企画で訪
欧した1936年当時の、まる一ヶ月以上かけての
船旅とは全く異なるものである。この約6ヶ月間
にわたる欧州旅行の実態は、紀行文『欧州紀行』
に記されている。日本郵船の箱根丸で食事のテー
ブルを囲んだのは「高浜虚子とお嬢さん、機関長
上ノ畑淳一氏と僕の四人」。船上でも、寄港地の
シンガポールでも、盛んに句会が開かれ、『欧州
紀行』には横光の句がたくさん出てくる。

『欧州紀行』からよく引用されるのは「二月
二六日 東京に起こった暗殺の報伝わる。まだ朝
だ。台湾沖通過の際デッキゴルフをしている一団
の若い乗客達が、一勝負をつけた所へ、暗殺の報
を持って来る。一同顔を曇らせてヘエツと云った
まま二分間ほど黙っている。と、一人が『さあ次

をやろう』と云い出す。(中略) 傍で見ていて、
こんなものかと思う」という場面である。

東南アジアやインド洋を経由してヨーロッパに
近づきながら、横光は東西文明の相克の問題に直
面している。マルセイユに上陸した時に彼が経験
したカルチャーショックは『旅愁』に詳しく描か
れている。

大聖堂に到着し、暗い堂内に入ると「その途端、
矢代はどきりと胸を打たれた。全身蒼白に痩せ衰
えた裸体の男が口から血を吐き流したまま足元に
横たわっていた」。それはキリスト像であり「こ
のリアリズムの心理からこの文明が生まれ育って
来たのにちがいない」と考える。矢代という『旅
愁』の主人公は日本文化を背負う形で西欧文化と
真正面から対峙しようとするが、それは横光自身
の問題認識でもあった。もう一人の主人公の久慈
は、矢代とは反対に、西欧文化を積極的に内面に
取り込もうとして苦闘する。

到着したパリでは、横光自身が「旅愁」に似た
憂鬱感に襲われる。「巴里の憂鬱という言葉があ
る。私もこの年まで、度々憂鬱は体験したが、こ
んな憂鬱な思いに迫られたことは、まだなかつ
た」。当時パリで活躍中の岡本太郎が、有名な作
家の家でのパーティーなど様々なところを案内し
ている。また横光はパリを拠点にスイスやイタリ
アなど欧州各地へ旅をしている。

『旅愁』では、矢代は同船した千鶴子という女
性と好意を抱き合うのだが、千鶴子はカトリック
信者という設定で、二人の愛の育み方は、読者が
焦れたく感じるほどゆったりとしている。二人
でスイスに出かけ、チロルまで足をのばして、山
小屋の乾草の中に眠るしかない夜を過ごすとい
う場面でも、二人の間には何事も起らない。

さみだれや 薔薇冴えまさる 雲の中

スイス・レマン湖での横光の句である。

(注)『旅愁』上・下(岩波文庫・講談社文芸文庫)
『欧州紀行』(講談社文芸文庫)



句遊会

二月詠草

兼題…まんさく、納税期、当季雑詠

まんさくの金糸の仕付け庭かがる 中山 知祐

まんさくや心浮き立つ北の国 石原 克己

満作や枯淡の花のかくあらむ 宮川 至剛

金縷梅や結はれ神籤のほつれかけ 佐藤 政百

まんさくのサキイカの如き縮れかな 小野 信

高負担後期高齢納税期 清家 静楓

還付受けにこにこ笑顔の納税期 森 邦彦

e-Tax 翻弄さるる納税期 安井 正浩

納税期医療費控除あとわづか 川田 勝美

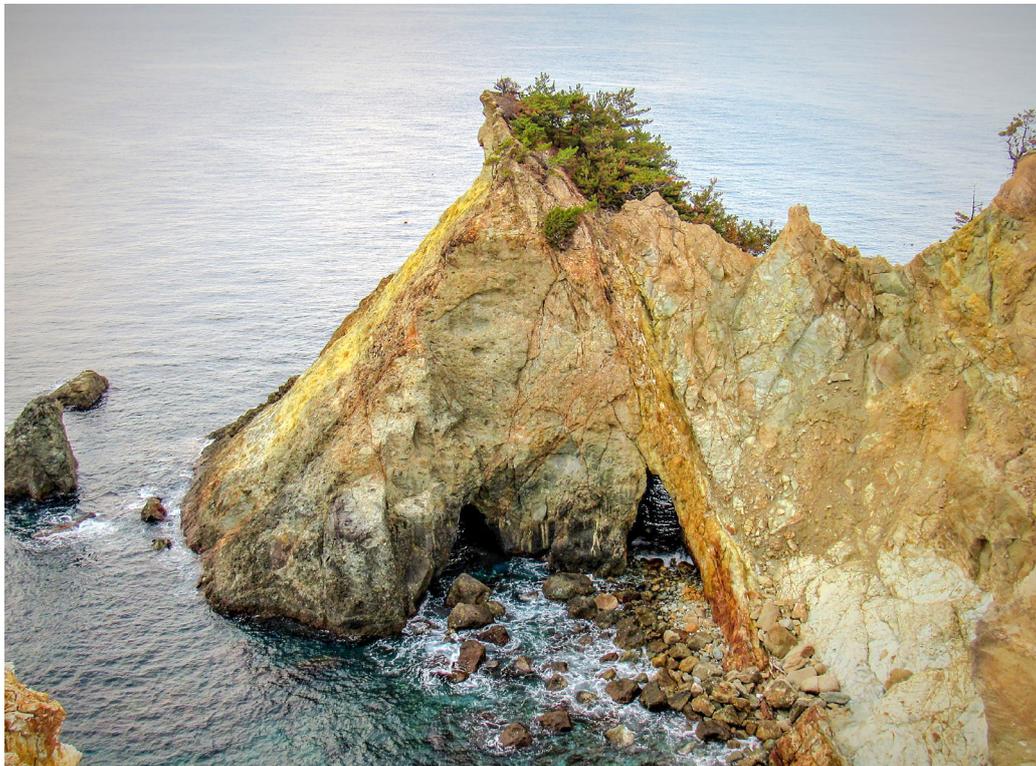
ものの影くつきり写し冬満月 城戸崎雅崇

朝帰り昨夜のファイト猫の恋 大仲 正敏

寒牡丹深紅にふるへ菰の中 生江沢五風

春風を楽しんでいる白き富士 眞田 宗興

写友会



「馬に見えますね！」 (黄金崎)

田村 邦彦

事務局通信



◆行事報告

第161回理事会	出席者
2月14日(木)10:00~12:00 文京区民センター	15
会報委員会	
編集 2月13日(水)10:00~12:00 事務局	7
校正 2月21日(木)10:00~12:00 事務局	7
広報委員会	
2月6日(水)14:00~17:00 事務局	6

◇一般部会

第756回講演会	出席者
2月1日(金)14:00~16:00 日比谷図書文化館	80
(他定期: 1名)	
講師 政策研究大学院大学教授 道下徳成氏	
演題 朝鮮半島の今後~4つのシナリオ~	

◇監査部会

第316回監査セミナー	出席者
2月7日(木)14:30~17:00 スカイホール	88
(他定期: 1名、個別: 3名、体験: 2名)	
講師 国広総合法律事務所弁護士 五味祐子氏	
テーマ 企業内における不正防止と事後対応における監査役の役割	
~内部通報、司法取引時代の最新事例を検討する~	

第8回監査基礎講座

2月22日(金)14:00~17:00 文京区民センター	21
講師 元(株)近鉄 Logistics システムズ 監査役 堀田和郎氏	
テーマ 期末監査の実行、監査報告書の作成	

第6回会計基礎講座

2月8日(金)14:00~17:00 文京区民センター	14
講師 三菱電機ライフサービス(株)監査役 越田和也氏	
テーマ 管理会計及び財務分析	

第224回監査実務研究会

2月21日(木)14:00~17:00 文京シビックセンター	34
問題提起者 元(株)湖池屋常勤監査役 星 一雄氏	
コーディネータ 日本プラスター(株)監査役 寺嶋 徹氏	
テーマ 監査報告書の透明化<第二弾>	

第75回スタディグループ分科会

2月14日(木)14:30~17:00 文京シビックセンター	27
発表者	
コーディネータ 王子ネピア(株)常勤監査役 村田耕治氏	

リーダー 三菱スペース・ソフトウェア(株) 常勤監査役 引間栄一氏	
王子コーンスターチ(株)常勤監査役 福永信幸氏	
(株)日経サイエンス監査役 平野俊章氏	
王子エンジニアリング(株)常勤監査役 田島 洋氏	
テーマ はじめての監査役、私はこれから始めた	
第76回監査技術ゼミ	
2月5日(火)14:00~17:00 文京シビックセンター	45
講師 プロアクト法律事務所 弁護士・公認不正検査士 竹内 朗氏	
テーマ 企業不祥事の事例分析	
~品質不正: 神戸製鋼所の検査データ改ざんなど~	
監査等委員(会)職務確認書委員会	
2月12日(火)14:00~17:00 事務局	5
監査役職務確認書委員会	
2月27日(水)14:00~17:00 男女平等センター	4
企業集団内部統制監査委員会	
2月1日(金)10:00~12:00 事務局	7
2月20日(水)14:00~17:00 事務局	6

◇生涯学習部会

画友会 例会	
2月5日(火)13:30~17:00 文京シビックセンター	8
句遊会 例会	
2月6日(水)14:00~16:00 菱友会会議室	9
楽友会 例会	
2月28日(木)14:00~17:00 浅草教会	17
棋友会 例会	
2月18日(月)13:00~17:00 東京六甲クラブ	9

◇同好会

声友会	
2月12日(火)13:00~16:00 (銀座)505	8
楽器演奏同好会	
2月23日(土)14:00~17:00 横浜練習会場	10
江戸文化研究会	
2月16日(土)14:30~16:30 板橋	24

◆会員・会友異動

(新入会員)	
○神林比洋雄 プロティビティ(合同会社) 会長	
(会員から会友へ)	
○佐野勝宣 元(株) Wondershake	

会員	会友	計	
192	143	335	2019.2月末現在

編集後記

★平成最後の会報(昨年3月の第594号から西暦表示に変わっていますが)となる今月号の発行日4月1日に新しい元号が発表になりました。いよいよ「平成」のカウントダウンがはじまり、そしてまた新年度がスタートします。★2年前のこの欄でトランプ政権や北朝鮮の行方を危惧した記憶がありますが、いまま相変わらずの状況です。新元号に改まり、明るい兆しが見えてくるのでしょうか。★講演会では道下徳成教授がその北朝鮮の今後について、鋭い分析をもとに4つのシナリオに類型化、それぞれについてわが国がどう対応すべきかの道筋を示されました。また、都合により講演要旨は掲載されていませんが(HPには要録があります)、監査セミナーでは五味祐子弁護士がこの1年間に起きた企業不祥事の実例を上げて企業の「不正防止と事後対応」における監査役の役割の重要性を強く訴えられました。紙面締切りの関係で先月号に掲載できなかった別府正之助氏の講演録は今月掲載しています。(水野 誠一)