

# 會報

第614号

2019年11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322回監査セミナー

2019年9月2日

演 題：「内部統制の基本と課題」～次世代の内部統制を目指して

講 師：日本内部統制研究学会会長・プロティビティ LLC 会長

公認会計士 神林 比洋雄氏

はじめに

内部統制とは、リスクに対処し、リスクの発現を経営者が想定する範囲内におさえ、戦略の実現に資する仕組みであるといえます。経営理念を実現するために、効果的なガバナンスの下で、戦略が策定され、数ある選択肢からある戦略を取り上げた瞬間に、その戦略が実現できるかどうかのリスク、つまり可能性または不確実性が発生します。その不確実性を一定の範囲内に抑え込み、プラスの可能性を最大限に引き出すべく、内部統制が構築されることとなります。現在、世界的に経営環境の不確実性がますます高まる中、この「経営理念－ガバナンス－戦略－リスク－内部統制」の関係をどのように捉え、さらに設定された経営目標を実現するためには、次世代の内部統制をいかに整備運用していくかが、いま問われています。

### 1. 急激な経営環境の変化と内部統制

経営環境の変化については、様々な機関から報告されています。毎年年初めには、ダボス会議において「リスクレポート」が公表されます。経済、環境、地政学、社会、テクノロジーの5つの分野での動きが示されています。過去10年間の動きを見ると、10年前はリーマンショックもあり経済面でのリスクが多い状況でしたが、最近では環境、地政学、テクノロジー関連のリスクが多くなってきています。具体的には、異常気象がもたらす影響や、政体間におけるコンフリクト、サイバー攻撃で代表されるリスクが重要リスクとされています。さらに「リスクレポート」では、リスクの相互関連を見ることの重要性を強調しています。例えば、異常気象が、自然災害や気候変動対応の失敗、或いは水危機につながり、また人による環境破壊が異常気象や生物多様性の喪失・生態系破壊につながっているとしています。ここで学ぶべきは、リスクが発生したことによる結果としてのインパクトそのものに対処するのみではなく、大元の原因あるいは源泉が何であるかを突き止め、そこに根本的な対策を打つこと、つまり内部統制を強化することが重要だと示しているということです。

### 2. そもそも内部統制とは何か

#### (1) きっかけと位置づけ

内部統制とは、戦略・目標を実現する仕組みとして経営においては不可欠なものですが、内部統制という言葉が定着してきた背景をみてみましょう。それは、他国同様、わが国においても、大和銀行株主代表訴訟事件、西武鉄道事件やカネボウ事件などの重大な不祥事をきっかけとして、会社法や金融商品取引法における法対応としてのあるべき内部統制の姿から議論が始まったのです。ただ、これが現在、内部統制への認識が矮小化され、経営層から現場までやらされ感の漂う、コンプライアンス対応の一環としての内部統制がいわゆる規則主義の枠組みの中で受け止められてきている一因となっています。そこでは、規則主義が陥りやすい形式主義の罠に嵌っているのではないかと、つまり、最低限の要請である法的要請をクリアするための“Pass or Fail”の対応にとどまっているのではないかと懸念が示されているのです。

従って、経営に資するという内部統制の本源的な価値を目指すためには、法対応としての、「他律的な内部統制」のみならず、「自律的な内部統制」の在り方について、組織がそもそもあるべき姿を追求すること、つまり原則主義の考え方のもとで、最も望ましい内部統制の姿を見極めることが大切なこととなってきています。

経営理念を実現するうえで、適切なガバナンスを構築し、選択した戦略が持つリスクに、経営者が必要と想定する内部統制を構築し、リスクと内部統制が程良いバランスを保つことが重要となります。無謀なM&A等による過度なリスクや、形式主義による過剰な内部統制、さらには近時の自動車会社の事例にみられる暴走しかねない経営陣を的確に規律し得ないガバナンス、これらは21世紀の今後の経営においては何としても避けなければなりません。つまり、経営理念、ガバナンス、リスクマネジメント、内部統制が一体となって機能することが極めて大切なのです。

#### (2) 全社的な内部統制と業務処理上の内部統制

内部統制には、全社的な内部統制と業務処理上の内部統制があります。全社的な内部統制とは、経営理念

や社風であり、Tone at the Topと言われるものです。ここでは、我が国において、ダントツの社数を誇る長寿企業のように組織を支えてきた日本の良さ、その企業の特徴を不断に見直していくことが必要です。「不易流行」と言われるように、何を変え、何を残すかはとことん追求しなければならないでしょう。過去の成功体験に拘ることなく、また現状の“居心地の良さ”に甘んじることなく、他律的な要請を念頭に置きつつも、自律的な仕組みとして、内部統制の再構築の是非を継続的に検討していくことが重要です。

一方、業務処理上の内部統制では、予防と発見が基本です。起こっては困ることを事前に予防し、起こっては困ることが起こった場合には直ちに発見して、本来の状況に回復するよう内部統制を構築することが求められています。

### (3) 米国における内部統制と COSO

内部統制は、そもそも会計監査が20世紀前半に全件をチェックするという精査から、サンプリングによる試査に移行する中、監査の前提として、サンプリングエラー（母集団の性格を代表するサンプルを選択することに失敗すること）を起こさないための仕組みとしてスタートしたことから、経営者は無関心でした。その一方で、内部統制の品質が悪く、監査技能も不十分であったことから度重なる不祥事の発生と監査人の責任が巨大化してきます。米国では、あまりの不祥事に、経営者は性善説のもとで外されていた内部統制構築義務が明示的に課されることとなります。そこで、経営者の視点から、COSO（トレッドウェイ委員会支援組織委員会）は、初めて内部統制のフレームワークを提示し、現在、SOX法において事実上、強制適用されています。

このフレームワークは、世界金融危機をきっかけに、ガバナンスとの関係を明確にするとともに、サステナビリティや統合報告を踏まえ、17の原則を明示して大幅に改定されます。そこでは、非財務情報や外部報告を対象とし、さらに調達先の内部統制までも管理対象に含め、AI等のIT高度化の影響に言及し、先進テクノロジーが内部統制には極めて重要であるとしています。さらに、不正に関しては、企業は不正リスクマネジメントを導入して、的確に運用することが有効な内部統制の欠くべからざる前提条件としたことも特筆に値するでしょう。

また、ガバナンス、ERM（全社的リスクマネジメント）、内部統制の関係を明らかにしています。ガバナンスは、ERMを包含し、ERMは内部統制を包含するとし、ガバナンスーリスクマネジメントー内部統制の関連を明示しました。COSOが、2017年に改定したERMフレームワークにおいては、内部統制の役割を再度明示しています。そこでは、リスクには5つの対応があるとして、リスクの①活用、②受容、③転嫁、④回避、⑤軽減という中で、最初の4つは戦略の範疇であるとし、内部統制は、最後の「リスクを軽減する」、つまり「リスクを経営者が設定する許容範囲内に収め



る」仕組みとされました。無論、最初の4つの対応を実践するには、そのための内部統制が必要であることは言うまでもありません。

また、リスクの軽減においては、“固有リスク”の発見を内部統制によって、経営者が許容できるレベルにまで軽減された“残存リスク”を的確に管理していく必要があります。

### 3. リスクと内部統制

リスクの語源としてよく使われる言葉に、ラテン語の Risicare（勇気をもって試みる）、あるいはスペイン語の Risco（切り立った岩礁）などがあります。これは嵐の中、見えない岩礁の間に漕ぎ出すということから、勇気をもって試みるという意味で、リスクにはそもそも怖いものとか、いやなものとかいう負のイメージはありません。

現在、よくあるリスク分類には、①結果系分類（保険対象リスクなどの自然災害など損害をベースにした、いわゆる怖いもの）、②成果系分類（報われるリスク：投下経営資源より成果が大きい、報われないリスク：努力しても損失のみが発生）、③源泉系分類（外部・内部要因からみたリスクの源泉に焦点を当てるもの）などがあります。

成果系分類では、経営戦略策定や企業買収など事業上の意思決定に係るリスクは、まさにしっかり対応すればコストを上回る成果が期待できる「報われるリスク」であり、会社法の「損失の危険」や、金商法の「財務報告に係る虚偽表示リスク」は、“やらされ感”に加え、できて当たり前という感覚もあり、「報われないリスク」となります。

ここで大切なことは、リスクとは怖いものであり「報われないリスク」との“思い込み”に捉われず、「報われるリスク」にも焦点をあて、コストドライバーとしてだけでなく、戦略達成に貢献する、強力で頼もしいバリュードライバーであることにも注目すべきでしょう。そこでのリスク対応における最大のポイントは、その源泉に焦点を当てることです。

当社プロテクトティが行った2019年源泉別のリスク調査では、GAF Aのような“ボーン・デジタル”

企業との競争や、変化への抵抗などが重要なリスクの源泉とされています。例えば、破壊的なイノベーションにより、ビジネスモデルが一気に陳腐化しかねないリスクを多くの経営者が懸念事項として認識を高めていることがわかります。

このような環境下で、望ましいリスクマネジメントの在り方は、機能別や部署ごとの対応となっているリスク管理機能を、グループ全体にいか横串を通して、全社的な取り組みに拡大していくかということになります。一つの進め方は、リスク管理委員会の事務局として、企画、総務、法務、経理、IT等の機能部門と、各事業、地域の代表メンバーとが一緒になって、攻めと守りのリスク管理の高度化を組織横断的に図ることも有用です。

また、COSOは、ESGリスクを念頭に置いた最新の取組みも紹介しており、SDGsに注目が高まる今、考慮すべき分野でしょう。

#### 4. ガバナンスと内部統制

わが国では、バブル崩壊以降、“失われた四半世紀”を超える年月を経て、企業業績は一部では回復しつつあるものの、経営効率や株価などは欧米に比しまだまだ相対的には低位にある状態です。

そこで、「日本再興戦略」（改訂2014及び改訂2015）では、「稼ぐ力」を取り戻し、資本効率などを高めることが急務とされました。さらに急速に進展するデジタルトランスフォーメーションなどの外部環境の変化に対処し、日本企業の競争力向上を図るべく、守りのみならず、攻めの経営を指向するガバナンス改革が重要な柱として位置づけられました。

この“攻めのガバナンス”という考え方は、“守りのガバナンス”を主軸として改革を進めてきた諸外国には驚きをもって受け止められたわけですが、ここに、

日本のガバナンス改革の特徴を見ることができます。つまり、欧米では、リスクテイクのためにリスク管理を行い、過度なリスクテイクを回避するために、ガバナンスを強化していますが、日本では、リスク回避のためにリスク管理を行い、リスクテイクを行うためにガバナンスを強化しているということです。現在、わが国では、“形式から実質へ”を合言葉にガバナンス改革への努力が続けられていますが、アベノミクスが提唱するリスクテイクをさらに進めるためには、リスク管理と内部統制の高度化が不可欠です。

#### 5. 次世代の内部統制を目指して

経営理念を実現し、戦略を支える内部統制を構築していくには以下が大切です。

- ①企業の姿勢や社風が組織において徹底されているか再度見つめる
- ②攻めと守りのガバナンスのバランスを図る
- ③ガバナンス改革とERM・内部統制の連携強化を進める
- ④J-SOX形骸化には監査役等、会計監査人と共にKAMを含めて対処する
- ⑤会社法内部統制システムと金商法内部統制を原則主義の下で統合的に対応する
- ⑥リスクテイクのための内部統制の高度化を継続的に行う

内部統制においては、トップの姿勢を含み、社訓に基づき、自律的な取り組みを継続的に強化することで激変する環境変化に対処し、最終決断を迫られる“孤独”なトップの果敢な挑戦を支える次世代の内部統制の構築を目指すべきです。

(本要旨は講師の神林先生からご寄稿をいただきました)

## 第762回講演会

2019年9月3日

演 題：米中貿易戦争の深層 ～その内実と今後の動向

講 師：拓殖大学教授 富坂 聡氏

#### 《直撃された日本経済》

経済戦争とまで言われる米中貿易摩擦。トランプ大統領が「中国に関税をかける」と言い出した時には、いずれ何らかのディールを行い、数か月間で収束すると見られたが、ついにこんな事態となった。日本経済への影響は当初は限定的との見通しだったが、いざ蓋を開けてみると各企業とも好調だった業績が一転減益に転落している。今年1月に3月期決算を発表した日本電産が象徴的で、昨年10～12月の中国の需要が落ち込んだというだけの理由で、14%減益となった。

日本経済の中国依存は大きく、輸出入とも今は中国が1位。2018年の日本から中国への主要輸出品目を

見れば、半導体、自動車部品、プラスチック製品、電子部品、光学機器…と日本の得意分野がずらりと並ぶ。財界では「日本企業はここ数年、電子部品や自動車部品を中国へ輸出することで食いつないできた」という言葉がよく使われてきた。

貿易統計の経年変化を見ると、輸入先で中国がアメリカにとって代わって1位になるのは2002年。洋服、玩具、食料品はメイドインチャイナで占められた。一方、日本のサラリーマンの所得は1997年467万円をピークに下がり続け、最近数年はボトムを脱して伸びているが、それでも現在は415万円と年間50万円も落ち込んでいる。これを穴埋めしているのが、100円



ショップが象徴する安い中国製品だ。02年から中国依存が確定したのだ。輸出先でも香港を含めた中国で見ると、04～05年頃からアメリカに代って1位に。品目別にみると、1990年～2000年頃までは、鉄をはじめとする重厚長大産業の製品が主流だったが、2004年を境に半導体、自動車部品、電子部品、光学機器など変わっていく。グローバルサプライチェーンの確立である。中国からアメリカへの流れを遮断されると、日本から中国への流れも遮断される。米中日は三角貿易のような形になっている。スマホ製造で、中国でつける付加価値は4%に過ぎず、96%は他国からのもので、その多くは日本だった。スマホの基幹部品を作る日本はどんどん冷えていく。京都系と称されるオムロン、村田製作所など日本の元気のいいところが米中貿易戦争で打撃を受けている。

もう一点。アベノミクスの唯一の成功ともいえるインバウンドの増加。これについても大きな影響が考えられる。昨年3千万人を超えたインバウンド、うち中国人は830万人で、訪日客の3人に1人が中国人。しかも消費額は1人当たり23万円。2位の数である韓国人の7万円を大きく引き離している。今後はこの1人当たりの消費額を上げることが目標になる。ところが、米中貿易戦争は日本には「円高株安」をもたらしており、中国人旅行客にとって日本は訪れるのにうまみの少ない国になりつつある。国内でインバウンドで潤っている地域は、東京、大阪、北海道、福岡などで、これらの地域の消費が今後厳しくなることも考えられる。

#### 《中国の国内事情～経済の転換と反腐敗闘争》

次になぜアメリカが中国を標的にしているか、を中国の国内事情から読み解いていきたい。

2012年に中国経済は転換点を迎えた。胡錦濤・温家宝体制の最終年のこの年、共産党指導部は経済の転換を言い始める。世界の工場として、労働集約型産業で急成長してきた発展モデルをハイテク中心の高付加価値産業に切り替えるというのだ。

この時期、中国は国内に非常に深刻な格差を抱えたピンチの時期でもあった。翌年、指導部を引き継いだ習近平は「反腐敗闘争」と称して腐敗官僚の一掃に乗

り出す。「トラもハエも叩く」という政策だ。当時の官僚の腐敗ぶりはすさまじい。例えば、かつての日本でいえば国鉄総裁にあたる地位の元鉄道部長の受け取った賄賂の総額は2兆円とも報じられた。彼は終身刑で服役中だ。富裕層の金の使い方も凄かった。結婚式の会場には人民元の札束で作ったオブジェを置いたり、花嫁衣装は純金づくめだったり。また、結婚披露宴、つまり飲み食いだけ14億円使った人もいた。一方で、貧困層は拡大し、北京のサファリパークへ一家で行って、男連中は入場券の6000円を節約するために塀を乗り越えて入り込み、トラに食べられるという非惨な事件も起きた。「アリ族」と呼ばれる若者もいて、80㎡2DKほどのマンションに25人で暮らすなど、その様子がアリの巣穴に似ているとこの名称ができた。

こうした格差は社会に鬱積や不満を蓄積させるが、人々の怒りは政治や行政に向かわないのか。日本では中国共産党は全てを握って人民を押さえつけているという思い込みがあるが、これは半分当っており、半分は誤解。国民の行政に対する批判の声はとんでもなく大きく、共産党はそのことをとても気にしている。

人民には権力者を攻撃するツールもある。例えば、水質汚染で人々が怒っていた浙江省では、ネットに匿名で「川で泳げ」と書き込まれると、省内15市の環境局長がそろって川で泳ぎニュースとなった。それほど人民を恐れているのだ。

人々は、「人肉検索」というネットを通じた攻撃で権力者をつるし上げる。それを恐れてのパフォーマンスだ。

実際、ニュース写真に写り込んだ高級時計からネットで炎上して、地方の幹部が次々に刑務所に送られるといったことも起きている。狙った人間のプライバシーを寄ってたかってネットにさらす攻撃で、狙われたら逃げることはできない。最後には、行動の逐一をすべてネットにさらされた幹部もいるほどだ。

日本では、中国では大人しい人民が共産党の強力な支配の下で窮屈に生きているとのイメージがあるが、それは権力に近い官僚やインテリであって、一般大衆はむしろ政府を脅かす存在なのだ。

事実、ネットの監視社会と言われる中国で、こうして幹部たちが次々につるし上げられて失脚してゆく。本当に監視社会ならば、ネットを規制してしまえるはずだ。これこそ、中国の真実なのである。

習近平による「反腐敗闘争」は1期目の5年でどれほどの党員が処分されたか。1日当たり880人にも上る。

「ハエ」というヒラばかりではない。「トラ」も次々とやり玉に挙がった。まだ副主席だったころの習やトップの胡錦濤・温家宝と同じ地位、並びの政治局常務委員だった周永康が逮捕され、軍人では制服組がつく最高の地位、党中央軍事委副主席だった徐才厚も捕まった。このあたりから習の怖さが浸透した。彼は中学生のころから文革の下放で農村に追いやられ強制労働したり、何度も死にかけている。普通人とは感覚が違う。

## 《アメリカが中国を警戒するのはなぜか》

### ～1. スマホとシェアの社会～

2012年に経済構造の転換を目指した中国は一言で言えば、ニューエコノミーの育成、ITへ大きくアクセルを踏み込んだ。米中貿易戦争の主戦場もここだ。その結果、どんな社会を招来しているのか。私の体験を話したい。

大丸梅田店に中国語で「ウイチャット、アリペイ使えます」という看板が出ている。インバウンドの中国人は現金をほとんど持っていないので、スマホ決済にしないと買い物に来てくれない。中国の若者はジョークで「日本へ行ったら、まずやりたいことは財布を買うことだ」という。中国では現金を入れる財布はもう売っていない。私は17年に北京へ行った際、夜、若者3人に車を止められた。「強盗かな」と一瞬思ったが、「スマホが電池切れで金が払えなくなったので、充電させてくれ」という。「充電難民」という言葉があるのを初めて知った。事程左様にスマホ決済の社会で、17年の中国国内のスマホ決済金額は実に1377兆円。その半分がアリババによる決済。同社の有名な「独身の日」の買い物決済額は1日で、アイスランドの年間予算に匹敵する。私は昨日、北京から帰ってきたばかりだが、各所に「キャッシュ受取りません」の看板が出ており、現金決済ができるはずの店でも「釣り銭はないよ」と言われる始末だ。

中国のITをけん引する3大企業「BAT」は是非覚えてほしい。「バイドゥ」「アリババ」「テンセント」の3社だ。一部の都会ではスマート社会が実現している。

17年の訪中時、話をしていて中国人記者が目の前にあるコーヒーカップをスマホでパチリ、とやっている。それを送ると形状認識で翌日には同じカップが彼の自宅に届く、という。街を歩いてウィンドウに欲しいものがあればスマホで撮って即座に注文する、というのだ。キャッシュレス化とは単に現金がなくなるという事ではなく、ライフスタイルを大きく変えている。キャッシュレスが土台となり、そこから様々なことが派生する。

公園のベンチでランチをしようとする、位置情報をスマホで送ると注文の食事が届く。高速鉄道に乗っても、例えば東京で乗って注文すると新大阪で温かい食事が席まで運ばれてくる、といった次第だ。食事を持っていく従業員と現金のやり取りはなく、雇用主も運ぶだけの従業員だけでよいから、雇用の流動性も高い。OLは昼食の注文にレストランの厨房のライブ動画を見て、清潔そうなところを選んで頼むといい、高級スーパーの野菜にはタグが付いており、スマホをかざすと産地がわかり、時には生産現場のライブ画像もある。在中の友人は、多くはミャンマーやベトナム等へ転勤し残り少なくなっているが、その1人は「食事は全てスマホで持ってきてくれるし、“焼肉定食”で肉を焼かないで、と注文すれば自宅でアツアツの焼き肉が楽しめる」と言う。単身赴任でも何の不便もないという。

キャッシュレス社会から派生したものに「シェアエコノミー」がある。これも持ち物を持つか否か、の発想ではなく、自分の持っている時間を如何に有効に使うか、という考えから広まった。例えば自転車を持つと、置く場所の空間がいるし、故障した時には直す、或いは自転車屋へ運び込む時間が必要となる。ここから自転車のシェア社会が実現していく。今のシェア自転車はチェーンがシャフトに代ったり、チェーンが外れないようにチェーンカバーがしてあったり、パンクしないようにゴムだけのタイヤにしたり、手間がかからないように進化している。こうしたシェアエコノミーは自動車も変えていくのではないか。また、駅前には1人だけで入れるフィットネスルームがあったり、昼寝スペースの部屋、そして、持って歩ける充電器（充電が終わったら行き先で置いていける）があったりして、生活スタイルを根本から変える動きだ。

## 《アメリカが中国を警戒するのはなぜか》

### ～2. ニューエコノミーを支える人材～

中国ではニューエコノミーを担う人材育成がしっかり行われている。深圳をベースにスタートアップする企業の支援が十分に行われている。

現在、中国で起業する会社は1日1万6千社で、多くは深圳をベースとしている。日本では同じ起業が1日300社でしかない。深圳では広い会場をパーティションで仕切っただけのスペースで、北京大や清華大出身の秀才が3～4人で、床に座り込んで、日がな一日パソコンを操作している。ここに目を付けたのがシリコンバレーで、ドローンの進化スタイルなど様々な注文を出し、深圳の彼らが次々と製品化していった。あらゆる部品が深圳に集まっているからできることだ。米中のまさに蜜月時代だったが、こうした中国の戦略にアメリカが警戒心を抱き始めた、と言える。

## 《日本の立ち位置は》

日本では、中国製品は相変わらず信用できない、という論があり、ドローンでも産業用なら日本、という自負もあったが、いまや産業用ドローンでも先を越された。AIへの投資額でも日本は年間1千億円弱に対して、中国はアリババ1社で5年間で1兆7千億円。

アリババの本拠地、杭州市は半ばスマートシティ化されている。渋滞はないという。ドローンが無人でモノを届けるルートも決まっている。上海では一番新しいコンテナ港である洋山水港で、荷物の上げ下ろし、倉庫への運搬はかなりの部分、無人化している。それが無人のドローンで各地とつながるのも近い。

昨秋の安倍訪中で第3国市場での協力が決まり、その筆頭事業が「タイでのスマートシティの実現」だった。実はこれに日本が提供できる技術は一つもなかった。中国の技術を“学ぶ”良い機会になるはずだったが、米中貿易摩擦のあおりで事業は中断している。

自動車に関して中国は電気自動車EVに完全に舵を切った。EVはスマホ+シェアとの相性が良い。フォルクスワーゲンを筆頭にヨーロッパもEV化を目指し

ている事もあって、世界にもそうした潮流が生まれるだろう。さらにガソリン車では、ハイブリッド化した日本車には30年かかっても追いつかない、という認識もあったようだ。EVへの電池はパナソニックが一番と日本では思い込んでいたが、今や中国のCATLに追い抜かれた。ただ、中国のEVは価格の安さ競争の消耗戦になっており、日本は参戦しない方が良さそうだ。もう価格競争の時代になっている。17年、私が中国で接した官僚はEV化にネガティブだった。充電に時間がかかることと走行距離の短さをあげていた。ところが、最近できた高速道路を見ていただきたいが、何と道路一杯に太陽光パネルを敷いている。走りながら充電しようというのだ。EVの泣き所は走行距離だったが、遠出する時に走る高速道路がこのスタイルになると、もう心配はいらない。

### 《日本は自国の利益を第一に考えるべき》

中国の政治は「計画」がすごい。全人代に出される政策は多くが「何年までに何を実現する」という計画ばかり。これに比して、日本の政治は国をどこに持っていこうとするのか、何回選挙をやっても与野党ともに不明だ。政権にも日本の「将来計画」はない。

トランプは中国とことを構えるについて「メイドインチャイナ2025政策を放棄せよ」と迫った。中国はこの政策の中で、10業種に絞って中国の「強み」を確立しようとしている。日本とはもう大きな差がついた。ソフトバンクの孫正義は「日本は今や後進国であることを自覚した方が良い」と語っている。はっきり言って韓国と争っている場合ではない。

霞が関で政策を立案しようとする官僚はグーグルで検索するが、「私は大丈夫かいな」と言いたい。中国は自国独自の検索システムを作り、深掘りしている。アリババグループの総帥、ジャック・マーは「ビッグデータは次の石油だ」と言う。アメリカへ行くとテレビは1日中、中東のニュースをやっている。石油エネルギーのためだ。ビッグデータは石油に代わる新エネルギーになり得る。我々が日本独自の検索エンジンを持てなかったことを、将来、子孫に詫げる日が来るかもしれない。アマゾンとグーグルが始めた音声認識、スマートスピーカーは将来の最終目標は医療の取り込みだ。中国は「BAT」3社がスマートスピーカーをキャッチアップ、この5月、出荷台数でアメリカを上回った。日本にはその分野で米中と互角に競争できる企業は1社もない。つまりアメリカと中国だけが、そ

の先にある「医療」事業を占めることになる。スマートスピーカーで各人の健康状況のデータを集積し、AIで分析し、各人に一番の医療を提供する。子供が重篤な病気になった時、皆さん、世界一の医療を受けさせたいでしょう。それができるのは、これからは米中2か国になってしまう。

米中貿易戦争で日本は学ぶべきものが沢山ある。彼らとの技術の差を否応なく知らされ、今後の日本はしばらく下り坂になるだろう。しかし、歴史はその国が下降線をたどったとしてもやがて上向きの局面が出てくることを教える。これから日本の外交、政治、経済は難しい関数を解くことが要求される。日本人は、とかく対立するいずれにつくべきか、と考えがちだが、私が一貫して主張しているのは、価値観で判断するよりもまず自国の利益になる方策を一番に考えよう、ということ。利害が錯綜する国際社会の中で、どう立ち回ったら日本が一番得をするか、を考える。

米中貿易戦争の中で先述したように日本経済は弱っていくかもしれない。しかし、強みを探して、例えば再生医療の分野などで再生する余地はある。この分野はアメリカと一番にぶつかることが予想されるが、正面に立たずに日本のポジションを上手くとることが必要だ。安全保障もアメリカに追随すれば、それで済む時代ではなくなっている。韓国のGSOMIAの破棄はとんでもない、というのが大方の日本の世論だが、長期的に韓国の正しい判断となることも有り得る。米露のINF条約の破棄で、中・短距離のミサイル開発競争が再び始まり、ヨーロッパは大きな危機感を抱いているが、日本にこそ最も大きな影響がある。中距離ミサイルは周辺から打ち込まれると日本へ届くまで10分しかない。韓国のGSOMIA破棄以降、米韓同盟が崩れ、在韓米軍の撤退という事態も考えなければならぬ。そうすれば、今度は最初の標的が日本の米軍基地、自衛隊基地となる。現在配備計画のあるイージス・アショアは長距離ミサイル対応でしかない。どんな対応策を取るのか。

安倍政権は「毅然とした外交」を言っているが、「外交」は所詮、話し合い、妥協点を探るもので、「毅然」とする姿勢とは裏腹だ。日本の対韓国政策も相手をギャフンと言わせたいだけで、その後を全く見据えていない。日本外交は「何のために何をするのか」が見えない。経済も外交も大変な局面になっている。

(文責 清水 光雄)

## 第91回特別研修見学会

2019年9月18~19日

### 東邦亜鉛株安中製錬所と信州松代・小布施を訪ねる

9月18日(水)

参加者は36名、天気予報は下り坂だが雨にならないことを祈りながら、8時に八重洲鍛冶橋駐車場を出

発した。

#### (1) 東邦亜鉛株安中製錬所

高崎で高速道路を下り、一般道で安中へ向かう。

JR 安中駅に近づくと、左手の山の斜面一面に安中製錬所の威容が目飛び込んできた。予定通り 10 時 30 分に安中製錬所に到着。天気が心配なので、まず、テラスで工場の全景をバックに集合写真を撮影。会議室に戻り、中島次長、長岡課長のご挨拶の後、長岡課長より事業の概況と亜鉛製錬工程についての説明があり、その後、DVD で主に製錬工程について視聴した。安中製錬所は昭和 12 年に開設。敷地面積は 50 万㎡、東京ドーム 10 個分の大変広い敷地内に全工程の工場棟がある。工場は山の斜面に建てられており、頂上との高低差は約 80 m ある。従業員 220 名、パート 20 名、協力会社 80 名が勤務しており、24 時間、365 日、休みなしの操業で、夜間には 25 名が就業している。

原料となる亜鉛精鉱は全量をオーストラリア、南米、カナダから輸入している。亜鉛精鉱は、福島県の小名浜港から貨車で JR 安中駅を經由し、引き込み線で工場内に入り荷降ろしされ、コンベアーで最も高台にある精鉱舎に貯蔵される。亜鉛精鉱には亜鉛が約 50% 含まれており、製錬所ではまずこの亜鉛を精製する作業が行われる。亜鉛精鉱を焙焼炉で約 900℃ で焼き、希硫酸に溶けやすい焼鉱に、それを溶解槽に入れ、希硫酸で溶かす。次にシックナーという設備に入れて純度の高い亜鉛溶液を作り、それを電解槽に入れ、マイナス極のアルミ板に高純度亜鉛として析出させる。この析出した亜鉛は 99.995% の高純度のカソード亜鉛という板になる。次にアルミ板より剝離したカソード亜鉛を 500℃ の熱で溶かし、様々な鋳型に流し込み、製品として出荷する。製品は自動車ボディ用亜鉛メッキ鋼板や自動車部品として使用される。

さて、意外なことに、当地では、亜鉛の鉱石は工場開設当初より産出されていなかったとのことである。それでは、何故、この地に工場を建てたのだろうか。それは、亜鉛製錬には大量の電気が必要なため、電気を安く、安定的に供給を受けられることが最も重要な条件で、地元の電力会社からの誘致があり、この地を選んだという。

いよいよ構内の見学を開始。一同はバスに乗って曲がりくねった坂を上る。開設当初は、この斜面を利用することで製錬から製品製造までを効率良く行うことができたが、今日では、従業員はこの坂を毎日 1～2 往復しており、また雪が降った日には除雪が大変で、いろいろな苦勞が多いとのことである。約 75 m 上がったところにある見晴台で下車。眼下には安中市街地、遠方には前橋市の全景が眺められ、晴れた日には前方に赤城山、榛名山、妙義山の上毛三山が見えるのとのことだが、残念ながら赤城山と榛名山は雲に隠れていた。次に新電解工場に案内され、2 班に分かれて見学した。長さ約 150 m の建屋内にある 144 槽の電解槽にはアルミ板と鉛板が交互に入っており、通常、昼間はホルドの状態、夜間にコストの安い夜間電力を利用しフル稼働させるが、従業員はたったの 2 名で監視しているという。次の鋳造工場はバスの車窓から見学し、事務所に戻った。中島次長、長岡課長には工場を見学の最中、参加者からの多岐にわたる多くの質問一

つ一つに丁寧に答えていただき、ありがとうございました。お蔭様で大変、充実した見学会となりました。熱心に見学をしたため予定の 12 時 15 分を過ぎ、菅野会長からの御礼の挨拶をもって見学は終了となり、工場を辞した。

12 時 45 分に昼食処の「おぎのや」に到着。「峠の釜めし」を食べながら、信越本線の横川駅の駅弁で食べた頃を懐かしんだ。

## (2) 松代

14 時 50 分に松代に到着。松代は真田信之が 1622 年に上田より入封以後、幕末まで真田家の所領であった 10 万石の城下町である。ボランティアガイドの方の案内で象山地下壕、真田邸、海津城跡を巡った。

### ①象山地下壕

終戦末期に軍部が本土決戦の拠点として、陸軍大本営の移転計画のもとに建設された地下壕で、地下に碁盤の目のように掘り抜かれている。昭和 19 年 11 月から 20 年 8 月 15 日までの約 9 か月、突貫工事で全工程の約 8 割を完成させた。総延長 10km 余りで、その一部約 500 m が見学できる。構内の薄明かりの中に、削岩機の跡やトロッコの軌道の跡が見られた。

### ②真田邸

松代藩 9 代目真田幸教が 1864 年に義母・貞松院のために建築したもので、幸教が藩主の座を退いた後には隠居所として、明治以降は真田家の別邸として使われていた。建物の内部は武家らしく質素で落ち着いた趣があり、庭園も手入れが行き届き美しかった。

### ③海津城跡（松代城跡）

武田信玄が上杉謙信と戦うために山本勘助に築かせた城で、後に、真田信之が入封し真田氏 10 代が城主として続いた。「海津城と松代城が同じ城だったとは」、「海津城は山城でなかったのか」など、歴史好きの参加者にも新発見があったようだ。閉門の音楽が流れ、一同バスへ。17 時 45 分、宿泊地、戸倉上山田温泉「清風園」に到着した。

## 9月19日(木)

### (3) 小布施

ホテルを定刻の 8 時 10 分に出発。小布施に向かう。小布施は北信濃にあって江戸時代には千曲川の舟運による交通と経済の要所として栄えた。「逢う瀬」が地名の由来という。車窓からはりんごが赤く色づいた果樹園があちこちに見られ、いかにも信州らしい景色だった。9 時に小布施に到着。小布施では岩松院、6 次産業センター、北斎館を訪ねた。

### ①岩松院

1472 年開創の曹洞宗の寺で、北斎や小林一茶、戦国の武将 福島正則ゆかりの古寺である。和尚さんのユーモアを交えた解説を聞き、本堂大間にある北斎が 89 歳の時に描いた 21 畳敷の天井絵「八方睨み鳳凰図」を鑑賞。八方睨みの鳳凰は、朱や金箔などが当時の彩色のまま残っており大変美しいものだった。帰りに福島正則の霊廟を拝み、岩松院を後にした。

## ② 6次産業センター

地元農家の直売所。今が旬の長野パープル・シャインマスカットなどの葡萄を始めりんご、梨、栗、地場野菜などが並んでおり、各自、当地の特産品をお土産に買い求めた。

## ③ 北斎館

1842年、北斎は83歳の時に地元の豪商高井鴻山の招きで初めて小布施を訪ねた。展示室には、2台の祭り屋台天井絵「男浪図・女浪図」「龍図・鳳凰図」や浮世絵、肉筆画が多数展示されており、それぞれの興味に応じて北斎の作品を鑑賞した。

## ④ 小布施の街 散策

小布施の街はこじんまりした風情ある街並みで、造り酒屋、栗菓子のお店など各自の興味に合わせ自由に散策を楽しんだ。昼食は「蕎実亭」で信州蕎麦とおはぎだったが、とても盛りが多く、皆、満腹。12時40分に出発、最終訪問地に向かった。

## (4) マンズワイン小諸ワイナリー

小諸ワイナリーは南斜面で陽当たりが良く、降水量が少ないワイン製造の適地にあり、長野県産の葡萄100%を使用したプレミアムワインを製造している。マンズワインはキッコーマン社のブランド名である。DVDを視聴し工場内を見学した後、試飲を楽しんだ。プレミアムワインの試飲は有料だが、違いの分かる男達が3種を飲み比べて「渋みが…酸味が…」などと呟きながらグラスを傾けていた。

14時30分に出発、途中高坂SAで休憩し18時前

に新宿に到着した。工場見学、歴史探訪、北斎作品の鑑賞など盛りだくさんの内容だったが、2日間、スケジュール通りに進み、心配した天気も傘を一度も差さず、無事に研修見学会を終えることができた。皆様、ご協力ありがとうございました。(窪田 隆)

海津城跡(松代城跡)



北斎館



## 棋友会

9月23日～24日  
鴨川合宿大会結果

参加者8名

優勝 藤間 孝雄 (元・カナデン)  
2位 小森 克紀 (元・東電広告)  
3位 鈴木 文明 (現・鴨川グランドホテル)



## 旬遊会

九月詠草

兼題・夜露、秋茄子、当季雑詠

朝まだき新聞受けの道夜露	中山 知祐
星の如きらきら夜露庭の芝	森 邦彦
山小屋のいきれ抜け夜露かな	大仲 正敏
夜露に濡れ濡れ濡れ光源氏かな	佐藤 政百
托鉢僧夜露に濡れし旅衣	生江沢五風
葉の夜露朝露となる変はりどき	安井 正浩
秋茄子や喰はず嫌ひの嫁姑	清家 静楓
秋茄子の色も一品朝の膳	石原 克己
いつもただ見ている側の盆踊り	城戸崎雅崇
炎天下診察前にカツサンド	川田 勝美
秋元気女のあらわな吊り広告	眞田 宗興

## 画友会



(水彩F8号)

### 「私の母」

眞田 宗興

昨年5月に107歳で亡くなりました。  
直前まで元気でした。母が世話になってきたキリスト教会経営の介護施設には毎週出かけて母の思い出を聞いていました。

# 事務局通信



## ◆行事報告

第167回理事会	出席者
9月12日(木)10:00~12:00 文京区民センター	15
会報委員会	
編集 9月4日(水)10:00~12:00 事務局	6
校正 9月20日(金)10:00~12:00 事務局	7
広報委員会	
9月6日(金)14:00~17:00 文京区民センター	8

## ◇一般部会

第91回特別研修見学会	
9月18日(水)~19日(木) 東邦亜鉛(株)安中精錬所と 信州松代・小布施を訪ねる	36
第762回講演会	
9月3日(火)14:00~16:00 日比谷図書文化館	118
	(他定期: 1名)
講師 拓殖大学教授 富坂 聡氏	
演題 米中貿易戦争の深層~その内実と今後の動向	

## ◇監査部会

第322回監査セミナー	
9月2日(月)14:30~17:00 スカイホール	86
	(他定期: 1名、個別: 2名、体験: 7名)
講師 日本内部統制研究会会長・プロティビティLLC 会長 公認会計士 神林比洋雄氏	
テーマ 「内部統制の基本と課題」 ~次世代の内部統制を目指して	
第323回監査セミナー	
9月30日(月)14:30~17:00 日比谷図書文化館	119
	(他定期: 1名、個別: 3名、体験: 5名)
講師 山口利昭法律事務所弁護士 山口利昭氏	
テーマ 監査役等が知っておくべき有事対応の最新情報 ~近時の事例やグループ・ガバナンス指針を参考に	
19年度第3回監査基礎講座	
9月17日(火)14:00~17:00 文京区民センター	36
講師 元旭洋(株)監査役 岩本泰志氏	
テーマ 監査役監査の方法 (不祥事防止と企業の健全な発展のために)	
19年度第1回会計基礎講座	
9月10日(火)14:00~17:00 文京区民センター	25
講師 日本鑄造(株)常勤監査役 阿部俊彦氏	
テーマ 簿記の概要と会計理論	
第230回監査実務研究会	
9月24日(火)14:00~17:00 文京シビックセンター	49
問題提起者 (株)キューブシステム常勤監査役 中井淳夫氏	
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 日産・ゴーン氏事件について	

第79回スタディグループ分科会	
9月12日(木)14:30~17:00 文京区民センター	28
発表者	
リーダー (株)キューブシステム常勤監査役 中井淳夫氏	
コーディネータ 王子ネピア(株)常勤監査役 村田耕治氏	
メンバー 三菱電機ロジスティクス(株)常任監査役 四本松健氏	
王子タック(株)常勤監査役 山田 諭氏	
テーマ はじめての監査役、私はこれから始めた	

第82回監査技術ゼミ	
9月25日(水)14:00~17:00 文京シビックセンター	52
講師 有限責任あずさ監査法人パートナー・公認会計士 住田清芽氏	
テーマ 監査上の主要な検討事項(KAM)の概要と監査役 の対応	

## ◇生涯学習部会

写友会 例会	
9月13日(金)13:30~17:00 文京シビックセンター	22
画友会 例会	
9月9日(月)13:00~17:00 文京シビック・アトリエ	5
	(台風の影響)
句遊会 例会	
9月4日(水)14:00~16:00 菱友会	8
楽友会 例会	
9月26日(木)13:00~17:00 福祉センター江戸川橋	18
棋友会 合宿・大会	
9月23日(月)~24日(火) 鴨川グランドホテル	8

## ◇同好会

声友会	
9月10日(火)13:00~16:00 (銀座)505	9
楽器演奏同好会	
9月22日(日)14:00~17:00 横浜練習会場	10
エッセイクラブ	
9月17日(火)11:30~14:30 如水会館	8
ウォーキング同好会	
9月21日(土)9:30~12:00 日本橋~八重洲	13
江戸文化研究会	
9月28日(土)14:00~17:00 消防博物館・新宿歴史博物館	22

## ◆会員・会友異動

- (新入会友)  
○湖島知高 元日本たばこ産業(株)  
○土屋淳一 (株)クレオ

会 員	会 友	計	
204	149	353	2019.9月末現在



## 編集後記

◇台風19号は甚大な被害をもたらしました。被災された方々に心からお見舞い申し上げます。改めて自然災害の恐ろしさを痛感しました。同時に強靱な国土建設が急務だと思いました。◇監査セミナーではプロティビティLLC会長で当会会員でもある神林比洋雄氏が「内部統制の基本と課題」を、また、当会特別顧問の弁護士山口利昭氏が「監査役等が知っておくべき有事対応の最新情報」をテーマにご講演くださいました。我々の監査役の日々の活動に大いに役立つ内容でした(今号に神林先生、次号に山口先生の講演要旨を掲載)。◇講演会は拓殖大学教授の富坂聡氏による「米中貿易の深層」について。米国や中国の現在の内実について理解が深まり、また同時に今後の日本の立ち位置の難しさを再認識いたしました。◇91回目となる特別研修見学会(1泊2日)は初日に東邦亜鉛安中精錬所、2日目に長野県の松代と小布施を訪問、幅広い研鑽を積むことができました。(川田 勝美)