

會 報

第624号

2020年9月1日発行

一般社団法人

監査懇話会

編集発行人 太田 剛

<https://kansakonwakai.com>

特別寄稿

「コロナ危機後の日本経済の行方」

㈱第一生命経済研究所経済調査部・首席エコノミスト 熊野 英生氏

2020年1月23日に中国・武漢市の封鎖から始まったコロナ危機は、すでに長期戦の様相を呈している。6月中旬から新規感染者数は、再び増加傾向に転じて、数字だけで判断すると、第二波の到来に見える状況だ。

今後の経済動向も、アフター・コロナという新局面を語るよりも、当面、コロナ感染対策を心掛けながら、感染防止と並行して経済活動を行わなくてはならない状態である。「With コロナ」の継続と言った方がよい。場合によっては、政府が感染阻止のために再度の緊急事態宣言を発令してもおかしくはない。そして、コロナ危機が長期化するほどに、経済に対する後遺症も大きくなることが心配される。雇用・地価・金融といった分野でのストック面での打撃が尾を引く可能性である。そうになると、当然ながら、その後の経済成長はさらなる低成長を余儀なくされることとなる。

（図表1）日米欧の実質GDP見通し

		2020年 前年比	2021年 同
世界銀行	日本	▲6.1%	2.5%
	米国	▲6.1%	4.0%
	ユーロ圏	▲9.1%	4.5%
OECD (経済協力 開発機構)	日本	▲6.0%	2.1%
	米国	▲7.3%	4.1%
	ユーロ圏	▲9.1%	6.5%
IMF (国際通 貨基金)	日本	▲5.8%	2.4%
	米国	▲8.0%	4.5%
	ユーロ圏	▲10.2%	6.0%

注：OECDは制御可能が続くシナリオが前提。出所は、世界銀行、OECD、IMFの見通し。いずれも2020年6月時点。

図表は、いくつかの国際機関がコロナ危機後に発表した経済見通しである（図表1）。共通するのは、日本の経済の落ち込みが、2020年については欧米よりは小幅のマイナス

であること、もうひとつは2021年の回復の伸び率が日本が最も低いという点である。▲4%落ちてから、+2%しか戻らないので、2021年中には経済活動の水準は元通りには復元しない。なぜ、日本の回復ペースが鈍いかというと、人口減少など潜在成長率を押し下げる要素が日本は各国よりも強く働くと見られているからだ。

以下では、長期化リスクを念頭に置いて、まず、2つのシナリオを描いてみた。ひとつは、早期収束のシナリオ。2020年秋・冬には新規感染者数が減少して、経済がそこから正常化していく流れになっていく。もうひとつは、2020年内の感染収束は無理で、徐々に経済悪化が進むシナリオ。

実は、この2つの楽観・悲観のシナリオは、二者択一ではない。おそらくは、連続して考えることができるシナリオだろう。感染が続くときは悲観シナリオになり、いつの時点からか収束がうまくできるようになれば、楽観シナリオに移行していく。

早期収束のシナリオ

感染リスクは、人と人との移動を制限してきたので、感染収束によって旅行・レジャーといった活動が復活するだろう。今までの制限は、人々が旅行・レジャーを楽しみたいという欲求をせき止めている。だから、収束後は、せき止められてきた旅行・レジャーの消費が一気に増えるだろう。いわゆるリベンジ消費である。そのときは、海外旅行はまだ不確実性が残っているので、海外旅行の需要は国内にシフトするかたちになる

う。

政策面でも、疲弊する観光需要へのてこ入れは大きなテーマである。7月22日からスタートした政府のGoToキャンペーン事業は本来そうした目的を持っていた。不幸にも、東京都の感染拡大によって、東京発着の旅行は対象外になってしまった。感染収束になれば、政府は、もう一度東京発着を含めて、支援を強化すると予想される。筆者は、自治体が独自に行う、旅行支援（復興割）について聞いたところ、消費者の間での人気は高く、数時間で割り当ての件数を使い切ってしまったと聞いた。割引を通じて、旅行需要を掘り起こすという支援策は、結構効果的なのだと思った。

感染収束で期待される分野は、製造業である。感染拡大は、目下、日本だけではなく、欧米でも程度の差はあれ、第二波の様相を呈している。国内も海外も実はシンクロしているのである。今後、日本で感染拡大が止まるときは、欧米もほぼ同時に感染が収まっていくとみられる。

なお、すでに感染収束がはっきりしている国々には、中国、韓国、台湾、ベトナム、タイ、マレーシアが挙げられる。東南アジアには、傷が浅い国が多く、日本はそれらの国々と貿易取引が密接な分、輸出入の回復は比較的早いと考えられる。鉱工業生産指数は、6月には悪化が底入れして、7・8月と回復する見通しである。7・8月の生産予測指数は、2か月で+15%も回復する見通しである。現時点での生産活動の回復見通しは、強気である。

焦点は、米国の感染収束がどうな

るかである。米国は、11月に米国大統領選挙を控えている。だから、現職のトランプ大統領は、経済再開を止めてしまうようなロックダウンを選択できないとみられる。

そうすると、11月の選挙でジョー・バイデン候補が勝利する可能性はより高くなる。トランプ大統領が再選されないとすると、米中貿易戦争が仕切り直されることになり、日本の輸出環境は現状よりは好ましい状態には戻れそうだ。

再び日本国内に目を転じると、景気押し上げの要因として考えられるのは、公共事業の拡大である。2020年度の政府予算は、第一次・第二次の補正予算を追加しているが、その内容は給付金が主で需要押し上げ効果は限定的である。だから、感染収束が見込めそうならば、積極的に需要押し上げをするために、公共事業を追加すると考えられる。2020年には、九州などで豪雨被害が相次ぐ。こうした災害は例年のように起こっていて、政府は国土強靱化を進める動機を強めている。その効果は、2021年に入って、需要を押し上げ、建設業界などに多大な恩恵を与えるであろう。

長期化シナリオ

景気回復の行方については、その道筋をV字とか、L字というアルファベットで示すことがある。実際は、VでもLでもなく、数学記号のルート(√)に近くなるとみている。ポイントは、一旦回復した景気が、どの水準で回復が頭打ちになってフラット化するかどうかだ。

例えば、政策支援の息切れの要因をみてみたい。政府が4月に国民1

人10万円という特別定額給付金を配ることを決めた。5～7月にかけて総額12.7兆円の資金が家計に支給された。特に、6月はそのうちの半分が支給されて、筆者の計算では、6月だけで2割に当たる1.3兆円が消費を押し上げたとみている。それ自体は消費刺激効果として評価できるのだが、その効果は6・7月で一巡してしまふとみられる。この給付金は、8月以降、もうそれ以上は支給されないの、秋以降の消費はその刺激がなくなる分押し下げられてしまふ。

景気動向を簡単に表現すると、4・5月は緊急事態宣言によって、多くの企業活動が停止・制限された。そして、6月からは経済再開と、給付金効果で押し上げられるのだが、7・8月はその効果は減衰していく。タイミングの悪いことに、その減衰に感染の再拡大が追い打ちをかけたのである。景気回復は、夏場は足踏みしている。

感染リスクが長期化するときには、他の政策の下支え効果が息切れすることも心配される。中小企業には、売上減少に対して、200万円の持続化給付金が支給されている。自営業やフリーランスには100万円である。そのほか、家賃補助金や雇用調整助成金もある。これらは、一時的な痛み止めにはなるだろうが、売上減少が長期化してくると、効果に限界が生じてくる。すると、企業は雇用リストラに踏み切り、企業倒産も現実味を帯びてくる。

総務省「労働力調査」では、6月の失業率が2.8%とほとんど悪化していないように見える(コロナ以前の2月は2.4%)。しかし、潜在的な雇



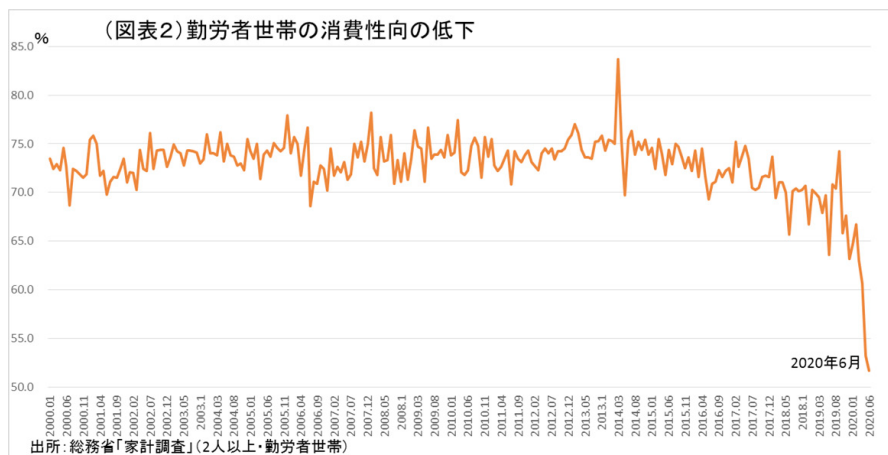
用悪化は相当に進んでいる。就業しながら仕事をしていない「休業者」の人数は、4月597万人、5月423万人、6月236万人もいる。彼らの中には職場復帰ができずに、離職してしまう人も多い。失業の定義の中には入らない、「離職したが、職探しをしていない人」＝非労働力人口は、4～6月にかけて63万人も増加している。この人数を失業者数に加えると、6月の失業率は2.9%から3.7%へと跳ね上がる。

こうした雇用悪化は、消費マインドを悪化させることが過去の経験からわかっている。今後の消費動向は、雇用悪化によって足を引っ張られるだろう。消費の水準がコロナ以前に戻らないということは、消費産業にとっては需要不足を意味する。供給能力に対して、需要が少なく値下げ圧力が生じる。いわゆるデフレ問題である。4～6月の消費統計を調べると、マインドの慎重化によって消費性向が歴史的な低比率に下がっていた(図表2)。これは、感染リスクや外出自粛の影響もあるが、家計の不安感によって実体以上に萎縮が起こっている状況だ。小売・サービス業では、顧客を取り戻すために値下げを行って、需要を獲得しようとする。これが連鎖すると、どの店舗も収益率が下がって、自分の首を絞めることになっていく。

コロナ危機の後遺症

ここまで2つのシナリオを描いてみてきた。楽観シナリオと悲観シナリオである。今、警戒されるのは、悲観シナリオに近い状態がより現実味を帯びていることである。

そのときにもうひとつ警戒すべきは、後遺症である。悲観シナリオに



追い込まれるとして、雇用悪化と物価下落が起こるとすると、その影響は企業の収益体質にもじわじわと悪化要因になり、経済がたとえ元に戻っても、以前の雇用水準、収益率には戻りにくい体質をつくってしまう。

筆者が、1990年代の教訓として警戒するのは、(1)地価下落と(2)金融機関の不良債権問題である。4・5月の緊急事態宣言の下での政府の休業要請によって、店舗・オフィスの賃料を支払い続けなくてはならない問題を起こした。地域によっては、軒並み賃料の引き下げが行われたと聞く。この賃料と人件費は、固定費であり、企業の売上がたとえゼロであっても支払い続けなくてはならないコストになる。この状況は、早晩、地価下落を引き起こすだろうと直感できる。

倒産件数も、統計データで示されている数字はまだまだ過小評価だと感じる。身近な商店街ですでに多数の店舗について、撤退・廃業によって空気が目立っている。居酒屋チェーンでは、賃料の引き下げに応じられなかった店舗では大規模に撤退する計画を立てているという。倒産のデータは、まだ表面化していない悪化を織り込んではいないと感じられる。

もうひとつの固定費として、金融費用もある。休業要請に応じた企業は、急場を凌ぐために銀行借入れを増やした。政府もそれを後押しするために、信用保証協会の機能を拡充して、民間金融機関の実質無利子・無担保の貸出ができるようにした。公的金融機関も一斉に貸出を増やす対応を採った。

これらの貸出増加は、需要が回復するまでの重要な資金繰りの支援になるだろう。しかし、需要回復が遅れることになれば、企業の中には支払い停止(デフォルト)に陥る先も増えていくだろう。企業によっては、優遇された貸出が行われることに対して、「借りられるときに可能な限り借入れを増やした」という話も聞く。冷静に考えると、これは生産性上昇の裏付けのない借入れを無コストであることを良いことに増やす行為である。

なお、この実質無利子・無担保の貸出は、最長5年間の据置期間が設定されていて、元本返済を猶予できて、元本返済をしなくてもよい。しかし、当面、返済不能にならなくても、いずれ債務返済に苦しむことになるリスクが残る。コロナ危機の下で、借り入れを急増させた企業の経営悪化は、将来の不良債権問題につながっていく可能性がある。

こうした過剰債務は、民間金融機関との間で、保証協会の保証が付いていない貸出にも返済不能の影響が及ぶ可能性がある。その意味では、打撃の多くは政府債務の拡大になるだろうが、一部は民間金融機関の損失にもつながっていくとみられる。

2021年夏の東京五輪

隠れた問題として、2021年夏に延期された東京五輪がもしかすると中止されることも考えられる。日本は、入国制限を実施していて、その多くの国々と制限緩和の交渉すらできていない。前述した通り、訪日外国人の渡航も目処が立たないのが実情である。そうすると、当然、2021年夏の五輪開催さえ厳しい。政府の意向は何としても開催することである。どんなに参加国が少なくなっても開催したいということだ。過去、1980年の、モスクワ五輪は81か国で開催した。ソ連のアフガニスタン侵攻に抗議して日本を含めて多くの国が参加しなかった。1984年のロサンゼルス五輪は140か国の参加で行われた。日本は、モスクワ五輪並みに参加国が減っても仕方がないので、開催中止だけは避けたいという意向である。

コロナ危機以前は、東京五輪の開催は大きな経済効果が予想されていた。筆者が民間シンクタンクの平均的な経済予測から算出したところでは、2020年4～6月、7～9月の半年間に期待されていた実質GDPの押し上げ金額は、約2兆円であった。これは、五輪向けのインフラ投資などすでに支出されたものを除いた個人消費、訪日外国人消費などの金額である。

東京都は、2021年夏の東京五輪に伴う事業収入増を見込んできたが、もしも五輪中止となればそうし

た収入は得られず、収支の悪化は巨大化するだろう。その負担をどう処理するかは、何も決まっていない。五輪開催が中止される影響はそうした直接効果に止まらず、間接的な悪影響も大きいとみられる。

東京五輪の効果は、それが約2週間足らずの祭典として個人消費を喚起するだけではなく、その後の流れをつくる意味もある。東京が国際観光都市として、五輪によってそれが大きくアピールできる、絶好の機会になるはずである。東京の都市再開発は、2020～2025年にかけて目白押しであり、そうした計画は東京五輪をひとつの飛躍のための跳躍台と考えてきた。その目算が狂うことのダメージは甚大だ。

財政リスク

経済活動に打撃が及ぶとき、その打撃は次々に連鎖していく可能性がある。製造業(貿易)→雇用・消費→不動産(地価)・都市開発→金融機関(不良債権)、そしてその先には財政悪化(政府の不健全化)が控えている。今回のコロナ危機では、経済活動の外側からショックが加わったため、政府が率先して国民を守る行動を採った。2020年度の第一・第二次補正予算では、計57.6兆円もの歳出増が決まり、年間の一般歳出は160.3兆円にまで膨らんでいる。年間の新規国債発行額も90兆円になる。これは、従来の税収の1.5年分以上になる。

政府は、とんでもない規模の債務拡大をして、その返済の当てはどこにあるのだろうか。政治的には「今は税収の問題を議論している場合ではない」というレトリックを使って、非常時の債務拡大を正当化できるかもしれないが、合理的に考えて財政再建の目途は途方もなく遠のいたと思える。政府が毎年1・7月に発表している「中長期の経済財政に関する試算」では、直近7月の数字に大きく変化したところがある。公債等残高の名目GDP比は、2020年度216.4%となっている。楽観的な前提を置いた成長実現ケースでさえ、2023年度まで200%超えが続く見通しである。今までの試算値では、この比率が200%を超えないように

見通しの数字づくりに苦心してきたが、今回はあっけなく200%を超えてしまっている。200%という意味は、国債の平均利子率が1%を超えると、名目GDP成長率が2%以上でなければ、名目GDP比率は発散することになりかねない。

筆者は、少なくとも日銀は、政策金利をゼロないしマイナスを続けざるを得ず、財政再建のために政策の自由度を完全に失ってしまったとみ

ている。増発される新規国債も、かなり日銀が毎年購入を余儀なくされる。

教科書的に言えば、税収でまかない切れない歳出拡大を続けると、政府の財政運営は信用を失って、金融市場で国債を消化できなくなり、長期金利を引き上げなくてはいけなくなる。それをうまく金融緩和で封じたとしても、通貨の信用が落ちて、通貨下落（円安）が歯止めのかから

ないかたちで起こるとされる。

そんなことは現実味がないという人もいるが、こうした変化は歴史的教訓として避けられないという人もいる。筆者は、少なくとも不健全な領域に入って、日本の財政はどこかの未来で「コロナ危機のときに最後の一線を越えた」と言われる可能性があると感じている。

（写真は2020年1月21日の新年交礼会で撮影したものです）

第329回監査セミナー

2020年7月16日

演 題：「良心」から企業統治を考える ～責任ある経営のために～
講 師：一橋大学大学院経営管理研究科・教授 田中 一弘氏

私は、日本で、あるいは世界で行われているコーポレート・ガバナンス改革にかなりの違和感を感じ、どうしてこんなに違和感があるのかを考えてきました。その中で、いわゆるコーポレート・ガバナンスとは異なる、とりわけ日本にあったはずの経営者の規律のあり方に気づき、それを論理的に説明しようとしたのが、この本『「良心」から企業統治を考える』です。本の帯にもある通り、CG改革に違和感を持つ人達に向けた本です。

私は、企業統治には、大きく分けて2つのタイプがあると考えます。一つは「自利心による企業統治」です。これを、以下、カタカナでコーポレート・ガバナンス（CGと表記）と呼びます。いま盛んに議論されているのは、みなこのCGです。そしてもう一つのタイプが、本日の主題である「良心による企業統治」です。

1. はじめに

企業統治には論者により様々な定義がありますが、「経営者がなすべきことをし、なすべからざることをしない」ようにさせることというのが、共通のところだろうと思います。内部統制等においては、現場等の組織内の規律に広げられる場合もありますが、ここでは、経営者の規律ということであり、「経営者がなすべきことをし、なすべからざることをしない」ようにさせることです。通

常の企業統治（自利心による企業統治）においては、これを「させる」のは経営者以外の人や組織、制度です。つまり取締役、あるいは取締役会であったり、取締役会が決めるインセンティブであったりという仕組みにより、経営者が規律づけられます。

今日の講演のキーワードは、この自利心と良心の対立です。

自利心とは、要すれば、お金を儲けたいとか、社長の地位に留まりたいとかの、人間の欲です。この欲に訴えかけているのが、今のCGのあり方です。インセンティブもそうだし、厳しい監督・監視による懲罰を受けることにより、社長の地位に留まれないということになると、自分の欲求を妨げられることになる、それを避けたいという損得勘定、それが自利心です。それに訴えかけるのは、外発的動機づけです。CGもメインバンクによる規律づけも、こうした他律的統治です。

良心による企業統治は「経営者が自らの良心でなすべきことをし、なすべからざることをしない」ということであり、内発的動機づけです。しかし、この良心による企業統治は、ほとんど議論されてこなかったのです。ということで、「新たな」と言っていますが、しかし、これが昔からの日本型企业統治の核心だったのではないかと。心ある経営者は、良心で規律を保ってきたはずで



ここで「新たな」と言っているのは、理論化が新たということ。経営者が自ら行うのですから自律的統治です。

2014年の日本版スチュワードシップ・コードにはじまり、2015年のコーポレートガバナンス・コードの導入、そしてその後の両コードの改訂等々を受けて、わが国におけるCG改革は近年、その勢いを増しています。

どうしてCG改革の必要性が叫ばれてきたかと言うと、日本では企業統治が欠如していると、90年代の半ばくらいからさかんに言われてきたからです。ガバナンスの教科書に照らしてみると、取締役会は内部からの昇進者ばかり、株式の持ち合いで、もたれ合いの経営をしている、だから株主や株主に注意を払わない、市場からの規律が働かないといった具合です。だから日本においてはガバナンスが欠如している。しかしその代わり、日本においてはメ

インバンクによるガバナンスが寄与していた、それが日本を成功させた。このように言われました。

しかし、それが正しければ、そもそもなぜバブルが起きたのか、銀行がバブルを後押ししたのは、まぎれも無い事実です。また、銀行に依存していない企業がどうして規律ある経営をしているのか。

メインバンクがある程度規律づけたケースがあることは事実ですが、それをもって、日本の企業統治の仕組みをメインバンクが演出していたと言うのはおかしい。では、もし銀行も取締役会もだめで企業統治が皆無だったのなら、それがきちんとしていたはずの欧米の企業に比べて、遥かに不祥事が多かったはず。深刻な経営不祥事がたくさんあったはずですが、実際は、欧米に比べて多かったという事実はありません。

CG がしっかりしていると言われた米国のエンロンなどひどい不祥事の典型です。従業員を騙して自社株を買わせて、経営者達は売り抜けていたのですから。そんな深刻な企業不祥事は日本では起きていません。では、なぜ日本の企業の規律が長く保たれたのか。しかも、歴史に残る経済発展を遂げた日本企業経営者の規律がどこに鍵があったのかを考えねばなりません。

2. 日本における自律的企業統治の優位

日本企業の統治は、アングロサクソンとは全く違うメカニズムでガバナンスが働いている可能性があることを、2000 年前後に 2 人のイギリス人が指摘しました。一人は、数年前に亡くなった London School of Economics の先生であったロナルド・ドーア氏です。『誰のための会社にするか』（岩波新書）という本の中でドーアさんは「アメリカではストック・オプションをたっぷり与えたり、監視システムに隙をひとつも残さないような徹底さを確保したりするのを方法としており、日本では、普段は個々人の責任感と良心に任せ、信用しておいて、背任（期待を裏切るような行為）の疑いが出たときにだけ、調査して制裁を加えるような制度にしているのでは

る」、「社会信用度の高い社会はどういう社会かと言えば、経営者、裁判官、役人、政治家など、責任の重い仕事を与えられる人々が、当たり前、怠けもせず、ズルもしないで働くのは、褒美や罰とそう深い関係もない社会、慣行的に『妥当』とされている報酬さえ保証されていれば、主として自分が負わされている責任をちゃんと果たさなければ良心が咎めるから働く、といった社会ではないかと思う」と書いています。もう一人は、現在、ケンブリッジ大学のビジネススクールで教えているサイモン・レアマウント氏です。彼は 90 年代の終わりに日本に滞在し、十数社に深く入り込み、経営者・株主・監査役等、あらゆる関係者に深くインタビューしました。その成果である Corporate Governance: What can be learned from Japan? (Oxford University Press) に、「他律型の企業統治が機能していないことは事実としても、だからといって日本には企業統治がない、あるいは既存のシステムは何らかの非難に値する、と考えるのは誤りである。日本の企業では 誰かが誰かを監視し牽制する代わりに、企業の成員同士あるいは取引先同士で相互に責任、義務、信頼 (Mutual Responsibilities, Obligations and Trust) を感じ合い、それによって経営者をはじめとした企業成員の規律が生まれている」とあります。

こういうことは確かにありますが、日本においてはそれが当たり前の空気のようになっています。それを外からの目で「発見」している本です。こういう自己規律的な企業統治のあり方について、私は、もっと掘り下げ、仕組みではなく、人間の心にも立ち入って研究・考察しようとして、この『「良心」から企業統治を考える』という本の元になる研究を始めました。

3. 良心による企業統治

まず、良心とは何かについて考えます。

我々は何かを実行するとき、自利心か良心により行います。自利心は通常、利己心と呼ばれていますが、「他のためにはならなくても自分の

ためにはなる」ことを志向する心であり、動物的本能的欲求、富や名声、安逸への欲求（楽したい）等があります。人間ですから、利己心があるのは当然です。企業経営をやっている人に、金儲けの欲求が無ければ発展しないのは当然です。ですが、利己心と言ってしまえば悪いことのように聞こえてしまいますので、自利心という言葉の方が適切だと思い、使っています。

一方、良心は自利心と逆で「自分のためにはならなくても他のためにはなる」ことを志向する心です。孟子が「人には皆、他人の不幸を平気で見ていにはたえられない心『惻隱の心』がある、惻隱の心のないものは人間ではない」と言っています。

結果的に、自分のためになってもいいが、人命救助をした人が必ず言うのが、「助けなきゃっていう気持ちで一杯だった」、「無我夢中だった」です。この言葉が孟子の言葉にある、人間の変わることのない心の中にある善性です。ここに信頼するのが、良心による企業統治です。

良心には 3 つあると考えています。1 つ目は「与える良心」です。自分以外の対象にとって望ましいものを「与える」心です。例えば、愛、思いやり、献身、まごころといったものです。2 つ目は「応える良心」です。自分に与えられたことやものに「応える」心です。例えば、感謝、信、責任感です。「信」という漢字は、人から信じられる状態、信頼に応えようという気持ちを言います。3 つ目は「求める良心」です。善きものを自ら「求める」心であり、例えば、①志や理想、信条を打立ててその実現を目指す、②模範と仰ぐ人物のように自分もなろうと努める、③「道徳的であること」自体を主体的に追求することです。

次に、直接的動機としての快不快と哀歓です。自利心から生まれるのは「快不快」です。お腹が満たされるときには不快です。顧客の愛顧ゆえに「自分が儲かる」快さもあります。良心から生まれるのは「哀歓」、つまり、歓びと哀しみです。例えば、人に親切にして助けることが出来て良かったという歓びがあります。一

方、良心の呵責がある、自分が情けないなどの哀しみがあります。両方とも、結局、人間は「嬉しいからやる」わけですが、しかし、ここにおける混同が今のガバナンス改革に大きな問題をもたらしています。富や名声という「快樂」と、発展する企業を創始し、生命を吹きこむという「歓喜」を混同するが故の問題です。お腹がすいている時に、自分が食べることによる「快樂」ではなく、子供に食べ物を譲ることによる「歓び」に置き換えることも出来ます。

経済学は効用（ユーティリティ）という概念で、それを一緒にくたにしています。アダム・スミス以来20世紀の前半まで、経済学における効用は、「快さ」の方を言うのだというのが共通理解でした。ところが、20世紀の後半になって、「歓び」も含めるようになっていった。それが、経営者をどうするかという議論にまで入ってきてしまいました。それを分けなければいけないと思います。儒教において説く、義と利を弁（わきま）えることが重要です。「義」つまり良心に基づくものなのか、「利」つまり自利心に基づくものなのかをきちんと識別することが社会的に適正な行動をとっていく上で重要なのです。

この「義利の弁」を重視したのが洪沢栄一です。その「論語と算盤」の下敷きになっているのが、「義利の弁」です。「論語」においても「君子は何が自分のなすべきことかをまず考えるが、小人は、これは儲かるかどうかをまず考える」と説いています。ここで注意しなければならないのは、君子も利を考えてもいいが、まず義を考えることが重要ということです。どちらに敏感かということが重要なのです。

良心に伴う3つの哀歓があります。「利他の哀歓」つまり、人のためになる歓び、人の心を損なう哀しみと、「実践の哀歓」つまり、自分が義務を実践すること自体の歓び、実践しないこと自体の哀しみがあります。ゴルフをしていてラフに入ったボールを蹴って良い場所に持っていくことはしない。それは、他の人が見ているかもしれないという理由だけではなく、卑怯なことはしたく

ないという気持ちからです。この卑怯なことをしない歓びが実践の歓びです。ルールや法律を守り、信条を貫く歓びです。3つ目として「創造の哀歓」があります。つまり、ものを創り、維持する歓び、ものを衰退させる哀しみです。工場でものを作るのも、事業を立ち上げるのも、人を育てるのも、発見するのも、全て「創造の歓び」です。価値あるものを次世代に渡していく、会社を次世代に繋げていくのも「創造の歓び」です。つまり、「良心による企業統治」とは、「良心から生まれる哀歓」に導かれて経営者がなすべきをすることです。

「利他の哀歓」には①お客さんの役に立つ歓び、お客さんに迷惑をかけてしまうことの哀しみ、②雇用を生み出し人々の生活を支える歓び、雇用削減でそれが出来なくなる哀しみ、③自分を育て任せてくれた前任社長の恩誼に応える歓び、期待を裏切る哀しみ、があります。株主を喜ばせることは、普通の従業員が考えることではないでしょうが、経営者こそそれを考えなければなりません。そこには、銀行や様々なステイクホルダーの恩誼に報いるといった利他の歓びや実践の歓びがあるでしょう。それが出来る立場に経営者はいます。

「実践の哀歓」には、①規範に従う歓び、それを破る哀しみ、②経営者としての責任を果たす歓び、果たさない哀しみがあり、「創造の哀歓」には、①経営という営み自体が「創造」ですし、②先人が築いてきた会社を維持する歓び、潰してしまう哀しみがあります。

4. 良心を喚起しやすかった、戦後の日本型資本主義

戦後の日本型企業システムは、良心を喚起しやすい諸条件が揃っていたのではないかと思います。良心は基本的には本人次第ですが、その人を取りまく環境や状況にもよります。とはいえ、経営者であれ誰であれ、強制して良心を出させるというわけにはいきません。その代わり、良心喚起の「触媒」としての他者が周りにいてくれると、その人の良心は自ずと喚起されやすくなります。

「与える」「応える」良心を喚起しやすい要素として3つが考えられます。相手との近しさ、相手への影響度の大きさ、相手からの「与応」です。「与応」とは「与えることと応えること」を意味する私の造語です。

「応える」良心は相手が信頼、期待、責任、恩誼、感謝などを与えてくれてこそ起きます。「与える」良心はそれに相手に応えてくれることで維持、強化されます。親切にしたとき「～してくれて、ありがとう」と応えてくれる相手と、「～してあたりまえだ」と居直る相手を比べてみると分かります。そういう相手がいて触媒になってくれることが重要です。

社内取締役と持ち合い株主が日本型資本主義の「良心喚起の触媒」としての大事な役割を果たしていたのではないのでしょうか。彼らがいることで経営者の良心が喚起されていたのです。例えば社内取締役については次のように言えます。内部昇進ゆえの長年のつきあいがあり、経営陣として日々協働しているのですから、「近しさ」があります。「近しさ」はCGにおいては、だから駄目なんだということになりますが、相手を裏切れないとかの良い面もあります。影響度の大きさもあります。社内取締役はここが本職であり、経営が悪くなれば収入が減り、自社の衰退状況を見て、再建に乗り出さねばならないのです。相手からの与応、つまり、社内取締役が経営者に与えるものとしては、敬意、信頼、貢献があります。よき経営に対する賞賛・感謝、悪しき経営に対する非難や怨嗟もあります。いずれも社外取締役に比べれば、「心底」そうする度合いが強い、これが社内取締役による「与応」です。

持ち合い株主も、以上と同じようなロジックで、経営者の良心喚起の触媒だった可能性が指摘できます。しかし、「だから昔どおりの株式持ち合いを復活させよう」とか「社外取締役など不要」と言いたいものではありません。新たな「触媒」の創出をいかに図るか、今後議論が必要でしょう。

日本社会は、「良心による企業統治」がしやすい価値観を持っていた

と思います。まず、日本の企業観として、企業は有機体・共同体だという考えがあります。これに対するのが、企業は契約の束に過ぎず、フィクションであるとの考え方です。日本ではそうではなく、実在する人格的存在だと考えてきました。このような企業観のもとでは「会社」自体が良心喚起の触媒になるのであり、会社のために「与える」良心が生まれるのです。相手の会社を「さん」付けで呼ぶところに、そういう考え方が表れていると思います。また、企業は従業員のものという企業観も大事な要素でした。一般に株主よりも従業員の方が経営者の良心を喚起しやすいと考えられるからです。アメリカの株主総会で経営者が株主に向かって「あなたの方の会社」と言うのを聞いて、素晴らしいと思う向きもあるようです。しかし、それでは「他人事」であって、それゆえ自分の力を悪用して、自分が儲かるようにしてしまうということもあるのです。

また、我が儘を言わない、我慢するという、自制を重んじる倫理観がありました。そして、リーダーこそ最も倫理的、つまり自制的であることが求められるというリーダー観もありました。これらが経営者の良心を喚起しやすい理由となっていたのです。倫理的リーダー像を理想として「求める」良心が喚起されますし、経営者が倫理的であることを周囲の人々も強く期待することで「応える」良心が喚起されます。

5. 良心による企業統治はなぜいいのか（自利心による企業統治はなぜいけないか）

自利心の「快さ」はなすべきことをしたふりをするだけでも得ることが可能です。例えば、粉飾決算して業績を上げ自分の報酬を上げても「快さ」は得られるでしょう。しかし、良心の「喜び」はなすべきことを本当になさなければ得られません。また、自利心を動機とした行為の結果得られる満足はすぐに消失して不足を感じますが、良心を動機として行った結果もたらされる満足は消失しにくいのです。お金に対する欲求はどんどんエスカレートして報

酬を上げ続けないと気が済まなくなるが、人に尽くしたり責任を果たす喜びは消失しません。

経営トップは、強い権力を持っていますので、CGを形骸化させることは難しくありません。また、誰よりも強い権力をもつ経営者が他の利害関係者たちと一緒にあって自利を奪い合うということも起きます。経営者は重い責任を負っています。その経営者が自分のことしか考えなければ、業績を上げる責任を共に負っている部下が本気でついていこうとは思わなくなります。責任を負っていない株主は経営者が自利心で動こうが、株価さえ上げてくれれば構わないのです。今のCGは株主視点で、経営者が自利心で働いてくれた方が都合が良い仕組みで動いているわけですから、様々な事件を誘発することになっているのではないでしょう

か。自利心に訴えかけることは良心に負の影響を与えます。良心が挫かれ、代替されますし、強烈な賞罰を前にして、良心の麻痺が起きます。罰金制度は、損得勘定を喚起し、良心に基づく行動を減らすという結果になります。自利心に基づくガバナンス改革では同様のことが起きるだろうと思います。

6. 広義の「良心による企業統治」と自利心の併用

良心が万能というわけではありません。本人がその気にならなければ良心は十分に働きませんし、本人が良心を働かせても、それが「偏狭な良心」となってしまうからざることをする動機になってしまうこともあります。「会社のために」不正を働くというのがその典型です。日本の不祥事はたいがいこれです。やっているご本人は良心からかも知れませんが、社会という大きな目で見てみれば、そこには問題があります。多くの人に迷惑がかかったり、却って会社を潰すことにも繋がります。これが「偏狭な良心」であり、深刻な問題を含んでおり簡単に解消できません。「道德準則の創造」と経営学の世界で言いますが、矛盾する道德の中で、何とかそれを、乗り越え上の道德を創り出していく必要

があります。これをやるべきなのが、経営者です。経営者にとって一番重要なのが、この「道德準則の創造」です。

したがって、良心だけに全てを任せるわけにもいかないのです。「自利心」を動機とすることの強みもあります。放っておいても十分盛んに働くでしょうし、周到な計画、合理的な意思決定を促しうるとも言えます。確実に儲けたい、損したくないと思えば、一生懸命に計画し、決定するとも言えるのです。良心と自利心の併用が必要なのです。ただし、あくまでも「良心が主、自利心が従」でなければなりません。「自利心を主」とすると自利心に覆われてしまいます。「君子は義に喻り、小人は利に喻る」のです。

7. おわりに：CG改革は「責任ある経営」をもたらすか

CG改革は「責任ある経営」をもたらしません。CG改革の前提は、経営者には自利心しかないという「経営者性悪説」です。経営者を疑っているのです。経営者は、放っておくと「さぼる」「自分の懐を肥やす」と考えており、その結果、株主は迷惑を被るとしか考えていません。しかし、人間に自利心しかないという、この考え方は恐ろしい仮定です。これは良心が欠如していることで、精神医学の「サイコパス」(精神病質者)の定義に当てはまります。企業経営者がサイコパスなのでしょうか。極めておかしい前提のもとに、今のガバナンス改革が行われています。経営者が、自利心の損得勘定、つまりアメとムチに促されて、与えられた責任に取り組むとき、その経営者は本当に「責任を果たしている」と言えるでしょうか。経営者が自己利益と自己保身を求めた結果として、「なすべきことをなし、なすべからざることをしない」ことに成功したとして、それが「責任ある経営者」の姿でしょうか。そもそも損得勘定では処理できないことがあるからこそ、「責任」というものが出てくるのではないのでしょうか。今のCGは、ひたすら損得勘定に訴えています。そのくせ、責任ということを言う。論理破綻しています。責任ということ

を言うなら、そもそも自利心に訴えるというのを見直さなければいけません。

ファイナンスの世界では企業は「将来の収益を生み出す無個性な装置」と想定されていますが、実際の企業は「それぞれに個性を持った」「人の集合体」です。だからそこに責任がなければなりません。また、当然のこととして、経営は「市場取引」ではありません。「市場取引」の原則は突き詰めて言うと、「自由に取引が出来ること」です。自由に取引されるものが、良い物が悪い物かは関係しません。そこで、例えば法律が市場取引に規制をかけるし、更にその上に道徳があり、人間として社会としてやるべきでないことを規定しています。その上に更に、心の温かさといった倫理があり、全体のあるべき秩序があるはずですが、しかし、今のガバナンス改革では、経営は、その内の一番下にある市場取引、「無個性な装置」として扱われており、そこには責任というものは無いのです。

「経営者には自利心しかない」という考え方を唱えていると「予言の自己成就」が起きます。神学者ヒュー・ブラックが「人を泥棒と呼べば、その人は盗むだろう」と言っています。国際経済学者スマントラ・ゴシャルの警告に「最近起きた経営実践における最も悪質な不行跡の多く（エンロン、ワールドコムなど）は、過去30年にビジネススクールの研究者たちの中から生まれてきた一連の考え方に根っこがある。『経営者は利己的だ』と前提する理論を教え込まれた多数のビジネスエリートたちが、社会に出て経営者になると実際に教え込まれた通りの『利己的な経営者』になっている」とあります。学校で習えばそうなるし、社会も経営者というのは利己的なものだと考えていけば、そうなります。これを避けなければなりません。

株式会社というのは、本来「経営者を信じて任せる」ものでした。「間接民主主義」の株式会社制度は、株主が取締役を選び、取締役会が経営

者を選んで、経営を任せる制度です。一挙手一投足を縛るものではありません。経営者も株主から信頼されているという、その基で行動する必要があるのです。「企業統治」の核心は良心です。「精神論を唱えても始まらない」などとは見くびってはいいません。

孔子が論語の中で「人を疑って身構えたり、自分が疑われていないかと気を遣ったりせず、平常心で接して相手の心がわかるような人は、賢者と言っていい」と言っています。相手を頭から疑うことなく信じてかかりながら、しかし相手の真実・真意を見抜くことができるのが賢人ということです。触媒型の取締役や監査役は、かくありたいものです。『言志四録』を著した江戸時代末期の儒者佐藤一斎は、それを為すには「精神を背中にとどめる。その修養を積むこと」と語りました。迂遠に思われるかもしれませんが、実際に現場で切り結んでいる人にとっては示唆に富む実践的な教えだと私には思えます。（文責 古川 孝宏）

第768回講演会

2020年7月3日

演 題：トランプ vs バイデン 異例の「戦時」大統領選挙
講 師：慶應義塾大学環境情報学部教授 渡辺 靖氏

今日は監査役の皆様の前でお話をするわけです。私も学会で監査役のような仕事をさせられそうになったことがあり、関係の本を読んで勉強しようとしたのですが全く理解できませんでした。そんな難しいお仕事をされている皆様には尊敬の念を抱いています。

通常はもっと詳細なレジメやパワーポイントを準備すべきところですが、トランプに関しては1～2週間でいろんなことが起きて事前に用意した資料では間に合わないという経験をしましたので、今日は短い資料だけにして、あとの質疑を含めて柔軟に対応したいと思います。

日々の現象と中長期的な社会背景
毎日のようにメディアからの問い

合わせを受けると、日々の現象への対応が必要になりますが、研究者としてはどこかで距離を置いて中長期的な見方をする必要があります。そうした関心から2年連続して著書を出しました。『リバタリアニズム』（2019）と『白人ナショナリズム』（2020）です。

トランプの話をする「トランプに甘すぎる」「トランプに厳しすぎる」という両面から一定数のクレームがくるのですが、今日はできるだけ時事解説にならないように、2冊の本で述べたアメリカ社会の持つ様々な背景を含めてお話ししたいと思います。

若者の反逆と閉塞感
20代男性に比較的トランプ支持



者が多いのは、やりきれない時代への閉塞感から「既存体制を破壊する」トランプへの期待感があるのだろうと思います。

ミレニアル世代（25～40歳）とその下のZ世代（10～24歳）の若者はこれから有権者として中核となる世代ですが、アメリカ社会にいい

イメージを持っていません。アメリカの大学進学率は75%と高く大学を出ても以前の高卒程度の職業しかないので大学院を目指すのが普通です。しかし学部は1千万円程度と極めて高く、多くの学生はローンを負って卒業します。私が今年の2月に訪問した南カルフォルニア大学で実際に見たのは学内でテント暮らし（ホームレス）をする学生の姿でした。親の世代の生活水準を保持できるのかという不安から、現状への不満が多く社会正義への関心が高いのが若者で、民主社会主義を唱えるバニー・サンダースの人気を支えています。

別のタイプの怒り「白人ナショナリズム」

「オルトライト」という言葉があります。「もう一つの右翼」という意味で、社会の中で白人の居場所が失われていると考えるのが「白人ナショナリズム」です。若い世代にこうした考え方が広がっています。過去には白人が移民を排斥したかもしれないが、今や白人の自分たちの方が抑圧された犠牲者なのだというのです。ナショナリズムというと世界を相手に国益を守るというイメージがあると思いますがそうではなく、グローバリゼーションにより国内には移民が増え製造業は海外に移動し、ミドルクラスは没落してきた、アメリカは国際的な役割を担いすぎている、世界に手を伸ばしすぎているという考え方です。ネオコン的な拡張主義とは異なるナショナリズムです。

人種差別問題でも黒人側の言い分が主流を占めていて、例えばオバマ人形を白人が叩くと問題になるが、黒人がトランプ人形を叩いても見過ごされる。白人の方に自由がなくなっている。多様性の価値が言われるが、実際には白人が貶められているのだ、というわけです。自分たちは白人の権利を求めているだけだ、ポリティカル・コレクトネスというのは方便にすぎない、という主張がこうして暴力に訴えるケースもあり、米国でのテロの73%は白人過激派によるものです。

大きな政府が悪い、リーマン

ショックでなぜ大企業を救うのか、ウォール街を占拠しようといった社会への異議申し立ての一つとして「白人ナショナリズム」が顕在化しています。

リバタリアン対ナショナリズムの軸

「リベラル対保守」というこれまでの軸では解釈しきれない「リバタリアン対ナショナリズム」という軸を考える必要があります。リバタリアン（自由至上主義）とナショナリズム（権威主義）の軸によれば、リベラルも保守も過去のものであり、二大政党システムは機能していない、きれいごとを言って社会を牛耳っていることに差はない、というわけです。

リバタリアンは政府の役割を極限にまで狭めて各人の「自由」を極限にまで主張するものであり、グローバルな活躍を目指す「新自由主義」とは異なる部分があります。これに対してナショナリズム（権威主義）は白人の権威の復活を目指しています。

トランプの立場は？

トランプの世界観は「白人ナショナリズム」とかぶっているように見えます。果たして世界観を共有しているのか、あるいは利用しているだけなのか、何れにしても中国や国際機関が米国にただ乗りしている、同盟国も米国に依存しすぎている、アメリカは搾取されているというのが「アメリカ第一主義」です。トランプの就任演説では「米国は搾取され、殺戮されている」という表現がありました。1950年代のアメリカはよかった、世界から尊敬され分厚いミドルクラスもいたというわけです。メキシコ国境に壁を作るという公約は、まともな人なら考えつかないので、ジョークとさえ思われたのですが、そうした過激な主張によって、エスタブリッシュメントの「ヒラリーに勝ったという成功体験」があるわけです。

人種差別デモや警察改革の動きに対して、デモを暴徒と呼んだり軍隊で鎮圧せよといったりする理由には、前回の大統領選挙で投票に行かなかった45%の中で、こうした主

張が眠っていた白人票を呼び覚めるのではないかという期待があると思います。

世論調査の限界

現在はバイデンの方が世論調査で大きく上回っていますが、4年前もヒラリーの方が7ポイント上回っていましたので、世論調査の数字は過信できません。トランプがコロナ対策などで自滅している感じですが、バイデンにも問題はあります。サンダースなど民主党左派の支持を得るには警察改革を唱えなければなりません。バイデンの支持層には中西部の白人労働者層があり、そこでは警官の組合も大きな力を持っています。

バイデンが副大統領候補に誰を持ってくるのかも重要なファクターです。女性という方向は決まっていますが、人種的にどちらをとるかです。

(注) 8月11日に黒人女性のカマラ・ハリス上院議員が民主党副大統領候補に選ばれました。

分断とトライバリズム

フランスの政治思想家トクヴィルの古典的な『アメリカン・デモクラシー』（1835）は、中央集権的でないアメリカの民主主義の成功の理由を、三権分立などの制度面だけではなく、国民に公共心や市民感覚があるためにうまくいっていると指摘しています。そのアメリカがいまでは市民が「人権・宗教・ジェンダー・教育格差・経済格差」などによって大きく分断されています。

「われわれ」対「奴ら」という分断された相手への敵愾心が「トライバリズム（部族主義）」となって表面化し、それを焚きつけるリーダーがいるという構図です。ナチスが誕生して社会の分断を統一した頃の空気と共通する部分を感じられます。果たして民主主義国家の範囲内で、分断を再び統合できるのか。「レジリエンス」を回復できるのか。コロナ危機によって結束するのかなと思えば、むしろ分断が深まっている印象です。もしバイデンが勝っても強固なトランプ支持派の反発による分断の深刻化も予想されます。

楽観論と悲観論

ロングスパンで見ると白人が過半数を切る時代がくることが予想されますが、「白人ナショナリズム」や「トライブリズム」だけで抵抗していてもやっていけなくなると考えられます。ミレニアル世代やZ世代では「BLM（ブラック・ライブズ・マター）」や「LGBT」に対する共

感がありますが、この世代が将来の顧客・人材供給源となる事実に着目した民間大企業には、こうした考え方を支持しようとする動きがあります。このような楽観論に対して、AI時代に向かってますます格差が拡大し、はじかれた人たちの怨念が過激なリーダーを求める傾向が強くなるという悲観論もあります。トラ

ンプは、いまでもこそ過激と見られていますが、20年後あたりには意外に穏健だったという評価が出てくるのかもしれません。

11月の選挙までには、トランプが不利だとみれば逆転するためには思わぬ極端な手を打つことも考えられ、まだまだ何が起るかわかりません。（文責 城戸崎 雅崇）

第33回合同展

7月5日(日)～9日(木)

文京シビックセンター展示室の再開第1号として開催

緊急事態宣言を受けてテレワーク的なものを除いて中止していた当会の行事が7月から再開されました。例年は5月に行うことが多かった「合同展」は、今年は予約の都合で7月初旬の予定となっていましたので、開催できるかどうか判断に迷う展開でした。

施設を管理する「文京アカデミー」では「展示室の再開」についての正式な発表が遅れて、6月半ばの段階でも電話での問い合わせに「7月の再開は確かと思いますが具体的な条件などはまだ検討中です」との回答でした。案内ハガキは6月初めには発注する必要がありますので「開催時間の変更や、場合によっては開催自体が延期される可能性があります」という但し書き付きでの発注となりました。写真と俳句のコラボは、今回は初めてメールのやりとりで行いました。

6月末の「文京アカデミー」との打ち合わせで以下の使用条件・注意事項を確認しました。①入場者は主催者を含めて25名以内とする②入場者同士の間隔はできるだけ2m空ける③手指の消毒の徹底④主催者及び入場者の連絡先の保管⑤マスク着用の徹底⑥ペットボトルなどの個人のゴミは持ち帰る⑦感染が疑われる人は立ち入りを控える⑧密集・密接が生じるような場を設けない。

「文京アカデミー」によれば当会の「合同展」が再開第1号とのことでした。

写友会・句遊会・画友会それぞれの関係者のご努力で6月25日(締切)までに出品作品などが確定しましたが、今回は外出自粛関連で出品を見



画友会:松田茂先生の講評(7月5日)

合わせるという方もあり、以下のように例年より出品数は少なくなりました。写真13名25点、写真・俳句9名19点、俳句3名3点、絵画10名21点 合計(延べ)35名68点

来場者も少なく前回(2019年12月)659名に対して今回254名(39%)となりました。

外出自粛の関係と、文京シビックセンターでの他の行事(特に大ホールでの音楽会など)が全くないことも影響していると思われます。一般の来場者の中には「毎回見ているが、このところ展示室が閉鎖されていて淋しかった」と再開を喜んでいただく方もあり「やはり開催してよかった」という感懐を持つことができました。

もっとも懸念されたのは来場者の氏名・連絡先の記入を求めることでした。強制することもできず「できましたらお願いします」という呼びかけでしたが、記入していただけたのは162名(来場者の64%)でした。電話番号はほとんどの方からご記入いただきました。ちなみに電話番号が固定電話の方56%、携帯電話の方44%でした。外国人の方も5名がカタカナまたは英文で氏名を記



写友会:合地清晃先生の講評(7月9日)

入され、電話も全員が記入されました。1名の外国人から「あなたの作品は?」と聞かれて「これです」というと「オー・ベリーグッド」という返事をいただきました。

展覧会を再開して感じたのは、コロナウイルス関連での外出への考え方が二つのタイプに明確に別れているということでした。今まで毎回見に来ていた方の中にも「今回は見合わせる」という「慎重派」がかなりおられますが、「再開おめでとう」という感じで従来と同様に来場される「行動派」の方も同様におられます。

初日には画友会の松田茂先生、最終日には写友会の合地清晃先生の講評がソーシャル・ディスタンスを保ちながら行われました。それぞれに含蓄の深いご指導がありましたが、松田先生からは「写真の出品を見ても遠近法を避けた構図が多く見られるように、絵画もあまり遠近法にこだわらない視点が必要」など、合地先生からは「訴えたいポイントに対して観る人の視線の動きが逸られないように」などのご発言が印象に残りました。

(城戸崎 雅崇)



句遊会

七月詠草

兼題…甲虫、草いきれ、当季雑詠

寝るときも戦支度の甲虫

城戸崎雅崇

森の朝子らの歓声甲虫

大仲 正敏

朝まだき幹に艶やか甲虫

森 邦彦

その貌に無頼の匂ひ甲虫

安井 正浩

角もなく色美しき甲虫

生江沢五風

礫かと足下に落ちし兜虫

佐藤 政百

コロナ禍の心の色か梅雨の空

石原 克己

長谷寺も紫陽花盛り孫ちよこまか

中山 知祐

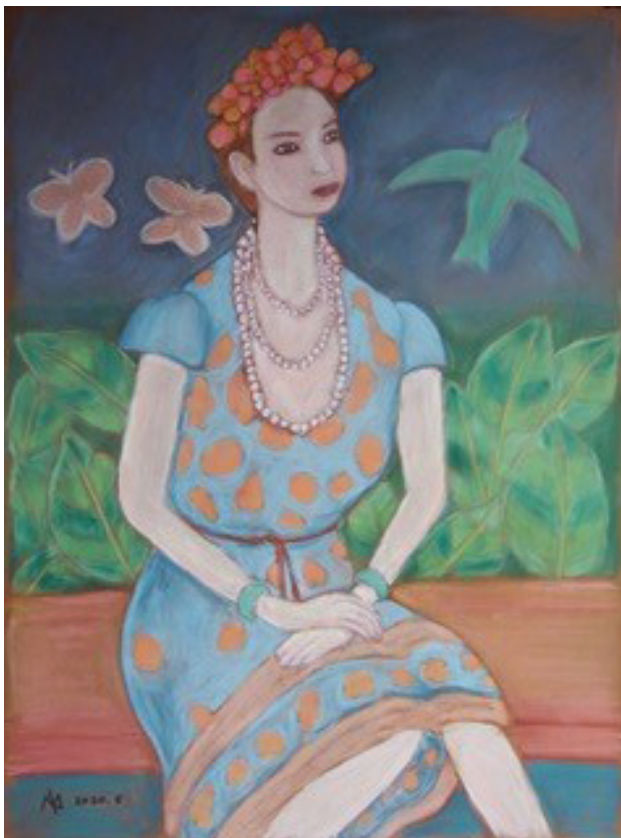
テレ会議否応なしの梅雨明けよ

眞田 宗興

画友会

「フリーダ・カーロ風」 城戸崎 雅崇

2020年1月の画友会でモデルさんが「フリーダ・カーロ風の衣装」でポーズしたのをスケッチして長くそのままにしていたが、7月の「合同展」に向けて色彩をつけ、終了後に若干修正しました。フリーダ・カーロ（1907～1954）はメキシコの画家で多くの個人的な自画像を残しています（背景は彼女の自画像から借用）。パステルは描き加え、描き直しが容易な画材です。



パステル20号

事務局通信



◆行事報告

第177回理事会(通信併用)	出席者
7月9日(木)10:00~12:00 事務局	16
会報委員会(通信)	6
広報委員会(オリエンテーション対応)	リアル 6
	オンライン 1

◇一般部会

第768回講演会	
7月3日(金)14:00~16:00 日比谷図書文化館	70
(他特B定期:1名)	

講師 慶應義塾大学 環境情報学部
教授 渡辺 靖氏

演題 トランプvsバイデン異例の「戦時」大統領選挙

◇監査部会

第329回監査セミナー	
7月16日(木)14:30~17:00 日比谷図書文化館	66
(他特B定期:1名)	

講師 一橋大学 大学院経営管理研究科
教授 田中一弘氏

演題 「良心」から企業統治を考える
～責任ある経営のために～

第238回監査実務研究会

7月27日(月)14:00~16:30 オンライン	33
(他特B定期:2名)	

問題提起者 サイバートラスト(株)常勤監査役 小林正一氏

コーディネータ 元日東電工(株)常勤監査役 丸山景資氏

テーマ 最近の不祥事における監査役の役割と
コロナ禍における監査役実務の変化

第87回監査技術ゼミ

7月13日(月) オンライン	20
講師 サイバートラスト(株)常勤監査役 小林正一氏	
テーマ 「2020年版取締役職務執行確認書」の解説	

◇生涯学習部会

合同展

7月5日(月)~9日(木) 文京シビックセンター	254
--------------------------	-----

写真会 例会

7月31日(金)13:30~17:00 文京区民センター	9
------------------------------	---

句遊会 例会

7月1日(水)14:00~15:00 菱友会会議室	5
---------------------------	---

楽友会

例会1 7月17日(金)14:00~16:00 オンライン	8
-------------------------------	---

例会2 7月23日(木)13:30~15:30 オンライン	11
-------------------------------	----

◇同好会

楽器演奏同好会

7月26日(日)14:00~17:00 オンライン	7
---------------------------	---

エッセイクラブ

7月21日(火)11:30~14:00 如水会館	7
--------------------------	---

江戸文化研究会

7月11日(土)15:00~16:30 ハロー貸会議室	15
-----------------------------	----

◆会員・会友異動

(新入会員)

○長谷川真	朝日産業(株) 監査役(4~6月:特別会員)／ 紹介:黒須 仁氏
○酒井淳三	(株)朝日学生新聞社 監査役(4~6月:特別会 員)／紹介:黒須 仁氏
○平井清文	キングソフト(株) 常勤監査役
○高須賀徹	(株)日本生物製剤 常勤監査役
○寺西裕二	日本ユニシス(株) 常勤監査役
○千田 洋	(株)東配工 常勤監査役
○豊島秀一	三井ホームコンポーネント(株) 常勤監査役

(新入会友)

○小野口敦	ぺんてる(株) 監査室／紹介:大竹盛義氏
-------	----------------------

(再入会会友)

○菅沼希一	元(株)東京エネシス
-------	------------

(交替会員)

○宮下利明	(株)ニチリョク 常勤監査役／前任:宮崎芳光氏
○井上誠厚	日本鑄造(株) 常勤監査役／前任:阿部俊彦氏
○高橋弘樹	(株)リブドウコーポレーション 常勤監査役／前 任:清水宏一氏

○大塚博文	ビジネスエンジニアリング(株) 常勤監査役／ 前任:内田直康氏
-------	------------------------------------

○越田和也	三菱スペース・ソフトウェア(株) 常任監査役 ／前任:引間栄一氏
-------	-------------------------------------

○小泉弘康	三菱電機システムサービス(株) 常勤監査役／ 前任:菊谷 純氏
-------	------------------------------------

○末廣 信	リーフラス(株) 常勤監査役／前任:森川英治氏
-------	-------------------------

○橋本恭一	テンアライド(株) 常勤監査役／前任:玉置 守氏
-------	--------------------------

○古山文男	三菱電機特機システム(株) 常勤監査役／前 任:岩瀬和弘氏
-------	----------------------------------

○及川雅由	(株)横河ブリッジ 監査役／前任:原田利彦氏
-------	------------------------

○加藤正憲	(株)ナカヨ 社外取締役(監査等委員)／前任: 田中信義氏
-------	----------------------------------

○藤野晴也	(株)ソミック石川 常勤監査役／前任:鈴木 誠氏 (会員から会友へ)
-------	---------------------------------------

○向井俊夫	元日鉄ケミカル&マテリアル(株)
-------	------------------

○寺家正昭	元井村屋グループ(株)
-------	-------------

○神保卓哉	元昭和リース(株)
-------	-----------

○山本照雄	元エイベックス(株)
-------	------------

○吉田郁夫	元東芝デジタルソリューションズ(株)
-------	--------------------

○阿部俊彦	元日本鑄造(株)
-------	----------

○清水宏一	元(株)リブドウコーポレーション
-------	------------------

○内田直康	ビジネスエンジニアリング(株) 顧問
-------	--------------------

○引間栄一	元三菱スペース・ソフトウェア(株)
-------	-------------------

○菊谷 純	元三菱電機システムサービス(株)
-------	------------------

○森川英治	元リーフラス(株)
-------	-----------

○玉置 守	元テンアライド(株)
-------	------------

(会友から会員へ)

○木川真希子	古河電池(株) 監査役
--------	-------------

(変更)

○土屋和雄	(株)ナカヨ 社外監査役→社外取締役(監査等 委員)
-------	-------------------------------

(退会会員)

○大堀 宏	(株)弘電社 常勤監査役
-------	--------------

会 員	会 友	計
206	154	360

2020.7月末現在

編集後記

田中一弘先生の監査セミナーの直後にご著書『「良心」から企業統治を考える』を拝読。渋沢栄一と深い関係がある一橋の学風の良き伝統を想起しました。グローバル・スタンダードとされるものは実はアメリカン・スタンダードであり、その背後にある米国社会の実態が日本の実態とは大きく異なることは意外に知られていないのではないのでしょうか▼講演会の渡辺靖先生は近著『白人ナショナリズム』によりBLM運動などとの関連でマスコミの注目を集めています。タイムリーな企画になったことは講演会委員として嬉しい限りです。ここにも私たちが知らなかった米国社会の実態があります▼第33回合同展は文京シビックセンター展示室の再開第1号となりました▼新型コロナウイルスは実態が明らかでないままに恐怖が先行していますが、社会経済的には既に大きな影響が出ています。政府の方針の曖昧もあり、今後どんな展開になるのか、熊野英生先生の特別寄稿にご注目ください。(城戸崎 雅崇)