

會 報

第637号

2021年10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>

Zoom座談会 2年目の監査役を囲んで

2021年7月27日

司 会：岩本 泰志氏 理事・監査基礎講座運営委員長
出席者：木内 有子氏 (株)リアルゲイト常勤監査役
平井 清文氏 キングソフト(株)常勤監査役
篠田耕太郎氏 王子マテリア(株)常勤監査役
会報委員会：水野 誠一委員長、清水 光雄委員

会報・水野：今年で10回目となる會報企画「2年目の監査役を囲んで」は、初めてオンラインによるZoom座談会としました。本座談会は現役監査役の会員はもちろんのこと、久しく現場を離れている会友からも高い関心を持たれています。本日まで出席の皆さまはコロナ禍中という非常に難しい局面での新任監査役、ということですが、コロナ危機対応についてのご苦労話もいろいろとお聞かせいただきたいと思います。

司会は例年と同様に監査基礎講座委員長の岩本理事にお願いいたします。

(文中の年数は西暦年の下2桁表記です)

《会社の概要と機関設計》

司会・岩本：今日はオンラインで画面越しになりますが、距離感なく進めたいと思います。はじめに会社の概要と機関設計についてご説明いただきます。では、木内さんからお願いします。

木内：渋谷区、港区といった都心部を中心に約60棟のクリエイティブオフィスを企画・運営する会社です。古くなり集客力が落ちた不動産物件の再生を手掛けており、提案からリノベーション、運営管理までの“一気通貫”したサービス提供が強みです。

機関設計は取締役会、監査役会設置会社です。取締役は6人で内3人が社外取締役。監査役は3人全員が社外監査役で私が常勤・会計士、他に非常勤の弁護士・会計士各1人です。内部監査室があり、会計監査人ではありませんが監査法人による金商法に準じる監査を受けています。

司会・岩本：次に平井さん、お願いします。

平井：外資系で上場子会社に該当し、親会社はNY市場に上場の中国企業です。事業内容はソフトウェアの開発・提供で主な商品・サービスはオフィスソフト、セキュリティソフト、ビジネスチャットツールの3つです。

機関設計は、現在は「取締役会+監査役2人(常勤・非常勤各1人、監査役協議会)」ですが、IPO(新規株式公開)準備中で非常勤の監査役を1人増員の3人体制(すべて社外)にして監査役会を設置する予定です。また、監査法人を付け金商法に準ずる監査を受けており、いずれ会計監査人に移行して、その段階では「取締役会+監査役会+会計監査人」の形になります。取締役会は常勤6人、非常勤3人(内、社外1人)の9人体制です。

司会・岩本：IPO準備ということでお忙しいことと思います。いつごろ上場の予定でしょうか。

平井：12月決算会社ですが、IPOフェーズとしてはいまは直前期にあたります。

司会・岩本：最後に篠田さん、お願いします。

篠田：純粋持株会社である王子ホールディングス(以下「王子HD」とする)の100%子会社です。王子HDの元となる旧王子製紙は明治6年の創立ですが、148年経た現在も創業者・渋沢栄一の「論語と算盤」の精神が社内に受け継がれていると感じます。国内人口の減少などにより、主として東南アジアでの段ボール事業を強化しており、連結従業員数も海外の方が多い状況までになりました。

当社は王子HDに5つあるカンパニーの内、産業資材カンパニーに所属し、段ボール原紙をメインに生産・販売する製紙メーカーです。売上高は2,300億円、従業員数は1,900人です。工場は国内に12工場、営業所は全国5か所で、子会社は17社あります。工場は24時間操業の生産会社です。

機関設計は、取締役会、監査役、会計監査人の設置会社です。取締役は5人、うち1人は非常勤で王子HDの取締役専務です。監査役は、常勤が私で非常勤が2人の計3人です。非常勤監査役は、王子HDの常勤監査役1人、HDグループ財務本部から1人です。監査役会はない

ので、監査役協議会として運営しております。

私は、20年4月に王子マテリアの常勤監査役に就任しましたが、現在は産業資材カンパニーの統括会社である王子産業資材マネジメントと生活消費財カンパニーに属する王子ネピアの2社の非常勤監査役も兼務しています。

《監査役業務の引継ぎ》

司会・岩本：皆さまは2年前から昨年にかけて監査役に就任されているわけですが、前任者からの業務引継ぎについてお話しください。続けて木内さんからお願いします。



監査基礎講座委員長
岩本 泰志氏

木内：前任者が常勤から非常勤になることを機に19年9月に就任しました。年内は常勤が前任者との2人体制、その後は常勤の私と前任者を含む非常勤3人の4人体制でしたが、20年11月からは現在の常勤1人、非常勤2人の3人体制になりました。

前任者からは監査の流れやデータの収集整理などの基本を引継ぎしていただきました。昨年の10月までは前任者が常勤2人の期間を含め在籍していたので恵まれていたとは思いますが、基本的には「常勤1人体制」になることを踏まえ、従来の手法にこだわらず、行き詰ったときに相談させていただきました。日本監査役協会への入会も勧められ、その資料などで勉強はしましたがいろいろと手探りの状態でした。

司会・岩本：19年9月の就任直後の10月の年度決算では大変なご苦労があったと思いますが、どのように対応されたのですか。

木内：初めての不動産業界でしたし、物件により会計処理も異なるのでそうした点は大変でした。幸い監査法人への提出資料などを閲覧できる状況を作っていただいたので、監査論点を中心に理解に努めました。



木内 有子氏

コロナ前でしたので、監査法人や経理とのミーティング時間も多く確保できましたが、監査報告書の作成まではミスが無いように、手に汗握る場面も多く、学びながら監査業務を進めました。

司会・岩本：平井さん、同じ質問ですがいかがでしょうか。

平井：監査業務としては、非常勤監査役・内部監査・常勤監査役の経験をこなし、19年7月に現職

に就きました。当時は週に2日程度出勤する非常勤監査役1人という体制でしたが、IPOに向けての体制整備の一環として私が常勤監査役として就任しました。それまでも常勤監査役の経験がありましたので、非常勤監査役が作成した監査調書の閲覧、認識されている会社の課題等を聴取しました。

司会・岩本：どのような課題がありましたか。

平井：大きなものはありませんでしたが、現実・現場・現物主義といいますが、これまでの監査調査の内容はそれとして、先入観なく取り組むことを心がけました。例えば、当社では経営会議と称して毎週行われていたいわゆる部課長会を実態に合わせて幹部会に呼称変更し、9月からは“経営会議”を本来の形にしてスタートさせたりしました。また、会社法上の不備や監査役として指摘すべきことへの対処など非常勤体制では不足していた部分を改めることができたと思います。

司会・岩本：それでは篠田さんお願いします。

篠田：20年4月に監査役に就任しました。前任の監査役が1年間顧問として社内に残られていたので、大変に恵まれた環境下で、引継ぎに関しては、全く問題ありませんでした。ただ、初めての監査役経験で、就任して直ぐにコロナ禍による在宅リモートワークになったため、在宅中は日本監査役協会の「新任監査役ガイド」、監査懇話会の「監査役職務確認書」を重点的に読み、関係法令を「監査役小六法」で確認しながら監査役として何をしたら良いのか勉強しました。また、4月交替後にいきなり期末監査の監査報告書を作成しましたが、一番参考になったのは前任者からもらった監査基礎講座の「期末監査の実行」です。これを見ながら勉強しつつ作成することができ、大変助かりました。当会への入会も前任者からの申し送りでしたが、4月～6月までコロナ禍影響で当会行事が開催されず、情報が得られずに心細かったです。7月になってから新任監査役のオリエンテーションがあり、大変心強く思ったことを覚えています。

司会・岩本：監査懇話会が皆さまの“母港”としてお役立てできたと聞き嬉しく思います。

《コロナ危機に対しての会社の対応～成果と課題・反省点》

司会・岩本：昨年からのコロナ危機ではそれぞれの会社の対応、また監査役としての皆さまの対応がなされたと思いますが、はじめに会社の対応などについて、木内さんから聞かせください。

木内：初めての経験ですし、いつ収束に向かうのか先が見えない状況でしたので、経営面では積極的な動きを控えて「守り」の体制をとっていました。同時に支出を見直し、在宅勤務を増やすな

どの細かな対応もしました。こうした状況下でテナントの退去や貸スペースでのイベント中止などのマイナスの影響が出て、先行きの不安も感じました。その一方で、コロナ禍におけるニューノーマルなオフィス需要が発生し、臨機応変な対応を強みとする当社は、仕様変更したオフィス提供でこの新たな需要を取り込みました。また、縮小移転の受け入れなどのプラス面も多くあり、結果として大きな打撃は受けずに済みました。

労務面では、20年4月に緊急事態宣言が出てから在宅勤務を取り入れており、スピーディに対応できていたと思います。まず、社長が社員や取引関係者さまの安全を考え、コロナが広がり始めたころは頻繁に経営会議を開き、経営陣で情報共有をしました。IT担当者が在宅勤務体制を急きょ整備し、人事総務部長が社内でのルール作りを早急に進めて、営業側でもテナントさま対応を検討し、業務フローも整えていました。役員会もWebとリアル併用型で滞りなく行っていました。

課題としては、リアルに比べ社内のコミュニケーションが低下し、効率が下がっていることがあげられます。チーム作業が多いので、相手の顔色が見えたり、雑談を交わしたりすることなども効率を良くするためのリアルならではの大事な要素だと思います。

司会・岩本：随分とスピーディな対応でしたね。コロナ対策本部といった陣頭指揮をとる組織もできたんですか。木内さんの会社は“不動産活性化事業”ですから、コロナ禍で会社が強くなったということもあるでしょうね。

木内：対策本部は経営陣がそのまま兼務した形でした。逆境によるマイナスをプラスに変えようという意識が経営陣には強くあったと思います。

司会・岩本：それでは平井さんお願いします。

平井：対応は2点にまとめられます。一つは在宅勤務対応です。テレワーク勤務規程の制定、テレワーク実施マニュアルの整備、全社員・強制在宅時の各種対応等について取り纏め、これらを2週間に1回の全社員定例会議の場で社員に周知するとともに社内ポータルサイトにアップして啓蒙を図りました。

もう一つは感染症対策です。BCP（事業継続計画書、19年第4四半期に策定）にコロナ対策として「感染症編」を追加記載しました。その補足資料として、出社時の新型コロナウイルス感染症対策ガイド、感染者発生時の初動対応



平井 清文氏

マニュアル（管理者向け・従業員向け）を作成し、同様の方法で全社員に周知徹底しました。役員・社員の体調は、毎日アンケートを実施して日々ベースで一元的に管理、感染情報の提供も日常的に行うようにしました。また、事務所内には消毒薬・マスクを配備、会議室にはアクリル板を設置するなど感染防止に関する整備を講じました。

しかしながら、こうした対応にも拘わらず、3月に社員（子会社への出向者1人含む）3人の陽性者が出てしまいました。保健所との連携や社員への連絡など感染防止マニュアルに沿った対応を実施しました。感染発生時は出社・在宅併用の期間にあたっていましたが、その後2週間は役員・社員全員の強制在宅に切り替え、感染拡大を防ぎました。在宅勤務をこなしていたため、業務上での特段の支障も無く、適切な対応がなされたと判断しています。

ただ、コロナ感染に対する危機管理は「原因究明、再発防止策」という一般的な不祥事対応とはそぐわない面があり、事前の防止策等は役立ったとは思いますが、感染者が出たことは残念ですし、反省点や今後の課題も少なくないと考えています。

司会・岩本：2週間の在宅勤務に切り替えても業務上の支障は無かったということですが、今後はリアルから在宅勤務にシフトしていくというような議論はあったでしょうか。

平井：緊急事態宣言発出時は在宅を原則にしますが、それ以外は出社・在宅併用を適用、また、役員・社員をA・Bにチーム分けしてシフトが重ならないようにリスク管理を行っております。

司会・岩本：業務上の支障が無いといっても、やはり在宅よりもリアル勤務の良さがあるのでしょうか。それではコロナ危機に対する会社対応について篠田さん、お願いします。

篠田：緊急事態宣言に伴い、王子グループ全体で感染防止対策、健康管理、自粛行動の徹底と本社を中心に在宅勤務による出勤率の削減措置がとられ、現在までクラスター感染は発生していません。特に工場は3交替・24時間連続操業のため、在宅勤務というわけにはいきませんので、クラスター発生による操業停止を心配していましたが、従業員の積極的な感染予防や感染防止対策が実り、生産活動は維持されています。

《コロナ禍における監査役としての対応～これまでと今後》

司会・岩本：コロナ禍に対する会社対応についていろいろお聞きしましたが、監査役としての対応はどうでしたでしょうか。篠田さん、引き続きお話しください。

篠田：緊急事態宣言下では在宅勤務で書類監査をし、会議も可能な場合はリモート対応しました。

困ったのは事業所往査に行けなくなったことで、非常事態宣言が延長された1、2月の2件の往査は延期しました。幸い昨年の8月～12月の非常事態宣言が解除されている間に、5工場、子会社8事業所の往査を完了していたので、監査上の大きな問題はありませんでした。

21年3月の会計監査人による工場棚卸監査は、会計監査人がトーマツに交替し初めての監査であったこともあり実地監査となりましたが、現地への同行は断念し、監査報告のみ受けました。現地への往査はやり方を含め課題があると思います。

製造現場を持つメーカーにとって、操業現場を自分の目で見ることが監査の基本ですので、できるだけ現場に出て行きたいと考えています。今年度は8月末に非常事態宣言が解除されれば、9月以降に各工場の往査をする計画です。宣言の再発令などで制限が生じた場合は工場へのリモート監査に切り替えざるを得ませんが、現時点では現地での往査を予定しています。

司会・岩本：監査役の対応について、木内さんはいかがでしたか。

木内：経営会議には毎回出席し、会社の対応状況を確認するようにしました。実際に社内やテナントさまで感染者が発生した場合にすぐに動けるようにフローを準備しておく、という私からの提案は実行され活用できました。また、コロナ状況下での家賃の支払いに関する特例やIT関連の補助金制度などを調べたほか、経験豊富な社外役員からは他社の対応状況などの情報を収集し、経営会議メンバーも情報共有をしました。

司会・岩本：平井さんはいかがでしょう。

平井：昨年の1月後半以後は役員・社員との社内会議・打合せはすべてオンラインで実施するようになりました。今では出社していても、複数が参加するミーティングは会議室に集合するのではなくオンライン会議とするなどオンライン利用に馴染んできています。

《3月期決算会社の今年の総会》

司会・岩本：今年の株主総会ですが、皆さん、先ほどのお話で10月決算、12月決算、3月決算とそれぞれ異なり、木内さんの会社は10月決算で総会は今年の1月でした。半年ほど前になりますが、コロナ禍の中でどのような総会でしたか。

木内：1月28日に総会が開かれました。緊急事態宣言が出ていましたので、感染リスク対応としてWebとリアル併用になりました。

平井：当社は12月決算会社ですので、定時株主総会は3月です。3月後半に開催したのですが、それまで株主総会は臨時株主総会も含めすべて書面決議でしたが、今回は初めてリアルで開催しました。但し、リアルと申しましてコロナ禍である一方、株主5社のうち4社が在中の中国

企業で、物理的に総会のために来日するのも現実的でなくハイブリッド式で行なった次第です。

司会・岩本：コロナ対応で総会の形が変わった、ということでしょうか。

平井：というよりも、これまでは定時も臨会も書面決議で実施してきましたが、そろそろリアルで開催するタイミングという判断を下した次第です。コロナ禍が無かったら、在中4社の株主が来日したかどうかはクエスチョンマークで、今後も今年同様に日本の1社だけがリアル参加し、あとはオンライン参加となるのかもしれませんが。

司会・岩本：では、篠田さんお願いします。

篠田：当社、王子マテリアは王子HDの100%子会社で、株主1名の承認を得て書面による見なし株主総会決議で、特に問題はありませんでした。ちなみに王子HDの株主総会は「リアル開催+株主の希望者のみWeb公開（但し、質問はできない）」でした。

《監査役業務の分担と連携～会計監査人・内部監査室等》

司会・岩本：では、次のテーマとして会計監査人や内部監査室等の三様監査の重要性が言われておりますので、皆さまのところで、会計監査人、内部監査室との分担、あるいは連携について、お話しください。では、篠田さんから、どうぞ。

篠田：会計監査人は20年に王子HD全体で「PwCあらた」から「トーマツ」に代わりました。王子マテリアとしては、会計監査人とは監査概要説明・監査計画、監査報告、経営者ディスカッション等の会議を年



篠田 耕太郎氏

7回実施しました。また、20年秋には、会計監査人の工場往査がありましたので、これに同行・同席しました。彼らの内部統制評価・監査がどのように行われているか、その状況を把握しました。私自身監査役として初めてのことでしたので、随分と勉強になりました。

次に内部監査室との連携です。王子HDにはグループ全体を統括するコーポレートガバナンス本部内に、内部監査部、コンプライアンス部、安全部等があり、グループ全体・各個社の内部監査を巡回して行っております。この5～6月に、当社の子会社2社に内部監査部監査が、本社よりリモートで行なわれ、私はこれに同席しました。内部監査の項目は会計・人事労務・組織・コンプライアンス・安全の5項目です。その結果はグループ経営会議に報告されるととも

に、改善点の水平展開をグループ各カンパニー主幹会社へ指示し、グループ全体での改善の定着が見られるまで、各社セルフチェックによる水平展開を図っています。

王子マテリア含め各主幹会社の常勤監査役は、各事業所・各子会社の実施した各事業所セルフチェック結果を評価し、不足ポイント等を執行部門へフィードバックし、内部監査部と連携して改善の徹底を図っています。セルフチェックの改善状況は、監査役往査時に実地で再確認していきます。

司会・岩本：（私も王子グループ出身です）セルフチェックは王子グループ全員にアンケートが回って来るものですね。

篠田：それはコンプライアンス部による全員への「コンプライアンス意識アンケート調査」のことで、内部監査の結果についてのセルフチェックは各事業所毎に行っています。

司会・岩本：コンプライアンス部が実施している全員へのアンケートは、内部監査部門も活用しているんでしょ。

篠田：その通りです。内部監査部門も活用しているし、私も活用しています。ことに、各工場の往査の時には、コンプライアンス意識の経年の推移を見て、悪化しているところはないか、従業員に不満が溜まっていることはないのか、等を意識しながら監査していますと非常に役に立ちます。

司会・岩本：アンケートによるセルフチェックはリスクアプローチとして、非常に良いものだと思います。では、次に平井さんお願いします。

平井：監査役業務の分担ですが、私のほかのもう1人は非常勤で会計士資格を持っています。コーポレートガバナンス・コードの原則の一つである『取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件』において、「監査役には、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」と“十分な”とされており、非常勤の方には財務・会計周りを見てもらっています。常勤の私はすべてをカバーしています。

監査法人との連携ですが、概ね8月～3月に監査法人が監査を実施する期間になっており、スタート時と最後の時期に三様監査を実施しています。また、その間に監査法人と執行サイドにて定例的にミーティングを持っていますので、それに参加して、三様監査ではないのですが、課題の発見等に努めています。

内部監査は当社は専任は置いておらず兼任で、いわゆるクロス監査を実施しています。内部監査と監査役との連携は月次ベースで定例ミーティングを実施しています。これもコーポレートガバナンス・コード改訂のためのフォローアップ会議で提言されていますが、「デュ

アルレポートライン、社長あての内部監査報告を取締役会及び監査役会にも報告することを推奨する」とのことで、社長あての内部監査報告は共有しています。

司会・岩本：先ほどのお話で平井さんの会社はIPOを進められている、とのこと。監査法人との関係が密でなければなりませんが、定期的な会合等はどのようにしておられますか。

平井：先ほどお話ししましたように、執行サイドと監査法人との定例ミーティングを概ね月1回実施しており、これに私も出席して連携を密にしています。

司会・岩本：では、木内さん。

木内：現在監査役会のメンバーは3人体制で、常勤が私、非常勤で会計士資格を持つ方と弁護士の2人です。3人の業務分担ですが、通常私が常勤として社内の経営会議など重要な会議に出て、社内の状況を把握しています。疑問があればすぐに非常勤のお二人に相談します。通常は監査役会の場で監査の報告等をします。ただ、監査役会は時間の制限があります。9時15分から10時までが監査役会の時間で、10時から続いて取締役会があります。時間が45分間に限られる上、今のオンラインでは議論の時間が足りない恐れもあります。このため、私が議事進行をあらかじめ作り、事前にお二人にメールでお送りしています。相談事項などがある場合はこのメールで、お二人に相談させていただいております。監査役会の場だけでは、相談しても結論が出ないままに時間切れ、という事態になりかねませんので。また、リアルで話さないといけないことが出てきた場合にはご来社いただけたときもあり、とても助かっています。経験豊かなお二人のアドバイスを受けて、何とかやっています。

内部監査室とは内部監査の計画や実施状況等を共有させてもらっています。また、内部監査が進んで、対象部門にヒアリングを実施する時は同席させてもらって、私から質問することもあります。改善事項があれば、改善指示があり、社長にも報告し、改善状況を確認するという流れです。これらの資料はすべてイントラで共有していますので、いつでも見られる状況になっています。

監査法人とは監査計画の説明や四半期の報告などを受けております。年に数回、来社またはWebで面談し、報告を受け情報共有をしています。三様監査は時折り実施しています。

社外取締役の方々とも必要時には連絡を取るようになっています。この時期、なかなかリアルではお会いできないのですが。

司会・岩本：監査役会の時間が限られる中、あらかじめメール等で議事進行を配るなどは、効率的な会運営をするためにとても良いことですね。

《監査基礎講座への要望、また、監査懇話会に期待すること》

司会・岩本：最後になります。フリーディスカッションで結構ですが、監査基礎講座に参加されて、もっとこんな風にしていただければ良かったとか、監査懇話会全体に望むことなど、お話しいただければと思います。

篠田：監査懇話会には、昨年よりのコロナ禍の中、各種講座、セミナー、講演会等を Zoom 開催していただき、大変に助かっております。特に、監査基礎講座は新任監査役にとって、必要な情報、知識が得られ、心の拠り所になっており、感謝しております。ただ、残念なのはコロナ以前に行われていた、講座終了後の飲み会・懇親会が無くなったことです。先輩監査役からは懇話会参加の最大のメリットと聞いていた会員同士の関係作りの場がなくなったのは残念でした。この点では、今年2年目より参加するスタディグループ分科会に大いに期待しております。私からの要望ですが、Zoomでの監査基礎講座等終了後に、Zoom による懇親会開催の検討を是非お願いしたいところです。Zoom の機能として、5～6人の小グループに分け、話をすることができます。これを生かして、新旧監査役同士で自由に語り合う機会を設けていただきたいと思います。

もう一点の要望としては、監査基礎講座と会計基礎講座の資料を HP 上に電子データ化してファイル保存、会員が見られるようにしていただきたいのです。今は参加者に事前メールで資料配布していますが、参加できないときは入手できずにいますし、過去の資料も見てみたいものです。監査セミナーやスタディグループ分科会の資料はバックナンバーを含め電子ファイル化しているので、是非お願いしたいところです。

司会・岩本：懇親会が無くなったのはコロナ禍のデメリットですね。コロナが収まったら是非再開し、また、ご提案の小グループによる Zoom 懇親会も検討したいと思います。会員の横のつながりをどう維持していくかは大事なテーマなので、篠田さんの問題提起も参考にさせていただきたいと思います。資料の問題も坂倉事務局長らと話して、検討していきます。

では、平井さん、よろしいでしょうか。

平井：監査基礎講座ですが、常勤、非常勤含め監査役の経験は有しておりますが、会社法改正等もありますし、改めて基本を整理し直すという観点で、気づきもあり、参考になりありがとうございました。参加という観点では、コロナ禍の折、オンラインでの開催になりましたが、これは非常に都合が良かったです。リアル開催ですと、会社への出勤勤務において社内会議等の兼ね合いで、会場までの往復時間を考えると「これは出られるかな」と躊躇することが多いと思いま

す。オンラインの場合ですと途中参加・退出も可能です。コロナ禍はいずれ収まるでしょうが、コロナ終息後も、何れの講座でもオンライン併用をお考えいただければ、と思います。準備等が大変でしょうが、是非、実現していただきたくお願いしたい次第です。

前任の常勤監査役時代は日本監査役協会に入っていました。協会では1年やるとほぼ状況が分かりますし、研修会も毎年同じことをやっています。現職において、実はどうしようかと考えましたが、こちらに入りました。非常にコンパクトな会で、各種講座もありオンラインのお陰で、少しの時間でも顔を出せることもあって、様々な講座に出席できました。篠田さんご提案の Zoom 懇親会をすでにやっている講座もありました。

監査懇話会は会の資料によりますと、会員・会友約350人のうち現役である会員は約200人となっております。200人はちょっと少ない感是否めず、500～600人くらいまでもっていただき、会の活性化を図っていただければと存じます。因みに日本監査役協会は7,000社、9,000人が参加しています。

運営面では大変でしょうが、500～600人レベルになると、実効面でプラス効果が図れるのではと捉えている次第です。

司会・岩本：監査基礎講座はコロナ後もオンラインとの併用は続けていくつもりです。オンラインによって、遠隔地の方、静岡、大阪、四国の方も参加できるようになりました。リアル開催の時は、会場は30人程度で満杯でしたが、オンラインになって40人強が参加していただいています。Zoomの効用が出ていますので、平井さんがおっしゃるように今後も続けていきたい、と考えています。

監査懇話会の人数は増え続けています。ただ、個人的考えでは、500人規模になると、(大きすぎて)どうなりましょうか。これまで、運営は手弁当でやっている状態です。監査役はどうしても孤独になりがちなので、当会ではその辺を埋めるべく、仲間作りをしていこうという側面もあります。その意味でも目の届く範囲の今ぐらいの規模かな、とも思います。でも、おっしゃる通り増えていけば事務局の体制も強化されるだろうし、立派なビルにも入れます。夢も膨らみます。今後の会の規模については理事会でも話していきたいと思います。

それでは、木内さん。

木内：まずは懇話会の皆さまには感謝の気持ちで一杯です。ありがとうございました。自分が希望して就任した監査役でしたが、責任が重く、職責を果たせるか不安でした。就任直後、監査役に関する本を買いあさって読んだのですが、眞田さんの『監査役事件簿』に出会って(と本を掲

げながら) 監査懇話会の存在を知り、ネットで調べ、体験の機会に間に合い、そのまま入会させていただきました。

監査基礎講座は(平井さんとともに) 皆勤賞をいただきましたが、毎回大変な学びの機会になりました。講座の資料はすべてファイルしており、時に応じて見返しています。講座では特に、教科書には書いていないその方の貴重な経験や実務的な話が参考になりました。質問を躊躇しても、必ずどなたかが質問してくれて、答えがあり、納得することが多かったです。今後

も一方通行ではなく、質疑応答を繰り返す場であってほしいと思います。

司会・岩本: 監査基礎講座を大いに評価いただき、世話役として嬉しい限りです。講義を一方的に聞くのではなく、双方向性を今後も生かしていきたいと思います。

それでは、長い時間ありがとうございました。

会報・水野: 本日はコロナ禍、そして五輪開催中の何かとお忙しいところ貴重なお話をありがとうございました。

(文責 水野 誠一、清水 光雄)

第339回監査セミナー Zoomによるウェビナー形式にて 2021年7月29日

演 題: 渋沢栄一の道徳経済合一説 ～「論語と算盤」の真意～
講 師: 一橋大学大学院経営管理研究科教授 田中 一弘

「日本資本主義の父」と言われる実業家、渋沢栄一(1840-1931)については、皆さんすでによくご存知でしょう。今年はNHK 大河ドラマ「青天を衝け」の主人公、そして2024年からは一万円札の肖像になります。

実業の世界で500社あまりの企業の設立・育成に関わった渋沢ですが、彼はその一方、社会公益事業に関わる世界でも、600を超える団体の支援をしました。そのうちの 하나가、手前味噌になりますが、私共、一橋大学です。1875年に商法講習所として設立されたときから、東京商業学校、東京高等商業学校を経て、1920年に東京商科大学に昇格するまで(そしてそれ以降も)、私共の学校は渋沢から多大な恩顧を蒙りました。渋沢が手がけた数多くの仕事の中でも、この学校の支援は特別な重要性を持ったとみる人もいます。その一人がピーター・ドラッカーです。その著書『断絶の時代』の中で、ドラッカーはこう言っています。ー「岩崎〔弥太郎〕は巨大で非常に収益性のある企業グループ〔三菱〕を残したが、渋沢の遺産は東京にある著名な一橋大学である」。ドラッカーは渋沢が近代産業を支える人材の育成に力を尽くしたことを、高く評価しているのです。

私が渋沢研究を始めたきっかけは、一橋大学がもつこのような深い縁ももちろんありますが、まず何よりも儒学に興味があったことが大きいのです。

渋沢栄一は幼い頃からいとこの尾高惇忠のもとで儒学を学び、長じて大蔵省を辞めて実業界に転ずるとき、経済活動の規準を自分がよく知る『論語』に求めました。その渋沢の思想は一般に「論語と算盤」と言われます。道徳と経済の両立を主張するものであり、「道徳経済合一説」とも呼ばれます。

本日の講演では「道徳経済合一」の言葉を基軸に、その思想のエッセンスを明らかにしていきます。

道徳経済合一説のあらまし

商売してお金を儲けることと道徳的であることは本

来相容れない。商売をするのに親切・正直であることが大切だけでも、それも行き過ぎれば儲けが犠牲になる。だから我々はほどほどのところで経済と道徳をバランスさせる必要がある。ー渋沢はこのように主張したわけではありません。

「多くの人は思い至らないかもしれないが、じつは道徳と経済は本来相一致する」というのが渋沢の考えでした。もちろん現実には人を騙してカネを儲けるといった「道徳と経済の不一致」はいたるところで起きているでしょうし、たいていの人の心中には多少ズルをしてでも儲けたいという気持ちが潜んでいるのも事実でしょう。しかし(真の)経済と(真の)道徳は、本来矛盾するものではなく合一しており、両立可能なものである。渋沢の解するところの『論語』の教えによればー①道徳なくして経済はなく、②経済なくして道徳はない、それゆえ道徳と経済は両立する、ということです。

道徳には「なすべきからざることをするな」という消極的道徳と「なすべきことをせよ」という積極的道徳とがあります。①でいう道徳が前者、②でいうそれが後者と考えるとよいでしょう。「道徳」というと普通は消極的道徳の方にだけ目が向きがちですが、渋沢は経済を積極的道徳とも関連づけて論じていることがとても重要です。

道徳なくして経済なし

渋沢が説いた消極的道徳(当時は「商業道徳」と言われていました)は、突き詰めれば「不誠実に振る舞うべからず」「自己利益を第一に図るべからず」の2つに集約されます。

「不誠実に振る舞うべからず」つまり誠実さ、信用を大切にせよというのは商売の基本中の基本です。渋沢も、「信用がなくては商売はできない」と述べています。とはいえ、不誠実に商売をした方が、信用第一でやるより儲かることはありうるかもしれません。しかしその儲けは一時的なものにすぎない。長い目でみ

ればいずれしっぺ返しを受けるものである。反対に、信用第一の商売をすることで、持続可能な利益を確実に得られる。道徳は経済と一致するのである。それなのに不正な商売が後を絶たないのは、人は目先の（ヨリ）大きな利益にひかれがちだからだ。——渋沢はこうに言います。

「自己利益を第一に図るべからず」というのは、「自己利益を求めてはいけない」ということではありません。生身の人間が自分の利益を求めるのは自然なことであり、肯定してしかるべきです。しかし、まずは他者の利益を第一に図るべしというのです。無私・無欲であることを勧めたのではなく、自己中心的になることを戒めたというのがポイントです。渋沢がこれを説く際によく引き合いに出したのが、「仁者は己立たんと欲して人を立て、己達せんと欲して人を達す」という孔子の言葉でした。渋沢によれば、他者利益を第一に図ってこそ商売は円滑に進み、自分もそこから十分な利益を得ることができるのであって、逆にもし皆が自己中心的に商売をしたら、互いに利を奪いあってやむことなく、結局は共倒れに終わるだろう。渋沢はこう繰り返し警告しました。その意味でもまた「道徳なくして経済なし」なのです。

経済なくして道徳なし

次に、道徳経済合一説のもう一つの側面である「経済なくして道徳なし」について。この場合の「道徳」とは「積極的道徳（なすべきことをせよ）」であることは先に述べました。

渋沢が最も重視したいわば究極の（積極的）道徳は、「人々を豊かにすべし」ということでした。孔子は、博（ひろ）く民に施（ほどこ）し、能（よ）く衆を済（すく）うこと（博施済衆）ができたなら聖人と言ってよいと語りました。『論語』のこの箇所を渋沢は「論語の眼目といっても不可なかるべし」と評しています。現に渋沢栄一述『論語講義』の巻頭（表紙の見返し）には、渋沢自身によって「博施於民而能済衆」の文字が墨書されています。

渋沢は、仁は仁でも博施済衆こそが「大仁」だと言います。この「人々を豊かにする」という究極の道徳は実現するためには、当然、経済活動が不可欠です。ただ、当時は（それ以前も）民を豊かにするのはお上の仕事であったはずです。そしてここに渋沢の「革新」が加えられたのです。つまり、「これまではお上の仕事だったかもしれないが、これからは我々民間が会社という仕組みを通じて、この役割を主導していくべきだ」というように発想の転換を促したのです。人々を豊かにするためには、商工業などの経済活動を盛んに行わなければならない。つまり民間の経済なくしては「人々を豊かにする」という究極の道徳は実現できない。この考えこそ、彼が当時の日本をよりよい豊かな国にしようと八面六臂の活動をした原動力に外なりません。

さらに渋沢は、こうした「公益」を実現するための経済活動が力強く推進されるためには、それに従事す



る各人が得る「私利」——端的に言えば、金銭的報酬——が不可欠だとも言います。他の人々が豊かになるだけで自分には何の実入りもないのでは、人は本腰を入れてその仕事に取り組む気にならないからです（ただし私利を最優先には図るべきでないことは、先に述べた通り）。公益の実現に私利が不可欠という意味でも、「経済（私利）なくして道徳（公益）なし」ということになります。

「富を求めても良い」などというのでは孔子の教えに反するのではないかと皆さんは思われるかもしれませんが。カネなど忌み嫌うのが君子ではないかと。しかし『論語』のどこをみても孔子は不正に富を得ることを戒めているだけで、「義に適うた利は君子の行として恥ずる所でないとしたのは明らかだ」と渋沢は言います。富そのものは決して反道徳的なものではない。富を汚らわしいとする当時の日本社会の中で、渋沢は「その考え方は間違っている」と声を大にして訴えたのです。ここには道徳と聞いて連想しがちないわゆる「清貧」の思想はありません。あるのはいわば「清富」の思想でしょう。

合一説の東西比較

渋沢の道徳経済合一説に似た思想として、18世紀のアダム・スミスの所説と、ハーバード・ビジネススクール教授であるマイケル・ポーターらが唱えるCSV（Creating Shared Value：共通価値創造）があります。

アダム・スミスとの共通性は、じつは渋沢が83歳の時に吹き込んだレコード録音の中で自ら指摘しています。確かに、正直に振る舞い正義を犯さないという条件のもとで、自己利益の追求を肯定しその重要さを説く点で、渋沢の考え方はスミスのそれに通じるものがあります。ただ、両者の間には重要な違いもあります。不正を働かないという消極的道徳を守る限り、あとは自己利益の最大化に勤しむ、というのがスミスの想定する経済人です。それに対して渋沢は、経済人が自己利益を追求するにあたって、そうした消極的道徳に加えて「社会をよりよく豊かにすべし」という積極的道徳をも心に掛け、実践することを期待しています。経済人として、法や倫理を犯さないことはもちろ

ん必須の要件ですが、それだけでなく使命感や利他の心をもってビジネスに従事することも大切だということです。

一方、公益を積極的に図ることで私利も得られるという渋沢の考え方は、貧困や環境などの社会的課題の解決によって社会的価値を生むビジネスが同時に大きな経済的価値（利益）をも生み出すとする、マイケル・ポーター教授らの「CSV」の概念にも通じる点があります。スミスの所説に比べれば、こちらの方がはるかに渋沢の主張に近いでしょう。しかしここにもやはり重要な違いがあります。社会に役立つという「道徳」と儲けるという「経済」のどちらに重心があるかの違いです。ポーター教授らは「シェアードバリュー（Shared Value）は社会的責任ではない。経済的成功を勝ち取るための新しい方法だ」と明言しています。そうであるなら、重心は経済の方にあることになります。これに対して、数々の事業を興した渋沢は、「国家に必要な事業は利益の如何を第二において、義において起こすべき事業ならばこれを起こした」と言います。渋沢は間違いなく私利の追求の正当性も強く訴えましたが、しかし究極のところでは経済（私利）よりも道徳（公益）の方に重心を置いていたのです。

道徳経済合一説のエッセンス

このように見てくると、渋沢の「道徳経済合一説」のエッセンスは「公益第一、私利第二」ということになるでしょう。究極の道徳としての「博施濟衆」を目指して公益を追求することが、第一の目的です。別の面から言えば、公益追求は私利を獲得するための手段ではない。これが「公益第一」の意味です。この点は容易に理解していただけるでしょう。注意を要するのはむしろ「私利第二」の方です。私利は確かに公益に劣後すべき「第二」です。しかし「第二」だから「二の次」であって「どうでもよい」という連想をしてはいけません。極めて大切な「公益の追求」の、すぐ後ろにあるのが「私利の獲得」なのだ、という意味です。第二であって、第三や第四（ましては第十）ではないのです。

このような意味での「公益第一、私利第二」は、「君子は義に喩（さと）り、小人は利に喩る（君子は何がなすべきことか／なすべからざることに敏感で、そうでない人は何が儲かるかに敏感だ）」という『論語』の言葉にも通じます。これは渋沢が好んで引用した孔子の言葉の一つです。この言葉は君子が利を求めること自体を否定しているのではないと私は解釈しています。「君子も生身の人間である以上利欲はある。しかし事にあたってまず何に対して敏感になるかといえ、これによって自分が儲かるかどうかではなく、これが自分のなすべきことかどうか、である」ということです。

儒学に「義利の弁」という考えがあります。義と利を混同せず弁える（弁別する）、ということです。これをないがしろにして「義であろうが利であろうが結果が同じならいいではないか」ということに、我々

はとくくなりがちです。

例えば先に比較した「道徳経済合一説」と「CSV」。「義利の弁」に構わないというのであれば、どちらも同じことになるでしょう。しかし行動の動機の軸足が義にあるのか、利にあるのか。これを弁別するという態度で臨めば、「義に喩る」のが合一説、「利に喩る」のが CSV ということになります。そして今日、後者は CSV に限りません。SDGs や ESG もまた（すべてがそうだというわけではありませんが、大きな傾向としては）やはり「利に喩る」つまり「私利第一、公益第二」になっているように思われます。渋沢の「論語と算盤」を SDGs の先駆けとみる向きも多いようですが、渋沢思想のエッセンスに照らすなら、やはり重要な点に違いがあることを認識する必要があるでしょう。

「公益第一、私利第二」という「尖った」思想

ESG / SDGs は、行き詰まった資本主義を再構築するための、これまでにないアプローチ、大きな転換、と捉えられています。しかしそれに取り組む（あるいはその普及を促す）ためのスタンスが「私利第一、公益第二」であれば、「私利を第一とする」という点で、じつは今までの資本主義の延長線に留まると言えます。

そうした文脈に「公益第一、私利第二」という渋沢の思想を置いてみるとどうでしょう。かなり「尖った」思想であることがおわかりになるかと思います。

環境問題や格差社会など「市場の失敗」と言われる問題は、市場に働くはずの「見えざる手」（スミス）が実際には上手く働かないことから起きています。そのことに対して、これまでは政府の介入（課税や規制）によって対応してきたのですが、それも限界に直面しています。それは、経済主体（とりわけ企業）に「積極的道徳」つまり公益の追求が免除されてきたことに根本的な原因があるように思われてなりません。

このように言うと、「いや昔から CSR（企業の社会的責任）ということでは言われており、そこでは企業が公益追求に貢献すべきことが説かれてきたではないか」という反論があるでしょう。ただ、少なくとも伝統的 CSR は「公益偏重、私利軽視」の傾向が強かったと言えるでしょう。「だから企業は本気で公益追求にとりくまないのだ」と主張して、（伝統的）CSR に変わる概念として打ち出されたのが CSV に他なりません。CSV は戦略的 CSR とも言われ、戦略的 CSR には SDGs や ESG も含まれますが、しかしこれらは先ほども指摘してきたように「私利第一、公益第二」というスタンスです。

伝統的 CSR を左端、戦略的 CSR を右端とする線分を描くとすると、その「真ん中」に位置するのが、「公益第一、私利第二」というスタンスをとる渋沢の道徳経済合一説なのです。私は、一人でも多くの企業者がこのスタンスで臨むことこそが、「見えざる手」の働きを助けて、資本主義の持続可能性を高めることに真に資するのではないかと考えています。

ご静聴ありがとうございました。

（本要旨は講師の田中一弘先生からご寄稿いただきました）

「パイノパイノパー…、パイノパイノパー…」

初めての仕事でオーストラリアへ行ったときのことだった。たしかメルボルンの中央駅に降り立ったときである。雑踏する朝の駅頭のあちこちから唄うような、語りかけるようなおかしな声が聞こえてきた。

声の聞こえる方を目で追ってみると、それは新聞売り子の少年たちの掛け声だとわかった。しばらく立ち止まって聞いているうちに、それはどうやら「ニュース・ペーパー…、ニュース・ペーパー…」と言っているらしいことが分ってきた。

あとで現地の人から聞いた話によると、オーストラリア人の英語にはA（エイ）をI（アイ）に近く発音するクセがあるそうだ。gate（ゲート）がガイト、place（プレイス）がプライスになる。したがって news paper はヌウ・パイパーだ。

この発音のクセは移民労働者とともに本国のイギリスから渡って来たもので、現在でもロンドンの下町あたりにはこのクセが残っているらしい。

東京の下町にも、これに似たようなクセ（方言）が残っている。

オーストラリアやロンドンの下町で「エイ」を「アイ」と発音するのは逆に、東京の下町では「アイ」を「エイ」と発音するクセがある。

例えば、「大変ありがたい」は「てえへんありがてえ」になる。

東京人はこれを《江戸ことば》、《江戸っ子弁》と言っているが、その昔、明治政府が全国統一の「標準語」を制定するにあたって、いくら首都の言葉とはいえ、《江戸っ子弁》ではガラが悪すぎると思ったのか、東京は東京でも山の手の、もっと上品な「山手言葉」を「標準語」のベースにしたという。

もともと、深川に生まれて品川の東海道筋で育ったぼくには、その環境からして、江戸下町の方言が身につくやすかったらしいのは分かる。江戸前漁師の子の多かった品川の小学校の友達や、浅草や本所、芝あたりの従兄弟たちの使う方言が自然にぼくの体に染み付いたとしても無理はな

い。

《江戸ことば》は、子供時代のぼくにとっては、揺籃の中で聴いた子守唄のように気持ちのいい「里ことば」だったのだ。

その上、武田家の滅亡とともに、先祖が一族を挙げて甲斐から江戸に移り、商人となって六代目という父親も、かなりに伝法な語り口で、その小気味のいい歯切れのよさが、ぼくにはなんとなく心地よく聞こえた。

ただ、嫁入り前に旧華族家で礼儀作法の見習いをしていたという母はその伝法な話し方が嫌いで、ぼくには下町言葉でも山手言葉でもない、正しい言葉使いをさせようと苦労していた。

おかげで言葉の両刀使いを身につけたぼくは、社会へ出てからは意識的に母の言う正しい標準語を使うようになった。ビジネスの世界では、やっぱりスタンダードな言葉遣いのほうが通りがいい。いってみれば、標準語は、ぼくにとっては会社勤めのための袴、というよりも、むしろビジネス社会に迎合するための、仮初めの舞台衣装だったような気がする。

会社を離れて自由な身になったいまは、ひとときでも、旧い組織のしがらみみたいな袴を脱いで、着流しのままの素顔の自分でありたいと思っている。それには、取り繕ったような堅苦しい官製標準語はぼくには似合わない。

これからは少々品格を下げてでもいい、里ことばの《江戸弁》を気軽に使って生きたいと思う。目下講師をつとめている絵画教室では、生徒さんたちに年輩の東京人が多いせいか、ぼくの少々伝法な話し振りに対して、先生の話は飾りっ気がなくてわかり良いと、案外に好評で助かっている。

問題なのは《江戸弁》に馴染まない家内である。同じ東京でも山手育ちの家内には、下町っ子丸出しのぼくの言葉遣いがどうも粗野で気になるらしい。

しかし、その一方で、「そんな《ことばの里帰り》くらいで老人性ストレスが発散できるんだったら、ありがたいことね」と、結構分かってくれているので助かる。



句遊会

八月詠草

兼題…ダリア、海月、当季雑詠

大輪のダリアの紅の重さかな

城戸崎雅崇

校庭の真つ赤なダリア始業ベル

中山 知祐

大輪のダリアの笑顔登校日

森 邦彦

大輪のダリア開花し庭狭し

川田 勝美

海月くらげ宇宙旅行の始まりぬ

佐藤 政百

海月舞う南の海の青さかな

大仲 正敏

水桶に冷やしラムネの鬼子母神

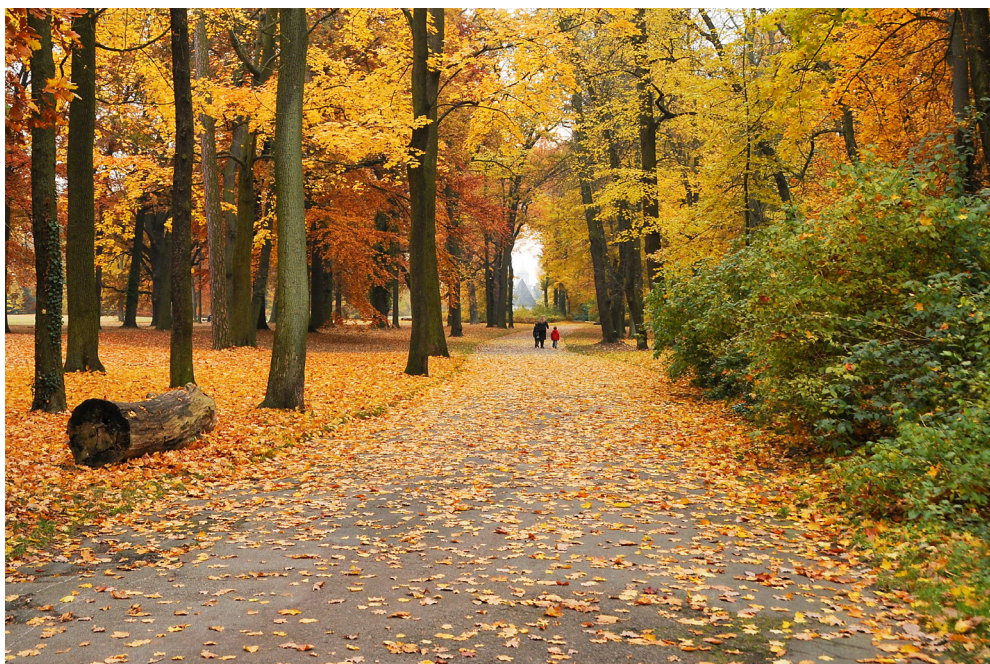
石原 克己

噴水のやる気の見えぬ高さかな

安井 正浩

ミニトマト採ってくれよと真つ赤かな

眞田 宗興



撮影場所：ポツダム

「ポツダムの秋」 川村 知重

10年前、10月31日、ベルリン郊外のポツダム会談が執り行われたツェツィーリエンホーフ宮殿を訪れた。庭園の小道を見ると少し寂しい秋の風情であったがシャッターを切った。1945年7月26日、日本に向けて「ポツダム宣言」が発せられた歴史的な場所である。

写友会

事務局通信



◆行事報告

会報委員会

8月23日(月)9:00~10:30 オンライン

出席者

7

広報委員会

8月10日(火)14:00~15:00 事務局
オンライン

1

9

◇監査部会

21年度第2回監査基礎講座

8月25日(水)14:00~17:00 オンライン

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(企業不祥事の防止を中心に)

会計初歩講座

8月26日(木)13:30~17:00 オンライン

37

(特B定期:1名含む)

講師 元(株)三菱電機ライフ

ネットワーク監査役 松岡尚登氏

アシスタント 元(株)システムインテグレイタ監査役 眞田宗興氏

テーマ 監査役のためのB/S・P/Lの読み方と経営諸
指標のポイント

第251回監査実務研究会

8月5日(木)14:00~17:00 オンライン

7

特別WEBセミナー

(YouTube視聴:211回)

講師 アストナリング・アドバイザーLLC代表
三瓶裕喜氏

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 CG改革の成果と課題、今後の方向性と監査
役等への期待~投資家の立場から

◇生涯学習部会

句遊会 通信(メール)句会

8月4日(水) メール

9

楽友会 例会

8月26日(木)13:00~16:00 オンライン

17

棋友会 例会

8月24日(火)13:00~17:00 六甲クラブ

中止

◇同好会

楽器演奏同好会

8月21日(土)20:00~21:00 オンライン

5

エッセイクラブ

8月31日(火) メール

7

江戸文化研究会

8月28日(土)14:00~16:00 福祉センター江戸川橋 中止

◆会員・会友異動

(新入会員)

○中川一郎 NTTクラリティ(株) 常勤監査役

○白田佳子 (大)帯広畜産大学 監事

(会友から会員へ)

○引間栄一 衛星データサービス企画(株) 監査役

(登録変更)

○細川琢夫 Alinside(株)常勤監査役

→キャリアインデックス(株) 監査役

会 員	会 友	計
197	148	345

2021年8月末現在



編集後記

今年になって1月8日から緊急事態宣言が始まり、まん延防止等重点措置を含めると、何もなかった日はたった28日です。大変な1年ですが、東京では第5波はピークを過ぎた感じです。☆恒例の2年目を迎えた監査役さん3名を迎えての座談会を開催しました。メインテーマは「各社のコロナ対応」と「三様監査」ですが、コロナ対応では各社素早く対応されていることが分かりました。☆監査セミナーでは一橋大学教授の田中一弘氏から「日本資本主義の父」と言われる渋沢栄一氏の思想について解説がありました。渋沢の「道徳と経済の両立」は、近江商人の「三方よし」が頭に浮かんできました。(川村 知重)