

會報

第658号

2023年7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>

第798回講演会

2023年5月24日

演 題：ウクライナ危機後の世界と日本

講 師：ひょうご震災記念 21 世紀研究機構理事長 アジア調査会会長 五百旗頭 真氏

〈はじめに～G7サミット議長国としての日本、その歴史は〉

現在の世界の大きな問題の一つ、コロナは運よく弱毒化し、中国もゼロコロナ政策を止めました。今後、コロナの変異はあるにしても、とりあえずコロナは一応収まった、と言えます。収まらないのはロシアの軍事侵攻によるウクライナ危機です。1年3か月経った今も戦争は続き、その危機の中で日本が議長国としてG7サミットを開催しました。

国際会議の議長というのを皆さんの中でもなさった方がおられるかと思えます。議長として期待される役割は国内の感覚と国際的感覚ではちょっと違います。それを如実に示したのが、日本で行われた1回目のG7サミット、1979年大平首相の時でした。大平さんは「アーウー」とモノの言い方ははっきりしませんが、大筋を求めながら、人を大事にして丁寧に物事を進めていく方で、国内では評判のいい人でした。

国際会議の議長に求められる点、任務は二点あります。まずは、メンバー国との協調関係が何より必要です。議長は「オレがオレが」と上に立とうとするばかりではなく、温かい雰囲気をつくり、「皆さんのご意見を聞かせてもらいます」という謙虚に調整する姿勢が求められます。これは大平さんは得意でした。もう一点、特に危機の中では諸問題に対する今後の方向性をにらんで筋をしっかりと示すことが必要です。

この時のサミットは、第二次石油危機の最中で、OPEC（石油輸出国機構）が石油減産を打ち出し、会議は「これでは世界全体で石油が足りなくなる、値上がりもして取り合いになる」と各国が憂慮する環境の中で開かれました。大平さんは全体の話聞いて「じゃあこの方針でいきましょう」「世界全体がやっていくにはこれしかありません」といったことは言いませんでした。各国の立場を重んじたのですが、フランスのジスカール・デスタン大統領がついに怒り出しました。「我々は幼稚園の学芸会のために極東まで旅行してきたわけではない」と。大統領は初日を終えて2日目の朝、フランス大使館に7カ国のうち、仏・独・英・米と主要4カ国だけで朝食会を持ち、そこで方針

を打ち出すことを決めました。「あの議長の下でやっていたら、2日あっても方針が決まらない。我々が出そう」と。

しかし、会議が始まったら、（それ以前に大平さんが良い関係を築いていた）カーター米大統領が助け船を出してくれたので、何とか日本の面目を保たせてくれました。おかげで、見るも無残なサミット議長国という風な印象を持たれずに済みましたが、実態は日本にとって悲惨なものでした。

その点、1986年に行われた東京での2回目のサミットでは、議長を務めた中曽根首相は成功しました。皆さんの頑張りで日本経済が世界の中でトップだった時です。日本はアメリカに次いで2番目の経済大国でしたが、競争力では一番。日米経済摩擦をはじめ、世界が強すぎる日本経済に「何とかしてくれ」と申し入れていたころです。中曽根さんは用意周到に、事前に『前川レポート』を出し、「今日明日ではないが、何年かけて日本は体質改善、構造改革もやります」と世界中を安心させた上で、会議をリードしました。中曽根首相はレーガン米大統領との間で、ロンヤス関係を築き、自信満々で会議を締めくくりました。

しかるに、今回の広島サミットはウクライナ戦争続行中の世界危機の中で行われ、本当に厳しい状況でした。（失敗に終わった）大平さんの宏池会の後継者、岸田さんは果たして、しっかりと出来るのでしょうか。結果的に皆さんご覧になったように、ゼレンスキー大統領の直接参加もあり、ウクライナ支援では西側の結束を再確認し、グローバルサウス諸国の代表も招集でき、対中国では台湾の武力行使を認めない共同声明を出す（同時に敵対関係にならないように地球環境問題などでは連帯する）等、予想を上回る成功したサミットになりました。岸田さんはシェルパだけに任さず会議前から自ら各国首脳を訪ねて、よくやったと言えると思います。

今日はウクライナ戦争から今月の広島G7サミットをつなぐ、その間のお話をしたいと思います。

1. ウクライナ戦争の世界史的な位置づけ～第二次世界大戦後、無くなったはずの“戦争”を77年ぶりにロシアが始めた

第二次世界大戦後、世界戦争につながるような戦争は、ウクライナ侵攻まではなかった、と言えます。ロシアは同大戦後、77年ぶりに大国としての侵略戦争を始めた、と言えます。

この間、地域覇権の野心を持った国が地域戦争を起こすことはありました。1950年からの朝鮮戦争がそうです。スターリンの支援を得た金日成が韓国を打ち破って武力統一しようと38度線を突破しました。もう一つ、冷戦が終わる1990年、イラクのサダム・フセインが隣のクウェートを一晩で席卷しました。いずれも国連決議に基づく多国籍軍が押し戻しています。

20世紀の2つの世界大戦までの人類史は「力が正義」という「ジャングルの掟」の中にいたようなものでした。隣の国ともめたら、戦争はコストが高いくらいですから外交交渉は無論ですが、話をしてもらちが明かなくとも力に訴えます。武器なしで取っ組み合いならばまだしも、大国・強国が銃を取ると大変なことになる。しかも20世紀の二つの大戦では、戦争手段が極大化して、犠牲者の数があまりにも多くなり、こうした戦いは不合理となりました。

日本は明治時代、日清戦争、日露戦争という、勝敗はどちらに転ぶかわからないキツイ戦争に勝ちました。日露戦争では10万の英霊を出しながらも、ロシアの圧迫を跳ねのけたのみならず、朝鮮半島における優位、満州における利権というものを得ました。軍の後継者たちは10万の英霊を持ってあがなった地だから絶対に失ったらいけない、むしろ先輩がここまでやったんだから、それを乗り越えて進まなきゃいけない、と中国大陸への進出を始めてしまいました。

ところが、1914年からの第一次世界大戦では何百万人の“死者”を出すことになってしまいました。機関銃が主力兵器になり、未曾有の犠牲者が出たのです。

私は1990年にロンドン大学に長期留学した時、5人の子供が英語が流暢になるように、全員引き連れていきました。4人までが中高生レベルでしたが、シェフィールド郊外の全寮制の学校に入れ、別々の部屋・クラスにするようお願いしました。そのキャンパスの真ん中にチャペルがあり、壁の銅板に戦争で犠牲になった卒業生の名前が記されていました。ポーア戦争での数名に始まり、次いで第一次世界大戦の犠牲者の名前が延々と続くのです。イートン校、ハロー校といったエリート校の卒業生の犠牲者はよく聞いていましたが、中堅の、田舎の学校でも、こんなにも犠牲者が出たのか、と思わず居住まいを正しました。

チェンバレン首相は1938年の「ミュンヘン会議」でヒトラーへの宥和政策をとったというので、その後評判が悪くなった人です。でも、彼の「イギリスでは

第一次大戦で大勢の若者を、もう次代の担い手がいなくなってしまうというほどに死なせた。二度と同じことは繰り返せない」という当時の気持は理解はできます。しかし、彼の政治的判断は歴史的な過ちになりました。

ヒトラーが“民族自決の大義”においてドイツ民族が多く住むチェコ・ズデーテン地方の併合を求めたのは、大戦から20年後でした。チェンバレンは「ここで跳ねつけたら、戦争になる、あの戦争をもう一回やったら、本当にイギリスは根絶やしになりかねない」と考えました。その思いから「一度きり」とヒトラーの要求を認めました。フランスも一緒でした。ヒトラーはこれで味を占め、英仏は強く出ればいくらかでも退くとみて、ポーランドへの侵攻を始め、止まるところを知らず、第二次世界大戦に突っ込んでいきます。

第二次世界大戦では戦車や航空機が主力兵器となって、ついには核兵器まで登場し、犠牲者はソ連だけでも2300万人、世界中では5000万人というレベルに達しました。この結果、同大戦後、国連体制がつけられ、侵略戦争は違法となり、安保理の五大国が「5人の警察官」として世界の安全管理に当たることになりました。「ジャングルの掟」から、世界は一步抜け出そうとしたわけです。

2. プーチンの野望

プーチンはなぜウクライナ侵略をやったか、私の見方をお話しします。プーチンは侵略の前年2021年に、ウクライナとロシアは一体でなければならない、とする論文を書きました。9世紀後半から13世紀にかけてウクライナには今のロシアの大半の地を持つキエフ大公国がありました。王様がビザンチンの東方キリスト教に改宗してキリスト教文明がロシアの地に入りました。日本でも聖徳太子の時代に、それまではアニミズムが中心だったのが仏教を取り入れ、国の在り方が大きく変わりました。普遍宗教はロジックがあって秩序観があり、その国の文明のレベルが違ってきます。仏教やキリスト教は美術、文化の面でも素晴らしいものを持っており、そういうものが入ってくるとその地域国民の精神的基盤というのはぐっと高くなります。キエフ大公国はそれをやったのです。13世紀後半にタタール人の侵入で一度潰れますが、タタール人が退いていくと、モスクワ大公国、ロシア帝国へと発展していきました。我々日本人が大和・飛鳥の地に抱く懐かしさのようなものを、ロシア人はキエフに覚えるわけです。

ですから、プーチンが言う「ロシアとウクライナは一体」は気持として分からないではないです。しかし、いかんせん、ウクライナはロシアを支える僕(しもべ)、或いは妻としてロシアに添い遂げなければならない、



離れていくのは許せないといういわばストーカーのような論理でしかありません。

プーチンの考えの根底にあるのは、ピョートル大帝のロシア帝国、さらに言えばスターリンのソ連のような偉大なロシア帝国を再構築することでしょう。

ロシア皇帝のピョートル大帝（1682年ロシア・ツァーリに就位、1721年～1725年ロシア皇帝）は、軍艦を整備し、海軍を創設、大北方戦争に勝利し、ロシアをヨーロッパ列強の一員に押し上げました。スターリンは2300万人の同胞を犠牲にしつつも、遂にはドイツに勝利しました。プーチンの認識は冷戦に負けた今のロシアの姿はみじめであり、ピョートル大帝・スターリン時代のロシアの復興を狙ってウクライナ侵攻を始めたのだと思います。

オバマ米大統領が誕生した2009年以降、米国は世界の指導者の立場を降りてしまいました。アメリカは冷戦期とその後において、パックスアメリカーナの立場から、ベルリン危機があろうとキューバ危機があろうと、最後は力を持って頑張りました。ところが国内がリベラルと保守に分断して、話もできないようになりました。トランプが登場するに至っては滅茶苦茶になりました。さらに、ヨーロッパとアメリカがG7で仲間だったはずなのに、これまた、情けないほどに对立して亀裂が深まりました。

2014年にはロシアがクリミアに対して、サイバーアタックを伴うハイブリッド戦争を仕掛け、ウクライナは訳が分からないうちクリミアを取られていました。プーチンからすれば、見事なハイブリッド戦争の成功です。欧米は非難はしたものの、武力で対抗することはありませんでした。

これでプーチンはキーウも取れるという幻想を持ったのでしょうか。クリミアを奪った後、ウクライナ領とは言いながらロシア人が沢山住んでいるドンバス地方を切り離す工作をしかけました。そして、昨年2月、ウクライナ侵攻を始めました。ところが、これに対してウクライナ側は、ヨーロッパ・アメリカの電子技術、サイバー技術など衛星通信の技術を学びながら、ロシアを上回るほどの多様な力をいつの間にか作っていました。ロシアへ対抗するウクライナ人の士気は高いものがありました。

プーチンの思惑は先ほども触れたように、ロシアの愛国者として中興の祖になることでした。彼のウクライナ侵攻は、イメージとしては「日本の満州国建国」のようなものだった、と考えられます。満州国建国は石原莞爾の満州事変、“満鉄爆破事件”（1931年、柳条湖事件）の自作自演に始まります。これをきっかけに、攻撃を開始し、わずか4か月で、あの広い満州全域を軍事的に制圧、6か月で清朝の末裔、溥儀を執政（後に皇帝）に据えて日本の言いなりになる傀儡国家、満州国を作り上げました。水際立った鮮やかなやり方でした。米国はこれに反発し満州不承認政策を取

りましたが、スチムソン國務長官の主張した経済制裁までは、フーバー大統領の反対で踏み切れませんでした。日本としては国際連盟を脱退したものの、満州国建設の実質的ペナルティは当座は無きに等しい状態でした。

プーチンがウクライナ侵攻でやりたかったのはこの形です。キーウを占領し、ゼレンスキーを追い出し、ロシアに言いなりになる傀儡政権を作ることでした。侵攻してみて、プーチンにとって意外だったことは、我々にとっても意外なことでした。一番目の意外は、軍事大国ロシアの軍事能力がもろかったこと。二番目はウクライナが意外に抵抗できていること。三番目は対立して分断していたはずの米欧が、それに岸田首相の日本まで加わって厳しい経済制裁をロシアに対して、かけてきたことです。

3. ウクライナ戦争の終わりの形

過去の戦争を見て分かることは、戦争当事者の双方が軍事的勝利を諦めること、そして戦争を開始した当事者が表舞台から引く、この二つが揃った時ようやく一度始まった戦争を終わらせることができると私は見えています。あえて三番目の条件を言えば、仲介力のある役者が現れて両方に対して妥当な内容での説得ができる、ことです。しかし、ウクライナではこの三条件はまだ実現しそうにありません。戦争はまだまだ続きそうです。

一度始めた戦争を終わらせることは難しいのです。今、ウクライナ側もロシア側もよく分かっているのは、戦場における実績がその後の境界線を規定するという厳しい現実です。どちらも戦場を優位にしなければ終われない。戦争を始めるのは、独裁者が一人決断すればできます。しかし終わるためには関係者みんなが同意しなければいけない。そのためには何が必要か、少なくとも軍事的勝利を諦める。もう一つは諦めるだけじゃなくて、その戦争を開始した人が舞台から去る必要があります。

朝鮮戦争を想起して下さい。スターリンの支援を受けた金日成が38度線を突破して攻め込み、これに対し、国連軍はマッカーサーが仁川逆上陸を成功させ、北朝鮮軍を追い詰めました。ここに中国の義勇軍が大量に介入し、38度線を行ったり来たりしました。ようやく2年ほどで、軍事的勝利はどちらもありえないという認識ができました。そこで休戦できたかということ、そうではありません。スターリンが目の黒い内は終わらせないのです。中国の人民解放軍もアメリカの航空力攻撃にさらされて、きつい思いをして戦争は止めてもよいと考え始めていましたが、スターリンがいるので、戦闘は止められません。1953年になってスターリンが倒れて（フルシチョフら側近による毒殺説もあります）、初めて休戦への動きが顕在化します。

他方のアメリカ。開戦当初、トルーマン大統領は使命感に満ちて朝鮮戦争に介入したのです。彼は1950年に北朝鮮軍が攻め込んだ瞬間に強く決意したので

す。「我々の時代の誤りを繰り返してはならない」と。それは、ミュンヘン会議の宥和政策の事です。チェンバレン英首相が戦争を恐れるあまり、ヒトラーの恫喝に屈し、それがヒトラーをして手のつけられない侵略者に仕立てあげてしまった、と。トルーマンは同時に満州事変への対応の失敗も挙げています。日本に対し、断固とした経済制裁策を取らずに、不承認という日本にとっては痛くもかゆくもない口先だけの政策を取ったがために、第二次大戦を招いた、と彼は考えていたのです。

アメリカには4年に一度の大統領選があります。トルーマンは民主党内の不人気から1952年の大統領選再選への出馬を断念せざるを得なくなり、スターリンより一足早く、表舞台から去ります。代わって、大統領に就任したのは、第二次世界大戦のヨーロッパ派遣軍の総司令官、アイゼンハワー将軍です。彼は「私ほど戦争をやった者はいない。それだけに私ほど平和の大事さを分かっているものはいない」と話し、その後のスターリンの死で、朝鮮戦争を始めた東西双方の指導者が表舞台から去り、やっと朝鮮戦争は休戦となっていったのです。

翻って、現在のウクライナ戦争。二つの戦場で戦っていると言えます。一つは実際の戦場。NATO諸国はミサイル・戦車・弾薬などに加えて、戦闘機F16の提供までを決めているから、ウクライナはかなり頑張るでしょう。ロシア側も塹壕を張り巡らして防衛、抵抗する形を作っています。ウクライナはドンバス地方とクリミアの間に切り込もうとするでしょう。しかし、それは今年中にできるかといえば、私は容易ではない、と考えています。

もう一つの戦線は厳しい経済制裁です。ロシア側がもう音を上げてくれてもいいと思うんですが、残念ながらロシアは石油とガスなどの資源を中心とした国で、高度産業国家ではありません。制裁はそれほど効きません。食糧もダーチャという別荘に行けば、庭で野菜を作れるから大丈夫。さすがにスターリンの様に2300万以上の同胞を死なせることは時代が違うので現実的ではないにしても、いずれにせよ、最後に勝てばいい、と構えています。

プーチンは強い指導者ですから、交代は現実的ではありません。ロシアでもアメリカでも大統領選挙がある来年は一つの機会でしょう。その機会にプーチン、バイデンの二人とももし変わるようであれば、停戦へのチャンスは出てきます。しかし、プーチンはあきらめないのではないのでしょうか。

交代の展望がないと、今度はヨーロッパの方が音を上げる可能性があります。今年の冬は比較的暖かかったけれど、来年、厳しい寒さが来た時、生活の方が大事だ、国内で寒さで、あるいは飢えで、死んでしまう等、各国の国民が悲鳴を上げることも考えられます。そうなると、ウクライナ支援は打ち切りとなって、ウクライナは中途半端な妥協をするほかありません。

しかし、戦争は終わってほしいけれど、ロシアが勝

ち、やり得をするような結末では、国際秩序は崩れ、「ジャングルの掟」に戻ってしまいます。

4. 中国はどう出るのか

ロシアの勝利で終わったら、中国が案外世界は甘いと見て、台湾進攻を始めるかもしれません。岸田首相は「今日のウクライナは明日の東アジアかも知れない」と言いました。プーチンがウクライナで勝利し、そして中国が決断して、台湾の武力解放をやりだしたら、第三次世界大戦はもう現実です。人類破滅の惨劇となるでしょう。

中国の立場を見ておきましょう。

ウクライナ侵攻直前の北京五輪には、各大国の首脳が来ない中、プーチンだけがやってきました。中国の次なる外交部長と言われる外交官が「中露の協力関係は際限がなく青天井だ」と語り、文書にしました。

しかし、プーチンはウクライナ侵攻については、事前には習近平に伝えていなかったようです。中国はウクライナとも付き合いがあるし、侵攻については疑問視している一方、今のアメリカ中心の世界にはロシア同様の不満を抱いています。

ウクライナ侵攻で我々が一番心配したのは、中国がロシアに対して「際限のない協力関係」を発動して、武器供与を始めることでした。幸い、中国はそこまでは踏み込まず、「際限のない協力関係」を書いた外交官を更迭しました。

中国はロシアと同様の経済制裁を科せられることを恐れたのです。ロシアと違って高度産業国家に達した今の中国は、経済制裁はかなり効くのです。ロシアの石油くらいは買うけれど、武器援助はしない立場を持っています。

中国指導部にとって、昨年秋の党大会に向けて、党の長老が人事問題に口を出す夏の北戴河の会議中、アメリカのペロシ下院議長の台湾訪問で、国内は“ナショナリズム”一色になり、おかげで政争は止み、習近平は独裁体制を築くことができました。独裁体制が出来上がると、国内支持調達のための“激しい対外路線”は必要なくなります。むしろコロナ化で疲弊した経済の立て直しが必要になり、今中国は対米的にも調和路線の方向を模索しています。

一方、中国は時に力を使って支配を広げてきた実績があります。フィリピンの環礁を奪取したり、南シナ海ではベトナムの島を奪い取って、そこから1000キロ南を埋め立て、完全な軍事基地化しています。相手が“弱い”ことと同時に、他の大国の介入がないことを条件にしているように見えます。

5. 日本は対中国にどう対処すべきか

中国はリアリストであって、相手が弱いと見たら、赤子の手をひねるようなことをしでかします。このことを念頭に中国に対処することが必要です。

中国の国防費は冷戦終結時に比べ数十倍にもなって

います。それに負けじと日本が防衛費を増額することは無理だし、その必要もありません。ただ、中国に“日本は侮りがたい”と思わせる軍備は必要でしょう。冷戦中の1980年代以降、米ソが中距離ミサイルを完全に廃棄する中で、中国は中距離ミサイルをしっかりと整備し、日本列島は射程圏内に入っています。日本はこれに対抗すべく、と言っても、中国全域をピンポイントで狙える、というのではなく、“日本侮りがたし”と思わせる程度の中距離ミサイルの整備を、国産で実現させることが肝要でしょう。現在は南西諸島に射程200キロの短距離ミサイルしかありません。これでは、石垣、宮古、与那国の自衛隊基地から、尖閣諸島までをぎりぎりカバーできるだけです。

南シナ海や東シナ海が日本のミサイル網の射程内にあるとなれば、中国は下手な戦争はしにくい。日本は中国に戦争を仕掛ける必要は全然ないし、実際に起きたら“負け”は必然です。中国に戦争を仕掛けさせない方法を考えなくてはいけないのです。日本は何しろ戦前は満州事変以来、侵略を繰り返し、戦後はその反省に立って軍備を持たない平和主義に心ひかれ、それが平和をもたらすと思ってきました。それは半分は真実でも、相手が武器を持って支配を拡大しようとする場合は、通じません。

日本が武器を使わずに話をしましょう、と持って行くためにも、自助努力として中距離ミサイルの整備が

欠かせません。

もう一点、中国は自らより強い大国の介入があると見られるところへは、手を出さない分別もしくはリアリズムも持していると思います。

その意味では日本が日米同盟を長く維持し育ててきたのは賢明でした。日米間では、軍事面での共同訓練も頻繁に行われており、東日本大震災における米軍の“トモダチ作戦”にも見られるように、日米関係は深化しています。これらを壊さないように大事に守っていくべきでしょう。

自助努力と日米同盟だけでよし、とするのではなく、他の協力諸国とも力を合わせる必要もあります。それを体現したのが、この広島G7サミットだと言えます。中国に対する声明文もニュアンスに富んでいて、台湾問題の平和的解決を要求し、南シナ海、東シナ海での武力行使は許されない、とキツイ注文を突き付けながら、一方で、中国への経済的デカップリング（切り離し）に疑念を呈しており、地球環境問題では協力していきたい、とも書いています。この方向性をG7国家だけでなく、韓国やクワッド、そしてインドネシアなども入ったグローバルサウスに対して、日本が良き世話役として確認したのです。日本が世界の中で大きな役割を果たし、日本史でもまれな出来事となりました。

ご清聴ありがとうございました。

(文責 清水光雄)

第359回監査セミナー

2023年5月18日

演 題：ガバナンス改革の現状と展望

講 師：アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業
パートナー弁護士 塚本 英巨氏

I ガバナンス強化=取締役会の改革の要請とその具体的な内容

- 会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて会社の舵取りを行うのは、社長・CEOをはじめとする業務執行者であり、そのような業務執行者（の幹部）を選ぶのが取締役会である。そのため、取締役会が、適切に、業務執行者を選び、時にはその交代を決定しないと、「会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」は実現されない。そこで、取締役会の業務執行者に対する監督機能の発揮が求められる。
- 伝統的には、取締役会の機能について、業務執行者に対する監督機能よりも、個別具体的な業務執行事項を審議・決定するという業務執行の意思決定機能が重視されてきた。そのため、取締役会は、「監督機関」ではなく「業務執行機関」として位置づけられがちであった。その結果、取締役会は、内部昇進者（業務執行者）を中心として構成され、自身の上司にあたる経営トップの解任という伝家の宝刀を抜くことも期待し難かった。
- そのような意思決定機能を重視するタイプの取締

役会でも会社が成長することができていた時代は、特に問題がなかった。しかし、産業構造の変化や競争の激化が起こる中、企業が成長するため、取締役会について、監督機能を重視（“モニタリング型”）する必要があるという問題意識が強くなり、取締役会の監督機能の実効性を確保する観点から、取締役会を改革することが求められている。

- 取締役会の監督機能の中核は、以下のとおりである。
 - ① 業務執行者がその案を策定する中長期の経営戦略・経営計画・経営目標といった評価目標を審議し、社外取締役の知見も取り入れながら最終的に策定
 - ② 評価目標に基づき、業務執行者の業績を評価
 - ③ 業績評価に基づき、業務執行者の指名・報酬に係る人事権を行使
- そのような意味での取締役会の監督機能を強化するため、まず、①取締役会が“業務執行機関”から“監督機関”にシフトすることが求められる。その象徴が、取締役会の決議事項のスリム化である。取締役会ではもはや個別具体的な業務執行事項の決定は行わず、そのような決定は執行側に大幅に委任する

というものである。その上で、取締役会では何をアジェンダとして設定し、審議・議論すべきかということに悩んでいる上場会社も少なくない。

- 次に、これと似た視点であるが、取締役会の業務執行者からの独立性を確保する、“経営と監督の分離”である。その典型が、社外取締役の選任・増員である。また、任意の指名委員会・報酬委員会の設置や取締役会議長と社長・CEOの分離もこのテーマである。
- 指名と報酬に関する各論として、指名については、指名・解任プロセスの透明性・客観性の確保、特に、指名基準・解任基準の策定と、社長・CEOの後継者計画の適切な監督である。
- 報酬については、会社の成長に向けたインセンティブを業務執行者に持たせるための仕組みとして、中長期的な業績と連動する報酬や株式報酬を導入し、その割合を高めることが求められている。
- また、報酬の決定プロセスの透明性・客観性の確保に関する重要な動きがある。取締役の個人別の報酬の決定については、伝統的には、株主総会から委任を受けた取締役会が、代表取締役に再一任をしている。しかし、機関投資家からは、このような再一任に対する批判が強く出されている。監督者たる取締役の個人別の報酬額が、被監督者たる代表取締役に決定されているのは、取締役会において十分な監督をすることができないというものである。そこで、代表取締役への再一任のプラクティスをやめ、原則通り、取締役会自身で決定するか、又は報酬委員会に再一任する流れができつつある。
- 以下では、以上のような取締役会の監督機能の強化に向けた動きを含め、ガバナンス改革に関する昨今の重要なテーマを取り上げる。

II 監督機能発揮のための社外取締役の人数・割合

- 社外取締役の役割や人数・割合は、取締役会に期待する機能と関係している。取締役会の役割を実効的に果たす観点から自社に最適な社外取締役の人数・割合、その裏返しとしての業務執行取締役の人数・割合について評価し、その在り方を継続的に検討する必要がある。
- コーポレートガバナンス・コード（CGコード）の原則4-8前段は、プライム市場の上場会社に対し、独立社外取締役を取締役総数の「少なくとも3分の1以上」とすることを求めているが、将来的に、これが「取締役総数の過半数」となることは必至であり、時間の問題にすぎない。
- そのように独立社外取締役の割合が高まることに伴い、業務執行者（の上位者）が取締役となることは当然ではなくなる。独立社外取締役を割合ベースで増やすに当たり、将来的には、それほど多くない人数の独立社外取締役（分子）のもとで高い割合を確保するため、業務執行取締役の人数を減らし、取締役会のサイズ（分母）を小さくする傾向となることが見込まれる。現に、社外取締役を過半数とした

上場会社において、業務執行取締役の人数が減っているケースがある。業務執行者は、取締役とならずに、業務執行に専念することになる。

- CGコードを踏まえた独立社外取締役の増員に伴い、機関設計の在り方も見直しの余地がある。例えば、3分の1以上の独立社外取締役を確保（社外監査役からの横滑り）するなどの目的のため、今後、監査等委員会設置会社への移行が更に増える可能性がある。また、監督機能を強化するため、指名委員会等設置会社に移行する上場会社も徐々に増加する可能性がある。
- ところで、CGコードの補充原則4-11①は、独立社外取締役について、「他社での経営経験を有する者を含めるべきである」としている。「他社での経営経験を有する者」とはどのような者を指すかという解釈問題があり得るが、その解釈を議論しても意味がない。あくまでも、後述する、自社の取締役会が具備すべき「スキル」として「経営経験」を設定するかどうか、また、自社の取締役会が具備すべき「経営経験」とは何かということこそが検討されるべきである。



III 社長・CEOの解任・不再任の基準の策定・開示

- 取締役会による業績評価の結果次第では、業務執行者の交代もあり得る。したがって、業務執行者の「選任」の方針・手続だけでなく「解任」（不再任）の方針・手続も重要となる。
- 監督の趣旨からは、業務執行者の業績評価に基づき、どのような場合に業務執行者を解任・不再任とするかという視点が重要であり、定性的な基準（法令・定款違反や不正行為をしていないかといった資質・適性に関する基準）だけでなく、経営計画・経営目標（KPI）との整合性を意識した定量的な基準も加味することが重要である。例えば、経済産業省が令和2年7月に策定・公表した「社外取締役の在り方に関する実務指針」（社外取締役ガイドライン）では、「その該当性判断がなるべく客観的にできるように、検討を開始すべき場合として、例えば、『中期経営計画等に掲げられた経営目標や報酬設計におけるKPIの標準ケースの目標水準を相当程度下回り、かつ、マクロ経済要因や同業他社との比較において合理的な説明が難しい場合』を入れておくといったことも考えられる」とされている。
- 特に定量的な基準を設けた場合の注意点としては、解任・不再任の基準に抵触したからといって、直ちに解任する必要が生ずるわけではないという点である。解任・不再任の基準に抵触した場合には、解任・不再任とするのが相当かという議論に入ることが重要であり、そのような議論を開始するための

基準が解任・不再任の基準であると理解すべきである。社外取締役ガイドラインにおいても、「解任基準を事前に明確にする趣旨は、社長・CEOの解任について検討を行う場合を予め明確にしておくことで解任に関する議論に入りやすくする趣旨であり、形式的な基準を定め、機械的な運用により社長・CEOの解任を行うことを推奨するものではない」とされている。

- したがって、解任・不再任の基準に抵触した場合、以下の点について、取締役会や指名委員会・報酬委員会において議論することが重要である。
 - ① 目標の未達成を当該業務執行者の責任に帰することができるか？
 - ② 解任・不再任とする前に、まずは、報酬面に反映させる必要はないか？
 - ③ 解任・不再任が相当であり得るとしても、もう一度チャンスを与える（しばらく様子を見る）必要はないか？

Ⅳ 取締役会議長と社長・CEOの分離

- 日本では、社長・CEOが取締役会議長に就くケースが大半である。しかし、取締役会が業務執行者に対する監督機能を重視する場合には、監督を受ける立場にある社長・CEOが監督機関である取締役会の主宰者（議長）でよいのかという問題がある。そのため、業務執行者に対する監督機能を重視する取締役会について、取締役会議長と社長・CEOの分離が論点となる。
- この点に関し、取締役会議長の役割・職務について、単なる司会進行役にすぎないと考えると、社長・CEOが司会進行役たる取締役会議長となることにはそれほど弊害はないという考えもあるかもしれない。しかしながら、取締役会議長には、取締役会のアジェンダの選定という重要な役割がある。このように考える場合、社長・CEOの解任といった議案でなくとも、例えば、社長・CEOの後継者計画の策定や解任・不再任の基準の設定に関する議案といったガバナンスに関するアジェンダについて、社長・CEOである取締役会議長が積極的に取締役会で取り上げたがるかという点、必ずしもそうではないのではないか。そのような観点からは、被監督者ではなく、監督こそが期待される人物が取締役会議長になるべきということになる。
- そこで、社長・CEOのほかに取締役会議長となり得る取締役は、少なくとも非業務執行取締役ということになる。そして、選択肢としては、①独立社外取締役と②社長退任後、代表権のない会長（業務執行は一切しない）となった取締役が考えられる。
- 代表権のない会長は、自社のことをよく理解しており、適切な議案選定・議事進行を期待することができるといえる。しかしながら、業務執行者からの独立性や監督機能としての十分性という観点からは、疑問符を付けられかねない。
- そのため、代表権のない会長は、あくまでも、次善

の策として捉えざるを得ず、最終的には、独立社外取締役を取締役会議長とすることになる。もっとも、独立社外取締役を取締役会議長とすること全く問題がないわけではなく、むしろ課題も大きい。会社の事情に必ずしも詳しくない非常勤の独立社外取締役に、適切な議案の選定や議事進行等が務まるのかという問題や、取締役会議長となる独立社外取締役や取締役会事務局の負担も考えないといけない。独立社外取締役を取締役会議長とすることには、関係者の相当な覚悟が必要である。

- とはいえ、投資家と企業の対話ガイドライン3-8が、「必要に応じて独立社外取締役を取締役会議長に選任することなども含め、取締役会が経営に対する監督の実効性を確保しているか」を掲げていることに見られる通り、取締役会の業務執行者に対する監督機能の実効性を確保するため、取締役会議長と社長・CEOを分離し、独立社外取締役を取締役会議長とすることを求める機関投資家の声は、今後ますます強くなるであろう。

Ⅴ スキル・マトリックスと多様性の確保

- 変化の激しい事業環境に適時・適切に対応するため、均一性の高い取締役会ではなく、多様性の高い取締役会が求められる。そのため、CGコードの原則4-11は、取締役会は、知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成すべきであるとしている。
- ジェンダーの面における多様性もそのような観点から求められる。「女性」の（社外）取締役の確保が自己目的化してはいけいない。また、CGコード補充原則の2-4①にもある通り、管理職等の中核人材における多様性（女性管理職）の確保こそ進めるべきであるともいえる。
- また、CGコードの補充原則の4-11①にもあるとおり、取締役会は、経営計画の達成や経営課題の解決といった観点から必要なスキルを備えたメンバーから構成されることが求められる。
- スキルについては、「スキル・マトリックス」が注目されている。もっとも、CGコード上は、あくまでも、「取締役の有するスキル等の組み合わせ」の開示が求められているのであり、スキル・マトリックス、つまり、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したものは、その例示にすぎない。とはいえ、上場会社は、スキル・マトリックスとして一覧表を開示する流れになっている。
- スキル・マトリックスについては、ストーリー性を持った、“スキル本位”のスキル・マトリックスであることが重要であり、“現在の取締役が有するスキル”を示す星取表、すなわち、“現在の取締役本位”のスキル・マトリックスでは、必ずしもCGコードの趣旨に適うものではない。
- “スキル本位”のスキル・マトリックスは、まずは、自社の取締役会が備えるべきスキルは何かという

ことの特典から始まり、そのうえで、当該スキルを有している／期待すべき取締役は誰かという観点から作成される。そのようなスキル・マトリックスの作成の在り方は、主に以下のとおりである。

- ① 経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル等の特定＝「自社にとって」必要なスキルは何か？
- ② 個々の取締役について、どのような基準で当該スキルを有している、当該スキルの発揮を期待することができるかと判断するか？
- ③ 現在の取締役（又は候補者）に、どのようなスキルを求めるか？
- ④ 自社の取締役に欠けている、十分でないスキルは何か？どのようにしてそのスキルを備えるか？

- ・開示される内容についても、上記のような思考の流れが分かる、ストーリー性のあるものが望ましい。そのような観点からは、一覧表のみでは物足りず、また、そもそも「表」（マトリックス）であること自体が必須ではない。文章のみの開示も十分に考えられる。
- ・また、上記①及び②に関し、それぞれ、当該スキルの具体的な意味内容・定義や当該スキルの具備の有無をどのように判断するかという基準まで開示することも、ケースはまだ多くはないが、考えられる。

VI 監査役会・監査(等)委員会と内部監査部門の連携

- ・経済産業省が令和元年6月に策定・公表した「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（グループガイドライン）やCGコードの補充原則4-13③で示唆されている通り、監査役会・監査（等）委員会と内部監査部門の連携については、「デュアル・レポートライン」がキーワードとなっている。
- ・そのような流れの中、令和5年1月に、「企業内容等の開示に関する内閣府令」が改正され、有価証券報告書において開示される内部監査に関する事項

について、新たに、「内部監査の実効性を確保するための取組（内部監査部門が代表取締役のみならず、取締役会並びに監査役及び監査役会に対しても直接報告を行う仕組みの有無を含む。）について、具体的に、かつ、分かりやすく記載すること」とされている。これは、令和5年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書での対応が必要である。

- ・以上を踏まえ、一般に社長の直轄である内部監査部門の組織体制のもと、監査役会・監査（等）委員会と内部監査部門との間の連携をどのように確保するかを検討する必要がある。ところで、「レポート」を日本語に直訳すると「報告」である。しかし、単に、内部監査部門から監査役会等に内部監査の結果等を「報告する」「共有する」ということをもって、デュアル・レポートラインを構築したというのでは必ずしも十分でないかもしれない。「レポート（ライン）」は、単なる「報告」ではなく、指揮命令権を意味するものとして使われているようにも思われる。そのため、内部監査の結果等の「報告」をもってデュアル・レポートラインの構築とし、連携は十分であると考えられるのではなく、より深い連携として、監査役会等が内部監査部門に対して指揮命令権を有することとするかどうかということまで検討する必要がある。内部監査規程上、そのような指揮命令権が明記されるかどうか、特に、経営者による不正の場面でそのような権限が監査役会等に認められるかどうか重要である。
- ・さらに、内部監査部門スタッフの人事に対して監査役会等が関与することとするかどうか、実務的にはまだ進んでいないが、内部監査部門の独立性確保の観点からは検討ポイントである。特に、内部監査部門長の人事について、監査役会等と事前の協議をする、又は監査役会等に同意権を付与するといったことが考えられる。

（本要旨は講師の塚本英巨先生からご寄稿いただきました）

第575回研修見学会

2023年5月16日

独立行政法人造幣局（JAPAN MINT）さいたま支局 工場・博物館

今回は、独立行政法人造幣局（JAPAN MINT）さいたま支局を訪れた。2016年（平成28年）に東京都豊島区から移転し、JRさいたま新都心駅のショッピングモールを通り抜けた、徒歩約12分の住宅街にある。

工場と博物館は同じ建物にあり、90分の無料ガイドツアーが楽しめる。申込当時は、定員が10名／回であったため①10:30②13:30③14:30の3組に分かれ、合計23名が参加した。（現在は、1グループ20名）

造幣局は、ほかに桜の通り抜けで有名な大阪本局、広島支局があり、さいたま支局では通常貨幣、プルーフ貨幣、記念貨幣を製造している。また、内閣府賞勳

局から勲章の製造請負、貴金属の品位証明（アクセサリによく見られる刻印）も行っている。

ガイドツアーは工場から始まり、各工程作業をガラス越しに見学した。間違いがあってはならない作業ばかりであり、写真撮影禁止の緊張感のある現場であった。

始めは、プルーフ硬貨の製造工程。特別丁寧に作られる通常貨幣で、特殊な研磨や専用機による2回以上の圧印により、表面や模様が驚くほど鮮明になっており、防錆塗装も施される。

次は、新500円貨幣の製造工程。①異なる種類の金属を組み合わせたバイカラー・クラッド②微細な文字



第1組



第2組

や点、髪より細い細線の加工③異形斜めの縁ギザ（世界初）など、最先端の偽造防止技術の説明に感心した。

工場見学の最後は勲章の製造工程。成形された金属土台に匠の技により七宝盛り付けや金メッキ、羽布（パフ）研磨などが施されるもので、まさに工芸作品である。

続いて博物館を見学した。江戸末期に混乱の極みにあった通貨制度を統一すべく、明治新政府は王政復古翌年の慶応4年（1868年）に造幣局の建設を決定した。折しも、当時閉鎖の状態にあった香港造幣局の設備を6万両で買い付けることができた。同年11月（明治元年）には、大阪の18万㎡の広大な土地で建設を開始し、明治3年8月にはほぼ竣工した。総工費は約96万両で当時の国の税収の30%に相当する大事業であった。大阪に建設されたのは、大久保利通の「大阪遷都の議」提出による大阪遷都論が背景にあるとも言われている。

なぜ、都合よく数年前に開業した香港造幣局の設備が買えたのか？中国での貨幣流通のため、英国ロイヤルミント（王立造幣局）が香港に造幣局を開業したが、中国では製造した貨幣が受け入れられず、2年ほどで閉鎖状態になってしまった。そこに大阪商工会議所初代会頭の五代友厚が目をつけ、かのトーマス・グラバーの仲介で設備一式が購入できたのである。

余談であるが、お金としてもう一方の紙幣や一般印刷向け洋紙については、造幣局が竣工した明治4年に造幣局の業務運営にも関わっていた渋沢栄一が紙幣寮



第3組

紙幣頭に就任し、明治8年には東京王子に抄紙会社（現王子製紙株式会社）が開業している。当初、紙幣用紙の製造特約を与えられていたが、後に贋造防止のため官営とすべく、紙幣寮抄紙局が置かれてこの特約は無効になっている。

当時の日本には、産業近代化のための技術やインフラがなく、造幣局創業にも外国の力が不可欠であった。そのため、設備を購入した香港造幣局の元局長のキンドルを造幣首長に採用するなど、31人の「お雇い外国人」が雇用された。この中には銅精錬用の英国式反射炉の築造と操業技術・精錬作業の指導、金属地金や諸材料の分析技術の指導にあたったウィリアム・ガウランド（1842年～1922年）がいた。ガウランドは、日本アルプスの命名者で登山家、古墳研究者としても



日本初の複式簿記帳簿に見入る



都道府県別千円記念貨幣

知られ、人望も厚く 1888 年の帰国時には叙勲を受け、褒章が贈られている。参加者にガウランドをお好きな方がおられ、思わぬ出会いに感激されていた。

さらに監査役の観点からも興味深い発見がいくつかあった。ひとつは日本で初めて複式簿記を採用したことである。やはり香港造幣局会計係であったポルトガル人の V・E・ブラガが、貸借を明らかにし、証拠書・日計表により勘定を明確にするなど会計事務の整備を行い、日本人職員に複式簿記を指導した。ブラガは後に大蔵省に移り、官庁会計全般の複式簿記の指導にもあたっている。博物館では、Dr. (借方)、Cr. (貸方)、Balance とペンとインクで書かれた当時の分厚い鍵付き帳簿が展示されており、皆さん熱心に見入っておられた。

勤務条件についても、今で言う「働き方改革」があった。我が国初めての近代的勤務規定である「造幣寮定則」により、出勤簿や 9 時から 4 時までの 1 日 7 時間労働制が採用された。明治 19 年 (1886 年) に 8 時間制となるが、8 時間制が一般化したのは大正時代であることを考えると、まさに時代の最先端であった。さらに、当時休日ではなかったが、「お雇い外国人」がクリスチャンであったため日曜日を休みにした。後に普及した週休 1 日制の始まりである。

しかし、「お雇い外国人」は良いことばかりではなかった。莫大な報酬を与えられていたこともあり、日本人局員との間で揉め事も多かった。例えば、明治天

皇行幸の際に造幣首長のキンドルが最敬礼をしなかったため、近衛兵の指揮に当たっていた西郷隆盛が激怒したというエピソードもある。「雷 (サンドル)」と渾名されていたキンドルの月給は、当時大臣、次官クラスの 500 ~ 800 円に対して 1,045 \$ (1 円 = 金 1.5g = 1 \$) と破格であった。

この博物館を見学し、造幣局の設立のため多くの「初めて」と日本の様々な産業の近代化の「始まり」の一端を知ることができ、当時日本人のモチベーションとポテンシャルが高かったことが実感できた。

貨幣の展示コーナーでは、日本の貨幣の歴史とともに、日本の勲章や記念貨幣、日本開催のオリンピックメダル (特に長野オリンピックのメダルは七宝焼きが美しい) など貴重な展示品を数多く見る事ができた。

今回は、新型コロナが 5 類に移行して初めての研修見学会であり、一般の見学の方も多く賑わっていた。館内のミントショップでは、プルーフ金貨や七宝焼きのメダル、貨幣をモチーフにした煎餅や最中など、ショッピングも楽しめる。見学に予約の必要はないが、分かりやすく詳しい解説で理解が深まるガイドツアーの予約を是非お勧めする。さらに詳しく知りたい方は、本文でも参考にした 272 ページにわたる『造幣局 150 年のあゆみ』が造幣局の HP (造幣局について > 造幣局の紹介 > 沿革 > さらに詳しく) から閲覧できるので、ご覧いただきたい。(福永 信幸)

第 15 回定時社員総会

2023年5月24日

一般社団法人監査懇話会の第 15 回定時社員総会は 5 月 24 日 (水) 千代田区日比谷公園の千代田区立日比谷図書文化館地下 1 階コンベンションホール及びオンライン (Zoom) 併用にて開催されました。長く続いている新型コロナウイルス感染症が第 5 類に移行されようやく落ち着きを取り戻しつつある状況下での定時社員総会です。

当会では「会員・会友を新型コロナウイルス感染症に罹患させない」ことを最優先に緊急事態宣言やまん延防止等重点措置中は、主催行事のオンライン活用以外の集合行事を停止して、会員・会友の皆様にはサービスを限定的にしか提供できない状況が続きましたが、今後はようやく提供の幅を拡大できるようになりました。

こうした環境下、定時社員総会を新型コロナ感染症対策 3 年間の経験を生かした形で開催致しました。開催方法については、新型コロナウイルス感染症が未だ完全な克服には至っていない状況の中での総会となり、社員の皆様には総会ご出席について、ご自身でご判断いただくようお願いし、併せて議決権行使書送付による議決権行使を推奨するとともに、議事も例年より時間を短縮して行うこととしました。

オンライン (Zoom) 出席 12 名と会場出席 38 名、

合計 50 名の会員・会友のご出席・ご参加を頂き、総会議事を進めることにしました。また 328 名の社員に発送された 5 月 1 日付「第 15 回定時社員総会招集ご通知」に対し、期限までに 194 通の有効議決権行使書面を受領しました。

午後 1 時 30 分、司会の坂倉理事により開会が告げられ、太田会長が議長として議事を進行しました。岡部監事の監査報告に続き、「2022 年度事業報告」は社員から意見や質問がなかったため、朗読は控えて報告とさせていただくとの議長発言で終了しました。続いて議案の審議に移り、本総会に提出された 3 つの議案すべてが、出席者 38 名と議決権行使書の 194 票、合計 232 票の賛成票で原案通り承認可決されました。議長からは理事選任議案承認可決に際し、本総会終了後に開催される第 208 回理事会において、定款の定めに従い「会長、副会長の互選」「会長代行順位の決定」「理事への会務委嘱」について決議し、結果を會報 6 月号に同封して社員の皆様にお届けするとの説明がありました。

議長から目的事項の審議が終了した旨発言があり、司会が第 15 回定時社員総会の終了を告げました。時刻は午後 1 時 50 分、「感染防止最優先」を象徴する短時間の総会が終了しました。(羽持 彰)

新任理事ご挨拶

理事就任にあたって



白井 壯之介

5月24日の第15回定時社員総会で理事に選任され、講演会委員長を拝命致しました。

現在は、岡三証券(株)で非常勤の社外監査役に就いていますが、それ以前は大同生命保険(株)等の持株会社である(株)T&Dホールディングスに長く在籍していました。

監査役になった当初は幸いコロナ前でもあり、監査役協会の各種セミナー等に参加させてもらいましたが、その体質に何となく馴染めませんでした。その後、同じ監査ということで、内部監査協会が提供する試

験の勉強もしましたが、こちらも少し現実離れしていると感じていました。そんな折、ある方から当会のことを教えてもらい2021年5月に入会しました。

今は、講演会の運営に携わらせてもらっていますが、この講演会の開催はもうすぐ800回を数えます。月に1回の開催としても、先人達が紡いできた歴史を感じます。

このように長い歴史を持つ当会の今後の発展に、微力ながら努めて参りたいと思っていますので、宜しくお願い致します。

理事就任にあたって



森田 功

第15回定時社員総会で理事に選任していただき、監査基礎講座委員長を拝命いたしました。私は、1983年に現在の(株)東芝に入社し、部品事業における設計、生産、工場、グループ会社管理を経験し、2017年にメモリー事業として社内分社化された会社の監査役に就任、同年、監査懇話会入会。2018年の東芝からの独立を経て、キオクシアホールディングス(株)監査役として現在に至っています。

これまで当会の諸先輩には多くのご指導、アドバイスをいただき、ま

た、監査セミナー、監査実務研究会、監査役職務確認書運営委員を通して、監査役としての勉強を継続しています。当会には、本当に感謝しておりますが、私の活動の原点は、監査基礎講座にあったと考えており、今後は、いただいた機会を生かして、特に、新たに監査役に就任された方々に対して、微力でも、何らかのお役にたてればという思いで、努めて参りますので、ご指導ご鞭撻をよろしくお願い申し上げます。

理事就任にあたって



下村 恒一

5月24日の社員総会で理事に選任していただき、有難うございます。

私は2018年に石油資源開発(株)の監査役に就任すると同時に監査懇話会に入会しました。会社では主に海外の石油開発事業に従事していましたので、監査経験がない私にとって監査懇話会で学んだことがとても役に立ちました。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)により活動が制限される中でもオンライン研修は継続していただき感謝しております。

現在は、監査実務研究会、監査役職務確認書委員会、監査役実務マニユ

アル委員会に務めるほか、新たに監査基礎講座を引き受けさせていただきます。

経済はCOVID-19の影響から回復基調にあるものの、ウクライナ情勢の緊迫化から地政学的には先行き不透明な状況が続いています。企業にとってもガバナンス上の課題が増えている中で、監査役もより多くのことが求められるように感じます。微力ですが少しでも皆様のお役に立ちたいと思いますので、どうぞよろしくお願い致します。

理事就任にあたって



豊島 秀一

この度理事に任命され、同時に監査技術ゼミ運営委員長を務めてまいります。

私は、1982年4月に住宅メーカーの三井ホームに入社して、営業部門を中心に、FC会社の経営、賃貸住宅事業、メンテナンスとリフォームを一体化した事業の確立と、家づくりの全般に関わってまいりました。

その後、住宅サプライチェーンの三井ホームコンポーネントにて、常勤監査役としての職務を確立させるべく努めました。

監査懇話会には2020年7月より加入させていただき、「監査役があるべき姿」について、講師そして会員会友の皆様から、力強い教をいただくことができました。そのおかげで、少しでも質の高い監査役として実務に取り組むことができたと思っております。心より感謝を申し上げます。

これからも皆様との関係を深めて、共に「監査役等のポジション向上と関わる企業の持続的な成長」のためにお役に立てるよう取り組んでまいります。よろしくお願いたします。



生涯学習部会コーナー



五月詠草

句遊会

兼題…矢車草、網戸、当季雑詠

流れ背に瘦身そよぐ矢車草

石原 克己

故郷の丘の思ひ出矢車草

城戸崎雅崇

山歩き混雑尾根に矢車草

大仲 正敏

矢車草風に吹かれて楽しそう

川田 勝美

久々の一番風呂や片網戸

中山 知祐

網戸過ぐ夜風の誘ふ甘き夢

森 邦彦

麦秋の穀倉地帯戦火悶ゆ

佐藤 政百

ゆらぎ見て途中下車よし紅椿

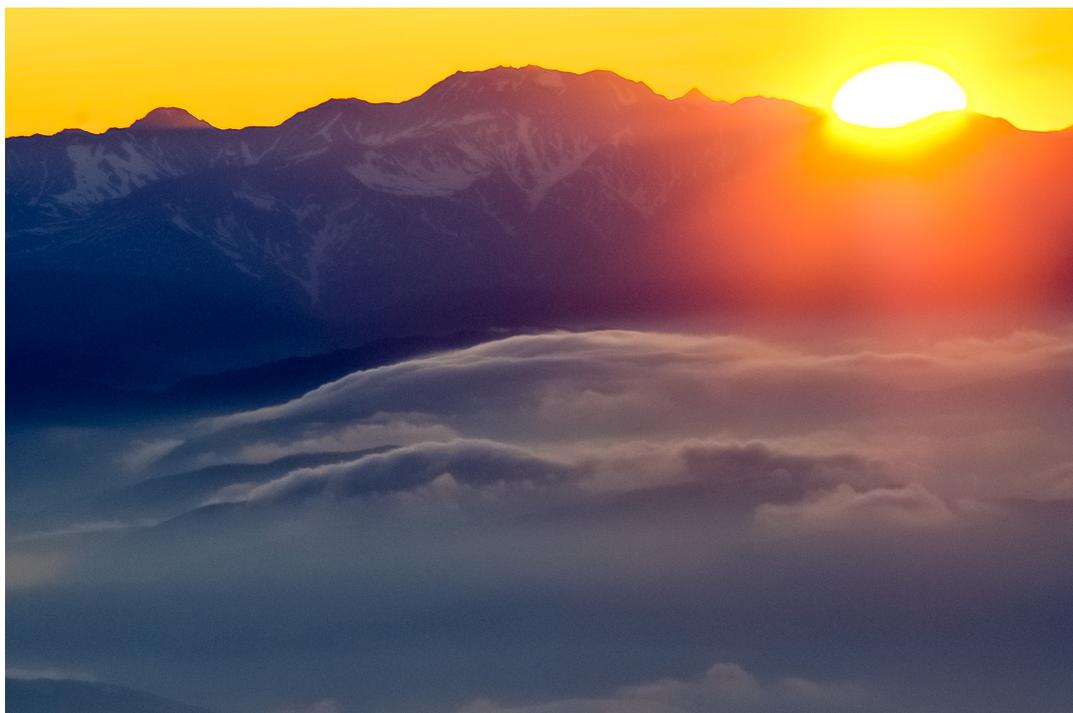
新谷 亮介

葉桜の濡れて濃さ増す無縁坂

安井 正浩

孫とテレビバキューンバキューンの5連休

眞田 宗興



撮影場所：石川県「白山」頂上

コロナ前の6月に仲間と「白山(標高2702m)」に登りました。頂上直下の山小屋に泊まり、いつもと違って深酒を控えて朝4時に白山頂上で日の出を待ちました。雲海の中、槍ヶ岳・穂高連峰を中心に北アルプスの峰々が見えました！

事務局通信



◆行事報告

第208回理事会

5月24日(水)16:30~17:00 日比谷図書文化館 15
オンライン 2

会報委員会

5月11日(木)10:00~12:30 事務局 5
5月18日(木)11:00~11:30 事務局 6

広報委員会

5月11日(木)14:00~17:00 文京区民センター 8
オンライン 1

第15回定時社員総会

5月24日(水)13:30~13:50 日比谷図書文化館 38
オンライン 12

◇一般部会

第798回講演会

5月24日(水)14:15~16:15 日比谷図書文化館 47
オンライン 53

講師 ひょうご震災記念21世紀研究機構理事長、
アジア調査会会長 五百旗頭真氏

演題 ウクライナ危機後の世界と日本

出席者

第575回研修見学会

独立行政法人造幣局 (JAPAN MINT) さいたま支局
工場・博物館

5月16日(火)10:30~12:00 7
13:30~15:00 7
14:30~16:00 9

◇監査部会

第359回監査セミナー

5月18日(木)14:00~16:30 日比谷図書文化館 32
オンライン 55

(オンライン:特別聴講A定期2名、特別聴講B定期1名、
体験2名、会場:体験5名含む)

講師 アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法
共同事業 パートナー弁護士 塚本英巨氏
テーマ ガバナンス改革の現状と展望

22年度第11回監査基礎講座

5月16日(火)14:00~17:00 文京区民センター 12
オンライン 18

講師 オリックス銀行(株)監査役 太田 剛氏
テーマ 監査役等の在り方を考える

第274回監査実務研究会

5月22日(月)14:00~17:00 オンライン 35
(特別聴講B定期1名含む)

問題提起者 元日東電工(株)常勤監査役 丸山景資氏
コーディネータ キオクシアホールディングス(株)
常勤監査役 森田 功氏
テーマ 創業への取組みとその支援策

第121回監査技術ゼミ

5月30日(火)14:00~17:00 文京シビックセンター 16
オンライン 35

講師 東京霞ヶ関法律事務所 パートナー弁護士
遠藤元一氏
テーマ 「攻め」と一体として機能する「守り」のガバナ
ンスと監査役等の役割

◇生涯学習部会

句遊会 例会

5月10日(水)13:00~15:00 菱友会会議室 10

写友会 例会

5月12日(金)13:30~17:00 文京区民センター 20

画友会 例会

5月6日(土)13:30~16:30 文京シビックセンター 7

楽友会 例会

5月23日(火)13:00~16:30 福祉センター江戸川橋 13

棋友会 例会

5月23日(火)13:00~17:00 六甲クラブ 6

◇同好会

楽器演奏同好会

5月13日(土)10:00~16:30 吉野町市民プラザ 9

エッセイクラブ

5月19日(金)11:30~13:30 如水会館 7

江戸文化研究会

5月20日(土)15:00~16:30 福祉センター江戸川橋 23+7

◆4月度会員・会友異動

(会員から会友へ)

- 豊島 秀一 元三井ホームコンポーネント(株)
- 吉村 研一 元王子グリーンリソース(株)
- 平野 俊章 元(株)日経サイエンス

- 黒須 仁 元(株)アドレクス
- 平井 清文 元キングソフト(株)
(退会会員)

- 寺西 裕二 B I P R O G Y(株) 常勤監査役
- 小林 正一 サイバートラスト(株) 常勤監査役
- 小笠原 亨 ENEOSトレーディング(株) 常勤監査役
- 鈴木 茂行 (株)Another works 常勤監査役
- 沼田 均 住商グローバル・ロジスティクス(株) 常勤監査役
- 水田 穰治 王子コンテナ(株) 常勤監査役
- 瀬瀬 良二 エム・ユー・トラスト・アップルプランニング(株)
常勤監査役

- 角谷 洋一 楽天損害保険(株) 常勤監査役
- 黒田 泰則 東日本高速道路(株) 常勤監査役
- 河内 祐典 東日本高速道路(株) 常勤監査役
- 佐藤 隆二 東日本高速道路(株) 常勤監査役
- 川端 一志 リーフラス(株) 常勤監査役
- 石渡 明 (株)ティーズフューチャー 常勤監査役
(会友退会)

- 花巻 省三 元北海道糖業(株)
- 古田 勝利 元(株)はとバス
- 湖島 知高 元日本たばこ産業(株)
(変更)

- 紀藤 礼一郎 【社名】菱電商事(株)→(株)RYODEN
- 平井出 浩志 【社名】菱電商事(株)→(株)RYODEN
- 松下 泰之 【登録会社】王子物流(株)→王子コンテナ(株)
- 三木 元 【登録会社】エム・ユー・トラスト総合管理(株)
→エム・ユー・トラスト・アップルプランニング(株)
- 山田 諭 【登録会社】(株)王子機能材事業推進センター
→新タック化成(株)
- 中野 文雄 【登録会社】王子エコマテリアル(株)
→王子グリーンリソース(株)
- 大野 淳二 【登録会社】(株)日本経済社→(株)日経リサーチ

◆5月度会員・会友異動

(新入会員)

- 佐々木 淳 (株)エルタス東北 常勤監査役
- 久武 昌人 アストマックス(株) 監査役
- 鈴木 仁志 綜研化学(株) 監査役

会 員	会 友	計
196	135	331

2023年5月末現在

編集後記

講演会では、アジア調査会会長も務めている五百旗頭真氏から「ウクライナ危機後の世界と日本」を講演していただきました。戦争の終結の条件は3つあるとのことですが、ウクライナの戦争では未だ実現しそうにありません。中国は両国との関係があるので、直接の介入は避けて、うまく立ち回っている感じです。日本の対中国に対する防衛に関しても詳しいお話をしていただきました。★ 監査セミナーでは、塚本英巨弁護士から「ガバナンス改革の現状と展望」を話していただきました。取締役会の監督機能を重視する必要がある、社外取締役の果たす役割（人数、割合も含め）が重要となってきます。CGコードでは独立社外取締役の割合を「少なくとも3分の1以上」にすることを求めています。米国のように半数以上になっていくのは時間の問題としています。★ 研修見学会は独立行政法人造幣局さいたま支局でした。造幣局は大阪本局、広島支局があり、さいたま支局では貨幣を製造しているとのこと。貨幣に纏わる歴史等も紹介していただき、興味深いものでした。編集後記筆者（アルミの会社に38年勤務）の記憶では、第2次世界大戦の終盤には、航空機の材料になるアルミニウムが不足して、アルミ貨幣も集められ、溶解炉に投入後、圧延されて、航空機の材料になったようです。（川村知重）