

英国における内部統制と内部統制監査

—リーダーシップ・モデルへの展開—

中川 照行

要 旨

日本においては、2008年4月1日に始まった会計期間から、金融商品取引法（金商法）に基づく「内部統制報告制度」が導入されている。上場会社などの対象会社の経営者は、財務報告にかかわる内部統制を整備して運用する責任を負う。その上で、内部統制の有効性を評価し、その結果を「内部統制報告書」によって報告しなければならない。その際に、財務諸表監査と同じ（外部）監査人による監査証明を受ける必要がある。この監査証明行為は「内部統制監査」と呼ばれている¹。

本小稿では、英国におけるコーポレート・ガバナンス原則と内部統制システムの概要を確認した上で、内部統制監査制度とその実態を調査、整理する。さらに、現実の企業活動事例と経営者のメッセージなどから、有効な内部統制システム導入における成功要因と、共通する課題を抽出することを試みた。

I 英国企業のコーポレート・ガバナンス原則

英国における財務情報開示については、会社の説明責任を重視しており、原則として、すべての会社は、会社法²の定めにより勅許会計士による監査を受けた財務諸表をカンパニーズ・ハウスの通称を持つ会社登記所を通じて公示しなければならない。英国の会社法は、会社の存続を前提とした公示による公衆の保護という目的をもっており、その意味で

1 蟹江章『雑誌會計』森山書店、2008年12月、13頁。

2 Company Act.

は、ドイツの制度を模範とした日本の会社法とは性格的にかなり異なっている³。

コーポレート・ガバナンス情報も含む非財務情報開示に関して、実際の英国の上場企業のコーポレート・ガバナンス報告書から、その内部統制の有効性を評価する基準体系を考察した。

年間売上高220億米ドル余を誇る世界第三位⁴のタバコ会社BAT (British American Tobacco) 社は、そのコーポレート・ガバナンス報告書に「ロンドン証券取引所上場の英国企業に適用されるガバナンス原則は、2006年6月に財務報告審議会によって採択されたコーポレート・ガバナンスに関する統合規範 (Combined Code on Corporate Governance) である。2008年6月に発表された改訂版統合規範は2008年6月29日以降に開始する事業年度から適用される⁵」と明記し、「2008年改訂コーポレート・ガバナンスに関する統合規範 (以下、統合規範)」を原則とする旨を確認している。

また、英国航空では、そのコーポレート・ガバナンス報告書に「当社は、英国上場規則に付加されたコーポレート・ガバナンスに関する統合規範 (Combined Code on Corporate Governance, appended to the Listing Rules of the United Kingdom Listing Authority) を企業統治の原則として採択した⁶」と記し、同様に、コーポレート・ガバナンスの原則としての、統合規範の採択を確認している。

統合規範の前身である「最善の実務規範 (Code of Best Practice)」の作成に対し中心的な役割を果たしたキャドベリー (Sir Adiran Cadbury) は、この規範の根底に存在する基本概念は、情報開示 (Accountability) と透明性 (Transparency) であると主張している⁷。キャドベリーが中心になって1992年にまとめたキャドベリー報告書⁸から、最新の2008年改訂版統合規範までの英国コーポレート・ガバナンスの基準体系とその実施勧告を年表に整理し、実際の英国におけるガバナンス・フレームワーク発展を理解する。

3 加藤正浩『月刊監査研究』日本内部監査協会、2009年3月、16頁。

4 *Fortune*, Time Inc., July 20, 2009.

5 British American Tobacco, *British American Tobacco Corporate Governance Statements*, 2008.

6 British Airways. *British Airways Corporate Governance Statements*, July 2008.

7 Cadbury, Sir Adrian, 'The Rise of Corporate Governance', in Marc J. Epstein and Kirk O. Hanson (eds.), *The Accountable Corporation, Corporate Governance, Volume 1*, Praeger Perspectives, 2006, p. 27.

8 United Kingdom Shareholders' Association, *The Financial Aspects of Corporate Governance*, July, 1992.

表1 英国におけるガバナンス・フレームワーク発展

年月	報告書、あるいは指針	注釈
1992年12月	キャドベリー報告書	取締役会及び会計監査人のアカウントビリティ強化、非業務執行取締役登用による取締役会の有効性確保などを勧告。
1995年7月	取締役報酬に関するグリーンベリー ⁹ 報告書 ¹⁰	取締役報酬制度の明示と適正な運用を勧告。イングランドおよびウェールズ勅旨会計士協会発行。
1998年1月	コーポレート・ガバナンス委員会に関するハンペル ¹¹ 報告書 ¹²	キャドベリー委員会の後継委員会が、1992年12月以降の会社各社の対応状況を踏まえた最終報告書。
1998年6月	統合規範 ¹³	上記3報告書を整理、統一化し、「良好なガバナンスの ¹⁴ 原則」、「最善実務の規範」などを明記。
1999年9月	ターンバル ¹⁴ 報告書 ¹⁵ 「内部統制（統合規範に関する取締役のためのガイダンス）」	イングランドおよびウェールズ勅許会計士協会が作成。統合規範で要求されている内部統制の要件をロンドン証券取引所の上場企業が履行するための実施指針。統合規範を補足。
2000年5月	統合規範改訂版 ¹⁶	
2002年8月	取締役報酬報告書規則 ¹⁷	法令。
2003年1月	監査委員会に関するスミス報告書 ¹⁸	FRC ¹⁹ が任命した委員会からの報告。

9 Sir Richard Greenbury (当時、英小売大手 Marks & Spencer 社会長)。

10 *Directors' Remuneration – Report of a Study Group Chaired by Sir Richard Greenbury*, July 1995.

11 Sir. Ronnie Hampel (当時、英化学大手 ICI 社会長)。

12 Committee on Corporate Governance and Gee Publishing Ltd. *Committee on Corporate Governance – Final Report*, January, 1998.

13 Committee on Corporate Governance. *The Combined Code – Principles of Good Governance and Code of Best Practice*, June, 1998.

14 Sir. Nigel Turnbull.

15 The Institute of Chartered Accountants in England and Wales. *Internal Control – Guidance for Directors on the Combined Code*, September, 1999.

16 Committee on Corporate Governance. *The Combined Code – Principles of Good Governance and Code of Best Practice*, May, 2000.

17 *The Directors' Remuneration Report Regulations 2002*, August, 2002.

18 *Audit Committee Combined Code Guidance – A Report and Guidance by a FRC-appointed Group Chaired by Sir Robert Smith*, January, 2003.

19 Financial Reporting Council (英国財務報告審議会)。

2003年 1月	社外取締役の役割と有効性に関するヒッグス ²⁰ 報告書 ²¹	英国政府による会社法見直しの一環。
2003年 6月	社外取締役の任命と教育に関するタイソン ²² 報告書 ²³	London Business School が ³ 発行。
2003年 7月	コーポレート・ガバナンス統合規範 ²⁴	新統合規範とも呼ばれる。1998年版統合規範を、スミス報告書およびヒッグス報告書を基に改訂。FRC 発行。
2004年 8月	コーポレート・ガバナンス実践的ガイダンス ²⁵	ロンドン証券取引所発行。
2004年12月	米国 SOX 法404条の評価フレームワークとしてのターンバル・ガイダンス ²⁶	FRC 発行。
2005年10月	内部統制 ²⁷	統合規範に関する取締役のためのガイダンス改訂版。FRC 発行。
2006年 1月	内部統制に関するターンブル報告書のレビュー ²⁸	英国における米国404条検討過程とその決定内容。FRC 発行。
2008年 6月	統合規範改訂版 ²⁹	FRC 発行。

20 Sir. Dreck Higgs.

21 *Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors*, January, 2003.

22 Professor Laura D'Andrea Tyson (当時、London Business School 学部長)。

23 London Business School. *The Tyson Report on the Recruitment and Development of Non-Executive Directors*, June, 2003.

24 Financial Reporting Council. *The Combined Code on Corporate Governance*, 2003.

25 London Stock Exchange. *Corporate Governance – a Practical Guide*, August 2004.

26 Financial Reporting Council. *The Turnbull Guidance as an Evaluation Framework for the Purpose of Section 404(a) of the Sarbanes – Oxley Act*, December, 2004.

27 Financial Reporting Council. *Internal Control – Revised Guidance for Directors on the Combined Code*, October, 2005.

28 Financial Reporting Council. *Review of the Turnbull Guidance on Internal Control*, January, 2006.

29 Financial Reporting Council. *The Revised Combined Code*, June, 2008.

以上のように、根幹になる規範を、取締役報酬、監査、社外取締役の役割などに関する報告書らが補足、補強し、その結果として、規範そのものが再改訂され、最終的には「2008年統合規範改訂版」に至るという変遷であった。

実践的な導入を支援する、あるいは、米国SOX法との関連を整理する目的などで、指針（ガイドライン）も適時発行されていることも特筆できる。また、2004年以降、FRCが主導権とその責任を担うようになってきた。

FRCは英国における独立監査機関であり、企業および自治体の財務報告の信頼性向上をミッションとする。FRCは、以下の6機関を連携させている。

- ① Accounting Standards Board (ASB)
- ② Financial Reporting Review Panel (FRRP)
- ③ Accountancy & Actuarial Discipline Board (AADB)
- ④ Professional Oversight Board (POB)
- ⑤ Auditing Practices Board (APB)
- ⑥ Board for Actuarial Standards (BAS)

なお、FRCは2010年5月28日付にて、統合規範のさらなる改訂版を発表した。主な変更点は、リスク・マネジメントに関する取締役責任の明確化と取締役に要求されるスキルと経験に関する項目などである。また、FTSE上位350社に関しては取締役任期を一年にするとしている。

II 英国における内部統制の位置づけと取締役会

今日に至るまでの英国におけるコーポレート・ガバナンスの変遷の歴史の整理に引き続き、現代の英国企業におけるコーポレート・ガバナンスのフレームワークの実態について調査する。手始めに、内部統制と外部監査人の位置づけと取締役会の責任など、内部統制にかかわるガバナンスを理解するために、前述のBAT社と国際石油資本BP社の事例を検討した。

1. British American Tobacco

以下は、BAT社の取締役報告における、取締役責任のフレームワークに関する記述の

一部である。説明責任と監査に関する項目に、外部監査人と監査委員会（取締役会の下部機関に位置）の責任に関する記述がある。

Accountability and audit（取締役の責任と監査）

- ① Financial reporting（財務報告）
- ② Audit Committee（監査委員会）—FRC 発行の「監査委員会のためのガイダンス改訂版」を指針原則とする。
- ③ External auditors（外部監査人）

また、内部統制に関しては、取締役が本社および子会社の内部統制システム全体とその有効性に対する責任を有し、監査委員会は取締役会を支援すると記されている。ここでも、ターンバル報告書が内部統制の有効性の評価検討に関する原則となっていることが明示されている。

2. BP

内部統制と取締役会の関係について国際石油資本 BP 社（以下、BP）に詳しい。BP においても取締役会をコーポレート・ガバナンスの基軸としている。BP ホームページからコーポレート・ガバナンスに関する記述を抜粋する。

- ① 取締役会の理念に関する記述 “BP has a system of corporate governance that begins with our shareholders, who delegate authority for direction and oversight of the company to the board. The board in turn delegates authority for maximizing shareholder value on a long-term basis to the group chief executive.”
- ② 取締役会の構成と社外取締役比率に関する記述 “As at December 2007, the board consisted of 15 directors. Ten were non-executive directors, in line with BP’s policy for the board to have a majority of non-executives.”
- ③ 取締役会参加の各委員会に関する記述 “The board’s committees consist entirely of non-executive directors, as they are free from any potential conflict of interest arising from having a management role. A major aspect of these committees’ work involves monitoring the management’s identification and mitigation of risk. The safety, ethics and environment assurance committee monitors non-financial issues. The committee receives reports from executive team members including the group chief executive.”

- ④ 内部統制に関する記述 “Our system of internal control details the delegation of authority, organisation, management systems and risk management.”

と明記されている。すなわち、内部統制評価（Internal control review）は、取締役報告“Board Performance Review (The framework, principles and activities that form BP’s system of governance)”の一部に位置づけられている。

検証を進めるため、BP ホームページおよび“BP board performance review 2008”における記述を検討した。「取締役会は、それによって内部統制システムの有効性が定期的に評価検討されるプロセスを確立した（“The board has established a process by which the effectiveness of the system of internal control can be regularly reviewed.”）」という表現がある。取締役会は、「評価検討するためのプロセス」を確立することのみが責任である、とも解釈できる。

内部統制システムに関して取締役会の責任に関する詳細な記述の確認を続ける。

- ① 会社の内部統制システムについての責任を免ずるには、取締役会は、その統治理念を通じて、BP に対して重要であるリスクを認識し管理するため、統制と内部監査の統合的システム（comprehensive system of controls and internal audit）を運営するよう社長に求める。
- ② 統治理念は本年、取締役会よって評価検討および確認されており、統合規範原則 C.2. 条項を含む要求に合致している。
- ③ 「取締役会は統合規範原則 C.2.1 条項に求められているように内部統制システムの有効性を評価検討するプロセスを確立した。統合規範原則 C2.1 とは、「グループの内部統制システムの有効性の評価に関する取締役報告書」に関する条項である。
- ④ 本プロセスにより、取締役会と各委員会は年間を通して、社会的、環境的、安全面の、そして倫理上の多大なリスクを管理するための内部統制システムを考慮できた。
- ⑤ 本プロセスは合弁会社や子会社には適用されない。
- ⑥ また、「内部統制システムを考慮するにおいて、システムが、事業目的達成に関する失敗のリスクを排除するというよりも、管理するよう設計されていることと、重要な記述間違いや漏れに対して、絶対的と言うよりも合理的な（reasonable and not absolute, assurance）保証を供することを、取締役会が言及する。

とあり、取締役会と経営者との責任を明確にすると同時に、現実的に運用可能な責任範

囲に限定されていることも見逃せないポイントである。

再述となるが、ターンバル報告書に照らし合わせて内部統制システムの有効性がレビューされていることも明記されている。

取締役会の声明の部分においては、内部統制システムの欠陥の認識したときの対応に関して、「適切な修正措置 (appropriate remedial actions)」、という幅のある表現をしている。このような表現こそ、制度による限界を正しく認識している証左とも言える。

BPのガバナンス・フレームワークに関しては、高橋の先行研究がある³⁰。「BPがガバナンスにおいて最も重視するのは株主の長期的利益の最大化である。この点に関して極めてアングロ・サクソンのである」、「BPでは、委員会制度、非業務執行取締役、取締役の任期において、統合規範の要求する基準を超えて取締役を構成しており、アカウントビリティおよびトランスペアレンシーの向上に努めているといえよう」と評価している。

III 英国における内部統制監査

英国における内部統制監査に関して、内藤の先行研究がある³¹。その中で、FRC コーポレート・ガバナンス委員会委員長クリス・ホッジ³²の米国内部統制監査基準 (PCAOB³³発行)³⁴に対する意見書を紹介している。「英国においては、上場会社の監査人は、上場規則にしたがい、その内部統制システムの評価に関連する取締役会の準拠性ステートメントをレビューし、取締役会の内部統制ステートメントが監査人の知識と矛盾するのであれば監査報告書にパラグラフを追加することを求められている。監査人が、当該会社の内部統制システムの有効性を公にすることは求められていない³⁵」。

30 高橋俊夫『コーポレート・ガバナンスの国際比較—米、英、独、仏、日の企業と経営』中央経済社、2006年。

31 内藤文雄雑誌『会計』森山書店、2008年5月号、47頁。

32 Chris Hodge.

33 Public Company Accounting Oversight Board.

34 *PCAOB Auditing Standard No.2—An Audit of Internal Control over Financial Reporting Performed in Conjunction with an Audit of Financial Statements*, Public Company Accounting Oversight Board, 4th March, 2004.

35 Hodge, Chris. Corporate Governance Unit, Financial Reporting Council, *SARBANESOXLEY INTERANL CONTROL PROVISIONS:FILE NUMBER 4—511, Paragraph 9*, Submission from the Financial Reporting Council, April 28, 2006.

また、APB³⁶のコメントも紹介している。「ターンバル報告書は、統合規範の内部統制規定を履行することに関して取締役の指針を提供している……上場規則および関連するAPB 公報の下で、監査人は、会社がその内部統制システムの有効性を評価する際に採用したプロセスについて会社が公表した要約が、取締役によって、または取締役のために作成された文書記録に裏付けられており、かつ当該プロセスを適切に反映しているかどうかをレビューする。監査人には、内部統制に対する補償の提供は要求されていない³⁷」とある。英国では、内部統制システムに関連する取締役会の準拠性ステートメントに対して、上場会社の監査人がレビューするが、当該会社の内部統制システムの有効性に関する見解を公にすることは求められていない。すなわち、英国においては、取締役会の内部統制ステートメントが監査人の知識と矛盾していれば監査報告書に追記するという制度となっていて、取締役の自主性を尊重している。なお、国際監査基準を制定している IAASB³⁸でも、内部統制の有効性に対する監査は予定されていない。

英国上場企業における内部監査の実例を示すため、世界有数の製薬企業であるグラクソ・スミスクラインの有価証券取引報告書(和文)³⁹から独立監査人の報告書を抜粋する⁴⁰。

「(前略) 私ども⁴¹は年次報告書に記載のその他の情報を読み、明白な虚偽の表示あるいは財務書類との重大な不一致に気付いた場合は、私どもの意見に及ぼす影響を検討する。その他の情報には、ファイナンシャル・サマリー、事業の概要、取締役の報酬の報告の監査範囲以外、会長および業務執行取締役の共同声明、経営および財務レビューおよび見通しならびにコーポレート・ガバナンスに関する表明のみが含まれる。

私どもは、コーポレート・ガバナンスに関する表明が、金融サービス庁の上場規則により私どものレビューのために明記されている2003年 FRC 統合規範の9つの規定に対する会社の準拠を反映しているかどうかをレビューしており、反映していない場合にはその旨報告する。私どもは、内部統制に関する取締役会の表明が全てのリスクおよび統制を包含しているかどうかを考慮することも、会社またはグループのコーポレート・ガバナンス手

36 Auditing Practice Board.

37 Auditing Practice Board. *Briefing Paper—Providing Assurance on the Effectiveness of Internal Control*.

38 International Auditing and Assurance Standards Board.

39 <http://finance.firstlife.jp/edinet/doctext/S00033R5/>.

40 『独立監査人の報告』グラクソ・スミスクライン・ピーエルシー有価証券届出書(組込方式)、プライスウォーターハウスクーパースエルエルピー勅許会計士、Registered auditor、ロンドン、2005年3月2日、アンダーソン・毛利・友常法律事務所 EDINET 提出書類 2006/07/20提出。

41 プライスウォーターハウスクーパースエルエルピー勅許会計士。

順またはリスク・統制手順の有効性に対する意見を形成することは求められていない。」

と、まずは責任範囲に関して記している。さらに、監査意見の基準と監査意見の一例として、一部を抜粋する。

【監査意見の基準】

私どもは、監査実務審議会の公表した監査基準に準拠して監査を実施した。監査には、財務書類および取締役の報酬の報告における監査範囲に含まれる金額および開示内容に関する証拠の試査に基づく検証が含まれる。監査にはまた、財務書類の作成に際して取締役が行った重大な見積および判断の評価、ならびに会計方針が会社の現況に適当なものであり、継続的に適用され、かつ適切に開示されているか否かの評価が含まれる。私どもは、財務書類および取締役の報酬の報告における監査範囲に詐欺行為またはその他の不正行為もしくは誤謬によってもたらされる重大な虚偽の表示がないことに合理的な保証を与えるに十分な証拠を得るために必要と考えられるすべての情報および説明を入手できるように私どもの監査を計画し、かつ実施した。私どもの意見の形成に際して、私どもはまた、財務書類に含まれる情報の表示の全般的な妥当性についても評価を行った。

【監査意見】

私どもの意見は以下の通りである。

- ① 当該財務書類は2004年12月31日現在の会社およびグループの財政状態および同日に終了した事業年度におけるグループの利益およびキャッシュ・フローについて真実かつ公正な概観（True and Fair Review⁴²）を与えており、
- ② 当該財務書類は1985年会社法に準拠して適正に作成されており、かつ
- ③ 1985年会社法様式明細7Aの第3によって要求されている取締役の報酬の報告における部分は、1985年会社法に準拠して適正に作成されている」

とあり、外部監査人が、内部統制に関する取締役会の表明がすべてのリスクおよび統制を包含しているかどうかを考慮することも、会社のコーポレート・ガバナンスまたはリスク・統制手順の有効性に対する意見することは求められていないことを明記している。

改めて、BPの事例を参照してみる。国際石油資本BPの年次報告書の独立（外部）監査人報告には、「われわれはBPの取締役活動報告書が、金融サービス庁の上場規則によ

42 1837年勅許会社法（グラッドストーン委員会報告）にて、「真実かつ公正な」貸借対照表の作成を求めたことから、長く英国での財務報告の根幹となる。

り独立監査人のレビューに関して特記されている2006年統合規範と最善の実務規範9つの規定に対して、会社が準拠しているかどうかをレビューしており、その内容が反映されていない場合にはその旨報告する⁴³⁾と、同様に責任範囲を限定している。

また内部統制に関しても同様の記述があり、「我々は内部統制に関する取締役会の表明が全てのリスクおよび統制を包含しているかどうかを考慮することも、会社またはグループのコーポレート・ガバナンス手順またはリスク・統制手順の有効性に対する意見を形成することは求められていない⁴⁴⁾」とあり、現実的な責任範囲を記している。

内藤の先行研究の再検証になるが、グラクソ・スミスクラインおよびBPの独立(外部)監査人報告の開示を具体的に研究することにより、英国においては、取締役会の内部統制ステートメントが監査人の知識と矛盾していれば監査報告書に追記するという制度となっていて、取締役の自主性を尊重していることが確認された。

このような自主的な規制を尊重するのは英国の伝統とも言える。自主的な規制が、法令による同様の規制よりも好ましいとみなしているからでもある⁴⁵⁾。法令によらないこの種の制度の利点としては、迅速な判断、比較的低廉なコスト、新たに発生する処理能力などがあげられ、いずれも法令による制度にはないものとなっている。自主的な取り組みのさらなる利点は、遵守を法律上の条文によるものではなく、その背後にある理念とともに促進することができること、それによって、より高い基準を設けることができる点である。「遵守せよ、あるいは説明せよ(Comply, or Explain)」という理念が、最新の2008年統合規範に至るまで共通して報告書や規範の基盤になっている(“All the UK reports and codes, including the latest revised 2008 version, have taken the ‘Comply or Explain’ approach⁴⁶⁾.”)。

43 BP *p.l.c.* *BP Annual Report and Accounts 2008*, March, 2009, p. 103.

44 *ibid.* p. 103.

45 キャドバリー、エイドリアン著、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム訳『トップマネジメントのコーポレート・ガバナンス』シュプリンガー・フェアクラーク東京、2003年12月32頁。

46 Burmajster, Anna. *The Handbook of International Corporate Governance*, 2nd ed. London, Kogan Page, 2009. p. 218.

IV 実践における課題

コーポレート・ガバナンスと内部統制の枠組みはすでに今日的な課題となり、新しい研究の多くは、ガバナンスと企業業績の関係に向けられている。キャドベリーは、アイラ・ミルシュタインとポール・マッカーボイが公表したガバナンスと企業業績との関連性に関する調査研究を高く評価している⁴⁷。その研究は、「因果関係の証明がないとしても、積極的な取締役のガバナンスと企業の経済的な業績との実質的かつ重要な関係は、見落とすことができない、専門家としての取締役会に付随するリスクを負う覚悟のある経営者は、株主に対するより高いリターンをもたらすと推論されるであろう⁴⁸」、と結論している。

米国 COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) のフレームワークは、内部統制について、「信義と倫理に影響を与える正しい社風と、その支える企業の前向き統制環境を、何よりも大切にするのは、誰でもなく CEO である」、と規定している。

米国大手総合化学メーカー、デュボン社の現 CEO のホリデイ (Mr. Charles O. Holiday) は、その副社長時代の1997年、The Institute of Internal Auditors (内部監査人協会) の第56回国際会議にて、「内部統制と監査システムに関する重要項目⁴⁹」について講演した。考慮すべき10項目は、以下に要約される。

- ① 合弁会社 (Joint Venture)：将来的に、米国国内でも国際的にも、合弁会社の形態がビジネスをする上で増加することが予想される。内部監査プロセスは、合弁会社を成功に導く上で大切なツールと考える。
- ② 倫理的基準 (Ethical Standards)：経営トップ自らが倫理的企業環境の確立に勤むべきであり、従業員全員が明確な基準を有するべきである。
- ③ あるべき成果 (Results)：内部監査の機能は、経営者や取締役会が期待した成果に焦点をあてるべきである。
- ④ 柔軟性 (Flexibility)：監査プログラムは、前例にとらわれず、組織が正しいことを実行できるような柔軟性を有するべきである。

47 キャドベリー、エイドリアン著、前掲書、264頁。

48 Millstein, Ira and MacAvoy, Paul. *The Active Board of Directors and Improved Performance of the Large Publicly Traded Corporation*, Columbia Law Review, vol. 98/5, June, 1998, p. 1318.

49 The Institute of Internal Auditors. *Tone at the Top*, October, 1997, pp. 1-2

- ⑤ 聞き取る技術 (Listening Skills)：監査プロセスにおいて、聞き取る技術は、現状と企業文化の正確な把握に役立つ。
- ⑥ 付加価値の醸成 (Adding Value)：内部監査人は積極的に経営者のパートナーであり、変革の時代において、会社のボトムアップや財務的保全に一役買える役割を果たすべきである。
- ⑦ 犯罪的因子 (Criminal Element)：現代社会において（特に発展途上国でビジネスを営む上で）犯罪因子の調査と排除、そしてその対応策が、内部統制の最も大きな課題の一つである。
- ⑧ 国際的視点と現地化 (Think Global, Resource Local)：急速に国際化が進む21世紀において、内部監査のプロセスに関しても、現地化を避けて通れない。内部監査人も事前の準備を怠ってはならない。
- ⑨ 最善実務の共有 (Sharing of Best Practices)：内部監査人は、その組織のすべての分野に精通できる立場であるので、最善実務の共有を促す媒体としては適任である。
- ⑩ 従業員 (People)：確固たる内部統制は、倫理的な環境によって育まれる。高い倫理感を有する人々を雇用し育てあげることが組織の最も重要な戦略の一つである。

出見世によれば⁵⁰、英国のコーポレート・ガバナンスと企業倫理に関する文献は多く、それらを整理し米国の制度や実態との違いを明確にすることが、わが国の研究者にとっての課題であった。準拠法やガバナンス・フレームワーク発展の背景の違いを理解することは、現実での有効性を議論する上でも重要である。

一方、ビジネス活動のグローバル化が急速に進む現代社会において、BAT、BP、デュポンなど、国境を越えて企業活動を営む企業の実例などを検討すると、経営者および取締役会の姿勢とコミットメントが、ガバナンス・フレームワーク導入の成否と企業永續のための共通の成功要因であるとの仮説にも至る。

キャドベリーは、企業が安定した業績を最も確実にするには、会社がよいガバナンスと強力な価値を、同時に持つべきであるとした上で、価値観にしっかりと基づいた報酬と昇進制度の必要性を説いている。キャドベリーは、リン・マクレガーの著書を紹介し⁵¹、「事

50 中村瑞穂編・出見世信之『企業倫理と企業統治—国際比較—』文真堂、2003年、第5章、98頁。

51 キャドベリー、エイドリアン著、前掲書、266頁。

業の反映は、命令のもとに実現できるものではない。人材、チームワーク、リーダーシップ、企業家精神、経験および熟練が実際に繁栄をもたらすのである。これらの要素を組み合わせる共通の公式はないし、組織構造に関する処々諸々の準拠や規制が成功をもたらすものであるとの考えを推し進めることは危険である⁵²⁾、との引用をもって自説を要約している。企業運営とガバナンスの成功を両立させるための共通の方程式を解くことは、キャドベリーをもってしても難解であったと考えられる。

引用文献・参考文献

- Audit Practice Board. *Briefing Paper—Providing Assurance on the Effectiveness of Internal Control* BP p.l.c. *BP Annual Report and Accounts*, 2008.
- British American Tobacco. *British American Tobacco Corporate Governance Statements*, 2008.
- British Airways. *British Airways Corporate Governance Statements*, July 2008.
- Burmajster, Anna. *The Handbook of International Corporate Governance*, 2nd ed. London, Kogan Page, 2009.
- Cadbury, Sir Adrian Cadbury, 'The Rise of Corporate Governance', in Marc J. Epstein and Kirk O. Hanson (eds.). *The Accountable Corporation, Corporate Governance, Volume 1*, Praeger Perspectives, 2006.
- Fortune, Time Inc., July 20, 2009.
- Hodge, Chris. *Corporate Governance Unit, Financial Reporting Council, SARBANESOXLEY INTERANL CONTROL PROVISIONS:FILE NUMBER 4-511, Submission from the Financial Reporting Council*, April 28, 2006.
- McGregor, Lynn. *The Human Face of Corporate Governance*, Basingstoke, Palgrave, 2000.
- Millstein, Ira and MacAvoy, Paul. *The Active Board of Directors and Improved Performance of the Large Publicly Traded Corporation*, Columbia Law Review, vol. 98/5, June, 1998.
- The Institute of Internal Auditors. October, *Tone at the Top*, 1997.
- 加藤正浩『月刊監査研究』日本内部監査協会、2009年3月。
- 蟹江章『雑誌会計』森山書店、2008年12月。
- キャドベリー、エイドリアン著、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム訳『トップマネジメントのコーポレート・ガバナンス』シュブリンガー・フェアクラーク東京、2003年12月。
- 高橋俊夫『コーポレート・ガバナンスの国際比較—米、英、独、仏、日の企業と経営』中央経済社、2006年。

52) McGregor, Lynn. *The Human Face of Corporate Governance*, Basingstoke, Palgrave, 2000.

『独立監査人の報告』グラクソ・スミスクライン・ビーエルシー有価証券届出書（組込方式）、ブライスウォーターハウスクーパースエルエルピー勅許会計士、Registered auditor、ロンドン、2005年3月2日、アンダーソン・毛利・友常法律事務所 EDINET 提出書類 2006/07/20提出。

内藤文雄 雑誌『会計』森山書店、2008年5月号。

中村瑞穂編・出見世信之『企業倫理と企業統治—国際比較—』文真堂、2003年。