

論 壇

ガバナンス・コントロールの理念と方法
－内部統制論議を手掛りとして－

大下丈平

〈論壇要旨〉

本稿では、ガバナンス・コントロールの理念と方法が提示される。まず内部統制の評価とその監査の制度化を契機に、方向は違うが2つの同型の三層構造が現れてくる。下降3層構造<マネジメント/コントロール/監査>はトップダンの3層構造であり、伝統的なマネジメント・コントロールの仕組みそのものであり、上昇3層構造<ガバナンス/内部統制/内部監査>は、構成要素である内部統制を介して下降3層構造と繋がりながらも、方向としてはガバナンス機構を規律づけ、支援する。その後、ガバナンス・コントロールの2つの理念型が示される。一つは米国型のガバナンス・コントロールであり、もう一つはフランス型のそれである。内部統制の法制化の動きを《ガバナンス・コントロール》というコンセプトで捉える本稿での試みは、コントロール論に新しい領域を生み出そうとする大胆なものとなっている。

〈キーワード〉

ガバナンス、マネジメント・コントロール、会計、内部統制、内部監査

Philosophy and methodology of governance control
: from the argument about the internal control

Johei Oshita

Abstract

In this paper, a survey of the philosophy and methodology of governance control is provided. At first, two three-layer structures of the same type but with different directions have appeared with the institutionalization of the evaluation of internal control and its auditing as a turning point. The descending three-layer structure of management, control and auditing is a top-down structure, the mechanism of which is traditional management control. The ascending three-layer structure of governance, internal control and internal auditing disciplines and supports the governance mechanism, although this structure is connected with the descending three-layer structure by way of internal control that is a component of the structure. The latter is called "governance control." Thereafter, two types of governance control philosophy have been proposed. One is the U.S.-type governance control philosophy, the other is the French-type philosophy. Capturing the move to institutionalization through the concept of governance control is an audacious attempt to create a new area for control theory.

Key Words

Governance, Management Control, Accounting, Internal control, Internal audit

ガバナンス・コントロールの理念と方法

—内部統制論議を手掛りとして—

大下丈平(九州大学)

I はじめに

1980年代以降、米国では規制緩和、構造改革、金融の自由化などを謳う新自由主義政策が遂行されるなか、企業の経営戦略と財務戦略が融合し、商品・サービス市場と経営権市場の両市場を包括した企業価値創造経営が積極的に提案されるようになってきた¹。他方、そうした新自由主義政策により、これまでの束縛から解放された経営者達は企業不祥事、会計不正にまみれることになった。そしてそれを機に、コーポレート・ガバナンスの一環として内部統制が法制化され、それに伴ってリスク管理の視点から外部監査、内部監査の在り方が問題視され、同時にその重要性がクローズアップされるようになってきた。そうしたなかで、伝統的なマネジメント・コントロールの領域においても、リスク管理や価値創造管理の視点を取り入れた新しいフレームワークが構想されるようになってきた。

本稿の目的は、日米仏のマネジメント・コントロール論の最近の成果を踏まえて、内部統制を介してコントロール論へガバナンス概念が包摂されようとする点を捉え、ガバナンスをコントロールする可能性をその理念と方法をめぐって考察することにある。それはまた、内部統制の評価・監査の法制化の動きをマネジメント・コントロール論の観点から整理し、そこから新しいコントロール論の領域（ガバナンス・コントロールという新しい研究領域）を提案する試みとなっている。

本稿は一つの素朴な疑問から生まれでたものである。それは、わが国の管理会計研究においてほとんど監査(audit)の問題が取り上げられることがなかった点への疑問である。筆者は、管理会計もしくはコントロールにおいて、なぜ監査のことが論じられないのかについて長く疑問をもってきた。そしてこの素朴な疑問は、内部統制の制度化を契機に以下のコントロール/監査をめぐる3組の3層構造の存在の解明の必要性に立ち至ることになった。

コントロール/監査をめぐる3組の3層構造²

(イ) 財務諸表監査

: 財務諸表～内部統制～外部監査

(ロ) マネジメント・コントロール（フランスのケース）

: マネジメント～コントロール～監査

(ハ) ガバナンス・コントロール

: ガバナンス～内部統制～内部監査

上記のコントロール/監査をめぐる3組の3層構造は、本稿で提案するガバナンス・コントロールという新しいコントロール論の基本的な構造と他の3層構造との関連を明らかにしたものである。3組のコントロール/監査がそれぞれ、財務諸表監査の場合には財務諸表へ向かい、マネジメント・コントロール（フランスのケース）の場合にはマネジメントに向かい、本稿で提案するガバナンス・コントロールの場合にはガバナンスに向かう様子が

描かれている。これら3組のコントロール/監査が3層構造である点で同型性を持っている。つまり、コントロールは常に監査を伴いつつ、それぞれの対象へ向かう点である。以下での考察の前提として、ここではこの3組の3層構造を確認しておきたい。そうしておけば、次節以下の理解はずっと深まるであろう。

本稿は以下のような構成をとっている。まず次節では、コントロール論から見る石油危機以後の日米の経済関係を跡付けた後、第Ⅲ節では米国トレッドウェイ委員会支援組織委員会（以下 COSO と略）の2つの報告書の意義を導出する。第Ⅳ節では、報告書が提起した2つの論点とコントロール論によるそれへの対応を簡単に整理し、第Ⅴ節では、そうした対応の中から出てくるガバナンス・コントロールの理念を、日米仏のそれぞれの国ごとに類型化し、そこで考えられるコントロールの方法を検討している。その過程で、マネジメント・コントロールとガバナンス・コントロールの同型的な構図を明らかにし、そこでの管理会計システムを運用するコントローラーや内部監査人の役割の拡大を指摘している。そして、最後に第Ⅵ節で全体を総括している。

Ⅱ コントロール論から見る石油危機以後の日米の経済関係：3つの側面

コントロール論、管理会計論からみると、石油危機以後の日米の経済関係は大きく3つの側面から捉えられる。まず1つ目は、米国が日本の経済システム、企業経営から学びつつ、マネジメント・コントロールの装置を独創的に構築していった側面である。その後、日本はこの米国の成果を逆輸入していった³。2つ目は、米国政府が中心となって日本の経済・金融等のシステムを米国に有利な形に変革・改造することを決意し、様々な手段に打って出た側面である⁴。もっとも、日本側もこれに呼応して積極的に金融・経済・経営システムを改造していった。3つ目が本稿に深く関わる側面である。それは米国が危機的な状況に陥った自らの経済システムと企業経営のあり方を改変し、修正を加えようとした側面である。日本側もこの成果を積極的に取り入れて大幅な制度改正（とりわけ会社法、特にその改正の一つの軸をなした内部統制の制度化）を進めることになった。

こうした状況の背景をなしたものは、言うまでもなく当時の米国の経済的衰退の兆しであった。このことは、これまでも多くの研究が明らかにしてきた⁵。

本稿の課題とするところからは、上記3つの側面のうち、第3の側面、つまり米国が危機的な状況に陥った自らの経済システムと企業経営のあり方に修正を加えようとした側面に注目したい。そこで問題となってくるのは、米国発のコーポレート・ガバナンス論であり、その重要な一面をなす内部統制の制度化（特に日本の場合は内部統制評価と監査の制度化）の問題である。多くの研究成果も支持しているように、1980年代後半から1990年代前半にかけて、米国製造業の不振を背景にしながら、コーポレート・ガバナンスが登場してくる。このことに関しては、大方の理解が得られよう（例えば田村達也[2002]）。

ここで筆者が、他でもない米国発のコーポレート・ガバナンス論に拘泥するのは、次のような理由からである。なるほど日本でもヨーロッパでも、それぞれ固有のコーポレート・

ガバナンス論が盛んに議論されてきたが、その内実にはかなりの相違がある。例えばそれぞれの政治・経済的事情を始め、歴史、社会、文化、教育制度などを異にするのであれば、それは当然と言えば当然であろう⁶。後に議論するように、筆者が米国発のコーポレート・ガバナンス論に拘るのは、米国独自の事情がそこに横たわっているからである。

ものごとの核心からその事情をまざまざと見せてくれたのは青木昌彦教授であつた。教授は「なぜ、コーポレート・ガバナンスの問題が改めて世界的に議論され始めたのか」（青木昌彦[1995]）と問い、それは、新古典派経済学的な論理が根拠となつて、英米では投資家による会社コントロールの可能性をいかに法的に保障するかという観点からコーポレート・ガバナンスが論じられてきたからであると言う。それは、この新古典派経済学的論理の妥当性が疑問視される事態が頻発するようになってきたことが、改めてコーポレート・ガバナンスを論じる契機となつていると言うのである。例えば、ポイズンピル等のテイクオーバー対抗策が発展してきたことを始め、また米国州議会の多くで、会社経営者は株主だけでなく、その他のステークホルダーに対しても負託義務 (**fiduciary duty**) を負うという趣旨の法改正が矢継ぎ早になされてきたことが理由として挙げられている。さらに、個人株主の保有率が低下し、機関投資家の保有率が増大する事態が、これに拍車をかけているという（青木昌彦[1995]、98-101頁）。

次節では、こうした米国に起源をもつコーポレート・ガバナンス論から生みだされた内部統制に関する論議をコントロール論の観点から再度取り上げ、特に世界の内部統制論をリードしてきたトレッドウェイ委員会組織支援委員会（以下 COSO と略す）の2つの報告書を分析の対象として考察を進めることにする。ここで2つの報告書とは、1992年の COSO『内部統制の統合的枠組み』（COSO[1992]）と2004年の COSO『全社リスク・マネジメント』（COSO[2004]）の2つである。

Ⅲ コントロール論から見た COSO の2つの報告書の意義

1 COSO『内部統制の統合的枠組み』（1992）が提起した2つ論点

本節では、先のコーポレート・ガバナンス論とマネジメント・コントロール論とをつなぐ役割を果たすことになる COSO の『内部統制の統合的枠組み』を取り上げ、そこで意図されているガバナンス概念の内部統制論への包摂の事態とその原因を探り、その意味を明らかにする。そこでまず、COSO『内部統制の統合的枠組み』が提起した2つ論点を取り上げることから始めよう。しかしその前に、COSO による内部統制の定義を示しておこう。つまり、内部統制は以下の3つの目的、つまり①業務の有効性と効率性、②財務報告の信頼性、③関連法規の遵守に関して合理的な保証を提供することを意図した、事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって遂行されるプロセスとされている⁷。まずこのことを確認しておきたい。

さて COSO の本報告書は多様な側面をもっているが、本稿との関連では次の2つの論点が注目される。まず第1の論点は、本書がマネジメント・プロセスからコントロールと監

査の要素である「リスクの評価」、「統制活動」、「監視活動」の 3 要素を抽出し、内部統制を形成させた点である。従来は監査論のなかに鎮座していた内部統制論をそこから引き出すという方法ではなく、上記の 3 要素を現実のマネジメント・プロセスから引き出すことで内部統制を定義したところに重要な意味がある。先の 3 組の 3 層構造を再度見ていただきたい。そこにはフランスのケースでみるように、コントロールと監査の機能がマネジメントに向かい、そしてコントロールと監査の両機能が組みこんだ内部統制概念がそこから引き出され、それが今度はガバナンスに向かう様子が描き出されている。それはまさに **COSO** の本報告書でいう内部統制概念そのものである。そして、それは次の第 2 に論点に関わっている。

そこで第 2 の論点とはどのようなものかという、この内部統制概念がガバナンスを包摂した点に関わっている。**COSO** はおそらく、最初からガバナンスを包摂した内部統制概念を構築することを意図していたに違いない。それは、上述したように 1980 年代後半から 1990 年代前半における米国発のコーポレート・ガバナンス論の高まりが、会計監査論を超えたところにガバナンスを組みこんだ内部統制概念を求めた結果であったと考えられる。

新自由主義政策のもとで様々な束縛・規制から解放された経営者は、企業不祥事、会計不正を引き起こすようになり、それを機にコーポレート・ガバナンスの一環として内部統制が法制化されるようになってきたことはすでに触れた。そこでは、その内部統制概念がガバナンス概念を包摂することは当然の要請であった。このガバナンス概念の包摂如何が **COSO** の考える「インターナル・コントロール（内部統制）」と従来の「マネジメント・コントロール」との大きな違いの一つである。こうした内部統制の新しい展開はコントロール論に対して、マネジメントのコントロールに加えてガバナンスのコントロールをも含む契機を与えたと言ってもよいであろう。

しかしながら、事態は思うようには進まなかった。**COSO** によるガバナンス概念を包摂した内部統制概念が提案されはしたものの、**CEO** による不正、犯罪は止まることはなかったからである。**CEO** は引き続き投資家を欺き続けたのである (D.Q.ミルズ[2004])。

2 **COSO**『全社リスク・マネジメント』(2004)の展開

COSO の内部統制の新しい統合的枠組みの提案にも関わらず、2001 年には周知のエンロン、ワールドコム事件を始め、多くの企業で不祥事、会計不正事件が頻発することになる。こうした事態に対して、米国政府は早くも 2002 年には米国企業改革法 (**SOX** 法) を制定する事態に追い込まれる。この米国企業改革法 (**SOX** 法) の制定は、1930 年代以降で最も大胆な証券関連法の改正であると言われている。これを契機に、**CEO** はこれまで以上に取締役会の監視下に置かれることになるとともに、内部統制に関する新たな情報開示が義務付けられるようになるのである (A.マレー[2008])。

COSO『内部統制の統合的枠組み』の内部統制論からリスクのマネジメント論への展開の契機となったものこそ、2004 年に公表された **COSO**『全社リスク・マネジメント』である。**COSO**『内部統制の統合的枠組み』でも、確かにリスクをベースとした枠組みが構成さ

れてはいたが、そこでは依然として「リスクの評価」のレベルに止まっていた。他方、**COSO**『全社的リスク・マネジメント』が画期的といわれる点は、この「リスクの評価」に加えて「リスクへの対応」をも視野に入れたところにあった。鳥羽至英[2007]によれば、「リスクの評価」を企業戦略の実現に関係づけるには、マネジメント・システムに投射しなければならないのであった。けだし「リスクの評価と対応」とは、企業の事業目的を「戦略」として認識し、その戦略達成に影響を与える潜在的な事象を「リスク」として認識するとともに、当該リスクを事業体が求める水準に押さえ込むためのプロセスだからである（鳥羽至英[2007], 235 頁）。

ここで改めて **COSO**『全社的リスク・マネジメント』における **ERM** の定義を取り上げておけば、それは事業体の取締役会、経営者、その他の組織内のすべての者によって遂行され、事業体の戦略策定に適用され、事業体全体に適用され、事業目的の達成に関する合理的な保証を与えるために事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選好に応じてリスク管理の実施ができるように設計された一つのプロセスである（**COSO**[2004], p. 4）。要するに、**ERM** とは、リスクを事業目的に関連づけた形で整理し、全社的に戦略として継続的に管理しようとする総合的なリスク管理方式と言える。パートンらも『収益を作る戦略的リスク・マネジメント』（2000 年）のなかで、**ERM** をすでに企業全体のリスク・マネジメントに基づく経営パラダイムへの移行として論じているが、こうした展開の中に、**COSO**『内部統制の統合的枠組み』の内部統制論からリスクのマネジメント論への展開の契機を見出すことができる。

次節では、コントロール論から見た **COSO** の 2 つの報告書の意義に加え、内部統制論からリスク・マネジメント論への展開を推進することになる企業価値創造経営の問題にも焦点を当て、コントロール論がガバナンス概念の包摂へと向かう経緯をさらに探ってみたい。

IV 2 つの論点へのコントロール論の対応：ガバナンス概念の包摂とその帰結

1 コントロール論による対応のもう一つの契機：企業価値経営の要請

コーポレート・ガバナンスを契機とした **COSO** による内部統制論の新展開は、フランスにおいては内部統制を介したコントロール論へのガバナンス概念の包摂がこの数年間に共有される事態を生みだしてきた⁸。一方で、コントロール論がガバナンスの包摂に向かうもう一つの契機を、米国での企業価値経営の生成と展開のなかに見出すことができる。**Copeland T. et al. [1990]**は「経営戦略と財務戦略の融合」や「商品・サービス市場と経営権市場の両市場を包括した経営者のための企業価値創造」を提示しているが、これらが目指す企業価値経営が嚆矢となって、コントロール論はガバナンスを視野に入れざるを得なくなってくるのである。

Copeland T. et al. [1990]によれば、企業価値創造を目指す経営が要請された理由として、（どの要因も大きく捉えれば当時の構造改革・規制緩和の帰結ではあるが）次の 2 つの要因を挙げている。1 つは事業環境に作用する要因であり、もう 1 つは経営権売買市場の発

展である。前者の内容としては①資本・人・情報などの機会の均等化、②不確実性の増大、③事業の非統合化があり、後者としては①資本市場の変化、②株主の積極化、③実効性のない買収防衛策などが挙げられている。こうした環境の変化のなかでは、企業価値を獲得することもあるし、失うこともある。同時に、経営権売買市場の機会を利用しない経営者は株主からの激しい圧力を受けることになる。ときに「企業買収家(raider)のすることは、ほとんどの経営者は実行可能だ。リストラに精通した経営者（すなわち自分自身を買収することに精通した経営者）は文字通り、宝の山を手に入れている」（Copeland T. et al. [1990],p.23）といったメッセージが経営コンサルタントから投げかけられてくるのである。

規制緩和によって事業環境が大きく変化するなかにあっても、最初、CEOは経営権売買市場に乗り出していくことに少々後ろめたさを感じていた。先のメッセージが示唆するように、米国では経営コンサルタント会社がそうしたCEOの後ろ向きの意識を変えることになる。実際、それから早くも5年後には「株主はすべてのステークホルダーの請求権の価値を増やす」（Copeland T. et al.[1995]p.25）と広く考えられるようになるのである。つまり ①株主は請求権者の中で最もリスクを負っているため、自己の請求権最大化に対して最も強いインセンティブを感じるのは株主であり、②株主は自己利益のために適切な意思決定をする際にあらゆる他の請求権に関する情報を必要とする唯一の請求権者である、③株主の行動は他の請求権者との契約に制約されるが、希少な資源を組織化し、コントロールする権利を有しているのである（Copeland T. et al.[1995],pp.25-26）。このように、株主からの圧力を受けることによって、CEOは経営権売買市場へ乗り出していくことになる。

ここで、1980年代以降の規制緩和後、コントロール論へ影響を与えた2つの流れを整理しておこう。1つは、コーポレート・ガバナンス論の高まりの中で要請された内部統制と結びつくリスク・マネジメントの流れである。繰り返しになるが、CEOによる企業不祥事・会計不正がコーポレート・ガバナンスの問題を提起し、その実質的なシステムとして内部統制がクローズアップされるようになってきた。そして、そこで新たに構築された内部統制概念はリスクをベースにしながら、その測定と評価に加えてリスクへの対応を実質的な内容とすることになる。そして、それが全社的な戦略策定と融合するなかでERMを要請するようになってきた。そして、このERMが次の価値創造管理を包摂することになる。

もう一つの流れは、上述した価値創造管理のそれである。1980年代の企業買収家の活躍・躍進を目の当たりにして、CEOは最初は恐る恐る、そして最終的には大胆にそのビジネス・モデルを模倣することになる。規制緩和を背景として経営権売買市場の意義が浮上するなか、キャッシュフロー・ベースの企業価値経営へ注目が集まる。そして、マッキンゼー社のような経営コンサルタント会社の経営戦略の一環として、企業価値経営が一般化していく。上述したように、この流れもERMのフレームワークに取り込まれ、そこでリスク管理と価値創造管理が融合することになる。

その意味で、これら2つの流れによるコントロール論への影響はリスク管理と価値創造管理を軸としたコントロール論の新展開をもたらすのである。そして、そのことは、従来

までの製品・サービス市場での収益力・競争力の維持・拡大に加え、**CEO** 達に価値創造⁹、継続性の3者間のパラドックスをバランスさせる必要性を認識させるようになるのである(H. Bouquin[2008], pp25-30)。さらにこれら3者間のパラドックスは、例えばフランスのコントロール論に見られるように、次の2つのパラドックス的特性の認識を促す。1つは、戦略・管理・業務の3つのコントロール・システム間のパラドックス的特性であり、具体的には長期・短期、全体・部分、財務・非財務などの間のパラドックスの認識とその緩和の方策の探究が求められた(北米発のバランスド・スコアカードもこのパラドックスの認識とその緩和を強く意識していると思われる)。もう一つは、マネジメント・コントロールの各装置(例えば、計画、予算、振替価格制度、責任センターなど)のそれ自体が抱えるパラドックス的特性の認識とその緩和の方策の探究である(こうしたコントロールのパラドックス的特性については、拙著[2009]第7章を参考にされたい)。

以上から、次に米国とフランスでのコントロール論での対応の違いを整理しておこう。これまでの議論を整理すると、米仏のコントロール論による対応の違いを以下のように明らかにできる。

繰り返しになるが、米国ではコーポレート・ガバナンスを契機とした内部統制論が導出され、その内部統制論からさらにリスク・マネジメント論(さらに**ERM**論)への展開が見られた。そこでのガバナンス概念はまさに株主中心志向であり、したがって軸となる価値概念は株主価値志向となる。他方で、フランスの場合は、これもすでに見たように、内部統制を介したコントロール論へのガバナンス概念の包摂の試みがなされているが、そのなかでリスク管理と価値創造管理を軸としてコントロール論が再構築されようとしている。とはいえ、そこでのガバナンス概念は、米国のように株主中心志向とはならず、株主をも含みこんだステークホルダー志向に向かっている。したがって重要なことは、そこでの価値概念がフランス社会もしくはヨーロッパ社会に伝統的な、(相対的に)社会的な付加価値概念に基づくものとなっていることである¹⁰。

この最後のフランスの事情に関連して、米国のケースに比較して紹介されることが少ないフランス的なコーポレート・ガバナンスの特徴について、ドマの所説を紹介しておこう(Jean-Claude Daumas[2005], p.168.) 彼によれば、次の7つの特徴が挙げられている。(フランス的なコーポレート・ガバナンスの特徴)

- ①営利企業の規制 ②経済活動の国家統制
- ③同じグランゼコール(仏高等教育機関)を卒業した経営者達のモノカルチャー
- ④国家サービス ⑤公的、準公的企業の重要性
- ⑥金融市場の役割の弱さ ⑦家計の資金は株式市場よりも固定収益証券へ向かう

以上の7つの特徴は、フランスのコーポレート・ガバナンスに特有の、国家の介入・規制の強さを示していると言えよう。もっとも最近はその様相を大きく変化させてきていることも事実である。とはいえ、米国と比較した場合には、フランスのコーポレート・ガバナンスの基本的なあり方はまだその伝統的な色彩を色濃く残していると思われる。

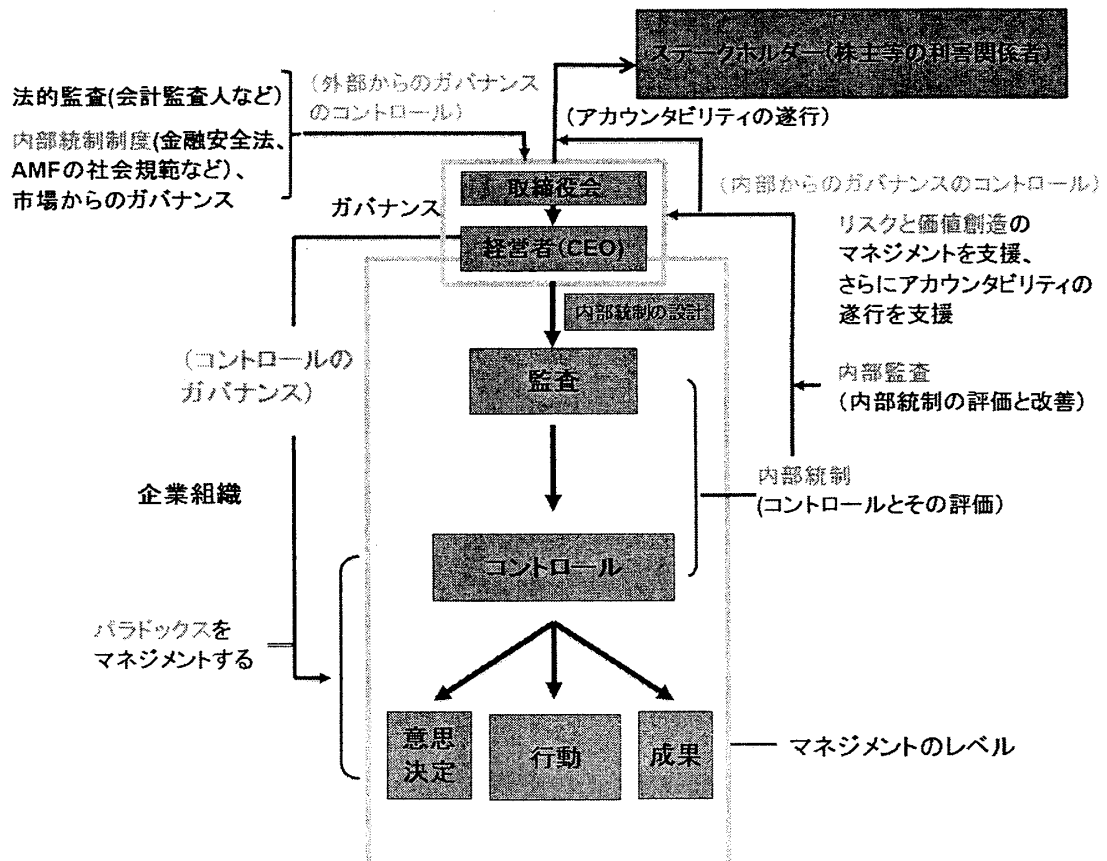
ガバナンス・コントロールの理念と方法
 - 内部統制論議を手掛りとして -

さて、次節では、これまでの議論をまとめることにしよう。その場合に、上述の3組のコントロール/監査のうち、マネジメント・コントロールとガバナンス・コントロールに関わる部分に注目しておきたい。また、ガバナンス・コントロールに関わる内部統制と内部監査の問題が論点として追加されている。

2 マネジメント・コントロールとガバナンス・コントロール：内部統制/内部監査（コントロール/監査との対応）

まず初めに、内部監査の役割について確認しておきたい。言うまでもなく、取締役会は代表取締役（CEO）の業務執行状況を監督する。内部監査はその取締役会の監督機能に貢献することを求められる。内部監査は「内部統制の整備・運用を含む最高経営者層の遂行するマネジメント・プロセスが、取締役会により決定された組織体の目標をどの程度達成しているのかの評価に貢献することが求められている」（松井隆幸[2009]，15頁）のである。これは For Management の監査から of Management の監査への変化と言われている。最高経営者の側からも、自らのステewardシップ遂行の証明として、内部監査の役割を求める（松井隆幸[2009]，16頁）ことになるのは当然の成り行きであろう。

（図表1）2つの論点へのコントロール論の対応：ガバナンス概念の包摂とその帰結



（注）H.ブツカン[2008]を基礎にして、報告者の考えをまとめたものである。

さて図表1からは、冒頭で述べた3組の3層構造のうち、マネジメント・コントロールと

ガバナンス・コントロールの3層構造の配置・構造の様子を理解できよう。簡単に、次のようにまとめられよう。

(マネジメント・コントロール)

①下降3層構造<マネジメント/コントロール/監査>：トップダンの3層構造であり、伝統的なマネジメント・コントロールの仕組み。

(ガバナンス・コントロール)

②上昇3層構造<ガバナンス/内部統制/内部監査>：構成要素である内部統制を介して下降3層構造と繋がりながらも、方向としてはガバナンス機構を規律づけ、支援する。

図表1から、3組の3層構造のうち、下降3層構造<マネジメント/コントロール/監査>と上昇3層構造<ガバナンス/内部統制/内部監査>のそれぞれの位置とその関連を理解できよう。そして、上昇3層構造<ガバナンス/内部統制/内部監査>がガバナンスに向かう場合の機能として、リスクと価値創造のマネジメントを支援し、さらにステークホルダーへのアカウンタビリティの遂行を支援することが描かれている。そして、この最後の点は、次節で導出する米国型ガバナンス・コントロールとフランス型ガバナンス・コントロールの類型化に関わっていることに注目してほしい。

次節では、この2つのガバナンス・コントロールの型を導出したのち、今、日本企業・日本経済が直面している課題を克服するために採るべき方策を考えるなかで、日本型のガバナンス・コントロールのあり方について考察を加えてみたい。

V ガバナンス・コントロールの構想：理念と方法

前節までに、コーポレート・ガバナンスを契機とした内部統制論の新展開、(内部統制論を契機とした)リスクベースのコントロール論の新展開、さらに、リスクを軸としながらもそこに企業価値経営を融合したERMが展開されてきたことなどを見てきた。また、特にフランスでは、ERMと類似の論理を採用しながら、内部統制を介した形でコントロール論へのガバナンス概念を包摂する試みがあることをみてきた。

コントロールのガバナンス(ガバナンスはライン機能を担う)とガバナンスのコントロール(コントロールはスタッフ機能を担う)の環については別稿¹⁾で詳述してきたが、いま簡単にまとめれば、次のようになろう。つまりガバナンスが内部統制として現れる側面に注目することで、外部からの強制的な内部統制制度の規定はパラドックスをマネジメントする《コントロールのガバナンス(ラインとしての働き)》を可能とする(少し分かり難いが、正確に言えばここでのコントロールはマネジメントのコントロールを意味している)。一方で、リスクと価値創造のマネジメントを支援する《ガバナンスのコントロール(スタッフとしての働き)》を導き出すことができる。そこで本節では、後者のガバナンス・コントロールについて、2つの理念型を導出し、そのなかで日本のあり方を考えてみたい。

1 ガバナンス・コントロールの2つの理念の導出

① 米国型のガバナンス・コントロールの理念

株主・投資家の立場から管理会計論、コントロール論のあるべき方向を模索するものとして、米国型のガバナンス・コントロールの理念型を考えることができる。その意味で、株主価値アプローチともいえる。浅田孝幸[2002]が先駆的に行っているように、そこでは、**ABC**、**BSC**などの管理会計の様々な技法と考えられるものが資本コストを介してリスクと関連づけられている。これは「意思決定アプローチに立つ財務会計に接近」(浅田孝幸[2002], 1頁)するものであると考えられている。そして、これは **IFRS** 財務会計が目指す方向である。こうしたことを見込んで、早くも『戦略的 **IFRS** 経営¹²⁾』『包括利益経営¹³⁾』などの提案がなされるようになってきたことは、近い将来において、米国型のガバナンス・コントロールの理念が一つの具体的な形を持って現れてくることも十分予想される。

②フランス型のガバナンス・コントロールの理念

他方で、取締役会による **CEO** へのモニターを支援することを通して、さらに、**CEO** による企業の利害関係者(ステーク・ホルダー)へのアカウンタビリティ(説明責任)の遂行を支援することを目指すフランス型のガバナンス・コントロールの理念を導出することも可能である¹⁴⁾。繰り返しになるが、そこでのガバナンス概念は、米国発のコーポレート・ガバナンス論に見られるように株主価値中心志向とはならず、その株主を含めたステークホルダー志向を基盤としている。先の J.-C. ドマの指摘を待つまでもなく、国家の介入・規制の中での展開されるフランス的コーポレート・ガバナンス論において重視される価値概念がフランス社会もしくはヨーロッパ社会に伝統的な社会的な付加価値概念になることは十分頷けるものである。この点について、従来のわが国におけるフランス会計研究の多くが『プラン・コンタブル・ジェネラル』研究を中心としながらも、特に付加価値概念をもってフランス会計の優秀さを誇るものであったことを想起できる。

③日本型ガバナンス・コントロールの可能性

さて、現時点において、コーポレート・ガバナンスやマネジメント・コントロールの領域において、わが国企業が取べき基本的な方向性はどのようなものであるべきであろうか。そして、その基本的な方向性を支えるガバナンス・コントロールの理念はどのようなものであろうか。米国型か、フランス型か、それとも第3の道か？

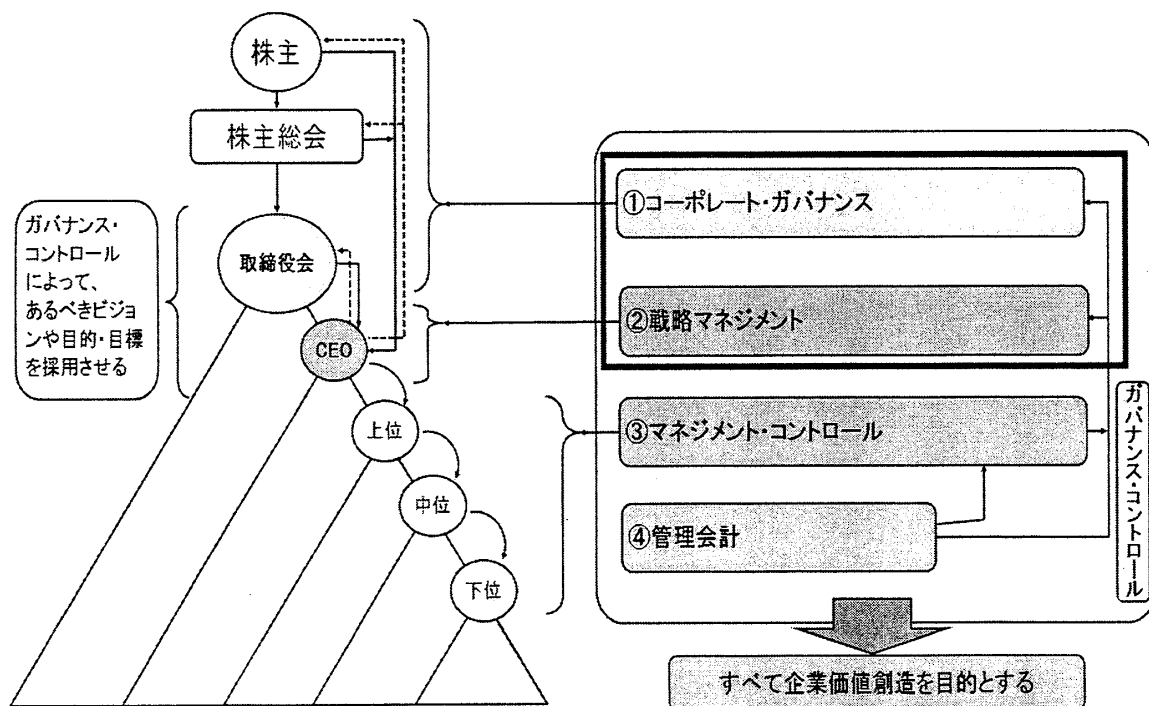
現在、日本経済の最大の課題は、知識社会に適した技術革新(イノベーション)とそれを基軸とした新しい産業構造の構築であろう。失われた10年もしくは20年と囁かれる昨今の日本経済の危機的現状は、経済、社会、政治のバランスのとれた市場社会の形成を目指す現政権の「第3の道」が依って立つ方針＝「強い経済、強い財政、強い社会保障」(さしあたり神野直彦[2010]および小野善康[2010]を参照)によって打開されることが期待されている。

筆者はこうした方向性を持つ施策を後押しするために、管理会計学、コントロール学の視点からリスクと企業価値創造のマネジメントを支援する日本型ガバナンス・コントロールの可能性を「不況の管理会計学」として提案した¹⁵⁾。これまでの管理会計学は、右肩上りの経済的状況下で構想されてきたものであり、その管理会計の理念と構造をこのデフレ

不況下で実践すれば、ますますデフレは深刻化し、いわゆる負のデフレ・スパイラルに落ち込むことになる。ここでいう「不況の管理会計学」こそ、1990年代以降、深く浸透することになったリスクと企業価値創造のマネジメントの理念と方法を逆手に取り、昨今のデフレ不況からの脱却を目指す企業マネジメントを支援するという日本型ガバナンス・コントロールそのものである¹⁶。

ここに「逆手にとって」という意味は、次のようなことである。米国型のガバナンス・コントロールの理念が示唆するように、経済・金融のグローバル化のなかで管理会計・財務会計がますます投資家志向を強めてくることになるであろう。これはもう避けることができない。そうすれば、従来までの製品・サービス市場での収益力・競争力の維持・拡大に加え、日本企業も株主・投資家のための価値創造経営に進まざるをえない。そうであれば、ここまで深く浸透したリスクと企業価値創造のマネジメントの理念と方法を、上述した知識社会に適した技術革新と新しい産業構造の構築という日本経済・日本企業の課題に向けて実践することも十分考えられるからである。今まさに日本企業は、これまでの製品・サービス市場での競争力を維持しつつ、それと価値創造経営とのパラドックスを緩和し、さらにそれをいかに安定的、継続的な成長に繋げていくのか、こうした状況において困難な舵取りを迫られているからである¹⁷。

(図表2) 4つの研究領域とガバナンス・コントロール



(注) 最近の管理会計のテキストの多くも価値創造を謳っている。もっとも、その価値について解説を加えたものは極めて少数である。たとえば、8版を重ねる R. W. Hilton[2009]など参照されたい。

最後に、我々に馴染みの4つの領域、コーポレート・ガバナンス、戦略マネジメント、

マネジメント・コントロールおよび管理会計のそれぞれとガバナンス・コントロールの関連を示しておこう（図表2）。この図表2によって、ガバナンス（さらに戦略マネジメント）を支援するために、マネジメント・コントロールや管理会計システムが運用される様子が理解できよう。この図表2については、最後の「VI まとめ」において、伊丹敬之[2000]による「デジタル人本主義」論と関わって、再度言及することになる。

2 ガバナンス・コントロールの具体的な方法の例

本項では、ガバナンス・コントロールの具体的な方法・技法・システムなどを思いつくままに列挙してみよう。

①グローバル恐慌の主役をなした「投資銀行モデル」のような、一定のビジネス・モデルをリスクと企業価値の両面からコントロールし、ガバナンスを支援できるシステムと人材を養成する(S. Kumarasinghe and R. Willet [2009], S. E. スクワイヤ他 [2003])。

②マネジメント・コントロールはコーポレート・ガバナンスの1手段としての位置づけ、ガバナンスを支援する方向でのコントローラーの役割の拡大を目指す(H. Bouquin[2008])。

③取締役会のための情報システムである戦略スコアカードを運用する（国際会計士連盟 IFAC の PAIB 委員会報告書[2003]）。

④CFO(最高財務責任者)に代わり、CKO（最高知識責任者）をCEOに次ぐ第二の地位につける（L. C. サロー [2004]）。

⑤過去に例がない新奇なことへ挑戦しようとする、企業家精神に富んだCEOを教育して育てる（フランク・ナイトのいう「不確実性」に真正面から対決するCEO、それに対する報酬としての「利潤」）（竹森俊平[2007]）。

⑥取締役会のガバナンス能力の制約に対抗する方策を探る（コリス&モンゴメリー[2004]）。けだし、外部取締役や委員会制度の導入などの取締役会の幾つかの変化にも関わらず、以下の理由のために取締役会がタイムリーかつ有効な方法で統治する能力が制約されているため。

- ・取締役が用いることの出来る時間や知識が限定されているため
- ・企業の目的に関する取締役間のコンセンサスが欠如しているため
- ・CEOに代表される経営陣の強力なパワーに圧倒されるため

⑦取締役会の中に戦略策定委員会などを設ける（土屋・岡本[2003], p. 353）。

⑧1つの方策として、監査役会のガバナンス能力を高める（別府正之助[2009]）。

⑨企業会議を設ける：ステークホルダー全体に、企業が直面している競争環境・挑戦についての各位の認識・理解を高めてもらうことと同時に、経営トップに自分たちの決定がステークホルダーにどう影響するのかの意識を高めてもらう（ドナルド・ドーア[2006]）。

⑩付加価値計算書を作成する：ステークホルダー企業に相応しい意識を経営者に植えつける方法。これは、株主や銀行から得た資本を使って、経営者・技術者・事務・生産に当たった労働者などの知恵および肉体労働が総体的に作った価値を開示する（ドナルド・ドーア[2006]）。

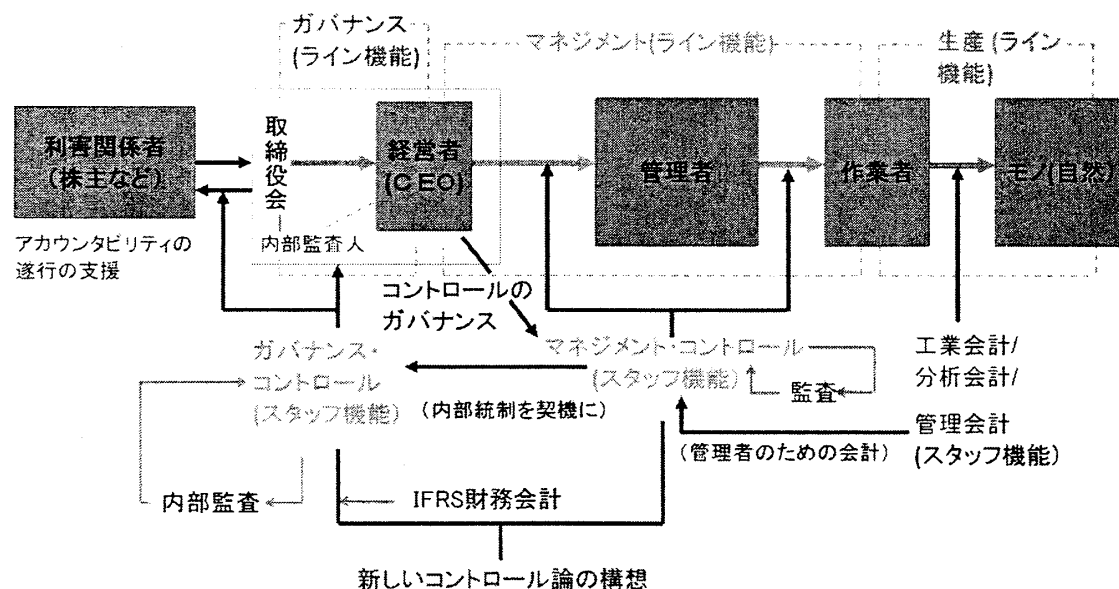
ここにアトランダムに掲げたものは、ガバナンス・コントロールの構想を実践するための有力な方法・技法・システムと考えられるものであるが、それらの構造・配置、相互の関連などについての詳細な考察はまだほとんど手がつけられていない¹⁸。その意味で、本稿で提案するガバナンス・コントロールはまだ構想の段階にあると言わざるを得ない。

VI まとめ

本稿では、まず冒頭で3組の3層構造を提示し、そのうちフランスに見られるマネジメント・コントロールの構造からヒントを得て、ガバナンス・コントロールの提案をおこなった¹⁹。特にきっかけとなったのは内部統制の制度化である。

本稿ではその制度化を契機に、方向は違うが同型性をもつ2つの3層構造を抽出できた。1つは下降3層構造<マネジメント/コントロール/監査>と呼んだ、トップダウン型の3層構造であり、伝統的なマネジメント・コントロールの仕組みそのものである。もともと、これまでのマネジメント・コントロールを下降3層構造<マネジメント/コントロール/監査>と性格づけたのは他でもなく、本稿で提案するガバナンス・コントロールを上昇3層構造<ガバナンス/内部統制/内部監査>と特徴づけるためである。この上昇3層構造はその構成要素である内部統制を介して下降3層構造と繋がりながらも、方向としてはガバナンス機構を規律づけ、支援を行う。こうした構造をしたシステムをガバナンス・コントロールと呼んだにすぎない。そしてその主な担い手の中心は、やはりコントローラーである。

図表3 新しいコントロール論の位置づけ



それでは、そのガバナンス・コントロールが何を担うというのか。内部統制の制度化を契機に、コントロール（およびそのコントロールに情報を提供する管理会計）がガバナンスを規律づけ、支援するのである。この仕組みをガバナンス・コントロールとして提案し

ガバナンス・コントロールの理念と方法
－ 内部統制論議を手掛りとして －

た。要するに、ガバナンス問題から端を発した、内部統制の評価・監査の法制化の一連の動きを従来からのマネジメント・コントロール論の視点から改めて分析し、その法制化の動きを《ガバナンス・コントロール》というコンセプトで捉えることになったのである。その意味で繰り返しになるが、本稿は従来のマネジメント・コントロール論に加えて、ガバナンスを規律づけ支援するガバナンス・コントロール論という新しい領域を提案する試みとなっている（図表3）。

蛇足ながら、筆者のガバナンス・コントロールの提案に関連した論者の所説を提示しておきたい。上村達男教授の「第4の機関」論（上村・金子[2007]）と伊丹敬之教授による「デジタル人本主義」論（伊丹敬之[2000]）である。立論に必要な限りで、順に解説を加えておきたい。

上村教授の「第4の機関論」とはどういうものかという、次のようになる。「内部統制システムは、株式会社のガバナンスシステムの充実に前提に、さまざまな機関や関係者のすべてが頼り、共有する岩盤のような情報システムであり、具体的には会計内部統制、内部監査部門その他の補助システムからなる第4の機関ともいえるようなシステムと言えるように思います。株式会社制度は、株主総会、取締役会、監査役といった機関を生みだしてきましたが、そうした機関を統合する第4の機関がいま生まれつつあるのではないか」（上村達男，金児昭[2007]，247頁。）と。上村教授は内部統制を株主総会、取締役会、監査役といった機関を統合する第4の機関として考えている。けれど、その内部統制を様々な機関や関係者が頼り、共有する岩盤のような情報システムと捉え、そうした機能を備えた新しい会社機関の必要性を唱えているのである。

他方、伊丹教授による「デジタル人本主義」とは何か。関連する箇所は少し長くなるが、重要な指摘が見られるので煩を厭わず引用しておきたい。「カネの原理をサブの原理として、しかし強力にマネジメントの手段として使おうとする経営のあり方は、従業員主権のもとでも十分にありうる。私はそれをデジタル人本主義とよんでいる。デジタル人本主義経営のキーワードは経済合理性、管理会計システム、個性である。… 第二のキーワードが管理会計システムであるということは、この経済合理性が多くの人に明らかになるように、経営システムの工夫が必要ということである。その経営システムの中でもとくに重要なのは、業績などきちんと計りかつ知らせる情報システム（その要が管理会計システムー引用者）であろう。日本の企業は大規模複雑組織の経営があまり上手でなかった。今、多くの企業がそれに苦しんでいる。（その）理由の一つが、業績などの情報システムをきちんとつくるという努力が十分ではなかった…。事業全体の状況、他の部署の状況、そうしたことにに関する正確な情報がスピーディに組織の内部で共有されて初めて、大規模複雑組織の経営を人本主義でやれるようになる。」（伊丹敬之[2000]，131頁。）

ここで以上の伊丹敬之[2000]からの引用文と前節の図表2「4つの研究領域とガバナンス・コントロール」を併せて参照していただきたい。図表2は、4つの研究領域のうち管理会計を除いて伊丹教授が過去に業績をあげてきた領域である（伊丹敬之

[1980][1986][2000])). 言うまでもなく伊丹教授の特筆すべき業績は人本主義論であり、日本型コーポレート・ガバナンス論である。そして教授の人本主義、さらに日本型コーポレート・ガバナンスを支えるものとして、業績を測定しかつ報告する情報システムとして「管理会計システム」が取り上げられている。教授は管理会計のような情報システムに支援された人本主義を「デジタル人本主義」と呼んでいるのである。

さて上村教授のように、内部統制を株主総会、取締役会、監査役といった機関を統合する第4の機関として位置づけたり、伊丹教授のように事業全体の状況、他の部署の状況などに関する正確な情報（管理会計情報）がスピーディに組織の内部で共有されて初めて、大規模複雑組織を日本型コーポレート・ガバナンスである従業員主権の人本主義でやれると考えたりすることから、次のように言えないであろうか。つまり、新たに制度化された内部統制こそ、外から捉えられた（内部に存在する）コントロールや管理会計のシステムそのものではないか、ということである。内部統制の制度化を契機に、ガバナンスのレベルにおいて議論が進むにつれて、必然的に社会的・公共的な視点からもこれらのシステムのあり方が問題視される可能性が生まれたということではないであろうか。その意味で、両氏がともそれらのシステムに対して信頼を寄せ、ガバナンスの基軸に据えようとしている点に注目したい。

企業価値ベースの管理会計・コントロールと時価評価ベースのIFRS財務会計の統合化が進もうとしている。それと平仄を合わせるように、わが国でもこの20年間に株主・投資家志向の企業価値（株主価値）経営を推し進めてきた。この点に関して筆者には、コントロール理念の変化がわが国の経営文化を破壊的と形容できるほどに変容させたとの思いがある²⁰。その結果として、わが国はあらゆる領域で持続可能性を失いかけてようとしている（例えば、財政、環境、年金・医療・介護、地域コミュニティなど）。そうした差し迫った事態のなかで、それらに何らかの持続可能性を与えるために取るべき方向性はどのようなものなのであろうか。そして、それを支える理念・方策はどのようなものであるべきか。前述したように、さしあたりは知識社会に適した技術革新と新しい産業構造の構築を目指し、経済、社会、政治のバランスのとれた市場社会の形成を進めるしか方法は見つからない。そう言うことは簡単であるが、実行することは容易ではない。こうした理念・方策を僅かでも後押しするために、本稿では管理会計学、コントロール学からリスクと企業価値創造のマネジメントを支援するガバナンス・コントロールの可能性を提案したのである。

とはいえ、問題は簡単ではない。日本企業がこれまでの伝統的に育んできた競争力をどのように維持していくのか、その一方で株主・投資家志向を強めてくる管理会計・財務会計をうまく活用することによって、その競争力と価値創造経営とのパラドックスをいかに緩和していくのか。そして、それをいかに安定的、継続的な成長に繋げていくのか。いま、日本経済・日本企業は待ったなしの状況に直面している。

(注記)

- ¹ Copeland T. , T. Koller and J. Murrin[1990], [1995].
- ² この3つのコントロール/監査の構造化の提案は, 最近の監査論においてもそれほど違和感なく受け入れられよう. 八田進二[2009], 松井隆幸[2009]などを参照されたい.
- ³ コントロール, 管理会計のほとんどのアイデアは, 米国から生まれてきた (Scapens R.W. [2006])と言われるように, この側面はこの時期に米国がいかに深刻な事態に陥ったかを示唆していると言えよう. なかでも, 1987年のジョンソン=キャプランの『レレバンス・ロスト』による問題提起は, この時期の米国管理会計論を象徴する出来事であった.
- ⁴ この側面については, 例えば関岡英之[2004]などを参照されたい.
- ⁵ 1981年から85年のわずか4年間にアメリカは, 世界最大の債権国から世界最大の債務国に転落した. 貿易収支はそれ以前, 78年以来赤字に転落し, 87年には1500億ドルを突破し, 財政赤字は年々拡大することになった (新藤榮一[1994], 27頁).
- ⁶ 例えば, 土屋・岡本[2003]を参照されたい.
- ⁷ COSO[1992], p.3 (邦訳[1996]4頁).
- ⁸ Bouquin H. [2008]やRoux D.[2007]を参照. ちなみにフランスにおける内部統制とコーポレート・ガバナンスに関する最近の事情に関しては, 亀井克之[2006], 蟹江章[2007], AMF[2006], Le Groupe de Place de L'AMF[2007]などを参照されたい.
- ⁹ もっとも, 価値概念については, フランス的なもしくはヨーロッパ的な価値概念の特殊性に注視しておきたい. これについては後述する.
- ¹⁰ この辺の事情については, 例えば, 上村達男, 金児昭 [2007], 303頁や J. =P. シュヴェヌマン, 樋口陽一, 三浦信孝[2009]などを参照されたい.
- ¹¹ 拙稿[2009]第8章参照.
- ¹² あずさ監査法人[2010].
- ¹³ 「包括利益経営」の内容は, 次の4点にまとめられる. ①収益・費用アプローチから資産・負債アプローチへ (純利益から包括利益・公正価値へ) ②IFRSが求めるマネジメント・アプローチ (E X. セグメント開示に関わる財務会計と管理会計の整合, 財務会計と管理会計の一体運営) ③投資家視点のキャッシュフロー経営 ④基準・ルールの策定能力の確保 (IFRSに向けた参謀役としてのCFOの能力の向上). 中澤進・石田正[2010].
- ¹⁴ 神田秀樹[2006], 195頁, 上村達男, 金児昭 [2007]を参考とされたい.
- ¹⁵ 拙稿[2010].
- ¹⁶ その意味で, ここで提案する日本型のガバナンス・コントロールが時限的なものであることに注意しておきたい.
- ¹⁷ 例えば, この点に関して, M&A市場での経営権をめぐる論争がある. 岩井克人・佐藤孝弘[2008][2009]による日本的M&Aの提案がなされているが, こうしたM&Aの提案も日本的な収益力をみすみす失うことなく, 短期的に企業体質の変革を行う上で有効な方法であることは確かであろう. これらに対する批判はドナルド・ドーア[2006], 伊東光晴[2007]に見られる.

18 こうした技法・システムなどを包括的にまとめ上げるコンセプトとしてガバナンス・コントロールが提案されていると考えることもできよう。

19 マネジメント・コントロール論からみると、財務諸表～内部統制～外部監査の3層は株主・投資家に向けた広報活動の一環であるIR（インベスター・リレーションズ）領域に位置づけることができる。

20 この点に関して、加護野忠男[2010]や高橋伸夫[2010]においては、経営学の立場から内部統制およびその導入に至る経緯に関して批判的な視点が窺われる。

【主要参考文献】

- ・青木昌彦[1995]『経済システムの進化と多元性：比較制度分析序説』東洋経済新報社，1995年。
- ・浅田孝幸[2002]『戦略的管理会計：キャッシュフローと価値創造の経営』有斐閣，2002年。
- ・あずさ監査法人/KPMG 編著[2010]『戦略的 IFRS 経営：国際会計基準が変える組織・プロセス・IT システム』東洋経済新報社，2010年。
- ・伊丹敬之[1980]『企業戦略の論理』日本経済新聞社，1980年。
- ・伊丹敬之[1986]『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店，1986年。
- ・伊丹敬之[2000]『日本型コーポレート・ガバナンス：従業員主権企業の論理と改革』日本経済新聞社，2000年。
- ・伊東光晴[2007]「二十一世紀，日本の大企業のビヘイビアは変わったのか」『世界』2007年8月号，182-195頁。
- ・岩井克人・佐藤孝弘[2008]『M&A国富論：「良い会社買収」とはどういうことか』プレジデント社，2008年。
- ・岩井克人・佐藤孝弘[2009]「会社の付加価値を高めるM&Aルールを：ロナルド・ドーア氏に伝える」『世界』岩波書店，2009年，240-250頁。
- ・上村達男，金児昭[2007]『株式会社はどこへ行くのか』日本経済新聞社，2007年。
- ・大下丈平[2009]『現代フランス管理会計：会計，コントロール，ガバナンス』中央経済社，2009年。
- ・大下丈平[2010]「不況的管理会計学：「管理と会計」に寄せて」（2010年度管理会計学会第2回フォーラム報告，2010年度関西・中部部会第1回大会資料，大阪学院大学）
- ・小野善康[2010]「増税と雇用創出」『世界』岩波書店，2010年。
- ・加護野忠男[2010]『経営の精神：我々が捨ててしまったものは何か』生産性出版，2010年。
- ・亀井克之[2006]「フランスにおける「内部統制規範」と企業統治」『損害保険研究』損害保険事業総合研究所，第68巻第3号，1-54頁。
- ・蟹江 章[2007]「フランスにおける内部統制報告の現状と内部統制フレームワークの設

定」『月刊監査研究』日本内部監査協会，2007年6月号，18-22頁。

- ・ 神田秀樹[2006]『会社法入門』岩波新書，2006年。
 - ・ コリス&モンゴメリー[2004]『資源ベースの経営戦略論』（根来龍之他訳）東洋経済出版社，2004年。
 - ・ サロー，L・C[2004]『知識資本主義』ダイヤモンド社，
 - ・ シュヴェヌマン J. =P.，樋口陽一，三浦信孝[2009]『＜共和国＞はグローバル化を超えられるか』平凡社新書，2009年。
- 2004年。
- ・ 新藤栄一[1994]『アメリカ 黄昏の帝国』岩波新書，1994年。
 - ・ 神野直彦[2010]『「分かち合い」の経済学』岩波新書，2010年。
 - ・ S. E. スクワイヤ，C. J. スミス，L. マクドゥーガル，W. R. イーク[2003]『名門アンダーアンダーセン消滅の軌跡』（平野皓正訳）シュプリング・フェアラー東京，2003年。
 - ・ 関岡英之[2004]『拒否できない日本：アメリカの日本改造が進んでいる』文藝春秋，2004年。
 - ・ 高橋伸夫[2010]『ダメになる会社：企業はなぜ転落するのか？』ちくま新書，2010年。
 - ・ 竹森俊平[2007]『1997年－世界を変えた金融危機』朝日新書，2007年。
 - ・ 田村達也[2002]『コーポレート・ガバナンス：日本企業再生への道』中公新書，2002年。
 - ・ 土屋守章・岡本久吉[2003]『コーポレート・ガバナンス論：基礎理論と実際』有斐閣，2003年。
 - ・ ドナルド・ドーア[2006]『誰のための会社にするか』岩波新書，2006年。
 - ・ 鳥羽至英[2007]『内部統制の理論と制度：執行・監督・監査の視点から』国元書房，2007年。
 - ・ 中澤進・石田正[2010]『包括利益経営』（金子昭監修）日経BP社，2010年
 - ・ バートン他『収益を作る戦略的リスク・マネジメント』（東洋経済新報社），2000年
 - ・ 八田進二[2009]『会計プロフェッションと監査：会計・監査・ガバナンスの視点から』同文館，2009年。
 - ・ 別府正之助[2009]『経営を監視する監査役：日本型ガバナンスのキーパーソン』同文館出版，2009年。
 - ・ 松井隆幸[2009]『内部監査（四訂版）』同文館出版，2009年。
 - ・ A. マレー[2008]『CEO VS 取締役会』（山崎康司訳）ダイヤモンド社，2008年。
 - ・ D. Q. ミルズ[2004]『アメリカ CEO の犯罪』（林大幹訳）シュプリング・フェアラー東京，2004年）
 - ・ Autorité des marchés financiers(AMF)[2006]，*Rapport 2006 de L'AMF sur Le Gouvernement d'Entreprise et Le Contrôle Interne*，2007。

-
- ・Bouquin H. [2008], *Contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, 8e édition.
 - ・Bouquin H. [2003], *Comptabilité de gestion*, Economica, 2e édition.
 - ・Bouquin H. [1997], *Comptabilité de gestion*, Collection “Que sais-je?”No. 3175, Presses Universitaires de France, 1997. 邦訳[2000]『ブッカン フランス管理会計』(大下丈平, 丸田起大訳, 同文館)
 - ・The Committee of Sponsoring of the Treadway Commission(COSO)[1992], *Internal control-Integrated Framework*, AICPA, 1992 and 1994. 邦訳[1996]『内部統制の統合的枠組み』白桃書房, 1996年.
 - ・The Committee of Sponsoring of the Treadway Commission(COSO)[2004], *Enterprise Risk Management -Integrated Framework*, AICPA, 2004. (邦訳[2006]『内部統制の統合的枠組み : フレームワーク篇』東洋経済新報社, 2006年)
 - ・Copeland T. , T. Koller and J. Murrin[1990], *Valuation, Measuring and Managing the Value of companies*, Mckinsey & Company, Inc., 1990. 邦訳[1993]『企業評価と戦略経営 : キャッシュフロー経営への転換』(伊藤邦雄訳), 日本経済出版社, 1993年.
 - ・Copeland T. , T. Koller and J. Murrin[1995], *Valuation, Measuring and Managing the Value of companies*, Mckinsey & Company, Inc., 1995. 邦訳[1999]『企業評価と戦略経営(新版) : キャッシュフロー経営への転換』(伊藤邦雄訳), 日本経済出版社, 1999年.
 - ・Daumas, Jean-Claude [2005], La gouvernance des entreprises à la française: le modèle et l'histoire, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, juillet 2005, pp. 167-178.
 - ・Le Groupe de Place de L'AMF[2007], *Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence*, 2007.
 - ・Hilton, R. W. [2009], *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment*, McGraw-Hill, 8th ed. 2009.
 - ・The Professional Accountants in Business Committee (PAIB) of The International Federation of Accountants(IFAC)[2003], *Enterprise Governance : Getting the Balance Right*, CIMA & IFAC, 2003.
 - ・Roux D.[2007], *Les 100 mots de la gestion*, PUF, 2007
 - ・Scapens R. W. [2006], Changing times: Management accounting research and practice from a UK perspective, in *Contemporary Issues in Management Accounting* (Edited by A. Bhimani), Oxford University Press, 2006, 329-354.
 - ・Kumarasinghe S. and Roger Willet [2009], *Business managers and accounting research: A cross-paradigm approach in management accounting and the future , prospects* , the 5th Asia-Pacific Management Accounting Forum (proceedings), Asia-Pacific Management Accounting Association, at Beppu University, 1st Nov. 2009.