資料２

各国の内部統制報告制度について

○ 各国の内部統制の評価及び検証（比較表）‥‥P1

○イ ギ リ ス

・ 関連規定 ‥‥‥‥P3

・ 事　　例 ‥‥‥‥P5

○フ ラ ン ス

・ 関連規定 ‥‥‥‥P34

・ 事　　例 ‥‥‥‥P36

○ド　イ　ツ

・ 関連規定 ‥‥‥‥P84

・ 事　　例 ‥‥‥‥P87

○ア メ リ カ

・ 参考情報 ‥‥‥‥P95

未定稿

各国の内部統制の評価及び検証

		米 国	英 国	フランス	ドイツ	カナダ	韓 国	中 国
経営者による評価	根拠法等	○企業改革法 404 条（2002 年７月） 経営者による内部統制の有効性に関する評価義務を規定 （→年次報告書で報告）	○統合規程 C.2.1（2006 年６月改訂；2006 年 11 月以後開始する事業年度より適用） 取締役による内部統制システムの有効性の検証及び株主への報告義務を規定	○金融安全法（2003 年８月）117 条に基づく商法 225-37 条 取締役会会長による内部統制手続に関する株主総会への報告義務を規定	○商法（2009 年３月）289 条５項 状況報告書（決算書の一部）において、（有効性評価を含まない）会計に係る内部統制の構造とプロセスについて説明義務を規定	○CSA 通達 52-109（2008 年 12 月 15 日より適用） 経営者による内部統制の整備状況の有効性に関する評価報告義務を規定 （→年次報告書で報告）	○株式会社の外部監査に関する法律（2003 年 12 月 11 日）２条の２ 代表者が指名した内部会計管理者が、取締役会と監査役（監査委員会）に報告することを規定	○企業における内部統制の基本規程（2008 年６月） 経営者による内部統制の有効性についての報告義務を規定
	評価基準・フレームワーク	○SEC「財務報告に係る内部統制についての経営者報告に関する指針」（2007 年６月） ○COSO フレームワーク（1992 年及び 1994 年） なお、COSO は中小公開企業向けのガイダンスを 2006 年７月に公表	○ターンバル・ガイダンス（2005 年 10 月改訂） 準拠していない場合には、その理由についての説明義務を負う	○COSO フレームワーク、又は国内の諸団体が作成する基準等の中から企業が選択		○特定の評価基準を指定しておらず、準拠したフレームワークを明示 （参考）勅許会計士協会の統制規準審議会（CoCo）により公表された内部統制のフレームワークとして CoCo ガイダンスがある。	○韓国上場会社協議会の内部会計管理制度運営委員会「内部会計管理制度模範規準」（2005 年６月）	○企業における内部統制の基本規程（2008 年６月）

未定稿

各国の内部統制の評価及び検証

		米　国	英　国	フランス	ドイツ	カナダ	韓　国	中　国
会計士による検証	根拠法等	○企業改革法 404 条 同一会計事務所による監査を規定	○上場規則 9.8.10 R 監査人によるレビューを規定	○金融安全法（2003 年８月）120 条に基づく商法 225-235 条 会計監査人による内部統制手続に対する検証を規定	○商法（2009 年３月）317 条４項		○株式会社の外部監査に関する法律　２条の３ 監査人によるレビューを規定	○推奨されている（財政部等通達）
	監査報告	○会計士による内部統制の有効性に関するダイレクト・レポーティング（直接報告業務）	○経営者による内部統制報告書に対するレビュー	○経営者による内部統制報告書の情報及び経営者の言明の確認と、内部統制手続の検証 財務諸表監査報告書の添付書類	○財務諸表の監査の一環で、取締役の行ったリスク管理体制、モニタリング機能の検証		○内部会計管理者による内部会計管理制度評価報告書に対するレビュー 財務諸表監査報告書において、レビューの結論を報告	

○経営者による評価（英国）
統合規定（The Combined Code on Corporate Governance）

C.2 Internal Control

Main Principle

The board should maintain a sound system of internal control to safeguard shareholders' investment and the company's assets.

Code Provision

C.2.1 The board should, at least annually, conduct a review of the effectiveness of the group's system of internal controls and should report to shareholders that they have done so. The review should cover all material controls, including financial, operational and compliance controls and risk management systems.

（仮訳）

C.2 内部統制

基本原則

ボードは、株主の投下資本及び会社の資産を保全するために、適切な内部統制システムを維持する必要がある。

C.2.1　ボードは、少なくとも１年に１回は企業集団の内部統制システムの有効性評価を実施し、その旨を株主に報告しなければならない。当該評価は、財務上、経営上及びコンプライアンスの統制を含むすべての重要な統制及びリスク管理システムを対象とする必要がある。

○ 会計士による検証（英国）

上場規則（Listing rules）

Auditors report

LR 9.8.10 R **01/07/2005**

A *listed company* must ensure that the auditors review each of the following before the annual report is published:

(1) LR 9.8.6 R (3) (statement by the directors that the business is a going concern); and

(2) the parts of the statement required by LR 9.8.6R (6) (corporate governance) that relate to the following provisions of the *Combined Code*:

(a) C1.1;

(b) C.2.1; and

(c) C3.1 to C3.7.

（仮訳）

上場会社は、年次報告書が公表されるのに先立ち、以下の事項について、監査人のレビューを受けなければならない。

(1)LR 9.8.6 R(3)（継続企業に関する経営者の記述）

(2)統合規定の以下の条文に関し、LR 9.8.6 R(6)で求められる記述（コーポレート・ガバナンスに関する事項）

(a)C1.1

(b)C2.1

(c)C3.1 から C3.7

5 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの状況】

コーポレートガバナンスに関する報告書

（訳注：本報告書に記載の情報は、2009年３月５日時点のものである。）

グループ会長の序言

2008年度における取締役会及び取締役会委員会の活動をここに謹んで報告する。

以下の報告書は、英国のコーポレートガバナンスに関するコンバインド・コード（「コンバインド・コード」）の遵守状況について記載し、また取締役会及びその主要委員会が年間を通じて検討してきた事項についてさらに詳細に述べるものである。

国際金融システムにおけるさらなる脆弱性の顕在化により、異例なほどの不安定性の時代が到来する中で、当事業年度は、金融サービス業界にとって非常に厳しいものとなった。

2008年10月中、英国金融サービス部門のシステミックな破綻のリスクに対する業界を通じた解決策が必要であることが明らかになった。英国FSAと英国の全銀行間の協議の結果、当社は、その自己資本比率が当社を管轄する規制当局との間で従前に合意した水準を大幅に上回るものとなるように、同業他社の多くと同様に、追加の自己資本及びTier１資本を調達すること（「増資」）を要求されることとなった。

2008年10月31日付の増資に関する発表に至る異例の状況において、取締役会は、いくつかの選択を迫られた（これらの選択肢は、すべての銀行に用意されていたわけではない）。いつ何時、当然とされていたことが当然でなくなるか分からないという市況においては、これらの選択には非常に難しい判断が求められた。

かかる選択には、当局の要求する資本増強を実行する際に事業支配の独立性を維持したこと、当局が設定した2009年６月という期限をかなり前倒しして、一つの市場取引により事業の資本増強を行ったこと、及び全株主には新株予約権を付与しない形で資本増強を行ったことが含まれる。

取締役会は、これらの決定を軽々しく下したわけではなく、厳格なガバナンスの手続きを行った。取締役会は、頻繁に会合を設定し、時間をかけて問題を議論し、様々な見解や主張を聞き、外部の助言を求め、代表株主団体との協議を行った。取締役会が行った決定は、その時点の状況において株主の利益に資すると取締役会が認めた上でなされたものである。これには、増資の結果、既存株主に対して及ぶこととなる１株当たり利益及び自己資本利益率の変動の影響について判断することも含まれていた。

取締役会は、かかる決定の結果、当グループは戦略的な推進力を維持することができていると考えている。しかしながら、増資において、バークレイズのその時点における既存株主が発行済普通株式に関する新株予約権を完全に行使することができなかったことを取締役らは非常に遺憾に思っている。取締役らは、先買権原則が破られた結果、保有株式の希薄化が生じたことについて一部の株主は非常に不満を感じていること、また仮に当社又はシステムの不安定化のリスク回避という目的がなければ、2008年11月24日の株主総会において、かかる増資を可能とする決議に対し、より多くの株主が反対票を投じていたであろうということを認識している。

取締役らは、増資を完了するにあたり、困難な状況において株主から受けた支援に対する感謝を記録に残し、基本的には先買権原則を堅持するつもりであることを再確認いたしたい。取締役会は、先般対処することを求められた例外的状況は、異常事態であって、事実上一回限りであると確信している。

グループ会長 **マーカス・アギウス**
2009年３月５日

遵守状況報告書

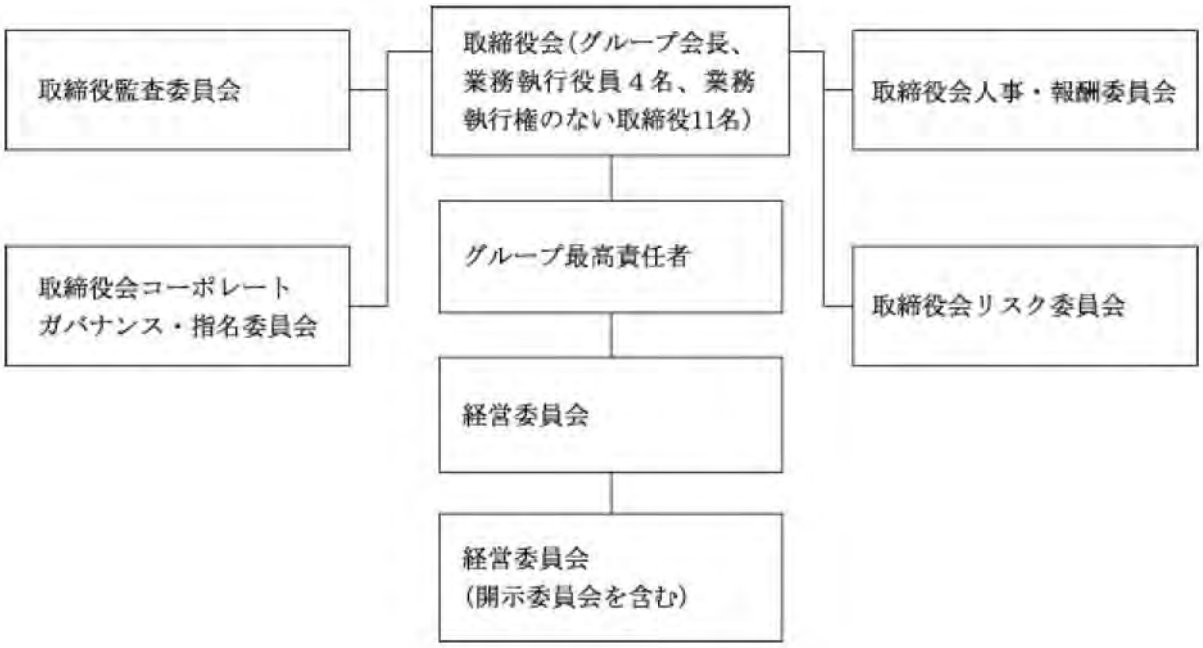
コーポレートガバナンスに関するコンバインド・コード

バークレイズはロンドン証券取引所に上場しており、我々はコンバインド・コードを遵守している当社は、2008年度において、コンバインド・コード第１条の関連規定を遵守し、本報告のとおり、その方針を適用した。

NYSEコーポレートガバナンス規定

バークレイズは、米国預託証券をニューヨーク証券取引所(NYSE)に上場させており、したがってNYSEコーポレートガバナンス規定（NYSE規定）にも従わなければならない。当社はNYSEに上場している非米国籍会社であるため、米国内の会社が従わなくてはならないNYSE規定の大部分について適用が免除される。しかしながら、当社は、適用あるNYSE規定を遵守するという年次確約書面をNYSEに提出する必要がある。また、当社のコーポレートガバナンス実務が、NYSEに上場している米国内企業が従うコーポレートガバナンスと大幅に異なる場合、当該相違について開示しなければならない。当社の主な上場の場はロンドン証券取引所であるため、当社は英国のコンバインド・コードに従う。

コーポレートガバナンスの枠組み



上図は、当グループのガバナンスの全体的な枠組みである。

取締役会は、株主に代わって会社を経営する責任を負い、各取締役は、これらの株主全体の利益のため、当社の長期的な成功に資するとみなした方法で行為しなければならない。取締役会はまた、長期的成長の促進と短期的目標達成のバランスが保たれるようにしなければならない。取締役会は、当社の日常の経営についての責任をグループ最高責任者に委ねている。グループ最高責任者は、業務の効率的な運営を確保する責任を負う。グループ最高責任者は、自らが委員長を務める経営委員会のサポートを受ける。グループ経営委員会は、開示委員会を含む、様々な経営委員会からサポートを受ける。開示委員会の詳細は、後出「開示委員会」の項を参照のこと。以下、取締役会とその委員会がガバナンスの枠組みの中及びコーポレートガバナンス・ガイドラインの枠内でいかに運営されているかについて説明する。

定期取締役会は、年に８回開催される。戦略は、これらの会合において定期的に検討される。また通常、翌年度のグループ戦略の検討及び承認を目的として、１日半にわたって本社外で開催される取締役会もある。2008年度においては、定期取締役会のほか、追加の取締役会が23回開催された。これらの会合の目的は、当事業年度中の困難な市況について話し合うことであった。とりわけ、３件の自己資本調達取引、すなわち７月における総額45億ポンドの割当及びオープン・オファー（「オープン・オファー」）、９月における総額701百万ポンドの割当（「割当」）並びに11月中のバークレイズ・バンク・ピーエルシーによる40億5,000万ポンドの強制転換社債、30億ポンドの資本準備性劣後債の発行、及び当社の新普通株式予約権の発行（「増資」）が議題となった。増資を特に議題とする取締役会は、10月と11月に12回開催された。加えて、資本調達取引及びリーマン・ブラザーズの北米事業の買収に関する一定事項を承認する権限を取締役会から付与された取締役会財務委員会の会合は、８回開催された。取締役会財務委員会の構成員は、グループ会長、グループ最高責任者、及び２名以上の業務執行権のない社外取締役（通常、会長代理及び上級社外取締役）である。

これらの追加の取締役会の招集通知期間は短いものであったが、出席率は、オープン・オファー（2008年５月－７月）については78％、リーマン・ブラザーズの北米事業の買収（2008年９月）については85％、増資（2008年10月－11月）については90％であった。取締役会財務委員会の出席率は、100％であった。会合に出席できなかった取締役は、当該会合における議論について別途説明を受け、その見解を求められた。

当社は、少なくとも１年前に定期取締役会及び委員会の日程を組む。取締役は、その全員が各委員会に出席することを期待される。定期取締役会の出席については、後出「取締役会及び委員会の構成員及び出席状況」の項の表を参照。各委員会の開催前には、全取締役に対して参考資料と関連情報が提供される。取締役は、特別な事情により会合に出席できない場合でも資料を受け取ることができ、自らの見解が十分に考慮されるように、提起したい問題について議長との話合いを持つのが普通である。グループ会長は通常、各定期取締役会の開催前に業務執行取締役や経営幹部が同席しない形で業務執行権のない取締役と会合を持ち、当該取締役会の議事について説明する。かかる会合を通じて、業務執行権のない取締役は、特に提起したい問題があれば、会長に報告する機会を得ている。グループ会長、グループ最高責任者及び当社秘書役は常時、取締役会その他のいかなる問題についてでも取締役との話合いに応じている。2008年度中、取締役はその全員が自己の責任を果たすために必要な適切な時間を委員会に費やした。一般に欠席の理由となるのは、業務上の、又は個人的な先約や病気である。2008年度の市況を背景に、いくつかの会合は直前の通知による日程変更が必要となった。全取締役が変更後の開催日に出席することが常に可能であったわけではない。

グループ会長及び当社秘書役は、正確、適時及び明確な情報が委員会に伝達されるように協力する。かかる情報伝達は、通常の定期取締役会の前及びこれらの定期会合の合間の特別な場合になされる。適時の情報伝達は、取締役会が急変する状況に対応する必要があった当事業年度においては、とりわけ重要であった。取締役はまた、取締役専用イントラネットを通じて会合資料、その他の重要書類の電子コピーを確実に入手することができる。かかる資料・書類には、過去並びに現在の取締役会及び委員会の資料、報告書、議事録、報道内容、アナリストの報告書及び説明会資料等が含まれる。会社秘書役及びそのチームのサービスは、すべての取締役がこれを受けることができる。また、取締役は請求の上、当社の費用で外部の専門家の助言を受けることができる。

取締役会

取締役会の役割

英国会社法上、取締役は、株主全体の利益のために、バークレイズの成功に資するであろうと誠実に考える形で、行為しなければならない。その際、取締役は、特に以下の事項を考慮しなければならない。

－長期的な決定により生じる可能性の高い結果

－バークレイズ従業員の利益

－バークレイズと、供給業者、顧客及びその他の者との取引関係促進の必要性

－バークレイズの営業が地域社会や環境に与える影響

－バークレイズが高い基準の事業経営を行っているという評判の維持が好ましいこと

－バークレイズの株主間の公平性を維持する必要性

バークレイズ取締役会の役割と責任は、「Corporate Governance in Barclays」（当社ウェブサイト*www.aboutbarclays.com*（英文）において入手可能）に掲載されている。

上記の取締役の義務は、取締役の役割及び責任の一部である。取締役会は、持続する株主価値を創造し、提供する責任を株主に対して負っている。その達成のため、取締役会は、長期的な価値を実現するようなグループの目標及び方針を設定しなければならない。取締役会は、全体的な戦略の方向性を定め、それが報奨、奨励給及び統制の適切な枠組み内で遂行されることを確保する。

取締役会はまた、効果的・効率的な運営、社内財務管理及び法令遵守を保証する内部統制システムを経営陣に維持させるという重要な責任を負う。取締役会はグループの業務及び評判について検討し、実施されている統制が財務その他のリスクの重大性、並びに特定の統制を実行することによる関連コスト及び利益に見合った適切なものとなるようにする。

取締役会は、正式な取締役会専権事項一覧に記載されている権能を有する。取締役会専権事項の概要は、以下のとおりである。これらは、戦略、財務及び評判の各面における意味合い及び結果により、当グループ全体にとって重要な事項である。取締役会専権事項は、その適切性を引き続き確保するため2008年度中に見直され、更新された。

取締役会専権事項の概要

－当グループの戦略、中・短期計画及びリスク選好度の承認

－戦略実行状況及び計画に対する実績のモニタリング

－資本構成又は株式公開有限責任会社という法人格の変更
－年次資本計画の承認
－中間及び通年の財務書類、配当並びに会計方針及び会計慣行の重要な変更の承認
－取締役の利益相反又はそのおそれのある行為の承認
－会社秘書役の任命（又は解任）
－株式配当の代替手段
－監査役の報酬及び監査役の任命又は解任の勧告
－目論見書及び重要なプレスリリースの承認
－証券取引所に対する主要な規制対象文書の提出
－取締役の任命及び解任
－取締役会における要職の職務内容
－取締役会委員会に対する委任事項及び取締役会委員会の構成員
－重要な買収、合併、処分
－重要な設備投資及び計画
－業務執行取締役の方針及び具体的な報酬の決定の枠組みの承認
－会長及び業務執行権のない取締役の報酬の承認
－従業員株式制度の重要な変更
－取締役会及び取締役会委員会の業績評価プロセスの承認
－業務執行権のない取締役の独立性の有無の判断
－コーポレートガバナンスの枠組みの承認
－グループ会長とグループ最高責任者の間の責任の分配の承認
－バークレイズが発行した証券の取引のルール及び手続

2008年度中の活動

通常、取締役会の各会合においては、グループ最高責任者及びグループ財務担当取締役が取締役会に対する報告を行うほか、一、二の主要事業部門又は部署が戦略実行の進捗状況について最新情報を提供する。取締役会はまた、各主要取締役委員会からの報告も受け、コーポレートガバナンスの問題に関係して当社秘書役からの報告を受けることもある。

2008年度中、取締役会は、その定期会合において以下の活動に時間を費やした。

－グループ最高責任者から戦略の進捗状況、経営委員会の検討事項及び競合業者の活動についての報告を受けた。
－グループ財務担当取締役から、2008年度中の資本管理及び流動性についての最新情報を含め、当グループの財務状態についての報告を受けた。
－各取締役会委員会から報告を受けた。
－グループ・リスク担当ディレクターからリスク管理について、またグループ法律顧問から法務リスクについての報告を受けた。

－バークレイズ・ウェルス、バークレイズ・キャピタル、バークレイカード、ブランド・アンド・マーケティング、ＵＫリテール・バンキング、アジア太平洋地域におけるインベストメント・バンキング・アンド・インベストメント・マネジメント、及びGRCB－エマージング市場等の事業部門や部署から、戦略に照らした進捗状況についての報告を受けた。

－当グループの通年及び上半期の営業成績を承認した。

－業績審査の後、取締役会の有効性についての報告を受けた。

－仮業績及び中間業績発表の後、同業他社グループの業績との比較についての報告を受けた。

－ガバナンスの問題及び会社法の改正に関する最新情報についての報告を受けた。

－当社の同業他社グループとのベンチマーキング比較の後、業務執行権のない取締役について勧告された修正報酬案を承認した。

－株主の心理（機関投資家の認識を含む。）、グループ戦略、グローバル・リテール・アンド・コマーシャル・バンキング、インベストメント・バンキング・アンド・インベストメント・マネジメント、パフォーマンス、資本管理及びコミュニケーションに関して外部の専門家のプレゼンテーションを受けた。

－当グループの戦略及びリスク選好度を承認した。

－企業としての健全性及び従業員意見調査についての報告を受けた。

－経済環境についての報告を受けた。

2008年の厳しい市場環境を受け、取締役会は、23回の追加の会合を年度中に開催した。これらの追加の会合においては、業績、流動性、年度中に実施された３件の資本調達及びリーマン・ブラザーズの北米事業の買収に市況が及ぼす影響についての議論がなされた。その間、取締役会との継続的・定期的なコミュニケーションが不可欠であったが、これは、2007年中のABN AMROの買収検討中に確立された方針である。資本調達に関する追加の会合を考慮に入れると、取締役会が費やした時間のうち33％は、資本管理に関してであった。

FSAが英国の全銀行に対して新たに課した、より高い自己資本比率目標に対処すべく2008年10月31日に発表された資本調達については、相当な議論がなされた。この新たな要件及びバークレイズの対応策について話し合うため、10月中に７回の取締役会及び３回の取締役会財務委員会が開催された。その間、取締会は以下を初めとする重要な決定を行うことを要した。

－2008年10月11日から12日の週末にかけて、公的資金を受け入れるか否かの決定、

－景気の悪化に鑑み、必要資本の調達スケジュールを前倒しにするか否かの決定、

－実際的な制約や市場の制約に鑑み、株主割当発行を行わない決定、及び

－発表のとおり増資を進める決定。

取締役会は、綿密な議論を経て、外部の専門家の助言を求めた上ではじめてこれらの決定を下した。かかる決定は、全株主の長期的な利益に資することを念頭にして行われた。

取締役会の体制及び構成

グループ会長とグループ最高責任者の役割は分離している。コンバインド・コードの勧告に従い、取締役会には強い独立性の要素が存在しており、取締役会の過半は業務執行権のない社外取締役である。本書の日付現在、取締役会はグループ会長、4名の業務執行取締役及び11名の業務執行権のない取締役で構成されている。

グループ会長の主な役割は、取締役会を率い、その業務を管理し、同会の法的責任及び規制上の責任が効果的且つ十分に果たされるようにすることである。取締役会は当グループの日常の経営の責任をグループ最高責任者に委任している。グループ最高責任者は、経営判断及びその実施において業務執行取締役を統率し、取締役会に対する戦略の勧告を担当する。

取締役会は、グループの成功について共同で責任を負う。しかしながら、業務執行取締役は事業運営について直接的な責任を有し、一方、業務執行権のない取締役は、取締役会が行った決定について独立した判断及び審査を行う責任がある。業務執行権のない取締役は、財務情報の完全性について、また財務管理及びリスク管理システムが強固であることについて納得のいくようにしなければならない。取締役会は、業務執行権のない取締役が他社の取締役、ビジネスリーダーとして、あるいは政府や学界において培った広い範囲の技術、知識及び経験の恩恵を受けている。2008年中の諸事由や、世界の金融サービス業界において不確実性が続いていることを受けて、取締役会、とりわけ取締役会コーポレートガバナンス・指名委員会は、取締役会の適切な員数や、構成員の技能の構成について検討している。取締役会は、金融サービス業として、業務執行権のない取締役には当グループの活動及び関連するリスクを正しく理解するために必要な技能及び経験を有する者を任命することを目指している。我々は、取締役会が多様な国又は地域の出身者で構成されるようにすることを狙いとしている。

「バークレイズにおけるコーポレートガバナンス」の一部をなす取締役会綱領には、グループ会長、会長代理、上級社外取締役並びに業務執行取締役及び業務執行権のない取締役等の取締役会における各主要ポジションの役割が詳細に記載されている。全取締役に共通する責任としては主に以下のものがある。

1．当社において、リスクの評価及び管理を可能にする手堅い効果的な統制の枠組み内で企業家的リーダーシップを発揮すること。
2．当社の戦略的目標を承認し、また当社が目的を果たし、経営成績を検討するために必要な財源及び人材が確保されるようにすること
3．当社の価値及び基準を設定し、また株主その他に対する当社の義務が理解され、履行されるようにすること。

これに加えて、業務執行権のない取締役は、経営陣が当グループの戦略的目的をどの程度果たしているかを精査する一方、戦略に対して建設的に問題提起し、提案する責任を負う。取締役会は、適切な問題提起及び議論を経て、明確な結論に到達し、業務執行権取締役による当グループの事業経営を支援する枠組みを提供できると期待している。

取締役会の主要ポジションの職務内容を含む取締役会綱領は、*www.aboutbarclays.com*（英文）において入手可能である。

サー・リチャード・ブロードベントは、2008年度も引き続き上級社外取締役という役職を務めた。上級社外取締役の役割は、以下のとおりである。

－株主がグループ会長、グループ最高責任者又はグループ財務担当取締役といった通常の連絡先に接触しても解決できなかった問題、あるいはかかる接触を図ることが不適切な問題に関して懸念を抱いている場合に株主に対応すること。

－大株主の課題や懸念を理解するため、必要に応じて大株主とのコンタクトを保つこと。これには、大株主の課題や懸念についてのバランスのとれた理解の育成の一助とすべく株主の見解を聞くため、必要に応じて株主との会合に出席することが含まれる。

－グループ会長が同席しない場で、少なくとも年に一度は業務執行権のない取締役と面談し、グループ会長の継続的なモニタリング及び年次評価において取締役会をリードすること（グループ会長の評価結果の伝達を含む。）。

当事業年度中、サー・リチャード・ブロードベントは、複数の当社機関株主及び株主団体との会合に出席し、これら株主が当グループに対して有する見解について話し合った。サー・リチャードは年次取締役会実効性審査の後、グループ会長の業績についての意見も聴取し、その他の業務執行権のない取締役及びグループ最高責任者との間の、グループ会長の業績についての話し合いをリードした。

サー・ナイジェル・ラッドは、2008年度も引き続き会長代理を務め、グループ会長がその職責を果たす上で必要とするサポートを行った。

取締役会コーポレートガバナンス・指名委員会は、取締役会及び主要委員会の構造、構成及びバランスの審査を担当し、取締役会に新しい取締役の任命を勧告する。取締役会構成員を定期的に入れ替えることは重要であり、同委員会は、取締役会メンバーの能力及び経験の構成が適切となるように、かかる審査を行っている。現在の各取締役の経験及び能力の詳細は、第５－４「役員の状況」に掲載されている。

コンバインド・コードの勧告に従い、取締役は通常、その全員が３年ごとに再選を求め、年度中に任命された取締役はみな、次の年次株主総会で再選を求める。しかしながら、2009年の株主総会においては、2008年11月18日付のグループ会長の株主宛書簡に記載のとおり、当該総会の終結時に退任するサー・ナイジェル・ラッド及びデイム・サンドラ・ドーソン教授を除く全取締役が再選を求める予定である。

業務執行権取締役が外部の役職に就任することは、同人の継続的な自己啓発及び経験に資するものであり、業務執行取締役は、バークレイズのほかに上場会社一社の取締役に就任することを認められている。その他の役職には、グループ会長の承認があれば就くことができる。外部の役職就任はすべて、当グループの取締役の利益相反に関する方針に基づいて検討され、適切であれば取締役会が各就任を許可する。当グループの取締役の利益相反に関する方針の詳細については、後出「利益相反」の項を参照のこと。

業務執行権のない取締役の独立性

コンバインド・コードには、業務執行権のない取締役が独立性を有するか否かを取締役会が判断する上で重要だと思われる要件が定められている。取締役会綱領はまた、個々の業務執行権のない取締役の独立性を評価するために不可欠であると取締役会が考える、具体的な基準を定めている。

－経営陣に対して客観的に異議を唱えること。

－必要に応じ、組織の利益のために、他者の仮定、意見又は見方に異議を唱える心構えがあること。

－理性的な問題提起、建設的な議論、厳正な異議申立及び冷静な決定ができること。

－組織にとっての究極的な利益を擁護するために、自らの信念や意見を守ろうと進んで主張すること。

－組織のビジネス及び業務についてよく理解し、経営陣からの情報や回答を適切に評価することができること。

取締役会は、取締役の業績審査の一環として、業務執行権のない取締役の独立性を毎年検討している。

取締役会コーポレートガバナンス・指名委員会、続いて取締役会は、2009年の初めに業務執行権のない取締役の独立性を検討し、その各々がこれらの不可欠な行為を引き続き遂行していると結論づけた。業務執行権のない取締役の独立性維持を判断する際、取締役会は特に以下の点に考慮した。

－サー・ナイジェル・ラッドは1996年から業務執行権のない取締役を務めている。コンバインド・コードは、ある取締役が引き続き独立性を有するか否かの判断の際に、在任期間の長さを考慮すべき要因とすることを提言している。コンバインド・コードの勧告により、我々は、９年を超えて取締役を務めている者は毎年株主による再選を求めるべきであり、また再選の対象となる取締役はその全員が厳密な業績評価を受けるべきであるとする方針を採用している。

年次業績審査の結果、サー・ナイジェル・ラッドは取締役会が期待する独立性に不可欠な特徴を引き続き示していると、取締役会は結論づけた。取締役会構成員は、引き続き定期的に入れ替えられているところ、サー・ナイジェルの在任期間の長さ、またその結果得られた経験及びバークレイズについての知識は、特別に価値があることだと取締役会はみなした。このことは、2008年の困難な市況においては特に助けとなった。サー・ナイジェルは、2005年以来毎年、年次株主総会において再選を求めてきた。しかしながらサー・ナイジェルは、2009年度の年次株主総会において退任する予定であり、再選を求めない。

取締役は皆、自らの状況の変動を報告しなければならない。バークレイズの取締役としての責務に抵触し、又はその独立性に影響を及ぼすような重要な状況の変動があった場合、取締役会は業務執行権のない取締役を解任する権利を留保する。英国の会社法に基づき、取締役は、当社の利益と相反する、又はそのおそれのある他社の役職に就こうとする場合は事前に承認を求めなければならなくなった。バークレイズの付属定款には、取締役が会社法上のその義務に違反することにならないように、利益相反となりうる状況を承認することを取締役に対して認める条項が含まれている。各取締役の現在の外部における役職就任はすべて、2008年９月に取締役会により検討され、承認を受けており、追加の外部役職就任は、当社秘書役に対して通知された上で、その後の取締役会により承認されている。各承認については、「利益相反記録簿」に記載されている。取締役会コーポレートガバナンス・指名委員会は、利益相反記録簿の年次審査を実施し、利益相反が適切に処理されていること及びその処理手続が効果的に実施されていること（該当する場合）を取締役会に対して確認する責任を負う。

利益相反

2006年会社法（「会社法」）に規定される、以下の利益相反に関する取締役の義務は、2008年10月１日に発効した。

－第三者から利益を得てはならないという義務

－会社の利益に反する、又はそのおそれのある、直接的又は間接的な利益を当該取締役が有する、又は有することとなりうる状況（状況的相反）を回避する義務

－当該会社との間で提案されている、又は現に存在する取引又は取決めに対する利益（取引上の相反）を開示する義務。

バークレイズの付属定款は、取締役が会社法により許容されているところに従い、状況的相反を承認することができるように、2008年度の年次株主総会において修正された。

会社法の遵守は、各取締役の責任であり、取締役は、新たな状況的相反又は取引上の相反についてバークレイズに対して書面により通知することを要求される。取締役は、その関連者の利益が間接的利益にあたる場合、当該関連者の利益についても検討することを要求される。潜在的な利益相反の詳細は、次回の取締役会に提出され、当該潜在的な利益相反に関与する取締役を除く取締役は、適宜、各潜在的利益相反について承認前に慎重に検討しなければならない。

取締役会及び委員会の構成員及び出席状況

下表は、2008年度の定期取締役会及び委員会への取締役の出席状況を示したものである。

	独立性	定期取締役会	追加取締役会	取締役会監査委員会	取締役会人事・報酬委員会	取締役会コーポレートガバナンス・指名委員会	取締役会リスク委員会
開催会議数		7	23	10	5	2	4
グループ会長							
マーカス・アギウス	OA	7	23	—	5	2	—
業務執行役員							
ジョン・ヴァーリー（グループ最高責任者）	ED	7	23	—	—	—	—
ボブ・ダイアモンド	ED	7	22	—	—	—	—
ギャリー・ホフマン（2008年８月31日取締役退任）	ED	5	7	—	—	—	—
クリス・ルーカス	ED	7	23	—	—	—	—
フリッツ・シーガーズ	ED	6	20	—	—	—	—
業務執行権のない取締役							
デビッド・ブース	I	7	22	—	—	—	4
サー・リチャード・ブロードベント（上級社外取締役）	I	7	21	—	5	2	4
レイ・クリフォード	I	7	13	—	4	—	—
フルビオ・コンティ	I	7	17	9	—	—	—
ダニエ・クロニエ博士（2008年４月24日取締役退任）	I	2	—	—	—	—	1
デイム・サンドラ・ドーソン教授	I	7	21	10	—	—	—
サー・アンドリュー・リキアマン	I	7	18	8	—	—	4
サー・マイケル・レイク	I	6	21	7	—	—	—
サー・ナイジェル・ラッド（会長代理）	I	7	20	—	—	2	—
スティーブン・ラッセル	I	6	13	10	—	2	3
サー・ジョン・サンダーランド	I	7	20	—	4	1	—
ペイシェンス・ウィートクロフト	I	7	22	—	—	—	—

注：上表中のアルファベット略号は、各々以下の意味を有する。

OA 就任の際、独立した立場にあった。

ED 業務執行取締役。

I 独立した、業務執行権のない取締役。

取締役会委員会

取締役会によるその職務の遂行を支援し、内部統制及びリスク管理の独立した監視を行えるようにするため、その役割の一定の部分は取締役会委員会に委任される。取締役会コーポレートガバナンス・指名委員会は、取締役会委員会のメンバーを取締役会に勧告し、委員会人事が刷新されるように、定期的に委員会の構成及びバランスを検討する。主要な取締役会委員会のメンバーは、その全員が業務執行権のない取締役である。但し、取締役会人事・報酬委員会のメンバーには会長が含まれている。各取締役会委員会の付託条項には、代理権が付与された特定の事項が規定されている。これらの付託条項は、当社ウェブサイトにおいて入手可能であり、毎年検討される。

取締役会は権限を以下の４つの主要な取締役会委員会に委任している。

－取締役会監査委員会

－取締役会リスク委員会

－取締役会コーポレートガバナンス・指名委員会

－取締役会人事・報酬委員会

開催された会議の数及び委員会への出席状況は上記の「取締役会及び委員会の構成員及び出席状況」に記載されている。以下、各取締役会委員会の活動について記載する。

各主要取締役会委員会の付託事項は、*www.aboutbarclays.com*（英文）の中の「Corporate Governance」のセクションにおいて入手可能である。

取締役会監査委員会

スティーブン・ラッセル（委員長）
フルビオ・コンティ
デイム・サンドラ・ドーソン教授
サー・アンドリュー・リキアマン
サー・マイケル・レイク
秘書役：ローレンス・ディッキンソン

取締役監査委員会の付託条項は、*www.aboutbarclays.com*（英文）の中の「Corporate Governance」のセクションにおいて入手可能である。

当委員会の各会合には、委員会メンバー以外にも毎回出席する者が存在する。通常、グループ最高責任者、グループ財務担当取締役、バークレイズ内部監査担当ディレクター、グループ・リスク担当ディレクター、グループ法律顧問及び主任外部監査パートナーは、すべての定期取締役会監査委員会に参加する。取締役会監査委員会のメンバーらは、通常、各会合の前に懸念事項があればそれを取り上げるため、議長と私的に面会し、またほとんどの場合、委員会会合の終了後に、経営陣が同席しない形で外部監査役及びバークレイズ内部監査担当ディレクターと面会する。サー・アンドリュー・リキアマンは引き続き、2002年米国サーベンス・オクスリー法の定義上の「金融専門家」としての役割を果たし、コンバインド・コードの勧告する「関連金融分野における最近の経験」を有している。これは、サー・アンドリューの会計分野における職務経験及び英国財務省におけるキャリアの結果である。サー・マイケル・レイクは、2009年３月にスティーブン・ラッセルの後任として当委員会委員長に就任する。サー・マイケルは、1972年から2007年までKPMGに在籍し、2002年から2007年までKPMGインターナショナルの会長を務めた経歴があり、相当な監査経験を有している。

2008年度の活動

2008年度中、当委員会は以下の活動を行った。

－当委員会が次年度中にその職責を果たすために必要とする情報の検討
－金融市場及び経済状況の大きな変化並びに当委員会が力を入れている分野に対するその影響についての検討
－年次報告書及び計算書類並びに中間決算及び中間経営報告書の検討
－バークレイズ・キャピタルのクレジット市場におけるエクスポージャーの評価の詳細な審査（値洗い評価及びデリバティブ会計の検討、並びに利益の全体的な質の評価による）
－当グループの会計方針、とりわけレバレッジド・ローンの会計処理についての検討
－事業の様々な分野におけるグループレベルの重要な統制問題の検討
－バークレイズ・ウェルス、バークレイズ・コマーシャル・バンク、西ヨーロッパ、グローバル・リテール・アンド・コマーシャル・バンキング、ＩＴ、バークレイカード、グローバル・ペイメンツ、エマージング市場、BGI、アブサ及びバークレイズ・キャピタルの各部門又は部署における統制環境についての詳細な報告の受理
－グループ法定監査役の実効性及び独立性の検討
－グループ法定監査役の再任命、報酬及び契約書の承認
－グループ法定監査役による、非監査サービス提供の検討（詳細は後述）
－外部監査役及び内部監査役からの報告の受理
－内部監査部門の業務の監視
－グローバル内部監査計画の検討
－内部統制及びリスク管理システムの検討
－財務報告における当グループの内部統制の実効性の検討
－懸案事項（内部告発を含む。）に関する定期的な報告の受理
－不正リスク統制の枠組みの検討

－当委員会の付託条項が、当委員会による職責の遂行を可能にするものであるということについて納得がいくようにするための付託条項の精査

当委員会はまた、2008年度中、以下の事項に関する最新情報の定期的な報告も受けた。

－バーゼルⅡ資本協定

－MiFID

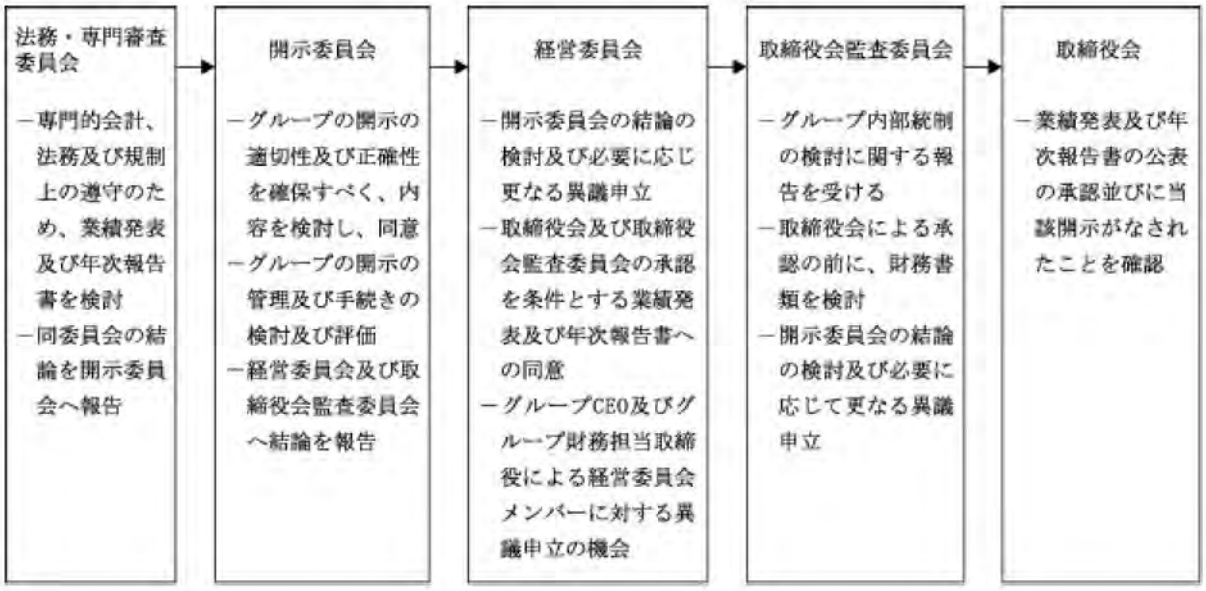
－サーベンス・オクスリー法

－制裁措置の遵守

2009年２月、当委員会は自らの付託条項に照らして2008年度の活動を検討し、この付託条項に基づいて当委員会に委任された責任を果たしたと結論づけた。

財務書類の承認

バークレイズは、開示の管理及び手続きの枠組みを支える強力なガバナンスを実施しており、取締役会監査委員会は、その過程において重要な役割を果たしている。ガバナンスのプロセスを以下に図示する。



法務・専門審査委員会は会計、法務及び規制上の遵守に関する委員会であり、グループの財務報告及び開示を検討し、その適切な検証がなされ、法的・技術的な要件が満たされるようにする責任がある。同委員会の会合には、グループの監査役及び米国法弁護士が出席する。開示委員会の構成員とその役割については、後出「開示委員会」の項を参照。経営委員会の構成員とその役割については、後出「経営委員会」の項を参照。

このガバナンスのプロセスによって、グループの財務書類及びその他の重要な開示文書の公表前の、経営陣及び取締役会の双方による検討及び異議申立の十分な機会が保証される。また、2002年サーベンス・オクスリー法上必要とされ、内部統制に関するターンブル委員会のガイダンスでも勧告されている、グループ最高責任者及びグループ財務担当取締役による証明を確実にするものでもある。

非監査サービス方針

当委員会は監視役の客観性と独立性を保護する責任を真剣に受け止めている。そのため、当委員会はグループ法定監査役によるサービス提供に関する方針を確立した。この方針は、監査役が当グループのために非監査業務を請け負うことが認められる状況について規定している。当委員会は、方針の遵守状況を監視し、非監査業務のために監査役を用いたいとの要望があればこれを検討及び承認する。容認されるサービスのうち報酬予定額が100,000ポンド以下（又は一定の税務サービスの場合10,000ポンド以下）であるものは、事前承認された。当社秘書役及びそのチームは日々方針の管理を行い、当委員会に対する承認要請の処理を円滑にする。当委員会は、各会合で監査役が提供した非監査サービスに関する報告を受け、方針を毎年検討する。禁止及び許可されるサービスの詳細を以下に記載する。

禁止されるサービスの例
－会計帳簿の記帳
－財務情報システムの設計及び整備
－鑑定評価に関する業務
－保険数理に関する業務
－内部監査の外部委託に関する業務
－経営機能及び人事管理サービス
－委託売買・自己売買業務、投資助言業務又は投資銀行業務
－法務その他の専門サービス及び当グループの利益擁護を伴う税務サービス

当委員会が承認の当否を検討する、容認されうる非監査サービスの例
－法定及び規制対象の監査サービス並びに規制対象の非監査サービス
－その他の証明及び保証サービス
－会計に関する助言及び指導
－リスク管理及び統制に関する助言
－取引のサポート
－税務サービス
－業務支援及び業績回復
－翻訳サービス

取締役会監査委員会委員長の声明

2008年度中、我々は10回の定期会議を行った。我々の会議の概略を以下に記す。

2008年度において我々が注力した分野においては、信用市場及び金融サービス部門全体の継続的な混乱が支配的であった。当委員会は、2008年初めにデリバティブ及び複雑な金融商品の会計処理及び評価に関する別途の会議を開催し、当グループによるこれらの商品の評価方法の検討も行った。後者の検討は、トレーディング・デスクが外部の価格テスト及びベンチマーキングのサポートを受けて評価を行い、その後、ファイナンス部門及びリスク部門並びに外部の監査人が検討するという流れで行われた。

当委員会は、当グループの仮業績及び中間業績並びに中間経営報告書を検討するにあたり、バークレイズ・キャピタルの信用市場エクスポージャー（資産担保証券及びレバレッジド・クレジットのポジションを含む。）に関する開示及びその公正価値を、相当の時間をかけて検討した。各業績報告書の承認の一環として、当委員会は信用市場エクスポージャー並びに開示の形式及び内容を検討した。信用市場エクスポージャー評価の検討には、主要な資産カテゴリー別の指標、エクスポージャーの変動（売却や償還を含む。）並びに経過年数及び格付け別の現物担保の検討が含まれていた。当委員会は、上半期末及び年度末のほか、各中間経営報告書の公表前に、バークレイズ・キャピタルの最高執行責任者から具体的なプレゼンテーションを受け、グループ財務担当取締役、グループ・リスク担当ディレクター及び（肝心なこととして）当グループの外部監査人と評価について協議した。個々の指標が適切であるかどうかについては、リスク部門及びファイナンス部門等の当グループの独立した統制部門並びに外部の監査人に対して再確認を求めた。当委員会は、資産の売却価格とその基礎となった指標の間に有意な差異はなかったとの確認を受けた。当委員会は、市場及び評価の基準となるモデルが十分にしっかりとしており、信頼性のある妥当な評価の確定が可能であることに満足した。

我々は、バークレイズ・キャピタルの複雑な金融商品の統制状況や、バークレイズ・キャピタルにおける全体的な統制環境についても検討した。当委員会は、ソシエテ・ジェネラルやUBSが経験した損失の背景となった事情について報告を受け、同業他社の事由から教訓を得ることに努めた。我々は、市況や厳しい金融市場が当委員会の付託事項に及ぼす全般的な影響について協議したが、このことは2009年度の委員会の基本方針の策定に役立つであろう。

金融危機が世界的な景気悪化に発展し始めた2008年度下半期には、当委員会は、深刻化する景気悪化により多くの注意を払い、それに伴うリスクを管理するための重要な制御手段を検討した。その結果、当委員会は、減損の測定、不正防止、回収活動及び日々の与信管理並びにセキュリティ関連文書をより入念に精査している。当事業年度中、我々は2008年９月におけるリーマン・ブラザーズの北米事業の買収の影響についても更なるプレゼンテーション及び報告を受けた。これには、当該事業におけるリスク及び制御の当初の評価並びにかかる買収が財務報告に与える影響についての報告が含まれる。当委員会は、2009年度の内部監査計画の検討にあたり、内部監査部門が将来の課題への対処に十分な資源を確保し、予想される景気悪化の局面で圧力を受けると思われる分野に注意を向けるように、経営陣に対して問題を提起した。

当委員会は、引き続き、減損に関する数値を詳細に検討している。当委員会では、リスク部門が作成した文書を精査するが、この文書は、事業ごとに減損について検討するものである。当委員会は、モデルが修正され、又は無効になった場合、それを精査し、動向及び減損の水準を同業他社と比較し、独立した立場での再確認を外部監査人に求める。

2008年度の各業務部門における統制環境の審査は、引き続き、グループの事業が拡大している分野、又はより高いリスクがあるとみなされる分野（エマージング市場を含む。）に特に焦点を当てて行われた。また当委員会は、我々にとって重要な規制プログラム、特に、サーベンス・オクスリー法及びバーゼルⅡ資本協定に関する統制を検討し、制裁措置の遵守並びに「ノウ・ユア・カスタマー（Know Your Customer）」及びマネー・ロンダリング防止についての定期的な報告を受けている。

社内及び外部の監査人は、毎年評価を受ける。当グループの主要な利害関係者に対するアンケートを通じて社内・社外監査人に対する意見が集められ、その結果は当委員会に報告され、議論される。当委員会は、いずれの監査人の実績についても満足している。2009年度中に、外部機関による内部監査機能の評価が実施される予定である。当委員会は、2009年４月23日の年次株主総会においてPwCを当グループの監査人として再任することを取締役及び株主に対して勧告した。我々は、PwCが経営陣に対して独立した立場で効果的な問題提起を行い（このことは、現在の難しい環境下ではきわめて重要である。）、助言や明確な説明及び報告という形で当委員会に有用なサポートを提供してくれていることに十分満足している。年次評価を通じてその他の利害関係者から得られた反応は、好意的なものであった。

私は当委員会の委員長として、取締役会人事・報酬委員会の委員長と適宜連絡を取った。これはとりわけ、適切な報酬水準を定める際に同氏が認識しておくべきであると私が感じる、当グループの業績のある特定の面に注意を向けてもらうことが目的である。

当委員会は、その職責を遂行するために十分な信頼性のある情報を経営陣から適時に提供されたことを確認することができる。

取締役会監査委員会委員長 **スティーブン・ラッセル**
2009年３月５日

取締役会リスク委員会

サー・リチャード・ブロードベント（委員長）
デビッド・ブース
ダニエ・クロニエ博士（2008年４月24日まで）
サー・アンドリュー・リキアマン
スティーブン・ラッセル
秘書役：ローレンス・ディッキンソン

取締役リスク委員会の付託条項は、*www.aboutbarclays.com*（英文）の中の「Corporate Governance」のセクションにおいて入手可能である。

当委員会のメンバーに加えて、グループ財務担当取締役及びバークレイズ・リスク担当ディレクターが通常は全ての会合に出席する。適切な場合、取締役会リスク委員会には、バークレイズ内部監査担当ディレクター、グループ法律顧問及びバークレイズ外部監査役その他の上級役員も出席する。

リスクは事業の重要なパラメータであることを取締役会は認識している。取締役会リスク委員会は、バークレイズの全てのリスク活動のモニタリング及び監視を行う。2008年度中、当委員会は、適切なレベルの監視を維持し、取締役会に対して効果的な報告を行うことができるように、外部の市況の重要な側面についてのプレゼンテーション及び最新情報の提供を受けた。

2008年度の活動

当委員会は、2008年度中に４回の会合を開催した。2008年度中、当委員会は以下の活動を行った。

－リスク選好度及び当グループのリスク・プロファイル（リスク選好度を定めるための主要な指標を含む。）、当グループの減損、リテールの信用リスク、ホールセールの信用リスク、市場リスク、金融犯罪、営業リスク及びエコノミック・キャピタルについての定期報告を受け、検討した。

－各会合において、資産担保証券及びレバレッジド・クレジット市場（サブプライム、ALT-A市場対するエクスポージャー、モノライン保険会社及びレバレッジド・ファイナンスの引受ポジションを含む。）についての最新情報の提供を受けた。

－流動性リスクについての最新情報を検討した。

－GRCB－エマージング市場及び南アフリカのリスク傾向及びリスク管理を検討した。

－ひずみの徴候を示す内部及び外部の指標を定めた、フォワード・リスク傾向についての定期的な報告を受けた。

－内部統制の枠組みを検討した。

－リスク統制の枠組みを検査し、トレーディング・ブック方針、大規模エクスポージャー方針、流動性方針、リテール及びホールセールの貸付金減損方針並びに当グループの主なリスク方針等のグループ方針を承認した。

－グループ全体のストレステストのシナリオ及び結果を検討した。

－経済及び市場の状況の大幅な変化に対応するプロセスの有効性を確立するため、年間リスク選好度設定プロセスをより詳細に検討した。

－英国、米国、南アフリカ、スペイン等の当グループの主な市場における景気の悪化に鑑み、グループ単位で講じられているリスク軽減策のプログラムを検討した。

－2009年度の当グループのリスク選好度を検討し、取締役会に対して勧告を行った。

－バーゼルⅡ資本協定についての最新情報の提供を受けた。

取締役会リスク委員会委員長の声明

2008年度は、リスク管理の面で難しい１年であったが、このことは以下に詳述する当委員会の業務に反映された。注目に値する分野としては、以下のものが挙げられる。

－当委員会は、一年を通じて、当グループのサブプライム・エクスポージャーのモニタリングを行った。2007年度中にサブプライム事業の金額及び規模の上限を引き下げたことにより、危機の影響は軽減された。但し、市場及び原資産のパフォーマンスがさらに悪化したことを反映して、2008年度中に相当な評価減がまだ必要とされた。

－当委員会は、危機の影響を受けたその他の分野（その他の資産担保証券、商業用モーゲージ及びモノライン保険会社等）に対する当グループのエクスポージャーについてもモニタリングを行った。

－当委員会は、サブプライム及び関連分野において行われた評価減を検討し、同業他社によって行われているものと比較した。

－当委員会は、景気の悪化が見込まれていることを考慮して、当グループの全体的なリスク・エクスポージャーの慎重なモニタリングを行い、様々な市場において予想される景気減速の影響に対処し、これを軽減するため経営プランを見直した。

－当委員会は、規制上の要件及び当グループの全体的なリスク選好度に関連して、年間を通して資本ポジションのモニタリングを行った。2008年10月には、規制当局が銀行の自己資本要件を変更し、相当規模の更なる資本調達を求めたが、それに先立って資本基盤を強化するため、一年を通じて様々な対策が講じられた。

－当委員会は、2009年度のリスク選好度及び資本計画に関する取締役の議論に向けた情報提供において積極的な役割を果たした。

取締役会リスク委員会委員長 **サー・リチャード・ブロードベント**
2009年３月５日

当委員会は、2009年３月に、2008年度中の活動をその付託条項に照らして検証する予定である。

取締役会コーポレートガバナンス・指名委員会

マーカス・アギウス（委員長）
サー・リチャード・ブロードベント
サー・ナイジェル・ラッド
スティーブン・ラッセル
サー・ジョン・サンダーランド
秘書役：ローレンス・ディッキンソン

取締役会コーポレートガバナンス・指名委員会の付託条項は、*www.aboutbarclays.com*（英文）の中の「Corporate Governance」のセクションにおいて入手可能である。

当委員会の会合には、グループ最高責任者も出席する。

2008年度の活動

2008年度中、当委員会は以下の活動を行った。

－取締役会及び取締役会委員会の構成を検討した。能力及び経験が程よく組み合わされるようにすることを目的としている。

－2007年度の取締役実効性審査に基づくアクションプランの進捗状況のモニタリング及び2008年度の取締役実効性審査の実施の監視

－2007年度年次報告書のコーポレートガバナンスに関する開示及び2008年度開示計画の検討

－「バークレイズにおけるコーポレートガバナンス」及び取締役会綱領の検討及び更新

－経営委員会及びグループ最高責任者のポジションの引継計画の検討

当委員会は以下の最新情報の伝達を受ける。

－2006年会社法の状況、特に、利益相反に関する取締役の義務に関する新たな法規定

2008年度中、当委員会はその各会合において取締役会及びその主要委員会の構成を検討した。その審議に続いて、当委員会は、2009年３月からサー・マイケル・レイクをスティーブン・ラッセルの後任の取締役会監査委員会委員長とすることを取締役会に勧告した。2008年度においては、2008年１月１日に取締役に就任したサー・マイケル・レイク及びペイシェンス・ウィートクロフトを除き、取締役に任命された者はなかった。

サー・ナイジェル・ラッド及びデイム・サンドラ・ドーソン教授が2009年度の年次株主総会において退任すること、並びにスティーブン・ラッセルが2009年10月に９年間の任期を終えて退任予定であることを踏まえ、当委員会は、取締役会の員数及び将来の取締役会の構成についても協議した。とりわけ、世界の金融サービス業界において継続している危機の渦中で新任の業務執行権のない取締役に求められる技能及び経験はどのようなものかということが議論の対象となった。

2009年の初め、当委員会は、業務執行権のない取締役として機関ファンドの運用経験を有する人材を探すべきであるという結論に達した。外部の人材コンサルタントの助力を得て、望ましい経験を有する候補者としてシモン・フレイザーの名前が挙がった。取締役会コーポレートガバナンス・指名委員会の委員が同氏と面会し、取締役会に同氏の任命を勧告した。取締役会は、同氏を取締役に任命することを承認した。シモンは、規制当局の承認が得られることを条件として、2009年３月10日に取締役に就任することになっている。

2007年８月にバークレイズと中国開発銀行の間で締結されたバークレイズ普通株式の引受けに関する契約に基づき、中国開発銀行はバークレイズの業務執行権のない取締役１名を指名する権利を有しているが、2008年度においてはこの権利を行使しなかった。

2009年１月、当委員会は付託条項に照らして2008年度の活動を検討し、付託条項に基づいて当委員会に委任された責任を果たしたと結論づけた。

取締役会人事・報酬委員会

サー・リチャード・ブロードベント（委員長）
マーカス・アギウス
レイ・クリフォード
サー・ジョン・サンダーランド
秘書役：パトリック・ゴンサルベス

取締役会人事・報酬委員会の付託条項は、*www.aboutbarclays.com*（英文）の中の「Corporate Governance」のセクションにおいて入手可能である。

当委員会の役割及び活動に関する更なる情報については、後出「報酬報告書」（当グループの修正後の報酬哲学、当グループの報酬についての取決めの説明、この分野における将来の決定の枠組みについての記載等）を参照のこと。

2008年度の活動

当委員会は、2008年11月及び2009年１月に追加の会合を開催した。これは、経済環境が急変し、報酬の問題が規制当局その他の関係者による精査の対象となったことによる。

2008年度中、当委員会は以下の活動を行った。

－引き続き、当グループの各分野で運用されている報酬の枠組みを検討した。
－役員報酬を検討した。
－市況を考慮の上、当グループの報酬に対するアプローチを検討した。
－年金戦略及びその他の年金に関する事項を承認した。
－世界各地のスタッフの給付金を検討した。
－人材開発計画の実施状況のモニタリングを行った。
－当グループの健康・安全、多様性及び一体性の各課題の達成状況を検討した。
－2008年度における各主要事業分野の奨励給の原資の状況を検討した。
－現在及び将来における当グループ全体及び事業部門ごとの長期奨励制度を検討した。
－当委員会の外部アドバイザーと幅広い問題について協議した。これには、特定の市場における報酬水準についての市場データの獲得も含まれる。

当委員会は、独立した立場のアドバイザーであるタワーズ・ペリンMGMC及びケプラー・アソシエイツから貴重なサポート及び助言を得た。

経営陣

経営委員会

業務執行取締役は、グループ最高責任者の指揮下でグループの事業を経営するとともに営業に関する意思決定を行い、決定内容を実行する責任を負う。経営委員会はグループ最高責任者をサポートする。当委員会は、隔週で会合を開催して戦略の立案及び方針を協議し、取締役会に勧告する。経営委員会は、承認された戦略を実行する責任をも負う。経営委員会は開示委員会を含む他の委員会からサポートを受ける。

経営委員会

－ジョン・ヴァーリー（委員長）
－ボブ・ダイアモンド
－クリス・ルーカス
－フリッツ・シーガーズ

開示委員会

開示委員会はグループ財務担当取締役であるクリス・ルーカスが委員長を務める。当委員会のメンバーは、当社秘書役、グループ法律顧問、投資家向け広報活動担当ディレクター、グループ・リスク担当ディレクター、バークレイズ広報担当ディレクター、グループ会計監査役及びバークレイズ・トレジャラー等である。当委員会は、以下の業務を行う。

－暫定決算及び中間決算、年次報告書・フォーム20Fによる年次報告書並びにアニュアル・レビューの検討及び再検討
－証券取引所に公表する、中間経営報告書の検討

当委員会は、FSAの開示・透明性規則に沿って行う予定のその他の重要発表の内容、正確性及び論調の検討も行う。

当委員会は、開示の統制の計画及び運用並びに開示手続の有効性に関する結論を文書化した上で、経営委員会及び取締役会監査委員会に対して報告を行う。これは、コンバインド・コードにより勧告されている、内部統制に関するターンブル・レビューについての報告とともに取締役会監査委員会に対してなされる複合的保証の一部をなすものである。

取締役会の実効性

業績審査

コンバインド・コードは、取締役会及び委員会の実効性の年次評価を行うことを勧告している。2007年度の評価は、エゴン・ゼンダー・インターナショナルにより、独立した形で行われた。全取締役に対して調査票が送られ、記入の上、エゴン・ゼンダー・インターナショナルに返送することが求められた。その後、個人面接（相互評価を含む。）においてそれに関する話合いがなされた。2008年度に向けては、以下のアクションについて合意がなされた。

－取締役会の資料及びプレゼンテーションの形式及び内容の若干の改善
－取締役会の業務日程の調整

2008年度取締役会実効性審査は、再びエゴン・ゼンダー・インターナショナルによって独立した形で実施された。この評価は、各取締役により記入される詳細な調査票、個人面接及び取締役相互の評価によるものであった。前年度までと同様、評価は以下の分野を対象とするものであった。

－当グループの業績

－戦略及び業績目標

－株主／利害関係者に対する報告

－体制、人員、後任人事の計画及び報酬

－意思決定のプロセス

－情報のフロー

－取締役会の構造及び構成

－取締役会の役割及び責任

－取締役会と経営陣の関係

－取締役会の会合

－取締役会委員会

評価の結果は、2008年12月に取締役会に対して提示された。全体的な検討の結果、５年間連続でスコアが改善傾向にあることが示され、取締役会は、とりわけ2008年の厳しい市況の中で、取締役会及び主要な取締役会委員会がコミュニケーション、情報のフロー並びに取締役の参加及び関与の面で引き続き効果的に運営されていると結論付けた。しかしながら、取締役は、当グループの業績が株主の期待に応えられなかったことを認識して遺憾に思い、2008年度に例外的な諸事由が生じる中で、自らが株主に対して当グループの管理責任を負うことを確認した。

2008年度の評価結果をもとに協議された行動提案・問題には、以下のものが含まれる。

－引き続き、取締役会の議事日程に重点を置くこと。これは、最重要ではない項目を除外するか最小限に抑えることによって、当グループの成功に不可欠な項目に十分な時間をかけることが目的である。

－取締役会の議事日程の微調整（報酬戦略や後任人事計画などの項目により多くの時間を割くことを含む。）

－取締役会全体の員数及び構成

－個々の取締役の業績評価のプロセスの精緻化

取締役会コーポレートガバナンス・指名委員会は、2009年中に改善を進捗させるべく、アクションプランに同意した。

個々の取締役の業績に関しては、グループ会長は、取締役個人の実績及び全体的な実績について話し合うため、2009年初めに業務執行権のない取締役と個別に面談した。取締役個人の実績に関する自己啓発計画について合意がなされた。上級社外取締役は、同人に寄せられたグループ会長の業績についての意見について話し合う目的で、他の業務執行権のない取締役及びグループ最高責任者と非公式に面会した。その後、その結果をグループ会長に伝達した。

取締役の啓発及びビジネスについての意識

取締役のために用意された総合的な自己啓発・意識向上プログラムは、以下の３分野からなる。

－取締役会就任時のオリエンテーション・プログラム

－バークレイズの事業に関する概要説明

－外部の専門的な問題に関する概要説明

オリエンテーション

新任取締役は、その全員が就任時にプレゼンテーションを受ける。これは、国際的な上場企業の取締役としての責任を説明し、グループ及びその事業について概説するものである。各新任取締役には、様々な法令を遵守するために、取締役が当社に対して行わなければならない開示について詳しく説明した資料集も配布される。各新任取締役が当グループ及びその事業を更によく理解できるようにするため、各々に応じたオリエンテーション・プログラムも用意されている。各新任取締役は、各業務執行役員及び当グループの主要事業部門の長との会合に出席するが、その折には、経営幹部及び従業員に会うために営業の現場を訪ねる機会もある。オリエンテーション・プログラムの後半には、業務執行役員及び当グループの主要な事業部門の経営幹部との追加の会合が組み込まれている。これらの会合は、新取締役がそれらの事業を詳細に深く理解できるようにすることを目的としており、各部門が向き合っている課題、チャンス、リスクに焦点を当てている。サー・マイケル・レイク及びペイシェンス・ウィートクロフトは、2008年度中にオリエンテーションを受けた。

2008年において、業務執行権のない取締役は、調査票に記入し、更なる説明を希望する事項があれば報告するよう求められた。2008年度中に、二つの問題について詳しく説明する機会が設けられた。一つは、減損の認識及び予想、もう一つは、資産担保証券、クレジット・デフォルト・スワップ及び債務担保証券等のバークレイズ・キャピタルが取引している商品についてであった。

取締役会並びにその監査委員会及びリスク委員会は、変化する世界の経済状況について最新の情報を把握しておくため、さらなる説明を受けた。これには、資本管理に関する最新情報、資産担保証券、流動性リスク及び値洗い評価についてのプレゼンテーション、並びに様々な資本調達案及びリーマン・ブラザーズの北米事業の買収の裏付けとなる参考資料等が含まれる。

バークレイズの事業部門及び営業

2008年度中、本社外での取締役会が１回開催された。取締役は、９月に中国で取締役会を開催し、中国の経済及び政治の見通しについてプレゼンテーションを受け、アジア・太平洋地域において勤務するバークレイズの主要スタッフと面会した。

グループ最高責任者のジョン・ヴァーリーは、コヴェントリー・ハイ・ストリート支店を訪れ、英国における「全国支店週間」の幕開けを飾った。その１週間に約400人のグループ上級役員が現場に戻り、支店従業員が業務の前線で、どのような成功を体験し、どのような課題に向き合っているかを実地に見届けた。１日ごとに、バークレイズ商品の知名度向上、従業員福利厚生、顧客サービスの重要性、自己啓発及び慈善募金等のテーマが定められた。多くの取締役が参加し、銀行の現金出納係、パーソナル・バンキング担当者及びコーディネーターと共に終日勤務した。

ジョン・ヴァーリーは、当グループの資本調達案について従業員に説明する時間もとった。同人は、市況がバークレイズに与える影響について、また利用可能な資本調達の選択肢に関して取締役会が行った決定について、従業員に最新情報を提供した。全従業員に対して、プレゼンテーションへの出席又は電話会議を通じた参加が呼びかけられ、ジョン・ヴァーリーは、全世界の従業員からの質問に答えた。

外部の問題

取締役は、定期的に市場の評価について説明を受け、アナリストの調査及び報道記事の写しの配布を受ける。2008年度においては、市況に関する更なる説明資料が取締役に送付された。取締役は、変化する市場の意見についての最新情報を得られるように、引き続き関連する刊行物の提供を受けている。取締役は、業績説明会に出席してアナリスト及び投資家に会い、市場心理に対する意識の向上を図ることを奨励されている。

株主との関係

機関投資家

2008年度における取締役会の優先事項は、株主とのコミュニケーションを図ることであった。資本調達の過程で行った重要な決定について更なる詳細情報を株主に提供するため、とりわけ2008年11月の株主総会の前後においては、重点課題であった。通常の状況においては、取締役会は、当社の業績の状況及び戦略について株主に最新情報を提供し、また一方で大株主の意見を聞き、その見解を理解することを目標としている。業務執行役員及び上級役員は、効果的なコミュニケーションのために、主要投資家とのグループ及び１対１での会合を開催している。取締役にはアナリストの調査レポートが配布されており、また取締役会は毎年、コーポレート・ブローカーから情報提供を受けている。投資家向け広報活動チームは、取締役が投資家と交流できるように、ロードショー、セミナー、会議、プレゼンテーションその他の活動を企画する。各株主総会の前に、グループ会長、上級社外取締役及び当社秘書役は、当社の機関大株主のコーポレートガバナンス担当者と数回にわたる会合を行う。当社の機関大株主とは、資本調達案について協議するための会合を数回行った。

年次株主総会／株主総会

2008年の年次株主総会は2008年４月24日にロンドンのザ・クイーン・エリザベス２世コンファランス・センターにおいて開催された。ベスト実務に従い、全ての議案は投票によって採否が決定し、その結果は同日ウェブサイトに掲載された。発行済株式のうち52.9％について議決権が行使され、全ての議案が承認された。取締役は全員、年次株主総会に出席することを奨励されており、株主からの質問に応じる。2008年の年次株主総会には、同日に取締役を退任したダニエ・クロニエ博士を除く全取締役が出席した。普通株主の種類株主総会もまた、新たな種類の優先株式を創設した年次株主総会の決議について検討するため、2008年４月24日に開催された。発行済株式の50.5％について投票により議決権が行使され、議案は株主により承認された。

また、2008年11月24日に株主総会がエクセル・ロンドンにおいて開催され、増資案に関する決議の採択が株主に対して求められた。発行済株式の60.8%について投票により議決権が行使され、決議案はすべて可決された。投票結果は、同日に当社ウェブサイト上で公開された。グループ会長、全業務執行取締役、並びに上級社外取締役、会長代理及び取締役会監査委員会委員長を含む４名の業務執行権のない取締役が上記株主総会に出席した。

2009年の年次株主総会は、2009年４月23日にロンドンのザ・クイーン・エリザベス２世コンファランス・センターにおいて開催される。議案は、投票によって採否が決定される予定であり、その結果は、2009年４月23日に当社ウェブサイト上で公開される。

取締役会を代表して
グループ会長 **マーカス・アギウス**
2009年３月５日

次へ

（訳文）

独立監査人の監査報告書

バークレイズ・ピーエルシー メンバー各位

私どもは、連結及び親会社の損益計算書、連結及び親会社の貸借対照表、連結及び親会社のキャッシュフロー計算書、連結及び親会社の認識利得損失計算書、会計方針及び「財務書類に対する注記」と題された部分に記載された関連する注記から構成される、バークレイズ・ピーエルシー（以下「会社」という。）の2008年12月31日終了事業年度のグループ及び親会社の財務書類（以下「財務書類」という。）を監査した。当該財務書類は、「会計方針」と題された部分に記載された会計方針に基づき作成されている。私どもはまた、監査済（監査可能部分）として掲載されている報酬の報告における情報についても監査した。

取締役及び監査人の責任

取締役が適用される英国の法律及び欧州連合により採用された国際財務報告基準（以下「IFRS」という。）に従って年次報告書及び財務書類を作成する責任については、「責任と監査」と題された部分の、財務書類に関する取締役責任の記載に記載されている。取締役はまた、報酬の報告を作成する責任を有している。

私どもの責任は、関連する法律及び規定並びに国際監査基準（英国及びアイルランド）に従って財務書類及び報酬の報告の監査可能部分を監査することである。意見を含む当報告書は、1985年会社法第235条に準拠して機関としての会社の株主のためにのみ作成されるものであり、その他の目的はない。意見を述べるにあたり、私どもは、その他の目的に対して責任を負わず、また、当報告書を読むその他の者もしくは私どもが事前に同意書で明確に同意している場合を除き、当報告書を入手する可能性のあるその他の者に対して責任を負うものではない。

私どもは、財務書類が真実かつ公正な概観を与え、財務書類及び報酬の報告の監査可能部分が1985年会社法に従って、また、グループの財務書類についてはIAS規則第4条に従って、適正に作成されているか否かという私どもの意見を報告する。私どもはまた、意見の中で、取締役の報告における情報が財務書類と整合しているか否かについても報告する。取締役の報告の中に記載された情報は、取締役の報告のコーポレート・ガバナンスのセクションから相互参照された財務レビューに表示された特定の情報を含んでいる。

私どもはまた、意見の中で、会社が適正な会計記録を保持していない場合、私どもが監査に要求した全ての情報及び説明が入手できない場合、或いは法律によって特定された取締役の報酬及びその他の取引に係る情報が開示されていない場合についても報告する。

私どもは、コーポレート・ガバナンス報告書が、金融サービス庁の上場規則により私どもがレビューすることの明記された2006年FRCコンバイン・コードの９つの条項に対する、会社の遵守状況を反映しているか否かをレビューし、反映していない場合、報告する。私どもは、取締役会の内部統制報告があらゆるリスク及び統制に渡っているか否か、又は会社のコーポレート・ガバナンス手続あるいはそのリスク及び統制手続を形成しているか否かを考慮することは求められていない。

私どもは年次報告書に記載されているその他の情報を読み、監査済財務書類と整合しているか否かについて検討する。その他の情報は、バークレーズ・トゥデイ、主要な業績指標、グループの会長報告、グループの筆頭業務執行取締役のレビュー、財務レビュー、コーポレート・サステナビリティー、従業員（Our People）、リスク管理、取締役の報告、コーポレート・ガバナンス報告書、報酬の報告の未監査部分、責任と監査及び情報の表示のみから成る。私どもは、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。私どもの責任はその他の情報には及ばない。

監査意見の基礎

私どもは、監査実務審議会が公表した国際監査基準（英国及びアイルランド）に従って監査を実施した。監査には、財務書類及び報酬の報告の監査可能部分における金額及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及び判断の評価、並びに会計方針がグループ及び会社の状況に対して適切なものであり、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、財務書類及び財務報告の監査可能部分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全ての情報及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、財務書類及び財務報告の監査可能部分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。

意見

私どもの意見は以下の通りである。

- 財務書類は、欧州連合により採用されたIFRSに従って、2008年12月31日現在のグループ及び親会社の財政状態及び同日に終了した事業年度におけるグループ及び親会社の利益及びキャッシュフローについて真実かつ公正な概観を与えており、
- 当該財務書類は1985年会社法に準拠して、また、グループの財務書類についてはIAS規則第4条に準拠して、適正に作成されており、
- 取締役の報告における情報は、財務書類と整合している。

プライスウォーターハウスクーパースLLP
勅許会計士、登録監査人
ロンドン、英国
2009年３月５日

注記

(a) バークレイズ・ピーエルシーのウェブサイトの管理および完全性は、取締役の責任である。監査人が行った作業には当件の考慮は含まれず、よって監査人は、財務書類が当初ウェブサイトで表示された後に生じた可能性のある変更について責任を負わない。

(b) 財務書類の作成および提供を規定する英国における法律は、他国の管轄における法律と異なる可能性がある。

次へ