

企業価値向上を支援する 事業基盤としてのGRC

中野浩志

SAPジャパン株式会社
GRC事業開発 マネージャー
米国公認会計士、公認内部監査人
日本CFO協会 主任研究委員

経済社会、資本市場のグローバル化が一層進展する中で、

投資家をはじめとする資本市場の影響力は大きくなり、

企業に対する成長と企業価値向上へのプレッシャーは強さを増している。

一方、事業遂行にあたり、遵守すべき法規制の種類は増大し、リスクは多様化している。

場当たりの法規制対応では変化対応力、コストの両面で限界がある。

基本的な枠組みを押しえた整合性を持った取り組み。

事業をより健全に成長させるためガバナンス、リスクマネジメント、

コンプライアンスをいかに活用するかという視点での取り組みが、

持続的に企業価値を向上させていく上で大切になる。

人を支援する仕組みの必要性

絶え間なく変わる法規制など外部環境変化に対する社員の認識ギャップ。派遣社員等雇用形態の変化。社員の短期思考や帰属意識の希薄化。従来、社員の阿吽の呼吸や高い帰属意識に依存してリスクの予防をしてきた日本企業であるが、直面するリスクの多様化や説明責任の増大を踏まえると「人」への過度な依存には限界がある。「業務プロセス」の中にリスクを予防する仕掛けを組み込み、「IT」を利用して社員の業務負荷を軽減しつつ統制の持続可能性を高める取り組みが改めて問われてきていると言える。

統合的なGRC

（ガバナンス・リスク・コンプライアンス）

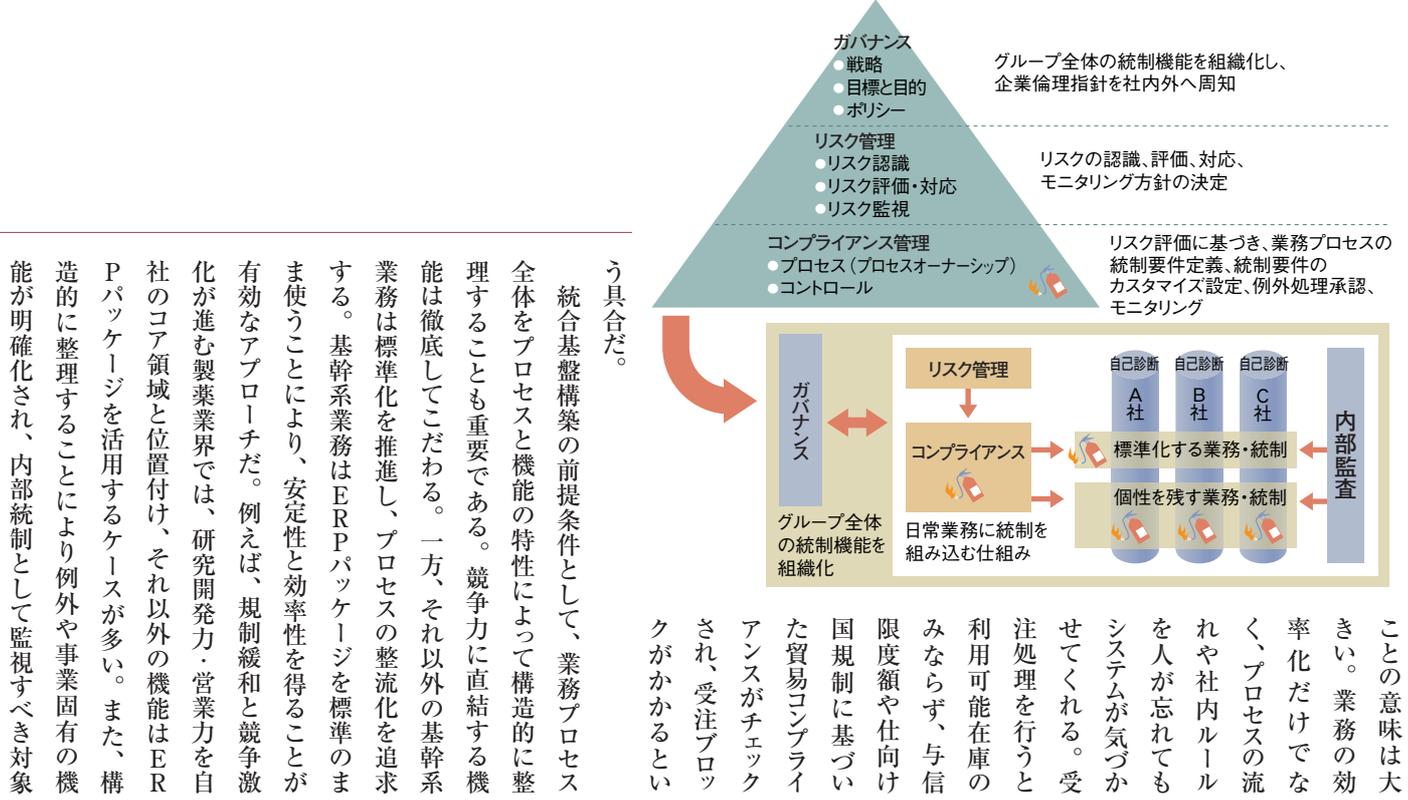
リスク管理、コンプライアンスは既に多くの企業で取り組みが進んでいる。一方、部門主導の単発的な取り組みであり、全社的な重要度や相互関連性の視点に欠けるケースも少なくない。部門別のリスク管理では、企業が組織的にリスクに対応する体制や情報の流れに不備が生じる可能性が高い。例えば、グループ企業間におけるポリシーの一貫性欠如、部門間での重複作業や重大なリスク放置などはコストに直結するだけでなくリスクへの瞬発力も低下させる。また、部門や法規制ごとに構築されたIT

システムは、全社レベルで情報の一貫性を損ない、複数のシステムに散在したリスクデータ集計、分析を複雑で時間のかかる業務にする。絶えないリスクの変化を前提に、一貫性を持った取り組みを行うためには、健全なコーポレートガバナンスのもと、経営理念や事業目的等に照らして経営に重大な影響を及ぼすリスクを企業経営者が認識・評価して対応するプロセスを構築し、日常業務プロセスの中に浸透させる仕組みを作ることが大切になる。ガバナンス、リスク、コンプライアンス（以下GRC）は相互依存の関係にある（図1）。全体的なデザインが企業グループ全体の有効性向上には欠かせない。GRCの一貫性を保ちつつ戦略的に業務プロセスに統合することがGRCを企業価値に直結させる鍵となる。

事業基盤としての企業システム像

それでは、GRCを統合管理し、企業価値向上を支援する企業システムとはどのようなものであろうか。ガバナンスやリスク評価に基づいた統制にかかわる機能群を連携し、異なる組織やシステムを横断して業務プロセスを一貫化する統合基盤が企業システムとして求められる（図2）。業務プロセスの実行をシステムが誘導できるようにする

図1 ●ガバナンス、リスク、コンプライアンス管理の相互依存関係

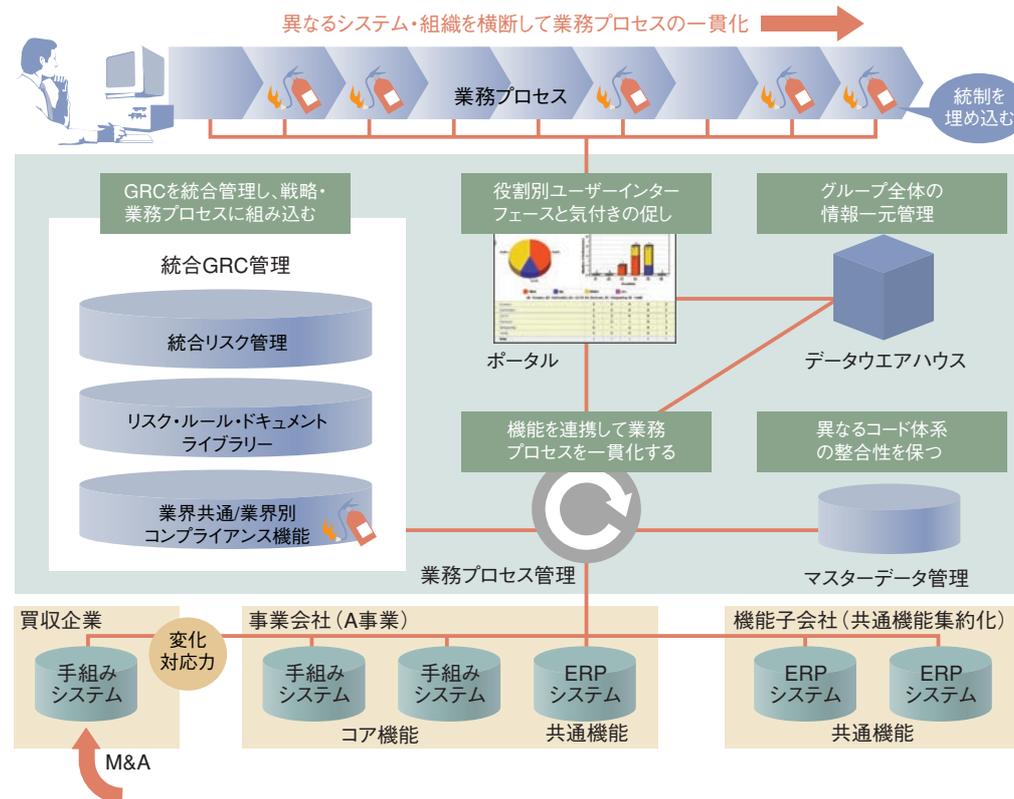


が明らかになる。

企業価値向上に向けた実行力を高める

事業の視点で業務プロセスを一貫化する統合基盤を構築することにより、システムの利用を通して業務プロセスやコンプライアンスを遵守する図式ができてくる。GRCがシステムを通して日常業務に組み込まれ、業務プロセスやコンプライアンスを誘導する形だ。社内ルールや手続きに詳しいことだけが担当者の存在意義ではなく、プロフェッショナルとしての仕事に集中できる。ポリシーやルールに基づいて例外事象だけを検出し、担当者に通知することは業務負荷軽減のみならず、現場に気づきを与え、考えることを促す。また、トップの意思や戦略をポリシーや経営指標という形で業務プロセスに組み込むことはリスクとリターンの関係を見える化して社内外への説明責任を果たし、企業価値向上に向けた業務プロセスの実行力を高めることに繋がる。

図2 ●業務プロセスを一貫化する統合基盤としての企業システム例



統合基盤構築は、自社の状況を踏まえた業務・IT両面での段階的なアプローチが極めて重要だ。日本版SOX法への対応に迫られている今が、グループレベルでGRCを整備し、企業価値向上を実現する統合基盤構築に向けた第一歩を踏み出す絶好の機会であるといえる。