



「GRCの現状とあるべき姿のギャップ」

「ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス」の脆弱性がさまざまな形で浮き彫りになっている。このことが原因で、それまでに積み上げてきた企業の信頼とブランドイメージが一瞬で破壊されてしまう可能性を考えれば、GRCの適切な構築は企業の死活問題である。しかし、これらの問題への対応は、不祥事後処理や規制への否心ない対応として、後追いの対症療法で処理されているのが現状だ。

GRCは企業が「コーピング・コンサートン」として、社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)を果たすために、本来の仕組みとして具備していなければならないものである。一般的には消極的な捉え方

とコスト面ばかりに注目が集まるが、本来のGRCは、経営者の指し示す方向性を、組織の末端に至るまで浸透させ、ブランド・品質・モラルの向上により、企業価値を向上させるものである。

例えば東証の宣誓書・確認書への対応においても、個別の対症療法として行う企業と、あるべき姿や各プロセス・段階における責任構造を明確にして一貫した対応を目指す企業との格差が、今後顕在化する可能性が高いと思われる。

「GRCの統合的概念の整理」

GRCの導入を、企業価値の向上に結びつけるためには、一貫性を保持しながら、GRCを戦略的に業務プロセスに統合することが重要である。

その際、GRCに関する個々の問題に個別に対応しては、その設計・導入のコストを上回る効果の発現と企業価値の向上には直結しにくくなる。個別のプロジェクト・活動を包含する上位概念としてのGRCの基本の理解こそが、各個別企業において「今何が足りなくて、どうやって足りないものを充足させるか」というアクションプラン策定の際には不可欠といえる。



W O R L D T R E N D

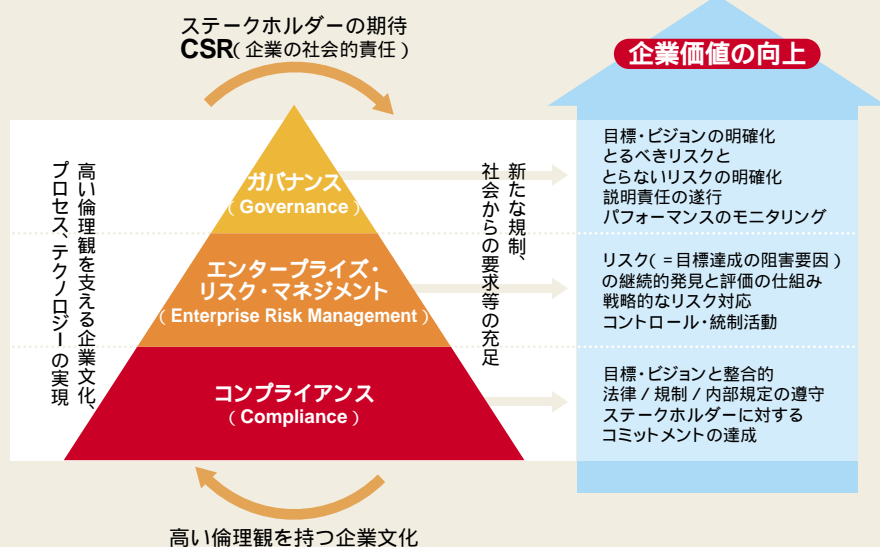
「GRCの効果的な統合を実現するための四つの基本的条件」

では、GRCを戦略的に企業の業務プロセスに統合するための基本的な条件とは何であろうか。それは「高い倫理観を企業文化に浸透させること」、「GRCをコアとなる業務プロセスに組み込むこと」、「パフォーマンスを測定し、価値を評価すること」、「ITの活用により実効性・効率性を高めること」の四つである。中でも「高い倫理観を企業文化に浸透させること」はGRCの最も基本的な部分で、例えば、ルールが存在しない中で意思決定を行う必要に迫られる場合などに大きな影響をもたらす。

「GRCの導入」

GRCの導入にあたって、われわれが「GRC」の各要素に含まれるべきと考える項目の例は、以下の図に例示した。重要な点は、これらを統合する際に単純にリスクを回避すればよいのではなく、リスクを理解し、一定の基準と積極的な意思決定

GRCの統合的概念



の下に、リスクを測定しながら管理すべきということである。つまり、従前のGRCの定義を拡大し、コスト面だけでなく収益面を意識して定義を変更することが、GRCの導入・改善と、企業価値の向上を結びつけるための第一歩となる。

そして、ガバナンスの最重要項目として、企業としてのビジョン・目標を明確に設定し、すべての行動の基準としていくことが必要である。