



# GRC 統合的リスク管理の実現

森本親治

新日本有限責任監査法人  
アドバイザー・サービス部 シニアパートナー  
公認会計士

企業活動のグローバル展開や合併・

買収による経営統合など、事業リスクの複雑化に伴い、ERMの全社的リスク管理を実現するための統合的リスク管理手法である「GRC」が実現支援ツールの機能向上に伴い、欧米の先進企業で急速に取り組みが進んでいる。本稿ではその要点を紹介したい。

## GRCとは

「GRC」とは、端的にいえば、企業を取り巻く事業リスクの管理をさまざまな所管部署間で統合して、全社的にリスク管理の実効性を高めようとする概念である。「G」「R」「C」それぞれの意味は次のとおりである

### G：ガバナンス

いわゆる「企業統治」よりも広い概念で、グループガバナンスを意味し、法令やグループ方針・社内ルールを徹底させる態勢を意味する。

### R：リスク

企業グループ内の各組織、業務プロセスにおいて、実際の事業活動で直面しているリスクを、統制活動を加えることによって残存リスクのレベルを許容限度まで低減する活動のことである。

### C：コンプライアンス

法令遵守というよりは、リスク低減のための現場の統制活動が、グループ全体の所定の基準、方法に遵守して実施されているかのモニタリングを指す。これには、内部監査やSOXテストといった独立的モニタリングに加えて、各リスク所管部署が実施する訪問指導やヒアリング、浸透度調査、各現場が実施するリスク統制活動の自己評価であるCSA(コントロールセルフ・アセスメント)、自主点検、さらには事務事故報告、内部通報、苦情処理といったリスクに直結する予兆情報の収集活動も含む。

こうした「G」「R」「C」の三つの取り組みを統合的に実施することによって、企業グループ全体で方針と実際のリスク管理活動、そしてそれをモニタリングする活動を一貫貫で行い、リスク管理の実効性を高めることが可能になる。

統合管理すべき事業リスクは、不正・不祥事リスク、システム・情報セキュリティリスク、資産リスク、ベンダーリスク、業務継続リスクなど、広範に亘るが、リスクを事業計画の達成阻害要因とみれば、これらのリスクは経営課題そのものと言える。

## GRCが必要になってきた背景

各企業はグローバルな事業展開や世界経済のフラット化を背景に、多様化・複雑化するリスクにさらされるとともに、さまざまな規制対応にも直面している。さらに合併・買収などの経営統合、取扱商品の拡大や新規事業展開に伴う業務の複雑化などによって、事業リスクの把握は次第に困難になっている。先進企業では、経営課題解決の観点からこうした事業リスク管理の効果をあげるため、複数の部署や階層に専門分化されたリスク管理業務を、全社的に統合化、最適化する取り組みを進めており、具体的には次のようなニーズを満たす必要が高まっている。

- ①全社的に重要な事業リスクを絞り込み、二元的な管理を実施したい。
- ②グローバル化する事業活動に対して、各国、各地域での法規制を網羅的に把握し遵守させる仕組みを整備したい。
- ③合併買収先や経営統合先、新規事業体の業務内容やシステムを可視化・標準化し、事業リスクを明確化したい。
- ④リスク管理の所管部署ごとに異なる評価基準や評価、モニタリング、

報告の方法を標準化・精緻化する  
とともに、現場の負担感を軽減し  
たい。

⑤リスク所管部署の指導の下で、現  
場部門がCSA（統制自己評価）を  
行い、日常業務で直面する重要な  
事業リスクを現場の実情に即して  
管理し、現場部門が主体的にリス  
クを統制する体制を定着させた  
い。

⑥内部監査を属人的なノウハウに依  
存したものではなく、リスク所管  
部署と連携して現場レベルでのリ  
スク管理活動を独立的にモニタリ  
ングする組織的な機能のあるもの  
にしたい。

⑦監査で指摘した事項のフォロー  
アップをリスク管理活動のPDC  
Aサイクルの中で確実に行える仕  
組みや分析できる環境を構築し  
て、監査の高度化を推進したい。

GRCは、このようなニーズに対し  
て、SOXなどで導入した既存の業  
務フローやITツールなどを活用し  
ながら、リスク関連情報の共有とリ  
スク統制業務の連携を促進すること  
で、課題解決を図ろうとするもの  
がある。

## GRCによる統合化アプローチとツールの活用

GRCによる統合化のアプローチ  
とGRCツールの活用方法としては、  
以下の三つがある。

### 1. トップダウンの

#### 全社的リスク管理態勢構築

リスク所管部署ごとのリスク管理  
活動に対し、GRCツールを活用し  
てグループ全体で関連情報の共有化  
や管理構造の共通化を図ることで一  
元的管理を実現し、経営によるガバ  
ナンス態勢の構築を図る。

### 2. 業務運営上のリスク管理と

#### 業務効率化

SOXなどで導入した財務報告に  
係るフレームワークやITツールを、  
財務報告以外の業務運営上のリスク  
管理にも有効活用することで、効率  
的な業務の可視化・標準化を図る。

### 3. 内部監査の業務効率化と高度化

GRCの「C」を担う部署として、  
現場やリスク所管部署のリスク統制  
活動を独立的にモニタリング・支援す  
る立場としての内部監査部門の重要  
性が高まっている。GRCツールの  
導入によって、被監査対象部署や業  
務ごとのリスク評価や指摘事項の  
フォローアップ等を精緻かつ効率的

に行う枠組みを構築し、経営管理を  
支援する高度な内部監査態勢の整備  
を図る。

現在ではさまざまなGRCツール  
が開発、提供されているが、各ツール  
の開発コンセプトによって、管理対象  
リスクや対象業務、データ構造の違  
いがあり、前記の三つのアプローチの  
どれに重点を置くかで組み合わせ  
活用し、機能の強みを最大限に引き

出すことが重要である。GRCの導  
入に際しては、まずグループ内での  
部署がリスク管理に関する組織横断  
的な権限責任を負うかという、ガバ  
ナンスの所在を明確にすることが欠  
かせない。そのうえで、自社の置か  
れているリスク環境や、企業方針、経  
営課題などに照らして最適なアプ  
ローチ手法とそれに適合したGRC  
ツールを選定することが重要である。

●GRC実現事例:統制活動の有効度情報を予兆段階から統合管理

