

GRCツール導入最前線！ 経営に「効く」活用方法とは？

企業が抱えるリスクは日々多様化、複雑化している。それに伴いリスクを管理する機能が多層化・複雑化しており、リスクの対応に係るコストが増加する要因となるだけでなく、経営者をはじめ、リスク管理部門や内部監査部門が得る情報の重複・分散を招き、最適な意思決定の妨げになる可能性がある。

このような課題に対応するため、GRCの考え方を導入し、リスク管理、ガバナンス、コンプライアンス対応を一元的に管理し、最適化を目指す企業が増えている。

GRCツールの導入にあたっては、その特徴を踏まえたうえで企業の利用目的に合ったツールを選択することが必要である。

1. GRCおよびGRCツールとは

GRCとはGovernance、Risk、Complianceに係わる取組みの共有化／統合に関する概念である。

- ガバナンス(Governance)：コーポレートガバナンス、グループガバナンス
- リスク(Risk)：各種リスクマネジメントの取組み
- コンプライアンス(Compliance)：法令、社内規定、行動指針、経営理念までを含む広義のコンプライアンス

すなわち企業活動にかかるガバナンス、リスク、コンプライアンス対応を統合することで、多層化・複雑化した企業の管理機能と収集される管理情報を体系的に整理し、適時に経営の意思決定に寄与する仕組みを構築しようとするものである。

例えば、従来部門単位の縦割りで取得・管理されていたリスク情報・コンプライアンス対応状況の情報等を、全社横断的に管理・取得することで、全社的なリスクの所在とコントロール状況を可視化することが可能になる。

またGRCツールとは、ITを利用してGRCを実現するためのツールであり、主に次のような機能を提供する。



(1) 内部統制対応機能

財務諸表の虚偽表示リスクに対するコントロールの充足状況、評価実施状況や問題点の発生状況を俯瞰する機能。具体的には以下のような機能を提供する。

- 文書化(RCM:リスク・コントロール・マトリックス、フローチャート等)の作成支援
- コントロールの評価結果の記録
- 問題点および改善状況の記録

(2) 内部監査

リスクに対する監査の実施状況の俯瞰および指摘事項の分布と改善の進捗を把握する機能。具体的には以下のような機能を提供する。

- 監査手続きの明確化
- 監査調書、監査報告書等の作成支援
- 評価結果(調書)の保管
- 指摘事項に対する改善フォロー状況の管理

(3) 全社リスク管理

経営層に対するリスク管理のダッシュボード的な位置づけで全体像を俯瞰する機能。さまざまな切り口での分析、データ加工、レポート出力などを支援する機能。

- 戦略目標と阻害要因となる企業リスクの可視化
- 各リスク別情報の体系的な管理
- リスクへの対応状況のマッピング(コンプライアンス活動の実践状況等)

2. GRCツールの種類

現在日本で入手可能なGRCツールは10社以上から提供されており、GRC機能を包括的にカバーするものから特定の機能に特化したものまでさまざま、多くは海外の大手ベンダーの提供する製品を日本向けにカスタマイズしたものである。

費用は100万円未満で導入できるものから、数千万円～1億円以上のもので、機能や導入形態によって大きく違ってくる。

【図表1】機能による分類

分類	特徴
統合プラットフォーム型	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制対応、内部監査対応、全社リスク管理、コンプライアンス対応といった複数の機能へのソリューションを統合的にカバーしている ・既存機能の提供だけでなく、アプリケーションの機能をユーザー側でカスタマイズすることが可能 ・ユーザー側で任意にユーザーインターフェース、ワークフロー、レポート等の作成が可能
用途特化型	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制対応機能、内部監査機能、全社リスク管理機能といった特定の機能に特化した製品
ERP連動型	<ul style="list-style-type: none"> ・既存のERPパッケージと連動してGRCの管理を行う ・ERPシステムで管理する情報リソースに関連するアクセス権管理、プロセス・リスクの管理・可視化を行う

【図表 2】ツール提供形態による分類

分類	特徴
パッケージ型	<ul style="list-style-type: none"> ・導入企業の自社サーバ上でデータを保持 ・導入企業側で運用。導入企業のIT部門の負荷が高い ・クラウド型と比較してカスタマイズが容易 ・クラウド型と比較して導入費用が高い
クラウド型	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス提供者のサーバ内でデータを保持 ・サービス提供側で運用。導入企業のIT部門の負荷は低い ・複数のサービス利用会社が同一のサービスを利用するため、カスタマイズには制限がある ・相対的に導入費用が低い

3. GRCツールの導入事例

(1) グローバル企業での連結ベースでの内部統制評価

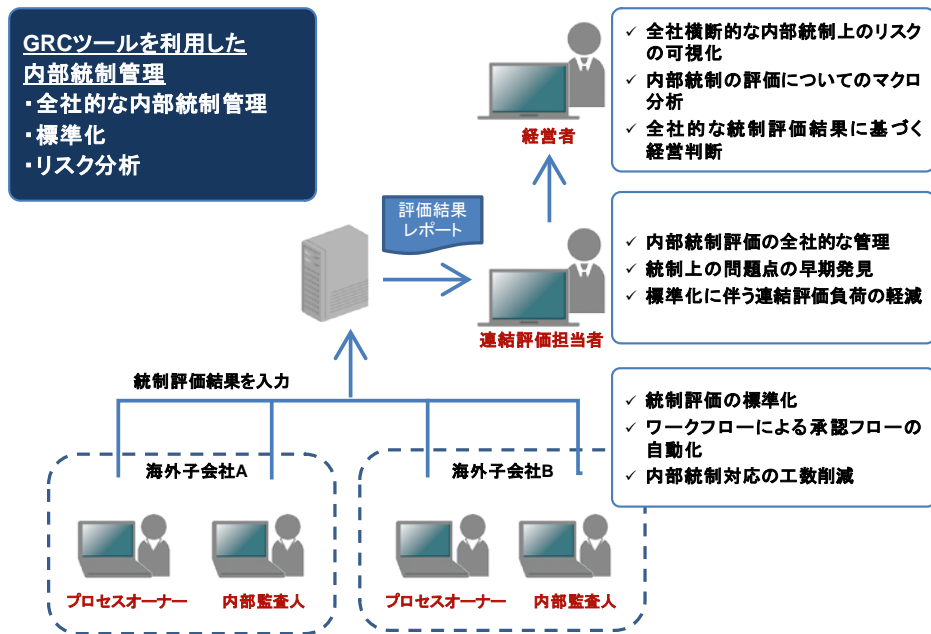
連結ベースの内部統制評価にGRCツールを適用した事例を紹介する。GRCツールを導入する以前においては、連結傘下の各社において表計算ソフトを利用して統制自己評価を行っていたため、以下のような課題が発生していた。

- ・作成した表ベースの評価において各社各様の評価を行っており、全社的な統制評価の標準化ができていなかった。
- ・連結評価の際には全社分のファイルを手作業で確認・集計しなければならず、連結ベースでの内部統制評価に非常に多くの工数がかかった。
- ・全社的な統制の整備・運用状況の把握に多くの時間・手間がかかり、問題点の検出・評価が遅れた。
- ・全社的なリスクの把握が容易ではなく、内部統制上の不備の予防のためにどこに経営資源を投入すればよいかの判断材料に乏しかった。

これらの課題に対応すべくGRCツールを導入し、

- ・内部統制の評価を全社的に管理し、内部統制上のリスクの「見える化」を行った。
- ・全社的な統制評価の標準化を行い、評価における負荷の軽減を行った。
- ・統制評価結果がシステム化されたことにより、高度なリスク分析が可能になり、内部統制評価結果を経営判断に活かせるようになった。

【図表3】GRCツールを利用した内部統制管理



(2) 金融機関における内部監査支援

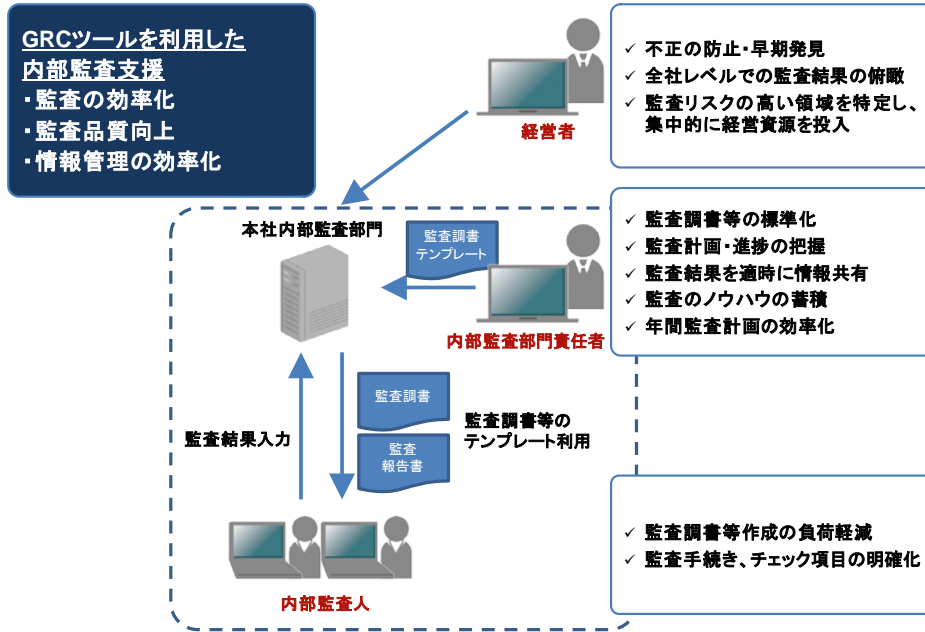
内部監査においてGRCツールを導入した事例を紹介する。GRCツールを導入する以前においては文書作成ソフト、表計算ソフト等を利用して監査調書、監査報告書を作成しており、以下のような課題が発生していた。

- 監査担当者によって監査調書・監査報告書等の品質にばらつきがあった。
- 監査調書・報告書等を作成する際に多くの作業負荷がかかっていた。
- その結果、年間の往査を十分に実施できていなかった。

これらの課題に対応すべくGRCツールを導入し、

- 監査調書・報告書等のテンプレートをツールで提供することにより監査の品質を向上させた。
- また監査調書・報告書等の作成の負荷が軽減された。
- 監査の進捗および結果をGRCツールに入力することにより、内部監査部門内で監査の進捗状況の共有ができるようになった。
- 監査結果・監査のノウハウ・監査手続き・チェック項目等の情報を一元管理することによって情報を有効に活用できるようになった。

【図表4】GRCツールを利用した内部監査支援



4. 経営に「効く」GRCツールの活用に向けて

GRCツールの活用レベルには、以下のように3つの階層がある。

<p>経営レベルー経営層向け： 経営レベルでのGRCツールの活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 全社におけるリスクの統合的把握・最適化 ・ 経営戦略策定における情報の活用 ・ 経営資源の配分における情報の活用
<p>管理レベルー管理者層向け： 管理者レベルでのGRCツールの活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個別リスクの可視化 ・ 方針・規程等の整備 ・ 法規制への対応
<p>業務レベルー担当者向け： 業務の担当者レベルでのGRCツールの活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク／統制情報の入力／管理 ・ コンプライアンス対応状況の入力／管理 ・ アクセス制御 ・ 業務の自動化・効率化・標準化

前述した事例にもあるとおり、すでにGRCツールを導入した企業においては、業務レベル、あるいは管理レベルにおいては十分に活用され、内部統制や内部監査に関する業務の効率化・品質の向上、リスクの可視化等が実現されている。しかし、GRCツールで管理されている情報が、経営層に対する意思決定情報として統合され有効に提供されるレベルにまで至っているケースはまだ多くはない。

経営レベルでの活用が進まない背景として、日本企業が次のような状況にあることが考えられる。

- 多くの日本企業において、経営意思決定の際にリスクを把握・分析するプロセスが明示的には確立・運用されていないため、GRCツールを経営意思決定に活かすというニーズ自体が希薄であること。
- 一方、GRCツールの導入を検討する際に、投資効果の見えやすい現場の業務効率化・品質向上等に主眼が置かれることが多く、経営意思決定へのリスク情報の提供といった投資効果が見えにくい目的は後回しにされがちであること。
- また、GRCツール自体の認知が低いため、導入を担う現場管理者・担当者のニーズが強く反映され、経営者向け機能へのニーズが反映されにくいこと。

経営意思決定の際にリスクを把握・分析するプロセスが有効に機能するためには、リスクとコントロールの情報が、経営層の下に適時に集約されていなければならない。GRCツールはその情報集約の基盤となりうる。具体的には次のような活用が考えられる。

- GRCツールに入力されたリスクデータをもとに、本社レベルでのリスクをポートフォリオで可視化・俯瞰できていること。
- 全社のリスク／コントロールの状況を把握し、部門や事業部単位の縦割りでのリスクの最適化ではなく、本社での最適化を志向していること。
- 本社最適なリスクポートフォリオとすることを目指して、事業にかかわる個々のリスクへの対応方針(回避、許容、移転、軽減)が策定されていること。
- リスクの大きさや対応方針に応じた、効果的な経営資源の配分が決定されていること。

GRCツールはこれまで、業務レベルや管理レベルでの活用を目指して導入される例が多数派であったが、変化の速い現在の経営環境において、事業現場で起きていることを素早く察知し、経営意思決定情報として活かすツールとしての可能性も秘めている。経営に「効く」ツールとしての、今後のGRCツールの展開に注目したい。

KPMGビジネスアドバイザー株式会社
ディレクター 林 拓矢

KPMGビジネスアドバイザー株式会社

東京本社
〒100-0004
東京都千代田区大手町1丁目9番7号
大手町フィナンシャルシティ サウスタワー
TEL : 03-3548-5305
FAX : 03-3548-5306

名古屋事務所
〒451-6031
名古屋市中区牛島町6番1号 名古屋ルーセントタワー
TEL : 052-571-5485

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

©2014 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved..

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.