システム監査学会　第24回研究大会

＜GRC－2研究プロジェクト報告＞

新たに進化させた「R－GRC」概念の実務適用と検証

The practice application and the verification by the newly evolved “R-GRC” concept

2010年6月4日

GRC2研究プロジェクト
パナソニック溶接システム(株)
深瀬　仁

前回発表内容（昨年度までの取組み：おさらい）

GRCとは

G 企業のガバナンス（Governance）
R リスクマネジメント（RiskManagement）
C コンプライアンス（Compliance）

→ 一元管理していく概念

平成19年度	GRCの概念を企業の内部統制にもとづく戦略的管理の統合概念として定義づけた。 （金融商品取引法の施行にともなう内部統制報告書とGRCの実践が始まった。）
平成20年度	GRCの実践版の研究として、事例研究と実務上の問題討議 出来た事：GRC概念の進化（CSRやコーポレート・レピュテーションとの概念図） 反省点：紹介事例が少ない／GRCについての突っ込んだ討議が難しかった

コーポレート・レピュテーションとは

櫻井【2005】

「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報を基に、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位」

テリーハニングトン【2004】

「レピュテーションを蓄積することによって、資産としてのブランド・エクイティを高めていくことができる」

フォンブランとファン・リール【2004】

「企業の活動に利害関係を持つ人々が、その企業の能力について抱く認知の集積であり、企業の能力とはこれらの人々によって価値のある成果をもたらす能力」

「企業や組織を取り巻くステークホルダーから得られる社会的信頼・文化的名声であり、企業の持続的な発展の源泉となる無形の評価」

平成21年度 プロジェクト研究

・メンバー持ち寄りでGRCの実践事例紹介（計7事例）
※事例は、世界情勢、企業（流通・製造・その他）、地方自治体などさまざま

・実践事例を研究会で提案した概念モデルへ適用

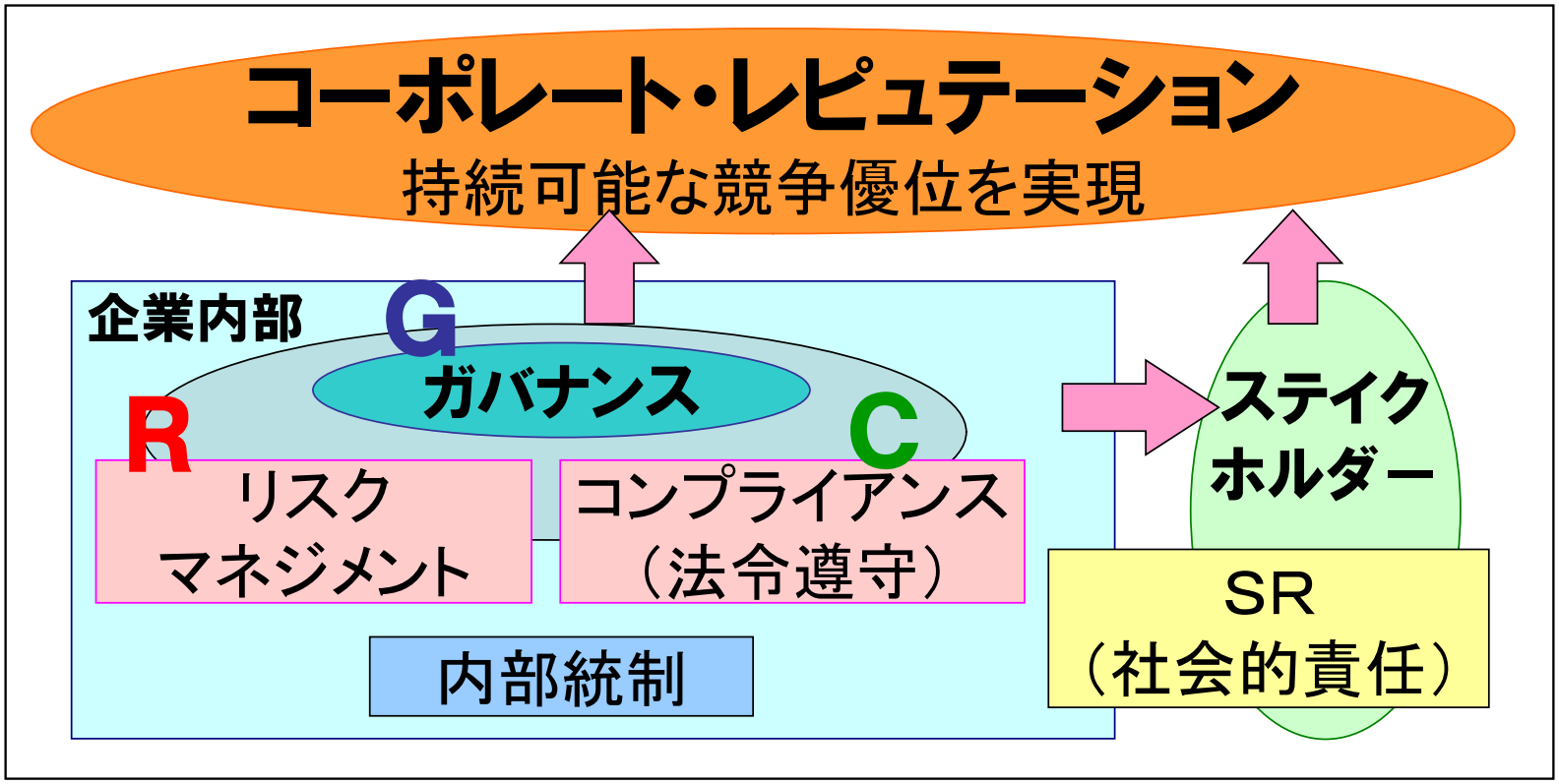
・G、R、Cを個別の対応として捉えるのではなく、
統一的な一元管理概念として検証し考察

R－GRC（Reputation－GRC）モデル への適用と検証

R－GRCモデル （Reputation－GRCモデル）

GRCとコーポレート・レピュテーションの位置づけをモデルとして表現

GRCの実行が企業の生産性やブランド・エクイティなどを向上し、
直接的にコーポレート・レピュテーションを高め、結果的に
ステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位を実現する



活動実績

会合	日程	活動内容	発表者
1回	7/10（金）	世界経済危機の本質とERM	鈴木英夫 氏
2回	9/4（金）	GRCによる情報サプライチェーンの構築 －コーポレート・レピュテーションの視点から－	城 順平 氏
3回	10/2（金）	地方自治体における IT投資評価フレームワークの研究	吉田 博一 氏
4回	11/6（金）	セキュリティ・パラダイム論からのPIA －我々はIT社会のプライバシーリスクをいかに統制すべきか－	飛田 治則 氏
5回	12/10（木）	「J-SOX2年目への提言」 - 実績を踏まえたフレームワークとISOとの融合 -	雑賀 努 氏
6回	1/14（木）	「監査に必要なログとは」	深瀬 仁
7回	3/11（木）	中堅企業における効率的なシステム開発 - ユーザ企業のプロジェクトマネージャの独白 -	雑賀 努 氏
8回	4/23（金）	GRC2研究会 総括＆まとめ（１）	深瀬 仁
9回	5/14（金）	・GRC2研究会 総括＆まとめ（２） ・クラウド・コンピューティングの概要	深瀬 仁 岡谷 亨 氏

共通テンプレートを用いての検証

R－GRCモデルへ事例を適用するため共通テンプレートを作成

■事例において取組みへのアプローチ方法を
GRCの関連性につき合わせて時系列に表現
（「⇒」を用いて取組みを整理　）

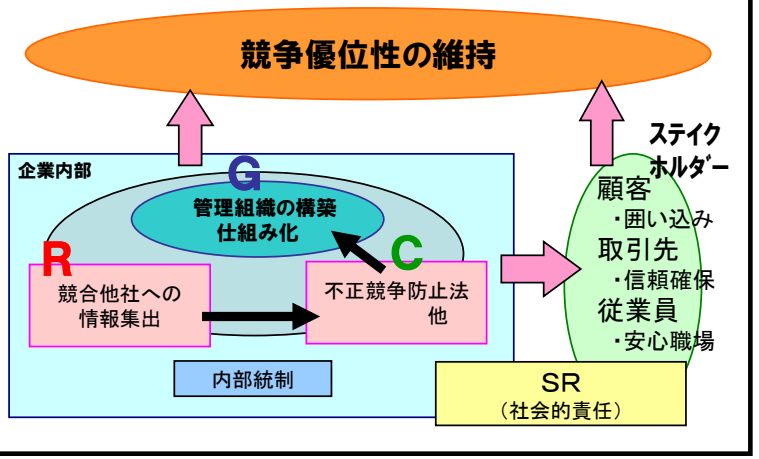
■G、R、Cそれぞれにおける取組みポイントを整理

■ステイクホルダーとの関連性を実際に影響する内容
で記述

■企業活動の継続に及ぼす影響を良化・悪化それぞれの
ポイントで整理

テンプレートとその記入方法

GRC適用ポイント	R ⇒ C ⇒ G ①競合他社への技術流出（リスク） ②不正競争防止法で守る⇒証拠押え ③企業として管理組織を構築 異常検知、抑止効果、証拠確保



①GRCの何から取り組むのか？
時系列的にどう取り組むのか？
を記入する。

			C（コンプライアンス）	
			法令 指摘	不正行為
内容		（兆候監視システム）	不正競争防止法 刑法 機密保持契約 （取引先と）	情報の不正持出 データ破壊 競合他社への提供
		異常検知の遅れ 製品発売時期の延期 国際競争力低下		

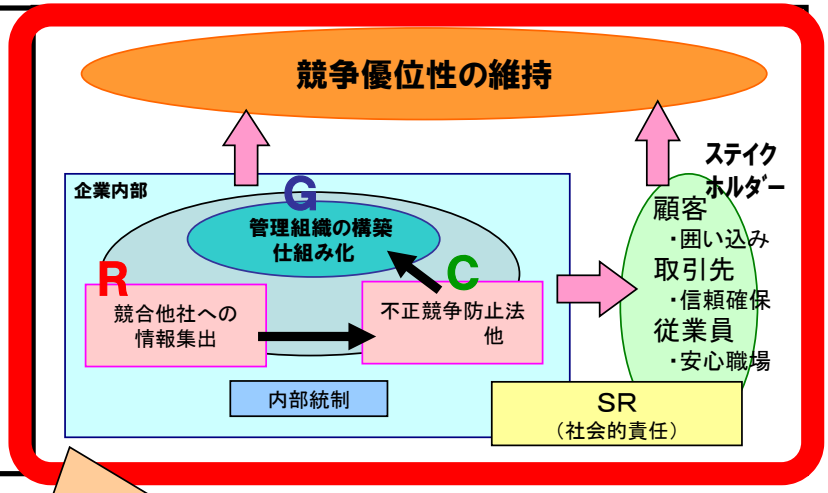
事業活動の継続に及ぼす影響	良化ポイント	悪化ポイント
	異常検知のスピードアップ 抑止効果 ⇒ 流出リスク低減	異常検知の遅れ、証拠確保できず 競合他社へ技術流出、競争力低下

テンプレートとその記入方法

GRC適用ポイント

R ⇒ C ⇒ G

①競合他社への技術流出（リスク）
②不正競争防止法で守る⇒証拠押え
③企業として管理組織を構築
　異常検知、抑止効果、証拠確保



	G（ガバナンス）		R（リスク	C（コンプライアンス）	
事項	理念・戦略	企業体制	事故抑		不正行為
内容			国際競争力低下		情報の不正持出 データ破壊 競合他社への提供

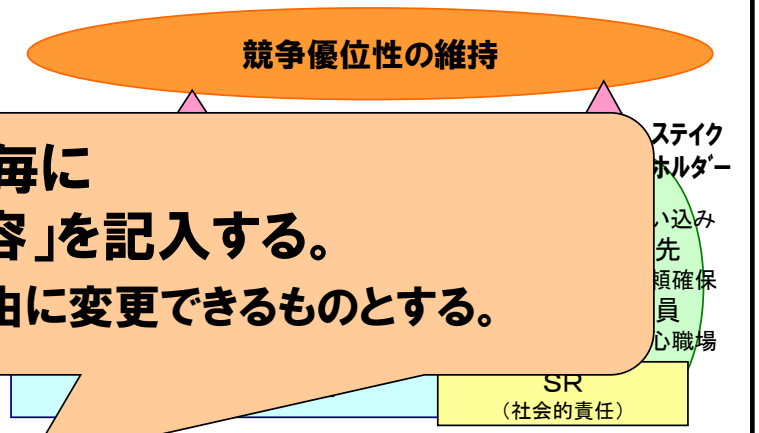
②R－GRCモデル内の項目名をテーマに合った名称に置き換えて記述する。
GRCの関連を→で表現し時系列に示す。

事業活動の継続に及ぼす影響	良化ポイント	悪化ポイント
	異常検知のスピードアップ 抑止効果　⇒　流出リスク低減	異常検知の遅れ、証拠確保できず 競合他社へ技術流出、競争力低下

テンプレートとその記入方法

GRC適用ポイント

R ⇒ C ⇒ G



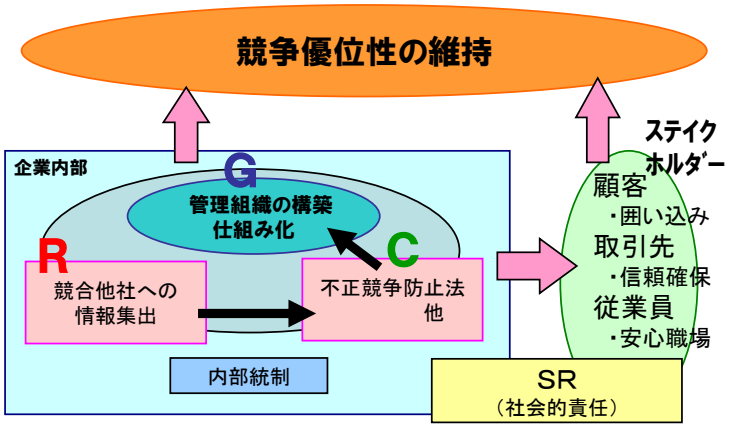
③G、R、Cそれぞれの取組み毎に
「事項」欄を設け、その「内容」を記入する。
※テーマに合わせて事項は自由に変更できるものとする。

	G（ガバナンス）		R（リスクマネジメント）	C（コンプライアンス）	
事項	理念・戦略 使命・倫理	企業体制 組織行動	事故抑止の欠如 市場への影響	法令 指摘	不正行為
内容	戦略技術の保護 市場優位の維持	管理組織の構築 異常検知の仕組み （兆候監視システム）	戦略技術情報盗難 競合他社へ技術流出 異常検知の遅れ 製品発売時期の延期 国際競争力低下	不正競争防止法 刑法 機密保持契約 （取引先と）	情報の不正持出 データ破壊 競合他社への提供

事業活動の継続に及ぼす影響	良化ポイント	悪化ポイント
	異常検知のスピードアップ 抑止効果 ⇒ 流出リスク低減	異常検知の遅れ、証拠確保できず 競合他社へ技術流出、競争力低下

テンプレートとその記入方法

GRC適用ポイント	R ⇒ C ⇒ G ①競合他社への技術流出（リスク） ②不正競争防止法で守る⇒証拠押え ③企業として管理組織を構築 異常検知、抑止効果、証拠確保



	G（ガバナンス）	R（リスクマネジメント）	C（コンプライアンス）	
事項	理 保			不正行為
内容	戦 市	製品発 国際競争力	（取引先と）	情報の不正持出 データ破壊 競合他社への提供

④GRCの取組みを実施していく上で
テーマに関する良化ポイント、
実施しなかった場合の悪化ポイントを記入

事業活動の継続に及ぼす影響	良化ポイント	悪化ポイント
	異常検知のスピードアップ 抑止効果 ⇒ 流出リスク低減	異常検知の遅れ、証拠確保できず 競合他社へ技術流出、競争力低下

テンプレートへの適用事例（報告）

雑賀より説明

第５回：J-SOXの効率的フレームワークとISOとの融合

第７回：中堅企業における効率的なシステム開発

深瀬より説明

第６回：ログ管理（兆候監視：戦略技術情報の保護）
第２回：GRCによる情報サプライチェーンの構築
第３回：地方自治体における
IT投資評価フレームワークの研究
第４回：セキュリティ・パラダイム論からのPIA

第5回：J-SOXの効率的フレームワークとISOとの融合

GRC適用ポイント

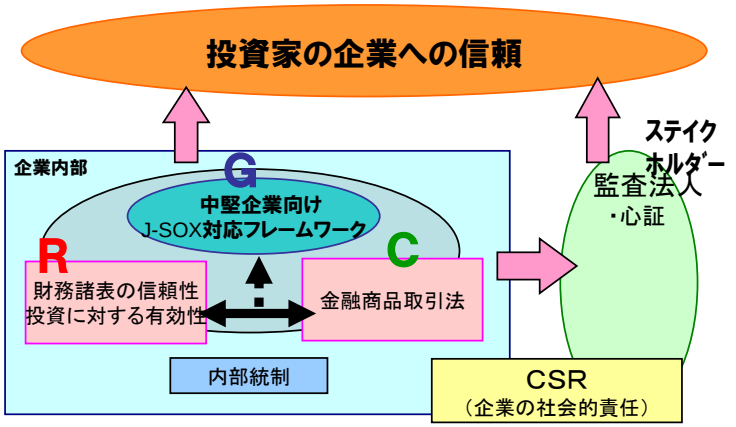
（C ⇔ R）⋯➢ G

①金融商品取引法、財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準（コンプライアンス）

②開示する財務諸表の信頼性、投資に対する有効性⇒リスク

③効率的で有効なJ-SOX対応

中堅企業向けJ-SOX対応フレームワーク

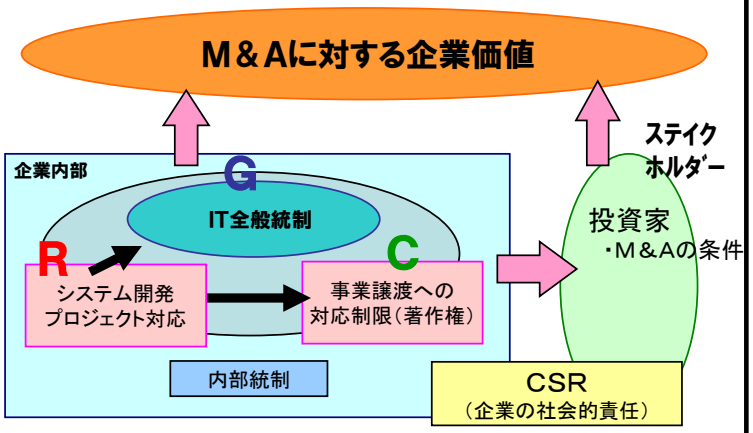


	G（ガバナンス）	R（リスクマネジメント）		C（コンプライアンス）	
事項	理念・戦略	財務諸表の信頼性	投資に対する有効性	法対応	不正行為
内容	・中小企業向けJ－SOX対応フレームワーク ・中期経営計画 ・ISOとの融合	・ガバナンスに係る ・財務報告に係る ・個別業務に係る ・ITに係る	・内部統制報告書への社会的評価 ・初期から運用へ ・企業を取り巻く経済状況	・金融商品取引法 ・財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準	・内部統制監査報告書での指摘 ・財務諸表監査費用の増加

事業活動の継続に及ぼす影響	良化ポイント	悪化ポイント
	・企業の投資効率を考慮した開示姿勢を投資家が高く評価する。	・企業が投資効率と開示のバランスが悪いと継続性を悪化させる。

第7回：中堅企業における効率的なシステム開発

GRC適用ポイント	R ⇒ G、C ①ITを用いた業務改善プロジェクト⇒リスク ②IT全般統制（開発）⇒ガバナンス ③開発したプログラムの事業譲渡への制限（著作権）



	G（ガバナンス）	R（リスクマネジメント）		C（コンプライアンス）	
事項	IT全般統制	社内ノウハウ	投資に対する有効性	事業譲渡	
内容	・開発に係る統制 ・担当部門の責任 ・プロジェクトの位置づけ	・プロジェクト管理 ・システム開発	・システム開発の評価 ・ITを用いた業務改善プロジェクトの評価	・開発システムの事業譲渡制限	

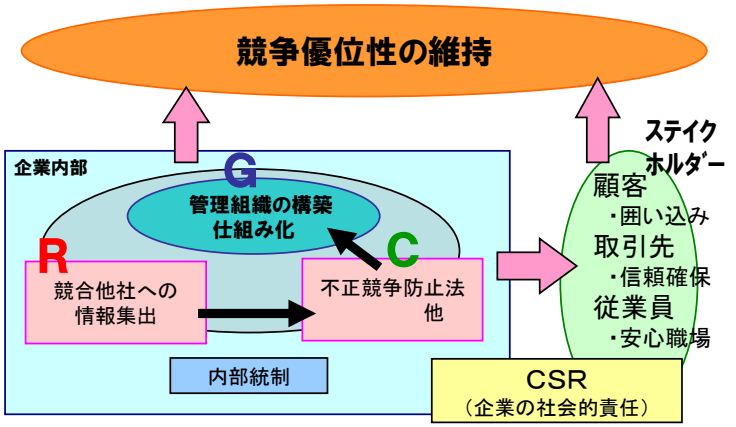
事業活動の継続に及ぼす影響	良化ポイント	悪化ポイント
	効率的で安定したITを用いた業務改善、事業価値の向上。	ITを用いた業務改善、事業展開が外注業者任せで安定しない。

第6回： ログ管理 （兆候監視：戦略技術情報の保護）

GRC適用ポイント

R ⇒ C ⇒ G

①競合他社への技術流出（リスク）
②不正競争防止法で守る⇒証拠押え
③企業として管理組織を構築
　異常検知、抑止効果、証拠確保

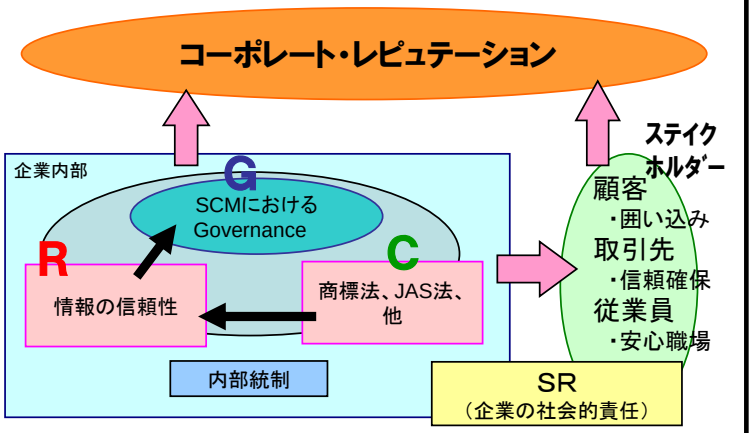


	G（ガバナンス）		R（リスクマネジメント）	C（コンプライアンス）	
事項	理念・戦略 使命・倫理	企業体制 組織行動	事故抑止の欠如 市場への影響	法令 指摘	不正行為
内容	戦略技術の保護 市場優位の維持	管理組織の構築 異常検知の仕組み （兆候監視システム）	戦略技術情報盗難 競合他社へ技術流出 異常検知の遅れ 製品発売時期の延期 国際競争力低下	不正競争防止法 刑法 機密保持契約 （取引先と）	情報の不正持出 データ破壊 競合他社への提供

事業活動の継続に及ぼす影響	良化ポイント	悪化ポイント
	異常検知のスピードアップ 抑止効果 ⇒ 流出リスク低減	異常検知の遅れ、証拠確保できず 競合他社へ技術流出、競争力低下

第2回：GRCによる情報サプライチェーンの構築

GRC適用ポイント	C ⇒ R ⇒ G ①コンプライアンス違反（不祥事）による企業のダメージ ②「情報の信頼性」というリスク ③SCMにおけるガバナンス



	G（ガバナンス）		R（リスクマネジメント）	C（コンプライアンス）	
事項	理念・戦略 使命・倫理	企業体制 組織行動	情報品質リスク	法令 指摘	不正行為
内容	・競争優位の確立 ・事業継続の基盤	・SCM全体を対象にGRCを適応することでSCMの欠陥を補う	・SCMの情報品質管理 ・情報の信頼性コントロール	・景品表示法 ・商標法 ・食品衛生法 ・JAS法	・偽装表示 ・情報の改ざん

事業活動の継続に及ぼす影響	良化ポイント	悪化ポイント
	・プラスの「コーポレート・レピュテーション」向上	・社会的信頼の失墜による甚大な損失（企業存続に関わる影響）

第3回：地方自治体におけるIT投資評価フレームワークの研究

GRC適用ポイント

C⇒R⇒ G

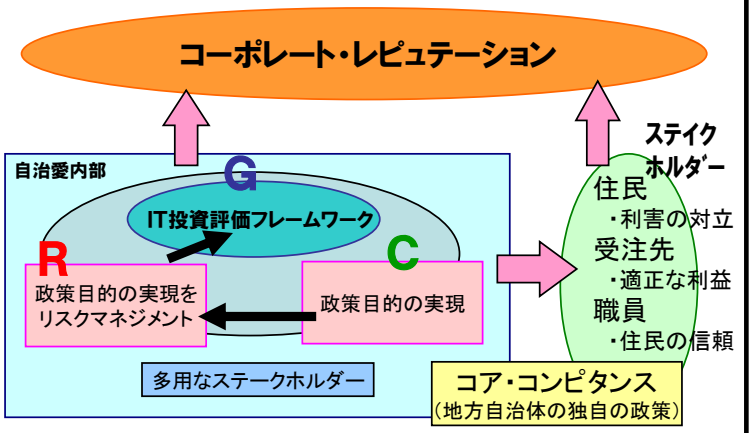
①地方自治体での政策目的の実現

②多様なステークホルダーの存在を前提に、政策実現をリスクマネジメント

③IT投資評価フレームワークの構築

情報システムのライフサイクルを設定した評価指標

地方自治体の特徴に適応

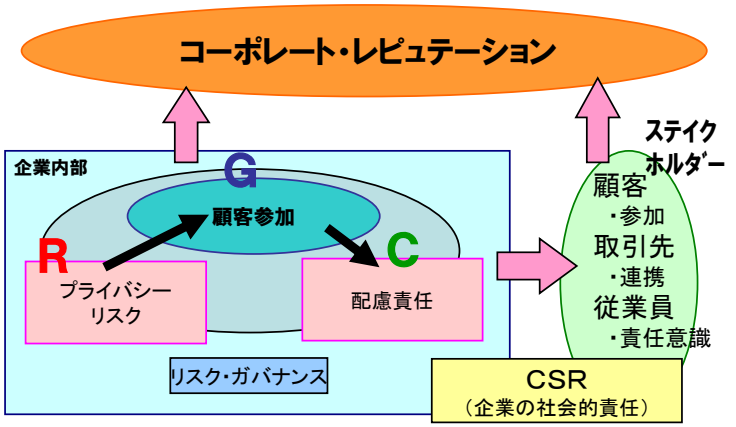


	G(ガバナンス)		R(リスクマネジメント)	C(コンプライアンス)	
事項	情報システムのライフサイクル	IT投資評価のフレームワーク	リスクマネジメントを活用した評価	法令 指針	地方自治体の責務
内容	情報システムのライフサイクルを設定した評価指標	地方自治体の特徴に適応したIT投資評価の仕組み	多様なステイクホルダーの存在 政策目的の実現をプラスリスクとして評価指標の設定	地方自治法等 新電子自治体推進指針(2007/3)等 公共サービス改革法(2006/5施行)等	公共サービスの向上等の政策目的の実現 納税者・住民への説明責任

事業活動の継続に及ぼす影響	良化ポイント	悪化ポイント
	情報システムの有効活用 ⇒ 予算/人員の制約があっても政策目的実現	無駄な投資 ⇒ 予算/人員の追加が必要 ⇒ 政策目的が実現できない

第４回：セキュリティ・パラダイム論からのPIA

GRC適用ポイント	R⇒ G ⇒ C ①リスク連鎖によって拡大するプライバシー・リスク ②ステークホルダー参加による民主的解決としてのリスク・ガバナンスおよびリスク・コミュニケーション ③企業の社会的責任への期待



	G（ガバナンス）		R（リスクマネジメント）	C（コンプライアンス）	
事項	理念・参加 使命・責任意識	開かれた企業	プライバシーリスク	倫理規範	不正行為
内容	・個人ごとに異なるプライバシーリスクへの対処には個人参加が必要。	・リスク・ガバナンスプロセスをオープンにする前提としての公開性	・プライバシーリスクは個人ごとに異なる ・プライバシーリスクは事後的回復は困難 ・リスク連鎖と複合性	・予防原則 ・配慮責任	・目的外利用

事業活動の継続に及ぼす影響	良化ポイント	悪化ポイント
	・顧客の積極的な支持。レピュテーションの獲得	・顧客からの否定。市場からの放逐

共通テンプレートを作成してみてわかったこと

事例にてGRCの取組みを時系列的に整理しようとすると、
おかれた背景（取り組んだ人の立場など）によりフローが変化

GRCの考えは本来統合概念
（→を引くことには無理がある）

・Gを頂点に，R，Cのアプローチがなされると考えていた。
・しかし，企業の取組みでは当初の目的によって入り方に違いがあり、それぞれの取組みの関連性から共有化をはかり、必要な点を網羅し統合化を図っていく過程（プロセス）であるといえる。
（統合概念としてみたときに、取組みの漏れを発見できる。）

今回提案しているモデルを活用することで、
ステイクホルダーやSR（社会的責任）との関連を考慮した上で
コーポレート・レピュテーションの向上施策が立てられる。

3年間の取組みを通じて（総括）

■ 「GRC」は，ガバナンス（Governance）、リスクマネジメント（Risk Management）、コンプライアンス（compliance）を一元管理していく概念として体系化したものである。

■従来、ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスは、企業内では個々に、その時代に最適な経営管理として、ある時には企業の取組むべき「理念」や「ミッション（使命）」として、あるいは、マネジメントのキーワードとして取り組まれてきた。しかし，企業の不祥事や犯罪は，繰り返しおこった。

■このことへの反省を踏まえ、G・R・Cを個別の対応として捉えるのではなく、統一的な一元管理概念としてGRCを捉え、理論面及び実践面から研究し、提言してきた。

■そして，最終的には総合的な企業価値であるコーポレート・レピュテーション（Corporate Reputation：企業の評判，名声等）を高めるのである。この概念モデルが「R－GRC」である。

3年間の取組みを通じて（総括）

平成１８年より，取り組んだ研究テーマである。

研究テーマには
・ガバナンス，ITガバナンス，CSR
・企業不祥事とコンプライアンス
・SOX法，J－SOX（金融商品取引法の内部統制に関わる制度）
・内部統制，IT統制，
・GRCと企業倫理
・COBIT4.1　FRAMEWORKについて
・コーポレート・レピュテーション・・・・・など

そして，平成２１年度研究で，企業の中で，GRCは，どのように実践されているのか，企業の方々を中心に，GRCの実践事例を発表してきた。

結　論

- ガバナンス，リスク，コンプライアンスは，時代時代の事件や不祥事を背景に個別に確立され提言された概念である。
- そこで，断片化されたコンプライアンス，リスクを統合し，ガバナンス問題として捉える必要があった。
  部門間で断片化された，コンプライアンス問題やリスク問題を透明化して，共通の場で統合を図ることが重要である。
- 機能分化された縦割り組織では，コンプライアンス，リスクの共有化を図り，効率的な組織機能に組み替える必要がある。
- 断片化された部門間の意思決定機能，牽制機能の共通化をはかり，齟齬のない統合化を図る必要がある。
- そして，断片化されたルールやコントロールを，部門共通化することで，有効で効率的なGRCが確立される。

この結果

企業価値を高める「コーポレート・レピュテーション」の向上が図れる

今，このことが，認識されはじめたといえる

参考／参照文献

[1] Switzer C. S., Achieving Principled Performance: How Internal Audit Can Help Keep the Organization in the Sweet Spot, ACL Global User Conference, Vancouver, 2008

[2] Richard Y. Wang, Elizabeth M. Pierce, Stuart E. Madnick, & Craig W. Fisher, eds. “ Information Quality”, M. E. Sharpe, Inc. 2005,
（関口恭毅監訳：情報品質管理、中央経済社、2008）

[3] 松田貴典、芝隆、辻野武、城順平、金子清美、黒木啓良 著
「コーポレート・レピュテーション戦略」 工業調査会 2007

[4] 飛田治則著「企業社会的責任としてのPIAの意義とその課題
－リスクガバナンス論からの検討－」 日本経営倫理学会誌 第17号 2010

[5] 雑賀努 著 「実践 現場発信のJ－SOX」 同友館 2008