KPMG
cutting through complexity

アジア太平洋地域における GRC（ガバナンス、リスク、コンプライアンス）機能の強化のための要素

kpmg.com

はじめに

Danny Le

Asia Pacific Head
Internal Audit, Risk and
Compliance Services

Brad Styles

Asia Pacific Lead
GRC Technology

アジア太平洋地域は、多くの域内企業が規模を増大し、新市場に拡大、初めて資本市場に進出するなど、世界経済において徐々に中心的役割を果たすようになっています。こうした企業は、新たに生ずるリスク、新しい法規制、取締役会に対する期待の高まりに対応できるフレームワークを構築する過程で多くの困難に直面しています。

ガバナンス、リスク、コンプライアンス（GRC）という言葉が、どのように意味づけられているのかをより良く理解するため地域全体をカバーする10の国と地域の60人のエグゼクティブに、対面または電話によりインタビューを実施しました。その結果、過半数の企業が何らかの形で既にGRCに関するプログラムの取組みに着手していますが、それら取組みの本質や適用範囲については必ずしも明確に定義されていないことが明らかになりました。

回答者の多くは、他市場から得られる教訓は限定的であると感じています。アジア太平洋地域内だけで活動する企業にとって、グローバルな文脈で捉えられるより顕著ではないリスクもあり、グローバルなGRCアプローチ方法を単純に採ることは、競争上不利な状態になりかねません。多くの場合、大がかりなテクノロジー（ITツール）を導入するほど取組みが進んでいるか否かについても確証がないようです。

本レポートでは、私たちの調査結果とともに、企業が注力すべき実践的ステップと優先順位をふまえたアイデアを盛り込んでいます。さらに、2012年初めに公表した「The Convergence Evolution」と題する直近のグローバルなGRCに係る調査との比較についても紹介しています。

本レポートがアジア太平洋地域で活躍されている域内の方々の考察の一助となれば幸いです。

本冊子は、KPMG Internationalが2013年1月に発行した“The ingredients for a strong Governance, Risk and Compliance function in Asia Pacific”を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合には、当該英語原文が優先するものとします。

©2013 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.

©2013 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.

目次

調査概要

01 GRCに対する欲求

02 複雑な地域におけるリスク管理

03 なぜアジア太平洋地域ではGRCテクノロジーの導入が進まないのか?

04 示唆：価値を実現するためのステップ

KPMGについて

お問い合せ先

©2013 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.

©2013 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.

調査概要

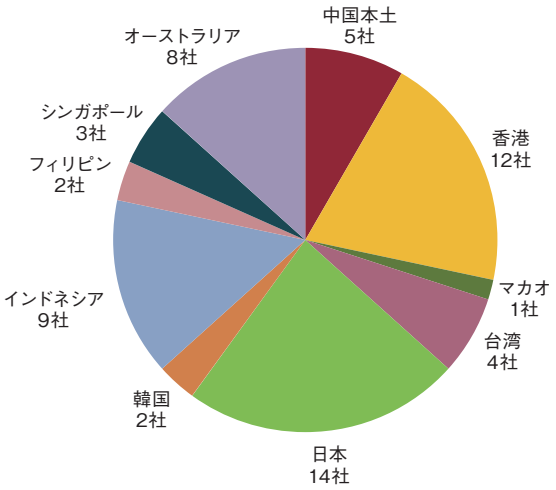
©2013 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

本調査は2012年7月から9月にかけて、対面または電話インタビューにより実施しました。回答者の半数近くが内部監査の部署長であり、42%が財務やリスク、コンプライアンスに係る役割を担っています。

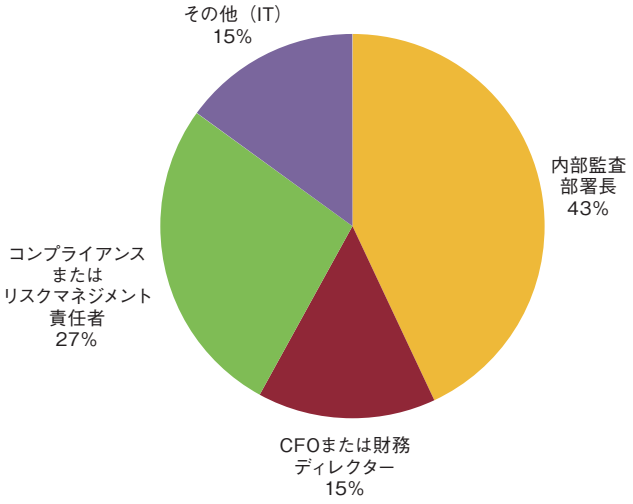
回答者は多国籍企業における地域内のコンプライアンス／リスクマネジメント関連部署長だけでなく、アジアの他地域やグローバルに事業を拡大している、代表的なアジア太平洋地域企業の方々も含まれています。

本調査は、17問の選択式質問と、回答者のガバナンス、リスク、コンプライアンスへの取組みに対する見解をより定性的に分析するための3問の自由回答方式の質問によって実施しました。

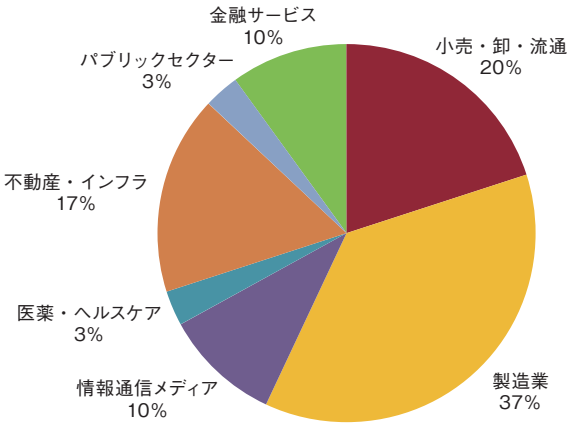
回答者の地域



回答者の役割



業種



©2013 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.

01

GRCに対する欲求

©2013 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.

©2013 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.

企業は、“決まり文句”のようなGRCのアプローチを真似るよりもむしろ、自社にとってのGRCとは何であるかを定義する必要があります。全社的な視点を形成することとは、すなわちビジネスオペレーションの最前線からIT部門、監督機能そして最終的には取締役会に至る企業内全体の人々を巻き込んでいくことを意味しています。

多くのグローバル企業で、リスクマネジメントやコンプライアンス部門は、法規制の増加とコーポレートガバナンスに対する新たな期待の高まりを背景に、近年拡大し続けている数少ない領域です。このような変化は金融機関や欧米で顕著ですが、決してこれらのマーケットに限られるものではありません。

アジア太平洋地域で成長中の企業にとって、GRCを採用する推進力は、西側諸国の場合とかなり異なっています。GRCは機能不全に陥った縦割り組織や既存の枠組みにとらわれた時代遅れな取組みを調和させるものではありません。多くの企業の監督機能はいまだ比較的軽いものです。そのため、それらをサポートするプロセスやシステムは相変わらず手作業で、洗練されていません。

このような状況で、GRCに関する最初の原則を確立し、適用する必要性が高まっています。アジア太平洋地域に拠点をおくエグゼクティブは、域内を通してGRCへの関心が高く、73%の回答者が「非常に関心がある」と答えています。さらに、彼らの姿勢は大体が純粋で、西側諸国でみられるようなGRCに対する懐疑的な見方や、先行する失敗例につながる消極性はみられません。

ではGRCとは何か？

当然のことながら、この調査対象となった国や企業は多岐にわたるため、GRCの定義はさまざまです。しかし、大抵の回答者は、GRCとは、本質的に異なる保証、コンプライアンス、そしてリスクマネジメントの機能といったものをより良く結びつけるためのフレームワークであるべきだと認識しています。本レポートは、ある回答者が述べたように、「コーポレートガバナンスやリスクマネジメントの課題は非常に複雑かつ相関している」という認識に焦点を当てています。また別の回答者は、究極の目的は、「コンプライアンスを確保しながら、透明性、リスクに対する理解、（ある種の結果や出来事に）いかに対応するか」であるとも述べています。

GRCは報告ラインを明確にすること、一貫したプロセスを確保すること、そして事業単位間で情報が伝達される際に主観的解釈を最小限にすることを可能にする手法やフレームワークであるべきとの認識も一般的です。それにより、全社的な方向性と保証とコンプライアンスプログラムの適用範囲が、それに続くテクノロジーの整備とともに、決定づけられることになります。

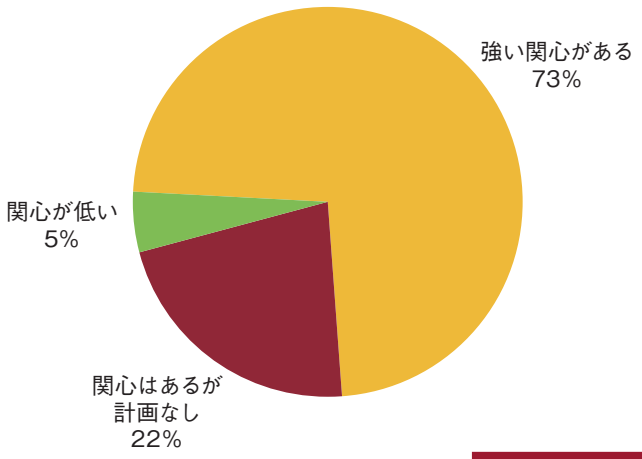
©2013 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

しかし、GRCとは、「IT部門と事業部門との間で統合的視点を持つこと」と述べる回答者がいる一方、直接ITに言及することや、特にテクノロジーソリューションとしてGRCを考える回答者はほとんどいませんでした。

インタビューを実施した多くのアジア太平洋地域の企業は、大規模かつ独立したコンプライアンスとリスクマネジメント機能を有しているわけではないものの、GRCは、「3つの防御ライン」、すなわち事業単位の1次ライン、特定のリスクやコンプライアンス専門部署（2次）、内部／外部監査（3次）にサポートされた取締役会の適切な連携を構築するものであると認識しています。

本調査参加者が、必ずしも大胆な期待をしていたわけではありません。多数が、GRCプログラムを通じて戦略的意思決定や成長機会の識別が可能になるとは考えていませんでした。それは無理からぬことですが、最終的な目標は、GRCをリスクやガバナンス活動と戦略を永続的に結びつけて、組織に取り入れ、定義づけることに違いないと我々は信じています。この点の重要性について、本レポートの後半部分で説明します。

GRCに対するエグゼクティブの関心



GRCに対する誤解

GRCはテクノロジーの基盤ではない

GRCは、ソフトウェアベンダーやプロフェッショナルサービス提供者が収益を稼ぐための一時的な流行や受けの良いフレーズではない

GRCは既存のプロセスやテクノロジーを排除し、ゼロから始めるものではない

GRCは、企業内で、部署同士が競い合うためのものでも、政治的権力関係を再構築するものでもない

GRCは企業内に必要以上に官僚的な階層組織を創り出すものではない

GRCとは

GRCは戦略とリスクの統合に資するもの

GRCは人、プロセス、システムを統合させることにより、縦割りを排除していくもの

GRCはビジネスを前進させながらもコンプライアンスを保証するもの

GRCは企業のガバナンスに責任を持つ全ての人々に、タイムリーかつ完全な情報をもたらすことを確実にするもの

究極的には、ビジネスをより円滑に行なっていくためのもの

©2013 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.

02

複雑な地域における
リスク管理

©2013 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.

©2013 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.

アジア太平洋地域における法規制の複雑さを過小に評価することはできません。エグゼクティブはビジネスの成長に伴い、いかに容易に自社のGRCのフレームワークが法規制変化や将来的ニーズに適応できるかということを検討する必要があります。

本調査回答には、地域内の成熟度の違いが反映されています。回答者のおよそ25%前後は多国籍企業の地域統括としての役割を担っており、さらに20%以上が日本の複合企業の方々です。残る半数超の回答者がアジア太平洋地域内を拠点とする成長企業となっています。

西側諸国同様、アジア太平洋地域の企業では、GRC推進のための最も強い影響力は経営者による内部圧力によると考えられており、外部圧力（規制当局、監査人、顧客など）は、それより重要性が劣ると考えられています。経営者は最も重要な利害関係者で、かつ推進力と考えられており、アジア太平洋地域の本調査では73%、KPMGが独自に実施したグローバル調査「The Convergence Evolution」の結果でも48%という回答となっています。

増すばかりの複雑さを理解し、管理したいという要望は、グローバル企業の回答とも矛盾するものではありません。それはアジア太平洋地域において、事業活動の特徴や法規制環境が大きく異なっている複数のマーケット横断的に、リスクの全社的な視点を確立することを意味しています。

他の地域よりも、アジア太平洋地域企業のGRCに係る課題は、規制措置の恐れや風評被害など、受け身的な優先順位と捉えられています（グローバル調査では4番目だったのに対し、アジア太平洋地域では2番目に重要とされています）。一方、KPMGのグローバル調査結果によれば西側諸国の市場では、コスト削減や迅速な意思決定がアジア太平洋地域よりもいくらか優先されている傾向があります。

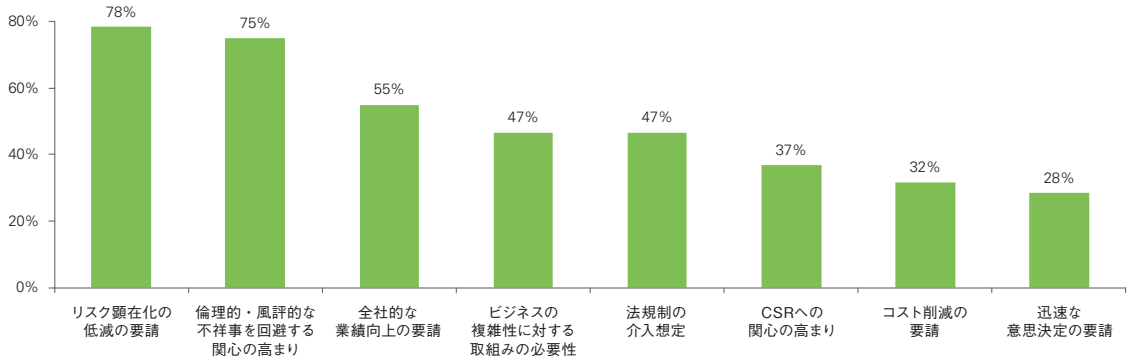
全体を通して、コスト削減は、予想よりも低い関心事であることが分かりました。それは、コストの可視化、自動化によるコスト削減などを重要なセールスポイントと推奨するGRCソフトウェアベンダーにとって、含意のある結果かもしれません。

本調査の回答者が何よりも関心を寄せていたのは統制環境の改善でした。ある回答者は「何らか定義された境界内での事業運営を確実にすること」と述べています。

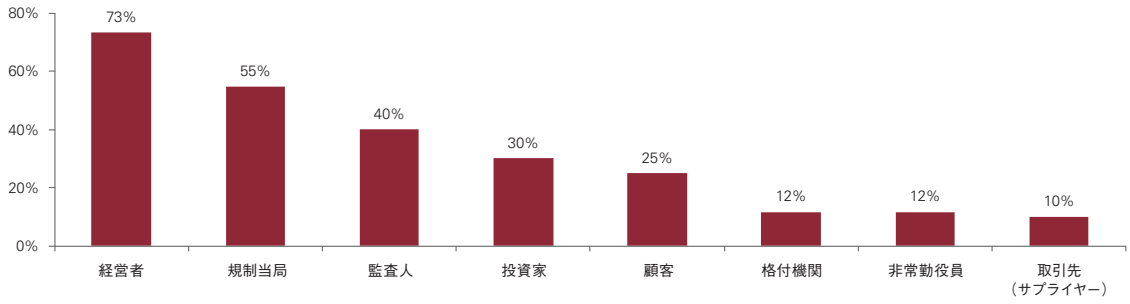
回答者が関心を持つ具体的規制は事業分野に応じて異なりますが、例えば米国連邦海外腐敗行為防止法（FCPA）や特定業界における貿易規制への遵守など、域外の法規制も含まれることになります。

©2013 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.

GRCに関心を持つ理由

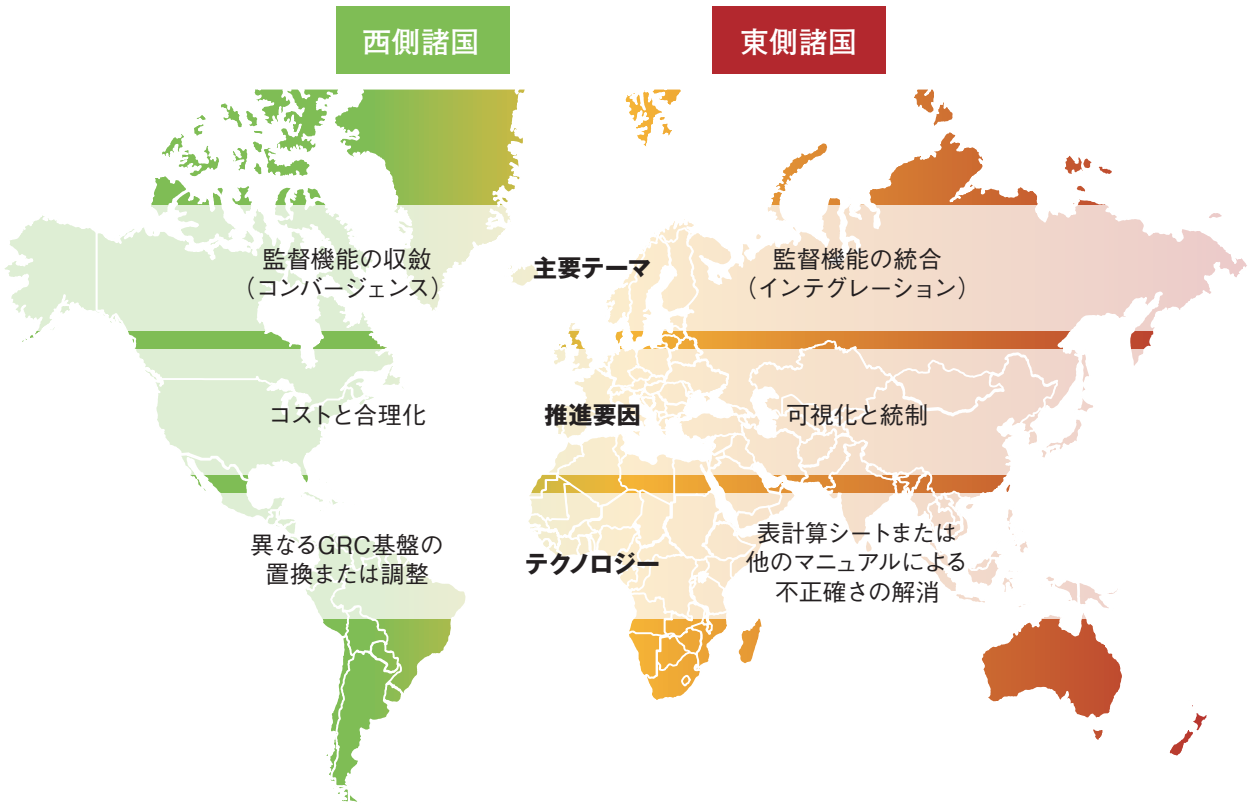


ガバナンス、リスク、コンプライアンス機能を収斂させることにプレッシャーをかける利害関係者



©2013 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.

西側諸国との相違



「他の地域よりも、アジア太平洋地域のGRCに係る課題は、規制措置の恐れや風評被害リスクのためといった受け身的な優先順位と捉えられている傾向があります。全体として、コスト削減は予想よりも関心が低いことがわかりました」

GRC機能の位置づけ

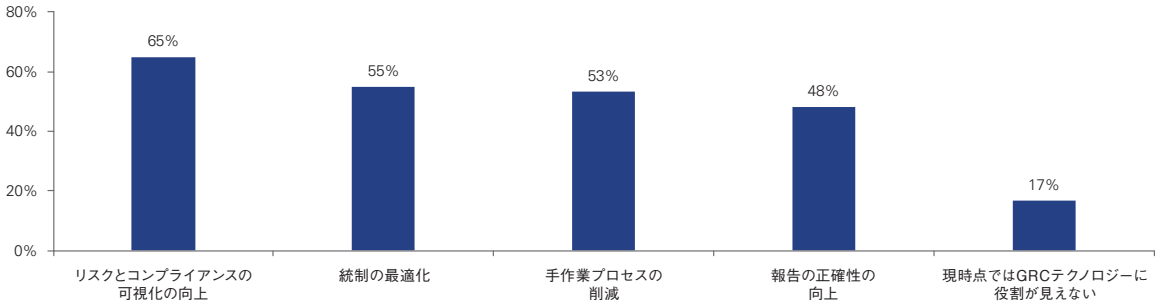
リスクは企業の最前線において、しばしば最も良く管理されているとの認識ながら、GRCの取組みが集中的なリスクの監督機能を自動的に伴うわけではありません。しかし、経営者は、ビジネスの成長に伴って分散した監督機能が今後も適切かつ効率的であり続けるかどうか、注意深く吟味すべきです。

アジアでは、国内事業が成長している同族企業や最近まで同族経営であった企業にとり、はじめてガバナンスやリスクマネジメントに向けた経営課題に取組み始める重要な段階に来ています。上場の厳しさもまたしばしば大きな衝撃となり、ガバナンス構造や経営姿勢をさらに根本的に変革することを余儀なくされています。

すでに上場している企業や創業第一世代、第二世代が経営を手放したかつての同族企業では、リスクやコンプライアンス機能における「専門家」は、オーナー、取締役、現職の上級管理職らを説得し、あるいは彼らに影響を与える任務を持っています。ある回答者はこう言っています。「経営者の最大の関心事が成長に向けた事業の流れの利便性と効率化に向けられている間は、彼らの経営スタイルをそれほど即座に変えることはできません。リスクやコンプライアンスに対する関心は、不正や失策発生時を除いて、あまり重要ではありません。そのため、リスク低減の効果的事例や、GRCフレームワークがどれだけ可視化に貢献できるかが重要です」

©2013 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.

GRCの目的に対するGRCテクノロジーソリューションの役割



他のある回答者はこの点に同調し、リスクを取締役会の議題として取り上げてもらうためのたゆまぬ努力について説明しています。「不正や不祥事は新たな注目を引きますが、喉元過ぎれば熱さを忘れる。これは人間だから仕方ありません」と彼は言います。「本質的な問題は、“どのように”リスクマネジメントを“いつも”議題の少し上位にのせて、徐々に“経営者の姿勢”を変革していくことです」

日本企業に目を向けると、別の重要な回答傾向を示しています。内部統制報告制度が既に確立され、企業リスクとそれに対応する方針および統制の文書化が等しく厳密に求められています。一般的に、リスクに対する防御ラインは、取締役会レベルのリスク委員会や監査委員会（監査役会）に引き上げられました。中国など、その他の域内市場においても、同様の規制が始まっています。

また、別の地域では、特定のリスクに対する対応を要求しています（例えば、ERMプログラムの要求などで、このような条項は取締役からの疑問を引き起こすことになるでしょう）。GRCはもっと包括的で、取締役会の関与を一層確実なものとすることができます。

©2013 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.

03

なぜアジア太平洋地域ではGRCテクノロジーの導入が進まないのか?

©2013 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.

©2013 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.

多くのアジア太平洋地域の企業は、GRCフレームワークを支えるために利用可能なテクノロジーソリューションを活用できていません。事業部門とITチームがどのようにGRCを定義しているかについて、しばしば乖離が見られます。エグゼクティブには、テクノロジーへの投資によって、どのようにテクノロジーが自分たちを助け、どのように最大価値を得られるかについて、理解する努力が必要でしょう。

65%に及ぶ多くの回答者が、GRCテクノロジーの主たる要件として、リスクやコンプライアンス活動の可視化に言及しました。企業内の集約されたGRCソリューションの最大の利点は、より有効にリスクを識別し、管理できるようになることです。

その中で、非常に認知度の高いツールはSAP、OracleというERPプラットフォームであるにもかかわらず、GRCテクノロジーの取組みの優先順位は低い傾向にあるという事実も興味深いことでしょう。

こうしたGRCソリューションツールは、ビジネスの業務運営レベル（14ページのKPMGによるGRCフレームワークに図示）において、従来から最強で、最も広く採用されています。回答者のうち60%がERPなどの重要なテクノロジーの導入や、プロセス変革に取り組んでいました。そのうち3分の2ほどがGRCや統制活動の統合作業をプロジェクトに盛り込んでいました。

「多くのアジア太平洋地域を拠点とする企業のGRC関係者は、リスクとコンプライアンス要件をサポートするGRCテクノロジーソリューションについて、展開はおろか、思い描くまでにも至っていません」

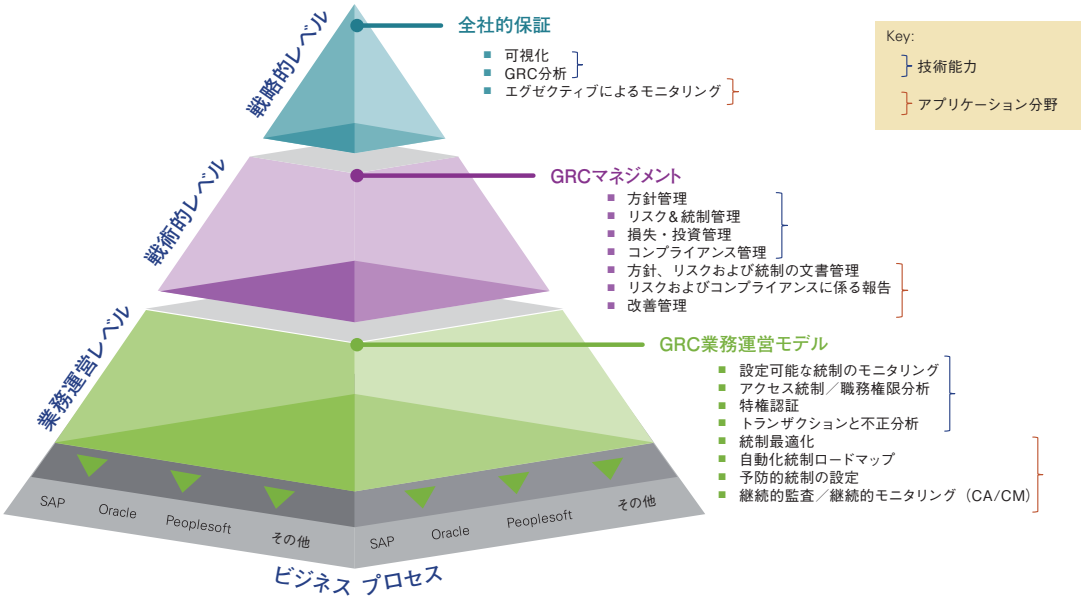
その他のGRCツールのブランド名の認知度は予想より低く、おそらく、それらはより戦術的、戦略的なレベルにおいて強みを発揮できるからでしょう。

これまでアジア太平洋地域のさまざまな市場で経験してきたように、多くのリスクやコンプライアンスに係る上位階層の関係者が、いまだにテクノロジーが効果的なGRCプログラムを構築、維持する上で鍵を握る要素であるとは考えていません。GRCテクノロジーは、主に今までのように既存ERPへの追加ソリューションであり、事業運営上のリスクやコンプライアンスタスク（例えば、権限分離やコンフィギュレーション統制のモニタリング）を実行するものとみなしている回答者もいました。このような見方は、企業内のリスクやコンプライアンスの健全性に着目できる戦略的、戦術的なレベルまでGRCツールの活用度を必ずしも高めるものではありません。

多くの非ERP系のGRCテクノロジーベンダーは、依然としてアジア太平洋地域において存在感を築こうとしている最中です。彼らは、概して戦術的、戦略的なレベル（例えば、リスクマネジメントや方針管理）に対する強みを紹介してきました。多くの場合、彼らは、いまだに専門家と支援サービス部隊をアメリカやヨーロッパに置いたまま、セールス＆マーケティングチームの拡大を図りつつあります。このことがひいては、成功裏に市場に浸透し、競争的に優位なポジションを確立する能力を弱めてきています。

©2013 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.

KPMGによるGRCテクノロジーフレームワーク



最近の動向として他のGRCソリューションプロバイダーとパートナー連携プログラムの強化が挙げられます。これらにより、有能な関連GRCテクノロジーソリューションとともにアジアでの足跡を拡大する上で、初期段階としては良い結果につながった、いくつかの事例があります。

依然として、可視化およびリスクとコンプライアンスの取組みを識別し管理する能力が本調査回答者にとっての主要課題ですが、多くのアジア太平洋地域の企業においては、リスクとコンプライアンスを管理する上で重要な要素としてGRCテクノロジーを受け入れるまでには至っていません。法規制の変更は、多くの企業のリスクとコンプライアンスのプログラムに影響を与えていますが、多くのアジア太平洋地域を拠点とする企業のGRC関係者は、リスクとコンプライアンス要件をサポートするGRCテクノロジーソリューションについて、展開はおろか、思い描くまでにも至っていません。

企業は、GRCテクノロジーによって重要な可視性と経営上の利点を得ていますが、私たちは、アジア太平洋地域市場でより成功するGRCテクノロジーのプログラムは、特定のリスクおよびコンプライアンス要求や課題に取り組むことに焦点をあてたものであり、包括的な企業全体レベルでのGRCに取り組むものではないということに注目しています。

適切なGRCテクノロジーソリューションの認識、役割、適用がアジア太平洋地域で成長していく余地が依然としてあることは明らかです。GRCテクノロジーがどのように、企業の特定のリスクやコンプライアンスのニーズに、具体的に対応できるかを示すGRCテクノロジーベンダーや、ソリューションプロバイダーの能力が、アジア太平洋地域のリスクやコンプライアンス関係者にテクノロジーを適用し受け入れてもらうための鍵となるでしょう。

しかしながら、わずかではありますが、一部回答者がマーケットでのGRCテクノロジーとそのソフトウェアベンダーの存在を認識し理解していたという点に注目することも重要です。マーケティングや教育に適切に努力し、特定の状況に対応するGRCテクノロジーソリューションを提供することが、結果的にGRCテクノロジーの採用を増やし、アジア太平洋地域におけるこれらのベンダーの存在感を高めるのに役立つことでしょう。

©2013 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.

04

示唆：
価値を実現するための
ステップ

©2013 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.

©2013 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.

GRCに費やす時間と投資が有効であることを確実にするためには、エグゼクティブはGRCのフレームワークとそれを支えるテクノロジーが現在のニーズに合致しており、将来の要件にとっての基礎となっていることを確認しなければなりません。これには、時間をかけてもっと業績要素を充実させる必要があるかもしれません。

有効なGRCソリューションは現在のニーズと将来的な要件の基礎となっている必要があります。我々は、こうした概念を「GRCの戦略的指向と一貫性」と定義しています。これはGRCプログラムのビジョンと戦略を定義し、基本原則やKPI（主要業績指標）を確立し、リスクやコンプライアンスの要請をどのように取り扱うかについて、現状のやり方を包括的に評価することを伴います。このような取組みを通じて、企業内の人的リソースやデータを最適に組織化する方法が明らかになります。

中国のIT企業のある回答者は、彼らにとってのGRC導入の道筋には4つのキーとなる段階があると考えていました。すなわち、「効率的なプロセス設計、明快な基準と手続の策定、リスク対応とリスク低減計画の正式化、既存のERPシステムからより高度なITプラットフォームへの移行」です。

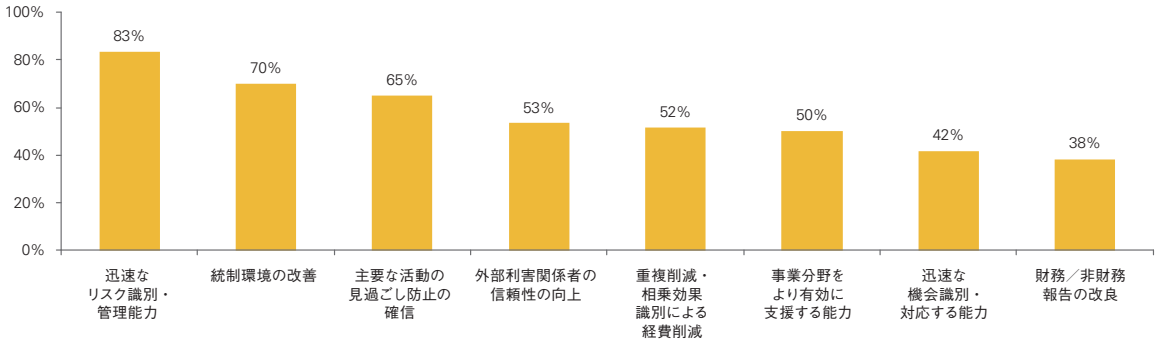
本調査で見られたいくつかの傾向は、企業がまだ現状や必要性を評価している初期段階であることを示唆しています。例えば、およそ30%の回答者が自社のガバナンス、リスク、コンプライアンス活動に関連する総コストを見積もることが不可能であると回答しています。こうした概念的な段階にあっては、多くのエグゼクティブは、GRCが業績を改善し、意思決定を可能にし、新たな機会を特定するための有効な手段であるとは考えていないことも、本調査は示唆しています。しかし我々は、企業がこうした方向性を持ってさらに進歩し、もっと意欲的な「目標とする姿」を採択し前進することができると確信しています。こうした期待は、GRC導入の道筋に対し、どのような投資をしていけばよいのかを明らかにすることにもなります。

回答者の60%によれば、上級管理職の支持が、GRCを発展させ維持するためにとても重要な要素として認識されています。ある回答者は（何人かの回答者も同様の意見ですが）、「上級管理職の支持があれば、ツールや予算は何とかなります」、しかしさらに「アジアで定着させるには、トレーニングがより困難な挑戦になり得ます」と付け加えています。

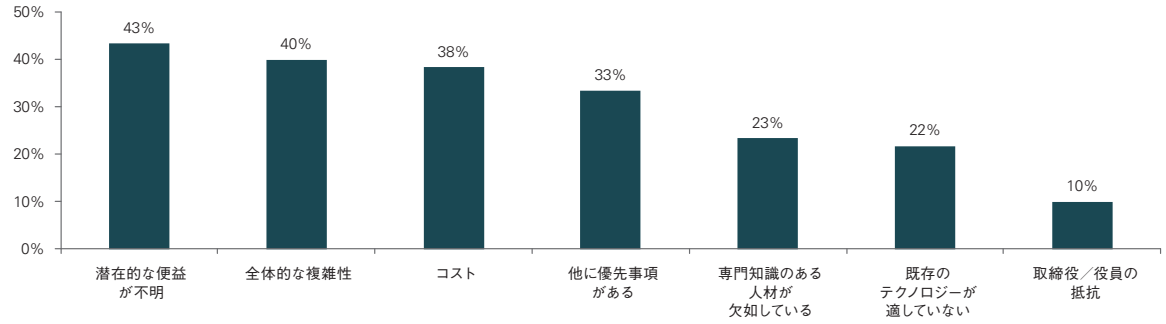
「およそ30%の回答者が企業のガバナンス、リスク、コンプライアンス活動に関連する総コストを見積もることが不可能であると回答しています。こうした概念的な段階にあっては、多くのエグゼクティブは、GRCが業績を改善し、意思決定を可能にし、新たな機会を特定するための有効な手段であると考えてはいません」

©2013 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.

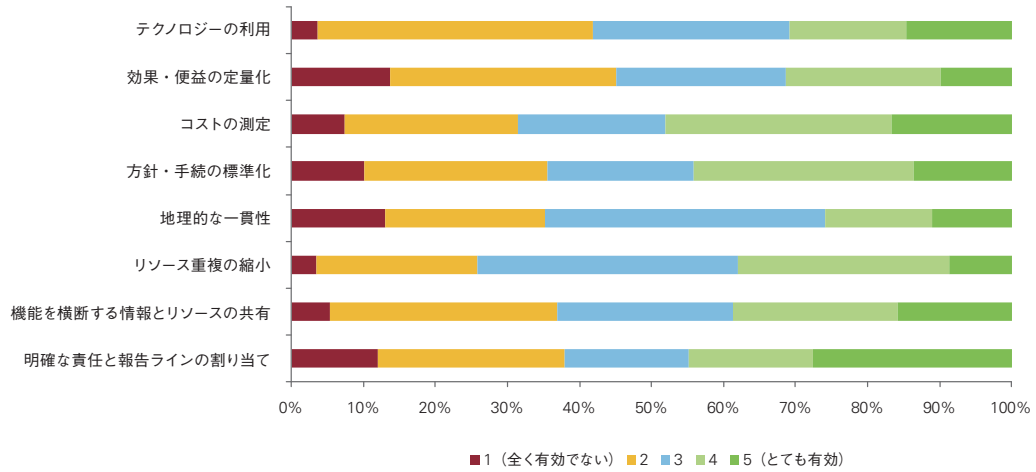
収斂したGRCに期待する効果・便益



GRCを収斂することによる価値を実現する上での課題／障壁



GRCついての下記項目に対する自社の現状の有効性の5段階評価



©2013 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.

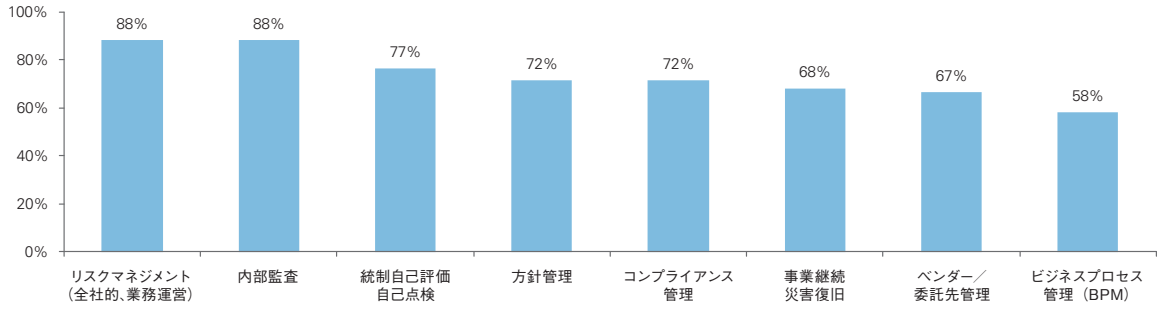
アジアでの価値の実現には、ある種の困難さがあると回答者は認識しているようです。ひとつは、異なる文化的特徴を有する多様なマーケットをコントロールする苦労です。国境を越えたリスクマネジメントやコンプライアンスの地理的一貫性に対しては、グローバル調査に比べ低い支持率となっています。

アジア太平洋地域の多くのマーケットに進出している複合企業にとっては、この困難さは特に顕著となります。多くの企業は、分散型マネジメント構造を採用し、ライバルブランド間でのある程度の競争を奨励すらしています。多くの場合そうした企業は統一された単一のITプラットフォームの導入を各地域の会社に強制せず、それゆえ、事業単位ごとあるいは地域ごとに全社的なリスクプロファイルを確認することができるGRCプログラムをいかに導入すればよいかという課題に取り組んでいます。

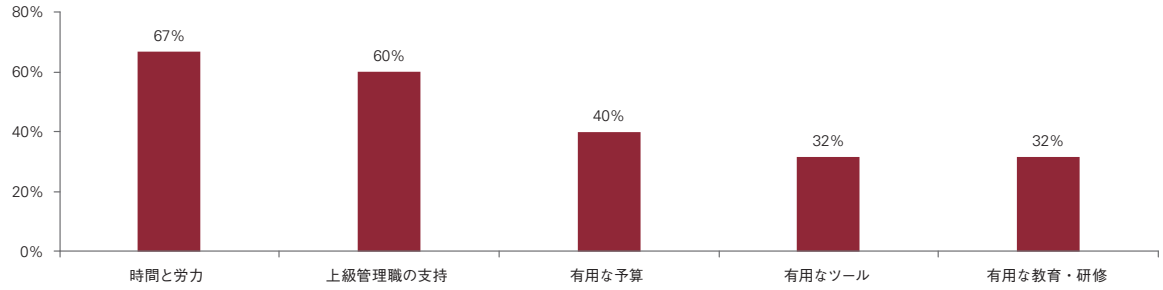
アジア太平洋地域では、本調査の88%に及ぶほとんどの企業が、リスクマネジメントと内部監査の部門をすでに設置しています。しかし、今後の彼らの優先課題として、リスクマネジマントの構築や強化が依然として掲げられています。72%の回答者が正式なコンプライアンス管理のアプローチを採用している一方、こうした活動の多くが、いまだ分散化した段階にあります。法規制の増加により事業に対して、より積極的な情報発信とガイダンスが要求されています。

76%に及ぶ多くの回答者が、現在や次年度は大幅な支出の削減が見込まれているにもかかわらず、GRCに対する費用は今後2年から5年のうちに増加し続けるであろうと予想しています。しかしテクノロジーソリューションこそが次年度GRCの優先課題になると回答した人はわずか13%に過ぎず、多くのエグゼクティブたちが、よく調和され、真に有効なGRC機能にたどり着く道のりがいかに長いか、を理解することになると我々は確信しています。

正式に導入されている管理の仕組み

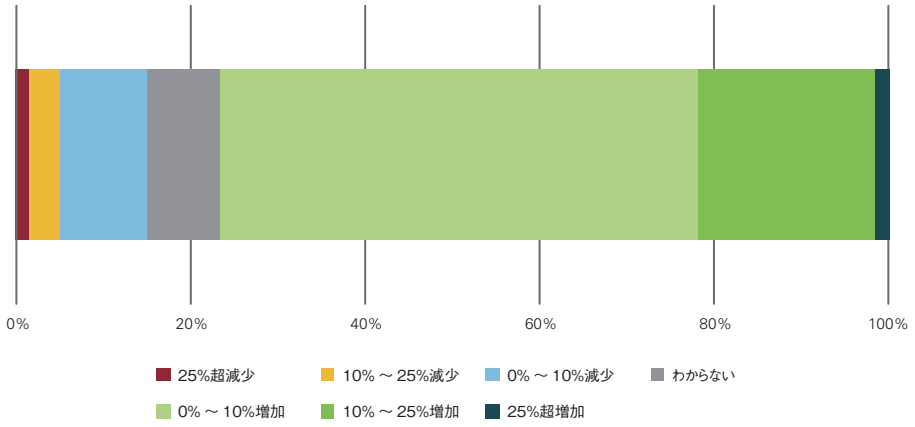


GRCを推進・維持するための主要な検討事項



©2013 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.

今後2～5年のGRC活動に係る投資の見積



GRC進展の3段階

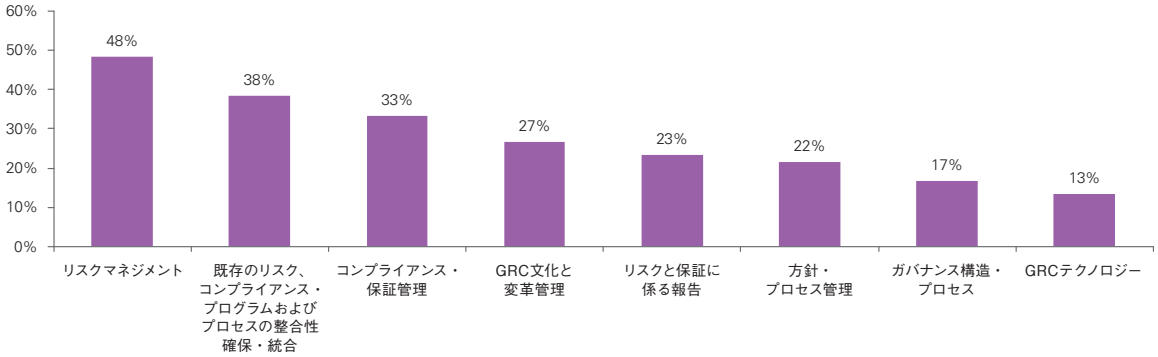
GRCの戦略的指向と一貫性
自社の現在の成熟度において
GRCの意味するもの

収斂と統合
価値や機能横断的な一貫性を獲得する機会を
特定する際に考慮する要素
（人、プロセス、データ）

テクノロジーの活用
GRCテクノロジーの導入に
取り組む場合に考慮するステップ

©2013 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.

次に取り組むGRC関連の優先事項



この道のりに関しては、成熟したマーケットの経験から教訓を学ぶことができます。あるアジアの企業は、GRCに対する取組みを成し遂げた多国籍企業から経験豊富なリスクマネジャーやファイナンシャルコントローラーを採用しています。こうした人材は、その企業をサポートするのに必要なほどの深い経験は持っていないかもしれません。しかし、彼らこそは、GRCのあるべき姿のイメージをはっきりと持っており、そこに到達するまでの困難さも良く知っているのです。

回答者の多くは、特に日本や韓国において、社内の人間に対する具体的な評価指標を持っていました。彼らは社内の誰がガバナンスやリスク文化を強く有しているかに気付いていたり、あるいは、はっきりと把握していると述べました。アジア太平洋地域の回答者の43%は、GRCの取組みの1番の障壁として、便益を測定することの難しさに言及しましたが、KPMGのグローバル調査では3番目にランクされたに過ぎませんでした。

全体として、エグゼクティブたちが過去の経験や社内の人間から、どれほどGRCの便益のイメージを引き出せるかについては、限界があるように思われます。ある回答者は「たとえ成熟したマーケットにあっても、どのように便益を測定するのかについて明確な事例を我々が常に把握しているわけではありません。我々が直面する最大の課題は、他の企業から何かを学ぼうとすることではなく、自社の経営者の支持を得ることです」と述べています。

GRCプログラムはビジネスに対して限定的で不確かな見返りしか期待できないかもしれませんが、多大な時間、労力そして費用がかかることは明らかです。多くのアジア太平洋地域の企業のGRCにとって他地域との違いは、ナビゲーションとなる既存の旧インフラが存在せず、多様で分散化したマーケット全体を可視化することが困難だということです。他のマーケットから得られる直接的な教訓は限られているかもしれませんが、それらは、アジア太平洋地域の企業がリスクへのアプローチを高め、近代化し、専門化していくための大きな潜在力を際立たせています。

©2013 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.

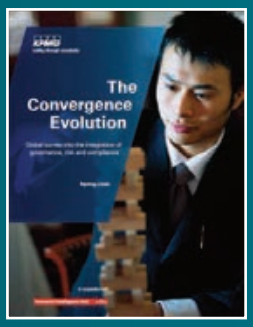
©2013 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

KPMGについて

KPMGは152ヵ国、145,000人を擁する専門家集団のネットワークです。世界各国の先進企業からの信頼を受け、KPMGおよびKPMGのリスクコンサルティングは、各社の複雑なビジネス課題の解決 ー経営者の考えをオペレーションマネジメントへ届ける仕組みを構築ー に取り組んでいます。アジア太平洋地域では、2,400人のリスクソリューションに特化したリソースを含む5,000人以上のアドバイザリー専門家を有しています。本レポートに取り上げたような課題を解決するには、最終ページに記載した各地のKPMG事務所までご連絡ください。

複雑さを増すマーケットの中で、独立した立場から信頼できる実践的なアドバイスの提供を通じ、クライアントやそのステークホルダーのため、リスクをアドバンテージに変えていくことをお約束します。

Related thought leadership



The Convergence Evolution:
A Global survey into the integration of governance, risk and compliance

Acknowledgements

Editorial team:
Mike Hurle, Damion Keasey, Outi Katriina Kettunen, Leornie Quek, Brad Styles, Rodney Teoh

Interviewers:
Hazel Ann Co, Anthony Crampton, Bernard Ho, Junko Inaki, Imelda Kwong, Alva Lee, Cheng YY Lee, Katie Maddison, Jeremiah Ng, Hee Jung Rhee, Benedicto Saligan, Kane Stavens, Valentina Suhendra, Li Fern Woo

Design:
Ashish Agarwal

文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。
本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

SAPはドイツおよびその他の国におけるSAP AGの商標または登録商標です。

OracleはOracle Corporationおよびその関連会社の登録商標です。その他の名称は、Oracle Corporationまたは各社が所有する商標または登録商標です。

©2013 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.

©2013 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.

お問合せ先

Asia Pacific leaders

Seiya Takahashi
Asia Pacific Head, Risk Consulting
seiya.takahashi@jp.kpmg.com

Danny Le
Asia Pacific Head,
Internal Audit, Risk and Compliance Services
danny.le@kpmg.com

Brad Styles
Asia Pacific Lead,
GRC Technology
bradstyles@kpmg.com.sg

Country GRC contacts

Australia
Sally Freeman
sallyfreeman@kpmg.com.au

China
Danny Le
danny.le@kpmg.com

Hong Kong SAR
Anthony Crampton
anthony.crampton@kpmg.com

Indonesia
Iwan Atmawidjaja
iwan.atmawidjaja@kpmg.co.id

Japan
Megumu Komikado
megumu.komikado@jp.kpmg.com

Korea
You Kyoung Kim (Kate)
youkyoungkim@kr.kpmg.com

Malaysia
Minon Lee
minonlee@kpmg.com.my

New Zealand
Souella Cumming
scumming@kpmg.co.nz

Philippines
Kristine Imperial
kimperial@kpmg.com

Singapore
Irving Low
irvinglow@kpmg.com.sg

Taiwan
Beryl Lin
beryllin@kpmg.com.tw

Thailand
Term Techasarin
term@kpmg.co.th

Vietnam
Nguyen Anh Xuan Trang
tnguyen45@kpmg.com.vn

KPMGビジネスアドバイザリー株式会社

〒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

www.kpmg.or.jp

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いての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。

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely nformation, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2013 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved. Printed in Hong Kong.

©2013 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.

Publication number: HK-ASPAC13-0001 Printed in Japan. 13-1505

Publication date: January 2013