価値創造を目指した GRC態勢の実践事例

～COBIT 5が改革を強力に支援～

2014年5月31日

東京海上日動システムズ(株)
GRC支援部　兼　経営企画部
上級エキスパート　稲葉　裕一
email: yuichi.inaba@grp.tmnf.jp

本日の内容

1. はじめに　～　自己紹介 と 自社紹介

2. 守りの内部統制から攻めのGRCへ

3. 東京海上日動システムズのGRC

4. COBIT 5 が改革を強力に支援

講師プロフィール

東京海上日動システムズ(株)
GRC支援部 兼 経営企画部　上級エキスパート
稲葉　裕一(いなば　ゆういち), CISA

- 東京海上グループ*会社のIT部門を歴任

年代	所属	活動
1992-1998	Tokio Marine Management, Inc (New York)	米国現地法人のIT管理全般
1998-2008	東京海上日動火災保険株式会社	2000年対応、合併プロジェクト管理、SOX対応、リスク管理
2008-2011	東京海上ホールディングス株式会社	グループITガバナンス態勢 の整備・普及活動
2011-現在	東京海上日動システムズ株式会社	GRC態勢 構築・整備・運用

*) 東京海上グループは、日本を拠点としてグローバルに保険事業を展開する企業グループです。

東京海上日動システムズ(株)会社概要

設立	1983年9月 東京海上のシステム開発会社として設立
	2004年10月 東京海上と日動火災の システムグループ会社3社が合併して 東京海上日動システムズが発足
社員数	1,381名 (2014年4月1日現在)
業務	東京海上グループの情報システムの 企画・提案・設計・開発・保守・運用
お客様	東京海上日動火災保険、 東京海上日動あんしん生命保険、等
HP URL ：	http://www.tmn-systems.co.jp/

東京海上日動システムズの企業コンセプト

技術に心を乗せて世界中にお届けします

お客様に「ありがとう（Thank you）」といわれるために

経営理念

ITを活かしてお客様のビジネスを形にし、お客様のビジネスに
価値を創造する「バリューパートナー」になります。

東京海上日動システムズの最大の経営資源は人財であり、
ITを使って価値を創造できるプロフェッショナルな人財を育成します。

人との関わりを大切にし、「思いやり」と「謙虚さ」をもつとともに、
「自信」と「誇り」を持って働ける創造的な企業文化を築きます。

本日の内容

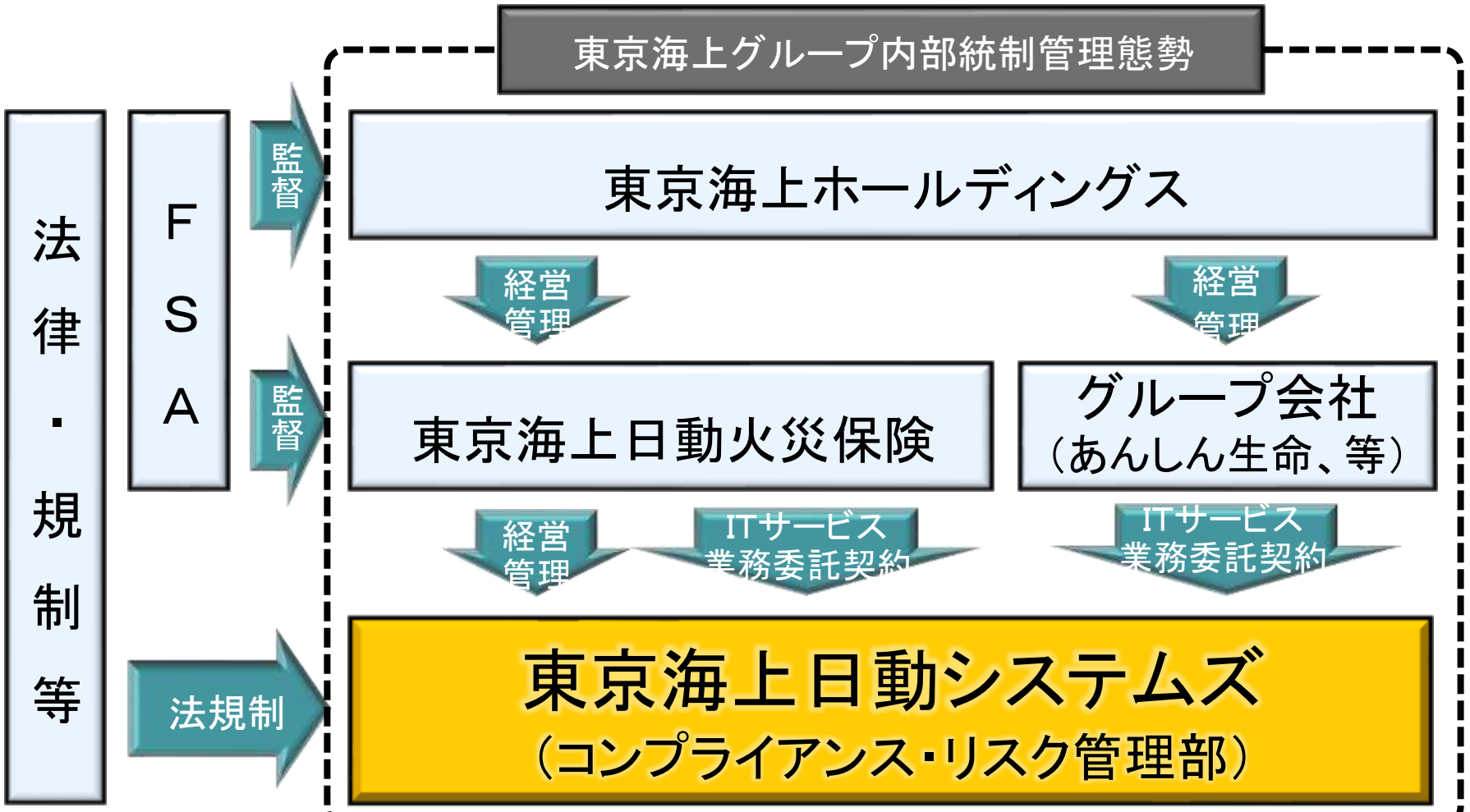
1. はじめに　～　自己紹介 と 自社紹介

2. 守りの内部統制から攻めのGRCへ

3. 東京海上日動システムズのGRC

4. COBIT 5 が改革を強力に支援

当社を取り巻く環境


東京海上グループ内部統制管理態勢
法律・規制等
FSA
監督
監督
法規制
東京海上ホールディングス
経営管理
経営管理
東京海上日動火災保険
グループ会社
（あんしん生命、等）
経営管理
ITサービス業務委託契約
ITサービス業務委託契約
東京海上日動システムズ
（コンプライアンス・リスク管理部）

守りのコンプライアンス・リスク管理

外部ステークホルダーからの要請

ステークホルダー	当社との関係	守るべきこと
東京海上グループ会社	お客様	・お客様との業務委託契約の遵守 ・お客様のコンプライアンス、リスク管理の支援
東京海上日動火災保険	株主（経営管理元）	・株主の経営管理に応える（事前承認、報告事項）
東京海上ホールディングス	グループ管理元	・東京海上グループガバナンス（内部統制管理態勢整備・運用）
規制当局（金融庁、等）	規制元	・会社法、個人情報保護法等への対応 ・金融庁保険検査マニュアルへの対応

価値創出を目指すGRC態勢への道のり

東京海上日動システムズの動き	東京海上グループの動き	ISACA COBITの動き
リスク管理態勢構築 守りのコンプライアンス・リスク管理が中心	コストセンターとしての ITサービス会社分社化 （東京海上日動システムズ）	COBIT 4.1 ITガバナンス （CIOの視点）
内部統制管理態勢構築 攻めの価値創出へ	ビジネスとITが協調して 役割分担する体制へ （アプリケーションオーナー制度）	COBIT 5 事業体ITガバナンス （CEOの視点）

価値創出を目指すGRC態勢を構築
（ITサービス会社のコーポレートガバナンス）
～COBIT 5 が改革を強力に支援～

守りのコンプライアンス・リスク管理

会社法施行

金融庁の規制
（保険検査マニュアル）

東京海上グループの
内部統制管理態勢に準拠

東京海上日動の求めるリスク
管理・コンプライアンスに対応

内部統制・リスク管理・コンプライアンスばかりで後ろ向き

新しいことは何もしないで、リスク回避、規制対応するのが楽だけど・・・

東京海上日動システムズの未来は？？？

価値創出を目指した攻めの内部統制へ

守りの内部統制　～　会社の将来への不安

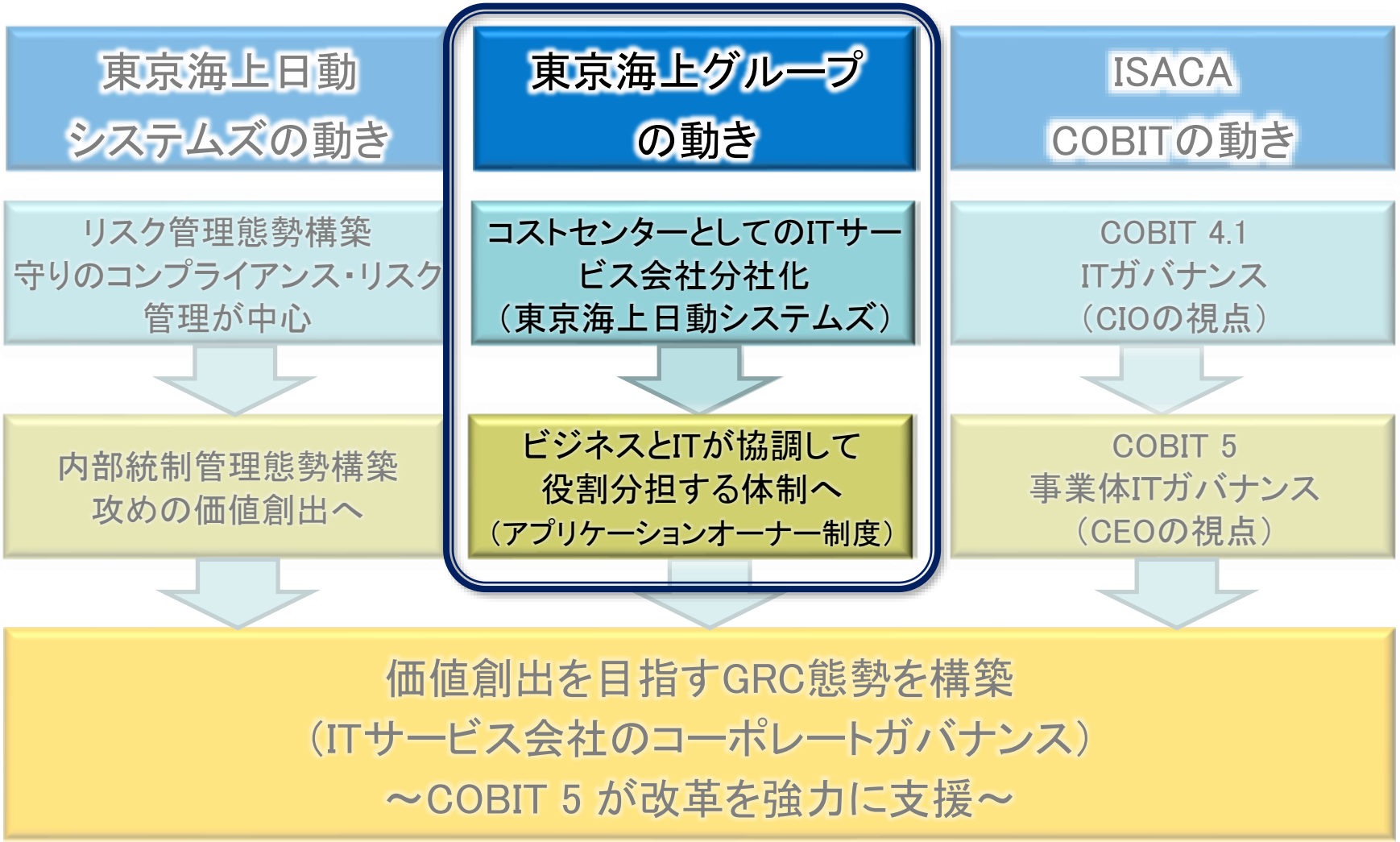
お客様と気持ちをシェアしてお客様価値を共に創出

社員がいきいきとスピード感を持って業務遂行できるように

そのためには、人材育成など企業価値を向上

価値創出を目指した攻め内部統制へ

価値創出を目指すGRC態勢への道のり



東京海上グループ ～ ステークホルダーニーズの変化

システム開発・運用会社としてスタート
製造工程、オペレーションから

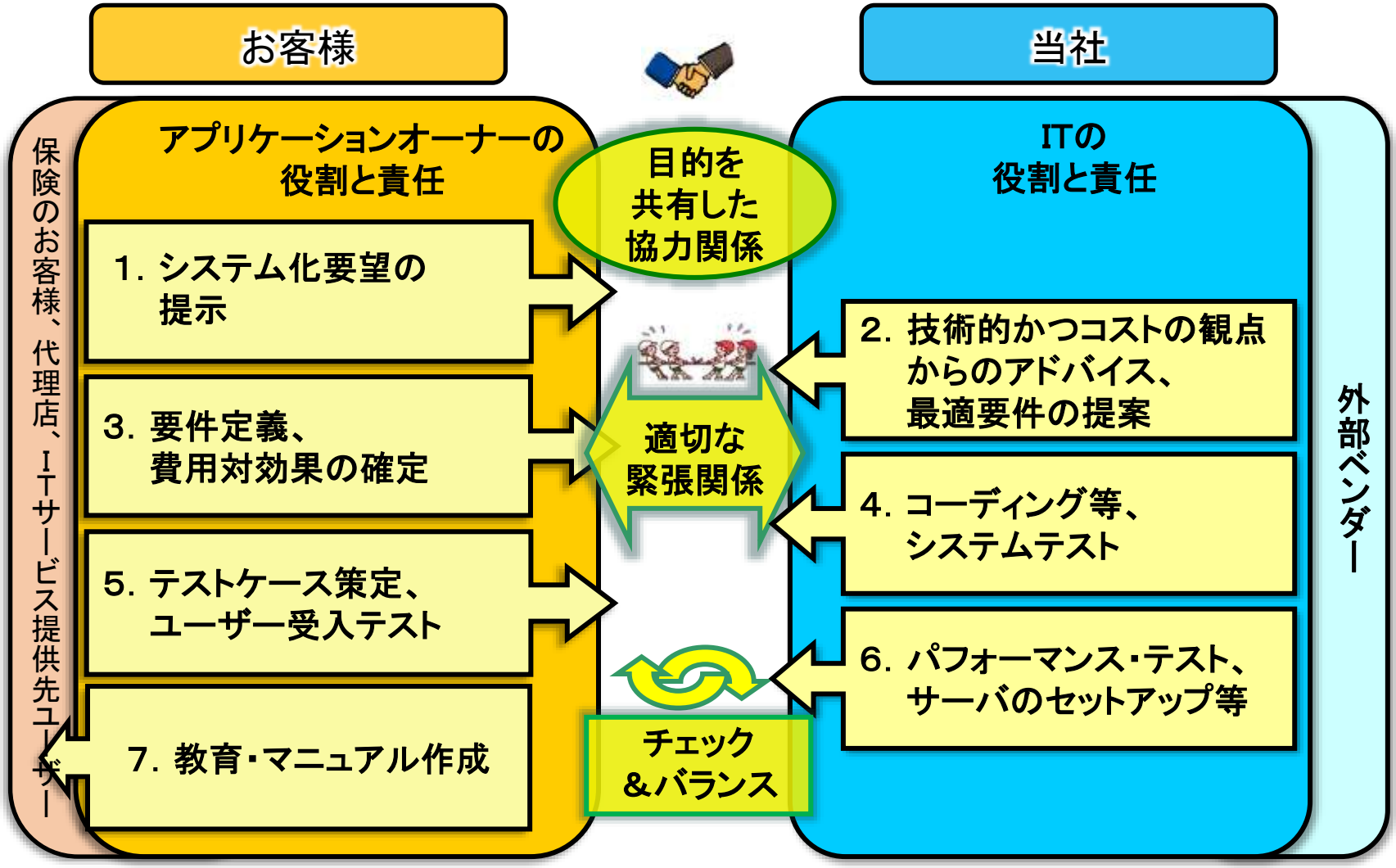
↓

上流工程、管理業務へ業務領域拡大

↓

IT（当社）とビジネス（お客様）のイコールパートナーシップ
（アプリケーションオーナー制度）

東京海上グループのアプリケーションオーナー制度

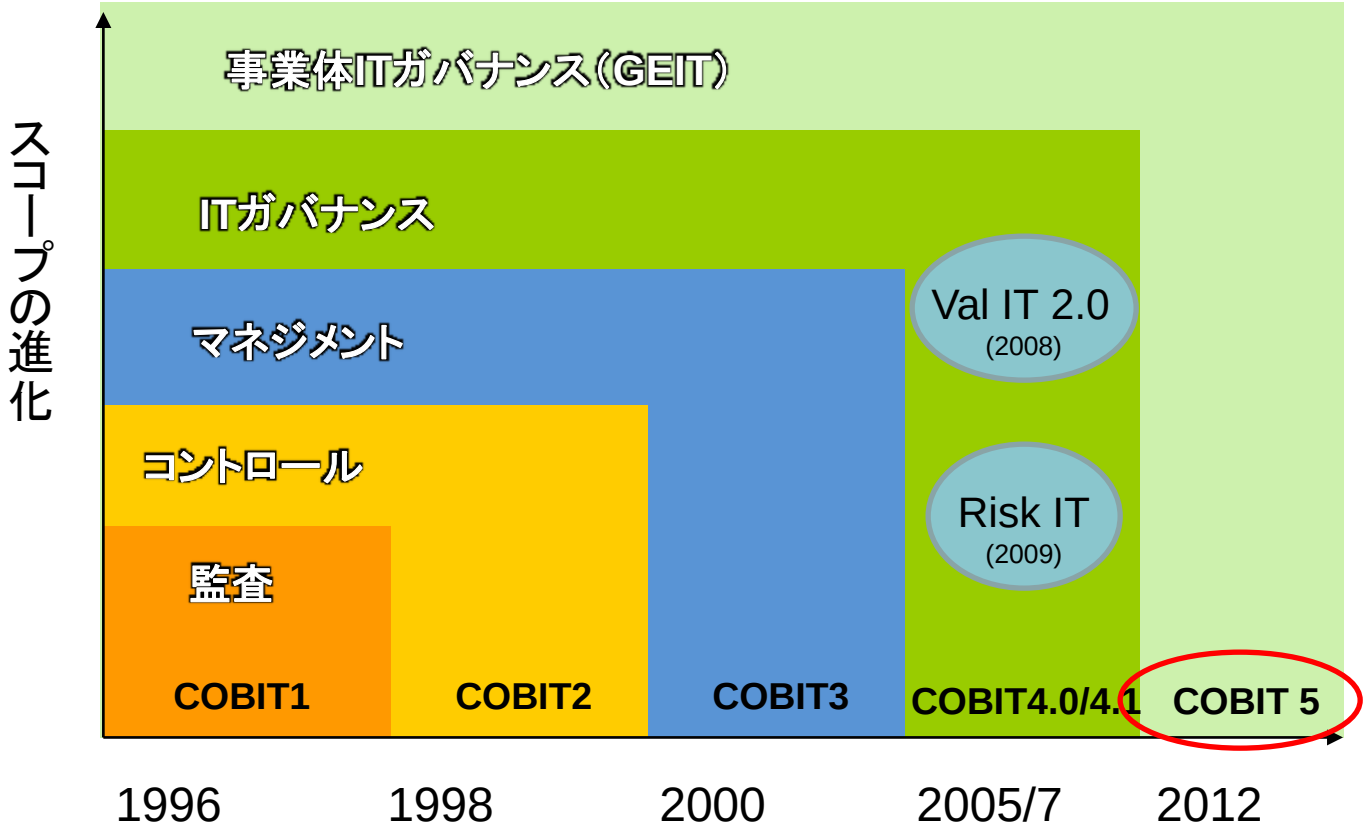


価値創出を目指すGRC態勢への道のり

東京海上日動システムズの動き	東京海上グループの動き	ISACA COBITの動き
リスク管理態勢構築 守りのコンプライアンス・リスク管理が中心	コストセンターとしてのITサービス会社分社化 （東京海上日動システムズ）	COBIT 4.1 ITガバナンス （CIOの視点）
内部統制管理態勢構築 攻めの価値創出へ	ビジネスとITが協調して役割分担する体制へ （アプリケーションオーナー制度）	COBIT 5 事業体ITガバナンス （CEOの視点）

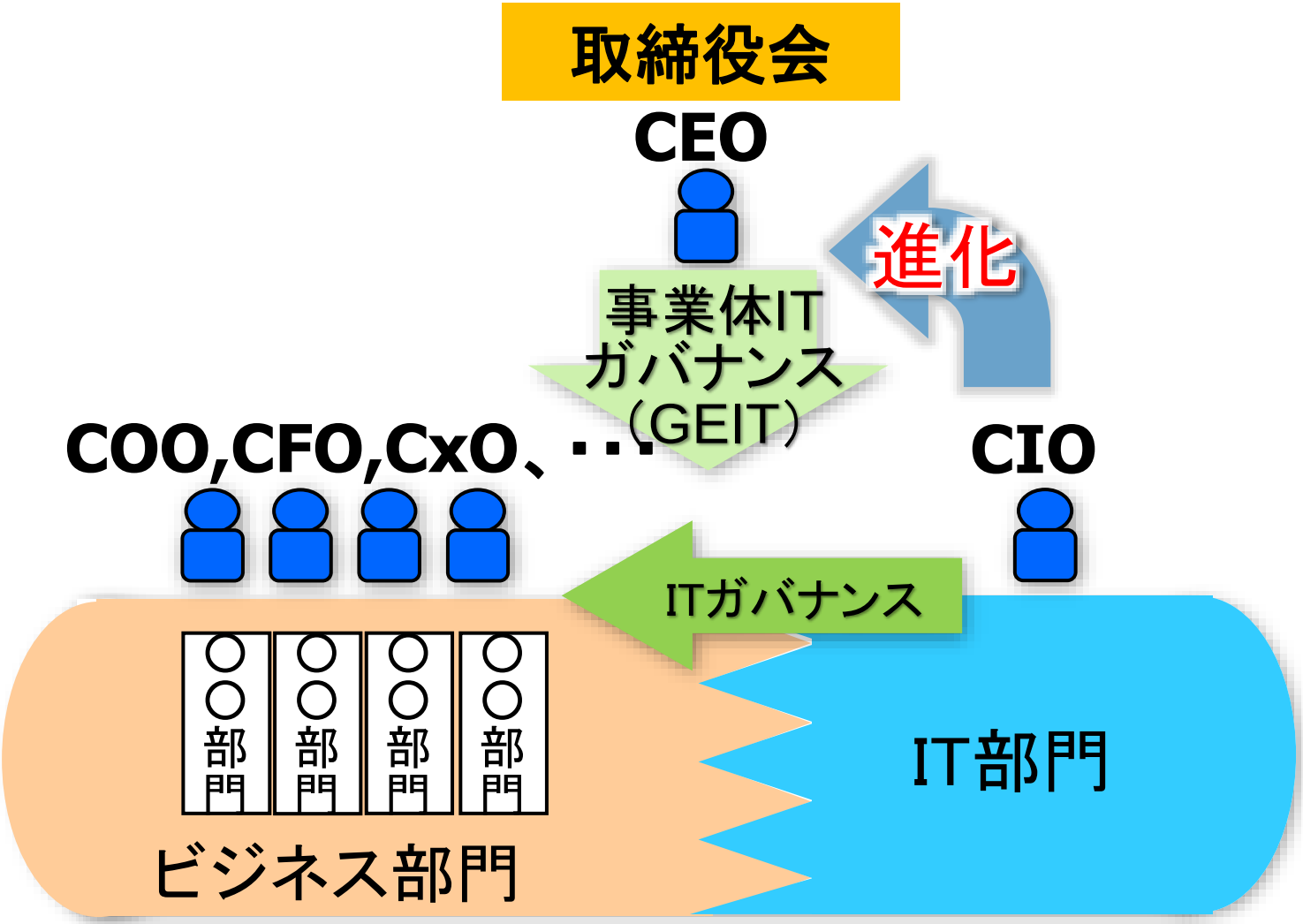
価値創出を目指すGRC態勢を構築
（ITサービス会社のコーポレートガバナンス）
～COBIT 5 が改革を強力に支援～

COBIT 5 ～ ITガバナンスから事業体ITガバナンスへ

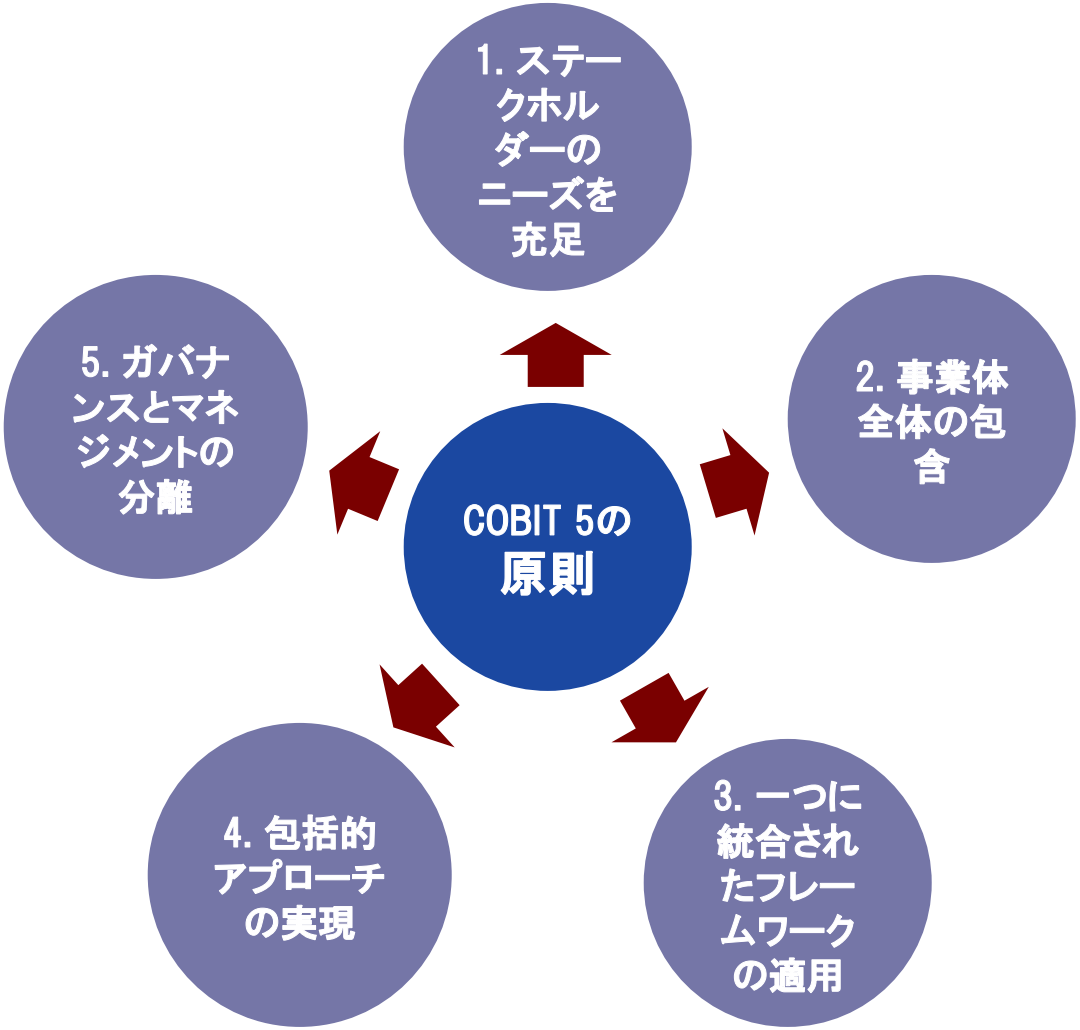


ISACAが提供するビジネスフレームワーク www.isaca.org/cobit

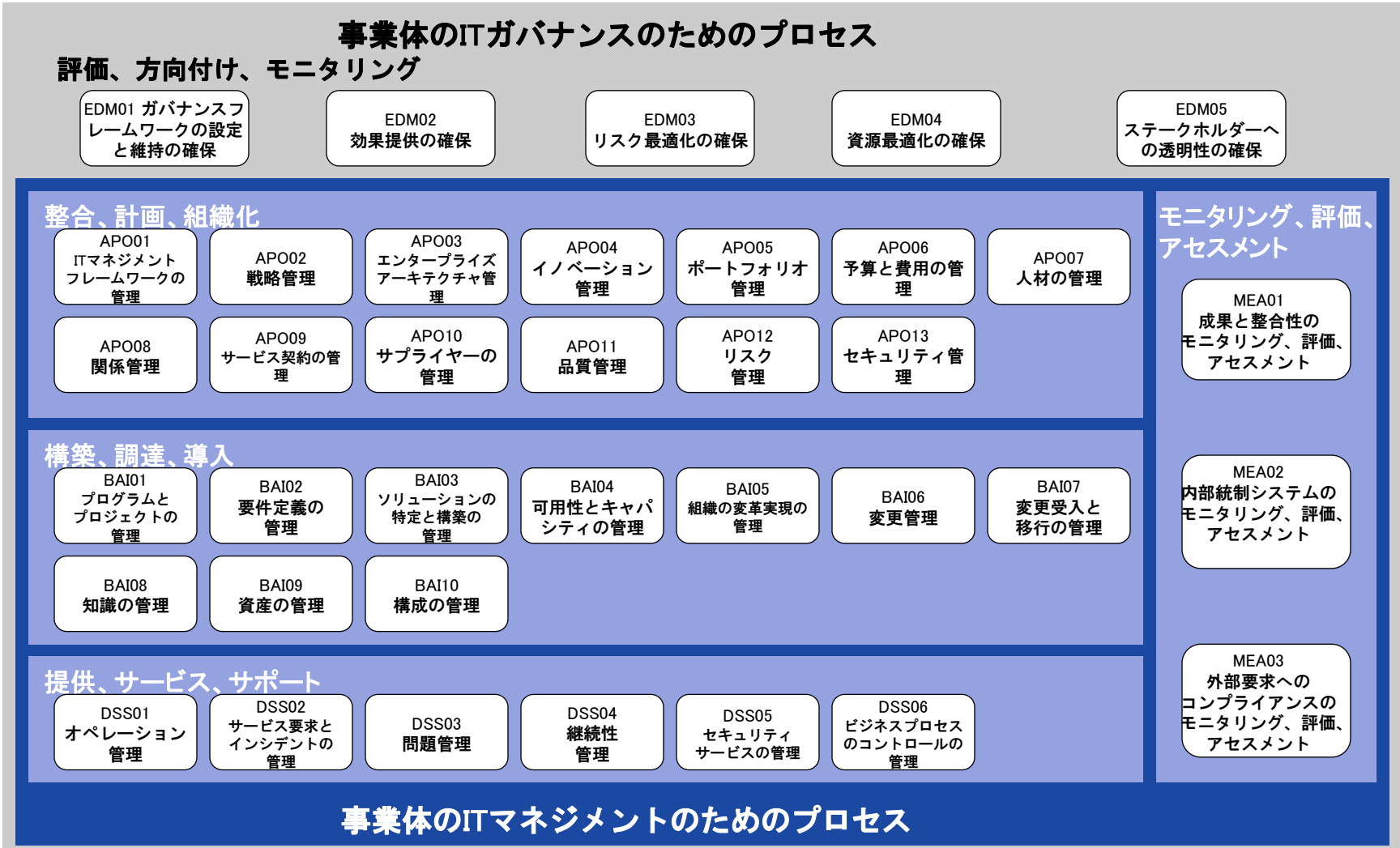
事業体ITガバナンス　～　CEOの視点へ



COBIT 5 の 5つの原則 ～ 事業体ITガバナンス



COBIT 5 のプロセス参照モデル



東京海上日動システムズ株式会社

価値創出を目指すGRC態勢への道のり

東京海上日動システムズの動き	東京海上グループの動き	ISACA COBITの動き
リスク管理態勢構築 守りのコンプライアンス・リスク管理が中心	コストセンターとしてのITサービス会社分社化 （東京海上日動システムズ）	COBIT 4.1 ITガバナンス （CIOの視点）
内部統制管理態勢構築 攻めの価値創出へ	ビジネスとITが協調して役割分担する体制へ （アプリケーションオーナー制度）	COBIT 5 事業体ITガバナンス （CEOの視点）

価値創出を目指すGRC態勢を構築
（ITサービス会社のコーポレートガバナンス）
～COBIT 5 が改革を強力に支援～

東京海上日動システムズの経営者の想い

リスク管理やコンプライアンスは
とても大事

だけどこればかりで、チャレンジを
忘れると会社の未来は危うい

企業の使命は価値を創り出すこと
ではないか

そのための経営の舵取りが必要

東京海上日動システムズ経営者の想い

世の中にスマートフォンが登場した時に、経営者は・・・

漏えいリスクがあり、こんな危ないもの
はないので使うのをやめろ

お客様への価値提供のため、
リスクをコントロールしたうえで
積極的に使え

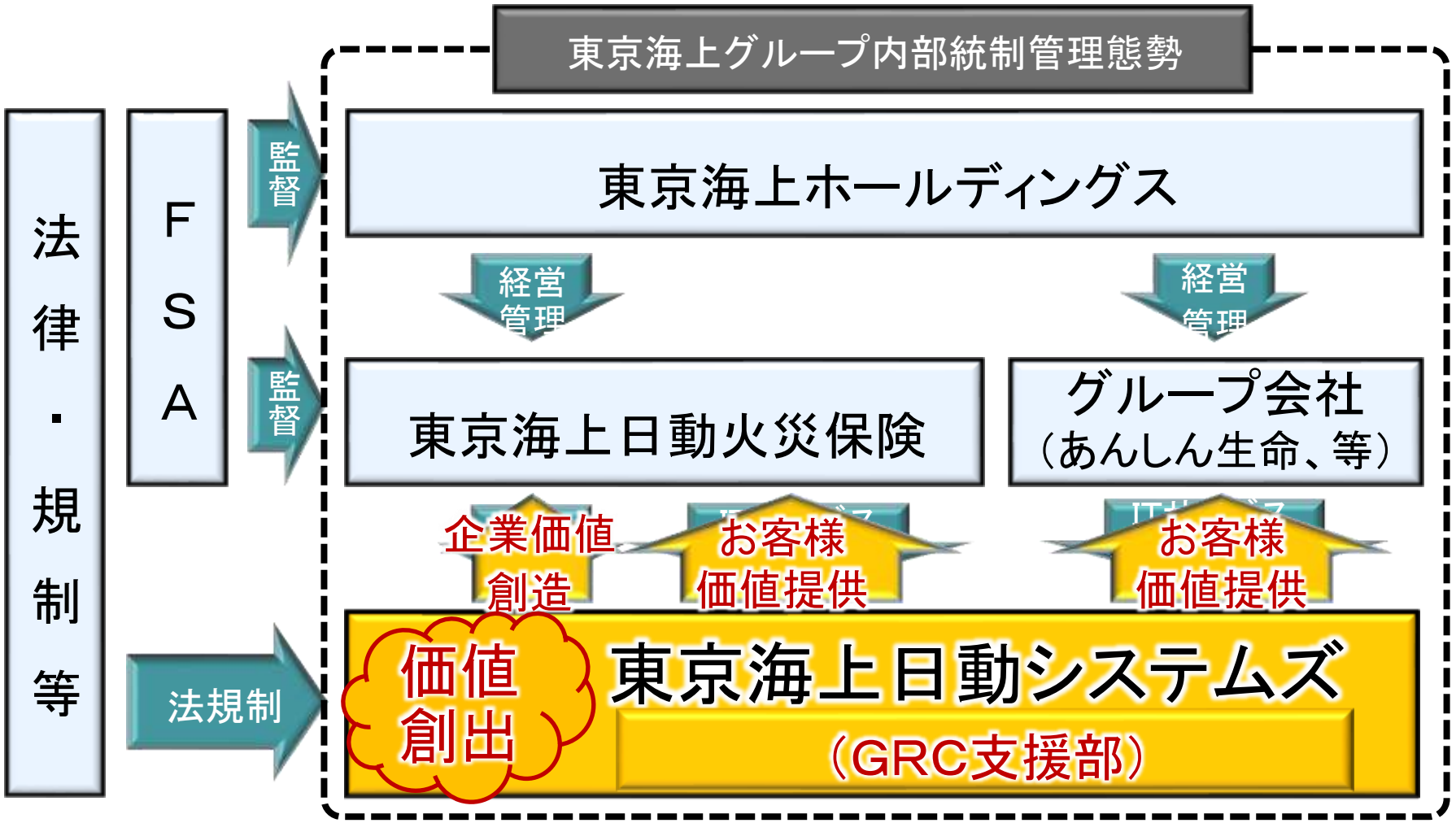
経営者の想いを形に　～　GRC

- ✓ 企業コンセプト「技術に心を乗せて世界中にお届けします」に基づき、経営の舵取りを行っている
- ✓ これを「GRC」という言葉で見える化した

(G) ガバナンス目標：	価値の創出
(R) リスク管理目標：	リスクの最適化
(C) コンプライアンス目標：	ルールの遵守

東京海上グループの内部統制フレームワークを使用して、
G、R、Cに統合的かつ効率的、効果的に対応

価値創出を目指した攻めのGRCへ



本日の内容

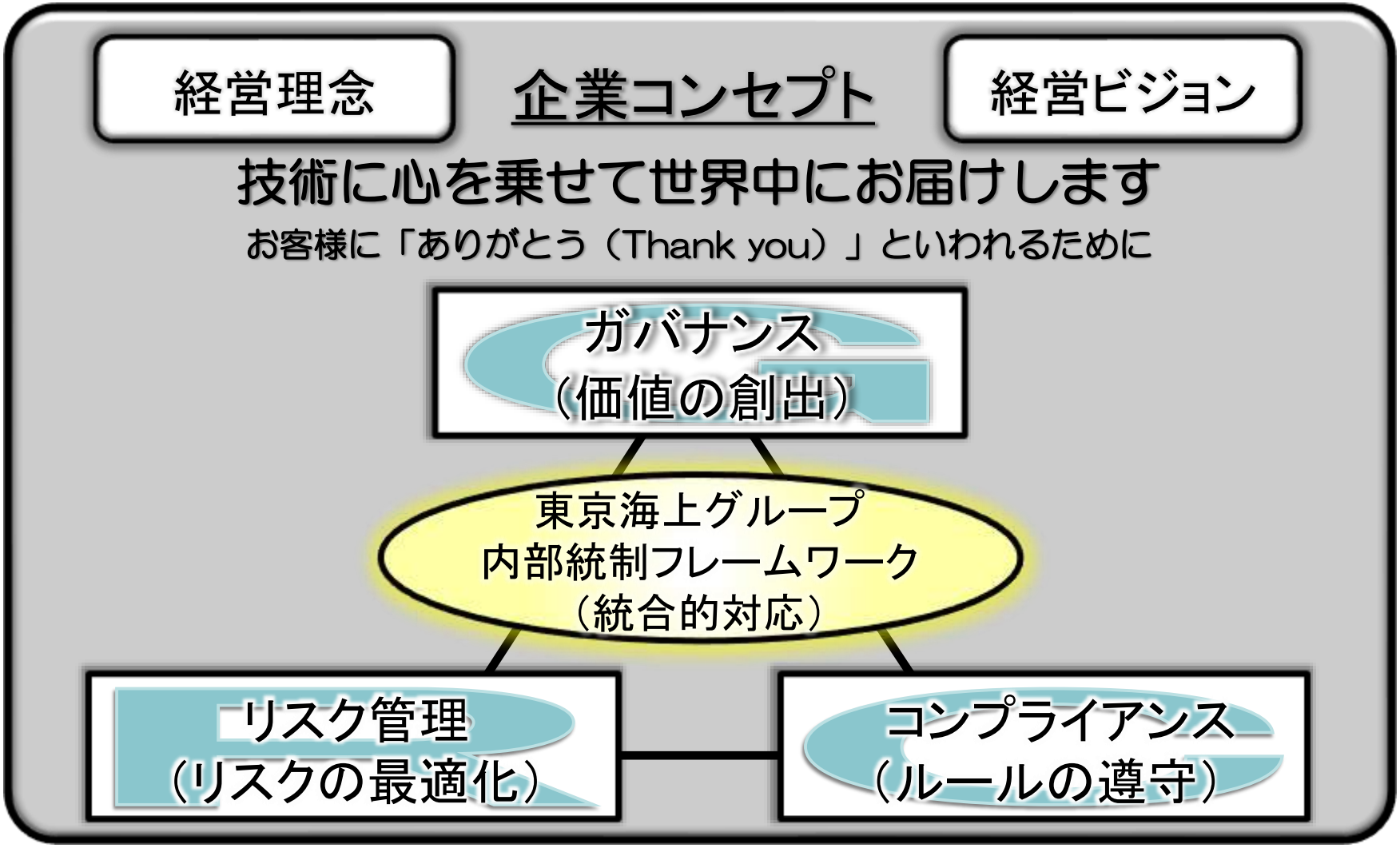
1. はじめに　～　自己紹介 と 自社紹介

2. 守りの内部統制から攻めのGRCへ

3. 東京海上日動システムズのGRC

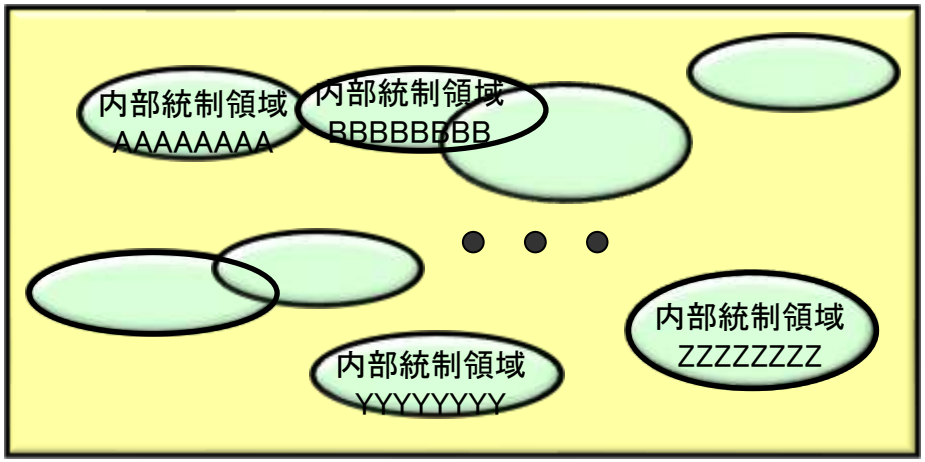
4. COBIT 5 が改革を強力に支援

GRCの概念


経営理念
企業コンセプト
経営ビジョン
技術に心を乗せて世界中にお届けします
お客様に「ありがとう（Thank you）」といわれるために
ガバナンス
（価値の創出）
東京海上グループ
内部統制フレームワーク
（統合的対応）
リスク管理
（リスクの最適化）
コンプライアンス
（ルールの遵守）

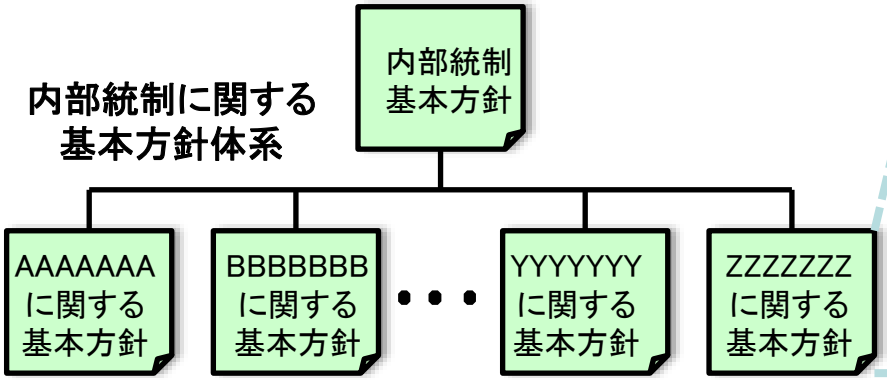
東京海上グループの内部統制フレームワーク

グループ各社の内部統制領域



各内部統制領域に関する基本方針を明確化

内部統制に関する基本方針体系



各内部統制の基本方針を定義

内部統制に関する基本方針の雛形

[グループ会社名]
□□□□□□□□に関する基本方針

第1条（目的）
・・・
第2条（定義等）
・・・
第3条（基本的考え方）
・・・
第4条（態勢の整備）
・・・
第5条（子会社としての役割）
・・・
第6条（改廃）
・・・

各基本方針に内部統制の達成目標を定義

□□□□□□□□に関する基本方針

第1条（目的）
・・・
内部統制の目的

第2条（定義等）
・・・
言葉の定義

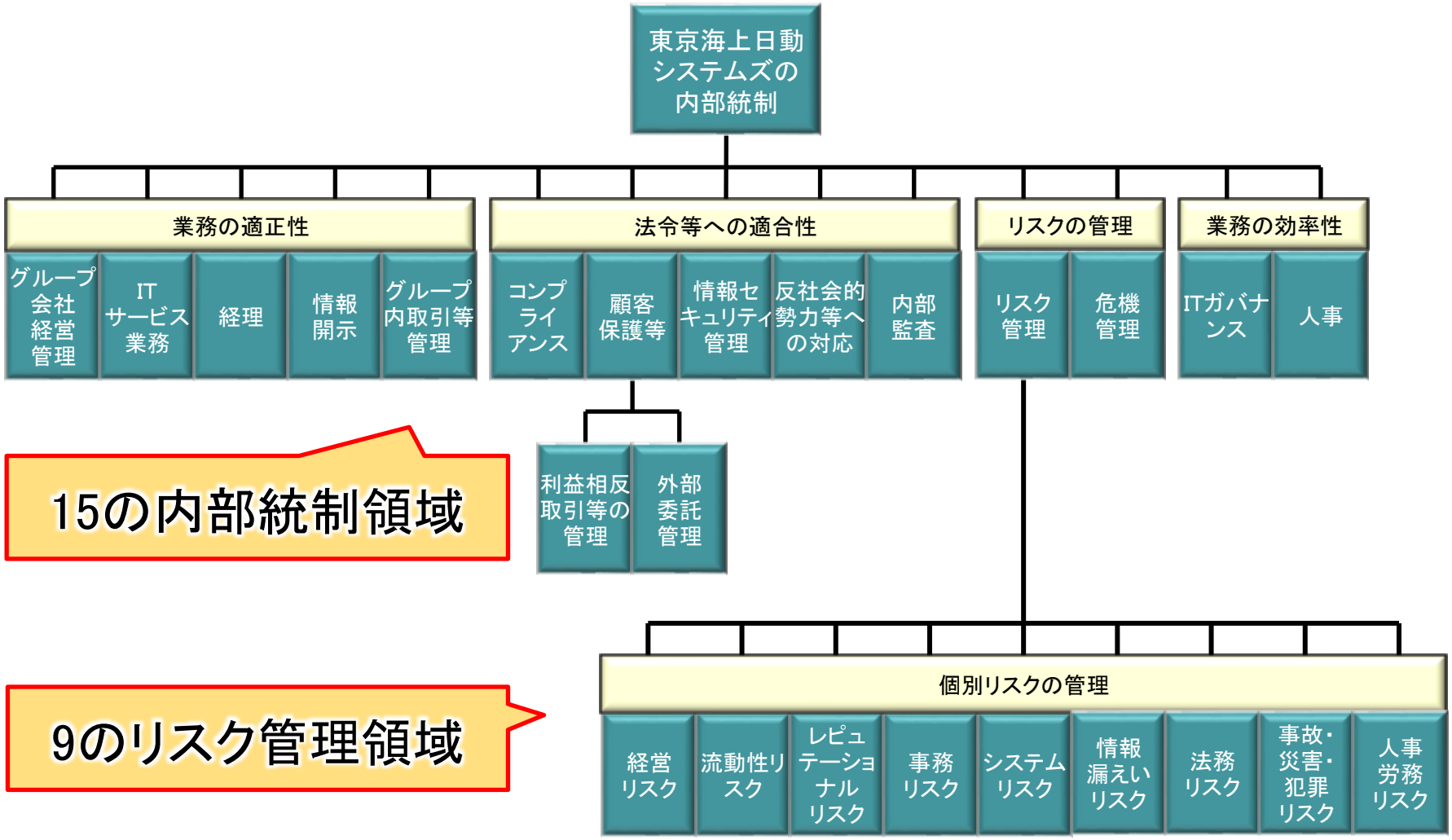
第3条（基本的考え方）
・・・
カルチャー、プリンシプル等を定義

第4条（態勢の整備）
・・・
組織体制、方針・規程等、評価改善活動等を定義

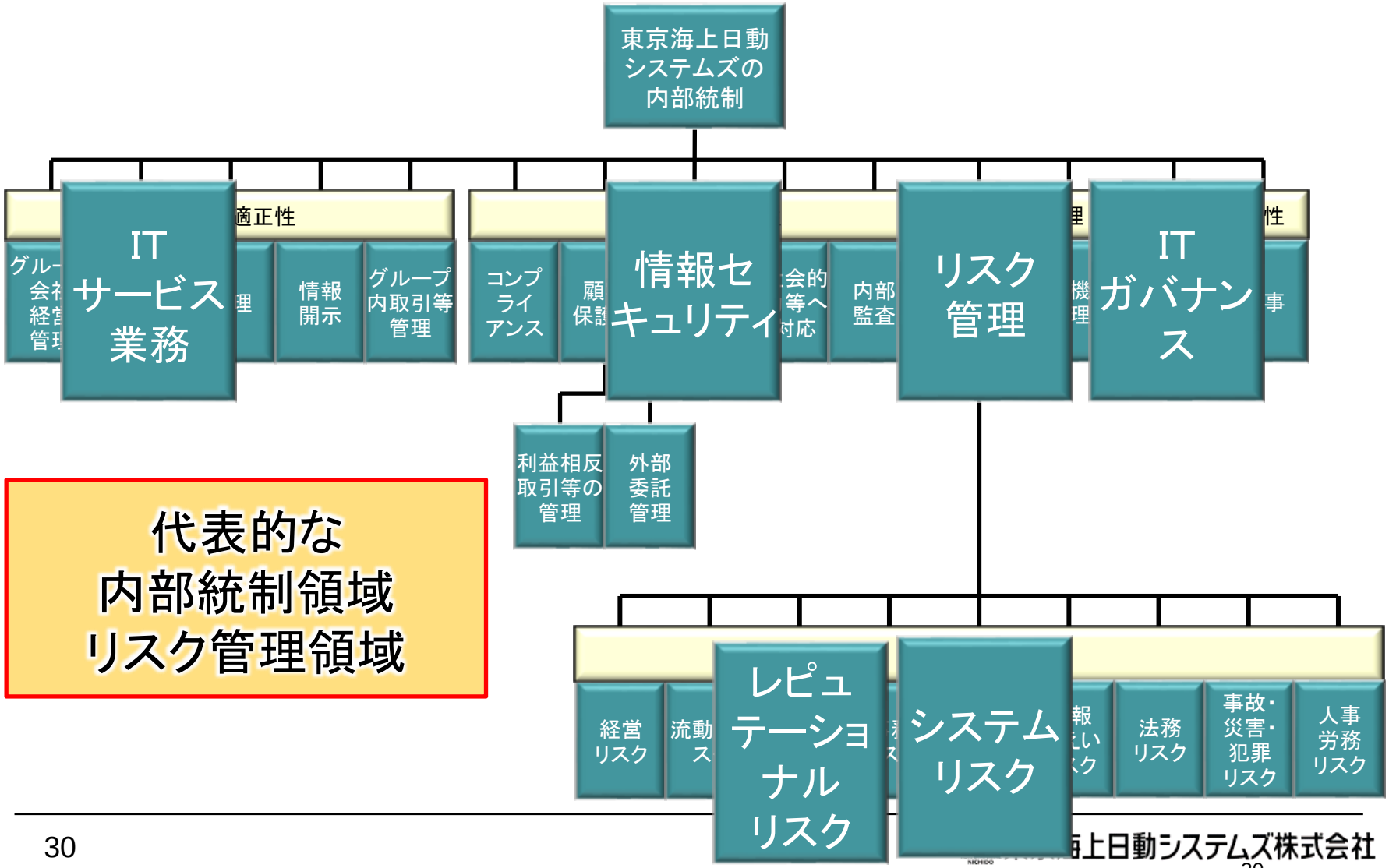
第5条（子会社としての役割）
・・・
親会社への事前承認事項、報告事項等

第6条（改廃）
・・・

東京海上日動システムズの内部統制



東京海上日動システムズの内部統制



「価値創出」色が強い内部統制の例～ITサービス業務

第3条　（基本的考え方）

当社は、次に掲げる方針に基づき行う。

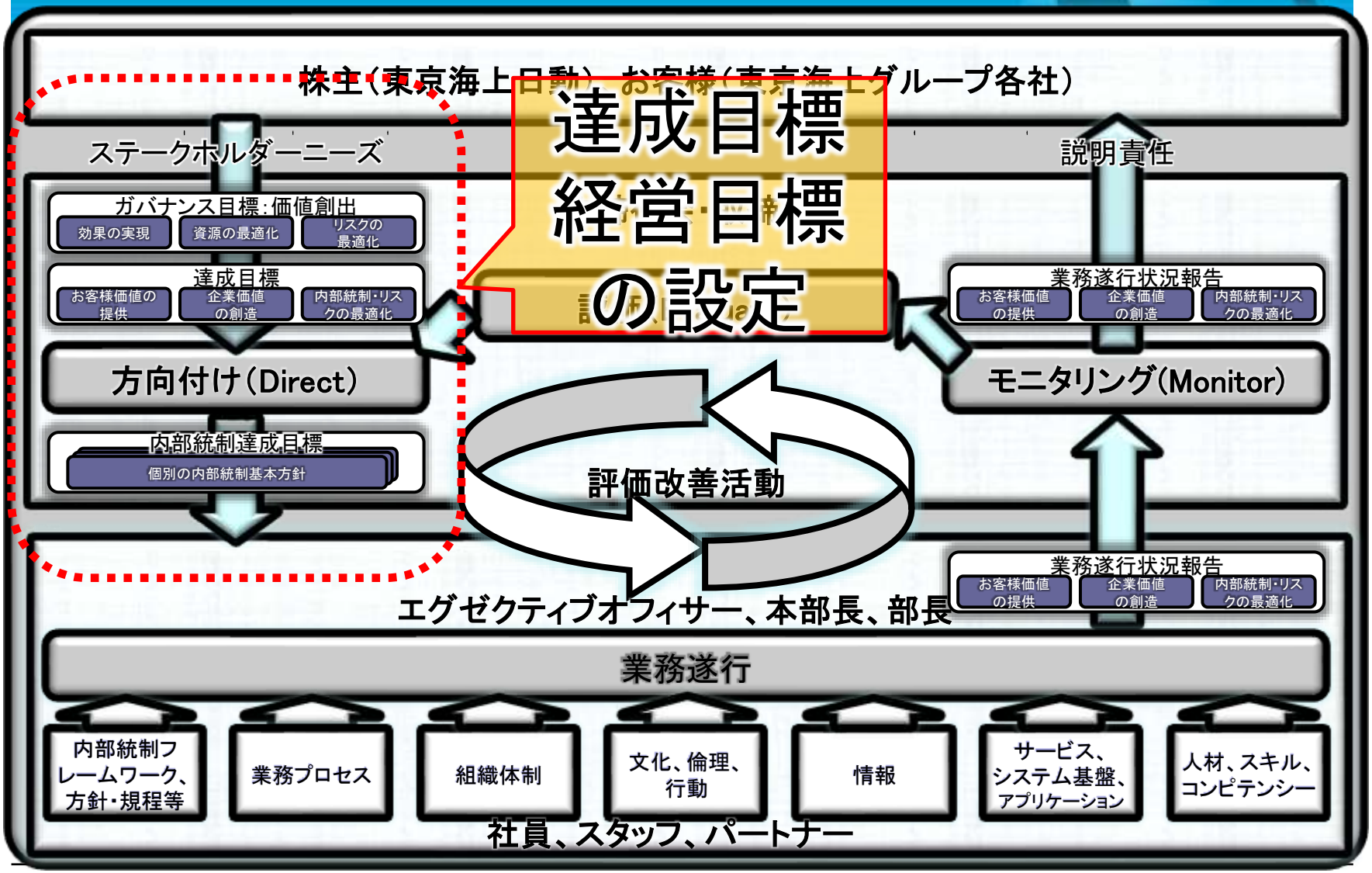
（1）お客様の事業戦略を具体的なビジネスプロセスに落とし込み、お客様と同じ想いをシェアしながら業務を推進する。

（2）お客様のビジネスサイドに深く踏みこんでアプリケーションオーナーと協働し、お客様の価値を共に創造する。

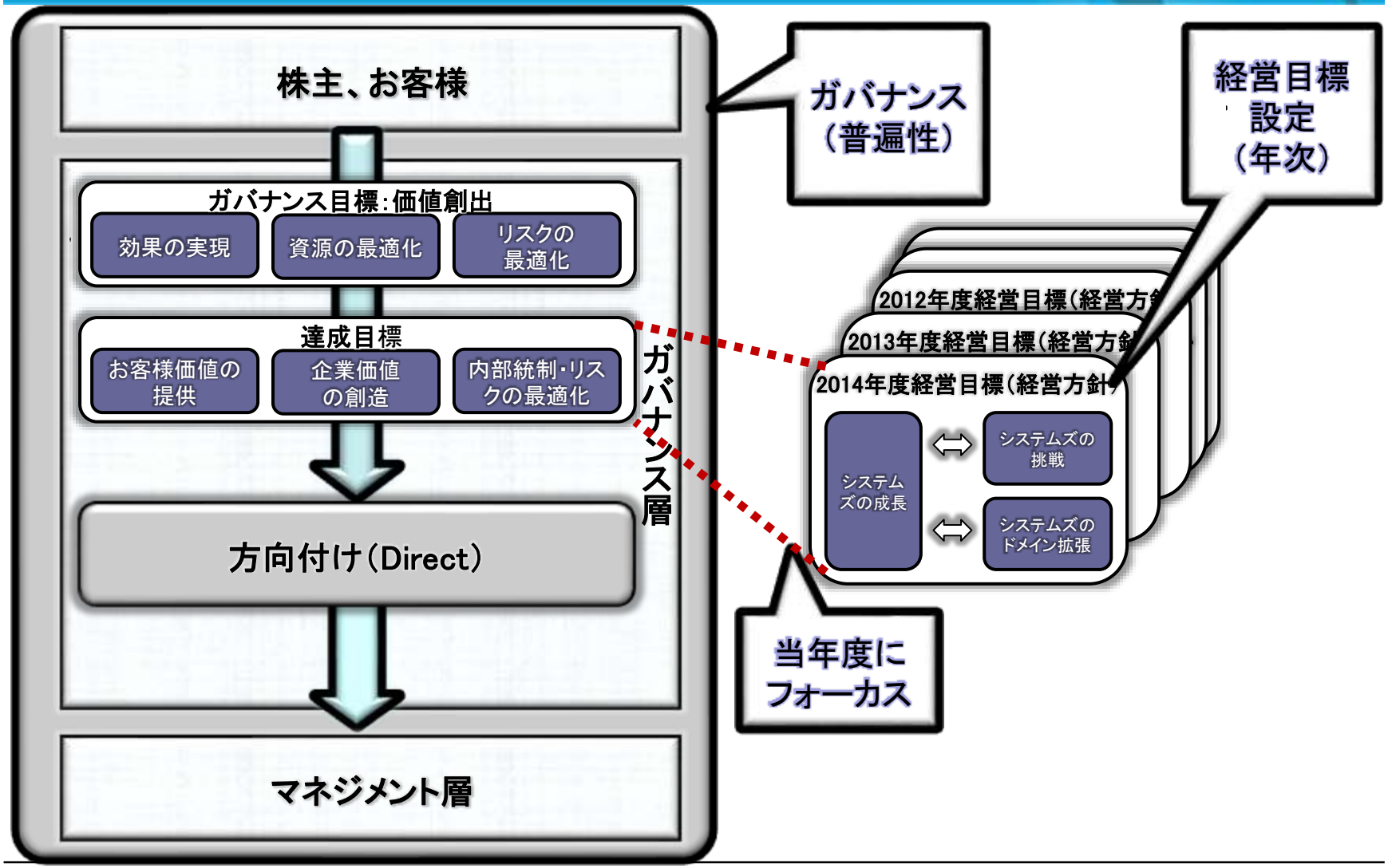
（3）プログラムの生産量をなるべく少なく、ビジネス効果を大きく、スピードを上げることで、「システムズの品質」の極大化を共に推進する。

（4）開発と運用に関する職責を分離した上で、適切なタイミングで開発と運用の連携に基づいた業務運営を行う。

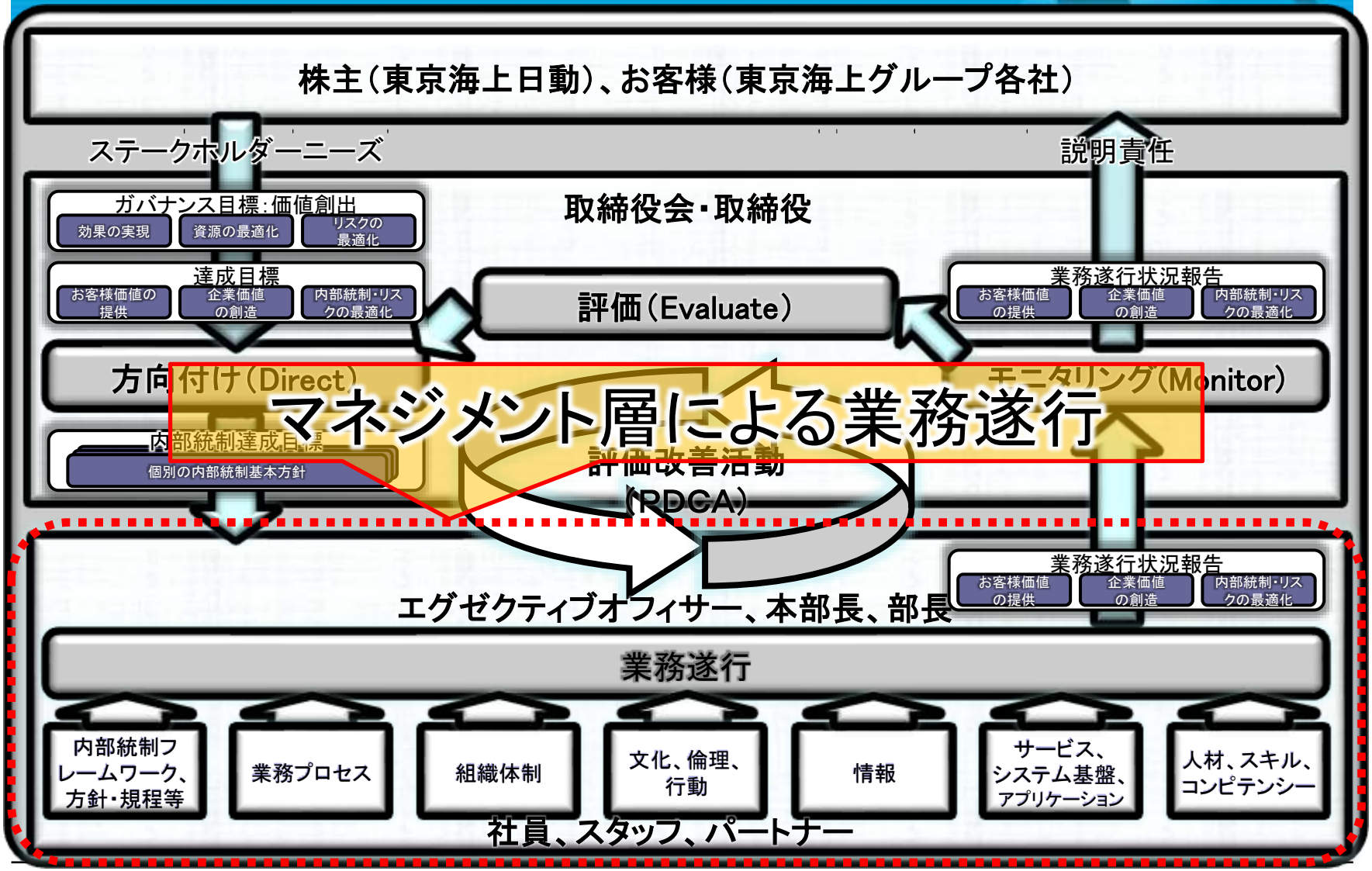
東京海上日動システムズのGRC態勢



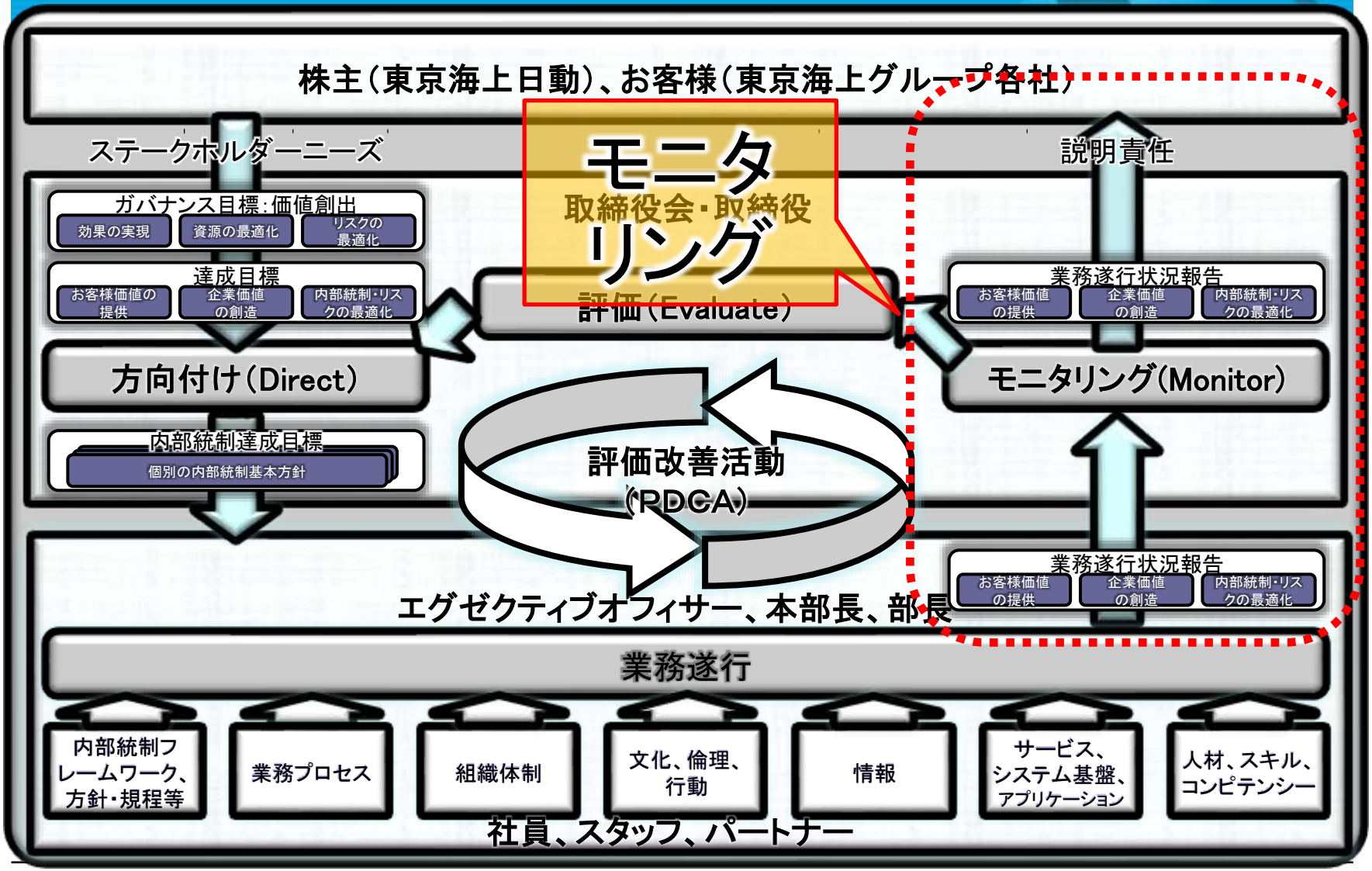
経営目標の設定


株主、お客様
ガバナンス目標：価値創出
効果の実現
資源の最適化
リスクの最適化
達成目標
お客様価値の提供
企業価値の創造
内部統制・リスクの最適化
方向付け（Direct）
マネジメント層
ガバナンス層
ガバナンス（普遍性）
経営目標設定（年次）
2012年度経営目標（経営方
2013年度経営目標（経営方
2014年度経営目標（経営方針）
システムズの成長
システムズの挑戦
システムズのドメイン拡張
当年度にフォーカス

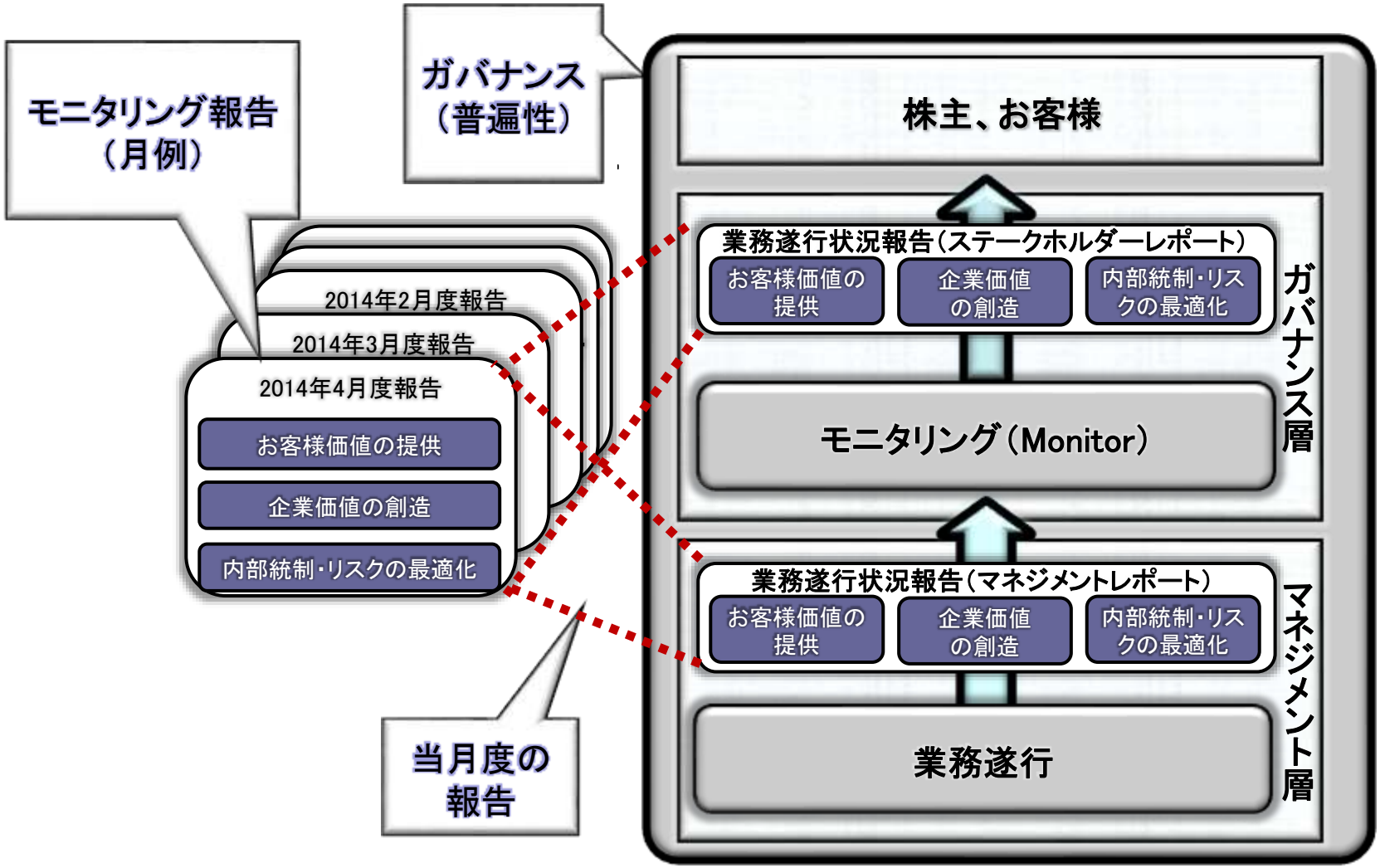
東京海上日動システムズのGRC態勢



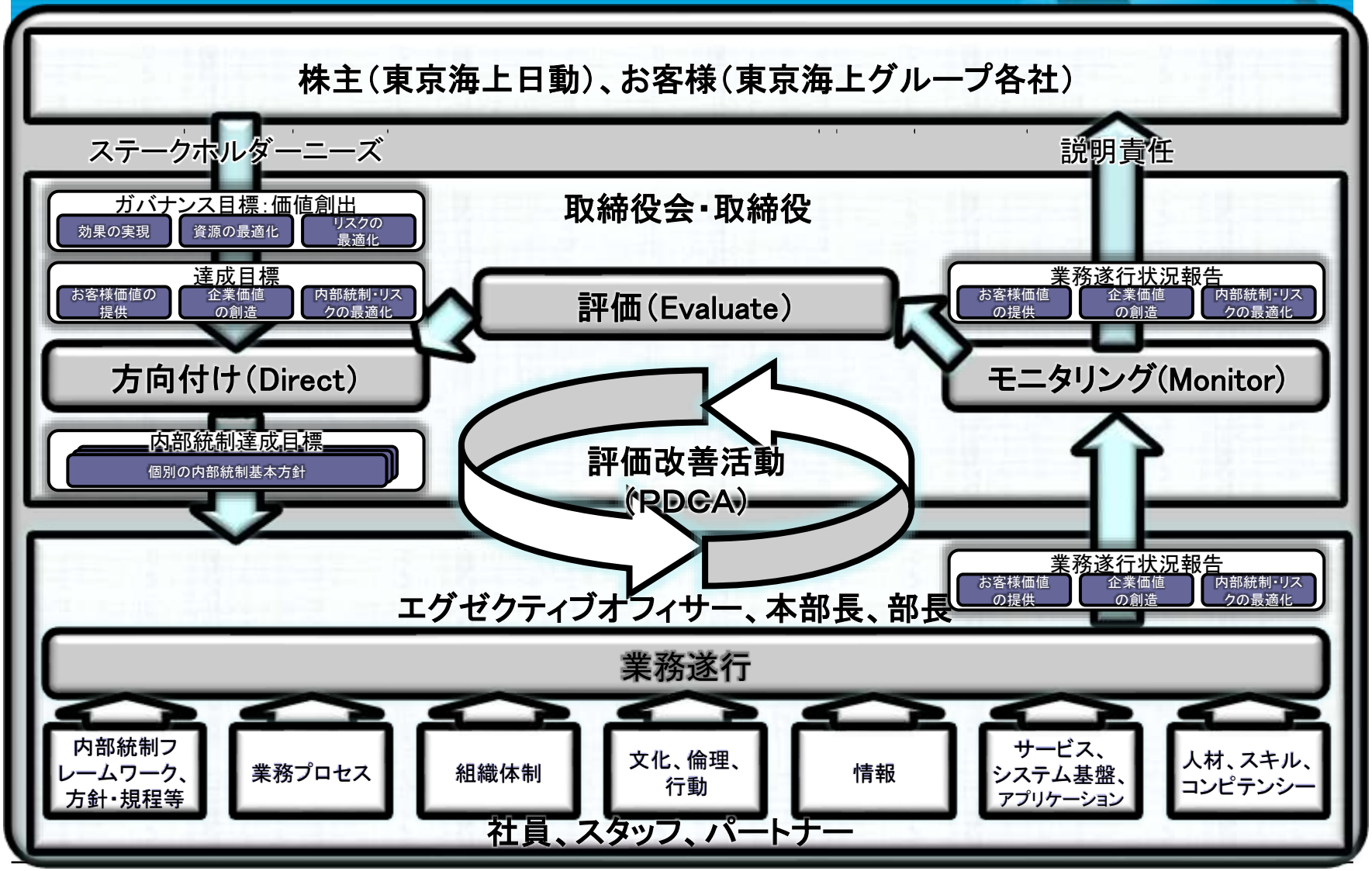
東京海上日動システムズのGRC態勢



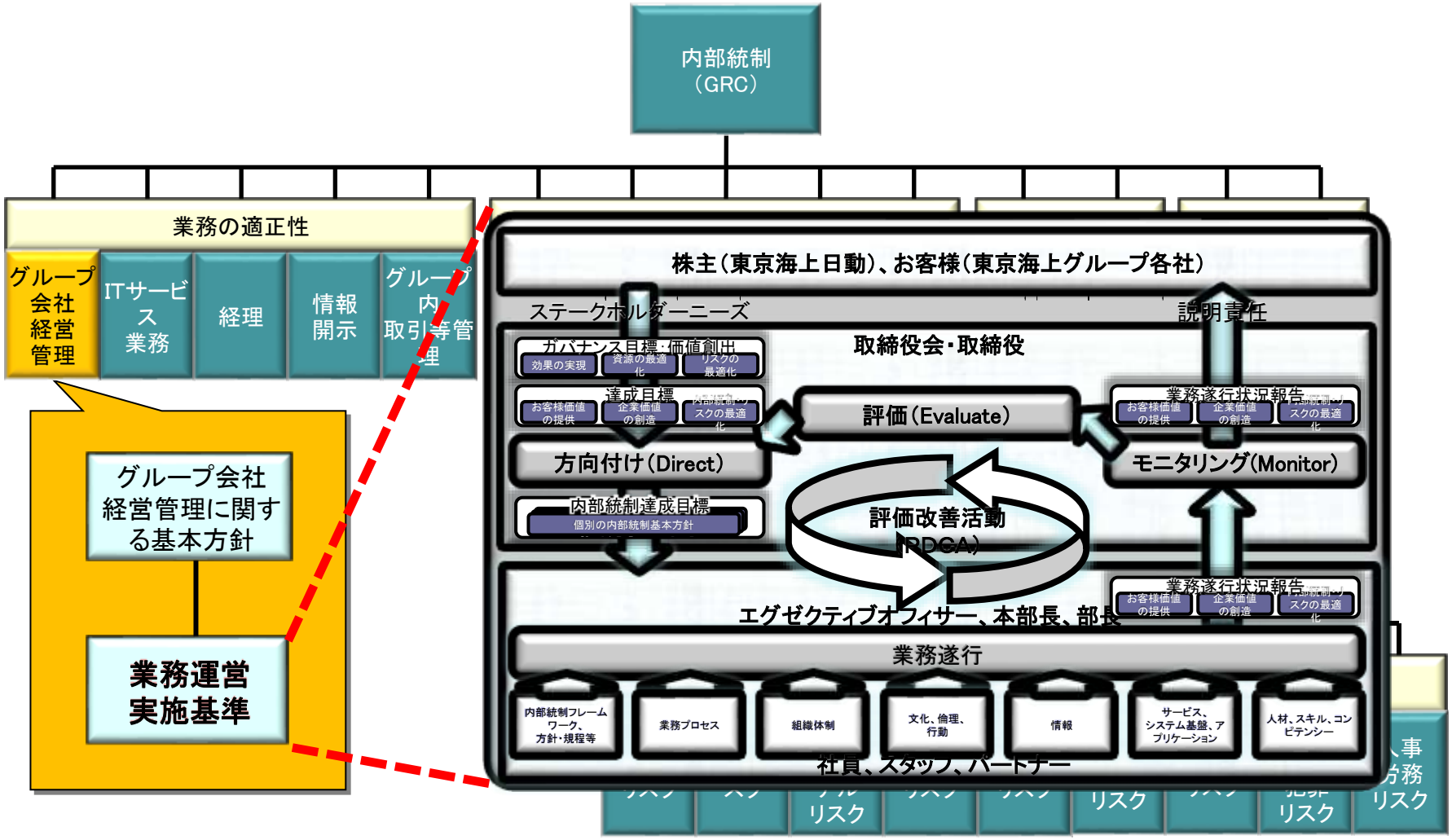
マネジメントレポートとステークホルダーレポート



東京海上日動システムズのGRC態勢

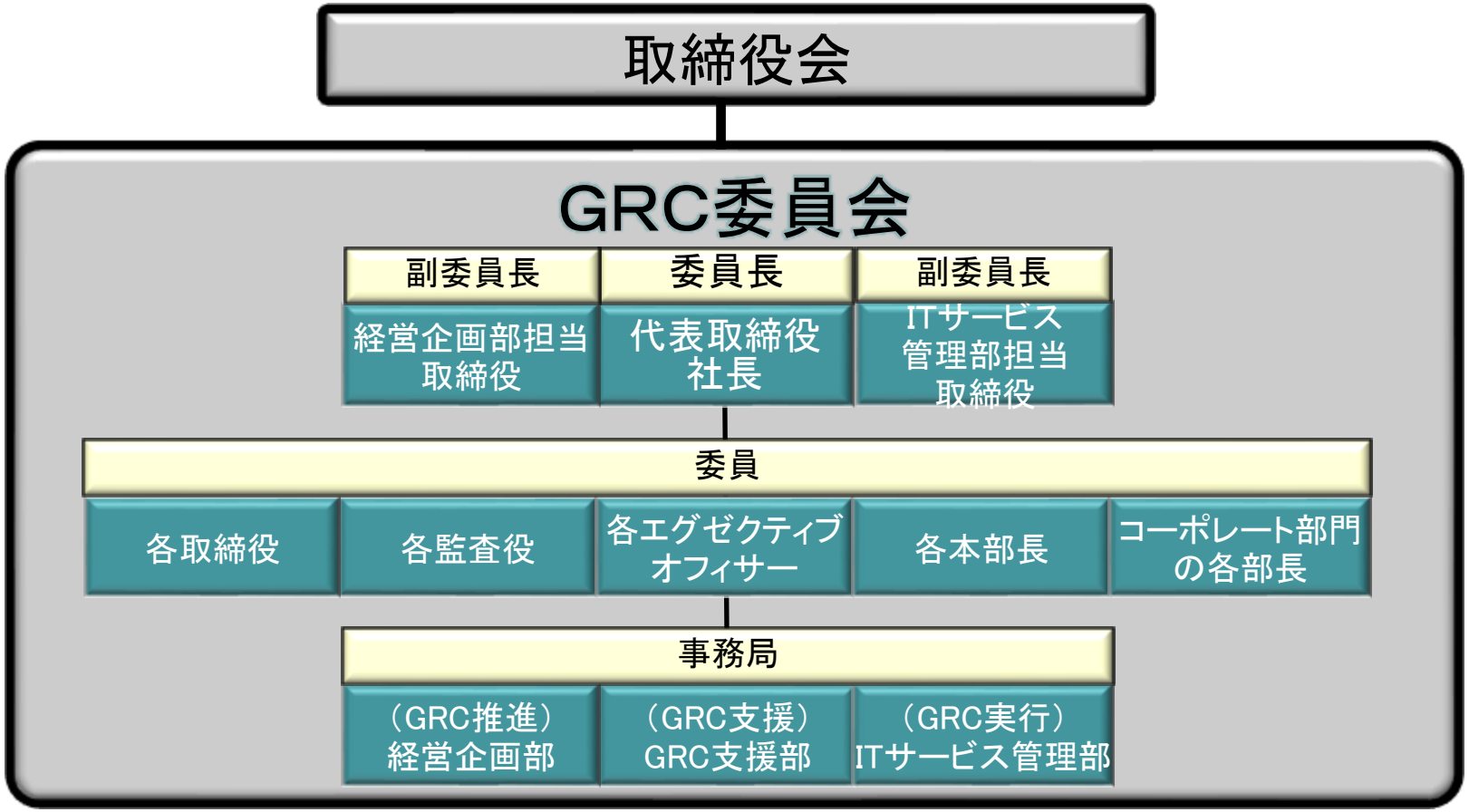


業務運営実施基準を取締役会で決議



GRC委員会設立～継続的改善の推進エンジン

✓ 既存3委員会（情報セキュリティ、コンプライアンス、危機管理）を統廃合して、GRC委員会を設立

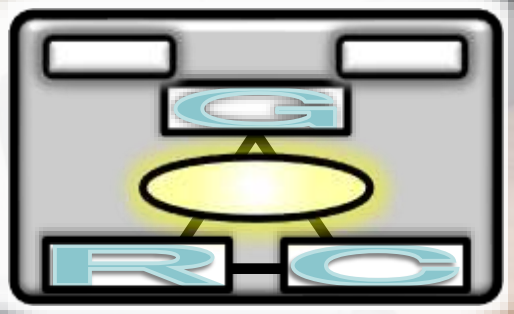


GRC態勢の構築を振り返って

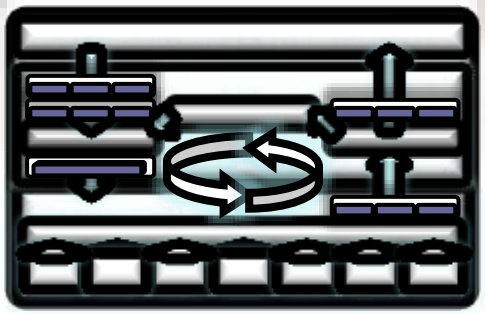
✓ 価値創出を目指した経営の舵とり ～ 昔から

✓ 今回、これを「GRC」により見える化

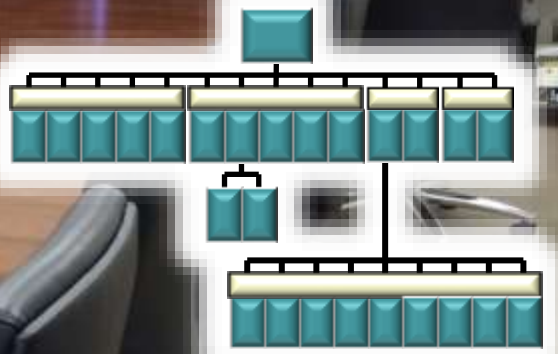
概念



態勢



内部統制



✓ 価値創出を確実にする経営の実現

✓ 重要なのは経営の中身、経営者のEDMの実践

⇒達成目標・経営目標設定とそのモニタリング

本日の内容

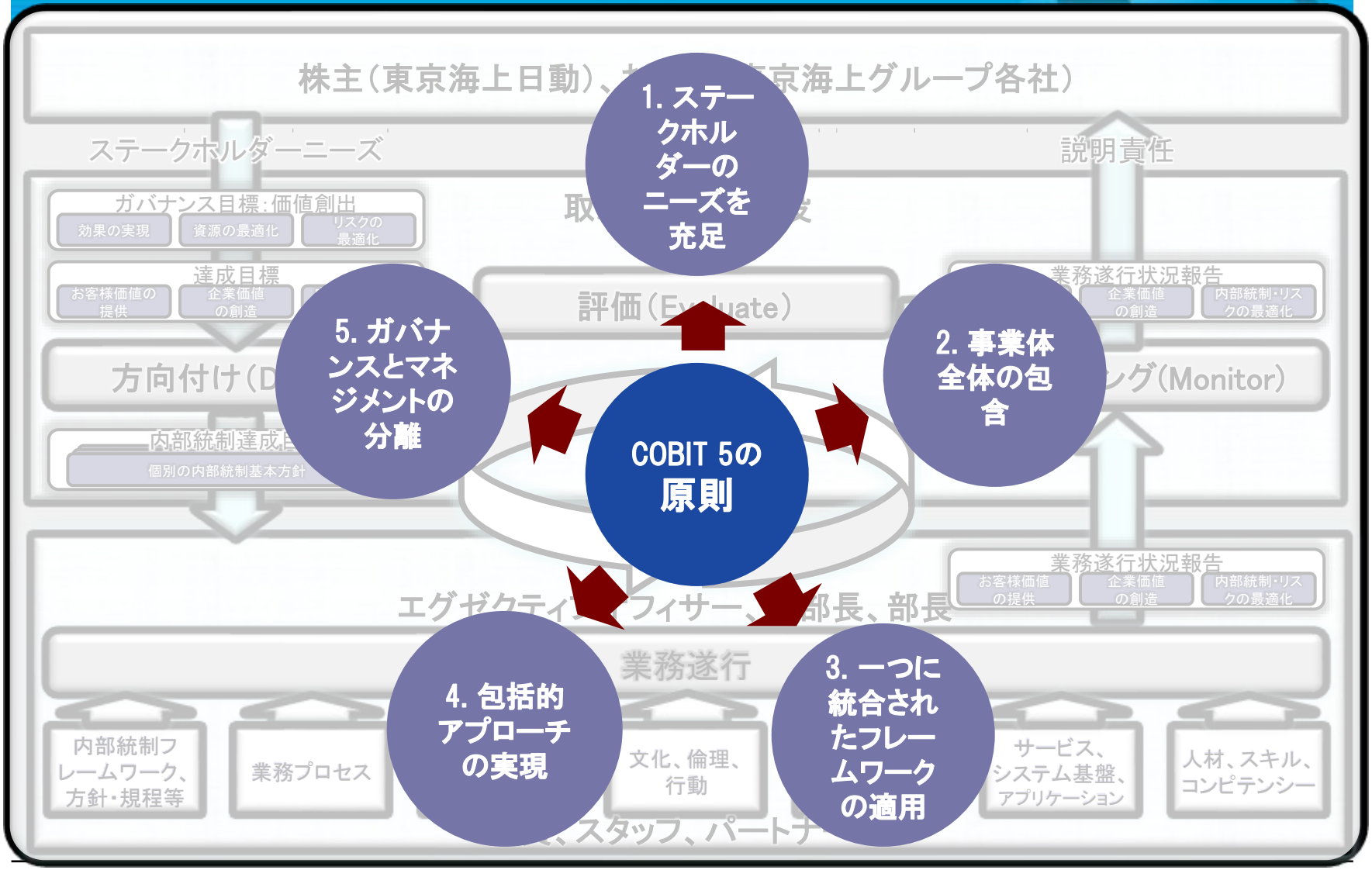
1. はじめに　～　自己紹介 と 自社紹介

2. 守りの内部統制から攻めのGRCへ

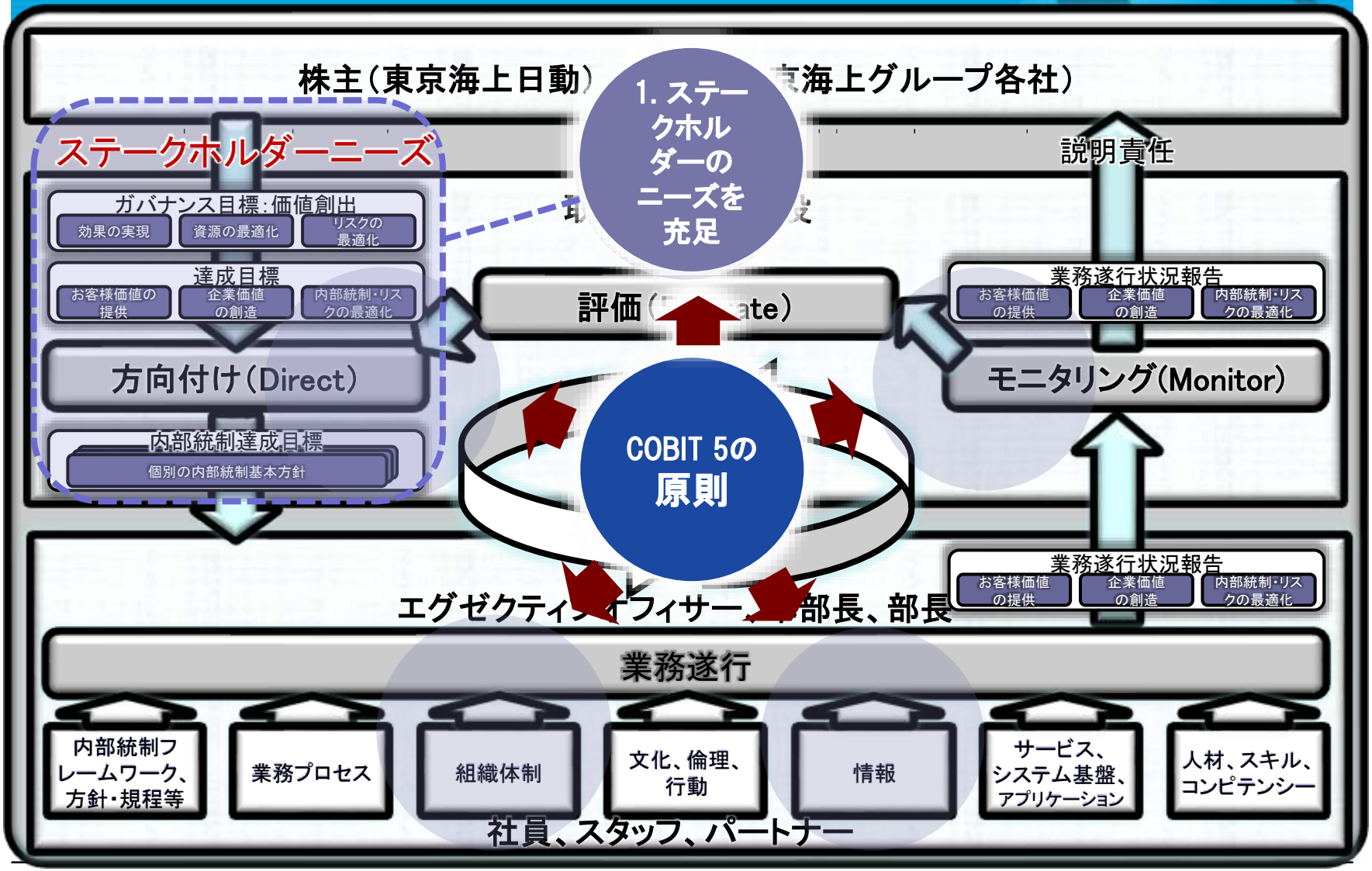
3. 東京海上日動システムズのGRC

4. COBIT 5 が改革を強力に支援

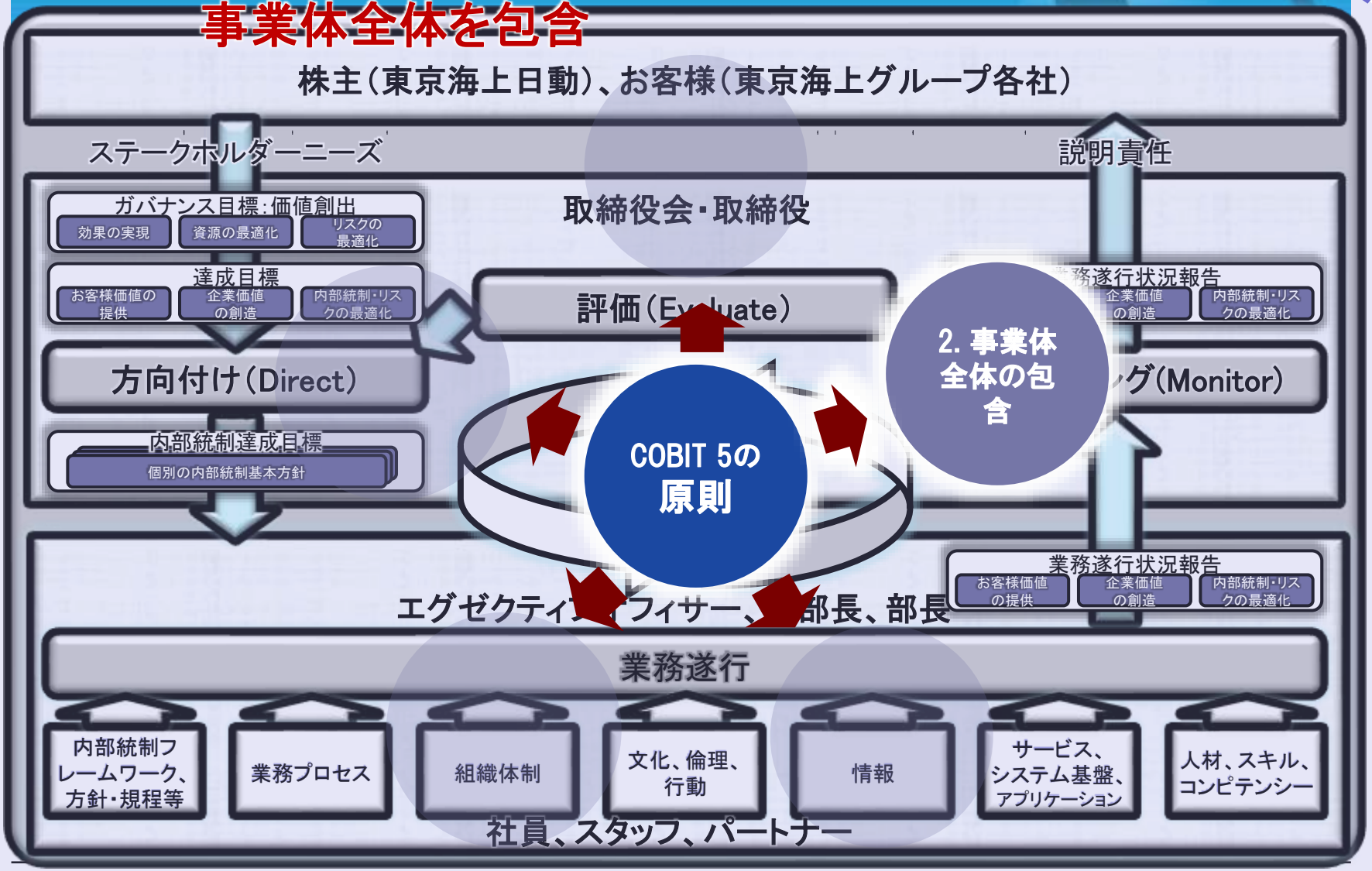
COBIT 5 の原則に基づくGRC態勢



5つの原則に基づくGRC態勢

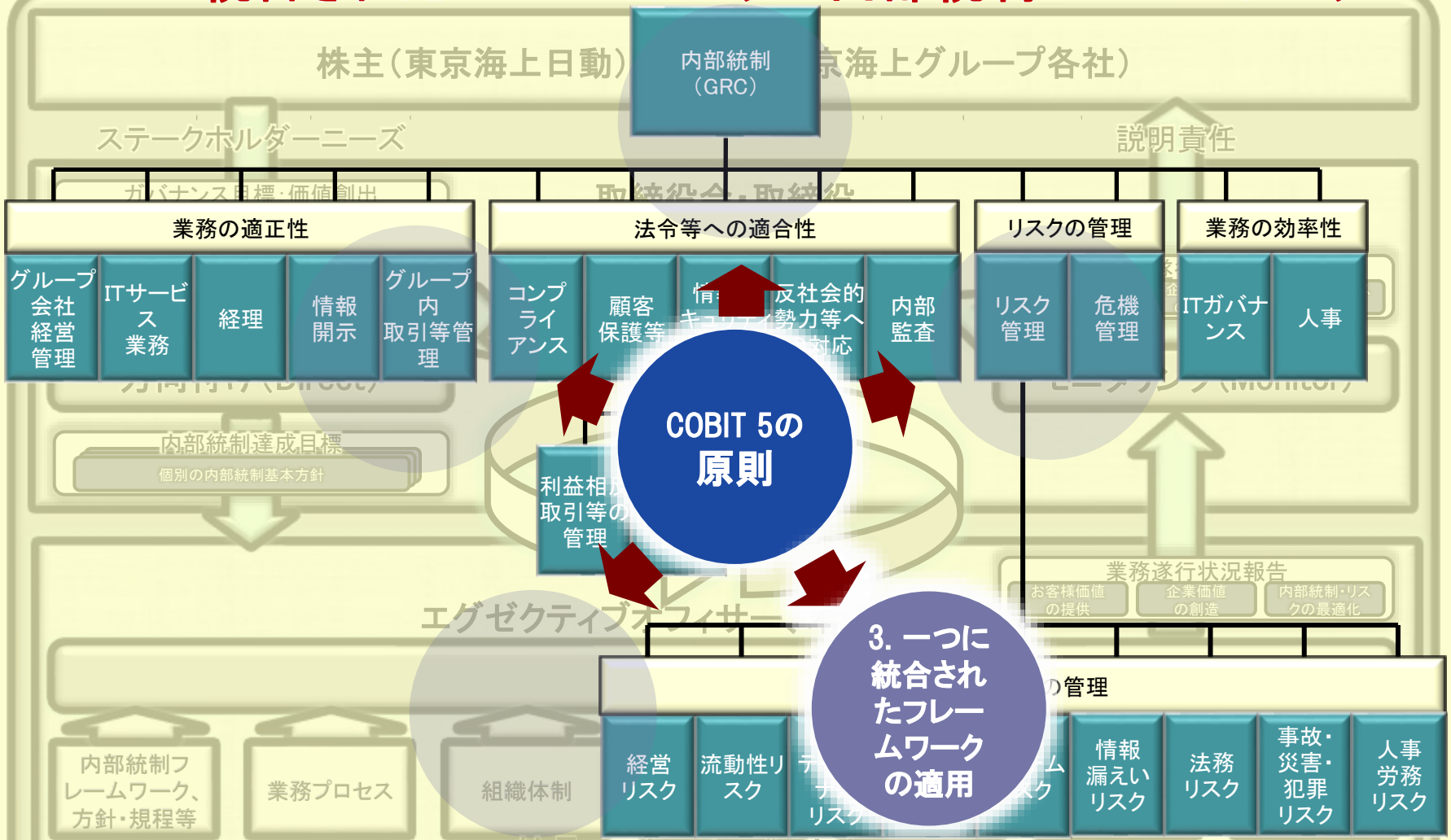


5つの原則に基づくGRC態勢

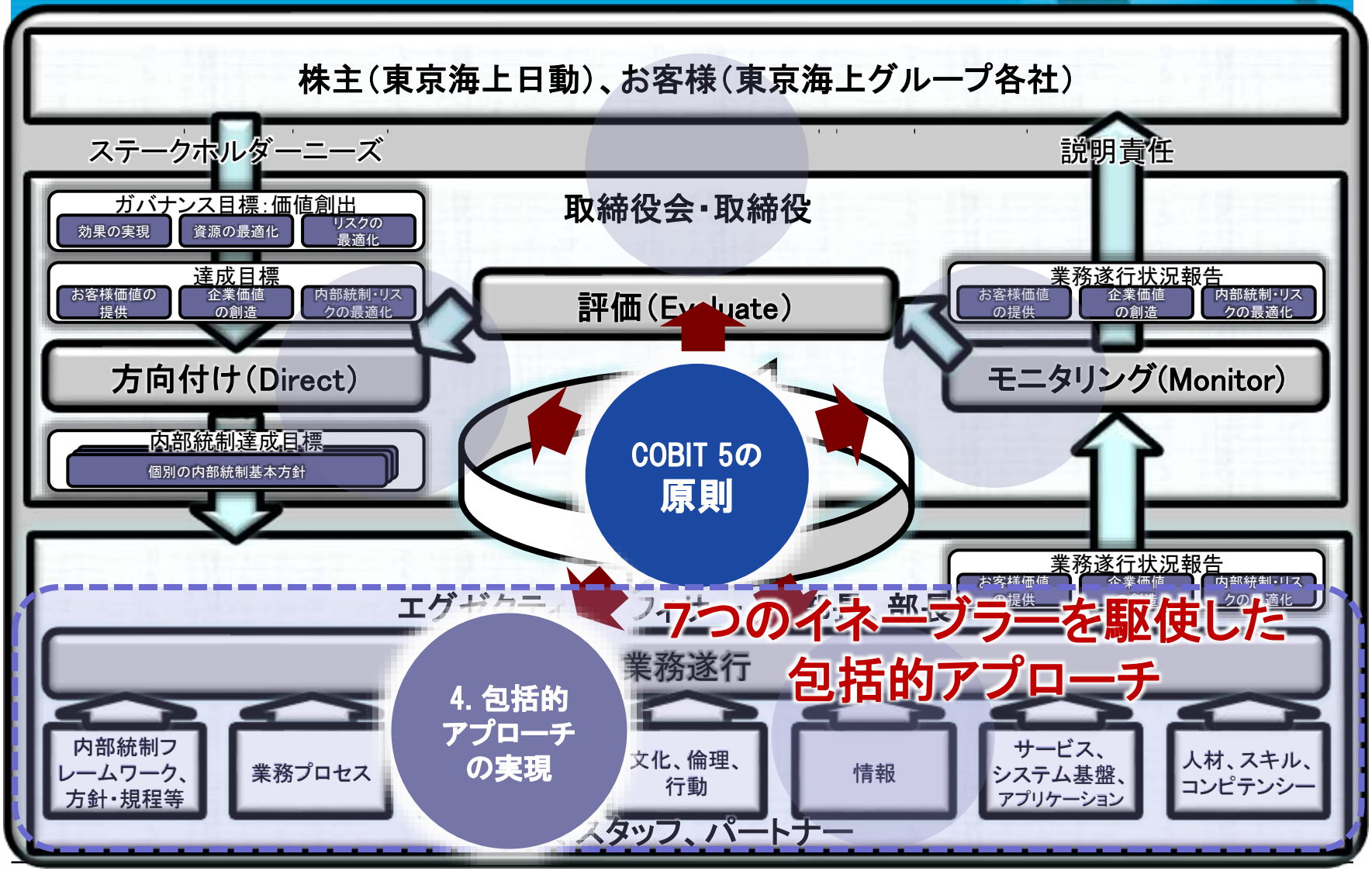


5つの原則に基づくGRC態勢

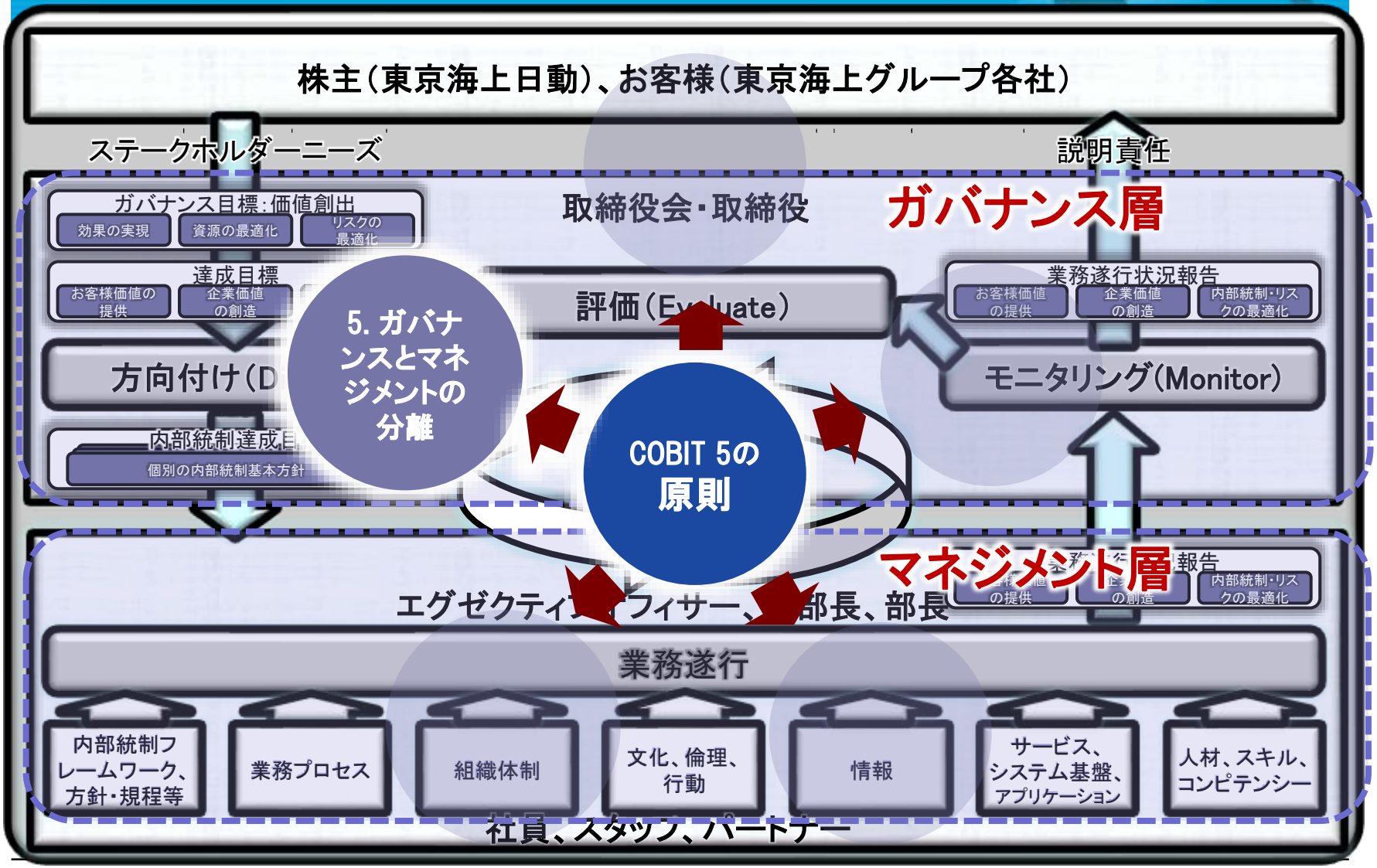
1つに統合されたフレームワーク＝内部統制フレームワーク



5つの原則に基づくGRC態勢



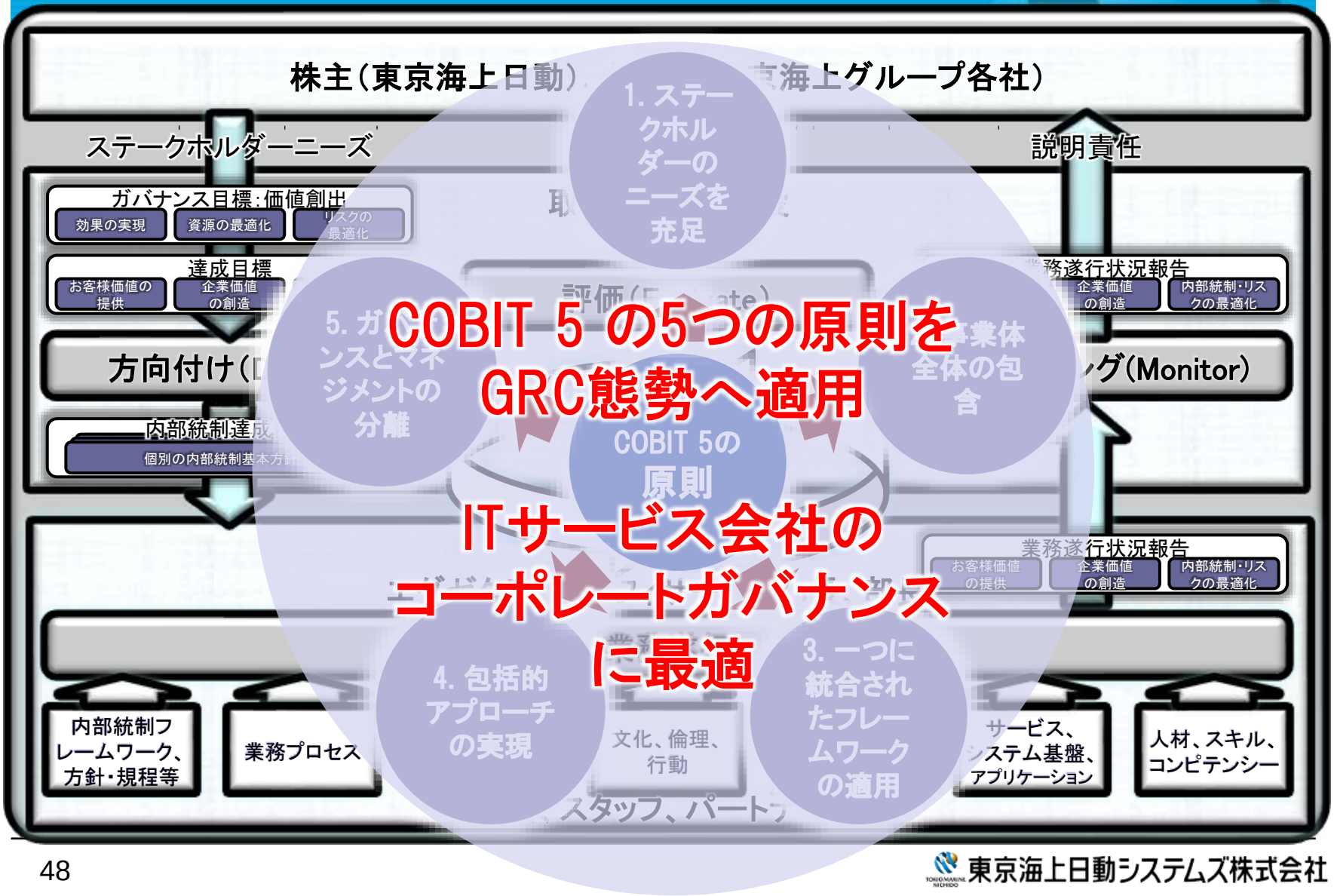
5つの原則に基づくGRC態勢



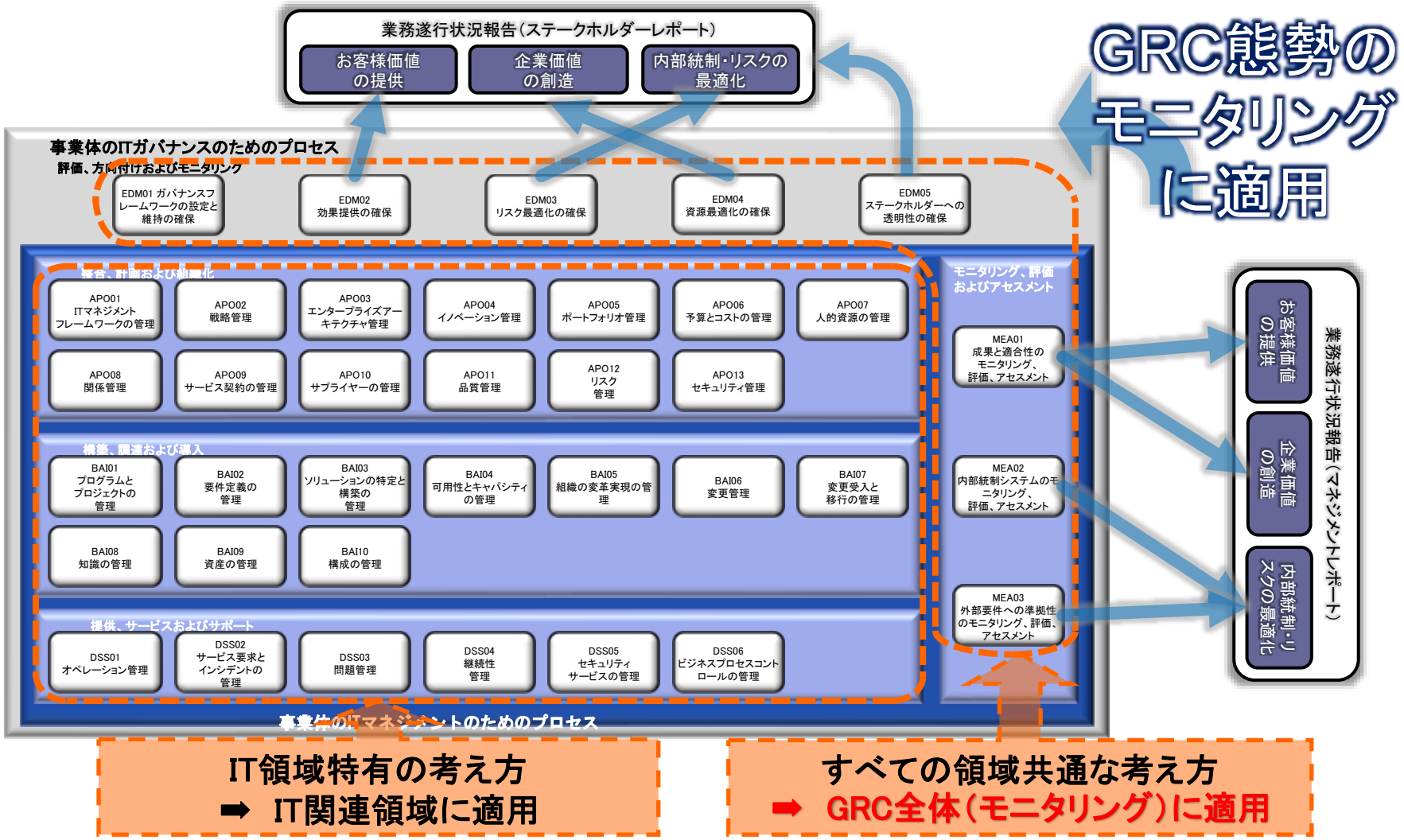
東京海上日動システムズ株式会社

47

COBIT 5 の原則に基づくGRC態勢

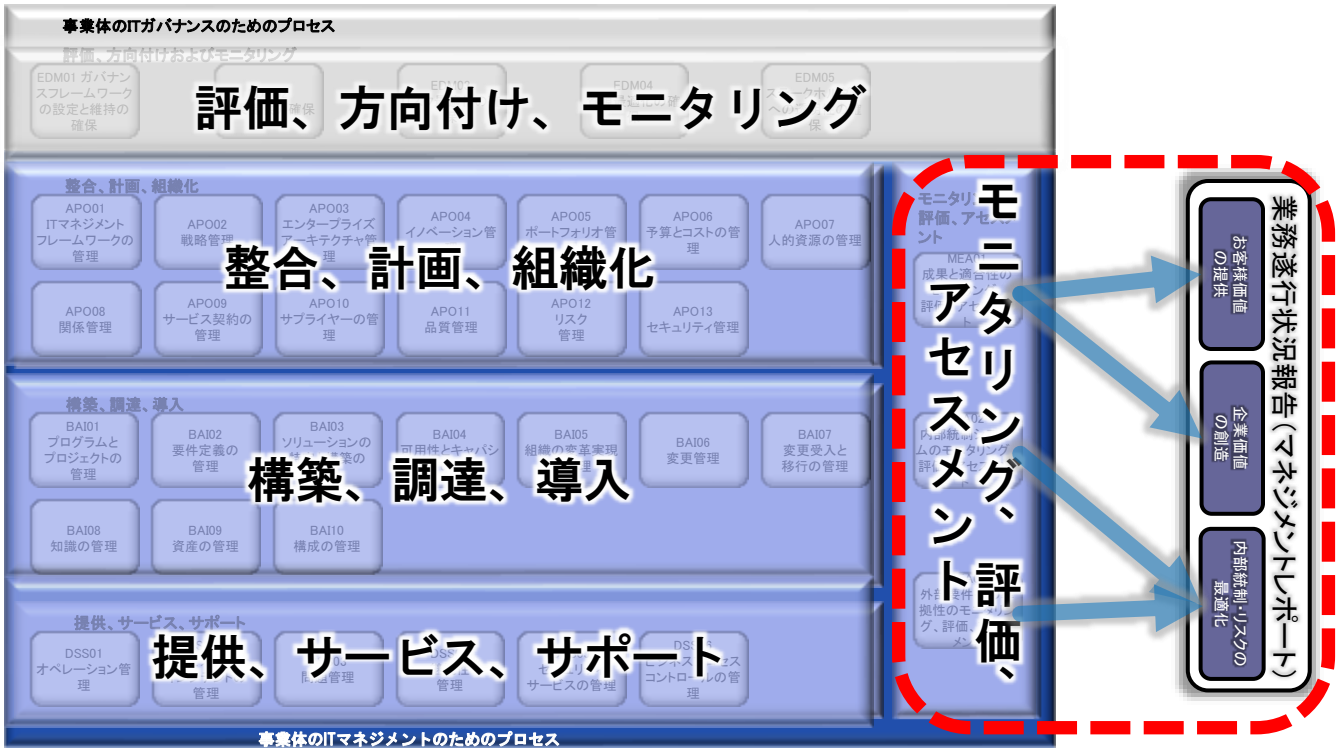


COBIT 5 プロセス参照モデルの活用



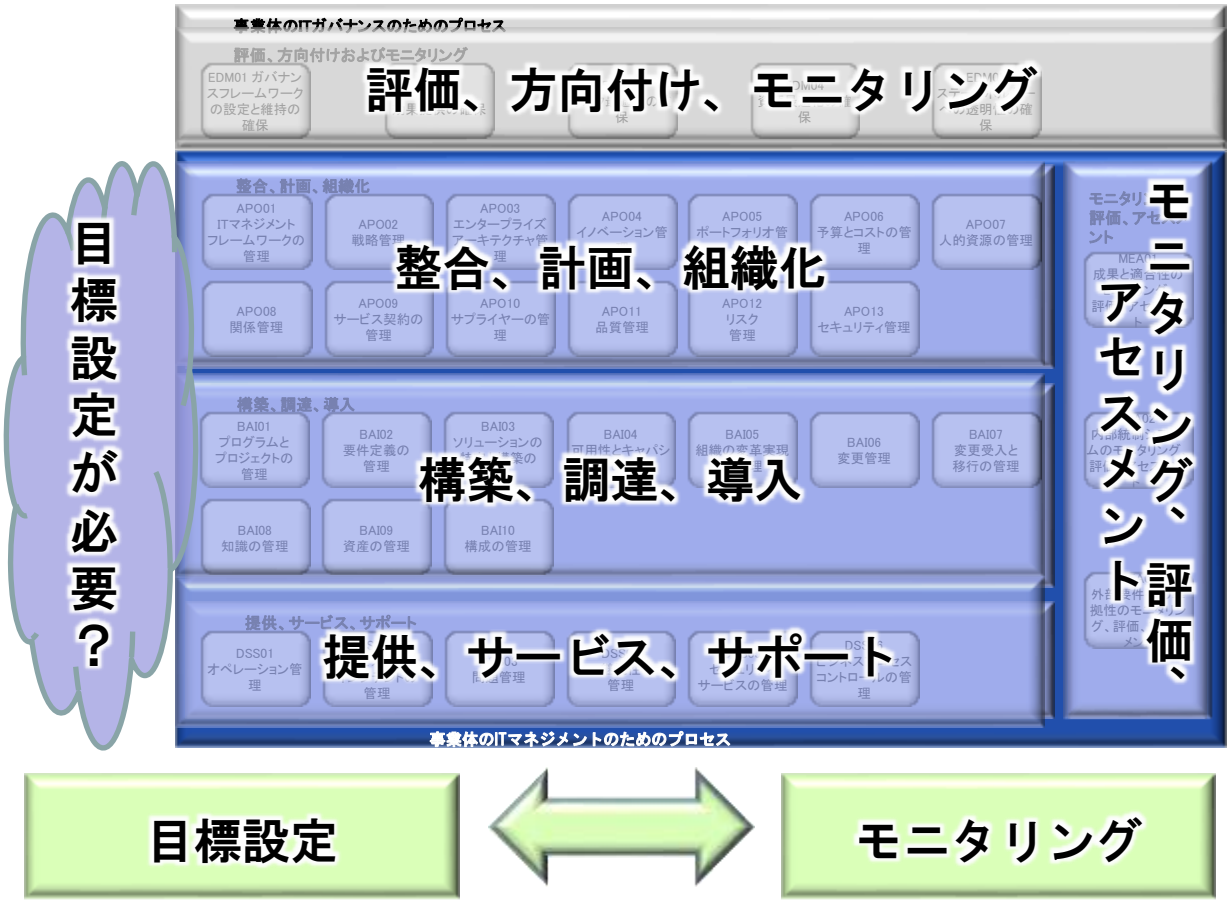
COBIT 5 プロセス参照モデルの考察

✓ モニタリング（MEAドメイン）をGRC全体に適用



COBIT 5 プロセス参照モデルの考察

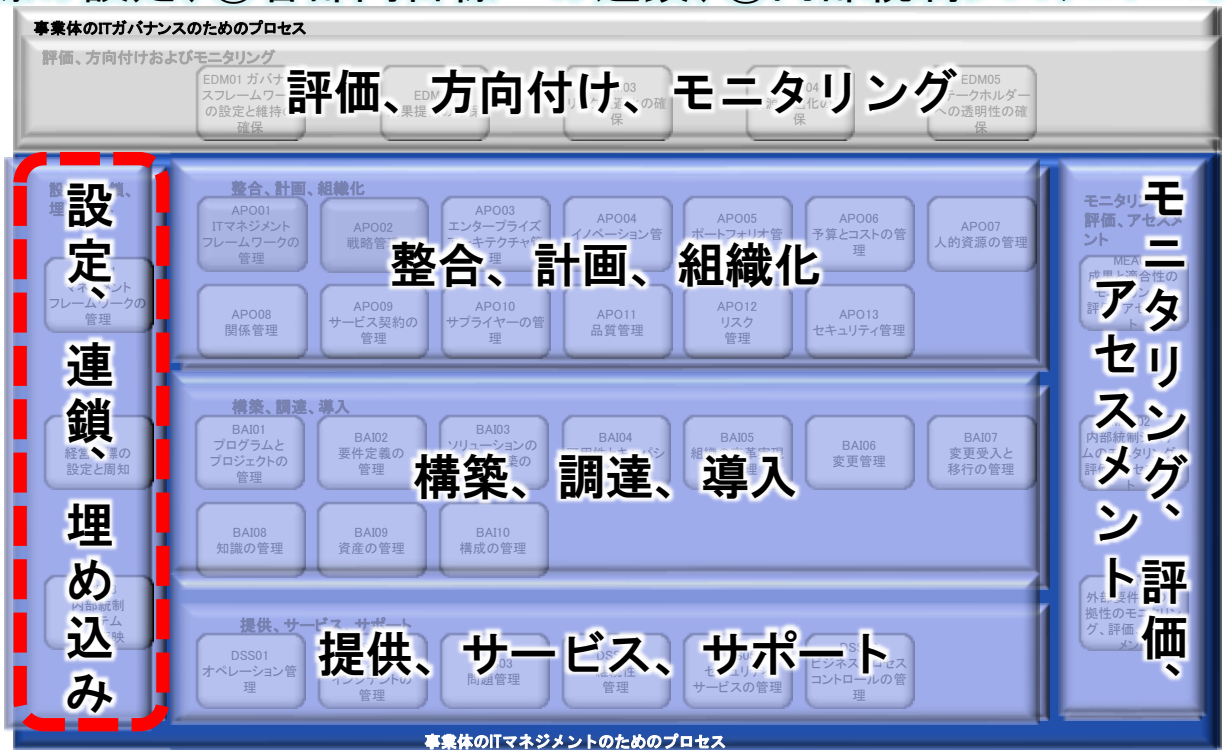
✓モニタリングの前提としての目標設定があるべき



「目標設定、連鎖、埋め込み」ドメインの仮設

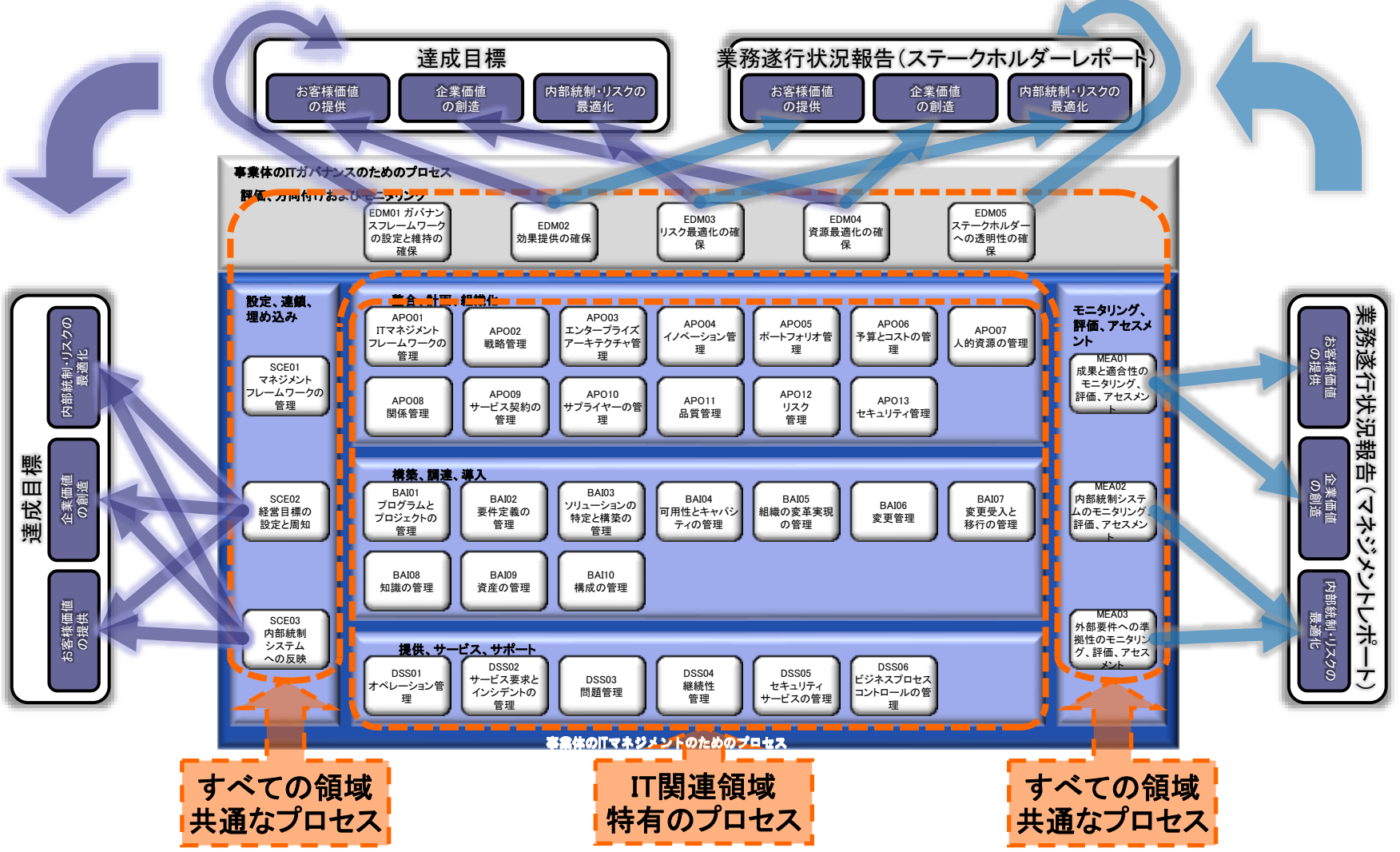
✓GRC全体の目標設定プロセスを仮想的に設定

①経営目標の設定、②各部門目標への連鎖、③内部統制システムへの埋め込み



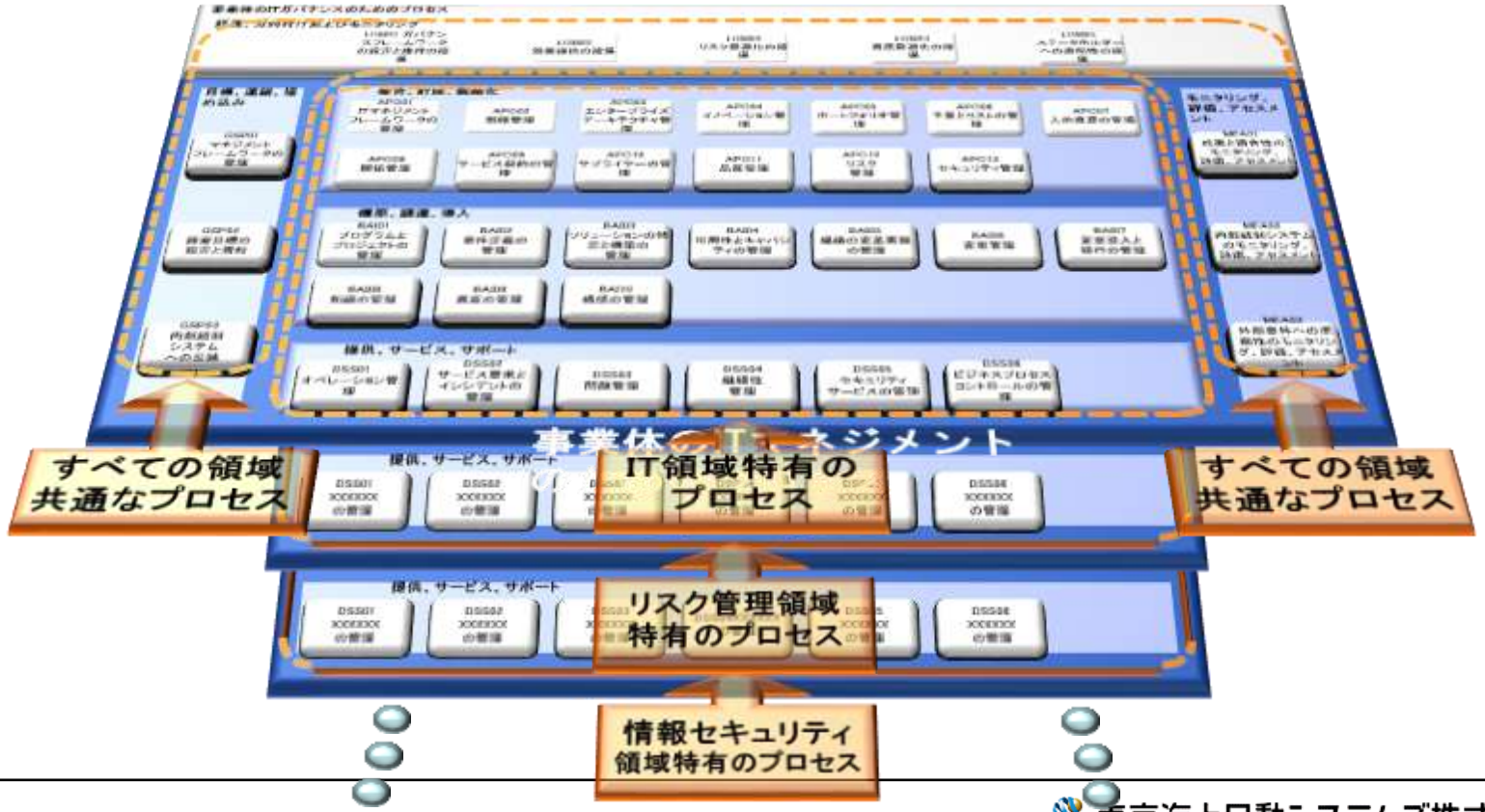
東京海上日動システムズ株式会社

当社のGRC態勢にフィットするプロセス参照モデル



COBIT 6 の一つの姿かもしれない・・・

- ✓ EDM、SCE、MEAは内部統制共通ドメイン
- ✓ APO、BAI、DSSは内部統制領域ごとの個別ドメイン
- ✓ 事業体ITガバナンスからコーポレートガバナンスへ



まとめ

東京海上日動システムズのGRC

✓価値創出を目指したGRC態勢を構築

✓守りの内部統制から攻めのGRCへ改革

✓COBIT 5が改革を強力に支援

✓この経験からCOBIT 6の姿を夢想

～ ご静聴ありがとうございました ～