

GRG態勢の振り返りについて

2015年7月9日

GRG支援部

目次

1. GRC態勢構築の経緯
2. 構築したGRC態勢とその成果
 - (1) GRC態勢の概念
 - (2) 内部統制・リスク管理態勢
 - (3) GRCのプロセス(モニタリング態勢)
 - (4) GRC委員会
 - (5) GRC態勢構築の成果
3. 定着に向けた取り組み
4. もたらされた効果
5. 課題認識とその論議・方向性
6. GRC態勢の継続的な維持・向上にむけて

1. GRC態勢構築の経緯



1. GRC態勢構築の経緯(取締役会決議)

(1) 内部統制基本方針の見直し(~2012年12月)

- ・実態とかい離した内部統制基本方針のは是正
- ・主な基本方針の「基本的考え方」に「想い」を込める

(2) 内部統制からGRCへ / リスク管理体系の見直し(~2013年3月)

- ・価値創出を目指したITサービス業務に関する基本方針の新設
- ・リスク管理体系の見直し(リスク管理・危機管理基本方針の見直し)

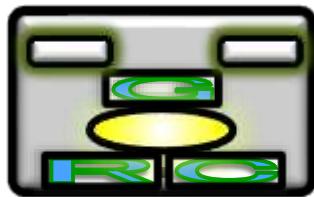
(3) モニタリング態勢を強化(~2013年5月)

- ・達成目標の3本柱を明確化(①お客様価値の提供、②企業価値の創造、③内部統制・リスクの最適化)
- ・モニタリング体制の明確化(報告・会議体の内容、頻度、形態等)

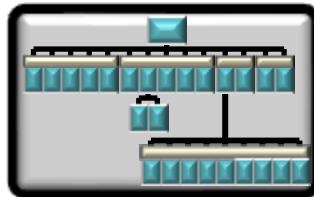
(4) GRC委員会の設立(~2013年9月)

- ・情報セキュリティ、危機、コンプライアンスの各委員会を廃止
- ・GRC委員会へ統合

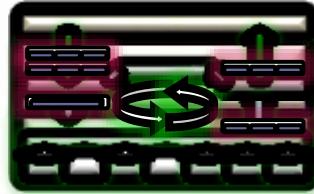
2. 構築したGRCAとその成果



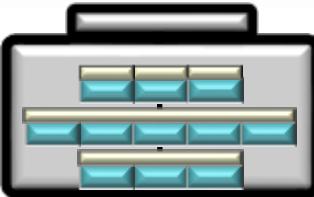
(1) GRC状況の概念



(2) 内部統制・リスク管理状況



(3) GRCのプロセス(モニタリング状況)



(4) GRC委員会

(5) GRC状況構築の成果

(1) GRC態勢の概念

経営理念

コーポレートメッセージ

経営ビジョン

ITでグローバルに東京海上グループを支える
Good Company=光り輝くシステムズ

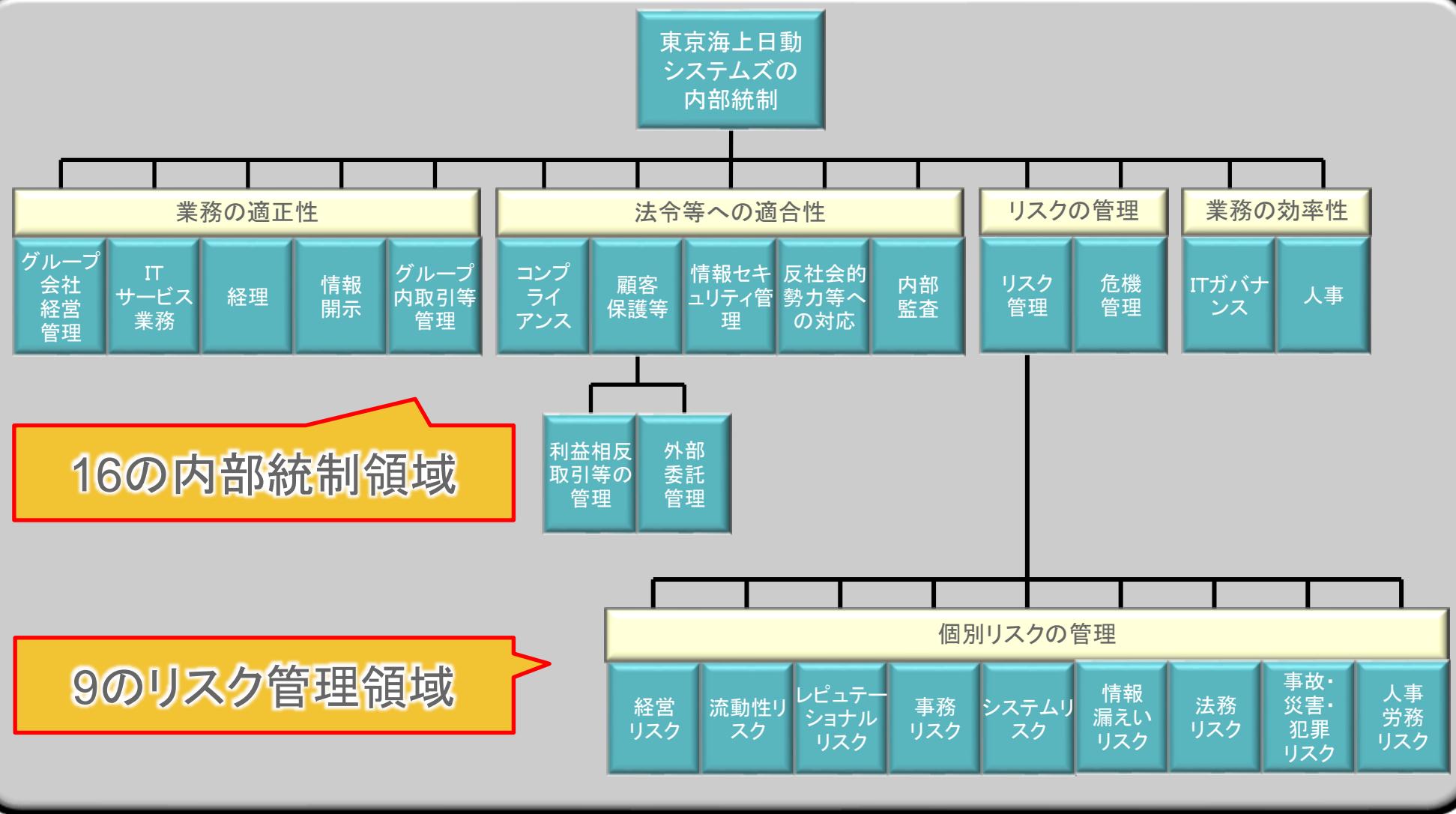
ガバナンス
(価値の創出)

東京海上グループ
内部統制フレームワーク
(統合的対応)

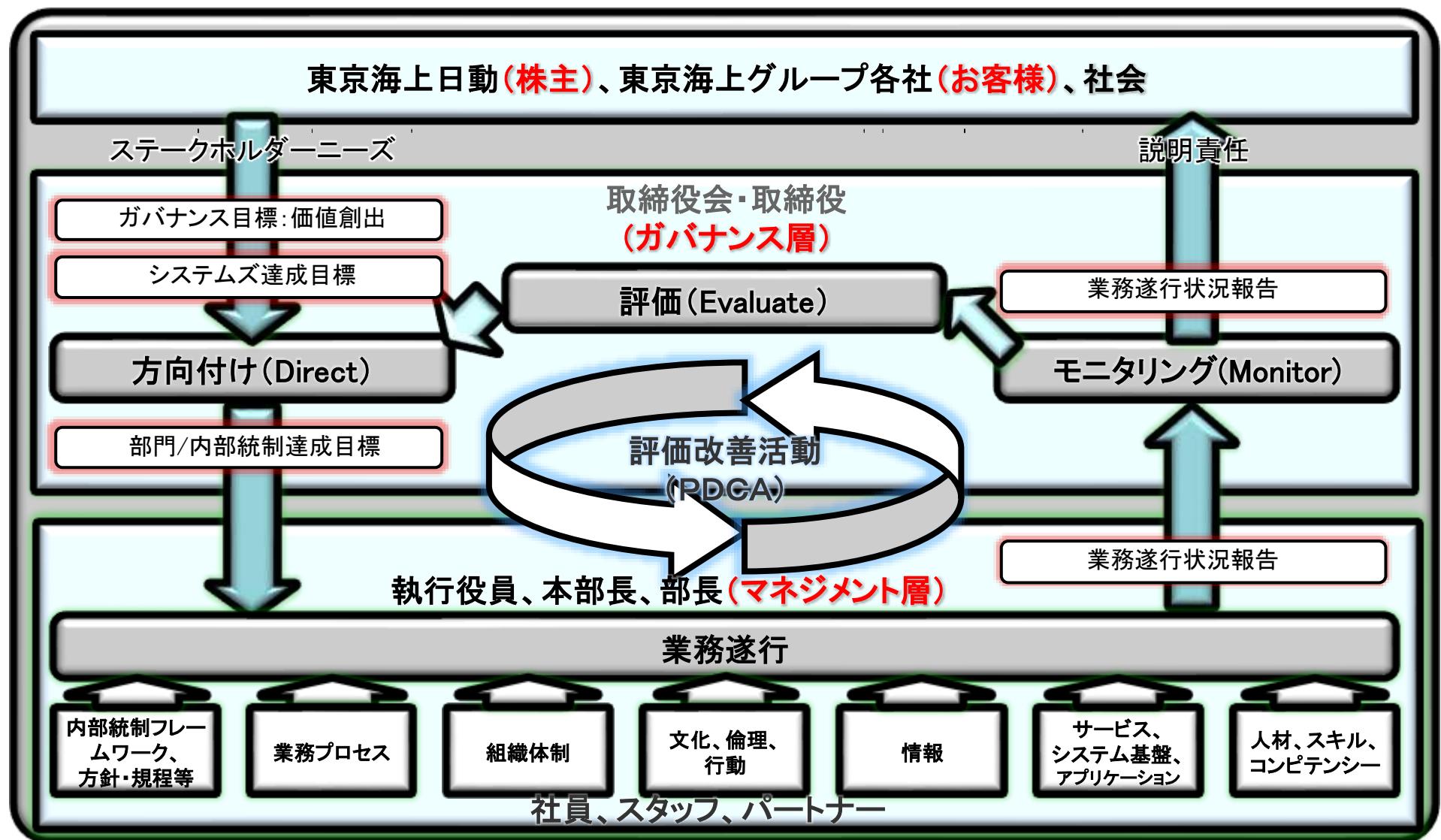
リスク管理
(リスクの最適化)

コンプライアンス
(社会の期待に応える)

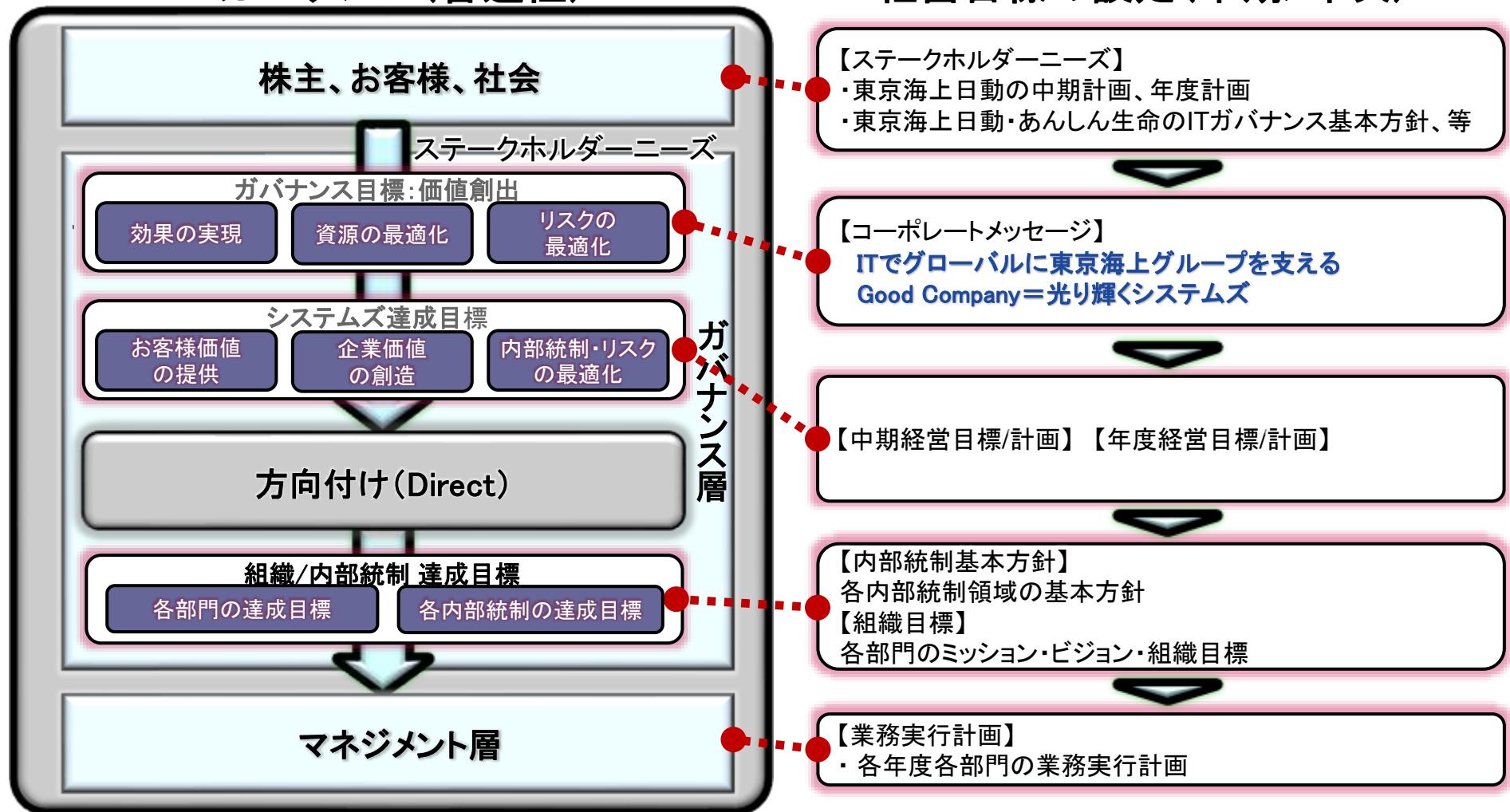
(2) 内部統制・リスク管理態勢



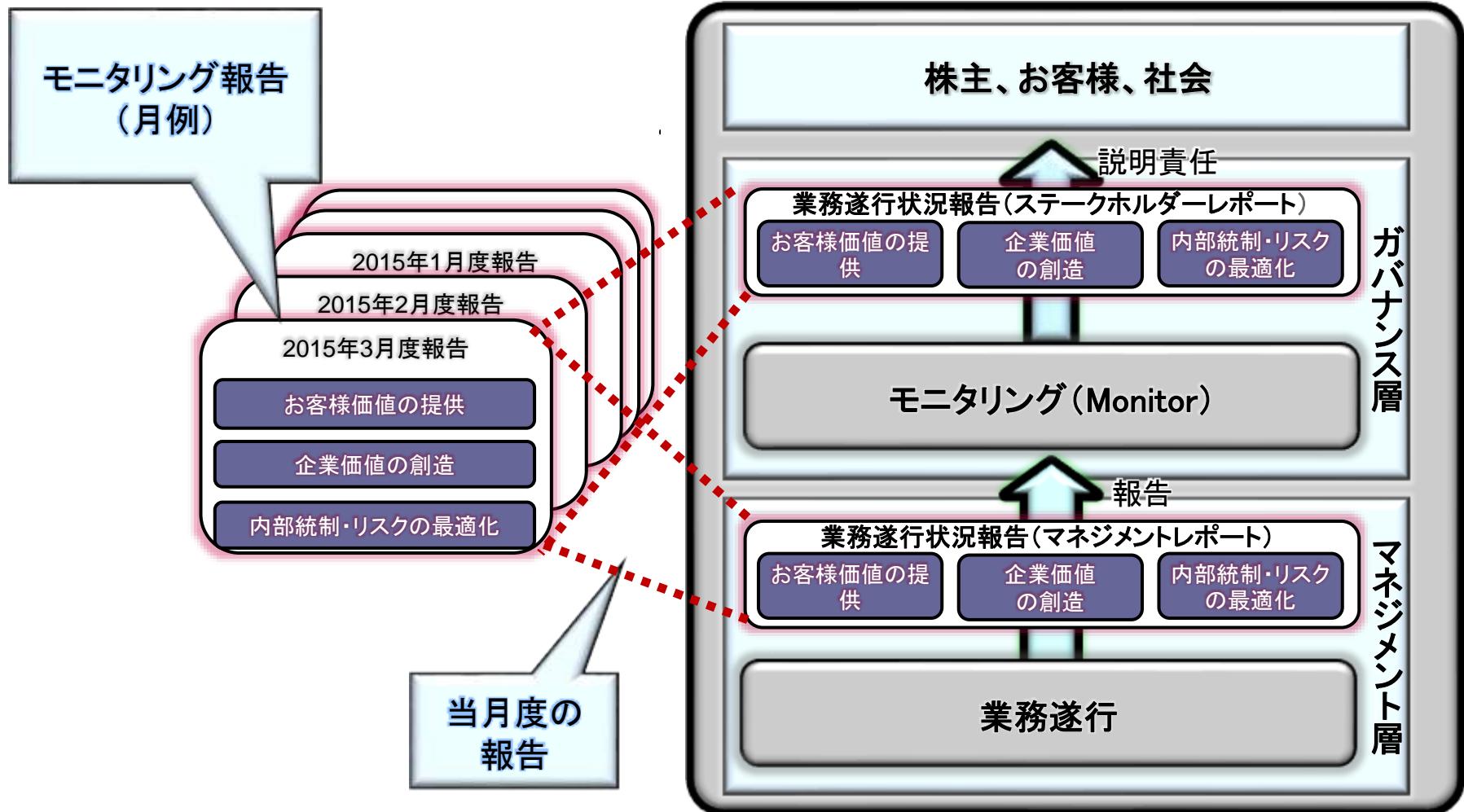
(3) GRCのプロセス(モニタリング態勢)



(3) GRCのプロセス～達成目標の展開

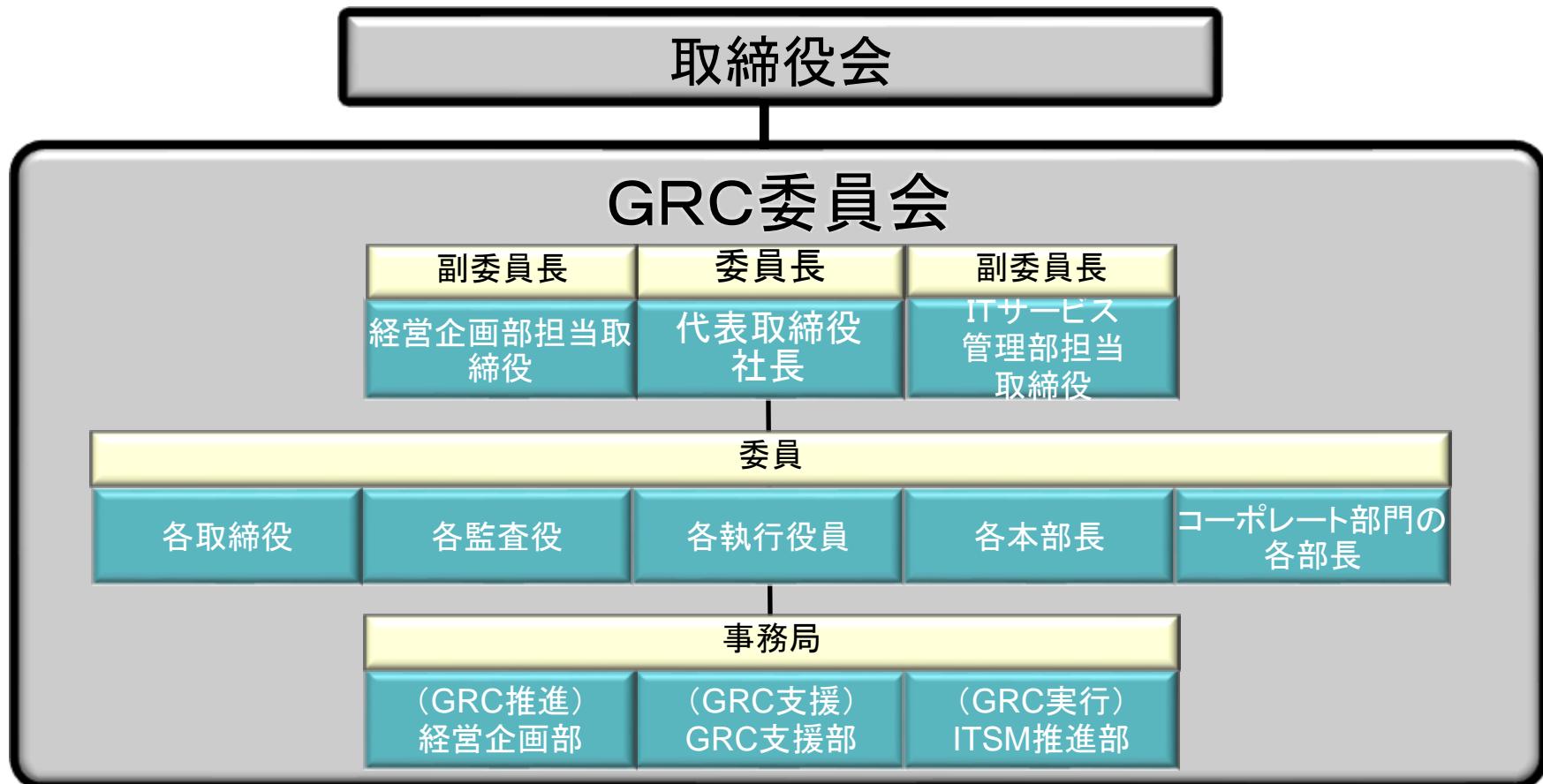


(3) GRCのプロセス～モニタリング



(4) GRC委員会

- ✓ GRCに関する論議の場を設置（ GRC委員会）
- ✓ 旧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



(5) GRC態勢構築の成果

(1) GRC態勢の概念

G、R、Cについて統合的に対応することにより、効果的、効率的な業務運営を行う態勢を実現することができた。

(2) 内部統制・リスク管理態勢

価値創出の源泉である「ITサービス業務に関する基本方針」を新設し、主な内部統制領域の基本方針の基本的考え方には価値創出志向を盛り込み、価値創出を目指し当社の想いを込めた内部統制・リスク管理態勢とすることができた。

(3) GRCのプロセス(モニタリング態勢)

東京海上日動やあんしん生命などの外部ステークホルダーのニーズを充足するため、ガバナンス目標を価値創出と定義し、そこから、システムズの達成目標、部門や各内部統制の達成目標へと展開。さらに、その結果を、ガバナンス層がモニタリングするのに資する情報として業務遂行状況報告を上げると共に、外部ステークホルダーに報告し説明責任を果たす、というプロセスを構築できた。

(4) GRC委員会

GR委員会を設置し、GRCに関する論議の場とともに、GRCに関する計画策定や進捗状況をフォローしていく位置付けとした。

3. 定着に向けた取り組み

2013年度から社内での定着に向けた取り組みを実施

(1) 経営者・組織管理者に向けた取り組み

- ・業務運営基準(モニタリング実施基準)によるルール化
- ・GRG委員会設置による論議の場の設定
- ・部長会による研修会実施

(2) 社員に向けた取り組み

- ・部会を巡回したGRG研修の実施
- ・オープンフーラーデイ等のフォーラム等による情報共有
- ・ポスター、ポータルニュース等によるコミュニケーション活動

4. もたらされた効果

もたらされた効果の当部による定性的な評価結果は次の通りである。

(1) 経営者・組織管理者の活動について

- ・ ステークホルダーニーズ(東京海上日動、あんしん生命、等)を充足し、価値創出を目指すガバナンスとマネジメントのプロセスを明確化できた。
- ・ 経営者のモニタリングに資し、ステークホルダーへ説明責任を果たすようなモニタリング態勢を明確化できた。
- ・ 業務運営基準(モニタリング実施基準)を策定し、ガバナンス目標を価値創出に設定した経営について見える化(明文化)することができた。

(2) 社員の活動について

- ・ ITサービス業務を中心に、全社共通の目標として「価値創出」を意識する力ルチャーが一定程度定着してきた。
- ・ 守りの内部統制(コンプライアンス・リスク管理)にしっかりと対応しながら、価値創出を目指す攻めのGRCへと徐々に社員の意識が変化している。
- ・ ルールのシンプル化、プリンシップベース化により、社員がいきいきとスピード感をもって価値創出を目指した業務遂行を行っている。

5. 課題認識とその論議・方向性

(1) 課題認識

a. GRC委員会の更なる活用

- ・GRC委員会の位置付け・役割の再整理
- ・GRC論議の活性化(GとRCの両面で)

b. 月例報告(モニタリングレポート)の更なる活用

- ・KPIによるモニタリングの推進
- ・業務執行四半期報告、月例報告の整理

(2) GRC委員会での論議

2015年6月26日に第3回GRC委員会を開催し、上記について論議した。結果、以下のような方向性を確認した。

- ・GRC委員会をGRC全体の計画や進捗を確認し、議論の場として活用していく。
- ・新中期計画に基づく価値創出の状況について、モニタリングを業務執行四半期報告の中で行っていく。

6. GRC態勢の継続的な維持・向上にむけて

GRC態勢の継続的な維持・向上に向けて、今後以下に対応していく。

- (1) GRC委員会を定期的に開催し、GRC全体の計画・進捗確認・議論の場として活用
- (2) 業務執行四半期報告の中で、新中期計画に基づく価値創出の状況をモニタリング

さらに、必要に応じて次のような点についても今後検討していきたい。

- (3) 月例報告(業務執行四半期報告も含む)の更なる活用を推進・支援
報告内容の改善提案や報告要領の適時/適切性などについて、月例報告会等を通じて、経営者、組織管理者の方々へ助言・支援をしていく。
 - 取締役の方々がモニタリングレポートを最大限活用し、評価・方向付け・モニタリングのサイクル(EDMサイクル)を回していくように
 - 組織管理者がモニタリングレポートを最大限活用し、部門のPDCAサイクルを回していくように
- (4) GRC態勢自体のモニタリング
 - GRC態勢のさらなる改善をめざし、経営者、組織管理者、社員の満足度調査やフィードバック等について、経営企画部と一緒にGPTW調査等を活用し対応していく。

ありがとうございました。

To Be a Good Company