



システム監査アプローチによる サステイナブル戦略経営ITガバナンス手法

IT governance method for Sustainable strategic management
by system audit approuce

システム監査学会

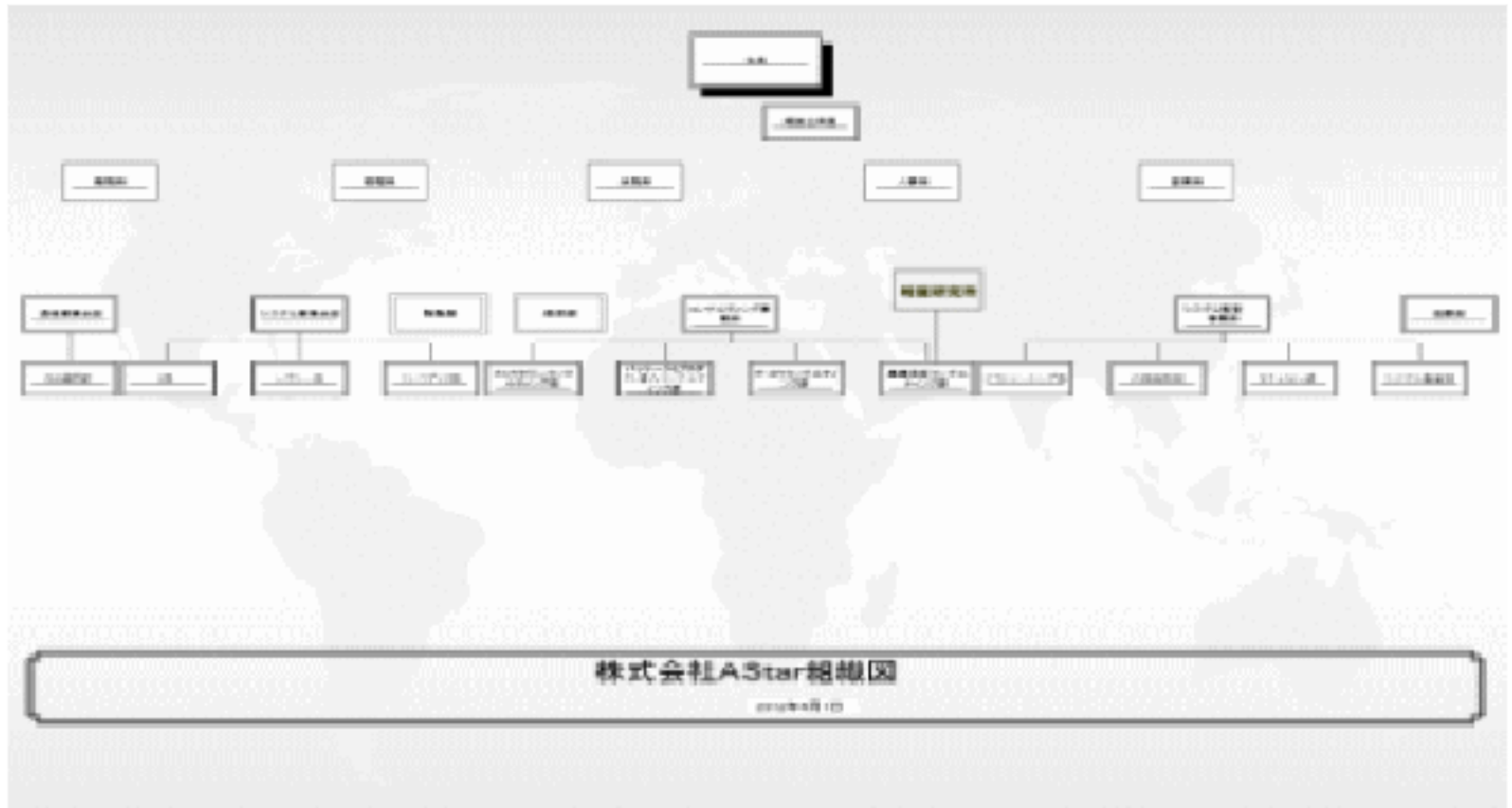
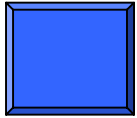
第26回研究大会

2012.06.08

(株) AStar コンサルティング事業部

ストラテジーコンサルティング部

組織構造



当社のスタンス

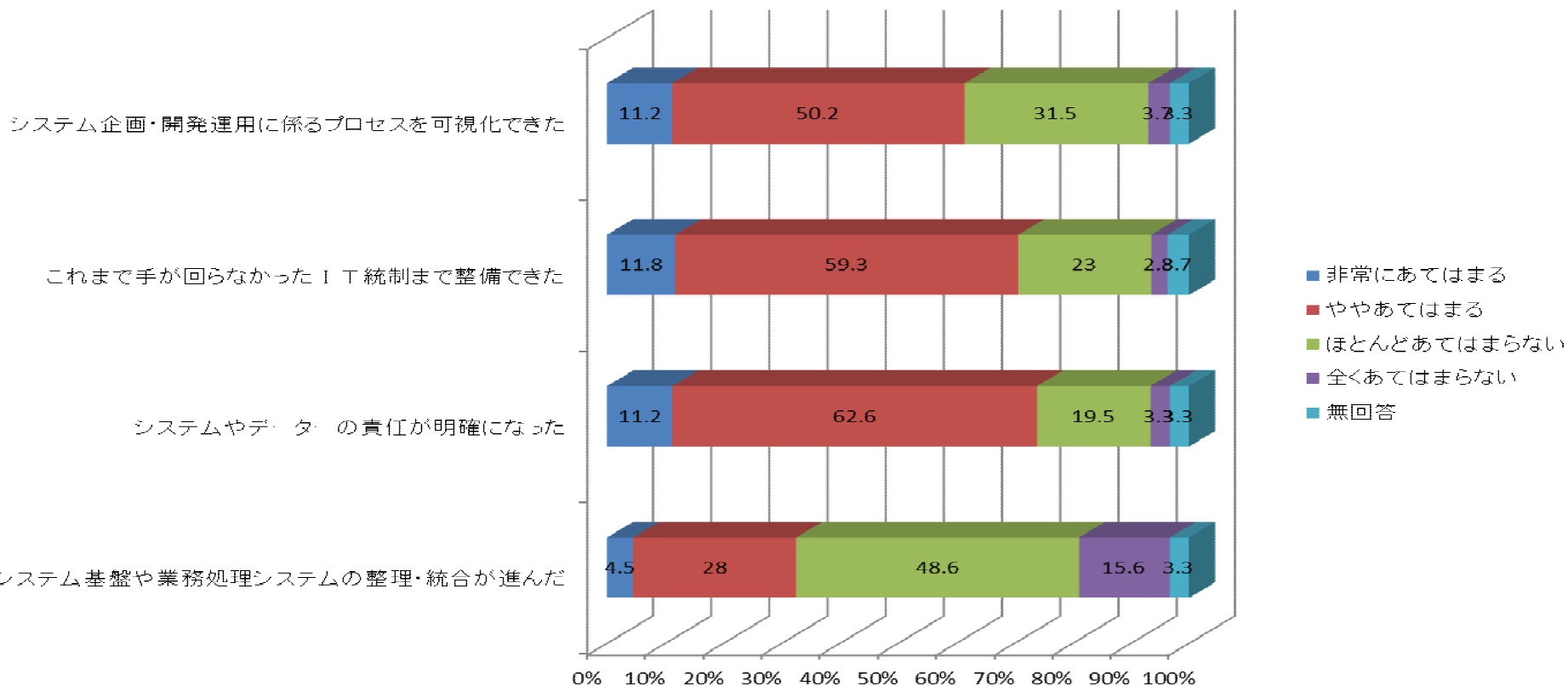
- 内部統制が適用化される以前から日本のシステム監査業界をリードしてきたメンバーが対応
- 製造、運輸、サービス、証券、金融、通信等の業界ITのプロでシステム監査に精通したメンバーや公認会計士等で構成したチームでコンサルテーション
- 内部統制部以外のコンサル部とのコラボレートにより、リスクコンサル、EAコンサル等も可能です。
- IT改善に関しては、システム事業部が改善内容を把握し、改善提案等や、実システム構築、セキュリティネットワーク構築

目次

1. 背景
2. ITガバナンス手法に関する考察
3. サステイナブル戦略経営
4. システム監査アプローチによるサステイナブル戦略経営ITガバナンス手法
5. まとめ

1. 背景

内部統制によりシステム基盤や業務処理システムの整備・統合が進んだ企業わずか4.5%

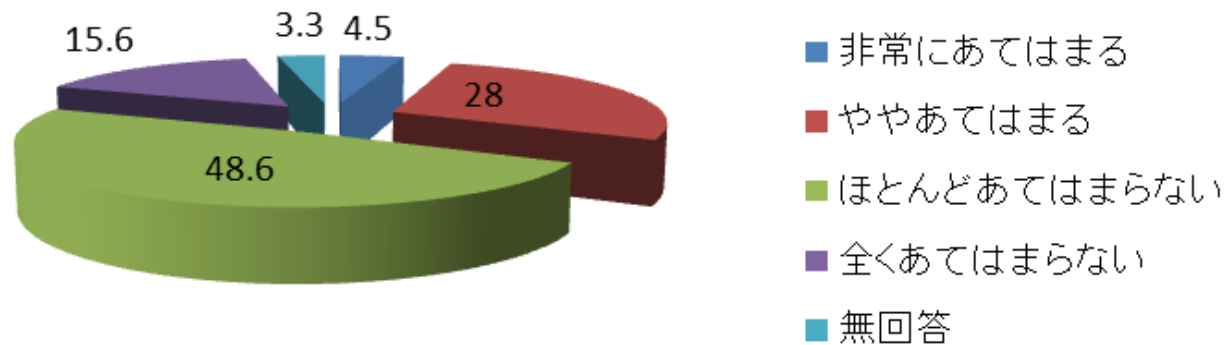


JIPDEC 平成19年度のITと内部統制に関する調査研究報告書「法対応としてのIT統制」の現状を見据えた次なるステップのアンケート調査をもとに作成

1. 背景

内部統制がシステム基盤や業務処理システムの整備・統合に寄与していない64%

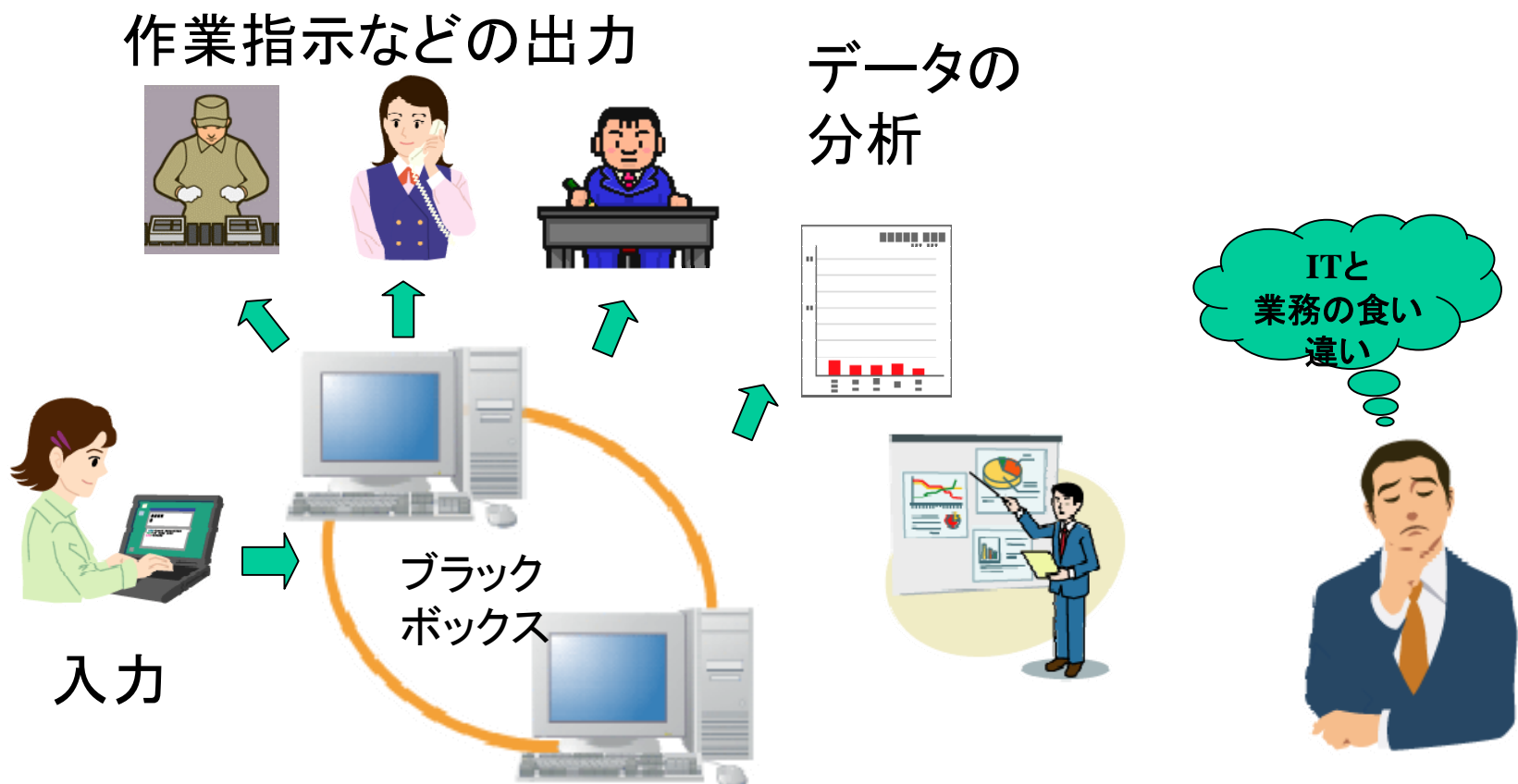
システム基盤や業務処理システムの 整理・統合が進んだ



JIPDEC 平成19年度のITと内部統制に関する調査研究報告書「法対応としてのIT統制」の現状を見据えた次なるステップのアンケート調査をもとに作成

ITのブラックボックス化と形骸化

この現象は、それはひとえに、ITがブラックボックス化し内部の業務の流れが実体と大きく隔たり形骸化している点にある。



2. ITガバナンス手法に関する考察

ITガバナンスとその形骸化を防ぐ方法

ITガバナンスとは経営者のリーダーシップによる全社的なITシステム管理体制の推進活動及びITシステムに対する取締役会または、監査役会による大局的な観点から指針を示すことである。

ITによってもたらされるリスクを戦略レベルでのリスクとして考え、全社的に取り組むべき課題として焦点を当てる。

法適用のみならず業務の不備・無理・無駄を減らすための業務プロセスの再構築を目的とした姿勢へとステップアップし、業務変革によって企業価値向上へと結びつけるための内部統制へと”内部統制力”を強化していくことが重要

各種制度との連携

「内部統制力」をつける

その「継続的な改善」を図るためには

情報セキュリティ対策ベンチマーク制度
システム監査制度等を積極的に活用

ビジネス戦略等コアコンピタンスの構築も含めた戦略分析

相乗効果を発揮

3. サステイナブル戦略経営

持続可能性のある経営のこと

昨今環境配慮型の生産管理系及びメーカー等が率先して行っている経営方法

説明責任及びリスクに対する配慮等をふまえた

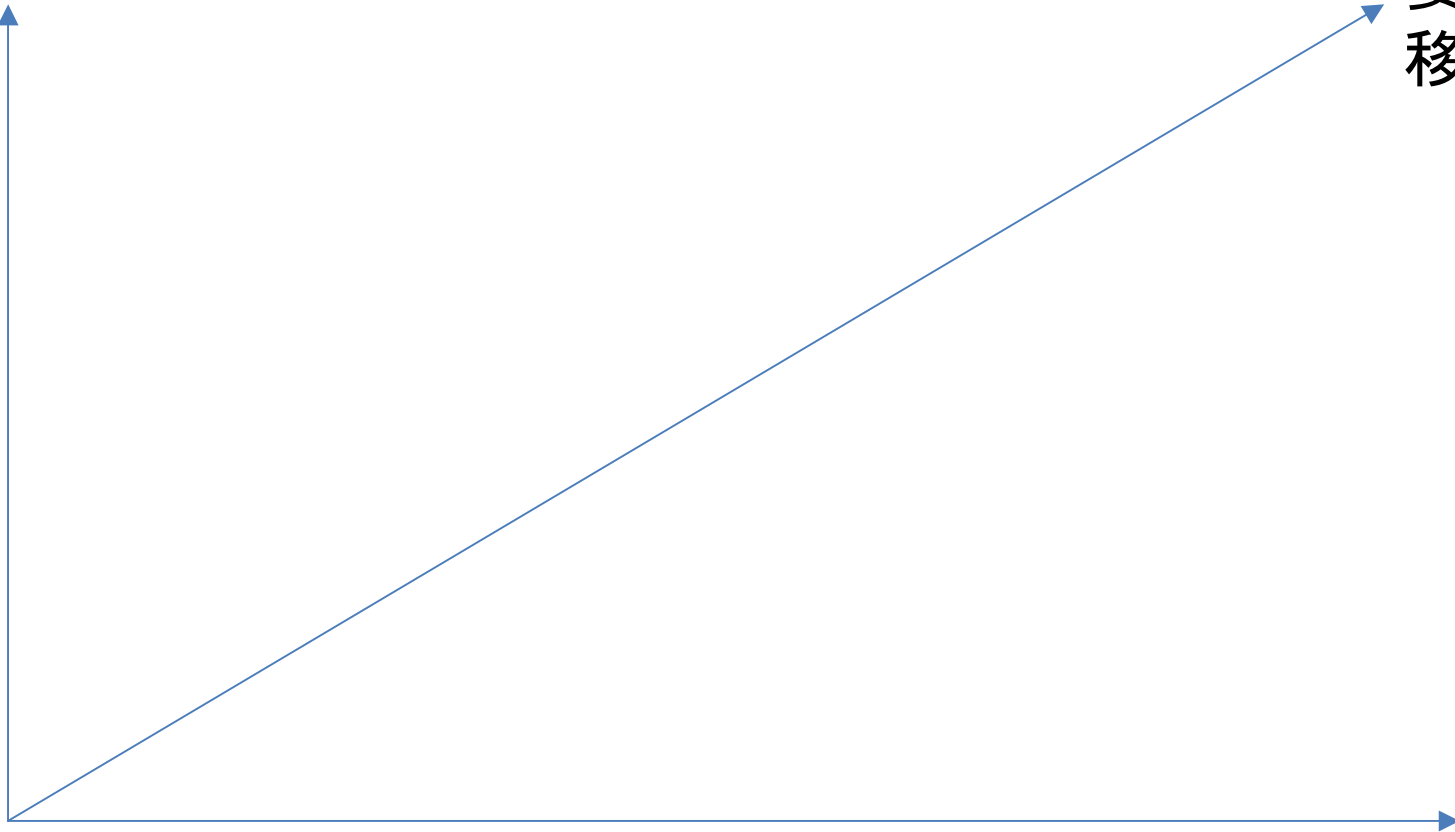
持続可能な経営を特に手法に取入

サステイナブル戦略経営

市場要求の推移

要求・技術のレベル

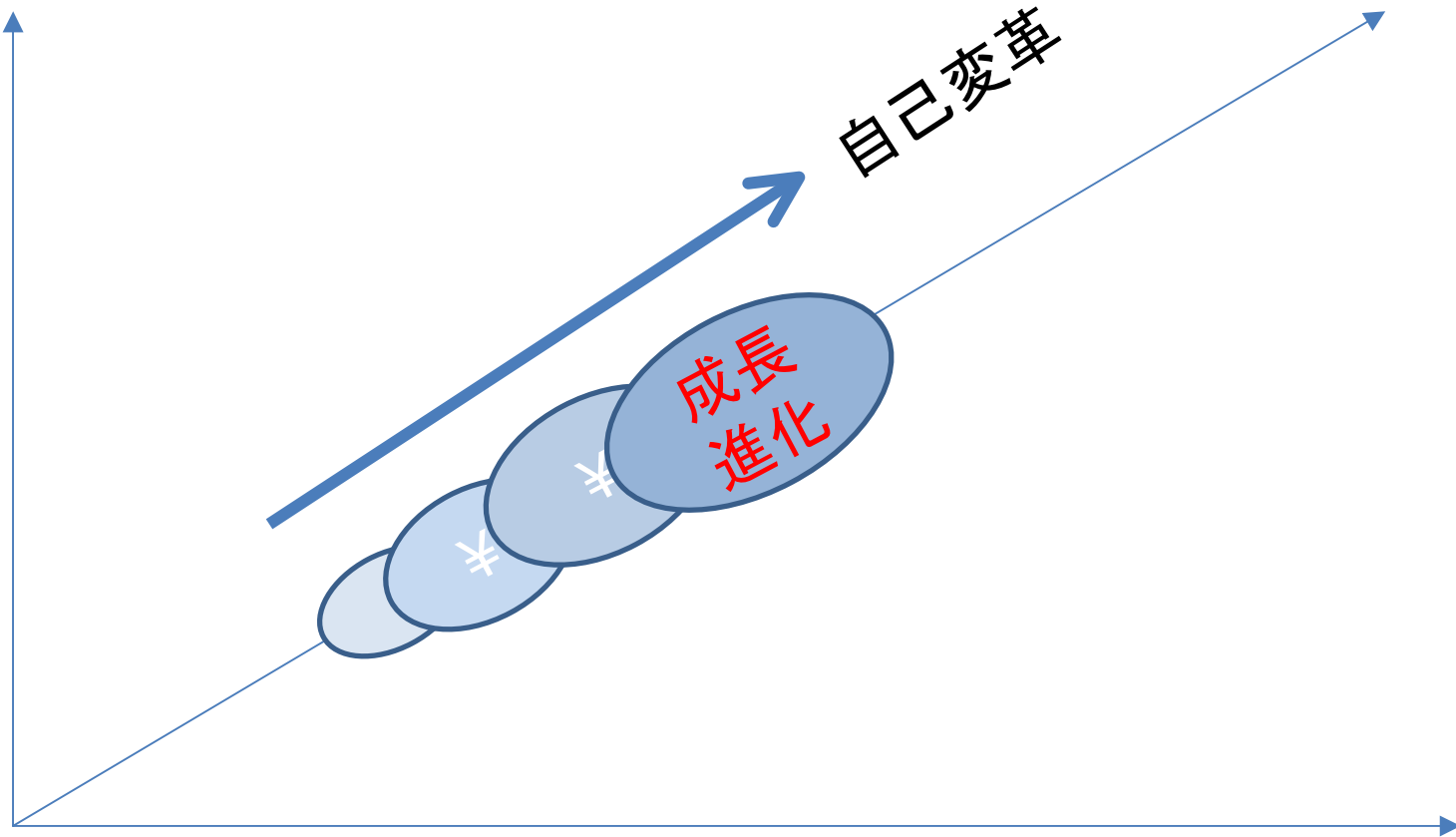
要求の推移



サステイナブル戦略経営

要求・技術のレベル

推移

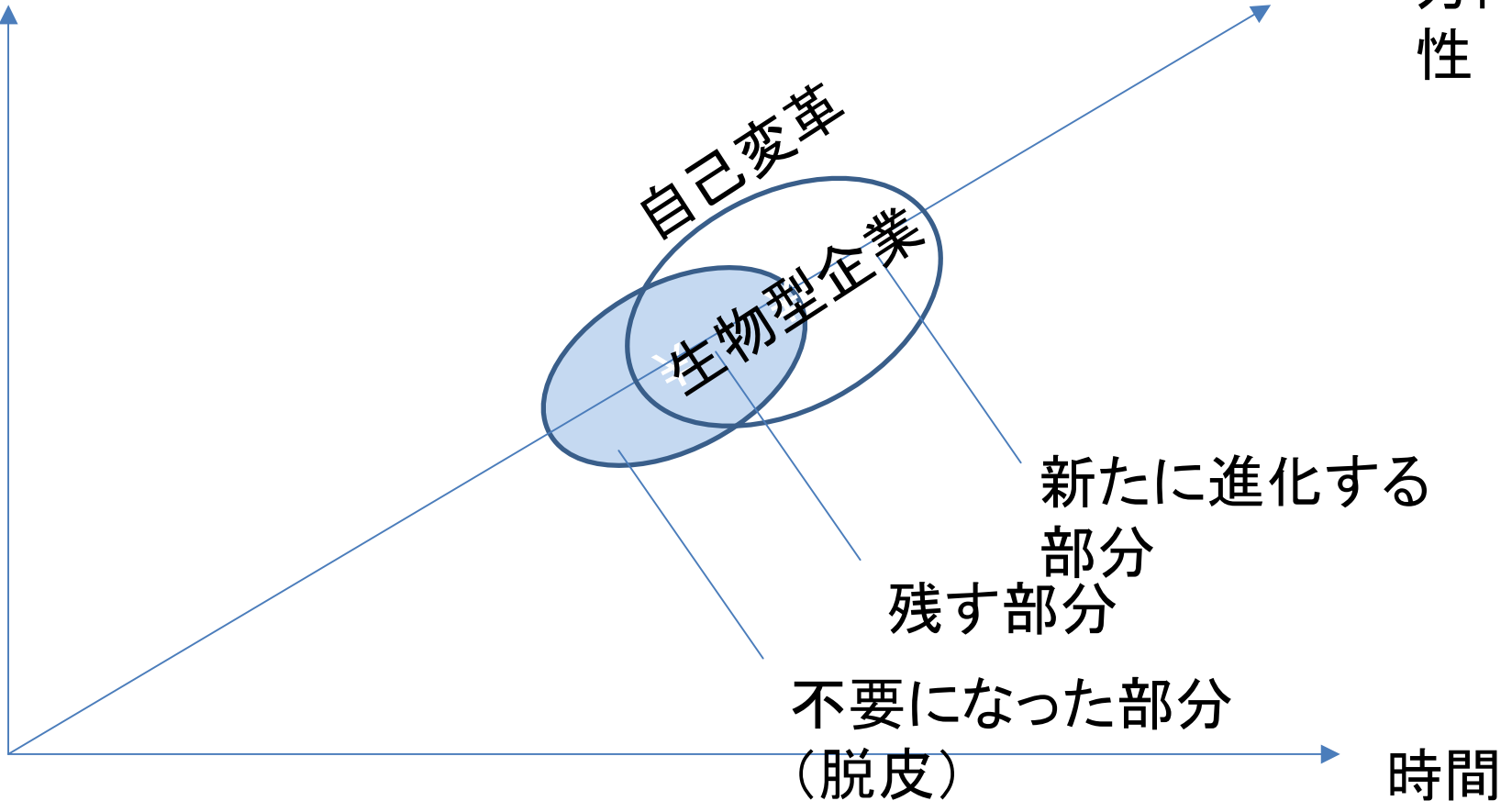


時間

自己変革

要求・技術のレベル

方向性



生物型企业 情報装備型企业

高感度センサー

高出力発信機能

ニーズ

提案

新たな適応
成長進化

意思決定

情報受信

情報発信

意味解釈
システム

調達能力

瞬発力

持続力

供給能力

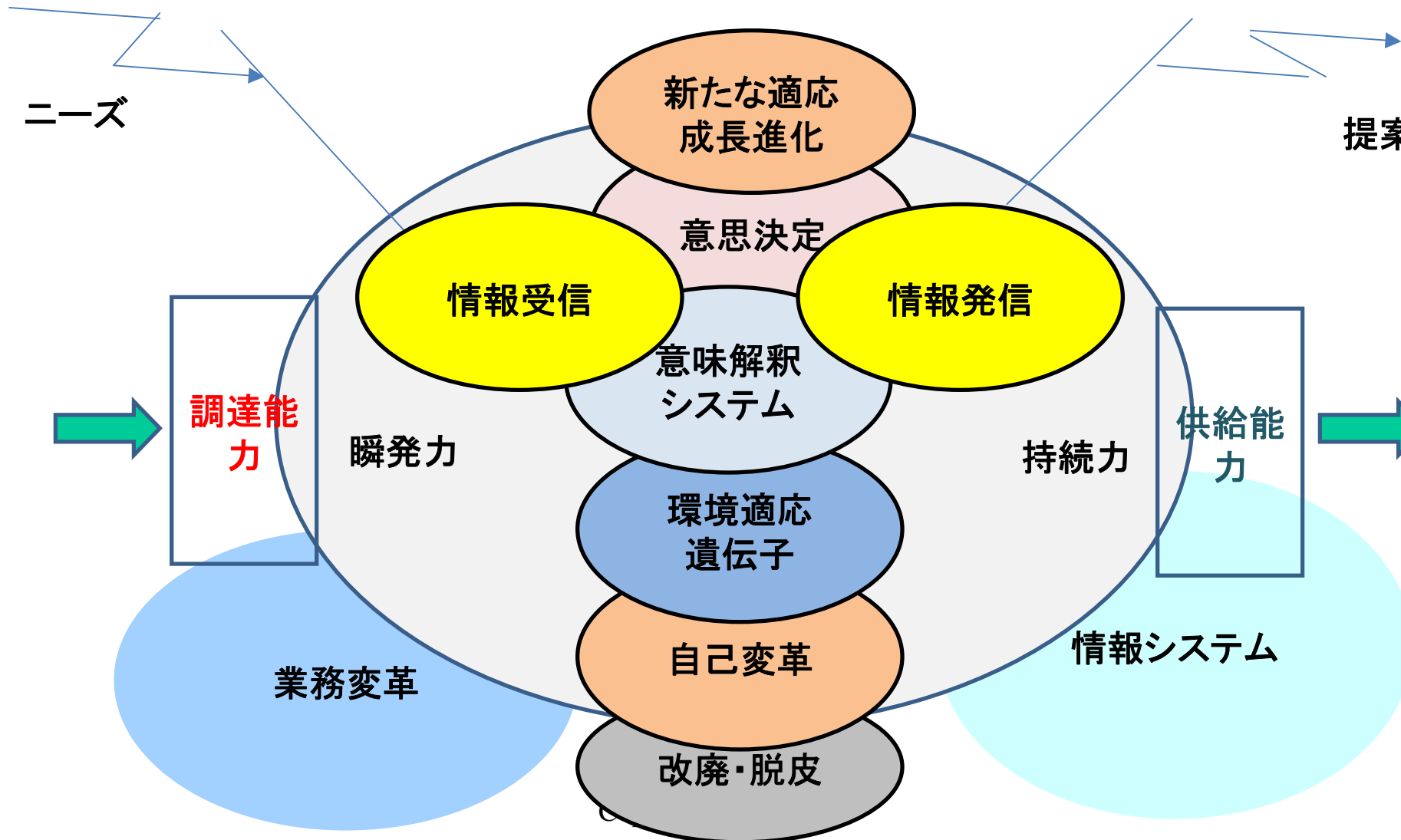
環境適応
遺伝子

業務変革

自己変革

情報システム

改廃・脱皮



成長進化と情報装備

企業を人間に例えると情報システムは衣服と言える
乳児には産着、幼稚園に入ると園児服。
小学校に入ると児童服、、、、、


情報システムも

戦略や企業進化に適合


(監査手法も適合の必要があるように思う)

4. システム監査アプローチによるサステイナブル戦略経営ITガバナンス手法

第1アプローチ: 内部統制成熟度評価
含むシステム監査アプローチ



第2アプローチ: 戦略



第3アプローチ: KAIZEN



第4アプローチ: Re・モニター

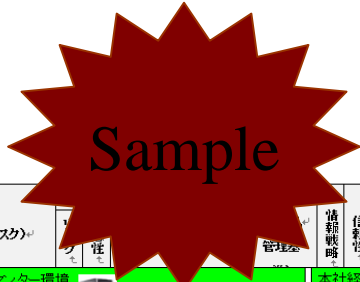
第1アプローチ

内部統制成熟度評価作成の詳細
 システム監査アプローチによる
 機能概要図、業務記述書
 RCM等の調査を含む

性能／機能環境／操作性
 開発ドキュメントの内容
 DBや開発ソース
 の内容調査から



内部統制成熟度評価報告書の作成



システム監査チェックリスト(xc業務) (監査基準項目:運用)

監査問 書番号	大分類	必要リスクに対する コントロール (企業の統制目標)	現状	課題(リスク)	責任	情報戦略 管理	信頼性 安全性
A-1	データ 管理				本社経理		

2. 情報資
2.1 シ
以下の表に
システム

3. 3 パッケージソフト資産ライセンス一覧

ソフトウェア名称	内容
1. Microsoft Windows2000	OS
2. Microsoft WindowsXP	OS
3. Microsoft OFFICE2000	OS
4. Microsoft OFFICE2003	OS
5. Nike ArtVis 2007	OS
6. グループウェア サービス	ASP
7. Monmedia STUDIO8	MPF

3. 4. 2システムハード ネットワーク構成図(新)

AS IS

長時間
:無し、等
ているか
けることが
されている。 されていない/不明確。 望ましい。

内部統制成熟度の評価

内部統制成熟度報告書

平成 年

報告先宛名

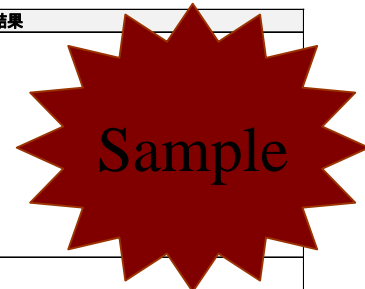
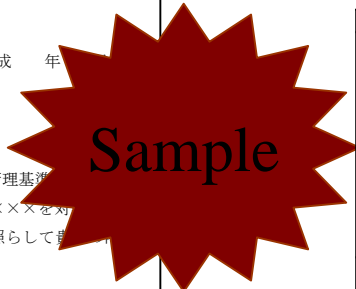
私たちは、「基準」、「実施基準」、「システム管理基準」、「システム管理基準」を参照して平成XX年XX月XX日から平成XX年XX月XX日までの期間に係る××××を対××について、内部統制成熟度評価を実施した。私達の任務は、上記基準に照らして内部統制の成熟度がどのような状態になっているかを評価し助言を行うことにある。

私たちの報告は、上記基準類に基づき、組織体の情報システムに係わるリスクに対するコントロールがリスクアセスメントに基づいて適切に整備・運用されているか否かを確認、問題点を検出・指摘し、改善を提言するという観点から行われる。

以下の図と表のとおり、現状をここに報告する。

(1)-2 全社統制の評価

全社統制 (本社) 統制環境 3 リスクの評価と対応 2 統制活動 2 情報と伝達 2 モニタリング 2 ITへの対応 2		全社統制のいずれの要素の成熟度がどのようにレベル化されているか
全社統制 連結子会社 A社統制 4 統制環境 4 リスクの評価と対応 4 統制活動 4 情報と伝達 4 モニタリング 4 ITへの対応 4		
連結子会社 B社統制 統制環境 2 リスクの評価と対応 1 統制活動 1 情報と伝達 1 モニタリング 0 ITへの対応 0		連結子会社 C社統制 統制環境 5 リスクの評価と対応 5 統制活動 5 情報と伝達 5 モニタリング 5 ITへの対応 5
ASStar		

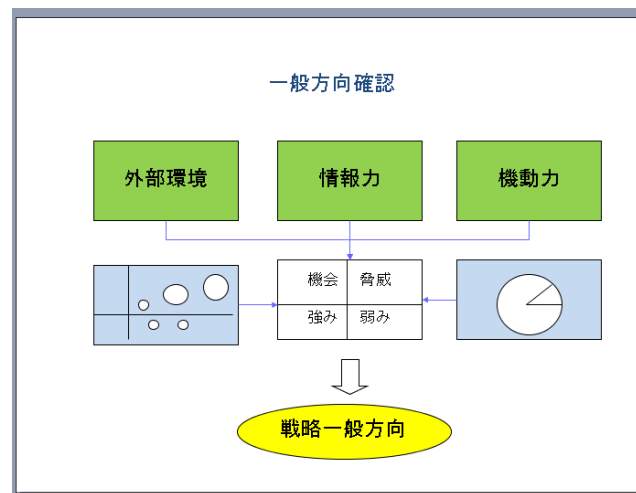
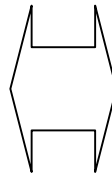
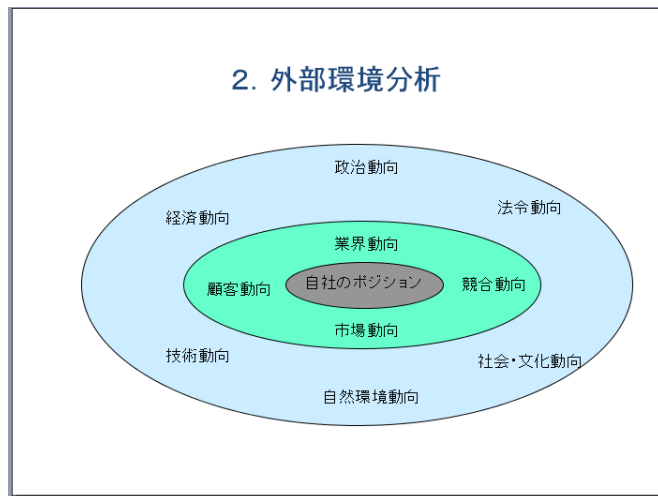


No	調査結果
1	全体評価(調査サマリー)
2	検出事項 <現状> <リスク>
3	例: 監査対象社の3点文書(業務フロー、業務記述書、RCM)等、規程・手続
4	改善提言 <対応案> <緊急度>

第2アプローチ

貴社のケイパビリティを確認し戦略を展開する

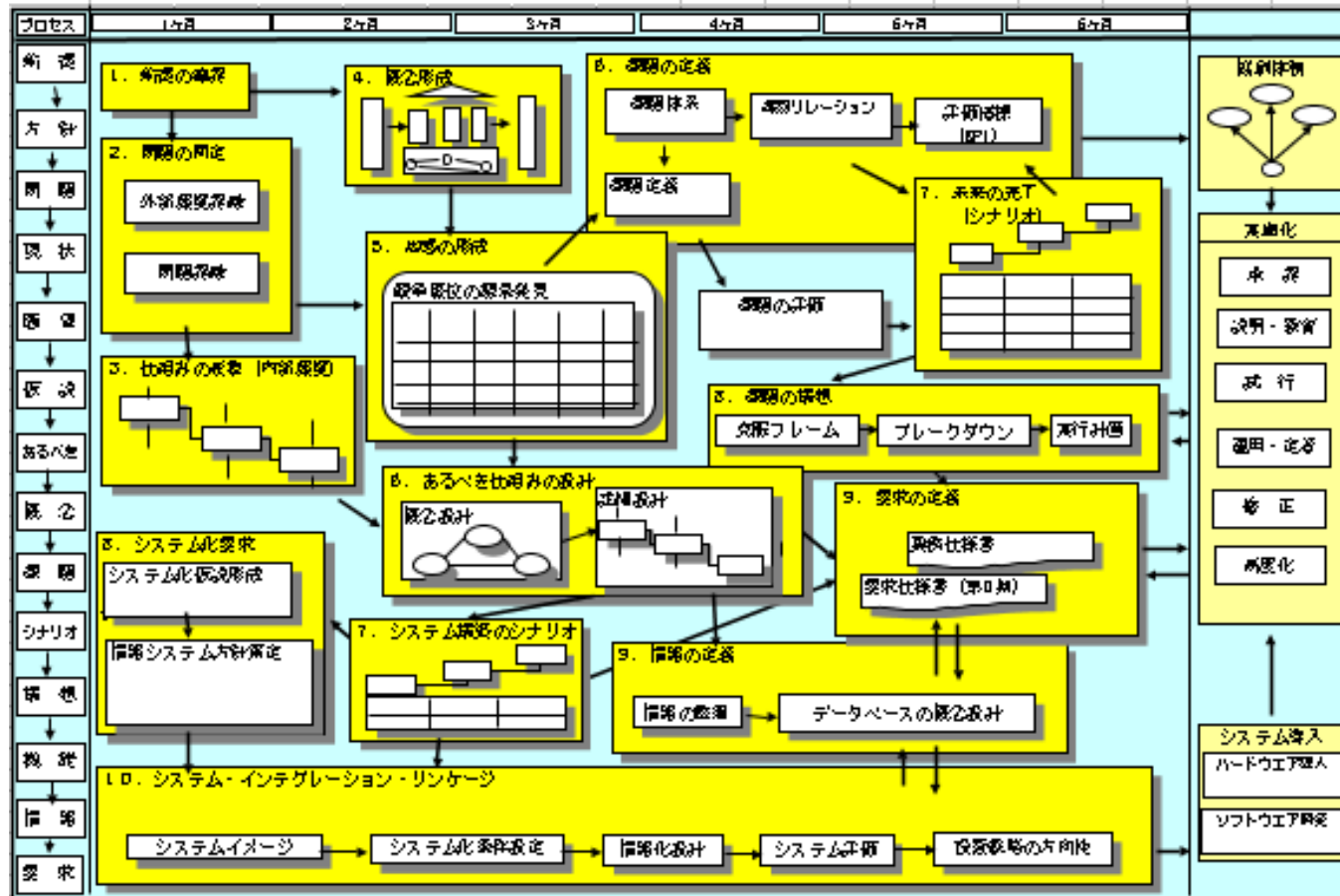
- 貴社の管理領域のチェックシート
- 貴社の販売力、生産力、財務力のチェックシート等の作成



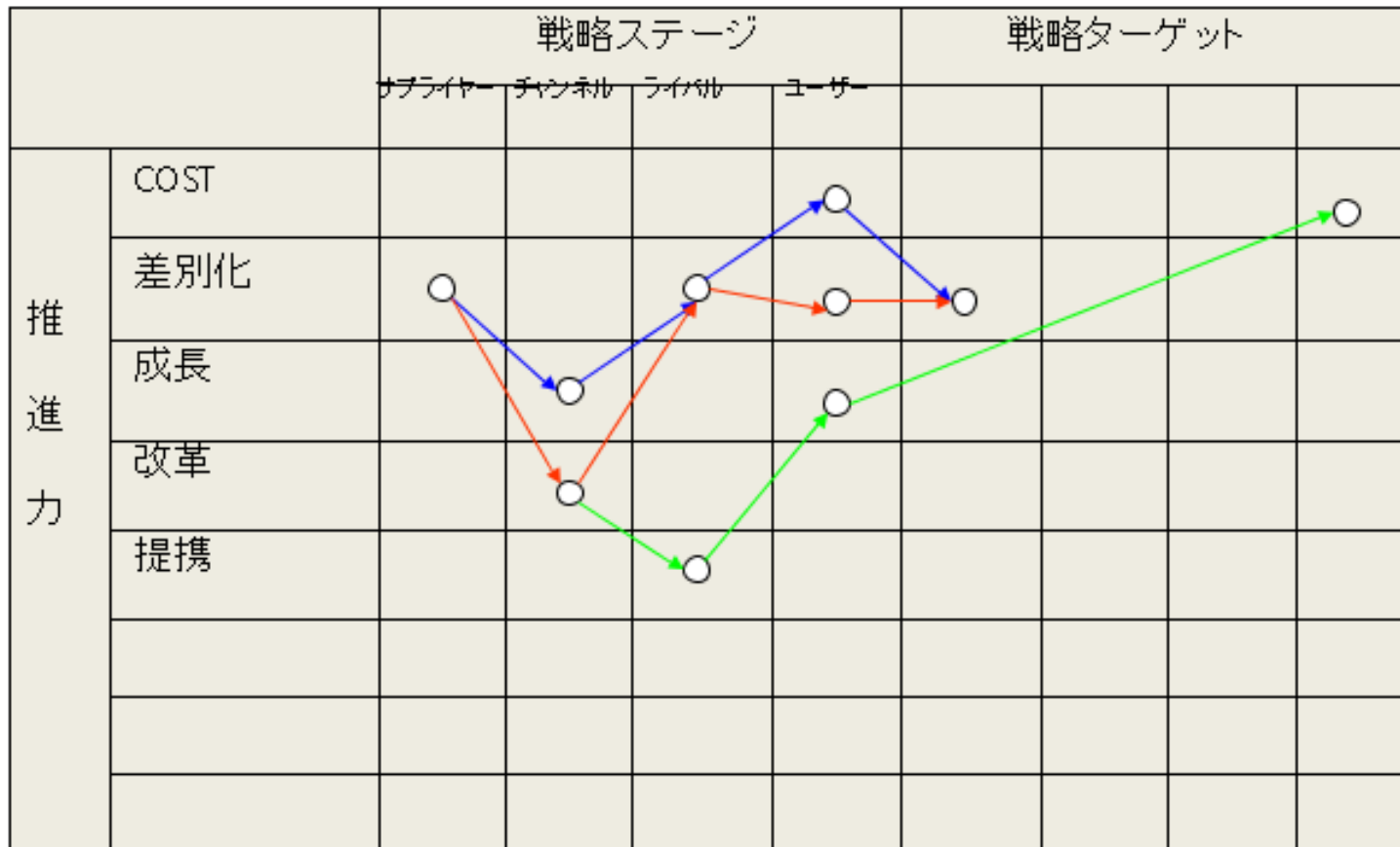
ターゲット

PPM

戦略のロードマップの明確化



戦略マトリックス



第3アプローチ

K A I Z E N

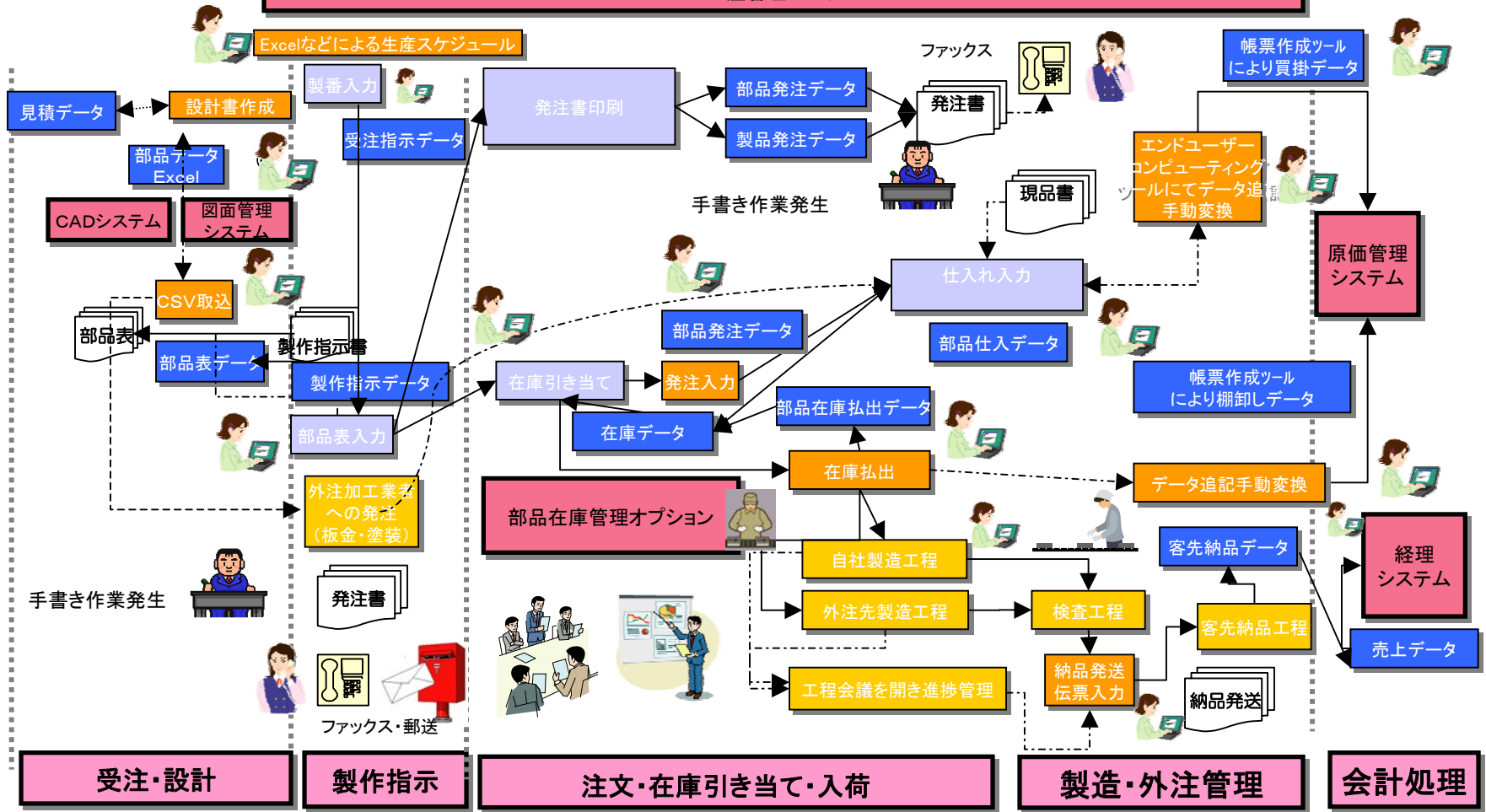
全体最適化を提唱する為に現状の分析結果をウォークスルーしながらご説明し、最適化後のモデルを示します。

現状をシステムと業務を俯瞰的に一枚の図により記載します → 現状俯瞰図

テクノセンター環境 本社経理

図面サーバー 生産管理サーバー環境

生産管理システム



■ データ ■ システム
 ■ 管理領域 ■ 手動による ■ システム内機能

生産計画

購買生産管理

検査

出荷

活動基準原価とBPR・業務改善

業務の流れについて、何の為に何時何処で誰が何をどのようにだけ行っているか調査しビジネスプロセスを作業の流れとして把握し相互の関連をPERT図などネットワーク化されたスケジュールとして把握する

•商流・物的流通とマテリアルフロー・情報の流れを、上記の作業の流れとヒモつける

•作業単位の土地・建物・生産設備・情報機器・などの占有率や間接業務への負担を算定し、活動を基準に原価を割り振る

•コストダウン効果の大きい作業群を優先的に改善を行う

•作業間のネットワーク化されたスケジュールによりヒトモノカネ、人的資源配分・生産機器や施設の稼働や部資材や製品・キャッシュフローにムリムダムラが生じないか確認し、必要に応じ、作業間のネットワークを変更し、コストダウンと時間の有効利用を実現する

As is と To be

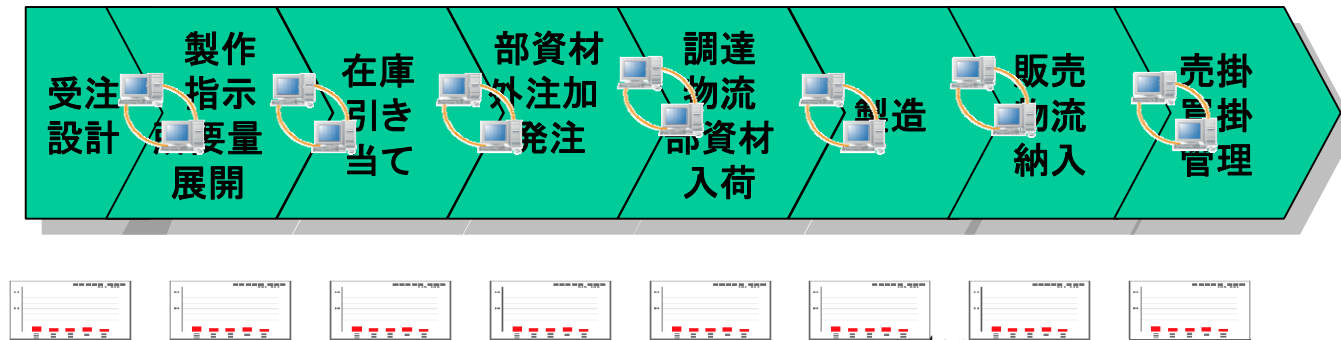
As is 現状 業務とデータフローの分



経営資源の
ムリムダム



To be モデ

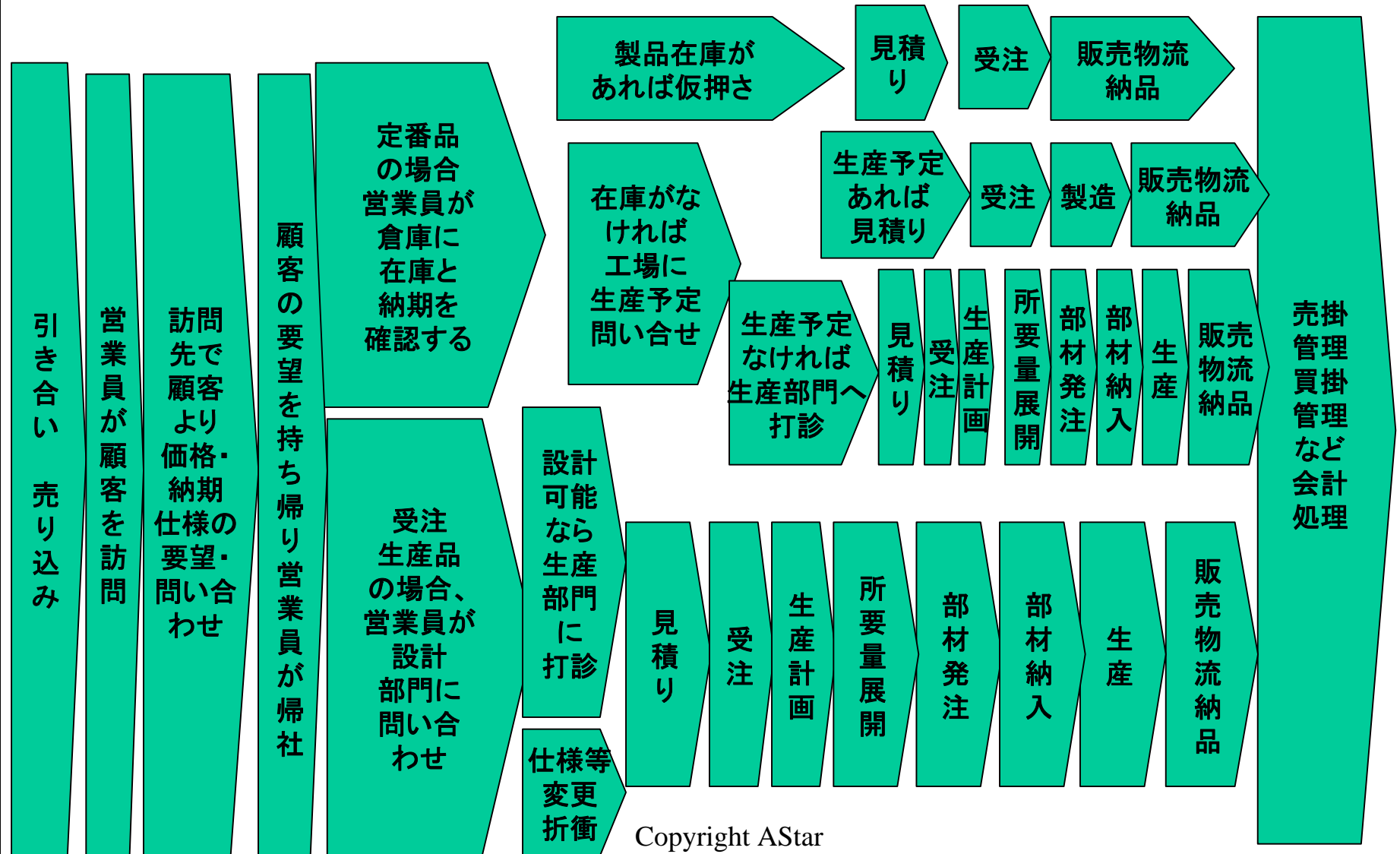


ムリムダムの
低減




顧客満足度向上
顧客ロイヤリティ向上
従業員満足度向上
売上・収益の拡大


受注設計を中心に見た業務の現状




改善ポイント



1 ノートPCやタブレット端末などモバイル端末を営業員に支給、訪問先での見積もりを可能とする

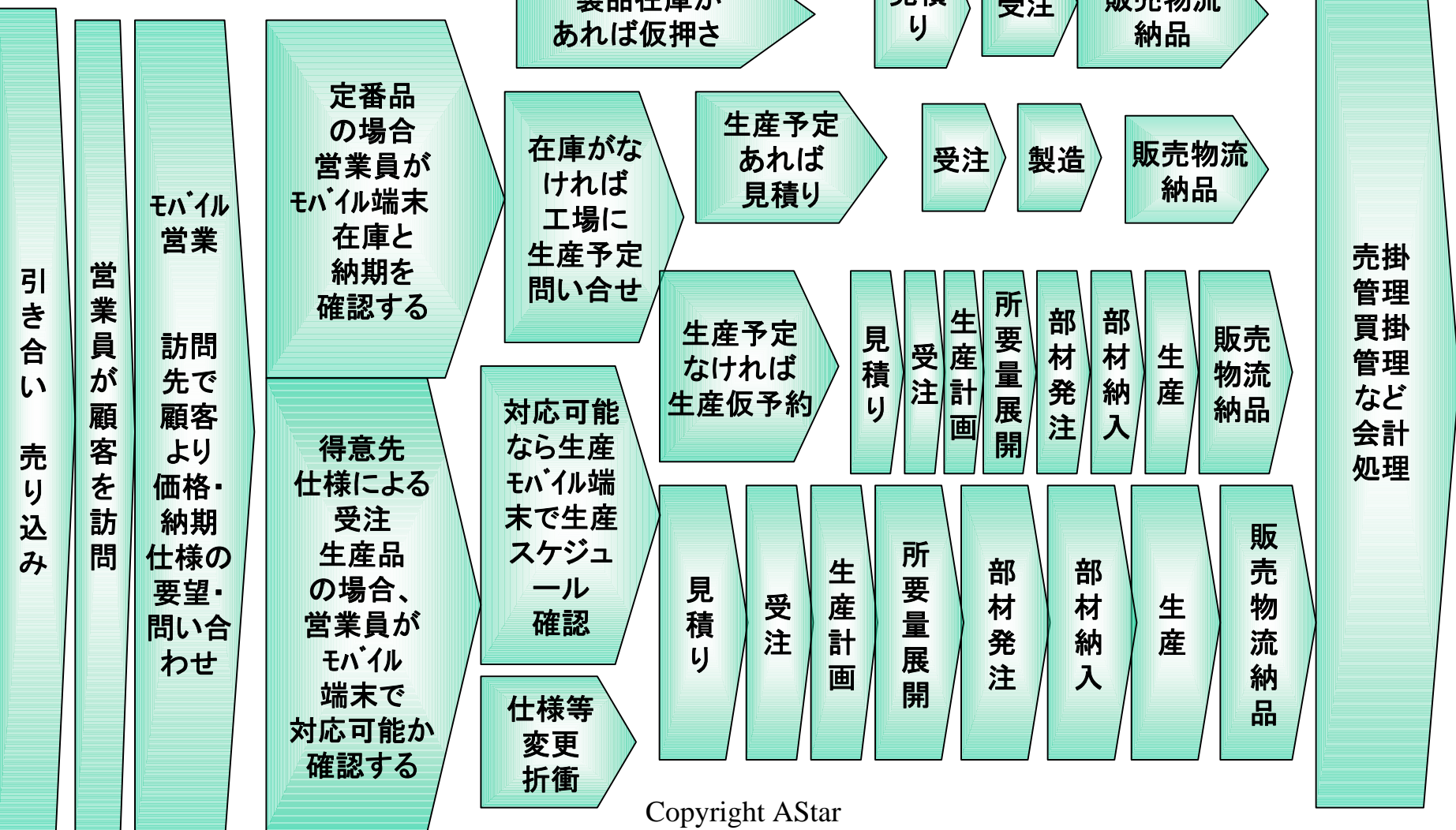


2 営業員モバイル端末と在庫データベース・生産予定データベース・顧客別納品履歴データなどをオンライン化し訪問先での納期や価格に関する要望への返答や要求仕様に関するすり合わせを可能とする



3 設計からの部品展開、生産計画からの所要量と納品のタイミングを手作業から自動化し、部品資材外注加工の発注を自動化・オンライン化する。

受注のモバイル営業化を中心に見た業務の改善



生産管理システム

モバイル営業

設計書作成
見積データ
CADシステム
図面管理システム

部品表データ

受注指示データ
製造指示データ
外注加工業者への発注 (組立・塗装)

生産スケジュールシステム

製番付与
受注指示データ

発注書データ製成

部品発注データ
製品発注データ

仕入れ先

図面管理システム

仕入れ入力

買掛データ自動生成

原価管理システム

部品発注データ

部品仕入データ

在庫引き当て

自動発注

部品在庫払出データ

在庫データ

在庫払出

棚卸しデータ自動生成

部品在庫管理

自社製造工程

外注先製造工程

客先納品データ

客先納品工程

経理システム

進捗管理士持

納品発送伝票入力

納品発送

売上データ

受注・設計

製作指示

注文・在庫引き当て・入荷

製造・外注管理

会計処理

- データ
- システム
- 管理領域
- 手動による
- システム内機能

生産計画

購買生産管理

検査

出荷

Copyright AStar

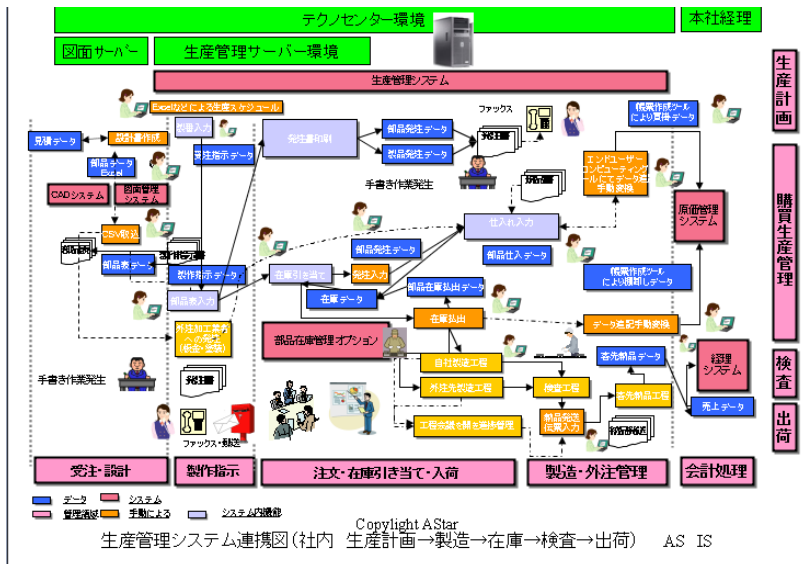
改善後の生産管理システム詳細関連図(社内 生産計画→製造→在庫→検査→出荷) Tobe

第4アプローチ

改善後のイメージを再評価します

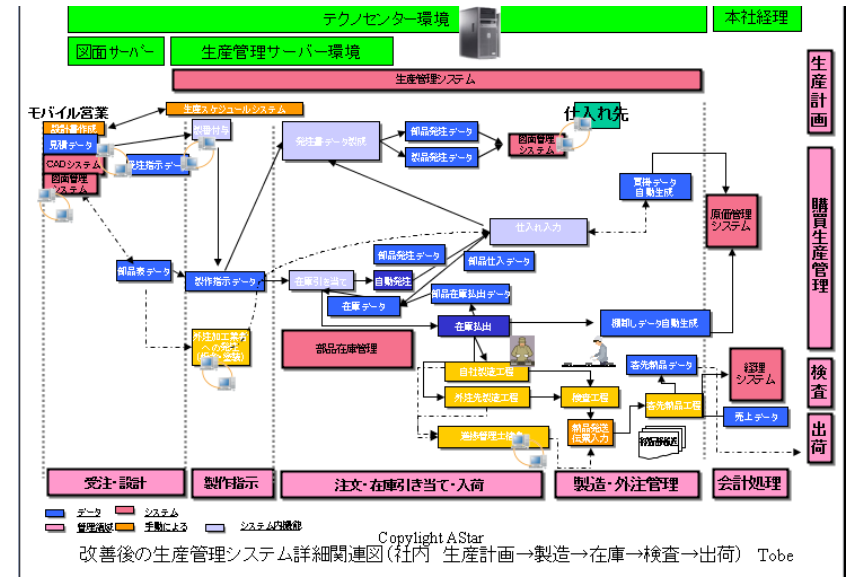
改善前:

手作業で重複する等非効率で、プロセスが多く、入り組んだ構成であり、データの数も多い為複雑



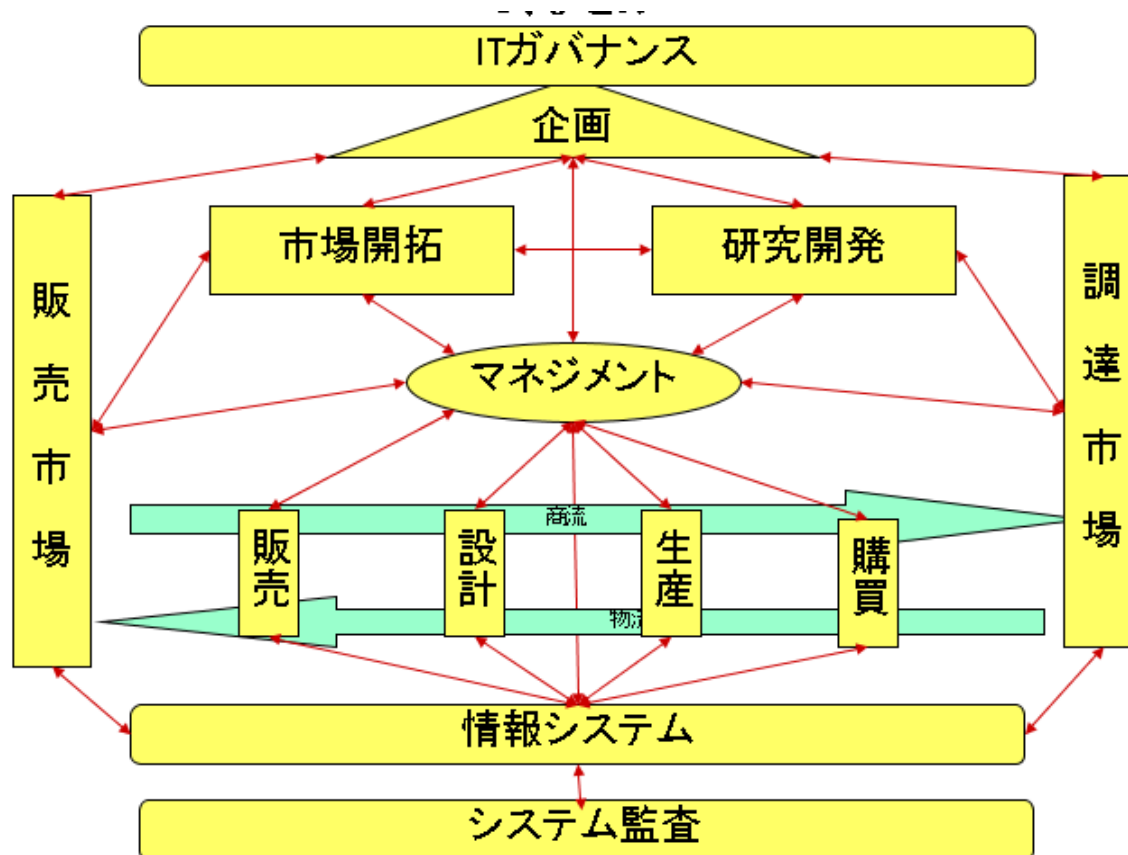
改善後:

自動化された事でプロセスが整理された上にデータの数やプロセスのさえも減り効率化された状態



5. まとめ

当社の手法を使用すると競争と共創の優位



5. まとめ

戦略は、外部環境に対する対応能力及び自ら優位になる外部環境を作り出すものである。

その戦略と内部の業務を結束するために必要なのが
ITガバナンスであり
その手法が

システム監査アプローチによるサステイナブル戦略経営ITガバナンス手法

御連絡はこちら



株式会社AStar

本社：東京都渋谷区桜丘町26-1 セルリアンタワー15階

コンサルティング事業部

ストラテジーコンサルティング部

Email: stratgy@astarnet.jp