

「システム診断報告事例」 抜粋版

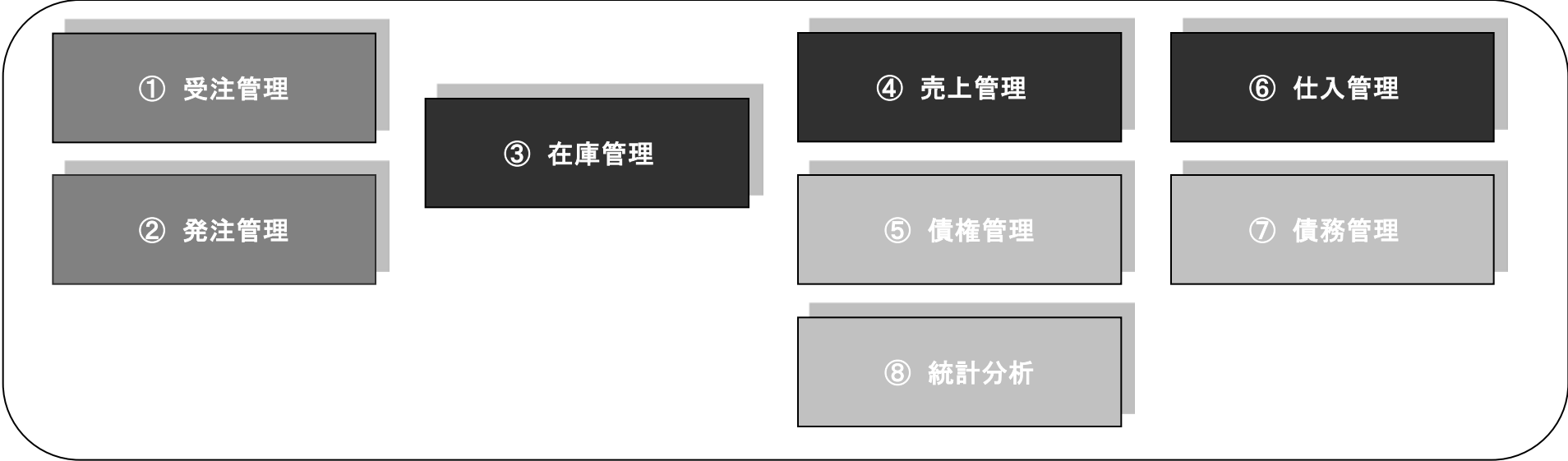
プロビティコンサルティング株式会社

■ 既存システムの利用状況と評価

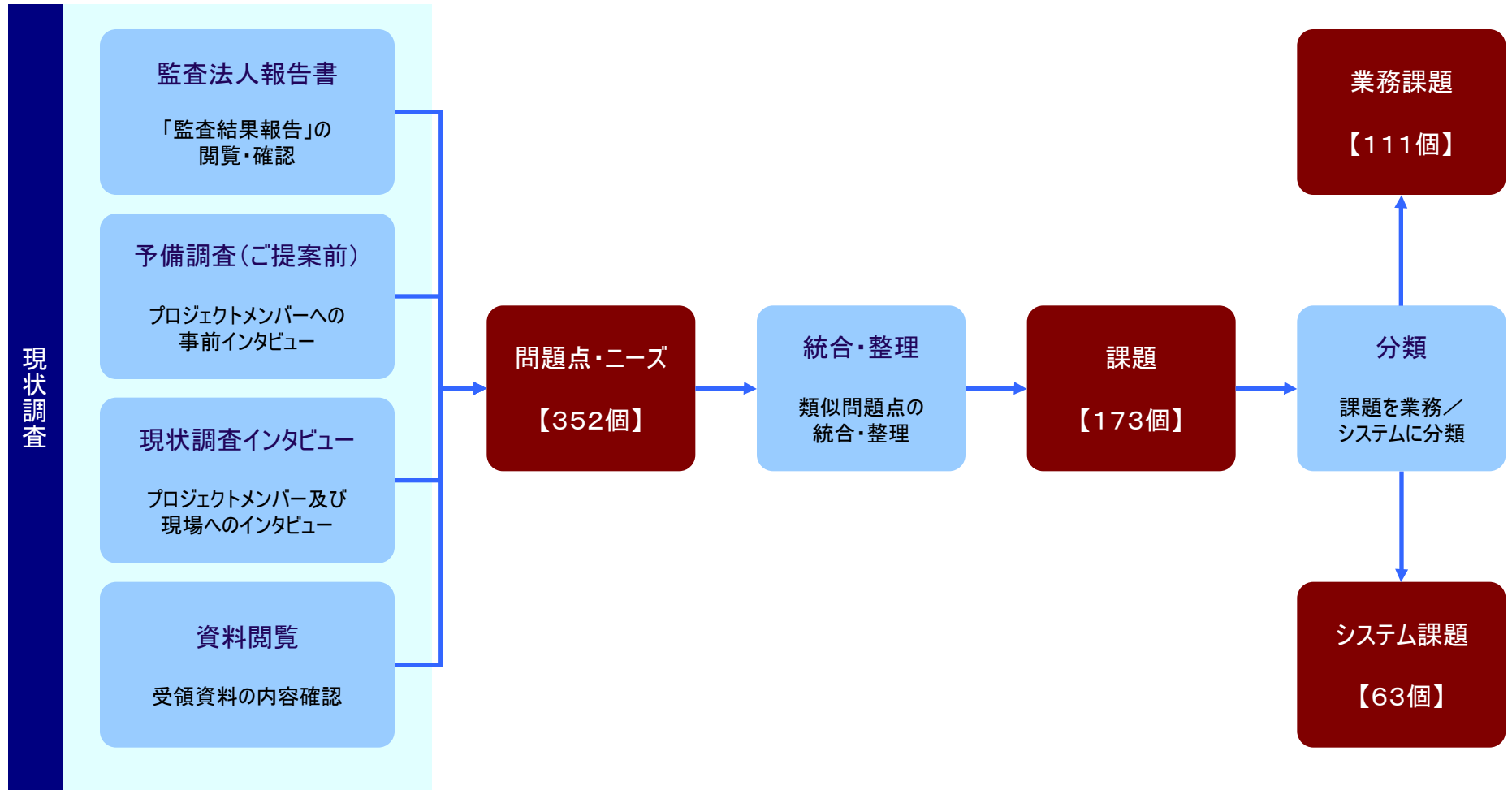
現状のシステム機能に対する利用状況(詳細は別紙)

- ① 受注管理(利用率:80%) : 受注残管理は利用していない。
- ② 発注管理(利用率:80%) : 納期管理は未活用。補充発注機能は別途EXCELで運用。
- ③ 在庫管理(利用率:90%) : ロケーション管理は未実施。
- ④ 売上管理(利用率:100%) : 殆どの機能をマスタ設定して利用。
- ⑤ 債権管理(利用率:50%) : 補助簿として利用。管理帳票は殆ど利用無し。
- ⑥ 仕入管理(利用率:100%) : 殆どの機能をマスタ設置して利用。
- ⑦ 債務管理(利用率50%) : 補助簿として利用。管理帳票は殆ど利用無し。
- ⑧ 統計分析(利用率:10%) : 50種類用意されているが、殆ど活用していない。別途EXCELで再加工している。

販売管理システム



課題の抽出手順



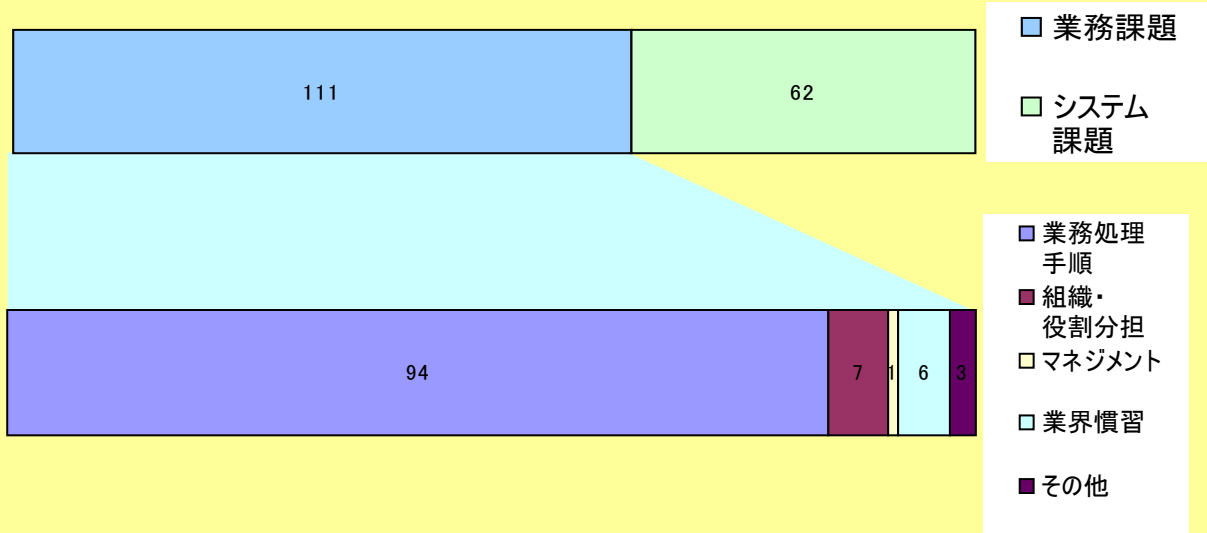
■ 課題の原因分析

今回のプロジェクトにおいて明確化された課題の原因を分類すると下表の通りとなります。

業務課題					システム課題	合計
業務処理手順	組織・役割分担	マネジメント	業界慣習	その他		
94	7	1	6	3	62	173
54%	4%	1%	3%	2%	36%	100%

左表の通り、今回明確化された173項目の課題のうち**64%**は業務課題であり、貴社にとってシステム課題の解決だけでなく、**業務課題の解決が重要**であることを表しています。

課題の原因内訳



また、業務課題においては左図の通り、111個の課題のうち**85%**が業務処理手順(業務ルールを含む)が原因となっており、**日常の業務プロセスの見直し、改善が重要**であると考えられます。

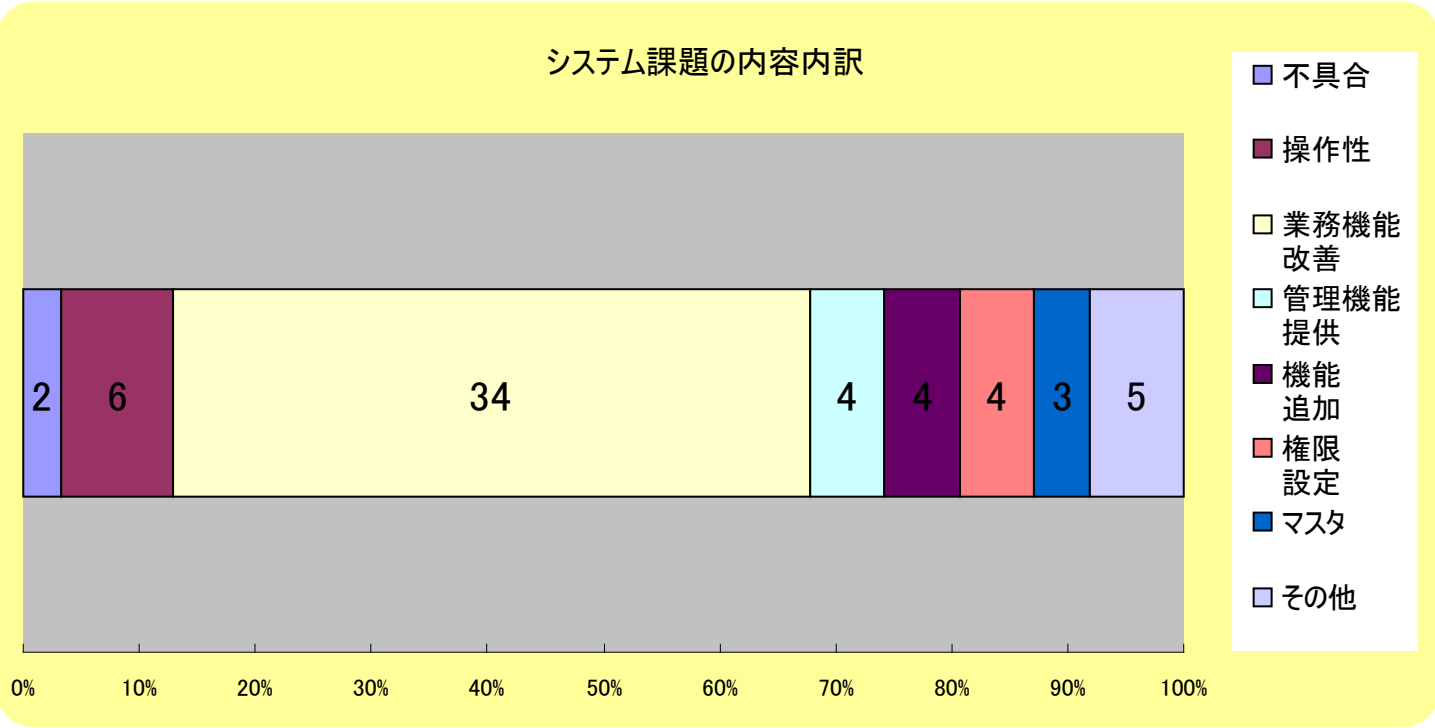
課題の原因分析

今回のプロジェクトにおいて明確化されたシステム課題62項目の分類は以下の通りです。

不具合	操作性	業務機能改善	管理機能提供	機能追加	権限設定	マスタ	その他	合計
2	6	34	4	4	4	3	5	62
3%	10%	56%	6%	6%	6%	5%	8%	100%

左表の通り、今回明確化された62項目のシステム課題のうち**56%は現状機能に対する改善要望**であり、業務運用における利便性の向上要望といえます。また、「管理機能提供」や「機能追加」はそれぞれ6%にとどまっており、この結果からも現状システムに大きな問題点は存在しないことを表しています。

システム課題の内容内訳



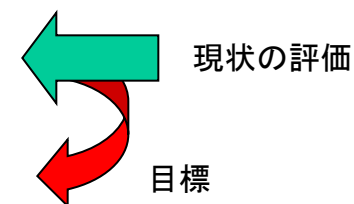
さらに、62項目のうち**17項目(27%)は後述の主要課題に関するシステム課題**であるため、これらについては業務課題と併せて解決策の検討が必要となります。

また、現状調査において「商品マスタ」に関する課題が多く見受けられましたが、左図の通りシステム課題は3項目となっており、システムよりも業務(運用)面での改善が必要なことを表しています。

ITガバナンス評価

【全般的な評価尺度】

0 : 不在	<p>コントロールが存在しない状態。 識別できるコントロールプロセスが全く無い。 それらの課題があることすら認識されていない。</p>
1 : 初期状態	<p>コントロールは初期の状態。 課題があること、必要である事は認識されている。 標準化されたプロセスは無いが、個々の担当者ベース、或いはケースバイケースで適用されるその場対応型のアプローチがある。 マネジメントを志向した全体的なアプローチは整備されていない。</p>
2 : 再現性あり	<p>コントロールに再現性がある状態。 同じ仕事をしている人々によってよく似た手続きが取られる段階までプロセスが進化している。標準化された手続きを研修する教育訓練や手続きの周知徹底の手続きは定められておらず、実行責任は個々の担当者に委ねられている。個々の担当者の知識に依存する度合いが高く、そのためにミスが起きやすい。</p>
3 : 定義されている	<p>コントロールの定義されたプロセスがある状態。 手続きが標準化され、文書化され、そして研修を通して周知されている。但し、プロセスに従うかどうかは個々の担当者に委ねられており、逸脱行為が検出される可能性は低い。 手続き自体は改善されたものではなく、既存の手続きをそのまま採用している。</p>
4 : 管理されている	<p>コントロールが管理されている状態。 手続きに対する遵守状況をモニタリングし、プロセスが効率的に機能していないと思われる場合には、アクションをとる事が可能である。 プロセスは常時改善されており、グットプラクティスのレベルに達している。自動化やツールの活用は限定された範囲で部分的に実施されている。</p>
5 : 最適化されている	<p>コントロールが最適化されている状態。 絶え間ない改善、他社とのベンチマーキングの結果、プロセスがベストプラクティスのレベルまで高められている。 ITの利用方法は、ワークフローを自動化する統合的レベルに達しており、品質と有効性を改善するツールを提供するとともに、企業の環境適応力の迅速化に貢献している。</p>



上場企業に於けるIT監査では、コントロールの有無と、その文書化及びその実現度についての有効性が評価されます。

■ 内部統制に関わる評価と課題

内部統制に関わる主要課題

全般統制

- コンピュータールームでの物理的なセキュリティ対策が不十分（機器類の設置、資料等の保管等）
- アクセス制御が不十分（ID・パスワードの共用、パスワードの定期的変更、重要ファイル保管フォルダへのアクセス制御等）
- アクセス状況に対するモニタリングができていない（業務システムの操作ログ、ファイアウォールのモニタリング等）
- システム開発・変更作業に関する標準手順が規定されていない（開発、変更時のドキュメントや承認手続等）
- バックアップの取得が不十分
- 障害対応手続が規定されていない

業務処理統制

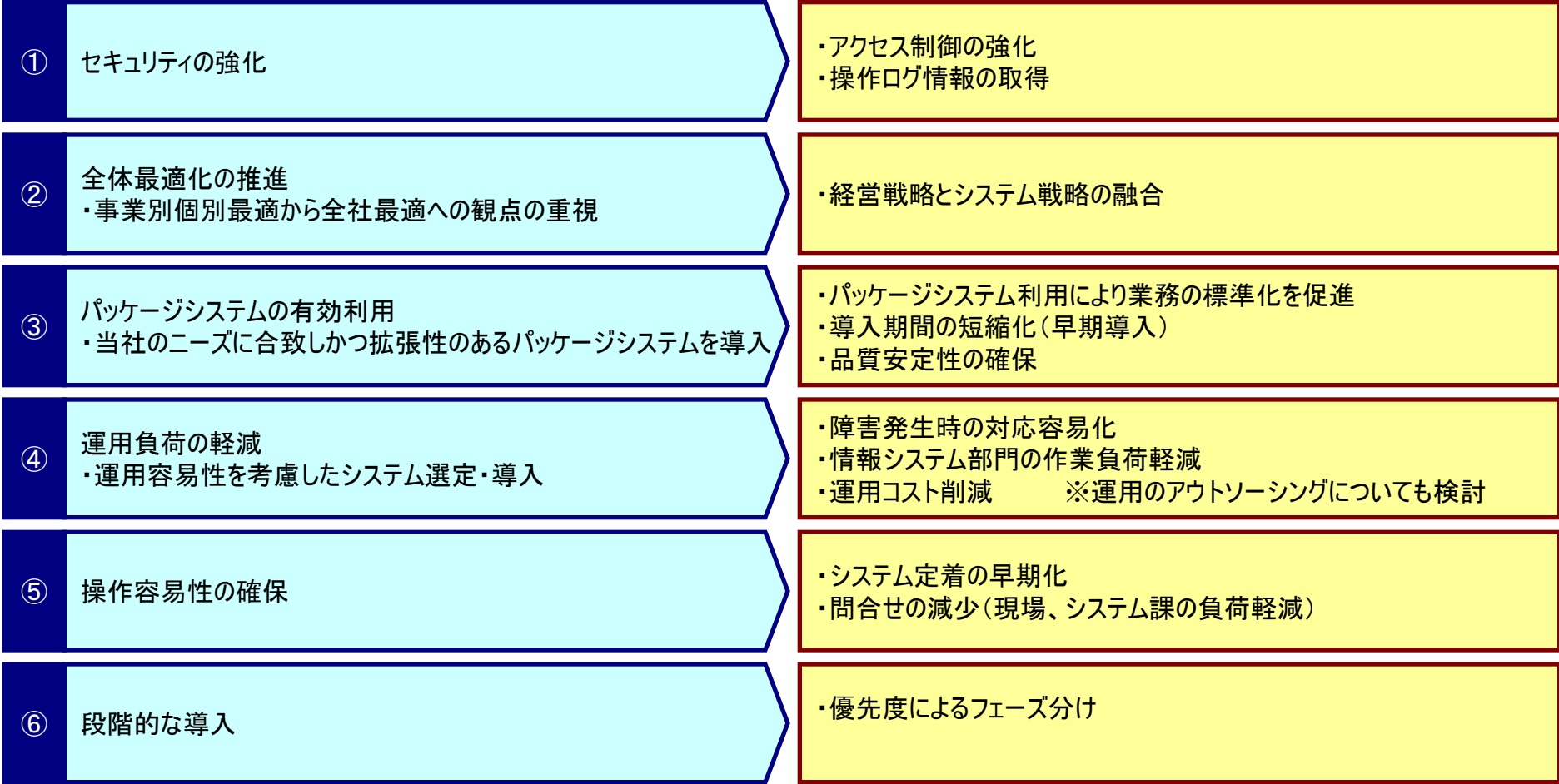
- マスタデータやマスタメンテナンス手続について不備がある（商品の適時登録、メンバー権利額登録値と充当表の相違等）
- 入力データの正確性、網羅性を確保する仕組みが不十分（入力後のチェック・承認等）
- 業務分離面で不備がある（システム課による売上確定処理等）
- 業務システムと会計システムとのデータ不整合（連携に関連するシステムの不具合、データ連携後も元データの修正が可能等）

上記の課題が発生することによる影響は以下の通り重大なものであり企業活動の脅威となります。

- 障害等の発生により正常な企業活動が一時的に停止することも考えられ顧客等に迷惑をかける要因となります。
- 他企業の例にもある通り、個人情報漏洩が発生すると、金銭的負担だけでなく企業のイメージ低下につながります。
- 正確性、網羅性が確保できないことにより、財務報告の信頼性が損なわれるばかりか、正しい意思決定が行えない可能性があります。

内部統制については、金融商品取引法（J-SOX法）の対応のための「義務」のようなイメージがありますが、上記のようなリスクを最小限に抑えるためにも企業が積極的かつ継続的に取り組まなければならない課題です。

■ 次期システムの導入方針



■ 次期システムの導入効果想定

