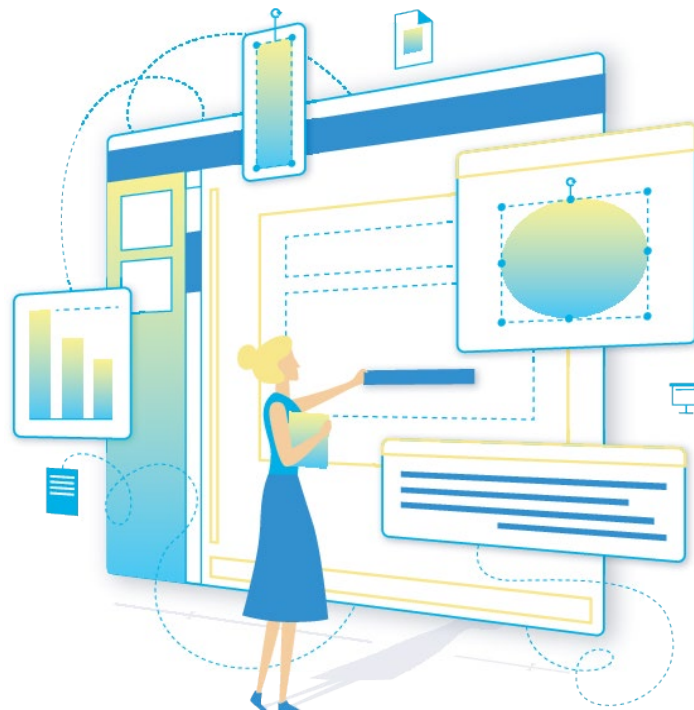


# Deloitte.

デロイト トーマツ



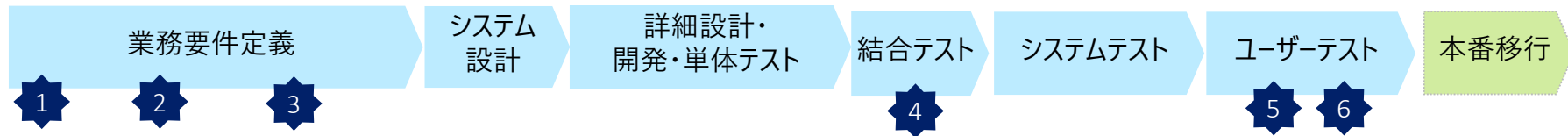
## アジアにおけるシステム導入成功の鍵

システム導入に関するアドバイザリーサービスの紹介

デロイト トーマツグループ

# アジアにおけるシステム導入では事前の検討やユーザー部門の巻き込みが不十分であることなどから、新システム稼働後に問題が発生するケースが少なくありません

## アジア・パシフィック地域で直面する課題

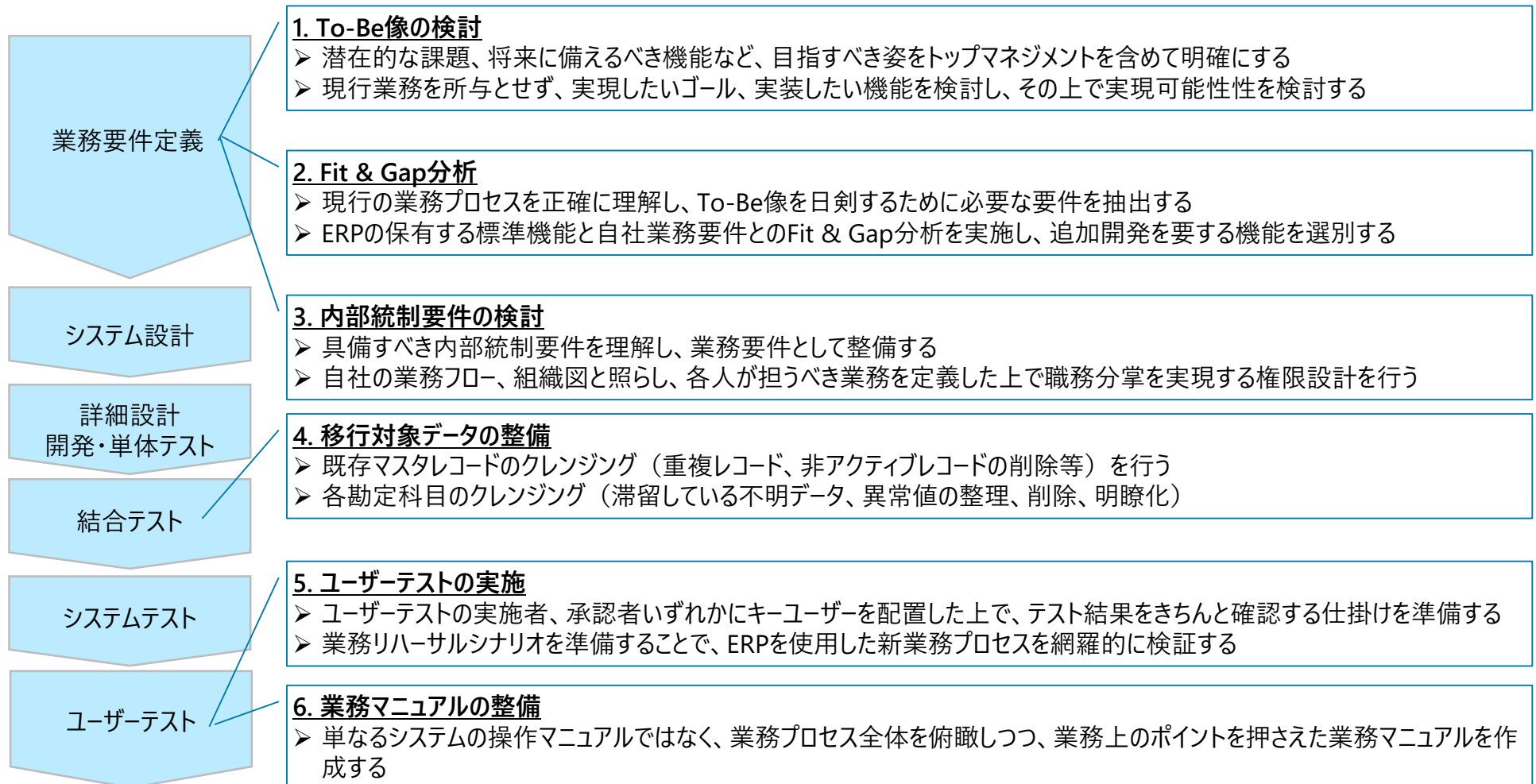


No	失敗例
1	業務要件についてTo-Be業務プロセスを描いてその実現に向けた検討を行わない
2	業務要件が網羅的に検討されず、実装前に機能不足が露呈してしまう
3	内部統制上の要求事項の検討が業務要件定義において漏れてしまう
4	既存システム上のマスタがクレンジングされておらず、マスタの整合性、完全性等が担保されないまま移行される（あるいは担保できないため移行できない）
5	ユーザテストシナリオが網羅されず、特に例外処理等、本番稼働後に不具合が検出される
6	業務運用手順の定義、文書化及びエンドユーザートレーニングが十分なレベルで実施されない

被る不利益（例）
稼働後の実務において非効率や手作業での補完作業が必要となる
追加改修コストが発生する
稼働後に内部統制レベルが後退し、ミスや不正につながる

# システム導入の上流から下流まで業務部門も巻き込んだ取り組みが必要です

## 取り組むべき事項

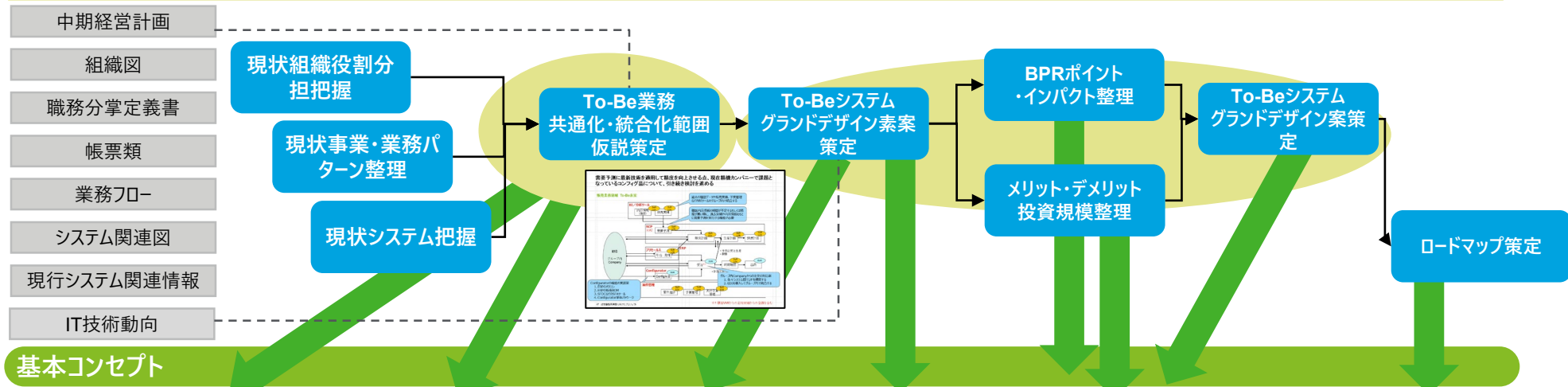


# [1. To-Be像の策定]

システムありきではなく、あるべき業務機能の姿からグランドデザイン作成の助言を行います

## デロイト トーマツのサービス紹介

### グランドデザイン



<p><b>競争力の源泉強化のテーマ</b></p> <p>競争力の源泉となり得る領域を明確にし、重点的に投資を行い強化するテーマを抽出</p> 	<p><b>現状課題をベースとしたテーマ</b></p> <p>目指すビジネスと現状のGap、課題を明確にし、改革・改善を図るテーマを抽出</p> 	<p><b>ペースレイヤリングによる領域分類</b></p> <p>事業変化に対応可能な柔軟なつくりと、事業変化に影響を受けず長期に渡り適正な状態に保つことができるシステム構成の分類実施</p> 	<p><b>アプリケーションマップ案策定</b></p> <p>特にSoR以外の領域を中心に、To-Be検討結果を基に全体アプリケーションマップを策定</p> 	<p><b>アプリケーション選定</b></p> <p>特に投資規模、メリットデメリット、投資対効果の観点を加味し、SoRおよびSoR以外の領域の実現に適したアプリケーションの選定を実施</p> 	<p><b>ロードマップ策定</b></p> <p>アプローチについての、メリット/デメリットによる最適なロードマップ案の選定</p> 
---	---	--	---	---	---

ILLUSTRATIVE

## [2.Fit & Gap分析]

現状の業務プロセスを可視化することで、対応方針の策定と実行に対する助言を行います

### デロイト トーマツのサービス紹介



#### 業務プロセスレビューと業務要件定義

- 規程等の閲覧、担当者へのインタビュー等による現状業務プロセスを把握する
- 実現すべきTo-Be業務プロセス等の業務要件に反映する
- 上記を通じ業務要件を網羅的に把握する

#### 業務要件定義書

業務	プロセス (To-Be)	プロセス (As-Is)	業務要件	説明	対応	標準SAP	カスタマイズ
P2Pay	支払	手帳記入	手帳記入の支払プロセスを自動化し、手帳記入を廃止する。	手帳記入の支払プロセスを自動化し、手帳記入を廃止する。	標準	標準	
W6000	購買	手帳記入	購買手帳記入プロセスを自動化し、手帳記入を廃止する。	購買手帳記入プロセスを自動化し、手帳記入を廃止する。	標準	標準	
R2R	固定資産	手帳記入	固定資産の減価償却処理を自動化し、手帳記入を廃止する。	固定資産の減価償却処理を自動化し、手帳記入を廃止する。	標準	標準	
R2R	固定資産	手帳記入	固定資産のマスターデータを自動化し、手帳記入を廃止する。	固定資産のマスターデータを自動化し、手帳記入を廃止する。	標準	標準	
R2R	固定資産	手帳記入	固定資産の減価償却処理を自動化し、手帳記入を廃止する。	固定資産の減価償却処理を自動化し、手帳記入を廃止する。	標準	標準	



#### Fit & Gap分析

- 定義した業務要件について、ERP標準機能（グローバルテンプレートの展開の場合はテンプレート実装機能）とのFit & Gapを確認する
- Gap事項について、Gapとなる理由（地域・国固有のレギュレーション、地域・国固有の商習慣、個社固有の業務プロセス等）を明確にする

#### Fit & Gap分析

REQUIREMENT					Remediation			
Work stream	Sub Process	Scenario	Requirement Description	Fit / Gap / Localization	Explanation of fit Assessment	Localization Requirement Description	Standard SAP to address	SAP Custom Development
P2Pay	Direct Procurement/ Indirect Procurement	Procurement of Stock Materials (Raw Materials), Expense Items, Maintenance Items, and Assets	Ability to output Purchase Order automatically via Email when the PO is created or changed. Ability to print and fax where vendor is not Email capable or requires physical copy.	GAP	PO display/ print functionality exists in the current East Balt US, LLC design, will be utilized by Ina Bakery as-is. See gap section for email capability requirements.		PO Output via Email to external partners is currently not being utilized.	Email connectivity from SAP to external partners will be set up. Vendor Master data will be maintained as needed to enable this functionality.
R2R	Fixed Assets	Depreciation	Default useful life of each asset class vary with Local GAAP when compared to US GAAP	GAP	In the current system, the default use life of each asset class vary with Local GAAP when compared to US GAAP. So there is will two standard assets for each asset - one based on US GAAP and the other based on LGAAP.	Depreciation	Default useful life of each asset class vary with Local GAAP when compared to US GAAP	This requirement can be addressed using standard SAP features
R2R	Fixed Assets	Master Data	Local company treats XXX as non asset and it is expensed	GAP	In the current system as per US GAAP, assets like XXX are treated as Assets where in Japan local books, these are expensed out.	Fixed Assets Master Data	Ina treat equipment like Pan as non asset and it is expensed	This requirement can be addressed using standard SAP features
R2R	Fixed Assets	Depreciation	Ability to post depreciation expenses to two different GL accounts- Operating expense GL account when the asset is working and the non operating expense GL account when the asset is idle.	Localization	We need two different P/L accounts for depreciation instead of one;		Need further analysis if standard SAP can meet this requirement	TBD



#### 対応方針検討

- Gap事項について、業務変更によるシステムへの片寄せ、Gap対応あるいはLocalization対応として追加開発等、対応方針を決定する

#### Fit & Gap分析（対応方針付）

# [3. 内部統制要件の検討]

## 内部統制レベルが棄損しないために必要なシステム要件の検討の助言を行います

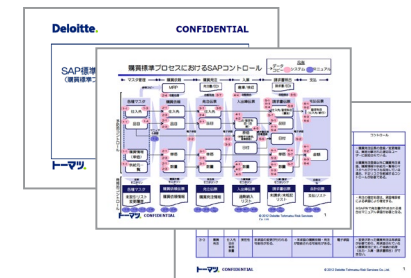
### デロイト トーマツのサービス紹介

#### 特徴

#### イメージ

#### 標準 コントロール集

- 販売・購買プロセスの標準的なリスクに対応したコントロールを記載している
- 一般的なコントロール機能を網羅している
- 監査での利用をはじめ、新規のシステム導入でのコントロール要件や設計に利用できる



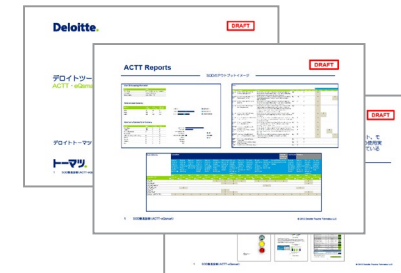
#### 職務分掌 (SOD) ルール

- 職務分掌に関する基本的な考え方を図に表している
- 財務会計を主として、固定資産、販売管理、購買管理、人事管理についてもルール化している
- アクセスコントロールの評価の基準から、アクセス権限の設計の際に利用することができる

Process	COBOL	Procedure/Function	Obj	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Purchasing	R	Check Requisition	1	X																					
	A	Approve Requisition	2	X																					
	R	Check PO	3	*	X																				
	A	Approve PO	4	*	X																				
	R	Check Voucher	5	*	*	X	X	X	X	X															
	A	Approve Voucher	6	*	*	X	X	X	X	X															
Reconciliation	C	Self Check	7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	A	Self-Check Vendor	8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	R	Bank Reconciliation	9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

#### ACTT

- デロイトグローバルが開発したセキュリティ診断ツール
- アクセスコントロールに対するSOD診断やシステム設定の脆弱性をチェックすることができる
- 監査での利用をはじめ、アクセス権限の設計やシステムセキュリティの簡易診断として利用できる



## [4. 移行対象データの整備(取引先マスタ)]

移行対象データの現状をチェックし、移行すべきデータのみを新システムに移行させます

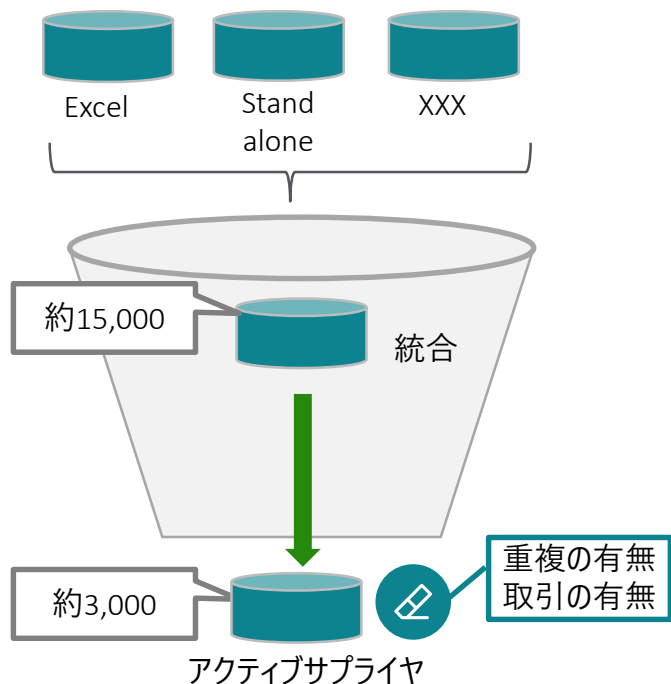
### デロイト トーマツのサービス紹介

#### 取引先マスタ整理

- マスタレコードの棚卸
- アクティブサプライヤの特定
- 重複、誤り、欠落項目の洗い出し
- レコード間の整合性確認
- マスタレコードのリスク評価
- リスクに応じたレコードの再審査実施

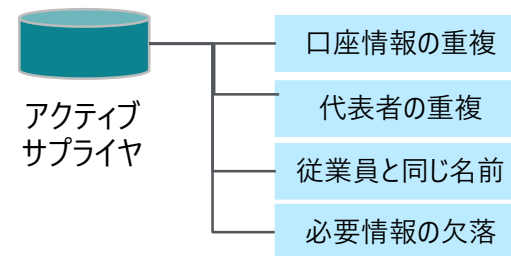
(例) サプライヤマスタの整理

#### [不要マスタデータの削除]



#### [ベンダーの再審査]

##### 登録データの分析と検証



##### サプライヤ実地調査



選定されたハイリスクサプライヤー

## [4. 移行対象データの整備(勘定科目)]

新システム移行時に会計データをクレンジングすることで、データの正確性、信頼性を高めデータ利活用の促進および経営管理基盤の強化につながります

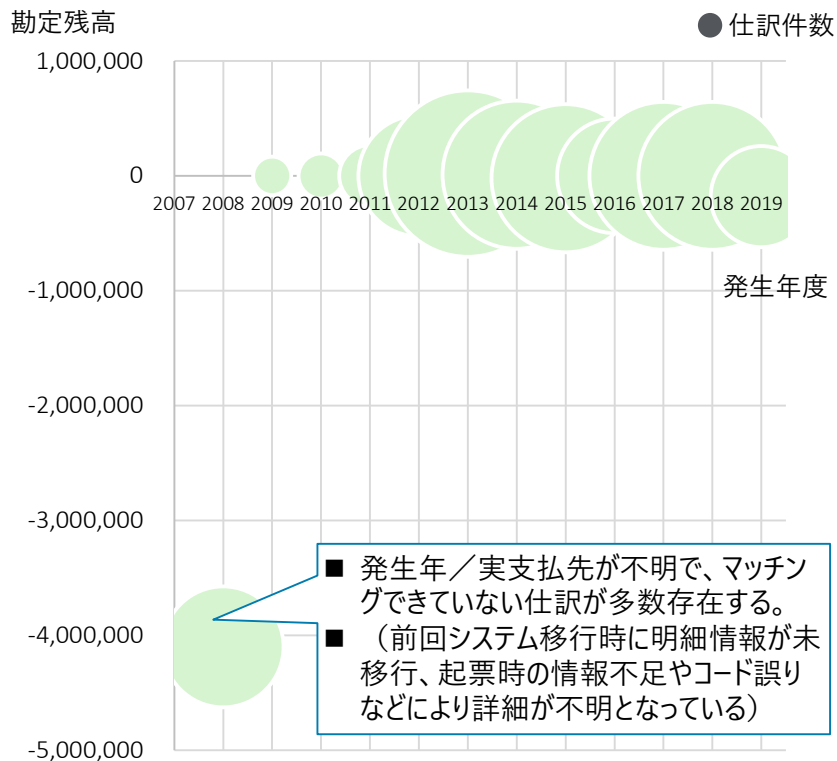
### デロイト トーマツのサービス紹介

#### 勘定科目データの整理

- 滞留データ、異常データの識別
- 消込、クレンジングの実施

- システム移行後は予防的統制と発見的統制の双方を整備し、再発防止を図ります

#### ■データ分析を使ったアプローチ例



#### 再発防止策

##### 発見的統制

- 毎月・毎四半期においてGLに誤データが含まれていないかの点検ルールを整備・運用する

##### 予防的統制

- 入力統制を見直し・強化し、入力段階から誤データが発生しないようにする

#### 【よくあるプロセス上の課題】

- 入力マニュアルの未整備または未浸透
- プロセスが逸脱されている（会計システムへの直接入力、3way matchingの未実施など）
- 組織間の役割分担が不明確（特に赤字・滞留残高の処理に関する責任の所在）



# [5. ユーザーテスト / 6. 業務マニュアルの作成]

## 効果的なユーザーテストおよびシステム理解を促進するための助言を行います

### デロイト トーマツのサービス紹介

#### ユーザーテストサポート

- テストシナリオ準備
- 想定される例外処理等の反映
- 手順に沿ったスクリーンショットの取得等、実操作を想定かつマニュアル整備につながるテスト手続の提供

画面イメージを貼り付けて下さい

ユーザーテストで画面イメージ貼付

For Illustration Only

#### マニュアル整備サポート

- 業務要件、ユーザーテストシナリオから例外処理含め業務処理を網羅したマニュアルの整備

マニュアルに活用

For Illustration Only

#### 研修整備、実施サポート

- 業務プロセスとそれを実現するシステムランドスケープ等、全体を鳥瞰するレベルから各担当の役割、実務操作までをカバーする形式で、将来にわたり活用可能な研修プログラムの提供と実施

指図の登録、経理処理(決済基準)

指図が決済されると、決済レシーバに登録されている勘定科目へ仕訳が流れる。

For Illustration Only

## アジア・パシフィック地域での本サービスに関する問い合わせ先

当資料におけるサービスに関するお問い合わせは下記メールアドレスまでご連絡ください



[ap\\_risk@tohmatu.co.jp](mailto:ap_risk@tohmatu.co.jp)

当資料を含むアジアパシフィック地域における最新の経営環境やリスク情報、並びに当法人のサービスについては以下のWebサイトもご参照ください

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/risk/articles/ra/risk-advisory-in-asia-pacific.html>

※貴社および貴社の関係会社とデロイト トーマツ グループの関係において監査人としての独立性が要求される場合、本サービス内容をご提供できない可能性があります。詳細はお問合せください。

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッド および デロイト ネットワーク のメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人 および デロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループ のひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファーム および それらの関係法人のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファーム および それらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナル サービス の分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバル ネットワーク（総称して“デロイト ネットワーク”）を通じ Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

