# DIGITAL GOVERNANCE

急激なデジタライゼーションの裏にある未知のリスクへ立ち向かうため、
あるべきITのガバナンス像を再定義し、その高度化を支援

## デジタルガバナンスのサービス

ITガバナンス ストラテジー/ テクノロジー デジタル リスクマネジメント

テクノロジーデジタルコンプライアンス

プロセスマイニング

クラウド コンピューティング

ファイナンシャル リスク コンプライアンス

データドリブンビジョニング＆イネーブラ

アカウンティング アーキテクチャー / RPA

EPM経営管理デジタル化

デジタルGRC

# デジタルガバナンスの事例紹介

テクノロジー系①

テクノロジー系②

製造業系①

製造業系②

製造業系③

サービス系①

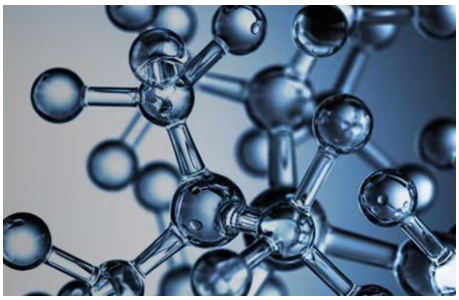
サービス系②

公共系

金融系

保険系①

保険系②



ライフサイエンス系

エネルギー系

大手グローバル企業系

採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスのサービス

ITガバナンス ストラテジー/テクノロジー デジタル リスクマネジメント

## サービス概要

企業の経営戦略、事業戦略を実現するために必要なデジタライゼーションの方向性を定義。同時に適切なITガバナンスの在り方を検討し、一つの戦略、構想として立案する活動を支援

## サービス内容

- デジタライゼーション構想立案支援/組織能力評価・高度化支援計画立案支援
- デジタルガバナンス態勢高度化支援
- DX認定、DX銘柄申請支援
- IT構想立案・グループ経営高度化支援
- ITガバナンス態勢高度化支援
- IT投資評価支援
- IFRS対応/決算早期化支援
- PMO支援
- オペレーション可視化・改善支援
- システム診断・評価支援
- システム開発プロジェクト評価
- システムリスク管理態勢の整備、運用支援(委託先評価含む)
- サイバーセキュリティ態勢評価、高度化支援

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスのサービス

テクノロジー デジタル コンプライアンス

## サービス概要

### 海外テクノロジー規制対応支援

海外におけるテクノロジー規制（プライバシー、サイバーセキュリティ、業界固有規制等）の要件を把握し、海外拠点で求められる規制対応プログラムの立案やその実行を支援

## サービス内容

- 規制動向の調査、主要要件の整理
- 規制に対する遵守状況の確認と課題整理
- 課題への対応方針立案
- 規制対応に関するプログラム実行支援　等

### 海外におけるテクノロジー関連規制対応アプローチ例

一般的な対応アプローチとして、法令の主要な要件を把握した後、その要件に対する現状とのギャップを簡易的にアセスメントすることが挙げられます。

| STEP | 規制動向の調査・把握 | FIT/GAP分析の実施 | 改善方針策定 | 改善対応の実施 |
|---|---|---|---|---|
| 実施事項（例） | ■法令調査<br>■各海外拠点の実態に関する簡易調査<br>■内部関係者向け周知 | ■関連法令を基にしたFIT/GAP分析軸の設定<br>■本社及び各国拠点へのFIT/GAP分析の実施<br>■個人情報・重要情報の特定 | ■GAP解消のための 改善方針・全体ロード マップ策定<br>■本社・海外拠点の改善対応整理<br>■当局説明ロジック策定 | ■本社・海外拠点の対応策の導入・実施<br>■現地規制に基づくポリシー・マニュアル策定<br>■ポリシーマニュアルの周知・徹底<br>■システムに関する各種要件定義・設計<br>■現地オペレーション・対応設計 |
| ポイント | 1.調査対象国・項目をビジネス内容に応じて選定、及び本社・海外拠点の関係各部へ周知・意識合わせ | 2.情報資産の特定及び法令対応策定プロセス・決定の経緯を第三者に説明可能であるようにすること<br>3.サイバーアタックのインシデント対応に関する本社・海外拠点間の役割分担 | | 4.ポリシーマニュアルのカスタマイズ・ローカライズ<br>5.現地実態に合ったトレーニング |

一覧へ戻る　採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスのサービス

## プロセスマイニング

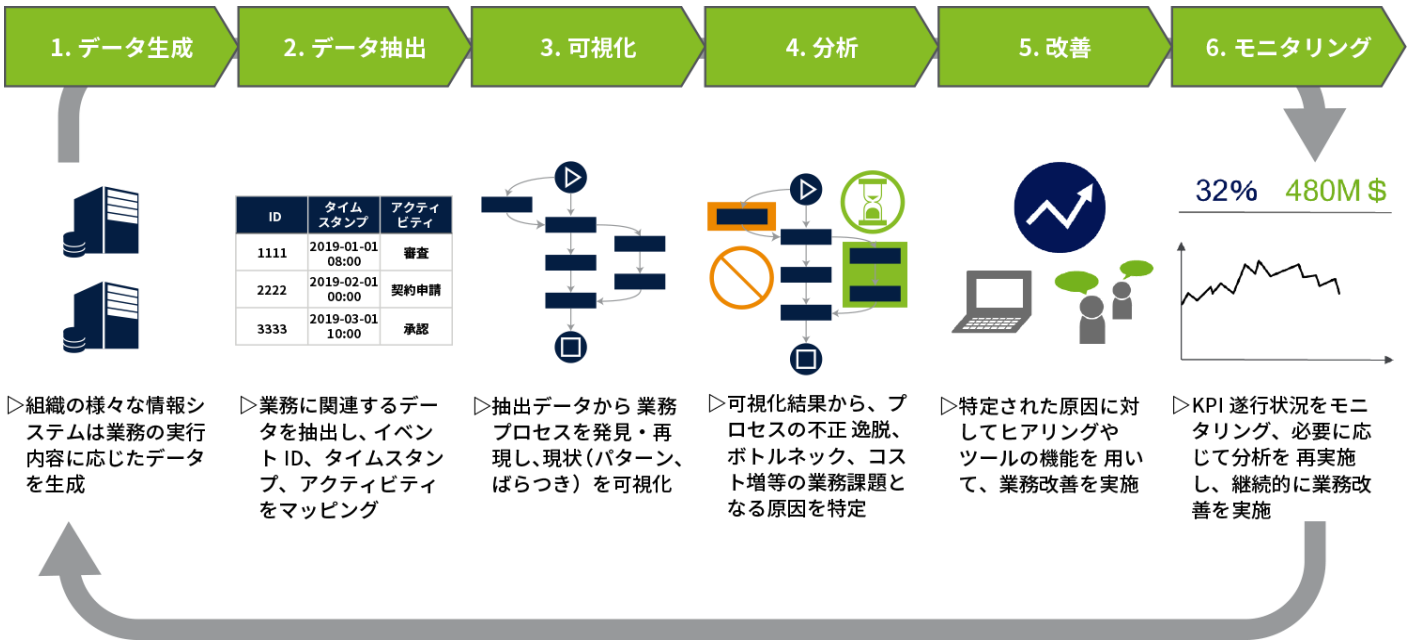
### サービス概要

プロセスマイニングとは、システムデータを用いることにより、現状の業務プロセスを可視化・分析することです。
DTRAでは、プロセスマイニングツールを用いて、下記のような業務を行っています。

- 社内管理業務（経理財務、システム管理等）の業務改善支援
- 内部監査のデジタル化支援
- 内部統制の強化・不正モニタリング支援
- 基幹システムの移行支援　等

### サービス内容

プロセスマイニングツールを導入し、期待するビジネス効果に応じて可視化、分析、改善、モニタリングのサイクルを繰り返し行うことにより、継続的な業務プロセス改善およびビジネス効果が達成できます。



プロセスマイニングのPoC（概念検証）／PoV（価値検証）、本格導入、業務の「実行・改善」・「運用」まで、BPRやリスクアドバイザリーの豊富な知見を活かした助言を行い、一気通貫で支援します。

| ステップ | 1.PoC／PoV | 2.導入 | 3.活用 |
|---|---|---|---|
| ご支援内容（例） | ■課題や導入目的の検討<br>■ツールを適用する業務の選定<br>■ツール選定<br>■ツールの試行導入（データ抽出・準備、ツール導入、分析、改善等）<br>■投資対効果（ROI）測定<br>■本格導入に向けたプロジェクト計画の策定　等 | ■PoC／PoVを踏まえた 適用業務の選定・企画<br>■ツール本格導入（データ抽出・準備、ツール導入、分析、改善策の検討等）<br>■ツール導入後の業務に係る 教育・研修<br>■ツール導入・運用に係る 技術的な教育・研修（※）<br>■ツール導入後の業務管理 態勢の整備<br>■ツール管理態勢の整備　等<br>（※）自社での横展開を想定 | ■改善策の実行<br>■ツール導入後の業務における運用<br>✔業務部門の業務の再設計・自動化、業務オペレーションの改善<br>✔管理部門の業務状況の監視、改善点の特定<br>✔内部監査部門の業務上のリスク特定<br>■ツール管理態勢の運用　等 |

一覧へ戻る　採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスのサービス

クラウド コンピューティング

## サービス概要

攻めと守りのバランスの取れた高い技術力を背景に、パブリッククラウドを軸とする次世代テクノロジーを活用したお客様のビジネスイノベーションを加速させるための「デジタルトランスフォーメーション」を成功に導きます。

## サービス内容

**クラウド活用構想立案**

- クラウド導入におけるベストプラクティスをベースにデロイトの視点を追加したフレームワークを基に、クラウド活用を推進するための構想を立案します。

**マルチクラウドアーキテクチャ立案**

- マルチクラウド利用時のベストプラクティスを実現するために、攻めと守りの双方の活用が可能なアーキテクチャを立案します。

**クラウドネイティブ改善計画策定**

- クラウドのメリットを最大限活かすために、サーバーレスやマイクロサービスアーキテクチャを活用したシステムへの改善計画を策定します。

**クラウド移行ロードマップ策定**

- 個々の既存システムに合わせた最適な移行方式を策定し、システムを安全にパブリッククラウドに移行する計画を策定します。

**クラウドガバナンス態勢整備**

- グローバル標準の規格・ルールにデロイト知見を追加した独自のフレームワークを活用し、クラウド利用のリスクを識別し、改善策を立案します。

**クラウド利用ガイドライン策定**

- お客様の業種業態の規制に合わせて、安全にクラウド利用を推進するためのルールを整備します。

**クラウド運用高度化計画策定**

- DevOpsを推進するための開発・運用自動化や品質向上のツールを整備し、お客様の体制作りも支援します。

**クラウドコスト削減方針策定**

- コストの観点でクラウド環境を調査し、コスト削減に必要な施策を立案し対応するためのロードマップを策定します。

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスのサービス

ファイナンシャル リスク コンプライアンス

## サービス概要

金融機関（銀行・保険・ノンバンク）に対する市場・信用・オペリスク管理高度化システムおよび規制対応システム導入支援。また同等のリスクを有する事業会社（不動産・商社など）に対する同システム導入支援

## サービス内容

- 銀行・証券会社におけるバーゼル規制導入に伴う市場・信用・オペリスクシステム高度化支援
- オンライントレードシステム構築支援
- 統合リスク管理システム高度化支援
- 保険会社におけるソルベンシーII (SolvencyII) を始めとした各種規制対応システム導入支援
- ブロックチェーンを始めとしたフィンテック (FinTech) を活用したシステム導入支援
- 不動産、商社などにおける価格変動リスク管理システム高度化支援　　等
- 上記システムの企画・構想立案・要件定義・システム構築などを一貫して支援するソリューションの提供

一覧へ戻る　採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスのサービス

データドリブンビジョニング＆イネーブラ

## サービス概要

- データリスクを意識した データ利活用とガバナンスの現状評価及び改善策の立案と導入
- 企業の経営管理高度化と、業務での知的生産力強化を実現するためのデジタルトランスフォーメーションにおける データ利活用 推進のご支援

## サービス内容

### Data Risk Mitigation

•データ利活用の現状評価による企業内に内在するデータリスクを検出、その改善策の提言と導入
•データ利活用に対する外的要求（国際・法規制・行政・業種・市場 etc.）への対応策立案

### Data Governance Establishment

•企業でのデータ統制の現状評価と改善のためのロードマップ定義
•データ統制確立にまつわる周辺業務の調査分析・対応計画策定と実施

### Data Integration

•データのサイロ化やETL（Extract/Transform/Load ）での連携で輻輳したデータ利用環境の調査分析とデータベース統合による最適化プランの立案・導入
•レガシーなシステム資産の調査・評価および、データ統合の促進によるアプリモダナイゼーションプランの立案と実施

### Data Intelligence

•データに基づく 経営管理ツール ‘パフォーマンス&リスク　ダッシュボード’ の開発導入による、経営管理高度化推進の支援
•オペレーションでの知的生産性拡大に向けた、セマンティック技術によるコグニティブコンピューティングの導入

一覧へ戻る　採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスのサービス

## アカウンティング アーキテクチャー / RPA

### サービス概要

- IFRS対応、決算早期化、管理会計高度化に伴う業務システム検討支援
- ERPシステムや会計システムの老朽化、リプレースに伴う新システム導入支援

### サービス内容

- IFRS適用等、新制度への対応における業務・システム影響度調査、対応方針検討支援
- 経理部門の決算早期化や、ホワイトカラー業務効率化を目指すうえでの阻害要因調査、対応方針検討支援
- 管理会計を見直し、より高度な経営をめざすためのバリュードライバー分析、KPI（重要業績評価指標）設定支援
- 会計を中心とした基幹システムのパッケージ・ベンダ選定、RFP（提案依頼書）作成等、上流設計支援、並びにシステム導入/改修に係る支援
- 業務改善を目指したBPRにおける、RPA（Robotic Process Automation）を用いた業務自動化支援　等

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスのサービス

## EPM経営管理デジタル化

## サービス概要

### EPM経営管理デジタル化サービス

クライアントの抱える経営課題の内、経営管理に係る課題にコミットし、テクノロジーを活用したデジタルソリューションを提供。
ここに経営管理とは、経営意思決定に資する目的で算出されるKPIをはじめ、部門レベルの業績管理にかかわるマネジメント手段を広範に含む経営管理体系を含む。

## サービス内容

- 最新テクノロジーを活用した経営管理デジタル化支援
- EPMソリューション導入アセスメント、PoC支援（計画と実行可能性評価）
- EPMプラットフォーム導入～クラウドアプリケーション構築まで、一連の実行支援（導入支援）
- EPM導入の評価（対IT投資効果測定）

| 導入アセスメント | | 構築支援 | 評価 |
|---|---|---|---|
| **01 投資計画 / 実行計画**<br>クラウド ソリューション導入事案<br>投資計画・プロジェクト構想 | **02 フィジビリティ**<br>投資計画・実行計画に基づく<br>実行可能性の検証 | **03 実行モニタリング**<br>プロジェクトの実行にかかわる<br>支援 | **04 プロジェクト評価**<br>投資効果の測定 |
| ✓投資予算<br>✓コスト見積り<br>✓プロジェクト体制<br>✓プロジェクトスケジュール | ✓ ソリューション選定<br>✓ 現行業務分析 / 評定<br>✓ ソリューション適合性判定<br>✓ プロジェクト事前評価 | ✓BPR 実施・新業務設計<br>✓アプリケーション構築<br>✓プロジェクトマネジメント支援<br>✓リスク管理・品質管理 | ✓ Go-Live モニタリング<br>✓ 定着化判定<br>✓ ソリューション評価<br>✓ IT 投資効果測定 |

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスのサービス

デジタルGRC

## サービス概要

**GRC（ガバナンス リスク コンプライアンス）導入支援**
リスクマネジメントやコンプライアンス強化のためのGRCソフトウェア導入にかかわる基本構想、要件定義から、環境構築、運用・保守にわたる支援を提供

## サービス内容

- パッケージ製品の活用などによるGRC（ガバナンス リスク コンプライアンス）業務の高度化・効率化
- GRCソフトウエア（ServiceNow IRM、IBM OpenPages、RSA Archer suite など）の導入
- アナリティクス製品（SAP BIS、IBM Planning analytics、ACL Robotics など）の導入
- SAP GRC (AM,PC,SACなど）の導入
- GRC製品導入を想定した各種業務改善
- 事業環境や戦略・方針の評価、潜在的な課題や将来的な発展を踏まえた基本構想の策定
- ベンダーに偏らない中立性を前提にした導入計画、製品選定および要件定義
- PoC計画策定から実機検証、検証結果と課題のとりまとめなどPoC支援
- 要件に基づき項目設定やダッシュボードの設計などのGRCソフトウェアの環境構築支援
- 活用に関する継続的な助言（ガバナンス、内部管理態勢：3 Lines of Defense の実効性強化など）

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスの事例紹介

## テクノロジー系①

**クライアント**

テクノロジー企業

**サービス**

フィンテック関連サービスに関する市場参入・リスク対応支援

**背景**

アジアパシフィック地区でのフィンテック関連事業の立ち上げに伴い、
下記の視点で進出対象国のテクノロジー、プライバシー関連規制への対応が必要

- （サービス仕様として取り込むべき）顧客が抱えている規制対応上の課題
- 自社サービスが対応すべき規制要件

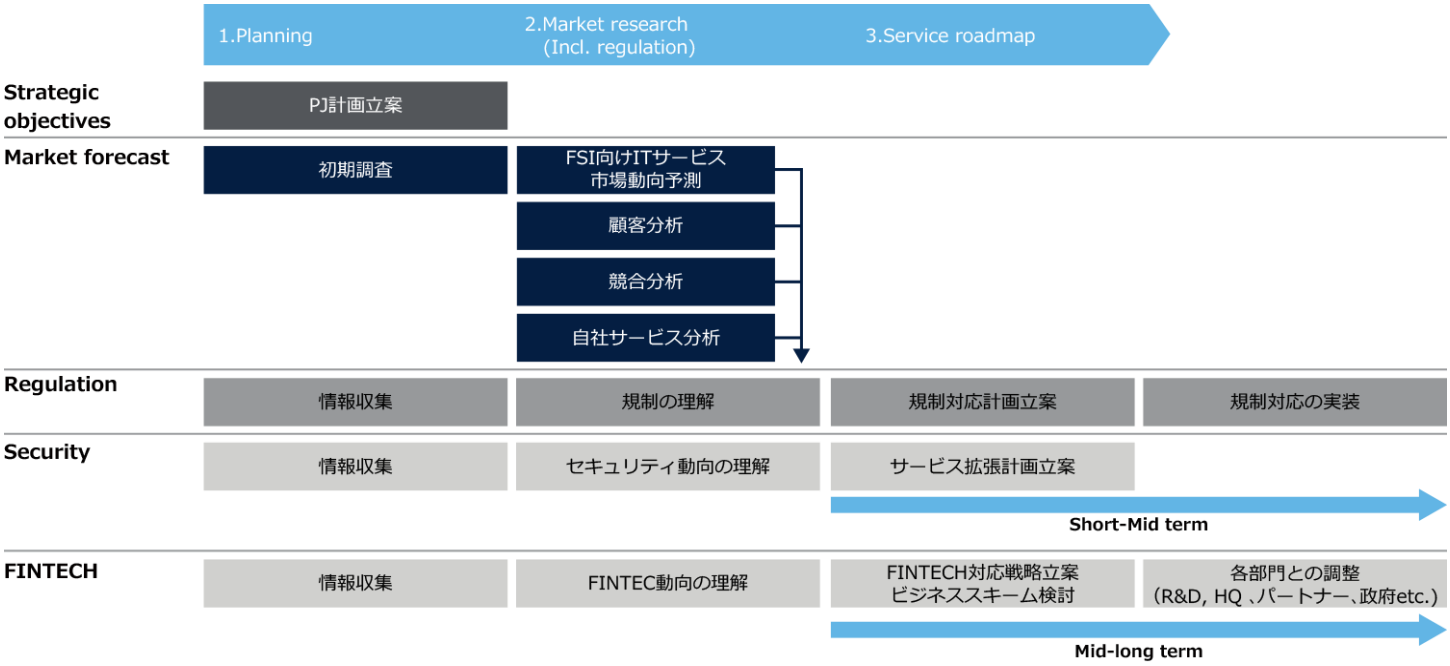
**支援内容**

アジアパシフィック地区でのフィンテック関連事業の立ち上げに伴い、
下記の視点で進出対象国のテクノロジー、プライバシー関連規制への対応が必要

- 進出対象国ごとのサイバーセキュリティ関連規制、プライバシー関連規制、金融機関向けテクノロジー規制を調査し、主要な要件を抽出
- 法制度対応の視点から期待されるビジネス機会や留意すべき事項を提言
- リリース予定のサービス仕様についての規制対応面から想定される課題に関する助言

**アプローチ**

- 対象国のデロイトメンバーファームオフィスと連携し、最新の規制動向および今後の見通しに関する情報を収集
- 規制の主要要件に加え、最新の罰則事例や当局の監督姿勢を踏まえ、望まれる規制対応の水準や対応ロードマップを検討
- 自社内でアップデート可能なフォーマットでの成果物提示およびマネジメント向けのレポートを作成
- 本社のみならずクライアントの現地オフィスへの説明会、ワークショップを開催し、現地での事業戦略立案・実行に対する具体的な対応策を検討




一覧へ戻る

採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスの事例紹介

## テクノロジー系②

**クライアント**　テクノロジー企業

**サービス**　中国サイバーセキュリティ法、暗号法対応支援

**背景**

中国においてハイテク製品を製造、販売するにあたり、現地サイバーセキュリティ法、暗号法への準拠が必要となった。
法令への対応方針によっては、現地サプライチェーンの大幅な見直しも想定されることから、法令要件の調査、対応オプションの整理・メリット・デメリット比較、対応オプションに関する具体的なオペレーション設計等を実施する必要が生じた。

**支援内容**

- 中国サイバーセキュリティ法、暗号法に関する法令要件の確認
- 法令要件に対するクライアントのリスク・課題の洗い出し及びFIT/GAP分析
- 課題に対する対応方針・ロードマップ策定
- 対策オペレーションの設計・実行支援

**アプローチ**

- 現地デロイトチームと連携し、最新の規制動向および今後の見通しに関する情報を収集
- 規制の主要要件に加え、最新の罰則事例や当局の監督姿勢を踏まえ、望まれる規制対応の水準や対応ロードマップを検討
- 規制対応に関する手続き整備や現地への説明資料等の整備を支援

**プロジェクトイメージ**

| 規制対応に関する情報・課題整理 | 規制に対するGAP分析 改善ロードマップ策定 | 改善策の立案・導入 |
|---|---|---|
| ■クライアントのビジネスモデル・組織態勢の把握・分析<br>■クライアントのビジネスに関連する法令調査<br>■想定リスク・課題の整理<br>■関係部門向け研修・ディスカッション | ■本社・中国拠点に対するリスクベースの規制対応FIT/GAP分析の実施<br>■法令に対する充足・未充足のレベル及び熟成度レベルの評価<br>■GAPに対する改善方針・ロードマップの策定 | ■本社・中国拠点に対する改善計画・改善策の実施<br>▷規制対応方針、規程、手順書の策定<br>▷システムに対する機能・非機能要件に対する助言<br>▷オペレーション設計/導入 |

一覧へ戻る　採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスの事例紹介

## 製造業系①

**クライアント**

ハイテク製造メーカー

**サービス**

デジタライゼーション / データガバナンス戦略立案支援

**背景**

グローバルでの製品、サービス、オペレーション、設備のデジタライゼーション検討を進めるにあたって、最新の技術動向の把握や経営課題への適用余地の検討が必要。また世界中に整合性を欠いたまま存在するIT基盤やデータを統合し、効果的な意思決定をするための基盤検討が必要

**支援内容**

- 経営戦略上の課題を紐解き、テクノロジー・IT導入が活用可能な余地の特定
- 最新のテクノロジー動向を共有し、適用可能性のある技術を組み合わせたソリューション検討
- グローバルでのデータマネジメントの状況を把握し、段階的なデータ基盤統合ロードマップを策定し、POC（実証実験）を企画

**アプローチ**

- 対象国のデロイトメンバーファームオフィスと連携し、最新の規制動向および今後の見通しに関する情報を収集
- 規制の主要要件に加え、最新の罰則事例や当局の監督姿勢を踏まえ、望まれる規制対応の水準や対応ロードマップを検討
- 自社内でアップデート可能なフォーマットでの成果物提示およびマネジメント向けのレポートを作成
- 本社のみならずクライアントの現地オフィスへの説明会、ワークショップを開催し、現地での事業戦略立案・実行に対する具体的な対応策を検討

## 経営管理基盤

・事業管理や業務プロセスにおける
KPIの再定義

・ITシステムやデータ管理に関する
改善計画の立案…異常なトランザクションや
振舞いの検知に向けた仕組み強化

## コンプライアンス

・事業戦略やKPIと整合性ある
リスクアセスメントの仕組みづくり

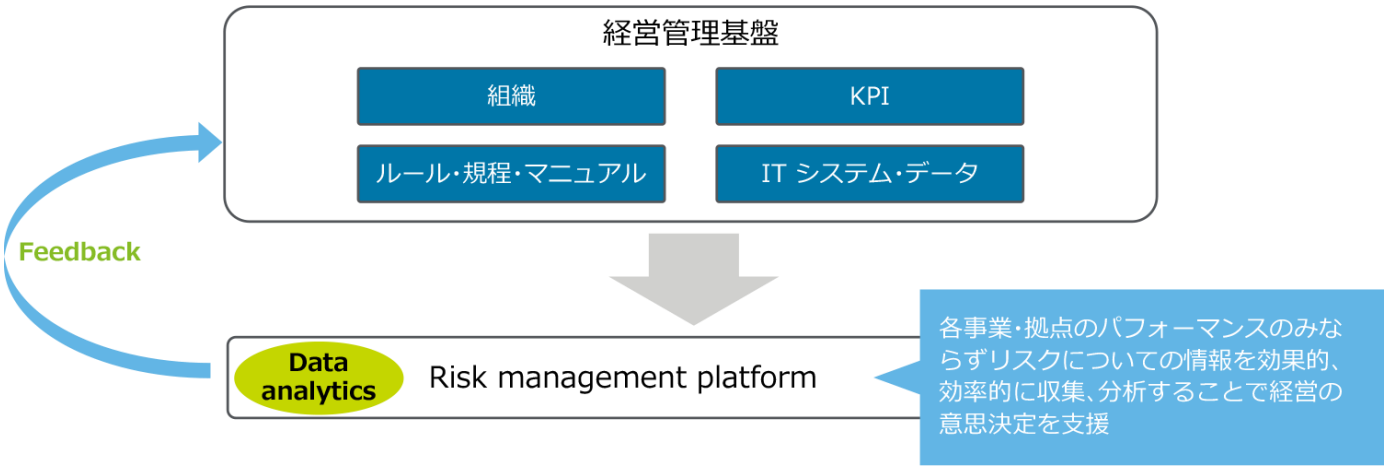
・贈収賄やカルテルに関する
コンプライアンスルールの整備、改訂

## 組織、人材管理

・人員構成、ポートフォリオの
可視化および組織・人材管理に
関するリスク評価

・組織戦略と整合性あるHR戦略の立案と高度化
人事システムの更改を契機とした
人材管理の仕組みの見直し

**グローバルでの経営管理基盤の
絶え間ない改善**




各事業・拠点のパフォーマンスのみならずリスクについての情報を効果的、効率的に収集、分析することで経営の意思決定を支援

一覧へ戻る
採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスの事例紹介

## 製造業系②

**クライアント**

大手自動車会社

**サービス**

管理業務へのRPA（Robotic Process Automation）導入に向けた実証実験（PoC）実施

**背景**

昨今、法制度も整備されつつありますが、国を挙げての取り組みとして“働き方改革”が推進されています。その具体的なソリューションの一手として、業種を問わず多くの企業で、ホワイトカラー業務のデジタル化（RPA・AI・BI（Business Intelligence）等のツール導入）が推進されています。当クライアントにおいても、システム部門を中心に管理部門業務のデジタル化が検討されており、その第一歩の取り組みとしてRPAの導入が予定されていました。

**支援内容**

RPAの導入可否を判断するにあたり、試行導入を行って効果を測定し、経営層へ報告するための情報収集・整理

**アプローチ**

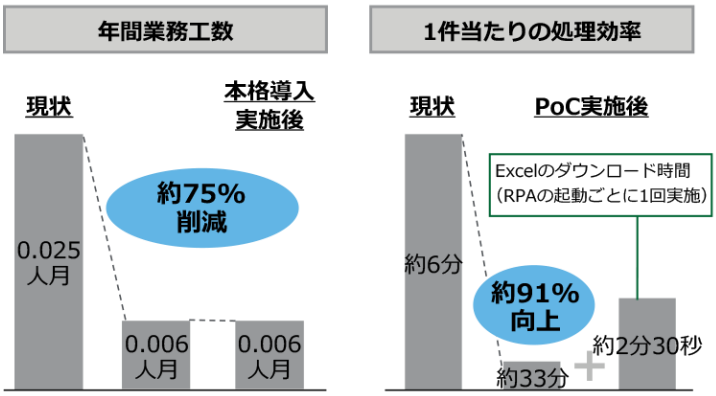
- 業務情報の収集：各管理部門から業務情報を収集し、RPAを導入可能な業務を洗い出しました
- RPA製品の選択：複数あるRPA製品から、顧客のシステム環境に適した製品を割り出し、顧客の意思決定のために情報を整理しました
- 試作の開発：いくつかの業務においてロボの試作を開発しました
- RPA導入の効果測定：RPAを導入した場合、短縮される労働時間や削減コストを見積り、投資対効果を測定しました
- 本格導入に向けた計画策定：開発、RPAの管理態勢構築、システム部門およびユーザー部門の教育等、本格的なRPAの導入に必要な事項を洗い出し、ロードマップを策定しました

# RPAの導入効果（メーリングリストの最新化）

| 業務概要 | ▶XXDBの名簿を改廃し、Notes上のグループアドレスを更新する |
|---|---|

## 定量効果

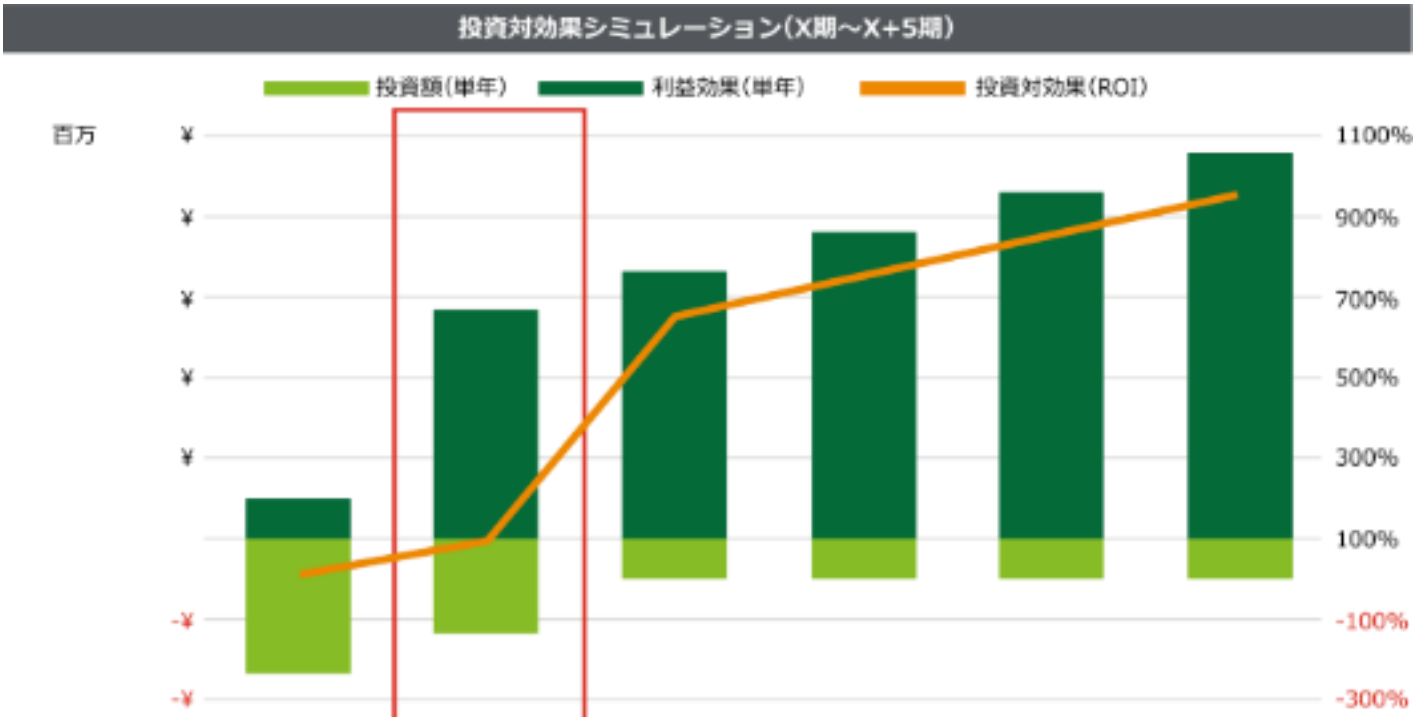
▶人の判断を必要としない業務を定型化しロボ化することで、業務工数を大幅に削減




## 定量効果

| 現状 | RPA導入後 |
|---|---|
| **整合性の確認が不足**<br>メール内容に沿ってメーリングリストを更新しているため、XXDBとメーリングリストの整合性を確認していない | **整合性の保持**<br>XXDBの内容に基づいてメーリングリストを更新しているため、整合性が保たれる |
| **入力ミスや作業漏れの発生**<br>担当者が手動でメーリングリストの更新を実施しているため、入力時のタイピングミスや作業漏れ等が発生しやすい | **品質の向上**<br>XXDBの内容に基づいて機械的に処理するため、正確性が向上 |
| **担当者のモチベーション低下**<br>単純作業繰り返し実施による集中力・モチベーションの低下 | **高付加価値業務へのシフト**<br>自動処理で節約された時間の高付加価値業務への移行 |

# 投資対効果シミュレーション




| | X期 | X+1期 | X+2期 | X+3期 | X+4期 | X+5期 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 投資額（単年） | ¥ | ¥ | ¥ | ¥ | ¥ | ¥ |
| 利益効果（単年） | ¥ | ¥ | ¥ | ¥ | ¥ | ¥ |
| 投資対効果（ROI） | 28% | 114% | 669% | 770% | 872% | 973% |

一覧へ戻る　採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスの事例紹介

## 製造業系③

**クライアント**

自動車メーカー

**サービス**

新規事業計画EPMプラットフォームの構築

**背景**

事業推進部ではExcelで「事業計画」を、製造管理部門では「収益管理」をそれぞれに作成しており、同じ要素(属性)の入力値であっても個々に取得していた。また、事業計画と収益計画それぞれに、計算軸は異なるものの本質的に同じP/LやCFを作成していた。
当クライアントでは、当該事業を１つの独立事業体として捉え、他専業会社との比較が求められることとなり、事業管理の厳格化から統一した事業P/L、B/Sおよびフリーキャッシュフロー計算の作成ならびに可視化をEPMプラットフォーム上で実現する運びとなった。

**支援内容**

EPMプラットフォームの構築により、新規事業計画に与える効果として以下を実現

- 既存事業との比較が可能（データ取得元一元化による効果）
- 専業他社（コンペティター）との比較が可能（一事業体としての財務三表の作成）
- 将来計画について精度の高いKPIを経営層に提示（適切で素早いな経営意思決定）
- 各計画段階（構想→企画→計画（中期経営計画）→見積）それぞれの見積・補正が素早く行え、各段階比較が可能

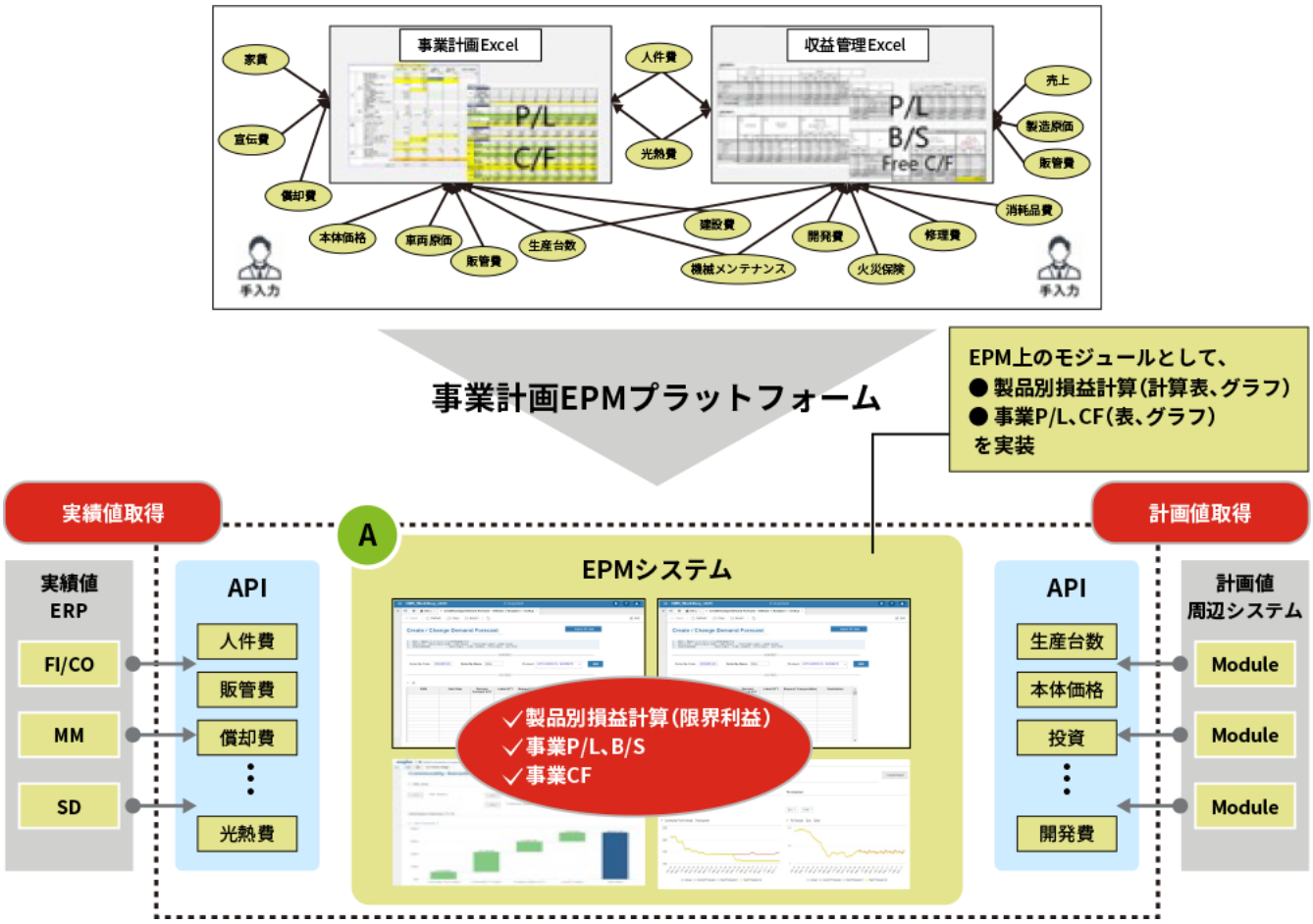
**アプローチ**

- 従前、Excelで各部署個別に管理していた新規事業における計画をEPMプラットフォーム上に構築

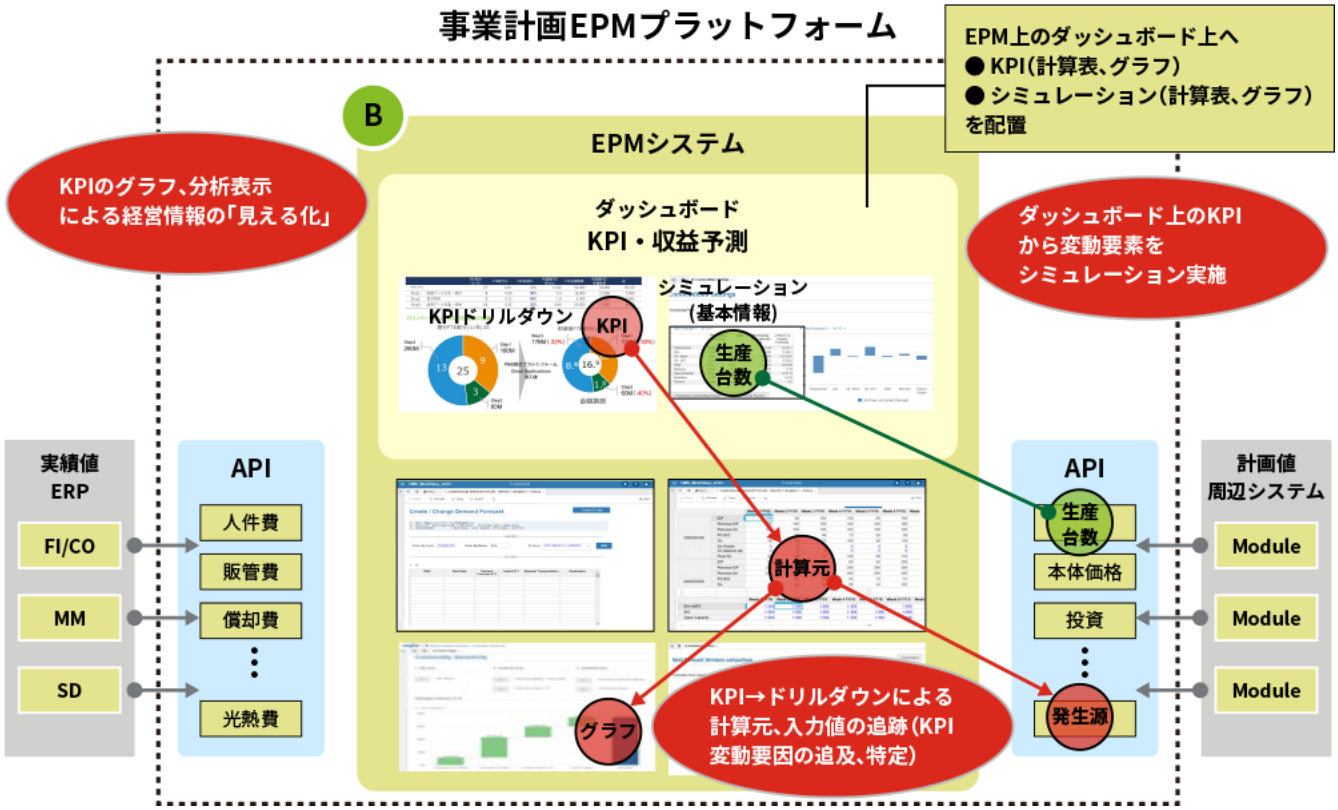
A.　一事業体として、専業他社との比較（ベンチマーク）を実現する目的で財務三表（P/L,B/SおよびCF）を実装（Phase1）

B.　続いて経営層へリポートのためのKPI設定と可視化（グラフ等）をダッシュボード上に実装（Phase2）

## （事例）自動車製造業 新規事業計画 EPMプラットフォーム構築の例　A（ Phase1 ）




## （事例）自動車製造業 新規事業計画 EPMプラットフォーム構築の例　B（ Phase２ ）




一覧へ戻る　採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスの事例紹介

## サービス系①

**クライアント**

サービス業

**サービス**

経営管理基盤再構築 – プロジェクト計画策定支援

**背景**

ビジネス環境の変化や企業に内在する課題に対して、経営戦略やハイレベルの将来業務像が描かれることはあるものの、それを実行する段階では想定通りに進まず、プロジェクト期間の延伸、投資予算の超過、狙いが実現されないといった声を聞くことあがります。
経営戦略を実現する仕組みを構築するには、業務プロセス・ポリシー、組織・人財、情報・ITシステムといった複数の要素が絡み合い、全社レベルの大規模な取組みとなる傾向にあることから、難易度がより高くなるためです。
このような状況下では、実行レベルの段階に入るに先立って、現実的なプログラム／プロジェクト計画を立案することが極めて重要と言えます。

**支援内容**

新経営戦略から打ち手として展開された「経営管理基盤再構築」の取組みに対し、プロジェクト計画の立案を支援

**アプローチ**

**①上位の経営戦略を踏まえながら現状の課題を整理**

- ビジネスが多様化している中で、収益モデル、成熟度等によって管理するべきKPI、管理単位・サイクルが異なることを前提に、事業実態に応じた経営管理の在り方を検討
- 決算品質の安定性、業務プロセスの効率性など、現状に対する解消必達の課題を識別

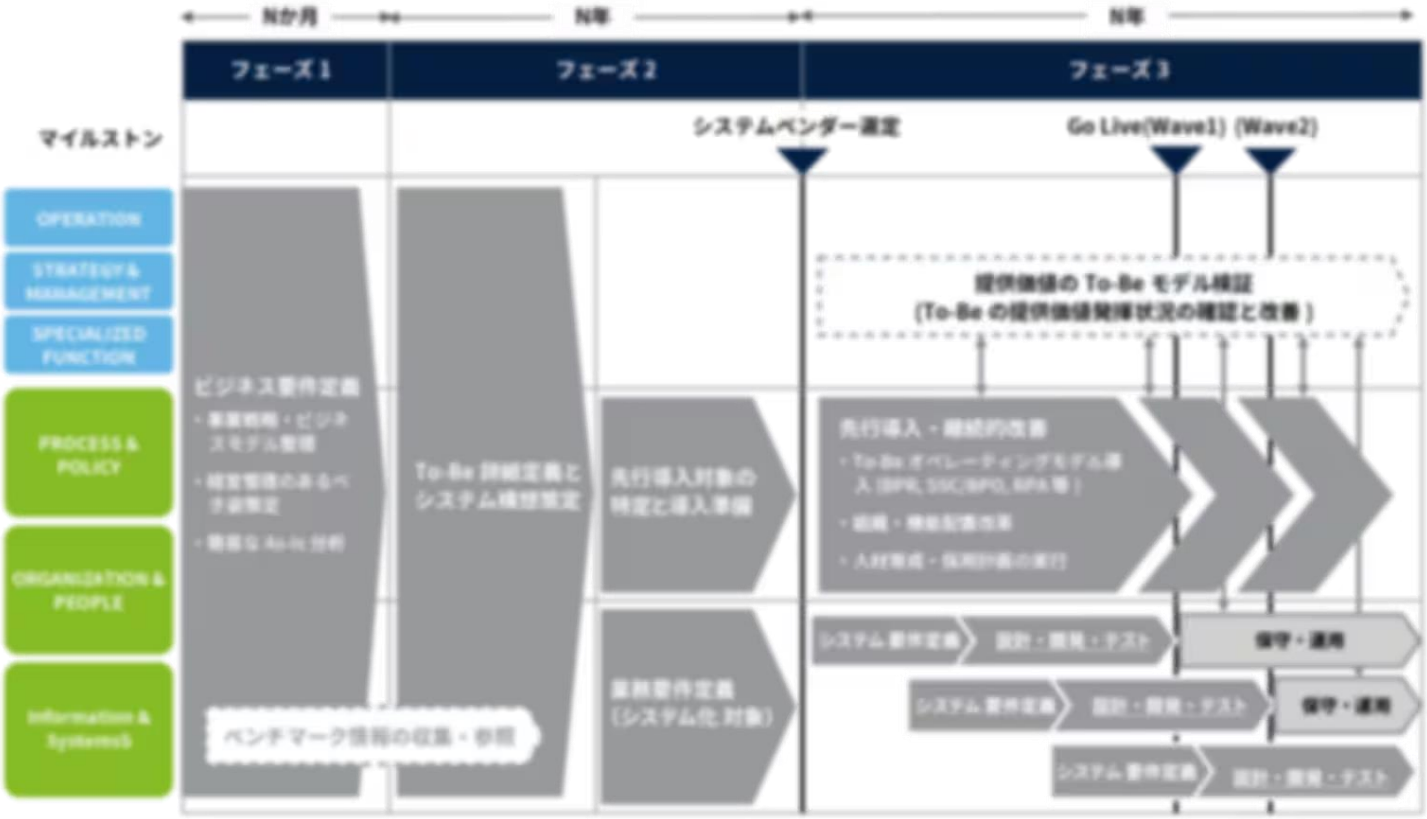
**②ベンチマーク企業からの情報収集**

- Leading company等のベンチマーク企業から、同企業の考え方の背景等に遡って情報収集し、参照・応用

**③デロイトナレッジを活用した実効性の高い方法論を適用**

- デロイトグローバルで保有する検討フレームワークの活用
- 経験豊富なグローバルの専門家と連携しながら、効果的/効率的に検討をリード

## 参照フレームワークの一例




一覧へ戻る

採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスの事例紹介

## サービス系②

| | |
|---|---|
| **クライアント** | サービス業 |
| **サービス** | IT投資ガバナンス態勢の強化 |
| **背景** | 各企業は、最新デジタル技術やデータを活用した新たなビジネス開発、ビジネスモデル変革に向けて、CDOやデジタル推進部門を設置し、新たな領域のIT投資を増やし始めています。<br>今後のビジネス成長においてデジタル活用が重要な要素となってくる中、また、新たなビジネス開発、そのためのIT投資は必ずしも成功するとは限らない中、経営として適切なIT投資マネジメントが求められます。<br>当クライアントにおいては、ITがビジネス成長のキードライバーであるが、近年のIT投資が事業価値向上に効果的に寄与できていないのではないかという懸念を抱いており、今後のビジネス環境を見据えた際に、これまで事業会社に任せてきたIT投資について、コーポレートとして何らか統制をかけていく必要性があるのではないかと感じていました。 |
| **支援内容** | 各事業におけるIT投資の実態（Fact）を可視化し、そこから見えてきたことに対する対策立案を支援 |
| **アプローチ** | ①Factの可視化<br>様々な角度でFactを可視化し、問題点を炙り出し<br>・事業別・サービス別の売上高IT投資比率の経年変化<br>・投資決裁対象案件と事後評価の実態　等<br>②対策立案<br>各事業のIT投資に対する「入口」（予算策定 / 個別案件審査）、「出口」（事後評価）において、現状のやり方から何を変える必要性があるかを議論し、コーポレートの介入方針、各事業における管理のやり方として変えるべき点を定義<br>③ルール・プロセス整備<br>対策を日々の運用に乗せていくための運用ルール・プロセス（各種テンプレート等含む）を整備<br>④各社展開<br>コーポレート側、各事業側に対して、IT投資マネジメントのための運用ルール・プロセスを展開 |

## Factの可視化のイメージ

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスの事例紹介

## 公共系

**クライアント**

公共部門

**サービス**

情報資産に関するデータガバナンス改善支援

**背景**

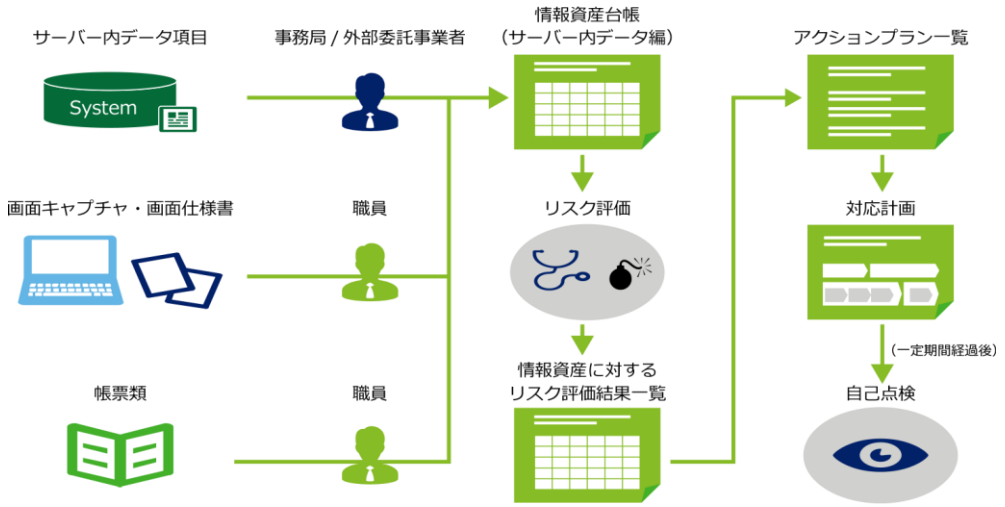
全国規模の組織内で情報資産の所在や内容の把握、情報資産の重要性に合わせたリスク対策の導入に課題がありました。また、これらの改善について短期間で効果的に現状把握からリスク評価、改善計画立案可能なリソースが不十分でした。

**支援内容**

- 組織内の情報資産の洗い出し、可視化についてのノウハウ提供および実行支援
- 抽出した情報資産を一元化し、リスク評価を実施
- リスクに応じた対応策を立案し、優先度を踏まえたロードマップを整備

**アプローチ**

- 各拠点への事前調査票の配布や説明会、現地訪問等を組み合わせて調査を設計
- 調査方法や実行、調査で得られた情報に関する整理、分析、アウトプット作成を支援
- 最終的な結果を報告書にまとめマネジメントおよび各拠点に報告




一覧へ戻る

採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスの事例紹介

## 金融系

**クライアント**

政府系金融機関

**サービス**

システムリスク管理態勢の高度化

**背景**

銀行をはじめとする金融機関は高い公共性を有する組織であり、金融当局の監督の下、顧客を保護すること・金融システム全体の安定に資することが期待されています。そのための要請事項のひとつとして、自社やグループが利用する情報システムにかかるリスクを適切に管理することが求められています。

クライアントは多数の子会社を有する金融機関であり、適切なシステムリスクの管理態勢を構築する上で以下の課題を認識していました。

- 子会社のシステムリスク管理にかかる方針が策定されておらず、グループ全体でのシステムリスク管理が最適化されていない
- 海外子会社とのコミュニケーションが散発的であるうえに、各社への依頼事項に重複が多いことなどから現場レベルでの信頼関係が醸成されていない

**支援内容**

- 子会社各社における、システムリスク管理業務の実態調査・課題の特定・改善方針の検討支援
- 海外子会社とのコミュニケーションを効率化・円滑化するためのスキーム構築・運用の支援

**アプローチ**

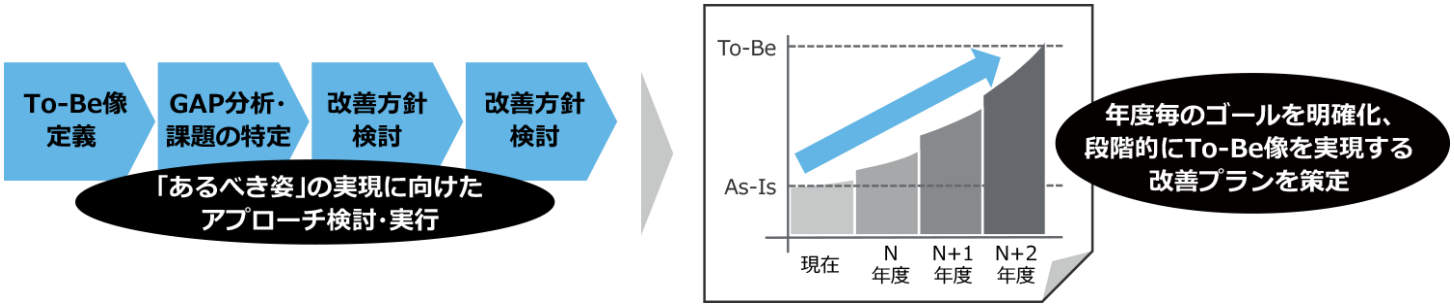
①外部のフレームワーク・ガイドラインや他社事例等を踏まえて、グループ全体のシステムリスク管理にかかるTo-Be像（目指すべき組織の姿）を検討

②検討したTo-Be像をベースに、システムリスク管理にかかる子会社への要求事項を定義しチェックリスト化

③作成したチェックリストを使用して、国内子会社・海外支店におけるシステムリスク管理状況を調査、現状とTo-Be像とのGAPを特定

④GAPの解消方針・実行する施策を検討し、3年間にわたる改善のためのロードマップを策定

⑤Quick-Win獲得のため、本店・海外支店の両者を交えて調整を重ね、対応窓口の集約・コミュニケーションルールの策定等を実施




一覧へ戻る

採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスの事例紹介

## 保険系①

**クライアント**

日系大手損害保険会社

**サービス**

グローバル展開を意識したグループIT管理態勢の構築

**背景**

日本の保険会社にとって、国内市場における少子高齢化等の影響もあり、ビジネスを拡大するための海外展開が急務になっています。そのような背景を受け、昨今、保険会社による海外の保険会社買収が増えています。
しかしながら、保険会社が継続的に成長していくためには、買収先の会社に対する適切なガバナンスが重要になってきます。特に、保険会社のビジネス成功の重要成功要因の1つであるITについても、よりシナジーを発揮するための態勢を整備していく必要があります。

**支援内容**

- 国内および海外の子会社に対する、最適なITの統制レベルを定義し、方針として定めること
- 上記方針を実現するためのガバナンス体制および管理ツールを整備すること

**アプローチ**

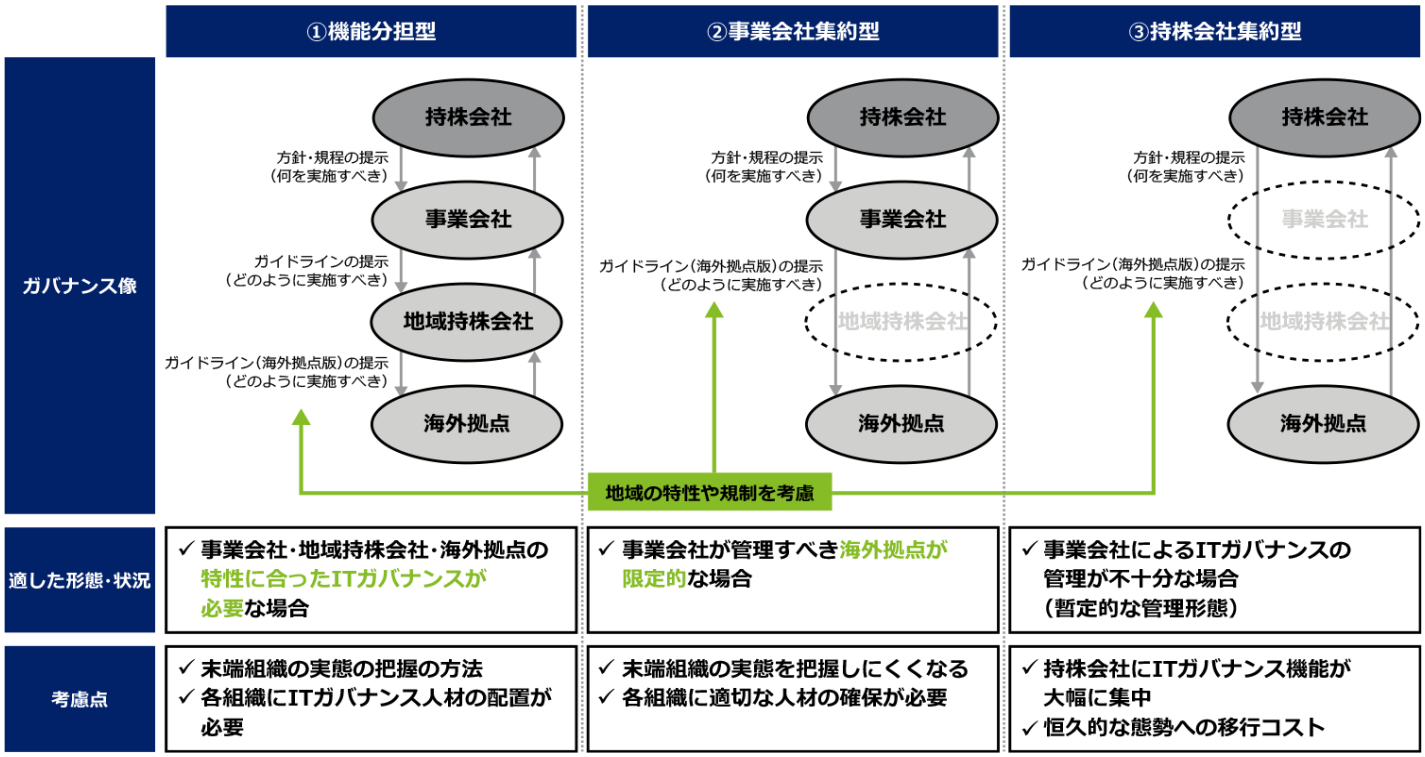
①当該保険会社としてのコーポレートガバナンス方針を理解

②各拠点や子会社に対する統制の方針を中央集権型か分散（連邦）型かの方針を決定
（国内と海外の観点を意識し、また時間軸での段階的な統制強化も考慮）

③他社事例やベストプラクティスを踏まえ、必要な機能を持ち株会社⇔地域統括⇔現地法人などに配置

④持株会社、地域統括、現地法人含む子会社に必要な役割と責任を定義し、モニタリング・報告するための様式・ツールを整備

## To-Be　あるべき姿のITガバナンス像のパターン




## ITガバナンスの要素ごとの論点

| ITガバナンスの要素 | | 当面のあり方（仮説） | 将来（３～５年後）のあり方（仮説） |
|---|---|---|---|
| 原則・ポリシー | 目的 | • グループ各社における効果・リスク・資源の最適化による価値創出 | • グループ全体での効果・リスク・資源の最適化による価値創出 |
| | 規程類の階層 | • 方針、規程、ガイドラインの各規程類レベルの最適化（現行基本方針は変更しない） | • 方針、規程、ガイドラインの規程類レベルの最適化（必要に応じた基本方針の見直し） |
| | 規程類体系 | • 海外向けグループ規程類を作成<br>• ポリシー以下の規程類は各拠点で別体系<br>• グループ方針・規程を作成 | • グループ規程類をグループ全体（国内外共通）で統一<br>• グループ方針・規程・ガイドラインまで作成 |
| 組織構造 | 経営管理構造 | • 海外拠点は事業会社それぞれが管理 | • 持株会社、（必要に応じて）事業会社の2階層で海外拠点を管理 |
| | 持株会社と事業会社の役割分担 | • 規程類策定<br>持株会社がグループ規程類を作成、グループ各社が独自規程類を作成<br>• モニタリング・評価<br>事業会社が実施し、持株会社へ報告<br>• 調整・支援<br>事業会社が実施 | • 規程類策定<br>持株会社がグループ規程類、事業会社は独自規程類を作成しない<br>• モニタリング・評価<br>事業会社が実施し、持株会社へ報告<br>• 調整・支援<br>事業会社が実施 |
| プロセス | 基準となるフレームワーク | • COBIT 5 | • COBIT 5 |
| | 重点プロセスの定義 | • 各事業会社および拠点が判断（持株会社は把握） | • 持株会社主導で、重点プロセスの定義と対応の絞込みを実施 |
| | プロセスのモニタリング | • 事業会社作成のガイドラインに従いモニタリング | • 持株会社が定めるガイドラインに従い全拠点が同一のモニタリングを実施 |
| 情報 | ITガバナンスのモニタリング | • 海外拠点のモニタリング結果の報告を受け実施 | • 海外拠点のモニタリング結果の報告を受け実施 |
| | ITガバナンス情報の共有 | • 共有は限定的 | • グループ全体での情報共有 |
| サービス・システム | シェアードサービス・システムの提供 | • シェアードサービス・システムの提供なし | • 全体最適の観点からシェアードサービス・システムを提供 |
| 人材 | IT人材のグループ内共有・交流 | • 人材共有は限定的 | • 全体最適の観点からIT人材のグループ内共有・交流を実施 |
| 文化 | グループ文化の醸成 | • 明示的な行動なし | • グループ文化の定義とそのコミュニケーションを実施 |

一覧へ戻る　採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスの事例紹介

## 保険系②

**クライアント**　外資系大手生命保険会社

**サービス**　あるべきシステム化構想の策定支援

**背景**

金融機関はしばしばIT装置産業と呼ばれます。ビジネスが「ITシステム」という装置の中で処理され、それによりスケールメリットを得られることがその理由ですが、このITを適切に維持・改善しなければ、そのメリットを享受することが難しくなります。
昨今のように、事業の分離・譲渡や海外拠点の買収、さらにはブロックチェーンやAIなど新技術の登場により、金融機関を取り巻くIT環境はめまぐるしく変わっています。そうした変化に対応すべく、システムのあるべき姿を明確にすることが重要であり、各金融機関の喫緊の課題となっています。

**支援内容**

■ 既存のIT環境や新技術の動向を踏まえたTo-Be像の検討

**アプローチ**

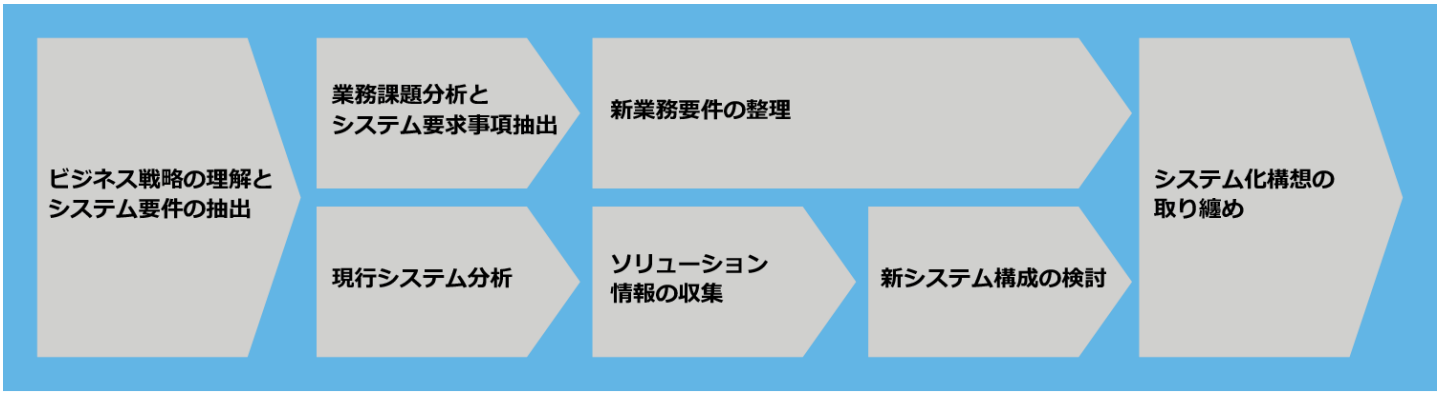
①当該保険会社としてのビジネス戦略を理解

②ビジネス部門との調整を踏まえた、業務要件の整理

③各業務領域における既存システムの分析と、新技術（AI、RPA等）やソリューションの調査

④システム化構想（To-Be像）の立案

### システム化構想（To-Be像）の検討ステップ例

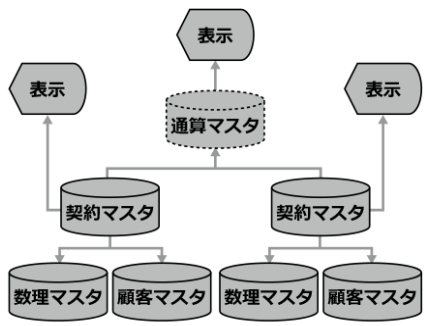


## 既存システム領域に対する新技術の適用検討（例）

| 検討が必要なポイント(例) | 基幹系 | | | | 情報系 | | 基盤 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 保険販売・事務系 | | 資産運用系 | コールセンター | 情報系 | 財務・経理 | OA端末 | メール・ワークフロー | Web基盤 | 運用基盤、認証基盤等 |
| | 個人保険 | 団体 | | | | | | | | |
| AI | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ | | |
| ブロックチェーン | ○ | ○ | | | | | | | | |
| RPA | ○ | ○ | ○ | | | | | ○ | | |
| IoT | ○ | | | ○ | | | | | | |
| ビッグデータ | ○ | | ○ | ○ | ○ | | | | | |
| NoSQL | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | |
| BI | | | ○ | | ○ | | | | | |
| クラウド | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| オープンアーキテクチャ | ○ | ○ | ○ | | | | | | | |
| Python | ○ | ○ | ○ | | | | | | | |
| Open API | ○ | ○ | ○ | | | | | ○ | | |
| QRコード | ○ | ○ | | ○ | | | | | | |
| SNS | | | ○ | | ○ | ○ | | ○ | | |

## データ視点でのシステム統合ステップ例

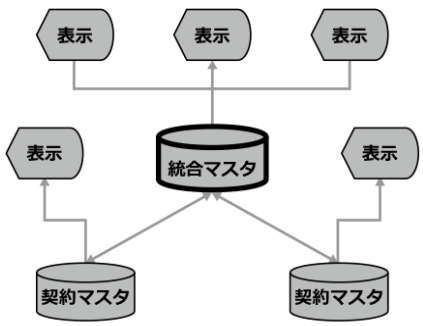
### Current（現状）




**<検討タスク例>**

- 保険期間別保有件数分布の確認
- 顧客分析、ビジネスアナリティクス要件の整理
- ERM、負債管理の視点での要件概要整理
- 既存ロジックの変更度合による分類概要整理
- アプリケーションの活用、およびオフロードプラン
- 長期的な技術採用の検討・計画
- 項目定義の対象数、差異などの状況調査

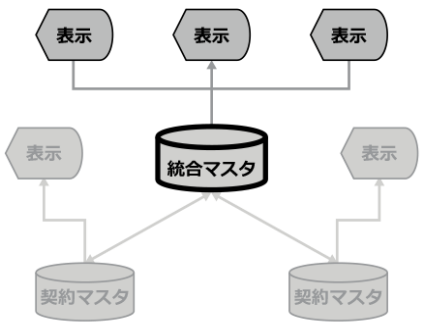
### Near Future（近い将来）




**<検討タスク例>**

- 商品の残存期間に応じたシステム機能の優先順位の整理
- 新たなシステム機能の配置方針
- 段階的な機能のシフトとそのロジック数概要整理
- 項目定義の精度の向上
- 統合マスタと旧契約マスタの同期の頻度
- 分析業務の実装展開

### Future（将来）




**<検討タスク例>**

- 保全業務の段階的移行実行
- 項目定義の精度向上
- 分析業務の範囲拡大
- 旧マスタの保持期間、停止時期の検討

一覧へ戻る

採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスの事例紹介

## ライフサイエンス系

**クライアント**

国内大手消費財メーカー

**サービス**

データ利活用による知的生産性向上支援

**背景**

グローバル拠点と連携し、コンシューマーセントリックでイノベーティブな研究開発活動を期待される一方、情報はサイロ化し、ナレッジの属人化・暗黙知化が進み、組織としての知的生産性向上が困難な状況でした。
研究所移転を機に研究員のワークスタイル変革の機運が起こり、ICTを活用したデータドリブン研究組織へ変革するプロジェクトが立ち上がりました。

**支援内容**

- 研究開発部門におけるデータドリブン環境のビジョン策定
- ビジョン到達に向けた変革シナリオ、施策オプション、および実行計画の策定
- 各種施策の実行に関するプロジェクト運営支援（PMO）と変革管理（Change Management）支援

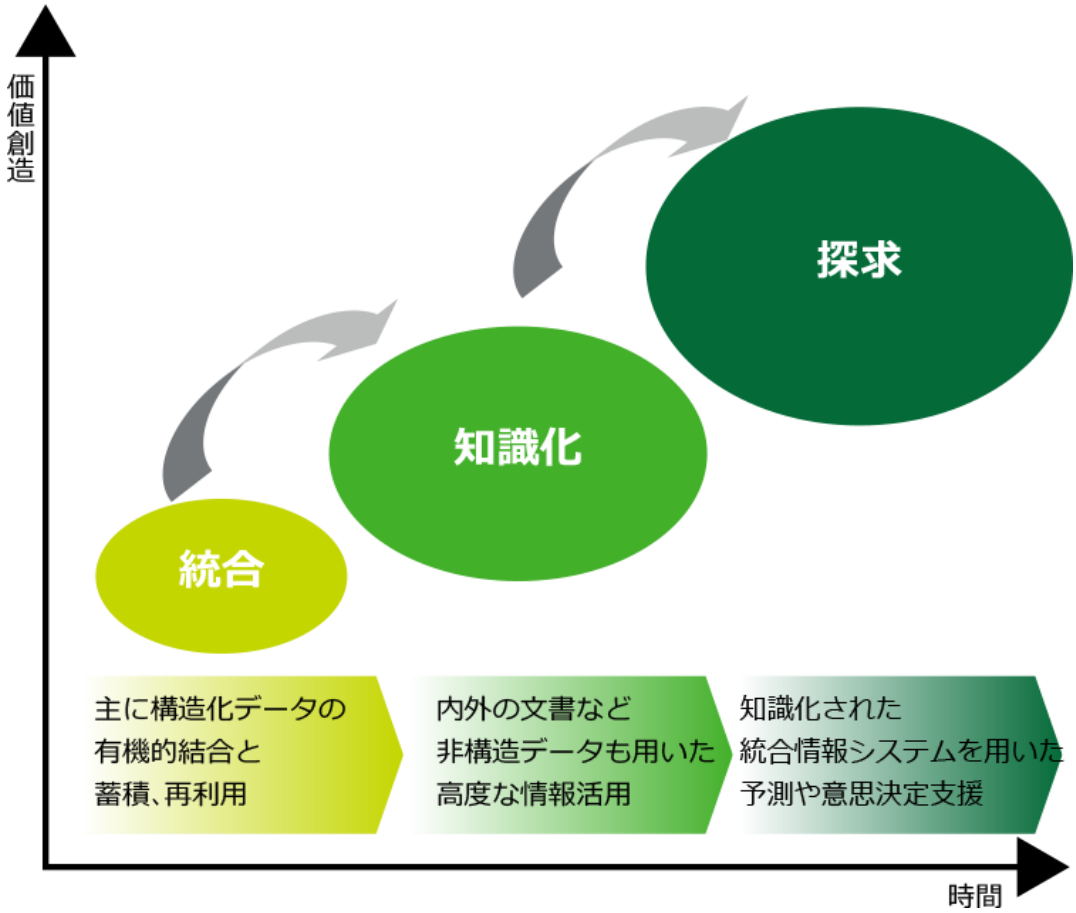
**アプローチ**

①戦略マップとイシューツリーを結合し、目指すべき方向と施策オプションを整理

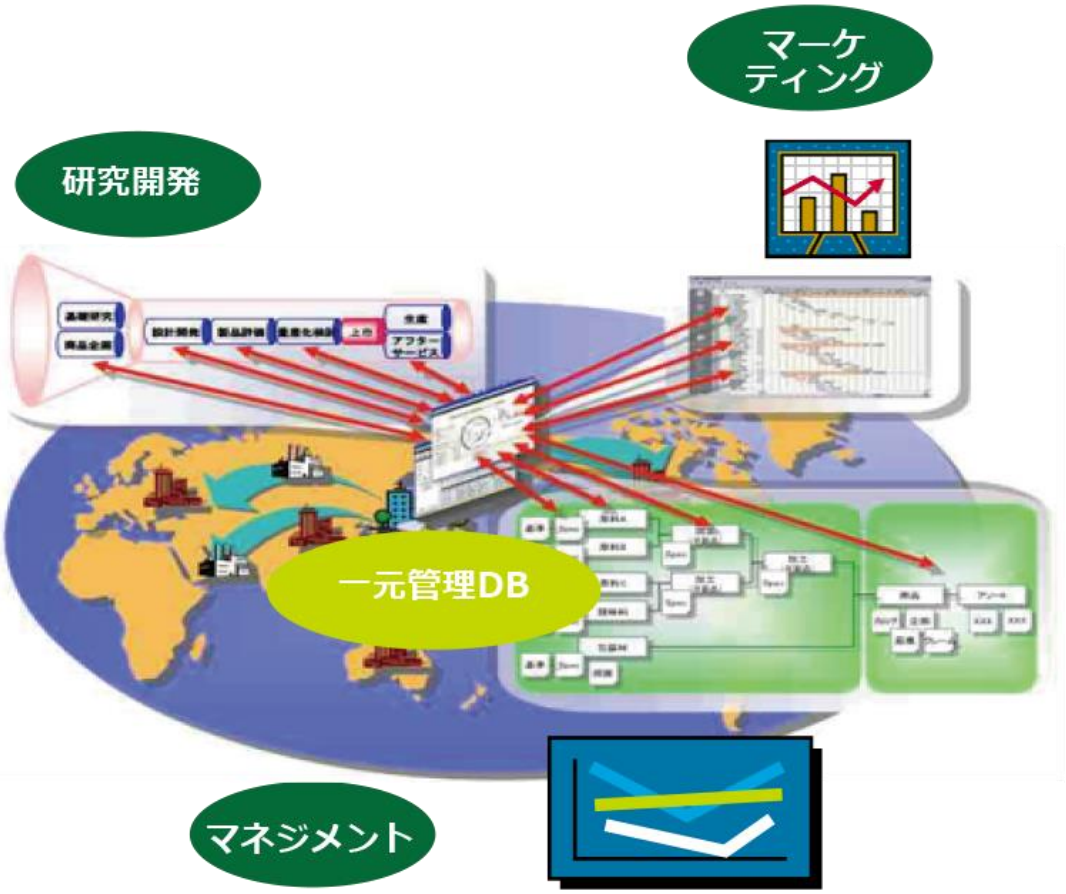
②ICT活用の様々なベストプラクティスを踏まえた施策抽出、効果と難易度でこれらを評価しながらアクションプランを策定

③大規模且つマルチベンダーコントロール含む複雑なプロジェクトの立ち上げと管理・評価まで一貫したプロジェクト運営

## ビジネスゴールの達成




## To-Be



**クライアント**　国内大手医療機器メーカー

**サービス**　医療機器サイバーセキュリティ対策支援

**背景**

医療機器製品に対して米国FDAのサイバーセキュリティ対策規制が強化され、多くの医療機関の新たな調達要件を提示してきた。これに対して現地販売会社からの要請を契機に、米国市場のビジネスインパクトの大きさも考慮したうえで至急の対策が必要であるとの経営判断が下された。製品セキュリティ対応の規制やガイドラインは膨大かつ複雑であり、求められる対応レベルの判断が困難な状況もあり実務的アドバイスについて支援を求められた。

**支援内容**

- サイバーセキュリティ対策に求められる要件の整理と対策に向けてのフレームワークの提示とプロジェクト推進の支援
- 既販品および新製品におけるセキュリティ対策状況のアセスメントの実施と、セキュリティ対策を考慮した開発プロセスの構築の支援
- 製品のみならず、セキュリティポリシーや規程、新組織の立ち上げなど企業レベルでのセキュリティガバナンス整備の支援

**アプローチ**

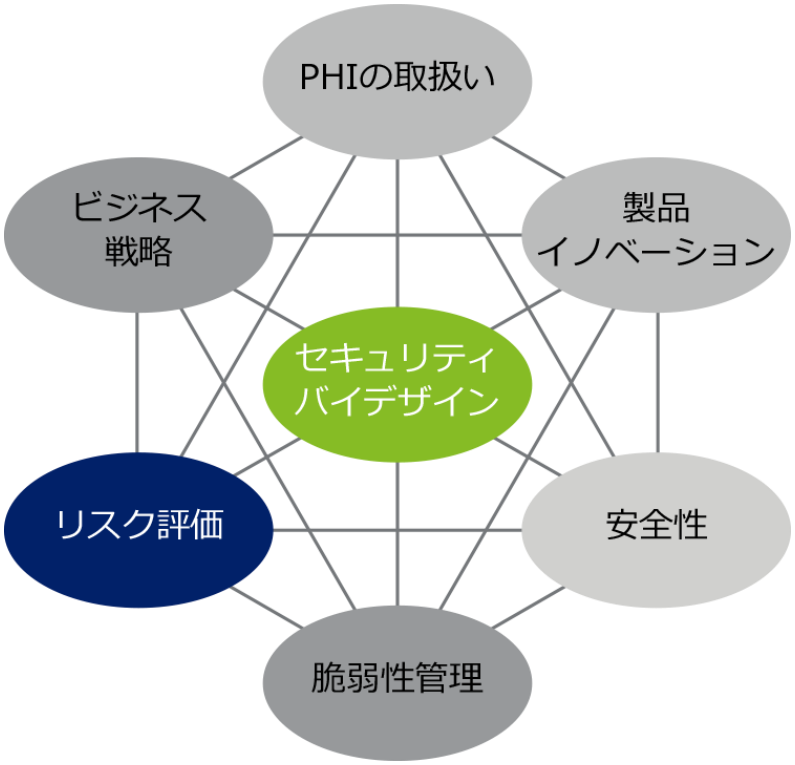
①現状を把握したうえで要求事項で求められるポリシーや実現ロードマップを策定

②製品のセキュリテイ対策状態のアセスメントとテクニカルテストを実施

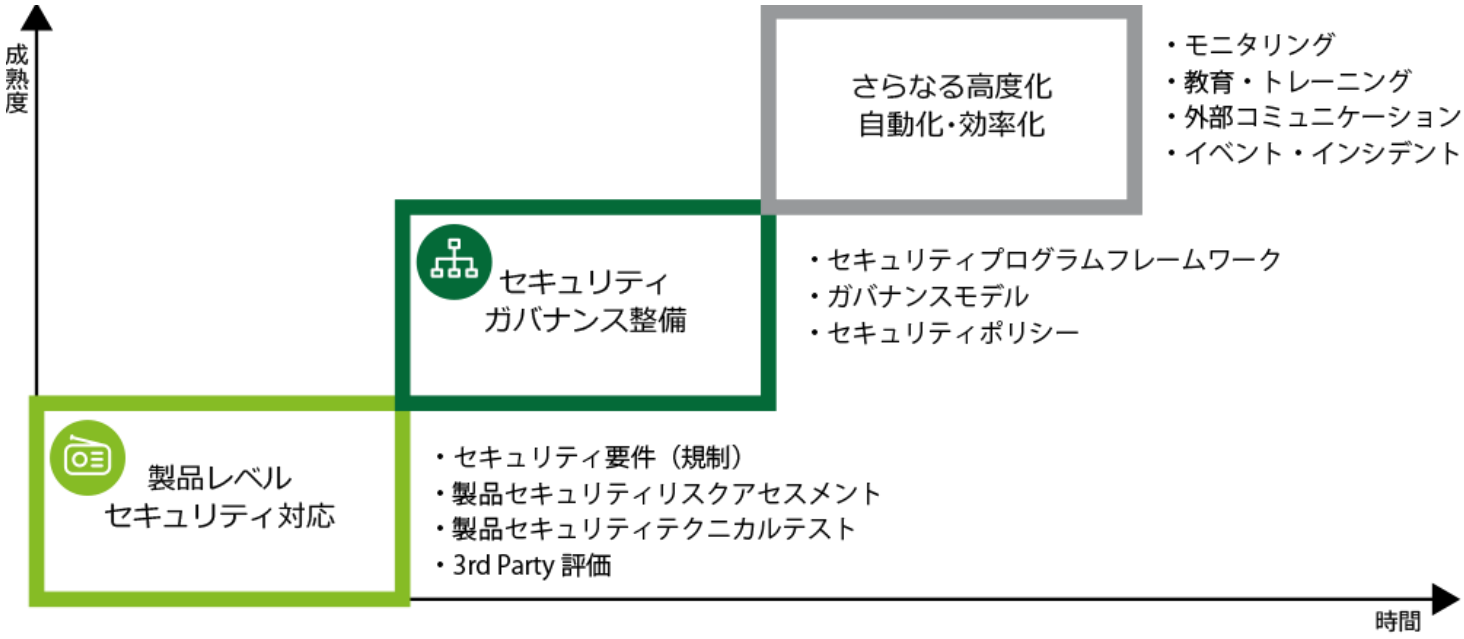
③リスク評価、インシデント対応、外部コミュニケーション、委託先管理、教育、モニタリングなど各スタンダード等規程類を策定

④グローバル各拠点でのガバナンス態勢を設計し展開を継続的に実施

**開発段階からの製品サイバーセキュリティ対策**



## 体系的かつ着実なステップアップ



**クライアント**　製薬会社

**サービス**　機械学習の利用による製薬企業におけるプロモーション活動の適正化の推進

**背景**

2018年9月に厚生労働省より発出された「医療用医薬品の販売情報提供活動に関するガイドライン」において、製薬企業は販売情報提供活動に関する様ーな対応が求められることとなった。
更に、2019年11月に改正医薬品医療機器等法案が成立し、虚偽・誇大広告による医薬品等の販売に対する課徴金制度の創設など、製薬企業におけるプロモーション活動は更なる適正化が求められる状況。

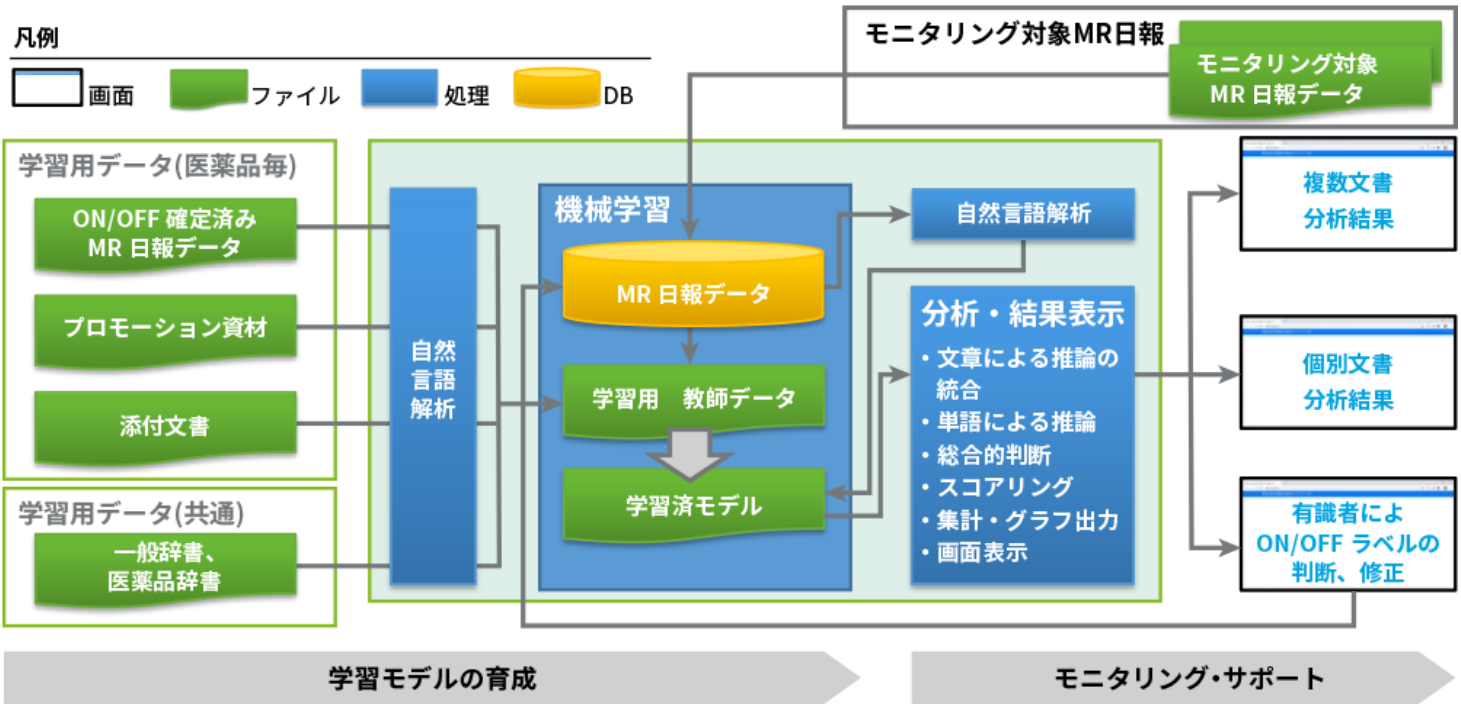
**支援内容**

製薬企業のプロモーション活動で発生する多数の日報のモニタリングを機械学習を利用して実現するソリューションを開発し、クライアントに提供している。

- ■ 本ソリューションを利用したコンプライアンス活動の高度化
- ■ プロモーション活動に関わるデータの分析・評価サイクルの整備

**アプローチ**

- ■ 機械学習・自然言語処理技術を利用したソリューションの開発
- ■ クライアントにおける日報データを利用したモデルの検証
- ■ 本ソリューションを利用したビジネスプロセスの改善提案




一覧へ戻る　採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスの事例紹介

## エネルギー系

**クライアント**

エネルギー企業

**サービス**

クラウドリスクアセスメント

**背景**

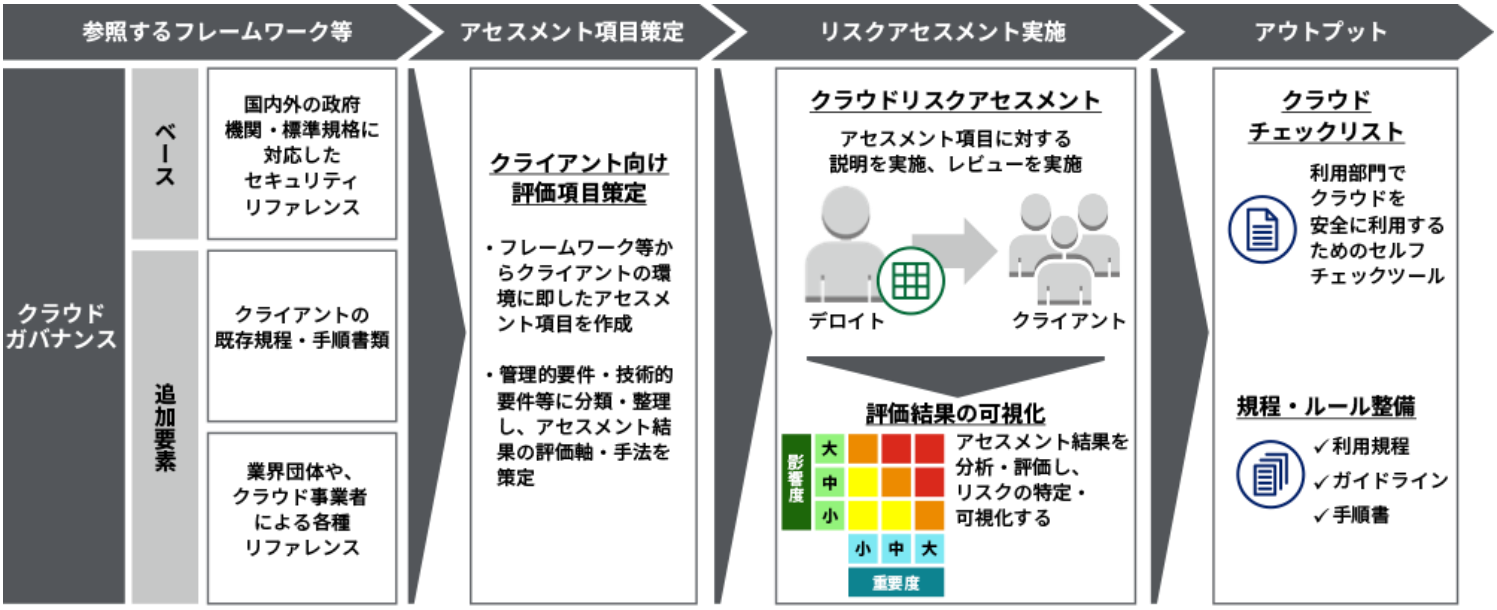
グローバルレベルのデジタルトランスフォーメーションへ向けた取組を背景に、クラウドサービスの利用にあたり全社的なリスクアセスメントと、旧来のオンプレミス環境、ウォーフォールを前提とした各種規程・ルール類の見直し・整備が必要でした。

**支援内容**

- グローバル標準のガイドライン・規格にデロイト知見を追加した、独自のフレームワークを利用したクラウドリスクアセスメントを実施し、クラウド利用におけるリスクの識別と可視化を実施しました。
- 各部門が自分たちで安全にクラウドサービスを選定・利用するために、アセスメント結果を反映し、クライアントの環境に合わせたクラウド利用チェックリストを作成しました。
- 加速するビジネス環境の変化に合わせた競争力の高いDXを推進するため、俊敏かつ柔軟なシステム開発を行うために利用規程類の改訂、ルール整備を実施しました。

**アプローチ**

- デロイト独自のクラウドガバナンスフレームワークを基に、クライアント環境を考慮したアセスメント項目を策定。
- クラウドリスクアセスメントの結果を可視化し、クラウドチェックリストや、規程・ルール類の整備を実施。



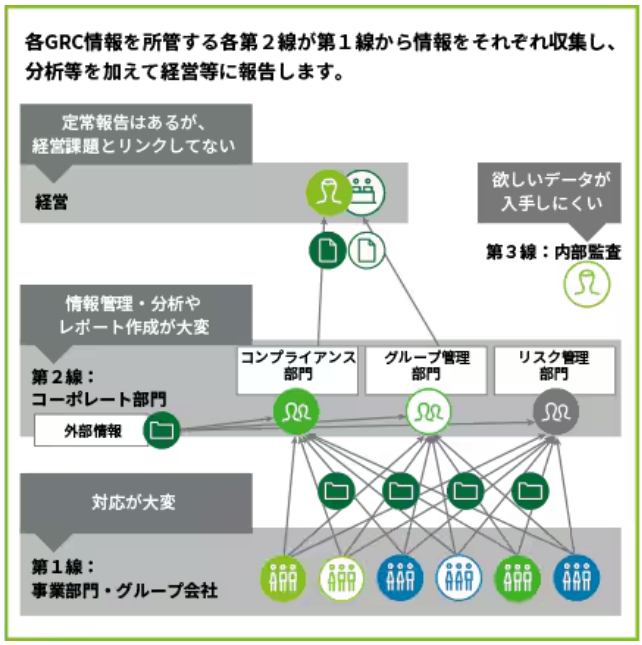

一覧へ戻る

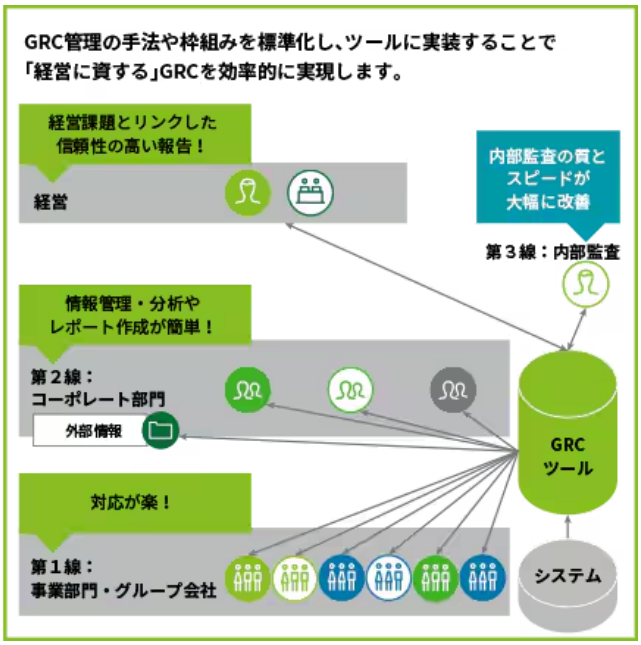
採用ページへ戻る

# デジタルガバナンスの事例紹介

## 大手グローバル企業系

| | |
|---|---|
| **クライアント** | 大手グローバル企業 |
| **サービス** | GRCの基本構想と製品選定 |
| **背景** | 海外含む買収などで組織が拡大していく中、リスク管理・内部統制・内部監査領域においてもDXを推進し、GRC業務の高度化と効率化が経営から求められた |
| **支援内容** | ● GRC業務の現状確認とありたい姿（Target Operating Model / TOM）の定義<br>● GAP（課題）の洗い出しと対応策および全体計画の作成<br>● 導入すべきGRC製品の選定素案作成および導入その他関連するタスクと役割分担の整理 |
| **アプローチ** | ● 顧客のGRC業務担当メンバーへのヒアリングおよび資料閲覧<br>● 管理職含む顧客との議論（課題、根本原因、解決策素案、解決策縛りこみ、優先順位とスケジュール化）<br>● TOMを前提にしたGRC製品に求められる要件素案提示（機能・非機能）と要件最終化<br>● GRC製品の製品選定（製品ベンダー様による製品デモアレンジ、機能・非機能評価、価格評価など） |




一覧へ戻る

採用ページへ戻る