

問 1 システムの投資対効果の検証制度を対象とした監査に関する次の記述を読んで、設問 1～5 に答えよ。

Z 社は、建設機械、自動車などのレンタル会社である。Z 社では、近年、老朽化したシステムの再構築が続く、システム関連の投資が膨らんできている。また、個人客向けのサービスを拡充するために、新規のシステム開発を積極的に行っている。

経営陣は、システム関連の投資に見合った効果が得られているかどうかを判断し、経営資源を有効に活用することが重要だと考えた。そこで、システム開発プロジェクトの途中、及びシステムのリリース後に、投資対効果を検証するための制度（以下、ステージゲートという）を導入した。また、ステージゲートを実現するためのシステム（以下、ゲートシステムという）も構築した。

ステージゲートの運用開始から 1 年が経過し、システムのリリースが完了したプロジェクトも出始めている。Z 社監査部は、ステージゲートの導入目的が達成されているかどうかを確認するために、監査を実施することにした。

〔ステージゲートの概要〕

Z 社が導入したステージゲートの概要は、次のとおりである。

- (1) システム開発プロジェクトを五つのステージに分け、各ステージが完了して次のステージに進む前の時点（以下、ゲートという）において、新たに設けた投資委員会が審査を行い、次のいずれかの判定を行う。
 - ① 承認
 - ② 条件付承認
 - ③ 差戻し
 - ④ 問題が解決するまで停止
 - ⑤ 中止
- (2) 各ステージとゲートの概要は、表 1 のとおりである。各ステージで検討した結果は、ゲートでの審査のためにゲートシステムに登録する。
- (3) 対象となるシステムの主管部署は、システムオーナーとしてプロジェクトを提案する。
- (4) ステージゲートの対象は、投資見積総額が 3,000 万円を超えるプロジェクトであ

る。

- (5) 制度変更対応のプロジェクトなど投資対効果が見積もりにくいプロジェクトは対象外とする。
- (6) 既存システムに対する改修・機能追加のプロジェクトもステージゲートの対象とし、システムオーナーを明確にする。
- (7) プロジェクト計画時に、投資による効果が得られるまでの期間を設定し、ステージ5で、その期間の効果を測定してプロジェクトを完了する。

表1 各ステージとゲートの概要

ステージ／ゲート		主な登録内容
ステージ1	プロジェクト企画	スコープ、ターゲット、概算予算、投資対効果の測定方法、システムオーナー、サービスインの時期
ゲート1		ステージ1の内容についての審査結果、指摘事項
ステージ2	プロジェクト計画	投資見積総額（機器導入費用、システム開発費・運用費など）、投資対効果の目標値
ゲート2		ステージ2の内容についての審査結果、指摘事項
ステージ3	要件定義	システム開発計画の詳細、システム開発費・運用費の予算
ゲート3		ステージ3の内容についての審査結果、指摘事項
ステージ4	システムのリリース	システム開発費の実績、システム運用費の実績見通し
ゲート4		ステージ4の内容についての審査結果、指摘事項
ステージ5	プロジェクト完了	システム運用費の実績、投資対効果の実績
ゲート5		ステージ5の内容についての審査結果、指摘事項

〔予備調査の概要〕

Z 社監査部は、ステージゲート導入の経緯・目的について、投資委員会の委員長である企画部の R 部長へのヒアリング、及びステージゲートの導入計画書の査閲によって確認した。その結果は、次のような内容であった。

- (1) 従来のシステム開発では、計画時に投資対効果を試算していたが、システム開発プロジェクトの途中、及びシステムのリリース後に投資対効果を検証するプロセスはなかった。また、これまで計画時に見積もられた効果は、システムのリリース後に個別に確認した効果に比べて、大きめに見積もられる傾向があった。
- (2) これまでの業務系システムの改修では、システム部がシステムオーナーとなってプロジェクトを推進することが多かったので、投資対効果を検証する責任部署が明確でなかった。

- (3) 当社のビジネス環境の変化は激しく、プロジェクトの途中で方針を変更したり、プロジェクトを中止したりすることも必要になってくる。
- (4) 以上のことから、ステージゲート導入の目的は、次のとおりである。
- ① システム開発プロジェクトの途中、及びシステムのリリース後に、投資対効果を検証できるようにすること
 - ② 投資対効果についての責任部署を明確にすること
 - ③ プロジェクトの途中でも、ビジネス環境の変化に柔軟に対応できるようにすること

〔本調査の概要〕

Z社監査部が実施した本調査の概要は、次のとおりである。

- (1) 〔予備調査の概要〕(4)②を達成できるような制度になっているかどうかを確認した。そのために、ゲートシステムのステージ1の登録内容について確認した。
- (2) 費用見積りのプロセスが適切かどうかについて、ステージ2の登録内容を確認した。確認したプロジェクトの一つであるインターネット受付システムの再構築プロジェクトでは、機器導入費用、システム開発費・運用費が見積もられていた。監査部は、費用項目が不足している可能性があるのではないかと考え、費用項目の不足が発生しないようにするためのコントロールが存在するかどうかを確認するための監査手続を実施した。
- (3) ゲート3については、これまでに審査の対象となったプロジェクトのうちの1件が、“差戻し”の判定を受け、システムオーナーから判定理由を求められ、R部長が理由を説明したことがあった。また、複数のプロジェクトが“条件付承認”の判定を受け、システムオーナーから、“承認”の判定を受けたプロジェクトとの違いが分からない、という意見もあった。監査部は、このようなケースが増えると、プロジェクトの進行が阻害されるのではないかと考えた。そこで、各ゲートでの審査の観点について確認した。
- (4) ステージ5については、制度の運用開始から1年では、ゲート5での審査を受けたプロジェクトが少なく、まだ監査部が審査の状況を確認する時期に至っていない。したがって、ゲート5での各プロジェクトの審査時期について確認することにした。

- (5) ステージゲート導入の目的を達成するためには、各ゲートでの審査が適切に実施されることが重要である。審査が適切に実施されなければ、表 2 のようなリスクが想定される。そこで、各ゲートでの審査の内容を確認するために、表 2 に示す監査要点を追加した。

表 2 監査部が想定したリスク及び監査要点

リスク	監査要点
ゲートのすり抜け	審査対象となるべきプロジェクトが全て審査されていること
審査タイミングの遅れ	計画されたタイミングで、適時に審査されていること
実効性がある審査が行われない	審査実施者： <input type="text" value="ア"/> 審査結果：指摘内容が詳細かつ具体的で、実現可能であること

設問 1 「本調査の概要」(1)について、監査部がステージ 1 の登録内容について確認した具体的な内容を、40 字以内で述べよ。

設問 2 「本調査の概要」(2)について、(i), (ii)に答えよ。

(i) 監査部が不足している可能性があると考えた費用項目を、15 字以内で述べよ。

(ii) 監査部が実施した監査手続を、45 字以内で述べよ。

設問 3 「本調査の概要」(3)について、監査部が確認した具体的な内容を 30 字以内で述べよ。

設問 4 「本調査の概要」(4)について、監査部が確認した具体的な内容を 40 字以内で述べよ。

設問 5 「本調査の概要」(5)について、表 2 中の に入れる監査要点を 30 字以内で述べよ。