

問 3 経営情報システムの監査に関する次の記述を読んで、設問 1～4 に答えよ。

A 社は照明機器の製造販売会社であり、自動車用照明、電子機器用照明及び一般照明の三つの事業本部がある。各事業本部は、それぞれ国内外の製造子会社及び販売子会社を所管している。

A 社では、事業本部によって、重視する管理指標、管理水準などが異なっており、子会社を含めたグループ経営管理の障害となっていた。こうした状況を改善するために、A 社は中期経営計画において、“企業グループとしての経営管理レベルの向上”を全社で取り組むべき経営課題と位置付け、諸施策を実施してきた。その一環として、A 社及び全子会社を対象とする経営情報システムを導入し、昨年度から稼働させている。

A 社の内部監査部では、本年度の監査計画に基づき、経営情報システムの開発目的の達成状況を監査することになった。

〔経営情報システムの開発経緯〕

1. 従来の状況

従来、各事業本部が、それぞれ所管する主要子会社を含む事業の状況について分析資料を作成し、毎月第 15 営業日に開催される経営会議で報告を行っていた。しかし、事業本部ごとに独自の管理指標を用いて分析を行っており、経理部から報告される月次決算数値との整合性も考慮されていなかった。また、各事業本部では、分析資料の作成に当たって、所管する主要子会社が表計算ソフトで作成した各種資料を電子メールで収集しており、集計や取りまとめに多くの工数を要していた。

2. 経営情報システムの開発目的

“企業グループとしての経営管理レベルの向上”のための施策として、既に検討が開始されていた連結経営管理指標の設定、決算早期化などの関連する他の諸施策と連携して、経営情報システムの開発が企画された。企画書に記載された開発目的は、次のとおりである。

- (1) 事業状況の分析作業の効率向上を図り、経営会議の開催を毎月第 8 営業日に早期化できること

- (2) 各事業本部は、所管する全ての子会社を含む事業状況を、経営会議で報告できること
- (3) 経営会議で報告する事業状況の分析は、連結経営管理指標に基づいていること、及び月次決算数値との整合性を確保すること
- (4) 各事業本部及び各子会社が、それぞれの特性に応じた独自の分析を行えること

3. 開発プロジェクト

経営情報システムの開発計画は取締役会で承認され、開発プロジェクトが発足した。開発プロジェクトの体制は、次のとおりである。

- ・プロジェクト責任者：経営企画担当の S 取締役
 - ・プロジェクトリーダー：情報システム部の T 氏
 - ・サブリーダー：各事業本部から各 1 名、経理部から 1 名、経営企画部から 1 名
 - ・作業チーム：各サブリーダーが、それぞれの所属部門の中で数名を選抜して編成
- 事業本部が所管する全ての子会社に対するプロジェクトの説明、作業依頼、研修などは、各事業本部の作業チームが行うこととされた。

〔経営情報システムの概要〕

経営情報システムは、大きく分けて、“経営管理指標レポート”と“フリー分析”の二つの機能から構成されている。

(1) 経営管理指標レポート

連結経営管理指標の定型レポート（以下、KPI レポートという）を自動生成する機能である。KPI レポートは、全社連結、事業本部連結、各会社の 3 階層で構成され、毎月第 5 営業日に閲覧が可能になる。製品別・地域別、前期対比・予実対比などの条件を指定して閲覧することができる。

(2) フリー分析

売上、利益、在庫、生産、資金など、事業活動上の重要なデータを様々な視点から自由に分析する機能である。これらのデータは関連する複数のシステムから日々収集されている。フリー分析には、次の二つの利用目的がある。

- ① 各事業本部及び各子会社の担当者が、日常の業務管理に必要な分析やレポート作成を行う。

② 各事業本部及び各子会社が、毎月第 5 営業日に提供される KPI レポート上の経営管理指標の予算との差異や異常値の原因などについて経営会議で説明するために、詳細な分析を行う。各事業本部及び各子会社は、分析結果に基づいて、第 6 営業日中に、経営情報システムの月次報告の画面から説明文や図表を入力して登録する。短時間で月次報告の登録作業を完了するために、KPI レポートが提供される前から分析作業に着手する必要がある。各事業本部では、自事業本部及び所管の各子会社の KPI レポートと月次報告から、経営会議報告資料を作成する。

(3) 利用履歴の管理

“経営管理指標レポート”及び“フリー分析”では、利用できる機能及び閲覧できるデータの範囲は利用者ごとに設定されている。各機能及びデータへのアクセスの状況はアクセスログに記録され、各事業本部では、自事業本部及び所管の子会社の利用者ごとの利用状況の分析ができるようになっている。

〔予備調査の概要〕

今回の監査は、内部監査部の K 氏が担当することになった。

予備調査では、企画書の閲覧、及び経営企画担当の S 取締役へのインタビューを行った。企画書には、経営情報システムの開発に関して必要十分な事項が記載されており、開発計画は所定の手続に従って適切に承認されていた。S 取締役によれば、経営情報システムの開発計画はスケジュールどおり進捗し、10 月 1 日の運用開始から特に重大なトラブルもなく稼働している、とのことであった。

インタビューの際、S 取締役から“経営情報システム利用状況調査報告書”（以下、調査報告書という）を入手した。調査報告書は、稼働後の利用状況に関して、プロジェクトリーダーの T 氏と 5 名のサブリーダーが実施した調査結果の報告書であり、その概要は図 1 のとおりである。

- | |
|---|
| (1) 調査の実施期間：12月15日～12月19日
(2) 調査の結果：
① 経営情報システムが稼働して以降、毎月第8営業日に経営会議が開催され、各事業本部の事業状況が報告されている。
② 経営会議への報告は連結経営管理指標に基づいており、決算数値との整合性も確保されている。
③ 各子会社は、第6営業日中に経営情報システムに月次報告の登録を行うことになっているが、登録が遅れる子会社や報告内容の不十分な子会社がある。
④ システム自体のトラブルについては、その都度対応しており、発生頻度は減少してきている。 |
|---|

図1 調査報告書の概要

〔監査手続書の作成〕

K氏は、予備調査の結果を踏まえて監査手続書の作成に着手した。監査手続の検討に当たっては調査報告書を参考にしたが、(a)監査の実施に当たって監査証拠として全面的に依拠するには問題があると考えた。

また、K氏は図1の(2)調査の結果③に記載されている登録遅延などの原因は事業本部にあるのではないかと考え、各事業本部に対するインタビューにより、二つの事項を確認するための監査手続を設定した。

設問1 K氏は、経営情報システムの開発目的に照らして、図1の(2)調査の結果の記載内容だけでは不十分であると考えた。追加して記載すべきと考えた内容を50字以内で述べよ。

設問2 図1の(2)調査の結果③の状況を放置しておくことは重大な経営上のリスクとなる可能性がある。具体的にどのようなリスクが想定されるかを、45字以内で述べよ。

設問3 〔監査手続書の作成〕で、K氏が本文中の下線(a)のように考えた理由を、50字以内で述べよ。

設問4 〔監査手続書の作成〕で、K氏が設定した監査手続において確認することになった二つの事項を、それぞれ35字以内で述べよ。