

経営情報システム分野

【共通問題】

問題1 企業がコンプライアンスの仕組みを構築しただけでは、企業不祥事を未然に防止することはできない。企業不祥事を未然に防ぐための方策について、以下の設問に答えなさい。

コンプライアンスの仕組みについて説明し、その仕組みを遵守する上で必要な取組を論じなさい。また、企業の社会的責任（CSR）について説明し、不祥事を起こさないためには、組織全体でどのような方策を実行しなければならないかを論述しなさい。

【短文事例問題】

問題2 次の事例を読み、以下の設問に答えなさい。

【事例】

A社とB社は、共にC県のビルメンテナンス業界団体に所属する企業である。

A社の従業員数は、380名（正社員60名、パートタイマー320名）で、体育館等の公共施設やビル施設等の清掃・警備・付随設備補修を事業とする企業である。一方、B社は従業員数120名（すべて正社員）で、公共施設やビル施設等の設備保全業務を事業とする企業である。

A社とB社は、両社の持つ経営資源を共有化し、シナジー効果の発揮による業容拡大を目的として、将来合併することを前提に、アライアンス（提携）することで合意した。

なお、情報システムは、アライアンスを機に一本化を前提として再構築する方針である。

A社とB社のIT化の現状は、A社がパソコンによる売上請求業務及び顧客別・作業別コスト実績表の作成を、また、B社はパッケージシステムによる会計処理業務をIT化している。

A社とB社における業務の現状は、下記のとおりである。

[A社の現状]

A社は、本社スタッフ部門が脆弱^{ぜい}なこともあって各種管理制度が未整備な状況にあるため、次のような業務上の課題が存在する。A社では、清掃種類・清掃箇所などの清掃情報や顧客別補修情報といった作業実績情報を基に正確な見積業務が期待されているが、現状では正確な見積業務ができていない状況にある。また、パートタイマーの欠勤によって、清掃作業員の現場配置に狂いが生じ、顧客からのクレームも発生している。

[B社の現状]

B社は、空調設備・電気設備の補修に対する顧客からの要請に迅速に対応することを経営方針としている企業であり、IT成熟度は、A社と比較して高い状況にあるものの、情報システムを運営管理していくための専任の技術者は配置されていない。

設問 事例文の状況から、以下の項目についてそれぞれ論述しなさい。

- ① 現状における業務上の課題を2点挙げ、それら課題を解決するための具体的なITの活用について。
- ② アライアンスに際し、情報システムを一本化するに当たって実施すべき事項を2点。
- ③ 情報システムの再構築に当たって懸念される事項を3点（A社・B社それぞれに1点ずつ及びA社・B社に共通する事項を1点）。

【長文事例問題】

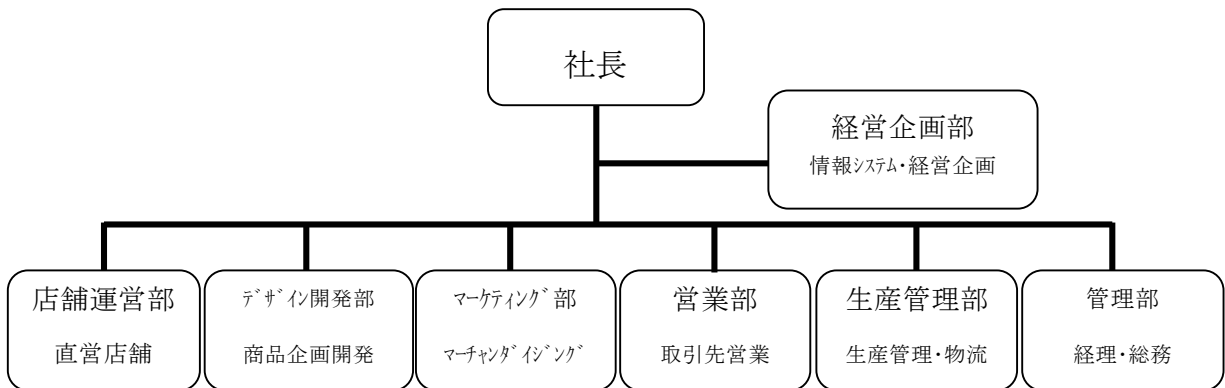
問題3 次の事例を読み、以下の設問に答えなさい。

【事例】

C社は、昭和61年に設立され、資本金5億円、売上高130億円、パートタイマー・アルバイトを含む従業員数250名の企業で、婦人服、スカート、ブラウス、コート、ジャケットなどの自社オリジナル高級レディースファッション衣料の企画、製造、卸売り、販売及び手袋、バック、シューズ、装飾品などのレディースファッション小物の販売を事業とする企業である。C社は、商品の企画を自社で行い、生産はすべて協力工場に委託している。出来上がった商品は、自社物流センターで保管し、有名百貨店やブティックなど全国約2,000社に対して卸販売を行うとともに、大都市を中心に直営20店舗で商品販売を行っている。

C社の経営理念は、「すべての活動はお客様満足を基点に考え、個性的なファッションを通じてお客様の生活と文化の向上に貢献する」ことであり、その経営理念を具現すべく、経営企画部を中心に、経営戦略を策定し事業展開を行っている。

【C社組織図】



注：上図の枠内下段は、担当を表す。

C社は、低迷する婦人服市場にあって、これまで比較的順調に利益を確保してきた。その理由の一つに、社長の発案によるITを活用したローコストオペレーションが挙げられる。C社における主な情報システムは、以下のとおりである。

①新商品の企画・開発に必要なサンプル品作成システムの導入

展示会等で使用する試作品等一点物のサンプル品を開発する場合は、商品化決定前であるため、大量発注ができずコストが高く付く、あるいは複数の色・柄の反物を染屋に出すことになるため、これもまた高コストになるといったアパレル業界特有の課題が存在する。このためC社では、特殊加工された生地とインクを使用して、布地に直接印刷可能な生地印刷大判インクジェットプリンタを活用することにより、アパレルCADソフトで作成されたデザインをそのまま布地に印刷し、サンプル品を低コスト・短納期で作成することができる「サンプル品作成システム」を導入し、サンプル品開発の低コスト・短納期化を実現してきた。

②アパレル業界特有の課題に対応できる在庫管理システムの導入

C社に限らずアパレル業界の商品は、同一品目であっても、多くのアイテムに分類され、さらにアイテムはカラーやサイズに分類される。そのため、SKU (Stock Keeping Unit: 在庫保管単位) での在庫管理が必要であり、また取引先である有名百貨店などでは、「委託販売 (売れ残った商品はすべて返品が可能な取引形態)」が行われているため、アパレル各社にとって正確な在庫管理は、重要な経営課題である。C社ではこうした課題に対応すべく、Web上で稼動する「在庫管理システム」を導入することで、全店舗・倉庫の在庫状況を瞬時に把握するとともに、お客様からの「お取り置き依頼」にも対応することが可能となり、結果として在庫コストの大幅な削減を実現してきた。

なお、販売管理については、受注、出荷、売上、統計の各業務処理をシステム化しており、在庫管理システムとはスムーズなデータ連携が行われている。

C社は、前記のような情報化投資による業務効率の向上によって、これまで一定の利益を確保してきた。しかし、昨今の消費の個性化や消費行動の合理化・高度化、さらには競合他社との競争激化によって、近年は業績が低迷している。また、顧客データの管理・運営は、本社の経営企画部情報システム課に集約されており、マーケティング部などが顧客情報をマーケティング面で活用するには、情報システム課に処理依頼をしなければならず、必要なデータ入手までにタイムラグが発生し、顧客データをいかしきれていないという問題もあった。さらに、直営店舗を統括する店舗運営部や取引先を担当する営業部には、顧客や取引先から「要望、質問、クレーム、感想」など様々な情報が寄せられるが、そうした情報は、全社で共有化されておらず、それどころか自部門に直接関係ない情報は、見て見ぬ振りをしたり、部門長に報告しないといった状況も発生している。

C社の社長は、こうした状況を打開し、市場競争力を強化するには、大量に発生する顧客情報を収集・分析し、顧客のニーズを正確に把握して、顧客が何を求めているかを的確に理解し、顧客のニーズに合致した商品を企画、開発、生産、販売できるマーケットイン型の事業体制を構築することが必要との決断を下し、それを実現するための戦略的情報化投資を行うこととした。具体的には、以下のとおりである。

- ① 当社の経営課題を明確にしたい。
- ② 当社の優良顧客を再定義して明確にしたい。
 - ・ 売上貢献度が高い顧客は優良顧客と考えている。
 - ・ 購入頻度が多い顧客は優良顧客と考えている。
 - ・ ライフタイムバリュー (顧客の生涯価値) が高い顧客は優良顧客と考えている。
- ③ 顧客データの有効活用や顧客の声をいかして、新商品を開発するための新しい仕組みを確立したい。
 - ・ 多くの生データをそのまま格納・保持して、情報分析とマーケティングに活用するための大規模データベースを構築したい。
 - ・ 収集したデータは、直接各業務部門がデータベースの検索や集計を行って問題点や課題を発見し、商品企画や仕入れ、営業活動や販売促進といった当社の企業活動に活用したい。
- ④ 戦略的情報化投資を真に効果あるものにするための経営改革に着手したい。
- ⑤ 予定している戦略的情報化投資によって達成が期待される効果とその想定値とを比較し、投資の妥当性を評価したい。
- ⑥ 関係部門との合意形成を図りたい。
 - ・ これまでは、社長中心のトップダウン・アプローチによって情報化投資を行ってきたが、今回の戦略的情報化投資は、各業務部門を巻き込み、社長、経営企画部 (情報シ

システム)、各業務部門の三者間の合意形成が必要との認識を持っている。
⑦情報システム稼動後に実績データを捕捉して、運用面における投資効果を評価したい。

C社は、これまで業務効率型の情報化投資を行うに当たって、財務的定量化手法である投資利益率法（ROI：Return On Investment）を活用して投資効果を定量的に評価し投資の意思決定を行ってきた。しかし、今回の情報化投資は、定性的効果と戦略的効果をねらった情報化投資であり、財務的定量化手法では投資効果を測定することが難しいため、KPI（Key Performance Indicator：重要業績指標）を活用した非財務的定量化手法と定性的手法の両面から、運用面での情報化投資を評価したいとC社の社長は考えている。

経営企画部長であるあなたは、社長から今回の情報化投資に必要な報告書の作成を指示され、以下の内容を含む資料の作成に着手した。

1. 今回の情報化投資の目的及び導入するITソリューションについて
2. 情報化投資を成功させるために必要な人材育成と改革について
3. 情報化投資における事前評価と事後評価の考え方について
4. 社長、経営企画部（情報システム）、各業務部門の合意の必要性について

設問 情報化投資マネジメント手順の流れを図示するとともに、上記1～4の内容を含んだ社長に提出する資料内容を記述しなさい。