

平成24年 午後Ⅱの問題

問1 ITを活用した事業戦略の策定について

企業は市場における競争力を高めるために、競合他社との差別化を図った製品・サービスの提供、コストリーダシップの実現、ニッチ市場への参入・拡大などの競争戦略を立案する。立案した競争戦略に基づき、ITストラテジストは、業種ごとの事業特性を踏まえて、ITを活用した事業戦略を策定し、経営トップ、事業責任者に対して提案する。競争戦略を実現するための事業戦略の例を示す。

- ・他社との差別化を図るために、店舗の販売責任者に、店内での売行き、顧客の動きをリアルタイムに提供して、サービス品質を向上させる。
- ・ローコストオペレーションのために、拠点間、企業間で情報を共有して連携し、バリューチェーンの再構築を行う。
- ・ニッチ市場での地位を確立するために、インターネット、モバイル機器などを活用した新しいサービスを提供する。

事業戦略の策定においては、その合理性、実現可能性などの観点から様々な検討を行う必要があり、ITストラテジストには、例えば、次のような分析が求められる。

- ・先進のITを活用した事例の詳細な調査・分析
- ・大幅な業務効率向上や他社との差別化が、ITの活用によって可能な業務プロセスの明確化と課題分析
- ・活用するITの機能・性能・信頼性などについての要求レベルの分析

あなたの経験と考えに基づいて、設問ア～ウに従って論述せよ。

設問ア あなたが携わったITを活用した事業戦略の策定において、前提となった競争戦略について、事業特性とともに、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた競争戦略に基づき、どのような検討を行い、どのような事業戦略を策定したか。活用したITを明確にして、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた事業戦略を経営トップ、事業責任者に対してどのように提案し、どう評価されたか。更に改善する余地があると考えている事項を含めて、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

問2 事業継続計画の策定について

東日本大震災をはじめ、国内外で発生した災害・事故では、事業継続計画の重要性を再認識させられた。また、既に事業継続計画を策定していても、災害・事故の直接・間接の影響を受けて、計画の見直しを余儀なくされた企業・組織も多い。

ITストラテジストは、全体システム化計画の策定の中で、事業についての社会的責任、事業活動の特性、事業を支える情報システムの利用実態などを的確に捉え、事業部門と共同で事業継続計画を策定しなければならない。事業継続計画には、基本方針、想定リスク、事業継続対象の範囲、目標復旧期間、実行体制などの項目が盛り込まれる。事業継続計画の策定においては、例えば、次のような点に着目して検討する必要がある。

- ・情報システムのハードウェア、ソフトウェア、データ、ネットワーク、ファシリティなどの管理実態を把握した上で、そこに存在する問題点を明確にする。
- ・明確化された問題点に対応するための事前対策を整理し、初期コストと運用費用を見積もり、対策のための投資の是非について、事業部門と協議する。必要に応じて、情報システムに関する基本的な考え方、構成の変更など、抜本的な対策についても検討する。
- ・事業部門、情報システム部門だけでなく、人事、総務などの間接部門を含めた全社的人的リソース・スキルを把握し、災害・事故発生時の事後対策実行体制を確立するためのアクションプランを作成する。

事業継続計画の策定では、計画の実効性を高めることも重要である。そのために、情報システムの変更などに伴う計画内容の定期的な見直し、関連外部機関との相互支援体制の準備、計画に基づく教育・訓練の実施などについても、あらかじめ検討しておく必要がある。

あなたの経験と考えに基づいて、設問ア〜ウに従って論述せよ。

設問ア あなたが携わった事業継続計画の策定において捉えた、事業についての社会的責任、事業活動の特性、事業を支える情報システムの利用実態の概要を、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた事業についての社会的責任、事業活動の特性、事業を支える情報システムの利用実態について、どのような点に着目して事業継続計画を検討し、策定したか。策定した事業継続計画の概要とともに、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた事業継続計画の実効性を高めるために、工夫した点は何か。更に改善する余地があると考えている項目を含めて、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

平成24年 午後Ⅱの解説

解説 問1 ITを活用した事業戦略の策定

解答例

(設問ア)

1. 対象となった会社の事業特性

K社は、大都市に本社があり、隣接県に80箇所の工場・店舗を保有する食品加工販売会社である。K社の主要な事業は、寿司などの仕出しを行うケータリング事業であり、顧客の指定場所に出向いて食事を配膳・提供するサービスを実施している。K社の主な顧客は、葬儀場・寺社に付属する集会所・一般家庭である。顧客は、ほとんどの場合、電話によって店舗に発注するが、葬儀場などからファックスで注文書が店舗に送付される場合もある。食材は工場に入荷され、調理しやすい状態にまで加工されて店舗に出荷される。店舗は、入荷した加工食材を使って寿司などの食品にする。店舗はケータリング業務しか行っておらず、店頭で一般消費者に食品を販売していない。K社の事業特性は、①食文化がほぼ固定化されているので、画期的な新商品を企画できない。②葬儀場や寺社は、地域との結びつきが強く、K社の店舗網外の地方に新規参入しづらい。以上の2点に集約される。

2. 前提となった競争戦略

K社が店舗を展開している地域には、多種の飲食店やピザや弁当等の配達店がある。葬儀場でピザを食べる人はまだ少ないが、ホームパーティ用にサンドイッチ等を注文する消費者は多い。日本全体の人口が減少傾向にあり、景気の停滞が長引いているので、K社の将来の経営環境も楽観視できない状況が続いている。K社の経営者層は、昨年度12月に中期経営計画の策定作業を開始した。K社の経営者層は、①：徹底した原価低減を行って、

コストリーダシップを実現する戦略 ②：高価格帯の食品だけをケータリングする店舗を新設するニッチ市場への参入戦略などを検討した。しかし、いずれの案もK社の顧客ニーズに合致しないと判断されたため、K社の経営者層は、競争戦略を“競合他社との差別化を図ったケータリングサービスの提供”に絞り込んだ。

（設問イ）

1. 競争戦略に基づいて、私が行った検討

私は、K社の経営企画室に所属するITストラテジストであり、競争戦略に基づく、ITを活用した事業戦略を策定する責任者に任命された。私は、K社の事業戦略の策定において、その合理性、実現可能性などの観点から様々な検討を行う必要があると考えた。そこで、下記の3点の分析を開始した。

1. 1 先進のITを活用した事例の詳細な調査・分析

私は、非接触型のICタグ（以下、タグという）を使った回転寿司料金計算システムに着目した。私は、このシステム事例の詳細な調査・分析を行い、以下の要点を把握した。皿の裏面には、固有のタグ情報を持つタグが貼られている。来店客が寿司を食べ終わった後、皿投入口に皿を投入すると、タグリーダがタグ情報を読み取り、料金を計算し、来店客の前にある表示装置に積算料金を表示する。来店客が、表示装置の横にある精算ボタンを押すと皿投入口の扉を閉められ、バーコード付きの精算票が印刷される。来店客は、その精算票をレジに持参し、料金を支払う。また、レーン上に置かれた皿の裏面に貼付されたタグは、常時タグリーダによって読み取られて、長時間レーン上にある皿を調理場に自動回収し、寿司を破棄する。

1. 2 ITの活用によって可能な業務プロセスの明確化

私は、K社の各店舗で起票された苦情票を分析し、K社の経営課題の抽出を試みた。苦情票の内容の大半は、食品の味や量に関する改善要望だった。ただし、少数な

がらも，“お寿司がプラスチック容器に盛られて貧相だった”，“刺身が盛られている皿の一部が欠けていた”といった食品の容器に関する苦情もあった。私が、この点について、複数の店長に意見を求めた。店長の意見は，“刺身用の皿や舟盛り容器は無くなりやすく、管理に手間がかかる。回収不要なプラスチック容器を使用する方が原価低減できる”だった。私は、食品容器に固有番号を付け、顧客への配送や回収のつと、台帳に記録する方法の採用可否を店長に質問してみた。店長は、繁忙時にその方法をパート社員に徹底させることは不可能だと回答した。私は、この工数がかかる台帳記録業務がITの活用によって実現可能な業務プロセスだと明確化した。

1. 3 活用するITの機能などの要求レベルの分析

私は、タグと2次元バーコードであるQRコードの2つを食品容器の識別手段とし、機能・性能・信頼性などについての要求レベルを分析した。具体的には、以下の手順を実施した。20種類の食品容器にタグとQRコードを、異なるシールや接着剤を使って貼付する。たわしやブラシを使ってタグやQRコードを摩擦する。食品容器を熱湯に浸したり、酸性の強い洗剤で洗浄したり、強い衝撃を与えたりする。その後、タグとQRコードの読み取り試験を行う。私は、この状況をビデオに録画し、複数の店長に視聴させた。その結果、店長は、タグやQRコードの両方とも店舗運営での使用に耐えうると評価した。私は、コストが安価なQRコードを採用すべきだと判断した。

2. 私が策定した事業戦略

私は、K社の経営者層が立案した競争戦略に基づき、事業特性を踏まえて、下記のITを活用した事業戦略案を策定した。要旨：料理の楽しみだけではなく、上質な食器・パーティ装飾品等を使った会食を提供し、ケータリングの競合他社との差別化を図ることをKSF（Key Success Factor）にする。具体策：①原則としてプラスチック食器の使用を廃止し、漆器等の高額な食器や装飾品を使用する。②食器等の裏面にQRコードを貼付する。

③店舗において顧客への配送直前に、QRコードを読み取る。④顧客から食器等を回収した時、店舗でQRコードを読み取る。⑤店長は食器等の未回収一覧表をレビューし、食器等の紛失を根絶する。

（設問ウ）

1. 私が行った経営者層への報告とその評価

私は、設問イで述べた事業戦略を報告書にまとめ、K社の経営者層に提出した。K社の経営者層は、私の報告書を承認し、正式の事業戦略として中期経営計画書に織り込み、事業責任者等に配布した。その後、中期経営計画は実行に移され、私が策定した事業戦略も、ほぼそのまま実現された。上質な食器・パーティ装飾品等を使った会食は、葬儀場責任者の評判が上々であり、顧客の満足度も高い。また、複数の店長は、食器等の未回収一覧表は、回収ルート決定や回収漏れの督促指示を出すのに便利であり、業務効率が向上したとの指摘をしている。それらの点を考慮すれば、私が策定した事業戦略は正当であったと評価できる。ただし、以下の点は不十分であり、更に改善する余地がある。

2. 更に改善する余地がある事項

私が、K社が提供した会食に出向き、顧客の意見を任意に聴取してみると、“寿司が横倒しになっている”、“パーティ装飾品の向きが逆である”といった微細な欠陥を指摘された。私は、この事象を店長と協議し、改善策を検討した。店長は、配送担当者の多くはパート社員であり、注意深さや飾り付けの工夫を要求するのは困難であるという意見を述べた。私は、この点を改善するために、今後、以下の手続きをケータリング業務に組み入れる案をK社の経営者層に提示する。①：配送担当者は、会食準備が完了したら、デジタルカメラによって、数枚の写真を撮影する。②：配送担当者は、店舗に戻ってきた時に、その写真データを配送伝票と一緒にサーバに格納する。③：店長は②の写真データを査閲して、100点

満点の採点を行いサーバに記録する。④：Web管理者は③のうち、点数の高い写真データを、K社の社内Webに掲載する。⑤：配送担当者は④の写真データを見て、会食準備の参考にする。⑥：③の点数データを配送担当者別に年間累計し、K社の経営者層がその上位者3名を社内の年次定例会で表彰する。⑦：社内Webに掲載された写真データのうち、特に優秀なものをチラシや販促資料に活用する。

試験センターによる講評

■ 出題趣旨

ITストラテジストに期待される大きな役割の一つとして、ITを活用した事業戦略の策定と実施結果の評価がある。

本問は、ITを活用した事業戦略として、ターゲットとする顧客や対象業務提供する製品・サービス、活用するITなどを具体的に論述し、更にその事業戦略を経営トップや事業責任者にどのように提案したか、提案の評価はどうであったか、改善する余地があると考えている事項について、具体的に論述することを求めている。

本問では、論述を通じて、ITストラテジストに必要な経営戦略や競争戦略に関する知識、事業戦略を策定する能力・構想力・企画力・行動力・実施結果の評価力などを評価する。

■ 採点講評

問1（ITを活用した事業戦略の策定について）では、競争戦略、ITを活用した事業戦略が論述の中核であり、戦略の策定に携わった経験がある受験者には論述しやすかったと思われる。しかし、戦略の中身が不明瞭であったり、事業課題、システム課題への取組みに終始していたりという論述も散見された。

解答例

(設問ア)

1. 論述の対象とする会社事業の社会的責任

S社は、変圧器や高圧配電盤などの産業用電気制御機器（以下、変圧器等という）を製造する二部上場企業である。S社の主要な顧客は、国内の電力会社や電力設備会社である。東日本大震災によって、東北地方の電力基盤が損傷した時、変圧器等が不足した。そこでS社は、操業度を最大にしてこれに対応した。しかし、東北地方の変圧器等の製造能力低下・物流網の寸断・保守及び工事担当者の不足によって、電力基盤の復旧は大幅に遅延した。S社事業の社会的責任の1つは、変圧器等の製造を通じて、ライフライン確保の一翼を担うことである。

2. 事業活動の特性

S社の事業活動の特性は、下記の2点である。①：少数の大口顧客…S社の売上高の80%は、上位5社の顧客で占められている。したがって、S社の営業部門は比較的少人数で済み、経営資源を製造機能に集中できる。②：事業所の集中…S社の本社および主力工場は、中日本の特定の地域（以下、T地域という）に集中している。経営者層によるコーポレートガバナンスが強化されやすく、迅速な意思決定もなされやすい。

3. 事業を支える情報システムの利用実態の概要

S社の営業・経理・人事総務部門は、パッケージソフトウェアを改造した情報システムを利用している。S社の製造部門は、自社開発した生産管理・原価計算システムを稼働させている。製造工程は、鉄心工程・巻線工程・塗装工程・組立工程・完成品試験工程などから構成されている。機械装置には光センサ・機械式カウンタ・デジタル温度計などが装備されており、製造実績データや品質データは、機械装置から工場内LANを通じて製造サ

一バに自動記録される。S社の情報システムは、高度に利用されており、ミッションクリティカルなシステムであるといえる。

（設問イ）

1. 私が事業継続計画の策定において検討した点

S社の経営者層は、東日本大震災をはじめ、国内外で発生した災害・事故を通じて、事業継続計画（以下、BCPという）の重要性を再認識した。S社は、既にBCPを策定していた。S社の経営者層は、災害・事故の直接・間接の影響を受けて、BCPの見直しを決定した。私は、S社の経営企画室に所属するITストラテジストであり、BCP見直しの総括責任者に任命された。私は、下記の3点に着目して検討作業を開始した。

1. 1 情報システムが抱えている問題点の明確化

私は、S社の情報システムのハードウェア・ソフトウェア・データ・ネットワーク・ファシリティなどの管理実態を把握するための調査を実施した。S社の事業所がT地域に集中しているため、情報システムの諸資源もそこに集中している。データとソフトウェアのバックアップは、T地域から100km離れた場所に保管されていた。東日本大震災のような広域災害を想定すると、バックアップの保管場所も損壊する問題点があった。また、S社の各事業所間は、IP-VPNによって接続されており、ISP（Internet Service Provider）は1社だった。したがって、IP-VPNやISPが提供するサービスが停止すると、WAN（Wide Area Network）機能のすべてが損なわれる問題点があった。

1. 2 事前対策のコスト見積りと投資の是非

私は、上記の1. 1で明確化された問題点に対応するための事前対策を下記の2点に整理した。①：バックアップの保管場所を、T地域から遠く離れた東日本と西日本の2箇所に変更する。WAN機能を使って、月次のフルバックアップと日次の差分バックアップを実施する。

②：IP-VPNのサービスが停止した場合の迂回回線として、インターネットVPNを利用できる状態にする。I S Pを1社増やしてマルチホーミング構成にする。私は、上記の事前対策の初期コストを100万円、年間運用コストを30万円と見積もった。私は、事前対策のためのこの投資の是非について、情報システム部やその他の事業部門と協議した。全員の一致をよって、この投資案は承認された。また、情報システム部の部長は、サーバ等のハードウェア二重化投資を含む抜本的な対策の必要性を議場に問うた。私は、昨年度に本社・工場等の耐震補強工事が完了しているS社では、ハードウェアの全損壊の可能性は極めて低いとの意見を述べた。また、サーバが損壊しなかった阪神淡路大震災時の地方銀行の事例を説明した。全員の一致をよって、この投資案は見送られた。

1. 3 事後対策実行体制を確立するアクションプラン

災害・事故が発生した場合に、S社にとっての最重要事項は、製造機能の復旧である。S社の製造部門は、昨年度、製造リードタイムを半減するために、各工程の製造能力や製造手順を同期化させる改善を実施した。そこで、製造工程の一部が停止した場合に、他の製造工程を独立して稼働させる仕組み及び手順を再度、策定しなければならなかった。私は、製造部門等の事業部門や情報システム部門だけでなく、人事、総務などの間接部門を含めた全社的な人的リソース・スキルを把握した。そして、災害・事故発生時の製造機能の復旧を含む事後対策実行体制を確立するためのアクションプランを作成した。

2. 策定した事業継続計画の概要

私は、BCPに下記の項目を盛り込んだ。①：基本方針…生産ラインの一部が被害を受けた場合でも、残りの生産ラインを使って製品の生産および供給の継続を行う。②：想定リスク…T地域の震度6以上の地震、③：事業継続対象の範囲…本社及び主力工場 ④：目標復旧期間…7日以内、⑤：実行体制…社長を本部長とする災害対策本部の設置と運営

（設問ウ）

1. 事業継続計画の実効性を高めるために工夫した点

私は、BCPの見直しにおいて、計画の実効性を高めることも重要であると考えた。そのため、以下の2点の検討を実施し、BCPの見直し案に組み入れた。

1. 1 計画内容の定期的な見直し

私は、日常業務の一環としてBCPの取組状況の点検を行い、毎年2回、BCPの有効性を評価しなければならないと考えた。そこで、私は、各部門長が自部門の中で実施できていない業務を把握し、その内容を経営者層に報告する制度を採用した。例えば、非常階段の清掃や非常食の維持などの業務ができていない場合、その点を詳細に記述した報告書を経営者に提出する。経営者層は、その報告書をレビューしてBCP全体を見直し、S社全体に周知させる。また、私は、情報システムの刷新・新製品の導入・事業所の移転などの重要な変更がS社に生じた場合には迅速にBCPを見直すものとした。

1. 2 計画に基づく教育・訓練の実施

私は、机上訓練と実地訓練を計画し、実施させるものとした。①机上訓練…S社の運営事務局が、発生した災害の種類や規模等の状況シナリオを作成する。訓練参加者は、状況シナリオにしたがって自らがなすべきことを与えられた用紙に記入する。全員で記入した用紙を回覧し、評価する。②実地訓練…S社の運営事務局が、発生した災害の種類や規模等の状況を模擬的に実演する。訓練参加者は、BCP及び対応マニュアルにしたがって、作業を実施する。全員で、作業実施結果を検討・評価し、改善点を抽出する。

2. 更に改善する余地があると考えている項目

私が策定したBCP見直し案は、S社の経営者層によって承認され、現在も有効に活用されている。ただし、私は、関連外部機関との相互支援体制の準備については、更に改善する余地があると考えている。具体的には、私が策定したBCP見直し案には、建物設計図、配線・配

管・ダクト・消火設備等のレイアウト図を定期的に消防署に提出する規定はあった。しかし、スコップやショベルカー等の災害復旧にも役立つ道具や機械等の一覧表や避難所として使用できる施設の図面を地方自治体や商工会議所等に提出する規定がなかった。BCPの次の改訂時に、その規定を盛り込む予定である。

試験センターによる講評

■ 出題趣旨

近年、企業・組織では、事業継続計画の重要性が再認識されている。

本問は、ITストラテジストが、全体システム化計画策定の中で行う事業継続計画の策定について、事業の社会的責任や事業活動の特性、情報システムの利用実態などを捉えた上で、現状の問題点、事前対策投資、事後対策実行体制などを、どのように検討し、事業継続計画を策定したかについて、具体的に論述することを求めている。

本問では、論述を通じて、ITストラテジストに必要な事業継続計画を策定する能力・分析力・企画力・調整力・行動力などを評価する。

■ 採点講評

問2（事業継続計画の策定について）では、事業継続計画の策定に際して、着目して検討した内容は、おおむね論述されていた。しかし、事業継続計画策定の一部にだけ関与した受験者は、計画の全体像が分かる概要の論述が不足していた。また、事業継続計画の策定内容としているものの、システム改善、システム再構築などの内容に終始している論述も見られた。