

全体講評

4 問から 3 問選んで解答する形式です。問 1「コ-ルセンタのアウトソーシング」、問 2「損害保険会社の情報化戦略」、問 3「機械部品製造メーカーの事業構造改革」、問 4「百貨店の情報システムの構想立案」となっており、いろいろな業種について、満遍なく出題されています。

問 1 はサービス業の顧客管理システム (CRM) と SLA の出題です。実際の業務システムが中心であり、情報システムの活用を経営面から考えるという、システムアナリストにとって比較的取り組みやすい問題です。問 2 は損保会社の情報化戦略について、Web 利用の業務処理システム、パッケージ利用のシステム開発など最新のテーマを取り上げています。問 3 は製造業の事業構造の変更について、事業戦略を考える問題です。問 4 は小売業の業務改善に関する出題です。顧客管理システムと販促システムの活用を図る問題になっています。

いずれも、システムアナリストとして、情報システムの開発・運用面から考えるのではなく、戦略的な立場で発想することが求められる問題になります。

問題のレベルにかなり大きな違いがあり、問題の選択による点数の差が大きくなります。例えば、問 3, 4 は、設問が難解であり、設問の意味を理解するのに苦労したせいかゼロ得点が目立ちます。一方問 1, 2 は、常識的な設問でありヒントの文章を探せば比較的簡単に解答が書ける問題です。平均点もかなり高いといえます。

解答における注意点として、設問をよく読んで「何を答えとして要求されているか」を理解することです。何を解答するかが分かっていないヒント外れの解答が目立ちます。設問を読みながら、解答すべきポイントに下線を引くなどして明確にすることをおすすめします。

形式的には従来からも本試験で似たような問題が出題されており、過去問の勉強を十分にすることが、簡単に解答の筋道が考えられる方法と思います。

問1 コ-ルセンタのアウトソーシング**【講評】**

サービス業としてコールセンタを取り上げています。内容は化粧品通販業のマーケティングの問題であり、比較的とっつきやすい問題です。常識的な一般論で解答できるので高得点が目立ちました。設問 4 は SLA (サービスレベルアグリーメント) について出題されています。サービス業務を外注する場合の条件としてあらかじめサービス水準を

取り決めて契約する SLA は注目を浴びています。

設問 1 は、成約率を高めるために顧客リストをどのように作成するかを求める質問です。いろいろな記述内容が考えられますが、問題文の記述に沿った解答のみを正解としました。設問 2 は、クレーム対応の方法として、データベースに加えるべき情報を問う問題です。顧客情報システムの実務をやっているれば分かることが多いです。設問 3 は、電話で勧誘をしているオペレータの勧誘体制の問題です。設問 4 はクレーム対応と DM 効果の指標について、考えればよいでしょう。

【設問1】**【模範解答】**

1 年前ではなく、最近の購買客で最近注文がない顧客を抽出する。

特定商品のセールスを行う場合、類似商品・併売品などの購入客を抽出する。

【講評】

顧客リストを作成する場合、成約率を高めるためにどのような顧客を抽出するか、その抽出方法の改善策を挙げます。問題文中の「電話による勧誘の概要」を読むと、「1 年前の同月に注文していて、それ以降購買のなかった顧客のリスト」を出力し「その顧客すべてに対して」電話勧誘を行っているとのあるので、この 2 点が改善の対象になります。

に対して模範解答「1 年前ではなく、最近の購買客で最近注文がない顧客を抽出する」があります。それ以外に、「RFM 分析 (最近購入日、購入頻度、購入金額) をして送付先顧客を絞りこむ」と書く人が多く、この解答がもっともらしいので正解としました。

に対して「すべての顧客ではなく類似商品の購入客を対象とする」、また「化粧品の場合、使いきる時期を予想して勧誘する」という解答も正解としました。現実にこの方法で勧誘している企業の話は有名です。ただし、この方法は基礎化粧品以外では当てはまらないでしょう。

なお、設問では「抽出方法の改善策」を聞いているので、その設問に合わない「在宅時間を調査して在宅率の高い時間に電話する」「勧誘の時間帯を変更する」「勧誘マニュアルを作る」など、設問の趣旨から外れた解答は不正解としました。また、「年代で分類する」「働いているか否かで分類する」という解答も、趣旨から外れています。

[設問2]

【模範解答】

過去のクレームや問合せとそれに対する回答情報をデータベース化し、オペレータがそれを見ながら対応できるようにする。

【講評】

この設問で要求しているのは、適切にクレーム対応をする方法として、「どのような情報をデータベースに加えるべきか」ということです。

過去のクレーム情報や問合せの情報であることがすぐに分かります。そのような情報を集めてデータベースに加えること、そしてFAQ（よくある質問集）を作ることです。素直に考えれば答えは出るのでほとんどの人が正解でした。「専門家の意見」は次のステップになるのでこの場合は不要です。

後段の「どのように活用すればよいか」としてはオペレータがデータベースを見ながら回答するというのが正しいです。データベースの活用という観点から見ると「個別のクレームについて追跡管理する」とか、「フォローする」というのは少しずれているので不正解です。

[設問3]

【模範解答】

平日の電話をかける時間帯を夜間に延長する。土曜日曜にもかけられるような体制にする。

【講評】

電話で本人と話す確率を上げるための電話オペレータの勧誘体制について考える問題です。「時間を相手に合わせる」という考えを基本にすると解答は容易に導かれます。夜間と土日の両方を書いてください。一方しか書いていない場合は、半分の部分点にしました。

この設問は「勧誘するための勤務体制」です。「専任チームを作る」といった組織体制ではありません。また、24時間体制にするという解答も実状から外れているといえます。

[設問4]

【模範解答】

(a)即答率

(b)注文に結びつく件数

【講評】

この設問で要求しているのは「(a)適切なクレーム対応と(b)効率的なDM送付の指標」であり、数量的な尺度が必要です。

(a)クレーム対応の適切性を評価する指標は「即答率」、または「対応時間」になります。「クレーム解決率」でもよいでしょう。ここでは個別のクレーム対応の適切性が問われ

ているので、「クレーム件数の減少比率」は不正解になりません。保留率という用語ではなく即答率と書いてください。リピート率は表に既に出ています。

(b)効率的なDMの送付を計るので「成約率」、または「DMが注文に結びついた件数」が正解です。

「売上金額」は最終的な間接的効果であり不正解にしました。「ヒット率」「レスポンス率」という解答はヒットやレスポンスの意味があいまいですので、内容説明が必要です。

問2 損害保険会社の情報化戦略

【講評】

パソコンによる保険契約処理システムをホームページ利用のシステムに切り替える問題です。問題文の記述がかなり省略されており、会社と代理店と一般顧客との関係が説明不十分なところがあります。そこは想像力で補って考えるしかないでしょう。

ほとんどの受験者が解答に結びつく記述を文中のどこから見つけるか苦心したようです。残念ながら的確性に欠けた解答が多く、全般的に平均点は低いと思います。

[設問1]

【模範解答】

三つ選んで解答します。

(1)メリット

代理店は業務効率化を図ることが可能になる。

購入層の拡大と販促費用の削減が可能になる。

新製品に迅速対応することが可能になる。

顧客家族全員の統合的サービスが可能になる。

(2)そのメリットの生じる理由

代理店の事務作業が基本的にHP上で行えるため。

保険加入検討者がHPから自由に見積りを行えるため。

ソフト開発のモジュール化が進み、開発が迅速化されるため。

顧客情報から家族に必要な補償額の分析が行えるため。

【講評】

パソコンによるシステムをホームページ利用のシステムに切り替えるメリットを挙げます。一般的な解答ではなく、必ず問題文の中から関連する文章を見出して解答するよう心がけてください。

問題文中の〔情報化戦略〕(1)から(4)の文章から「メリットと理由」を選びます。

(1)では、代理店では、業務の効率化を図ることが可能になることです。その理由は、代理店の事務作業が基本的にHP上で行えるためです。

(2)では、購入層の拡大と販促費用の削減が可能になりま

す。その理由は、保険加入検討者が HP から自由に見積りを行えるためです。

(3)では、代理店では、新製品に迅速に対応することが可能になります。その理由は、ソフト開発のモジュール化が進み、開発が迅速化されるためです。

(4)では、顧客家族全員の統合的サービスが可能になります。その理由は、顧客情報から家族に必要な補償額の分析が行えるためです。

このような解答から三つを選んで書くとよいでしょう。(3)の新製品の対応は「環境変化に迅速な対応をする」としてもよいです。「システムの集中管理ができる」「システムの一元管理」「サーバの一元管理」「データの一元化」なども情報化戦略としてメリットであり正解としました。

なお、「メリットとその理由」は対になっており、メリットが正解でない場合は自動的にその理由も不正解になります。

[設問2]

【講評】

ホームページ利用のシステムを導入して、それとタイアップして他社との競争上優位になる方策を考える問題です。問題文を読んでもヒントがないので、マーケティングの一般常識で考えると「製品ラインの充実」を考えればよいので、次のような解答となります。

いろいろな新商品を開発し、品揃えによる総合力を高める。

(別解) 総合的サービスを提供する。

顧客の特性やニーズに合わせた特色ある商品を開発する。

顧客の特性やニーズに合わせた情報を提供する。

解答解説の解答例を見ると、次の ~ のようにホームページにアクセスする方法、閲覧回数を上げる方法を考えることとなっています。しかし実際には、ほとんどこのような解答はありませんでした。

顧客をホームページに導くための広告宣伝を、他の媒体を通じて行う。

検索エンジンに登録し、頻繁に更新を行う。

ホームページ上の操作性を上げるよう工夫する。

なお、ここは代理店の話は関係ないので、代理店の値引き戦略、他の代理店との比較などの解答は、本筋からずれているので不正解としました。

[設問3]

【講評】

データ移行時に行う作業についての設問です。パソコンによる代理店システムのデータは、基本的に B 社の基幹シ

ステムに伝送されているので、データ移管は必要ないということが分かっています。設問にある「データの移行時に行うべき作業」としては、そのデータの内容が整備されていることとなります。つまり、「名寄せを個人別にまたは家族別に行う」、および「個人のデータを家族のデータに結び付ける」が正解となります。別解として、「古いデータの整理・削除が必要である」も正解としました。

問3 機械部品製造メーカーの事業構造改革

【講評】

機械部品製造メーカーの事業構造を改革するという経営戦略がテーマです。情報システムの活用という問題ですが、経営戦略上から考えた解答が求められています。システムアナリストとして、経営者の視点に立って考えていく格好の問題です。

難易度が高く、低得点者が多い問題です。文章を読んでも、似たような表現が多く、どれを解答表現にするか迷う人が多い状況でした。

設問1は、事業の方向性を決めるために調査すべき項目を挙げます。設問2では、アクションプラン実現のための情報システムを考えます。いずれも戦略とアクションプランを問題文から十分に理解して解答を書くことが求められます。設問3は、ナレッジマネジメント導入によって可能となる改善点が問われています。

[設問1]

【模範解答】

事業別の損益状況を調査し、事業別の採算性を把握する。

チタン事業の市場規模と今後の需要の伸びを調査する。

【講評】

設問1は事業の方向性を決めるための調査項目を答える問題です。該当する文章を問題文から探すと、[次期経営戦略の概要]に経営者は「今後の事業はチタン事業を中心にしていきたい」と考えているとあります。それに関する調査項目を挙げればよいので、ステンレス事業についての調査は不正解です。

正解は、「A社の事業別収益状況を調査すること」、および「チタン事業の将来性を調査すること」です。

この場合、あくまで戦略上の調査ですから、チタン技術の内容とか保有ノウハウの内容といった技術調査は不要です。技術面の調査の解答は不正解とします。また、品質管理、原価分析、利益分析など戦略レベルとはいえない解答も多くあり、これも不正解です。同様に、事務効率、作業時間など要員の経験調査を挙げた解答も戦略レベルとはいえません。

なお、「事業別の製造原価」という表現よりは、「事業別の損益」というのが一般的です。

[設問2]

【模範解答】三つ選んで解答します。

販売管理システムは、顧客情報、営業情報のシステム化をする。

会計システムは、事業別の損益を把握できるようにする。

生産管理システムは、受注別の原価を把握できるようにする。

特殊技術のノウハウ共有化をする。

【講評】

設問では「アクションプランを実行していくために」必要な情報システムの改善を書くことが求められています。問題文にはアクションプランが4項目あるので、それぞれについて必要な情報システムの改善を考えていきます。

アクションプランには、品質管理体制の強化、積極的な営業展開、注文ごとの利益率の把握、加工技術の共有化の4点が書かれています。

では「品質管理システム」、「技術の標準化」、では「顧客情報、営業情報のシステム化(SFAも可)」、「HPを改善して自社技術の優秀さをアピールする」、では「受注品別の原価の把握」、「事業別の損益の把握」、では「品質管理と工程技術など技術ノウハウの共有化(ナレッジマネジメントも可)」が挙げられます。この中から選んで解答することもよいでしょう。

「会計システムの稼働による事業部別の管理」、「生産管理システムによる工程管理・原価管理の実施」の二つの解答が多かったですが、説明不足のため不正解としました。

また、各システム間のデータ連携、マスタの整備、PDCA管理システムの構築、人材システムの構築、などの解答は設問の主旨からずれている解答であり、不正解とします。

[設問3]

【模範解答】二つ選んで解答します。

ステンレス事業の若手を教育しチタンの仕事もできるようにすることが可能になる。

チタン加工技術の共有化によって技術者のレベルアップが可能になる。

利益率の高い商品から営業をすることが可能になる。

【講評】

設問をよく読むと、「アクションプランの実現のため、また損益改善のためにどのような改善が可能になるか」を挙げるのが要求されています。この2点について「.....が可能になる」という表現で書きます。

アクションプラン実現のための解答としては、「ステンレス事業の若手を教育しチタンの仕事もできるようにすることが可能になる」、「チタン加工技術の共有化によって技術者のレベルアップが可能になる」です。ここでは「若手への技術伝承が可能になる」と書くこともよいでしょう。

また、損益改善の観点からの解答としては、「利益率の高い商品から営業をすることが可能になる」、「営業情報の共有化による営業のレベルアップが可能になる」が正解です。

ただし、「技術情報の共有化が生産性向上・損益改善に結びつく」ことは難しいので不正解としました。

問題文中に「ベテランと若手の組合せで生産性は低下している」とあるので、短期的に生産性向上は難しいところです。作業効率の改善、品質の改善という解答は不正解にします。

ナレッジマネジメントは、個人が持つ知恵や知識、経験を共有化することで、創造的な仕事につなげる手法です。本問の場合は、加工技術を中心にしたナレッジマネジメントをテーマにしています。ナレッジマネジメントを画像処理システムと勘違いしている解答もありました。

問4 百貨店の情報システムの構想立案について

【講評】

流通業として百貨店を取り上げた問題です。百貨店としての顧客管理システムと販促効果を結びつけて情報システムのあり方を考える問題です。常識的な経営管理の知識があれば解答できるので、問題のレベルは特に難しくはないのですが、設問の主旨をよく理解して解答を書くことが重要です。

設問2の場合、「改革の背景となっている現状の問題点」を問われているのですから、単なる現状の問題点を書いている解答は不正解です。

設問3は設問が長文で複雑なので「解答として何を要求されているか」は自分で設問の内容を整理・分析してください。残念ながらほとんどの方は、設問の主旨を理解できていないようでした。

[設問1]

【模範解答】

全社的な視点での改革が必要なため経営者との意思疎通が密な経営管理室が適切です。

【講評】

全社的な視点での改革が必要なため、社長直属の組織であり社長との意思疎通が密な経営管理室が適切です。

ここでは、経営者がトップダウンで進めるためとか、経営者に必要な情報を扱う情報システム化であるとか、情報

システム部と販売促進部の調整が必要だから、といった解答は不適当なので不正解としました。

[設問2]

【模範解答】

商品部と売場の業務にかかわる問題点：商品分類基準が統一されていないこと、および商品分類が売場で正確に入力されていないこと。

販売促進の効果確認にかかわる問題点：事前の具体的な販促計画や想定効果が明確でなく、結果の検証もできていない。

両者に共通する理由：販促効果に関する分析結果を利用して正しい経営判断ができていない。

【講評】

〔現状調査結果〕というところにヒントとなる文章があります。「商品分類基準が統一されていないこと」、「ダイレクトメールの発送は購買履歴のある会員に一律に送付していること」事前の具体的な販促計画や想定効果が明確でなく、結果の検証もできていないこと」などです。ここから上記のような解答が導かれます。

ここで「商品マスタの不備」という解答は、問題文中でやむをえないことと断っているため、不正解としました。

は、両者に共通する理由を探すので、「行動を記録する基準がないから」や、「そのような仕組みやルールになっていないから」という解答が望まれます。

が正解でも が不正解の解答が多く見られました。「共通の理由」を書くわけですから、データ入力の不備や商品マスタの未整備ではなく、行動基準や体制の問題を挙げてください。

ここで不正解となった解答は「データ不備・不足である」「販売データの精度が低いからデータ活用ができない」などといった解答です。設問の主旨に合わないため不正解にしました。

[設問3]

【模範解答】

システム化の構想：販促効果を分析できるような商品分類基準を設定し、売場で（バーコードを利用した）正しいデータの収集を行い、販促効果の分析を行う。

仮説検証が必要な理由：仮説に基づく実施結果を評価して次の計画（販売計画など）のレベルアップにつなげることが必要である。

（別解）計画の評価に基づく見直しが管理システムの継続的改善につながる。

【講評】

この設問は「何を問われているのか」を明確にしないと

まったく答えられない問題です。事実、大半の解答は不正解でした。

設問の主旨は「業務と情報システムの改革を実現するためのシステム化構想」を書くことです。

経営者に求められている情報を提供する機能を中心とした情報システムは「販促効果を分析できるような商品分類基準の設定と正しいデータの収集を行い、販促効果の分析を行う」になります。ここでは「販促効果の分析に結びつくデータ提供」が大事です。それ以外の一般的な経営情報の収集などは不要です。

仮説検証の必要性については、いわゆるマネジメントサイクル(P-D-C-Aのプロセス)について、計画を立案し、その実施結果を評価して、次の計画につなげることを説明すればよいことになります。これは大半の人が正解を書いています。

以上