

次の問1，問2については1問を選択し，答案用紙の選択欄の問題番号を○印で囲んで解答してください。

なお，2問とも○印で囲んだ場合は，問1について採点します。

問1 業務のアウトソーシングに関する次の記述を読んで，設問1～4に答えよ。

〔P社の概要〕

P社は，家具の製造・販売を行っている企業で，シンプルなデザインで使い勝手が良い家具を，手ごろな価格で提供することを特徴にしている。首都圏に14店舗を展開しており，低コストでの製造を強みにしている。現在の販路は店舗販売だけで，店舗のほかに小規模なコールセンターをもっている。コールセンターでは，顧客からの照会・要望・クレームを受け付けているものの，通販は行っていない。コールセンターで得た情報は，一定期間ごとに取りまとめて仕分けされ，必要に応じて，各担当部署に伝達される。コールセンターは自社の要員で運営しており，比較的有能な人材を配置している。コールセンターで使用している設備は自社で所有しており，管理会計上の運営コストは，人件費と設備の減価償却費である。

P社は，店舗販売に限定されている現在の販路を拡大するために，電話による通販とインターネットによる通販を始めることにした。ただし，商品を直接確かめてから購入したいという顧客が多いことから，通販開始後も，主たる販路は店舗販売であることに変わりはないと考えている。P社は，急速に規模を拡大し，人材が恒常的に不足しているので，通販を始めるに当たって，コールセンター業務のアウトソーシングを検討することにした。コールセンターでは，これまで行っていた業務に加えて，電話による通販の受付業務を新たに実施することになる。インターネットによる通販が増加してきたら，電話による通販の停止を検討したい。

〔検討過程〕

P社では，アウトソーシング導入の検討手順を，次のように設定した。

- (1) 自社のビジネスモデルを再確認して，コアコンピタンスを明確化する。
- (2) アウトソーシングのメリット・デメリットを比較する。
- (3) アウトソーシングの形態を検討する。
- (4) 品質・競争力を維持する方法を検討する。
- (5) アウトソーシング委託先の選定方法を検討する。

[ビジネスモデルの再確認とコアコンピタンスの明確化]

自社の **a** とコアコンピタンスを明確化するために、SWOT 分析と **b** を実施した。まず、SWOT 分析では、自社の強み・弱みなどを、次のように結論付けた。

強み：低コスト製造技術と体制、自己資本比率の高さ

弱み：人材不足、自社店舗に限定される販路

機会：消費者の低価格志向の強さ

脅威：同様の強みをもった企業の参入

また、業界の競争状態を分析することによって、その業界の収益性や魅力の度合いを測定する **b** を行い、自社のビジネスモデルの有効性を確認した。

これらの分析から、P 社は、自社の **a** とコアコンピタンスを、次のように明確化した。

**a** : シンプルなデザインで使い勝手が良い家具を、首都圏の中流家庭に、手ごろな価格で提供する。

コアコンピタンス：低コストで製造する技術と体制をもっていること

[アウトソーシングのメリット・デメリットの比較]

コールセンタ業務をアウトソーシングすることによって、①様々な効果を得ることができる。アウトソーシング委託先で訓練済の人員や運営ノウハウを活用することによって、早期に **c** できるというメリットも享受できる。

デメリットとしては、コールセンタの運営ノウハウを蓄積し、独自の工夫を加えることを実施しにくい点が挙げられる。

P 社では、自社のビジネスモデルとアウトソーシングのメリット・デメリットに関する分析、及び自社におけるコールセンタの位置付けから、アウトソーシング導入の可否を検討した。その結果、②想定されるデメリットによって、自社の経営に大きな影響をもたらすことはないと判断した。

[アウトソーシングの形態]

アウトソーシングの形態を次の三つに大別して、自社に適した形態を検討した。

完全委託：設備を含めて、すべての業務を一括して委託する。

部分委託：設備はアウトソーシング委託先のものを使用するが、業務の一部については自社の要員で賄う。

運営委託：設備は自社で構築し、業務の運営はアウトソーシング委託先に任せる。コールセンタには、顧客満足度を向上させることによって販売促進を図るという重要な役割が求められる。具体的には、③商品購入へのアドバイス、照会への迅速な回答などである。これらの活動の充実を図り、かつ、アウトソーシングのデメリットを軽減するために、コールセンタ要員の一部に自社要員を充てる部分委託の形態を採用した。

P社では、通販開始に伴うコールセンタの追加要員のすべてを自社の要員と仮定した場合、コールセンタに必要な人件費が現在の2倍になると見積もった。これに基づいて、アウトソーシング委託先に支払う人件費を現在の人件費の2.2～2.5倍と想定した。これに設備使用料を考慮して、コールセンタに掛かる委託料の総額を折衝する。想定されるコスト増は、自社の経営に影響を与えるほどではない。また、アウトソーシング委託先とは1年ごとの契約とし、契約条件は毎年見直せるようにする。

#### 〔品質・競争力の維持の方法〕

コールセンタ業務の品質と競争力を維持するために、同業又は類似の業態における実績のあるアウトソーシング委託先を選定する。その上で、相互の役割分担や指揮命令系統を明確にし、アウトソーシング委託先の運営ノウハウを生かしつつ、品質と競争力の維持を実現する体制を構築する。これらに対する保証を得るために、達成すべき指標を数値化し、 を締結する。

#### 〔アウトソーシング委託先の選定〕

アウトソーシング委託先の選定に当たっては、まず候補先をリストアップして一覧を作成する。次に実施可能なサービス内容や過去の実績などの情報を提供してもらうために、 を作成して提示する。 に対する回答を参考にして提案依頼書を作成し、具体的な提案を依頼する。最後に、提出された提案を審査し、最終的なアウトソーシング委託先を選定する。

設問 1 本文中の  ,  ,  ,  に入れる適切な字句を解答群の中から選び、記号で答えよ。

解答群

- |              |            |
|--------------|------------|
| ア 3C 分析      | イ PPM      |
| ウ RFI        | エ RFP      |
| オ SLA        | カ 事業ドメイン   |
| キ 守秘義務契約     | ク バリューチェーン |
| ケ ファイブフォース分析 |            |

設問 2 本文中の下線①の記述のとおり、P 社においては、コールセンタ業務をアウトソーシングすることによって様々な効果が得られる。P 社が得られる効果として、適切なものを解答群の中から二つ選び、記号で答えよ。

解答群

- ア コールセンタ業務に掛かる人件費を、自社で運営する場合よりも低減させることができる。
- イ コールセンタの縮小や廃止を円滑に実施できる。
- ウ 自社人材の有効活用を図ることができる。
- エ 自社要員の削減を支障なく進めることができる。
- オ 変動費を固定費に変更することができる。

設問 3 本文中の下線②の判断に至った理由を、[ビジネスモデルの再確認とコアコンピタンスの明確化] の記述を参考にして、40 字以内で述べよ。

設問 4 コールセンタでの業務について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 本文中の  に入れる適切な字句を 20 字以内で答えよ。
- (2) コールセンタが、顧客満足度を向上させることによって販売促進を図るといふ役割を果たすためには、本文中の下線③以外に、もう 1 点実現すべき活動が考えられる。コールセンタで得た情報を活用するのに必要な活動を、本文を参考にして、40 字以内で述べよ。