

平成 17 年度 秋期 システムアナリスト 午後 問題

問 1 新規顧客の獲得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 1～3 に答えよ。

〔E 社の営業業務の概要〕

E 社は，業務用の浄水設備及び空気清浄設備などの環境設備を販売する会社である。E 社の営業業務には，既存顧客向け営業と新規顧客の獲得がある。E 社の売上高の大半を占める既存顧客は，競合他社による激しい売込みなどによって徐々に減っているため，新規顧客の獲得は売上高の維持・拡大のために欠かせない。

〔新規顧客の獲得業務の現状〕

営業企画部門の F さんは社長に対し，新規顧客の獲得業務の現状について，次のように報告した。新規顧客の獲得業務の初期段階では，具体的な商談ができる見込客を発掘するために，あらかじめ用意した会社一覧表に基づき，電話及びファックスによってしらみつぶしに接触するローラ作戦を展開している。ローラ作戦における訪問予約業務は，テレマーケティング業者にアウトソーシングしており，テレマーケティング業者には獲得した訪問予約の件数に応じて報酬を支払っている。テレマーケティング業者は，接触先から無理やり訪問予約を取ることが多いので，E 社の営業部員が訪問予約先に出向いても，単なる表敬訪問になったり，E 社で取り扱っていない製品を利用する会社であったりして，受注につながる確率が非常に低い。

ベテラン営業部員の中には，訪問先の，設備の導入時期，保守サービスの内容・状況及び設備計画の有無を確認し，周到な準備をして，訪問先の関心を引き起こしている者がいる。また，訪問先から得た情報を基に話の展開方法を練ったり，最適な販売促進資料を用意したりして，多くの注文を獲得している者もいる。一方，当面，設備計画はないが，中期的にニーズがありそうな訪問先があっても，継続的に電話をかけたり訪問したりするなどの，良い関係を築く活動を怠ってしまい，注文を獲得できない者もいる。

社長はこの報告を受けて，新規顧客の獲得業務について，次の目的を達成するための業務プロセスの改革案をまとめるように，F さんに指示した。

- ・ 新規顧客の獲得業務の効率を高めること
- ・ 良い関係を築く活動に注力し，将来の受注に結びつけること

〔新たなアウトソーシングの試行案〕

F さんは，従来のような訪問予約を取るだけのアウトソーシングではなく，より付加価値の高い獲得業務を行うアウトソーシングにして，営業員の商談活動が有効に行われる機会を多くしなくてはならないと考えた。そこで，テレマーケティング業者と協議し，テレマーケティング業者が浄水設備や空気清浄設備に詳しい要員を集めてチームを編成し，チームが具体的な商談案件をもつ見込客を発掘した時点で，E 社の営業部門が引き継ぐという，新たなアウトソーシングの試行案を作成した。新たなアウトソーシングの試行案による新規顧客の獲得業務プロセスは，次のとおりである。

飲食業又は食品加工業のような特定の業種をターゲットとして，会社一覧表を整備する。これを

基に，E 社の営業部門とテレマーケティング業者のチームが実行計画を立案する。

チームは，ローラ作戦によって接触先の設備管理部門の担当責任者（以下，担当者という）を確認する。

チームは，担当者に電話をかけ，あらかじめ用意した業種特有の話題を提供して，商談の切り口となるテーマをヒアリングする。以降のヒアリングを含めて，ヒアリング結果は，E 社の顧客情報管理システムにその都度入力する。

チームは，ヒアリング内容を分析して，接触を継続する先を選別し，見込客候補とする。

チームは，パンフレット，定型の提案書などの販売促進資料を送付して，担当者の関心を高め，電話や電子メールによってヒアリングを重ねていくことによって，見込客候補と良い関係を築く。

チームは，商談案件になりそうだと判断した場合は，E 社の営業部門に見込客として報告する。営業部門は，チームからの報告内容及び顧客情報管理システムに登録されている情報を基に，商談案件と認定するかどうかを決める。

営業部門が商談案件と認定した場合は，チームによるテレマーケティングから E 社の営業部門による提案・商談に移る。商談案件にならないと判断した場合は，チームに差し戻す。

〔新たなアウトソーシングの試行案に対する幹部の反応〕

F さんが 役員や営業部門幹部に対して新たなアウトソーシングの試行案の内容を説明したところ，次のような指摘を受けた。

- ・商談案件になるまでの業務プロセスをテレマーケティング業者に任せきりにせず，チームが見込客候補の状況に的確に対応しているかどうかをチェックすべきである。
- ・製品知識の乏しいチームが営業活動をするので，良い関係を築き損なわないようにすべきである。
- ・新規顧客の獲得業務が計画どおりに進捗しているかどうかを確認すべきである。

設問 1 F さんは，チームが見込客を発掘する活動の効率を高めるためには，見込客候補を高い確度で見極めることが大切であると考えている。見極めるための条件を三つ挙げ，それぞれ 35 字以内で述べよ。

設問 2 F さんは，チームが効率よく活動できるように，見込客候補に対するアプローチの履歴を表示する機能を顧客情報管理システムに組み込み，E 社の営業部門に活用させるつもりである。どのように活用できるかを，65 字以内で述べよ。

設問 3 F さんは，新たなアウトソーシングの試行案による新規顧客の獲得業務が計画どおりに進捗しているかどうかを確認するため，活動内容ごとに実績値を把握して評価したい。表中の ， に入れる適切な評価指標を答えよ。

活動内容	評価指標
ローラ作戦	電話による接触先数
良い関係を築く活動	<input type="text" value="a"/>
商談案件の発掘活動	引き継いだ見込客の数
提案・商談活動	<input type="text" value="b"/>

問 2 空調機器販売会社の保守サービスの改善に関する次の記述を読んで，設問 1～3 に答えよ。

〔W 社の事業概要〕

W 社は，ビルなどに設置する大型の空調機器販売会社で，販売と保守を行っている。販売は自社の要員が直接担当しているが，販売後の保守は複数のサービス会社に委託している。また，顧客対応のために，“お客様サービスセンタ”を運営している。空調機器には，ネットワーク監視インタフェースがあるが，まだ使用していない。

〔保守サービスの現状〕

W 社の保守サービスには，定期保守と故障修理の二つの業務がある。定期保守は，顧客との契約に従って，一定周期で設備の点検を行うものである。故障修理は，故障発生時に対応するものであり，故障受付から修理完了までの故障対応は，次のような作業手順で行われる。

顧客の運用管理者が，空調機器の状態監視を行っており，故障発生時にお客様サービスセンタに連絡する。顧客の運用管理者は専任でないこともあり，故障検出が遅れることがある。

お客様サービスセンタでは，受付担当者が顧客名と故障状況を記録し，担当サービス会社にファックスで指示を行う。

サービス会社の保守員が顧客先に出動し，設備の状況を調査して故障箇所を特定した後，必要に応じて保守部品の手配を行う。

保守部品の到着後，修理作業を行う。サービス会社の保守員のスキルには個人差があるので，同一の故障内容でも修理時間に大きな差が出ることもある。

保守員は，修理が完了すると，お客様サービスセンタの受付担当者に修理完了を報告する。

修理完了後に，サービス会社は，保守情報を記入した完了報告書を W 社に提出する。保守情報は，担当者名，修理日，顧客名，故障空調機器名，故障内容，作業内容，修理時間及び部品代である。現在，完了報告書は書類で管理されており，電子化されていない。

保守費用は，定期保守は定額で，故障修理は完了報告書に記入されている修理時間に応じてサービス会社に支払われている。故障修理における時間単価は，すべてのサービス会社で均一になっている。W 社は，完了報告書に基づいて，修理時間と時間単価を掛け合わせた作業費用と部品代の合計額を，サービス会社に支払っている。

保守部品は，それぞれのサービス会社が個別に調達しているため，保守部品の調達価格はサービス会社ごとに異なっている。

〔保守サービスの見直し〕

次の観点から，保守サービスの見直しを行うことにした。

(1) 保守サービスにおける顧客満足度の向上

保守サービスに関する顧客の評価をまとめると，“故障対応時間”と“点検時期”について改善要望が挙げられた。故障対応時間については，故障受付から修理完了までの所要時間が長いということである。点検時期については，定期保守と次の定期保守の間に故障が発生することがあり，困っているということである。顧客のビルごとに開館時間が異なり，空調機器の稼働時間も同一でな

い。稼働時間が長いと，故障が発生しやすくなる。

(2) 保守サービスの収益改善

完了報告書を基に，同一の故障内容に対する修理時間を調査したところ，サービス会社によって修理時間に大きな差があった。保守技術が低くて修理時間が長くなってしまいう会社に対して，作業費用を多く支払っていたことが分かった。

顧客との間では，定額の保守料で契約しているが，顧客からは，保守料の減額を要求されることが多くなった。営業部門からは，顧客からの保守料の減額要求に歯止めをかけるためには，付加価値のある新しいサービスの提供が必要であるという提案があった。そこで，まだ使用していなかったネットワーク監視インタフェースを活用して，熟知した専任者が，空調機器の状態監視と故障検出を 24 時間行う“リモート監視サービス”を提供することにした。専任者によって故障検出を行うので，故障部品の特定もできる。

さらに，空調機器が故障で停止する回数をできるだけ減らしてほしいという顧客からの要望も多く，故障の傾向分析などに基づいた予防保守サービスを検討している。

〔新システムの導入〕

W 社は，保守サービスにおける顧客満足度の向上と収益改善のために，遠隔監視システム及び保守支援システムを導入することにした。

遠隔監視システムは，リモート監視サービスを行うための機器状態監視機能と，稼働時間を記録する稼働時間蓄積機能をもつ。

保守支援システムは，今まで書類で管理していた完了報告書を電子化し，保守情報をデータベース化するとともに，保守部品購買機能をもつ。

設問 1 リモート監視サービスを受ける顧客に対して，故障対応時間を短くするためには，作業手順をどのように改善すべきか。40 字以内で述べよ。

設問 2 保守サービスの収益改善を行うために，保守支援システムをどのように活用すべきか。二つ挙げ，それぞれ 50 字以内で述べよ。

設問 3 予防保守サービスを提供するために，遠隔監視システム及び保守支援システムに追加すべき機能を，それぞれ 50 字以内で述べよ。

問 3 機械部品メーカーの情報システム部の運営改革に関する次の記述を読んで，設問 1～3 に答えよ。

〔 A 社の事業運営の概要 〕

A 社は，大手機械部品メーカーであり，一昨年は従業員の早期退職制度の導入や造船部品の個別生産などの不採算事業からの撤退を行った。その後も引き続き，経営資源の選択と集中を図り，全社事業構造改革を推進している。現在は，デジタル家電部品や精密機械部品など，見込生産を中心とした 3 事業を重点事業とし，三つの事業部がそれぞれ運営している。各事業部は，事業基盤の強化や事業運営の効率向上などの業務改革への取組が課題となっており，システム再構築が必要であると考えている。

経営企画部では，全社事業構造改革の一環として，全社横断で業務改革に取り組むことを検討している。業務効率の向上を図るためには，事業部間で重複している業務プロセスを統合する必要があると考えている。

〔 A 社のシステム開発の現状 〕

A 社の業務システムは，事業部単位のシステム構成となっており，各事業部に配置されたシステム担当者が運営している。毎年のシステム予算は各事業部から提出され本社情報システム部で全社システム予算として取りまとめられる。システム投資責任は事業部にあり，各事業部のシステム投資内容の比較は行われていないので，システム予算について情報システム部と各事業部間で調整することは少ない。全社のシステム担当者数は減少しているが，全社システム予算は増加している。また，各事業部で独自にシステム開発を進めた結果，受注システムなど類似した業務システムが存在している。

各事業部のシステム開発は，要件定義，システム基本計画，基本設計，詳細設計，プログラム開発，システムテストの工程で行われる。システム基本計画は，大きなシステム開発プロジェクトの場合に作成される。各事業部では，近年，大きなシステム開発案件は発生していない。個別ユーザーニーズに対応するためのシステムメンテナンス案件が増大している。以前は，各事業部のシステム担当者は要件定義やシステム基本計画を中心に行っていたが，現在は基本設計や詳細設計に従事している。ベテラン担当者が減少傾向にある中で，次世代を担う中堅のシステム担当者の育成が課題になっている。

〔 各事業部の現状と情報システム部の運営改革案 〕

A 社の CIO である B 執行役員は，情報システム部の運営改革目標を次のように策定した。

各事業部の業務改革を推進するシステム企画機能の強化

システム投資の抑制と最適化

システム運営の効率向上と安定化

情報システム部では，具体的施策を検討するために，各事業部の現状調査を行った。その結果は，次のとおりである。

X 事業部には，ベテランのシステム担当者が多く配置されている。開発プロジェクトの各開発工程の終了時には，有識者からなるレビューが実施されており，品質は確保され安定したシステム運営が行われている。レビューでは，プロジェクト進捗管理状況やテスト結果などの確認のほかに，X 事業部のシステム開発標準で定められている工程別の成果物も確認している。現在は，要件定義からプログラム開発まで，ほぼ自社のシステム担当者が行っている。

Y 事業部では，ベテランのシステム担当者が退職したこともあり，大きなシステム開発の経験がない中堅のシステム担当者がシステム運営を行っている。システム全体に精通しているシステム担当者がいないので，システムメンテナンス案件の費用見積りや納期設定の精度が低く，開発プロジェクトの遅れや日々のシステム運営でトラブルが発生している。

Z 事業部は，システム担当者が少ないので，経験のある外部ベンダと共同でシステム運営を行っている。要件定義はユーザとシステム担当者が共同で行っており，外部ベンダ要員にも参画してもらっている。システム運営は安定しているが，業務システムの一部がブラックボックス化していることが問題になっている。ユーザからは“要件定義で用いているテンプレートは，外部ベンダと共同で作成したもので，非常に分かりやすく容易に取りまとめることができる”との意見があった。

以上のことを踏まえて情報システム部は，運営改革の具体的施策案を次のように取りまとめた。

- ・各事業部のシステム担当者を，本社の情報システム部に集中配置する。
- ・情報システム部が推進役となって各事業部と共同で業務改革を検討し，システム再構築計画を進める。
- ・システム担当者には，要件定義やシステム基本計画などの上流工程の業務を担当させ，システム担当者のスキル向上を図る。
- ・詳細設計以降の下流工程については，外部リソースの有効活用を図る。
- ・社長や各事業部長など，主要な役員からなる全社 IT 委員会を設置する。全社 IT 委員会では，情報システム部が事務局となって，年間の全社システム予算やシステム開発の優先順位などを意思決定する。

情報システム部の運営改革案を取りまとめた B 執行役員は，経営会議で報告を行った。社長からは，“今後は，全社の業務改革に貢献することが明確に分かるような，情報システム部の運営を行うように”との指示があった。

設問 1 全社 IT 委員会でシステム開発の優先順位を意思決定するために，情報システム部が各事業部及び経営企画部へ依頼すべき事項は何か。それぞれ 30 字以内で述べよ。

設問 2 情報システム部の運営改革を推進するに当たって，どのようなことを考慮すべきか。

(1) システム担当者に上流工程の業務を担当させるために有効な施策を，40 字以内で述べよ。

(2) 大きなシステム開発プロジェクトで品質確保に有効な施策を二つ挙げ，それぞれ 40 字以内で述べよ。

設問 3 全社の業務効率の向上を図るために，情報システム部から提案できることは何か。60 字以内で述べよ。

問 4 証券会社におけるマーケティング戦略に関する次の記述を読んで，設問 1～3 に答えよ。

〔P 社の概要〕

P 社は，従業員 900 名の証券会社である。有力企業グループと資本提携しているが，法人には十分食い込むことができずにいる。P 社の店舗は 30 店程度で，資本提携している有力企業グループの拠点を中心に営業活動を行っている。この店舗網を活用した対面販売が P 社の強みであり，個人顧客数と業績は，従来，比較的安定していた。

しかし，近年では大手証券会社やネット証券会社が営業を拡大しているので，将来の業績に関して，社内に不安感が広がっている。さらに，銀行・証券会社を巻き込む業界の構造変化が危機感を募らせている。また，総合力をもった強力な競争相手が出現する可能性も高く，今後の展望は深刻なものとなっている。この対応策については，社内に様々な意見がある。例えば， ネット証券会社のように，手数料水準を引き下げて顧客数を増加させようという意見， 大手証券会社や中堅証券会社のように，幅広い顧客を取り込む努力を継続することによって業績を維持しようという意見， 当社独自の戦略を打ち出すべきだという意見などである。

このような状況下で，P 社の営業活動は，法人や資産家，企業オーナー，個人投資家など，様々な顧客層を場当たりの追いかけるようになっており，目立った効果が得られていない。また，システム面では，大手証券会社やネット証券会社に追随し，株価動向や商品情報などを配信する Web を導入したり，商品や事務手続などの問合せにこたえるコールセンタを設置したりして，営業部門をサポートしようとしたものの，十分に活用できていない。

また，P 社は，営業部門を重視しているので，スタッフ部門は少人数で運営されており，経営戦略から情報戦略の企画立案まで，すべての業務を企画部が管轄している。

〔企画部での現状分析〕

(1) 顧客分析

顧客層の現状を分析したところ，手数料収入でも預り資産の面でも，資本提携している有力企業グループなどに勤務する役員や従業員との取引が大半を占めている。このような顧客層が P 社のサービスを支持する理由は，投資の最終決断の際に，対面で納得するまで説明を受けられるからである。彼らの投資方針は，目先の利益を追って日々売り買いを繰り返すのではなく，人生設計に基づく長期投資である。したがって，勘や投機情報よりも，株価動向分析などの相場に関する分析や，ライフプランに合わせたポートフォリオを実現する計画などを前提に投資する傾向にある。

なお，ネット取引による安い手数料だけを短期的に追い求める顧客層は，既にネット証券会社に流出してしまっている。

(2) 経営資源分析

P 社は，大手証券会社やネット証券会社と比較するとシステム投資額が限定されていたので，保有している Web やコールセンタの機能及び情報提供では，見劣りする部分が多い。しかし，多額なシステム投資は，今後も困難な状況にある。

一方，人的資源においては，ファイナンシャルプランナなどの有資格者が多く，顧客からの資産運用相談には定評がある。また，個別銘柄の株価動向分析には著名なアナリストが携わっており，マスコミなどでも取り上げられ，P 社の認知度向上にも貢献している。

〔営業活動を支援するツール〕

P社の営業部門は、現場の営業活動を支援するツール作成や情報提供も担当しており、P社のファイナンシャルプランナー達のノウハウを積み上げて、ライフプラン関係のツールを作成してきた。その集大成として、ライフプランシミュレーションのシステムを構築する計画がある。このライフプランシミュレーションは、顧客ごとの“年齢”、“家族構成”、“資産内容”、“投資スタンス”などを基に、株式、投資信託及び債券の有効なポートフォリオを示すものである。また、Webに入力した情報は、P社のサーバに保存されるので、ID及びパスワードがあれば、有人店舗の店頭でも自宅でも、内容の確認及び修正が可能なシステムとする計画である。

このたび、社長から企画部に対して、P社の強みを最大限生かすことによって、経営資源を有効活用して営業活動を推進する方策を立案し、実施していくように指示が出された。

設問1 P社において、重点的に営業活動を推進していくべき顧客層と商品について、それぞれ25字以内で述べよ。

設問2 P社の経営資源を有効に活用して営業活動を推進するために、顧客に提供すべき情報を二つ挙げ、それぞれ40字以内で述べよ。

設問3 企画部では、Webやコールセンタからの情報提供によって、有人店舗を支援しつつ、営業活動を推進していきたいと考えている。

(1) 企画部が、Webやコールセンタを中心とした営業活動推進策を採らない理由を二つ挙げ、それぞれ40字以内で述べよ。

(2) 顧客がWeb上のライフプランシミュレーションを利用する際、コールセンタからサポートしたい。この場合、コールセンタのシステムに備えるべき機能は何か。45字以内で述べよ。