

営業・マーケティング分野

【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県をテリトリーにB自動車の販売店を25店舗経営する販売会社C社は、数年前の時点で長年の経営不振に苦しんでいた。かろうじてなんとか営業利益段階で収支均衡させてはいたものの、メーカーからの販売助成金の支援なしには経営が成り立たない状態であった。長年経営不振が続いて店舗投資を満足にできなかったために、店舗は競争他社に比べても老朽小型店の比率が高く、昨今の外売から顧客来店型営業に軸を移す他社の大型新店には見劣りする状態であった。またA県は大都市圏ではないため人口も伸び悩み、車の普及も既に頭打ちの飽和市場で、市場拡大の余地も見られなかった。このため将来に明るい希望を持ってない社員の士気も沈滞気味で退職率も高く、顧客の引き継ぎの都度引き継ぎ漏れも生じて、顧客数も減少傾向にあり、それが既存顧客の買い替えの販売台数減につながるという悪循環を生じていた。

長らくB自動車の本社営業部門の部長であったD氏が、販売会社C社の社長に着任してみると、現場の雰囲気は沈滞しており、顧客満足度はB自動車の平均値をかなり下回り、顧客離れが見られるせいか補修サービス在庫車数は低迷し、慢性的に販売台数未達で赤字店舗がかなりの割合に達しており、早急の改善が必要との危機感を持ったが、元々の従業員は販売予算未達の不振になれてしまったせいか、社風はのんびりしており、間接人員が多く給与水準は低いのに人件費比率が高く、経費管理は全体に甘く、販売不振を販促チラシの連発や値引きでカバーしようとして経費がかさんで粗利益を落とすなど収益面から営業も行詰まりつつあった。また老朽設備の更新や店舗の改修費用のための投資余力も欠き、それどころか運転資金すらも十分とは言えない状況の中で、何か不測の市場環境悪化が生じれば、まっさきに倒産に追い込まれかねない状態であった。

現在（数年後）D社長の奮闘で、C社はB自動車販売会社中のトップクラスの営業利益率となり、B自動車販売会社の社長表彰を連続受賞する優秀企業に生まれ変わっている。

設問1 八方ふさがりに見えるこの状況の打開に、どこから手をつけたらよいか、その項目を示し、その実現に即効性が期待できる具体的な方策を3つ挙げ、記述しなさい。

設問2 C社の収益改善にもっとも効果的な目標はなにか。またその実現のために効果的な施策について記述しなさい。

設問3 新車販売を回復させる道筋をフローチャートで表しなさい。

設問4 サービス在庫が増え新車販売が回復して経営が改善され、キャッシュフローに余裕が出た段階で手をつけるべき戦略について記述しなさい。

## 【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】

オフィス機器専門メーカー系販社A社は業界全体が飽和状態の中で、昨年3月までは3年連続で前年比マイナス5～10%で苦戦してきた。

昨年4月にAT2という高性能のコピー機新機種の発売があったので、久々に市場シェア22%と大ヒットとなっている。AT2は、低価格帯ながら高速スキャナを搭載、毎分55枚と高速読み込みが可能で、スキャンしたデータは、指定のパソコンフォルダや、eメールへの転送が可能。また、FAXデータを本体メモリに蓄積し、必要なデータのみプリントアウト、FAX転送やE-mail送信などもできる。クラウドサービスと連携させれば、スマートフォンやタブレット端末から、外出中でも文書データの閲覧や編集操作が可能で、いわゆる「機能全部のせ」の新機種で従来の最高機種価格の2割程度低価格化を実現している。

新製品の貢献度は大きく10カ月経過後の今年3月までの業績は全社昨年対比で10%アップ、売上予算比95%の実績となっている。

業界のニュースによると、競合大手の総合オフィス機器メーカーB社が、ほぼ同機能のロープライス版を発売予定という。価格は未発表であるがAT2を下回るとしており、スペックは大差ないことが判明した。

A社は、5年前にもAX1という新製品を発売し、シェア25%を獲得しこれが業績貢献して、その年度だけは前年比クリアする業績を上げたが、半年後にC社から対抗商品を発売されて、わずか1年でシェア20%まで落ち込んだ経緯がある。この時は、全社ではシェア20%まで落ち込んだが、20営業所中8営業所はシェア25%以上を維持しており、営業所間の格差が大きかった。恒常的に営業所間の格差が大きいことが問題になっている。

また、今回のAT2発売により、シェアトップを獲得した営業所は、営業所としての売上額もトップであったが、営業利益率がマイナス5%という結果で、問題となっている。売上予算達成率と営業利益達成率の乖離かいりが大きい営業所が多いことも恒常的な課題となっている。

営業所の所長は、ほとんど1～2年で配置転換されているが、課長以下の所員の人員配置、要員数に大きな変化はない。新製品効果を生かせる営業所が固定化している傾向もなく、所長の配属に業績が連動している傾向もあまり見られない。このことについて、営業所ごとの見えざる組織活動に何か原因があるのではないかとトップから指摘されたことがある。

本部長は、ここ数年の営業所別の実績動向をみると、あまり一貫性は無いが、営業所別の活動スタイルにかなり差があり、この影響も無視できないのではないかと考えている。

今回は、競合B社の新製品発売に対抗して、何としてもシェアの維持も図りつつ、新製品効果の勢いを生かして何とか現状の勢いを更に加速させ、会社方針である売上前年比15%アップと、営業所ベース営業利益率10%を確保したいと考えている。今期4月から1月までの10カ月の営業実績は売上予算比95%で、営業利益予算比60%であった。

期末を2カ月後に控えた1月の営業所長会議で、今期の評価反省と来期方針を検討することとなった。

営業所長会議では、営業所長ごとの営業報告の他に以下のような意見があった。

- ①4年前のピーク時から15%以上売り上げが低下して、現在も低下傾向が続いているので、新製品が出たからと言っても、15%アップはとても無理という意見が大勢を占めている。
- ②今期は、もう一息頑張るしかないが、来期はB社新製品が発売されることが分かっており、価

格競争は必至となり、5年前の敗北経験を生かして考えれば、何としても強力な価格競争戦術を用意して欲しいというのが大勢の意見であった。

- ③値引き率の高い営業所の売り上げ達成率が良く、今後B社のロープライスに対抗するためにも、社内製造原価の引き下げが必要ではないかとの意見が出たが、AT2は究極のコスト削減を実施して発売したものであるため、これ以上コスト削減の余地は少ないと製造部門からは知らされている。
- ④今期10カ月間のAT2の営業所別市場シェア実績は格差が大きく、低いところは15%で高いところは25%に及んでいる。5年前にAX1で高いシェアを獲得した営業所が高いわけではなく、以前低かったところが中位水準に上がっていることから、売上変動要因の特定は困難。
- ⑤営業所別にプロモーションのばらつきがあることに起因しているのではないかと仮説が出されたが、広告費をあまりかけていない営業所、値引き販売をあまりしていない営業所のシェアが高いなどの傾向もあるので一概に格差の原因と特定できない。
- ⑥現場の声に反してAT2導入効果で、北2営業所のように前年比115%の売上予算を達成している営業所もあり、勝因を全社的に展開すれば、前年比15%アップの可能性は十分ある。
- ⑦新規開拓への注力、SFAシステムの活用、営業会議での情報共有などシステム上の主要データを見ると、特に活動が停滞していると判断できる営業所は見当たらない。
- ⑧営業所長会議では、各営業所の業績達成要因、未達成要因を中心とした業績報告が中心のため、参加した営業企画担当が、販促策、提案企画、業務改善などについての議論を進めるべく、意見を求めたが営業所ごとに頑張ることが最重要ということで、活発な議論はできなかった。

営業本部長は所長会議では、予算達成のための営業所ごとの具体的な活動改善策をまとめることができなかつたので、営業企画担当と共に改善策の検討をすることにした。

検討には、日常的に管理指標として活用していないSFAによりカウントできている主要なアクション数値と、営業実績を対比して検討してみることにした。営業活動実績は、20営業所中それぞれ代表的に異なる特徴を持つ4つの営業所を抽出したものである。

AT2販売期間中営業活動実績（11ヵ月：単位万円）

	東営業所	北営業所	西営業所	南営業所
営業所売上高	23,000	22,000	18,500	33,000
売上予算達成率	87%	100%	93%	100%
AT2売上高	13,770	15,675	9,504	26,325
AT2売上構成比	60%	71%	51%	80%
市場シェア	15%	25%	18%	20%
販売台数	108	110	72	195
平均販売価格	128	143	132	135
値引き率	-15%	-5%	-12%	-10%
販売促進費	800	950	500	900
広告宣伝費	750	250	700	600
営業利益率	-2%	10%	2%	5%
営業利益予算達成率	-15%	95%	14%	55%

営業所要員数(人)	12	10	9	15
平均在職年数(年)	6.2	9.1	7.5	8.0
AT21人当たり販売数	9	11	8	13
営業会議延べ時間数	45	15	30	24
営業会議回数	95	70	85	75
新規商談軒数	589	285	407	510
SFAMGR重要報告件数	735	486	580	705
SFA所長重要指示件数	270	470	315	605

1人当たり重要報告件数	61	49	64	47
1人当たり所長指示件数	23	47	35	40
1人当たり新規商談軒数	49	29	45	34
1人当たり売上	1,917	2,200	2,056	2,200
販促费率(基準3%)	3%	4%	3%	3%
広告费率(基準2%)	3%	1%	4%	2%

※重要報告・指示件数は、社内、上司への質問、稟議などのやり取り件数

設問1 上記の表により、下記の問いに答えなさい。

- ① 一番問題を抱える営業所名を答えなさい。
- ② ①で答えた営業所について、表から読み取れる不振の特徴を表す項目を挙げなさい。
- ③ ②で挙げた項目に表れる数値がなぜ生じたのか、想定される営業所の問題を論述しなさい。
- ④ ③で述べた問題の要因について、改善する方策を論述しなさい。

設問2 本文の【事例】から読み取れる営業利益を予算どおり達成するために、必要な全営業所の共通の方針を論述しなさい。