

令和4年度 前期 ビジネス・キャリア検定試験
営業・マーケティング分野
1級 営業・マーケティング

試験問題

(5ページ)

1. 試験時間 150分

2. 注意事項

- (1) 試験問題は、係員の指示があるまで開かないでください。
- (2) 表紙に記載されている試験区分名が、受験票に記載されている試験区分名と同じか確認してください。申請している試験区分と異なる試験区分を受験した場合は採点できず、不合格となりますので、ご注意ください。なお、試験開始後に申し出られても、試験時間の延長はできません。
- (3) 試験問題は、2題あります。なお、問題1は選択式問題となります。
- (4) 試験問題の配点及び合格基準は、次のとおりです。
(配点) 問題1 40点、問題2 60点、合計 100点
(合格基準) 試験全体として概ね60%以上且つ問題ごとに30%以上の得点。
- (5) 関係法令、会計基準、J I S等の各種規格等に基づく出題については、問題文中に断りがある場合を除き、令和4年5月1日時点で施行されている内容に基づくものとします。
- (6) 解答用紙は、問題ごとに各1枚あります。すべての解答用紙に、必ず、①生年月日、②受験番号、③座席番号、④氏名を正確に記入してください。なお、受験番号の最後の桁は、アルファベットですので、数字と間違えないように注意してください。
- (7) 解答には、HB又はBの黒鉛筆、シャープペンシルのいずれかを使用し、問題文に従って、解答用紙に楷書で丁寧に記入してください。なお、判読できない場合には、解答が無効となる場合がありますので、注意してください。
- (8) 解答に当たっては、問題ごとの解答用紙(各1枚)を使用してください。なお、文字数の制限はありません。ただし、解答は、解答欄内のみに記入し、裏面や余白は使用しないでください。
- (9) 下書きや計算等が必要な場合には、下書き用紙を使用してください。
- (10) 記述されている内容の正確さ・専門性に加え、結論に至る論理展開、記載形式、文字の正確さ・丁寧さ等、読み易さも採点の対象となりますので、解答に当たっては、その旨も留意してください。なお、論述に当たっては、文章を補助するため、図表等を使用しても構いません。
- (11) 試験問題の内容に関する質問には、一切お答えできません。
- (12) 試験中にトイレへ行きたくなった場合は、黙って手を挙げて係員の指示に従ってください。
- (13) 試験終了時刻前に解答が済み、退出する場合は、黙って手を挙げて係員の指示に従ってください。ただし、試験開始後30分間及び終了前10分間は、退出できません。なお、退出する場合は、周りの受験者に配慮して、静かに退出してください。
- (14) 試験終了の合図があったら速やかに筆記用具を置き、係員の指示に従ってください。
- (15) 試験終了後、解答用紙を必ず提出してください。ただし、試験問題及び下書き用紙は、持ち帰ることができます。なお、解答用紙が提出されていない場合は、失格となります。
- (16) 替え玉受験、試験中に受験者間で情報を授受する行為、指定されたもの以外のものを机の上に置く行為、カンニング行為、他の受験者の迷惑となる行為、係員の指示に従わない場合などは、不正行為とみなされます。不正行為とみなされた場合は、直ちに退場となり、当該期に受験する試験区分のすべてが失格となります。
- (17) 試験問題の転載、複製などを固く禁じます。
- (18) 試験終了後の正解表の公表、合格発表等のスケジュールは、受験票に記載しておりますので、ご確認ください。

〔配点：40点〕

問題1 【テーマA】又は【テーマB】のいずれかを選択した上で問題を読み、それぞれの〔設問〕に答えなさい。

【テーマA】

営業分野における重点課題並びに活動内容は、経営学理論の発展やマーケティング概念の変化及び企業経営を取り巻く外部環境の影響などを受けて常に変化する。

今日では、次のような動向が顕著である。

- ・IT化やデジタル化の一層の進展と無人化や自動化への取組
- ・生産、物流、開発など社内他部門との連携及びナレッジや情報共有の必要性
- ・コロナ禍を背景とした非対面型の営業への転換
- ・働き方改革や働く意欲への配慮及びリモートワークの導入
- ・顧客との間での情報格差の縮小及び顧客との連携強化の必要性

〔設問〕

あなたが営業部門の統括責任者であると想定した場合、営業活動に関わる課題の解決及び今後の営業のあるべき姿に向けて、どのような営業改革の方策を掲げるか。①その方策への取組が必要となる根拠や背景、②改革のための手順、③実施に当たっての課題及び問題点、④達成後に想定される成果、についてできるだけ具体的に述べなさい。

【テーマB】

2015年9月、国連サミットで持続可能な社会を世界レベルで実現するために、17の世界共通の目標「SDGs」が掲げられた。

2021年11月には、イギリスで国連の気候変動対策の会議「COP26」が開かれ、世界の平均気温の上昇を1.5度に抑える努力を追求するとして、各国が合意した。国内でもSDGsに取り組む企業が増えてきている。

〔設問〕

- ① こうした世界の動きに対し、マーケティング環境としてどう捉えていくべきか、あなたの意見を述べなさい。
- ② 想定している業界を明示した上で「新しい顧客価値」、「企業理念とパーパス」のキーワードを用いて、上述した世界の動きに対応した新しいマーケティング戦略をどのように考える必要があるのか具体的な実行手段について述べなさい。

〔配点60点〕

問題2 以下の〈事例〉を読み、設問に答えなさい。

〈事例〉

フランチャイズ方式を活用したビジネス（以下「FCビジネス」という。）は、コンビニエンス・ストア（以下「CVS」という。）や外食業、多様なサービス業で活用され、個人事業者から大企業まで、多くの新規事業参加者を創出している。

ビジネスノウハウを持つ事業者（以下「本部又はフランチャイザー」という。）が、他の事業者（以下「加盟店又はフランチャイジー」という。）とフランチャイズ契約を結び、本部が一定の対価を受け取り、フランチャイズパッケージ（本部の商標使用权、経営ノウハウ、会計業務代行、経営指導など）を加盟店に提供することで、新規事業参加者の事業成功をサポートしている。

2020年度の「JFAフランチャイズチェーン統計調査」報告によると、日本のフランチャイズチェーン数は1,308、店舗数は約25万4千店、売上高は約25兆4千億円となっている。集計単位は異なるが、同年度の日本の小売業総販売額が約147兆円であるので、ビジネスシステムとして重要な位置を占めていることがわかる。

経営ノウハウを第三者に有償で提供するには、効率的な業務を標準化できることが不可欠であるが、個々のフランチャイズチェーンでは、十分なノウハウや経営資源の蓄積がないまま急速な事業拡大して破綻するケースや、業界の成熟化や競合激化から業績不振に陥っていくケースも見られる。

このようなFCビジネス業界で堅調な発展を続けてきたのが、2020年度に店舗数が6万店近くに達しているCVS業界である。

CVSは、経営ノウハウの高度化や新商品サービスによる需要創出などの先進的な取組で広く社会に受け入れられ、社会インフラといわれるレベルまで成長してきているが、内部ではいまだ完全に克服し切れていない課題も残っている。

これらの課題は、FCビジネス業界では業種業態を問わずほぼ共通の課題であり、大手FC本部がこれらの問題を解決していけば、業界の発展に寄与するところが大きいと考えられる。

ここでは、CVSチェーンA社を事例として、売上不振店の発生や本部と加盟店の間のトラブルなど、多様な課題がある中、主なものを3つ挙げて課題解決策を検討する。

課題1 事業計画の実現性の問題

CVSチェーンは、加盟店開発のために、出店候補物件があると迅速に立地調査を行い、そのデータを基に自社開発の販売予測モデル（重回帰モデル）により売上予測を行い、その売上高で事業運営を続けていけば、FC契約期間内の事業収支はどのように推移するかを試算して、店舗開業希望者に事業計画書を提示する。加盟希望者がその提案を承諾すれば、フランチャイザーとフランチャイジーの間でFC契約が締結され、事業が開業される。

候補店の事業計画の基となる見込販売額は、自社で開発開業した数千店舗の市場調査データ（立地採点表）と、販売実績データを多変量解析した重回帰モデルで平均日商額を推計している。重回帰モデルは、見込売上高を目的変数とし、立地調査データの商圈人口、店前交通量、店舗面積など30個以上を説明変数として、見込売上予測値を算出している。新店舗が増えるごとにその実績データを分析対象データに加えて再分析しているので、それだけ予測精度もアップしているとFC本部は説明している。

開発本部は、厳正な予測データと、開発担当者及びその上席責任者の経験則から事業の収益確実性を判断して出店希望オーナーに物件を紹介し、経営希望者を選択する。本部として経営希望者の適性判断を行い、それをパスすれば、経営者と物件を一体化したFC契約を締結し、店舗をオープンしている。

このようなプロセスを経て開店した店舗は、約85%は予想どおりか、それを上回る売上実績となっているが、10%程度は2年経過しても予想どおりに到達しない店がある。開店年度に未達成であった店舗でも、本部の支援策等で目標をクリアできる店も5%程度存在する。その中で、目指した経済的利益が達成できない加盟者の中から契約条件の一部変更や契約期間満了前のFC契約解約希望を訴える者が出現している。「本部は水増しした売上予測を提示して加盟者をだました」と言って、損害賠償請求の裁判を起こす加盟店が稀にはあるが存在するなど、トラブルに発展することがある。これらは基本的に加盟者側のペナルティ事項となる。このようなリスクを排除するために売上予測モデルの改善を訴える意見もあるが、売上げの達成要因は販売現場の人的要因や競争環境の変化など多岐にわたるので、どこに重点を置いて改善策を講じていくべきかが問題である。

課題2 本部と加盟店のコミュニケーション問題

売上げが見込みどおりに達成できた加盟店で問題が起こることは少ないが、目標未達店は何かと本部の責任を追及し、自己に有利な中途解約を要求するケースがある。「FC加盟契約に際して提示された事業計画書どおりに利益が達成できると言った」「弊社の売上予測は90%以上当たっているので、信頼度は高いですと言った」などがある。店舗開発担当者は、そのような誤解を招かないよう十分教育され経験を積んできているが、中途解約案件では加盟者からこのような発言が出るが多い。

また、店舗開発担当者の年間の新規店舗開発目標件数が慣例的に決まっているが、案件によっては店舗物件や加盟者条件で調整や判定により商談期間が長引くことが多いので、担当者としては、説明事項を簡略化するケースが生じていることがある。

一方で、「何万店の加盟店を抱える大本部なので、全面的に信頼できると思って心配なことを何も確認しないで契約した」「素人でも本部ノウハウとサポートで成功できると言われたことを信じて加盟した」といった自己責任型の加盟店オーナーもある。

店舗運営を指導管理する本部スーパーバイザー（以下「SV」という。）は、自分よりも年齢、人生経験が上であったり、事業に賭ける執念も高かったりすることが多い加盟店オーナーに対して、相当の知識と行動力をもってコミュニケーションをとっていかなければリーダーシップをとっていくことが難しい場面が多い。それを無理に乗り切るため本部SVが支配的なポジションであることを強調して対話する結果、問題が生じていることがある。

具体的には、SVが共感的なコミュニケーションで加盟店を納得させることが困難なとき、「これは本部としての指示事項」とか、「会社としての決まりなので」とパワーハラス的なコミュニケーションを取ってしまうことによって、対等な協力関係が崩れてしまう事例が起きていることである。

これらは、店舗開発段階を担当する店舗開発営業担当と、店舗開店後の店舗オペレーションで加盟店と緊密な関係を持たなければならないSVの資質やコミュニケーション方法の問題として改善策を講じていかなければならない課題である。

課題3 本部に対して不満を持つ加盟店の謀反的行動の問題

それぞれが独立した人格を持つ本部と加盟者が価値観、経営理念を共有して一体的かつ長期にわたって事業を行うのがFCビジネスの基本であるが、加盟者の中には儲かりそうだからと安易な気持ちで加盟したものの、何もかも自分の思いどおりにはできない、その上、前述「課題1」、「課題2」などが少しでも重なると、「本部はフィーを取っておきながら何にもしてくれない」などと極端な発言をしたり、チェーン内で同類の不満を持つ加盟店が横連携して無理難題の団体交渉を申し込んだりする事例が起こっている。

また、FC契約の趣旨とかけ離れるが、本部を雇用者、加盟店を被雇用者と見立てて不満を持つグループがユニオンを結成して本部と条件交渉をしようとする動きもある。

本部と加盟者の価値観の共有で始まり、一体化した使命感をもった活動で成功を実現するには、FCビジネスのどのプロセスをどの様に改善すべきかが問題である。

このように本部に対して不満を持ち謀反的行動をとる加盟店にどのように対処していくべきか、また、起きてしまったトラブルにどの様に対処して本部の信頼性を維持していくかが問題である。

〔設問〕

<事例>で挙げた課題1、課題2、課題3の中から2つ選び、CVS業界にかかわらず、それぞれについてFC本部としての適切な課題解決策及び対処方法を述べなさい。