

令和5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。選択式問題を選択せずに複数の問題に解答した場合、当該問題は採点の対象としませんのでご注意ください。
- (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、JIS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5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】

A社は、専売小売店（A社商品のみ取り扱う店舗）と併売小売店（A社のほか競合メーカー商品も取り扱う店舗）の2つの販売チャンネルを有し、寡占化が進んだ耐久消費財メーカーである。A社において、取締役営業部長は、営業環境が大きく変化する中、営業戦略である「提案営業の推進強化」を図っている。しかしながら、営業戦略5ヵ年の2年目を迎え、当初期待した「提案営業の推進強化」の成果が得られていない。具体的には、目標とする提案営業の質、量ともに達成されず、専売小売店との関係強化、併売小売店でのインスタシェアのアップにつながっていない状況となっている。

今後、取締役営業部長が「提案営業の推進強化」の成果を上げるため取り組むべきことに関し、以下のA、Bについて、それぞれ要点を整理して述べなさい。

「提案営業の推進強化」の成果を上げるため、

- A. 基本的な提案営業の進め方について述べなさい。
- B. 今までの取組の評価・改善に向けた現状分析に関する重要な視点を挙げて、それに対応する具体的施策を述べなさい。

【テーマB】

経済の成熟化が進む中で、既存の製品やサービスのコモディティ化が進んでいる。このような状況に対応するために、チーフ・マーケティング・オフィサーとして必要な事項を述べなさい。

- ① 解答に当たって想定される業種及び企業規模を明示すること。
- ② コモディティ化からの脱却に対し、必要な事項とその理由を記載すること。

〔配点：60点〕

問題2 下記の〈事例〉を読み、以下の設問に答えなさい。

〈事例〉

M社は、1970年代に鉄鋼系大手メーカーの住宅事業部として創業し、2000年に同社の系列子会社の住宅メーカーとして独立した。M社の至上命題は短期間での業界トップグループ入りであったので、様々な市場調査や競合会社調査を行って、経営戦略、プロモーション策、営業手法の改善を重ねてきた。しかし、かつての業界成長期にも全く乗り切れないで長年業界中位の地位にとどまっていた。2020年度のM社の年商は、800億円である。

住宅メーカー業界の勢力序列は盤石で、トップ企業の売上げ4兆円～第3位1兆円と、トップグループと業界十位以下グループの年商規模格差は大きくなるばかりであり、数十年も順位は固定化してきた。

近年の業界の大きい変化は、フルオーダー型中心だった住宅メーカー業界の中に、全国展開の木質系の分譲住宅事業有力数社が業界上位グループ内に参入してきて、既存下位グループを更に下方に押し下げていることである。

業界全体の今日の課題としては、国内での新築住宅需要が減少する中で、海外進出で成果を出せているのは上位グループ数社で、その他は突破口が開けないで成長の足掛かりを掴めないでいることである。M社は、これらの悪条件の中で苦闘している状態であった。

業界内の建物構造及び工法別の分類としては、鉄骨軸組み＋パネル併用、軽量鉄骨＋木造、鉄骨ユニット系、木質ユニット系などに分けられるが、M社は鉄骨ユニット系に属し、市場全体のシェアとしては低い方である。建築単価の幅は、全タイプを俯瞰すると70万円～110万円／（3.3㎡）であるが、M社は鉄骨ユニット系でオプション幅が狭いことから60万円～80万円／（3.3㎡）程度と低価格ラインが中心である。

M社商品の特徴は、80％が工場生産の鉄骨ユニットプレハブ方式のため、シンプルで大きい間取りが特徴で、他社に比べ現場施工期間が極めて短いこと、地震に強いことなどの特徴がある。一方、基本の鉄骨ユニットの規格が限られ、オプション加工に対応できないなどの制約で、小さい間取りや変形の間取りに対応できない点が受注競争上の弱みとなっている。部材の仕入先である親会社に製品ラインナップ拡大を要請するが、コストアップを理由に対応してもらえていない難点がある。

2020年以降はフルオーダー型各社、各工法ともに急速な値上げが続いていることも成長阻害要因となりつつある。

住宅メーカーの販売活動は、住宅展示場での訪問顧客への営業、資料請求者などへの戸別訪問営業が中心である。購入者にとっては生涯最大の買い物であり、住宅という商品が素材、構造、機能などが複雑に関わっているので、購入プロセスは、①購入希望条件のヒアリング、②参考プランの検討から設計案決定、③見積り、④契約、⑤建築段取り、⑥建築完了まで4～10ヵ月かかり、大変長い営業活動期間となる。また、施工販売後のメンテナンスなどの長期の保証期間を含めると、顧客との関係は30年～50年と長期にわたるので、初期からの深い信頼関係創出と維持が最重要である。営業活動は①～⑥の全プロセスをほぼ1人の担当で行うケースが多いので、成果としての売上げや、顧客満足度などは、担当者個人の住宅設計、建築知識、提案力などのリテラシーとやる気など個人的スキルの違いで大きな格差が生じている。顧客の住宅メーカー選定ポイントは、性能、間取り、金額、デザイン、災害対応、メンテナンス対応と最低でも6項目もの視

点で比較されるようになってきているので、営業担当者がこれらの専門知識をマスターして売り込めるようになるには、相当の教育と現場キャリアが必要となっている。

M社は、市場シェア拡大の切り口を開発するために競争会社及び自社のモデルハウス営業所覆面調査（ミステリーショッパーズ調査）を年間数百件実施しており、各社のサービス、営業方法の比較研究、来訪顧客のメーカー別選好度、評価ポイントや要望事項などを集計して、マーケティング会社の分析、対策コメントを付けて社内営業担当者及び親会社に報告して対策を求めている。また、上位競争会社の販売マニュアルを入手研究して、良いところ取りで自社マニュアルの修正、改訂も定期的に行っている。しかし、自社及び親会社がそれらを真剣に研究して新製品、新サービスの開発に結び付け、成果が挙げたことはほとんどなかった。

自社の見込み客として商談を継続していた顧客で、最終的に失注客（他社購入）となった顧客を対象に行ったヒアリング調査結果では、「いろいろな相談や要望について商談を続けていたら、ある時から突然営業担当が来なくなった」という理由での営業側からの商談中断ケースが最も多かった。

社内で3年連続売上げトップ賞を獲得したセールスパーソンへのヒアリングでは、「顧客のオプションな要望が多く出てきた場合は、自社では対応しきれないケースが多いので、早めに自分の方から見込み度が低いという理由で商談を中断して、素早く他の見込み客を探すことに切り替えていくのが唯一の勝利法だ」と言った。また、商品や販売方法について顧客の要望を上司に相談しても聞き入れてもらえる組織風土ではないので、自分が営業として生き延びるにはそうするしかなかったとも言っている。

M社営業担当の説明する苦戦要因は、品質、デザイン、接客面では他社と比較して全て劣位にあり、価格面でのみ顧客からの特別な意見がないという状態で、一挙に全方位の改善を実行するのは難しい状況にあるという。

M社の年間売上げは800億円規模で、2010年代までは業界第10位～15位の間で停滞していたが、2020年に親会社は、長年の停滞を打破する切り札として、同じ悩みを持つ住宅メーカーP社を子会社に持つ電機大手企業と組んで、新規の住宅販売合弁会社X社を設立し、M社をそちらに移管することを決定・実施した。

X社は、M社とM社の連結子会社の住宅メーカーS社にP社を加えた3社を子会社化して新たにスタートした。子会社となったS社は、バブル崩壊後に過剰債務に陥り2005年にM社と資本提携、後に連結子会社化した木質系メーカー（年商3,500億円）であり、P社は合弁を組んだ相手先の電機大手企業から自社ドメイン事業への集中化のため切り離された鉄骨系住宅メーカー（年商2,500億円）である。S社、P社は中堅規模ではあるが、海外事業では実績を上げつつある方である。新たな子会社3社でスタートした新合弁会社X社の売上げは合計で約7,000億円となり、業界6位相当となった。

新合弁会社傘下入りしたS社は、デザイン性に優れた木造枠組壁工法で省エネを売り物にしており、建築単価は90万円～120万円／（3.3㎡）である。同じく傘下入りしたP社は鉄骨ユニット系中心で、元親会社の家電品一式が導入されるという特徴を持っており、建築単価は70万円～90万円／（3.3㎡）である。

2020年以降は国内需要の低迷、資材価格の値上げ、業態間の競争激化など厳しい経営環境に直面する中、日本のトップ企業2社によって新経営戦略展開のために設立始動した合弁会社X社からは、画期的な新機軸は未だ打ち出されていないが今後の動向が期待されている。

〔設問 1〕

新たに設立された合弁会社を成功に導くには、X社及び子会社3社は、具体的にどのように全社的なマーケティング・営業戦略を展開すれば良いか。重要課題を2項目挙げて、それぞれの解決策を記述しなさい。

〔設問 2〕

M社には優位なマーケティング戦略がなく、数十年業界下位で停滞している実態から脱皮して成長戦略を実現していくには何をすべきか。重要課題2項目を挙げて、それぞれの解決策を記述しなさい。