

令和7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、申請し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7年5月1日時点での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つ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) カンニング行為（他の受験者の答案等を見ること・他の受験者に答えを教えること・他者から答えを教わること・指定されたもの以外のものを机上に置くこと等）、替え玉受験、不正行為と疑われるような紛らわしい態度をとる行為、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。

[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】

従業員数300名、年商65億円の機械部品製造業X社は現在、見積請求のみを全社の経理統合システムで管理している。営業部門の部員数は20名、4課編成で、課の人員構成は1課5名、うち1名が課長である。各課の人数は同数であるが、営業実績は毎月大きくばらつきがある。

営業成績がズバ抜けて良い社員Aは営業第3課に在籍している。Aは2年前に中途入社しており、前職はIT系企業のプログラマーだったという。Aは個人的に簡易な顧客管理と売上管理のシステムをつくり、担当エリアの見込客リストや活動実績分析に基づいて効率的な営業活動を行っているという。営業部内では、全部員がデジタル統一フォームの営業日報を毎日課長宛てに提出しているのみで、Aのようにデータを活用して計画的な活動をしている者はいない。

営業第3課長は、Aにその簡易システムを営業部門全体に展開してもらえないかと打診したが、自分には荷が重すぎるとの理由で断られていた。この実態から営業部長は、SFAのような統合的に営業活動管理ができるシステムを外部業者から導入することを決断した。

〔設問〕

X社営業部門の効率的な営業活動管理が行える適切なシステムを1年内に導入、運用開始するには、どのような手順で進めるべきか、ステップを5～6段階に分けて、それぞれの段階での具体的な作業内容と留意事項を論述しなさい。

【テーマB】

近年、地域密着型の小型スーパーマーケット（規模としては、地域内20店舗、売上高250億円程度の中小地場スーパー）においては、一般的に、競合や顧客のオンラインショッピング利用の増加により、売上げが伸び悩んでいる。この状況から、以下の問い合わせに答えなさい。

[設問1]

地域密着型のスーパーマーケットにおけるマーケティング戦略と営業戦略は、それぞれどのような目的を持ち、どのような活動を行う戦略であると考えられるか。

それぞれの戦略について説明し、その主な違いを3つ挙げなさい。

[設問2]

地域密着型のスーパーマーケットが、変化する市場環境に対応し、地域顧客との関係性を強化し、売上げを向上させるためのマーケティング戦略を策定するに当たり、そのプロセスにおける主要なステップを明示し、それぞれについて説明しなさい。

(問題は、次のページに続きます。)

〔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＞

準大手OTC医薬品メーカーS社のOEM生産を受託するN薬品工業（以下、N社）は、30年前の先代社長時代から、眠気防止ドリンク（製品売上高構成比40%）、栄養ドリンク（同20%）、自律神経調整剤（同20%）の3種類の製品（いずれも医薬品）をS社に供給してきた。売上総利益率は毎年全体で55%と安定している。S社OEM製品以外の自社企画製品の販売額は、製品売上高構成比の20%で主に栄養ドリンク系である。年商は20億円内外で安定した推移を続けていたが、ここ数年下降傾向にある。10年前の新工場移転年度を含めて赤字年度はなく、財務状況は良好である。

2年前に主力製品の眠気防止ドリンクに強力なライバル製品が登場したのを機に、S社はN社に対して製品の改良、新製品の開発を強く要求するようになった。N社社長は、この要求に対し、外部研究機関に研究開発支援を打診したが、積極的に取り組む意向を示す機関は現れなかった。

N社は、製造専門会社で社長の直下に工場長（元一部上場製薬会社工場長）がおり、本社機能は総務部門2名、営業部門は課長1名と委託会社窓口担当1名（先代社長時代からの番頭格）、工場を含む総従業員数は30名である。工場は10年前に東京都内創業地にあった工場を、工場移転促進補助金を得て埼玉県の工業団地内に新設しており、生産施設は最新鋭で、フルオートメーションの液剤製造ラインが中心である。

N社社長は、S社に対して2年以内に自社内に研究室を設け、眠気防止ドリンクの製品改良プロジェクトを進めるので時間の猶予が欲しいと要望したが、市場には類似商品や競争商品が増えてきており、1年内に改良品を発売しないと契約の継続は困難との回答しか得られなかった。N社社長は、人材スカウト会社に年収1～2千万円クラスの研究者を募集していること、現実に数人の面接をしている具体的な事実などを示し、S社に再度時間の猶予を求めたが、取引開始以来、懇意にしていたS社常務が昨年退任し、新体制となったことから、1年内の新商品発売は必須条件で、それが不可能であれば現在の眠気防止ドリンクのOEM生産委託の契約は更新しないと断言してきた。N社社長は、今回の眠気防止ドリンクだけでなく、現在、納入している栄養ドリンク、自律神経調整剤についても、契約を更新しない時期がいずれ到来するのではないかと懸念している。

3種類の製品群とともに、医薬品製造許可はN社が持っており、製品名の商標権はS社が保持している関係にある。S社は、主力の眠気防止ドリンク（医薬品）は長年市場首位を維持してきた製品であることから、N社とのOEM製造契約を終了する場合は、自社で類似効能の新薬を開発し、現行の製品名で販売したいと考えている。N社社長は、既得権を法律で守ることはできないか弁護士に相談したところ、「S社が契約更新しなかった場合、既得権について対抗するのは難しいが、N社は自社の新しいブランドで独自販売は可能である。」との判断だった。

< N社の財務、人材の現状について >

○財務状況

- ・現社長に引継ぎ後30年来黒字経営で、実質無借金経営となっており、資金は潤沢にある。

その要因として、製造事業の黒字継続に加え、不動産賃貸事業の展開による安定した収益を確保していることが挙げられる。効果的な打開策があれば、ほぼ自由に選択できる状況にあるが、今後の経営・営業戦略上、不動産事業の更なる展開強化は考えていなさい。

○人材状況

- ・流通市場（対卸売、対小売、対消費者）に対して、自社企画製品の栄養ドリンク系に販売経験豊富な営業課長が奮闘し、この部門の売上高を何とか維持している。
- ・外部スタッフとしては顧問の会計士、弁護士、経営コンサルタントがいる。
- ・コンサルタント同席の上、人材スカウトバンク紹介の数人の研究者候補との面接テーマで、この苦境を乗り切るための施策について問い合わせたところ、多くの可能性が提言されたが、課題を自分で引き受けて難関を突破しましょうという者は現れなかった。

〔設問1〕

OEM契約の打ち切りを通告される状況の中、N社社長が今後の経営・営業戦略について、考えられるシナリオを3つ以上、示しなさい。

〔設問2〕

設問1に示したシナリオから最適と考えるもの1つを選択し、その理由を簡潔に述べなさい。

〔設問3〕

設問2で選択した最適なシナリオの実現のためのA. 基本手順を簡潔に示し、B. 必要な調査・分析事項を具体的に列挙しなさい。