

令和2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) 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。
 - (3) 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。
 - (4) 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2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。
 - (5) 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。
 - (6) 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。
 - (7) 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。
 - (8) 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。
 - (9) 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。
 - (10) 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。
 - (11) 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。
 - (12) 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。
 - (13) 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。
 - (14) 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。
 - (15) 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】

< A社概要 >

創 業：1950年
業 種：業務用食材メーカーの老舗
売 上 高：55億円（過去3年、55億円前後で推移）
従 業 員：200人
既存市場：過去数年低下傾向

A社において、就任3年目を迎えた取締役営業部長（57歳）は、3年後退任を予定している中で、経営戦略の一つとして取締役会で決議された新市場への参入について、次の時代を担う営業部門として今後進めるべき施策に取り組んでいる。

その施策のうち、取締役営業部長の立場から部下育成に関し、以下のA、B、Cについて、それぞれ要点を整理して述べなさい。

- A. 基本的な考え方
- B. 基本的な進め方
- C. 全社的な視点に基づいて体系的に取り組むべき方法

【テーマB】

企業を取り巻く環境が大きく変わるときには、マーケティング戦略を転換する必要があるが出てくる。近年では自然災害や感染症といったリスクや、情報技術の進展及びSDGsといった社会目標の設定が企業活動に求められている。

そこで、想定している業界を明示した上で、「①顧客価値」、「②持続可能性」及び「③実現可能性」のキーワードを用いて、環境変化という観点からマーケティング戦略の枠組みをどのように考える必要があるのかについて述べなさい。

[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＞

F社は、地方拠点都市で110年の歴史を持ち、顧客数約1,000社（稼働顧客約500社）の事務、文具、PC関連品、オフィス工事などを扱う建設業免許も持つ事業所直販を中心に多角的に事業展開している企業である。

先代社長時代の2000年頃のピーク時は年商20億円であったが、その後対前年比－1～－5％が続いた結果、2020年には従業員数30人、年商9億円まで減少している。ピーク時に急成長したのは、先代社長が、PC及びソフト販売を強化して、それがヒットしたためである。

F社の損益概要は、以下の通りである。

F社 2019年度 損益概要

(金額単位：千円) 構成比率四捨五入

	合計	内訳	
		文具消耗品	オフィス工事・家具・PC教室
売上高	900,000	540,000	360,000
売上構成比	100%	60%	40%
粗利益	216,000	108,000	108,000
粗利益率	24%	20%	30%
販管費	169,850	84,350	85,500
営業利益	46,150	23,650	22,500
営業利益率	5%	4%	6%

総売上は毎年微減を続けているが、文具消耗品需要の年々の微減傾向の影響を受け、対前年3～7％減少しているのを、オフィス工事・家具・PC教室部門がカバーしている構造になっている。

その中で総売上をほぼ毎年前年並み－1～－5％の範囲内に抑えられているのは、売上単価の大きいオフィス工事売上の完成工事高と、工事完成期日の調整によるところが大きい。

部門ごとの営業利益は、それぞれの売上、粗利益に応じて経費コントロールを行って縮小均衡を図っているため、平均的に約5％前後で安定している。

2010年、商社に15年修行勤務していた社長の長男が4代目社長を引き継ぎ、前社長は会長として協力して経営に当たっているが、両者はこれまで経営を支えてくれた顧客と、これまでの経営方針を大事にしてやっていくことで息が合っている。

現会長は地元の商工会議所理事を永年続けており、地域社会からの人望も厚い。地元及び周辺地域の学校、幼稚園などが中心的な固定客で、厚い信頼関係にある。顧客からは県内有数の老舗と認識されており、一般顧客も県内の優良企業を多く抑えている。取引口座数は1,000社を超えているが、年々稼働率は低下して現在稼働中は約500社弱ある。学校以外の一般企業取引先は担当者の代替わりや、業容の変化などで客離れが進み始めている。売上げの減少と営業利益の低下に年々人員削減で対処してきているので、既存顧客をカバーするのが精いっぱい、新規取引先開発や新規取扱商品拡大には手が回らないのが現

状である。

従業員は、営業10名、ルートセールス兼務の配送係7名で、PC教室講師兼テクニカルサポート兼システム販売5名、事務係8名である。経営組織は業務部門に細かく機能分化されており、社歴25年の最年長の営業部長が仕入れを統括しており、システム関係の販売とサポートを統括している社歴20年の営業課長が販促とWeb関係保守を、社長が販売管理と経理を統括している。

営業担当の日常業務は、エリア別に決められた担当主要顧客の定期訪問と、電話やファックス注文品の納品業務が中心で、新製品の案内やデモはメーカーからの支援提案があったときにDMで案内して、県中心都市のホテルで小規模な展示会を年2回程度実施している。

ホームページは10年前に全面更新した会社概要案内と取扱製品分野の主要商品のカテゴリ別案内ページと、ネットショッピングページ、問合せ相談ページで構成されている。ネットショップの商品ページは週単位でメンテナンスされており、メルマガなどの個別顧客対象の情報や、個別商品、サービスについての情報発信は行っていない。

文具消耗品は、大手総合文具メーカーのWeb注文システムを共用して、登録会員がWeb注文したものを、翌日納品する体制としている。ネットショッピングの品ぞろえは、業界大手競争事業者サイトと比べて遜色はなく、固定客を中心に一定の売上げを確保できている。しかし、顧客囲い込みのために価格競争への対応を迫られているため、年々粗利益率の低下が続いている。

オフィス工事・家具及びPC教室部門は、PDFカタログの一覧ページとなっており、Web注文ページはない。取扱カテゴリごとにメーカーと商品名を列記しており、Infoページから商品、工事等の相談、見積り依頼があったとき、該当メーカーのカタログ持参で訪問対応している。

この分野は、90%が問合せに対応した訪問営業による受注であるが、平均受注単価が高く粗利益率が高いことから、社長はここに注力すべきだと日頃から指示している。しかし、施工管理や技術面で現在の社員体制では、積極的な取組みは困難との理由で社内には受け入れられていない。

PC機器や関連ソフト販売は、そのサポートのためにスタートしたPC教室部門として一括管理しているが、5名のスタッフの意識はインストラクターであり、営業色は全くない。この部門は目立たないが、過去に売り込んだ機器のメンテナンスやリプレース、新入社員トレーニングなどでPC教室2校の運営を合計すると工事・家具部門とほぼ同額の営業利益を安定して稼ぎ出している。

年度売上目標は例年、「せめて前年度以上を目指そう」という会長と社長の合言葉で、対前年比105%を売上目標としてきたが、ここ20年間、対前年売上は前年比平均97%が続き、結果として20年間でピーク時の半減となっている。

社長は来期予算を検討したとき、過去20年の経過から、来期も若干の売上げ減と利益率の低下を見込む必要があると考えた。しかし、これ以上の縮小バランスの経営計画は会社の屋台骨を揺るがすことになるので、何としてもここで成長路線への切り替え策が必要と考えた。

大学同期の友人であるコンサルタントに現状を詳しく説明したところ、この大競争時代に現状の経営体制で、この実績が維持できていることが不思議と言われた。今のうちに、市場の状況に合わせて攻めの販売戦略に挑戦していけば、必ずや成長路線に転換できると提言された。

コンサルタントがアメリカの調査会社のデータに基づく現在のビジネスユーザーの購買決定行動実態として、以下の3つデータを説明してくれた。

第一に、B to B取引では92%の企業は製品・サービスの購入前にネットリサーチを行っている。

第二に、B to B取引の情報源は、営業担当者からが30%に対して、企業Webサイトからが50%となっている。

第三に、B to B企業取引での買い手企業は、購買意思決定プロセスの60%をサプライヤーに連絡する前に済ませている、ということだった。

今後この傾向は急速に進み、間もなく「B to B取引の85%は対面のやり取りなしで行われるようになる。」という予測も出ているという。したがって、早急にWebサイトを重視したプロモーションと顧客との情報交換ができる販売体制を確立しないと経営を立て直すことも、将来の発展もできないと説明された。

営業会議では相変わらず、日常の納品と定期訪問で精一杯で、利益率の良いオフィス工事・家具などの新規売込みや、新規顧客開拓、ホームページの全面再構築などは出来る状態ではないという意見が出るが、社長は、コンサルタントの提言に強く同感し、今こそ攻めの経営に舵を切らなければ、将来はないと決心した。

設問1 F社の売上高・営業利益額を来期からさらに増加させることが可能な(1)販売戦略を2つ挙げて、(2)その戦略の選択理由、(3)具体的事業展開の方法をそれぞれ述べなさい。

設問2 F社の現在のインターネット活用レベルを改善する場合、どこに重点を置いて何をどのように進めていくべきか、重要と考える手法を2つ挙げて、その実施方法と期待できる効果をそれぞれ述べなさい。