

令和6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6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、指定されたものの以外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。

3. その他

この試験については、電子式卓上計算機（電池式又はソーラー式で、四則計算、√、%、メモリ（MR、M±）等の標準的な機能を有するもの）を使用することができます。ただし、関数電卓、文字の記憶機能を有する機種は使用できませんので注意してください。

〔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、ICT機器のサービス会社であり、主に企業向けにシステム提案、ソフトウェア作成、システム保守をB to Bで行っている。インターネットの普及で、多くの業務システムがWebサイトによる提供となり、基幹系ホストコンピュータはデータセンタに集約され、主力事業である顧客企業先でのコンピュータ保守業務は減少している。

会社としては、新たなサービスと市場を開拓すべく「医療電子機器のメンテナンス事業」を検討している。サービス内容とデリバリー部隊は整ったが、営業部門の変革が課題となっている。

- ① 対象機器は、医療電子機器（生命の危険に直結する医療機器を除く、血液・X線・MRI等検査機器や各種測定機器）
- ② 対象顧客は、国内外の医療機器ベンダー（医療機関と機器ベンダー間の保守契約に基づき、ベンダーからA社に業務発注される）
- ③ 機器の設置場所は患者の検査、診療の場としての医療機関（保守作業は、医療電子機器の設置場所にて実施する）
- ④ この仕事で一人前になるには、営業部門でも資格取得、法定実務経験、医療業界・用語等の習得で、5年はかかる。

営業部長としては、汎用コンピュータの保守売上高が減少傾向にある中、新たな顧客層に新たなサービスを展開する多角化事業の推進役を、経営層から期待されている。

今後、営業部長として、「多角化戦略を先導する営業組織を立ち上げ、新たな営業スタイルの風土を醸成していく」ためには、どの様に取り組むべきかを、以下について、それぞれ要点を整理して述べなさい。

〔設問1〕

営業部長として、進出するドメインの特性を分析し、新たなサービスを新たな市場に営業するための基本的な検討事項に関して、整理して述べなさい。

〔設問2〕

営業部長として、新たな営業スタイルが求められる中、どのような育成、評価制度の検討が必要か。また意識風土改革を、どのように進めるか整理して述べなさい。

【テーマB】

近年ではマーケティング戦略の主軸が、これまでのような製品に関する各種の要素から、顧客とのつながりの強化に移行しているとみることができる。

〔設問1〕

従来のように製品戦略を主軸としたマーケティング展開の効果が薄れている背景として考えられる要因を、外部環境要因やマーケティング理論もしくは戦略展開の変化に見られる事柄から3項目指摘して、それぞれについて説明しなさい。

〔設問2〕

企業やブランドと顧客とのつながりが深まるにつれて、消費者行動にも変化がみられると言われる。その変化が分かるように、3段階もしくはそれ以上のプロセスとして、典型的な消費者行動を説明しなさい。

〔設問3〕

顧客とのつながりを主軸としたマーケティングの展開にあたり、**Web**マーケティングの実践、及び企業倫理やコンプライアンスとして留意すべき点を、2項目指摘して説明しなさい。

〔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＞

宅配事業者の元祖ともいえる新聞販売店が扱う日刊紙の発行部数推移は、2008年度に5,149万部あったものが2023年度には約2,859万部となり、15年で45%減少している。今や完全に斜陽産業となった新聞販売店は、事業の存続のために、①様々な銘柄の新聞を取り扱う合売店化して大型店化する、②今までの新聞販売を祖業とした地盤地域（エリア）で他の様々なビジネスを手掛けて副業化していく、のどちらか1つを選ぶしかなくなっている。

地方都市の中心部にある新聞販売店M社（以下「M社」という。）は、先代の2代目社長が①に挑戦し、4紙の合売店化を実現して長年続いていた売上げ減少を一旦食い止めることに成功していた。5年前に現3代目A社長が事業承継して以降は地域内での合売店化といった成長機会は見つからないため、毎年僅かずつではあるが再び売上げが減少傾向に向かい始めた。A社長は自店の現況や、同業他店の動向などを考えあわせると、②への挑戦にどのように取り組むべきか真剣に考えるしかない事態に追い込まれていた。

そこへ、M社へ新聞本社関係筋から、ラストワンマイル物流への参画検討のテーマがもたらされた。ラストワンマイル物流とは、お客様へ商品を届ける物流の最後の区間のことを意味し、配送の最終拠点からエンドユーザー所在地までの配送を担当することであり、既に多くの新聞販売店が大手宅配事業者の最終ランナーとしての役割を担い始めているという。

新聞販売店は、自店から2～3Km程度の狭いエリア内だけの宅配を専門に行っている事業者であるため、多くの宅配事業者の最終宅配拠点からの配達を受託すれば、ラストワンマイル物流が最も効率的に行える立場にある。

物流業界の2024年問題は、トラックドライバー不足、労働時間規制強化による労働力不足、物流業界全体の低収益性、社会全体の変化による物流需要の増加という3つの構造的な課題が複合的に絡み合っており、どの部分を改善して全体の効率化を推進していくかが社会問題となっている。物流会社の人手不足は既に深刻化してきており、大手通販会社の宅配を担当する会社では、労働時間規制を乗り切るため他人IDで就労させるなどの事件が起こるに至っている。物流2024年問題へ新聞販売店が参画してラストワンマイル物流を担当すれば、末端部分での効率化推進に寄与できるとして期待が高まっている。

A社長は、多くの同業者が苦し紛れに様々な事業に無定見に参入していることに疑問を抱いてきていたが、宅配事業の末端担当事業の同業者として真剣に取り組むべきテーマとの意識を強く持つに至った。新聞販売店が小荷物の宅配を受託して事業化している事例を調べてみると、九州の地方都市でN0. 1シェアを持つ地方紙販売店B店（受け持ち世帯数3,500）が一般物流事業者の宅配事業支援（ラストワンマイル物流）実験を6か月間行った結果報告例が入手できた。

- ・提携業者：C運輸（大手宅配事業者）、D社（大手総合通信販売事業者）、E社（大手通信販売事業者）
- ・配送料金：1個当たり300円で受託
- ・配送時間帯：10時～17時

その結果、配達荷物個数は1日平均20個、1個当たり配送時間は平均20分であった。

M社の月次の経営実態は、売上高1,300万円（新聞仕入原価700万円）、折込み広告料収入300万円、売上総利益600万円、固定費520万円（人件費360万円、その他販売費160万円）、営業利益80万円（役員報酬など）である。

A社長は、新聞販売店が行う物流業者の末端配達支援事業は社会的にも意義が深く、事業の関連性も高いため、強い関心を持つに至っているが、支援実験結果を見るとあまりにも事業が小さすぎると考えた。しかし、小荷物の自店商圈内での宅配事業は、規模は小さくても基本的に新規人材確保や、設備投資・特別のスキルなども不要でスタートできることから、これは第一に取り込む事業にすることを決心した。

新聞販売店業界内では、牛乳販売、豆腐販売、ファーストフードデリバリーなどを手掛けてそれなりに副業収入を得ている事業者があるが、A社長はこれまで、異業種への中途半端な参入は本業の障害になるとの考えもあって検討してこなかった。しかし、先代の危機回避策は扱い紙を増やすことで乗り切れてきたが、自分が事業承継した後は、僅かずつとはいえ毎年売上げの前年割れが続く、現在では販売部数も3,000世帯を維持するのが困難になりつつあり、営業利益減少も無視できない状況になってきており、生き残り策への着手は避けて通れない時期となっている。

そして更にこのような背景の下で、A社長は新聞販売業以外にラストワンマイル物流に参入のうえ、自社の条件に合った他の新規の収益事業を複数組み合わせることで、衰退必至の新聞販売業の起死回生策に繋げて行こうと決意した。

事業として一まとまりのある規模（専従職員2人以上、現行売上げの10%以上アップなど）を目指すために、宅配事業の他に①本業や宅配事業に支障をきたさない事業、②地域社会で求められている課題解決に結び付く事業、③自店の信頼性や立地が生かせる事業、④社長の教義に適う事業などをテーマに新規事業を調査検討して1～2事業を決めて実行することとした。

A社長は50歳代で、自分は情報産業従事者であり、地域のオピニオンリーダーだという意識とプライドを持っている。また、長年多くの地域内行事の世話役などをこなしてきており、地元住民からの信頼が厚いことも心得ている。

M社の立地は地方都市の商店街中にあり、A社長自宅、従業員宿舎、新聞販売店舗その他を含めて延べ600㎡のビルの中には、100㎡程度の他目的に利活用可能なスペースもある。無借金経営であり、必要なら資金調達余力は十分ある。

A社長は、物品販売には興味がなく、教育、文化関連や、地域生活サービス関連の事業が自身に向いており、今後の発展性もあると考えている。

自店を中心に半径2 km以内の足元商圈は12,000世帯、30,000人居住人口があるが、少子高齢化傾向は全国水準並みである。

〔設問〕

現在の社会トレンド、M社の事業特性、現在のA社長が置かれている状況を考慮し、宅配事業に加えて、新たに実施すべき事業について以下の①～③について解答しなさい。

ただし、市場調査による商圈人口、サービス料金単価など説明上必要な数値は、仮設定して計算しても良いものとする。

- ① M社A社長の置かれている状況を適切な角度から分析し、どのような理由で、どんな事業にどう取り組んでいくのがベストであるか、具体的な事業内容を営業及びマーケティング戦略の観点から記述しなさい。
- ② 新たなに実施する事業計画を、それぞれの事業（複数も可）の簡単な1か月平均事業収支計算表を併記して示しなさい。
- ③ この事業の開業、運営、継続を成功させるポイントについて3つ挙げて説明しなさい。