

問1 通販会社の販売促進業務に関する次の記述を読んで、設問1～4に答えよ。

P社は中堅の通販会社である。品ぞろえの豊富さと企画商品の販売を特徴としている。販売促進部、カスタマセンタ、商品発送部及び管理部からなり、販売管理システム（以下、システムという）を導入している。

〔販売促進部の業務〕

- (1) 年に2度、取扱商品（一般商品）がすべて掲載されたカタログを制作し、顧客に郵送する。
- (2) 2か月ごとに、ガーデニング、アウトドアやスポーツなど、1回ごとにテーマを決めて商品を開発し、一般商品とは別の企画商品パンフレットを作成して、顧客に郵送する。
- (3) P社のホームページで、カタログとパンフレットに掲載されている商品を紹介する。

〔カスタマセンタの業務〕

- (1) 新規の顧客からカタログの請求を受け、郵送する。
- (2) 注文を、電話、ファックス、郵便、インターネットで受け付け、注文内容をシステムに入力する。同時に、注文情報は商品発送部に伝えられる。
- (3) 顧客の初回注文時に、顧客コード、顧客名、住所、電話番号、性別、生年月日、趣味、家族構成など、顧客の属性データをシステムに登録する。
- (4) 2回目以降の注文時には、注文書に添付したアンケートへの回答内容や、オペレータが注文時に聴取した内容に基づいて、システムに登録されている顧客の属性データを更新する。
- (5) 顧客から商品の内容について問合せを受けたときは、カタログやパンフレット作成時にシステムに登録された商品紹介情報を利用して対応する。
- (6) 商品に対する要望やクレームに対応し、同時に要望事項や対応内容をシステムに登録する。

ここ数年、P社の販売額の伸びは同業者と比べて低く、利益も頭打ち傾向にある。

そこで、販売促進部のS主任は問題点を調査し、原因を分析し、対策を考えるために、販売促進部とカスタマセンタでヒアリングを行った。

〔販売促進部でのヒアリング〕

- (1) 一般商品のカタログは、システムに登録されている顧客全員に郵送する。あて先不明で返却されたカタログがあれば、再発送しないように顧客情報をメンテナンスする。

- (2) 新規顧客は毎年順調に増加している。一方で、長期にわたって注文がない顧客も増加しているので、売上や利益の伸びは良くない。
- (3) 一般商品を繰り返し注文する顧客の数は、ここ数年増加していない。また、顧客当たりのリピートオーダー率も低下傾向にある。
- (4) 企画商品パンフレットは、テーマに応じて P 社が開発したオリジナル商品と、関連する一般商品から構成される。効果的な販売促進活動を目指して、過去 1 年間に一定額以上の商品を購入した顧客だけに、パンフレットを郵送している。しかし、パンフレットを郵送した顧客のうち、実際に商品を注文する顧客の比率（レスポンス率）は、一般商品とほぼ同じである。

[カスタマセンタでのヒアリング]

- (1) 商品の問合せを受けたときに、関連商品や買替商品の相談を受けることがある。システムの商品紹介機能は、個々の商品の説明に力点が置かれているので、それらの相談に効果的なアドバイスができない。
- (2) 消耗品や定期交換部品の注文も受け付ける。顧客から問合せがあると、過去の購買履歴を参照して対応する。しかし、これらの注文量は本体の販売量と比べて少ないので、もっと多くてもよいと感じている。
- (3) 商品に対する要望やクレームへの対応を必要な部門や担当者に依頼し、対応結果をシステムに記録する。複数の顧客から同じ商品に対する要望やクレームを受けることがあるが、同一内容でも全文検索機能を用いて検索するので、迅速に答えられない。
- (4) 顧客が関心をもつ商品の問合せを、電子メールで受け取る機会が増加している。電子メールで返答し、対応記録はメールアドレスを含めてシステムに記録している。S 主任は、まず現状の問題点を解決することにした。さらに、継続顧客の拡大と利益拡大を目指して、ダイレクトメール（DM）や電子メールを用いた販売促進活動を計画することにした。

設問 1 顧客当たりのリピートオーダー率を高めるために、DM や電子メールなどを活用してどのような販売促進活動を行うべきか。二つ挙げ、それぞれ 50 字以内で述べよ。

設問 2 企画商品パンフレットへのレスポンス率を高めたい。どのように送付先を選択すべきか。60 字以内で述べよ。

設問 3 顧客からの商品の問合せに効果的なアドバイスを行うために、どのようにシステムの商品紹介機能を改善すべきか。50 字以内で述べよ。

設問 4 顧客からの問合せやクレームに迅速に対応するために、どのようにシステムを改善すべきか。60 字以内で述べよ。

問 2 医薬品メーカーの営業社員の活動に関する次の記述を読んで、設問 1～4 に答えよ。

Q 社は大手医薬品メーカーであり、製造した医療用医薬品を、卸を通じて医療機関や調剤薬局に販売している。ここ数年、Q 社は多岐にわたる分野に新製品を発売し、急速に売上を伸ばしてきている。本社、工場のほか、全国に十数か所の支店があり、各支店には、多数の営業所がある。

〔営業社員〕

医薬品メーカーは、医薬品の使用方法や副作用などの最新情報を、医師や薬剤師に適切に伝える必要がある。この情報提供のために、医薬情報担当者（**Medical Representative**。以下、**MR** という）と呼ばれる営業社員を配置している。**MR** は医療機関や調剤薬局を訪問し、医師や薬剤師に自社製品の情報を提供し、使用を勧奨する。

医療用医薬品は、医師の処方箋に基づいて患者に処方されるので、処方箋を書く医師への情報提供は特に重要である。売上を伸ばすためには、競合他社製品を処方している医師に対して、自社製品の優位性を示し、自社製品を処方してもらう必要がある。**MR** は、販売促進の対象となる医療機関を決めて、営業活動をしている。

〔**MR** の活動〕

- (1) 医師ごとに **MR** の面談可能な日時が決まっている。訪問予定を作成するために必要な情報として、**MR** は、あらかじめ、その日時を医師に直接確認し、モバイルパソコンから **MR** 支援システムに入力している。
- (2) **MR** は、**MR** 支援システムを使用して、担当医療機関の一覧を表示し、訪問予定を作成している。また、上司と **MR** 自身が、訪問の予定と実績をフォローすることができる。**MR** は、1 週間分の医療機関への訪問予定を、その週の月曜日までに **MR** 支援システムに入力し、予定に基づいて医療機関を訪問する。
- (3) **MR** は、本社から送られる資料を使って、医師に自社製品の使用を勧奨する。使用効果だけでなく、使用方法、安全性、副作用や競合他社製品との違いなどの情報も提供する。
- (4) **MR** は、毎日の活動実績と面談の内容を **MR** 支援システムに入力している。
- (5) **MR** は、外部調査会社が医薬品業界向けに公開している、他社製品も含めた医療機関別の薬剤使用情報を参照している。
- (6) Q 社内には、**MR** からの質問に電話、ファックス、電子メールで答えてくれる **MR** サポートセンターがある。医師からの質問に自分で答えられない **MR** は、**MR** サポートセンターに問い合わせ、回答をもらって医師に伝える。

〔現状の問題点〕

- (1) 新しい副作用が判明した場合や、製品の薬効登録内容に変更があった場合、医薬品メーカーはその製品を処方している全医師に、これらの情報を必ず伝えなければならない。また、新製品を処方した医師に対しては、一定期間、定期的に訪問し、効果や副作用の聞き取り調査をしなければならないという、市販直後調査が義務付けられている。MR 支援システムには、医療機関別・診療科目別に医師名が分かるデータベースがある。MR は、どの医師をいつ訪問すべきかを、薬剤使用情報を参照したり、MR 支援システムを参照したりして確認しているが、その作業の手間が負担になっている。
- (2) MR は、本社の各担当部署に、自社製品の効果や安全性などを裏づける補足データや追加文献の送付を依頼する。しかし、送られてくるデータや文献が、MR の意図したものとは違うことがよくある。
- (3) 本社から送付される資料が多いので、MR は直近の資料やよく使用する資料だけを持ち歩いている。医師から突然質問を受けた際、持っている資料に載っておらず、答えられないことがあるので、多くの MR は、自分で過去の資料の要約を作成し、持ち歩いている。
- (4) 医師や薬剤師から薬の使用方法などの問合せの電話が営業所にかかる。留守番電話に伝言が残っていることも多く、MR は伝言を聞いて連絡を取るが、医師や薬剤師からはレスポンスが遅いと言われることがある。MR を通さなくても質問に答えられるようにしてほしいという要望もある。

Q 社の営業推進部の H 課長は、情報を有効に活用して売上増につなげる施策が必要と考えた。H 課長は、現状の問題点を分析し、その解決策を検討し始めた。

設問 1 MR は、重点的に販売促進の対象とすべき医療機関をどのようにして決めればよいか。50 字以内で述べよ。

設問 2 MR が医師に必ず伝えなければならない情報は何か。二つ挙げ、それぞれ 10 字以内で述べよ。また、間違いなく迅速にこの情報を伝えるために、MR 支援システムにどのような機能を追加すればよいか。60 字以内で述べよ。

設問 3 MR が医師から依頼された情報を提供し、販売促進に結び付けるために有効な仕組みとして、どのようなものが考えられるか。二つ挙げ、それぞれ 40 字以内で述べよ。

設問 4 医師や薬剤師の不満にこたえるため、医師や薬剤師が直接 MR サポートセンタに質問できるようにしようと考えた。社内向けの MR サポートセンタを医師や薬剤師が利用できるようにするに当たって、どのような点に留意すべきか。60 字

以内で述べよ。

問3 ソフトウェアパッケージの導入計画策定業務の改善に関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

R社は、企業向けに販売管理などの業務ソフトウェアパッケージ（以下、パッケージという）の販売から導入までを行っている。R社のシステムコンサルティング部は、導入計画の策定支援を中心に業務を行っている。

〔システムコンサルティング部の業務概要〕

- (1) 導入計画の策定業務では、まず顧客の業務要件の確認と業務実態の把握を行う。次に、提案するパッケージの機能が顧客要件を満足するかどうかを分析し、実際に使用する機能を選択する。必要に応じて、追加・修正すべき機能の検討も行う。また、パッケージ導入後の新業務フローを作成する。これらの結果をシステム化計画書にまとめて提出する。
- (2) 顧客に提出したシステム化計画書は、部内のサーバで一括保管される。その内容は、顧客からの問合せ時に参照したり、ほかの顧客の導入計画策定業務で参考にしたりする。
- (3) 業務の改善に役立てることを目的に顧客満足度調査を行っている。導入計画策定業務の内容や実施期間に対する満足度、担当コンサルタントの仕事の進め方などについての評価、今後改善すべき事項などを、各顧客に記入してもらっている。
- (4) R社には研修部があり、システムコンサルティング部のコンサルタント向けに基本的な業務分析手法などの研修を行っている。

〔現状の問題点〕

最近実施している顧客満足度調査において、システムコンサルティング業務に対する不満の回答が増える傾向にある。業務管理担当のN氏は、対策を検討するため、現状の問題点を調査した。

- (1) 最近販売しているR社のパッケージは機能が豊富になり、導入に当たって決定すべき事項が増えている。顧客に確認すべき項目を漏らしたままですべての計画をまとめ、その後の導入段階で手戻りが発生するといったことが起こりがちである。
- (2) 最近はネットワークやセキュリティ関連の機能を充実するため、他社のパッケージと組み合わせた形で導入することが多い。しかし、これらの他社製品も、新機能の追加が頻繁に行われているので、機能に関して不完全な情報や古い情報を使用し

てしまい、手戻りの発生するケースが増えている。

(3) システム化計画書は顧客ごとに異なるが、同じ業種や業務では似ている点が多い。各コンサルタントは、ほかの顧客のシステム化計画書を参考にしながら、作業を行っている。しかし、システム化計画書はその顧客独自の要件を反映した内容となっているので、一般的な要件と、顧客独自の要件による内容とを区別しながら利用しなければならず、作業に時間がかかっている。

(4) 顧客満足度調査では、報告書のまとめ方が悪いという指摘や、要件の把握が不十分なまま計画を作成しているといった指摘を受けることがある。この場合、経験の浅いコンサルタントが担当していることが多い。該当するコンサルタントを対象に、スキルアップのための研修を充実させる必要があるとの指摘がある。しかし、現状は一般的な内容の教材による研修となっており、実践的でない。

N氏は、これらの問題点を踏まえ、次のような施策を考えた。

#### 〔業務改善の施策〕

(1) 作業期間の短縮や計画内容の不備の防止に有効な情報を整理し、文書化する。これらの文書は、新たに設ける共有文書ライブラリに登録し、部内に公開する。共有文書ライブラリは、各担当者のパソコンからアクセス可能にし、利用者認証や全文検索の機能をもたせ、文書のアクセスランキング出力などの管理機能も用意する。過去のシステム化計画書も、再利用可能な形に部品化し、共有文書ライブラリに移し、同じ仕組みの中で参照可能にする。

(2) 公開すべき文書の整備を担当する情報管理チームを置く。情報管理チームは、共有文書ライブラリの利用状況などを参考にしながら、公開文書の内容改善や新規文書の追加などの活動を継続して行うことにする。

(3) 業務スキルの底上げに向けて、研修の充実を行う。経験の浅いコンサルタントが仕事の進め方を習得できるよう、これまでより実務に即した研修を増やし、その内容も常に見直すものとする。研修教材の作成に当たっては、システムコンサルティング部から、業務経験が豊富でスキルの高いコンサルタントの協力を得ることにする。

#### 設問 1 システム化計画書作成に有効な情報について

(1) R社パッケージの導入検討における問題点を解決するには、どのような情報を整備すればよいか。30字以内で述べよ。

(2) 他社パッケージと組み合わせた形での導入検討における問題点を解決するには、どのような情報を整備すればよいか。その方法と併せて、50字以内で述べよ。

(3) 顧客に提出したシステム化計画書を事例として共有文書ライブラリに登録する際、どのような情報を付加すれば有効性が高まるか。50字以内で述べよ。

設問2 共有文書ライブラリの利用が業務に役立っているかどうかを確認したい。そのための具体的な評価指標を挙げ、40字以内で述べよ。

設問3 共有文書ライブラリを活用しつつ、研修の充実を図りたい。実施すべき研修の内容を60字以内で述べよ。

問4 インターネットを利用した商品販売方法の検討に関する次の記述を読んで、設問1～4に答えよ。

S社は、ネットワークセキュリティに関する機器を製造し販売している。S社の製品は、大規模なネットワークシステムではよく利用されているが、製品の市場規模は小さく、有力な競合相手は存在しない。

S社では収益率を重視し、事業を投資効率の良い分野に集中する経営方針をとっている。技術開発やコスト削減にも熱心に取り組んでおり、売上も利益も順調に増加している。

〔業務の現状〕

- (1) 主要なネットワーク構築事業者やネットワーク機器販売事業者などと販売代理店契約を結び、販売活動は全面的に販売代理店に委ね、直販はしていない。
- (2) 製品の製造は、製造業者に委託している。完成した製品は製造業者の工場から、S社が契約した運送業者によって、販売代理店の倉庫に納品される。
- (3) 製品ごとに標準価格を設定している。販売代理店への卸価格は、標準価格に対し、販売代理店ごとに契約した仕切り率を乗じたものとしている。
- (4) 受注生産方式をとっており、受注から納品まで1か月程度かかる。販売代理店は顧客への納期を短縮するために、自社でS社製品の販売数量を予測し、予測値に基づいてS社に発注している。
- (5) 販売代理店の倉庫に納品した製品に関しては、毎月、販売代理店とS社の間で決済が行われる。
- (6) 製品に関する利用者への技術研修・導入・保守は、販売代理店が行っている。
- (7) S社内にサポートセンタを設け、販売代理店からの製品の導入や障害に関する問合せに対し、S社の専門技術者が24時間365日、電話や電子メールで対応している。障害発生時にはログ情報などを電子メールで受け取り、解析するサービスも行っている。
- (8) 製品の機能・仕様・使用事例・価格、販売代理店の連絡先などについて、ホーム

ページ上で詳細に公開している。

S 社営業部の A 部長はネットワーク利用の拡大が進み、市場が変化しつつあると考え、調査会社に委託して S 社製品の市場について調査した。

〔調査会社の報告〕

- (1) ネットワーク利用の拡大に伴い、S 社製品のもつ機能の市場は急速な拡大が予想される。とりわけ、従来は S 社製品に対するニーズがほとんどなかった中小企業や個人の中で、ネットワーク利用が進んだ層のニーズが急拡大する。
- (2) ネットワーク利用が進んだ中小企業や個人の間では、市場のパイオニアとして、S 社と S 社製品の知名度は高い。
- (3) 従来は S 社製品は機能が豊富な一方、導入や利用には専門知識が必要である。中小企業や個人を対象に、機能を基本的なものに限定し、専門知識が少なくても導入や利用が容易な低価格製品を開発すれば、大きな需要が期待できる。
- (4) 販売代理店の顧客には中小企業や個人も存在するが、現在、販売代理店は、中小企業や個人に対して、S 社製品の積極的な販売活動をしていない。
- (5) 中小企業や個人向け市場の拡大を予想し、同市場に販路をもつ複数の有力な電子機器メーカーが市場参入を検討している。

報告を聞いた A 部長が開発部長に確認したところ、専門知識が少ない利用者でも、マニュアルを読めば、導入し、利用できるような、機能を限定した低価格製品の開発と製造は可能とのことであった。そこで、S 社は中小企業や個人の市場に参入することを前提に、販路拡大策として次の 3 案を考えた。

(案 1)

中小企業や個人への販売力が強い販売代理店を新規に多数開拓する。

(案 2)

顧客がインターネットを利用して、注文、配送場所や日時の指定、支払方法の指定などを行うことができる本格的なインターネット販売システムを自社内に構築する。

(案 3)

現在のホームページに機能を追加し、購入希望者から標準価格での購入申込みをホームページで受け付ける。受け付けた購入申込みを、従来の代理店の中から適切に選択した代理店に送付し、顧客への販売を依頼する。

A 部長は、S 社製品を中小企業や個人に販売することになれば、やり方に応じて社内の業務システムを変更しなければならなくなると思った。

インターネット販売は、S社製品を中小企業や個人に販売する上で、集客が容易な方法であると考えられる。しかし、案2をとる場合には、現在、販売代理店に依存している業務機能の一部をS社が行うことが必要になる。

また、案2の場合は、中小企業や個人の利用者からの電話問合せなどに対し、S社が対応するカスタマサポートの機能が必要になる。この機能を実現するためには、従来のサポートセンタとは発想を変えた施策を実施しなければならない。

設問1 案3と比較して高いと想定される、案1、案2共通のリスクは何か。30字以内で述べよ。

設問2 S社製品を中小企業や個人に販売する場合、S社にとってインターネット販売が、集客の容易な方法であると考えられる理由は何か。S社製品の潜在顧客の特性から二つ挙げ、それぞれ40字以内で述べよ。

設問3 案2をとる場合、現在、販売代理店に依存している業務機能のうち、受注から納品までのトランザクション処理の過程で、様々な決済処理に加えてS社が今後実施すべき業務は何か。二つ挙げ、それぞれ20字以内で述べよ。

設問4 案2をとる場合、中小企業や個人の電話問合せに対応するカスタマサポートの機能が必要になる。

(1) 具体的にどのような内容の問合せへの対応が求められるか。二つ挙げ、それぞれ20字以内で述べよ。

(2) この機能を実現する上で、問合せ量増加への対応に加え、顧客満足度の観点から具体的に目指すべきことと、そのために実施すべき施策としてどのようなものが考えられるか。併せて60字以内で述べよ。