

問1 顧客満足度の向上施策に関する次の記述を読んで、設問1～4に答えよ。

Y社は、スポーツ用品専門の小売業者であり、大都市を中心に店舗展開している。インターネットの普及によるオンライン市場の形成を新たなビジネスチャンスととらえ、オンライン販売部を設置し、スポーツ用品のオンライン販売事業に着手した。

店舗販売では、商品説明や商品選択に関する相談への対応が充実していることをセールスポイントにしていたので、オンライン販売についてもコンタクトセンタを設置し、電話や電子メールによる説明や問合せ対応を充実させた。また、利用者からのクレームに着実に対応し、関連する業務やシステムの改善に努力を重ねた。これらのことが利用者から高く評価され、Y社はスポーツ用品のオンライン販売でトップグループに位置するようになり、収支面でも黒字化のめどが立ってきた。

そこで、オンライン販売事業を将来の中核事業の一つとして位置付け、本格的に経営資源を投入することを決定した。また、サービスの拡充、体制や業務プロセスの強化のため、主力店の店長として実績のあるA氏を新部長に任命した。

着任したA部長は、まず、オンライン販売事業に関するクレームの発生状況と対応状況、及び最近の顧客満足度調査の結果について、担当者に報告を求めた。

[オンライン販売事業の現状]

- (1) クレームをなくすことを目標に、業務やシステムの改善努力を重ねてきたので、現時点ではクレームの発生はほとんどなくなっている。
- (2) 配達日については、当初からクレームやクレーム同様の問合せが非常に多かったので、これらを減らすため、いろいろな工夫をしてきた。現在は、発注画面で“配達日は、決まり次第、電子メールで連絡する”と明示した上で、次のような内容の電子メールを発注者に送っている。
  - ・オンライン発注を受けた直後に、受注商品と数量、金額と決済方法、納期回答の予定日などを知らせる受注確認通知。
  - ・出荷日が確定したときに、出荷予定日と配達見込日を知らせる納期回答通知。
  - ・商品が倉庫から出荷されたときに、出荷したことと配達予定日を知らせる出荷案内通知。
- (3) 出荷案内通知を受け取った発注者から、しばしば、“配達日を変更してほしい”、“配達時刻を指定したい”など、配達日時の変更に関する依頼がある。コンタクトセンタの担当者は、オンライン販売システムで、配送業者の連絡先と配送伝票番号を照会し、発注者に対して、配送業者に直接連絡するよう依頼している。
- (4) オンラインショップを専門に、定期的に顧客満足度を調査している機関があり、Y社も調査結果を購入している。最近の調査結果では、Y社のオンライン販売事業

の顧客満足度は、スポーツ用品のオンラインショップの中では、すべての評価項目が平均以上であり、総合評価でも上位グループに入っている。ライバルと比較すると、商品内容の説明や画面操作に関する満足度についてはライバルをリードしているが、決済方法の多様性や発注から配達までの所要日数に関する満足度ではライバルにリードされている。

A 部長は、実際の店舗での経験から、サービス内容についての地道な改善を重ねることが、顧客の支持を得る最も重要な方法だと確信している。報告を聞き、オンライン販売事業は、クレーム対応に加え、顧客満足度調査に基づいた組織的な業務改善を行う段階に達していると判断し、次のような業務改善のプロセスを導入したいと考えた。

#### [業務改善のプロセス]

- (1) 定期的に、Y 社が自ら評価項目を設定した顧客満足度調査を行う。
- (2) 顧客満足度調査の結果から、価格設定・品ぞろえ・商品内容説明・決済・納品・画面操作・問合せ対応など、それぞれの評価項目と総合評価の改善目標値を定める。
- (3) 各評価項目について、改善目標値を実現するために必要と考えられる業務指標とその目標値を定める。例えば、画面操作に関する業務指標とその目標値であれば、“サーバシステムが入力データを受信してから応答データを送信するまでの平均時間を X 秒以下にする”，“利用者のアクセス回数に対するコンタクトセンターへの操作についての問合せ件数の比率を X%以下にする”などを定める。
- (4) 業務指標ごとに担当部門と責任者を定め、その目標値を実現するために必要な改善施策を立案し、費用と期間を算出する。
- (5) 業務指標ごとの目標値、それを実現するための改善施策の実施計画、そのために必要となる費用や期間について、各部門と経営層の承認を得る。
- (6) それぞれの部門は、業務指標の目標値と改善施策の実施計画を全社に明確にした上で改善に着手する。また、業務指標の実績値を定期的に報告の上、改善状況を評価分析し、必要に応じて施策を見直す。
- (7) 顧客満足度調査ごとに、顧客満足度が目標どおりに向上したかどうかを評価分析する。

設問 1 出荷案内通知を受け取った発注者からの、配達日時の変更に関する問合せを減らすために、どのような改善策が考えられるか。二つ挙げ、それぞれ 60 字以内で具体的に述べよ。

設問 2 納品に関する顧客満足度について、業務指標とその目標値として、どのようなものが考えられるか。現時点で重要と考えられる指標を二つ挙げ、[業務改善のプ

ロセス] の (3) の例示方法に従って、それぞれ 40 字以内で述べよ。

設問 3 [業務改善のプロセス] の (6) のステップを実現するためには、IT による支援が必要である。どのような機能のシステムを構築すべきか。40 字以内で述べよ。

設問 4 オンライン販売事業に関する顧客満足度向上の費用対効果を最大にするためには、[業務改善のプロセス] に、どのようなステップを追加することが考えられるか。50 字以内で述べよ。

問 2 研修業務の改善検討に関する次の記述を読んで、設問 1～3 に答えよ。

化粧品品の訪問販売会社である T 社は、販売の伸び悩みと収益低下の対策として、新たに高級品シリーズの販売を始める。訪問販売においては、商品の魅力及びセールス能力の高い優秀な営業担当者の確保と育成が競争力のかぎになる。T 社は以前から研修に力を入れ、全国各拠点の担当者を本社に集め、集合研修を行ってきた。

営業担当者は、販売成績、業務・商品知識、顧客対応力の評価によってランク分けされている。担当者のランクアップは各拠点の重要な業務目標である。知識は筆記試験の結果で、顧客対応力は長期取引顧客数、解約率、クレーム件数などで評価される。

今回の高級品シリーズは、企画から発売までの期間がこれまでより短いので、営業担当者に効率良く研修を実施していく必要がある。引き続き、新商品の企画も予定されていることから、研修部では今回を機に研修業務の見直しを進めている。

[これまでの研修実施状況]

- (1) 集合研修は、各ランク別に年 2 回、定期的に行っている。研修すべき内容は年々増加しているが、費用や講師などの関係で、1 回の集合研修日数は現在の 3 日間が限界である。研修部では、逆に短縮したいと考えている。
- (2) 集合研修の参加者には事前に参考資料が配付され、研修開始時にこの資料に関する理解度テストがある。研修では、ロールプレイングなどの実践的演習を重視しているが、業務や新商品などの必須知識の説明にも時間を割いている。研修の最後には、ランクアップの模擬試験を行っている。
- (3) 研修の事前学習など、知識面での自己学習のウェイトが高くなってきている。理解不足だと顧客のクレームや解約の増加につながるため、模擬試験の結果が悪い場合は、研修後に自ら復習するよう指導している。
- (4) “業務上の都合で研修に参加できない”、“集合研修の費用と時間に見合う効果が出ているか疑問がある”、“事前学習が不十分のまま参加する人がいる”、“場所や講師の制約から、商品の発売間際に短期集中的な研修はできない”などの問題がある。
- (5) 営業担当者は、イントラネットの情報提供メニューから、商品別資料や業務マニ

ュアルなどの情報が入手できる。新商品情報のほか、顧客対応の注意事項、クレーム情報など研修にも直接関係する多くの情報があり、各自必要に応じ利用している。

#### [新方式への切替え]

研修部では、研修費用の削減、情報提供と習得のスピードアップ、研修成果の増大をねらって、これまでのやり方とは大きく異なる新方式をスタートさせた。新方式での集合研修を、ロールプレイング演習と必須知識の徹底フォローの機会として位置付け、2日間で実施する。知識習得は、eラーニングによる自己学習を主体にする。同時に、イントラネットの情報を更に充実して次のように変更し、研修に積極的に活用する。

- (1) 各拠点で各自が仕事の合間や業務終了後に適宜利用できる、自習方式のeラーニングシステムを導入する。当面、双方向のインタラクティブ機能など高度な機能はもたせず、Webベースの基本的なものとする。
- (2) ランク別の教材選択、学習時間など詳細な受講履歴管理、理解度テストの成績管理ができ、研修部では各人の取組状況や成績の把握・分析が可能になる。利用者は個人別計画に基づいて、期限までに学習を進め、自分の履歴や成績を自己管理する。
- (3) eラーニングの当面のコンテンツとして、営業の基本知識に関する市販教材と、自社商品の重要事項を解説した独自教材を用意する。
- (4) イントラネットに研修専用メニューを作り、研修に関係する商品情報などにリンク付けして、利用しやすくする。さらに、これまで集合研修で実施していた新商品などの説明を動画コンテンツとして提供し、適宜参照する方式にする。
- (5) 研修内容別に窓口となる研修部担当者を決め、電子メールでの質問受付・回答の体制を作る。このQ&Aは、毎月整理し、イントラネット上で参照可能にする。

#### [新方式での研修実施状況]

- (1) eラーニングは、時間外にも随時使用されるなど利用は順調で、まずまずの評価である。動画コンテンツの追加や独自教材充実の要望も挙がっている。
- (2) 学習途中で行き詰まった場合は、イントラネットで関連情報を探したり、電子メールで質問したりする。迅速に行詰りを打開できるようにしてほしいとの要望が出ている。
- (3) 集合研修開始時の理解度テストの結果は、これまでと比べ良くなっている。研修部では、更に進めてeラーニングでの一定以上の点数取得を研修参加条件にすることを検討している。
- (4) 新製品説明の動画コンテンツは利用頻度が高く、情報提供のスピードアップに寄与しているが、内容の理解度について、個人別の状況は把握できていない。新方式の研修で、業務成果が本当に上がっているかどうかの分析は必須である。

研修部では、こうした状況を踏まえ、再度見直しを行っている。

設問 1 業務上の成果と関連付けて、新方式での研修成果を分析・評価する上で適切な定量的な指標項目を二つ挙げ、それぞれ 20 字以内で述べよ。

設問 2 新方式では、e ラーニングが知識習得の主体になる。e ラーニングの特長が生き、その効果が期待できるのは、これまでの方式で実施されてきたどのような知識の習得か。30 字以内で述べよ。また、そう判断した理由は何か。40 字以内で述べよ。

設問 3 新方式では、複数の方法を組み合わせて研修の効果を上げていく。次の (1) ~ (3) について、今回の研修業務の見直しの目的から見て、効果が大きいと考える施策を、それぞれ 40 字以内で述べよ。

- (1) e ラーニングの更に有効な活用方法
- (2) 研修サポート体制に関する改善
- (3) e ラーニングとイントラネットとの組合せで有効なシステムの機能

問 3 調達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。

Q 社は、計測機器や電源装置などを製造・販売している電子機器メーカーである。製品系列ごとに事業部門が分かれており、それぞれに設計部及び製造部がある。部品調達は、本社の調達部が一括して行っている。

業務管理部の N 課長は、より一層の低コストでの調達を実現するために、設計部と調達部の現状を調査した。

〔部品調達の流れ〕

- (1) 新製品の開発に当たっては、設計部で企画や設計を行う。
- (2) コンデンサや抵抗器のような汎用部品は、特定の部品を使うことが決められている。このような部品は、調達部が標準部品として認定し、低コストで迅速に調達できるように、あらかじめ部品業者との間で契約を取り交わして、標準部品データベースに登録している。
- (3) 設計部では、標準部品データベースを参照し、使用可能なものがあれば、そこから選定する。
- (4) 新たに使用する標準以外の部品は、設計者が設計の都度、部品業者のカタログや個別の提案、インターネットでの検索結果などによって、選定を行っている。
- (5) 試作品作成による評価の後、設計部で採用を決定し、調達部に部品調達を依頼する。

- (6) 調達部は、部品業者に見積りを依頼する。
- (7) 調達部は見積結果を確認し、価格交渉を行った上で、発注する。

#### [標準部品の認定]

- (1) 標準部品にしたい部品が新たに発生すると、設計部で標準部品登録依頼書を作成し、調達部に送付する。
- (2) 調達部では、標準部品登録依頼書の内容を審査する。部品の品質やコスト、部品業者の取引先としての適切さ、既存標準部品適用の可否などを評価する。
- (3) 審査の結果、問題がなければ、調達部で標準部品として認定し、標準部品データベースに登録する。

#### [電子調達システム]

調達部では、見積依頼、発注、検収通知などの情報を、部品業者との間で電子的に交換する電子調達システムを運用している。このシステムには、取引のある部品業者がすべて登録されている。見積依頼は、登録された部品業者に電子メールで通知される。部品業者はそれを受けて、電子調達システムの Web 画面から詳細な情報を入手し、部品名、価格、納期などの情報を返信する。

#### [設計部の課題]

- (1) 新製品の開発に当たり、設計者は部品の要求仕様を決め、それを満足する部品の候補をカタログなどで探す。その際、新たに使用する標準以外の部品については、詳細な技術情報を入手して確認する必要がある。設計者は、候補を探したり問い合わせたりする時間や手間がかかるので、付き合いのある少数の部品業者に相談して部品を選定することが多い。部品業者の固定化を回避し、最適な部品の採用を行う必要がある。
- (2) 設計部では、製造工程での部品の不良発生などの情報を入手できていない。製品の品質を高めるために、部品の使用実績情報を活用していく必要がある。

#### [調達部の課題]

- (1) 部品業者のカタログなどを見ると、既存の標準部品の代替となる低価格の新部品が販売されていることがよくある。このような新部品を、迅速に標準部品として採用し、標準部品データベースに反映させる仕組みや体制の確立が必要である。
- (2) 調達部では、設計部で選定した部品をできるだけ安価に調達できるよう、部品業者と価格交渉している。しかし、いったん設計部で採用された後では交渉の余地は少なく、値引きは容易ではない。設計段階から設計部と連携することで、値引交渉ができないかと考えている。

(3) 標準部品の認定は行っているものの、取引のある部品業者はまだ数百社にのぼる。取引量の少ない部品業者も多い。取引先を選別し、数を減らすことで管理コストを削減したり、1社当たりの発注量を増やして低コストでの調達を実現したりする余地はあると思われる。

N課長は、現状の問題点は、設計者に対する部品情報の提供や部品選定支援の仕組みが不十分なこと、使用実績に基づく部品や部品業者の見直しができていないことと考え、新たに設計支援システムの導入を検討することにした。

#### 〔設計支援システムの概要〕

設計支援システムは、標準部品データベースの内容を包含し、機能拡張した電子調達システムと接続して、両者の情報を連携可能にする。

設計段階から部品情報はすべて設計支援システムに登録し、選定された部品は、電子調達システム経由で部品業者に見積依頼や発注を行う。また、設計支援システムでは、部品の使用実績情報を他システムから収集して蓄積し、活用可能にする。さらに、設計支援システムを利用して、設計者が新たに使用する標準以外の部品についての選定作業を効率良く行えるようにする。

設問1 設計支援システムにおいて、標準部品の認定をより迅速に行うには、どのような方法が考えられるか。40字以内で述べよ。

設問2 標準以外の部品の選定に関する次の問いに答えよ。

- (1) 設計支援システムを利用して、部品業者の協力を得ながら部品選定を効率良く行うにはどのようにすればよいか。50字以内で述べよ。
- (2) 部品選定において、調達部が設計部と連携するようにしたい。調達部は設計部に対して、どのような支援活動を行えばよいか。40字以内で述べよ。

設問3 部品の使用実績情報に関する次の問いに答えよ。

- (1) 管理すべき部品の使用実績情報を三つ挙げ、それぞれ10字以内で述べよ。
- (2) それらを利用してどのような活動をすべきか。設計部と調達部について、それぞれ40字以内で述べよ。

問4 受発注業務の改革に関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

P社は、工業用ベルトメーカーの販売子会社で、本社と複数の営業所がある。

工業用ベルトは、幅や形状、素材などで多くの種類があり、製品形態は、幾つかの標準的な長さに整形されたループ状の標準品と、長さや断面形状を調整してループ状

に加工する特注品の2種類がある。

P社では、今後、営業所の営業担当者を新規顧客と新製品市場の開拓担当とし、現在営業所ごとに行っている受発注業務や顧客からの問合せへの対応業務を、本社の営業業務部門に集中することにした。営業業務部門の責任者であるH氏は、この業務改革を成功させるための詳細計画を作成することになった。

#### 〔情報システムの現状〕

- (1) 親会社の情報システム部門が運用している受発注管理システム、製品情報システムを使用している。
- (2) 受発注管理システムは、顧客からの受注情報と親会社への発注情報を登録・検索できる。
- (3) 製品情報システムは、製品ごとの特徴（性能や耐久性、形状加工の容易さなど）、幅、形状、素材、適合する機器などの情報や在庫情報を検索できる。

#### 〔受発注業務の現状〕

##### (1) 標準品

- ・顧客からの注文があると、営業担当者が、製品情報システムで製品在庫を確認した上で、見積書を提出する。
- ・見積金額は、標準単価に割引率を乗じて作成する。割引率は、製品、年間の累積注文量の区分によって設定され、営業所に一覧表が配付されている。しかし、一部の営業所では、顧客ごとに割引率が異なっている。
- ・親会社への発注は、受発注管理システムを用いて営業担当者が行っている。

##### (2) 特注品

- ・営業担当者は、製品情報システムで、顧客から引合いのあった機器に適合すると思われる複数の製品を検索する。これらの製品サンプルを持って、顧客を訪問する。
- ・対象機器の形状や機器間の設置距離を実測して、最適な製品を選択し、機器に合わせて長さや断面形状の加工情報を決定する。加工情報の決定は、同じ機器の対応経験があると迅速に行える。経験の少ない営業担当者は、ベテランの営業担当者に聞いて、過去の納入情報を参考に加工情報を決定している。
- ・営業担当者は、案件ごとの特注品の加工情報を自分で管理している。過去の納入情報を基に、対象機器ごとに加工情報をまとめて、加工情報の決定に役立てている。
- ・工業用ベルトは消耗品であり、リピートオーダーがある。過去の納入情報から、製品番号と加工情報を確認して、引合いに対応する。

##### (3) 新製品

- ・営業担当者は、製品情報システムで提供される新製品の情報を基に、既存顧客に対し、交換促進の営業活動をする。
- ・新製品の納入後、交換によるトラブル発生の有無や期待どおりの性能や耐久性があったかなどの使用状況を顧客に聞くことがある。これらの情報は親会社に報告され、新製品の改良に活用されている。

〔営業活動の問題点〕

- (1) 顧客からの問合せや注文時に営業担当者がいないと、対応が遅れることがある。
- (2) 退職した営業担当者や異動した営業担当者が管理していた既存顧客に納入した製品の加工情報が把握できず、再計測によって納品のリードタイムが長くなり、顧客からクレームを受けることがある。
- (3) 新規顧客への特注品の提案では、製品の信頼性が重視され、使用機器に適合する製品の納入実績の提供を求められることがある。その製品の納入経験をもつ営業担当者を探し、納入実績をまとめるのに時間がかかっている。

〔業務改革の方針〕

H氏は、本社の営業業務部門が、次のような営業活動を担うことで、営業所の営業担当者の提案活動が拡大できると考えた。

- ・既存標準品の新規注文とリピートオーダーの受注業務
- ・特注品のリピートオーダーの受注業務
- ・既存製品に対する顧客からの問合せや、納入製品のクレームへの対応業務
- ・親会社への発注業務

また、これらの活動を効率良く行うために、新たに営業支援システムの構築を検討することにした。

設問 1 本社営業業務部門で、標準品の受注業務を行うためには、営業支援システムにどのような機能が必要か。二つ挙げ、それぞれ 30 字以内で述べよ。

設問 2 本社営業業務部門における特注品のリピートオーダーの対応に関する次の問いに答えよ。

- (1) 受発注業務を行うために、営業支援システムに登録すべき情報を 40 字以内で述べよ。
- (2) 特注品のリピートオーダーの受注率を向上させるために、営業支援システムから営業業務部門の担当者に提供すべき情報を 30 字以内で述べよ。
- (3) 特注品のリピートオーダーに新製品の納入で対応した顧客に対して、H氏の改善に加えて、営業業務部門が行うべきことは何か。50 字以内で述べよ。

設問 3 新規顧客開拓の営業活動において、営業担当者が、営業支援システムを特注品

の提案活動に活用できるようにするために必要な情報は何か。二つ挙げ、それぞれ 30 字以内で述べよ。