

問1 クリーニング業における IT 活用による競争力強化に関する次の記述を読んで、設問 1～4 に答えよ。

T 社は、120 のクリーニング店をチェーン展開している。これまで、仕上げの良さと顧客への丁寧な対応を特長に、店舗数を増やしてきた。しかし、世帯当たりのクリーニングの利用額が年々減少する一方で、業界内の競争は激化していて、厳しい経営環境にある。

T 社はこうした状況の下で、IT を活用して競争力を高めるべく、全社プロジェクトを立ち上げ、問題点の整理と施策の検討を進めている。

[顧客対応などの現状]

- (1) 会員カードを発行し、一定利用金額ごとにポイントを付与し、ポイントに応じて景品をプレゼントしている。会員の情報は、セール時の DM 発送以外には活用していない。他社の同様なサービスとの差別化と魅力アップが必要である。
- (2) 年に数回、工場の稼働率が低く、コスト吸収力のある時期に、新規顧客獲得もねらって、料金を大幅に割引くセールを行っている。
- (3) 顧客の多様なニーズにこたえるため、特殊な染み抜きや、はっ水加工、折り目加工、防虫加工など、多数の追加メニューを用意している。追加メニューは品目、素材によって適否や料金が異なり、利用した顧客の評判が良い一方で、追加メニューを全く利用していない顧客も多い。
- (4) 顧客からの要望事項や染み抜きの結果など、工場と店舗間の連絡情報は、受渡票に手書きしている。システム的な対応をしていないこともあり、時には情報伝達のミスや漏れが発生し、クレームが寄せられるだけでなく、顧客離れにつながるケースもある。

[今後の施策]

外部機関が実施した調査によると、消費者がクリーニング店を選ぶときには、次のような点が重視され 業界では低価格化と高級化の二極化が進んでいる。

- ・利用のしやすさ（自宅からの距離、営業時間、駐車場）
- ・料金
- ・店舗での親切な対応と専門知識
- ・仕上がりの良さ
- ・追加メニューなどのサービスの充実

T 社は高級化路線を採り、顧客のニーズに合ったきめ細かなサービスを提供することで、より多くの顧客から信頼され、支持される専門業者として競争力を高めようと

している。そのためには、店舗や本部、工場での情報共有など、ITの活用が必須と考えていて、店頭POS端末を大型ディスプレイ付のものに切り替えるなど、次のような具体的な施策を固めつつある。

(1) 顧客分類の実施と個別管理の徹底

- ① 顧客を、ワイシャツなどの日常品主体、背広・コートなどの高額品主体、品目に偏りが無い幅広い利用、セール利用が主体、新規利用など、利用の仕方によって分類し、顧客分類別に販売促進の方法や内容を工夫していく。
- ② 一度でもT社を利用した顧客を逃さずに、繰り返し利用する顧客（以下、固定客という）となるよう誘導的な施策をとることで、全体としての顧客単価のアップを図っていく。
- ③ 固定客のうちでも、高額品主体の顧客や追加メニューの利用が多い顧客ほど、採算性が良い。こういった優良固定客の増加と囲込みを最大のねらいとして、顧客別にポイントの優遇や特別サービスを適宜行うために、新会員カードシステムを導入する。獲得ポイントは、料金支払いや追加メニューの割引に利用できるようにし、顧客にとって魅力的なものにする。

(2) 優良固定客増加のための施策展開

- ① 顧客分類別の販売促進の一環として、例えば、セール利用が主体の顧客を優良固定客にしていくために、セール後に期間限定の特別サービスを行う。
- ② 特別サービスでは、対象品目とサービス条件を様々に変え、それぞれの利用実績を検証することで、より効果の大きい施策を探っていく。

(3) 情報管理の徹底

- ① 店頭での受付時には、大型ディスプレイ付のPOS端末を用いて、顧客の要望事項や引渡希望日、品目、素材、色・柄、サイズなどの情報を入力する。
- ② 引渡時には、その日時だけではなく、軽微なクレームや不満への対処状況、顧客の要望や今後の取扱注意事項などの情報も、顧客別に入力する。

(4) 情報活用による顧客サービスの向上

- ① 店舗、本部、工場で、店頭の受付状況や工場稼働状況なども含め、情報共有を進め、相互に補完、支援することで、適切な顧客対応ができるようにする。
- ② 店頭では、顧客が来店すると、システムに蓄積されている顧客や依頼品の詳細情報など、大型ディスプレイに表示される項目を基に、担当者が適切なサービスを案内する。

設問1 顧客分類に当たって、顧客別の売上合計額、来店頻度のデータ以外に必要な、顧客別の基本データ項目を一つ挙げよ。また、必要なデータ項目から算出される比率のうち、分類に有効な比率を一つ挙げよ。

設問2 優良固定客増加施策について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) セール利用が主体の顧客への施策実施後に、その効果を検証する場合、サービス条件と関連付けて何をどのように分析すべきか。50字以内で述べよ。
- (2) 高額品の利用実績がほとんどなく、日用品が主体となっている顧客に対し、なぜ高額品についてはT社の店舗を利用しないのかをアンケート調査する場合、T社の評価に関して織り込むべき質問事項を二つ挙げ、それぞれ15字以内で述べよ。

設問3 顧客ごとにポイントの優遇を設定する際、ポイントの利用状況管理のはかにシステムで必須となる管理機能を、20字以内で述べよ。また、ポイントを付与した結果に対して、どのような分析が必要か。30字以内で述べよ。

設問4 改善施策について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 店頭での受付の際、販売促進上で効果が大きいと考えられるシステム支援機能を、40字以内で述べよ。
- (2) 過去に利用したことのある顧客の場合、工場では、店頭で入力した詳細情報を業務に役立てることができる。システムに備えるべき機能を、40字以内で述べよ。

問2 販売代理店向け営業活動の改善に関する次の記述を読んで、設問1～4に答えよ。

A社は、産業用の分析機器やフィルタ、薬品などのメーカーである。売上や利益を増やすために、全社の業務改善プロジェクトを立ち上げた。営業部門のB氏は、販売代理店（以下、代理店という）向け営業活動の見直しと、情報システムの企画を担当することになった。

〔営業活動の現状〕

A社の顧客は、化学製品や機械のメーカーである。A社は全国的な販売組織をもっていないので、製品の販売は代理店に依存している。一部の大手代理店を除き、多くの代理店は、A社製品だけを扱っている。また、販売地域内での代理店の競合はない。

A社の営業担当者は、代理店向けの営業活動を行うだけで、顧客向けの営業活動は行っていない。各営業担当者は、担当する複数の代理店を訪問し、製品の紹介や販売条件などの交渉を行う。

〔営業活動の問題点〕

- (1) 代理店が売上を増やすためには、顧客である化学製品や機械のメーカーの製品開発部門に対して、製品の詳細な機能や新製品情報、最近の注目される技術情報などを提供し、緊密な関係を確立することが有効である。しかし、実際には、A社の営業

担当者から代理店社員に新製品の情報が伝わっていなかったり、代理店社員の製品に関する技術知識が不足していたりして、顧客に対する有効な営業活動ができていない。

(2) A社製品に関する問合せや要望が、顧客から代理店に対して寄せられたとき、対応が遅れたり不適切だったりする代理店がある。A社の営業担当者は、代理店からそれらの対処について、事後報告を受ける。しかし、対処の詳細が不明なことが多く、また、代理店がA社への報告を忘れていることもある。サービス向上や製品改良につながる顧客の声を、A社が十分に把握できていない。

(3) A社の営業担当者は、担当の代理店を頻繁に訪問している。しかし、A社の営業担当者や代理店の努力だけで売上が伸びるわけではない。また、売上が同程度でも、売上の伸び率は代理店によって大きく異なる。それは、販売地域の状況にも左右されると思われるが、分析はできていない。

[情報システムの現状]

営業部門には取引先管理システムがあり、各代理店の名称、住所、担当者などの属性情報が登録され代理店別にA社製品の売上と利益が毎月蓄積されている。利益は、代理店別の売上と、原価から算出される。しかし、営業、物流、管理などに関する費用は代理店別には把握できておらず、費用の総観を、売上に応じて代理店に配賦している。

社は、売上の拡大に向けて代理店との連携を一層強化し、必要な支援を行っていくことが重要であると考え、次のような営業支援策をとることにした。

[代理店への営業支援策]

(1) 売上の拡大を図るために、A社の営業部門の役割の一つとして、代理店への営業支援活動を位置づける。

(2) 営業企画室を設け、代理店への営業支援策の企画と整備を行う。各営業担当者は、営業支援策を担当の代理店に提案し、実施に向けた指導も行う。

(3) 営業支援策として、新規の有望顧客向け個別セミナーの開催、大口引合い時の営業担当者の同行・顧客への製品の貸出しや評価時の支援などを行う。これらの支援結果を営業担当者が収集し、営業企画室で評価・分析して、営業支援策の改善や普及を図る。

(4) 代理店とA社をインターネットで接続し、代理店の業務を支援する代理店情報システムを提供する。

(5) 現状では売上が少なくても、今後、売上の拡大が期待できる重点支援地域の代理店については、要員を強化して営業支援活動を行っていく。

(6) 今後、代理店への営業支援活動の費用を代理店別に把握し、代理店との取引で利益が得られているかどうかの視点からも評価を行う。

設問 1 顧客であるメーカーの製品開発部門と代理店との緊密な関係作りを支援するためには、代理店情報システムに、どのような機能をもたせればよいか。三つ挙げ、それぞれ 25 字以内で述べよ。

設問 2 代理店だけでは対応できないような問合せや要望が、顧客から代理店に寄せられたとき、適切な対応を行えるようにしたい。代理店情報システムの利用方法を二つ挙げ、それぞれ 30 字以内で述べよ。

設問 3 重点支援地域の代理店を選定するには、どのような情報を収集・分析すればよいか。40 字以内で述べよ。

設問 4 代理店への営業支援策の評価について、(1)、(2) に答えよ。

(1) 営業支援策ごとの有効性を評価するには、成果と結び付けてどのような確認をすればよいか。40 字以内で述べよ。

(2) 代理店への営業支援策を費用面から評価するためには、営業支援活動に関して、どのような情報を収集すればよいか。40 字以内で述べよ。

問 3 携帯電話用ネットワーク設備の保守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。

N 社は、携帯電話のネットワーク事業者を顧客として、携帯電話用通信基地局の設置工事（以下、工事という）や保守を行っている。これまで、独立した地域会社で運営していたが、全国組織に統合した。工事部門は全国統一体制とする。保守部門は地域に密着した迅速な対応を行えるように、現在の地域別体制を継続しつつ、全国の保守技術者の交流を図り、効率の良い保守を提供することにした。

〔携帯電話のネットワークの現状〕

携帯電話のネットワーク事業では、短い周期での機能強化や拡張が必要となっており、多くの新機能、納期の短縮、低価格化、及び高い信頼性などが要求される。このような要求に対応するために、N 社では、工事や保守の回数が増大している。

音声に加えて、パケット通信、インターネット接続、セキュリティ機能などのサービスを強化するために、通信基地局の機能が高度になって、N 社の工事や保守では、設定項目や調整項目、点検項目が増大している。

〔情報システムの現状〕

保守業務の対象となる通信基地局の工事情報は、案件管理システムに登録されている。地域会社の統合時に、地域会社別に運営していた案件管理システムを統合し、全国で活用できるようにした。

保守業務の点検報告書や障害報告書は、保守管理システムに登録されている。各地域会社が使用していた個別のシステムをそのまま運営しているので、各報告書の書式や記述方法は、地域ごとに異なっている。

〔保守業務の現状〕

保守業務は、定期的実施する定期点検と、機器の障害などに対応する故障修理に分けられる。保守技術者は所属する事務所で、案件管理システムに登録された通信基地局の概要や機器構成図、及び保守管理システムに登録された点検報告書や障害報告書を事前に確認して、保守業務を実施する。

保守技術者は、定期点検を行ったときは点検報告書を、故障修理を行ったときは障害報告書を作成する。各報告書には、点検した項目と状況、障害があった場合はその状況、原因、影響、処置、次回の定期点検時に確認すべき注意点が記載されている。

障害は、個別の部品が原因で発生する場合、特定の機器で発生する場合、機器の組合せで発生する場合、及び通信基地局の特定の機器構成で発生する場合など、様々である。

〔保守業務の問題点〕

- (1) 障害に対しては、迅速な対応を求められるが、機器が複雑で多様な機能をもつようになり、障害時の原因特定に時間がかかる。同じ機器の障害と原因、その対策の情報が参考になるので、事務所で保守管理システムを用いて事前調査を行い、過去の障害報告書を調べる。しかし、同じ機器の障害報告書を個別に確認するので時間がかかる。また、自地域の障害報告書だけでは、対応する障害が発見できないことが多い。事前調査で想定できなかった問題が現場で発生すると、事務所に電話で照会して調査するので、確認に時間がかかる。
- (2) 定期点検では、特定の保守技術者に負担が集中しないように、担当を順次割り当てている。割り当てられた定期点検で、保守技術者に対象機器の保守経験がない場合は、現場で経験者の指導を受けながら、実際に定期点検作業を行い、経験を積ませている。ノウハウ集やEAQの作成、及び経験豊富な保守技術者を講師にした研修も行っているが、これだけでは育成は不十分である。
- (3) 定期点検の際に、障害を予防するために定期点検項目に加えて、直近に発生した障害の点検も行っている。しかし、直近に発生したすべての障害に対応して点検を行うと、作業量が多くなるので、実際には保守技術者の判断で点検項目を決定している場合が多い。

保守部門の責任者である H 氏は、現状の保守業務を効率よく行うには、予防保守の徹底と効率向上が重要と判断し、そのためには全社の視点から保守業務を見直す必要があると考えた。そこで、保守管理システムを全社統合して、保守管理システムから案件管理システムの全国の案件や機器の情報を活用できるようにする。さらに、保守管理システムによる障害情報の分析、詳細な保守内容の指示書の作成、及び保守技術者の経験やスケジュールを管理する機能の検討を始めた。

設問 1 保守管理システムの全社統合に当たって、情報を活用するために事前に実施すべきことを、40 字以内で述べよ。

設問 2 障害報告書の内容を活用して、故障修理を迅速に行えるようにしたい。

(1) 障害の原因や対策を迅速かつ確実に検索するためには、情報をどのように整理すればよいか。30 字以内で述べよ。

(2) 事前調査で想定できなかった問題をその場で迅速に対応できるように、保守管理システムに追加すべき機能を、40 字以内で述べよ。

設問 3 予防保守及び定期点検を効率よく進めるために、保守管理システムを活用したい。

(1) 予防保守の効率を高めるために、保守管理システムの情報を用いて行うべき分析と対策を、それぞれ 30 字以内で述べよ。

(2) 保守管理システムを活用して、経験の少ない保守技術者が現場で適切な指導を受けられるように、不足する技術に詳しい経験者とペアで定期点検を行うことにする。

① システムに蓄積すべき情報を、20 字以内で述べよ。

② システムに必要な機能について、30 字以内で述べよ。

(3) 保守技術者による定期点検のばらつきを防ぎ、必要な点検を実施するために、保守管理システムで実現すべき機能を、40 字以内で述べよ。

問 4 チェーンストアの販売促進計画を立案する業務の改善に関する次の記述を読んで・設問 1~4 に答えよ。

S 社は、食品と日用雑貨を販売するチェーンストアである。商圏は複数の県にまたがり、数十の店舗を展開している。1 か月に 2, 3 店全店舗が共同して特売セールを中心に販売促進（以下、販促という）を行っている。販促業務は、本部の販売促進部の販促企画担当（以下、販促担当という）と商品仕入部の仕入担当（以下、バイヤという）が販促計画を立案し、店舗の販促スタッフ（以下、店舗スタッフという）が実

行している。社内では、販促商品の仕入と売上を管理するシステムが稼働している。

S社は順調に売上を伸ばしてきた。近年、売上を更に伸ばすために商圈を広げて店舗を開設しているが、店舗数の増加に対して、販促商品の売上が伴っていない。経営陣は、全店舗が共同で開催する特売セールが、各地域の特性に必ずしも合っていないことが原因の一つと考えた。これを受けて、販売促進部のK課長は、販促業務の現状を調査した。

〔販促業務の現状〕

- (1) 販促担当は、半年単位で販促の日程と各回の販促テーマを決める。
- (2) 商品の仕入れは、食肉や青果、酒類などの分野に分かれ分野ごとに複数のバイヤが担当する。販促日が近付くと、バイヤは販促テーマを基に仕入先と交渉し、販促商品の候補を決めて、販促担当に伝える。仕入先との交渉や、販促担当への販促商品の候補の連絡は、各バイヤに任されているので、同一分野であっても仕事の進め方はバイヤごとに異なる。
- (3) 販促担当は、各回で扱う販促商品とその販売価格を決めて、販促計画を立案する。その後、販促商品と販売価格の一覧表を作成し、ファックスで各店舗に配布する。これは、販促担当が販促用の新聞折込チラシの内容を確認するときや、店舗スタッフが販促商品を陳列したり、値札を付けたるときなどのチェックに用いられる。
- (4) 店舗スタッフは、販促商品の仕入数を決めて、システムに入力する。
- (5) 販売情報はPOSレジ経由でシステムに集められ、本部や店舗が販売分析に用いる。販促商品を中心に、関連する商品を展示して販売すると、関連する商品も同時に売れる傾向がある。
- (6) 店舗によって、市街地や新興住宅地など立地条件が異なるので、販促商品が売れ残ることがある。また、せっかくの販促商品が、近隣の競合店より高い販売価格になることがある。
- (7) 販促の日程とテーマは、あらかじめ本部で決められているので、店舗によっては、近隣の学校行事や祭事と時期がずれたり、販促商品と行事や祭事の内容が合わなかったりすることがある。
- (8) 販促担当とバイヤは、販促計画の立案を終えると、次の販促計画の立案を開始する。販促の成果（販売点数、販売額、粗利益など）はシステムで集計され、成果が上がらないと、異なる趣向の販促計画を次々に立案する。その際、自社の過去の販促事例以外に、近隣の競合店や全国規模の有力他社の販促事例を参考にすることがある。
- (9) 販売情報は、数年分がシステムに蓄積されていて、商品別、店舗別、売上年月別など、様々な角度から分析することができる。バイヤは、全店舗で売上が伸びそうな商品を選び出し、仕入先と交渉して、販促商品の候補を決めている。しかし、特

定の季節に特定の地域で売上が伸びている商品や、特定の店舗で常に高い売上を保っている商品もある。

K 課長は、商圈の拡大に対応して、各店舗が地域に密着した販促を行うことで、近隣の競合店との差別化を図り、販促商品の売上を増加できると考え、次のような施策を立案した。

- (1) 商圈を、数店舗が立地する複数の地区に分け、各々に販促担当を配置する。
- (2) バイヤは、自らが選んだ商品以外に、販促担当や店舗スタッフが要望した商品も、仕入先と仕入価格交渉を行い、販促商品の候補とする。
- (3) 販促担当は店舗スタッフと協力して、日程、販促商品、予定販売数量、及び販売価格を決め、地区ごとの販促計画を立案する。その後、地区ごとに新聞折込チラシを手配する。

K 課長は、今までのやり方で地区ごとの販促計画を立案すると、業務を円滑に進めることができないと考えた。そこで、現在生じている問題の解決を含めて、販促計画を立案する手順や情報を整理し、必要となる機能を現在のシステムに加えて、新版促支援システムとして再構築することにした。また、地区に密着した販促計画の効果を継続的に上げるために、バイヤだけでなく販促担当が販売情報を分析する必要があると考えた。

設問 1 新版促支援システムを再構築するに当たり、店舗スタッフと販促担当、バイヤの間で、あらかじめ定めておくべきことを、40 字以内で述べよ。

設問 2 地区に密着した販促計画を立案するために、店舗スタッフが収集すべき情報を二つ挙げ、それぞれ 20 字以内で述べよ。

設問 3 新版促支援システムに必要な機能について、店舗スタッフや販促担当の業務支援の観点から二つ挙げ、それぞれ 30 字以内で述べよ。

設問 4 地区に密着した販促計画の効果を継続的に上げるために、販促担当は販売情報を用いてどのような分析をすべきか。二つ挙げ、それぞれ 50 字以内で述べよ。