

問1 テニス用品販売店の販売促進業務に関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

A社は、複数の店舗をもつテニス用品販売会社である。店舗には専門知識を有する店員を配置し、顧客にきめ細かなサービスを提供することで、競合店との差別化を図ってきた。昨年から、インターネットを活用した販売にも取り組んでおり、新規顧客を増やすために、店員の専門知識やノウハウを生かした情報提供も行っている。

〔店舗での販売業務の現状〕

- (1) A社では、店舗を統括する本部で商品の仕入れや在庫管理をしている。本部は販売管理システムを導入しており、店舗のPOS端末から、リアルタイムで情報を収集して、商品管理や販売戦略に活用している。
- (2) 店員の中には、過去に全国大会などで活躍した選手がいる。ガットの張上げテクニックなども高い評価を得ており、商品や技術の相談に来店する固定客が多い。中・上級者は数週間から数か月間隔でガットを張り替える場合が多く、張替え依頼で来店する際には、グリップテープ、振動止めなどの関連商品も購入することが多い。商品の仕様や機能、技術について店員に相談した顧客は、ラケット、シューズ、ウェアなどの主要商品を購入することが多い。
- (3) 希望する顧客には、メンバカードを発行している。特定のプロ選手が使用するモデルや特定メーカーの最新モデルを継続的に購入するメンバ顧客がおり、新商品の発表前後には、問合せや資料の請求が増える。また、メンバ顧客には、新商品やキャンペーンの資料も郵送しているので、手間や費用が掛かっている。
- (4) 店舗での販売促進のために、店舗周辺のテニスコートで開催される試合やスクールの情報を提供し、スクールへの新規参加者向けに商品のセット販売などを実施している。
- (5) 年に数回、新商品の発売が集中する時期に新商品販売キャンペーンを、また、年に2回、ウェアなどの季節商品の在庫一掃キャンペーンを実施している。キャンペーンの情報は、テニス雑誌への広告やメンバ顧客へのはがき送付によって案内している。人気の新商品については、店舗の在庫がなくなることがある。また、在庫一掃キャンペーンでは、自店舗に顧客の希望商品のサイズや色がなく、ほかの店舗から商品を融通してもらいことがある。これらの事態によって、本部と店舗間及び店舗相互間で電話やファックスによる在庫、納期などの様々な問合せ件数が、キャンペーン実施期間中には、通常時の数倍に増加する。

〔インターネット販売における現状〕

- (1) インターネット販売では、店員のノウハウやキャンペーンと連動した情報提供と商品の販売を行っている。しかし、A社がインターネット販売を行っていることは

あまり知られていないので、新規顧客の増大につながっていない。

- (2) 本部では、利用者のアクセスログや購買実績データが得られるので、利用者ごとの参照ページ数と購買件数、利用者の属性別の購買件数と購買金額を分析している。

本部で販売戦略を担当する Y 氏は、店舗や店員に関する追加の情報をインターネットを通じて提供することで、顧客の店舗への来店を促すための改善策を検討した。

[インターネット活用の改善案]

- (1) インターネット販売の認知度を上げるために、テニス雑誌に広告を掲載するとともに店舗の来店客にパンフレットを配布する。また、検索サイトにバナー広告を出す。
- (2) 店舗でのコミュニケーションに加えて、インターネットを活用して、顧客とのコミュニケーションを向上させるために、Web サイト上に、顧客からの資料請求、質問に対応できる掲示板を開設する。また、商品の詳細説明や技術に関する FAQ、店員の経歴や戦績情報、タイアップしているテニスコートで実施される試合やスクールの情報を掲載する。
- (3) Web サイト上でもメンバ登録ができるようにし、Web サイト上で登録したメンバ顧客からの商品や技術に関する質問などの個別の問合せを、電子メールで受け付ける。電子メール担当の店員は、商品や技術に詳しい店員にアドバイスをもらうなどして、カテゴリ別の技術情報や商品の機能や仕様別の回答を個別に作成し、返信する。また、メンバ顧客にはメールマガジンを発行し、新商品情報やキャンペーン情報、店舗紹介や店員の経験や専門知識などの情報を提供する。
- (4) インターネット販売では、人気商品の数量限定での割引販売や、旧商品を特別割引価格で提供するなどの特別販売を行う。また、インターネット販売の利用者にはポイントを発行して割引をするといった特典を設けて、売上を増やす。

Y 氏は早速、これらの改善案の実施を検討したが、店員や本部の担当者から、実施するには顧客への対応時間を増やすための業務の効率向上や、インターネットを利用していないメンバ顧客が不利になることへの対応などの課題があることを指摘された。

設問 1 問合せ業務の効率向上について、(1)、(2) に答えよ。

- (1) 本部と店舗間及び店舗相互間の問合せ業務の効率向上のために、インターネットを活用したい。どのような改善を行うべきか。50 字以内で述べよ。
- (2) メンバ顧客からの電子メールによる問合せに、担当の店員が効率よく対応するためには、どのようなシステム機能を追加すべきか。50 字以内で述べよ。

設問 2 インターネット活用の改善案について、(1)、(2) に答えよ。

(1) メールマガジンの活用以外で、Web サイトで登録したメンバ顧客に店舗にも来店してもらうための施策を、40 字以内で述べよ。

(2) 現在、インターネットを利用していないメンバ顧客に対して、Web サイトでの登録と利用を促すための施策を、50 字以内で述べよ。

設問 3 インターネットを活用したメンバ顧客への情報提供が、店舗における販売促進にも有効かどうかを把握したい。どのような調査を行うべきか。50 字以内で述べよ。

問 2 卸売業者の受発注業務と在庫管理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。

L 社は地域の薬品卸売業者であり、複数の県に 10 か所の営業所をもっている。メーカーから仕入れた医薬品（以下、商品という）を、医療機関など（以下、顧客という）に販売している。商品は各営業所の倉庫に保管されており、受発注や在庫管理は営業所ごとに行われている。営業所には、商品を販売する営業担当、商品の配送を専門に行う商品配送担当、及び事務担当がいる。

L 社は、地域に密着した営業戦略で売上を伸ばしてきた。また、顧客からの細かな注文にも対応できるよう、取引メーカーを増やして、取扱商品の充実を図ってきた。現在、取引メーカーは約 200 社あり、取扱商品は 20, 000 種類以上にも及ぶ。これまで、在庫商品の種類や量の見直し、営業所間の在庫の融通などを実施し、在庫量削減に努めてきたが、更に在庫量を削減してコストダウンを図るために、経営陣は大幅な業務改善の必要性を感じている。

そこで、L 社では顧客へのサービスを維持向上させながら、在庫量を削減し、業務効率も向上させる業務改善策を検討するために、本社企画課の C 課長をリーダーとするプロジェクトチームを立ち上げ、改善案の策定を行うことになった。プロジェクトチームの調査結果は、次のとおりである。

〔受発注業務と在庫管理業務の現状〕

(1) 注文は、営業担当が顧客を訪問した際や商品配送担当が納品した際に受ける場合と、電話やファックスで受ける場合がある。劇薬など法律で取扱いが規制されている商品もあるので、各営業所の営業担当や商品配送担当が商品を届けている。急な注文が多く、当日届けなければならないことも多い。

(2) 受発注と在庫管理に、販売管理システムを利用している。業界にはメーカーと卸売業者をオンラインでつなぐシステムがあり、L 社の販売管理システムもこのシステムとオンラインでつながっている。事務担当が販売管理システムを使って、次の手

順で受注処理を行う。

- ① 注文を受けると、自営業所の在庫を確認する。
 - ② 在庫が不足していれば、近隣の営業所の在庫を確認する。近隣の営業所に在庫があれば回してもらう。
 - ③ 近隣の営業所に在庫がなければ、メーカーに発注する。メーカーからの納品には数日かかる。
- (3) 営業所では、直近の平均売上量を基準に、商品ごとにメーカーへの発注点と発注量をあらかじめ決定している。在庫量が発注点を下回ると、販売管理システムから発注指示書が出力される。事務担当が発注指示書を確認し、メーカーに発注している。

[現状における問題点]

- (1) 売上の増加とともに在庫が増え、倉庫が手狭になっている営業所が多い。また、事務担当が発注や在庫管理に費やす時間が増えている。近隣の営業所の在庫確認や、営業所間の商品の受渡しにも手間が掛かっている。
- (2) 全く同じ薬効の新商品が発売された場合、古い商品は新商品への切替えが可能である。しかし、新商品の情報がうまく伝わっておらず、古い商品の注文を続ける顧客がいる。顧客の了解なしに、L社が独自の判断で古い商品を新商品に替えることはできないので、L社では古い商品も在庫せざるを得ず、このことも商品アイテム数を増やす一因になっている。
- (3) 新しいタイプの新商品の発売が発表されると、既存商品の売上に影響がでることがある。しかし、事務担当では、どの商品の売上に、いつからどのような影響がでるのが分からないので、既存商品を発注指示書どおりに発注せざるを得ない。その結果、仕入れた商品が予定どおり売れず、在庫過剰になることがある。
- (4) 在庫管理の仕組みが不十分な顧客では、在庫がなくなってから注文することがあるので、すぐにL社が届けなければならず、商品配送の効率が悪くなる。

プロジェクトチームは、調査結果を基に、物流センタの設置を中心とする改善案を次のとおりまとめた。

[物流センタ設置を中心とする改善案]

- (1) 新たに物流センタを1か所設置して、全商品を保管し、在庫を一元管理する。ただし、売れ筋商品だけは、各営業所に少量の在庫を置き、顧客からの緊急の注文に対応できるようにする。
- (2) 物流センタから1日2回、各営業所へ商品を配送する。顧客に商品を届けるのは従来どおり、各営業所の営業担当や商品配送担当が行う。
- (3) メーカーへの発注は営業所から行わず、物流センタが一括して行う。

- (4) 販売管理システムを修正し、各営業所で行っていた発注点と発注量の決定を全社でまとめて行い、メーカーに一括発注できる機能を追加する。
- (5) 顧客と営業担当とのつながりを重視し、顧客からの電話やファックスによる注文は、従来どおり営業所で受けて、顧客を担当する営業担当が処理する。

また、プロジェクトチームは、L社が顧客を支援するシステムの導入も検討していく必要があると考えている。

設問1〔物流センタ設置を中心とする改善案〕について、(1)・(2)に答えよ。

- (1) 改善案を実施することで、〔現状における問題点〕の中で解決又は軽減可能なものがある。どのような問題点か。異なる視点から二つ挙げ、それぞれ30字以内で具体的に述べよ。
- (2) 販売管理システムに物流センタで必要な機能を追加し、改善案を実現したい。〔物流センタ設置を中心とする改善案〕の(4)以外に追加すべき機能を、40字以内で述べよ。

設問2〔物流センタ設置を中心とする改善案〕に加えて・在庫量を最適化するために行うべき施策を、次の観点を踏まえて、それぞれ50字以内で述べよ。

- (1) 顧客への販売促進活動
- (2) メーカーへの発注

設問3 顧客側での在庫がなくなってから発注するという事態をなくし、L社の商品配送業務の効率も向上させるために、L社が顧客を支援できることは何か。40字以内で具体的に述べよ。

問3 銀行の融資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。

X銀行は中堅の金融機関で、各支店がそれぞれ一つの営業組織として業務を行っている。様々な金融サービスの中で、収益の柱は、資金の貸付けを行う融資業務である。新たな融資先の開拓を目指し、これまでは取引件数が少なかった中小企業向け融資に注力することになった。本店融資部のN氏が、中小企業向け融資業務の現状を調査し、必要な施策を立案することになった。

〔中小企業向け融資業務の流れ〕

- (1) 各支店の法人担当の営業担当者（以下、渉外係という）は、顧客を訪問して事業計画や投資計画などを入手して評価し、融資可能と判断すれば提案を行う。
- (2) 顧客が貸付金を返済できなくなる事態の発生を予防するために、融資の申込みが

あると審査を行うことになっている。渉外係は、りん議書作成支援システムに融資金額、貸出利率、利用目的、担保などを入力してりん議書を作成し、審査を申請する。審査に必要な財務データなどの情報も添付する。

(3) りん議書は上司が内容を審査した後、支店長に提出され支店長が融資するかどうかを判断する。担保の内容や資金使途などによって、支店長決裁の融資限度額が定められている。それを超えるものは、支店長が融資の決定を行った後、更に本店融資部にりん議書を送り、審査を受ける。本店融資部では、支店での審査に漏れや不適切な点がないかを中心に審査し、融資条件などの決定を行う。

(4) 融資が決定されると、支店において資金の貸付けを行い、融資管理システムで融資完済までの返済状況を管理する。融資管理システムでは、融資案件ごとに、金額、返済履歴、返済不能発生記録、決算期ごとの財務データなどが管理されている。

〔新たな取組〕

従来は、確実に回収できるように、土地や建物などの不動産を担保に設定した融資が中心で、不動産が少なく担保の設定が困難な中小企業への融資は少なかった。今後は、中小企業に対して、担保不足でも、企業が将来成長することを見込んで融資を行うことに積極的に取り組む。しかし、現状では次のような問題点がある。

〔現状における問題点〕

(1) X銀行では、自己資本比率などの企業の財務面での安全性を示す財務指標に基づいて、顧客をランク付けする基準を設定している。この基準は、多くの顧客企業の財務データを分析して設定したもので、顧客ランクと融資の返済不能の発生には相関があると認められる。顧客ランクが高いほど返済不能になる確率は低いので、審査の際に参考にしてしている。一方、企業の将来性を評価するには、売上高や利益の推移予測が重要である。しかし、高い顧客ランクが、必ずしもその後の売上高や利益の増加に結びついてはいない。顧客ランクが低くても、売上高や利益が着実に伸びている中小企業もある。

そこで、渉外係は個々に、企業の技術力、販売力、経営者の能力などで、企業の将来性を評価している。例えば、企業の技術力については、特許の件数やこれまでの新製品の発売件数、新製品の売上への貢献度などの評価項目を設定し、評価項目ごとに点数を付けて評価している。個々に設定した評価項目の内容や重視している評価項目については、複数の渉外係で共通していることが多く、ほぼ妥当と考えられるが、十分な検証はできていない。

(2) 中小企業の将来性を的確に評価することが難しいので、融資決定までに多くの日数を要している。担保不足の案件は支店長決裁の融資限度額が低いので、本店融資部での審査になることが多く、これも融資決定までに時間が掛かる原因の一つとな

っている。その上 りん議書の本店融資部への搬送や保管にも時間や手間が掛かっている。

- (3) 既存顧客から同様の融資申込みが繰り返されることが多い。同一顧客に対して繰り返し融資を行う場合、前回の融資と比べて大きな変化がなくても、渉外係は前回の融資時の決定条件との比較や、りん議書作成などの作業に時間をとられている。渉外係をこのような作業から解放し、新規顧客の開拓に振り向けたいが、実現できていない。

〔中小企業向け融資拡大の施策〕

- (1) りん議書作成支援システムと融資管理システムを統合し、新融資管理システムを作る。このシステムには融資業務を支援する各種機能をもたせる。
- (2) 渉外係が個々に行っている評価項目や評点付けの方法を整理して、評価方法を統一し、新たに中小企業に関する将来性評価基準を設定する。この基準に基づく評価結果が高い場合、顧客ランクは低くてもこれまでよりも多額の融資を可能とする。評価結果は、新融資管理システムに記録し、評価基準の妥当性の検証と改善を継続的に行う。
- (3) 審査に掛かる時間を短縮するために、将来性評価基準の適用と併せて業務ルールの見直しも行う。また、専任の融資受付担当者を各支店に置き、繰り返し融資する場合には、この担当者に対応することで、渉外係の負担の軽減を図る。
- (4) その一方で、中小企業に対する審査を簡素化し、担保不要の新融資商品を開発する。この商品は、融資限度額は多くないが、原則として企業の財務データだけで迅速に審査し、利率を決定する。

設問 1 中小企業に関する将来性評価基準について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 評価基準の構成とそれを使用した評価方法を、それぞれ 40 字以内で述べよ。
- (2) 評価基準の妥当性を検証するためには、新融資管理システムに記録した評価結果を用いて何を分析すべきか。40 字以内で述べよ。

設問 2 将来性評価基準の適用と併せて、審査に掛かる時間を短縮するために、新融資管理システムにどのような機能をもたせればよいか。30 字以内で述べよ。

設問 3 繰り返し融資する場合に融資受付担当者が行う業務について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 渉外係との役割分担で、特に規定すべき事項を、40 字以内で述べよ。
- (2) 融資受付担当者の業務支援に有効な機能を新融資管理システムにもたせたい。どのような機能が考えられるか。40 字以内で述べよ。

設問 4 審査を簡素化した中小企業向けの新融資商品について、新融資管理システムを利用して審査や利率の決定が行えるようにしたい。審査や利率の決定をどのように行えばよいか。40 字以内で述べよ。

問4 購買業務の内部統制の整備に関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

Z社は、大手の清涼飲料製造販売会社である。数年前に、より低価格で物品を調達することを目的として、本社総務部に購買課を作り、それまで各部署で行っていた物品の購買方式を集中購買に変更した。また、この集中購買をサポートするために、従来から使用していた支払ワークフローシステム（以下、支払システムという）と業者管理システムに加えて、新たに購買のワークフローシステム（以下、購買システムという）を導入した。購買課で集中購買する物品は、消耗品、ノベルティ用品、PCなどである。一方、外部業者を利用するコンサルティング、システム開発、イベントなどのサービスは、従来どおり各部署個別で購買している。

Z社では、今回、業務ごとに現行のプロセスを分析し、不正やミスなどが起こり得るリスク要素を洗い出し、内部統制の整備に取り組むことになった。S総務部長は、物品・サービスを含めて文書で規定されている、基本契約から発注、支払に至る現行プロセスの分析を開始した。

[現行の購買業務プロセス]

(1) 基本契約

Z社の購買規程では、新規購入業者に対しては、事前に基本契約を締結する必要がある。物品の場合は購買課が、サービスの場合は各部署が、それぞれ基本契約を締結し、契約書を保管する。

(2) 業者登録

基本契約締結の後、業者登録を行う。登録の申請書は、物品の場合は購買課で、サービスの場合は各部署でそれぞれ作成し、業者の財務諸表の写しや登記簿謄本などを添付する。物品、サービスいずれの場合も、業者登録担当の購買課員が、申請内容を確認後、銀行口座などの業者情報をZ社の業者管理システムに入力する。購買課長が承認すると、入力内容が登録され、その内容が購買システム、支払システムに反映される。

(3) 発注

① 物品の発注

物品を購買する際には、各部署は購買システムに物品名、数量、希望納期などを入力し、申請する。次に、購買課員が業者に見積りを依頼し、選定した業者や価格などの情報を購買システムに入力する。各部署の承認権限者が購買システム上で承認した後、購買課が業者へ発注する。

② サービスの発注

各部署で、業者に見積りを依頼し、適切な業者を選定する。その後、各部署で、業者、サービス内容、価格などの情報を購買システムに入力し、購買要求を申請する。各部署の承認権限者が購買システム上で承認した後、各部署が業者へ発注する。

(4) 受領

各部署で、業者から納入された物品やサービスを受領し、検収する。検収が完了した後、購買システムにその結果を入力する。

(5) 支払

業者から送られる請求書は、各部署に回付される。各部署は、検収後に請求書の内容を確認し、支払システムに支払業者、請求書番号、物品名・サービス内容、数量、金額、支払日、勘定科目などを入力し、申請する。各部署の承認権限者が支払申請内容を承認すると、経理課員が請求書と支払申請内容を確認し、支払業者、金額、勘定科目などが正しいかをチェックする。正しければ、業者への支払が行われる。間違っていれば、経理課員が必要な修正をする。修正内容を経理課長が確認した後、業者への支払が行われる。ただし、経理課員は金額に関しての変更権限がないので、金額の変更が必要な場合は、各部署に差し戻す。

[現状の内部統制上の問題点]

S部長が、各部署に内部統制上のリスクについてヒアリングしたところ、基本契約から発注、支払に至るプロセスにおいて、次の問題点が挙げられた。

- (1) サービスの基本契約の締結は、各部署に任されており、基本契約が未締結にもかかわらず、業者登録され、発注されているケースがあった。
- (2) Z社の購買規程では、正当な理由がない限り、一定金額以上は必ず2社以上から見積りを取るようになってはいるが、サービスの発注をする際、相見積りを取り忘れても問題にならず、相見積りを取っていないままで発注し、支払ったケースがあった。
- (3) 各部署では、物品やサービスを受領する社員と支払を申請する社員が異なる場合が多い。業者から請求書が届いた際、物品やサービスを受領していないにもかかわらず、検収の完了を確認しないで支払申請をしてしまったことがあった。
- (4) 業者から同じ請求書が二重に届いた際に、各部署で確認せずに2度も同一支払申請をしてしまったことがあった。

S部長は、これらの問題点の再発を防ぐために、プロセスの見直しとシステムを利用した対応が必要であると考えた。

設問1 サービスの購買に関する問題点を解決するために、確認のプロセスを追加した

い。何を、どの時点で確認すればよいか。二つ挙げ、プロセスを支援するシステム機能と併せて、それぞれ 50 字以内で述べよ。

設問 2 支払における問題点を解決するために追加すべき機能について、次の観点から、それぞれ 40 字以内で述べよ。

(1) 支払システムに追加すべき機能

(2) 購買システムと支払システムとを連携して追加すべき機能

設問 3 S 部長は、現状の購買業務におけるプロセスでは、経理課員が購買する場合に、不正やミスにつながる危険性があると考えている。プロセス上の問題点を、40 字以内で述べよ。また、その防止策を、30 字以内で述べよ。