

問1 住宅のリフォーム商談の改善に関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

X社は、注文住宅を設計し、施工している住宅販売会社である。X社には、新築住宅の設計・施工・営業の各部門のほか、住宅引渡し後の定期点検や修繕を担当するサービス部門、及び住宅のリフォームを請け負うリフォーム部門がある。リフォーム部門には、リフォーム商談を担当する営業担当者、リフォーム計画を作成する設計担当者がある。

[リフォーム商談のプロセス]

- (1) リフォーム部門では、X社の住宅を購入した顧客をリフォーム商談の対象としている。
- (2) リフォーム商談は、営業部門やサービス部門からの商談連絡で始まることが多い。両部門では、顧客との普段のやり取りの中から、リフォーム商談に結び付きそうな内容を商談連絡票に記入し、リフォーム部門へ送付する。リフォーム部門では、リフォーム支援システムを使用して、商談連絡票の顧客名や連絡先などで全社共通のデータベースを検索する。住所・年齢・家族構成・趣味・年収などの顧客情報を事前に確認した上で、電話でリフォーム商談の可否を顧客に確認する。
- (3) リフォーム商談が可能な場合は、全社共通のデータベースを参照し、建築時の設計図面・仕様一覧・リフォーム履歴などの物件情報を調査する。その後、営業担当者と設計担当者が顧客を訪問し、商談連絡票と調査内容を基に、問題点・要望・予算・日程などについてのヒアリングを行い、併せて現場の調査・確認も行う。
- (4) 設計担当者は、顧客へのヒアリングと現場の調査・確認に基づいて、リフォーム支援システムを使用して建築時の設計図面データを修正し、平面・立面図と設備・建具や壁紙・床材の仕様一覧から成る設計図書、及び概算見積書を作成する。
- (5) 営業担当者は、作成された設計図書と概算見積書をノートPCにダウンロードして持参し、リフォームの概要を顧客に説明する。
- (6) 営業担当者は、全体概要から詳細内容へと何度か検討と説明を繰り返し、リフォームの項目ごとに金額を算出して顧客に提示する。また、リフォーム全体の詳細がまとまった段階で正式見積書を作成し、顧客の合意が得られると、契約を締結する。
- (7) 営業担当者は、リフォーム工事が完了すると、顧客の了解を得た上で、完成時の写真を撮影し、リフォーム支援システムを使用して、全社共通のデータベースの物件情報にリフォーム実績として格納する。

X社がこれまで請け負ってきたリフォームは、定期点検に伴う補修や老朽化した箇所の修繕など、新築から10年以上を経過した住宅が多かった。しかし、最近では、新築から数年しか経っていない住宅でも、好みや利便性を重視したリフォームを行うケースが増えてきている。

そこでリフォーム部門の T 課長は、リフォーム商談の現状を把握するための調査を行うことになった。

〔リフォーム商談の現状と課題〕

- (1) 従来のリフォーム商談では、サービス部門の定期点検や修繕に合わせて、新築からの経過年数に応じた提案を行っていた。しかし、使用している設備・建具の型式や壁紙・床材の種類、使用状況などによって、リフォームが必要となる時期が異なるので、それぞれの顧客の実情に合わせたこまやかな提案を行いたい。
- (2) 最近のリフォーム商談の内容を分析したところ、子供の就学に合わせた子供部屋の増築、年老いた両親のためのバリアフリー改修、趣味に利用する部屋への定年退職を機にした改修といった、家族構成などの変化を契機としたリフォームが増加している。タイミングよく、顧客のニーズに対応した適切なリフォーム提案を行えば、受注の確率を高められる。
- (3) 顧客から設備・建具や壁紙・床材の変更を依頼されると、営業担当者はこれを自社にもち帰り、仕様一覧の変更と概算見積書の再作成を設計担当者に依頼している。変更の内容によっては、再度、設計担当者を伴って現場を確認させるなど、手間と時間が掛かっている。これらの作業手順を見直すことで、リフォーム商談の効率を改善したい。
- (4) 全体概要の検討では、リフォームの項目ごとに金額を提示し、認識してもらっている。詳細内容の検討段階で、設備・建具や壁紙・床材の仕様を変更すると、明細金額が大きく変わり、全体の金額が膨らむことがある。リフォーム商談が進むにつれて、全体の金額が顧客の予算を超過し、クレームに発展することがある。
- (5) リフォーム商談時に設備・建具のカタログや壁紙・床材のサンプルを提示しているが、リフォーム工事の完了時に、想像していた完成イメージどおりに仕上がっていないと顧客からクレームを受けることがある。

〔提案力を強化する施策〕

X 社では、これらの調査結果を踏まえ、リフォーム部門の提案力を強化するために、次の施策を実施することにした。

- (1) 従来のリフォーム商談に加えて、最近のリフォーム商談の傾向にも対応するために、顧客情報や物件情報を有効に活用したリフォーム提案を行う。
- (2) 担当者の役割分担の見直しも含めて、リフォームの検討と説明の方法を改善し、従来よりも効率よく行えるようにする。あわせて、リフォーム支援システムの機能を強化する。
- (3) 顧客からのクレームを少なくするために、これまでの事例を活用して資料を作成

し、あらかじめ顧客に提示する。

設問 1 顧客に対して適切なリフォーム提案を行うためには、どのような提案準備をすべきか。従来のリフォーム商談と最近のリフォーム商談について、それぞれ 40 字以内で述べよ。

設問 2 顧客の要望に合ったリフォームの検討と説明を効率よく行うためには、どのような改善をすべきか。業務環境について、30 字以内で述べよ。また、IT 環境について、40 字以内で述べよ。

設問 3 リフォーム商談におけるクレームを少なくするためには、どのような対応をすべきか。顧客予算と完成イメージについて、それぞれ 40 字以内で述べよ。

問 2 経営統合における営業プロセスの見直しに関する次の記述を読んで、設問 1～4 に答えよ。

A 社と B 社は半年後に経営統合を迎える製造機械用部品の製造・販売会社である。両社とも、首都圏を主な販売地域とし、売上規模はほぼ同じであるが、強みにしている部品の分野は異なる。両社は、お互いの強みを生かし、新会社の企業価値を高めていくために、経営統合準備委員会で方針を策定し、各分科会で具体的な施策を検討している。営業再編分科会では、新たな営業プロセスを検討している。

〔製造機械用部品の区分と市場の現況〕

製造機械用部品は、特注品と量産品の二つに大別される。

(1) 特注品

顧客が要求する仕様に基づいて部品を設計し、製作する。研究機関や製造機械メーカーの開発部門を中心とする顧客の要求にこたえられる高度な技術力が求められる。最終製品の多様化によって、製造機械も多様化し、採算性が高い特注品の市場規模は拡大している。

(2) 量産品

汎用的な部品を大量に製作する。製造機械メーカーの製造部門を中心とする顧客の要望に合わせた生産量や納品時期の対応力が求められる。製造機械の設備投資の伸びに伴って量産品の市場規模が拡大している一方で、価格競争も激化している。

〔経営統合に向けた取組方針〕

(1) 両社の特徴

① A 社は、特注品に強く、顧客の要求にこたえられる技術力と、営業員が定期的

に訪問するきめ細かい対応が評価されている。売上と利益は微増の状態である。

- ② B社は、量産品に強く、生産量や納品時期の対応力が評価を得ている。量産品の価格競争の激化によって、売上と利益は横ばいの状態である。

(2) 経営統合の方針

経営統合によって、特注品・量産品の両事業領域で付加価値の高いサービスを提供できるように、営業・生産の体制を再編し、収益の拡大と企業価値の向上を図る。

(3) 営業再編のねらい

量産品の定型的な営業活動や見込客への営業活動を集約して、営業効率を向上させる。また、採算性が高い特注品の顧客獲得に向けて新会社の営業力を強化する。

営業再編分科会では、営業再編のねらいを実現するために、両社の営業体制を分析した。

〔両社の営業体制の現状と分析結果〕

(1) 顧客情報

- ① 両社とも、顧客別に受注や収益の履歴情報を管理している。
- ② A社では、契約締結に至らなかった顧客との商談経緯や、定期的な技術セミナーに参加してきた見込客情報も管理しているが、新規顧客の獲得のためには有効活用されていない。
- ③ 両社から特注品・量産品の両方を購入している顧客に比べて、A社から特注品を、量産品は競合他社から、又はその逆に、B社から量産品を、特注品は競合他社から購入している顧客の方が多い。

(2) 営業活動

- ① A社では、顧客への新たな技術情報の提供や技術的な相談への回答が中心である。顧客の要求に合う的確な情報を迅速に提供できると、受注につながりやすい。量産品の営業活動は、ほとんど行っていない。
- ② B社では、顧客が希望する商品の価格や納期などの定型的な受託条件の説明が中心である。定期的に一定の数量を発注してくる顧客が多いのも特徴である。特注品の営業も行っているが、単独で営業活動ができる営業員は少ない。

(3) 顧客からの技術的な問合せ内容

- ① A社では、営業員が問合せに回答している。営業員が回答できない場合は、社外の技術情報データベースを調査部門が検索し、調査して回答資料を作成するので、回答が遅いと指摘されることがある。類似した問合せには、同じ回答資料を活用できる場合もあるが、営業員や調査部門は、各自のPCで問合せ内容や回答資料を管理しているので、情報の共有と有効活用はできていない。
- ② B社では、コールセンタを設置して、担当者が問合せに回答している。本社の

データベースに登録されている技術情報や問合せへの回答資料を参照して、営業員やコールセンタの担当者が資料を作成し、回答している。

営業再編分科会では、分析結果を基に、次の施策が有効であると判断し、営業プロセスの見直しについての方針を固めつつある。

〔新たな施策〕

- (1) 既存顧客との特注品の取引拡大が急務であり、ターゲットを絞った共同営業活動を展開する。
- (2) A社の調査部員を配置してB社のコールセンタを強化し、A社の顧客にも対応できるようにする。また、問合せ対応だけでなく、コールセンタからの電話による営業活動も実施する。
- (3) A社の営業員や調査部門が各自のPCで管理している情報や資料を整理し、コールセンタが問合せへの対応に有効に活用できるようにする。問合せ内容、技術情報及び回答資料は、両社で相互に参照できるようにする。

設問1 既存顧客との特注品の取引拡大とB社営業員の教育のために、両社が共同して実施すべき営業活動を、40字以内で述べよ。

設問2 コールセンタからの電話による営業活動について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 両社ともに取引がなく、特注品の営業活動でターゲットになる顧客を、30字以内で述べよ。
- (2) B社と取引があり、量産品の営業活動でターゲットになる顧客を、30字以内で述べよ。

設問3 特注品の問合せに対して一貫した回答を迅速にできるようにするために、コールセンタが分析すべき情報、及び分析の視点は何か。また、分析結果と技術情報から新たに作成すべき資料は何か。それぞれ30字以内で述べよ。

設問4 新たな施策の有効性を検証するために分析すべき指標は何か。次の観点を踏まえて、それぞれ35字以内で述べよ。

- (1) 特注品の問合せに対応するときのコールセンタの迅速性
- (2) 共同営業活動による特注品の取引拡大

問3 契約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。

S社は、産業用電子機器の販売、及び、保守や消耗品の補充などのサービスを行っている。従来は、比較的少数の固定客との取引が多かったが、近年は製品の種類を増やし、低価格化を進めたこともあって、新規顧客が増え、取引件数も急増している。

それに伴って S 社では、増加する契約業務を迅速かつ効率よく行えるようにする必要が生じている。また、新規顧客が増えたことから、顧客の倒産などで売掛金の回収が不能となる危険性も高まっている。そこで、業務部の N 氏が契約業務の現状を調査し、対策を検討することになった。

[契約業務プロセス]

- (1) 営業担当者は、顧客からの商品やサービスの問合せに応じて商品説明などを行った後、必ず審査部の与信審査を受ける。与信審査申請システムに顧客名や取引予定金額を入力して、与信審査申請を行う。
- (2) 審査部は、外部データベースから得た財務データを用いて顧客の倒産確率を計算するシステムを導入している。S 社独自の基準に照らして、倒産確率から顧客との取引可能な上限金額（以下、与信枠という）の目安を決める。審査部では、得られた与信枠の目安を基に、顧客の企業規模や他社との資本関係なども加味して総合的に検討し、与信枠を決定して、営業担当者に通知する。審査部では、与信枠を定期的に見直している。
- (3) 営業担当者は、今回の取引金額と営業部で管理している未回収の債権残高の合計が与信枠を超えない範囲で、顧客への提案内容を検討し、提案を行う。
- (4) 顧客の注文を受けた後、営業担当者は、契約書を作成する。S 社標準の取引条件を記載したひな形が用意されているが、顧客が独自の記載項目を要求してくることも多い。その場合、営業担当者は、顧客から提示された内容を法務部に送り、助言を求める。法務部は、法令などに照らして検討し、必要ならば記載項目の変更案を営業担当者に送付する。営業担当者は、変更案を基に顧客と契約の交渉を行う。
- (5) 契約内容について、顧客から合意が得られると、顧客及び営業部長がそれぞれ記名・捺印をして、契約を締結する。
- (6) 契約締結後、営業担当者は契約書のコピーを保管し、原本を法務部に送付する。法務部では、原本を保管するとともに、契約書番号や顧客名、保管庫における契約書の格納位置などの情報を法務部の契約管理システムに登録し、問合せなどに備える。

[現状の問題点]

- (1) 新規顧客が増えてきたことから、与信審査申請が急増して、審査部に滞留するようになり、審査結果が戻るまでに時間が掛かっている。営業担当者が、迅速に提案内容を検討するために、与信枠の目安だけでも早く分かるようにしたい。
- (2) 審査部では、営業担当者が日ごろ入手している、顧客の売上・利益の現状と今後の見通しや経営上の課題なども、与信審査の実施や与信枠の見直しに当たって参考にしたいと考えている。しかし、これらの情報は審査部にはない。

- (3) 契約を基本契約と案件ごとの個別契約として締結したり、関連する複数の契約で取引が行われたりすることがある。営業担当者は、追加契約時や契約更改時に、これら複数の契約書を調べなければならない。その際に、契約締結後、時間がたっていたり、営業担当者が代わっていたりして、契約書の関連を調査するのに時間が掛かることが多い。また、契約書のコピーを探したり、法務部からコピーを取り寄せたりするのに時間が掛かることもあり、効率が悪い。
- (4) 法務部では、営業担当者の契約交渉を支援するに当たって、過去の契約においてどのような記載項目で交渉が長引いたのか、なぜそのように合意したのかなどの、契約交渉に関する履歴情報を参照したいことがある。しかし、これらの情報は残っていないので、適切な支援ができないことが多い。
- (5) 営業担当者は、法務部からの記載項目の変更案を受け取った場合、顧客と契約の交渉を行うが、顧客内部で検討が長引くなどして、なかなか回答を得られないことがある。このようなときに、ほかの案件で多忙な営業担当者が迅速に対応できず、契約締結が遅れることがある。

[改善案の検討]

N氏は、現状の問題点を解決し、契約に至るまでの時間を短縮するために、営業案件の発生から契約締結までを管理できて、かつ、審査部や法務部も利用できる、新契約管理システム（以下、新システムという）を企画した。新システムを利用した業務の流れは、次のとおりである。

- (1) 営業担当者は、顧客から問合せがあると、新システムに営業案件として登録する。
- (2) 審査部の与信審査の結果は、営業担当者に通知されるとともに、新システムにも記録される。
- (3) 法務部から営業担当者に送付された記載項目の変更案も、新システムに記録される。
- (4) 営業担当者は、新システムで契約書の文案を管理するとともに、顧客との契約交渉を行う。契約内容について、顧客から合意が得られたら、契約を締結する。
- (5) 契約書の原本の保管は、従来どおり法務部で行う。

今後も、契約業務は増えることが予想される。滞留している業務を素早く発見し、対応する必要がある。また、業務量の増加などに応じて、業務や情報システムの改善を進めていくことも必要である。そこで、新システムを使用して、営業案件登録から契約締結までの契約業務プロセスの進行状況に関する指標を、継続してモニタリングする。

さらに、N氏は、顧客への提案を営業担当者が迅速に行えるように、審査部の協力を得て行う、新システムによる与信審査支援策を検討することにした。

設問 1 営業担当者が迅速に提案できるように、審査部の協力を得て行う、新システムによる与信審査支援策について、(1)、(2)に答えよ。

(1) 支援策の内容を、40字以内で述べよ。

(2) 支援策の効果を評価するために導入前後で比較すべき指標を、20字以内で述べよ。

設問 2 新システムの機能について、(1)、(2)に答えよ。

(1) 営業担当者が契約書を迅速に作成できるように、契約書の管理について新システムにもたせるべき機能を二つ挙げ、それぞれ 25字以内で述べよ。

(2) 審査部や法務部に益な情報を、営業担当者が新システムに登録することにした。審査部向け及び法務部向けの登録情報を、それぞれ 25字以内で述べよ。

設問 3 記載項目の変更案が法務部から営業担当者に送付された後に発生している業務の遅れを改善する上で、有効な新システムの機能を、40字以内で述べよ。

問 4 回転すし店の業務改善に関する次の記述を読んで、設問 1～3 に答えよ。

Z社は、全国チェーンの回転すし店を経営している。数年前から、来店客管理システムとICタグ付き皿を利用したコンベアシステムを、店舗に順次導入してきた。Z社の経営陣は、他社との競争に打ち勝つために、顧客満足度の更なる向上が必要であると考え、本社企画部H部長をリーグとするプロジェクトチームを立ち上げ、店舗の現状と問題点の洗い出し及び改善策の提案を指示した。

〔店舗の現状〕

(1) 客が来店すると、従業員が大人と子供の人数を聞いて、案内する席番号とともに来店客管理システムに入力する。混んでいるときには、大人と子供の人数だけ入力し、受付番号の札を客に渡して、順番がくるまで待合室で待ってもらう。順番がきたら、従業員が席番号を来店客管理システムに入力し、客を席に案内する。客が店にいる間、この入力情報は保持される。

(2) 店内は、客席と厨房の二つのエリアに分かれており、両エリアをコンベアが回転している。コンベアの上には、店で人気のある商品（以下、定番商品という）や客の注文に応じて作った商品（以下、注文商品という）を載せた皿が置いてある。客は、自分の好みの定番商品や自分の注文商品が席に回ってきたら、その商品を皿ごと取る。

(3) 大人と子供で好みは異なるが、それぞれ、席に着いてからの時間の経過に伴って、食べる商品の種類や量に一定の傾向が見られる。

(4) すべての皿の底には、IDが登録されたICタグが付けられている。厨房と客席の

境の部分に取り付けられているセンサが、コンベア上の皿の滞留時間を計測しており、一定時間以上を経過した商品は、自動廃棄される仕組みになっている。

(5) コンベア上には、同じ種類の商品が続けて何皿か置かれている。商品の種類が変わる境目には、次に流れる商品名の札が置いてある。この札にも IC タグが取り付けられ、ID と商品の種類が登録されている。札と札の間の皿数をセンサで測定することによって、商品の種類ごとに、コンベアの上に何皿あるか、客が何皿食べたかの情報がコンベアシステムに随時記録されている。

(6) 客は、食べたい商品がコンベア上にない場合、席に置いてある紙メニューを見ながら、備付けのインターフォンで注文する。注文を受けたすし職人が注文商品を作って皿に載せる。その皿は注文客の席番号が書いてある台の上に乗せられ、コンベアで客に届けられる。この台には、大きく“注文商品”と書いてあるので、客は席番号を見て自分の注文商品であることが一目で分かる。客が同時に複数の注文をできるように、同じ席番号の台が複数用意されている。

(7) 売れる個数や利益率は、商品ごとに異なる。これらの情報を来店客管理システムやコンベアシステムから入手できる情報と組み合わせて最適な定番商品を見つけ出し、作る順番を厨房の画面に表示している。すし職人は、この画面を見て、定番商品を作る。

(8) 客が勘定をしたいときには、席にある勘定ボタンを押して、従業員を呼ぶ。従業員は、ハンディターミナルを使って皿数を読み取り、代金を計算する。

プロジェクトチームは、来店客へのアンケートと店舗の従業員へのインタビューを行った。それらの調査結果を基に整理した店舗の問題点は、次のとおりである。

[店舗の問題点]

(1) 混んでいる時間帯には、長く待たされることがあるので、混み具合を問い合わせる電話が多い。従業員は、この対応に時間をとられている。

(2) “注文した商品が来ない”，“来るのが遅い”などといった不満が挙がっている。従業員に確認したところ、すし職人がインターフォンによる客の注文を忘れてたり、間違ったりしていたことが判明した。

(3) “商品をたくさん注文したとき、届いていない注文商品が何なのか分からなくなることがある”という声が、客から寄せられている。

(4) 入荷する食材は、季節や日によって種類や量が異なる。従業員からは、季節の食材や大量に入荷した食材を使用した商品を客に勧めたいが、現在の紙メニューだけでは、客に宣伝が行き届かないという声がある。

プロジェクトチームがまとめた、これらの問題点を改善するための提案の骨子は、

次のとおりである。

〔改善策の提案〕

店舗の問題点を解決するために、インターフォンによる注文に替えて、タッチパネル液晶ディスプレイによる注文システムの導入を提案する。注文システムでは、複数ページから構成されるメニュー画面に商品の写真を表示する。客がメニューの中から希望の商品の写真にタッチし、個数を選んで商品を注文できるようにする。すし職人は、厨房の画面に表示された注文データを見ながら商品を作る。

また、プロジェクトチームは、混雑時における問題点を解決するために、客の携帯電話を活用した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 Z社で、どの定番商品を何個作るかを定めるために活用している、来店客管理システムとコンベアシステムの情報を二つずつ挙げ、それぞれ 20 字以内で具体的に述べよ。

設問 2 新しく導入を提案した注文システムについて、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 改善策によって解消される客の不満を二つ挙げ、それぞれ 15 字以内で述べよ。
- (2) 現在の紙メニューの問題を解決するためには、注文システムのメニュー画面をどのようにすべきか。30 字以内で述べよ。
- (3) 提案の内容だけでは解決しない店舗の問題点を解決するために、装備すべき機能は何か。30 字以内で述べよ。

設問 3 混雑時における問題点を解決するために、携帯電話を活用したシステムを導入して対応したい。このシステムに必要な機能を、30 字以内で述べよ。