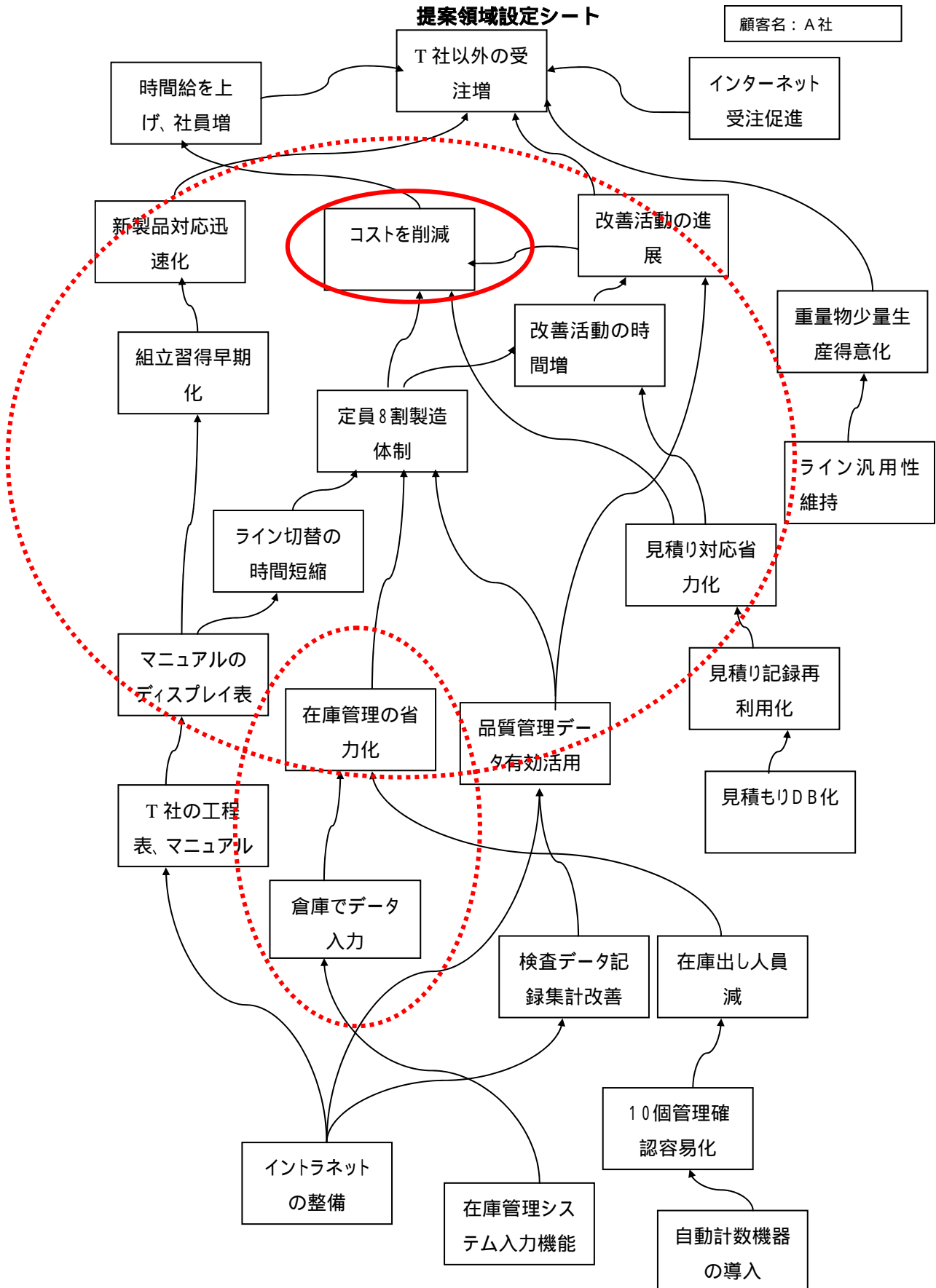


## 参考問題： 知識試験

- (1) 顧客ニーズのとらえ方として正しいものを選びなさい。  
ソリューション提案においては、顧客の顕在ニーズに絞って提案することが重要である。  
顧客のニーズには、顧客自身が自覚している顕在ニーズと、顧客が自覚していない潜在ニーズがある。  
顧客組織内部のステイクホルダのニーズが対立するということはあるが、あり得ない。  
経営課題の解決、経営効率の向上策として、収益の縮小と投入資源の拡大を同時に追求するアプローチもあり得る。
- (2) 下記の中で、コア・コンピタンスに関する記述として正しくないものを選びなさい。  
他社に真似のできない特有の価値を提供する。  
コア・コンピタンスの源泉は技術的強み以外にも多様に考えられる。  
人間的側面はコア・コンピタンスには含まれない。  
自社が強みと思っても、競争優位性がなければ、コア・コンピタンスとは言い難い。
- (3) 情報、情報管理や情報収集についての説明の中で不適切なものを選びなさい。  
情報とは、ある特定の目的について、適切な判断を下したり行動の意思決定をするために役立つ資料や知識である。  
1次データは、直接調査といわれている。図書館や民間調査機関などに出向き直接、資料を直接入手して行くことである。  
情報の正確さとは、データがどの程度推論や断定を交えず、証拠や証明によって立証できる事実からなっているという視点である。  
企業のホームページは、情報の信頼性は高い反面、不利な情報は掲載されないことに留意する必要がある。
- (4) SWOT分析に関する記述として、正しいものを選びなさい。  
一見マイナスと思える市場環境の中から機会を見出す積極的視点も重要である。  
SWOTのOはObjectivesの略であり、自ら開拓する事業目標という意味である。  
SWOT分析では、強み、弱みは外部環境の要素である。  
いたずらに脅威を挙げるのは顧客の志気低下につながるため、一項目に絞ることが重要である。
- (5) 企業経営における課題の抽出を行うとき、顧客の「現状」を明確にし、顧客にとっての「あるべき姿」を明確にすることが大切である。H社の営業日報に関する下記の記述で、課題抽出として適切なものを選びなさい。  
営業日報の入力、清算は、専任2名で現在3日後まで掛かっている。専任者は、当り1名月20万円のコストが掛かっている。このやり方で10年やっている。  
営業日報の入力、清算は、専任2名で現在3日後まで掛かっている。これを全営業社員のパソコンで入力、専任者がチェック、清算するようにするためのシステムを作る。  
営業日報の入力、清算は、専任2名で現在3日後まで掛かっている。これを半年後までに、専任1名で翌日清算が済む状態になっている。  
営業日報の入力、清算のためのインターネットを活用したシステムを、3カ月、300万円で開発する。
- (6) 代替案を作成するにあたっての重要なポイントとして、不適切なものを選びなさい。  
知識          期間          技術          費用
- (7) 「あるべき姿」とは、「経営課題が解決された望ましい姿」を記述するものですが、その例として適切なものを選びなさい。  
営業メモがそのまま顧客DBとして管理されている。  
営業メモを管理する顧客DBを構築する。  
営業メモを管理するための手段を探索する。  
営業メモの管理がされていない。
- (8) 契約に関する下記の記述の中で正しいものを選びなさい。  
独占禁止法では「誰を相手に、どのような内容を、どのような方式で契約することも、自由である」としており、これを「契約自由の原則」という。  
契約締結において利益確保は収益上の問題であり、考慮すべきポイントには含まれない。  
買主は、納入されたソリューションについて欠陥(瑕疵)があった場合、契約にその旨定めがない限り、売主に対して損害賠償、契約の解除等は出来ない。これを瑕疵担保責任という。  
ITソリューションの場合、一般的に、仕様の確定、仕様の変更、検収、仕様の不一致と機能追加・変更の区別、瑕疵担保責任、知的財産権等まで取り決めをする場合が多い。

## 参考問題： スキル試験

(1) あなたは担当しているA社に対して下記のように提案領域と提案フレームを設定した。提案領域設定シート、提案設定フレームに基づき下記代替案の「想定される効果と問題点」「評価」を完成しなさい。  
なお下記参考資料「顧客状況整理シート<1.内部状況整理>」も参考にしなさい。



## 提案フレーム設定シート

顧客名：A社

提案領域 (重要経理課題・成功要因)	自社技術サービスによる 改善改革方向 活用方法/変革成果など	業務改革の必要性等 顧客の要求、顧客側の制約条件 自社技術サービス活用上の課題
新製品対応迅速化	生産ラインとLANでつなく、T社の生産システムから手順書・マニュアルをディスプレイで表示する。現場で記録入力する	T社の生産システムから手順書・マニュアルを作成するノウハウを蓄積する
マニュアルのディスプレイ表示		
ライン切替の時間短縮		
定員8割製造体制	ライン切替えの時間短縮効果 在庫前組立て要員の動員	パートも含めた多能工化教育を行う
見積り対応省力化	見積り書作成システム、DBを作成する	営業担当の情報リテラシーを向上して、記録を電子化する
改善活動の進展	現場で記録入力する	情報リテラシーを向上して、記録を電子化。 改善活動振興のための評価、報酬制度作り
在庫管理の改善		

### 参考資料

### 顧客状況整理シート<1.内部状況整理>

顧客名：A社

区分	項目	情報の整理
1)企業概要	会社形態・資本金	株式会社、資本金8000万円
	業種業態、業務内容、企業系列	電気製品メーカ、大手メーカT社、S社からの委託生産 家庭電気製品の組立て、検査 A社社長はT社協会の理事長
	社員数	製造スタッフ15名、製造社員50名、パート150名 営業業務は社長、営業部長、営業社員2名、営業事務2名。急な納期変更への対応や見積もり依頼への対応で人手不足。
	業績(売上、利益)	財務的には売上は伸ばしているが、経常利益の減少傾向は、数年続いている。財務諸表分析結果、同規模の協力会社と比べて、一人当たり生産性、労働設備率が低い。税引き後利益率は、昨年1.5%、総務部長の予想では、今期、来期はやや下がりそう。
2)組織・拠点	生産流通拠点	非常に広い工場、平屋建物。部品受入場、部品倉庫、前組立て場、主組立てライン、製品仮置場と出荷場。
3)経営ビジョン・戦略	経営ビジョン 戦略・トップの関心事	社長は製造コストの削減と改善活動をさらに進展していくよう言っている。改善活動と値段さえ合えば、T社を減らさずに他社からいくらでも仕事は取ってくることができると言われていた。
4)商品サービス	主要商品	現在製造している製品は8品目、50種類ある。1品目、3品種は通信機器メーカS社の委託生産
5)取引先等	主要販売先	大手家電メーカT社、通信機器メーカS社
	仕入先・協力会社	部品、包装資材は、T社からの支給。S社からも同様
	メインバンク	メインバンクはC信金、T社の取引銀行であるE銀行
6)技術的側面	生産体制	汎用性の高い機器を使った、手作業が主のライン構成 設計書、工程表、及び生産マニュアル、検査方法基準はT社から、専用線でファイルが送られる。日ごとのライン編成を行う。品目、種類を問わず、切り替えには、1時間程度かかる 女性の人手中心の部品検査、前組立て、材料出し、主組立て、製品検査、梱包の工程からなる 品質管理データは、製造スタッフが各自のパソコンにより、管理している。在庫管理に手間と人手が掛かる。
	保有技術・ノウハウ	組立てもれがないように、10個管理をやっている。
	施設その他	工程改善案の提出、採用の件数も、次の製品を受注する大きな評価項目になっている。 製品在庫は製造一日分以上になることはない。
7)マネジメント側面	プロセス	20年前から小集団活動、TQC、TQMを実施し、1998年ISO9002取得、2001年ISO9001取得 改善案をT社生産企画グループに提出し、承認を得れば実施することが出来る。 見積もりは、設計図、工程表をもらってから作成、製品は違っても似ている工程が多く、同じ原価計算や転記、清書を繰り返している。
8)人間的側面	人材	短時間パートが半数。定員が揃いにくい。8~9割程度。正社員、管理職はその補充要員として働くことが多い。 小集団活動、TQMの勢いが減退している。原因は、人手不足。
	社員意識	非常に働きやすい職場で、危険もないし、安全である。 時間単価は上がらないけれど、仕事があるだけでもありがたい。 改善活動は2週に1回1時間、段取り替えの間に行っている、面白いし、楽しみである。でも最近少なくなった。

9)情報システム環境	ネットワーク構成	イントラネットはあまり活用されていない。HPは会社案内だけ。S社とは、インターネットによる受注、納品データのやり取り。
	ハードウェア ソフトウェア	給与システムは、パッケージを使用。勤怠管理システムはタイムカードから自動入力される。 人事管理システムも給与計算ソフトに連動しているパッケージである。 T社からのデータを、A社の生産管理システムに取り込み、S社の生産管理も含めて、運用できる体制ができています。このシステムにより、ラインへの生産指示書を打出し、検査データ、部品在庫、製品在庫データを入力、及び材料費を請求書から入力、支払い一覧を出力し経理に渡す。このシステムから売上(出荷)データ、製造原価データを経理システムに取り入れ、回収データも経理システムに入力し、タイムカードと連動した勤怠管理システムから人件費データを給与システムに取り込んでいる。給与システムから人件費データを経理システムに取り込んでいる。 実績原価は、材料費以外の原価、減価償却費、水道光熱費、通信費、等は手入力になる。製造員の人件費は、給与システムから、毎月、製造員の人件費を、製造原価システムにデータコピーしている。 総務部長、製造部長とも当面今の経理システム、生産システムでやっていくと言っている。
	リテラシ	社員の情報リテラシは低い。コンピュータを触ろうともしない。

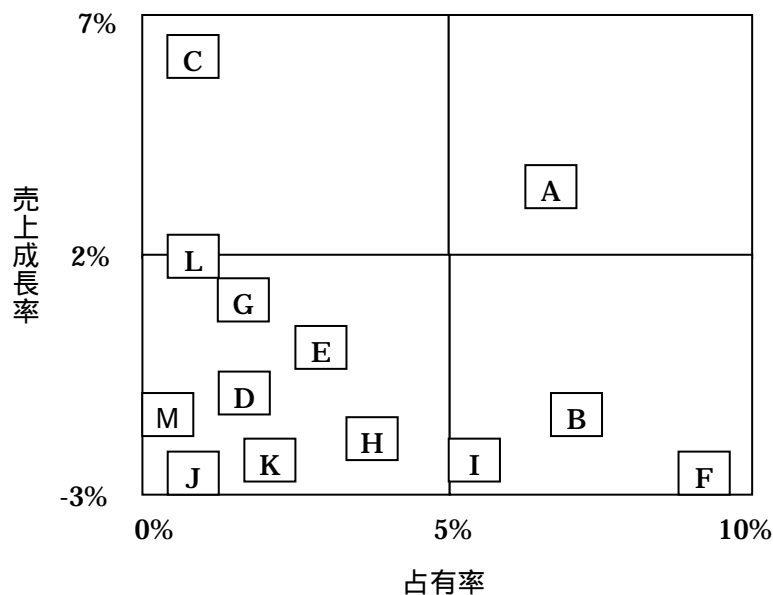
(2) 営業部として定期的に半期に一度行っている担当企業検討会で、営業として担当している株式会社の25企業を下記の2つの尺度で評点し、ポートフォリオを作成した。

占有率：この3年間における自社受注額平均÷顧客の年間予想IT総経費

売上成長率：対前年売上伸び率

各尺度の中央基準線は、営業部全体で決めた基準を使用している。

この図に記入されていない12社は、未取引企業である。うち6社は成長率2%以上であり、残り6社は成長率2%未満である。このポートフォリオを参考にして、以下の設問に解答しなさい。



設問1 A、B、C、Dの各社について、今後どのような営業戦略でアプローチしていくのがよいか記述しなさい。

設問2 担当企業全体をみて、あなたは今後どのような営業活動を強化していく必要があるか。自分の重点課題として記述しなさい。

(3) あなたは、電気製造業A社を担当することになった。

A社の概況(事前調査内容): 会社情報誌からの情報

- ・ A社は、大手家電メーカーT社からの委託生産を行っている電気製品メーカーである。
- ・ 現在家電業界は、新商品を次々にだしている。
- ・ 資本金8000万円、社員数100名、パート社員200名(2年前)
- ・ A社は、昔、金属加工業を行っていたが、40年前、T社との取引が始まってから、家庭電気製品の組立て、検査をする企業になった。
- ・ T社にはA社のように専属的な協力会社A社を含め32社あり、懇談、情報交換、慰労などの活動を中心としたT社協力を作っている。A社社長はT社協会の理事長をしている。

これらの情報に基づき、業種業態からみて、一般的に言えそうな課題(または問題)を例にならって想定しなさい。

(4)あなたは、電気製造業A社を担当している。A社は2年前、先輩が担当して何回か訪問したが、既に新システムの構築中であり、こちらから提案できずにそのまま放置の状態でした。

先輩の残した記録と、担当が決まってから、あなたがインターネット、会社情報誌と、同僚でT社に訪問しているP君からの情報をもとに、A社の事前仮説課題設定シートを作成した。この事前仮説課題設定シートを参考に、来週訪問して1時間面談する約束を頂いている営業部長に対して、ヒアリングシートを作成しなさい。

### 事前仮説課題設定シート

顧客名：A社

#### < 1. 仮説課題の整理評価 >

抽出した仮説課題	整理した仮設課題	重要度評価
1. 権限集中の防止	低コスト生産体制の確立	5
2. ISO9000の定着化	メーカー新商品への対応力向上	4
3. メーカー新商品への対応力向上	更なる改善活動の促進	4
4. 低コスト生産体制の確立	ISO9000の定着化	3
5. 2年前のシステムの安定運用	短納期対応	4
6. 2年前のシステムの改善	2年前のシステムの改善	4
7. ITリテラシの向上	営業体制の強化	3
8. 営業体制の強化	自社独自の商品開発	3
9. 工場スペースの有効活用	T社との生産情報の共有化	3
10. 短納期対応		
11. 更なる改善活動の促進		
12. 不良品の低減		
13. T社以外からの受注促進		
14. パート社員の教育		
15. 社員の多能工化		
16. 品質記録の管理工数の低減		
17. 自社独自の商品開発		
18. T社との生産情報の共有化		
19. 重量物のハンドリング改善		
20. 汎用機と専用機のバランス		

#### < 2. 事前仮説課題の設定 >

N O	事前仮説課題	事前仮説課題の背景となる顧客状況
1	低コスト生産体制の確立	家電製品の成熟化
2	短納期対応	家電製品の成熟化、競争激化
3	メーカー新商品への対応力向上	家電製品の新品競争
4	2年前のシステムの改善	2年前訪問時の主要課題
5	更なる改善活動の促進	A社の強み、特徴

(5)あなたは担当しているA社に対して、重要経営課題を設定した。ヒアリング内容を付加した、顧客状況整理シートを参考にして、課題解決評価シートを完成させなさい。

### 顧客状況整理シート<1. 内部状況整理>

顧客名：A社

区分	項目	情報の整理
1)企業概要	会社形態・資本金	株式会社、資本金8000万円
	業種業態、業務内容、企業系列	電気製品メーカー、大手メーカーT社、S社からの委託生産 家庭電気製品の組立て、検査。A社社長はT社協会の理事長
	社員数	製造スタッフ15名、製造社員50名、パート150名 営業業務は社長、営業部長、営業社員2名、営業事務2名急な納期変更への対応や、見積もり依頼への対応で、人手不足である。
	業績(売上、利益)競合関係	財務的には売上は伸ばしているが、経常利益の減少傾向は数年続いている。 財務諸表分析結果、同規模の協会社と比べて、一人当り生産性、労働装備率が低い。税引き後利益率は、昨年1.5%、総務部長の予想では、今期、来期はやや下がりそう。

2) 組織・拠点	組織体制	非常に広い工場、平屋建物。部品受入場、部品倉庫、前組立て場、主組立てライン、製品仮置場と出荷場。
	生産流通拠点	
3) 経営ビジョン・戦略	経営ビジョン	社長は、製造コストの削減と、改善活動をさらに進展するように言っている。
	戦略	改善活動と値段さえええれば、T社を減らさずに他社からいくらでも仕事は取ってくることができると言われてる。
	トップの関心事	
4) 商品サービス	主要商品	現在製造している製品は8品目、50種類ある。1品目、3品種は通信機器メーカーS社の委託生産
5) 取引先等	主要販売先	大手家電メーカーT社、通信機器メーカーS社
	仕入先・協力会社	部品、包装資材は、T社からの支給。S社からも同様
	メインバンク	メインバンクはC信金、T社の取引銀行であるE銀行
6) 技術的側面	生産体制	汎用性の高い機器を使った、手作業が主のライン構成 設計書、工程表、及び生産マニュアル、検査方法基準はT社から、専用線でファイルが送られる。日ごとのライン編成を行う。品目、種類を問わず、切り替えには、1時間程度かかる。 女性の人手中心の部品検査、前組立て、材料出し、主組立て、製品検査、梱包の工程からなる 品質管理データは、製造スタッフが各自のパソコンにより、管理している。在庫管理に手間と人手が掛かる。
	保有技術・ノウハウ	組立てもれがないように、10個管理をやっている。
	施設その他	工程改善案の提出、採用の件数も、次の製品を受注する大きな評価項目になっている。 製品在庫は製造一日分以上になることはない。
7) マネジメント側面	意思決定の特徴 供給先との関係 プロセス	20年前から小集団活動、TQC、TQMを実施し、1998年ISO9002取得、2001年ISO9001取得 改善案をT社生産企画グループに提出し、承認を得れば実施出来る。 見積もりは、設計図、工程表をもらってから作成、製品は違っても似ている工程が多く、同じ原価計算や転記、清書を繰り返している。
8) 人間的側面	企業風土 人材	短時間パートが半数。定員が揃いにくい。8~9割程度。正社員、管理職はその補充要員として働くことが多い。 小集団活動、TQMの勢いが減退している。原因は、人手不足。
	社員意識	非常に働きやすい職場で、危険もないし、安全である。 時間単価は上がらないけれど、仕事があるだけでもありがたい。 改善活動は2週に1回1時間、段取り替えの間にやっている、面白いし、楽しみである。でも最近少なくなった。
9) 情報システム環境	ネットワーク構成 ハードウェア	イントラネットはあまり活用されていない。HPは会社案内だけ。S社とは、インターネットによる受注、納品データのやり取り。
	ソフトウェア	給与システムは、パッケージを使用。勤怠管理システムはタイムカードから自動入力される。 人事管理システムも給与計算ソフトに連動しているパッケージである。 T社からのデータを、A社の生産管理システムに取り込み、S社の生産管理も含めて、運用できる体制ができています。このシステムにより、ラインへの生産指示書を打出し、検査データ、部品在庫、製品出庫データを入力、及び材料費を請求書から入力、支払い一覧を出力し経理に渡す。このシステムから売上(出荷)データ、製造原価データを経理システムに取り入れ、回収データも経理システムに入力し、タイムカードと連動した勤怠管理システムから人件費データを給与システムに取り込んでいる。給与システムから人件費データを経理システムに取り込んでいる。 実績原価は、材料費以外の原価、減価償却費、水道光熱費、通信費、等は手入力になる。製造員の人件費は、給与システムから、毎月、製造員の人件費を、製造原価システムにデータコピーしている。 総務部長、製造部長とも当面今の経理・生産システムでやっていくと言う。
	リテラシ	社員の情報リテラシは低い。コンピュータを触るうともしない。
10) 自社との関係	自社との取引	今までの取引なし

### 顧客状況整理シート - <2. 外部状況整理>

情報区分	項目	情報の整理
1) マクロ環境	政府・法律の動向	景気浮揚策、失業率の改善策に政府が奨励金を出している
	経済の動向	長い不景気、高い失業率が、次第に緩和しつつある。消費も次第に活況を呈する兆しを見せている
	社会の動向	家庭用電気製品も、消費者の環境問題への意識が高くなっている。
2) ミクロ環境	顧客の動向 市場の動向 競合の動向 供給先の動向 技術的な動向 周辺業界の動向	家電製品商品寿命は短くなり、発売開始後2年でピーク、その後ピーク時の10分の1で3年続き、生産中止が多い。 T社は協力会社数社に見積もり依頼、2社~4社に生産委託。必ず複数、協力会以外が入ることもある。 T社は過去の品質、納期実績と見積りにより評価、検討の上、生産委託をする。 T社は、協力会の会社にT社以外からの受注を奨励。 メーカーからの検査、組立て工賃単価は、年々削減する傾向が続いている。今の時間給でも、パート社員の新規採用は難しい。 T社及び以外のメーカーの発注担当者から、新製品に対して早期に生産体制を作ることが、品質、納期、改善活動とともにこれからの新規受注の決め手。 T社の海外生産は進んでいるが、寿命の長い物は海外生産。かさ張る物、重量物、ニッチ商品で寿命の長いことが確認できない物、大量生産に向かない物が国内生産を続ける方針。

(6) 担当しているA社に対しプレゼンテーションをすることになった。SE、業務(営業支援)担当とあなたの3名でこれからプレゼンテーション準備にあたるが、その前に下記のいままでの経緯と情報と、それをもとにプレゼンテーション目的分析シート作成をした。これらをもとにプレゼンテーション・シナリオシートを作成しなさい。

「いままでの経緯と製造部長とのプレゼンテーションのための打合せでの情報」

- ・ A社は大手家庭用電気製品メーカーT社の協力会社として、検査組立てを業務とする会社である。
- ・ ここ数年利益が低下し、今年以降は赤字になることが予想されている。
- ・ 社長は60歳である。新しいことにも前向きで、意思決定は早いが決してワンマン(独断する経営者)ではなく、営業部長、製造部長、総務部長の意見を尊重する。
- ・ 製造部長、総務部長ともに現在の経理、生産管理などITの主幹システムについては今後3年、現状のままでいくことを確認している。
- ・ 数人へのヒアリングでの問題点は、年々の組立て検査料金の低減などによる収益の減少傾向による利益の低下である。設定した主要な仮説課題は、生産コストの低減、省力化、新製品立ち上げのスピードアップ、と工程の切り替え時間を早める、である。
- ・ 生産工程の改善及びそのためのシステムについて製造部長に提案して納得してもらい、社長を含めた場でのプレゼンテーションの機会を得た。

提案の概要:

提案範囲	システム概要	効果と問題点
全組立てラインに対してT社の生産システムから製造指示書をダウンロードし、活用する。在庫管理及び生産記録の入力を発生時点で行う。	全社、全ラインにPC、ディスプレイを置き、LANで接続する。現場で生産管理システムの入出力を行う。	生産時間の短縮、コスト低減、受注を増やすA社の戦略に合っている。一気の変革に現場での抵抗があるかもしれない

製造部長との打ち合わせで、

プレゼンテーションはA社役員会の終了後1時間をもらう。会場はそのまま役員会議室で行う。質疑応答を含め1時間厳守。

社長は数字に明るい人で、提案は効果と経費を数量化して示すのが効果的であること。それもかなり細分化した論理的なものが必要である。

総務、営業部長に対しては、何を变える提案なのか、どういう理由で効果が達成できるかを視覚的に分かり易く説明する必要がある。また社員のリテラシに不安を持っているのでこの辺の質問が出るかもしれない。そのときはしっかり答えて欲しい。

戦略との整合性、合致性について自信を持って臨むことなどのアドバイスを頂いた。

プレゼンテーション目的分析シート

顧客名: A社

1)Who 顧客、聞き手の分析 社長、営業部長、製造部長、総務部長 先方役員会の終了後 1時間
2)Where プレゼンテーションの場所、会場 先方役員会議室
3)Why 提案の根本理由、解決すべき経営課題 年々の組立て検査料金の低減などによる利益の減少傾向に対処しなければならない。そのために、生産コストの低減、新製品ラインの早期立ち上げによる受注増、を達成するソリューションを提案する
4)Results 顧客、聞き手の期待するプレゼンテーションの成果 提案するソリューションの概要:何をIT化するかを理解 効果:いくら生産コストが低減するか、初年度、長期的に 新製品ラインの早期立ち上げによる受注増の予想額 費用:開発コスト、ランニングコストについて十分納得していただくこと
5)What プレゼンテーションで具備すべき内容 分かり易さ。視覚に訴える内容と、論理的納得を両立させる。 効果の量的把握及びその根拠となるデータの準備。経費・費用、期間を概算で明示する。 導入までの時間、スケジュールを明示 付帯する関連事項(社員、パートへの教育など)を明示
6)How 進め方のポイント、シナリオ 質疑応答を含め1時間厳守。製造部長には事前に説明会を設ける。 先方戦略との整合性、合致性について自信を持って臨むこと。

知識試験 解答

- (1) 2
- (2) 3
- (3) 2
- (4) 1
- (5) 3
- (6) 1
- (7) 1
- (8) 4

スキル試験 解答例

(1)

代替案作成・評価シート

		顧客名：A社					
代替案	提案範囲 ・機能対象業務範囲 ・期間 ・採用技術範囲 ・費用	システムの概要		想定される効果と問題点		評価と理由 重要効果性 戦略整合性 実施容易性 自社技術サービス活用可能性	総合評価
		主要実現手段	システム構成	効果	問題点		
A	全ラインに対してT社、S社、その他の生産システムから、製造指示書を活用する。見積り業務支援システムの開発。在庫管理及び生産記録の入力を発生時点で行う。 5000万円	全社、全ラインにPC、ディスプレイを置き、LANで接続する。現場で生産管理システムの入出力を行う。	イントラネット再構築 全ラインPC80台	生産コストの減少 新製品への対応の迅速化	パートを含め社員に変革の受入れ意識を醸成しなければならない	重要効果性 戦略整合性は最も高い	5
B	生産指示だけの改善 テストラインに対してT社の生産システムから、製造指示書を取り出す。 1000万円	ラインにPC、ディスプレイを置き、担当者が、写し出す。	既存イントラネット使用 1ラインPC15台	生産時間の短縮効果を正確に把握することは出来る	他社受注を増やす戦略の準備としては必要	重要効果性に難（直接的に省人効果は出にくい）	3
C	在庫管理システムだけの改善。担当者が、現場で入出力する 800万円	入出荷場にPC、ディスプレイを置き、担当者が、入出力する	既存イントラネット使用 1ラインPC10台	在庫管理、前組立てによる10個管理のための要員減少、	部分的改善で終わってしまう恐れ	戦略整合性に難（他社受注を取ることは間接的効果しかない）	3

(2)

設問1

- A:とにかく自社占有率を維持、向上させること
- B::売上げを確保するが、効率的な営業活動に徹する
- C:占有率の向上に最大の努力を向ける:
- D:できるだけ手を抜き、AやCに努力を向ける

設問2

- 1、成長率の大きい顧客を獲得すること
- 2、J、K、D、H、Eにかける営業パワーを、新規開拓に振り向ける



(3)

S3- 一般課題チェックシート

業種業態規模	中小規模、製造、大手企業協力会社
--------	------------------

課題区分	業種業態規模の共通課題
例) 経営資源の不足	多品種即納対応への、投資が不足し、非効率な生産体制になっている恐れがある
権限の集中	トップ一人に権限が集中し、管理者層が成長していない恐れがある
経営管理の不足	経営者が、経営管理に費やす時間が不足しがちで、管理体制に弱さがある可能性がある
従属的な経営	T社に対して、下請け的経営体質になってしまい、意思決定がT社に左右され、自主性に欠ける恐れがある
短納期生産体制の構築	中間在庫削減の傾向の影響により、生産指示～納品までの期間の短縮要請が大きくなっていることが予想される
低コストの生産体制	低価格要請に対応可能な生産体制を作り上げておく必要がある。利益の確保
新製品生産体制の早期構築のための体制作り	電化製品の商品寿命が短くなり、新製品が多く出され、それに対応することが求められる。長期間による習熟効果が期待できなくなる恐れがある

(4)

ヒアリングシート

顧客名：A社

ヒアリング対象者	勝田様	部署役職	営業部長
質問区分順序	質問項目	ヒアリングのポイント	
メーカー新商品への対応力	見積り業務の現状	人件費、部品費、不良手直しなど	
	受注のための要件	何が、選ばれる条件か	
	受注後の活動	営業コスト	
営業体制の強化	現状営業上の問題点		
	どのような体制にしていきたいか	営業部長の意向、社長の意向を明確に分けて聞く	
	体制強化のために何をしたいか	営業部長の意向、社長の意向を明確に分けて聞く	
短納期対応	顧客の要求の状況	応えられるもの、応えられないもの	
	今の受注、生産計画状況		
	納期以外の要求		
営業戦略	最近の方針、戦略		
	T社以外への営業活動		
社長の関心事	今年度方針	応接室などに貼ってあるものを書き写す	
	最近良く、口にする言葉	なにげなく聞く	

(5)

課題解決評価シート

顧客名：A社

重要経営課題	効果の重大性 (評価理由)	5段階 評価	戦略的整合性 (評価理由)	5段階 評価	実施の容易性 (評価理由)	5段階 評価	総合 評価
生産コストの低減	経常利益の長期的減少を食い止める	5		5	工場の全体に渡る細かい改善を同時に展開しなければならない	3	5

新規商品の生産体制の早期立ち上げ	T社新商品開発に対応した生産体制を作る	4	T社及び以外のメーカーに対して新規受注を取るために有効なセールスポイントとなる	5		4	4
T社以外の受注増	T社以外の営業展開には、有効	2	T社以外の受注を取るのは、社長の戦略的課題	5	見積りDBの作成と、記録の採り方に難しさがある。営業担当が手作業でもう少し体系化を図ってからがよい	3	3
改善活動の振興	他の経営課題の手段として活用する	3	社長の意向	4	一度衰えてしまった雰囲気がある。社員、パートの中には、積極的な人も多い	4	4

(6)

### プレゼンテーション・シナリオシート

顧客名：A社

Step	時間配分	内容	ツール	留意点
挨拶	2分	プレゼンの時間をいただいたことのお礼	プロジェクト接続 提案書(各人1冊) 計4冊	途中質問がありましたら、その場でしていただいて結構です
	5分	ソリューションの狙い(コスト低減、新製品の立ち上げ早期化)	プロジェクトで投射開始	
導入 / 序論	5分	戦略の確認 戦略遂行のための問題点		社長とのヒアリング内容を中心に展開する
	5分	コスト低減、新製品の立ち上げ早期化のための成功要因案 ソリューション導入後の希望する姿(to be)		すべての問題点が一つに集約されていく課題関連図を示しながら
本論	15分	何を解決するか ・対象とする問題点 何で解決するか ・どのような機能が必要か 代替案の提示 基本案の提示		
	15分	ハードの必要要件(PC、ネット) システム以外の要件 開発スケジュール 開発経費		
要約 / 結論	3分	ソリューションの目的(再) to be(希望する姿)(再)		
質疑応答	10分		顧客ファイル一式準備	質問をポジティブに理解する
交渉 / 締結	成り行き			検討、返事の時期を確認