

営業戦術の変更

〔営業課長へのインストラクション〕

あなたは、ある大きな証券会社の郊外の支店の営業課長です。あなたは北村支店長の配 5 下にあります。あなたの下には営業係と得意先係があり、合計 11 人の部下（セールスマン）が所属しております。職制上の係長はありません（組織図参照）。

この会社では、毎年 7 月から 8 月の間に、連続一週間の夏季休暇が与えられることが 10 なっています。休暇日程の立案に当っては、各課員の希望にもとづき調整が行われ、休暇取得が特定日に偏らないよう計画されます。今夏のスケジュールはすでに 6 月末に決まりており、あなたは 7 月 25 日から一週間の休暇をとることになっています。そして、部下の大部分も、7 月中旬から 8 月中旬にかけて連続休暇をとることになっています。

あなたの統率する営業課の業務内容は、株式、公社債、投資信託の各証券を販売すること 15 です。毎月達成すべき販売目標は、各商品別に前月末に本部長の承認を得て支店長より指示されます。この目標には、各商品別に販売すべき売上高のほかに、支店全体として 1 ケ月間に達成すべき収益目標が含まれております。支店単位の収益算定は、次のようにおこなわれます。すなわち、この会社では、全社的に統一された各商品別のコミッショ 20 ナー割合が定められており、各商品別月間売上高にこのコミッショナーナー割合を乗じたものの合計が、その月の収益になります。（7 月分の月間販売目標額ならびに各商品のコミッショナーナー率は表 1 のとおりです。）

また、各商品には締切日が定められており、新しい日程管理が行なわれております。この目標を達成するために、毎月締切間ぎわまで、セールスマン全員が顧客先をとび廻ることが、通例になっています。

25

昨 7 月 20 日の時点において、投資信託はすでに販売目標額に達し、公社債についてもほぼ目標達成の見通しがつきましたが、6 月中旬からの株式市場低迷のため、株式売買による収入が著しく目標を割っており、このままでは、公社債、投資信託の販売が目標に達したとしても、支店の収益目標が大巾に不足することが予想されます（表 2 参照）。従つ 30 て、現在困難視されている今月の収益目標をどのようにして達成するかについて、検討する必要があります。

あなたは、このような難関を乗りきるには、部下たちの協力がぜひとも必要であると考えています。それ故、この際、上層部だけで対策を検討し、それを一方的に下に指示するよりも、なるべく部下たちの自発的意見に耳を傾け、いっしょに対策を練った方がよいと 35

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール関本昌秀の指導の下に、同スクールの関本ゼミナールのメンバー（昭和 46 年度 3 期生）が共同作成したものである。

本ケースの著作権は、昭和 46 年慶應義塾大学ビジネス・スクールによって所有されている。

40

考えています。このような動機から、あなたは部下全員を集め、いま対策検討会を開こうとしています。

あなたは、この会議の冒頭で、株式市場の低迷、夏季休暇等により、この7月の目標達成が極めて困難になっている旨を課員に告げ、どのようにしたらこの難関を突破出来るか、5さらに、どうしても解決の見通しがつかないときにはどうすべきかについて、みんなと一緒に相談したい旨を告げます。同時に、かかる対策を検討するに当って、なぜ課員たちの意見がまず第一に考慮されなければならないと考えるのか、その理由をはっきりと課員たちに語ります。また、あなたは、時 分になつたら、支店長と打合せのため20分ほど会議を中止しなければならないことを、あらかじめ課員に告げておきます。それから10分あなたは、しばらくの間、どうしたらうまく収益目標を達成できるか、その対策を課員たちといっしょに相談します。

時 分になつたら貴方は「支店長とちょっと打合せをしてくるから」と課員に告げ、自分がいない間でもそのまま討議をつづけ、何かうまい策を考え出すよう依頼して、部屋15を出ます。

当 支 店 の 組 織 図

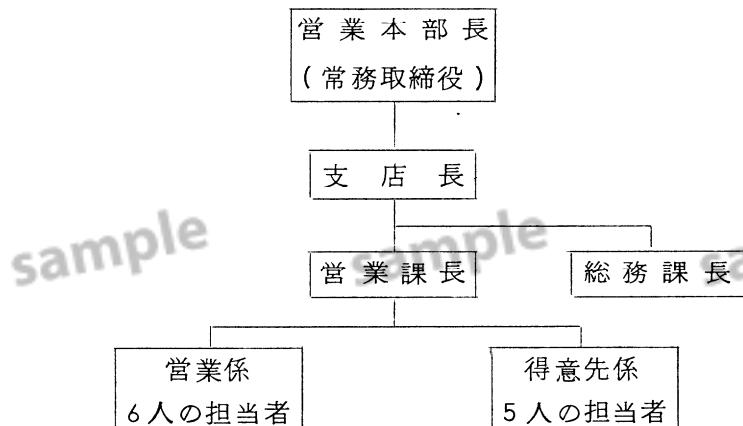


表 1

商 品 名	売 上 目 標	締 切 日	コ ミ ッ シ ョ ン	収 益 目 標
株 式		月 末	約 1 %	2,000 万円
公 社 債				
国 債	1,000 万円	20日	1 %	10 万円
社 債	4,000 万円	25日	3 %	120 万円
割 引 債	8,000 万円	30日	1.2 %	96 万円
投 資 信 託				
フアミリ・ファンド	2,000 万円	10日	5 %	100 万円
社 債 投 信	8,000 万円	19日	1.5 %	120 万円
オ ー ブ ナ 投 信	今 月 な し	隨 時	4 %	0 万円
合 計	23,000 万円			2,446 万円

表 2

商 品 名	売 上 目 標	7月20日 現 在 の 売 上 げ	目 標 達 成 度	7月20日 現 在 の 収 益
株 式	* 2,000 万円	* 850 万円	42.5 %	850 万円
公 社 債				
国 債	1,000 万円	1,000 万円	100 %	10 万円
社 債	4,000 万円	2,000 万円	50 %	60 万円
割 引 債	8,000 万円	3,000 万円	37.5 %	36 万円
投 資 信 託				
ファミリ・ファンド	2,000 万円	2,000 万円	100 %	100 万円
社 債 投 信	8,000 万円	8,000 万円	100 %	120 万円
オーブン 投信				
合 計				1,176 万円

注 *印……株式の場合は収益額を表わしています。

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.