

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 10 とになっております。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に計画されます。今夏のスケジュールはすでに 6 月末に決 まっています。そして、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 15 とです。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 ン率は表 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 30 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