

営業戦術の変更

[セールスマン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員（セールスマン）です。あなた 5
の上には営業課長がおり、同僚に、あなたを含めて11人のセールスマンがおります。職
制上の係長はおりません（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取れるようになって 10
います。休暇日程の立案に当っては、各人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月末に決まってお
り、ほとんどの人が、7月中旬から8月中旬にかけて、連続休暇を取るように立案されて
います。

あなたの所属する営業課は、株式、公社債、投資信託の販売を業務としており、毎月達 15
成すべき販売目標は、各商品別に前月末に営業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、支店全体として、1か月
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については、全社的に統
一された各商品別のコミッション率が定められており、各商品別月間販売高にこのコミ
ッションの割合を乗じたものの合計が、その月の収益となります（各商品のコミッション率 20
ならびに7月分の月間販売目標額は表1の通りです）。

また、各商品にはそれぞれ締切日が定められており、厳しい日程管理が行われています。
この目標を達成するために、毎月締切り間ぎわまで、セールスマン全員が顧客先を飛び廻
ることが、通例となっております。

25

昨7月20日の時点において、投資信託の販売はすでに目標額に達し、公社債について
もほぼ目標を達成する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）。

30

あなたはいま、他の10人のセールスマンと共に、課長に呼ばれ、いかにして、残る10
日ばかりの間に、予定の収益目標を達成するか、その方策を協議しようとしています。

35

本ケースは、慶応義塾大学 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年慶応義塾大学 ビジネス・スクールによって所有されている。