



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 販売代理店報酬のデザイン

輸入食品商社である加藤産業の堀内課長の懸案は、洋菓子の販売代理店A社への報酬体系であった。輸入される洋菓子は、代理店の販売員が全国に点々と散らばる顧客を個別に訪問して販売契約を取ることになる。そのため、加藤産業が直接に代理店の営業活動を指導したり監視したりする事はできない。販売を委託する洋菓子は有名な海外メーカーの商品でありブランドの安心感はあるが、洋菓子は競争業者が多く、代理店の積極的な営業なくしては売り上げを伸ばすことは難しいであろう。

代理店は顧客の注文を加藤産業につなぎ、代理店報酬を受け取ることになっている。過去の似たような商品の事例から、件の洋菓子販売から加藤産業が得る利益は、代理店がかかる営業費用に依存しており、その関係は以下の式のように表される。利益・費用の額はすべて万円単位である。

$$(\text{加藤産業の月次利益}) = (\text{乗数}) \times (\text{代理店の月次営業費用の平方根})$$

単位：万円

利益と費用の関係を表す乗数は月ごとに変動し、その平均は100、分散は1,600（標準偏差は40）である。加藤産業自体は販売促進活動をする予定はなく、営業費用も負担しない。加藤産業は上に示したような利益のなかから、月次に代理店報酬を支払うことになっている。したがって、代理店の利益は、代理店報酬から営業費用を差し引いたものになる。代理店が実際にどれだけの営業費用をかけたかを、加藤産業が正確に知るすべはない。一方で、代理店は成約状況を把握できるので、加藤産業の売り上げ、ひいては月次利益を、ほぼ正確に把握できるだろう。

加藤産業は洋菓子ビジネスからの期待利益の最大化を図っている。また、代理店も洋菓子販売からの期待収益の最大化を目論んでいるが、利益は変動を伴うので、平均してかけ

---

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール大林厚臣助教授がクラス討議の資料として作成したものであり、経営状況の適否を例示しようとするものではない。著作権は慶應義塾大学ビジネス・スクールに帰属する。

(2001年9月)

た費用の20%以上の利益を得られるのでなければ販売代理をするつもりはない。以上の情報はすべて関係者の知るものであり、堀内課長としては加藤産業の立場から最適な報酬体系を提案したい。加藤産業の利益の一定割合を報酬とする方法も考えられる。その際には何%を報酬とすれば良いだろうか。また、一定割合を報酬とするより良いデザインがあるのだろうか。

5

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.