



慶應義塾大学ビジネス・スクール

海洋観光事業株式会社

北藤孝氏は海洋観光事業株式会社の常務取締役として組織の効率化問題に取り組んでいた。先日の役員会でも「営業情報の全社レベルでの活用が進まないのは部門間に壁があるからではないか」というニュアンスの発言があった。北藤常務はこのような発言があったことをむしろきっかけにして、海洋観光の組織の効率、とくに営業情報の組織内流通の現状を深く掘り下げてみようと考えた。北藤氏のねらいの中には、社内の情報活用にはどのような問題があるかを分析して、全社レベルの組織のあり方について何らかの提案に結びつけたいという考えがあった。

北藤常務はこの問題の具体的な調査方法を考えたすえ、社外の機関にゆだねる方がよいと結論に達した。そこで北藤氏は、かねてより親交のある東京メトロポリタンビジネススクールの国東郁哉教授をおとずれ、海洋観光の組織における営業情報活用の実態を大学の研究プロジェクトとして調査してもらえないかと依頼した。国東教授は、実業界でコンサルタントとして活躍したあとビジネススクールの教壇に立つようになった人であった。

会社と事業の概要

協力の依頼を受けた国東教授は、調査方針の事前打ち合わせをすませた翌週、海洋観光事業の北藤常務を訪ねてまず会社や事業の概要を聞くところから調査を開始した。北藤常務は国東教授に資料を見せながら海洋観光の会社の概要について説明した。

北藤：「当社は旅行代理店の上位企業です。営業売上で約 1000 億円、経常利益 30 億円、社員が 9000 人の会社です。全国で支店が 300 か所あり、社員の約 8 割が支店で営業活動をしています。売上高の内訳は、国内旅行が 650 億、海外旅行が 320 億、その他が 30 億です。団体旅行というのは、主に営業マンが外商で法人の慰安旅行や組織の視察旅行、学校の修学旅行などの旅行を獲得して

本ケースはクラス討議の資料であり経営の巧拙を例示するものではない。会社名、個人名、および事業に関する若干の事実は偽装されている。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> 慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright©高木晴夫（1995年）

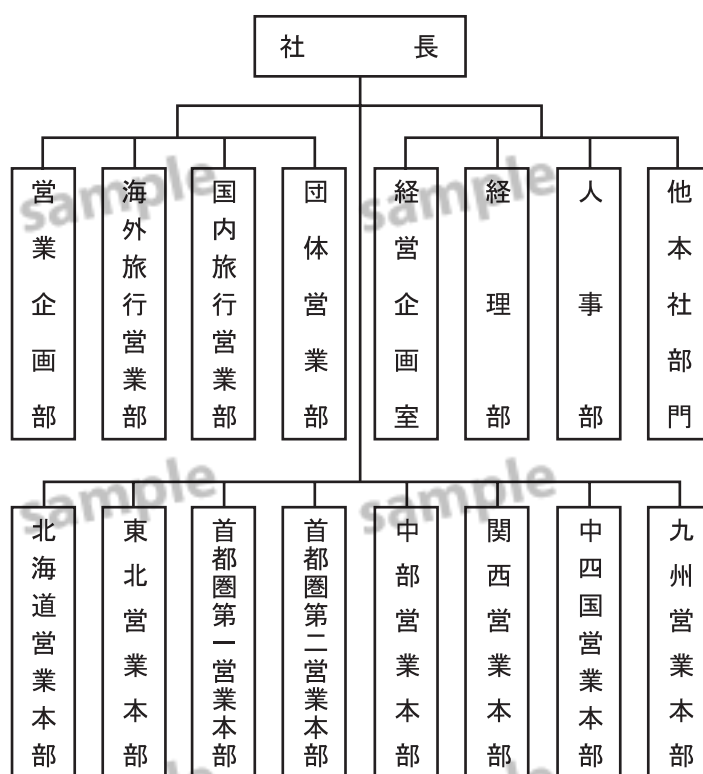
くるものです。個人旅行は主には店頭カウンターに来店する個人客の旅行や会社員の出張の切符の手配をするものことです。」

国東：「組織についてはどのような構造になっているのですか。」

北藤：「まず営業組織から説明するのがよいでしょう。営業部門は全国を北海道、東北、首都圏第1、首都圏第2、中部、関西、中四国、九州の8地域にわけた営業本部体制になっています（図1参照）。各営業本部は独立して店舗展開や重点商品設定などの営業方針を決めています。年間予算は本

社で決定して各営業本部に割りふりますが、どうやって純利益を達成するかは営業本部長の責任になっています。純利益というのは営業利益から人件費や事務所の家賃、コンピューター端末1台あたりにかかる課金などの経費を引いたものです。

図1 全社組織図



このような組織体制になるまでには、当社を取り巻く市場環境にさまざまな変化がありました。1960年頃まではお客さんの要望に応じて旅行を手配する請負型の仕事がほとんどで、団体旅行にしても、企画作成や手配が比較的単純な修学旅行や会社の慰安旅行がほとんどでした。大きな変化の第一は1965年です。日本航空が航空会社主導のパッケージツアー「ジャルパック」を企画し、専門のホールセール会社（商品の企画と他の旅行代理店への卸売）を設立しました。これを受けて当社でも自社ブランドの海外旅行商品を作り、リテール（販売代行）だけでなくホールセールも行うようになりました。つぎにパック旅行など個人旅行の隆盛や団体旅行の「高・遠・

長」化によって旅行業界は大きな躍進を遂げました。旅行する層は学生、OL、熟年女性へと広がり、卒業旅行やホームステイ、永年勤続旅行などが登場しました。旅行方面もハワイや台湾から南半球のビーチ、ヨーロッパの小さな街、アラスカまで広がっていったのです。」

国東：「顧客の多様化が進んだということだと思のですが、それにもなっただけで組織の方はどのように対応したのですか。」

北藤：「旅行形態の多様化に対応して1973年には本社部門の営業部の機能を国内旅行部、海外旅行本部、団体旅行部、営業企画部にわけました。これとは別に長期的な戦略を練るための経営企画部などができました。この体制は現在の組織とほぼ同じです。同時に支社を「営業本部」と呼び名を変え、人事権や店舗投資の権限をかなりもたせるようになりました。」

旅行形態の多様化は、企画商品を作成したり航空機や宿泊を仕入れたりする部門において業務が細分化することにもつながりました。例えば海外の航空機と宿泊の手配に関しては個人旅行・団体旅行ともに扱っていた部署がそれぞれ事業部化され、さらにその個人旅行部門は別会社にまでなりました。これがその後もっと細分化されアメリカ、ヨーロッパ、台湾、中国をはじめとする方面別による別会社にまで至りました。現在も旅行形態の多様化はますます進行していて、それに対応するように業務の分担をよりきめ細かくし組織の専門化を図ってきているのが現状です。」

人事と組織

情報の流れは人のつながりと関係があると考えている国東教授が「海洋観光の人事はどのようなになっているのかも知りたい」という質問をしたので、北藤常務は海洋観光の人事についてかなりつっこんだ説明を始めた。

北藤：「その点については人事部長にインタビューしていただいてもいいのですが、担当者の立場だと言にくいこともあるでしょうから、私の方から説明しておきましょう。まず営業本部の人事についてですが、そこのスタッフ人事や支店の人事は総務課でやります。つまり、スタッフや支店の役職者の昇進と異動については総務課と副本部長、営業本部長がおこなうのです。ただ営業本部長は取締役であり、本社の部長経験者からの異動になります。また、その地域の営業本部に来るのは初めてのケースが多いです。しかし副本部長の場合はその営業本部で生え抜きの場合が多く、支店の役職者の人事については副本部長が実質的な力を持っているといってもいいでしょう。逆に営業本部を越える人事異動はきわめて少なく、本社と営業本部間の異動が年間2～3人いる程度で、あとのほとんどは営業本部内の人事異動になっているでしょう。」

国東：「昇進には、ある程度のパターンがあるのですか。」

北藤：「支店長までなるのは同期のうち約3割です。それ以外の方は40歳くらいで子会社に役職のついた出向をして、戻ってこない場合が多いです。支店長になるキャリアパスとして典型的なのは、支店の課長を経験して支店長になるケースです。支店長になって順調にいくとつぎには
5 大きい支店に変わっていき、2～3か所くらい支店長をして、最後には子会社の社長として出向する、というのが理想的といわれる昇進のパターンじゃないでしょうか。」

営業本部の課長クラスは仕入部門（ホテルや運輸機関と契約し、手配し、料金を決める部門）や営業部門でスタッフとしての仕事を経験してきた人がほとんどです。こういう課長クラスとい
10 うのは全国採用の大卒についての話です。高卒の場合は営業本部採用ですが、彼らの中にも40歳前後で上昇思考の強い人たちもいて、できたらその営業本部の最も大きい支店の支店長をやりたいというのが夢になっていると思います。

本社の課長・次長についていえば営業本部の課長を経験した後で就任する者が多いです。もちろん本社のスタッフとして働いていてそのまま本社で昇進することも多いです。経営企画、経理
15 などでは本社のその部署を長く経験し、その部署のまま昇進していく者もいます。販売促進をしていく国内旅行部、海外旅行部、団体営業部、営業企画部などでは営業本部や仕入部門、海外支店との人事異動が比較的多いです。本社から支店に直接異動するケースはあまりないですね。

人事考課は2人の上位者による考課が基本です。一般社員であれば直属の課長と支店長が、支
20 店長であれば副本部長と営業本部長が、営業本部のスタッフであれば営業本部の直属の上司と副本部長が考課するのが普通です。この考課によって昇給や昇進が決まっていきます。」

国東：「今までのお話でたいたい御社の輪郭はつかめたように思います。次回からは、営業情報
25 の流れをつかむために営業関連の部署の方々に私の方から直接ヒアリング調査をしたいのですが、調整をとっていただけますか。」

北藤：「わかりました。関係する部署には私から調査に協力するように連絡しておきます。わが
30 社は全国に事業所がありますので、できるだけ全体の様子を把握していただくのがいいと思います。そのために、まずは現場に行っていただいて営業情報サービス室から調査していただくと理解しやすいはずです。」

中四国営業本部 営業情報サービス室

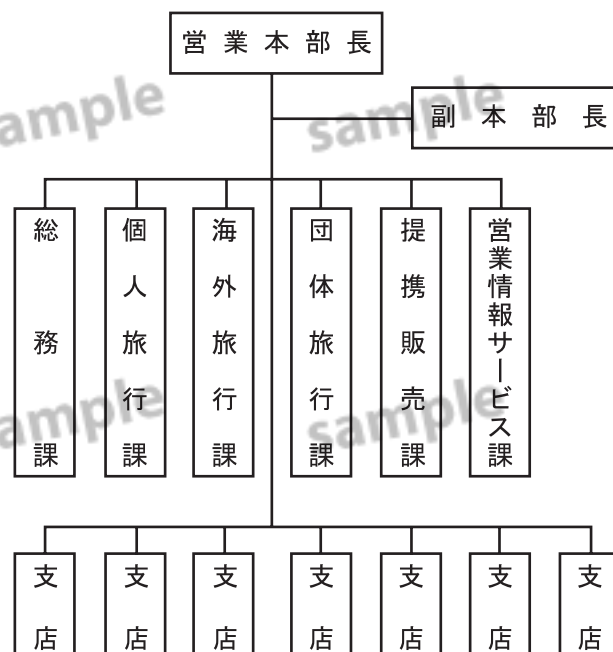
30 北藤常務によれば「営業情報サービス室」という組織は、もともと彼が中部営業本部長だった時に本部内に新しく設置したもので、それが全国の営業本部でも採用される組織形態となったものであった。当時、旅行企画は各支店の営業マン自身が作成するのが通常であった。営業マンは

自分の経験やその支店の過去の旅行企画、支店内のさまざまな資料を用いて旅行企画を作成していた。しかし、顧客の要求が多様で高度になるにつれ、支店内の蓄積だけではまかなえなくなってきた。そこで中部営業本部では営業情報サービス室というセクションを設置したのであった。その具体的な機能としては、1) 各種情報の収集・整理・蓄積をする。2) ストックした定型的な旅行企画を管内支店に送り団体顧客への旅行企画の効率化をはかる。3) 海外視察など非定型な旅行に関する営業マンからの要請に対応し適切な情報を提供する。4) 団体旅行のマーケティング分析、顧客・業界状況の収集をする。ということがあげられていた。

中部営業本部では、支店からの営業情報サービス室に対するリクエストが順調に増えて組織として定着していった。特に販売のノウハウのあまりない入社歴の浅い営業マンにとってはさまざまな支店の旅行企画や販売のしかけが蓄積されているところが魅力で、近隣の支店の社員はちよくちよく顔を出すようになった。このような中部営業本部の取り組みをみて他の営業本部でも営業情報サービス室を設置するようになった。

国東郁哉教授は北藤常務から営業情報サービス室に関するこのような説明を得たあと、いよいよ本格的な調査を開始した。最初の調査地は中四国営業本部の営業情報サービス室であった(図2)。そこではグループリーダー2人に会ってインタビューを行った。

図2 中四国営業本部組織図



国東：「どのような仕事をされているかについてお聞かせください。」

グループリーダー1：「支店からの仕事の依頼は『情報』『企画作成』『サンプル』の3つがあります。」

『情報』というのは支店での企画の作成や営業に必要な情報を問い合わせることで、私自身が経験で持っている知識や、社内資料や各種のガイドブックを使って回答するか、社内の仕入部門、海外支店や外部の取引先（現地の手配会社や宿泊機関）や情報提供機関に問い合わせるかして回答しています。『企画作成』は旅行の企画を依頼してくることで、ここにストックしてある汎用企画書をその顧客向けに加工したり、新たな企画を作成したりします。企画依頼書がきて

5 も依頼の内容が要領を得ないものも多くありますから、こんなことをお客さんに聞いて欲しいとか、こういう業界では通常キーマンはこういう役職者である、ということを逆にこちらから教えたりします。『サンプル』というのは、すでにこちらで作ったことのある旅行企画を見本として送ることで。」

10 国東：「この3つ以外にも仕事がありますか。」

グループリーダー1：「支店の要請で営業マンとの同行セールスに行くこともあります。同行セールスをするとお客さんはどうしてもこちらを頼りにしてきます。私の経験や情報の方が多いからでしょうね。あるいは営業マンから相談のようなことも来ます。これは本来直属の営業課長の仕事なのではとも思います。ただ、残念ながら営業課長には『とにかく売って来い』と言う人が多いですから、我々が営業マンに企業の攻め方や問題意識の持ち方を教えるのは現状ではしかたないとも思いますね。ようするに営業情報サービス室は、やろうとすればするほど仕事が増えてくるのです。一生懸命仕事をして、かえって仕事を増やして人数も増やしてしまうのはどうかと思いますね。我々のしていることは支店の力をそぐ結果にもなりうるんじゃないかという不安を持つことがあります。我々の部署は現在の形がゴールなのか、最終的には無くなるべき部署なのか、未来像が見えませんか。」

15

20

国東教授はグループリーダー1とのインタビューから、営業情報サービスという仕事そのものが社内でどのように位置づけになっているかを掘り下げる必要があると考えた。つぎのグループリーダー2とのインタビューでは、単刀直入にその点を尋ねた。

25 国東：「営業情報サービスの仕事は実際のところ社内でどのような評価を受けているのですか。」

グループリーダー2：「はっきり言ってこの仕事にモチベーションのわく人は少ないですよ。その理由は顧客から直接の反応があるわけでもなく、情報や企画の出しっぱなしだからです。しばらく前ですが、営業情報サービス室が出した企画や情報のおかげで支店がどれだけ成約できたかの割合で室の業績を評価しようとしたことが営業本部サイドでありましたが、とりやめになった経緯があります。それは企画や情報のみが営業の受注につながるわけではないし、それをすると営業能力のない社員に対してだれも情報を与えなくなるという理由からです。早い話なし我々の出した情報や企画がいったいどう使われているのか不安ですね。」

30

営業情報サービス室へ赴任して初めに思ったことは、どうして営業マンはここへ聞きにくるのだろうかということです。海外の情報などは現地のランドオペレーターの方がよく知っていますし、結局は我々もそこに聞くことが多いのですから。私の感じでは、どこへ聞いたら情報があるのかわからなくて、とにかく営業情報サービス室へ問い合わせようという人が多いようです。また支店の課長さんの方も、営業マンが新規企業のセールスでいきづまったり、継続企業でも目新しい企画を要求されると、とにかく営業情報サービス室へ行って何かとっかかりを探してこい、という指導をしているようです。課長さん自身も企画提案という手法に慣れていないこともあるでしょうし、情報が社内に錯綜していて支店でこなしきれないためもあるでしょうが、支店の責任をうちへおっかぶせている感じはありますね。」

営業マンの一日

調査のつぎのステップとして、国東教授は支店の営業マンに焦点をあてた。彼らが情報を得ようとするのはどういう理由からか、どこからどんな情報を得ているか、を確認するためであった。まず中四国でも比較的大都市の支店にいる3年目営業マンAさんの行動を、許可を得て3日間観察した。そして、そのなかから典型的な1日だとAさんが選んだ日の行動を表1のようにまとめた。

表1 A営業マンの一日の行動

- 9:00 ● 朝礼
- 乙社K部長および丙社LさんとMさんのクーポン券を旅行手配課より受取りに行く
 - 乙社K部長に電話し昼過ぎにクーポンをもっていく旨と旅行代金の数字を連絡する
 - 丁社Nさんにわたすスキーのパフレットをスタンドから取り出す
- 10:30 ● 営業へ出発
- 甲社にて団体バス旅行の企画を提出して説明する
- お客さん：「料金が他社より高いのでもう少し安くしてほしい、2日目をもう少し早く帰るコースにしてほしい」
- A営業マン：「わかりました。また見積を提出します」
- (帰社後の甲社に対する作業 (17:00 から 17:40))
- 海洋旅行情報システム (MATIS) の端末にて空いている旅館を照会する
 - 空いている旅館のなかで提出した企画書の旅館より安い宿がないか団体旅館タリフ

(宿泊料金表)を参照する

- タリフに付属している旅館の料理、部屋、大浴場などの評価表を参照する
 - それぞれの旅館のパンフレットを取り出し見る
 - パンフレットを持ってリーダーの所へ行き相談する
- 5 リーダー：「旅館のランクが落ちるのでお客さんに了解の念を押せ」
- 旅館を変更して料金の下がった見積をリーダーが再度作成する
 - バス距離表を参照しコースを変更する

乙社にて (13:00 から 13:30)

- K 部長に旅行クーポンを渡しクーポンの使い方を説明、代金を徴収して雑談

10 丙社にて (14:10 から 15:00)

- LさんとMさんにクーポンを渡し代金徴収
- Nさんにあいさつ

A 営業マン：「もうそろそろ北海道スキー旅行の日程を決めていただかないとホテルや航空機の手配が大変です。」

15 Nさん (旅行幹事)：「正式ではないが前後のスケジュールの関係で〇月×日になりそうです。その日で手配を進めて下さい」

A 営業マン：「ではその日で企画をつくって手配も進めます」

〈帰社後の丙社に対する作業 (18:00 から 18:40)〉

- 〇月×日にて空いている航空便を探すため MATIS の端末で参照。満員のため増席で
20 ける可能性を航空機仕入部門に電話で問い合わせる
- 仕入部門から「可能性があるので手配依頼書を流して欲しい」という返事
- 手配依頼書をファックスし、その後書面を手配課のボックスへ入れる

丁社にて (15:20 から 15:30)

- 旅行幹事P部長不在のため名刺を置く
- 帰社
- 不在時メッセージ (2件) にコールバック
- 個人旅行の申込みを受けその場で顧客カードを作成、時刻表を参照する
- 以前提出した企画書への質問を受けてその場で回答
- 代金徴収したものを入金

- 営業報告書記入 (17:00 から 18:00)

営業マンの情報活動

観察調査を終えた国東教授は、A 営業マンの行動の表 1 を（名前と地域が分からないように注意して）関西地区のある支店の 4 人の営業マン B・C・D・E さんに見せて意見を聞いた。

国東：「A 営業マンの 1 日の行動を表にしたのですが、みなさん自身の場合と比べてどんなふう
5
に思いますか。」

C 営業マン：「A さんは値下げを迫られてますが、それは A さんの旅行企画に付加価値がないとお客さんに思われているからです。現地でイベントに参加させるとか、最近できた面白いスポットを探して組み入れるとかして、うちでしかできない旅行の味付けをしなくてはいけないのです。」

D 営業マン：「もう少しお客さんについて調べてから営業に行くべきじゃないでしょうか。その
10
お客さんの業界にあった視察旅行はどんなものがあるかとかを調べて……。」

国東：「その点についてですが、C さんのいう付加価値をつけるための情報とか、D さんのいうお客さんに関する情報というのは、みなさんだったらどやって入手するのですか。」

C 営業マン：「新しい観光地についての情報はテレビや雑誌を見ていれればすぐに手に入ります。社内の資料だと少し期間がたってからしか手に入らないので難点ですね。よく話題になる観光地
15
については、その方面のツアーを多くだしている社内の詳しい人に聞きます。旅館の内容に関しては A 営業マンと同じで旅館の評価表をよく使います。MATIS（海洋旅行情報システム）の端末を使うのは航空機や旅館の空室状況をみるときです。でも団体旅行の営業マンがあまり端末の前
20
にいないとよくないという雰囲気があって使いづらいです。それに文字だけで表示されても旅館のイメージがわかりません。」

B 営業マン：「まずは自分でどんなツアーになったら面白いかを考えるんです。それから、そういう内容で可能かどうか社内の仕入箇所や営業情報サービス室に調べてもらうのです。私の営業課長は海外旅行専門でやってきた人なので、本社からくる海洋タイムズ（社内情報誌）を読んで新しい海外旅行に係る情報をたえず拾っています。『〇〇企業さんにはこれを勧めるといい』
25
とって私にアドバイスをくれるときもあります。」

C 営業マン：「新しい観光地についての情報入手は海洋タイムズやパンフレットが多いです。ただ、それが実際にはどうなっているかよくわからないので、営業本部が主催する研修視察に行った社員に聞くのが一番てっとり早いですね。」

D 営業マン：「お客さんの情報はローカル新聞などで自分で調べています。古くからいる地元出身の社員も、地元企業のオーナーの好みとか、商工会議所などでのさまざまな役職や人脈をよく
30
知っていますね。新規で飛び込みセールスしようと思った企業があっても、うちの他の支店でひよっとしたらやっているのかなと思う時があります。そんな時には気の知れた同期に電話して

確認します。確認せずに営業にいて最後に残った競合の相手と見積りを下げあったら、競合相手が実はうちの別の支店だったということはよく聞く話です。」

B 営業マン：「いちばん欲しい情報は新規のお客さんがどこにいるかということです。競合がどんな顧客を持っているかは当然知りたいのですが、営業先でハチ合せになる場合以外は全く検討もつきません。わが社の他の支店はどんなお客さんを持っているかだけでもわかればヒントになるとは思います、それもごく一部しかわかりません。私はこの営業本部で一番大きい団体営業の専門支店にいますが、おそらくこの地域の他の支店の情報よりも東京の支店の情報をもらう方が得るものが多いと思います。しかしそういう情報は営業本部が違うので全く入ってきません。」

C 営業マン：「私が欲しい情報はわが社だからこそできたことについての情報です。仕入部門や他支店が競合にはできないこんなことをやったという情報です。それがわかれば顧客へのセールスポイントになります。実際、顧客の方から他の支店で同じ様なことをやった事例があったら教えてくれとさえいわれます。顧客の方はそんなことぐらいすぐわかるだろうという気持ちで聞くのですが、実際はそれが一番困る質問なのです。」

東京団体旅行 M 支店

中四国地区、関西地区と調査して首都圏地区にもどった国東教授は、つぎに東京団体旅行 M 支店をたずねた。この支店は都心にある支店で、個人客向けカウンターのない団体旅行専門支店であった。社員数は約 100 人で、海洋観光の社内でも有数の大規模支店であった。営業課が 5 つあり、加えて業務課、経理課、旅行手配課があった。特徴的なのは企画や販促計画を作る企画販促課があることであった。

この支店の営業マンは顧客に提出する旅行企画の作成を企画販促課に依頼していた。オフィスを観察していると、朝一番や夕方に企画販促課の担当者が企画の概要を営業マンに説明している場面がしばしばみられた。このような営業と企画の分業は管理職レベルにもあった。営業マンの新しい売り先や予算が不足しそうな時の販売施策について、その課の営業課長だけでなく企画販促課の課長も提案する形になっていた。このようなことから、営業マンの仕事のしかたに対しても直属の営業課長だけでなく企画販促課の担当者や課長も指導したり情報を与えたりすることがあった。

本社や営業本部からの事務連絡および仕入部門からの販売促進の情報は書面で支店に伝えられることがほとんどであった。それらはまず業務課長が一括して受け取り、自分で処理するか、ないしは企画販促課長にそのまま渡していた。企画販促課長は、業務課長から受け取った書面を見て、その情報を自分の課だけでとどめておくか、営業課長に引き継ぐかを決めていた。情

報のうち観光地や新商品に関する情報は、企画販促課だけにとどめておく傾向があった。観光地や新商品などの情報の多くが企画販促課で止められていることに対して、営業マンからは「しかたがない」という声があった。読んだ方がいいだろうが、他にすべきことや情報が多すぎて不可能というのが主な理由であった。

一方、顧客に関する情報は担当営業マンからその直属の営業課長に集中することになっていた。5
日常の営業業務においても営業課長が担当営業マンを呼び寄せて指示することも多かった。高い営業ノウハウが必要とされる新規の顧客の場合には課長自ら営業マンを指定して担当させていた。

ある営業課のリーダーによれば「私たち営業は出張が多いので（年間約80日）、同じ課でも長いあいだ顔を合わせないことがよくあります。そんな状況ですから朝礼で営業課長が伝達しても不在の人が多く、情報の徹底はできません。以前はさまざまな情報をとじた「全員回覧板」というのをやってましたが、結局やめになりました。営業で外にいるときが多く、支店にいるときも電話の嵐で、とても読む暇がないのです。まあ営業本部から大事な指示があったなら営業課長や企画販促課長が何かいってくるだろう、と気楽に考えているのが現状じゃないでしょうか」ということであった。10
15

別のリーダーは「営業マンがすべての情報を見るのは実際は不可能です。だからファイリングもしっかりして、必要なときに調べてわかる体制にすることが大事だと思います。企画販促課と旅行手配課には営業マンの知識をフォローしてもらうことを期待しています」と述べた。

国東教授は営業課と企画販促課の仕事について調査した後、営業マン自身の観点からすると20
情報をどこから入手しているかについて、数人の営業課員にインタビューしてみた。

ある営業マンは「情報をどこから入手するかについて大して意識していませんが、実際には観光地やテーマパークなどについてお客さんから教えられることが多いです。『こんな所があるって聞いたんだけど』と聞かれて、それがきっかけで調べるのです。調べる先は、大きな声をあげて近くにいる営業マンに聞いてもいいし、わからなければ企画販促課や旅行手配課に聞いたりしています。」25

これと似たような回答は複数の営業マンから聞かれた。お客さんが知っていて営業マンが知らなかったために情報を調べる行動が開始されることはよくあることのものであった。しかも経験の浅い営業マンほど多かった。情報の収集先に関しては、支店内で他の営業マンに聞くというのがやはり最も多かった。30

別の営業マンによると「観光地に関する情報で一番信頼できるのは最近そこに行った人の話です。ふだんから皆がどこへ添乗に行ったかを勤務表でみていますから、その場所へ最近行っ

た人を探すのは容易です。」

また、つぎのように言う営業マンもいた。「情報は企画販促課に聞いています。企画をつくってくれと依頼書を書いて出すだけでは通りいっぺんの企画が出来上がって自分のボックスに入っているだけです。そうではなくて、ふだんから自分で企画販促課に足を運んで依頼の内容を説明して、顧客の要望を話すのです。そうしていると、いろんなアイデアをだしてくれたり
5 します。面白そうなものがあつたら資料をもらうのです。うちの支店でもそうですが企画作成者や手配の担当者は女性であることが多いので、女性社員とうまくコミュニケーションできる能力のある人がいい情報を持っている人じゃないでしょうか。」

10 国東教授は企画販促課でもインタビューして「営業マンが求めてくるのを待つのでなく、企画販促課から営業マンに情報を持ちかけるということはないのか」と尋ねた。ある課員は「企画の作成依頼がきたら私なりに営業マンの希望にそったコースをつくらうとしています。しかし、私が企画提案型になるとか、こちらから営業マンに持ちかけるとかいうことはあまりありません。それは自分の仕事を増やすことになりまして、顧客がどのような人かわからないのに企画
15 だけ先に作ることはできないからです。私には営業の経験がありませんし、営業マンに対して偉そうなことはいえないのです。ただ、企画提案型営業の意識のある営業マンは自分からこういうことができないかと具体的に私に提示してきます。そんな時は、知っていることについては教えたり、営業情報サービス室に連絡をとって情報をもらってあげたりします。」

別の企画販促課員はつぎのようにも語った。「私たち自身に商品知識がないということにつき
20 るのですが、自社の商品で今強いのはどんなものかとか、売らなければいけないキャンペーン商品の重点は何かについてくわしく知らないのです。課長からキャンペーン商品は〇〇だとか、××を売れということは朝礼で言われていて名前は知っているのですが、そのキャンペーンの場合、値段をどこまでやれるのかとか、他社に対してどれくらい優位なのかは文書を読まない
25 とわかりません。課長は朝礼で概要だけ話して『後はファイルしときますから読んで下さい』と言うのですが、結局だれも読まないのです。」

東京 N 支店

国東教授はつぎに、旅行の企画作成を担当する支店内スタッフの仕事を調査するために N 支
30 店を紹介してもらった。N 支店は東京都内の支店で社員は約 60 名おり、団体、店頭部門を持つ支店のなかでも大型な支店であった。団体営業課が 2 つあり、団体企画手配課が 1 つあった。個人旅行課は 3 つあって海外旅行カウンター、国内旅行カウンター、チケットカウンターに分

かれていた。

団体営業課のなかで営業マンに情報を与えるセクションは営業情報グループと呼ばれ、そこでは旅行企画も作成していた。企画を作成するために社内外の情報の窓口となっており、同時に営業本部にある営業情報サービス室に対する窓口にもなっていた。

支店長は営業情報グループについてつぎのように述べていた。「この支店では営業マン 22 人中入社 3 年目までの社員が 15 人もいるので、ベテラン社員のノウハウをできるだけ蓄積し、それを若い社員の営業活動に役立たせていくために支店の中に特別の部署をつくる必要があったのです。また、お客さんの要望を聞くだけの御用聞き営業ではなくて、お客さんのニーズに応える企画をこちらから持込んで提案していく営業スタイルにしたかったからです。営業の質を高めていくには他支店や社外の様々な情報を集約し、取り入れる特別な部署が必要だと考えたのです。」

つぎにインタビューした営業情報グループの安部リーダーは入社 8 年目で、6 年間団体の営業を経験した後、現在の仕事の担当になった。まず国東教授は安部さんに企画作成の方法についてインタビューした。

安部：「営業マンから企画作成依頼書が回ってきます。そこには団体名、人数、予算概算、旅程概略などの項目があって、その項目を見ながら支店で作った過去のモデルコースのファイルや自分の経験からコースを作成します。」

国東：「これまでにないコースや特殊な旅行の時にはどうするのですか？」

安部：「そういう場合は本社や手配部門の出している資料を参照します。私の所には本社や営業本部からの文書が集まってくるから、観光地に関する情報やキャンペーン商品の内容、販促物などには詳しいのです。資料だけでわからない時には関連会社や取引先に聞きます。他支店に直接聞くことはあまりないですね。」

つぎに国東教授は安部さんの 1 日のスケジュールを追いかけて、彼が営業課の営業マンの要求に対してどこから情報を取り、どんな情報を流しているかを調査した。安部さんの仕事を観察してみると、企画作成に多くの時間をとられているのはもちろんだが、営業マンとの調整、打合せにも多くの時間を割いていた。安部さんは企画書を営業マンに渡すにあたって細かく内容を説明していた。企画を受注した場合の手配の可能性はもちろん、コースのポイント、お客さんに伝えたら喜びそうな話題、コースや日程を変えたときに適用するキャンペーン価格についてまで話していた。これらの様子について、国東教授は安部さんに直接意見を聞いた。

安部：「営業マン全般にいえることですが、商品知識がないのです。私は朝礼の場などで概要を伝えて、後はファイルしますから読んで下さいというのですが、結局読んでないのです。私にとっても各営業マンがどれぐらいお客さんに食い込んでいるか、どんな力量があるのかは実際

のところよくわからないのです。だから企画の情報にしても販売方法にしても、営業マンから聞かれたら答えるというのが私のスタンスです。他支店でこういうお客さんが出ているからセールスに行けというようなことも相談にきたら言いますが、そうでなければ直属の営業課長もいるので差し出がましいことはしないようにしています。私はお客さんの満足する企画を作るのが仕事であって、キャンペーンを徹底して利益を上げられるように営業マンを指導するのは課長の仕事であると割り切るべきなのでしょう……」

安部さんのインタビューを終えてから国東教授は支社長と面談し、営業情報グループがあることの一種の副作用を聞くことができた。「うちの支店では、企画作成と営業の分業体制を2年前から敷いているのですが、その結果、営業マンの業務知識の低下という問題がおこってきました。本来は企画を営業マンに渡す時点で説明をし、営業マンが自分で企画書の中身を理解した上でお客さんに提出するはずが、お客さんから質問をされても答えられないということが頻ぱんに起こるようになりました。そこで入社3年目までは勉強のために自分で旅行コースを作成するように変更したのです。」

海洋旅行情報センター

これまでの調査から、海洋観光事業の公式の情報流通経路は大きく分けて3つあることが国東教授に理解できた。それらは海洋タイムズ（社内情報誌）、MATIS（海洋旅行情報システム）、事務連絡文書であった。海洋タイムズとMATISの場合は、別会社の「海洋旅行情報センター」にいったん情報を集約して統一フォームにしてから発信するようになっていた。国東教授は海洋旅行情報センターの調査員にインタビューした。

国東：「海洋タイムズはどのようなものかお話しいただけますか。」

調査員：「海洋タイムズは数ページの冊子で、支店向けのさまざまな情報を載せています。現在発行している海洋タイムズは、本社の関係でいうと『団体旅行営業海洋タイムズ』、『海外旅行営業海洋タイムズ』、『国内旅行営業海洋タイムズ』、『店頭マーケティング海洋タイムズ』、『出版営業海洋タイムズ』、『マネジメント海洋タイムズ』の6種類があります。本社の各部門がそれぞれ海洋タイムズを出しているかっこうです。これら海洋タイムズの他にも、各営業本部が海洋タイムズという名前をつけてそれぞれだしているものがあります。営業本部の企画部門が支店に向けて発行しているのがそれです。こういう部門ははっきりなしに海洋タイムズをだすのでバラバラで不定期な発行になっています。企画部門では海洋タイムズと事務連絡文書の区別を厳密にはしていないようで、海洋タイムズにそういう文書を掲載することがよくあります。」

国東：「海洋タイムズの記事はどのようにして集めるのですか。」

調査員：「海洋旅行情報センターの調査員が月に2回、本社を訪れて海洋タイムズに載せる原稿を集めています。情報を提供してくれるのは担当者レベルの人です。本社の部長や課長は内容を確認する程度です。海外旅行海洋タイムズについては、別会社化してある方面別の現地仕入部門（アメリカ方面、ヨーロッパ方面、オセアニア方面など）もまわって原稿を集めます。これらの別会社でもほとんど担当者レベルで情報の中身が選ばれています。海洋タイムズとして紙情報にするのか、MATISのオンライン情報にするのかも各部署の担当者が決めています。」

国東：「MATISについてはいかがでしょうか。」

調査員：「MATISのオンライン情報にするためには、担当者が所定のフォームに書いたものを郵送かファックスで海洋旅行情報センターに送ることになっています。前日に到着した分が翌日の朝に「モーニング情報」として情報のタイトルのみ各支店のMATISの端末からプリントアウトできます。支店でそれを見て興味を持った人がタイトル番号を端末に入力するとその詳しい内容が画面から取り出せます。」

国東：「どういう種類の情報がよく照会されていますか。」

調査員：「一万件以上も照会されるものから、数十件しかないものまでさまざまです。これを見ていると、発信する側と受信する側のニーズのギャップがよくわかります。支店によっては『モーニング情報』をプリントアウトする担当者をしっかり決めてないところもあり、情報が伝わっていないという現実によく直面します。」

情報のタイプでいいますと、企画商品の一斉発売日だとか、どこどこであった台風の被害の規模はどれくらいとか、その時どきのお客様の話題に対応した記事がアクセス率が高いように思います。社内業務に関連する事務的なことは一般的に低いと思いますが、項目に地域限定という注意書きがついて流れるニュースは、やや高くなる傾向があると思います。団体旅行に関することもアクセスが少ないと思います。これはMATISが個人旅行の情報を扱うことが多かったり、モーニング情報を見る担当者が個人旅行の人であることが多いせいでしょう。ただ、これらのことはアクセスについての話であって、内容を読んだ後プリントアウトするかどうか、そこから他の人に伝わるかどうかはわかりません。」

国東：「1カ月に何件ぐらいの情報がMATISから発信されるのですか。」

調査員：「MATISで流される1か月平均の情報は件数にして515件で、発信したのは135部署です。アクセスしたのは62の部署です。発信部署のうちほとんどは旅行商品の企画部署です。コースの変更や発売禁止などの情報を支店に連絡するの必要にせまられてMATISを用いるのだと思います。」

国東：「海洋タイムズとMATISのどちらに情報を載せるのかを担当者はどんな基準で決めるので

すか。」

調査員：「会社として営業情報は基本的に MATIS で発信することになっています。紙の海洋タイムズにはボリュームのある情報や図形のある情報および営業外情報を載せることに本来限られているわけです。しかし海洋タイムズにするか MATIS で流すかという判断は、実際には情報発信の担当者が決定しています。」

国東：「MATIS、海洋タイムズ、事務連絡文書を通じて、支店は1カ月で何件ぐらい情報を受け取ることになりますか。」

調査員：「場所によってもずいぶん違いますが、少な目に見積もってほしい1ヶ月で500件の情報が MATIS の端末にとどきます。そして海洋タイムズは10冊受け取り、事務連絡文書を40通受け取っているという言い方ができるかもしれません。これはかなり荒っぽい数字ですが。ただ私が知っている限り事務連絡文書の多くは新商品の料金表やお客様にわたす案内書類とともにつける簡単なことわり文のようなもので、そのうちほとんどは発売日情報や残席情報などですから、MATIS を使っても流せる種類の情報だと思います。」

国東：「MATIS で発信した情報を海洋タイムズにも載せて流すことがあるのですか。」

調査員：「めずらしいことではないです。ようするに MATIS では情報を徹底できないから紙を使わざるを得ないのです。すでに言ったように、海洋タイムズに載せるか MATIS に流すかは担当者レベルの判断に任されています。ただ言えることは MATIS では支店に情報が伝わらないと言うことを彼らは知っているのです。」

支店では誰も MATIS から営業情報を取り出さない日がよくある、と聞いています。おまけにプリントアウトしたペラペラ紙では、取り出した人が伝えたい担当者にわたす前に紛失してしまうこともけっこうあるそうです。彼らに言わせればコンピューターからプリントアウトした活字は小さいからインパクトがないし、回覧にも不便です。まあ現状の MATIS の能力ではこう言われても仕方がないです。見栄えよく印刷して紙で送る海洋タイムズや事務連絡ですと確実に担当者に伝わりますし、支店の壁に張ってくれるケースも多いのです。

また MATIS の情報ですと、取り出した担当者がいったん見ても他の人に伝えてくれるかどうか分かりません。朝礼で発表したとしてもシフト別の勤務があるため不在の人もいるでしょう。特に団体の営業課の場合、MATIS 端末の配置数は少ないですし、営業マンはカウンターにいる女性と違って MATIS の操作に慣れていません。MATIS から営業情報を取り出す担当者が決めてあってその人が画面から入手した情報を営業マンに伝えたとしても、営業マンがその情報の中身を必要とする状況になったときに自分から MATIS で照会しようとはしないでしょう。営業マンは端末の操作方法を知らないのです。営業マンが紙の情報を好むのはしかたがないと思います。

おそらく支店の団体旅行課では皆無と言っていいほど MATIS は使われてないと思います。MATIS から情報を取り出すのは手配や企画をしている女性社員です。彼女たちが営業マンに情報を徹底できるとは思いません。紙の情報なら全員配布をしていけば仮に営業マンが見なくても管理職が見ると思います。管理職が必要だと思うところを営業マンに伝達して、営業方法の指示をするということになっているのでしょう。」

5

中部営業本部

国東教授は、海洋旅行情報センターで事務情報の流通経路に関する調査が十分できなかったため、北藤常務の紹介をえて中部営業本部でその調査をした。中部営業本部は東海・信州・北陸地区を管轄している営業本部であった。本部組織には総務課、個人旅行課、海外旅行課、団体旅行課、提携販売課の5課があり、それらが地区内の支店の指導を行っていた。

10

本社の各部署と営業本部の各部署の間、そして営業本部の各部署と支店との間は「事務連絡」という文書で主として営業施策に関する情報が伝達されていた。すなわち本社が営業本部の頭ごしに支店に対して事務連絡をすることは、緊急の場合を除いて、しなかった。支店に伝えたいことでも営業本部に一旦送り、あらためて営業本部発の文書として支店に送るようにしていた。事務連絡とは別に、本社の各部門が支店に直接送付する海洋タイムズや、MATIS を利用して流す情報もあった。しかしこれらは、本社の販売系の部署が支店の現場担当者に知って欲しいことをまとめたものであって、営業施策というよりもたとえば海外の現地事情などであった。

15

事務連絡の情報が本社から送られてくると、営業本部はそれらを選択して営業本部の意思決定に役立てたり、ある時は加工して支店に送った。一方において、情報をどの支店に送るかは難しい判断のようであった。この点について国東教授は総務課リーダーと団体旅行課リーダーにつきのようなインタビューをした。

20

総務課リーダー：「本社にはいろんな部署があって、そこからどんどん文書が送られてきます。我々はその中から営業本部に必要なものは何か、本当に支店が強くなるにはどれが必要かという点を考えて選択しなければなりません。だからあるものは無視します。本社に望むことは、ここでもう少し調整をしてから出して欲しいということ。これは誰もが思っていることじゃないでしょうか。」

25

団体旅行課リーダー：「私も現場が長かったですから、支店でセールスマンが忙しいことや、業務課長、営業課長が文書や報告の多さに悲鳴を上げているのもわかっています。だから少しでも支店への発信文書を少なくしようとしています。例えば、本社の団体営業部から、ある宗教の教祖の生誕〇〇周年だからお寺に営業をするようにという情報が流れてきたとします。しかし、

30

そんな宗教のお寺は存在しないテリトリーを担当しているセールスマンもたくさんいるわけです。そういう場合は、私が担当になってからは、関係ない支店に流さないようにしています。

支店からの報告に関しても、今までは各種商品ごとの売上やキャンペーンの達成実数はそのつど営業本部に集約するよう支店にお願いし、調べてもらっていました。しかしこちらから企画
5 部門や仕入れ部門に聞けばわかるものもけっこうあるわけで、できるだけ自分で調べるようにしています。いままでは報告の数値を作るために支店の課長さんの仕事がだいぶあったんじゃないでしょうか。虚偽の報告もかなりありましたしね。」

10 国東教授が許可を得て本社からの営業施策の指示文書を見てみたところ、毎年3月の全国販売会議の内容にそった施策に関する情報が、随時、本社から営業本部に送られてきていた。しかし流れてきた本社の施策がそのまま営業本部で実施されるかということ、そうとも言い切れないことがあるのを個人旅行課長とのインタビューから聞くことができた。

15 **個人旅行課長**：「営業本部として本社の各部の施策を無視することは可能です。実際のところ、施策の実施途中で本社が報告を求めることはあまりありませんし、結果が悪くても厳しい指導があるわけでもありません。ただ本社の施策には付加金がついていますから、予算を達成するために本社の施策に併せて営業本部でも活動しようとしています。ですから本社からくる書面と内容がそのまま支店に流れていることがあるわけです。それ以外で営業本部独自の営業政策資金がわずかですがありますから、それをどうするかを営業本部で考えた部分については営業本部から独自の文書を発行しているということでしょう。」

20 国東教授は続いて、個人旅行課、団体旅行課、そして海外旅行課でそれぞれどのように事務連絡の情報が伝達されているかを調べてみた。まず個人旅行課は個人旅行の販売促進の施策を中心に行っており、国内旅行の企画商品や旅行関連商品（ギフトカードなど）の販売のためにパンフレットを作成したり、キャンペーンをうったり、方面別の研修旅行をしたりしていた。個人
25 旅行課が受信する文書では本社国内旅行部からのものが最も多く、内容は国内旅行商品の営業施策や販売方法についてであった。

30 団体旅行課について見ると、そこが受け取る文書は売り先情報や各地域の仕入箇所との調整に関わるものが多かった。とくに売り先情報は本社の団体営業部から流れてくるものであった。大企業のイベントや組織ぐるみの行事などは企業の本社や組織の本部が指令を出して人を動員する
30 場合が多かったのも、それらのある東京で一番早く情報がキャッチでき本団体営業部からの情報となった。

海外旅行課は海外旅行の販売促進をするのがその役割であった。海外旅行の個人向け企画を

作成する部門や団体部門の航空仕入をする部門の販売施策を検討したり、その販売施策を支店に徹底するようなしくみ作りや調整を行っていた。

海外旅行課が受信する文書の発信元と内容は多岐に渡っていた。その理由は、海外旅行に関するものはなんでも海外旅行課に回す傾向があることと、関連部署が多いことからきていた。本社の海外旅行部、団体営業部はもちろんであったが、海外の精算は支店と経理部でおこなっていたので、経理部からの文書もあった。海外企画商品は代理店の販売も多かったのも、提携販売部からも文書はきていた、等々である。ある海外旅行課リーダーはこのような関係のせいで情報が多くなりすぎることについてつぎのように述べていた。

海外旅行課リーダー：「旅行の企画や仕入れの部門がやるキャンペーンも、本当はうちがからんで考えたり指示したりしなきゃいけないんですが、実質的にはまかせっきりで。企画部門や仕入れ部門の発行する海洋タイムズについてはノータッチの状態です。毎日、外務省の他国情報なども本社の海外旅行部から流れてくるのですが、コレラとか地域紛争とかばかりで、私も読みませんし支店にも流しません。東京の仕入れ部門ではクルーズ事務局とか東ロシア事務局などを設けたのでそんなところからも文書が流れてきます。クルーズや東ロシアについての情報が本当に必要なのはごく一部の支店だと思うのですが、どこの支店に流していいのか迷ってしまいます。」

本社

最後に国東教授は本社を調査することにした。ねらいは、本社が営業本部や支店に情報を発信する場合に情報のネタをどこから入手するかを確認することであり、海洋観光事業の「タテの営業情報の流通経路」の一端を明らかにするためであった。また本社の業務のしくみや業績評価のしかたを理解することによって、営業情報の流通における特徴を見つけることも目的としていた。国東教授は再び北藤常務と面談して本社組織の概要を聞くと同時に、調査対象の組織を選定していった。

北藤常務によれば、今回の調査に直接関係するのは人事、経理などスタッフ的業務をする部ではなく、国内旅行、海外旅行、団体旅行、営業企画の4つの販売系の部であった。これらの部が営業本部や支店と業務上の関係を持っていた。各部の主な役割はつぎのようになっていた。

〔国内旅行営業部〕

国内旅行に対する全社営業計画の策定と推進

全社の国内研修旅行・招待旅行の計画および実施

国内旅行に対する支店・営業本部の販売支援
全社キャンペーン・イベントの実施・販売促進

[海外旅行営業部]

5 海外旅行に関する全社営業計画の策定と推進
海外旅行に関する支店・営業本部への販売支援
在外拠点網の整備・拡充の計画と実施

[団体営業部]

10 団体に関するマーケット別販売手法の開発・推進
団体に関するお客様情報の活用・推進
各種団体マーケット（宗教、広域団体・大口顧客、イベント・コンベンション、教育旅行）
への渉外活動、情報分析提供および支店
営業本部への支援・調整

15 [営業企画部]
顧客情報の収集分析、それを基にした営業本部への販売支援
営業本部別の収入予算達成の支援、全社の店舗販売ネットワーク政策の推進
全社旅行事業の営業戦略の総合的調整・推進

20 このような説明を受けたあと、国東教授は本社の営業予算の決定のしくみと業績評価について北藤常務に質問してみた。北藤常務はつぎのように答えた。

北藤常務：「営業の年間予算は、販売系の各部門から年間見込み予算を提出してもらって経営企画部で検討します。そして相互の調整のなかで全体の予算と各部門の予算を作成します。その
25 プロセスで煮詰まってくると全体の数字を営業本部に割り振ります。営業本部でも営業本部長
と営業本部経営企画主査に加えて本社からの経営企画部長や主査が参加して打ち合わせし、交渉
の中で予算が決められていきます。営業本部予算の達成、つまり純利益の達成のしかたは営業
本部にまかされます。このようなしくみになっている関係で、営業本部ごとの達成状況を全
30 社的な数字にして本社の各部門で把握するとしても、それらの部門の業績評価にその数字を直
結させないのが通常です。この点は営業本部でも同じです。つまり営業本部の部門ごとの業績
は担当部門の責任者の業績評価に直結させていません。ですから営業本部の営業成績全体で各
部門の営業成績とするのです。」

国東教授はつぎに、本社のそれぞれの部はどのような業務をしており、そこで活用する情報はどこからとってくるのかを調査した。その目的のために、北藤常務の紹介を受けて、本社の団体営業2部を調査対象に取り上げた。団体営業2部は広域団体マーケットを担当しており、国東教授のインタビューに答えて次長がつぎのように現状を説明した。

次長：「営業2部から営業本部と支店に出す情報は、企業の本社や団体の本部にセールスに行ったなかで得た情報ですとか、全国から上がってきた営業数値を分析して出す情報が多いですね。営業本部への指示は文書で送って、細かいやり取りは電話を使っています。」

法人顧客の場合、優良な営業成績を上げられる企業については、全社の支店での営業実績を把握しようとしています。でも現状では互惠取引のある生命保険などの会社についてのみセールス支援や実績把握ができていく程度です。生命保険に関しては生保の本社からその各営業所へ海洋観光を使うよう連絡してもらうこともあります。しかし団体営業部にとって支店の動きを把握できるのは、支店の営業展開上、本社のトップセールスが必要になって支店からそういう要請があったときくらいです。」

国東教授：「実はこれまで支店や営業本部を調査してきたのですが、本社からの情報は量が多すぎるという指摘がありました……」

次長：「やはりそう言ってますか。我々が出す情報が現場でうまく活用できていないという点はわかっていて、本社・営業本部・支店間の情報の流れは確かにうまくいっていないと思います。正直に言えば、いままで情報を垂れ流してきた面があって、流した情報が効果的だったかどうかよくわからないという現実があります。我々が発信した情報のうち実際どれだけ支店まで伝わっているのか疑わしいです。営業本部はどう思っているのでしょうか。本社は海外旅行、国内旅行、団体旅行などマーケット別の区割りで作られ、支店は個人と団体という区割りが中心、営業本部は間にたって支店に対応した区割りが中心というようになっています。そういう会社全体の体制が原因ではないでしょうか。」

もちろん営業本部について言えば、もう少しうまく情報を加工してから支店に流して欲しいと思っています。営業本部では団体課といっても実質三人程度というところも多いですから、本社からの情報にすべては対応できないでしょうし、営業本部は営業本部で独自に優先すべき課題もあるでしょう。しかし情報はすべて支店に流して欲しいというのが我々の気持ちです。我々からの情報がすぐにお金にならないからとか、競合相手が厳しくてセールスをかけてもムダだと言っている支店がもしあるのなら、営業本部はその支店に働きかけて欲しいと思います。欲を言えば営業本部には支店のセールス状況を把握してもらい、彼らから支店にも我々にもフィードバックを出して欲しいと思いますね。そうして、双方向の情報のやり取りをしたいと考えています。」

インタビューを終えてから、国東教授は実際に団体営業部から発信された文書の履歴を見せてもらった。その分類項目と件数はつぎのようであった。

5 [営業2部 事務連絡発信文書 32件 (過去4カ月間)]

顧客情報・営業指示 11 (4)

(うち大会関係) 3

支店主催 2

顧客別取扱実績・営業指示 6

10 会議連絡 1

社内制度 7

実績把握 2

() は報告が必要な内数

15 「顧客情報・営業指示」は営業2部が発信した文書のなかで一番多いものであった。これは全国的な学会や大会がある時に、その団体の各支部が開催地まで行く交通手段としての旅行にたいして営業するよう指示したものである。また、営業2部として将来性が認められると判断しているマーケットに対するセールス指示も多く、それらに対しては全社的に実績データとマーケット状況を集約してフィードバックしていた。これが「顧客別取扱実績」である。

20 「支店主催」は特定の支店がその地域の団体が主催する全国的な旅行を獲得したとき、全国の支店にも申込方法を告知したものであった。「社内制度」は上記のようなある団体の全国的な移動による旅行需要が発生したときに、その仕入、現地斡旋をどうするかを連絡した文書であった。社内制度、実績把握はその意味の通りの文書の発信であった。

25 報告書の作成

国東郁哉教授は2カ月にわたる海洋環境での調査を終えて、研究室で調査報告書を書く準備をしていた。海洋観光の支店から本社部門まで足で稼ぐ調査をして、多くの生の声のデータを集めることができた。北藤常務の依頼は、海洋観光では全社レベルでの営業情報の有効活用に関
30 題がありその調査と分析をしてほしいというものであった。

国東教授は報告書をまとめるためにいくつかの点に注意しなくてはならないと思った。営業情報とひとくちに言っても、商品に関する情報、顧客に関する情報、営業ノウハウの情報、管

理上の情報と多岐にわたり、それらの全社レベルでの有効活用ということを考えるには、どのような観点からの分析が必要なのか。しかも現状の海洋観光の組織の構造とそれらの情報の流れ方とはどのような関係があるのか。また組織の構造と切っても切れない関係にある人事の制度や業績評価の制度と情報の流れはどのように結びついてくるのか。そして最も重要なこととして海洋観光の経営が直面する市場の変化、つまり顧客の求める旅行の多様化、個性化が急激に進行していることである。つまりきめの細かい旅行企画商品が求められる時代に海洋観光はいかに対応するべきかということである。そのような経営をするにどのような組織でどのような営業情報の活用のしかたが求められるのか。

国東教授は卒論研究のゼミ生が去ったあとの静かな研究室にいて、海洋観光の調査資料を前に分析方針を考えていた。東京メトロポリタンビジネススクールの高層ビルには夕日があたっていた。ふと顔を上げた国東教授の目に都内でただひとつ残っている都電の線路から反射光が届いた。ひとつ息をして再び机の資料に目をやったとき、海洋タイムズの社長年頭挨拶として次のような言葉が書かれているのが目にとまった。

「会社が大きくなるとどうしても細かいところに手がいかなくなります。わが社は細かいところに手が届く小回りのきく会社にならなければなりません。」

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2008.3 RP150