

1/コーヒーの原価計算

【解答例】

- A. コーヒーの平均売上＝@500円×40杯＝20,000・・・A
 B. これに対する材料費は2,000円・・・B
 C. 1杯あたりの利益額＝500円－（500円×10%）＝450円
 D. 材料費の比率は、材料費率＝B÷A＝10%
 E. 1杯あたりの利益率＝450円÷500円＝90%

2/ビールの付加価値（限界利益）計算

【解答例】

（ビール1本あたり）

【参考】

	酒屋	居酒屋	スナック	ナイトクラブ
売上高 (円)	300	600	1,000	2,000
仕入 (変動費) (円)	180	300	300	300
付加価値 (限界利益) (円)	120	300	700	1,700
付加価値率 (限界利益率) (%)	40%	50%	70%	85%
接客時間	短い	←中間→		長い
人件費割合	低い	←中間→		高い
人件費単価	低い	←中間→		高い
物件費割合	?			
営業利益の多寡	?			

【解説】

限界利益率（付加価値率）が高いからといって必ずしも営業利益が高いとは限りません。限界利益＝売上高×限界利益率（率が低くても、売上が多ければ良い）

そして、限界利益が負担するものは、固定費と営業利益です。

限界利益＝固定費（人件費＋物件費）＋営業利益

すなわち、限界利益がより多く必要なのは、人件費が高い、あるいは設備投資など物件費の割合が高いのかも知れません。ですから限界利益が多いからと言って必ずしも利益が多いとは限りません。

3/人件費の可視化と機会損失の計算

【解答例】

10 名×3,600 円× 2 時間=72,000 円

【解説】

筆者は、“1 秒＝1 円”を提唱しています。1 秒の人件費原価は1 円ということです。

人件費とは、会社が負担するヒトに関わるコストの総額ですから、給与手当＋交通費＋法定福利費＋退職給与引当金などの総額です。

筆者の経験では、業種・業態や賃金水準などにより相違はありますが、中小企業の人件費原価はおおよそ、1 時間あたり 3,600 円 (1 秒＝1 円) とすると覚えやすいので活用しています。実際の計算は貴社の人件費総額を、総投入時間で除して計算します。

この問題では、今日 10 名の社員が2 時間の会議をしました。この会議は、72,000 円以上の付加価値を生んだのだろうか？ この問いかけには誰も応えられませんでした。C 社では、結局プロジェクトチームを組んで、会議の目的・種類や回数の見直しをはかることにしました。

時間短縮の考え方は、会議とは、「問題解決の場面」であり、前向きな議論をして結論なり、実現に向けての方向性を出すコミュニケーション手段である」と再認識した結果、会議の中で、報告・連絡事項など、メールや文書で伝達できるものは事前に配信し、会議の時間は意見交換や議論の時間にあてることにしました。また報告連絡の場合は座らずに立ったままするなど工夫することにしました。

4/稼働率に対応した平準化

【解答例】

平日 1 日を店休日として、土日にシフトを多く配置する。

冬場の繁忙期には、宅建主任受験者を土日のみのアルバイトとして起用し機会損失をなくす。

5/実際損失と機会損失

【解答例】

販売予定見込が甘いために、もっと売れたかもしれない機会損失が発生した。

【解説】

12:00～13:00 が販売ピークとして、予定数 100 個が、販売開始後 10 分で完売したということは、200 個とか 300 個用意すればもっと売れたかも知れません。この「売れたかもしれない」というのが「機会損失」です。

しかし見込が外れて、14:00 になっても売れ残っていたら、実際損失が発生することになります。

この機会損失額は、「(売価－原価) ×追加で売れたであろう販売数」で計算されます。

もっとも怖いのは作りすぎの損失（廃棄損失）です。同じ平日でも、雨の日は、地下街でランチを済ませるビジネスマンが多かったりすると、週間天気予報も情報として入手することも必要かも知れません。

6/機会損失の計算－需要予測の失敗

【解答例】

I. 機会損失＝200 個×（500 円－300 円）＝40,000 円

II. 実際損失＝100 個×300 円（売価）＝30,000 円

7/異業種間での業績の比較

【解答例】

(単位：円)

	美容院 (E 社)	寿司屋 (F 社)
売上高	100,000,000	100,000,000
変動費	10,000,000	40,000,000
限界利益	90,000,000	60,000,000
1 人当たり限界利益	18,000,000	12,000,000

【解説】

限界利益の特徴は、どのような規模・業種の企業であっても比較できる唯一と言って良い会計指標であるということです。この 1 人あたりの限界利益を年間どれだけ獲得したかという金額のことを労働生産性と言います。ちなみに国内全ての企業の付加価値の合計のことを GDP（国内総生産）と言うのです。「労働生産性＝限界利益（付加価値）／会社の人数」日本の 2009 年度の労働生産性は、日本生産性本部の発表によれば 755 万円（年額）とされ、OECD 加盟国 33 カ国中下位の 22 位に甘んじています。

では、この 755 万円という数字が高いか低いか考えてみましょう。

労働生産性が年額 755 万円ということは、月額換算で約 63 万円です。月額 63 万円の限界利益とも言えます。さて、限界利益が負担するものは、人件費と物件費ですね。

ある会社の社員の平均年収が 400 万円とすると、人件費はその年収（税込み）のおよそ 1.2～1.5 倍ですから、少なく見て 480 万円、月額で 40 万円です。

限界利益（月額）63 万円－人件費 40 万円＝23 万円、この残りの金額で家賃や諸経費などの物件費を賄えれば、営業利益がでます。設備投資の多い企業ではなかなか厳しそうですね。貴社では如何でしょうか？

8/マーケティングミックスー最適な商品の組み合わせと交叉率

【解答例】

ウ

【解説】

直接原価計算では、製品ごとの「限界利益×販売見込量」の合計額が、すべての固定費をまかなって利益をだす。」という考えでした。これを販売業や飲食業に応用して考えます。この場合にはどのような商品アイテムをどれだけの在庫をもち、店内に陳列するか？というプロダクトミックスの考え方をとることになります。特に、季節イベントなどで、デパートや“駅ナカ”に短期出展するケースのときなどは、たいてい陳列スペースや、保管できる在庫数（バックヤード）に制約があります。

解答パターンによって、それぞれ売価、限界利益を計算すると

- ア. 売上：1,050円×1,000個 = 1,050,000円
限界利益：@350円×1,000個 = 350,000円
- イ. 売上：1,050円×500個+1,250円×400個 = 1,025,000円
限界利益：@350円×500個+@450円×400個 = 355,000円
- ウ. 売上：1,250円×800個 = 1,000,000円
限界利益：@450円×800個 = 360,000円
従って売上高は、ア>イ>ウ 限界利益は、ウ>ア>イ

となりますので、限界利益を最大化する選択肢は ウ となります。

このときの商品構成の最適な組み合わせの検討材料として、“交叉率（こうさりつ）”という考え方を使うことがあります。交叉率とは、

Σ （商品単位の粗利益×販売見込数量）÷1,000で、いわば“薄利多売”商品と“厚利小売”の最適な組み合わせを判断するものです。販売商品を最適化して利益を最大化すること。市場や、販売形態、ターゲットとする顧客視点からなどを総合的に考慮して「売れるしくみづくり」をすることをマーケティングといいます。その意味で、プロダクトミックスのことを、市場・顧客の視点からという意味で筆者は“マーケティングミックス”と呼ぶことがあります。

9/原価の範囲と利益計算

【解答例】

- I. 製造経費（減価償却費2万円）を原価に入れた場合
380,000－138,000－50,000－72,000＝20,000

=100,000 円

Ⅱ．開発費を原価に入れた場合

2 名×2 年×250 日×8 時間×3,600 円=28,800,000 円

これを 1,000 台が負担=28,800 円

120,000 円-28,800=91,200 円

10/損益とキャッシュフロー

【解答例】

全て正解

損益を重視して定価販売を貫くならば、アが正解

イも、2,000 円の限界利益が出るから正解

ウも、2,001 円までなら正解

ここでの値引きの限界点は「2,001 円です。」

理由は 1 円の限界利益がでるからです。ここで、“全部原価計算”という考え方だと、上記のような変動費だけでなく、関連する原価や費用である労務費や間接費をも含めて考えて、部屋が〇〇室あって、建築費が〇×億円だから、1 泊 1 部屋の減価償却費がいくらで、人件費の負担額は？となるのですが、ここでは稼働率が低く、空気を泊めるよりは、1 円でも限界利益を稼いだ方が有利であるということを申し上げたいのです。さらなる理由は、キャッシュフローです。このお客様を受け入れることにより、レジに「2,001 円の現金」が入ります。厳しい時期は 1 円でも収入を増やすこと。そして最大の理由は、相手の値引き要求を受け入れて、泊まっていただくという顧客満足の獲得です。むろん定価 8 千円の部屋を 2,001 円にするのは極端な考えとしても、原価をきちんとつかんでいれば、このような値引き要求にも対応して受注できる！ということになるのです。

I：稼働率が低い場合には、限界利益が確保できれば値引き要求を受け入れるべきである。

Ⅱ：定価販売を主張して、失注するよりは、顧客の要望を聞き入れるように値引基準を決める。

Ⅲ：損益よりもキャッシュフローを優先し、レジに 1 円でも現金が入るようにする。

Ⅳ：顧客満足を得ることが最大の営業活動である。

1 1 /売価目線と原価目線

【解答例】

売価 500 円のコーヒー1 杯の原価率が10%とすると、50 円となります。

理論的には、1 杯サービスしても、原価（直接材料費）は、100 円となり、まだ400 円の限界利益が残るので、販売促進に有効と判断すれば、お代わり無料は正しい戦略かもしれません。仮にドリンクバイキングで10 杯飲むお客様がいても、さすがに他の品もオーダーするのではないのでしょうか。

1 2 /現物添付と値引の損益比較

【解答例】

Ⅱ

【解説】

I、Ⅱの両方ともお客様は、500 円のお得感を感じるはずです。ただし、I の場合だと会計伝票の合計金額から500 円値引き（キャッシュバック）するので、売上値引き損失が500 円となり、お店に入る現金（キャッシュフロー）も500 円減ります。

他方、Ⅱだと、生ビールの原価率が10%とすると、お店の損失はその「原価である50 円」で済むわけです。50 円の原価で、お客様の「お得感500 円効果を出す」というのが、現物添付という考え方です。10 個買って定価の1 割引をするよりも、1 個サービスしたほうがお店としての損失が少なくて済みます。

もちろん生ビール1 杯だけ吞んで帰すことを許せば、50 円の損失とはなりますが・・・。

1 3 /埋没原価とキャッシュフロー

【解答例】

全て正解

【解説】

I を選んだ方は、契約をきちんと履行するので正しい行動

Ⅱは、キャッシュフローで5 万円支出が少ないので正解

Ⅲは、将来的な支出（車庫代や関連費用）を考えたら1 0 万円の損失で済むので正解

使用する上では必要なときだけコストが発生するから、特に不自由がなければ良いですの
で・・・。

1 4/コストカットとコストダウン

【解答例】

管理可能費は予算化しやすいために、費用対効果を測定する姿勢が大切である。費用対効果が測定不能なものは、いきなりゼロとするのはリスクを伴うので、少しずつ減らすなど試行錯誤が望ましい。また教育訓練費など効果に時間がかかる投資もある。

1 5/複数の業務区分をもつサービス業

【解答例】

	I. 仲介契約	II. 家賃管理	III. 保険代理	IV. 営繕業務	合計 (千円)
売上高	1,000	6,000	200	800	8,000
変動費率	0%	92%	60%	80%	—
限界利益率	100%	8%	40%	20%	—
限界利益額	1,000	480	80	160	1,720

	I. 仲介契約	II. 家賃管理	III. 保険代理	IV. 営繕業務	合計 (千円)
売上高	500	6,000	500	1,000	8,000
変動費率	0%	92%	60%	80%	—
限界利益率	100%	8%	40%	20%	—
限界利益額	500	480	200	200	1,380

【解説】 このように、売上の合計だけで判断していたのでは、利益を予測することができません。やはり原価管理のためには、売上至上主義から限界利益志向へと、そして個別製品（ここではサービス業務）毎の原価率と利益率を把握する必要がありますね。

1 6/受注選択の問題

【解答例】

原価計算項目のうち社内加工費は、固定費なので、残業や休日出勤がなければ、余分な支払が発生しない。従ってキャッシュフローで考えると、 $100,000 - 50,000 = 50,000$ 円が限界利益として残るので稼働率に余裕があるならば受注すべきである。

1 7/赤字にならないための必須売上高－損益分岐点分析

【解答例】

赤字にならないためには、1ヶ月に10,000杯以上の販売が必要です！

1杯あたりの限界利益は、売価（300円）－変動費（120円）＝180円となります。
この限界利益単価が、1ヶ月の固定費180万円を賄うには、
 $180\text{万円} \div 180\text{円} = 10,000\text{杯}$ となります。

ちょっと検算してみましょう。

販売数10,000杯のときの売上高＝300円×10,000杯＝300万円

変動費額＝120円×10,000杯＝120万円

限界利益＝300万円－120万円＝180万円

営業利益＝限界利益－固定費＝180万円－180万円＝0円（赤字にならない）

別の解答方法として、1杯あたりの変動費率を計算すると、

$120\text{円} \div 300\text{円} = 40\%$ 、

限界利益率が $180\text{円} \div 300\text{円} = 60\%$ （あるいは $100\% - \text{変動費率}$ ）ですので、

固定費180万円を賄う、売上高は、限界利益率を使って、 $180\text{万円} \div 60\% = 300\text{万円}$

これを杯数に換算すると、 $300\text{万円} \div 300\text{円} = 10,000\text{杯}$ ということになります。

1 8/利益目標を設定する－損益分岐点分析の応用1

【解答例】

その月に36万円の利益を得るためには、360万円の売上が必要です！

【解説】

1杯あたりの限界利益額は、180円（300円－120円）です。この限界利益が、固定費である180万円を賄い、さらに利益額36万円を獲得するためには何杯の販売が必要か？と考えると、
目標限界利益＝固定費＋目標利益＝180万円＋36万円＝216万円

$216\text{万円} \div 180\text{円} = 12,000\text{杯}$

$12,000\text{杯} \times 300\text{円（売価）} = 360\text{万円}$

つまり、限界利益が固定費を回収してしまえば、それ以上の限界利益部分はそのまま営業利益になるということがわかります。

1 9/利益目標を設定する－損益分岐点分析の応用2

【解答例】

I. 現在は赤字ですので、250 万円よりも多くの売上が必要なのはすぐにわかりますよね。
さっそく、計算式をつかってみましょう。

$$\begin{aligned}\text{損益分岐点売上高} &= (\text{固定費} \div \text{限界利益}) \times \text{現在の売上高} \\ &= (180 \text{ 万円} \div 150 \text{ 万円}(*)) \times 250 \text{ 万円} = 300 \text{ 万円} \\ &*250 \text{ 万円 (売上)} \times 60\% (\text{限界利益率})\end{aligned}$$

II. 固定費を上回った限界利益はそのまま営業利益になりますので、固定費に目標利益を足した金額を分子とすれば計算できます。

$$\text{目標利益達成売上高} = 「(\text{固定費} + \text{目標利益}) \div \text{限界利益}」 \times \text{現在の売上高}$$

$$\text{目標利益達成売上高} = 「(180 \text{ 万円} + 36 \text{ 万円}) \div 150 \text{ 万円}」 \times 250 \text{ 万円} = 360 \text{ 万円}$$

【解説】 以下検算します (単位：万円)。

売上高	360
変動費	144 (変動費率 40%)
限界利益	216 (限界利益率 60%)
固定費	180
営業利益	36

当然ですが、先の問題と結果が一緒になることにお気づきになりましたでしょうか？

20/標準原価を把握しないリスク

【解答例】

“おつまみイカ”の原価分析をしてから値下げを決定すべきです！

【解説】

得意先の要望で値下げをすれば数量が増加するという一見良い計画に見えますが、果たしてそうでしょうか？前期のデータを集めて原価分析をしてみます。

おつまみイカの変動費分析

原材料	あたりめ	26.72 円	原材料単価
	材料ロス率	0.80 円	ロス率分を原価に加算する
	小計	27.52 円	材料費の合計
資材	まとめ袋	1.00 円	
	ダンボール	0.62 円	ダンボールの負担分
	袋	5.00 円	個別包装用

	小計	6.62 円	資材（副材料）の合計
変動費計		34.14 円	1 個（単位）あたり（原材料+資材）分

この段階で問題を発見しました。そうです。変動費合計で 34.14 円となります。

値下げ前の限界利益（単価）＝売価 48 円－変動費 34.14 円＝@13.86 円

これに、販売数量実績の 1 千万個を掛け算すると

限界利益＝@13.86 円×10,000,000 個＝138,600,000 円－A

値下げ後の限界利益＝売価 38 円－変動費 34.14 円＝@3.86 円

これに販売見込量の一千五百万個を掛け算すると

限界利益＝@3.86 円×15,000,000 個＝57,900,000 円－B

B－A＝△80,700,000 円！！

なんと！限界利益が 8 千 7 十万円も減ってしまいます。他の商品の販売計画は一緒ですから、これでは大赤字になってしまいます。もともと“おつまみイカ”の変動費率が 71.13% (34.14 円÷48 円) と異常に高いために、労務費や製造経費を入れたら製品別損益ではかなりの赤字だったと思われます。このように、原価計算を実施し、売価に見合う原価構成を確認しておかないと増収しても大幅減益という事態になりかねません。原価管理が如何に重要かお分かりいただけましたか？

2 1 /在庫の適正化

【解答例】

瓶ビールの在庫は多すぎます。適正量を検討して在庫量を減らすべきです！

【解説】

Qホテルの在庫における問題点をまとめると以下のとおりです。

在庫が多い理由	在庫の保管場所が多い（野積み、宴会用大型冷蔵庫、レストラン・喫茶ルームでの冷蔵庫、各フロアーの冷蔵庫、客室冷蔵庫など 10 箇所以上に分散）。発注担当者が在庫量・場所を把握していないため、御用聞きに毎日来る酒屋さんに必要量を追加注文してしまう。
回転率の悪さ	日付や番地管理をしていないために、原則である「先入れ先出し」が徹底されていない。取り出しやすいという理由で皆が手前から持っていくので、奥の分はどんどん古くなる。

シティホテルという立地で、酒屋さんが毎日配達してくれる状況ですから、10 日分の在庫量というのは多すぎる気がします。ビールだって鮮度があります。新しいほうが旨いでしょう。G専務が在庫を減らすことを提案したところ、「10 日経てば入れ替わるのだから、鮮度は問題ないのでは？」という意見が出ました。しかし実際に調べたところ、日付管理をしていないので、先入れ先出しはおろか、野積みされた分や大型冷蔵庫の奥のほうは、皆が面倒くさがつて、後入れ先出し（最近配達されたものから払出す）状態になっていることがわかりました。

結局、在庫量を3分の1に減らすことを目標として10箇所の在庫置き場を2箇所に集約して、日付管理を徹底することになりました。宴会は移動式の冷蔵庫を活用することになりました。

2 2/パレートの法則

【解答例】

売れ筋・死に筋の分析をした上で、メニューを絞り込み、食材を共通化することです！

【解説】

グラフを見てみると、1ヶ月の平均販売数として、1個～45個近くまでかなりのバラツキがあります。販売数が1個ということは、1ヶ月30日として、30日に1個しか売れないということです。しかしこのホテルのレストランでは、このような売れないメニューに対しても毎日新鮮な食材を用意していました。売れないメニューの食材のたどる道は廃棄かスタッフの賄い？ということになりそうです。この事実は、「仕入は発生するが売上がない」という、まさに変動費（率）悪化の原因となります。まず、“死に筋メニュー”を廃止して、なるべく食材を共通化しました。さらに全従業員を巻き込んで、特別手当を出して、公休の日に家族をつれて外食することを依頼して、良いと思ったメニューを報告してもらい、皆で検討してオリジナルメニューの試作をすることになりました。また、お客様からアンケートをとり、メニューの種類、味と量そして料理提供のタイミングなどについて要望を聞き取るようにしました。

ばらつきの多さ	メニューの売れ筋・死に筋分析をして、選択と集中を実施する。季節ごとにデータをとり、メニュー構成に飽きがこないように工夫した。
食材の共通化	ひとつの食材が複数のメニューで使えるように共通化を図った。また従業員が他の飲食店の良いと思ったメニューの情報を収集し、新しい創作料理を提供できるように皆で協力した。
アンケートの実施	顧客の要望を聞いたところ、年配者にはご飯の量が多いことがわかった。ホールに確認したところ確かに食べ残しが結構あるらしい。これは一石二鳥で、ご飯を少なくして変動費を削減することができる。食欲旺盛なお客様には、ご飯のお代わりを無料にすることによりクレームは回避できる。さらに多くの種類のメニューを食べたいが、「単価が高く・量が多い」という声に対応して、小皿のセットメニューを工夫して提供した。

2 3/消費税率アップとキャッシュフロー

【解答例】

ア	C. 付加価値
イ	B. 納税者
ウ	M. 消費者
エ	L. 価格転嫁
オ	J. 人件費
カ	F. 業務委託

【解説】 もとの文章は下記のとおり。

現行の消費税率5%（国税4%、地方税1%）が2014度から段階的に引き上げられ、10%となりそうです。消費税の本質は「付加価値税」と言われています。ここで言う「付加価値」とは、各企業の課税売上高から、課税仕入（売上原価と販売管理費）を控除した金額が課税標準となるべきものです。

従って「納税者」は一定の要件を備えた個人及び法人事業者ですが、その負担者はその事業者に対して対価を払い、物品の購入もしくはサービスの提供を受ける「消費者」であり、その事業者自体も、自社が他社から購買やサービスを受けることにより、同時に負担者となるのです。

そして納税額の基本は、「納税額＝預かった消費税額－支払った消費税額」です。

ところで、私たち営利企業にとってこの税率の引き上げはどのような影響をもたらすのでしょうか？

製造業は、基本的にB to B（企業間取引）なので、消費税はあくまで「仮受消費税、仮払消費税」の相殺なので、「価格転嫁」が比較的容易です。つまり、付加価値（売上高－課税仕入額）が同じであれば、税率分だけ納税額が増えることになります。このことは企業間取引（事業者同士）の請求書を例にとっても、税別という表示でやりとりしていることから明らかでしょう。他方、個人「消費者」を対象とする小売業・飲食業・サービス業ではどうでしょうか？

現実問題として、個人「消費者」を対象とする事業（いわゆるB to C）では、税率がアップした場合の「価格転嫁」が難しいと思われます。何故なら、これらの企業では、例えば商品・サービスなどの価格表（メニュー）などに税抜き表示のみすることは許されません。例え（税別5%）と記載してもダメです。必ず（税込み〇〇円、うち消費税額△円）と税込み表示を併記することが義務付けられています。

すなわち税率が上がる分をそのまま、「価格転嫁」をしてしまうと、税率増加分だけ顧客には「値上げした」という印象を与えることになります。従って「消費者」に配慮して「価格転嫁」しにくいということになり、同じ業績であっても、税率アップ分だけキャッシュフローが圧迫されることになります。

そしてサービス業などについては、さらに重要なポイントがあります。それは原価に占める「人件費」率が高いことです。「人件費」＝給与及び法定福利費などは、企業にとっては費用ではありません。

ますが、消費税法上は非課税仕入です。つまり企業が経費として給与を支払っても、それは仕入税額控除ができません。

現実には消費税率10%（5ポイントアップ）となったときに、それを理由として、従業員の給与を10%カットすることは法律上からもできません。従業員だって「消費者」として、税負担をしています。

この人件費が仕入税額控除できないということに対する節税策としては、給与として支払っている「人件費」を、「業務委託費」として個人事業主とすることが考えられます。

「業務委託」とは、リスクを個人事業主が負うことであり、企業から個人事業主が、業務の具体的な指揮命令を受けず、自由裁量（勤怠の拘束をうけない）を与えないと、名ばかり「業務委託」契約とみなされてしまいます。この場合、従業員の身分を失うことにより、労働法の保護を受けられず、労災や雇用保険そして社会保険も適用されないために、社会保険料逃れとみなされることもあります。その他対策としては、企業規模が小さければ、分社化して、売上を分散することにより、課税事業者とならないことなどが考えられますが、いずれも経済的合理性がないと違法行為とみなされるため注意が必要です。

2 4/多面的な部門業績評価指標

【解答例】

ウ

【解説】

部門業績評価のポイントは多面的にみるということです。本来の評価とは、各部門のモチベーションを高めることが目的であり、単なる結果（実績）だけでなく、そのためのプロセス（努力）に対しても評価対象とすることが欠かせません。利益の絶対額がなければ全社で黒字になりませんので、業績賞与の原資がないことになります。かといって、目標設定が不適切であったり、万年赤字の部門でもそのマイナス額を減らす（利益回復）も評価すべきです。ここでは、A～Dのように多面的な、4つの評価指標を用いることにより、合理的な評価を試みようとするものです。

$$\text{甲} : 4,000 \times 1 + \Delta 1,000 \times 2 + 0 + \Delta 1,500 \times 0.5 = 1,250 \text{ 千円}$$

$$\text{乙} : \Delta 500 \times 1 + \Delta 1,500 \times 2 + 500 \times 1 + 2,000 \times 0.5 = \Delta 2,000 \text{ 千円}$$

$$\text{丙} : 5,000 \times 1 + 1,000 \times 2 + 1,000 \times 1 + \Delta 1,000 \times 0.5 = 7,500 \text{ 千円}$$

よって、丙>甲>乙という順序になる。

2 5/レベニューマネジメント

【解答例】

店内一律低価格同一メニューを廃止し、時間帯・客層により、メニューを変えて、稼働率を高めて、収益の最大化を図る。具体的には以下のようなものである。

I の情報から、テイクアウトは従来型の、低価格で早く提供できる従来の品質を維持する。

II の情報から、店内での滞在については、手作りのこだわりバーガーなどアップグレード型メニューとする。

III の情報から、ランチタイムは禁煙として、従来型を継続するも、定型メニュー（バーガー、ポテト、ドリンクセット）を基本として販売し、回転率を高める。