

ビジネスプロデュースブック

ケーススタディ編

ケース 1 儲けのしくみを比較する

1 - 1 事例分析

2つのレストラン、どんな違いがありますか？

<考えてみよう>

ロイヤルホストとサイゼリヤ、どちらも人気の高いファミリーレストランだが、どのような違いがあるだろうか？自分が来店した時のことを思い出して考えてみよう。

また、インターネットなどを活用して、人々がそれぞれのお店にどんな印象を抱いているかなども調べてみると良い。

ロイヤルホスト	サイゼリヤ
<ul style="list-style-type: none">・ハンバーグの値段が1,180円 (黒・黒ハンバーグ)・ゆったりとした座席・味は本格的で美味しい・家族連れでの来店が多い・国道沿いなどのロードサイドが中心・ゆっくり過ごすことができる	<ul style="list-style-type: none">・ハンバーグの値段が399円 (ハンバーグステーキ単品)・座席はすこし狭い・味は美味しいが、本格的ではない・学生の来店が多い・駅近が中心・混んでいる時間帯は長居しづらい

収益構造を比較する ①

<調べてみよう>

ロイヤルホストを運営している「ロイヤルホールディングス」と、サイゼリヤを運営している「サイゼリヤ」のホームページを調べてみよう。2つの会社の売上や利益などを具体的な数字で比べると、どんなことが分かるだろうか。

手順①

- ロイヤルホールディングスのホームページから「IR情報」を開き、2016年12月期の「有価証券報告書」を開いて、「連結損益計算書」を探す。

手順②

- サイゼリヤのホームページの「投資家の皆様へ」を開き、2016年8月期の「有価証券報告書」をダウンロードし、ファイルの中にある「連結損益計算書」を探す。

手順③

- それぞれの売上高・売上原価・売上総利益・販売費及び一般管理費・営業利益の数字を、次ページ以降の図表に入れてみる。

収益構造を比較する ②

	ロイヤルホールディング 2016年12月期の連結損益計算 書を見て記入	サイゼリヤ 2016年8月期の連結損益計算 書を見て記入
売上高＋その他の営業収入	130,327百万円	144,961百万円
売上原価	41,698百万円	53,398百万円
売上総利益	88,629百万円	91,563百万円
販売費および一般管理費	83,729百万円	82,557百万円
営業利益	4,899百万円	9,006百万円

用語の解説：

売上高・・・商品（ここでは、料理、ドリンク等）を販売して得たお金の合計額

売上原価・・・商品の材料費など、売上を得るときに直接かかる費用。

売上総利益・・・売上高から売上原価を引いたもの。「粗利（あたり）」とも言う。

販売費および一般管理費・・・店舗の家賃や人件費など、商品を販売するために必要な設備・人員等にかかる費用。

営業利益・・・売上総利益から販売費および一般管理費を引いたもの。企業がビジネスを行った結果として得た利益であり、ここからさらに経常利益、純利益などが計算される。

収益構造を比較する ③

	ロイヤルホールディング 売上高を100とした場合 (小数点第2位を四捨五入)	サイゼリヤ 売上高を100とした場合 (小数点第2位を四捨五入)
売上高 + その他の営業収入	100.0%	100.0%
売上原価	32.0%	36.8%
売上総利益	68.0%	63.2%
販売費および一般管理費	64.2%	57.0%
営業利益	3.8%	6.2%

用語の解説：

売上高を100とした場合の売上総利益の比率を「粗利率（あらりりつ）」という。

売上高を100とした場合の営業利益の比率を「営業利益率（えいぎょうりえきりつ）」という。

数字の違いから、何がわかるか

<考えてみよう>

ハンバーグの値段の比較でわかるように、両者の価格帯は全く異なっている。なぜだろうか？

ロイヤルホストの粗利率が高いのは、なぜだろうか？

サイゼリヤの営業利益率が高いのは、なぜだろうか？

ロイヤルホストは、厳選した食材を用いた料理に、しっかり利益を乗せて提供しているため、1000円を超えるメニューが多く、粗利率が高い。いっぽう、サイゼリヤは学生などでも手軽に楽しめるよう、500円前後のメニューを中心に価格を抑えて提供している。食材も安価なものが多いが、粗利率はロイヤルホストより低くなっている。

ロイヤルホストは比較的ゆったりとしたお店の設計になっているため、サイゼリヤに比べてお客さんが多く入らない。また、ロードサイド店舗が多いため、店舗スペース以外にも駐車場のスペースが必要になる。これらのことから、販売費および一般管理費が高くなる傾向にあり、サイゼリヤよりも営業利益率が低い。

付加価値型、高回転型

ロイヤルホストは、家族連れのお客さんにゆったりとくつろいでもらいながら、厳選した食材を使ったメニューを少し高い値段で楽しんでもらうことで、利益を上げている。このように、一人一人のお客さんから、価値に見合ったお金をしっかり払ってもらうことで儲けるビジネスモデルを「付加価値型」という。

いっぽう、サイゼリヤは学生を含むいろいろな人たちに来店してもらい、リーズナブルな食材を使ったメニューを素早く提供することで、利益を上げている。このように、一人一人からは少しずつしかお金をもらわない代わりに、スピードを高めてたくさんのお客さんに来てもらうことで儲けるビジネスモデルを「高回転型」という。

ケース 1 儲けのしくみを比較する

1 - 2 類似事例の検討

似たようなお店を探してみよう

<考えてみよう>

ロイヤルホスト以外に、「付加価値型」のお店はあるだろうか？

サイゼリヤ以外に、「高回転型」のお店はあるだろうか？

ファミリーレストラン以外の業態についても考えてみよう。

	付加価値型	高回転型
ファミリーレストラン	ロイヤルホスト ステーキのどん など	サイゼリヤ バーミヤン ガスト など
カフェ	スターバックス タリーズ エクセルシオール など	ドトール ベローチェ など
ファーストフード	フレッシュネスバーガー など	マクドナルド ロッテリア など
寿司屋	回転すしの中でも高級なもの 開店していない寿司屋	かっぱ寿司 スシロー など
その他飲食店	鰻屋 天ぷら屋 など	吉野家などの牛丼チェーン店 ココ壱 番屋

付加価値 + 高回転の両立モデル

<調べてみよう>

実は最近、「付加価値が高く、しかも高回転」の飲食店が登場している。
インターネットなどを駆使して、どのようなお店が該当するか、調べてみよう。

お店の名前	どの辺が付加価値型か	どの辺が高回転型か
いきなりステーキ	本格的なサーロインステーキを食べることができる グラム数を指定して、好きな量だけ食べられる	立食形式にしたため、お客さんの出入りが速い
俺のフレンチ・俺のイタリアンなど	本格的なフレンチ・イタリアン料理を食べることができる	立食形式にしたため、お客さんの出入りが速い

ケース1 儲けのしくみを比較する

1-3 応用問題

高回転型モデルに付加価値をプラスする

<課題>

牛丼チェーン店は「うまい」「安い」「早い」の3条件を備えた、高回転型のモデルの典型例だと言える。しかしその一方で、牛丼チェーン店は常に価格競争を強いられている。

そこで、牛丼チェーン店が「付加価値型」のモデルになるために、どのような工夫ができるか、今まで学んだことやインターネットで調べたことなどを材料にして、考えてみよう。

<ヒント>

- ・ロイヤルホストとサイゼリヤのハンバーグは、なぜあれほど値段が違っていただろうか？
- ・付加価値型にするためにはどのような場所に、どのような雰囲気のお店を作るべきだろうか？

ケース2 お金を受け取るしくみを比較する

2-1 事例分析

私たちは、いつお金を払っているのか

<考えてみよう>

同じようなサービスを受けられる場合でも、お金を支払うタイミングが異なることがある。ここでは、好きなアーティストの音楽を聴くためにはどのような方法があり、それぞれについて、いつお金を支払っているかを比較してみよう。

方法	具体的な店名・サービス名	お金を支払うタイミング
CDを購入する	・TOWER RECORDS ・HMV	購入するCDと引き換えに、1枚当たりの金額を支払う
CDをレンタルする	・TSUTAYA	CDをレンタルするときに、借りる期間等に応じて支払う
データを買ってダウンロードする	・iTunes	ダウンロードするときに、1曲当たりの金額を支払う
データをストリーミングで聴く	・Apple Music ・LINE Music ・Spotify	毎月一定の金額を支払う

企業情報を調べてみよう ①

<調べてみよう>

CDレンタルショップを営んでいる会社には、どのようなものがあるだろうか。
定額音楽配信サービスを運営している会社には、どのようなものがあるだろうか。
それぞれ1社ずつ調べて、売上や利益について調べてみよう。

手順①

まずはインターネットで情報を検索し、会社名を調べる。CDレンタルショップ、音楽配信サービスそれぞれ1社を見つければよい。

手順②

各社のホームページにアクセスし、「有価証券報告書」を見つけてダウンロードし、ファイルの中にある「連結損益計算書」を探す。

※注意：有価証券報告書は毎年公開されているが、必ず最近の年度のものを選ぶこと。

手順③

それぞれの売上高・売上原価・売上総利益・販売費及び一般管理費・営業利益の数字を、次ページ以降の図表に入れてみる。なお、企業によっては「売上原価」「売上総利益」の表示がないものもある。その場合は2つの欄は空欄になってもかまわない。

企業情報を調べてみよう ②

	CDレンタルショップ	定額制音楽配信サービス
会社名	株式会社ゲオ	LINE株式会社
売上高	267,910百万円	146,596百万円
売上原価	151,798百万円	(なし)
売上総利益	116,112百万円	(なし)
販売費および一般管理費	99,559百万円	126,699百万円
営業利益	16,552百万円	19,896百万円
この会社が行っている、 ほかのサービス	リユース事業、オンライン事業 ウェアハウス事業	スタンプ事業、ゲーム事業など

用語の解説：

売上高・・・商品（ここでは、CDまたは音楽等）を販売して得たお金の合計額

売上原価・・・商品の材料費など、売上を得るときに直接かかる費用。

売上総利益・・・売上高から売上原価を引いたもの。「粗利（あらり）」とも言う。

販売費および一般管理費・・・店舗の家賃や人件費など、商品を販売するために必要な設備・人員等にかかる費用。

営業利益・・・売上総利益から販売費および一般管理費を引いたもの。企業がビジネスを行った結果として得た利益であり、ここからさらに経常利益、純利益などが計算される。

収益構造を比較する ③

	CDレンタルショップ	定額制音楽配信サービス
会社名	株式会社ゲオ	LINE株式会社
	売上高を100とした場合	売上高を100とした場合
売上高	100%	100%
売上原価	56.7%	(なし)
売上総利益	43.3%	(なし)
販売費および一般管理費	37.2%	86.4%
営業利益	6.2%	13.6%

用語の解説：

売上高を100とした場合の売上総利益の比率を「粗利率（あらりりつ）」という。

売上高を100とした場合の営業利益の比率を「営業利益率（えいぎょうりえきりつ）」という。

入金タイミングとビジネスモデル

<考えてみよう・調べてみよう>

CDレンタルショップは近年減少している一方で、定額音楽配信サービスはますます規模が拡大している。定額音楽配信サービスが、ビジネスとして優れている点はどこか、考えてみよう。インターネットで情報を検索してもかまわない。

- ・毎月、安定した収入が得られる
たとえ音楽を聴いていない人がいても、入ってくるお金に変化はない。
- ・コストが少ない
CDを仕入れたり、店舗を構える必要がない分、費用がかからない。
- ・入金タイミングが支出より早い
CDショップは先に商品を仕入れるため、支払が先に立つ。しかし配信サービスの場合、左記に会費をもらっておいて、顧客が聴いた分だけ著作権料を払えばよい。
- ・在庫を抱える必要がない
CDの場合、売れ残った商品は廃棄・転売しなければならず、リスクが高いが、データの販売の場合はそのようなことがない。

ケース2 お金を受け取るしくみを比較する

2-2 類似事例の検討

月額制のビジネスにはどんなものがあるか

<考えてみよう・調べてみよう>

定額音楽配信サービス以外にも、月額制のビジネスモデルはたくさんある。

リアルビジネスとオンラインビジネスのそれぞれについて、月額制のビジネスにどのようなものがあるか、思いつくものを挙げてみよう。また、インターネットで情報を検索してもかまわない。

リアルビジネス 店舗などがあり、直接サービスを受けるもの	オンラインビジネス 店舗がなく、オンラインで取引するもの
学習塾	新聞
賃貸アパート	雑誌の定期購読
エステサロン	通信教育
スポーツジム	有料のメールマガジン
駐車場	オンライン英会話

リアルビジネスとオンラインビジネス

<考えてみよう>

リアルビジネスとオンラインビジネスを見比べてみたとき、どのようなコストがかかっているかを考えてみよう。

リアルビジネス 店舗などがあり、直接サービスを受けるもの	オンラインビジネス 店舗がなく、オンラインで取引するもの
<ul style="list-style-type: none">•店舗のコスト 家賃、光熱費、修繕費など •人件費 店舗スタッフの給与など •広告宣伝費 テレビCM、チラシなど	<ul style="list-style-type: none">•広告宣伝費 インターネット広告など •システム WEB上での店舗開設、クレジットカード決済などのしくみ •物流費 商品を配送するときの運賃

ケース2 お金を受け取るしくみを比較する

2-3 応用問題

月額制で成功しそうなビジネスはあるか

<課題>

既存のビジネスのうち、月額制を取り入れることで成功しそうなビジネスはあるだろうか。考えてみよう。

<ヒント>

- ・雑誌は書店やコンビニでの販売だけでなく、月額制で自宅に届けるサービスを併行して行っていることが多い。このように、通常の販売ルートに月額制を加えるだけでもビジネスの幅は広がる。
- ・実店舗での販売のほか、オンラインでの販売を組み合わせることが効果的なビジネスには何があるだろうか。

月額制を取り入れた新しいビジネス

<調べてみよう>

以下のキーワードを検索して、どのようなビジネスかを調べてみよう。

エアークローゼット	ワイクリン
<p>毎月定額で、何度でも洋服をレンタルできるサービス。一度借りた服は無期限で借りることができ、返却、または買取すればまた新しい服を借りることができる。</p> <p>新しいファッションを常に取り入れたい女性や、洋服選びに時間をかけたくない女性などを中心に顧客が集まっている。</p>	<p>ワイシャツを20枚レンタルできるサービス。申し込むと自分専用のワイシャツが用意され、返却するとクリーニングしてまた届けてくれる。</p> <p>共働き世帯など、アイロンをかけたりクリーニング屋に往復したりする手間を省きたい顧客が集まっている。</p>

ケース3 海外展開の事例

3-1 事例分析

世界で愛されている日本企業

<考えてみよう・調べてみよう>

- ①以下の分野で、海外でも知られている日本企業はあるか、考えてみよう。
- ②それらの企業は、売上高の何%を海外で獲得しているだろうか。調べてみよう。

分野	企業名	海外売上高比率
自動車	トヨタ自動車	58.1% (2016年3月期)
ゲーム機	任天堂	73.1% (2016年3月期)
衣料品	ファーストリテイリング	55.2% (2016年8月期)
食品	日清食品ホールディングス	17.7% (2016年3月期)
製薬	大塚製薬	48.1% (2016年12月期)

企業情報を調べてみよう ①

<調べてみよう>

食品業界でグローバルにビジネスを展開している「日清食品ホールディングス」について調べてみよう。

手順①

同社のホームページにアクセスし、「有価証券報告書」を見つけてダウンロードしよう。

手順②

「セグメント情報」が載っているページを探し、次ページの表を埋めていこう。

用語の解説：

セグメント・・・もともとは「全体を分割したなかの一つ」という意味の英単語。ここでは、企業が行っている一つ一つの事業のことを「セグメント」と呼んでいる。

企業情報を調べてみよう ②

	米州地域	中国地域	連結財務諸表計上額
売上高 「計」の欄の数字	48,280百万円	40,883百万円	468,084百万円
セグメント利益または 損失	1,060百万円	4,143百万円	26,399百万円
セグメント利益率 (%)	2.2%	10.1%	5.6%

用語の解説：

売上高・・・商品（ここでは、食品等）を販売して得たお金の合計額

セグメント利益・・・個々のセグメントの売上高から、個々のセグメントで発生した費用を引いたもの。そのセグメントにおける儲けを示す。

セグメント利益率・・・セグメント利益÷売上高×100で求められる。

海外で販売することのメリットと難しさ

<考えてみよう・調べてみよう>

海外にビジネスを展開することは、一見たくさんのチャンスが待っているように思えるが、その一方で、たくさんの困難を抱えているようでもある。

どのようなメリットと、難しさがあるだろうか。考えてみよう。

メリット	難しさ
<ul style="list-style-type: none">・日本以外の場所で顧客を見つけることで、より多くの売上をあげることができる。・日本だけでビジネスを行うより、世界中でビジネスを行うことで、色々なリスクを分散できる。・円安になると儲けが増える。	<ul style="list-style-type: none">・各国の法律や文化などの違いを理解しなければ、成功することができない。・テロなどの危険が日本よりも高い。・海外に進出するだけで多額のお金を必要とする。・円高になると儲けが減ってしまう。

ケース3 海外展開の事例

3-2 類似事例の検討

日本企業の「工場」はどこにあるか

<考えてみよう・調べてみよう>

- ①ケース3 - 1 で書いた企業名を、改めてここに書こう。
- ②これらの企業は、海外に生産拠点を持っているだろうか。調べて書き出してみよう。

分野	企業名	海外の生産拠点
自動車	トヨタ自動車	カナダ、アメリカ、ブラジル、メキシコ、チェコ、フランス、トルコ、南アフリカ、中国など多数
ゲーム機	任天堂	なし（日本でのみ生産）
衣料品	ファーストリテイリング	中国、インド、ベトナム など
食品	日清食品ホールディングス	インド、シンガポール、タイ、ベトナム など
製薬	大塚製薬	インドネシア、韓国、中国、エジプト、アメリカ、ブラジル、イギリス、イタリアなど多数

海外で生産することのメリットと難しさ

<考えてみよう・調べてみよう>

海外にビジネスを展開することは、一見たくさんのチャンスが待っているように思えるが、その一方で、たくさんの困難を抱えているようでもある。

どのようなメリットと、難しさがあるだろうか。考えてみよう。

メリット	難しさ
<ul style="list-style-type: none">・安い人件費や設備費で生産することができる。・一か所で作るよりも物流費を抑えることができるようになる。・円高になると儲けが増える。	<ul style="list-style-type: none">・日本人が生産に携わるより、品質が低いものが作られることが多い。・インフラが整っていない国では、自然災害などで、すぐに工場が稼働停止してしまう危険性がある。

ケース3 海外展開の事例

3-3 応用問題

海外でのビジネスの可能性はあるか

<課題>

既存のビジネスのうち、

- ・海外で販売できそうなのに、まだそうになっていない（または、もっとできそうな）ビジネス
- ・海外で生産できそうなのに、まだそうになっていない（または、もっとできそうな）ビジネス
- ・その他、海外の良さを生かしてさらに広がりそうなビジネスはあるか。考えてみよう。

<ヒント>

- ・まずは、自分たちの身近なビジネスが海外に展開されているかどうか、考えてみよう。
- ・もし、それらが海外展開されていない場合、大きなチャンスが眠っているかもしれない。
- ・それでも海外展開されていないのは、どんな理由があるだろう。あわせて考えてみよう。

ITを活用した海外展開の珍しい事例

<調べてみよう>

以下のキーワードを検索して、どのようなビジネスかを調べてみよう。

レアジョブ

オンラインの英会話レッスンサービス。Skypeを利用したレッスンが安価で受けられる。講師はフィリピン在住の大学生などで、現地にいながら日本人の英会話レッスンを行うため、人件費を大幅に抑えることができる。また、通常の英会話レッスンとはことなり、教室を確保する必要がないため、コストもかからない。