

次の問1，問2については1問を選択し，答案用紙の選択欄の問題番号を○印で囲んで解答してください。

なお，2問とも○印で囲んだ場合は，問1について採点します。

問1 料理教室チェーンの経営戦略に関する次の記述を読んで，設問1～4に答えよ。

X社は，料理教室のチェーンである。今までは，大都市圏を避け，全国の中規模都市を中心に数十教室を展開し，講師と生徒との一体感を醸し出す雰囲気などを強みにしていた。さらに，IHコンロを使用したレシピをいち早く用意したことが雑誌などにも紹介され，都市ガスが未整備でIHコンロ利用者が多い地域において急速に教室数を伸ばしてきた。現在，教室の9割以上にIHコンロや電気オープンなどのオール電化機器を配置している。

しかし，類似したレシピや教え方で競合する料理教室が増加し，従来の事業運営では，人口が限られた中規模都市で，これ以上の売上の増加が難しくなっている。教室設備の規模に応じて，生徒の定員は決まってしまうので，売上を増加させるためには，各教室の広さを拡大するか，教室数を増やす必要がある。

大都市圏では，既に，大規模チェーンから個人経営まで様々な形態の料理教室があり，競争は激しいものの，人口が多い。このことから，新たな生徒を確保し，売上を伸ばせる可能性が高いと考え，大都市圏における新規の教室の展開を検討することにした。

なお，既存の中規模都市の教室については，従来の事業運営の方針を変更しない。

〔調査結果〕

X社は，大都市圏に料理教室を新たに開設するに当たって，調査会社に外部環境の調査を委託し，次のような結果を得た。

- ・ 中心的な顧客と見込まれる主婦層を対象にしたアンケート調査では，新しい設備を備えていること，授業料が安く月額制であること，少人数制で親切に教えてくれることなどが要望として挙がっていた。
- ・ 特定の地域において，全家庭数に対する，ある種類のコンロを所有する家庭数の割合を普及割合と呼ぶ。都市ガス供給エリアではIHコンロよりもガスコンロの方が経済的なので，IHコンロの普及割合は，現時点では，中規模都市ほど高くない。5年間はこの傾向が続くが，その先においては，IHコンロとガスコンロの普及割合は予測できない。

- ・IH コンロと同じように、調理時間を設定できるタイマ機能を備え、IH コンロにはない、強い火力をもつ高機能ガスコンロの普及割合が、中規模都市と比較して高い。
- ・高機能ガスコンロを設置している料理教室は少ない。

#### 〔現状の問題〕

料理教室では顧客が他のチェーンの教室へ移る障壁が低いので、顧客の要望を取り入れることは重要である。しかし、X 社が、大都市圏で新規に教室を展開するときには、次の問題があり、顧客の要望の全てを取り入れることはできない。

- ・新規に教室を開設するには、多額の資金が必要である。
- ・既存教室の設備の更改も必要であるので、①財務面における安全性指標から、新たな設備投資が制約される。
- ・講師を多くし、安い授業料を設定すると、教室の新規開設に要した資金を回収するのに時間が掛かる。

#### 〔戦略策定〕

X 社では、現状の問題を踏まえた上で、大都市圏への教室の開設に関する戦略を策定するために、ファイブフォース分析を実施したところ、次のとおりであった。

- ・顧客が教室を移る障壁が低いことは、 の交渉力が強いことを示している。
- ・一定の需要がある一方で、サービスの が難しいので、業界内の競争が激しい。

また、ファイブフォース分析を提唱した M. E. ポーターによる戦略策定方針を参考にして、今後の事業戦略の方向性を、次のように定めた。

- ・ の交渉力を強めるおそれはあるが、競合する教室との関係上、顧客の要望に応え、中規模都市では3~6 か月分の前払制だった授業料を月額制にする。
- ・火力が強い高機能ガスコンロを設置してレシピの充実を図り、サービスの につなげる。

新規に教室を開設するのに必要な資金の確保については、次の方針とした。

- ・サービス品質を維持するために、材料費や光熱費などの変動費の抑制は実施しない。
- ・これ以上の借入れや株式発行ができないこと、及び資本提携では経営の自由度が狭まることを踏まえ、②設備投資を抑制する。

#### 〔X社の標準教室の状況〕

X社では、教室開設の計画や中期的な事業計画を策定するに当たり、平均的な広さや設備をもつ教室（以下、標準教室という）を設定している。

高機能ガスコンロやガスオープンを配置した場合の、標準教室における収支の内訳を次のとおり算出した。年間経費については、開設時の投資の減価償却費を含めており、X社では管理会計上、固定費と変動費に明確に区分している。

- ・最大生徒数 100 人、入会金なし、授業料月額 2 万円
- ・年間経費：固定費 720 万円、変動費 1,600 万円（最大生徒数のとき）

また、X社では、調理機器などの販売は実施していないが、香辛料など入手しにくい食材は、現金で販売している。教室の壁には、生徒がよく見る教育コースのスケジュールや新しい教育コースの案内を掲示している。壁には、まだ空きスペースがある。

#### 〔提携内容〕

X社は、設備投資を抑制する対策の一つとして、ガスを使った調理の良さをアピールしようとしているガス会社との提携を考えた。

数社のガス会社と交渉した結果、大都市圏のガス会社 Y社と、次に示す条件で提携することにした。

- ・新規の教室については、全てのコンロやオープンをガス機器とし、ガス会社が無償で提供する。
- ・X社は、ガス機器の高度な機能を活用したレシピを開発する。

Y社は、自社ではガス機器の製造・販売をしておらず、イメージ広告や新しいガス機器などの広告宣伝によって、家庭でのガス使用量の増加を狙っている。③ X社の教室に新しいガス機器を設置することなどで、広告宣伝効果が得られると判断した。

この提携によって X社は、今後、標準教室においては、減価償却費を年間 80 万円減らすことができると試算した。しかし、提携が継続したとしても、④ 5年から 10年先の将来を見通した場合に機器への設備投資が必要になるリスクがあると考えている。

設問 1 X社の事業環境について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 本文中の  に入れる適切な字句を解答群の中から選び、記号で答えよ。

解答群

- ア 売り手                      イ 買い手                      ウ 競合者  
エ 新規参入者                  オ 代替品

- (2) 本文中の  に入れる適切な字句は何か。5字以内で答えよ。

設問 2 X社の財務状況について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 標準教室において、Y社との提携によるガス機器の提供を受けた場合の損益分岐点の生徒数を求めよ。  
(2) 本文中の下線①に用いられる安全性指標を解答群の中から選び、記号で答えよ。

解答群

- ア 売上債権回転率      イ 固定長期適合率      ウ 当座比率  
エ 労働分配率

- (3) 本文中の下線②によって直接影響を受けるキャッシュフローを答えよ。

設問 3 提携内容について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) Y社にとって、本文中の下線③以外にも広告宣伝効果を期待できる方策がある。〔提携内容〕を勘案し、X社の教室の資源を活用することによって、情緒に訴えるイメージ広告よりも高い効果が期待できる方策を、35字以内で述べよ。  
(2) (1)で記述した方策について、効果がある理由を30字以内で述べよ。

設問 4 本文中の下線④に記述されているX社のリスクは、どのような場合に対応策の検討が必要になるか。30字以内で述べよ。