



慶應義塾大学ビジネス・スクール

山田課長の中期利益計画

5

山田さんはある中小出版会社の課長です。来年度の経営計画に当たり、中期利益計画を策定することにしました。当社には主力製品が4種類あって、主に企業向けに販売されています。訪問販売により新規顧客の開拓を行いますが、当社の製品（情報誌）を購入した顧客は製品の特性上、その後リピーターとして継続的に購入する傾向があります。しかし製品の売上は年度の経済状況によって多少変動します。そしてそれは当然ながら製品の販売個数と販売価格に依存します。販売個数は主にリピート率と営業の新規顧客の開拓努力によって決定されますが、製品価格の値上げによっても変わります。当社はこれまで何回かの値上げを行ってきましたが、製品の内容が他社に比べて優れていることから、値上げによる販売数量の落ち込みはほとんどなく、過去数回の値上げによって、その都度売上の増加を達成していました。しかし最近の経済情勢を鑑みると、これからは値上げは販売個数の大幅な減少につながる危険があると考えなければならないと思われました。できることなら、なるべく値上げはせずに利益の確保を図ることがこれからの課題であると山田さんは考えました。当年度の損益計算書は以下に示される通りです。

10

15

売 上	1,031,792	販 売 費	237,821
A 製 品	532,711	宣伝広告費	22,982
B 製 品	50,798	荷造り運送費	11,072
C 製 品	152,899	営 業 給 与	187,684
D 製 品	295,384	そ の 他 販 売 費	16,083
売上原価	448,968	管 理 費	338,693
用 紙 代	75,370	役 員 報 酬	28,362
印 刷 代	145,782	管理部給与	169,141
編 集 給 与	119,805	法定福利費	27,338
編集取材費	51,413	厚 生 費	16,746
発 送 費	56,598	水道光熱費	4,495
		減価償却費	20,343
		そ の 他 管 理 費	72,268
		營 業 利 益	6,310

このケースは実在の企業をモデルとして、慶應義塾大学経営管理研究科教授の柳原一夫が作成した。ケースは経営管理の適切、不適切を例示するものではない。2002年4月作成