



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ラムダ企画

1 ラムダ企画の概要

株式会社ラムダ企画は、東京都渋谷区にあるイベント企画会社である。同社は、最近、ベストセラーを書いた著名人の講演を企画し、東京都心のターミナル駅周辺の会場を手配し、チケット販売会社を通じてチケットを販売して、当日の講演会の運営をするのが主な業務である。

2 はじめての企画

この3月に大学を卒業し、ラムダ企画に入社した伊藤氏は、はじめて講演会を企画・運営することになった。はじめてということもあり、収容人数300人程度の講演会を企画する。多くの企業の本社があるターミナル駅の近辺で経済評論家に講演を依頼する予定である。

3 講演者候補

講演者の候補者は2名である。経済評論家の池島泰三氏と高山俊彦氏である。池島氏は、テレビ番組のコメンテーターをしていて一般的知名度が高く、近著『日経平均が1万7千円を超えたら株を売りなさい!』がベストセラーランキングに出ている。受講料を高めに設定しても十分な集客が見込めそうである。一方、高山氏は、生命保険のエキスパートである。数年前に出版された『最強の生命保険はコレだ!』が、保険についての書籍のベストセラーランキングでここ数年1位を保っている。高山氏は、生命保険についてはカリスマ的な人気を誇るが、生命保険は専門性が高く一般的知名度では池

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授 太田康広がクラス討議の材料として作成した。ケース中の企業は架空のものである。

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（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4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/> へ。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、写真複製、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 © 太田康広 (2016年10月作成)

島氏に及ばない。同じ程度の集客を望むなら、受講料は池島氏よりは低めに設定せざるをえないだろう。
90 分の講演で、池島氏の講演料は 500,000 円、高山氏の講演料は 300,000 円である。

講演者	講演料 (円)
池島泰三	500,000
高山俊彦	300,000

表 1 講演者と講演料

4 講演会場の選択

講演会場にも 2 つの選択肢がある。1 つは、行政が運営している公会堂で、こちらは予約がなかなか取りにくいものの、講演会の準備と後片付けも含めた 4 時間の賃借料が 50,000 円で済む。ただし、駅から若干距離があり、建物の老朽化が進んでいることが、集客上、マイナスになることが予想される。一方、民間不動産会社が経営するホールは、ターミナル駅直結で利便性が高く、比較的新しい建物だが、4 時間の賃借料が 150,000 円とコストが嵩むのが難点である。どちらの会場も収容人数は 300 人となっている。

講演者	使用料 (円)	立地
公会堂	50,000	×
ホール	150,000	○

表 2 講演会場

5 追加費用

どちらの会場を使う場合でも、演壇やマイク、音響設備を講演会場から借りなければならない。会場の後ろまで講演者の声が聞こえるように追加のスピーカーを借りることまで考えて、機材費が 5,000 円程度と見積もられる。講演者に出すお茶やお茶菓子、演壇脇に飾る生花などの費用がさらに 5,000 円程度かかる。

追加費用	使用料 (円)
機材代	5,000
雑費	5,000

表 3 追加費用内訳

6 チケット販売

また、300 人規模の集客となると、チケット販売会社の利用が必要である。チケット販売会社の口座開設料金 10,000 円、興業登録代金 10,000 円、合わせて 20,000 円の固定費がかかる。変動費としては、

チケットの印刷代が、1枚15円かかるほか、販売手数料として、チケット価格の10%をチケット販売会社に支払わなければならない。チケットの印刷代は、販売されたチケットに対してのみ掛かる費用である。

販売費	使用料 (円)
口座開設料金	10,000
興業登録代金	10,000
印刷代	@ 15円
販売手数料	チケット価格の10%

表4 チケット販売費

7 チケットの価格

以上のコスト構造を前提に、伊藤氏は、チケットの販売価格をいくらとするかを定める。ラムダ企画の習慣では、チケット価格は100円刻み（消費税別）で設定することになっていた。

今回の講演者候補、講演会会場候補で、講演会を行なうのははじめてなので、過去のデータはない。ただ、同じような条件のターミナル駅の会場で講演会をしたときのデータはあった。これを次の表にまとめる。会場欄で「駅近」とあるのはターミナル駅直結の利便性の高い会場、「駅遠」とあるのはターミナル駅からの徒歩距離が「公会堂」と同じ会場の情報である。会場が駅から離れると同じチケット価格帯の集客能力が下がることがわかる。

当然ながら、価格を上げれば受講者1人あたりの収入は増えるが、受講者が減ることが予想される。一方、チケットが完売した場合は、インターネットのオークション・サイトで、チケットがプレミアム付きで売買される。ただ、オークション・サイトでの売買はチケット購入者同士のやりとりなので、ラムダ企画の収入にはならない。

講演者	会場	価格 (円)	販売枚数
50万円の講演者	駅近	3,000	298
50万円の講演者	駅近	5,000	186
50万円の講演者	駅遠	3,000	267
50万円の講演者	駅遠	5,000	160
30万円の講演者	駅近	2,000	296
30万円の講演者	駅近	3,000	210
30万円の講演者	駅遠	2,000	259
30万円の講演者	駅遠	3,000	159

表5 過去の集客実績

8 追加施策

このほか、追加の施策を考えるのも伊藤氏の仕事である。まず、講演会場で、講演者の書籍を販売することが考えられる。書籍は、定価の 8 割で仕入れることができる。

5 また、インターネットの保険見積もりサイトと契約して、過去 3 カ月に生命保険の見積もりをした人に広告メールやダイレクト・メールを送ることも考えられる。一般的知名度で劣る高山氏も、生命保険の購入を検討している消費者層にはアピールするかもしれない。高山氏の講演会場に、保険の相談窓口を出店してもらって、出店料をいただくということも考えられる。

10

【設問】

1. 池島氏の講演会をホールで企画し、チケット価格 3,000 円で完売したとすると、利益はいくらか。
2. 高山氏の講演会をホールで企画し、チケット価格 2,000 円で完売したとすると、利益はいくらか。
3. 池島氏の講演会をホールで企画し、チケット価格 3,000 円の場合、損益分岐点は何枚か。ここで損益分岐点というのは、利益がちょうどゼロになるチケット販売枚数のことである。小数点第 1 位を四捨五入して整数で答えなさい。
4. 池島氏の講演会をホールで企画し、チケット価格 3,000 円で完売するという想定から、売上高が何パーセント落ちたら損益分岐点に到達するのか計算しなさい。小数点第 2 位を四捨五入して、パーセント表示の小数点第 1 位まで答えるものとする。
5. 池島氏の講演会をホールで企画し、チケット価格 3,000 円で完売するという想定で、最終利益が貢献利益の何パーセントか計算しなさい。小数点第 2 位を四捨五入して、パーセント表示の小数点第 1 位まで答えるものとする。なお、貢献利益というのは、売上高から変動費を引いた利益のことであり、貢献利益から固定費を引くと最終利益となる^[1]。
6. 高山氏の講演会をホールで企画し、チケット価格 2,000 円の場合、損益分岐点は何枚か。小数点第 1 位を四捨五入して整数で答えなさい。
7. 高山氏の講演会をホールで企画し、チケット価格 2,000 円で完売するという想定から、売上高が何パーセント落ちたら損益分岐点に到達するのか計算しなさい。
8. 高山氏の講演会をホールで企画し、チケット価格 2,000 円で完売するという想定で、最終利益が貢献利益の何パーセントか計算しなさい。

^[1] これとは違う定義もある。別の定義では、ここでいう貢献利益を「限界利益」と呼び、限界利益から部門ごとの個別固定費を引いたものを「貢献利益」とする。しかし「限界利益」はマイクロ経済学では利益を数量で微分した導関数を意味する。重複を避けるため、ここでは「貢献利益」と呼んでおく。「限界利益」と「貢献利益」を同じと考える場合、部門個別固定費を引いた利益を「貢献利益」と呼ばず「管理可能利益」と呼ぶことがある。

9. 池島氏の講演会をチケット価格 3,000 円で発売したとすると、チケットの販売枚数の差が何枚以内なら公会堂で開催したほうがよいか。
10. 高山氏の講演会をチケット価格 2,000 円で発売したとすると、チケットの販売枚数の差が何枚以内なら公会堂で開催したほうがよいか。
11. 過去のチケットの販売実績から、池島氏と高山氏を講演者としてホールまたは公会堂を利用した場合の最適なチケット価格とそのときの利益を計算しなさい。
12. 前問の最適チケット価格の 4 つのケースを前提に、チケット販売枚数が 20% 増のケースと 20% 減のケースの利益を計算しなさい。その計算結果から、どのようなことがいえそうか説明しなさい。
13. 今回のように、はじめての企画で不確実性が高い場合には、利益の見込額のほかにどのような要素を考慮したほうがよいか。
14. 追加施策として、どのようなものが考えられるか。

【以上】

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
