

## ■第4章■

### Q4-1 解答・解説

① 2,000

下の表では、広告費を個別的対応した場合の3期間の損益計算書を示しています。個別的対応を行った場合のX3期の広告費は  $8,000 \div (1,000 + 1,200 + 1,800) \times 1,800 = 3,600$  となります。

したがって、営業利益は  $18,000 - 12,400 - 3,600 = 2,000$  となります。

広告費を個別的対応した場合の3期間の損益計算書

|      | X1 期         | X2 期         | X3 期         |
|------|--------------|--------------|--------------|
| 売上高  | 10,000       | 12,000       | 18,000       |
| 諸経費  | 7,000        | 9,000        | 12,400       |
| 広告費  | <b>2,000</b> | <b>2,400</b> | <b>3,600</b> |
| 営業利益 | 1,000        | 600          | 2,000        |

② 許される。

もしOPQ社がさらなるビジネスの成長を望むならば、X2期に追加で広告費を投入することもサブスクビジネスであれば許されるでしょう。なぜならば、サブスクビジネスでは契約した顧客から得られる収益が次期にもある程度保証されていると考えられ、X2期に新規顧客を獲得できればX3期の収益は今期以上（12,000以上）になると期待できるからです。

ただし、支出に当たって、OQP社は新規顧客の獲得に対してコストをかけるべきか（CACの比率を多くすべきか）、それとも既存顧客の維持・単価向上（カスタマーサクセスの充実）に対してコストをかけるべきか（CRCの比率を多くすべきか）を検討する必要があります。いずれの費用も、投資と考えることもできます。どちらの費用の方が短期的に投資効率が高いのか、事業戦略として新規顧客の獲得と既存顧客の維持・拡張のどちらに対して投資すべきかを慎重に判断すべきでしょう。

③40%ルールに基づけば、業績が良いと言える。

売上高成長率の計算

① 売上高の成長額：18,000（X3期の売上高）－12,000（X2期の売上高）＝6,000

② 売上高成長率：6,000÷18,000＝33.3%

売上高営業利益率の計算：5,600（営業利益率）÷18,000（売上高）＝31.1%

売上高成長率（33.3%）＋売上高営業利益率（31.1%）＝64.4% > 40%

#### Q4-2 解答・解説

以下の通りとなります。

- ① ロイヤルティ・プログラムの運用コスト：CRC
- ② 本社の人事部に関わるコスト：G&A
- ③ TVのCMなどの広告費：CAC
- ④ インサイドセールス業務のスタッフの人件費：CAC
- ⑤ 既存顧客に対する関連商品紹介のための通信費用：CEC
- ⑥ 商品プランのアップグレードを促すキャンペーンのためのコスト：CEC
- ⑦ 本社の家賃：G&A
- ⑧ 既存顧客を対象とした、サービスの利用方法に関するイベント開催の費用：CRC

#### Q4-3 解答・解説

CEC

CEC（Customer Expansion Cost；）は特定の顧客（または顧客層）から、今よりも多くの売上を得るためにかけるコストのことを言います。たとえば、（ア）標準的な価格のレギュラープランからより高価なプレミアムプランに切り替えてもらうことを促すためにキャンペーンを行ったり、（イ）現在契約しているサービスに加えて新たなサービスを追加で契約してもらうことを促すために広告を出したりする際に要するコストを想像すると分かりやすいでしょう。

（ア）のことをアップセル、（イ）のことをクロスセルと呼びます。いずれも、顧客が定期的に支払う金額は増加し、サブスクビジネスを行っている企業の売上向上に貢献

します。多額の CEC を費用として支払っても、一定の年数でそれ以上の（ア）と（イ）による収益増大によるリターンが見込めるのであれば、CEC は一種の先行投資とみなすことができます。この考え方は、CAC であっても CRC であっても同じです。