

ビジネス・ゲーム

【2 製品・総合経営モデル：BG2－16】

— ルール解説 —

【2008年10月改訂】

目 次

1. 生きた経営教育ビジネスゲーム	1
2. ビジネスゲームのすすめ方	2
2.1 チームの構成と審判団	2
2.2 長期目標の設定	2
2.3 年度計画の作成（予算編成）.....	3
2.4 ゲームの進行	4
3. ルール	6
3.1 市場と製品	6
3.2 マーケティング活動	6
3.3 市場調査	8
3.4 広 告	8
3.5 開発投資	8
3.6 工場設備と生産	9
3.7 棚卸資産	12
3.8 財 務	12
3.9 会計処理の選択	15
3.10 配当・増資	15
3.11 税 金	15
3.12 倒 産	15
3.13 企業評価	15
3.14 結果のまとめ	16
ルールのまとめ	21

1. 生きた経営教育ビジネス・ゲーム

総合経営ゲーム

5

清楚な色彩の会議室。丸いテーブルを囲んで数名の人びとが熱の籠った議論を展開している。かれらの前には社長、営業担当取締役、生産担当取締役、財務担当取締役、研究開発担当取締役、企画調査担当取締役などの名札が置かれている。これらの人びとは熱中して、ときには冷静さを失い口論に及んだり、気をもんだりしている。ここでは企業の命運を賭け、重大な意思決定が行なわれようとしている。しのびよる景気の後退の前に、価格や広告、製品計画などのマーケティング・ミックスをどうするか？市場確保を達成するために工場を増設することは合理的かどうか？競争会社に対して、自社を優位に導く新製品を出すためには調査活動や研究開発活動にいくら資金を投じればよいのか？資金の裏付けはできているかどうか？生産と販売のバランスはどうか？場合によると生産調整が必要かもしれない。マーケットのセグメンテーションをどう考えたらよいのか？長期的に財務構造はどうあるべきか？。戦略、叡智、市場への参入、企業環境の変化、リスク・テaking、情報の分析、リーダー・シップ……などビジネスの慣用語が飛びちっている。隣の会議室には、これまた同じような人びとがテーブルを囲み役員会を開いている。次の部屋にも、また次の部屋にも。

これらの取締役会は、それぞれが同じ業界に属する1つの会社を表わしている。市場で競争関係にある会社間の因果関係が数学的モデルを使って組み立てられ、このモデルの中で各社は意思決定を行ない、業績を競うのである。長期計画をたて戦略を考えるもの、予算を作るもの、市場分析を行なうもの、各社の中ではそれぞれが担当をきめ、最終決定までの資料作りにいそがしい。

日頃経営に携わる管理者で構成されたいくつかのチームは、架空の会社を経営し、与えられた環境条件と会社の性格に適した決定をつぎつぎに行なう。架空の1日は実際の2～3年に引き伸ばされ、短時日のうちに多くのビジネスの経験を積むことができる。これがビジネス・ゲームである。

ビジネス・ゲームは現実に比較すれば単純化された模型でしかない。しかし単純であってもそこから得られる教訓は非常に大きい。



各社グループに分れての重役会

本ゲームは柴田典男・許斐義信・岡田哲男・大藪恵司のビジネス・ゲーム研究グループがルール及運営方法を含めて作成した。2008年10月許斐義信と岡田哲男が改訂した。

そしてこのような教訓は自ら試みて初めて習得されるものである。

現在、経営教育の1つの手法としてビジネス・ゲームが各方面で中広く使われているが、最近ではアセスメント（管理能力の評価）の分野にも導入されている。ゲームという用語は多分に、日本ではいわゆるゲーム：遊びという言葉を連想するために、とするとビジネス・ゲームの開催は本来のねらいとするところとは全く異った結果に終る可能性がある。ビジネス・ゲームの成否はその運営の仕方にかかっていると同時に参加者の参加意欲にも大いに依存する一種のマネジメント・エキササイズである。このビジネス・ゲームモデルの原型はG・R・アンドリンガーがハーバード・ビジネス・レビュー（1958年3－4月号）に発表した、アンドリンガー氏のゲームであり、それに大巾な改良を施したものである。

2. ビジネスゲームのすすめ方

2.1 チームの構成と審判団

このゲームは3つないし8つのチーム（1つのチームは1つの会社とする）によって行なわれる。各社は4人ないし10人位のメンバーで構成される。各社のメンバーはそれぞれ重役会を構成し、会社の経営政策の決定



を行なう。したがって各社は、社長を選出し、又経営職能の担当を決め、組織（組織図にまとめる）をつくる。各社は同一の市場に対し、同一条件のもとである生産財A・B2種の製品（特殊な精密計測器）を製造、販売する。市場の状態は製品のライフ・サイクル曲線で言えば導入期にあり、今後相当の伸びが期待できる。市場や他社の動向に関する情報は市場調査（定められた額の支出）を行なうことによって審判から入手することができる。また市場の動向についてはとくに景気指標の毎四半期データが新聞紙上に予測値として発表される。これは生産財という商品の性格から潜在需要と密接な関係をもつ。

新聞には景気指標の他、市場の競争状態、各社の業績と財政状態、各社の談話、経営評論家のコメント、その他興味深い記事が適宜掲載されるので、充分に注意を払っておくといよい。これらの情報の分析の仕方如何によって業績は大きく変わるはずであり、また、これらの情報の分析、総合は研修の1つのねらいでもある。

2.2 長期目標の設定

ゲームにおいても経営環境は刻々変化してゆく。したがって各チーム・メンバーはこの外部環境の変化を鋭敏にとらえ、洞察し、チームの内部資源（資金、人材、設備、技術など）を外部環境の変化に適応させていくことが重要であろう。外部環境の変化は通常次の4つの側面から検討される。

- (1) 製品の成長性（ライフ・サイクル）
- (2) 景気の動向
- (3) 競争の条件（マーケティング・ミックス、収益性、財政状態）
- (4) 経済（業界）の構造

企業環境を洞察することに加えて、チームは長期の目標（ゴール）を設定することが要求されよう。目標は通

常、数項目、たとえば売上高、売上高利益率、市場占有率などが数量的に設定される。こうして目標の設定が終ると、次にこれらを達成するための具体的手段となる方針が策定される。いわゆる戦略展開の基本的指針である。市場確保、健全財政、高品質、高価格などはその一例といえよう。

内部資源の外部環境変化への適応、それが経営戦略である。チーム内幹部層の組織化（分権組織が職能別か、ラインとスタッフなど）資金の調達と配分、市場セグメント、投資および生産・販売のバランスなどは戦略作成上のキー・エレメントである。

毎期の意思決定には常に危険（リスク）が伴う。常に挑戦して危険を冒す（リスク・テッキング）ことのできる態度を備えていることもゲームが効果的になる一要素であろう。

チームの長期方針、組織図、目標は長期計画用紙にまとめて審判へ提出する。



2.3 年度計画の作成（予算編成）

ゲームの参加者は4・四半期毎に到来する年度替りに予算編成を行なう（巻末の年度計画表参照）。

予算編成の主要項目として製品別に生産・販売のバランスと損益計画及び資金予算が取り上げられている。製品別の生産・販売のバランスは、次のステップで作成できる市場予測→受注目標→販売台数→在庫計画→生産計画の順に作成される。

この生産計画に対応して材料（部材品とっている）の購入計画を作成する。この段階で設備計画は資金との関係をみながら考慮しなければならないであろう。

又、受注目標の決定にあたってマーケティング計画（販売員、価格、広告、製品開発）のアウトラインをえがき同時にこれらマーケティング活動と損益との関係をおさえておくことが望まれる。

損益計画の作成は、売上高の予想からはじまる。売上原価は、生産規模と稼働計画により製造単価を算出し、販売数量を掛けることにより求める。しかし、年間の損益計画にあたって製造単価の計算は、非常に手間がかかるので対売上高比率に適用して簡略に求めるのも一法である。

何故なら生産計画や在庫計画は全体の資金予算や損益予算とのからみで何回も変更を強いられることになるからである。営業外損益についても概算の数字を用いるのも一つの方法である。勿論、借入金期末有高や手形の割引回収額を綿密に計算して求めることも可能である。

資金予算の作成は、販売費一般管理費からはじまって、多くの支出項目は前述の計画よりほぼ自動的に計算されるので支出予算額は即座に求まる。

以上の支払額が売上債権の回収でまかなえる場合には、資金予算は完成する。

通常このような場合はまれであるので、手形の割引や各種借入金の推定を行わなければならない。どのような調達方法を採用するかは資金コストの計算が、一つの目安となる。

借入金で調達する場合は、借入限度枠を注意深くおさえておくことが望ましい。

借入金の借入限度枠いっぱい迄資金を借入れても資金支出に充当できぬ場合には、支出項目の再検討を行ない全体計画の練り直しが必要であろう。

年度計画は公式には毎年度替わりに要求されることになるが、各チームは年度計画売上の期間にこだわることなく、最大資金需要が予想される将来の期間まで作成することが肝要であろう。

2.4 ゲームの進行

ゲームは各社とも同一の条件で（いずれも資本金20万ドルの計測器メーカー）各社の設立発起人総会から始まる。ゲームは参加者グループから成る各社取締役会と審判団とによって進行していく。各社の意思決定は1枚の総合経営計画用紙にまとめられ、審判団に每期提出される。審判団は（1）各社の顧客（2）銀行（3）新聞社（4）証券会社（5）監査人（6）公正取引委員会、の役割を果たす。

設立から1年間（4期）は審判の用意した各社同一の決定に従って行動する。その後2年1期から、各社それぞれの部屋に分れてゲームが開始される。ゲーム開始に先立って各社は長期の方針を立て長期計画用紙にまとめて審判へ提出する。また長期計画に基づいて各社は短期の「年間計画表」を完成する。

各社の毎期の決定は総合経営計画表にまとめて審判に提出されるが、審判は所定のメカニズムにより、各社の決定から競争関係を計算し、販売業績を算出して総合経営計画表にその結果を記入の上、各社に返却する。各社の担当者は売上原価計算書、損益計算書、貸借対照表を作成して1つのサイクルを終らせて、次の期の決定に移る。審判の判定は各社の決定が出揃わないと競争関係が決まらない為に行なえないので、総合経営計画表の提出時刻が示される。与えられた時間内に、限られた情報を有効に分析し、業界の動向を洞察し、総合して、それぞれの会社の目標を達成するよう決定を断ることが要求されるのである。

各社は年間計画を参考にしながら每期以下の項目の記入を行なう。

- (1) 部材品発注高
- (2) 来期の生産計画と今期の仕掛台数・完成数（製品別）
- (3) 工場設備投資
- (4) 販売員雇入数（正規、緊急、強制退職）
- (5) 製品販売価格（製品別）
- (6) 広告頁数（地域別、製品別）
- (7) 各販売員の派遣地区（製品別）
- (8) 開発費（製品別）
- (9) 各種調査項目（製品別）
- (10) 手形の割引額
- (11) 当期短期借入額、長期借入額、当期短期特別借入額
- (12) 当期短期借入返済額、長期借入返済額、当期短期特別借入返済額
- (13) 製品の購入および売却処分（業界内）、部材品の購入および売却（業界内）
- (14) 設備の売却（審判の承認を要す）
- (15) 増資（審判の承認を要す）
- (16) 配当金（前期分）
- (17) 受注残繰越台数

次に、上記の決定に従って以下の諸表を完成する。

A 基本計画

B 販売費・一般管理費

C 営業外損益

D 部材品

E 製造原価計算表

F 売上原価計算表

G 受取手形

H 現金収支

5

ここで各社は、総合経営計画表を所定の提出時刻までに審判のところへ提出する。審判は、各社の決定をもとにして、各社の経営活動の結果を判定する。各チームはその間、次期への準備および自社の活動内容やマーケットに関する分析を行ない、与えられた時間を有効に活用する。この時間の利用の仕方が、ゲームの結果に大きな影響を及ぼすと考えてよい。参加者の能力の見せどころであり、また研修効果のあがるところでもある。そのためには組織的なチーム・ワークが要求される。個人の機能の分担責任と権限も明確に定義して進めなければならぬ。審判からの判定結果の内容は以下のごとくである。

10

(1) 地区別受注台数

(2) 各調査項目に対する解答

(3) 自社品質改良成功（その都度）

(4) 他社品質改良成功（2期遅れ）

(5) 各社価格（製品別）

(6) 次期支払い短期借入利子，長期借入利子

(7) 次期支払い手形割引料

(8) 次期支払い短期特別借入利子

(9) 次期支払い在庫保管料

(10) 次期支払いペナルティー

(11) 販売員退職数

(12) 次期提出時刻

(13) 次期預金繰入率

(14) 次期部材品単位当り発注基準単価

15

20

25

総合経営計画表提出の期限は適宜、審判団より指示されるが、提出が遅れた場合には5分ごとに1,000ドルのペナルティーをとられる。

30

これらの結果にもとづいて決算財務諸表（I 損益計算書とJ 貸借対照表）を作成し、次期の総合経営計画表提出時に添付して提出する。

35

3. ルール

3.1 市場と製品

A, B 2 製品を夫々独立した市場に販売するが販売方法はいずれの場合も訪問販売である。

会社は、訪問販売のための販売員を雇傭、訓練の上、特定の地区へ販売活動を指示する。

販売活動を促進するために適切な広告支出を行なうとよい。又、改良製品の方が客は好んで買うが絶対的ではない。

市場は、A, B 両製品とも 3 地域に分かれている。地域別に、会社のイメージを定着することができる。

又、地域はそれぞれ 8 つの地区にわかれており、販売員の活動は地区単位で行なわれる。

各地区の潜在購買力は異っており、ある 1 期間についてみれば、いくつかの地区には買い手が少なかったり、またいくつかの得意先は、60～70 台の購入を行なうこともある。

市場は都市部と郡部とから成り、第Ⅰ地域の 1. 2. 3. 4. 5. 6. 地区と、第Ⅲ地域の 21. 22. 23. 24. の地区は都市部、それらの地域の残りの部分と第Ⅱ地域とは郡部である。(総合経営計画表の中では斜線の部分が都市部)

各市場の潜在購買力は次第に変化してゆく。潜在購買力は市場全体として景気、製品の成長傾向、を受けて変化する。市場が成長しつつあるときは潜在購買力は少しずつ増えてゆくが、不況に見舞われたときには、大幅に減ってしまうこともある。潜在購買力を業界各社が全て受注しきれない場合は顧客は購買意欲を失う。この影響は来期には及ばない。市場の長期の傾向についての情報は、新聞紙上に景気指標の形で各チームに与えられるが、短期の、個々の得意先の動きは与えられない。各社はこれらの指数や自社の実績、調査を通じて数量的に需要の予測を行なうことも可能である。

3.2 マーケティング活動

マーケティング活動は、製品別に考慮しなければならない。又、地域別には、広告、販売員等の活動効果が地域全体の販売力に影響を与える。

製品の売り込みは 24 の地区へ A, B の製品を持って訪問する販売員によって行なわれる。1 人の販売員は 1 期に都市部では相隣りあう 2 つの地区を郡部では 1 つを訪問することができる。1 人の販売員が同時に A, B 両方の製品を売り込むことはできない。

販売活動の総合経営計画表への記入例は以下のように行なう。

(ト)	1	2	9	10	17	18
販 売 員	3	4	11	12	19	20
配 置	5	6	13	14	21	22
受 注	7	8	15	16	23	24
実 績						

斜線の地区は 1 人の販売員が相隣り合う 2 つの地区か、若しくは同一地区を 2 回訪問することができる。

このことは斜線地区の需要顕在化率が相対的に高くなることを意味する。

販売員を1人雇うには採用費として5,000ドルを要し、また1販売員の1期当りの給料は2,500ドルである。またこの製品は非常に複雑なもので、しかも価格も高いので、販売員が実地に売り込みに回れるようになるまでには半年（2期）の訓練期間が必要とされる。もしも緊急に販売員が欲しい場合には1人17,000ドルの採用費（緊急雇用費）を支出すればその期から即戦力となる販売員を実働させることができる。（経営計画表の上では、雇入れと同時に「販売員」のコマは1の位置におかれ、時間の経過とともに次に進み、3のところに来たときに、はじめて市場に売り込みに出かけることができる）。また販売員は死亡や他産業からの引抜きによって退職する可能性がある。退職率は延べ人員数に対して4%程度である。これは経営計画表の販売員の欄にあるカッコの中に審判によって示される。この場合、退職金を支払う必要はない。また販売員が多すぎる場合には1人4,000ドルの退職金を払って、強制的にやめさせることもできる。

価格は製品別にA製品では800ドルから1,300ドル、B製品では400ドルから900ドルの間の6種類の価格からそれぞれ選ぶことができるが、前の期との価格の変動は100ドル以内でなくてはならない。全国統一価格である。

価格は安いほど販売の成功率が大きく、高いほど小さいという傾向がある。販売員をある地区にさし向けるとしても、そこで必ず売り込みが成功するとは限らない。しかし販売員の訪問なしには注文を獲得することはできない。得意先（各地区）はそれぞれある潜在購買力を持っている。大体においてそれだけのものを每期購入するものと思われるが、各社の競争の中で販売努力の大きさによって売上げは決まる。販売の売り込みの成功、不成功は、各社の販売努力を比較しながら、一定のメカニズムに従って審判が決定する。地区別の受注台数は毎期の終りに各社に通知される。毎期の各社の受注台数は過去の販売努力の実績が反映される。

当期受注台数および受注残に見合う製品在庫がある場合には、その合計が販売台数となる。在庫が足りずに、受注残および当期受注にこたえられない場合、不足分は次期への受注残となる。受注残は1期のみ有効である（先入先出）。

販売員が2つの地区を訪問する場合には、その2つは必ず同一地域内の隣り合った（縦、横、斜めに）地区でなければならない。例えば1番と5番の地区を1人で訪問することはできない。また1期間に1つの地区を訪問する販売員の数は何人であってもよい。つぎの期になれば、販売員は、市場のどの地区へも移動することができる。

特定の地区に対する販売努力を高めるための手段として、つぎの4つの方法もしくはそれらの組合せが考えられる。

- 1) 1つの地区に数人の販売員を集中して派遣する。
- 2) 販売価格を下げる。
- 3) 販売員を派遣する地域向けに広告活動をする。
- 4) 開発活動により、製品の品質改良をする。（開発投資の項参照）
- 5) 1つの地域や地区に販売努力を継続的に集中する。

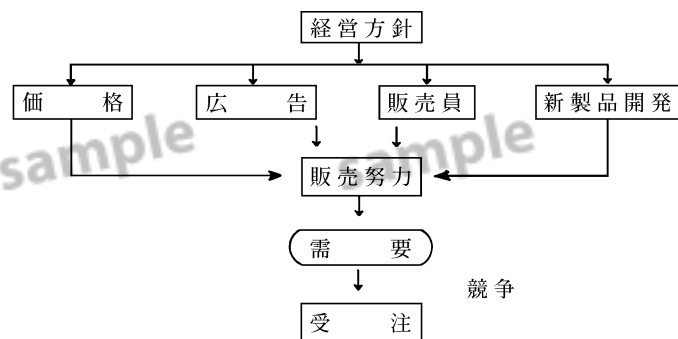


図 1 販売勢力

各マーケティング要素の受注効果は特定の要素が常に有効であるというものではない。長期的に投資成果は類似しているが、上下限が決められている価格と、効果の上限がある広告とは販売員や新製品開発の効果とは若干性質が異なる。又、価格・新製品開発が全地域同一であるのに対して広告は地域別に決められるし、販売員は地区別に決定できるというちがいになる。予算統制の面から見ても弾力性が各要素毎に異っているので仮に新製品開発に遅れをとった場合でも他の要素で競争力をカバーすることはできる。

又受注は競争によって決まる訳だから地域内の競合会社がない場合は価格の引下げ等の販売投資効果は顕在化率の向上以外の成果はない。又競争会社数の多少によっても受注効果に差がある。他のマーケティング要素の投資額の多少によっても価格引下げの効果は差がある。

過剰在庫品は、適当な価格で各社間の交渉により、売買することができる。各社間の売買は通常の競争とは別個にそれぞれ値段、数量、支払条件を交渉により決める。交渉が成立したら、審判団立合いのもとに売買契約書を作成し、総合経営計画表提出時に売買契約書を添附する。

3.3 市場調査

調査依頼表に示される調査項目は所定の金額を支払って入手することができる。

3.4 広告

製品の広告をすることによって販売の成功率を増加させることができる。広告は地域別製品別になされ、その経費は、1地域1ページ1,000ドルである。広告の効果はそれをした期において有効であるばかりでなく、ある程度累積的な効果をもつ。

3.5 開発投資

会社が品質のよい製品を開発できれば、他社との競争上有利になる。製品の開発を図るためには、開発費を支出しなければならないが、これは連続的に、しかも長期に支出した場合に効果がある。いくら額を支出すれば開発に成功するかは不確定だが、ほぼ投資額7万～10万ドルの範囲で成功する。1期当りの開発費の最小支出単位は製品ごとに10,000ドルであるが、その整数倍ならば、一度にいくら支出しても差支えない。長期に少しづつ支出することで成果をあげるのが通常であるが、一度に多額の支出をして開発を促進することもできる。支出の中断は開発成功の努力を半減させる。

もし、ある会社が製品の改良に成功した場合には、それをその会社に通知する。そしてその期の生産計画の段階にある製品から新製品となる。新製品が市場に出るときには、それまで在庫であった製品は、すべて新製品とみなされる。ある会社の新製品が市場に出たときに審判はその他の競争相手の会社にその旨を知らせる。新製品が市場に出ると、これによって競争相手の会社は販売努力の強化や、開発費の支出を行なって開発に成功すればこれに対抗することができるが、必ずしもそれが必要だとは限らない。他のマーケティング要素を充実すれば対 5
抗できる。しかし2世代の格差ができると競争上おおきな差となる。

産業全体で過去1年間にどれだけの研究開発支出がなされたかに関心がある場合には、調査費として2,000ドルを支出することによって、業界全体の製品別支出額を知ることができる。

3.6 工場設備と生産

工場および本社の設備費は第1回目に130,000ドル（本社建物90,000ドル、工場設備40,000ドル）を要する。この場合には1基当りの最大生産能力は50単位である。さらに生産能力を増強しようとするには工場設備を追加すればよく、1基追加すごとに生産能力は50単位増加する〔追加費用は50単位（1基）分40,000ドルである〕。設備の建設計画と同時に、それに対する建設費を前払いで支出せねばならない。建設には2期間かかる。この2期間は建設仮勘定として貸借対照表に計上しておく。経営計画表では「工場設備」の1の欄に、記入され、1期毎に右に進行し、3の欄にきたときはじめて稼働する。そのとき「生産」の欄の2の仕掛品のところの単位数を生産できるわけである。 10

A製品1台を生産するためには1単位の工場生産能力を要し、B製品では0.5単位を要する。したがってA製品はやめてB製品だけを50単位の工場でフル生産すると100台のB製品ができあがる。

生産を行なうにはまず部材品を発注・購入する必要がある。部材品を発注して納入にいたるまでは1期を要する。したがって生産計画と同時に部材品の発注を行なえば、その部材品を用いて製品の仕掛けに入ることが可能となる。部材品の価格は景気等の影響を受けて1単位当りおよそ250ドルを中心として変動する。部材品購入に対する支払いは納入時現金払いとする。部材品の購入単位は1回の発注ロットが大きくなればなるほど規模の 20
効果により表2の如く逡減していく。

購入価格は単位当り基準価格×購入単位数（50単位1ロット）×ロット修正係数によって求められる。毎期末に次期部材品発注基準単価が公表されるが、その単位価格は2期後に納入される部材品の価格となる。1回の発注は700単位を越えてはならない。部材品の供給はほぼ発注通り納入され则认为てよい。部材品の在庫には保管費はかからない。 25

A製品を1台生産するには部材品が1単位、B製品では0.5単位を要する。（生産設備の使用量と対応している）製品の工場におけるリードタイムは半年（2期）である。まず生産計画がたてられる。その台数が「計画数」の欄に記入される。計画数はA製品10台単位B製品20台単位とする。ここでは支出は必要としない。つぎの期には、2の仕掛品の状態になる。この状態は製品を生産中であることを意味する。この際には労務費ほか固定経費を設備の所有基数に応じて表1のとおり現金支出しなければならない。当然のことながら仕掛単位数は入手可能な期首部材品在庫量および、生産能力を越えてはならない。そのつぎの期には完成品となり、販売される状態になる。3の欄にあるものだけがその販売可能量である。それを越えて販売が成功した場合には受注残となる。 30
35

仕掛品が完成する際には、仕上費用（包装費など）として1台当り100ドル（A、Bとも）かかる。この費

用は完成期に支出され製品原価の算出の段階で加えられる。

製造原価は労務費他固定経費（固定費という）、部材品費（変動費という）と減価償却費とに分かれる。労務費他固定経費は毎期生じ、仕掛単位数には関係しない。たとえ生産を中止している場合にも支払わなければならない。プロダクション・ラインの追加によって設備能力が増えてゆくと、固定費は逡増していく。

5

(表 1)

設備の基数	最大生産能力 (単位)	労務費他固定経費 (ドル)
1	50	6,000
2	100	12,000
3	150	17,000
4	200	21,000
5	250	24,000
6	300	26,000
7	350	28,000
8	400	30,000
9	450	31,000
10	500	32,000
11	550	33,000
12	600	33,000
13	650	33,000

(表 2)

購入単位	ロット修正係数
50単位	1.00
100単位	
150単位	0.90
200単位	
250単位	0.80
300単位	
350単位	0.70
400単位	
450単位	0.60
500単位	
550単位	0.50
600単位	
650単位	0.50
700単位	

10

15

設備の減価償却は、定額法によって行なわれる。本社設備は、耐用期数27期で毎期3,300ドルずつ償却する。また工場設備は、耐用期数18期で毎期2,200ドルずつ償却する。工場設備の物理的耐用期数も18期であり18期目の生産を終えると同時にスクラップとなる。スクラップ時の薄価400ドルは廃棄損として特別損失に計上される。

20

ゲーム開始初期の総合経営計画表への記入例は以下のように記入する。

設備	1		
部材品	0		
生産	A	0	
	B		
販売員	0		

工場の建設を開始する。

25

30

35

設 備		0	1	
部 材 品		50		
生 産	A	50		
	B			
販 売 員		5		

建設中

来期生産ができるのでそのための部材品を発注する。
来期生産のために生産計画を立てる。

5

設 備		0	0	1
部 材 品		50 ^①	50 ^②	△50 ^③
生 産	A	50 ^④	50 ^⑤	
	B			
販 売 員		1	5	

工場の完成・稼働

①は次期のための部材品発注。
②は前期発注した部材品の納入を、③はその納入した部材品を倉庫より工程へ払出す。
⑤は、その部材品を使って工場で生産中を示す。
④は来期生産計画立案中を示す。

15

5人の販売員を教育中、1名追加採用。

設 備		0	0	1
部 材 品		50	50	50
生 産	A	50	50	50
	B			
販 売 員		0	1	5

工場稼働中

50台生産完了し製品倉庫入り

5名の販売員は販売活動中

過剰設備は期末簿価（定額法償却で計算）の半額で、銀行の仲介でいつでも売却をすることができる。期初に設備処分を決定し審判に提出後、返却されて期末に処分されるのであるから、仕掛品は来期にはそのまま製品となる。設備の処分に際しては審判団の承認が必要である。尚各社間で取引が行なわれる場合は処分設備と価格は自由に決めることができる。

3.7 棚卸資産

棚卸資産は、製品と仕掛品と部材品とである。その評価額は、実際にかかった製造原価ないし購入価額で計上する。製品が販売された場合もしくは部材品が出庫された場合には平均原価でそれらから差引いてゆく。

製造原価を計算する場合には、材料費は出庫単価×生産単位数で、製品別に求める。労務費他固定経費と減価償却費については製品別に配賦してやる必要がある。その方法は両製品の生産単位数の割合で按分する。

製品の期末在高は〔当期販売可能額－売上原価〕、部材品の期末在高は〔出庫可能額－払出高〕として計算する。

期末の製品在高は、すなわち次期に持ち越される在庫量が、生産能力の大きさに等しいか、もしくはそれより小さいときには保管費用はかからないが、もしそれを越えるときには、外部の倉庫を借りることになるので1期1単位当たり100ドルの保管料を必要とする。たとえば、生産能力が100単位のと看、期末製品在高が換算して120単位になれば、次の期において2,000ドルの保管料を支出することになる。部在品はいくら保有していても保管料はかからない。



5

10

15

3.8 財 務

会社の利用可能資金は、5種類ある。

第1は元入資本で、各社とも開業時に20万ドル（現金）をもって出発する。

この当初の資本金20万ドルは額面10ドルの株券20,000株で構成されている。その後の資本金は各社の経営成績財政状態によって証券取引所の承認を受けて増資することができる。増資は時価で行なうことになる。株価は毎期、各社の経営成績、財政状態、成長性、配当政策、純資産等を勘案して審判団によって決定される。

第2は銀行からの短期借入金で、これは1期当たり1%の利率で最高、元入資本（資本金）と同額まで借入ることができる。（一万ドル単位で借入れる。）この他に短期特別借入金があり、これは1期当たり4%の利率で最高20万ドルまで借入ることができる。

第3は長期借入金であって、これは1期当たり2%の利率で最高15万ドルまで借入ることができる。この資金は設備投資の時に限って投資額、全額まで借入ることができる。

第4は売上げによって入手した手形を現金化する方法である。手形の満期は2期後の期首であるが、それ以前に資金が必要ならば割引を依頼して現金化することができる。割引可能になる時期は、翌期の期首である。（図3参照）

第5は製品、部材品および設備の売却により受取る現金である。割引料は、依頼額の2%である。手形の入手時点、割引可能になる時点、および満期回収の時点は、次の図3の通りである。ただし、手形の割



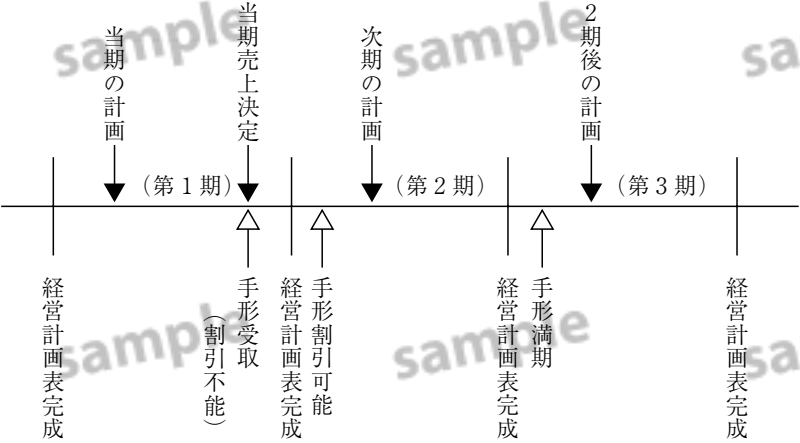
30

35

引に際してはその都度手形に記入されている一定の割合の預金を強制される。この預金繰入率は景気の動向を反映して2～4割の間を変動する。(全額の場合を除き割引額は1万ドル単位、割引料は100ドル未満切捨て)預金は手形が落ちたあかつきには自動的に現金化される。したがって期末預金有高は次期に全額現金化されることになる。預金の利率は期1%である。預金利子は100ドル未満切り上げて計上する。なお、手形割引以外の預金への繰入れは手続上認めないことにする。

すべての現金の授受は銀行振込みによって期末に完了する。

図 3



受取手形の総合経営計画表への記入は以下の如く行う。

第1期

G 受 取 手 形

受取手形の入手
(44,000ドル)

2. 当期割引可能額
(前期G・1より)

.....

2.1 当期割引回収額×預金繰入率

.....

2.2 次期正規回収額

.....

(次期G・3へ)

3. 当期正規回収額
(前期G・2・2より)

.....

2.1.1 預金繰入分(J・2へ)

.....

2.1.2 手形現金化分

.....

(H・3・2へ)

1.

当 期 発 生 額
(11・1+11・2)

4 4 0 0 0

(B.S.へ)

第2期（手形を割引しない場合）

G 受 取 手 形

2. 当期割引可能額
(前期G・1より)

4,400.00

2.1 当期割引回収額×預金繰入率

0 ×

2.2 次期正規回収額

4,400.00 (B.S.へ)
(次期G・3へ)

3. 当期正規回収額
(前期G・2・2より)

2.1.1 預金繰入分(J・2へ)

2.1.2 手形現金化分

(H・3・2へ)

1.

当期発生額
(11・1+11・2)

5

(B.S.へ)

(内30,000ドルを割引く場合：預金繰入率20%)

G 受 取 手 形

2. 当期割引可能額
(前期G・1より)

4,400.00

2.1 当期割引回収額×預金繰入率

3,000.00 × 20%

2.2 次期正規回収額

1,400.00 (B.S.へ)
(次期G・3へ)

3. 当期正規回収額
(前期G・2・2より)

2.1.1 預金繰入分(J・2へ)

6,000.00

2.1.2 手形現金化分

2,400.00
(H・3・2へ)

1.

当期発生額
(11・1+11・2)

15

(B.S.へ)

20

第3期

G 受 取 手 形

手形の現金化

25

2. 当期割引可能額
(前期G・1より)

2.1 当期割引回収額×預金繰入率

×

2.2 次期正規回収額

(次期G・3へ)

3. 当期正規回収額
(前期G・2・2より)

4,400.00
1,400.00

2.1.1 預金繰入分(J・2へ)

2.1.2 手形現金化分

(H・3・2へ)

1.

当期発生額
(11・1+11・2)

30

(現金収支へ)

35

3.9 会計処理の選択

各社は固定資産の償却方法および棚卸資産の評価法について申請をすれば、2年ごとに変更することが可能である。

設備の償却：生産設備の耐用期数は18期であるが、当初の定額法から定率法に変更することが可能である。

5

棚卸資産の評価：イニシャル・コンディションの段階では総平均法であるが、申請をすれば先入先出法、後入先出法への変更が可能である。変更する場合には審判の許可を得て行なうこと、但し各棚卸資産の受払台帳を作成して添付することを要す。

3.10 配当・増資

10

各社は自社の経営成績が向上し、繰越損失を一掃すれば配当を行なうことができる。配当金の支払いは自社の名声を高め、増資による資金調達もしやすくなる。増資は時価発行という形で行なわれるが、そのために毎期株価が証券取引所より発表される。

増資の額、時期等は各社からの申込みにもどつて審判団の承認を得て決められる。無配会社には増資の機会が与えられることはない。株式払込剰余金は資本準備金として貸借対照表上に表示する。

15

3.11 税金

各社は毎期の利益の中から法人税等を支払わねばならない。

その額は、税引前当期純利益の40%で、翌期に支払う。したがって期末の貸借対照表の負債の部に未払法人税等を計上することが必要である。なお、期間利益が赤字の際には、税の支払いは必要でない。また、未処分利益が欠損の場合には、期間利益が黒字であっても税は支払う必要はない。丁度赤字から黒字に移行する時には黒字になった分について税を支払う必要がある。税額算出の際100ドル未満の端数は切捨てて計上する。

20

3.12 倒産

資金繰りに窮した場合には倒産が宣告される。倒産した場合会社更生・清算等の手続きをとる。また受皿の機能を果す会社を新設し再出発させることもある。

25

3.13 企業評価

このゲームは、何月何日何時何分に終了し、その時の利益が最も大きい会社が勝ったという絶対的な判定基準は存在しない。あくまでも企業は永続すべきものであるが、ゲームでは時間的制約の為に突然、ある期をもって終了せざるを得ない。企業評価指数を以下の観点から、それぞれに指標を設定して作成する。

30

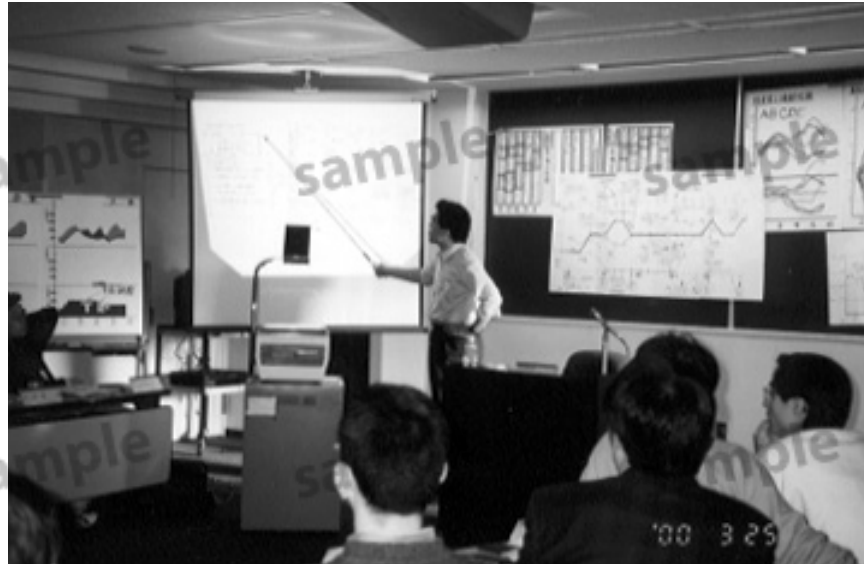
- 1) 企業規模
- 2) 競争力
- 3) 生産性
- 4) 財務の安全性
- 5) 利益

35

6) 配当

7) その他の指標

このような業績は、社長が初期にかかげた「経営方針」に大きく依存することはもちろんのこと前記の経営環境の4つの側面の変化に対応して、いかに分析をし、タイミング良い処置を採ったかということによって大きく変わるものである。



ゲーム終了後の総合ディスカッション

またこの意思決定はグループによって行なわれるものであるから、グループ内の協調と業務の分担、社長のリーダーシップとグループメンバーのモチベーションなどによって業績が大きく左右される面もありそうである。グループ内での葛藤が調整されずに意思決定に一貫性がなくなったり、またロールバイヘビビアの重要性を体得するチャンスに直面することも起り得る。

換言すればグループとしての結果の判定と、グループ内の個人の各種のスキルの結果の判定が可能であろうと考えられる。

後者については、参加者個人として自分の力、他人の力を認識し、自ら教訓を体得していくことになる。



3.14 結果のまとめ

ビジネス・ゲームが終了した後各チームは以下の作業を行なう。

1. 各社別に次頁に示す要領でグラフを作成する。
2. グラフ作成後にゲームの纏めをメンバー全員の討議により行なう。討議内容は大略以下の通りである。
 - ① 経営戦略の転換点
 - ② その時点でどういう代替案を考え、どの案を選択したか。
 - ③ 決断の結果はどうであったか。
 - ④ その教訓を生かして管理制度や情報制度の改善を行なったか。

参考：ビジネス・ゲームに対する認識を深められたい方は以下の書物を参照されたい。

「講座ビジネス・ゲーム」（入門編・応用編・技法編）

中央経済社 柴田典男・許斐義信著

「MBAビジネスシミュレーション」

総合法令出版 柴田典男・許斐義信・岡田哲男・大藪恵司著

●《販売の要素》

5

販売の要素は次の4 + 1の要素がある。

1) 販売員

製品は、説明等を要するものであり、販売員によるユーザーへの訪問が無ければ受注することは出来ない。

また、訪問回数が多い程、受注に結び付く可能性が高くなる。

10

また、販売員は、およそ1期につきおよそ4%程度の割合で自己都合退職をする。

(この場合は、退職金は不要) 福利厚生費を支出することにより、この自己都合退職の割合を低減することができる。福利厚生は、\$100単位で幾ら支出してもよい。その効果の目安は、每期販売員1人当たり\$100を継続的に支出した場合はおよそ3%に、\$300支出した場合はおよそ1%へとその割合を低減する。

15

2) 価格

当然、安い価格での販売の方が、競争力が強い。

但し、他社に比べ価格が安いからと云って、その会社が全ての需要を受注するものでも無い。

3) 広告

20

広告の頁数が多ければ、受注が取り易くなる。

広告の効果は、広告を打った地域のみに影響を与え、隣の地域に影響を及ぼすことは無い。

広告の効果は、每期各地域ごとに16頁が上限である。

(A製品とB製品を合わせて6地域あるので、每期約96頁までが有効)

25

また広告は、継続的に行った方がより効果的である。

4) 品質

R&D投資により、新製品を開発し、品質を向上することができる。また新製品の開発後さらに次のレベルの新製品を開発することができる。

30

新製品は、確実に競争力を増すが、R&Dの効果のみで一挙に市場を席捲しえるものでも無い。

R&Dは、投資額と投資期間により成功を修めることができる。短い期間で成功する為には多額の投資が必要であり、投資額を少なくする為には長い開発期間が必要である。

35

A製品の場合、開発期間が約1年程度であれば、開発成功の目安は6～8万ドルである。B製品の場合は、A製品の半分強の投資額が目安となる。

また、R&D投資は成功に至る途中で中断すると、それまでの研究成果が半減してしまう。

(中断した時点で研究者を解雇する事となる)

5

尚、初期レベル（第一世代）のB製品は、R&D投資を行わなくても、製造は可能である。

また、B製品の需要が発生する以前より、B製品もR&D投資を行うもとも可能である。

A製品とB製品とのR&Dの開発内容は異なるため、一方の研究成果を他の製品に応用することはできない。

10

本製品のR&Dはノウハウ的な要素が大きく、他社との共同開発はできない。また、開発成果の移籍は原則としてできない。但し、開発成果を提供する側が、その研究成果を完全に放棄し、技術者や技能者をもろとも移籍する場合は可能である。この場合、移籍を受ける側が、移籍を提供する側よりも、技術力が低くなければ移譲された技術を製品に用いることはできない。

15

①1) 地盤効果

受注には、過去の営業努力も影響する。地域および地区毎に過去の営業努力が多い場合は、比較的受注が取りやすい。(得意先をつくることができる) 逆に可亜子に営業努力の内地域、地区の場合は、新規顧客の開拓や他社の得意先への売り込みとなり、受注は取りにくい。

20

また、受注に対して、その翌期までに製品を納入しなければ、受注はキャンセルされる。また、メーカー側から受注を断わることも可能である。しかし、このようなことは、販売活動に対して悪影響をもたらす。(ユーザーは、確実に納品してくれるメーカーに発注するようになる。)

(但し、業界全体が物不足で供給が間に合わない場合は、受注はキャンセルされるが、販売活動に深刻な影響はない。)

25

尚、受注した期に納品するか翌期に納品するか、は受注競争への影響はない。ユーザーは、翌期までに納品されれば満足する。(ユーザーは、発注期がいつであろうと、納品された期の翌々期が期日の手形を発行する。)

●<<受注の決まり方>>

30

販売員が滞在需要のある地区を訪問することにより、潜在需要が顕在化し受注となる。ここで、その地区に他社の販売員が訪問していなければ、その地区の需要の全てを受注することができる。他社の販売員の訪問がある場合は、その会社との競争となる。この場合その地区の潜在需要は、前に述べた4+1の販売要素によって計算される販売努力の大きさと乱数によって、10台単位で競争している会社に分配される。

例えば、x社とy社の2社が潜在需要40台の地区で競合している場合。x社の販売努力が25、y社の販売努力が75である場合は、x社が10台、y社が30台の受注となる。

35

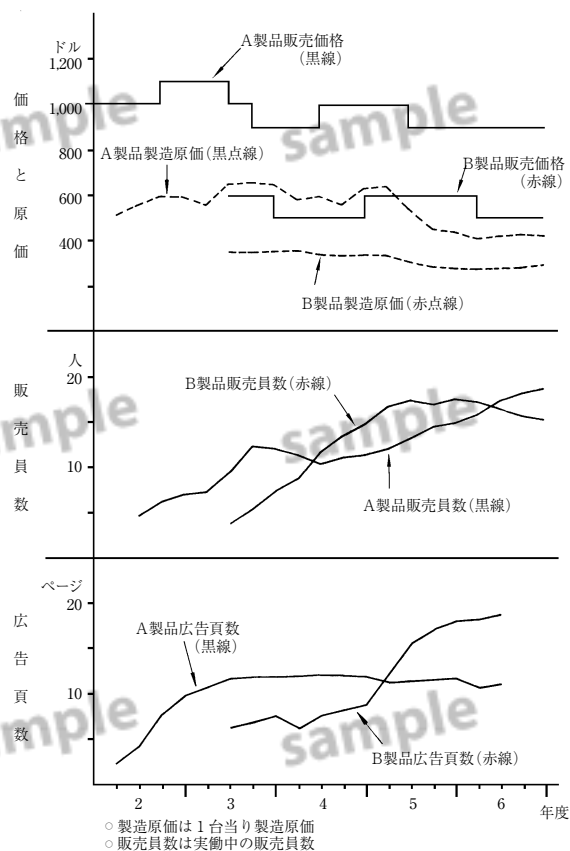
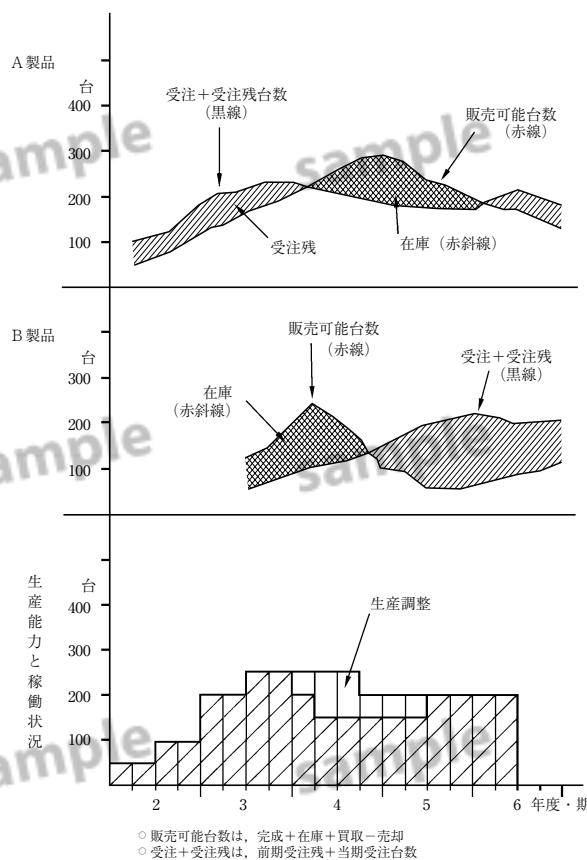
また、潜在需要に対して競合会社の多い場合は、販売努力の少ない会社は顕著にその影響を受けてしまう。
例えば、潜在需要が20台の地区にx、y、z社の3社が競合しており、x、y、z社の販売努力が、それぞれ45、55、55であった場合、受注はy社に10台、z社に10台となり、x社は受注に失敗してしまう。

(ここでは、乱数の影響を無視して考えているが、実際には上記の計算の過程に、乱数の影響が付加される。)

●＜＜受注が減少する要因＞＞

前期に比べ受注が減少する要因は次のものがある。

- ・ 自社の販売活動を前期に比べ控えた。
- ・ 自社が販売活動の内容を変えて失敗した。
- ・ 競合他社がより強力な販売活動を行った。
- ・ 競合他社が販売活動の内容を変え成功をした。
- ・ 競合他社との競争に負けた。
- ・ 地域、地区に新規の会社が参入し競合会社が増えた。
- ・ 製品供給が不足、受注のキャンセルが頻発してしまった。
- ・ 景気の動向で、需要そのものが減少した。
- ・ 運が尽きた。運が悪かった。



ルールのまとめ

- 販 売 価 格 A製品 800, 900, 1,000, 1,100, 1,200, 1,300ドル
B製品 400, 500, 600, 700, 800, 900ドル
- 販 売 員 { 雇 傭 費 (1人当り) 5,000ドル
緊急雇傭費 (1人当り) 17,000ドル
給 料 (1人1期当り) 2,500ドル
退 職 金 (1人当り) 4,000ドル
- 広 告 費 (1ページ, 1地域, 1期当り, 製品別) (16ページまで) 1,000ドル
- 開 発 費 (製品別, 最小支出単位) (1万ドルの整数倍, 連続効果大) 10,000ドル
- 福利厚生費 販売員1人当り (300ドルまで) 100ドル
- 製造費用・部材品ロット修正係数

設備の基数	最大生産能力(単位)	労務費他固定経費(ドル)
1	50	6,000
2	100	12,000
3	150	17,000
4	200	21,000
5	250	24,000
6	300	26,000
7	350	28,000
8	400	30,000
9	450	31,000
10	500	32,000
11	550	33,000
12	600	33,000
13	650	33,000

購入単位	ロット修正係数
50単位	1.00
100単位	1.00
150単位	0.90
200単位	0.90
250単位	0.80
300単位	0.80
350単位	0.70
400単位	0.70
450単位	0.60
500単位	0.60
550単位	0.50
600単位	0.50
650単位	0.50
700単位	0.50

- 生産：1台の生産に必要な資源

	設 備	材 料
A製品	1単位	1単位
B製品	0.5単位	0.5単位

- 保 管 料 { 期末製品在庫が生産能力以内ならば 0
生産能力が越えた分につき (1単位当り) 100ドル
- 設 備 投 資 額 { 最初の1基 (50単位の生産能力) + (本社設備) 130,000ドル
追加の1基 (50単位分の生産能力当り) 40,000ドル
- 減 価 償 却 費 { 本社設備 (製造能力に関係なく最初に1回だけ行なうもの)
耐用期数27期で1期当り 3,300ドル
製造設備1基 (50単位分), 耐用期数18期; 1期当り) 2,000ドル
- 資 本 金 (自己資金) 当初200,000ドル (額面10ドル20,000株)
- 手 形 割 引 料 (次期支払) 2%

- 借入金利率
 - 長期借入金（最高15万ドル，設備投資時のみ融資1年据置き，10期均等返済）… 2%/期
 - 短期借入金（資本金と同額まで）…………… 1%/期
 - 短期特別借入金（最高20万ドル）…………… 4%/期
- 手形割引の際の預金繰入率…………… 20%，30%，40%，（適宜指定）
- 預金利率…………… 1%/期
- 税金…………… 期間利益（税引前当期純利益）の40%
 （未処分利益金が欠損を示す場合は払う必要はない，100ドル未満切捨て）

(リ) 調査依頼票 (____年____期) _____社

来期潜在総需要	(1 製品	\$ 1,000)	____製品			
来期地域別潜在需要	(1 地域	\$ 1,000)	____製品	____地域		
来期地区別潜在需要 (地区指定)	(1 地区	\$ 500)	____製品	____地区		
来期地区別潜在需要 (地域指定)	(8 地区	\$ 3,000)	____製品	____地域		
地域別顕在化率	(1 地域	\$ 2,000)	____製品	____地域		
受注台数 (業界合計)	(1 製品	\$ 2,000)	____製品			
受注台数 (会社指定)	(1 製品 1 社	\$ 2,000)	____製品	____社		
地域別受注台数 (業界合計)	(1 地域	\$ 2,000)	____製品	____地域		
地域別受注台数 (会社指定)	(1 地域 1 社	\$ 2,000)	____製品	____地域	____社	
地区別受注台数 (業界合計)	(1 地区	\$ 1,000)	____製品	____地区		
地区別受注台数 (会社指定)	(1 地区 1 社	\$ 1,000)	____製品	____地区	____社	
他社受注詳細 (会社指定)	(1 地域 1 社	\$ 6,000)	____製品	____地域	____社	
受注占有度 (各社)	(1 製品	\$ 5,000)	____製品			
受注占有度 (会社指定)	(1 社	\$ 2,000)	____製品	____社		
地域別受注占有度 (各社)	(1 製品	\$ 5,000)	____製品	____地域		
地域別受注占有度 (会社指定)	(1 社	\$ 2,000)	____製品	____地域	____社	
地域別参入会社数	(1 地域	\$ 2,000)	____製品	____地域		
地区別参入会社数 (地区指定)	(1 地区	\$ 1,000)	____製品	____地区		
地区別参入会社数 (地域指定)	(8 地区	\$ 6,000)	____製品	____地域		
実働販売員人数 (業界合計)	(1 製品	\$ 2,000)	____製品			
実働販売員人数 (会社指定)	(1 社	\$ 2,000)	____製品	____社		
地域別販売員人数 (業界合計)	(1 地域	\$ 2,000)	____製品	____地域		
地域別販売員人数 (会社指定)	(1 地域 1 社	\$ 2,000)	____製品	____地域	____社	
広告頁数 (業界合計)	(1 製品	\$ 2,000)	____製品			
広告頁数 (会社指定)	(1 社	\$ 2,000)	____製品	____社		
地域別広告頁数 (業界合計)	(1 地域	\$ 2,000)	____製品	____地域		
地域別広告頁数 (会社指定)	(1 地域 1 社	\$ 2,000)	____製品	____地域	____社	
開発投資額 (業界合計)	(1 製品	\$ 2,000)	____製品			
				____年 ____期 ~ ____年 ____期		
開発投資額 (会社指定)	(1 社	\$ 2,000)	____製品	____社		
				____年 ____期 ~ ____年 ____期		
				合計		

決算財務諸表

社

(第16次改訂版)

第 年 期

I 損益計算書

	A 製品	B 製品	部材品	合計
1. 売上高				
1.1 売上高	ドル/台×台=	ドル/台×台=		
1.2 受注残売上	ドル/台×台=	ドル/台×台=		
1.3 製品売上(業界向)	ドル/台×台=	ドル/台×台=		
1.4 製品別売上合計	台=	台=		
1.5 部材品売上(業界向)		ドル/単位×単位=		
2. 売上原価				
2.1 製品売上原価(F・8より)				
2.2 部材品売上原価(D・5×部材品売上)				
3. 売上総利益	(1-2)	(1-2)		
4. 販売費一般管理費	(B・7より)			
5. 営業外損益	(C・3より)			
6. 経常利益	(3-4-5)			
7. 特別損益				
8. 税引前当期純利益	(6-7)			
9. 法人税等(100ドル未満切捨て)	8×0.4			
10. 当期純利益	(8-9)			

J 貸借対照表

流動資産	流動負債
1. 現金(H・24より)	10. 短期借入金
2. 預金(G・2・1・1より)	10.1 前期繰越
3. 受取手形(G・1+G・2・2より)	10.2 当期増減
4. 棚卸資産	11. 短期特別借入金
4.1 部材品(D・8より)	11.1 前期繰越
4.2 仕掛品(E・9より)	11.2 当期増減
4.3 製品(F・9より)	12. 未払法人税等(I・9より)
固定資産	13.
5. 建設仮勘定	固定負債
6. 設備	14. 長期借入金
6.1 期首在高	14.1 前期繰越
6.2 当期増減	14.2 当期増減
6.3 合計	純資産
6.4 減価償却累計額 (前期6・4+E・2+B・5)	15. 資本金
7.	16. 資本準備金
8.	17. 繰越利益剰余金
	17.1 前期末残高
	17.2 前期配当金
	17.3 差引計
	17.4 当期純利益 (I・10より)
9. 資産合計	18. 負債純資産合計

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

年度計画表

社 年度

(第15次改訂版用)

(毎年度第1期に提出する)
(単位:1000ドル)

		期	1	2	3	4	期	1	2	3	4	合 計
工場設備 (台数)	建設計画						売上高	50,000		90,000		
	建設中		1				売上原価					
	生産能力		1	2	生産能力 100台		売上総利益					
部材品 (単位)	発注		100				販売費・一般管理費					
	納入			100								
	在庫			0	20							
	払出・売却			80								
A 製品	生産 (台数)	生産計画	80		(対応)							
		仕掛台数		80								
		完成台数			80							
	在庫 (台数)	前期末在庫(台数)		(合計)	30	20		営業外損益				
		販売可能数			110			税引前当期純利益				
	販売台数	前期受注残(台数)			0	0		法人税等				
		当期受注台数		(合計)	90			税引後当期純利益				
		受注台数合計			90	(転記)		期首現金在高	全額割引			
		販売台数			90			預金繰入率20%		10,000		
		当期末在庫(受注残)			20			受取手形回収(正規)		0		
B 製品	生産 (台数)	生産計画					〃(割引金額)		40,000		40,000	
		仕掛台数					長期借入金					
		完成台数					短期借入金					
	在庫 (台数)	前期末在庫(台数)					短期特別借入金					
		販売可能数					株式発行					
	販売台数	前期受注残(台数)					設備・製品・部材品売却					
		当期受注台数					収入合計					
		受注台数合計					販売費・一般管理費	上記損益計算書より非資金取引を修正転記				
		販売台数					営業外損益					
		当期末在庫(受注残)					労務費他固定経費用	左表の工場設備より計算				
販売員		当期採用(人)					仕上費用	左表の完成台数より計算				
		訓練中					開発費用	左表のR&D支出より計算				
		実働中					法人税等					
価格 (ドル)	A	製品			1,000		配当金(前期分)					
	B	製品					工場設備投資	左表の工場設計建設計画より計算				
広告 (頁数)	A	製品					長期借入金返済	} 予定を記入				
	B	製品					短期借入金返済					
開発投資 (単位)	A	製品					短期特別借入金返済					
	B	製品					製品・部材品購入	左表の部材品納入より計算				
借入金 期末有高	短期借入金						期末現金在高					
	短期特別借入金						支出合計					
	長期借入金											

未処分利益が
プラスになっ
たら計算する。

50,000ドル割引
預金繰入率20%

(第16次改訂版)

次期提出時刻_____時_____分

A 基本計画

(イ) 工場設備		1. 建設計画 _____基		2. 建設中 _____基		3. 生産能力 (売却) _____基 - _____基	
(ロ) 部材品		1. 発注 _____単位		2. 出庫可能単位 _____単位 + _____単位 (売却) (納入) (前期末在庫) (払出し)			
(ハ) 生産	A製品	1. 計画数 _____台		2. 仕掛数 _____台		3. 販売可能数 _____台 (売却) (完成) (前期末在庫) (買取)	
	B製品	1. 計画数 _____台		2. 仕掛数 _____台		3. 販売可能数 _____台 (売却) (完成) (前期末在庫) (買取)	
(ニ) 販売員		1. 当期採用 _____人 退職 (人)		2. 訓練中 _____人 退職 (人)		3. 実働中 _____人 + _____人 (緊急) 退職 (人)	

(ホ) 価格		A 製品						B 製品					
		800	900	1,000	1,100	1,200	1,300	400	500	600	700	800	900
(ヘ) 広告		I 地域 _____頁		II 地域 _____頁		III 地域 _____頁		I 地域 _____頁		II 地域 _____頁		III 地域 _____頁	
(ト) 販売員配置受注実績		1	2	9	10	17	18	1	2	9	10	17	18
		3	4	11	12	19	20	3	4	11	12	19	20
		5	6	13	14	21	22	5	6	13	14	21	22
		7	8	15	16	23	24	7	8	15	16	23	24
(チ) 開発投資		_____単位						_____単位					

B 販売費・一般管理費

D 部 材 品

A 製品

B 製品

6. 品質改良成功会社

11. 次期支払い在庫保管料

1. 販売費用

a 販売員雇用費 ____人（5,000）

b 緊急雇用費 ____人（17,000）

c 販売員給料 ____人（2,500）

d 広告費 ____頁（1,000）

2. 調査費用〔(り) 調査依頼票より〕

3. 保管料____台（100ドル／単位）

4. 小計（1＋2＋3）

5. 本社建物の減価償却費

6.

7. 販売費一般管理費合計

1. 前期受注残
____台
受注残価格
____ドル

2. 当期受注台数
____台

3. 販売台数
____台

4. 受注残台数
____台

5. 各社価格（100ドル）

A	B	C	D	E	F	G	H

1. 前期末部材品在高
____単位

2. 前期部材品発注高
____単位

3. 当期部材品購入高（業界）
____単位

4. 合計
____単位

5. 単位原価（ドル／単位）
____単位

6. 当期生産投入（A製品）
____台 × 1 = ____
（B製品）
____台 × 0.5 = ____

7. 当期売却（業界向）
____単位

8. 期末部材品在高（4－6－7）
____単位

〔A〕

A	B	C	D	E	F	G	H

7. 次期支払い短期借入利息

8. 次期支払い短期特別借入利息

9. 次期支払い長期借入利息

10. 次期支払い手形割引料

12. 次期支払いペナルティ

13. 次期預金繰入率

14. 次期部材品発注基準単価

15. 受取利息

〔B〕

A	B	C	D	E	F	G	H

E 製造原価計算表

1. 労務費他固定経費
2. 減価償却費（A・イ・3）
3.
4. 固定費合計（1＋2＋3）
5. 配賦率の計算

A 製品

B 製品

5.1 仕掛台数（A・ハ・2）____台
5.2 仕掛単位数____単位（合計単位）
5.3 配賦率____%

6. 製品別固定費（4×5.3）（100ドル未満4捨5入）
7. 部材品費____×____単位＝____×____単位＝

____基

G 受取手形

2. 当期割引可能額
（前期G・1より）
3. 当期正規回収額
（前期G・2・2より）

2.1 当期割引金額×預金繰入率
2.1.1 預金繰入分（J・2）
2.2 当期正規回収額
（次期G・3）
2.1.2 手形現金化分
（H・3・2）

1. 当期発生額
（H・1・1・H・2）

H 現金収支

1. 営業赤字
2. 営業黒字

1. 当期発生額
（H・1・1・H・2）

C 営業外損益

1. 営業外費用					
a	前期短期借入利子（1％）				
b	前期特別借入利子（4％）				
c	前期長期借入利子（2％）				
d	前期手形割引料（2％）				
e					
f	前期ペナルティ				
2. 営業外収益（受取利子）（前期J2×1％）					
3. 営業外損益，合計					

F 売上原価計算書						
	A 製 品			B 製 品		
1. 前期末製品在高（前期F・9より）	_____ 台			_____ 台		
2. 前期末仕掛品在高（前期E・9より）	_____ 台			_____ 台		
3. 仕上費用	_____（1台100ドル）			_____（1台100ドル）		
4. 当期完成高（2・3）	_____ 台			_____ 台		
5. 当期製品購入	_____ 台			_____ 台		
6. 合計（当期販売可能）（1+4+5）	_____ 台			_____ 台		
7. 1台当り製造原価（10ドル未満4捨5入）	_____ドル／台			_____ドル／台		
8. 当期売却（業界向）＋当期売上	_____ 台（売上原価）			_____ 台（売上原価）		
9. 期末製品在高（6－8）	_____ 台			_____ 台		
				_____（AB合計 _____）		

3. 受取手形回収			
3.1 正規回収額			
(G・3より)			
3.2 割引金額			
(G・2・1・2より)	(現金化分)		
4. 当期短期借入			
5. 当期特別借入			
6. 当期長期借入			
7. 株式の発行			
8. 設 備 処 分			
9. 製品部材品売却収入			
10. 合 計			

(前期J・2より)			
14. 仕上費用			
(F・3より)			
15. 開発費			
(A・チ)			
16. 法人税等			
(前期J・12より)			
17. 配当金（前期分）			
(J・17・2へ)			
18. 工場設備投資			
(A・イ・1より)			
19. 当期短期借入返済			
20. 当期短期特別借入返済			
21. 当期長期借入返済			
22. 製品購入			
(F・5より)			
23. 部材品購入			
(D・2+D・3)			
24. 期末在高			
(次期H・1へ)			
25. 合 計			

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

© 2009年8月・RP100