



マネジメントゲーム を通じた 経営教育の試み

経営学部教授 今井雅和

Contents

- 2020年度個人研究（研究所助成）の概要と進捗状況
- 本計画の背景：
 - (1)大学教育での試み
 - (2)実務家時代の経験
- BG21の概要
- 戦略MGマネジメントゲームの概要
- 学生への説明「MGゲームの準備」：変動費vs.固定費
- マネジメントゲーム参加の学生の声
- まとまらないまとめ

2020年度個人研究（研究所助成） の概要と進捗状況

- 研究課題：戦略MGマネジメントゲームを用いた経営教育の実践と効果の評価
- 研究目的：ビジネス研究およびゼミナール履修者が経営全般を疑似体験することでどのような効果があるか、評価する
- 直接の動機：ビジネス研究MA担当
 - (1)企業の事業調査を通じて、当該企業に対して経営に係る提案
 - (2)その前段階として研究開発，設備投資，仕入れ，製造，販売など一連の経営プロセスをカバーし，かつ財務諸表を作成するツールが欲しいと改めて思った
- さらに：効果が認められれば，所員のみなさまにも活用戴けるし，所員が実際にマネジメントゲームのプレイヤーとして，体験することもできますヨ～

本計画の背景：(1)大学教育での試み

- 入門ゼミナール：貿易ゲーム
- 本学着任直後のビジネス研究：BG21ビジネスゲーム
- 前任校後期と本学ゼミナール（合宿）：BG21ビジネスゲーム
- 前任校着任（研究教育職に就いた）直後：ソニーなんとかの月ロケット打ち上げ事業化ゲーム
- などなど。

BG21の物足りなさ

- 擬似的会社組織といいながら，組織運営まではいかない
- 要は販売ゲームであること
- 財務諸表は自動的に作られる
- 投資－資金回収になりにくい
- 各期のゲームが独立している
- 目鼻の利く学生はどうしたら勝てるかに意識が行き，擬似体験による学び意識が低い
- 結論的にはゲームとしてはよいが，学びに結びつきにくい

本計画の背景：(2)実務家時代の経験

- 集合訓練でマネジメントゲーム参加（2回）
- 英ビジネススクールの合宿でマネジメントゲーム
- アフリカ営業時代の課内でのマネジメントゲーム



戦略MGマネジメントゲームの概要#1

- 5-6人による個人戦
- 製造業版：6つの市場から材料購入，生産（完成・投入），競りで6つの市場で商品販売し，最終期末の純資産で競う
- ジュニアルールでは売掛け，買掛けなし
- 生産機械の設備投資，ワーカーとセールスマンの雇用（次期継続），広告，研究開発の意思決定を行う
- 並行して，保険，生産性向上，マーチャンダイザー，マーケットリサーチなど，材料購入と販売の優位性が増すチップ（ツール）の購入の意思決定も行う
- このほか，研修費用を払って社員の配置転換，機械売却，銀行借入れ・返済を行う

戦略MGマネジメントゲームの概要#2

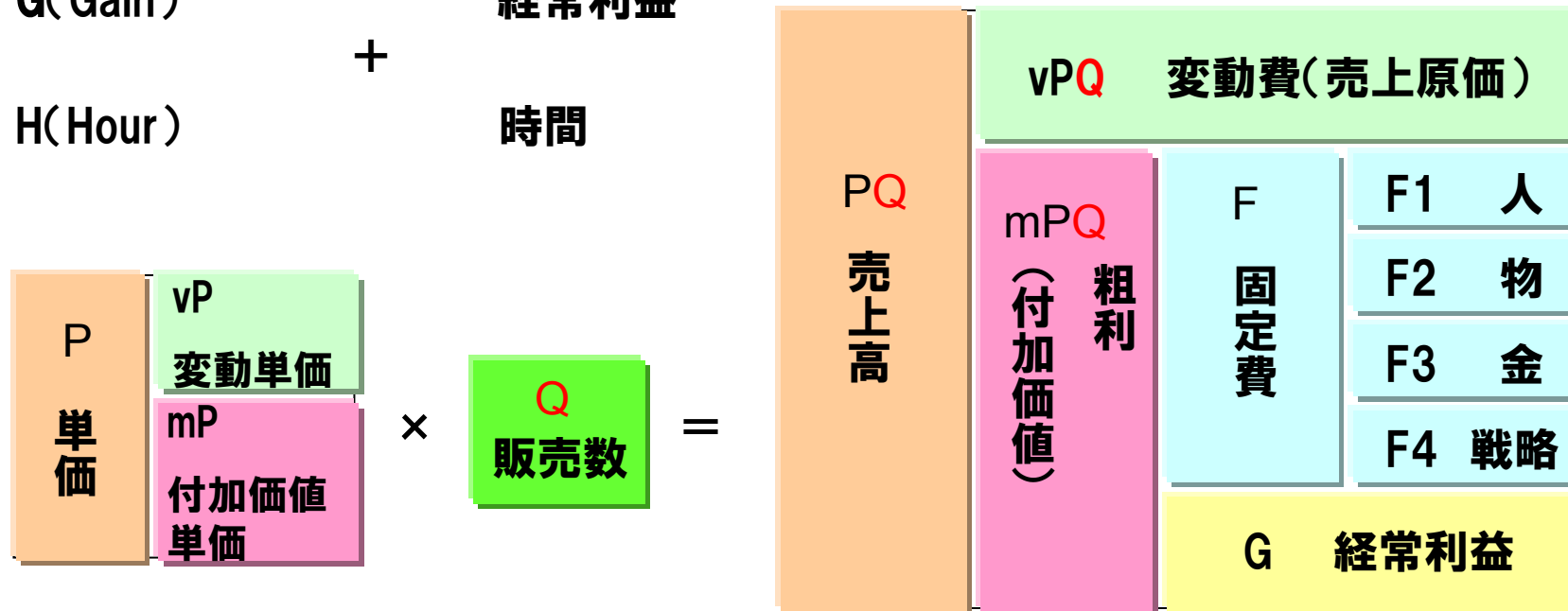
- 各種意思決定を現金出納帳に記入
- 期末に，モノとカネの動きを集計し，P/L，B/S，キャッシュフロー計算書を作成，具体的には
- 在庫管理・棚卸（個数），現金勘定，固定資産台帳，製造固定費，材料・仕掛品・製品の個数から原価計算などを行い，上記財務諸表を作成
- 銀行借入，納税を含む
- 「戦略」の意味は， $\text{原価率（変動費率）} = 1 - \text{粗利率}$ ，損益分岐点比率，経常利益を計画に近づける

以下は、学生へのインストラクションと
変動費vs.固定費に関わる復習スライド

変動費vs.固定費

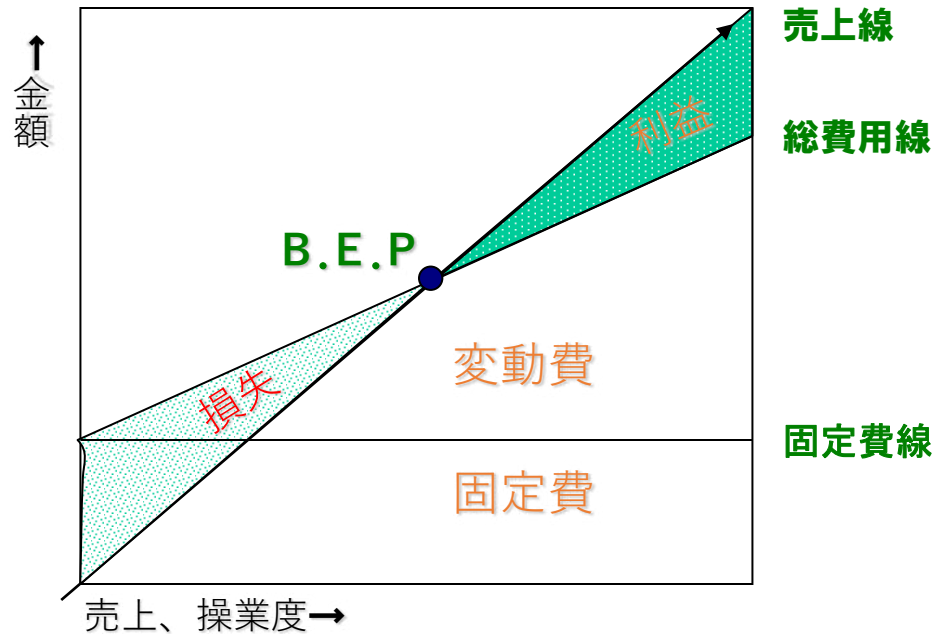
戦略会計STRAC®で利益感覚とコスト感覚を習得

P(Price)	単価
vP(variable ratio)	変動単価(単価に変動比率をかけたもの)
mP(marginal ratio)	付加価値単価(単価に粗利率をかけたもの)
Q(Quantity)	販売数
F(Fixed Cost)	固定費
G(Gain)	経常利益
H(Hour)	時間

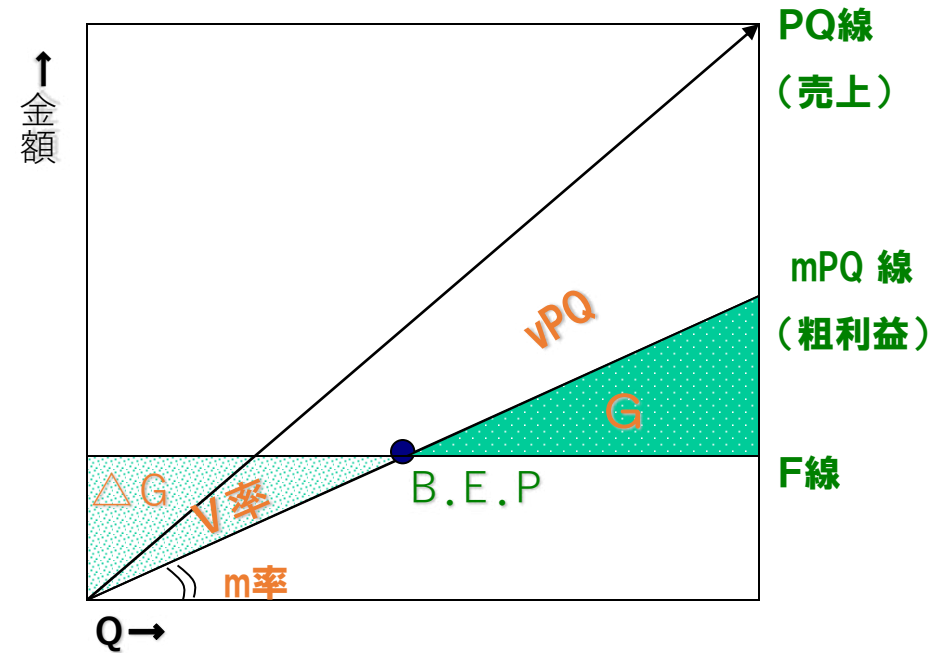


B.E.P グラフ

〈従来型のグラフ〉



〈MG (管理会計) のグラフ〉



mPQ線とFの水平線の交点
 mPQ = FのポイントがB. E. P

マネジメントゲーム参加の学生の声

Aくんの感想

- 当初は研究開発で差をつけてできるだけ高額で少量を売るという戦略
- 研究開発費がかさむわりに、販売が伸びない
- 今後は高額で売ることにこだわらず、大量生産大量販売という戦略
- 販売価格の設定が難しい。高く売るために研究開発。高く売ろうとしても他者との競争がありうまく売れない。
- いくらで完成品を売るのが適切なのかを考えること。在庫をさばきつつ黒字化する
- 研究開発やマーチャンダイザー、マーケットリサーチといった入札 販売の場面で効力を持ち期末には返却するチップを購入した場合には、期中に最低いくつ売れば元が取れかも考える必要がある

Bくんの感想

- 経営学で色々学んだが、実際に企業はどのように運営されているか、より現実的に把握できました。自分で経営資源（人、モノ、カネ）を実際に運営し、支出、収入などを計算することでより具体的な意思決定や仕事を体験できたゲームでした。
- 一步一步進んで小さいな経営で安く販売し安定な経営があれば、最初から設備、機械、などを投資し、大量生産、事業拡大していく経営もあることを実感できました。
- 最後の決算数字を見て、次どうすればいいのか少し考えるようになりました。利益を上げるためには安売りをせず、たくさん売ることを学びました。沢山売れるためには研究や広告などの投資がすごく必要と学びました。大量生産を行う必要があるが、販売力を高めて持つこともとても大事と分かりました。
- 周りの行動を見て、意思決定することの大切さを学びました。
- ゲーム内にはリスクカードなど、自分には予測できないことや自分が決められないことも沢山起こるので、そういう事を起こる時の対応策を考え、準備する必要と学びました。

Cくん感想

- 市場に売り出す時が特に印象に残りました。
私自身は計算が苦手なで、どの価格なら儲けが出るのか分からず価格を提示していたので、
今後その点に関して学びたいと思いました。
- 一つの製品が完成するまでに人件費や設備経費など多くのお金が関わっていることを理解することが出来た。
- また、価格競争力を高めるには、研究開発に投資する必要があるなど効率良く経営するためには多くのことを考慮する必要があると学びました。
- 会計が苦手なので、決算方法がよく理解出来ませんでした。

Dくん感想

- 経営学部でこれまで学んだ断片的な知識が、今回のマネジメントゲームを通してつながっていく感覚がした。
- 実際に自分の下した判断の結果が数字として現れてくるため経営の感覚をなんとなくではあるが掴むことができ、自分にとっては収穫だった。
- 期が終わる度に数字から経営を分析していくことは初めての体験だった
- 実際に次の期で数字から見えた課題を解決することで経営が改善されていたため、数字の面から経営を分析することの重要性を感じた。

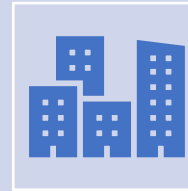
Eくん感想

- 「今期はこのような意思決定を行い、このような戦略で利益を上げよう」と計画しても、実際の企業のように思わぬリスクが生じ、人やモノ、金などの経営資源が失われることや、利益を生み出すための決断力や行動力がなければ、経営は成り立たないということを体験
- 「現金残高や、材料の数などのカンニング」ということがとても重要であることが非常に理解できた。さらに販売価格や品揃えなど様々な戦略が実際には絡むため、学ぶことが多い
- スポーツ経営に興味がある。製造販売業の社長という立場で会社を成長させていくという経験がゲーム形式でできたことで今後、様々な分野にも精通するため非常に貴重な体験

Fくん感想



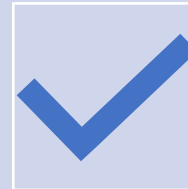
企業経営のフレームワークを実践を通して学ぶことができたため、非常に有意義に感じました。



市場における自社のプレゼンスを高めるためには、借金をすることを躊躇わず、積極的に設備投資する必要がある。



市場で効率的に自社の商品を高付加価値で売り出す為には、他社の在庫状況や従業員数に加え、技術レベルを常に確認し、出品する必要があると感じました。



出品の上限額がより低い市場に対して出品した場合でも利益を得られるような状況になるのかどうかを体感する為にもう少し長期でゲームを実施したいと感じました。

まとまらないまとめ

- インストラクターの反省：決算の仕方と分析方法についての説明の時間、次期の戦略の再考に関する意見交換の時間を十分な時間が取れなかった。4期に活かしま〜す。反省。
- そして徒然なるままに…
- 固定費回収のための拡販…20世紀の勝ちパターンも、21世紀の負けパターン…とはいえない（事業経営には不可欠）が、量より質がはるかに重要になったからなあ〜
- 富山和彦氏（経営共創基盤CEO）は受けた教育のなかで意味があったのは、実務教育のみというが…
- 起業は目的か、手段か。いずれにせよ、組織の理念と価値観、それに事業の目的を常に明確にすることの重要性に疑問の余地はない
- PDSからSeeThinkPlanDoへ
- 大きな絵を描くことのできる人を作るためにはどうしたらよいか
- 海を見せるか、それとも簿記か