

December 2007

教育用ビジネスゲームの試験的活用と今後の可能性
～経営学系ゼミナールの学生を対象に～

中邨 良樹 三井 泉

教育用ビジネスゲームの試験的活用と今後の可能性
～経営学系ゼミナールの学生を対象に～

中邨良樹*, 三井泉**

1 はじめに

大学・大学院における経営学教育では、経営学、経営管理論、生産管理論、マーケティング、組織論、財務諸表論など、個々独立に教育している。独立に行うことで、それぞれの内容に関する専門知識を深く得ることができるが、それらの相互関係を理解することは難しい。この相互関係の理解のための教育方法に、教育用ビジネスゲームがある。これは実際の企業活動を疑似的に表現し、学習者の意思決定を通じて、実際の経営活動の流れや仕組みを理解するものである。この学習効果として、学んできた経営学理論を相互に理解できるだけでなく、その学んだ知識を実際に使う、いわゆる実学的に理論を学習ができるということである。この教育用ビジネスゲームを中邨は 2003 年度から理工学部で授業に取り入れており [1]、授業以外にも社会人への実施実績がある。そこで今回、経営学系授業への導入を念頭に、日本大学経済学部産業経営学科 三井泉ゼミナールの学生 26 人 (3 年生 13 人, 2 年生 13 人) に対して実施し、そこから理工学部学生 (以下, 理系学生), 社会人そして日本大学経済学部学生 (以下, 経営学系学生) との習得度の違いや課題を抽出する。最後に、日本大学経済学部の授業に導入する可能性を検討する。

2 教育用ビジネスゲームの概要

本教育用ビジネスゲームの体系は、TV 市場を対象に複数の企業が売上高を獲得することで、順位を競うというものである。そこから、企業の経営方法や資金の流れなどを学ぶ。このゲームの特徴は、2 工程 2 製品 2 市場に対し、ゲーム初期はプラズマ TV が主流で、同時に次世代 TV (ネットワーク TV) を模索 (研究開発) しているというものである (図 1)。つまり、工程 II はゲーム初期には整備されておらず、そのためには研究開発を必要とする。そして、研究開発終了後に新規に設備投資を行ってから、生産段階に入り、工程 II を通して次世代 TV を完成させる。

このような基本構成をもとに、はじめに学生は 3~5 人のチームになり、そのメンバー間で、社長から生産部門長、販売部門長などの役職を決定する。その役割と責任のもとで、経営戦略を決定する。本ビジネスゲームでは、既存市場に対して「コスト・リーダーシップ戦略」、「市場拡大戦略」、「製品差別化戦略」、「撤退戦略」、新たにネットワーク TV を市場に参入することを「多角化戦略」と定義する。ただし、戦略に関しては、学生が新たに考案してもよい。この戦略・方針のもとで、学生は経営方針から部品調達、生産、販売さらには次世代 TV 開発のための研究開発、資金調達、市場開発、人員配置という意思決定を同時に行っていく (図 2)。意思決定項目は

* 日本大学経済学部 専任講師

** 日本大学経済学部 教授

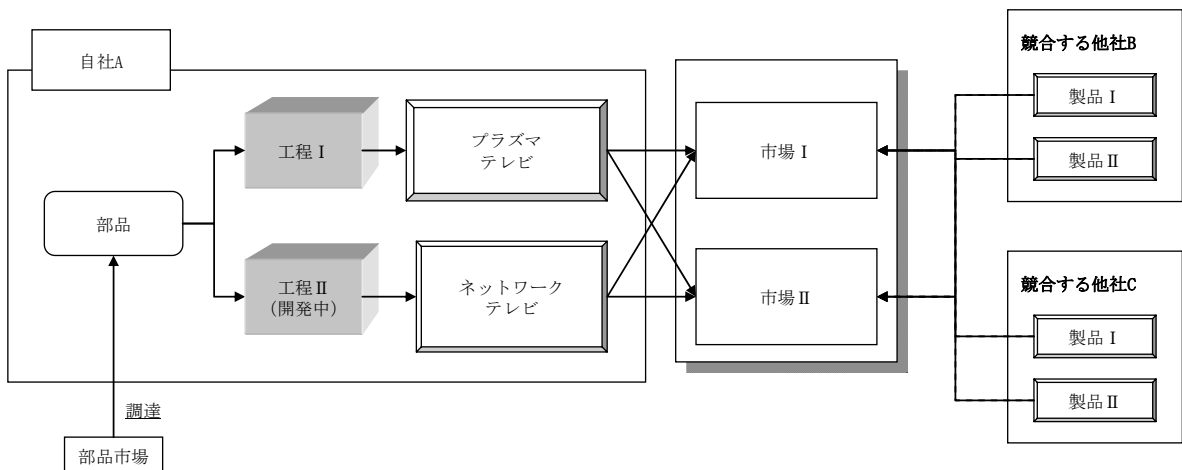


図 1 ビジネスゲームの基本構成

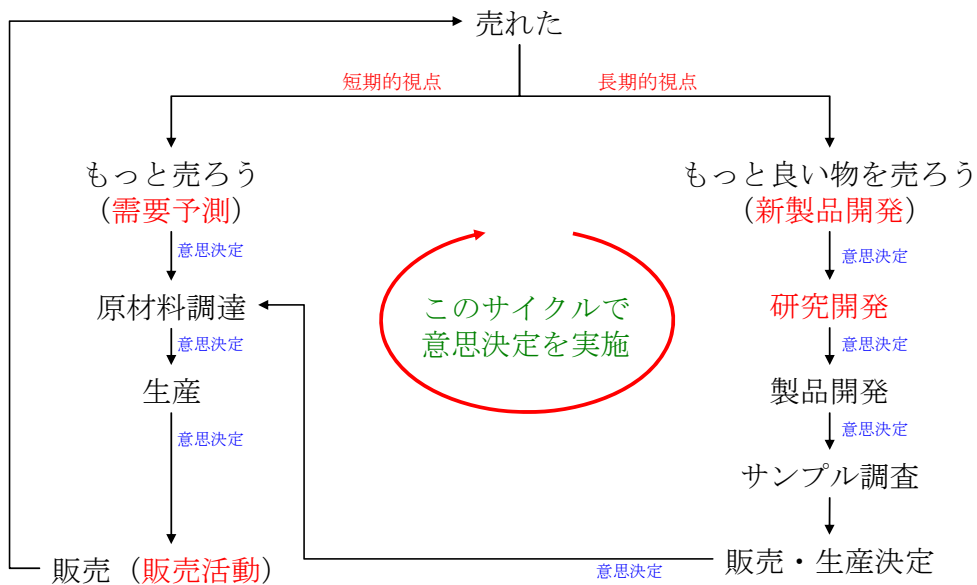


図 2 意思決定の同時性

13 個あり、これは戦略に則してどの部分に重点投資するべきかが変わってくる。以上のように、学習者は「戦略」、「意思決定」、「分析」というサイクルを繰り返すことで、一貫した経営を行うことができる。

管理側（以下管理者とする）は、総需要量、ライフサイクル、市場性格の設定を行う。市場性格設定とは、市場 I の製品 I を必要とする消費者は「品質重視」、市場 II の製品 I を必要とする消費者は「価格重視」というように、売れる製品の特徴を持たせる。

3 ビジネスゲームの実施と考察

本教育用ビジネスゲームを5月15日、6月19日、26日の18時から21時の間に、日本大学経済学部三井泉ゼミナールの学生26人に実施した。

三井泉ゼミナールは経営理論全般を学習するゼミナールであり、将来的に企業経営者を目指す、あるいは何らかの形で経営に参画したいという学生が多く参加している点に特徴がある。従ってゼミナール（授業時ゼミとサブゼミ）での学習スタイルは、①基礎的経営理論の学習をベースとして、②データリサーチ、③フィールドリサーチ、④ケーススタディを取り入れながら、理論と実証の双方をバランスさせるような方法を採用している。今回の参加者のゼミナールでの学習内容は以下のようなものである。

2年生：2007年4月入ゼミ後、「企業家」「起業」などについて学習。

テキストは、米倉誠一郎『経営革命の構造』、岩波書店、1999年。

3年生：2006年4月入ゼミ後、2年次前期は上記と同様。後期は「企業の仕組みと役割」について学習。

テキストは、岩井克人『会社はこれからどうなるのか』平凡社、2003年。

3年次前期は「経営戦略」について学習。

テキストは、伊丹敬之『経営戦略の論理 第3版』日本経済新聞社、2003年。

なお、参加者各自の単位取得済み科目内容は付録1の通りである。

このような基礎知識を持った26人を7チームに分け、それぞれ役割分担を決めた後、ゲームを開始した。そのチームは、3年生と2年生の混合メンバーにより形成した。スタート時及び5期の戦略変更期における各社の戦略は表1になっている。このような戦略のもとで、11期までビジネスゲームを行った。ビジネスゲーム終了後は、チーム別にプレゼンテーションを行い、学習のフィードバックを心がけた。

ビジネスゲームは終始一貫して中邨が進行役となって進められたが、三井はゲーム中に各チームを回りながら適宜アドバイスを行い、最終的な分析発表時には二人でコメントを行った。三井のゲーム時のアドバイス内容は主として次のようなものである。

1. 中邨の説明を正しく理解しているか。
2. 現在の決定項目は何か。
3. 当該意思決定を行うにあたり、配慮しなければならない要因は何か。
4. 決定項目間の関連性と配慮すべきデータについて。
5. 決定の進行状況について。

以上について、「答えを教える」のではなく、考慮すべき事柄を「発見させる」ことに主眼をおいてアドバイスを行った。しかし、あくまでも自ら発見させることが学習の目的なので、過剰なアドバイスにならないよう十分に配慮した。また、各チームの進行状況等を全体にさりげなく伝えることもあったが、これは全体の進行状況を調整することが目的であり、互いの競争心をいたずらに煽り立てることの無いように配慮した。

図3が11期にわたる企業別総売上高の推移である。11期において1位はA社、E社と続き、D社が最下位となった。プレゼンテーション資料と照らし合わせてそれぞれのチームを分析していくと、はじめにA社は11期通じて常に上位であった。企業理念として「製品の質向上、また社会貢献を積極的に行うことで、企業イメージ(ブランド)の確立を図る」を掲げ、終始一貫それを貫いたことが見受けられる。しかしながら、長期的な視点が欠落し、製品IIに関する研究開発計画が甘かったため、売上があるにも関わらず倒産という結果になった。A社のメンバーも長期戦略の欠如と在庫の重要性が身に染みて学習できたと言っている。

B社の経営理念は「常に新しいものに挑戦しつづける」であり、戦略としても製品差別化→市場拡大化戦略と進めていた。しかしながら、終始下位争いを演じていた。原因として、計画性の不備から過剰生産→在庫拡大→人為削減リストラによる費用削減、という悪い流れで進めていったことが考えられる。チームとしても「企業の計画性の大切さを身をもって知った」と意見であった。管理者としては教育用ビジネスゲームから学んで欲しい失敗例を忠実にを行ったチームであった。

C社は「製品の品質と企業イメージを大切にし、強烈なブランド力を保持する」という経営理念のもと「企業イメージ向上」を常に念頭に入れながら、品質のよい低価格の製品を販売してい

表1 チーム別経営戦略

	初期	5期以降
A班	製品差別化	ブランド差別化戦略
B班	製品差別化戦略	市場拡大化戦略
C班	価格差別化	製品差別化
D班	価格差別化	製品差別化・市場拡大化
E班	低価格化戦略	イメージアップ戦略
F班		製品差別化
G班		政策なし

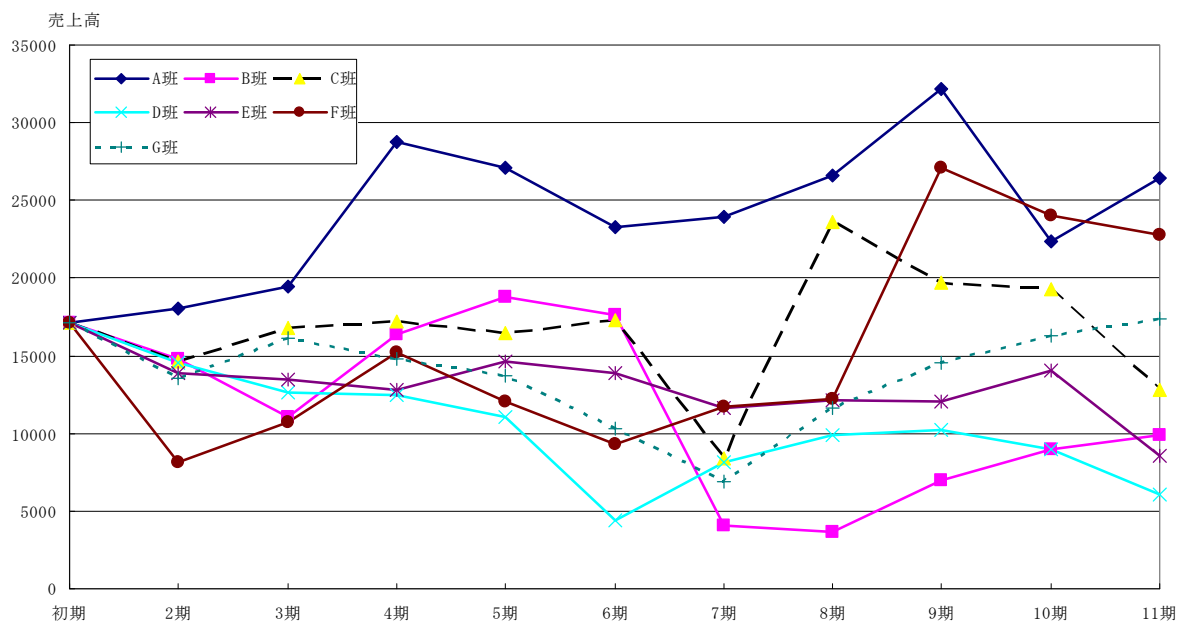


図3 チーム別売上高推移

た。結果として、売上も順調に伸ばしていた。しかしながら、「売上高は高いが、利益率が低い。原価よりも低い価格で販売し、大きな赤字を生んだ」と自社分析していた。またチームの感想として「売上高が伸びていても、原価をベースに価格を決めることが重要である」、「価格設定も他社や市場の動向より決定するべきである」、そして「市場ニーズに注目することの大切さを学んだ」とあった。

D社は「多くの方に自社製品を使っていただくために低価格で製品を提供」という経営理念のもとで、低価格化→製品差別化戦略と進めてきたが、売上高が増加することはなかった。自社分析として「他社より低価格にすることに目が行き過ぎて、企業イメージ・品質の向上に目を向けることが遅すぎた」としており、「市場への的確な判断、戦略の大切さ」を感じたようである。

E社は「低価格、なおかつクオリティや設備等を重視する」を経営理念に掲げ、高品質商品の販売や生産ロスの少なさを意識していたようである。結果として、浮き沈みの少ない一定の売上が達成できた。しかしながら、そればかりを意識したため、利益と投資・費用との採算が合わなくなり、倒産という結果になった。自社分析からも「費用の大切さが理解できた」ということである。

F社は「独創的独走」という経営理念を掲げ、もっとも管理者が学んで欲しいプロセスを行ったチームであった。つまり、「製品Ⅱに開発費を注ぎ、それまでの間、製品Ⅰは会社存続程度にとどめる」ということを計画し、それを実行したチームであった。売上高推移も8期から急激な伸びを見せ、最終的に2位で終了した。「先を見越した戦略および経営」が学べたということであり、企業としてあるべき姿を実施したチームと思われる。

最後にG社は「私たちは、良質で均質な商品を提供し、お客様に「G社の製品を買ってよかった」と言ってもらえることが私たちの喜びであり、社会への貢献です」という経営理念であった。この理念からも見られるように、政策に一貫性がなかった。チームの感想も同様であり、人員削減、低価格化、過剰在庫、とB社同様、管理者が望む失敗例を実施したチームであった。

各チームの意思決定状況を観察し、以下の点が明らかとなった。

1. チーム全員の意見を取り入れて意思決定を行っているチームと少数意見によって決定されているチームが存在した。
2. 3年生主導型のチームがほとんどであり、2年生は求められる限りにおいて意見を述べていた。
3. 意思決定に関しては、当初は各項目間の関連性を把握できないチームが多かったが、次第にチーム間に差ができていった。
4. 意思決定における先行投資とその結果との「時間的なずれ」を理解するのに時間がかかったチームが多かったようであるが、これを比較的早く理解できたところは結果も良かったように思われる。
5. ゼミナールや授業で学んだ概念を使いながら説明している学生もいたが、ゲーム時にはそれほど多くは無かった。
6. 一定期間の終了時に発表される中間報告のデータには大変興味を示していた。最初は各チームの順位が大変気になっていたようであるが、次第に、自分のチームの結果に対する原

因は何かを探るようになっていった。

7. チーム間で競争することにより、市場でのポジショニングということを理解することができたように思われる。
8. 経営的意思決定とは、各決定項目の「全体的バランス」が重要であるということを実感として学習していたように思われる。

総合的に筆者らの意見として、経営理念や経営計画・戦略がしっかり立案されているチームは売上高も上位であった。それに対し、それらがあいまいな企業は人員削減リストラや低価格化に走り、売上が伸びない、過剰在庫、最終的に倒産という、これも管理者が考える失敗シナリオを実践してくれた。

ここで、学生が履修してきた科目との関係について考察してみる。23人にビジネスゲームの実施に役立つ授業を五つ挙げ、それに順位を付けてもらった。得票数を見ると、経営学が16票、会計系が26票、経営専門が24票という結果になっている。学生らは、経営学関連と会計学関連の授業で学んだことを関連付けてビジネスゲームを行っていることがわかる。したがって、授業やゼミで学んだ経営理論や手法を生かして意思決定するということが見受けられ、理論の応用として教育用ビジネスゲームが有用性あるものと考えていいと思われる。また、1年次必修のマクロ・ミクロ経済学の得票数が多いということから、市場分析をする上で、数値を持って分析する

表2 ビジネスゲームと単位取得済み科目の関係

科目範囲	科目名	1位	2位	3位	4位	5位	得票数	得点
経営学 (1年次必修)	経営学	9	3		1	3	16	3.88
経営専門	経営管理論		2	3	1		24	3.25
	経営戦略論	1	3		2			
	生産管理論			1				
	経営情報論	3		1	1	1		
	現代企業論		1	2		1		
	貿易経営論			1				
会計系	簿記I		3	3	2	1	26	2.73
	財務会計論				3	1		
	経営財務論		1			1		
	会計学	1	2	4	2			
	税法					2		
経営・経済時事	日本経済論				1		7	3.29
	経営時事問題		2		1			
	経済時事問題			1				
	経済史			1				
	経営史	1						
情報系	データ管理論			1		1	6	2.33
	情報技術論							
	記号処理	1		1		2		
経済系	マクロ経済学I	2	1	1	2		21	3.33
	ミクロ経済学I	4	5		3	3		
教養系	歴史学						9	1.67
	民法				1	1		
	法学							
	英語リーディング			1		1		
	基礎統計			1				
	基礎数理							
	哲学				1	1		
	日本語表記					1		
メディア論					1			

(分類は中邨の主観による)

ことを試みていると思われる。

また、1位、2位の順番で重み5、4、3、2、1と設定し、加重平均したものを得点とした。この結果より、ビジネスゲームに役に立ったとして経営学を選んだ学生は、その順位も高くしていることがわかる。また、経営・経済時事も点数が高い。これは、本ビジネスゲームのシナリオの設定が、白黒TVからカラーTVに変遷するのと同じような歴史的な流れを設定したことから、学生らは長期的かつ複合的な考えで、市場分析及び意思決定をしたと思われる。

次に、ビジネスゲーム終了後、アンケートを行い、そこから学習効果を考察する。アンケートの内容は40項目あり、「教育目的からの評価」、「システムに関する評価」、「全体な評価」から構成されている（付録2参照）。

ビジネスゲームの目的でもある相互理解の観点から考察を加えると、「意思決定の同時性」は理解できましたか？（5段階評価）」の問いに対しては、3.84と高かった。「意思決定サイクル（PDCAサイクルを意識しましたか？）」は4.04、「チームでの役割分担はうまくいきましたか？」は3.84と高かった。また、「エクセルのシステムは使いやすかったですか？」は4.24、「エクセルでのやり取りはどのようにでしたか？」は4.24と、経営学系学生であっても抵抗なくシステムを利用できることがわかった。「企業経営を疑似体験できたと思いますか？」は4.69、「チームでやることの意義は感じましたか？」は4.86より、教育用ビジネスゲームを実施することの意義があったと考えられる。

次に、中邨が過去に理系学生と社会人から得たアンケートの結果と、経営学系学生の結果とを比較し、考察を行う。表3が受講前と後ではそれぞれの理論や手法をどの程度理解度が上がったかを、受講前を5として、受講後の点数を10段階で答えてもらった。経営学系学生の特徴としては、財務諸表関連の習得度が高かった。これは将来起業家もしくは会計士・税理士への希望学生が多いことから財務諸表に対する意識が高かったからと思われる。また企業経営に関しては様々な授業を受けていることから、習得度が理系学生や社会人より点数が上という結果になった。それに対し理系学生は、生産管理系の授業を多く受けていることから製造原価報告書の理解が経営学系学生や社会人より高かった。市場に対する理解・分析は理系学生の方が高かったが、経営学系学生には時間の制約があったことが理由に考えられる。

また、筆者らがゲームを通じて感じたことは、理系学生は生産管理系授業が多いため、生産活動を重視し、人員削減など生産能力を下げる意思決定はほとんど行わない傾向があった。それに

表3 知識習得度の比較
(経営学系学生, 理系学生, 社会人)

質問	経営学系学生	理系学生	社会人
受講前の「損益計算書」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？	6.56	6.54	5.9
受講前の「製造原価報告書」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？	6.2	6.36	6.3
受講前の「貸借対照表」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？	6.64	5.82	5.7
受講前の「資金繰り表」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？	6.72	6.82	6.05
受講前の「企業経営」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？	7.87	7.82	6.8
受講前の「市場」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？	7.57	7.64	7.2
受講前の「競争他社」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？	8.35	7.64	7.15
受講前の「研究開発」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？	7.3	7.36	6.7
受講前の「新製品開発」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？	7.57	7.64	6.95

対し、経営学系学生は経営トップの視点でビジネスゲームを行っているため、リストラや低価格など、利益・売上重視の傾向が強かった。両方共通していることは、計画・戦略の重要性を実施後に理解できたという点である。

4 おわりに

以上のようなゲーム時の観察とゲーム終了後の各チームの分析報告、そしてアンケートを通じて、経営学の学習にとって、授業などで学んだ各論を意思決定ゲームの中で総合させ、各論の意味を全体の中で理解させていくということが大変重要であり、そのためにはビジネスゲームというスタイルが大変効果的であることがわかった。また、学生達の表情やコミュニケーションの様子などから判断し、このようなゲームスタイルには大変興味を抱いていることがわかった。また、ビジネスゲーム終了後も、互いに内容について話し合っていることもあり、そのことから興味の高さを知ることができた。

とはいえ、このような教育方法に問題が無いわけではない。例えば、意思決定の前提として重要な財務データの解釈に関しては、参加者の学習程度により著しい差が現れることが推察される。学習程度が低い学生が行った場合には、ともすれば、「ヤマ勘」や「行き当たりばったり」の決定に陥りがちである。また、競争の結果のみに一喜一憂し、原因を冷静に判断して次の決定につなげるという学習プロセスを怠ることもある。

このようなことを避ける意味でも、参加者の他の授業での学習内容との関連付けと、終了後や中間における意思決定の分析報告などを行う必要があると思われる。これらの点については今後の課題としてさらに検討を続けていきたい。

最後に、日本大学経済学部の授業への導入可能性を検討する。ビジネスゲームに限らず実学的な学習体系を整備するためには様々な課題が存在する。主要なものとして1) 学習体系の構築、2) 講義学習と実学学習の関係の考慮、そして3) 多くの教員・研究者の理解・協力、である。1) 学習体系の構築とは、講義→実習→発表・フィードバックという教育サイクルで進めていかなければ効果的なものにはならない。そして、実習にはパソコンを使ったシミュレーションやビジネスゲームなどが効果的と考えている。なぜならば、講義で学んだ知識・理論を擬似的ではあるが、体験できるからである。したがって、コンピュータ体制のさらなる充実が日本大学経済学部には必要かと思われる。2) 講義学習と実学学習の関係の考慮とは、目的が「教育」であるため、ゲーム性を排除し、かつ講義系科目との相互関係を考慮してビジネスゲームを開発する必要がある。なぜならば、理論・手法を利用できてはじめて本物の知識になるからである。今後ビジネスゲームを発展させるためには、相互の関係をより強固にする必要がある。そして3) 多くの教員・研究者の理解・協力は、多くの専門を持った先生方が多く在籍しているので、それを最大限利用するために、教育用ビジネスゲームの意義・効果を説明し、多くの人に賛同および協力を得て、より精緻な教育用ビジネスゲームに発展させていかなければならない。

ただし、以上のような悲観的なことばかりではない。たとえば、経営学系学生であってもパソコンに対する苦手意識、抵抗感は皆無であること、また日本大学経済学部全体として、教育面の

アピール材料を必要としていることから、教育用ビジネスゲームを授業に取り入れることの意義は大きいということなどが挙げられる。

謝 辞

三井泉ゼミナールの学生に、ビジネスゲームの実施とアンケートへの回答に深く感謝します。また、本研究は平成 19 年度日本大学学術研究助成金 一般研究（個人）、平成 19 年度文部科学省科学研究費補助金（課題番号：19700646）助成、財団法人科学術融合振興財団・調査研究助成によるもので深謝いたします。

参考文献

- [1] 中邨良樹，安瀬美知子，辻正重，“教育用ビジネスゲームによる学習効果に関する考察”，青山インフォメーション・サイエンス，Vol.31（1），pp.21～36，2003 年。
- [2] 中邨良樹，辻正重，“多角の概念を導入した戦略的ビジネスゲームの開発”，平成 19 年度日本経営工学会春季大会予稿集，pp.168～169，2007 年。

付録 1

参加者各自の単位取得済み科目内容

科目		
基礎研究	経営学	簿記 I
マクロ経済学 I	経営戦略論	会計学
ミクロ経済学 I	経営情報論	財務会計論
英語リーディング	経営財務論	税法
英語ライティング	生産管理論	法学
英語コミュニケーション	経営管理論	日本経済論
TOEIC I	会社法	日本国憲法
TOEFL I・II	経済史	国際協力論
英語ワークショップC	経営史	政治学
国際理解のための英語C	情報経済論	地理学
中国語 I・II・III・IV	現代企業論	科学史
フランス語 I・II	国際情勢	社会学
スペイン語 I・II・III・IV	社会政策論	歴史学
ドイツ語 I・II	貿易経営論	基礎数理
ビジネス英語 I	経営時事問題	倫理学
日本語表記	民法	文学A
スポーツ科学（実技）	労働法	現代思想
スポーツ科学（講義）	システム管理論	キャリア形成論
健康科学論	セクシュアリティ論	文化人類学
/	情報技術論	映像文化論
	データ管理論	哲学
	記号処理	メディア論
	/	生物学

順不同。専門研究は全員。

付録 2

以下が、アンケート内容である。

1. 教育目的からの評価

- ①「意思決定の同時性」は理解できましたか？
- ②ゲームを実施する上で、テキスト P.3 の「企業活動多重サイクルと 3C フレーム」は意識しましたか？
- ③意思決定サイクル「計画 (Plan)、実行 (Do)、統制 (See)、分析 (Check)」に沿って企業活動は行われますが、ゲームにおいても意思決定サイクルを意識しましたか？
- ④チームでの役割分担はうまくいきましたか？
- ⑤テキストを通じて、「部品を買って、生産して、販売する」という一連の行為に対して、時間軸が存在していることを理解できましたか？ (ex: 部品の購入から到着まで 1 期のリードタイムが存在する.)
- ⑥「過去の 5 年間の売上高推移」は参考になりましたか？
これを見て、あなたは何を想像しましたか？ (売れそう、減りそう・・・)
- ⑦チームが戦略を立案し、戦略に沿って意思決定しましたか？
- ⑧テキスト p.8「意思決定項目関連図」は理解できますか？
- ⑨テキスト p.9～p.12 の決定図は、ゲームを進める上で参考になりましたか？

(シナリオに関して)

- ①13 個の意思決定項目の数はどうですか？
- ②13 個の数で足りないものがあるなら、何ですか？
- ③増やすなら、何が考えられますか？
- ④ゲームのシナリオ「既製品を生産・販売しながら、研究開発により新製品を開発し、開発終了後、新製品を市場に投入する」ということが、ゲーム内では反映されていましたか？
- ⑤市場 I はどのような印象を持ちましたか？
- ⑥市場 II はどのような印象を持ちましたか？
- ⑦市場 I と市場 II には何か違いがありましたか？
- ⑧製品 I はどのような印象を持ちましたか？
- ⑨製品 II はどのような印象を持ちましたか？
- ⑩製品 I と製品 II には何か違いがありましたか？
- ⑪競争他社は意識しましたか？
- ⑫特に何を意識しましたか？ (調査情報項目？売上高推移？など)
- ⑬理想的なチームはありましたか？
A 社, B 社, C 社, D 社, E 社, F 社
- ⑭ゲームではどうすれば勝てたと思いますか？

⑮あなたが管理者なら、どのようなシナリオ（対象製品も含み）を組み、どうすれば勝てるようにしますか？

2. システムに関する評価

①経営診断書（エクセルのシステム）は使いやすかったですか？

②損益計算書や原価計算報告書、貸借対照表などは見ましたか？

③エクセルでのやり取りはどうでしたか？

④調査情報は役に立ちましたか？

⑤特に何が役に立ちましたか？

1：売上高シェア， 2：価格比較， 3：総売上高推移，

4：製品の売上高推移， 5：企業イメージ， 6：品質

1位： ， 2位： ， 3位：

⑥ゲーム中に調査情報以外に知りたかったものはありますか？

3. 全体な評価

①ゲームはおもしろかったですか？

②受講前の「損益計算書」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？

③受講前の「製造原価報告書」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？

④受講前の「貸借対照表」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？

⑤受講前の「資金繰り表」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？

⑥受講前の「企業経営」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？

⑦受講前の「市場」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？

⑧受講前の「競争他社」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？

⑨受講前の「研究開発」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？

⑩受講前の「新製品開発」の理解が5とすると、ゲーム後の習得度はどのようになりましたか？

⑬11回の意思決定は多いですか？

⑭何回の意思決定が良いと思いますか？

⑮集中力は切れそうでしたか？

⑯将来役に立ちそうですか？

⑰企業経営を疑似体験できたと思いますか？

⑱チームでやることの意義は感じましたか？

⑲理想のチーム人数を書いてください。

以上

付録 3

以下が、ビジネスゲーム実習後の発表ファイルである。

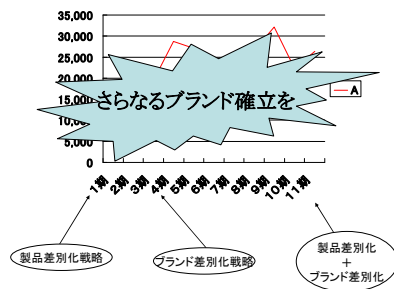
A 班

企業理念・組織体制

経営管理及び演習：後期発表 (ビジネスゲームを通じて) A班

- ・企業理念
製品の質向上、また社会貢献を積極的に行うことで、企業イメージ(ブランド)の確立を図る。
- ・組織編制
社長: 原尚亨
人事部長: 遠藤龍司
経理部長兼総務部長: 添田隆久
秘書: 遠藤望
インターンで来た人: 畠田祐一

戦略立案



自社分析

- 強み**
 - ・製品に対するイメージ・品質がよい
 - ・原価と販売価格の差が大きく、純利益を多く得ることができた
- 弱み**
 - ・倒産したすべての原因は、製品 II に莫大な費用を費やしすぎた (製品開発費・部品購入費)
 - 製品開発費

B社	総額 2810
A社	総額 12000

市場分析例 市場2 10期

	価格	広告	シェア	質	イメージ
C	50	500	26	53	131
G	50	120	20	81	156

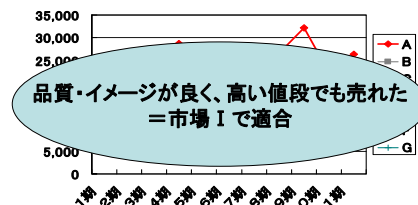
他社比較

- B: 8期から製品 I を完全撤退
配当金・メセナ費が平均して低い
- E: D同様価格低い
3期から借入金なし
- C: 在庫の数が多いため
強み: 単価が低く販売価格が高い = 純利益が高い
イメージ・品質が良い
- D: 弱み: 市場開発費が他社より若干低く、市場 II に対して不利になった
大量購入による在庫処理
弱くないため、純利益もあまり発生しない

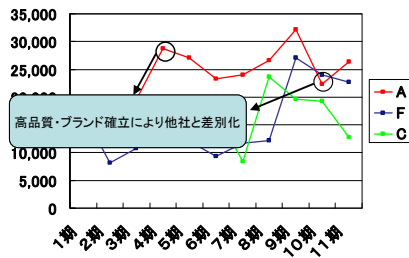
市場分析

- ・市場 I
品質・イメージ (= QC・IE関連費, メセナ費, 配当金) による影響が大きい
- ・市場 II
市場開発費 (= 広告宣伝費) による影響が大きい

評価



時系列評価・比較



時系列評価・比較②

- ・企業理念である「品質・イメージ」をつねに、トップにいるようにした。
⇒QC・IE関連費, メセナ費, 配当金
に資金を集中

その分、市場開発費には資金を費やさなかった。

やり直しができるならば・・・

- ・製品・ブランドの向上を引き続き行う
- ・部品在庫に注意を払いつつ、購入量を制限する
- ・市場Ⅱの傾向である、広告宣伝(=市場開発費)に力を入れる

最後に

- ・企業構造サイクル
長期的視点で、もっと良いものを売ろうと努力した
- ・3Cフレーム
他社(Competitor)の動きにばかり目を奪われ、環境(Consumer)に対する意識が低かったためバランスを崩してしまった。

最後に②

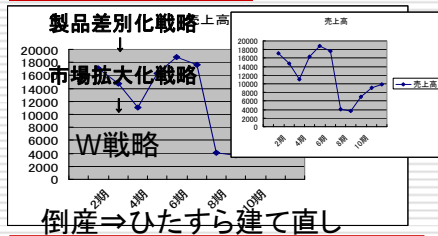
- ・一番学べたことは、市場開発費が売り上げを左右する
- ・今ゼミでやっていることを、体感することにより、理解を深められた
- ・市場開発方法の細分化

ビジネスゲームを通じて

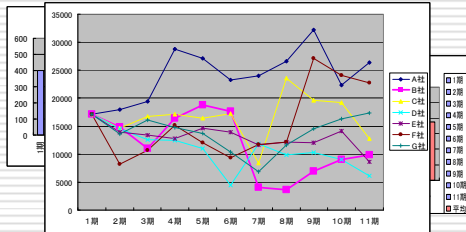
B社
 社長・小野田夕里
 副社長・加藤彩葉
 営業部長・河津圭多
 製造部長・泉洋祐
 広報部長・関成章

S

戦略立案・実行・変更



評価



やり直しができるならば・・・

		1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	9期	10期	11期	
2	計画販売	市場I	200	150	289	200	190	156	30	0	0	0	0
		市場II	200	150	100	256	243	200	44	78	112	181	175
		市場III	190	150	137	148	139	148	30	0	0	0	0
1	販売量	市場I	190	148	100	190	383	200	64	81	111	99	165
		市場II	380	289	304	313	313	78	78	112	181	75	166
		市場III	400	300	513	500	510	450	700	650	600	440	350
3	生産量	工場I	200	200	200	300	380	500	300	50	240	300	600
		工場II	200	200	200	300	380	500	300	50	240	300	600
4	計画生産数	工場I	200	200	200	300	380	500	300	50	240	300	600
		工場II	200	200	200	300	380	500	300	50	240	300	600
6	OC-定額確保費	工場I	200	200	200	300	380	500	300	50	240	300	600
		工場II	200	200	200	300	380	500	300	50	240	300	600
8	製造部門従業員数	工場I	400	380	370	350	380	120	80	450	500	300	400
		工場II	400	380	370	350	380	120	80	450	500	300	400

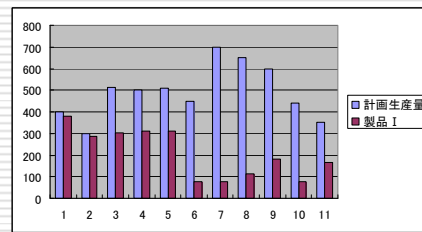
企業理念・組織体制

□ 企業理念・・・常に新しいものに挑戦しつづける

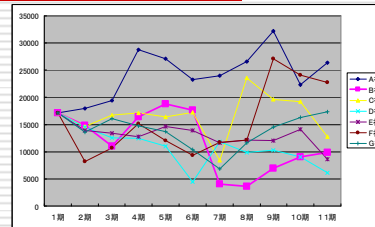
□ 組織編制

社長 小野田
 副社長 加藤
 営業部長 河津
 製造部長 泉
 広報部長 関

自社分析



時系列評価・比較



最後に

- 戦略の重要性
- 従業員—リストラの影響の大きさ—
- 幅広い視野
- 企業の計画性の大切さを身をもって知りました

● ● ● ビジネスゲームを通じて

C社

- 内藤裕貴
- 田島夏絵
- 戸田加奈子
- 飯野識史

C社の企業理念

製品の品質と企業イメージを大切に、
強烈なブランド力を保持する。

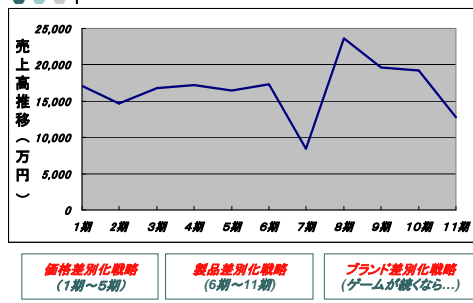
組織の編成

1期
社長→内藤
秘書→田島
秘書→戸田
その他→飯野



11期
社長→内藤
秘書→田島
秘書→戸田
その他→飯野

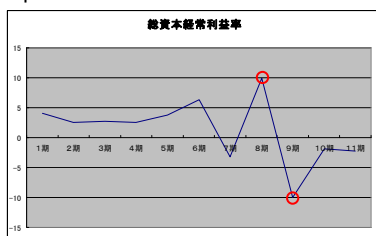
C社の戦略立案



● ● ● 自社分析

- 品質がよく、低価格である。
- 平均して企業イメージが高い。
- 生産量に対して売上が伸びず、9期に大幅な損失がでた。在庫が大量にでた。
- 10期の完成品の製造原価が高かったが、ほとんど利益がでない価格で販売したため、費用を補填できず損失がでてしまった。

● ● ● 経営分析の指標・ROA



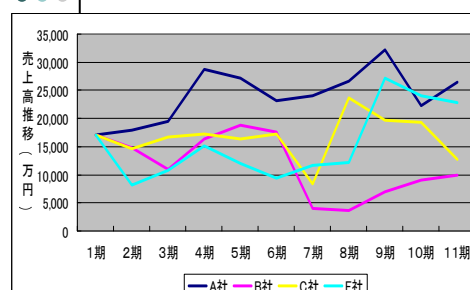
● ● ● 他社分析

- A社
高品質で、おなじ品質の他企業よりも低価格で提供している。企業イメージも非常に高い。
- B社
8期から急激に品質が下がった。
- D社
低価格だが、品質があまりよくない。企業イメージは低い。
- E社
品質があまり良くないが、高価格。
- F社
高価格ながら、品質もよく企業イメージも非常に高い。

● ● ● 評価

- ・市場細分化が不完全だった。(1～3期)
- ・売上高は高いが、利益率が低い。(8期を除く)
- ・原価よりも低い価格で販売し、大きな赤字を生んだ。(10期)

● ● ● 時系列分析



●●● やり直しができるならば・・・

- 早期市場集中
市場Ⅰ → 市場Ⅱ
- 製品Ⅱの低価格設定(11期)
製品差別化戦略
→ ①価格差別化戦略
②製品差別化戦略

●●● 最後に

- ・ 売上高が伸びていても、実際に会社の収益性が良いか悪いかは判断できない。
- ・ 自社だけでなく、他社や市場のニーズに注目することの大切さを学んだ。

D班

経営管理及び演習 ビジネスゲームを通じて

D班

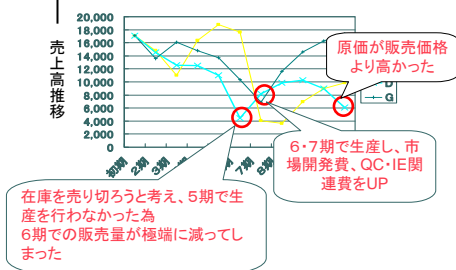
戦略立案・実行・変更



他社比較

- A 製品に対するイメージ・品質が高い。原価と販売価格の差が大きい。ブランド力がある。
- B 8期に市場Ⅰ製品Ⅰを撤退。6期から借入金なし。
- C 企業のイメージが高い。6期から市場Ⅰ製品Ⅰの価格が高くなる。

時系列評価・比較



企業理念・組織体制

- 企業理念
多くの方に自社製品を使っていただくために低価格で製品を提供
- 組織体制

初期	6期
・社長 高橋直之	高橋直之
・営業部長 植野与通	植野与通
・製造部長 生方博規	生方博規
・経理部長 田中慶	田中慶

自社分析

- 低価格
- 原価と販売価格の差があまりない
- 当期純利益のマイナス
- 他社に比べ企業イメージ・品質に劣る
6期から市場開発費、QC・IE関連費をUP！！

他社より低価格にすることに目が行き過ぎて、企業イメージ・品質の向上に目を向けることが遅すぎた。

他社比較

- E 価格が低い。3期から借入金なし。市場開発費は平均的に低い。
- F 市場Ⅰの価格が高く、市場開発費が低い為販売量が少ない。
- G 1～5期は安定的な収入

評価

- 単純な価格差別化による販売量低下
- 部品不足による生産量の低下(6期)
- 資金不足による製品Ⅱの市場出遅れ

● ● ● | やり直しができるなら

- 計画の建て直し、初期の段階において品質、市場拡大化、後に価格差別化
- 市場への的確な判断

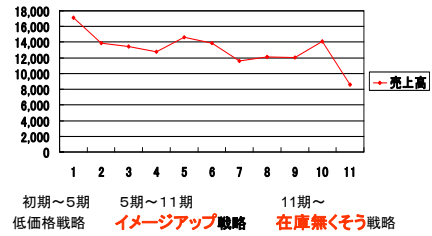
● ● ● | 最後に

- 戦略の大切さ
- 他社の動向
- 楽しかったです。

E 班

- 企業理念
 - 低価格、なおかつクオリティや設備等を重視する。
 - 宣伝は必要に応じて投資を増やす。
 - 利益にこだわらない。
- 組織体制
 - 社長 久保田 貴之
 - 副社長 高橋 愛美
 - 営業部長 三澤 雅彦
 - 製造部長 船越 悠貴

売上高



自社分析①

- 自社の強み
 - 1、低価格販売スタイルを確定
 - 2、低出資
 - 3、高品質商品の販売
 - 4、生産ロスの少なさ
 - 5、浮き沈みの少ない一定の売上

↓

少しずつ現金資産が**増加**

自社分析②

- 自社の弱み
 - 1、徹底した低価格販売のため**利益が少ない**
 - 2、販売市場が**あやふや**であった
 - 3、他社との**値段比較**が冷静にできていなかった
 - 4、**配当金**の存在を軽視していた

↓

在庫が売切れず、低迷してしまった…

自社分析③

- 1～11期までの大まかな流れ
堅実な投資と低価格・高品質を続ける
しかし

↓

5期以降から投資額が**増加**

↓

採算が**あわず**…

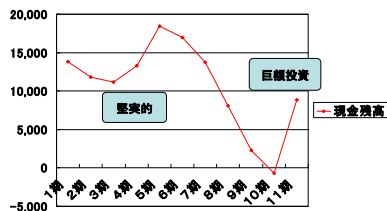
↓

倒産

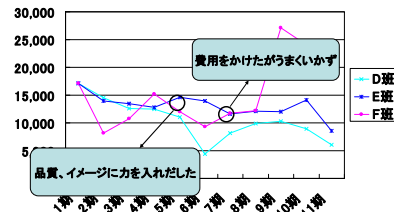
他社分析

- A社…配当金の高さで市場を**半分以上独占**
- B社…値段の変動が激しく、いち早く
旧製品販売から撤退
- C社…6期からの値段変動による**在庫増加**
- D社…在庫数が少なく**売切り型の戦略**
- F社…**ハイリスク・ハイリターン**戦略
- G社…市場開発費への出資が少なく、
配当金の変動が激しい

評価



時系列評価・比較



時系列評価・比較②

- 企業イメージ、製品の品質が他社より低かったためそこを上げるようにした。



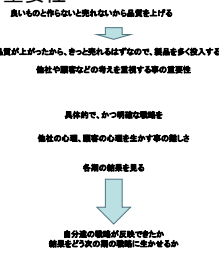
しかしそこに資金を費やしたが、販売量が増えず結果として**費用のみが増えて**しまった。

やり直しができるならば・・・

品質や企業イメージを重視した戦略を

最後に

- 企業構造サイクルの重要性
- 3Cフレーム
- 戦略
- 一番学べた事
- 楽しかったか？



F 班

経営管理及び演習：後期発表会

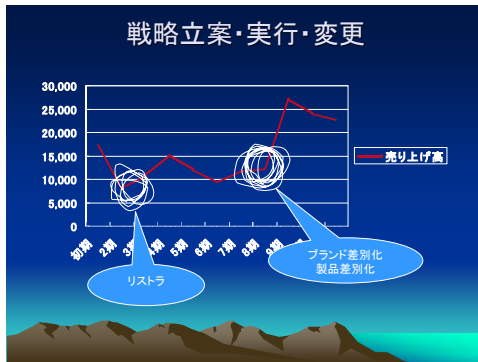
F社

企業理念・組織体制

企業理念
独創的独走

組織体系

- 社長：鈴木康平
- 秘書：山本彩香
- 経理部長：佐藤延明
- Passion：梅原卓稔



自社分析

結果：製品Ⅱシェア
市場Ⅰ 41%
市場Ⅱ 34% 当初計画した戦略通りの結果

戦略

- 製品Ⅰに関して市場Ⅰは高級路線
市場Ⅱに関しては他社同様一般的値
- あくまでもF社は製品Ⅰではなく、製品Ⅱの開発および販売を重点に戦略をすすめる→製品差別化
※製品Ⅱに開発費を注ぎ、それまでの間、製品Ⅰは会社存続程度にとどめる。

自社分析2

- 製品Ⅱの開発および販売に全力を注ぐ。
- 品質管理、メセナ費、株主配当なども投資を惜しまなくする。→ブランド差別化

他社比較

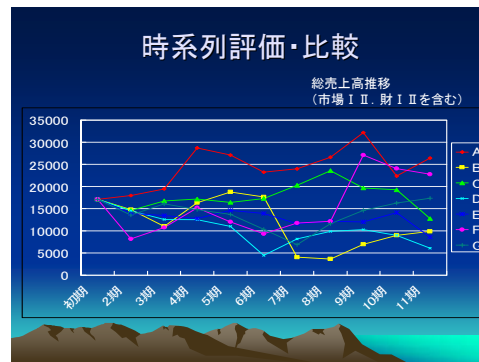
- 他社よりもいち早く製品差別化に成功
- リストラによる人件費の削減
- ブランド差別化

↑
情報の不足
↓

評価

Q→なぜ2期でA社が頭1つ飛びぬけたのか？
F社がなぜ最下位だったのか？
A→A社：メセナ費によって企業イメージをアップ
F社：実験的販売

Q→なぜ9期目でF社が2位に急成長したか？
A→製品Ⅱの生産・販売に乗り出し



やり直しができるならば・・・

- 2期～6期までの製品1での企業のイメージをあげ、自社の市場のポジションの確立
- 続き...

最後に

- ★3Cフレーム
環境(Consumer)についての配慮が見落としがちである
もっと学ぶ必要がある
- ★戦略
はじめに戦略を立てておくことの重要性がわかった
→「先を目標した戦略および経営」

- ★企業サイクル
無意識のうちに実行できた

- ★ゲームを通してたのしかったか？
経営の面白さを感じられた
組織としてのコミュニケーション

- ★自分がビジネスゲームを作るならどのようなものを作るか？

- 表ばかりでなく、もう少し絵入りのゲームなら視覚的にも楽しむことができる。例えば、資産が多くなれば会社が大きくなるとか、営業マンが頑張って売り込みにいく姿など。
- 自分たちがこの先ビジネスゲームを作るならば、学生になくってはならない携帯電話市場を舞台にしたビジネスゲームを作りたい。


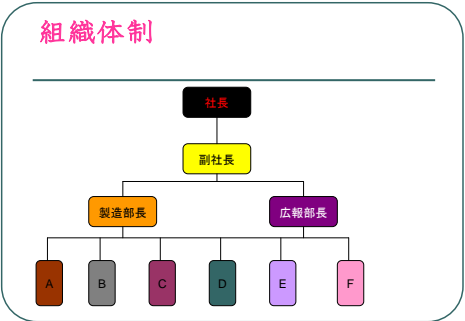
G 班

経営管理及び演習：後期発表会（ビジネスゲームを通じて）

G社
 社長：久田さん
 副社長：西村さん
 広報部長：市川さん
 製造部長：間之口さん

企業理念

私たちは、良質で均質な商品を提供し、お客様に「G社の製品を買ってよかった」と言ってもらえることが私たちの喜びであり、社会への貢献です。

自社分析

◎1～5期
◎7期
◎6期
◎製品

政策に一貫性がない
在庫の持ちすぎ

→在庫増

他社比較

A社・・・ C社は配当金が常に高い・変動が少ない
イメージが高い
↓
Gは変動が激しい

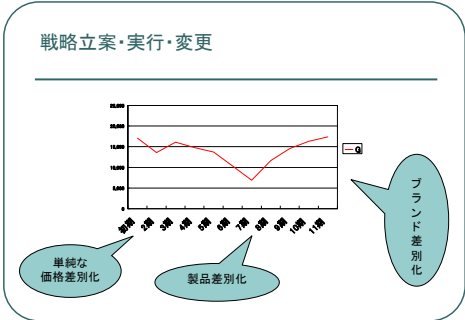
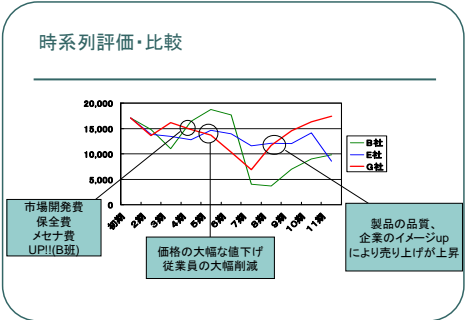
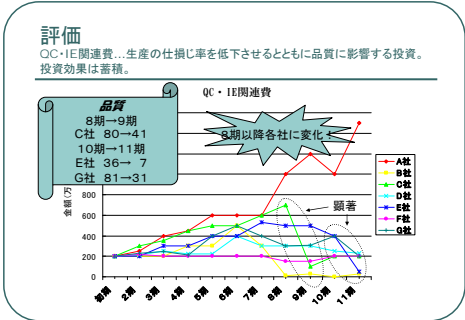
B社・・・

C社・・・ F社は製品Ⅱに力を入れている
↓
Gはどっちつかず

D社・・・

E社・・・

F社・・・市場1での価格が他社よりも高い
製品Ⅱの市場開発費



やり直しができるならば・・・

- ・ 製品Ⅱでは既にF社とA社がシェアを獲得

↓

あえて製品Ⅰで勝負ッ！！

- ・ 人員削減と価格の下げすぎは危険
- ・ 一貫した政策を持つ
- ・ 在庫削減に努力する

最後に

・3Cフレーム、戦略など

他社との競争に気をとられ顧客の視点を忘れがちになっていた。

徹底した戦略がなく、企業のコラーを持つことができなかった。

・何を一番学べたか？

企業のイメージアップは売り上げ増につながる。
むやみに人員削減を行うと経営不振に陥る。