



経営シミュレーション・ゲーム  
と組み合わせた  
経営数字・戦略思考の養成講座  
ご提案資料

2014年

株式会社アジア・ひと・しくみ研究所

代表取締役 経営コンサルタント 新井 健一

# 経営数字・戦略思考力の重要性と養成のむずかしさ、養成方法

- ▼ 横並びの企業経営では“生き残れない”“勝ち残れない”。
- ▼ そう言われるようになってから久しく経ちます。
- ▼ 特に起業者や中小企業者は、横並びの経営による大企業への追随、コスト競争、顧客の奪い合い等では、保有する経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）の圧倒的な差から、たちまち経営の先行きが危うくなることは言うまでもありません。
- ▼ そのような事態を回避し、独自の経営を追求するため、起業者や中小企業者には特に、経営資源の“選択と集中”“リスク分散”を両立させる戦略思考力が求められますが、それだけでは不十分です。大企業と比べ、資金調達等を含めた企業としての財務能力が圧倒的に劣る起業者、中小企業者には経営の生命線となる資金の動き、財務に関する意思決定等、経営数字と連動した戦略思考（＝いわゆる“経営感覚”）が求められます。
- ▼ 経営者になってから身につける、では遅すぎる重要な“経営感覚”をどう養成するか。
- ▼ そんな課題を解決するために、経営シミュレーション・ゲーム※及びゲームと組み合わせて経営数字や戦略思考を養う体系的な研修を開発しました。広く企業者の能力を高め、経営感覚を養うための教材としてお役立てください。

※ 経営シミュレーション・ゲームとは、企業経営を総合的かつ模擬的に演習し、疑似体験することを通じて経営感覚を養成するものです。

# 経営数字・戦略思考力養成と経営シミュレーション・ゲーム

## ▼ 教育におけるシミュレーション・ゲーム（S G : Simulation Gameの略）

ゲーム形式の演習は、他のさまざまな研修技法とともに、マネジメント分野の教育等でも多く取り入れられています。代表的なものは、情報伝達や共同作業の疑似体験ゲームです。また、経営数字を教育する分野でも財務数字の取り扱いが主となるため、コンピュータを活用したS Gが盛んに用いられてきました。さらには、一般研修とも組み合わせることにより、経営戦略分野の教育にS Gを活用することができます。

## ▼ 思考力養成におけるコンピュータS Gの効果

### ● 手軽に企業経営を疑似体験することができる。

あくまでも学習効果を下げない範囲で、現実の組織や業務をデフォルメした会社を経営することで、経営を疑似体験することができます。また、マーケットや価格の変動等、複雑な計算処理を自動化することで、効率の良い学習が可能となります。

### ● 意思決定の影響を振り返り、学ぶことができる。

自らが経営陣として下した意思決定と、意思決定を反映した状況がすぐに確認できるため、意思決定の成否を含めた経営に対するさまざまな影響をその場で確認し、かつ決算処理等を通じて振り返ることで、活きた学習につなげることができます。

### ● 架空の自社分析をすることで、思考力が深まる。

戦略評価や財務分析の題材として、自らが経営した会社を用います。自分で経験した経営の実態と戦略展開イメージ、分析指標の動きを現実の経営者と同じ視点で読むことができるため、戦略や経営数字に関する深い気づきを得ることができます。

# 経営SGの活用方法

## ▼ 前提条件

- 最低限の財務知識があること。

教育のためのSGは、「楽しんで終わり」では意味がありません。大切なのは、ゲーム中の意思決定に財務的な根拠を持たせることと、結果を財務の視点で評価することです。そのためには最低限の財務知識が必要です。なお、SGは戦略思考力を養う目的もありますが、戦略知識の習得は前提条件ではありません。

- 最低限の受講者数が揃うこと。

SGでは受講者（グループ）がそれぞれ企業を運営し、疑似的なマーケットを構成して競争します。そのため、最低限の受講者数が揃う必要があります。目安は、企業の経営陣として役割を分担する上でグループにつき最低3人以上、妥当な競争環境を保持する上で、グループ数は最低3グループ以上必要となります。

## ▼ 開催条件

- 前提条件となる財務知識の習得手段を用意すること。

事前学習として、通信教育や副読本を用いた教材学習を義務付けることもできます。事前学習が困難な場合は、講座の前半を財務知識習得のための講義及び演習にあてることもできます。更には事前学習で財務知識を習得、講義の前半で財務知識を確認・活用するためのグループ小演習を盛り込むこともできます。

- SGの実施目的を明らかにし、受講者に周知すること。

SGは誰もが参加して楽しめるように設計されています。そのため、あたかも家庭用のゲーム機で遊ぶような姿勢で参加する受講者が出てくる可能性も少なからずあります。それを防ぐためには何のためのSGなのか、どのように学習を進めるべきか、開始に先立ち、きちんと受講者に周知し、確認する必要があります。

# 弊社の経営SGの特徴

## ▼ 財務知識を活用しつつ経営数字・戦略思考力を養成する。

### ● 受講者側の作業はすべて手作業である。

決算だけでなく、都度の戦略的な意思決定、戦術的な判断において、自ら手を動かして数字情報を作り、会計処理を疑似体験することを通じて、財務知識を活用し、理解を定着させます。

### ● 株主総会における説明責任を重視する。

最大の利益を生み出した者が勝者ではなく、もっとも説明責任を果たした者が勝者となります。自社を勝利に導く語り部となるため、自らの財務知識、思考、判断が検証され、磨かれます。

### ● 現実からイメージした意思決定が難しい。

舞台設定だけでなく、金額単位も現実の企業経営をイメージしづらい設定となっているため、純粹に財務知識やデータを活用した合理的な思考力だけが頼り、学習効果を一層高めます。

## ▼ 講師の作業をコンピュータ化し、作業効率を向上させる。

講師側のデータ管理は完全にコンピュータ化されているため、スピーディで間違いのないデータ処理が可能となります。

## ▼ 初級編と上級編、上級編は製造版と流通版から選べる。

受講者の学習ステージや業種、学習目的に合わせて、初級編（流通版）と上級編、上級編は製造版と流通版から選べます。製造版では開発投資と原価計算、流通版では市場選択と価格戦略が勝敗を左右します。ちなみに初級編は、会社の仕組みと取引を通じたお金の流れを体験します。

# 《参考》 学習目標

- ▼ このゲームは、経営感覚の養成のために行なわれるもので、以下の重要な学習目標の達成を期待しています。

## 3つの学習目標

### 財務面における意思決定の疑似体験

常に経営数字の視点で先を読み、数字の変化で経営状況を把握し、それに対応したタイムリーな意思決定の重要性を認識する。

### 自社の決算書作成による理解度向上

自らの意思決定の結果を財務諸表の形で確認することを通じて、経営上の意志決定がどのように財務に影響を与えるのかを認識する。

### 説明責任の履行による経営感覚向上

自らの経営成績を他社と比較し、その成功要因・失敗要因及び将来展望を数字で説明することで、財務諸表の理解をより深いものとする。

# 《参考》 学習の流れ

## 1. ゲームの理解

まずは、ゲームの全体像とルールの理解からはじめます。ゲームの世界は、現実の世界をデフォルメしたものであり、ここでルールを理解することが、ゲームを円滑に進めるポイントとなります。

## 2. ゲームの実施

実際に意思決定を行ないつつ、ゲームを進行させます。

## 3. 株主総会の開催

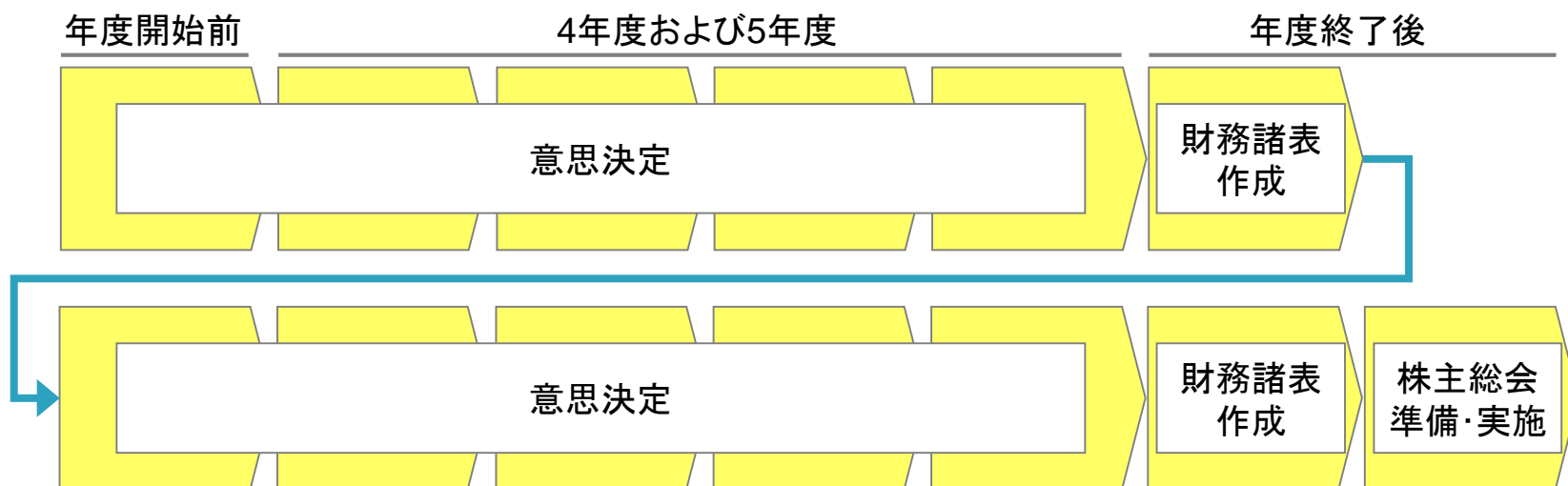
株主からの追加投資を集めるために、株主総会を開催して経営の成果（ゲーム結果）について株主に説明します。

## 4. 勝敗の確定

より多くの投資を集められたチームを勝者とします。

# 《参考》 対象期間

- ▼ ゲームの対象期間は、2事業年度（4年度および5年度）です。
- ▼ 年度は、第1から第4四半期（各3ヶ月）で構成されます。
- ▼ 年度開始前ほか各四半期で意思決定のタイミングが訪れます。
- ▼ 年度の第4四半期終了後、財務諸表を作成します。
- ▼ なお、5年度のみ、財務諸表を作成後、株主総会を行ないます。





# 《参考》 意思決定のタイミング

- ▼ 前頁の意思決定項目は、それぞれ意思決定のタイミングが異なります。
- ▼ 年度の意思決定のタイミングは、①年度開始前、②第1～第4四半期に分かれます。

年度開始前

年度

## ①年度開始前

- ・ 資金
  - 借入れまたは株式発行による資金調達
  - 借入金返済
- ・ 製造
  - 製造員雇用
  - 新規設備購入
  - 材料購入(第4年度のみ)
- ・ 販売
  - 販売員雇用
  - 与信管理
  - 広告宣伝
  - マーケット調査
- ・ 研究開発
  - 研究開発投資
  - 製品改良投資

## ②第1～第4四半期

- ・ 製造
  - 製造数
  - 材料購入
- ・ 販売
  - 販売予定数
  - 販売価格

# 《参考》 経営の意思決定項目（全体像）

- ▼ 経営の意思決定項目は以下のとおりです（全体像）。

大項目	構成要素
資金関連	借入れまたは株式発行による資金調達、借入金返済
製造関連	製造数、材料購入、製造員雇用、新規設備購入 (第4年度のみ予算計画時に材料の購入可能)
販売関連	販売予定数、販売価格、販売員雇用、与信管理、広告宣伝、マーケット調査
研究開発関連	研究開発投資、製品改良投資

# 《参考》 使用教材の例

日) 第3年度 財務諸表

第3年度 貸借対当表				第3年度 損益計算書			
資産の高	数量	原簿	金額	売上高			金額
現金			737	売上高(P1)	660		1700
材料			170	売上高(P2)	1040		
材料(P1)	3	15	45	売上高(P3)	0		
材料(P2)	5	25	125	売上原簿		1120	
材料(P3)	0	35	0	売上原簿(P1)	475		
仕掛品			150	売上原簿(P2)	645		
仕掛品(P1)	4		112	売上原簿(P3)	0		
仕掛品(P2)	1		38	売上総利益		580	
仕掛品(P3)	0		0	販売費及び一般管理費		570	
製品			225	販売費	400		
製品(P1)	3		123	広告宣伝費	50		
製品(P2)	2		102	マーケティング調査費	100		
製品(P3)	0		0	研究開発費	20		
設備			210	営業水運送料費	0		
設備A			210	営業利益		10	
営業利益				支払利息	62		
営業利益			1,542	経常利益		-52	
営業の増			金額	特別損失		100	
借入金			1000	税引前当期利益		-152	
純資産の増			金額	税金		0	
純資産の増				当期純利益		-152	

日) 貸借対当表 会社名

第 4 年度 経理部長管理用

入金科目	開始	仕入				仕掛品	合計
		1	2	3	4		
仕掛品							
材料							
現金							
入金合計							

製造版ゲームで用いる  
備品類・資料類(抜粋)

日) (実行計画) 第( )年度 第( )

会社名	今日生産部数	昨日生産部数	今日生産部数	昨日生産部数
機具(1)生産	0	0	0	0
機具(2)生産	0	0	0	0
機具(3)生産	0	0	0	0
計	0	0	0	0

購買部	今日発注数量	仕入単価	金額
材料(1)購買	0	015 円	円
材料(2)購買	0	025 円	円
材料(3)購買	0	035 円	円
合計			円

販売部	販売予定数量	販売予定単価	販売予定金額	広告宣伝費	機具改良費	見出しの費用
機具(1)販売	0	円	円	円	円	円
機具(2)販売	0	円	円	円	円	円
機具(3)販売	0	円	円	円	円	円
計	0					

遊玩処理場(10分)

- 特殊車両
- 販路費
- 広告効果
- コスト販売

仕掛品

完成品

広告効果 50円分

50円分

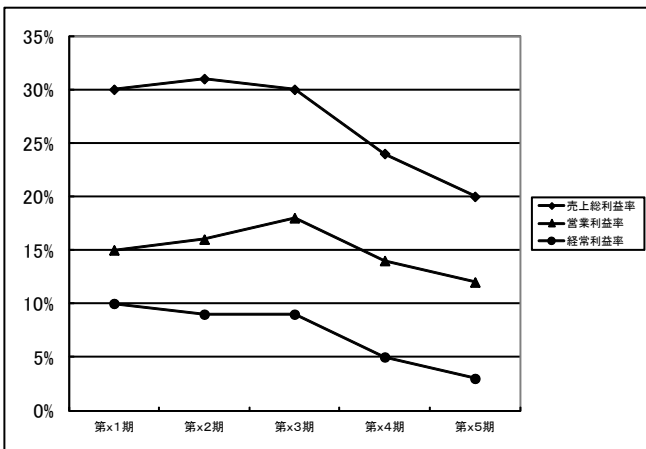
管理効果

# 《参考》 準備学習の教材例

- ▼ 研修事例のひとつとして、初日の前半にゲームの学習効果をさらに高めるための準備学習を行います。これは、事前学習の知識を前提に、さらなる応用力を身につけ、最後の株主総会をより有意義なものにする効果があります。

【小演習】 損益計算書の分析

	第x1期	第x2期	第x3期	第x4期	第x5期
売上総利益率	30%	31%	30%	24%	20%
営業利益率	15%	16%	18%	14%	12%
経常利益率	10%	9%	9%	5%	3%



<設問>

上のグラフをもとに、直近5か年におけるこの企業の経営状況について考えられる事項を列挙してください。売上高の推移は、各自で想定すること。

【小演習】 貸借対照表の分析

以下の企業について、下の設問に従って解答してください。

見積貸借対照表(単位:億円)

流動資産	50	流動負債	30
固定資産	70	固定負債	50
		純資産	40

見積損益計算書(単位:億円)

売上高	200
売上原価	120
売上総利益	80
販管費	50
営業利益	30
営業外費用	10
経常利益	20
特別損益	0 (該当なし)
税引前当期利益	20
法人税等(40%)	8
当期純利益	12

(今の株主への配当は、4億円を予定)

<設問>

この企業が、設備投資(有形固定資産の取得)のために30億円の資金調達を行うとして、以下の3つの手法について、調達後の財務情報を計算し、この企業にとってのメリット、デメリットを明らかにし

手法②	手法③	説明
		今回の投資は固定資産の取得なので、流動資産に影響はない。
		今回の投資は固定資産の取得なので、固定資産の増加は各手法共通である。
		手法①では、流動負債(短期借入金)が増大する。
		手法②では、固定負債(長期借入金)が増大する。
		手法③では、純資産(資本金)が増大する。
%	%	% 流動比率=流動資産÷流動負債(%)
%	%	% 固定比率=固定資産÷純資産(%)
%	%	% 固定長期適合率=固定資産÷(固定負債+純資産)(%)
%	%	% 自己資本比率=純資産÷(流動負債+固定負債+純資産)(%)
		営業利益
		損益計算書の営業利益より上の数字は変わらず。
		営業外費用
		金利(10%、3億円)は営業外費用となる。
		経常利益
		経常利益=営業利益+営業外収益(今回該当なし)-営業外費用
		法人税等
		今回は、単純に経常利益の40%とする。
		当期純利益
		当期純利益=税引前当期利益(=経常利益)-法人税等
		配当
		手法③のみ配当金の支払が3億円増える。他は、4億円のまま。
		キャッシュ残
		配当を支払った後、会社に残るキャッシュ。

※ 単位は全て億円、%と法人税等の計算以下は少数第1位まで計算。

# 経営SG研修の対象者及び活用目的

起業者、次世代経営者：総合的な経営感覚の養成を目的とした活用

中堅・大企業の階層別：経営数字力の養成を主たる目的とした活用

- 経営者層

役員や上級管理職を対象とする場合には、まさに企業経営のミニチュア版を疑似体験していただくこととなります。自分が実際に行うであろう意思決定が、経営にどのような影響を与えるのかをリアルに体験することで、意思決定の難しさと影響を学ぶことができます。

- 管理職層

管理職研修では、楽しみながら財務知識を学ぶという意味と、将来の幹部候補としての育成という2つの活用方法があります。後者の場合には、ゲーム終了後に経営内容の説明責任を厳しく求めることで、経営者としての責任を自覚するきっかけにすることができます。

- 中堅社員

中堅層の研修に用いる場合には、純粋に経営数字力のブラッシュアップを狙いとすることが多くなります。

- 新入社員

弊社のゲームは新入社員研修でも活用事例が多くあります。新入社員用に簡略化したバージョンをご用意していますが、本格的なゲームを実施することも十分可能です。

# 学習アプローチ (1/2)

経営シミュレーション・ゲーム(SG)を通じて

経営の構造を変える

見通しのよい経営

基本に忠実な経営

革新力のある経営

経営の仕組みを知る

戦略評価、決算処理

戦略実行、資金繰り

経営をデザインする

戦略立案、予算編成

やってみる

Output

ふりかえる

Feedback

融合

理解する

Input

融合

融合

ブルーオシャン戦略

競争戦略

ファイナンス

戦略思考

ランチェスター戦略

管理会計

経営数字

財務会計

着実な理解を促す積上学習

経営体験に即した横断学習

座学や個人演習、ケーススタディを通じて

# 学習アプローチ(2/2)

知識学習を併用することで学習効果を高める！

## ▼ 「楽しかった」で終わりにしない。

事前に財務や戦略に関する十分な知識をお持ちの方は別として、シミュレーション・ゲーム（SG）だけでは楽しんで終わり、ということになりがちです。財務や戦略に親しむ意味ではムダではありませんが、せっかくの学習機会を活かせていないことになります。したがって、SGと知識学習を併用して、自らの経営体験を振り返りながら体系的な知識の習得につなげたいものです。

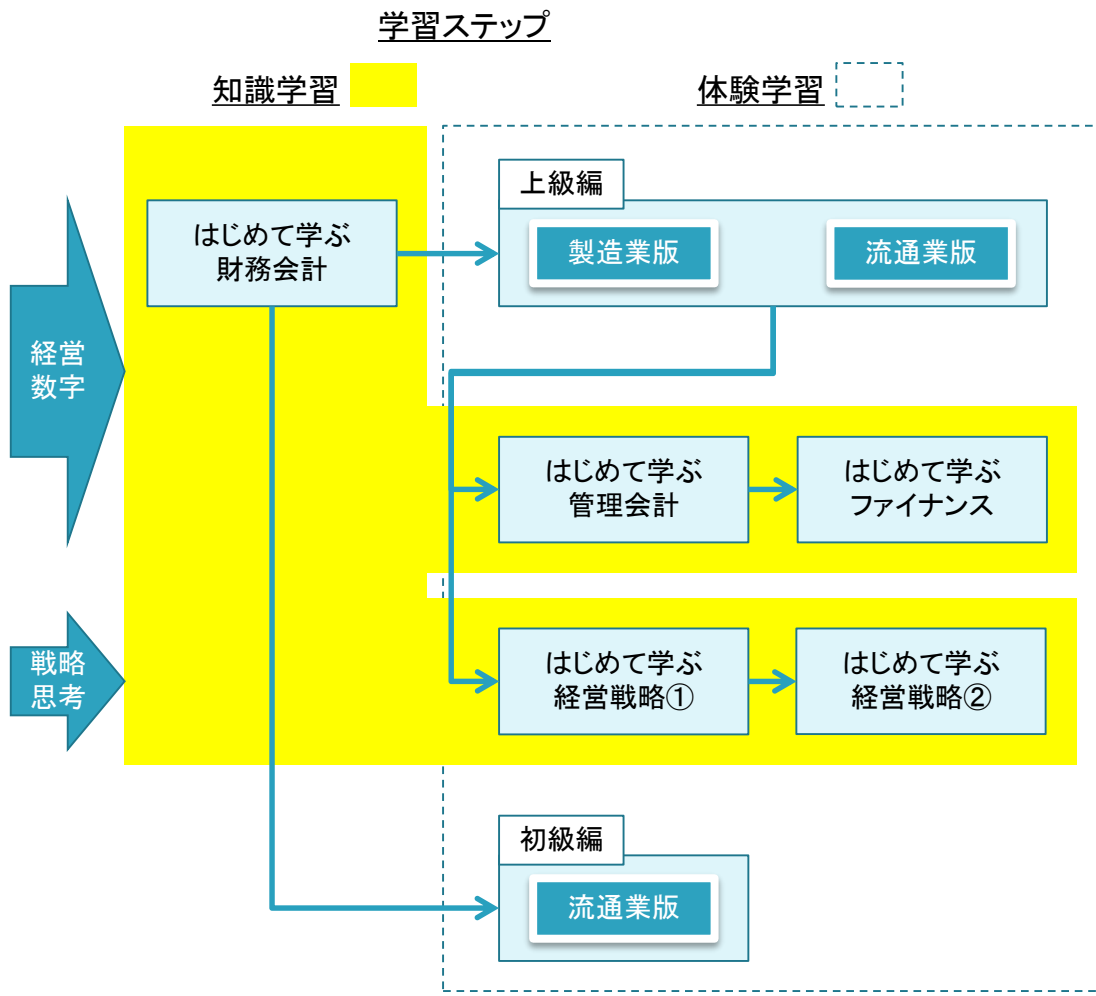
## ▼ 知識は“活用”してこそ身につく。

弊社のSGは、戦略立案や会計処理を疑似体験することと、最終場面では特に財務に関する説明責任を問われるため、学んだ財務知識を実際に活用することができ、その活用度が勝敗に大きく影響します。また事後にゲームを戦略知識の学習とともに振り返ることができるため、財務は財務、戦略は戦略ではなく両者を“融合”しながら生きた知識学習につなげられる点が特徴です。

## ▼ さらなる学習の動機付けとなる。

財務学習は「むずかしくて面倒、ややこしい」、戦略学習は「腑に落ちない、よくわからない」と思われがちですが、SGを通じて個々の分野を学ぶ必要性と可能性に気づくだけでなく、経営をより総合的かつ連動性のあるものとしてとらえるため、財務と戦略をつなげて考えることの重要性にも気づくことができます。そのため、実施後は当該分野に対する学習意欲も格段に高まります。

# 学習ステップ、学習メニューおよび料金(ご参考)



## ◆ 学習メニュー

### ☞ 学習の融合

経営シミュレーション・ゲーム(SG)は体験学習です。

SGのような体験学習と座学や演習を中心とした知識学習とを融合することで、経営感覚を高め、実践力を養います。

なお、経営SGと知識学習は、受講者の事前知識や意識を考慮して前後を入れ替えることができます。

### ☞ カスタマイズ

学習メニューの組み合わせや演習の追加等を通じた学習時間の延長は、例えば事前知識の有無や自社課題との関連付け、学習目標等に応じてカスタマイズすることができます。

## ◆ 料金(目安)

半日(4時間まで)・・・129,600円(税込)

1日(8時間まで)・・・259,200円(税込)

2日(16時間まで)・・・518,400円(税込)

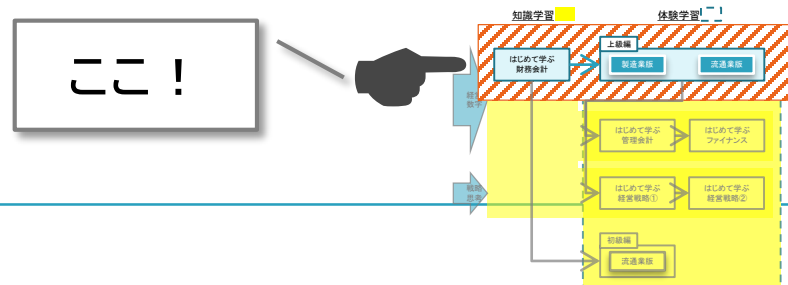
※ 諸経費、会場費等は別途ご負担いただきます。またカスタマイズの程度やボリュームディスカウント等により、料金が異なる場合もございますので、詳細はご相談ください。

※ 上記は、民間事業者を対象とした料金(目安)です。大学等学術機関、行政機関及び商工団体等が主催する講座の場合は、ご相談に応じさせていただきます。

※ 初級編は英語を用いて実施することができるよう、また上級編は、農業版及び宿泊業版を開発中です。



# 研修事例



## ▼ テーマ例

起業家、次世代経営者研修

## ▼ 学習内容

財務の基礎知識の確認とSGを通じて実際の戦略レベルの意思決定を疑似体験することで、臨場感のある経営数字・戦略思考力養成研修を実現します。

## ▼ 前提知識

決算書の基礎知識（事前学習でも可）

## ▼ 研修のカスタマイズ例

SG実施後に「はじめて学ぶ経営戦略①②」また「はじめて学ぶ管理会計」「はじめて学ぶファイナンス」等を選択学習することで、経営の疑似体験と紐づけながら各学習分野の知識を定着させることも可能です。

なお、財務や戦略について初学者の方は、会社の仕組みとお金の流れを学んでいただくための初級編1日版もご用意しております。

## プログラム内容(1泊2日)

1 日 目	<ol style="list-style-type: none"> <li>決算書の基礎知識           <ul style="list-style-type: none"> <li>決算書の読み方</li> <li>原価計算の基礎知識</li> <li>決算書分析</li> </ul> </li> <li>ゲームの開始           <ul style="list-style-type: none"> <li>チーム編成</li> <li>ゲームのルール解説</li> </ul> </li> <li>初年度の意思決定           <ul style="list-style-type: none"> <li>第1～第2四半期の意思決定</li> </ul> </li> </ol>
2 日 目	<ul style="list-style-type: none"> <li>第3～第4四半期の意思決定</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>決算手続き           <ul style="list-style-type: none"> <li>決算の進め方</li> <li>初年度の決算</li> </ul> </li> <li>第2年度の意思決定と決算           <ul style="list-style-type: none"> <li>第1～第4四半期の意思決定</li> <li>第2年度の決算</li> </ul> </li> <li>株主総会           <ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会の説明</li> <li>総会資料の作成</li> <li>総会の開催</li> </ul> </li> <li>勝敗判定とまとめ</li> </ol>

他にもさまざまな学習メニューをそろえています。

## *Asia Human & System Institute*

---

東北で働きたい。日本を広く使おう！

アジア・ひと・しくみ研究所

TEL : 022-399-9299

HP : <http://ahsi.jp>

FB : [www.facebook.com/Asiahsi](http://www.facebook.com/Asiahsi)

