

販売意思決定プロセスに関する一考察

大澤 一雄*

目次

1. はじめに
2. 企業活動の評価と販売予測
3. 販売意思決定プロセス
4. おわりに

1. はじめに

企業活動は、企業目標の実現に向けて実施されるものである。そして、企業活動が取引として認識されるものであることから、ひとつの取引の持つ内容の検討が必要となる。こうした検討に関しては、2006年12月10日発行の中央学院大学社会システム研究所 紀要 第7巻 第1号における「マネジメント・ゲームの基礎に関する研究」において取り扱った。

本稿においては、マネジメント・ゲーム第1期末に実施される決算手続きにおける市場へのアプローチの成果を入出金表に計上されている取引内容 [1]～[8] がどのような意義を持つかをより詳細に検討する。つまり、企業活動の評価は、商品の仕入活動・商品の販売活動のひとつのプロセスにおいて完了するものではなく、いくつかのプロセスを総合した観点から行われるべきである内容について検討を加えることにする。

このような企業評価は、入出金表を基礎データとした貸借対照表と損益計算書の作成が完了した後に実施可能となる。しかしながら、企業活動が大きな変動にさらされることなく、一定のプロセスが維持されているという条件の下では、たとえば、翌期における市場へのアプローチがより実現性の高いものとして認識することが可能となる。

したがって、マネジメント・ゲームに参加しているゲーム・プレイヤーである企業を典型的なケースとして捉えた場合には、市場へのアプローチを行っている時点での企業評価が行われると同時に、翌期における市場へのより優位なアプローチを実現するプロセスがどのような内容であるかの検討をとおして、このような意味における販売意思決定プロセスの意義を検討する。

*本学商学部准教授

2. 企業活動の評価と販売予測

マネジメント・ゲームに参加している企業は、その一定の活動期間毎に会社盤の状況を数値化することになる。言い換えるならば、決算処理が行われることになる。活動期間を計算対象と考える場合には、会計期間と表現することになる、そして、会社盤の状況それ自体は、活動期間末時点における、商品 A・B・C の在庫状況・社員の人数および配置状況・店舗の規模をゲーム・プレイヤーである参加企業に明らかにしていることになる。

そして、ゲーム・プレイヤーを企業であると想定していることから、ゲーム・プレイヤーは、会計期間末の会社盤の状況を数値化すること、すなわち、企業が実施する決算手続きにおいて貸借対照表と損益計算書が作成されることになる。

マネジメント・ゲーム第 1 期が終了した時点での、ゲーム・プレイヤーの貸借対照表は、図表 2—1 にみられるとおりである¹⁾。

図表 2—1

合計残高試算表					貸借対照表		
借方残高	借方合計	勘定科目	貸方合計	貸方残高	借方残高	勘定科目	貸方残高
229	476	現金	247		229	現金	
60	60	A 商品仕入			40	C 商品仕入	
32	32	B 商品仕入			100	固定資産	
40	40	C 商品仕入				資本金	300
100	100	固定資産				営業利益	69
		資本金	300	300	369		369
		A 商品売上	120	120			
		B 商品売上	56	56			
		C 商品売上	0	0			
15	15	人件費					
476	723		723	476			

貸借対照表に計上されている項目のうち、固定資産は販売活動を行うために保有されている数値であり、第 1 期から第 2 期に繰り越されている収益獲得に資する C 商品の評価額が 40 である。つまり、これら項目に示されていることから、ゲーム・プレイヤーの第 2 期が開始される場面での、言い換えるならば、企業活動の中の販売可能な C 商品を保有していることを貸借対照表が表示していることになる。

ゲーム・プレイヤー自身は、第 1 期における [3]～[8] の商品の仕入・販売に関する取引内容の結果としての残高数値を把握するのではなく、これら六つの意思決定を実施した途中経過としての数値が貸借対照表に計上されているものと考えられることになる。なぜならば、第 1 期におけるゲーム・プレイヤーの市場からの商品の仕入・市場への商品の供給²⁾のすべてが現

金決済されており、第2期の実施される市場へのアプローチが、第1期における[7]がA商品の販売であり、[8]がB商品の販売であったことから、販売可能なC商品を市場に供給することから開始されるものと考えられる。

このようなC商品の販売を想定することは、第1期における市場アプローチが、取り扱い可能なA商品・B商品・C商品のうち、A商品・B商品を販売可能な状況にするためには、企業としての意思決定が2回³⁾行われ、実際に販売設備である店舗に配置される、一方、C商品の場合には、商品倉庫⁴⁾に保管されることなく、仕入れが行われた時点で会社盤の店舗に配置されるのではなく、店頭店舗の外に配置されていることに、その根拠をもとめている。

したがって、販売を実現するためのゲーム・プレイヤーである企業の意思決定プロセスは、取り扱い可能なA商品・B商品・C商品を順次取り揃え、会社盤の例にみられるような「品揃え」を完了した後に、A商品・B商品・C商品を個別に販売することから構成されるものと考えることが可能である。

つぎに、マネジメント・ゲーム第1期が終了した時点での、ゲーム・プレイヤーの損益計算書は、図表2-2にみられるとおりである⁵⁾。

図表 2-2

合計残高試算表					損益計算書		
借方残高	借方合計	勘定科目	貸方合計	貸方残高			
229	476	現金	247		売上高		176
60	60	A商品仕入			(A商品売上 120)		
32	32	B商品仕入			(B商品売上 56)		
40	40	C商品仕入			(C商品売上 0)		
100	100	固定資産			売上原価		92
		資本金	300	300	(A商品売上原価 60)		
		A商品売上	120	120	(B商品売上原価 32)		
		B商品売上	56	56	(C商品売上原価 0)		
		C商品売上	0	0	売上総利益		84
15	15	人件費			人件費		15
476	723		723	476	営業利益		69

損益計算書に計上されている数値は、商品の販売価格と商品の販売のために費やされた費用項目としての売上原価額と商品を取り扱っている社員の給料額である。これらの数値は、第1期における企業活動を仕入れた商品の金額・社員への給料支払額・販売価格から算定された収益としての売上高である。そして、これらのすべての数値が合計残高試算表に計上されている数値を移記したものであり、移記されたデータである商品仕入額・商品販売額・給料支払額は企業活動プロセスを計算対象としており、すなわち、活動資金の増減を根拠としているものと

考えることが可能となる。

そして、合計残高試算表における借方合計・貸方合計が723で貸借一致しており、借方残高・貸方残高が476で貸借一致していることから、精確な損益計算が行われていることになる。第1期の損益計算が行われることは、第1期のこれら数値データから第2期におけるゲーム・プレイヤーである企業が行う基礎データが得られたことをも意味している。つまり、損益計算書に計上されている売上高の数値と売上原価の数値から、下記のみられるような売上原価率⁶⁾と営業総利益率⁷⁾が算定される。

$$\text{商品売上原価率の計算: } \frac{\text{損益計算書における売上原価額 } 92}{\text{損益計算書における売上高 } 176} \times 100 = 52\%$$

$$\text{全商品営業総利益率の計算: } 100\% - 52\% = 48\%$$

$$\text{A商品売上原価率の計算: } \frac{\text{A商品売上原価額 } 60}{\text{A商品売上高 } 120} \times 100 = 50\%$$

$$\text{A商品営業総利益率の計算: } 100\% - 50\% = 50\%$$

$$\text{B商品売上原価率の計算: } \frac{\text{B商品売上原価額 } 56}{\text{B商品売上高 } 96} \times 100 = 57\%$$

$$\text{B商品営業総利益率の計算: } 100\% - 58\% = 42\%$$

そして、これらの売上原価率・営業総利益率の算定プロセスから得られたデータから、企業活動における商品の売買に関する意思決定に関しては、金額データに加えて、百分率データを活用することが可能となる。

これまでみてきたような貸借対照表・損益計算書は、ゲーム・プレイヤーである企業が、その活動期間を計算対象としている会計期間における企業が収益獲得することを目的としている様々な資産項目の保有状況と企業活動を行う場面で必要となる資金調達項目が貸借対照表において表示されており、そして、損益計算書が保有されている資産項目の活動状況をゲーム・プレイヤーである企業が市場から入手した場面での価格・市場へ提供・供給した場面での価格を表示しているものと考えることが可能である。

このような特質を持つ貸借対照表・損益計算書は、以下のような入出金表に計上されている金額データに基づいて作成されている。

上記の入出金表における「現金残高欄」は、[1]～[8]の企業活動が行われた場面において変動するものである。その変動させている個々の取引内容のうち、入金として取り扱われる項目は、マネジメント・ゲーム第1期においては、ゲーム・プレイヤーである企業が創業することに必要となる資金提供を受けたことを表示している資本金の金額とA商品売上・B商品売上であり、それらの金額300・120・56が計上されており、出金として取り扱われる項目は、A商品仕入・B商品仕入・C仕入と小型店舗調達・社員の採用費として支払われる出金項目であり、それらの金額60・32・40・40・100・15が計上されている。

これらの現金の入出金に関して⁸⁾は、ゲーム・プレイヤーである企業の現金残高を変動させることを意味する取引が行われた場面で計上されていることが必要となる。しかしながら、入出金表は、こうした取引が行われた事実を記録することにのみ、その役割があるものではない。つまり、入出金表における「伝票番号欄」が、ゲーム・プレイヤーである企業が行う活動

図表 2—3

入 出 金 表																
項 目	入 金					出 金								現 金 残 高		
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	前期繰越	0
伝 票 番 号	借	特	A	B	C	固	人	経	支	研	特	A	B	C	資本金	300
	入	別	売	売	売	定	件	費	払	究	別	仕	仕	仕	納税▲	0
	金	利	上	上	上	資	費		利	開	損	入	入	入	配当▲	0
		益				産			息	発	失				期首残高	300

(現金残高欄)

[1]																300
[2]						100	15									185
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
①			120	56												361
②												60	32	40		229

が孤立して行われるものではなく、単純に、商品の販売目的、すなわち、収益獲得を目的とした場合において、一定のプロセスを経過しなければならないことをも明確に表示するという役割があるものと考えなければならない。

すなわち、図表 2—3 にみられるような取引 [1] がゲーム・プレイヤーである企業が資本金としての資金を調達し、この調達した資金を店頭を設置する店舗の購入と社員の採用に関わった費用を取引内容とする取引 [2] が入手金表に計上され、第 1 期の期間内での商品の売買取引、すなわち、商品の販売の合計額である①と商品の仕入の合計額である②で示されているような計上状況にとどまるのではなく、下記の図表 2—4 にみられるような計上状況から、商品の販売プロセス示される入出金表の作成がなされていなければならない。

図表 2—3 と図表 2—4 を比較した場合には、図表 2—3 においては、入金合計額 176 と出金合計額 132 の差額 44 の把握が可能となっている。図表 2—3 においては、こうした差額 44 の把握に加えて、取引 [3]～取引 [6] における品揃えを完了させるための取引内容が、単に、品揃えを実現する場合に現金残高欄に示されている金額の範囲内で実施されていることが確認されているものと考えることが可能である。

このことは、ゲーム・プレイヤーである企業が、ひとつには現金残高欄に示されている残高が 53 の数値であることが確認した後に、A 商品を販売することによって、現金残高・資金の有高を 173 に増加させており、この資金の範囲内からどのような売買取引に関する活動を行うかに関する基礎データを入手したことを意味しているものと考えることが可能である。

そして、図表 2—4 にみられるような入手金表では、手元にある B 商品と C 商品のうち B 商品を販売するという意思決定が行われ、この意思決定に基づいたゲーム・プレイヤーである企

図表 2—4

入 出 金 表																
項 目	入 金					出 金									現 金 残 高	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	前期繰越	0
伝 票 番 号	借	特	A	B	C	固	人	経	支	研	特	A	B	C	資本金	300
	入	別	売	売	売	定	件	費	払	究	別	仕	仕	仕	納税▲	0
	金	利	上	上	上	資	費		利	開	損	入	入	入	配当▲	0
		益				産			息	発	失				期首残高	300

(現金残高欄)

[1]																300
[2]						100	15									185
[3]												60				125
[4]													32			93
[5]														20		73
[6]														20		53
[7]			120													173
[8]				56												229
①			120	56												
②												60	32	40		

業が、販売活動を行うことによって、すなわち、市場への商品の供給を行うことによって入金56の後に、現金残高・資金の有高を229に増加させたことが示されている。

このように現金残高・資金の有高が229の状態第1期を終了することとなり、第1期についての決算が行われることとなる。図表2—1・2にみられる合計残高試算表においては、図表2—3・4の入出金表における現金残高欄の残高229の時点でのデータから、図表2—1では貸借対照表が、そして図表2—2では損益計算書がそれぞれ作成されている。

マネジメント・ゲームにおいては、図表2—5にみられるようなA商品・B商品・C商品のそれぞれに関して、商品の仕入・販売、すなわち、商品数量の増減に関する数量の把握が課せられている。この図表2—5の在庫管理が金額で行われるのではなく、数量を単位として行われる根拠は、A商品・B商品・C商品の払い出し、すなわち、商品販売市場への供給が第1期においてみられたようなA商品のような単価60、B商品のような単価28に特定された販売単価において収益が獲得されるのではなく、同様に、商品の仕入・増加がA商品については単価30、C商品については単価10と一定・安定されていることがルールAにおいて定められている。しかしながら、B商品については市場価格として、幾つか市場単価が異なるB商品市

図表 2—5

A 商 品			B 商 品			C 商 品		
前期繰越 決算書	合 計	売 上	前期繰越 決算書	合 計	売 上	前期繰越 決算書	合 計	売 上
在庫 0	2	2	在庫 0	2	2	在庫 0	4	0
			火 災					
今期仕入 2		在庫 0	今期仕入 2		在庫 0	今期仕入 4	在庫 0	
					旧B 0			
					新B 0			
					在庫 0			

場からの仕入が行われることから、このような商品売買・商品の増減に関しては、単価に不安定要素があることから、数量を基礎とした商品在庫管理が行われるが金額を基礎とした商品在庫管理よりも重点が置かれているものと考えることが可能である。

さらに、マネジメント・ゲームにおいては、社員一人当たりの給料額と店頭を設置されている店舗に関する減価償却額が定められており、買取引を行うことに加えて、商品売買取引に資する設備・人員の維持・確保から期間的に発生する費用項目の認識を含めた第1期末時点での損益額を通じた業績測定がなされることが求められている。

したがって、これら社員へ支払われる給料・設備の経済的損耗を仮定として減価償却が決算項目として勘案されることによって、図表 23・4 の入出金表における現金残高欄の残高 229 に変動がみられることになる。

すなわち、現金残高欄の残高 229 が社員給料 20 と減価償却額 75 を差し引くことによって、134 に減少させられることになる。

この図表 2—7 の入手金表に計上されている金額データから、図表 2—1 と図表 2—2 にみられるように貸借対照表と損益計算書を作成すると、以下の図表 2—7 における合計残高試算表が作成されることによって、つまり、借方と貸方のそれぞれの合計額が 818、借方と貸方の残高が 476 と計算される。このことは、ゲーム・プレイヤーである企業が第 1 期に行った取引内容を計算対象とした入手金表の記録内容にあやまりがないことを示すものである。

図表 2—6

	社 員	大	小
	人	店	店
	一人当たり 給 料	経 費	
		大 店 舗	小 店 舗
1 期	2 5	4 0	2 0
2 期	2 7	5 0	2 5
3 期	2 9	6 0	3 0
4 期	3 1	7 0	3 5
5 期	3 3	8 0	4 0

図表 2—7

入 出 金 表																
項 目	入 金					出 金									現 金 残 高	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	前期繰越	0
伝 票 番 号	借	特	A	B	C	固	人	経	支	研	特	A	B	C	資本金	300
	入	別	売	売	売	定	件	費	払	究	別	仕	仕	仕	納税▲	0
	金	利	上	上	上	資	費		利	開	損	入	入	入	配当▲	0
		益				産			息	発	失				期首残高	300

(現金残高欄)

[1]																300
[2]						100	15									185
[3]												60				125
[4]													32			93
[5]														20		73
[6]														20		53
[7]			120													173
[8]				56												229
							75	20								134

※ 図表 2—1・2 と図表 2—8 とを比較した場合、合計残高試算表において計上されている取引高を意味している借方合計・貸方合計の数値が 723 から 818 へと社員給料支払分 25・減価償却分 75 の合計 95 だけ増加している。しかしながら、第 1 期における取引が行われ、決算時点において把握された勘定科目の残高の借方・貸方の合計額は図表 2—1・2 と図表 2—8 のいずれの場合においても、数値は 476 と同値となっている。ただし、内訳をみると現金勘定の借方残高が 229 から社員給料支払分 25・減価償却分 75 の合計 95 だけ減少した数値となる。

図表 2—1・2 が合計残高試算表における現金勘定の残高が資本金として調達された資金 300 からマネジメント・ゲーム第 1 期における取引によって、すなわち、入手金表に計上されている市場からの経済財の調達、市場への商品の供給による変動を経た後の残高としての 229 を表していた。

他方、図表 2—8 においては、ゲーム・プレイヤーである企業が市場との関わりから、活用可能な設備を意味している店頭を設置される店舗と商品の仕入れ・会社盤における商品倉庫から店舗への搬送・商品の販売といった商品売買取引に従事しているものと取り扱う社員に対する経済的価値を金額表示されているそれぞれの数値 20・75 をも入手金表に計上していることから、現金勘定の残高が 134 と修正されることになる。

そして、これら社員給料支払分 25・減価償却分 75 の合計 95 が図表 2—1・2 における貸借

われなければならない。

このような決算をまたがって、商品売買に関して、ゲーム・プレイヤーである企業が実施する活動内容が想定されるならば、社員への給料支払い・設備資産に関する減価償却が図表 2—6 にみられるようなデータが、決算の時点において入金表に計上されること。これらのデータを含んだ入金表から貸借対照表・損益計算書が作成されることが把握されている場合には、上記にみられるような手元在庫の C 商品の販売・A 商品・B 商品・C 商品のいずれかの仕入活動が行われなければならないことになる。

C 商品販売価格は、第 1 期における下記にみられるような全商品売上原価率の計算から 52% のデータが把握されており、この数値に基づいて決定される場合には、C 商品仕入単価 $10 \times 52\% \div C$ 商品販売単価 15.2 と決定されることになる。

$$\text{全商品売上原価率の計算: } \frac{\text{損益計算書における売上原価額 } 92}{\text{損益計算書における売上高 } 176} \times 100 \div 52\%$$

$$\text{全商品営業総利益率の計算: } 100\% - 52\% = 48\%$$

さらに、C 商品の営業総利益率に関しても、上記の計算プロセスにおいて把握されている全商品営業総利益率を同じ数値として 48% のとなる。しかしながら、第 1 期における A 商品の売上原価率が 50%、B 商品の売上原価率が 57% であった。取り扱う商品の個別的な売上原価率が異なることは、C 商品の売上原価率に関しては、単純に、全商品の売上原価率に基づいた C 商品の販売価格の決定がなされるべきではない。

なぜならば、A 商品・B 商品・C 商品のそれぞれに関しては、松原寿一氏が指摘されているように¹⁰⁾、A 商品は高額商品・B 商品は比較的価格変動が大きい商品・C 商品は廉価商品としてのそれぞれの特性を持っている。そして、このような商品特性が異なることから販売価格の決定に関しては、単純に全商品原価率 52% に基礎を置いた C 商品販売単価 15.2 に基づいた決定が行われることは避けるべきであるものと考えることが可能である。

しかしながら、マネジメント・ゲームに参加しているゲーム・プレイヤーである企業が取り扱っている商品が A 商品・B 商品・C 商品であり、A 商品・B 商品の売上原価率が C 商品の売上原価率とは懸け離れたものになるとは考えられないことから、全商品原価率 52% に近似的な C 商品原価率が想定されるべきであると考えられる。マネジメント・ゲームにおいては、廉価商品である C 商品の仕入活動は仕入単価が 10 と特定されており、同時に、C 商品の販売単価が全商品原価率 52%・A 商品原価率 50%・B 商品原価率 57% に近似的数値 60% が予め定められており¹¹⁾、したがって、C 商品の販売単価が 16 となっている。

C 商品の販売価格が 16 と定められていることの意味は、この 16 でもって C 商品が販売されることを意味しているのではなく、この 16 を販売上限価格として、つまり、16 を超えた販売活動が行えないこと¹²⁾を意味しているものと考えべきである。したがって、ゲーム・プレイヤーである企業は、C 商品の販売市場における競争ゲーム・プレイヤーである企業との競争から C 商品の販売単価を決定することが必要となる。その場面では、C 商品の仕入単価 10 以下の、たとえば、販売価格 9、または 8 という単価での売上による収益の実現は避けなければならないこととなる¹³⁾。

したがって、ゲーム・プレイヤーである企業がC商品をその販売上限価格以下の15で、店頭の店舗以外の場所にある4個のうち2個の販売を実現した場合には、マネジメント・ゲーム第1期末に計上されていた現金残高が134から164へ増加させることが可能となる。このC商品の販売が実現した後は、会社盤における品揃えの状況がA商品・B商品が全く店頭の店舗に陳列されていない状況であり、C商品のみが店頭に陳列されているという状況となる。

企業の商品販売活動が入手金表にみられるように、商品の販売に先立って商品の仕入れが必ず行われていなければならないことから、現金残高の範囲内でのA商品・B商品の仕入れが行われることになる。このことに関して、松原寿一氏が指摘されているように高額商品であるA商品が第1期における取引[4]と同じく仕入単価30でもって2個の仕入れが行われ、他のA商品・C商品と比較した場合にその価格変動が大きいB商品が第1期における取引[5]における仕入単価16よりも低い仕入単価14でもって2個の仕入れが行われることを想定した場合には、現金の残高はA商品の仕入額 $30 \times 2 = 60$ とB商品の仕入額 $14 \times 2 = 28$ をC商品の販売が実現した後の現金残高欄に計上されている164から差し引いた76に減少することになる。

これら仕入額60のA商品と仕入額28のB商品が、A商品については販売単価60でもって1個の販売が実現すること、B商品については販売単価30でもって1個の販売が実現することを想定とした場合には、現金の残高は76からA商品・B商品の売上高合計の90が加算された166に増加することになる。このように入手金表における現金残高の把握を通じて、店頭到店舗とその他の場所に陳列されているA商品・B商品・C商品の一定の品揃えを維持することを勘案した販売計画を実現するための販売意思決定が行われなければならない。

このようなゲーム・プレイヤーである企業が現金残高229の時点を出発点として、A商品・B商品・C商品の仕入活動と販売活動を展開することは、それぞれの商品仕入市場と商品販売市場の状況に、すなわち、仕入単価・販売単価に反映されている金額をゲーム・プレイヤーである企業の商品意思決定の基礎データとして機能することになる。

そして、現金残高229の時点を出発点とした場合のA商品・B商品・C商品の仕入活動と販売活動の入手金表における計上状況は、以下の図表3—1¹⁴⁾にみられるように現金残高欄には166が計上されることになる。

この時点で留意しなければならない点は、マネジメント・ゲーム第1期において、ゲーム・プレイヤーである企業が商品の仕入活動・販売活動に関して、つまり、店頭到店舗に間断鳴く商品の陳列を維持する目的を達成することが可能となっているが、商品の仕入活動・販売活動は他のゲーム・プレイヤーである企業との間で繰り広げられる競争を通じて実現するものであり、ゲーム・プレイヤーである企業自身の目的を明確する意思決定と意思決定の内容が実現されるまでの間に存在するタイム・ラグが考慮されていない。

しかしながら、マネジメント・ゲーム第1期におけるゲーム・プレイヤーである企業の商品の仕入活動・販売活動を内容とする企業活動には一定のプロセスが存在しており、このプロセスが入手金表における伝票番号に示されるサイクルを経ることによって達成されることにある点である。したがって、単純に、ゲーム・プレイヤーである企業は、その欲する商品の仕入・販売を行うのではなく、ゲーム・プレイヤーである企業自身の内部的な意味での現金残高、言

図表 3—1

入 出 金 表																
項 目	入 金					出 金								現 金 残 高		
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	前期繰越	0
伝 票 番 号	借	特	A	B	C	固	人	経	支	研	特	A	B	C	資本金	300
	入	別	売	売	売	定	件	費	払	究	別	仕	仕	仕	納税▲	0
	金	利	上	上	上	資	費		利	開	損	入	入	入	配当▲	0
		益				産			息	発	失				期首残高	300

(現金残高欄)

[1]																300
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
[8]				56												229
							75	20								134
					[30]											164
											[60]					106
												[28]				76
			[60]													136
				[30]												166

い換えるならば、資金額の範囲とゲーム・プレイヤーである企業自身が関わりあいを持つ商品仕入市場・商品販売市場の状況を考慮した実際の活動に先立つ意思決定プロセスの明確の把握・管理が重要となる。したがって、入金表は、その名が示すとおり現金の入り払いを記帳するものであるが、記帳された計上内容は過去のデータであると同時に、将来におけるゲーム・プレイヤーである企業が実現しようとする目標達成のために必要となるプロセスをも示していることにある。

したがって、上記の図表 3—1 にみられる金額を伴っているひとつひとつのデータは、ゲーム・プレイヤーである企業が商品の仕入活動・販売活動を通してどれだけの収益の獲得が実現できるかについてのプロセスを明記しているものと考えべきであり、そして、ひとつの取引が単独に孤立したものではなく、連続した取引を構成しているものである点の認識が必要となる。

さらに、ゲーム・プレイヤーである企業が特定期間に存続する実体ではなく、マネジメント・ゲームにおける用語法に従えば、第 1 期に続いて第 2 期にも引き続き活動を継続する実体であり、このような継続する実体であることから、第 1 期末を間じかに控えた時点においては、第 1 期においては翌期にあたる第 2 期にどのような活動状況、つまり、ゲーム・プレイヤーで

ある企業が関連を持つ市場に対するアプローチ内容の把握を可能となるような販売計画プロセス・販売意思決定プロセスに関する認識が十分に確立していなければならないことになる。

4. おわりに

これまでみてきたように、マネジメント・ゲームという一定のルールに従って、ゲーム・プレイヤーである企業は、その時々々の市場状況により適切に、言い換えるならば、ひとつの取引が単独に孤立したものではなく、企業目標としての売上高・市場におけるポジショニングの維持・発展と関連したものであるとの考え方が重要となる。そして、こうした観点に立脚した活動としての仕入活動・販売活動が資金という制約のもとで実施されるものであるが、ひとつひとつの活動それ自体は、すなわち、商品の仕入は当然のごとく商品の販売を目的として行われる活動であるが、商品の販売をもって活動が終了するものでないこと。

つまり、商品の販売を実現したことが最終的な決済手段である現金の増加をもたらし、このようなプロセスからもたらされた資金の増加がさらなる活動に向けた意思決定の基礎となるものと考えらるべきである。したがって、マネジメント・ゲームにみられるゲーム・プレイヤーである企業は、市場への現時点でのアプローチを行うことに加えて将来の時点での市場へのアプローチに影響を及ぼすことになる点の認識がなされることになる。

[付記]

本稿は中央学院大学社会システム研究所の2005年度研究助成による大澤プロジェクトに基づく研究成果の一部である。

[注]

- 1)「マネジメント・ゲームの基礎に関する研究」P.76『中央学院大学社会システム研究所紀要（第7巻第1号）』2006年12月10日発行
合計残高試算表と貸借対照表を、ここで再録した目的は、マネジメント・ゲームの第1期における市場へのアプローチが、すなわち、販売を目的とした商品の仕入活動と仕入れた商品の販売が実現したことが、すべて現金で決済されている。つまり、合計残高試算表の現金勘定の借方合計数値476が合計残高試算表の貸方残高合計数値476と一致していること。そして、現金勘定の貸方合計数値247が合計残高試算表の借方合計数値476から現金有高229を差し引いた場合に得られる247と一致していること、これら2点を確認するためである。
- 2)マネジメント・ゲームの第1期においては、ゲーム・プレイヤーが提示した販売価格によって商品が売り上げられた処理が行われている。
- 3)マネジメント・ゲームのルールでは、A商品・B商品については、1回目の「意思決定」によって商品の仕入が行われ、2回目の「意思決定」では、仕入れた商品を販売可能な状態とするための「品出し」が行われることによって会社盤の「店頭にある店舗にある」への搬送が完了することになる。このようにA商品・B商品に関しては、仕入・搬送の企業活動プロセスが不可分のものとして活動範囲を占めることになる。
- 4)「マネジメント・ゲームの基礎に関する研究」においては、単に、倉庫の表現であった。：前掲論

文 P.71

5) 貸借対照表と同様に、前掲論文：P.76

合計残高試算表と損益計算書は、ここで再録した目的は、貸借対照表に計上されている勘定残高から営業利益 69 が算定されているが、損益計算書においては、ゲーム・プレイヤーである企業が商品の仕入を行い、その決済を現金で行った後に、商品を現金を受け取ることによって販売が実現されたことを確認することにある。損益計算書は、企業が商品を受け取り、そして、受け取った商品を引き渡すという企業活動プロセスが完了した取引を、その計算対象としていること確認される。

6) 売上原価率とは、売上高に占める仕入れた商品の金額の比率であり、たとえば、売上原価率 52% は、商品の販売価格 100 のうち 52 が、販売を実現するために費やされなければならない費用分を意味することになる。

7) 図表 2-2 における損益計算書は、A 商品・B 商品の売上高合計額・売上原価額合計・営業総利益合計額を示している。したがって、この損益計算書における売上高 176・売上原価 92 の数値データから算定された 52% は、ゲーム・プレイヤーである企業が取り扱っている全商品の販売利益率と考えることが可能であり、この 52% から考えた場合には、A 商品が 50% であり、B 商品が 58% であることから、A 商品よりも B 商品が原価率が高いことから、A 商品を取り扱うことがゲーム・プレイヤーである企業にとっては有利なこととなる。

また、営業総利益合計額の算定プロセスは、売上原価率の算定プロセスと同様に、以下のように示される算定プロセスが考えられる。

$$\text{営業総利益率の計算: } \frac{\text{売上額 } 176 - \text{売上原価額 } 92}{\text{売上高 } 176} \times 100 = \frac{\text{売上総利益額 } 84}{\text{売上高 } 176} \times 100 \doteq 48\%$$

$$\text{A商品営業総利益率の計算: } \frac{\text{売上額 } 120 - \text{売上原価額 } 60}{\text{売上高 } 120} \times 100 = \frac{\text{売上総利益額 } 60}{\text{売上高 } 120} \times 100 = 50\%$$

$$\text{B商品営業総利益率の計算: } \frac{\text{売上額 } 56 - \text{売上原価額 } 32}{\text{売上高 } 56} \times 100 = \frac{\text{売上総利益額 } 24}{\text{売上高 } 56} \times 100 \doteq 43\%$$

つまり、全商品の営業総利益額 92 + 全商品の売上原価額 84 = 全商品の売上高 176 であり、このような計算プロセスを、

全商品の営業総利益率 52% + 全商品の売上原価率 48% = 100% の計算プロセスから考えた場合には、売上高が営業利益と売上原価から構成されていることが明らかとなる。このことは、これらの算定プロセスにおいて、A 商品・B 商品のそれぞれの営業総利益額と売上原価額を取り扱う場合において、A 商品・B 商品のそれぞれの売上高の構成に関して、同様のことが明らかとなる。

8) 「マネジメント・ゲームの基礎に関する研究」における、前掲論文 P.67 ~ 75 を参照されたい。ただし、入出金表の現金残高欄に計上されている 229 の金額が第 1 期から第 2 期に繰り越されることが、貸借対照表において計上される根拠となっている。

9) 貸借対照表は、企業の財政状態を表示するものと考えられている。その場合には、商品売買取引に関連した買掛金による商品の仕入・売掛金による販売が行われる場合には、それぞれ仕入債務・売上債権が現れることになる。そして、これらの仕入債務・売上債権は、最終的な現金決済が行われる時点まで、それぞれ買掛金勘定・売掛金勘定に計上され、残高が継続して計上され続けることになる。したがって、企業の財産状態の表示にとどまるものではなく、将来の決済事項を含めた資産変動をも計上されていることから、貸借対照表が財政状態を表示していることになる。

他方、マネジメント・ゲームにおいては、商品の売買取引に関する決済は一定期間毎の現金による決済ではなく、仕入・販売の都度、最終的な決済である現金の「入り払い」が入出金表において計上・把握されている。そして、この入出金表に記載されているデータに基づいて貸借対照表が作成されていることから、貸借対照表が、財政状態を表示するものではなく、財産状態を表示

するものと考えることが可能となる。

- 10) 「マネジメント・ゲームの基礎に関する研究」：松原寿一・大澤一雄著：前掲論文 P.79
- 11) C 商品仕入単価 $10 \times (1 + C \text{ 商品原価率 } 60\%) = C \text{ 商品販売単価 } 16$
- 12) なぜならば、 C 商品には廉価商品としての商品特性を備えているものと取り扱われなければ、他の A 商品・ B 商品との商品販売戦略における差別化が行われないうこととなることを根拠としているためである。
- 13) 同様に、 A 商品に関しては、仕入単価 30 以下での販売単価での売上げが回避されなければならないこととなり、 B 商品についても、マネジメント・ゲーム第 1 期における仕入単価 16 以下の売上げを回避しなければならない。特に、 B 商品については、 C 商品の販売上限単価が 16 であることから、販売単価 16 を下回るような販売活動を行うことは、 B 商品と C 商品の商品特性を無視した販売活動を行うことを意味することになる。
- 14) 図表 3-1 においては、第 1 期におけるゲーム・プレイヤーである企業の取引内容 [1]～[8] に関しては、一部省略している。また、 C 商品の仕入れが行われた後に、 A 商品と B 商品の販売が行われることが考えられるが、反対に、店頭店舗における A 商品・ B 商品の陳列について間断がないことを重視した場合には、 A 商品と B 商品の販売が行われた後に、 C 商品の仕入れが行われることが想定されることから、マネジメント・ゲーム第 1 期において示されているように取引に関して付されている伝票番号の記入は行っていない。

A Study on The Process of Sales Decision Making

OSAWA Kazuo

Faculty of Commerce, Chou Gakuin University

Abstract

I think the enterprise activity consists of a few process. I recognize the business organization is a complex character. I describe the series of the business activity. Particularly, I focus the Sales Decision Making

Decision Maker must recognize the date of variety activity, that is the event of the enterprise activity. And decision maker must recognize the calculative figure on the balance sheet and the profit and loss statement at the time of the closing accounts.

The figure of the stock on the balance sheet describe the cost of sales and the date of the stock means the date of the ability of sales in the succeeding period. The rate of profit from the figure on the profit and loss statement is able to calculate the except profit figure at the time of the sales.

The enterprise must recognize the knowledge of the balance sheet and the profit and loss statement.