



| 意思決定値 | 第I期 | | |
|-------|-----------|-----------|-----|
| | 計画 | 実績 | 差異 |
| 順位 | 1 | 2 | -1 |
| 受注数量 | 200 | 178 | -22 |
| 仕入数量 | 250 | 250 | - |
| 販売価格 | 88,900 | 88,900 | - |
| 広告費 | 2,700,000 | 2,700,000 | - |

| 損益計算書 | 第I期 | | |
|---------|------------|------------|------------|
| | 計画 | 実績 | 差異 |
| 売上高 | 17,780,000 | 15,824,200 | -1,955,800 |
| 売上原価 | 15,000,000 | 13,350,000 | -1,650,000 |
| 給料 | 3,000,000 | 3,000,000 | ±0 |
| 広告費 | 2,700,000 | 2,700,000 | ±0 |
| 家賃 | 300,000 | 300,000 | ±0 |
| 支払利息 | 157,660 | 282,498 | +124,838 |
| 当期純利益 | -3,377,660 | -3,808,298 | -430,638 |
| 警告メッセージ | 当期赤字! | 当期赤字! | |

計画の段階で、
 利益
 $=1778\text{万円} - 1500\text{万円}$
 $=278\text{万円}$ しか出ない

計画の段階で、
 給料や広告費、家賃などが
 全て赤字になる

単純に支払い利息を除いても
 $300\text{万円} + 270\text{万円} + 30\text{万円}$
 $=600\text{万円}$ の赤字

| | A社 | B社 | C社 | D社 |
|---------|------------|------------|------------|------------|
| 順位 | 3 | 1 | 2 | 4 |
| 受注数量 | 342 | 294 | 228 | 338 |
| 注意 | | | | |
| 予想順位 | 2 | | | |
| 受注予想数量 | 200 | | | 200 |
| 仕入数量 | 250 | | | 180 |
| 販売価格 | 79,800 | | | 83,000 |
| 広告費 | 3,500,000 | | | 4,000,000 |
| 損益計算書 | | | | |
| | A社 | B社 | C社 | D社 |
| 売上高 | 24,418,800 | 23,514,120 | 20,520,000 | 20,999,000 |
| 売上原価 | 15,300,000 | 14,700,000 | 11,400,000 | 12,650,000 |
| 経費 | 3,000,000 | 3,000,000 | 3,000,000 | 3,000,000 |
| 広告費 | 3,500,000 | 2,500,000 | 3,000,000 | 4,000,000 |
| 家賃 | 300,000 | 300,000 | 300,000 | 300,000 |
| 支払利息 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 当期純利益 | 2,318,800 | 3,014,120 | 2,820,000 | 1,049,000 |
| 警告メッセージ | | | | |
| 貸借対照表 | | | | |
| | A社 | B社 | C社 | D社 |
| 現商資産合計 | 6,346,000 | 7,224,120 | 7,087,000 | 5,294,000 |
| 借入金 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 資本 | 5,000,000 | 5,000,000 | 5,000,000 | 5,000,000 |
| 累積純利益 | 1,546,800 | 2,224,120 | 2,087,000 | 294,000 |
| 負債・資本合計 | 6,546,800 | 7,224,120 | 7,087,000 | 5,294,000 |
| 警告メッセージ | | | | |

広告費を掛けた割には、販売数が伸びていない。これは仕入が少な過ぎたため、欠品が生じ、広告効果を生かしきれなかった

売残在庫が多く危険(資産の半分が売残商品)

まとめ

- ❖ 予測精度を高める
 - あらゆる情報を収集し、あらゆるリスクを考える
 - 数値結果に基づく経営判断
 - 逐次マーケティングを行って未知数を排除
- ❖ 戦略を決める
 - 企業経営の安全性と成長性のバランス
 - ライバル企業との相対的な位置関係
 - 価格設定と損益分岐点
 - 場当たりのではなく、経営計画や経営戦略を決める