

# 中小企業の経営実態に即したMGの作成法

田 中 至

## 1. はじめに

MGに関し終始ご教示を乞い、懇切丁寧なご指導を賜った西 順一郎先生(ソニー在職中MGを開発され、現在西研究所所長)に深甚の謝意を申し上げます。

中小企業の経営は非常にむずかしい。大きくなれば「おでき」「でんぼ」と同じで潰れる。これはその成長に見合った人材の育成とか、販売力とか、開発力とか、資金力等のSTLOWSの法則に欠ける点が見受けられるのではないのでしょうか。

Scientific	科学的	思考
Total	全社的	思考
Long range	長期的	思考
Original	創造的	思考
Well balanced	バランス	思考
Systematic	体系的	思考

今やまた第2のVB(Venture Business)ブームである。なぜか? 石谷清幹先生の「最適規模の法則」により、企業は無限に大きくは成り得ないし、日本の成長期に大きくなった大企業も「山よりでかい猪は出ない」の例にもれず、最適規模の限界に達した。成長力が止まると、採用を抑えるためピラミッド型が崩れて、平均年令の上昇とともに労務費と経費が急速に膨張する。日本はアメリカに比べて、内作よりも外注(下請、さらに

孫請)が多い。この中小企業が受け皿となり、なんとか不況を支えて克服してきた。その中の狂人の集りがベンチャーであり、またその中の年率20%以上の成長を示すのがVBである。

中小企業は金を使わずにイノベーションする企業である。(日本の貧乏な頃に、茶碗と湯飲みで化学の実験をした。)そしてその中小企業のレベルアップが大切である。特にVBは技術集団が多く、経理に弱い。ハイテックに強くハイタッチに弱い。クリエイトに強くブレーキに弱い。

## 2. BG (Business Game)

WG(War Game)がBGになり、ハーバード大学方式が1957年に日本に輸入され、翻訳されて発表されましたので自社向けに焼き直し1日で終了する工夫をして、課長の教育研修の日程に組み込み、部下の係長に審判団を依頼して、ゲームを通じて勉強会をした。(大阪ガス勤務中)

企業の仕組みが理解され、経営者は大変だ、意思決定と状況判断の甘さから倒産のみじめさを味わいながら、決算書の大切さを学んだ効果は大きかった。しかし研修人員16人のため1社4人(社長兼企画部長、営業部長、製造部長、経理部長)とし、4社(各社別室)と審判2人(別室)を準備して、ゲーム内容は4地域24地区(都市6地区農村18地区)で乱数表を使って審判が決定する等同じであるが、1期が早く進むようにルールを省略し、報告時間を制限した。にもかかわらず、あ

たなか いたる 翰西島製作所

まりにも複雑で、分担経営であるため経理マンが経理部長に任命されるため他の人々は経理の知識を得られないまま終了する。大企業では専門馬鹿になりがちで、広い知識を身につけさせる目的が薄れてしまった。交互に部署をローテーションすればいいが、それでは日数がかかりすぎ、最初に3日かかるゲームを1日で終了する企画が消え去ってしまう結果になり、誰も後継することなく普及しなかった。

### 3. 会計

第1次オイルショックにより倒産に追い込まれた下請の救済を考えていたときのこと、日頃から財務会計に不満をもっていたために、長期再建計画を立案するに当って、月次決算を管理会計として5カ年計画を進めることにした。贅肉を落とし管理さえ十分にすれば、3年後赤字を黒字にすることができる見通しが立ち、前月に翌月のマネープローの確立を十分行なっていけば、企業は再建できる確信が得られた。しかし企業規模が大きくなると、財務会計（対外報告用の税務会計）から管理会計（業績評価用）に移行するのは、経理の性格上保守的であるために、抵抗が多い。

1977年に「知的戦略の時代」が出版され、私の本棚には戦前のなつかしい耳と眼による最新の練習法としての鈴木鎮一著「バイオリン教則本」とともに並びました。（鈴木先生は「才能教育として音楽は言葉より始めよ」といわれた方です。）戦略の本の中に戦略会計（企業制御用の未来会計）マトリックス会計（貸借対照表、損益計算書、資金会計が1表の中にマトリックス的に配置されている）マネジメントゲームが出てきます。いくら読んでもSTRAC (Strategy Accounting), MGはわからない。これは体験学習だからです。

### 4. MG との出会い

1979年6月 MG基本版コース（2日間）

1979年6月 MG流通版コース（2日間）

1979年10月 MG専門コース（2泊3日）

（当時基本版1セット18万5千円、秋に1万円の値上げ）受講しながら社内教育には5セットで100万円が必要で、代案の100人の受講料はさらに大金であると考えられた。

夢中にゲームに打ち込んでいる人々の中で、私は「かもめのジョナサン」を想い出し、ゲームに勝つことよりも、より高く飛んだ中小企業向けの自社盤ができないかを考えた。

何が問題点なのか、何がゲームの目的なのかを体験しながら考えた。そのゲームを10月のシニアコースで、西先生のご理解を得て発表させていただきました。いろいろのニーズがあってすべてを受け入れるのは無理で、「Simple is best」ということを教えていただきました。その後昼休みに経理の方々と、自社盤でゲームをしながら、改造してはゲームをするのを繰り返し、8回の改訂をして年末に完成し1980年1月印刷して、社内教育1泊2日の研修を自社盤で実施した次第です。その後は1981年にゲーム研究会と、木村幸信先生（神戸商科大学）のご依頼で発展途上国の中堅幹部の方々に、貴重なお時間をいただいております。

### 5. MG の自社盤

[目標]

小型、軽量、安価で場所をとらず、持ち運びが楽で出張中の列車や旅先の宿でも容易にできる。

小人数（1人）でもゲームを楽しめ、短時間で終了（期数が多くとれる）する。

中小企業向けで理想よりも現実に近く、自社の状況に類似し、ゲーム直後習得されたことが応用され効果が出る。

日頃自分の指導していることと矛盾せず、単純明解な方式にする。

ルール変更が自由に容易にできて、時代の変化にマッチしたもので、次第に高級化の移行の途を歩めるものとする。

何を組み入れるか、何を棄てるか、単純さと複雑と時間と面白さのシンフォニーである。

コンピュータシミュレーションの導入が可能でポリシーが組み込めるものとする。

#### [目的]

マネジメントと教育のツールであり、意思決定の判断力を養う。

参加者が積極的に考えた設定目標に対し、意思決定の結果が正しかったかを早く自分で計数処理ができる。

チーム内のコミュニケーションも必要だが、早く経営感覚を身につけるほうが大切。(ゲームに参加することによって自然に社内コミュニケーションはよくなる)

リスク、販売、会計、投資、生産、購買、計画等の経営全体を学ばせる。

バランス感覚と迅速性を学び、意思決定には必ず負の効果と、負のインパクトが働くことをわからせる。

戦略、戦術、掛け引きを身につけさせる。

簡単でありながら奥深く、相手の戦略によって影響を受けて、戦術転換をしなければならないという状況判断を身につけさせる。

財務会計—管理会計—戦略会計への進展に役立たせる。

楽しく、面白く、後日強烈なインパクトが残って、多数の参加者を得て、短時間で効果がある。

企画とは、いかにもろく、簡単につぶれて、長期計画は毎年修正を要するものだ、経営のむずかしさを実感させる。

損益分岐点、ラッカー係数等を活用して経営診断ができるようにする。

日頃自信のある参加者に対して、カルチャーショックを与えて、ゲームシミュレーションを考えさせる。

[作成] (陽栄製作所勤務中)

解説書の作成(手順等)は省略します。

ツールは紙製(コピーできる)か市販品(リス

クカード=トランプ。生産ライン=鉛筆と芯入。材料製品=ゼムピン大とゼムピン小。ワーカーとセールスマンとスタッフ=ゴルフのマークピン。パートと広告と研修教育センターとマーチャンダイザーとマーケットリサーチと保険とQCと退職積立とR&D=ポーカーチップ。意思決定カード=トランプ白紙カード1枚に記入。会社盤=A4数社分。マーケットリスクラッキー表=A4。資金繰処理表=A数社×期数分。期中資金繰表=A4数社×期数分。マトリックス会計表=4数社×期数分)。

ルールは(期首ルール、意思決定ルール、期中ルール、基本ルール、特別ルール)状況に応じて変えられる。リスクは宣言によって、順次T(トランプ)カードを引き(ダイヤとハートはラッキーカードで、スペードとクラブはトリッキーカードである)一覧表によって決定する。

従来との異なる主な点について、期首ルールで期中に行動する分も処理した。新旧材料、新旧専用生産ライン、新旧製品を区別し、市場も新旧を区別し、価格、市場ボリュームでバランスをとり、R&Dによって新製品があつかえることにした。研修センターを設けて、ワーカーとセールスマンの移動を可能にした。意思決定は1枚のカードに記入し、内容を同じにして意思決定の迅速化を考え、このカードをもつ会社を親として、回転させた。また第1意思決定により、Tカードを引く宣言ができた。R&Dも特定の目的をもたせた。社員にはスタッフ(R&Dの能力を有す)、ワーカー、セールスマンとし、さらにパートを(能力を小さくして)採用した。

Tカードの例を並べると、スト発生、ミス、盗難、不良品、クレーム、退職、R&D失敗、JIS改正、税金UP、地震、さらに特別融資、安全表彰、広告効果、R&D成功、インフレ、為替差益還元、リバイバルブーム等がある。

市場も単純化し、関西、関東、国外とした。

入札は初期に売手市場として材料購入を入札、

後期に買手市場として販売入札とした。(小人数の時は独占が多いため独占が禁止される)。

ゴルフと同じく資本金にハンディをつけた。

各期は各自15回とし、好不況によって回数を変化させた。

MX (マトリックス) 会計と勘定科目を整理して、0—26を0—15までに整理し、ワルツでなく十から一へと簡易化した。(実用新案申請)

## 6. おわりに

社内教育訓練の実施は役員、部次長、課長、係長、主任合計95名におよび、3組から5組ずつで4回実施しました。特に係長主任クラスではパソコンを導入して、戦略合計をキーインして次期戦略を立案させました。

QCをやりデミング賞をもらったが企業が倒産した。大変だということでTQCになったのではと思います。ORをやったが儲からない、といわれています。なぜだろうか。経済学者が企業を経営して失敗した例のように、理屈どおりにいかないのが人間社会である。MGをやれば社運は隆々となるか。成功した会社もあれば、旧態の企業もあります。しかし少なくとも固定費、変動費、損益分岐点、付加価値、ラッカー係数等を説明することなく、日常会話ができることは大きな教育効果と思っています。MGだけをやるのではなく、ス

ライドでPPMとか、金額でなく台数シェアが大切とか、必要売上倍率(数量、単価)とか、逆に必要購入倍率とか以外に、企業を取りまく環境を説明し、その条件に合ったルールを作ってMGを展開した。今回少なくとも専門用語をおぼえ、経理オンチの対策としてはきわめて有効であった。

Contingency Theory にもとづきTカード表を作れば(オイルショック、為替レート急変等を折り込む)、不測事態対応計画の訓練もできます。

いくら「仕掛品をなくせ」、「在庫品を減らせ」といくら叫んでも減らない、その原因は高度成長時に、材料が入手できず、品切れによる機会損失の苦い経験か、上司に叱られた人が加令とともに、課長職になる点にあります。特にゲームにトヨタの「カンパシシステム」を取り入れた企業が、有利なシステムにして、在庫アレルギーを打破しました。

一般にMGは積極策が功を奏する例が多いが、昨今当時の積極経営の尻ぬぐいを、われわれはさせられているという意見であれば、どの時期に積極策が有利で、どの期に消極策が有利となるかを組み込んだルールによって、MGをすると面白いゲーム展開ができると思います。

今や西先生のStracもStrac IIになり、時間(H)が入ってきました。松野茂雄先生の「SELBAプラン」は難解ですが、西先生が「企業方程式」として取り入れられています。ORのプロセスも中小企業にとって難解ですが、最適解ではないが最適に近い解であれば、実用上さしつかえない簡易式をポケコンに入れて、ORゲームができるのでないかと思います。

最後にMGに勝つことよりも、負けて不満もち(リスクカードが悪かったという不満ではなく)、さらによいMGを考え出してやろうというニーズが、心の中から湧いてこなければ新しいMGは出てこない。紙面の都合で詳細な紹介ができなかったことが残念です。本稿が新しいゲーム作成の糸口になれば幸甚です。

### 次号予告

#### 特集 トラフィックのOR

電話網のトラフィック制御 布谷嘉章・川原崎雅敏  
海上輸送のシミュレーション

井上幸一・鯨井ひろ子

鉄道貨物直行輸送システムの評価 小野 耕司  
高速道路における道路情報提供システム

風間 匡

輸送における共同化の方策と評価 太田 正道

#### 講座

経済データの時系列分析と予測(2) 高森 寛

#### 事例研究

事務作業の生産性向上 吉井 進・高田俊夫