

座談会

マネジメント・シミュレーションのススメ



(後列左から) 徐氏、杉浦氏、小川氏、櫻井氏、半澤氏

(前列左から) 山本先生、小林先生、金井先生、高田先生

(敬称略)

LEC 会計大学院 2006 年度入学生	大賀 和彦
LEC 会計大学院 2007 年度入学生	小川 千夏
LEC 会計大学院 2007 年度入学生	櫻井 翔悟
LEC 会計大学院 2007 年度入学生	徐 伯昇
LEC 会計大学院 2007 年度入学生	杉浦 圭一
LEC 会計大学院 2007 年度入学生	半澤 繁
(司会) LEC 会計大学院教授	小林 健吾
LEC 会計大学院教授	金井 淨
LEC 会計大学院教授	高田 博行
LEC 会計大学院講師	山本 宣明

1. はじめに

小林 LEC 会計大学院における「マネジメント・シミュレーション」の科目は、本学の実践的教育の中核となる科目として設けられています。大学院の修了生が専門的知識を活用し、会計の実践的な専門家として社会的ニーズに応えられるにはどのような育成をしたらよいかを考え、その中核となる期待を担って登場した科目です。マネジメント・シミュレーション委員会は 2007 年 2 月に発足して以来、この科目が果たすべき役割は何か、それをどのように果たしたらいいかという課題に取り組んできました。ようやく、この 2009 年の 2 月にマネジメント・シミュレーション III までのシステムを完成して実施しました。これにより、マネジメント・シミュレーション（以下では「MS」と表記。）はいわば「創成期」を終わり、次の「発展期」にかかったと言えるでしょう。これも院生の皆さんや先生方のご協力のおかげです。そして、ターニングポイントとなるこの時期に座談会を開催することになり、院生の皆さんにご出席をいただきました。そこで新たな発展を目指し、色々な貴重なご意見や感想をいただき、今後の「発展期」に備えるという意味で、有意義な座談会にしたいと期待しています。

2. MS 受講の感想

小林 それでは、I から受講されている方もいらっしゃると思いますが、最初から III を受講された小川さんから口火を切っていただきましょうか。

小川 I と II をとらなかったにも関わらず III



からでもとりたいたと思ったわけは、まず、教授陣のラインナップの豪華さです。1つの授業に四人も先生がいてくださり、それぞれの先生方に貴重なご意見をいただいたりして、ご教授いただけることが4倍になるというのは非常に効率が良く、こんな贅沢な授業は他の大学院にも LEC にもない。これは是非受けたいと思っていました。それが1つ目で、2つ目は、大学院で学んできたことをどのように仕事に活かせるかということへの実践的な内容がすごく濃いことです。他にはない特筆を持った授業だと思いました。3つ目は、他の科目は自分の知識を深めて試験やレポートでのフィードバックによってレベルを上げることがほとんどですが、この授業は他の院生とコミュニケーションをとって、一緒に良いものをつくっていくという要素がより濃く現れる授業だからです。これは今後、一個人としては自分のために、また社会のために個々で学んだことを生かしていくという意味で避けては通れない他人との関わり合いを、授業の中で実践的に涵養できるというのが他の授業には無い特徴だし、他の大学

院にも無いものだと思います。期待した以上に得るものがあり、先生方に感謝しています。

小林 徐さんも初めて受けられたわけですが、Ⅰ・Ⅱを省略してⅢから受けるという形でも効果はあったと感じられていますか？

徐 もともと山本先生からの強いプッシュをきっかけに軽い気持ちでとりました。Ⅱの時は断ってしまったので、Ⅱをとった院生の声を聞いて、これは是非やってみたい、と。いままで学んできたものを総合的に考えて、実際どこまで出来るかなという事で最初はやってみたのですが、やはり難しくて。結果が表れてきてもどこをどうして良いかというところから最初はわからなかった、というのが本当のところでした。会計士の試験の内容や、会計の事というのは全て繋がっているのですが、いつも会計の勉強をしていますが各論で勉強しているので、どこがどう繋がっているのか、というのがわからない。だけど、マネジメント・シミュレーションⅢを終えてみて、特に株主総会の資料をつくってみて、ここでこういうふうにつながっているんだということが分かりました。また、1つの期を境にこれから拡大していくべきか現状維持していくべきか、というところで非常に悩んだ部分があったのですが、逆に自分がわからない部分がどこかが良く分かりました。この授業を受けて本当に良かったです。ありがとうございました。

小林 では、Ⅰからずっと積み上げてきた半澤さん、お願いします。

半澤 Ⅰから受けさせていただき、Ⅰの時は授業形態が普段と違ってゼミ形式でもないし講義形式でもないし、新しいExcelを使った形態で慣れるまで時間がかかったのですが、

まず、Excel が使えるようになったのが大きかったと思います。最初の頃は難しかったのですが、2回、3回と出て行くうちにポイントというか、どこをどうやればうまくいか、要領が良く分かるようになってきました。その辺は継続してやるのが良いと思います。そういう意味では、Ⅰ・Ⅱ・Ⅲと段階的に受けると効率的かもしれませんが、Ⅰ・Ⅱ・Ⅲとだんだん操作する範囲が広くなり、Ⅲでは資金調達も株式を発行したり出来るので、いきなりⅢから出られた方は大変だったのではないかと思います。かなり勉強になりました。

普段の勉強では知識を吸収してそれを問題で出すという形ですが、このシミュレーションはマーケット志向の操作と言うことで、他の人の動きでも変わってくるので、かなり実践的だと思っています。



小林 Ⅰでは競争が無かったのですが、Ⅱから競争が入ってきて、特にⅢでは競争にあまりに関心が行き過ぎたかなという懸念をもっているのですが、そういう点も含めていかがでしょうか？

櫻井 私はⅠとⅢを受けました。Ⅰは集中講義

で1週間立て続けの授業でしたが、商品を仕入れて売るという卸売りだったので比較的簡単でした。授業の到達レベルには達したかと自分では思っています。売掛金や買掛金もしっかり管理できて、それをⅢでも活かすことが出来ました。Ⅱから材料の仕入が加わったと思いますが、Ⅰにはその要素が無かったので、Ⅲでは在庫管理が上手くできませんでした。しかし、戦略として最初から価格を落とす、というようなⅠで学んでいたことを活かせたので、やはり、Ⅰ・Ⅱ・Ⅲと受けたほうが、Ⅲから吸収するものが多かったのではないかと思います。競争についてはもちろん意識をしましたが、それよりも全体のバランスをいかに保つかということに注意が向いていたと思います。

小林 櫻井さんのところはⅠの経験もあったので、他の企業に先駆けて価格政策を積極的に実施し、先行した利益で他のところをカバーするという形でやっていましたね。その点では、Ⅰから積み上げていくということに興味があるのかもしれないですね。杉浦さんはどう感じていらっしゃるでしょうか？

杉浦 私はⅢから受けさせていただいたのですが、それ以前に小林先生の意思決定会計や原価計算Ⅱという科目を履修していました、仕事で原価計算をあまり経験したことが無いこともあって、小林先生の授業がシミュレーションに役立ちました。ただ、原価計算や意思決定会計はある時点の計算ということになりますが、シミュレーションは未来に向けて積み上げていくということで、使用する会計の資料に関しても軸が変わってくる。そういう要素はシミュレーションにしか無く、いままでない授業だと思いました。また、株主総会をやるにあたり、高田先生の財務会計事

例研究でも学ばせていただいていたのですが、知識レベルでどれが大事かということは頭で分かっている、実際にやってみるのはやはり難しいと感じました。



高田 素晴らしい気付きですね。会計大学院を修了される皆さんには修士号の重みを感じていただきたいです。大学卒業程度なら、先生の言っていることを理解すれば良いんですね。しかし、修士の重みというのはそういうものではないはずです。今まで培った学識、知見をどうやって実践に応用するか、これが求められているんだと思います。単にツールを覚えただけでは実践に使えない。実践に使えるということは、どういう水準のものなのかを理解していただきたいんです。例えばKPI(Key Performance Indicator: 重要経営指標)として重要な指標の1つが、一人当たり(par capita)の売上高です。これは財務の数値そのものではなく、人間の社会、人間の数との結びつきを重要視する指標なんです。財務会計ベースとともに管理会計ベースの重要性も知っていただきたかったのが、今回は一人当

たりの売上高というものを殊更に強調して申し上げました。一人当たりの売上高は付加価値にも影響しますが、皆さんが今後勤める会社がどの程度まで給料を払って良いのかということ进行分析の上でも使えます。つまり、KPI は応用範囲が広いんです。今回は他にも皆さんに最低限おさえていただきたいものを KPI として申し上げました。これからは皆さんがそれらを使って事に当たって論点を析出し、何をどう解決したら良いのか、自ら考えていって欲しいと願っています。

3. 教育効果向上のための提案を求めて

小林 今のところ皆さんのお話を聞くと、ある程度要望を満たせたということになるかと思いますが、ここで不満も出していただき、今後こう発展して欲しいとか、直して欲しいという点をお聞きして、今後活かす形にしたいと思います。私たちの委員会の方針として、院生の皆さんから具体的な提案があったら、それに対してすぐに対応するという趣旨で、まずは YES、それからどうするか検討するというスタイルでやっておりますので、更に発展するために何が必要か仰っていただきたいと思います。

高田 私は長所進展法というスタイルが好きでして、欠点を小さくするよりも長所を伸ばすという方法なんです。だから、どんどん意見を出していただきたい。

金井 欠点を直すのは難しいが、良い点を見つけて伸ばそうというのが良いですね。

徐 一点だけ、株主総会についてです。株主総会は、私を含めて皆さん資料を作ったことが

無いと思うんです。株主総会をやって、はじめて1回、2回、3回、4回の授業の良さが顕在化してきた。なので、株主総会でこういう形で資料を作って欲しい、こういうポイントを抑えて欲しいという最低限度のものをあらかじめ出していただくと、もっと効率的になるのではないかと思います。

小林 これは教員の中でも同じ意見が出ました。株主総会については、2009年4月からはⅠ・Ⅱ・Ⅲを順番に実施しますから、株主総会の資料作りについても経験を積み重ねられるようにと考えています。Ⅰはむしろ放っておいて、分からないということが身に沁みだ段階で、Ⅱから徐々に具体的な方法を出していくということを考えています。

徐 特に他企業をどう評価したら良いか分からなくて困りました。

高田 パターン化すると皆さん真似が出来るしまうので、あえてパターン化しなかったという面もありました。皆さんに期待したのは、自分の会社の現状を把握すること。現状がどういう状態にあるのか、自分たちが理想としていることに対してどういう乖離があるのか、それに対して自分たちがどういう努力をして対処したのかということを経会では話して欲しかったんです。パターン化してしまうと、通り一遍の株主総会になりがちで、なかなかそこが出てこなくなるので、あえてパターンを出さなかったというところがあります。

金井 明治大正までは外国を真似することに必死だった。それ以降、前例主義でやってきたというのが今の停滞なんです。これから皆さんが生きる社会はそれでは済まない。むしろ、新しいことをやらなければいけない。そのためには、どういう形で表現したら良いかということが重要になります。皆さんが自由



に考えてやるということを引き出したかったので、あえてこういう形をとりました。パターン通りの人はたくさんいる。そうではなくて、この人に任せたら株主総会が活性化したとか、そういうことが求められているんです。そういう時代です。その1つのきっかけになる授業にしたいということでこの授業を始めました。

高田 私が顧問を務めていた米国資本の日本法人の話ですが、本社から「景気が悪いからと言ってその悪さに乗るだけなら経営者は要らない」と言われた。それを打ち消すような努力をして初めて経営者でしょうと。景気に従って上下するなら投資信託のファンドマネージャーでも務まるわけです。そういう意味では、今の世間の一般的な事業報告は投資信託そのものなんですね。

誰も教えてくれない、その中で考える、これが修士号の重みというものではないですか。大変だったと思いますが、頭というのは鍛えれば鍛えるほど複雑な思考が出来るようになる。だから、それを期待していました。

半澤 他の授業は講義形式・ゼミ形式どちらで

も、ある程度、先生のシナリオに沿って進められますが、この授業は四人の先生がいろんな事を言っている（一同、笑）。シナリオが元々あるにしても、その場でシナリオがどんどん変化していくのも魅力だと思いました。その中で、あえて改善点を挙げるとしたら、他企業の財務諸表等はもう少し整理して出して欲しいと思いました。他の会社がどんなことをやっているか、もう少し財務諸表から読み取れるように整理していただくと良いと思います。

小林 皆さんがやっていることにタイアップして活用出来るよう進めるようにしましょう。この点は他の授業との連携も考える必要があるかと感じています。

金井 一般社会では各社が決算発表をする。他の各社の財務諸表を新聞発表するようにすると良いかもしれないですね。

小林 各社の概要は発表していますが、それをどの位、詳細にするか迷っています。もっと簡単にする方法もある。財務諸表の形で詳細に発表する方法もある。どちらの方向が良いか、ご意見を伺えればと思います。

小川 半澤さんが仰ったように他社の財務諸表を見て、分析して、自社の戦略を考えるのは現実にも行われる事だと思うので、それが出来ればより良くなるきっかけになると感じますが。

櫻井 私は、価格は発表しない方が良いと思います。仕入価格には関与できず、販売価格だけ発表されると価格競争が激しくなる可能性があります。

小林 財務諸表を詳細に発表しなかったのは、一番良い企業を真似される懸念からです。自分のところをどうするかよりも、他の良い企業を真似することに走ってしまう懸念があ

った。そこで平均価格だけ出しました。しかし、逆にそれを知ることだけで価格競争がどんどん激化してしまうこともありましたね。

杉浦 私はあまり詳細な財務諸表を出す必要はないと思います。むしろ実社会でもそうだと思いますが、どこをどう改善するかということを考えていくようにできれば良いのではないのでしょうか。今回もっと時間をかけて仮説を立てながら他社はここをこうしているといったことを、もっと二人で議論できると良かったと思います。

小林 時間がなかった、というご意見はありました。次回からは毎週土曜日に継続する形が採れます。短期間の方が集中して問題を考えることが出来るということもあるだろうし、時間をかけた方が良いという意見もあります。

高田 次年度の予算って、いつ組むものでしょうか。新しい年度が始まってから予算を組むことは有り得ない。ということは、同業他社を見て予算を組むということは現実的にはないはず。そういうことを考えると、ある程度さめた1年2年前の情報は見ることが出来るが、ホットな情報を入手するというのは現実にはあり得ないでしょう。現実に出ること出来ないことを皆さんに擬似体験していただきたい。そういう思いも込めて、MS 委員会では情報を限定するようにと主張したつもりです。

4. 実施の時間

小林 時間の問題についてはどうですか？

徐 今回は時間的に足りなかったとは思いますが、足りないと思うからこそ、ゆっくりやって気づかなかったことがポッと出てきたり

するので、個人的には時間が足りない中でやった方が自分の力以上の力が出ると思います。

小林 火事場の馬鹿力ですね。

高田 受験のテクニックとしては100点を取る必要はない。60点を取り続けることの方が大事ということがあります。

金井 狙いは100点を目指していきますけどね。

小林 私たちとしても、どちらが良いという確信はまだあるわけではないんです。短期のデメリットも明らかになってきています。問題の所在は漠然と分かったけれども、じゃあどうしたら良いかということは分からずにいる状態と言えます。

櫻井 私は週2時間くらいが理想ではないかと思いました。見えてきた失敗を1週間かけて修正できると、最終的には100点のものが作れるのではないかと思います。

杉浦 私は、今回は非常にタイトな日程だったので、なかなか修正できませんでした。ただ、長すぎても中だるみというものもあるので、今までの半分くらいずつ進んでいくと良いと思います。

小林 1日4コマ6時間というのは苦にならなかったですか？
(一同うなずき)

半澤 良かったと思います。

金井 私は、時間はあまり長くしないで、最大限でもあれくらいが良いと思います。現実の仕事でも、時間で区切りをつけるしかない部分がある。時間との勝負なんですね。その間どれだけ集中してやるか。そういう訓練というのは、通常の授業では無いんですよ。これは受験とも、ものすごく関係している。直接、試験に出る問題だけ勉強するのではなくて、こういう事をやった上で受験科目の勉強をすることが大事なんです。効果が全然違うんで

すよ。短絡的にオウム返しで答えるのが優秀ということではない。そういう意味では、この授業を受けられた方は大変良い経験をされていると思います。

5. 院生間のコミュニケーション

小林 次に、コミュニケーションに関連してお聞きしたいと思います。2009年度のシミュレーションⅠでは2人で実施し、シミュレーションⅡでは出来れば3人のグループで、その中でまとめ役を出して役割分担して訓練できることを期待しています。こういうコミュニケーションに関連して、どういう成果があったのか、あるいは、さらに、どういう形に持っていったら良いか、という提案があればお聞きしたいと思います。

小川 この授業ならではの院生と色々なコミュニケーションをとりながら、より良いものを作っていくという形式は非常に新鮮でしたし、有り難かったですね。私の場合は、隣にいる社長（櫻井さん）がいろいろな意見を出してくださって、「何でこうなの？何でここがこうなるの？」と聞いて答えを出していく中で、知識を得たのですが、自分では分からないことが他の院生さんとのコミュニケーションを通じて分かったところが、先生方から得るものとはまた違う良さがあって、これは他の授業ではなかなか味わえないことだと思いました。

小林 場合によっては先生から聞くよりも、友人から聞く方が分かるという事はありますよね。先生はどうしても教員の視点で言ってしまう。しかし、院生の皆さんはもっと違う視点で考えている。そうすると院生さんの上を



通り過ぎてしまうんですね。そういうくらいが私自身もあったように思います。そういう意味では、「もっとわかりやすく言え」というような要求も出していただければと思います。

高田 例えば今回のマネジメント・シミュレーションでは、CEO（Chief Executive Office：最高経営責任者）、CMO（Chief Marketing Officer：最高マーケティング責任者）、CFO（Chief Financial Officer：最高財務責任者）と分けました。何故、分けたか、その理由は分かっていただけでしたか？それは、それぞれの立脚する立場によって、組み立てるロジックの基本にある考え方が全然違うわけです。一人で複数の役割を受け持つてしまうと意思決定不能になります。拠って立つべきグラウンドが違うのに、一人で考えようとするわけですから、論理一貫した結論が出せなくなってしまいます。だから、あえて分けようとしたんです。CMOは欠品を出すことが許されない。だから、いっぱい生産しようとする。ところがCFOの観点からすると、それはお金がかかってしまうために財務的に待ったをかけようとする。それらの意見の違いをどこで調節す

るのか、それを担うのが CEO です。会社というものは何であるのか、誰のために何をすべきなのか、それに整合させる形で CMO と CFO の考えを最終的に CEO が利益という観点で整合させる。教員としては、そういったことを意図していたりしています。

金井 皆さんは自分に与えられた役割というものを、どう考えましたか？

徐 基本的には、初めてということもあってか、あまり意識していませんでした。

金井 やはりこれは経験が必要だと思います。Ⅰの段階からそれをやれと言っても無理だろう、と。そういう意味でも積み重ねということを考えているんですよね。高田先生が仰ったことは、Ⅲの段階での理想というふうに思っています。

杉浦 私たちは二人でやったのですが、そういう意識はなく、同じ方向を向いていました。

小川 私は明確には意識していた訳ではなかったのですが、二人でやっていくうちに、一人がこう言えば、「いや、それはこういう観点からはこうなんじゃない？」と、ブレーキ役やブッシュ役というふうに、徐々に上手く役割分担が出来たような気がします。

櫻井 1週目は私一人だったので、全てを担当して誰も止めることなくミスにも気づかずに進んでしまった。特に、最初はまだ無いゴールを自分たちで探して、そこへ辿り着く道を3つの視点から探していくということを、そのゴールを自分一人で決めてしまっているという時点で問題があった。やはり最初は三人でゴールを見つけること。それが一番大事だと思いました。

金井 極めて重要な指摘ですね。

半澤 私たちは、他社の動向に注意を払っていました。やはり競争しているということで、

他社と自社ということを意識しました。あの会社、チームはこういう事をやっているから自分たちはこうしよう、と。

高田 日本的経営ですね。その弱点は、横を見て他と違うことをやることを恐れてしまうことです。アメリカの企業は他と違うことをやらないと伸びられない。だから、他と同じ事をしないのが特徴です。



金井 日本の場合は、自分の役割というのが特に大事なんです。例えば、日本では経営者でもないのに経営者みたいなことを言うと、「おまえは何だ」ということになる。そうすると、自分の役割をわきまえた上で、経営的見地から提案するというコミュニケーションが大事になる。自分の役割を知った上で、かつ、相手の役割を考えて主張する。役割を意識することが非常に重要で、その意味でも3つの役割を置いたのは、企業経営において欠かせない役割だからです。それぞれの役割を意識しながら、かつ、それを超えるような事をやる場所まで行けば理想的だと思います。

小林 ただ、人数が限られているので、なかなかそこまで持つて行くのは難しいというのが

私たちの悩みなんですね。だから、30人程度集まると、理想的な形が出来ると思います。先程の発言にもあったように、チームを組むことで自分と違った考え方があり、それとどう擦り合わせるかということが経験できる。これは他の科目では経験できない重要な点だと思います。

高田 例えば人に反論する時でも、CMOがCMOの観点から発言していれば、なるほどな、と思えば良い。CMOでありながらCMO以外の観点からの議論だったら、「CMOの観点からはどうなの？」と逆に鍛えてあげる。育ててあげるということも出来るかもしれませんね。いろんなロジックがあるから最終的に支離滅裂になっては困る。だからこそ利益計画なんです。利益計画をみんなで共有しましょう、と。売上高利益率と資本利益率という最終的なところに整合するように、色々な考え方を持っていきましょうというのが利益計画の考え方で、これを皆さんに擬似体験していただきたい、馴染んでいただきたいというのが、私たち教員が共有していた思いなんです。

金井 私も会計事務所を経営していますが、ただお客さんに言われたことをやってデータを出すというのはどこでもやっている。だけど、一言、他とは違う観点があると、それだけで評価される。他所と突出して違うことをする必要はない。ほんの少し違う、その差なんですね。ですから、皆さん価格競争へ行きますが、むしろ、少し価格を上げてでもサービス内容を良くすることによってなんとかなるということがある。そういう難しいことをやっていくのが本当の知的な競争なんですね。

6. MSの経験をどう活かすか

小林 システムについての批判、希望などあればお聞かせください。

半澤 実際にやってみて、販売量を予測することが重要だということが分かりました。正確な販売量が予測できれば、色々なことがスムーズに行くのですが、なかなかそうはいかない。

小林 販売量が簡単に予測できないように作ってあるんです。それが現実ですからね。まさに半澤さんの言うとおりの、販売量が正確に予想できたら、あとの計画の問題は簡単なんです。

半澤 逆にそういうことから、普段の授業のような形式的なことだけでは通用しないということを学びました。

櫻井 A製品とB製品のどちらに力を入れるか、最後まで読めなかったですね。

小林 あれは、競争状態と景気の状態によって、どちらが有利か、ひっくり返るようになっていんです。どういう状況でひっくり返るか、というところまで分析できることを期待しているのです。

高田 その時に、利益貢献度を使えたはずなんです。

小林 そう。限界利益などを見て、その変化によって、これならB製品のほうが有利になるのか、というのが出てくるようになっていきます。これから、きちんとⅠ・Ⅱ・Ⅲとやっていけば、分析できる人も出てくるのではないかと思います。

金井 片方は売り上げを増やしても、それに見合う在庫や製造設備などの投資をしていなければみすみす失ったりする。これは現実の世界の中でもあるんです。現在、勢いのあるユニ

クロを他が真似しようと思っても、ユニクロはその前に色々な準備をしてきているわけで、急に真似しようと思っても真似できない。それが現実なんです。後で考えても、政策の整合性、バランスがとれていないと結果は出ない。そういうことを、このシミュレーションで分かっていただけだと思います。

高田 ユニクロでさえもまだ欠けているところがある。粗利で勝負しているだけで、回転率で勝負していないんです。ユニクロと西友を比べると、交差比率（＝粗利×在庫回転率）は西友の方が高かった。新聞記事からはそう見えます。ただ、新聞は粗利にしか注目していない。

金井 だから、現実社会を見る時も、このシミュレーションの経験が活きるんです。



高田 バーチャルの世界で現実を経験したのと同じくらいの経験が出来る。実際のもとの擬似的なもの、脳にとっては同じなのかもしれない。この科目はまさに現実の経験をしたのと同じような影響を脳に与えるんじゃないかと思います。

小川 今回の座談会のような、これはこうだっ

たんだ、とか、この指標はこうやって使って欲しかったんだ、という様なセッションが授業の半ば、もしくは終わりに一度あって、先生方からこういうのが理想だったということがあると良かったですね。

小林 これからのスケジュールでは、最後の日に反省と講評というような時間を設けることになっています。

金井 気がついて色々分析しても、会社の業績が良いと聞いてもらえないことがある。そういうものを貯めておいて、ここぞというときに出す。そういうコミュニケーションが大事ですね。

7. 疑似体験した経営感覚の活かし方

小林 これは金井先生の実体験から来る貴重なお話ですね。皆さんは今後この経験をどういうふうに活かしたいと思われますか？

徐 もともと会計を勉強したいと思ったのが、前職の職場でロー・マネジメントをやっていて管理会計的な発想はあったのですが、財務会計的な発想というのが全く出来なくて、そういったことを身につけたかったからです。今回こういう機会を持って、その融合がどこなのかというのが分かりました。自分の実体験から、これとこれが結びついているということが分かったので非常に良かった。今後、こういうことを活かせるポジションになって社会貢献したいと思います。

高田 そういう意味では、自分で会社を起こしちゃうのも1つの選択肢ですよ。皆さんには他の人よりも実践力がある。修士号の重みとかがあるわけですから。

杉浦 会計という財務諸表等、過去の成績と

いうイメージだったのですが、今回のシミュレーションで会計を活かして前に向かっていく、戦略を立てていく面白さがあるということを知りました。今後、今までと違って前を向いていくという考え方を、仕事に活かしていきたいと思います。

高田 一人当たりの売上高と労働分配率はコンサルに活かせるはずです。

杉浦 どうしても申告書をつくることに終始してしまうんです。

金井 そこに一言コメントを付けてやるだけでも、ちょっと違うなということになりますよ。

小川 金融機関に勤めていますが、現場にいると財務諸表と自分たちがやった仕事の関連性というのを全く感じなくても仕事が出来てしまうのが現実です。そこをどう関連づけていけるのかということについて管理会計的な考え方をもう少し学んで、自分が働いている現場でフィードバック出来たら良いなというのがあったのですが、この授業を受けて経営者とは何を材料にしてどんな発想をするのかということを実感しました。今までは一部門の一人だった。そうではなくて、上からの視点と下の人がそれをどう考えていて、中でどう活用していく必要があるのかということ、両方学べたのがすごく良かったと思います。学んだことを次の課題として、仕事の中でどう活かせるかはすごく小さいレベルから始めることになると思うのですが、これからどう経験を変化させ活かしていけるか楽しみです。

金井 数字の裏側にあるものを見通すことが出来るかどうかで全然違います。

高田 小川さんがクライアントの経営者の方と話す時に、この授業が絶対に活きるはずですよ。



櫻井 社会に出て仕事をするに当たって普通は経営者の考えが末端にはなかなか伝わってこないのですが、実際に経営者の立場で勉強したことによって、自分がどういうふうに住事をすればそれに繋がっていくか、経営者と同じ目線で仕事が出来ると思います。組織の効率性についても他ではなかなか学べないことなので、今後、活かしていけると思います。会計の勉強をしてきて財務諸表が作れるようになったのですが、金井先生が仰ったように、財務諸表を通じて経営者がどんなことを考えているのか少しでも分かるようになったのが大きな収穫だと思います。

小林 相手の立場に立たないと説得力を持つことは出来ないということですね。

半澤 バーチャルでありながら、経営者の視点で物事を考えられるようになったと思います。年功序列の組織の中で、経営者の立場に立つというのはゴールの直前になってしまうものですが、バーチャルとはいえ自分が経営者の立場に立って色々なことが出来たというのは、今後、単に会計の知識を使うというだけではない、新しい視点を身に付けることが出来た

と思います。

金井 実際に事業を始めるには、ここで学んだ以外にもいろいろな要素がある。皆さんは今いる職場で給料をもらいながらそういうことを学んでいる。現在の仕事の中で知的な蓄えを増やしていけると、後に独立にも繋げることが出来る。

高田 私は7年くらい監査法人に勤めたのですが、経験的には15年分の経験をしました。と言うのは、他のチームの仕事を手伝わせてもらった。そこで経験できた。短い期間の中で時間を長く使うんです。組織の中で、出来るだけ時間を節約しながら勉強してもらいたいと思います。人生は短いですよ。

8. 企業（チーム）の特徴と情報の価値

山本 既に相当議論が尽くされた感があるのですが、もう1つだけ前回の座談会での流れから聞いておきたいことがあります。前回の座談会でも話題になったのですが、プレイヤーの性格や人柄がシミュレーションの数値に出るということをよく耳にしました。皆さんは各チームにどういう印象を持たれたのか、お聞きしておきたいと思います。

徐 企業1（櫻井、小川）は非常に慣れているという印象を持ちました。株主総会の細部まで役割分担しながら、しっかりまとまってるというイメージでした。

小林 企業1は景気が悪くなくても利益は減らない、そういう点がよく出来ていましたね。二人のコンビもよかったと思います。社長の櫻井さん一人ではずっこけそうだったところを、小川さんが助けたわけですね。櫻井さんの特徴は先進性にある。人に先駆けて新しい

ことを手がけられる。これは無くさないでいただきたい。

高田 長所を進展させて行けば良いんですね。

金井 この授業は皆さんの個性が分かる。通り一遍の授業とは違うんです。

小林 私たちも非常に勉強になります。どのあたりまで分かっている、どのあたりは分かっているか、通常の授業では分からないことも、この授業ではもろに伝わってきますね。

高田 皆さん自分の殻をやぶりましょう。あえてゴルフ場のフェアウェイを外してラフに入れて、そこからどうリカバリーするか、ということをやりたい。

小林 企業3（半澤）は後半、浮き沈みが激しかったですね。そういうリカバリーの経験、色々考えたことがあると思うのですが。

半澤 はい。分からない時は保守的になってしまうというのが自分の特徴かなと思います。分かってきた段階で、よし、じゃあやってみようかな、と。自分は分からない時は真似をすることから始める。攻撃的にやるということが欠けているのかな、と思いました。

高田 異質なものに触れることで自分が分かるんです。私が勉強になったのは外資の企業に入った時、全然カルチャーが違うところでようやく自分が分かってきた。そういう体験をマネジメント・シミュレーションを受講することで見えてくるはず。

金井 実務の良いところは結果が出ることです。結果は否定できない。それを経験していただく意味でも、このマネジメント・シミュレーションは良いですね。

小林 我々も皆さんの経験や反省や批判などを肥やしにしていこうと思います。皆さんの反省や批判は、今年度の終わりまでにまとめる叢書の中に、率直に全部載せようと思って

います。ですので、更にどうぞ。

山本 企業3（半澤）と4（大賀）の印象はどうでしたか？

杉浦 企業3（半澤）は保守的。

徐 企業4（大賀）は、はちゃめちゃだな、と（笑）。売り上げ至上主義でやっていくという話を食事をしながらしたのですが、食事の機会はすごく良かったですね。

小林 食事の機会にいろいろな情報交換があったという声はありました。今後、弁当を準備して、食事の時間を上手く活用する形にしたいと思っています。

徐 食事をしながら相手の動向を探ったりしました（笑）。食事の時間がもう30分くらい欲しかったですね。

高田 食事の時間をパワーランチ（ランチタイムに行うビジネス・ミーティングのこと）にして情報交換の機会として使う、良いアイデアですね。

徐 企業4の大賀さんと話をしながら、とにかく売り上げを獲りたいというのが見えてきました。マネジメント・シミュレーションⅡでもそうやっていたという話を聞いて、そういう方なんだな、と（笑）。

小林 次回からは自己株式の取得も入れる予定ですから、余裕資金があったら自己株式を取得して、資本金額を少なくして配当を少なくするという事も出来ます。

小川 企業2（徐、杉浦）は、出るところは出て抑えるところは抑えてという歯止めが効いていて、でも保守的にならないようにやっていらっしゃるな、と。広告費用を除いては（笑）。そういう意味で、他企業の情報を入手できたのは面白かったですね。

小林 ある程度、他社を参照しながら引っ張られないようにするにはどうするか、というの



は考えるべきところですね。ひとつにはもっと競争の影響範囲を小さくすると、競争ばかりに注目していると墓穴を掘るという形になる。そういう点も試行錯誤しているところです。

高田 投資効率をもっと私たちからのアドバイスの中に入れるべきだったかもしれません。広告宣伝費も固定費なんですよ。固定費プラス目標利益を限界利益で回収しなければならぬわけですから、投資効率を考えたらそんなに大きな広告宣伝費を出せる訳がない。そういうことを、もっとアドバイスに入れると良かったかなと思います。

櫻井 保守的な企業3に対して、私たちは全く逆の拡大戦略だったのですが、最終的に価格競争は同じ方向になって攻められ、迷走しました。そういうところもあって、行動が読めなかったですね。どこがどうなっているかというのは話し合っていたのですが、昼休みの情報交流が大きかったのかも知れません。

小川 私は若社長が自分の事を言いそうになると、それは止めてください（笑）、と。聞くところだけ聞いて、と。

高田 ある程度の情報を出さないと情報は入ってこないですね。情報を出さないのではなく、どういう情報を出しても良いのかを決めた上で交渉していかないと。情報から隔離されてしまうことも考えなければいけない。そこが難しい。どの情報を犠牲にして、どの情報を取るかでですね。

小林 確かに日本人は情報操作が下手ですね。

高田 そうなんです。ある程度情報を出してそれに対する反応を見る。そういうことも、マネジメント・シミュレーションの雑談の中に入れても良いかもしれませんね。あえて昼食会を開いて、私たちも情報を小出しにして。

半澤 うちの企業はちょっと保守的だった気がします。もう一度やるのであれば、もうちょっと市場を動かすような、自分が特徴のある動きをして他社を追随させるような経営戦略がとれたらと思います。もっと積極的に攻撃的にやって、新しい法則を作り出すようなことをやってみたいですね。

金井 実社会では、他社との競争よりも自分との競争の方が重要なんですね。他がどうかということではなく、世の中が求めているものが何かということだといっぱいある。どうしたら世の中に受け入れられるかということを見ると、世界が違ってくる。そういうことも、このシミュレーションを通じて感じ取っていただけたら望外の喜びですね。

9. おわりに

小林 そろそろ時間も参りましたので、最後に金井先生、まとめをお願いします。

金井 世の中の流れが重要だと思います。明治大正は追いつけ追い越せで、いかに世界の進んだ知識を学ぶかということが非常に重要だった。ですが、これからは世界が日本から学ぶことを生み出していかなければならない。知識というものはインターネットもあって、いくらでも手に入る。それをどうやって使うか、バランスをとって結果を出していくか、そこに重点が置かれている。皆さんには、この経験を活かして実りのある人生を送っていただきたいと思います。

小林 マネジメント・シミュレーションの延長のような座談会になりましたが(笑)、それだけお互いに得るところが多かったと感じています。私たちは今後ますますこれを発展させていくことをお約束します。皆さん方は是非この機会を活かして、世の中で大成していただくことを心から祈願いたしまして、結びにしたいと思います。今日はお忙しいところ、本当にありがとうございました。

(完)