

戦略 MG 教育研究

Research on Senryaku MG Education

第 2 号

日本戦略MG教育学会

バランス会計^{注1)} MFLAC とグループ経営版の開発について

日本大学 川野克典

要旨

戦略 MG マネジメントゲームが開発されて 40 年が経過しているにも関わらず、今なお企業研修、学校教育の教材として活用されているのは、このゲームが常に拡張と充実を図って来た結果である。業界版が次々とリリースされており、また会計ビッグバン以降の会計基準の変更に対してもルールや様式の変更等が行われて来た。

しかし、会計ビッグバン以降の会計基準の変更として、最大の変更点である連結決算重視のディスクロージャー（開示）への対応、また国際会計基準とのコンバージェンス（収れん）の結果として、管理会計における貸借対照表重視への対応が遅れていた。そこで、筆者は「戦略会計 STRAC」を補完する新しいツールとして「バランス会計 MFLAC」を開発し、また戦略 MG のグループ経営版を開発した。

本論では、バランス会計 MFLAC とグループ経営版の開発経緯とその概要について報告する。

キーワード

戦略 MG マネジメントゲーム、会計ビッグバン、バランス会計 MFLAC、グループ経営版、企業の平均寿命

1. 戦略 MG マネジメントゲームについて

マネジメントゲームは、ゲームを体験しながら、実践的な経営戦略、財務会計、管理会計、原価計算等を習得できる卓越した教材である。本論は、株式会社戦略 MG 研究所が扱っている戦略 MG マネジメントゲーム（以下、戦略 MG と呼ぶ）に基づき記述する。

戦略 MG は、1979 年に製造業版が開発され、1980 年に流通業版が開発された。これが基本版となって、現在では、農業版、ケーキ屋版、理美容業版、医療版、歯科版、飲食業版、ホテル旅館版、学習塾版等も開発されている。また、「戦略会計 STRAC」^{注2)} と呼ばれる直接原価計算に基づいて、損益計算書を分かりやすく図示した経営管理ツールも開発されている。さらには、ネットワーク対応版やハイブリッド型の「リモート戦略 MG」、「クラウド戦略 MG」^{注2)} もされており、計算をせず、財務諸表を作成することもできるが、筆者に限らず多くの戦略 MG を活用している者が、ネットワーク版とは別に、表計算ソフトウェアである Excel を活用して、計算を不要にしたシートを自ら作成している。これらのネットワーク版、Excel 版は、取引データを入力するだけで、財務諸表等が自動的に計算される。経営戦略の学修ならば、自動的に計算されても良いと考えるが、筆者は会計学の学修も目的と

して、戦略 MG を正規授業、ゼミナールの授業等で活用しており、学生たちに手計算で財務諸表作成を行ってもらい、会計の手続きを理解させることにこだわっている。

以下、筆者が主として活用している戦略 MG の製造業版の特徴について整理しておきたい。

- ①戦略 MG では、原則として、1人が社長として経営戦略を策定、実践し、会社を運営する。経営シミュレーションゲームの中には、社長、経理部長、営業部長、工場長といったように役割を分担し、チームで業績を競うゲームもあるが、戦略 MG は1人で全てを担当する。これは戦略 MG の長所でもあり、欠点でもある。この欠点を克服することが、後述のグループ経営版の開発につながっていく。
- ②会社の経営は、ゲーム盤を用いて、競合の動向を見ながら、製品の製造、販売を行う。戦略 MG の特徴の1つに競合の存在がある。競合と戦いながら、原材料を調達し、販売をしていかねばならない。原材料調達は、タイミングを逸すると、安い価格で調達することができないし、販売には価格競争があり、容易には売ることができない。従って、社長として、販売戦略、生産戦略、調達戦略を策定し、かつ柔軟な対応が求められる。
- ③戦略 MG では、火災や従業員の退職等、様々な経営上のリスクが発生する。これらのリスクの発生を回避するルールはないが、材料在庫数量の削減や保険加入等により軽減することは可能であり、リスクへの対応も求められる。
- ④取引は、「現金出納帳」に記帳され、減価償却や原価計算を行い、財務諸表（貸借対照表・損益計算書・キャッシュ・フロー計算書）としてまとめられる。資格試験や検定試験では、取引から財務諸表作成までのフローの一部のみが出題され、その受験勉強もそのフローの一部を個々に独立して学修する結果、演習問題は解けても、会計のフロー全体を理解することができていない者が多い。戦略 MG は、この点から資格試験や検定試験合格者に対しても、会計の全体フローの本質的な理解を促進することができる。
- ⑤戦略 MG では財務諸表が作成されたら終わりではなく、損益分岐点分析や財務諸表分析等を行って、次期の経営戦略を策定し、経営戦略に基づいた利益計画を立案する。戦略 MG のもう1つの特徴は、単に財務会計の研修ではなく、経営戦略、管理会計の研修でもある点である。戦略 MG が、実務でも活用できる研修である点は、この経営戦略、管理会計に関する学修にある。財務会計のみならば、今やスマートフォンのカメラで領収書を撮影すれば、AI（人工知能）により自動的に仕訳が作成され、財務諸表が作成される時代であり、戦略 MG による研修、教育の価値は相対的に低下するだろう。しかし、今後、AIにより作成された会計情報をいかに活用するかが求められており、戦略 MG はこうしたニーズにも応えることができる。
- ⑥戦略 MG のルールは、初級者向けのジュニアルールと上級者向けのシニアルールがある。開発者の西順一郎氏やソフトバンクグループの代表取締役会長 兼 社長の孫正義氏は、100期を体験すべきと主張するが、100期の体験に耐えられるのは、制約事項の多いシニアルールの存在がある。ジュニアルールは現金取引であるが、シニアルールでは掛取引に

なり、資金繰りが難しくなる。大学における会計学の授業では、資金繰りを学修する機会が少なく、また上場企業等のいわゆる大企業で仕事をする者はたとえ経理部門の従業員であっても資金の調達、運用に携わることが少ないので、戦略 MG の体験は貴重な体験となる。

- ⑦戦略 MG では単にゲーム、決算を繰り返すのではなく、決算から次期のゲームの間に講義を実施することが一般的である。講義の内容は、与えられた全体の時間、すなわち 1 日で実施するのか、2 日なのか、3 日なのかにより異なるが、筆者の場合、経営戦略、損益分岐点分析、直接原価計算、財務諸表分析、経営計画と予算、キャッシュ・フローと資金繰り、株主総会と有価証券報告書等の講義を用意している。なお、日本戦略 MG 教育学会では、筆者の他、東北学院大学経営学部の松岡孝介教授、小樽商科大学大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻 篠本智之教授と共に、「基本テキスト」を作成しており、大学で戦略 MG を実施する者に対して、無償で基本テキストを提供している。

2. 会計基準の変更と戦略 MG

2000 年 3 月から「会計ビッグバン」と呼ばれる会計基準の大きな変更が行われ、連結決算重視、連結キャッシュ・フロー計算書の導入等が行われた。その後も、国際会計基準（国際財務報告基準）とのコンバージェンス（収れん）により、企業会計基準や関連法規の見直し、制定が進められてきた。また、紆余曲折があったものの、国際会計基準を任意適用する企業が増加し、2021 年 4 月現在で適用済会社数 218 社、適用決定会社数 14 社に達している。この結果、日本企業でも、グループ経営や貸借対照表、キャッシュ・フローの管理を重視する企業が増加した。これは日本企業にとって大きな転換であった。「会計ビッグバン」以前の日本企業は、単体決算や損益計算書重視、企業によってはさらに初歩的な売上高重視の経営であった。これが 20 年の時を経て、財務会計、すなわち外部開示のみならず、管理会計として企業内部の経営管理にも連結決算、貸借対照表、キャッシュ・フロー計算書が活用されるようになって来た。

戦略 MG は、こうした会計基準や関連法規の見直し、制定に対応し、貸借対照表の「資本」を「純資産」に改めたり、研究開発費を繰延資産から一時費用にルール変更したり、またキャッシュ・フロー計算書の用紙を開発して来た。戦略 MG が開発されて既に 40 年が経過しているにも関わらず、今なお企業研修、学校教育の教材として活用されているのは、業界版のリリースのみならず、会計基準の変更に対してもルールや様式の変更等を地道に行ない、常に拡張と充実を図って来た結果である。ダーウィンは、「変化を繰り返したもののうち、たまたま環境に適合出来たものが生き残って来た」と言ったが、まさに戦略 MG が教材として生き残ってきたのは、こうした進歩の結果に他ならない。

しかし、「戦略会計 STRAC」による単体の損益計算書重視のみという点は、これまで変更がなかった。これらの変更が行われて来なかった背景には、戦略 MG の受講者には簿記・会計の知識がないあるいは乏しい者が少なくないことがあると考える。高度な会計知識を

提供しても、受講者が理解できなければ、意味がないとの判断があったのではないか。しかし、貸借対照表や企業グループでの経営が企業内の日常業務として実施されるようになり、戦略 MG もこれに対応する必要があると判断して、「バランス会計 MFLAC」とグループ経営版の開発に着手することにした。

3. バランス会計 MFLAC

戦略 MG が開発された 1979 年の実質国民総生産の成長率は 5.1%で、日本経済は依然として高水準の経済成長を続けていた。当時の日本企業の主要な業績評価指標は売上高であった時代に戦略 MG は誕生した。売上高だけでなく、利益を計上することの重要性を再認識させ、かつ戦略会計 STRAC を用いて、限界利益（戦略 MG では付加価値）と固定費の関係から、利益獲得に向けた施策を容易に考えることができるツールを提供した点が画期的であった。

しかし、開発から 40 年が経過して、日本の会計制度、会計基準は大きく変化した。本論はこれらの考察を目的とした論文ではないので、変化について詳細について記述することは避けるが、大きな変化の 1 つに、日本企業が貸借対照表重視の経営管理、管理会計を実践始めたことが挙げられる。企業価値や株主価値の増大、ROE (Return On Equity) の向上が叫ばれるようになり、単に利益を増加すれば良いのではなく、投下資本あるいは使用資本に対する利益 (ROIC or ROCE)、資本コストを超過する残余利益の獲得が求められ、その管理のために貸借対照表管理が必須となった。

また、連結キャッシュ・フロー計算書の開示により、キャッシュ・フローの重要性が再認識された。経営が破綻する直接的原因は赤字ではなく、キャッシュ（資金）の欠乏であるので、キャッシュ・フローを重視するのは当然であるが、これまでは資金が欠乏すれば、メインバンクが融資して企業を支えて来たので、企業はキャッシュの重要性を忘れかけていた。キャッシュの重要性を再認識するきっかけになったのが、(連結) キャッシュ・フロー計算書であったことは明らかだろう。

こうした背景から、筆者は戦略 MG もこれらの変化に対応して行くべきだと考えた。前述の通り、戦略 MG は、これまで会計基準の変更、すなわち財務会計の変更には対応してきたが、管理会計面の変更は全く実施されず、戦略会計 STRAC が中心であった。バランス会計 MFLAC^{注3)} は、貸借対照表とキャッシュ・フローの管理を目的とした管理会計の新しいツールを目指し、開発された。

MFLAC は 2 つの言葉の頭文字をとって命名された。1 つは、Money-Focused Lucrative ACcounting(資金に注目した儲かる会計)である。もう 1 つは Marginal profit, Fixed cost, Liability, Asset, Cash (限界利益, 固定費, 負債, 資産, 資金) である。最後の「LAC」は遊び心で「ラック」と発音し、戦略会計 STRAC に合わせた。私は「エムエフラック」と呼んだが、戦略 MG 開発者の西順一郎氏から「モフラック」と呼んだ方が良いと助言を受けた。

STRACに「戦略会計」が付くので、それに倣い、MFLACには「バランス会計」という修飾語が付く。ここでの「バランス」とは、長寿企業と認知されている企業を研究した結果、筆者が見出したキーワードである。日経ビジネス（1984）は、日本企業の平均寿命は30年と主張した。最近の日本企業の平均寿命は、帝国データバンク（2018）によると37.16年、日経ビジネス（2018）によると36.2年であるという。経営管理の手法が高度化した結果、その平均寿命は2割強伸びている。

一方で東京商工リサーチ（2018）によると、倒産した企業の平均寿命は23.5年で、日本で最も長寿、いや世界で最も長寿の企業は大阪にある金剛組で、578年創立であるという。

筆者は、日本における長寿企業を分析し、長寿企業は、資金を有効活用し、本業を重視して、大きな失敗を避ける経営を続けて来たとの結論を得た。そこで、収益性に偏ることなく、資金、資産、負債のバランスを常に把握しながら、身の丈に合った経営をすることを「バランス経営」と呼び、それを支える会計制度を「バランス会計」と呼ぶことにした。

筆者の主張するバランス経営とは、具体的には以下の点を実践することである。

- ・他社と差別化した価格設定を行い、限界利益で資金を稼ぐ。
- ・費用対効果を考えて、固定費を活用し、無駄な固定費は徹底的に削減する。
- ・棚卸資産在庫は滞留している資金でもあるので、棚卸資産在庫を削減し、在庫回転率を向上させる。（削減する過程で利益が減少するが、資金は増加しており、会計上のマジックに過ぎないことを理解して経営を行う。）
- ・設備投資は、投資経済性評価の手法を用いて、勘や経験だけでなく、科学を用いて慎重に評価して、成功する確率を引き上げて行く。

このバランス経営を支えるバランス会計MFLACの特徴を整理すると以下の通りである。

- ①戦略会計 STRAC の図を用いて分かりやすく表現する思想を引き継ぎ、「バランス」を表現するために、レーダーチャートを用いる。
- ②戦略会計 STRAC を否定するものではなく、戦略会計 STRAC を包含する仕組みと位置付ける。従って、管理体系としては、バランス会計 MFLAC を戦略会計 STRAC より上位に位置付けている。バランス会計 MFLAC の業績評価指標の1つとして限界利益率を取り上げているのはこうした背景がある。
- ③バランス会計 MFLAC で管理する業績評価指標は5指標を厳選した。候補として取り上げた指標は多数（残念ながら記録していなかったため、正確な数は不明である）であったが、貸借対照表重視、キャッシュ・フロー重視の観点から、最適な業績評価指標の組み合わせのシミュレーションを繰り返して、5つの業績評価指標を厳選した。その5つの業績評価指標は、限界利益率、損益分岐点比率、有利子負債対キャッシュ・フロー比率、総資産回転率、運転資金比率である。結果的に一般的な指標になったが、戦略MGの中でも算出可能な指標という制約があったためである。企業で本格的に活用して行く際には、さらに指標を追加することも検討する必要があるかもしれない。以下、5つの業績評価指標を概説する。

【限界利益率】

限界利益は、貢献利益とも呼ばれ、戦略MGでは付加価値（mPQ）と呼ばれる。限界利益率は限界利益を売上高で除した業績評価指標で、収益性を示す指標として戦略会計STRACで用いられて来た指標である。

$$\text{限界利益率} = (\text{限界利益} \div \text{売上高}) \times 100$$

【損益分岐点比率】

損益分岐点とは、原価（費用）と収益が同額となり、すなわち利益がゼロとなる原価（費用）と収益の額をいい、損益分岐点比率とは、売上高に対する損益分岐点の割合をいう。収益性を示す指標として戦略会計STRACで用いられて来た指標である。

$$\text{損益分岐点} = \text{固定費} \div (1 - \text{変動費率})$$

$$\text{損益分岐点比率} = (\text{損益分岐点} \div \text{売上高}) \times 100 = \text{固定費} \div \text{限界利益}$$

【有利子負債対キャッシュ・フロー比率】

利子のある負債を何年で返済できるかを示す指標で、債務償還年数と同じである。

$$\text{有利子負債対キャッシュ・フロー比率} = \{ (\text{短期借入金} + \text{社債} \cdot \text{転換社債など} + \text{長期借入金}) \div ((\text{親会社に帰属する}) \text{当期純利益} + \text{減価償却費}) \} \times 100$$

【総資産回転率】

資産が何回転したかを示し、資産の有効活用度、効率性を示す指標で、総資本利益率とも呼ばれる。

$$\text{総資産回転率} = (\text{売上高} \div \text{総資産の期首期末の平均値}) \times 100$$

【運転資金比率】

運転資金の余裕度を測定している。

$$\text{運転資金比率} = (\text{現預金} + \text{有価証券} - \text{短期借入金}) \div (\text{売掛金} + \text{受取手形} + \text{未収入金} + \text{棚卸資産} - \text{買掛金} - \text{支払手形})$$

なお、企業を評価し、伝える手法としては、東洋経済社が実施している「新・企業力ランキング」等のランキング方式、スタンダード&プアーズやムーディーズ等の格付け機関が行っている企業格付け、Zスコア（Altman, 1968）やSAF（白田, 2003）等の倒産危険度モデルがあるが、バランス会計MFLACは、これらと採用している業績評価指標が異なるのみならず、レーダーチャートを用いて、情報利用者の理解を促進している点が特徴である。

図1 第7表 バランス会計 MFLAC 経営分析表

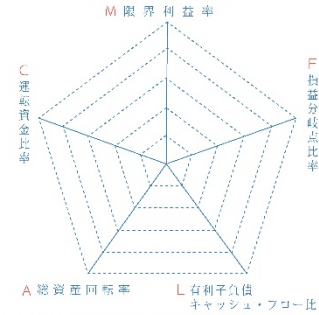
第7表 バランス会計MFLAC経営戦略分析表

		計画	実績
取 益 構 造	① 平均単価 P		
	② 売上個数 Q		
	③ 売上高 PQ		
	④ 変動費 vPQ		
	⑤ 限界利益 mPQ		
	⑥ 限界利益率 m率 $(5) \div (3) \%$		
	⑦ 固定費 F		
	⑧ 経常利益 G		
	⑨ 損益分岐点比率 $(7) \div (5) \%$ 評価(S.A.B.C.D.DD)		
資 本 構 造	⑩ 有利子負債 (借入金)		
	⑪ 純資産		
	⑫ 総資産		
	⑬ 現金残高		
	⑭ 実質現金 (孫一義)		
	⑮ キャッシュ・フロー (当期純利益+減価償却費)		
	⑯ 有利子負債 キャッシュ・フロー比率 $(10) \div (15) \%$		
	⑰ 総資産回転率 $(8) \div (12) \%$		
	⑱ 売掛金		
	⑲ 棚卸資産		
⑳ 買掛金			
㉑ 運転資金比率 $(18) \div (12) \%$			

訂正なく出題・転写・改変を禁じます。© 株式会社戦略MG研究所

年 月 日	
第 期	第 期
社 名	
社 長 名	

MFLACレーダーチャート



レーダーチャート作成上の基準値

指 標	1 点	2 点	3 点	4 点	5 点
限界利益率	50%未満	50%以上 50%未満	50%以上 60%未満	60%以上 70%未満	70%以上
損益分岐点 比率	00%超	100%以下 90%超	90%以下 70%超	70%以下 50%超	50%以下 30%超
有利子負債キャ ッシュ・フロー比率	8割超	6割以下 6割超	6割以下 4割超	4割以下 2割超	2割以下 2割超
総資産回転率	0.4割未満	0.4割以上 0.3割未満	0.3割以上 1.4割未満	1.4割以上 2割未満	2割以上
運転資金比率 (※2)	0.5割未満 1割未満	0.5割以上 1割未満	1割以上 2割未満	2割以上 3割未満	3割以上

※1. 借入金がない場合、当期純利益がプラスの場合も5点とする
※2. 損取引がない場合は、(現金+借入金)÷総資産で算出

株式会社戦略MG 研究所提供

4. グループ経営版

会計ビッグバン以降の連結決算重視の開示の結果、グループ（連結）経営が特に上場会社を中心に定着した。戦略MGのユーザーは、上場会社よりも中小企業が多いが、それは従業員の会計リテラシーの差のみならず、そもそも戦略MGが、上場会社が期待している従業員教育のニーズに十分に答えられていないことに起因するとの意見を聞いた。

こうしたニーズに応えるべく、筆者はグループ経営版を開発することを日本戦略MG教育学会の研究会で表明した。グループ経営版は、製造業版のジュニアルールを基礎として開発し、既に製造業版で教育研修を担当しているコーディネータが容易にグループ経営版を活用できることを基本的方針とした。それは、株式会社戦略MG研究所の白城氏から「業界版を作る際に、製造業版あるいは流通版とかけ離れた独自ルールを作ってしまうと、コーディネータが増加せず、普及しない」という話を聞いたことも影響している。すなわち、業界版のように全く違う戦略MGを開発するのではなく、製造業版を包含するルールとした。

具体的には以下の点に配慮して開発を進めた。

- ① グループ経営版専用用紙を除いて、新たに戦略MG版、チップ等の機材を購入する必要がないようにして、導入コストを最小限に止めた。
- ②ルールも製造業版、ジュニアルールの延長線上に位置付けた。グループ経営版は、製造業

版の上に成り立つ追加ルールであり、製造業版の利用なしでは実施できない。つまり、グループ経営版は、製造業版の普及を促す追加教材である。

- ③連結決算処理を学修するのではなく、グループ経営を学修するツールとして、マニアックな連結調整の会計処理は行わないことにした。
- ④Excel を用いて連結調整は自動化した。
- ⑤製造業版とグループ経営版を同時に実施できる仕組みとした。
- ⑥昨今のグループ経営に欠くことのできない M&A（企業買収）、グループのシナジー（相乗効果）をルールに取り入れた。
- ⑦製造業版とグループ経営版との最大の違いとして、グループ経営版はチーム戦とした。これは、個人戦であった戦略 MG の欠点として、かねてから指摘されていた点の解決を図ることを狙った。

やや複雑にはなるが、具体的にグループ経営版のルールを説明したい。

- ・ゲームの参加者を親会社、子会社に分ける。親会社には、子会社数×300+600 が出資されるので、親会社は子会社に 300 を出資して、100%子会社とする。
- ・親会社はグループ名称を決める。子会社は社長名（参加者名）を子会社名とする。
- ・親会社にリスクカードはない。ルールA、ルールB、販売価格のルールもない。但し、後述の意思決定は親会社の参加者が 5 の倍数の時刻以降の 5 分間に 1 回のみ実行できる。その間、親会社は子会社を回って経営指導（助言）する。あくまで経営指導であり、子会社の最終意思決定者は子会社の社長であるが、各社に対して 1 回/期のみ親会社は資本の論理で子会社社長に意思決定を強制できる。
- ・親会社ができる意思決定は、研究開発、広告、他社の買収、子会社からの製品購入及び子会社への製品販売（市場との取引はできない）、貸付、配当受取のみである。子会社が設備投資を行う場合、親会社からの資金を借り入れて、子会社で投資する。同様に子会社で資金が不足した場合、親会社から借り入れる。親会社の借り入れは後述している。親会社の資金が不足したら、子会社のルール B で子会社から親会社に借入金を返済させる。
- ・子会社は、研究開発チップ、広告チップの購入ができない点、借入や出資が親会社となる点を除いて、通常の製造業版のジュニアルールと同じである。
- ・子会社は、期末処理として、経営指導料として 50+売上高の 10%を親会社に支払う。（一般管理販売費）
- ・親会社の参加者は子会社の他の参加者を回り、子会社の経営を指導すると共に、5 分に 1 回のみ研究開発や広告の投資の意思決定を行う。
- ・研究開発は、親会社のみが特定の子会社に対して、価格競争力が有効な投資として意思決定できる。（子会社は研究開発の意思決定ができない。）研究開発の金額は 20/個であるが、サイコロを振り、奇数が出た場合にのみ有効となる。偶数が出た場合、ストッカーにチップは戻す。採用費 5 を支払って採用した研究開発スタッフ 1 名につき 3 個まで購入可能である。3 個以上の場合には研究開発スタッフを増加させねばならない。どの子会社

で有効か否かを明確化するため、親会社から各子会社への研究開発のチップ数をホワイトボード等に記載し、子会社と情報を共有する。

- 広告も親会社のみが意思決定できる。30／個で、サイコロを振り、奇数が出た場合のみ有効となるが、研究開発と異なり、全子会社で有効となる。広告スタッフ1名を採用すれば、製品2個まで購入可能となる。たとえ広告スタッフを2名採用して広告チップを4枚購入しても、子会社のセールスマンが1人ならば、製品6個（セールスマンの販売可能個数2個＋広告チップによる販売可能個数2個×2枚）までしか販売可能とならない。
- 市場の状況（卓ごとに材料市場の在庫量）に差異が生じた場合、親会社は子会社から製品を15／個で買い取り、20／個でその他の子会社に販売することができる。買い取りと販売は同時の取引として、親会社は製品在庫を保有できない。つまり、子会社から15／個で製品を購入した親会社は、同時にこの購入分を別の子会社に20／個で販売しなければならない。（未実現利益消去を省略するため。仕入販売は1回の取引とみなす。）買い取り個数は子会社の販売能力に依存する。
- 親会社から子会社への貸付金利は全期10%とする。親会社は金融市場（銀行）からの借入ができるが、借入金の上限は、前期末の純資産額の20%に制限される。子会社は金融市場からの借り入れはできない。親会社の調達金利も10%とする。
- 親会社は、他の親会社と合意できれば、100%子会社として、他のグループの会社を買収できる。売却価格は親会社間で合意できれば制約はない。買収した会社の前期末純資産を超える額はのれんとして計上し、正ののれんの場合、決算時に5年間で定額償却、負ののれんは決算時に一括損失処理する。買収は1社／期とし、一度買収した企業を再度売却することはできない。このようにM&Aもできるが、ルールとしてM&Aを積極的に行うことを意図しているわけではない。
- 期末において、親会社は子会社に対して、繰越利益剰余金を限度として、配当を請求できる。親会社は次期繰越利益剰余金が正の場合、当期純利益の15%を投資家に配当として支払う。

次にグループ経営版の連結決算処理について説明する。前述の通り、連結決算は専用のシートを用いる。専用シートは Excel で作成しており、単体決算等のデータを入力すれば、連結決算処理は自動計算されるようになっている。

- ・親会社、子会社単位で単体決算を行う。子会社の単体決算はこれまでと同じシートを用いる。親会社はまず子会社の決算を支援する。従って、親会社は戦略 MG 経験者、経理会計部門の方であることが望ましく、この仕組みによって、コーディネータの負担を軽くして、少ないコーディネータで戦略 MG を開催することを狙っている。
- ・子会社の現金出納帳の期末処理において、子会社は親会社に経営指導料として 50+売上高の 10%を支払う。一般管理販売費とするが、現金出納帳の 25 行目に記載する。親会社は経営指導料を売上高に計上する。(連結決算時に消去する。)
- ・配当が生じた場合、子会社の配当の支払対象は親会社である。親会社は受取配当金として処理する。
- ・親会社は、一般管理費として期単位の定額費用、研究開発スタッフ 1 名につきワーカーと同じ期末処理単価、広告スタッフ 1 名につきセールマンの期末処理単価を支払う。
- ・連結決算は親会社のみが行う。連結決算消去は、資本と投資の消去、内部売上の消去(製品と経営指導料)、借入金と貸付金の消去、受取利息と支払利息の消去、他社買収の場合ののれんの償却のみとする。
- ・連結納税制度は採用しない。

なお、連結決算処理を容易に行うため、親会社は Excel を用いて、単体決算、連結決算を行う。連結決算で、Excel に入力するのは親会社の現金出納帳の取引データ、子会社の決算データで、入力すれば、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結 STRAC、連結 MFLAC 等が自動的に作成される。

この様にグループ経営版は、可能な限り簡易的なゲームとした。既にグループ経営は、連結決算ソフトウェア最大手の株式会社ディーバの協力を得て、ディーバの従業員と筆者のゼミナールの学生との共同で実施した試行によりバグ出しを終えているが、今後も試行を続けて、ルールの調整を行い、最終確定させたいと考えている。

(注)

注1) バランス会計 MFLAC は、筆者が考案し、名称を付けたが、株式会社戦略 MG 研究所が登録商標を行っている。

注2) 戦略会計 STRAC, リモート戦略 MG, クラウド戦略 MG は株式会社戦略 MG 研究所の登録商標である。

注3) バランス会計 MFLAC の活用方法は、「第 3 章 バランス会計 MFLAC」, 堀田友三郎・川野克典・小林静史編著『強い会社を作る「バランス会計」入門』中央経済社. に詳しい。

引用文献

川野克典 (2018) 「第 3 章 バランス会計 MFLAC」, 堀田友三郎・川野克典・小林静史編著『強い会社を作る「バランス会計」入門』中央経済社。

白田佳子 (2003) 『企業倒産予知モデル』中央経済社, pp.206-210。

帝国データバンク (2018) 「帝国データバンクの数字で見る日本企業のトレビア」
<https://www.tdb.co.jp/trivia/index.html>, 2018 年 9 月 23 日閲覧。

東京商工リサーチ (2018) 「2017 年「業歴 30 年以上の『老舗』企業倒産」調査」http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20180221_01.html, 2018 年 2 月 21 日公開, 2018 年 9 月 23 日閲覧。

日経ビジネス (1984) 『会社の寿命—盛者必衰の理』日本経済新聞社。

日経ビジネス (2018) 「147 万社調査 開業なら香川県, 社長のピークは 40 代 日本企業の新事実」『日経ビジネス』2018.10.01, No.1960, 日経 BP。

Altman, E.I (1968) “Financial Ratios, Discrimination Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy”, “*The Journal of Finance Sep. -1968*”, pp.589-609.