

全国の
中小企業
経営者へ

Introduction

ボードゲームの中で1人の経営者となり、会計業務や資材の仕入・生産などを体験しつつ他のプレイヤーと売上を競い合うことで経営に必要なスキルを身に付けられる——そんな楽しげな社員研修プログラムがあることをご存知だろうか。一見、ユニークで目新しいものに見えるかも知れないが、「マネジメントゲーム（MG 研修）」と呼ばれるこの研修プログラムは、日本が世界に誇る大企業・ソニーが40年も前に開発したものだ。



「MG 研修」が、日本企業の経営力を上げる！

これまでに何人もの著名経営者がこの研修を体験し、特にソフトバンクグループの孫正義社長は自分自身で100期分をプレイした上で、「自分の後継者になる人には、MG 研修を100期分（100年分）受けてほしい」と自社の幹部候補たちに受講を勧めているという。

しかし、高額な研修費と時間的コストの問題から、これまでは一部の大手企業にしか普及せず、中小企業の経営者や社員がこの研修を受ける機会は少なかった。そんな現状を変革すべく、MG 研修の全国普及とオンライン版の開発に乗り出したのが、(株)ライトアップだ。

今回は特集取材として、同社の取り組みとMG 研修の未来に迫っていく。

1. MG 研修をもっと手軽に

当日は、ライトアップの代表取締役社長を務める白石氏と、MG 研修事業の責任者である取締役の吉本氏が取材に応じてくれた。そこでまずは、IT系のサービスを提供してきた同社がMG 研修事業に乗り出すこととなった経緯から伺うことにした。

「7、8年前になるでしょうか。白石の知り合いにたまたまMG 研修のインストラクターを始めるという方がいて、講義の練習にと白石の自宅プライベートなメンバーと受講したのが、MG 研修との最初の出会いです。そう言って吉本氏は、MG 研修から受けた第一印象を語り始めた。「受講してみてもすぐ、これはかなりリアルな経

営者体験ができると肌身で感じられて、繰り返しやりたいと思いました。しかし、自社の研修として採り入れることを考えた時に、やはり全社員分やるにはコスト的に厳しかった。時間もまる1日、2日かかってしまうので、これをもっと手軽にできないかということは、ずっと考えていたんです」。提供する立場ではなく、受ける立場として出会ったがゆえに、MG 研修が抱える課題もすぐ目に付いた。それはすなわち、“お金”と“時間”である。

「それからしばらくして、自社で様々な社員研修を提供する事業がスタートしました。その中で助成金を利用して無料で研修を受けてもらうスキームを作ることができたので、満を持してMG 研修を取り扱うこ

とにしたんです。これで大企業だけでなく中小企業の方々にもMG 研修を受けて頂ける——そう思ったのですが、やはり金銭面だけでは時間の問題を解決することができず……。大企業であれば研修費を投じて自社内で研修を展開できるが、中小企業は助成金を利用するタイミングで受けたとしても、1年に何十回と研修を受けるのは難しい。根本的な問題に直面し、吉本氏は頭を悩ませたという。

また、白石氏もMG 研修の特性についてこう語る。「もちろん1回の研修で3期分受けるだけで満足度はありますし、学びも得られます。けれど、時間が空くとどうしても学び得た感覚を忘れていってしまうんです。学んだことを実践的に活かせるよう

になるためには、やはり短いタームで繰り返し受けたい。ソフトバンクの孫社長が100期分受けることを勧めているというのも、自分で研修を受けたり案内したりする中で納得できましたね」。

かくして、「安価でのMG 研修の提供」を実現した同社は、次なるステップとして「MG 研修をより効率よく受ける方法」を模索し始めることとなる。

2. リアルと対照的なオンライン版

研修の効率化を考えるにあたり、IT事業を主に手がけているライトアップにとって「オンライン版」開発はある意味自然な流れだったという。「私が思うに、MG 研

修には大きく分けて2つの学びがあります。1つは、プレイ中にお金の動きを決算書に逐一記入したり、企業や経済の仕組みを学んだりすることで身に付く“理論”。そしてもう1つは、経営シミュレーションを通してだんだんと仕掛けどころや正念場が分かってくる、というような経営の“感覚”です。吉本氏はMG 研修の特性をそのように分析したうえで、続けてこう語った。「感覚はシミュレーションを繰り返すほどに磨かれていきますが、理論の部分、例えば決算書の記入は100回もやる必要はないのかなと。そのことを踏まえて、リアルなMG 研修を弊社や別の場所で受けたことのある人が、より効率的に繰り返し研修を受けるためのオンライン版を開発しよう

リアル版とオンライン版の違い

REAL



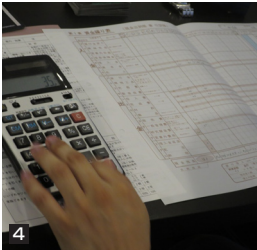
リアル版はセッティングされた会場に参加者が集合して始まる。初参加でもインストラクターが丁寧に説明してくれるので心配無用だ



マーケットを模した中央のボードから資材を仕入れて商品化する。何個仕入れていつ商品化するか——他のプレイヤーの動向にも注意



完成した商品をマーケットに投入する際には、個々に価格を提示して競り合う。安値でなければ売れないが、安易に価格競争を続けていると・・・



期末を迎えたら決算書一式の作成。電卓を弾きながら利率や平均単価などをしっかり把握する。計算が合うまで根気よく続けるべし



ボードに決算の結果を記入して1期終了。自社と他社の数値を見比べて、どこに課題があるか考察しよう。ここまでの所要時間は約1時間

ONLINE



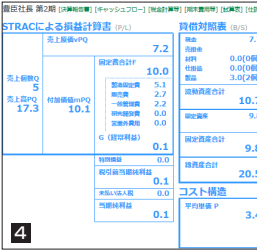
オンライン版はホストが人数や時間を設定した部屋を作成し、メンバー全員が揃ったら開始。オンライン環境ならどこからでも参加可能だ



仕入れや在庫管理の状況も画面上に分かりやすく表示される。オブジェクトを動かすような挙動がないためプレイに煩わしさが少ない



プレイ中の駆け引きや競り合いはチャットを通じて行われる。誰がこんな動きをしたのかも、ログを見ればすぐに把握することができる



期末の決算書一式は自動で作成されるため、時間をかなり効率化することができる。一方、リアル版経験者の中には物足りなく感じる人も！？



結果発表の画面ではいつでもプレイなどを見られ、反省会も開催できる。ここまでの所要時間はなんと約20分。リアル版の3分の1だ

と思ったんです」。

そうしてオンライン上で研修を受けることの長所を追求した結果、決算書が自動記入され、1期約1時間のリアル版と比べて3～5倍のプレイスピードを実現する「MG ONLINE」が完成した。決算書の記入や計算にじっくり時間をかけることで実務的な力や理論が身に付くリアル版と、手間のかかる工程を省き研修のリピート速度を上げることで経営感覚を磨いていくオンライン版。2つはまさに好対照な存在と言えるだろう。

3. サービスの仕組みと指針

ライトアップのMG事業最大の特長は、リアル版とオンライン版を上手く組み合わせ提供できるところにある。リアルでMG研修を受け、「もっと繰り返しやりたい」という要望を持った人たちを「MG

ONLINE」に案内するというルートが確立されているのだ。実際に、現状で「MG ONLINE」利用者の8割はすでにリアル版を体験済みだという。「もちろん、「研修を受けたことはないけどMGに興味がある」という方でも歓迎します。ただ、やはりその場合はまず、リアル版のMG研修を1度受けられることをお勧めします」。吉本氏がこう語るように、あくまでリアル版とオンライン版は両輪で回るもののだろう。

「MG ONLINE」は公式サイト上で申し込みをし、アカウントが発行されることで利用可能となる。はじめに体験版として3期分をプレイすることができるため、そこでリアル版との違いを体感し、気に入れば50期、100期の大きな枠で利用契約を結ぶという流れだ。「現状はBtoBでの契約がほとんどです」と吉本氏。研修を受けさせる人数分のアカウントを発行し、社内で時間帯を調整した上で、各々が自宅やオフィ

スから「MG ONLINE」にアクセスしてプレイするというのが主流だそうだ。「プレイの際にはオンライン上で専用の部屋を作ってもらい、メンバーが揃ったら開始となります。自分がプレイしなくても部屋に入ることはできるので、上司が部下の様子を見守ったり、逆に新人が先輩たちの上手いプレイを観戦して学んだりということも可能ですよ」。

ちなみに、部屋は外部に対してはクロードであり、一般のアクセスは今のところないものの、システム的にはいつでもオープンにできるとのこと。いずれはブラウザゲームのように個人単位でアカウントを発行し、ユーザーがIDとパスを入れて自由にログインできる空間にする構想もあるという。「たとえば、ユーザーが個々に部屋を立てて、“自分は実力者だからツワモノ求む！”といった条件を設定して競い合ってもらおうのも面白いと思うんです。そう

やってコミュニティの規模が拡大してきたら、“経営日本一決定戦”みたいな大会を開催して、プレイヤーと観戦者を集めても盛り上がるでしょうね（笑）」。吉本氏がこう語るように、“研修”という堅いイメージにとらわれず、思わずワクワクしてしまうような構想を練れるのも、MG研修ならではの魅力かもしれない。白石氏も「そもそも社員研修という枠さえ取り払って、法人でも個人でも興味がある人はどんどんMG研修を受けてもらいたい。私たちは、そのためのインフラを整えているんです」と熱く語る。ライトアップは、MG研修普及とその先までを見据える展望を持って、事業に取り組んでいるのだ。

4. 日本の経営力を上げるために

今後1、2年先の展開として、全国47都道府県にMG研修サークルを作り、現地インストラクターの育成に注力することを挙げた白石氏。「全国の中小企業の社長1万人を中心に、法人・個人を問わず年間1000人がMG研修を受けられるようになることが理想です」と青写真を描く。地方ではMG研修を受ける機会が少なく、そもそも認知されていないケースも多いのだという。それだけに、MG研修の全国展開と普及は喫緊の課題であり、最も注力すべきことと位置付けているのだろう。白石氏は

「ビジネスセミナーがないような地方でこそ展開していきたい」と語り、MG研修が普及することによりもたらされる社会的なメリットについても言及した。

「中小企業経営者をはじめ、年間1000人がMG研修を受けるようになれば、シンプルに日本の経営力が上がると思います。この研修には、体験した人の経営に対する視点や考え方をガラッと変えてしまうだけの力があるんです。たとえば、競合他社と商品の売り合いになった時、競り勝つために他社の商品より安い値段で売るとというのが最も単純な思考ですよ。けれど、それをするとい互いに値段の下げ合いになって、最後には共倒れになってしまう。そのことをシミュレーションとして実際に体験できるだけで、もう安直に値段を下げようとは思わなくなるはずですよ」。

MG研修では、資材を仕入れ、それを生産ラインに投入し、商品として完成するまでにどれだけ出費があるのかという過程を全て見ることになる。だからこそ、「この商品で採算を見込むためにはいくら以上で売らなければならない」という思考へと必然的に迫り着き、「なるべく他社と競らず、かつ利益最大化を図るためにはどう売っていくのが良いのか」といった経営感覚が研ぎ澄まされていくのだ。

「経営、あるいは経済がどのように成り立っているのかということは、経営者や幹

部候補に限らず、若手社員や就活生も学ぶ価値があると思います。実際に、学校法人へのMG研修サービス提供も検討しているところです。私としては、就活の時・若手社員の時・幹部になった時というように、節目節目でMG研修を受ける習慣を、日本社会の中に根付かせることができればと考えています」。白石氏はよどみなく、プロジェクトの全貌を語った。吉本氏も、「私自身、初めてMG研修を受けた時はこんなに良い研修があるんだと驚きましたし、それが日本発のものであると知って嬉しくなりました。月並な言い方ですが、1回でも体験してもらえればきっと世界が変わります。はじめは乗り気でなかった人が1回でハマって勤める立場になる、なんてケースを何度も見てきましたから、“面白くないことは絶対にない！”と自信を持って言わせて頂きます」と締めくくった。

壮大な計画ではあるが、明確なビジョンを持って突き進む2人の表情は確信に満ちていた。本取材を通して初めてMG研修を知ったという方にこそ、ぜひ研修を実際に体験し、その魅力を感じてほしい。



▲ MG 研修事業責任者の吉本 信治郎 氏 [写真中央]

株式会社 ライトアップ

本社所在地 〒150-0002 東京都渋谷区渋谷 2-15-1
渋谷クロスタワー 32F
設立 2002年4月5日
資本金 9970万円
従業員数 約80名（派遣・アルバイト含む）

リアル版・オンライン版問わず
MG研修に関するご相談はこちらまで

TEL 03-5784-0718
MAIL info@jmatch.jp
担当 杉山 正勝

