

孫正義社長とソフトバンク社員が“ゲーム”に熱中する理由

2016.10.17

2012年7月7日、ソフトバンク本社の社員食堂は異様な熱気に包まれていた。孫正義社長はじめ、グループ会社の経営幹部約120人が集まり、食事も休憩もそこそこに興じていたのは「マネジメントゲームMG」というビジネスゲーム。

● マネジメントゲームMGとは？

ソニーとCDIが開発、現在はマネジメント・カレッジが扱っている

- (1) プレーヤーは1卓に4～6人。一人ひとりが企業の社長となる。製造業版の場合、何を作る会社にするかは自分でイメージし、仕入れから生産、販売までマネジメントする。
- (2) 自分以外のプレーヤーは、ライバル会社の社長と想定する。
- (3) 1期（1年）分として任意の時間（30分や1時間など）を設定し、何期分までを競うか事前に設定しておく。
- (4) 1期ごとに決算を行い、貸借対照表や損益計算書などの財務諸表を作成する。
- (5) 各プレーヤーは売り上げや収益の拡大を図りながら、独自の経営戦略のもとにナンバーワンの利益を上げることを目指す。

「孫社長の強さは半端じゃない。勝負勘が違いすぎるのか、まわりが嫌になるぐらいの強さでした」——。そう振り返るのは、ソフトバンク執行役員の青野史寛氏だ。そんな状況だったから、最終的に勝ち残った青野氏ら数人の経営幹部は、孫社長を狙い撃ちにする作戦に出た。

「おまえら、なんでだ。なんで俺ばかり狙うんだ」

悲鳴とも、怒りともつかぬ孫社長の訴えに、青野氏らは、してやっつたりの表情で答えた。

「いつも教えていただいています。市場では強いヤツから倒せと」

午前9時から始まったゲーム大会は、午後6時になってようやく終わりを迎えた。頭も体力も使い果たし、どの幹部の顔にも疲労の色が見えた。それだけ全員が本気だったのだ。なかには惨敗し続け「俺が社長になるのは早かったか……」と気を落とす者までいた。

たかがゲームで終わらないすごさがここにある。孫社長もかつて社員を前に「実際の事業の重要なキーファクターについて、これほど要素が取り入れられているゲームを僕は見たことがない」と語っている。しかも、マネジメントゲームMGで戦った経験をもとに、現実のソフトバンク商品の料金プラン、さらには人・物・金の配分を導いたことさえあるというのだ。

ゲームの概要については右のコラムや左上のポイント図を参照していただきたいが、参加者一人ひとりが経営者としてプレーするところに最大の特徴がある。しかも、財務会計の知識を自然と身につけられるところが、なんといっても肝なのだ。

マネジメントゲームMGの知的財産権を持つマネジメント・カレッジの松原直樹代表取締役が開発経緯を教えてくれた。

「ゲーム誕生は1976年。ソニー創業者の一人である故・盛田昭夫氏が、後継者育成を念頭に号令をかけたのが発端です。当時のソニーはエンジニアが大多数を占めていました。そうした中でも次代を担う経営層を輩出しなければならない。経営に関心が薄く、財務会計の素人であるエンジニアでも、短期間でマネジメントのノウハウを、効果的かつ楽しく身につけられるツールが必要とされたわけです」

“楽しく”とはいえ、そこは本格的な経営シミュレーションゲーム。導入している企業は、「研修」の形をとって社員教育に役立っているケースが多い。実際に、2日間かけて行われる、マネジメント・カレッジの公開セミナーに参加したところ、初日の昼過ぎ頃までは、ゲームの全体像を把握するのに四苦八苦する参加者の姿も見られた。

だが、ワンプレーごとに声を上げることもあり、緊張感はすぐにほぐれる。終了後は同じマーケットで戦ったという一体感が生まれ、プレーを振り返りながら、将棋の感想戦のように盛り上がっていた。

「会社に勤めていれば、指示が上から降ってくるのが当たり前。改善・効率化くらいまではどんな社員も日常的に考えていると思いますが、会社自体が、どういう方針でどこへ向かうのかといった戦略的なことを本気で考える機会はありません。マネジメントゲームMGでは、そうした将来ビジョンや経営センスを要求されるため、普段では味わえないような刺激を受けることができます」（松原氏）

孫社長は、ソフトバンク創業直前にマネジメントゲームMGと出会い「強烈な勉強になった」と振り返っている。そして現在は、盛田氏同様に後継者育成のツールの一つとして期待しているようだ。しかも、マネジメント・カレッジとライセンス契約を結び、孫社長独自のルールも導入しているのだ。

そのうえで、マネジメントゲームMGは、ソフトバンクやグループ会社の人材教育において、さまざまな場面で登場する。たとえば、孫社長の後継者発掘・育成・見極めを目的とした「ソフトバンクアカデミア」や、新入社員研修、新任課長研修などでも取り入れられている。

最後に、ソフトバンクアカデミアで孫社長が、マネジメントゲームMGについて、熱く語ったときの言葉を紹介しよう。「あと十数年で後継者にバトンを渡す」と公言しているからこそそのメッセージだ。

「仮に、僕の直接の後継者になれなかったとしても、グループ会社はこれから5000社になるぞ。どれかの社長になれるぞ。社長になれなかったとしても、おまえらみんな、役員くらいにはなれるぞ。外れても役員！悪くないぞ。少なくともそういうふうに分を鍛えてほしい。それに値する人間になってほしい」

孫語録1●「マネジメントゲームMGは、人・物・金をどう配分するかのシミュレーション。悩んで、考え抜いて、そこでいろんな知恵がわいてくる」

孫語録2●「赤字を出せ！倒産させろ！それで学んでくれ！いくら倒産させても、実害ゼロだ！」

孫語録3●「ゲームなら1日に10期分、10年分の経営だって体感できる。僕の後継者になる以上は、100期分くらいじゃ足らんよ！」

【POINT1】1人ずつ、中央の意思決定カードを引く

意思決定カード（DECISION MAKING CARD）には、材料購入、セールス採用、ワーカー採用、製品販売などの項目がある。参加者は、市場動向、他社の

状況、資金繰りを考えながら速やかに意思決定をする。

全国6カ所に分かれたマーケットと、自分の会社の状況を見ながら、「材料を購入する」「工場で生産する」「製品を販売する」などの中から、1つ選び、意思決定をする。保険、研究開発、広告といった投資についても、効果的なタイミングで意思決定をしなければならない。

【POINT2】 ときにはリスクカードを引くことも

思いがけない事態に遭遇しながらゲームが展開することで、参加者は経営の難しさを実感する。

【POINT3】 販売は自由競争

販売は入札方式で行い、競争に勝った会社の売り上げになる。原価計算や、他社の価格設定の情報などを素早く判断して値付けをすることが求められる。

【POINT4】 戦略会計・財務会計の力を鍛えられる

電卓片手に逐一、現金残高を記録、期末には貸借対照表や損益計算書を作成。自社の経営状況を数字で把握し、次期以降の戦略を練る。