



「のれん」に隠された背景を推察する力の育成 —M&Aの実例を取り入れた財務会計の授業実践—

岩手県高等学校教育研究会商業部会会計分野研究会
伊藤 裕太（岩手県立盛岡商業高等学校 教諭）

1. はじめに

商業高校における会計の授業では、仕訳や計算を正確に処理する力を身に付けさせることが大切である。検定試験への対応を考えても、勘定科目を判断し、金額を求める力は欠かせない。しかし、授業の中で、私は会計の学びが「計算できること」だけで終わってしまってよいのだろうかという思いを持つようになった。

特に、財務会計Ⅰの無形固定資産で学習する「のれん」は、そのことを強く感じさせる内容であった。のれんは、企業を買収した際の取得原価と受け入れた純資産額との差額として処理される。収益還元価値法を用いて企業価値を求め、その金額をもとにのれんを計算することは、重要な学習である。一方で、「なぜ純資産額よりも高い金額で買収するのか」「その差額には何が表れているのか」という点については、生徒に十分に考えさせる機会を設けることができていなかった。

そこで本研究では、M&Aの実例を取り入れ、「のれん」の金額に隠された背景を生徒自ら推察する授業を目指した。私が生徒に身に付けさせたかった会計の専門性は、金額を計算する力に加え、その金額が生まれた背景を企業活動や社会の動きと結びつけて説明する力である。のれんを単なる差額としてではなく、企業の強み、将来性、顧客基盤、ブランド、人材、事業承継、そしてシナジー効果を含んだものとして考えさせたいと思った。

対象としたのは、財務会計Ⅰを学ぶ生徒である。簿記や会計の基本的な処理には少しずつ慣れてきているが、企業の実際意思決定を会計の視点から読み解く経験は多くない。だからこそ、最初から難し

い企業分析を求めるのではなく、教科書で学ぶ会計処理を入口にして、実在する企業の動きへと学びを広げることを意識した。

2. M&Aを題材とした理由

M&Aを題材とした一番の理由は、のれんの理解を深めるためである。会計処理としてののれんは、式で表すことができる。しかし、実際の企業買収においては、その金額が計算だけで決まるわけではない。買い手企業が何に価値を見いだしたのか、売り手企業が何を託そうとしたのか、そして両者がどのような将来を描いたのか。そのような目に見えにくい背景を考えることによって、初めてののれんの学習は深まるのではないかと考えた。

また、M&Aは大企業だけのものではない。帝国データバンク盛岡・水沢支店長の森浩様に連絡を取り、岩手県内の企業の状況や倒産、休廃業、後継者不足などについて教えていただく中で、岩手県でも後継者不足は身近な問題であること、そしてM&Aがその解決策の1つになり得ることを知った。M&Aは、企業規模を拡大するためだけでなく、事業を残し、雇用や技術を引き継ぎ、地域の経済を支える手段にもなる。生徒たちにとっても、地元企業の存続や地域経済の課題と結びつけて考えることができる題材であると感じた。

森様から伺った話を踏まえると、企業が倒産する理由は、単に業績が悪いからだけではない。利益を出していても、後継者が見つからず、事業を続けられない場合もある。長年地域に根ざしてきた企業であっても、引き継ぐ人がいなければ、その技術や顧客との関係が途切れてしまう可能性がある。私はこ

の点に、商業高校で会計を学ぶ意味があると感じた。会計の授業でM&Aを扱うことは、企業の存続や地域の将来を考えることにもつながる。

さらに、M&Aは会計と経営をつなげやすい題材である。収益還元価値法、純資産額、取得原価、のれんといった会計上の金額を扱いながら、最後には「なぜその金額で買収するのか」という問いに向かうことができるからだ。

このように考えると、のれんは単なる「上乗せ額」ではない。買い手が将来に向けて期待した価値であり、売り手がこれまで築いてきたものへの評価でもある。もちろん会計上は差額として処理するが、その差額を生み出している背景に目を向けることで、生徒たちはより深く理解できるのではないかと考えた。

3. これまでの指導の課題

これまでの指導では、収益還元価値法を用いたのれんは金額計算を中心に扱ってきた。平均利益額を同じ業種の平均利益率で割り、収益還元価値を求める。そのうえで、企業買収時の取得原価と受け入れた純資産額との差額をのれんとして処理する。検定対策としては、この手順を正確に理解させることが必要である。

しかし、生徒の理解を確認すると、M&Aそのものを具体的にイメージできていない様子が見られた。また、のれんについても「買収額と純資産額との差額」「会社のブランド価値」といった言葉では説明できるものの、なぜその差額が生まれるのか、買い手企業は何に期待しているのかという点までは十分に表現できていなかった。計算問題では答えが出せても、その金額に込められた背景を説明することは難しかったのである。

そこで、無形固定資産の単元5時間の中で、特にのれんに関する学習を重点化した。まずM&Aの基礎を確認し、次に収益還元価値法による会計処理を行う。その後、実在企業の事例を読み込み、のれんは金額に隠された背景を考察する流れとした。単に授業時間を増やすのではなく、計算の後に「なぜそうなるのか」を考えさせる場面を意図的に設ける

ことを意識した。

授業を設計する際には、いきなり小野写真館と旅館咲楽の事例（後述）に入らないようにした。まずは、M&Aとは何か、なぜ買収や合併が行われるのかを確認し、その後に会計処理を行った。事例研究は、あくまでも会計処理を終えた後の発展ではなく、計算した金額の意味を考えるために位置付けた。生徒にとっては、先に計算を行うことで「差額としてののれん」を理解し、そのうえで事例を読むことで「のれんの背景」を考える流れになった。

4. 実在事例との出会いと企業連携

M&Aの事例を探していたとき、株式会社M&Aサクシードのホームページに、小野写真館と旅館咲楽のM&A成功事例が掲載されていることを知った。写真館と旅館という、一見すると異なる業種がどのように結びつくのか。生徒たちにとっても考えやすく、のれんの背景にあるシナジー効果を考察する題材として適していると感じた。

そこで、M&Aサクシードの問い合わせページから、私が行っている研究にご協力いただきたい旨を伝え、事業企画グループマネージャーの水村浩明様と出会うことができた。初めはメールでのやり取りであったが、研究の目的や授業でご協力いただきたい内容を具体的に伝えるため、リモートでの打合せも行った。

水村様とのやり取りの中で、特に印象に残っている言葉がある。それは、「計算式で求めた金額がそのまま買収金額になることはない」ということである。授業では、どうしても計算式に当てはめて答えを求めることが中心になりやすい。しかし、実際の買収金額には、売り手と買い手の思いが影響を及ぼす。私はその言葉を聞いて、のれんは机上の学びだけで説明できるものではなく、様々な方々の気持ちや将来への期待が金額に表れているものなのだと感じた。この実感は、今回の授業作りに大きく影響した。また、水村様からは、ビジネスモデルキャンバス（BMC：事業全体を1枚の図で可視化するフレームワーク）を活用すると、生徒たちが企業の仕組みをイメージしやすいのではないかというご助言

をいただいた。そこで授業では、写真館と旅館それぞれについて、顧客、提供価値、収益の仕組み、外部パートナーなどを整理するワークシートを作成した。

ビジネスモデルキャンバスを使った理由は、企業の強みを1つの言葉だけで終わらせないためである。例えば「写真館にはブランドがある」と書くだけでは、そのブランドがどの顧客に、どのような価値を提供しているのかまでは見えにくい。そこで、誰に向けたサービスなのか、どのような価値を提供しているのか、どのように収益を得ているのかを分けて整理させた。旅館についても同じ視点で整理することで、両社を比較しやすくなり、どこに結びつきが生まれるのかを考えやすくなった。

株式会社小野写真館代表取締役社長の小野哲人様にも、小野写真館のホームページから問い合わせを行い、メールで当時のお考えなどを詳しく教えていただいた。なぜ旅館咲楽をM&Aの対象としたのか、写真館と旅館を結びつけることでどのような可能性を感じていたのか、地域や観光に対してどのような思いを持っていたのかを伺うことができた。これらの内容は、生徒たちが「なぜこのM&Aが行われたのか」を考えるうえで、理解を深めるきっかけと

なった。

5. 授業の実際

授業の導入では、まずM&Aの意味や手法を確認した。そのうえで、「なぜ他の企業を買収するのだと思いますか」「なぜ自分の企業を売りに出すのだと思いますか」と問いかけた。生徒たちからは、「事業を大きくするため」「利益を増やすため」といった意見が出た。一方で、後継者がいない場合や、経営が苦しい場合、他社の力を借りて事業を続ける場合など、M&Aには様々な理由があることも確認した。

次に、前述の収益還元価値法を用いた会計処理を行った。平均利益額を平均利益率で割り、企業価値を求める。その後、取得原価と純資産額との差額としてのれんを計算する。ここでは、まず検定試験でも求められる基本的な処理を確実に身に付けさせることを重視した。ただし、計算が終わったところで、「この金額は本当にそのまま買収金額になるのだろうか」と問い直した。水村様から伺った話を踏まえ、実際の取引では、計算で求めた金額だけでなく、双方の思いや将来への期待が関係することを確認した。

その後、小野写真館と旅館咲楽の事例を扱った。生徒たちは、事例プリントを読み込み、写真館と旅館の事業内容や特徴を整理した。さらに、ビジネスモデルキャンバスを用いて、両社の強みや顧客、提供できる価値を比較した。最初は、写真館と旅館を別々の事業として捉えていた生徒もいたが、整理を進める中で、ブライダル、記念写真、宿泊、観光、地域資源が結びつく可能性に気付いていった。

【写真館のビジネスモデルキャンバス】	【小さな旅館のビジネスモデルキャンバス】
ターゲットになるお客様は、どんなお客様？	
・七五三や入学・卒業などの一瞬しかないタイミングを思い出し、残したい人。	・休ませたい人。 ・ストレス解消で旅行したい人。
求めているお客様に、どんな価値を提供する？	
・写真 ・アルバム ・衣装レンタル	・食事・温泉・自然 ・地域の特産物
自分たち(写真館・旅館)のことをどうやってお客様に加えてもらう？	
・TVやSNSの広告 ・雑誌 ・利用者の口コミ・ホームページ	・旅行雑誌・ホームページ ・TVの特集 ・利用者の口コミ
写真館や旅館は、どうやってお金を稼いでいる？	
・お客様の大切な一瞬を撮影し、形のある思い出として残すこと。撮影料金・データ提供	・お客様に食事や温泉を楽しんでもらい、その対価として稼いでいる。お土産
写真館や旅館を支えている外部のパートナーってどんな人たちがいる？	
・カメラと照明を提供してくれる人。・デジタルカメラ・カメラ・衣装や小道具、アルバムの製作を委託してくれる人	・旅行業内をやる人(じゃらんなど)旅行会社 ・交通機関に頼める人(バスや電車...)・観光協会
お客様との良いお付き合いを構築するために必要なことは何だろう？	
・写真と撮る技術を向上させること。・撮影後のアフターフォロー。・お客様に大切な思い出を提供したいと思う心を続けること。	・訪れるお客様に自らがいつでも、安心して、心を休められるような良い場所ということを目指し、お土産のニーズに答えること。・お客様のニーズに答えること。

写真館と旅館のビジネスモデルキャンバス



最後に、「小野写真館は咲楽とのM&Aを通して、どのようなシナジー効果を期待していたのだろうか」と問いかけた。ここでは、単に「利益が増える」と書くのではなく、両社の強みを踏まえて考えるように促した。例えば、旅館を活用した写真撮影やブライダルサービス、観光客への新たな価値提供、地域資源を生かした事業展開など、生徒たちは自分なりに考えを広げていった。

本研究で最も大切にしたのは、生徒がのれんを自分の言葉で説明できるようになることである。授業前は、のれんを「買収額と純資産額との差額」として理解している生徒が多かった。もちろん、それは

事例研究を通して、生徒たちは少しずつ、のれんへの見方を変えていった。小野写真館の強み、旅館咲楽の特徴、それぞれが持っている顧客や地域とのつながりを整理することで、のれんには、単なる差額以上の意味があることに気付き始めた。評価では、提示された事例を参考にしながら、シナジー効果に着目して自分の考えを表現しているかを見取った。A 評価の記述では、小野写真館と咲楽の特徴や強みを踏まえたうえで、M&A によって生まれる新しい価値に触れる姿が見られた。B 評価の記述でも、旅館と写真館が結びつくことで生まれる効果を説明しようとする姿が見られた。一方で、C 評価の生徒は、記述が短く、どのような効果を期待しているのかが十分に表れていなかったため、「相手企業のどこに魅力を感じたのか」「お互いの強みを組み合わせると何ができるのか」といった補助発問を行った。

[illegible]

【本時の課題に対する考えの実践の評価】

(6) ア評価：小野寺真樹と関連の特徴の表記、異字同音(シナジー効果の表記)

B 評価

旅館や客室を利用した写真広告や撮影ロビースを作ったことによって、河津市の景色や夜姿、物産品などを地域内の方々の多くの人に知ってもらい770への人連に河津市以外から来る方も増えたと地域の活性化のためにも貢献している。

●B評価の生徒は、写真館と旅館が一緒になることで生まれるシナジー効果(相乗効果など)について一語触れられているが、なぜ小野寺眞樹は関連なMMAの対象として選んだのか、理由であることの意味も読めることができていればA評価となる。

A 評価

「このまち・町お祭り会」では今年より「まち歩き観光」なども実施し、また、市内各所にある歴史的建造物を活用して、宿泊施設やレストラン、温泉宿などの提供を行う。これにより、観光客が増えるだけでなく、地元産業でも大きな利益を得ることができると見込んでいる。

●A評価の生徒は、なぜ小野寺眞樹はMMAに入り込んだのか、なぜその対象が関連だったのか、その他の特徴に触れて、かつ、両社が手を組むことによって、どのようなシナジー効果をみられるかを捉えていることができる。

C 評価

併行して写真を撮りながら、森田さんとは一緒に写真を撮ることもできるというところに着目して、森田さんと一緒に写真を撮ることによって、森田さんの写真を取り入れることができると考えている。

●C評価の生徒は、写真館と旅館の特徴が異なる点から、両社が手を結ぶことで起こせるシナジー効果についてのみ捉えているように見える。そのため、両社の特徴を再確認させ、両社が連携を感じていることや強みに感じていることを挙げればよかったり、そのような共通点やサービスが生まれたらと考えてもいい。例えば、「A評価」というくらいまで可能なところから、どの時点でも質の良いフォトアルバムや、地域資源でもある桜まつりと写真館を組み合わせた歴史型事業展開、など、シナジー効果が具体的にイメージできるように書いた。

本時の課題に対する生徒意見の評価

根拠で考えを組み立てているのかを確認するためのものである。のれんの背景を考える活動では、模範解答を暗記することよりも、企業の特徴や資料の記述をもとに、自分なりに説明しようとする過程が重要であると考えた。

一番変化を感じたのは、事後アンケートであった。生徒の中には、のれんについて「ただの差額といった単純な話ではない、売り手と買い手双方の期待が込められている」といった趣旨の記述をする生徒がいた。これは、私が今回の授業で目指していた姿に近い。収益還元価値法で金額を求めることから始まり、実在企業のM&Aを考察する中で、生徒たちは、のれんを期待や将来性と結びつけて捉えようとしていた。

もちろん、すべての生徒が同じ深さで理解できたわけではない。企業価値やシナジー効果は抽象的であり、初めて学ぶ生徒にとって簡単な内容ではない。それでも、計算で求めた金額を出発点にしながら、「この金額には何が表れているのか」と考えようとする姿が見られたことは、大きな成果であった。会計の知識を使って、企業や社会を読み解こうとする入口に立つことができたのではないかと感じている。

Q. 以前おこなった仕訳中心の授業と比較して、理解が深まったと感じた方はどのように変化したが教えてください。

【Aさん】

のれん＝ブランドや差額などのイメージが強かったが、今回の授業を通してのれんの3文字にはお互いの企業に対する様々な思いが刻まれていると考えるようになった。

【Bさん】

前回の授業よりものれんに対して興味を持った。また、のれんとは何だろうとより考えを深め、最終的にはシナジー効果によって生み出される新たな価値という自分なりの考えを作ることができるくらい考えることができた。

7. 実践を通して感じたこと

今回の実践は最初から形が決まっていたわけではない。「のれんを単なる差額として終わらせたくない」「実際の企業では、この金額にどのような思いが込められているのかを生徒に考えさせたい」という授業上の課題があり、その課題を解決するために、

少しずつ協力をお願いしていった。

実践を振り返ると、大切なのは、企業の方に授業を作っていただくことではなく、企業の方からいただいた情報を、教員が授業のねらいに合わせて教材化することだと感じている。実際の企業の話は、それだけで生徒にとって魅力がある。しかし、そのまま提示するだけでは、会計の授業として何を学ばせたいのかが曖昧になる場合もある。

本研究では、企業価値、収益還元価値、のれん、シナジー効果という会計の学習内容に立ち戻りながら、「なぜ純資産額よりも高い金額で買収するのか」という問いに向かうよう授業を組み立てた。

私自身、企業連携について十分な経験があったわけではない。だからこそ、今回の実践を通して、まずは授業の中で生徒にどのような問いを持たせたいのかを明確にすることが大切だと感じた。その問いが明確であれば、外部の方からいただいた情報を授業につなげやすくなる。企業連携は、特別なことをするためだけのものではなく、教科の学びを深めるための方法の1つなのだと感じる。

8. おわりに

M&A とのれんを題材にした本研究は、計算処理の指導を否定するものではない。むしろ、正確な計算があるからこそ、その先にある金額の意味を考えることができる。検定対策と、社会とつながる学びは対立するものではない。計算できることを土台に、金額の背景を読み解き、自分の言葉で説明する力へと発展させることが、これからの会計教育に必要ではないかと感じている。

本県会計分野研究会では、今後も生徒たちが会計を「覚えるもの」としてだけでなく、社会を読み解くための学びとして捉えられるよう、授業改善を続けていきたい。