

## 2015年度後期 マネジメントコントロール応用研究・詳細シラバス

担当： 三矢 裕 (みや ひろし) hm@kobe-u.ac.jp

TA/LF： 小笠原 亨 (おがさわら とおる) kuchenkoban@tea.zaq.jp

開講日：10月3日1-2限(01-02), 10月24日1-2限(03-04), 10月31日1-2限(05-06), 11月14日1-2限(07-08), 11月21日1-3限(09-11), 11月28日1-2限(12-13), 12月5日1-2限(14-15)

教室：六甲台キャンパス 306 教室

### I. 授業のテーマと目標：

戦略実現の手法、すなわちマネジメントコントロール(MC)のデザインについて学びます。

伝統的なMCで中心的に取り上げられてきた管理会計などのハードな管理制度の設計に加え、人々が目的を共有し、上手にインタラクションを行うというソフトな側面のマネジメントが補完しなければ戦略の成功はありません。本講義では、射程を広く捉え、ハードとソフトを両方備えたパッケージとしてのMCのあり方を検討します。それに加えて、どんなに優れたデザインを持ったMCであったとしても、導入プロセスがうまくいかなければ、期待されるパフォーマンスを発揮できないという観点から、システム導入の問題も取り上げます。

管理会計に関連する基礎的な知識や、カレント・トピックスについても講義を行います。

小グループを編成し、現実のMCの問題について、アクションラーニング手法での授業も行います。

### II. 教科書・参考書：

<基本文献>

以下の文献を基本文献として使用します。書店や図書館等で各自入手してください。その他の資料は適宜配布。

①三矢裕『アメーバ経営論』東洋経済新報社，2003年。

②ロバート・キャプラン&デービット・ノートン『キャプランとノートンの戦略バランストスコアカード』東洋経済新報社，2001年。

<参考文献>

③谷武幸著『エッセンシャル管理会計・第二版』中央経済社，2011年。

管理会計に関する基礎知識が不足している受講生は、この書籍など標準的教科書を使い、知識を補って下さい。

④ロバート・サイモンズ『戦略実現の組織デザイン』中央経済社，2008年。

パッケージとしてのMCについて深く学びたい人はこの書籍などを使って勉強して下さい。

### III. 成績評価方法と基準

グループでのレポート、発表等、講義への貢献度合いで総合的に成績評価。

### IV. 講義のスケジュール

#### 01. 10月3日(1限目) はじめに：MCとは/パッケージとしてのMC

<講義内容>

講義全体の方針、MCの範囲や特徴、PDCA、管理可能性基準等の基礎的な概念をおさえた後に、パッケージとしてのMCについて説明します。

## **02. 10月3日(2限目) パッケージとしてのMC：アメーバ経営**

### ＜事前課題＞

①の文献の序章、1章、2章、4章を読み、次の問の答えを考えてください。

Q1：京セラのアメーバ経営で、ハードなコントロールおよびソフトなコントロールとして、各々どのような手段が利用されているか？なぜそれはうまくいくのか？

Q2：各自が所属する組織における、ハードなコントロールおよびソフトなコントロールとして、各々どのような手段が利用されているか？なぜそれはうまくいくのか（or うまくいかないのか）？

（三矢より）詳細シラバスの公開が遅れましたので、もし①を入手できなかったり、読んでいない場合は事前課題は結構です。授業中に講義をしますので、問題ありません。

### ＜講義内容＞

パッケージとしてのMCの具体的事例として、京セラのアメーバ経営を紹介します。

各自が所属する組織を題材に、グループ討議します。

## **03. 10月24日(1限目) 管理会計の基礎：CVP (Cost-Volume-Profit)分析**

### ＜事前課題＞

必要であれば③などの一般的な教科書を読み、CVPの計算ができるようになっておいてください。

その後に次の問の答えを考えてください。

Q1：自社あるいは自部門の過去、現在、未来のCVP関係はどうなっているのでしょうか？

### ＜講義内容＞

CVP分析の手法と意義について説明します。合わせてコストビヘイビアについても説明します。特に、近年注目されているコストの下方硬直性について討議したいと思います。

## **04. 10月24日(2限目) 財務指標と非財務指標：戦略マップとBSC**

### ＜事前課題＞

②の文献を読み、次の問の答えを考えてください。

Q1：自社あるいは自SBUの戦略マップを作ろうとしたらどうなるのでしょうか？

Q2：上記の戦略マップの「戦略」を実現するにはどのような指標を設定すればいいのでしょうか？

### ＜講義内容＞

戦略マップとBSCについての財務と非財務指標について説明します。

### ＜レポート#1＞

グループ単位で戦略マップをPPTに、およびそれを説明する文章をワードにて作成し、11月10日（火曜）までに三矢 (hm@kobe-u.ac.jp) までメール送付してください。

### ＜レポート#2＞

グループ単位で戦略マップ+業績指標をPPTにて、およびそれを説明する文章をワードにて作成し、11月24日（火曜）までに三矢 (hm@kobe-u.ac.jp) までメール送付してください。

## **05. 10月31日(1限目) 間接費のマネジメント：ABC/M**

### **<事前課題>**

必要であれば③などの一般的な教科書を読み、ABC (Activity-based Costing) を予習しておいてください。

### **<講義内容>**

コストマネジメントの焦点が直接費から間接費へシフトしています。間接費の配賦に焦点を当て、ABC/Mの手法と意義について説明します。

## **06. 10月31日(2限目) 業績管理：業績評価とインセンティブ (梶原教授)**

### **<事前課題>**

必要であれば③などの一般的な教科書を読み、業績評価やインセンティブについて予習しておいてください。

### **<講義内容>**

MCは戦略実現のために、業績評価指標の選択、目標設定、差異分析、インセンティブなど一連の業績管理プロセスを持ちます。梶原教授が、管理会計理論の観点からこれらのプロセスの意義について講義をします。

## **07. 11月14日(1限目) 財務指標と非財務指標：戦略マップ (グループワーク発表)**

### **<講義内容>**

レポート#1について、グループ単位でプレゼンテーションし、参加者と討議を行います。

## **08. 11月14日(2限目) 財務指標と非財務指標：戦略マップ (グループワーク発表)**

このセッションは、10:50に終了します。

### **<講義内容>**

レポート#1について、グループ単位でプレゼンテーションし、参加者と討議を行います。

## **09. 11月21日(1限目) プロフィットマネジメントとしての原価企画 (松尾貴巳教授)**

### **<事前課題>**

必要であれば③などの一般的な教科書を読み、原価企画を予習しておいてください。

### **<講義内容>**

松尾貴巳教授が、原価企画を題材に、コストマネジメントからプロフィットマネジメントへ、事後管理から事前管理へ、期間マネジメントからプロジェクトマネジメントへのシフトを説明します。

## **10. 11月21日(2限目) クライシス時のMC：東日本大震災の事例より**

### **<事前課題>**

東日本大震災の対応として、所属する組織の経営陣が意思決定を行うために通常とは異なるどのようなアクションを取ったか、震災が業績評価や中長期計画にどのような影響を与えたのか、について取材してきてください。

### **<講義内容>**

クライシス状態の組織において、MCがどのような役割を果たしたのか（果たさなかったのか）について討議します。PDCAサイクルからもわかるとおり、通常、MCは過去の連続として、現在と未来を捉えます。しかし、大地震のようなクライシス状況では、過去とは非連続で、情報が限定されます。トップは未来に大きな影響を及ぼすような判断をごく短期間に行わねばなりません。トップを支援する企画、経理財務担当者にとっても、これまで経験したことのない働きが求められます。また、震災による影響は社内の組織ごとに不均一であり、業績評価や中長期の資源配分をどのように行うかについても合わせて討議したいと思います。このセッションを通じて、平時とクライシス時のMCの相違点を探っていきます。

（三矢より）ゲストとして、オムロン株式会社執行役員乗務・事業開発本部長の藤本茂樹様をお迎えして、同社が東日本大震災にどのように対応されたかについてご講義をいただきます。

### **11. 11月28日(1限目) 財務指標と非財務指標：BSC（グループワーク発表）**

<講義内容>

レポート#2について、グループ単位でプレゼンテーションし、参加者と討議を行います。

### **12. 11月28日(2限目) 財務指標と非財務指標：BSC（グループワーク発表）**

<講義内容>

レポート#2について、グループ単位でプレゼンテーションし、参加者と討議を行います。

### **13. 11月28日(3限目) 財務指標と非財務指標：BSC（グループワーク発表）**

<講義内容>

レポート#2について、グループ単位でプレゼンテーションし、参加者と討議を行います。

### **14. 12月5日(1限目) システム導入：アメーバ経営の導入**

<事前課題>

①の文献の5章、6章を読み、次の問の答えを考えてください。

Q1：各自が所属する組織で何かのMCを入れた時に、なぜうまくいったのか（or うまくいかなかったのか）？

<講義内容>

ここまでのセッションではMCのデザインについて学んできました。しかし、どんなに優れたデザインを持ったMCであっても、導入のプロセスを誤ると期待する成果を上げることができません。アメーバ経営の導入を事例に、MC導入のマネジメントについて討議します。

### **15. 12月5日(2限目) むすび：いま求められるMCとは**

<講義内容>

コース全体を振り返り、これから必要となるMCについてのフリーディスカッションを行います。