

2017 年度

神戸大学大学院経営学研究科 前期（専門職大学院）

Controlling and Reporting シラバス <改訂：2017 年 11 月 17 日>

授業科目 科目名（社会人大学院科目） 3 単位

担当教員三矢裕, 清水泰洋

連絡先 hm@kobe-u.ac.jp simizu@kobe-u.ac.jp

開講日 10 月 28 日～12 月 16 日の毎土曜日（全 8 回）午後 13 時 20 分～18 時 30 分（3～5 限）

教室 六甲台キャンパス(本館 306 教室)

【授業のテーマと目標】

会計はビジネスの言語で、これを使いこなせることは、ビジネスでの成功にとっての必要条件です。

この授業のテーマは、財務会計（Reporting）と管理会計（Controlling）について、基礎的な知識を学ぶことです。特に、教科書を英語にしたのは、グローバルのビジネスでも困らないよう、テクニカルタームをしっかりと身につけてほしいと期待するからです。

会計は専門性が高いため、受講者の知識のレベルは大きな差異があります。これまで会計とは無縁であったり、まったくに近いほど会計知識を持たない人にとって、英語の教科書だけでは理解がおぼつかないかもしれません。その場合は、各自で日本語の財務会計や管理会計の教科書を読んで準備してください。

授業の目標は、ケーススタディの問題を理解しながら、その解決策を導き出すことです。しかしながら、それだけにとどまらず、学んだ会計知識を使いながら、皆さんが日頃の仕事の改善に発言したり、時事的な問題などへの積極的な討議ができるようになってほしいと思います。

他のコア科目とは進め方が違いますが、それは初回の授業などで説明したいと思います。

【教科書・参考書】

以下の 2 冊の教科書を中心として授業を進めていきます。両者ともに、Kindle 版、ハードカバー、ルーズリーフ等の様々な形式で販売されていますが、版が指定のものと合致していればどれでもかまいません。

10/28 より始まる財務会計パートの教科書は以下の通りです。

Text#1 Robert Libby, Patricia A. Libby, Frank Hodge, *Financial Accounting*, 9th Edition, McGraw-Hill Higher Education, 2016, ISBN: 978-1259254123.

本書は、財務会計領域の入門レベルでの教科書ですが、改訂を通じて多くの読者を獲得してきました。本書が想定する読者グループの一つである将来の経営者にも興味深く読めるよう、実際の企業を通じた解説を行っています。財務会計は積み上げ形式で知識が獲得されますので、順に、ほぼすべての章を取り上げます。買う時には、9版であることを確認してください。上記 ISBN は International Student Edition です。アメリカ合衆国以外の国での販売が許可された廉価版ペーパーバックで、内容はハードカバーと同じものです。

11/25 より始まる管理会計のパートの教科書は以下のとおりです。

Text#2 Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, Madhav V. Rajan, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 15th Edition, Pearson, 2014.

主に第 3, 5, 6, 7, 11, 12, 22, 23 章の内容を中心に授業を行います。

本書は、管理会計／原価計算の入門書ですが、サブタイトルからもわかるとおり、経営者や管理者が意思決定の有用な会計情報を強く意識しています。また、事前課題も、この本の中から指定します。なお、Student Value Edition (Loose Leaf) やペーパーバック版や Kindle 版も出版されています。お好きなものを各自で購入しておいてください。買う時には、15版であることを確認してください。

【成績評価の方法】

各セッション（セッション 6, 12, 17, 19, 21, 24 を除く）では事前課題が課せられています。この事前課題レポート（60%）と最終回に行われる試験（40%）によって評価を行います。レポートが1つでも未提出の者あるいは期末試験の未受験者は成績評価の対象外とします。授業中の質問や発言などで貢献度が目立った人はボーナス点として最大5点の加算をします。

この科目におけるレポートは、毎日の授業開始時（3限開始時）前に教室でプリントアウトを提出してもらいます。この提出ができないという人は、前日金曜日までに教務係のボックスにレポートを投函しておいてください。これ以外の方法でレポートを提出（郵送、メール添付、BEEF のレポート提出システムなどを利用してレポートを提出）することは認められません。詳細は、この科目の初回の授業で説明しますので、しっかり確認するようにしてください。

皆さんには、以下の【講義のスケジュール】にあるレポートの提出を求めます。セッション課題が複数個ある場合も、それを一つの書類として綴じて提出してください。表の作成や計算過程の説明を求めることもあるので、ボリュームについては講義スケジュールの指示に従ってください。しかしながら、この科目のレポートの評価は、ボリューム重視ではなく、内容重視で行いますので、簡潔にまとめるようにしてください。

この科目の期末試験については、毎回の教室でのレクチャーやディスカッションを理解しており、必読文献（後段の講義のスケジュールを参照）を読み込んでいることを前提にした出題と採点になります。

この科目の成績評価の方法は、受講者のポテンシャルをとらえるものではありません。あくまでも、科目に盛り込んだ内容の消化度合いを評価測定するものです。この点は、分けて考えるようにしてください。

【講義モジュール】

他のコア科目と同様に、モジュールは複数のセッションから構成されています。他方、これまでのコア科目とは異なり、各セッションは「一話完結」方式で、講義、課題・ケースの確認、そしてセッションの内容に基づく最近の動向や研究成果についての解説、という3つのパートから構成されます。

Module 1: Financial Statements and Accounting Records I

財務会計のコミュニケーションの核となる財務諸表と、その作成方法の概要を学びます。

Module 2: Financial Statements and Accounting Records II

Module 1 に引き続き、財務諸表の概要と、その作成方法を学びます。基本的な手続を理解すれば、企業で生じた様々な事象がいかに会計的に記録され、財務諸表に反映されるかを理解できるようになります。

Module 3: Accrual Accounting

企業の利益計算の基礎となる発生主義会計の概念を理解し、それを収益・費用の認識と結びつけます。

Module 4: Accounting for Financing Activities

企業活動に不可欠な資金調達活動が、財務会計の中でいかに記録・報告されるか、そして外部の利害関係者はそれをいかに評価すれば良いかについて考えます。

Module 5: Uses of Accounting Information

会計情報の利用として、財務諸表分析を取り上げます。加えて、財務諸表分析の前提となる信頼できる会計情報をもたらす倫理の問題について議論を行います。

Module 6: Cost Management

CVP 分析を学んでコスト構造を理解します。そのマネジメントのために ABC、予算・予算差異分析について学びます。

Module 7: Management Control and Strategy Implementation

戦略を実施するために、関連情報についての考え方や BSC のロジックを学びます。価格決定や原価企画についての説明を行います。

Module 8: Management Control in Organizations + 期末試験

分権化組織のマネジメントコントロールのために、振替価格の設定、組織業績評価と報酬の設計について討議します。

【講義スケジュール】

Week 1 (10/28)

Module 1 : Financial Statements and Accounting Records I

S1: Financial Statements: Overview

講義内容 : 財務会計情報の主たる情報伝達手段である財務諸表と、その基礎にある一般に認められた会計原則 (GAAP) の存在について学びます。Le-Nature's の物語はなぜ、正確な財務諸表が必要であるかを物語ってくれます。Le-Nature's や最近の「不正」会計事件を題材として、倫理がいかに重要であるかについて議論します。

必読文献 : Text#1 Ch. 1 (pp. 2-22). 課題とはしませんが、数カ所もうけられた pauses for feedback を解きながら理解の正しさを確認しましょう

事前課題 : (1)CP 1-4 で示される財務諸表の誤りを訂正し、正しい損益計算書と貸借対照を作成しなさい。当期純利益(net income)が\$32,250, 税金費用(income tax expense)が\$10,750, 総資産(total assets)が\$140,000 であることを確認しましょう。

(2) (CP1-1, 1-3) Text#1 の Appendix B は、American Eagle Outfitters (AEO)が証券取引委員会(SEC)に提出した年次報告書 (Form 10-K) です。Appendix B をざっと見て (現時点で精読する必要は全くありません), 以下の情報を探し出してください。

Q1. AEO が販売する製品の種類

Q2. AEO の最新の決算日

Q3. 貸借対照表, 損益計算書, キャッシュ・フロー計算書はそれぞれ何年分ですか

Q4. 財務諸表に対する監査の有無

Q5. 総資産(total assets)は前年度と比べて増加したか, 減少したか

Q6. 2015 年 1 月 31 日時点での AEO の棚卸資産(inventory)の金額

Q7. 貸借対照表の基本構造を示す等式(Assets=Liabilities + Stockholders' Equity)が成立していることを, 最新年度の実際の数字で示しましょう

Q8. AEO は, どの季節に服が最も売れるでしょうか

Q9. Urban Outfitters (Appendix C)と比較したとき, 最新年度の売上高(net revenue / net sales), 総資産, 当期純利益はどちらが大きいか比較しましょう。

S2: Investing and Financing Decisions and Accounting Systems

講義内容 : 企業活動を会計的な側面から把握すると、財務活動、投資活動、営業活動という 3 つに区別することができます。このセッションでは、財務活動、投資活動を解説し、それらが貸借対照表にどう反映されるのかを理解します。また、取引を記録することを通じて、複式簿記の重要な構成要素である仕訳、そして T 型の勘定についても触れ、会計的思考を身につける第一歩を踏み出します。

必読文献 : Text#1 Ch. 2 (pp. 42-74)

事前課題 : (1)(P2-5) Text#1 p. 93 に Apple, Inc.の 2014 年 9 月 27 日の貸借対照表の要約があります (余裕のある人は, Apple の Form-10K をダウンロードし, 実質的に同じであることを確認してください)

い)。翌年度（決算日は2015年9月27日）の間に p.93 の a~f.の取引が発生した場合、次の問いに答えてください。

Q1. a~f.の取引の貸借対照表への影響を、Text#1 pp.62-64 のように、Assets=Liabilities + Stockholders' Equity という等式の変化として示しなさい。

	Assets	=	Liabilities	+	Stockholders' Equity
a.	Cash +18,266		Long-term debt +18,266		

Q2. a~f.の取引の仕訳(journal entry)を作成しなさい。

Q3. それぞれの貸借対照表の勘定科目について2014年9月27日時点でのT勘定を作成しなさい。未払配当金(Dividends Payable)勘定を作成しなさい（開始残高は\$0）。1.の仕訳記入をT勘定に転記しなさい。

Q4. 2015年9月26日時点でのAppleの貸借対照表を作成しなさい。

Q5. 2014年9月27日と2015年9月26日の流動比率を計算しなさい。流動比率から、Appleについて示唆されることを考察しなさい。

(2) (CP 2-1) Text#1 Appendix B の American Eagle Outfitters (AEO)の Form 10-K より、以下について答えなさい。

Q1. AEO の組織形態は何ですか（株式会社、パートナーシップ、個人企業）

Q2. AEO の貸借対照表に計上される\$278,972,000 の棚卸資産(inventories)は、予想販売価格でしょうか

Q3. AEO のすべての流動負債を列挙しなさい（金額の表示は不要）

Q4. AEO の2年分の流動比率を計算しなさい（計算式とともに）

Week 2 (11/4)

S3: Operating Decisions and the Accounting System

講義内容：前章に引き続き、Chipotle Mexican Grill を通じて企業活動がいかにかに財務諸表に反映されるかを理解します。本章で取り上げるのは、営業活動です。発生主義会計についての基本的な概念の説明を通じて、現在の会計において利益がいかにかに計算されるかを理解します。また、営業活動の取引を記録することから、損益計算書の構造を理解します。

必読文献：Text#1 Ch. 3 (pp. 102-133)

事前課題：(1)(E3-3) Text#1 pp. 142-143 の E3-3 a~m.に示されるそれぞれの取引について、9月中に収益が認識される場合、その収益の科目名と金額を答えなさい。

(2)(E3-4) Text#1 p. 143 の a~q.に示されるそれぞれの取引について、1月中に費用が認識される場合、その収益の科目名と金額を答えなさい。

(3)(P3-4) Text#1 pp. 152 にある設定を理解して、次の問いに答えなさい。

Q1. Cash, Accounts Receivable, Supplies, Inventory, Prepaid Expenses, Equipment, Furniture and Fixtures, Accounts Payable, Notes Payable, Common Stock, Additional Paid-in Capital, Sales Revenue, Cost of Goods Sold (expense), Advertising Expense, Wage, Expense, Repair Expense の各勘定について、T勘定を作成し、取引 a~m.を記録しなさい。すべての勘定は残高0より開始します

Q2. 最初の 1 ヶ月の損益計算書を作成しなさい

Q3. Kaylee の最初の 1 ヶ月の業績について、簡単にコメントしなさい

Module II: Financial Statements and Accounting Records II

S4: Adjusting, Financial Statements, and the Quality of Earnings

講義内容：日本の 3 月決算企業の決算発表は、多くはゴールデンウィークに行われます。決算日が来ても、決算日までの会計データを取りまとめるだけでは財務諸表は作成できないのです。本章では決算において必要な手続を学ぶとともに、会計利益の特質、そして、利益の品質を理解します。

必読文献：Text#1 Ch. 4 (pp. 164-193). 特に(1) Learning Objectives (LO) 4-1 で期末の修正がなぜ、いかに行われるのか、(2) L04-2, p.180 の Income Statement, Statement of Stockholders' Equity, Balance Sheet の関係を理解するようつとめてください

事前課題：(1)(E4-9) Text#1 p. 204 にある E4-9 a.~g.の修正記入(adjusting entries)を（仕訳形式で）作成しなさい

(2) (CP4-1, CP4-3) Text#1 Appendix B の American Eagle Outfitters (AEO)の Form 10-K より、以下について答えなさい。

Q1. 2014 年度に AEO が支払った法人税額の金額はいくらですか

Q2. 各年度の AEO の総資産回転率(total asset turnover ratio)を計算しなさい。

Q3. AEO の総資産回転率を Urban Outfitters (Appendix C)および業界平均値 (Appendix D)と比較しなさい

S5: Communicating and Interpreting Accounting Information

講義内容：上場会社の財務諸表は広く一般に公開されているため、その利用者は多岐にわたります。本章では、財務諸表を取り巻く制度や人々について理解します。また、財務分析の重要なステップとして、ROA という概念を理解し、企業活動が ROA にいかに影響するのかを考察します。

必読文献：Text#1 Ch. 5 (pp.230-256). 特に、L05-3 で説明される公開会社の財務諸表の様式に注意してください。

事前課題：(1)(P5-1) Text#1 p. 268 の(1)~(23)に示される用語の取引・定義を A.~W.から選択しなさい。

(2) (P5-8) Text #1 pp. 271-272 に示される Creative Technology に、a.~d.の取引が生じたとします。それぞれの取引は、売上総利益(gross profit), 営業利益(operating income), ROA のそれぞれに対し、どのように影響するかを答えなさい (+: 増加, -: 減少, 0: 変化無し)。

(3)(CP5-1, CP5-3) Text#1 Appendix B の American Eagle Outfitters (AEO)の Form 10-K より、以下について答えなさい。

Q1. AEO の固定資産には何がありますか

Q2. 流動負債の総額に占める “Unredeemed store value cards and gift certificates”(未使用の商品券)の割合を計算しなさい

Q3. AEO の営業キャッシュ・フロー(cash flows from operating activities) \$338,426,000 と当期純利益 \$80,322 の差はどこから発生していますか

Q4. AEO の ROA を計算しなさい (2013 年と 2014 年)。Urban Outfitters (Appendix C)および業界平均

(Appendix D)の ROA と比較し、差が発生する原因を考察しなさい

S6: Accounting Information Systems: Wrap-up

講義内容：この2週間で、財務会計に関する多くのことを学んできました。財務諸表と会計情報システムについての復習を演習形式で行い、より具体的な財務諸表分析の準備を行います。

必読文献：なし。時間があれば以下に示す CON1-1～1-4 を行います。

事前課題：CON1-1, CON2-1, CON3-1, CON4-1 を行います。事前に目を通しておくと理解が容易になるでしょう

Week 3 (11/11)

Module 3: Accrual Accounting

S7: Reporting and Interpreting Sales Revenue, Receivables, and Cash

講義内容：売上（営業収益）は、すべての企業にとって最大の収入源です。しかし、財・サービスを出荷ただけで営業活動が完結するわけではありません。本章では、販売に伴う様々な問題を理解します。日本と海外の会計処理の違いと、今後の日本の会計基準の行方についても解説を行います。

必読文献：Text#1 Ch. 6 (pp.282-306). 特に L06-1, L06-2 で(1) Net Sales（純売上高）は Gross Sales（総売上高）から何を控除した値であるか、(2)Accounts Receivable（売上債権、売掛金）として貸借対照表に計上される金額はどのような金額であるのか、を理解してください。

事前課題：(1) (P6-1)Text#1 p. 321 P6-1 の a.~m. に示される取引により、 sales revenue（売上収益）、 sales discount (taken)（売上割引）、 Sales Returns and Allowances（売上戻り及び売上値引）、 Bad Debt Expense（貸倒損失）のそれぞれがいくら計上されるかを示しなさい。

(2)(CP6-4) Text#1 p. 330 のケースを読み、以下の問いに答えなさい。

Q1. Symbol が収益認識の原則に違反していたのはどの点においてでしょうか

Q2. Symbol が出荷時に収益を認識していたと仮定するならば、顧客が返品する権利を有している事実はいかに会計処理すべきだと思いますか

Q3. なぜ Symbol は不正な財務報告に手を染めたのでしょうか。それによって損失を被ったのは誰でしょうか。可能であったとするならば、誰がこの不正を止めることができたでしょうか

Week 4 (11/18)

Module 4: Accounting for Financing Activities

S10: Reporting and Interpreting Cost of Goods Sold and Inventory

講義内容：発生主義会計の考えが最も端的に示される項目が、売上原価でしょう。本章では、売上（営業収益）と対応づけられるべき売上原価がいかに計算されるかを解説します。そして、棚卸資産管理の重要性を、キャッシュ・フローの分析、財務比率分析を通じて理解します。

必読文献：Text#1 Ch. 7 (pp. 332-357). 特に、L07-1, L07-2 により、Inventory（棚卸資産）に含まれるべき金額、貸借対照表・損益計算書に報告されるべき金額を理解しましょう。

事前課題：(1) (P7-5) 物価上昇期・下落期において FIFO と LIFO がいかなる影響をもたらすかについて考察します。次の問いの答えなさい

Q1. Text#1 p. 378 の表を完成させなさい。それぞれの Situation での期首残高と仕入個数・単価は次の通りとします

Situation	期首個数	期首単価	仕入個数	仕入単価
A/B	300	@\$11	400	@\$12
C/D	300	@\$12	400	@\$11

Q2. FIFO と LIFO の選択は、税引前利益と当期純利益にどのような影響を与えますか

Q3. FIFO と LIFO のいずれが望ましいでしょうか。考えを述べてください

(2) (CP7-1, CP7-3) Text#1 Appendix B の American Eagle Outfitters (AEO) の Form 10-K より、以下について答えなさい。

Q1. AEO の今年度の棚卸資産仕入額を推定しなさい（ヒント：期首棚卸高＋当期仕入高－期末棚卸高＝？）

Q2. AEO の棚卸資産価格の決定方法は何かを採用しているでしょうか

Q3. AEO の棚卸資産回転率を計算しなさい。この値を、Urban Outfitters (Appendix C) 及び業界平均 (Appendix D) の棚卸資産回転率と比較し、AEO の値を評価しなさい

S11: Reporting and Interpreting Property, Plant, and Equipment; Intangibles; and Natural Resources

講義内容：営業活動を行うためには、固定資産への投資が欠かせません。本章では、様々な固定資産への投資がいかに記録され、そして使用を通じて固定資産がいかに利益計算に反映されていくかを解説します。

必読文献：Text#1 Ch. 8 (pp. 388-423). L08-3 で Property, Plant, and Equipment（有形固定資産）に計上された資産の取得後の処理，L08-4 で減損の処理，L08-7 の固定資産会計のキャッシュ・フローへの影響を十分に理解してください。

事前課題：(1) (P8-2) Text#1 p. 440 P8-2 に FedEx の固定資産会計に関する注記が示されています。

FedEx の会計方針及び諸仮定に基づいて、p.440 の表を完成させなさい。また、建物の期末帳簿価額を計算しなさい

(2) (P8-7) Text#1 p. 443 P8-7 に Singapore Airlines の財務諸表の抜粋が示されています。このとき、次の問いに答えなさい

Q1. Property, Plant, and Equipment 及び Accumulated Depreciation の T 勘定を完成させなさい

Q2. 有形固定資産の売却により、Singapore Airlines はいくら現金を受領しましたか

Q3. 減価償却費の営業キャッシュ・フローに占める割合を計算しなさい

(3) (CP8-1, CP8-3) Text#1 Appendix B の American Eagle Outfitters (AEO) の Form 10-K より、以下について答えなさい。

Q1. 2014 年度の有形固定資産への投資額はいくらですか

Q2. 最新年度末に AEO が所有する fixtures and equipment（備品）の購入価額はいくらですか

Q3. AEO の固定資産の総資産に占める割合を計算し、Urban Outfitters (Appendix C) 及び業界平均 (Appendix D) のそれと比較しなさい

Q4. AEO の減価償却累計額の固定資産の購入価額に占める割合を計算し、Urban Outfitters (Appendix C) のそれと比較しなさい。両者の間の再は何を意味しますか

Q5. AEO の有形固定資産回転率を計算し、Urban Outfitters (Appendix C)及び業界平均 (Appendix D)のそれと比較しなさい。固定資産利用の効率性の観点から、AEO は優れていると言えるでしょうか

S12: Reporting and Interpreting Liabilities

講義内容：企業活動を行うための資金は、出資者（株主）か債権者のいずれかから調達する必要があります。本章では、資金調達の一つとしての、負債による資金調達について学びます。資金調達は、コーポレート・ファイナンスの中でも重要な課題の一つであり、本章では、運転資本、貨幣の時間価値などのコーポレート・ファイナンスの重要概念についても学びます。

必読文献：Text#1 Ch. 9 (pp.458-481). L09-3, L09-7, L09-8 に説明される time value of money（貨幣の時間価値）の概念を理解しましょう。

事前課題：(1) (E9-1) Text#1 p. 491 E9-1 に計上される諸項目のうち、流動負債を抜き出さなさい。また、working capital（運転資本）を計算しなさい

(2) (E9-13) Text#1 p. 494 E9-13 a.~d.の取引を終えた後に、次の値を計算しなさい。計算過程を示すこと。割引率は年 10%です。

Q1. 取引(a)において、購入時点でトラックの原価として記録されるべき金額はいくらですか

Q2. 取引(b)の事務所建物について、支払額の現在価値がより低くなるのはどちらの方法ですか

Q3. 取引(c)について、今年の 1 月 1 日に貯金しなければいけない金額はいくらですか

Q4. 取引(d)について、今年の 1 月 1 日に銀行に預けなければならない金額はいくらですか

(3) (CP9-1, CP9-3) Text#1 Appendix B の American Eagle Outfitters (AEO)の Form 10-K より、以下について答えなさい。

Q1. AEO の最新年度末における固定負債の金額はいくらでしょうか

Q2. AEO の最新年度における平均買掛金返済期間を計算し、これを Urban Outfitters (Appendix C)及び業界平均 (Appendix D)のそれと比較しなさい。AEO は仕入先に対して素早く支払っていると言えるでしょうか

Week 5 (11/25)

Module 5: Uses of Financial Accounting Information

S13: Reporting and Interpreting Owners' Equity

講義内容：資本調達のもう一つの柱が株主からの拠出資本です。本章では、資本構成の中での株主資本の記録と役割、一株あたり利益の重要性について解説します。また、株主への利益の分配などの資本政策に関する基本的な事項についても説明を行います。

必読文献：Text#1 Ch. 11 (pp. 554-574). L011-1~L011-5 の common stock（普通株式）の意義とその処理を理解しましょう。

事前課題：(1) (P11-1) Text#1 p. 590 に示される NCIS Corporation の株主資本項目の金額について、以下の項目を答えてください

Q1. (a) authorized shares（授権株式）、(b) issued shares（既発行株式）、(c) outstanding shares（社外発行株式）、それぞれの数

Q2. Additional Paid-in Capital 勘定の残高

Q3. Earnings Per share (EPS)

Q4. 1株当たりの dividends (配当) の金額

Q5. Treasury stock の貸借対照表計上額と計上箇所

(2) (P11-9) Text#1 p. 593 の文章を読んで次の問いに答えなさい。

Q1. Google のような会社が配当支払を開始するのに良い時点はありますか？

S14: Analyzing Financial Statements

講義内容：これまで学んできたように、財務諸表は様々な決まり事に従って作成されています。すべての企業がこれらの決まり事に従う結果、ある企業・期間の財務諸表の内容は他の企業の、あるいは別の期間の財務諸表と容易に比較可能です。この比較を行う技術として、財務諸表分析を行い、実践します。

必読文献：Text#1 Ch. 13 (pp.658-683). L013-2 で示される分析の基本的なアプローチを理解した上で、比率を学んでいきます。本章では 18 の財務比率が紹介されていますが、これらを最初からすべて覚える必要はありません。ただしそれぞれの計算式が何を測定しようとしているかについて考えながら読み進めてください。

事前課題：(1) (E13-1, E13-2, E13-3, E13-4) Text#1 pp.688-689 の財務データから、会社（業種）を推測します。簡単で良いので、推論の理由を述べてください。

Q1. E13-1 の財務比率から 1~4 の会社が、a. 高級衣料品店、b. 広告代理店、c. 菓子卸売業、d. 自動車製造業、のどれに該当するかを推測しなさい

Q2. E13-2 の財務比率から、1~4 の会社が、a. 旅行代理店、b. ホテル、c. 食肉加工業、d. 製薬会社、のどれに該当するかを推測しなさい

Q3. E13-3 の財務比率から、1~4 の会社が、a. ケーブルテレビ会社、b. 食料品店、c. 会計事務所、d. 高級宝飾店、のどれに該当するかを推測しなさい

Q4. E13-4 の財務比率から、1~4 の会社が、a. フルラインの百貨店、b. 魚介類卸売業者、c. (低価格中古品の) 自動車ディーラー、d. レストラン、のどれに該当するかを推測しなさい

(2) (P13-9) Text#1 pp. 696-697 に示される California Pizza Kitchen の財務諸表を基礎として、次の問いに答えなさい。

Q1. 次の比率を求めなさい。財務比率の計算で平均を取る必要のある比率については、平均に替えて期末の値を用いること： Return on equity, net profit margin, inventory turnover ratio, current ratio, quick ratio, debt-to-equity ratio, price/earnings ratio (EPS=\$1.12 と仮定すること)

Q2. California Pizza Kitchen の inventory turnover ratio は合理性のある値ですか

S15: Cost-Volume-Profit Analysis

講義内容：管理会計とは、意思決定や業績測定・業績評価などの目的のために、会計情報を利用して行われる内部管理活動です。その意思決定のひとつが、コストマネジメントです。ここでは、CVP 分析 (= 損益分岐点分析) について学びます。

必読文献：Text#2 Ch. 3 pp. 66-81 (p.76-77 Target Net Income and Income Taxes は除く) , pp.84-86 の Effects of Sales Mix on Income

事前課題：3-38,39（答えだけでなく、どのように解いたのかという過程も書くこと）

- Q1 表のデータを用いて、BEP（損益分岐点）の売上高を求めなさい。
- Q2 8,000 ユニットを売り上げた時の、Operating Income（営業損益）を求めなさい。
- Q3 Q1 で求めた損益分岐点を越えたら、オリジナル方式（Q1 で検討）の Fixed Salary（固定サラリー）に加えて、さらに1 ユニット売れるごとにストアマネージャーには\$2 の Sales Commission（販売口銭）が支払われるとする。売上が\$12,000 となった場合の営業利益を求めなさい。
- Q4 オリジナル方式に対して、Sales Commission（販売口銭）をゼロにする代わりに、Fixed Salary（固定サラリー）を\$15,500 増加させた場合、BEP（損益分岐点）の売上高を求めなさい。Fixed Costs（固定費）が増えたにも関わらず、Q1 よりも損益分岐点の下がる理由について述べなさい。
- Q5 目標の Operating Income（営業損益）を\$69,000 とする。オリジナル方式（Q1 で検討）と、販売口銭をゼロにして Fixed Salary を\$15,500 増加させる方式（Q4 で検討）とで、各々の必要な売上高を求めなさい。また、あなたが同社の経営者であったとして、2つの方式のうち、どちらが望ましいと考えるかについて、理由もあわせて述べなさい。

Week 6 (12/2)

Module 6: Cost Management

S16: ABC（Activity-based Costing：活動基準原価計算）

講義内容：原価計算ではどのように間接費が計算されているかを理解する必要があります。そのために、伝統的な原価計算と ABC とを対比し、伝統的な原価計算が誤った意思決定を導く可能性について学びます。さらに、ABC 情報を用いたマネジメントについて検討します。

必読文献：Text#2 Ch. 5 pp. 150-173

事前課題：5-36（答えだけでなく、どのように解いたのかという過程も書くこと）

- Q1 3つのマーケットセグメント別に、従来の方式で gross margin（売上総利益「額」＝粗利）および Gross Margin Ratio（売上総利益「率」＝粗利率）を計算し、各々大きい順に順位付けしなさい。
- Q2 5つの活動ごとに、コストドライバー1単位のレートを求めなさい。
- Q3 ABCを用いて、Other Operating Costsを3つのマーケットセグメントに allocate（配賦）し Operating Income（営業利益「額」）および Operating Income Ratio（売上高営業利益「率」）を計算し、各々大きい順に順位付けしてください。
- Q4 ABCを通じて入手した情報を考慮し、今後、経営者としてどのような手を打てばいいかを述べなさい。

S17: 予算と責任会計

講義内容：ほとんどの会社で利用されている予算は、計数管理のシステムとして機能するだけでなく、組織の責任やミッションを規定します。特に、業績評価と結びつく場合は部分最適行動を誘発する可能性もあります。予算と組織の問題について学びます。

必読文献：Text#2 Ch. 6 pp. 196-202（p.202 Steps in Preparing an Operating Budget は除く）、pp.215-220（p. 220 の Kaizen Budgeting は除く）

事前課題：なし

S18: 予算差異分析

講義内容：企業の PDCA サイクルの根幹は、予算目標と実績を比較し、差異分析し、改善を行うことです。予算差異分析の技法について学びます。

必読文献：Text#2 Ch. 7 pp. 248-268 (pp.261 Journal Entries Using Standard Costs-263 は除く)

事前課題：7-33 (答えだけでなく、どのように解いたのかという過程も書くこと)

- Q1 この事例における direct materials price variances (直接材料価格差異) と efficiency variances (能率差異) を計算し、各々が発生した理由を述べなさい。
- Q2 サプライヤー変更の意思決定は正しかったかどうかを、計算根拠とともに述べなさい。

Week 7 (12/9)

Module 7: Management Control and Strategy Implementation

S19: 意思決定と関連情報

講義内容：意思決定における会計情報の使い方を学びます。特に、関連・非関連情報問題に焦点を当てて講義を行います。

必読文献：Text#2 Ch. 11 pp. 440-441 (Product-Mix Decisions with Capacity Constraints のみ) , pp.448-451

事前課題：なし

S20:財務情報／非財務情報と Balanced Scorecard

講義内容：財務情報は非財務情報と適切に組み合わせて利用されなければなりません。その理解のために、戦略マップと BSC について紹介します。BSC を実践する上での困難についても討議します。

必読文献：Text#2 Ch. 12 pp. 472-487 (pp. 481- Different Strategies Lead to Different Scorecards, および p.482- Environmental and Social Performance and the Balanced Scorecard は除く)

事前課題：12-35 (答えだけでなく、どのように解いたのかという過程も書くこと)

- Q1 この企業の戦略自体は適切であるという前提のもとで、この BSC は戦略実現のためにおおむね効果的に設計されていると思いますか？あわせて、2013 年度、この企業の戦略はうまく実現したと思いますか？それらの判断および判断の根拠を述べてください。特に、Overall gasoline market の尺度に関して実績が目標を未達に終わりましたが、このことをどう考えますか？
- Q2 この BSC で設定された指標に問題があればそれを指摘し、指標を改善する提案を行ってください (なお、Target Performance (目標) の数値の妥当性について検討してもらう必要はありません)

S21: 価格意思決定と利益マネジメント

講義内容：価格決定は営業・マーケティング上で重要なことは言うまでもありませんが、その際にはコスト情報も欠かすべきではありません。また、研究開発や設計段階までさかのぼった利益マネジメントにおけるターゲットコストイング (原価企画) についても説明します。

必読文献：Text#2 Ch. 13 pp. 516-533

事前課題：なし

Week 8 (12/16)

Module 8: Management Control in Organizations

S22: マネジメントコントロールと振替価格

講義内容：分権化した組織のマネジメントでは、個々のユニットの業績を適切に測定、評価する必要があります。その基礎となる、振替価格の技法について説明を行います。

必読文献：Text#2 Ch. 22 pp. 846-858 (p. 858- How Multinationals Use Transfer Pricing to Minimize their Taxes は除く)

事前課題：22-29 (答えだけでなく、どのように解いたのかという過程も書くこと)

- Q1 420,000 ガロンの収穫があった場合、事例説明と数値例に基づいて会社全体の operating income (営業利益) はいくらでしょうか？
- Q2 その時に、transfer price (振替価格) として、a. フルコストの 150% b. 市場価格を使った場合の各々ケースについて、Harvesting Division (収穫部門) と Processing Division (加工部門) のマネジャーのボーナス額を計算しなさい。この違いはどのようなコンフリクトを生むと考えられますか？
- Q3 経営者として、transfer price (振替価格) をどのように設定したらいいと考えますか？その根拠も示しなさい。

S23: 業績評価と報酬

講義内容：組織成員を戦略実施のために動機づけるために、業績評価と金銭的および非金銭的な報酬をどのように結びつけるかは重要です。ここでは特に、どのような測定尺度を利用するかという点に着目し、それぞれの尺度の比較を行います。あわせて、Levers of Control についても学びます。

必読文献：Text#2 Ch. 23 pp. 874-896 (p. 887-889 Performance Measurement in Multinational Companies How Multinationals Use Transfer Pricing to Minimize their Taxes は除く)

事前課題：23-34 (答えだけでなく、どのように解いたのかという過程も書くこと)

- Q1 Central Division Manager の Jan, 1, 2014-June 30, 2014 のボーナス と、July 1, 2014-Dec. 31, 2014 のボーナスを、計算してください。このボーナスの差異の理由を述べなさい。
- Q2 Western Division Manager の Jan, 1, 2014-June 30, 2014 のボーナス と、July 1, 2014-Dec. 31, 2014 のボーナスを、計算してください。このボーナスの差異の理由を述べなさい。
- Q3 この新しいボーナス制度導入は、二人のマネジャーの行動にどのような影響を与えたと考えられますか？経営者として、この新しいボーナス制度をさらに改善するとしたらどういう手を打ちますか？その根拠も示しなさい。

S24: 最終試験

講義内容：教室で試験を受けてもらいます。

持ち込み：不可

事前課題：この科目のこれまでのレクチャーやディスカッションを振り返り、各回の必読文献を読み込んでおいてください。