

2018 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

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 27 日～12 月 22 日の毎土曜日（全 8 回）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) ただし 11 月 10 日は大阪教室で開講します

【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。

10/27 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。

財務会計領域は、分量も多く、場合によっては手を動かす練習も必要となります。理解を促すために、財務会計領域の授業で利用するスライド（課題に関わる部分を除きます）を授業開始2週間前（10月13日）に BEEF にアップロードします。授業資料ではテキストの内容を網羅していませんので、最低限スライドに示される内容をテキストの該当箇所と照らし合わせて理解するようにしてください。

12/1 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 Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis (16th Edition) / S. Datar, and M. Rajan : Pearson ,2017.

（表紙が摩天楼と港のハードカバー） ISBN-13: 978-0134475585

（表紙が摩天楼と港のルーズリーフ） ISBN-13: 978-0134476032

（表紙が書類とコインのソフトカバー） ISBN-13: 978-1292211541

（Kindle 版） ASIN: B072PSJ13F

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、2018年版の黄色い表紙（左肩に赤い三角）の同タイトル（ ISBN-13: 978-9352860197）は廉価ですが、インド版です。内容が異なるので使用できません。Amazon などでもリユース教科書を買う場合は、くれぐれも慎重に。自己責任でお願いします。

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。その章をすべて読む方がいいとは思いますが、少なくとも指定の箇所は読了して、授業に臨んでください。ケースについては概要を頭の中に入れておいてください。

【成績評価の方法】

各セッション（セッション 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。

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 (10/27)

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。本テキストで説明されるのはアメリカの会計制度ですので、日本の財務諸表公開制度についても簡単に補足します。

必読文献：Text#1 Ch. 1 (pp. 2-22). この章で示される 4 つの basic financial statements (基本財務諸表) が何であるか、それぞれが何を示す表であるのかを理解しましょう。

事前課題：(1) (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 の最近の reporting year (報告年度) が終了する日 (決算日)

Q3. Balance sheets, income statements, cash flow statements それぞれ何年分ですか

Q4. 財務諸表に対する audit by independent auditor (独立監査人による監査) 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. Balance sheet 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), total assets (総資産), net income (当期純利益) はどちらが大きい比較しましょう。

SS2-3: 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、finance (財務), investment (投資), operation (営業) という 3 つに区分することができます。このセッションでは、最初の 2 つの活動を解説し、それらが balance sheet (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-account (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。総合問題を事前課題として提出する必要があるのは P2-5 ですが、自習として、P2-2 及び P2-3 を解答することを強く勧めます。

必読文献：Text#1 Ch. 2 (pp. 42-74)

事前課題：

(1) (E2-2) Text#1 p.83 に a~m.の状況が示されています。それぞれの事象によって影響を受ける account titles (勘定科目) とその変化額を答えなさい。

(例) a. Cash +1,000 / Accounts receivable -1,000

(2) (P2-5, P2-6) 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)。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、次の問いに答えなさい。

Q1. a~f.の取引の journal entry 作成しなさい。雛形を BEEF にアップロードするので、当該雛形に accounts と amounts を debit/credit それぞれに入力すること。Accounts title (勘定科目名) は、すべてテキストに示された英語で解答すること。

Q2. 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-accounts を作成しなさい。また、新たに Dividends Payable accounts を作成しなさい (beginning balance (開始残高) は \$0 とすること)。Q1 で答えた journal entries を T-accounts に転記しなさい。

Q3. 2015 年 9 月 26 日時点での Apple の balance sheet を作成しなさい。

Q4. 2014 年 9 月 27 日と 2015 年 9 月 26 日の current ratio (流動比率) を計算しなさい。この比率から、Apple について示唆されることを考察しなさい。

Q5. a~f.の取引のそれぞれについて、その活動は investing (投資活動, I) であるのか financing (財務活動, F) であるのかを I または F で示し、またそれぞれの取引の cash flow statement への影響額を答えなさい。金額については、cash の増加を +、現象を - で示し、変化がない場合には NE と答えること。

Week 2 (11/3)

Module II: Financial Statements and Accounting Records II

S4: 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計算されるかを理解します。営業活動の取引を記録することを通じて、損益計算書の構造を理解します。日本の制度について、簡単に補足を行います。

必読文献：Text#1 Ch. 3 (pp. 102-133)

事前課題：

(1) (E3-5) Text#1 pp. 143-144 に示される、Amazon.com が行った取引 a~f.について、それぞれの取引が balance sheet の項目 (assets, liabilities, stockholders' equity)、income statement の項目 (revenues, expenses, net income) のそれぞれにいかに影響を与えるかを示す以下のような表を完成させなさい

い。変化がない場合には、NE と記入すること。

Transaction	Balance sheet			Income statement		
	Assets	Liabilities	Stockholders' Equity	Revenues	Expenses	Net Income
a	+6	NE	+6	NE	NE	NE

(2) (P3-4) Text#1 p. 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、Excel のワークシート上に作成された T-account (BEEF 上に雛形をアップロードします) に、取引 a~m. を記録しなさい。記録を行うためには、journal entries を作成することが必要となります。取引 a~m. の journal entries を雛形に記入しなさい。なお、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 income statement 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
- Q4. 3 年が経過した後、Kaylee の評価がなされることとなりました。p. 153 に示される業績の概要より、net profit margin ratio を各年度について計算し、Kaylee の promotion (昇進) を認めるべきか否かの意見を、簡単な理由とともに述べなさい。

SS5-6: 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前後に行われます。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：(E4-9) Text#1 p. 204 にある E4-9 の a~g. について、次の Q1 及び Q2 に解答してください。

- Q1. deferred revenue, deferred expense, accrued revenue, accrued expense のいずれが発生するかを答えなさい。それぞれの adjusting entries について、cash の変化はありますか、変化の有無を○・×で答えなさい。
- Q2. adjusting entries (修正記入) を作成しなさい。雛形に入力すること。

Week 3 (11/10)

Module 3: Accrual Accounting

S7: 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：(AP5-4) Text #1 p. 275 に示される Avon Products, Inc.について、次の Q1 及び Q2 に答えなさい。

- Q1. p. 275 に示される a~d.の取引が年度内に追加的に発生したとします。それぞれの取引は、operating income (営業利益), net income (当期純利益), ROA のそれぞれに対し、どのように影響するかを示す表を完成させなさい (+: 増加, -: 減少, 0: 変化無し)。
- Q2. 翌年度, Avon は配当を支払わず, また株式を発行しないとします。このとき, 今年度よりも 20%多い net income を獲得しました。翌年度末の total assets が今年度末よりも 5%多いならば, Avon の翌年度の ROA は今年度と比較して高くなりますか。それはなぜでしょうか。

S8: 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・サービスを出荷し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。収益認識は、各国の会計基準が最近変化した領域で日本も例外ではありませんので、日本企業への影響等についても検討を行います。

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) (AP6-1)Text#1 p. 325 AP6-1 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, 以下の表の形で示しなさい。変化がない場合には NE と記入すること

Transaction	Sales Revenue	Sales Discounts (taken)	Sales Returns and Allowances	Bad Debt Expense
a	+227,000	NE	NE	NE

S9: 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) (E7-3) Text#1, p. 368 の表中の?で示される欄に入る数字を記入し, 表を完成させましょう
- (2) (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

Week 4 (11/17)

Module 4: Accounting for Financing Activities

S10: 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かに記録され、そして使用を通じて固定資産がいかに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：(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-accounts 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

S11: 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：(E9-13) Text#1 p. 494, E9-13 の 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

S12: 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（授權株式）、(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

Week 5 (12/1)

Module 5: Uses of Financial Accounting Information

第3・4限が Reporting, 第5限が Controlling の授業と担当が交代します。レポートは、SS13-14 と S15 の二つに分割して作成・提出してください。

S13: 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：(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、それぞれの問いの選択肢 a.~d.の間で推測してください。簡単で良いので、推論の理由を述べてください。

S14: Ethics in Accounting

講義内容：財務会計は、ルールに基づいた実践です。しかしながら、ルールはすべてを機械的に適用することができるものではなく、高度な判断が必要とされる場合が少なくありません。経緯者の判断

が外部利害関係者の行動を左右するとき、経営者はいかに行動すべきでしょうか。ケースを通じて討論を行いたいと思います。

必読文献：富士フィルムホールディングス（株）が2017年6月12日に公開したプレスリリース「(差替) 「第三者委員会調査報告書の受領及び今後の対応に関するお知らせ」のファイル差替について」(https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/pdf/other/ff_irnews_20170612_003j.pdf, アクセスは株主・投資家情報→IRライブラリー→適時開示資料より可能。なお同ファイルはBEEFにアップロードします)

事前課題：上記必読文献より、第三者委員会調査報告書を読み、次の問いに答えなさい。第三者委員会調査報告書は、当該PDFの7ページ以降に要約版が、80ページ以降に完全版が収められている。解答のためには要約版でかまわないが、事件の全貌を理解したい場合には完全版に目を通してください。

- Q1. 富士フィルムホールディングスの子会社であるFXNZは、不適切な会計処理方法を採用することにより業績を向上させていました（会計処理の詳細について理解する必要はありません）。なぜ、FXNZでは不適切な会計処理方法が可能だったのでしょうか。またなぜこれを予防、是正することができなかったのでしょうか。考えを述べてください。
- Q2. 不適切な会計を止めることのできなかった富士フィルムホールディングスの組織の問題はどこにありますか。考察してください。
- Q3. あなたが所属する組織、または近隣の組織で同様の不適切な会計処理がなされるリスクを感じたことはありますか（実例でもかまいません）。もし存在するならば、リスクを軽減するために何をなすべきでしょうか（何がなされましたか）。

Week 5 (12/1)

Module 6: Cost Management

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. 96-97のIncome Taxes and Target Net Incomeは除く。pp. 107-100のCVP Analysis in Service and Not-for-Profit Organizationsと、Contribution Margin Versus Gross Marginは除く）の本文部分（Problem for Self-Study以降は含まない）

事前課題：3-46（※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）（※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）

Week 6 (12/8)

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 の本文部分（Problem for Self-Study 以降は含まない）

事前課題：5-43（※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）

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.222-237 の Developing an Operating Budget と Financial Planning Models and Sensitivity Analysis は除く。p. 243 の Budgeting in Multinational Companies は除く）の本文部分（Problem for Self-Study 以降は含まない）

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. 282-284 の Journal Entries Using Standard Costs と Implementing Standard Costing は除く）の本文部分（Problem for Self-Study 以降は含まない）

事前課題：7-38（※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）

Week 7 (12/15)

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. 447-449 の Relevant Costs and Relevant Revenues と、pp. 462-464 の Product-Mix Decisions with Capacity Constraints と、pp. 471-475 の Irrelevance of Past Costs and Equipment-Replacement Decision および Decisions and Performance Evaluation を中心に読んでください）（Problem for Self-Study 以降は含まない）。

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.515-526 の Strategic Analysis of Operating Income および Downsizing and the Management of Processing Capacity は除外）（Problem for Self-Study 以降は含まない）。

事前課題：12-39（※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）

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 の本文部分（Problem for Self-Study 以降は含まない）。

事前課題：なし

Week 8 (12/22)

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. 894-898 の How Multinationals Use Transfer Pricing to Minimize their Taxes は除く）の本文部分（Problem for Self-Study 以降は含まない）

事前課題：22-28, 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）

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. 924-926 の Performance Measurement in Multinational Companies は除く）の本文部分（Problem for Self-Study 以降は含まない）

事前課題：なし

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