

# マネジメントコントロール応用研究（暫定版）

平成28年後期

担当教員： 梶原武久

メール：kajiwara@people.kobe-u.ac.jp

TA: 北田智久（博士課程後期課程3年）

## 1. 概要

マネジメントコントロール応用研究では、経営管理者のための会計である管理会計の理論体系をベースに、マネジメントコントロールとコストマネジメントについて学ぶ。

第1のテーマ（第1回～第9回）は、マネジメントコントロールである。マネジメントコントロールとは、組織が経営情報（会計情報のみならず非会計情報を含む）を活用しながら、企業活動を計画しコントロールすることで、組織目的や戦略を有効に実行しようとするマネジメント活動をいう。授業では、マネジメントコントロールの役割や状況に合わせた効果的な制度設計について検討していく。

第2のテーマ（第10回～第15回）は、コストマネジメントである。本授業でいうコストマネジメントとは、自社の戦略の下で、収益とコストのバランスを図るために、コストの発生状況を明示的に測定することによって、コストの発生額やコスト構造を主体的にコントロールしようとする活動である。授業では、コストマネジメントの意義や体系を学び、製造業やサービス業におけるコストマネジメントのあり方を検討する。

授業は、基本的理論を提供する講義に加え、ケース（事例）に基づく討論や演習を交えながら進められる。

## 2. テキスト・資料

- ロバートサイモンズ『戦略評価の経営学：戦略の実行を支える業績評価と会計システム』ダイヤモンド社。
- その他、授業中やLMS BEEFを用いて適宜資料を配布する。

## 3. 成績評価の方法

- ・出席と授業への貢献度：20%
- ・提出課題（4回）：40%
- ・最終課題：40%

### 【最終課題について】

授業内容を踏まえ、自社（自部門）のマネジメントコントロールあるいはコストマネジメントへの取り組みの現状を記述し、その有効性を評価し、今後の改善・改革の方向性について議論しなさい。レポートは、MS明朝 10.5 ポイントで、1 ページ 34 行、A4 用紙両面にタイプすること。本文は 4 ページ以内で、図表を 2 枚まで添付することができる。最終レポートは、2017 年 1 月 28 日（土）までに、紙媒体で教務係に提出すること。

## 4. スケジュール・授業内容

1 1 月 5 日（土）

### 1. 戦略実行とマネジメントコントロール

#### （1）内容：

- 講義のオリエンテーションを行ったうえで、マネジメントコントロールの基本課題を学ぶ。

#### （2）事前課題：

- テキストの第 1 章～第 4 章を読んでおくこと。

### 2. 管理会計による会計的マネジメントコントロール

#### （1）内容：

- 企業組織において、マネジメントコントロールの根幹となる管理会計に基づく会計的マネジメントコントロールについて、その必要性和特徴を学ぶ。

#### （2）事前課題：

- テキストの第 1 章～第 4 章を読んでおくこと。
- Merchant (2007), “Evaluating general managers’ performances”, Strategic Finance (配布) .

1 1 月 1 2 日（土）

### 3. 予算管理と戦略評価

#### （1）内容：

- 会計的マネジメントコントロールの代表である予算管理の基礎概念を学び、戦略収益性分析に戦略評価の方法を実践する。

#### （2）事前課題：

- テキストの第 5 章～第 6 章を読んでおくこと。

#### （3）事後課題：

- 配布資料に基づき、戦略収益性分析を自ら実施し、当該企業の戦略の有効性及

び効率性を評価しなさい（課題1）。

#### 4. 分権化と業績評価

##### (1) 内容：

- 分権的組織の会計的な業績評価方法（ROA、ROE、EVA、デュボンチャート、社内資本金制度、社内金利制など）を学習する。また日本企業における組織の分権化や業績評価制度の実態を検討する。

##### (2) 事前課題：

- 青木英孝・宮島英昭「多角化・グローバル化・グループ化の進展と事業組織のガバナンス」宮島英昭編著『日本の企業統治』東洋経済新報社、2011年（配布）

11月26日（土）

#### 5. 会計的マネジメントコントロールの課題と克服方法

##### (1) 内容：

- 会計的マネジメントコントロールが引き起こす様々な問題（副作用）について、その原因と克服方法について検討します。

##### (2) 事前課題：

- 脱予算経営ケース（配布）を読んだうえで、脱予算経営に関する自らの見解を述べなさい（課題2）。

#### 6. バランスト・スコアカード：

##### (1) 内容：

- 会計的マネジメントコントロールの欠点を克服する経営管理ツールとして注目されているバランスト・スコアカードの特徴や導入上の課題について学ぶ。

##### (2) 事前課題：

- テキスト第9章を読んでおくこと。
- カルビーケース（配布）

12月3日（土）

#### 7. パッケージとしてのマネジメントコントロール

##### (1) 内容：

- マネジメントコントロールの手段は、会計的なもの以外にも多様なものがあり、状況に合わせてそれらを整合的に組み合わせなければならない。相互に整

合的な複数のマネジメントコントロール手段の組み合わせ（パッケージ）としてのマネジメントコントロールについて検討する。

(2) 事前課題

- テキスト第10章を読んでおくこと。

8. 状況要因とマネジメントコントロール設計

(1) 内容：

- マネジメントコントロールは、状況（文化、戦略、組織構造、タスク特性など）に合わせて設計することが不可欠である。

(2) 事前課題：

- テキスト第14章を読んでおくこと。
- グーグルのケース（配布）に目を通し、同社のマネジメントコントロールについて、①主要な特徴を整理したうえで、②それが採用されている理由や前提について述べなさい（課題3）。

9. 日本型マネジメントコントロールの特質と課題

(1) 内容：

- 日本企業のマネジメントコントロールの特質について、国際比較（日 vs. 米、日 vs. 独）に基づき学ぶ。グローバル化、多様化、イノベーションなどの観点から、日本企業のマネジメントコントロールの課題や今後の変革の方向性について検討する。

(2) 事前課題：

- 特になし。

12月10日（土）

10. コストマネジメント概論

(1) 内容：

- コストマネジメントの概念と基本課題について学ぶ。

(2) 事前課題：

- 特になし。

11. 原価計算と意思決定：コストを測定する技術

(1) 内容：

- コストを測定するための技術である原価計算の課題と方法を学ぶ。不適切な原価計算による歪められたコスト情報が意思決定に及ぼす悪影響について検

討する。より正確なコスト情報を入手するための方策について学ぶ。

(2) 事前課題：

- Cost & Effect 第6章、第7章（配布）を読んでおくこと。

12. コストビヘイビアの分析とコスト構造

(1) 内容：

- コストマネジメントを行う上で、自社のコストビヘイビアやコスト構造を深く理解する必要がある。授業では、コストビヘイビアやコスト構造の捉え方、分析方法について学ぶ。

(2) 事前課題：

- コストビヘイビア分析に関する資料（配布）に目を通してくること。

12月17日（土）

13. コスト情報と意思決定

(1) 内容：

- コスト情報に基づく意思決定の基礎を理解したうえで、アトム自転車のケースに基づきコスト情報に基づく意思決定を実践する。

(2) 事前課題：

- アトム自転車ケース（配布）を読み、課題についてレポートを作成すること（課題4）。

14. より詳細なコスト情報を入手する

(1) 内容：

- 顧客サービスコスト、ライフサイクルコスト、品質コスト、マテリアルフローコストなど隠れたコストの測定と管理について学ぶ。

(2) 事前課題：

- カンサルのケースを読んでおくこと（配布）。

15. コストマネジメントのベストプラクティス

(1) 内容：

- 原価企画、組織間コストマネジメント、TPS、TQM、TPM など、日本の製造企業における優れたコストマネジメント活動について学ぶ。

(2) 事前課題：

- 堀切俊雄 『トヨタの原価』かんき出版、2016年。