

## 2011 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

担当教員：

三矢 裕（みや ひろし）：hm@kobe-u.ac.jp

松尾貴巳（まつお たかみ）：mats@kobe-u.ac.jp

開講日：9月24日2限(01)，10月1日1-2限(02-03)，10月8日1-2限(04-05)，  
10月22日1-2限(06-07)，10月29日1-2限(08-09)，11月5日1-2限(10-11)，  
11月12日1-2限(12-13)，11月19日1-2限(14-15)

教室：六甲台キャンパスアカデミア館504教室，

11月12日のみ大阪教室（神戸大学梅田インテリジェントラボラトリ）

### 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。

伝統的なマネジメントコントロールで中心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たり、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えません。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。

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。

基本的には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授業を行います。必ずしも全受講者にとって有用とは言えない、いくつかの講義は希望者のみの参加とします。

### 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。その他の資料については、適宜配布します。

- (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スコアカード』東洋経済新報社，2001年。
- (3) 松尾貴巳『自治体の業績管理システム』中央経済社，2009年の序章と第I部。

<参考文献>

管理会計に関する基礎知識が不足している受講生は、下記の参考文献を通じて、各自知識を補っておいて下さい。

(4) 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9月。

昨年度は以下の本を使って、パッケージとしてのMCの説明をしました。本年度は授業時間の関係からスキップしますが、MCについて面白い視角を与えてくれる良書ですので、参考文献にあげておきます。

(5) 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。

### Ⅲ. 成績評価方法と基準

出席、グループでのレポートをもとに総合的に評価。

### Ⅳ. 講義のスケジュール

#### 01. 9月24日(2限目) はじめに：MCとは／パッケージとしてのMC

<講義内容>

グループを編成の後、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1日(1限目) 組織と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いて、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）？

<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する。各自が所属する組織を題材に、パッケージとしてのMCをグループ討議します。

#### 03. 10月1日(2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。

Q 1 : 各自が所属する組織で、何らかの内部管理システムを入れた時に、なぜそれはうまくいったのか (or うまくいかなかったのか) ?

<講義内容>

優れたデザインを持ったMCが、すべての組織に成功をもたらすわけではありません。ア  
メーバ経営の導入を事例に、導入のマネジメントについてグループ討議します。

**04. 10月8日 管理会計の基礎 : CVP**

このセッションは、初学者向けですので、希望者のみ参加ください。8:50~10:00 までです。

<事前課題>

必要であれば (4) の文献を読み、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。

Q 1 : 自社あるいは自部署の過去、現在、未来のCVP関係はどうなっているでしょうか?

<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。上記のQ 1 について討議します。

**05. 10月8日(2限目) 財務指標と非財務指標 : 戦略マップとBSC**

このセッションは、10:20 より開始します。

<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。

Q 1 : 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でしょうか?

Q 2 : 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。その後、メンバ  
ー1名の組織を選び、戦略マップづくりと業績指標の設定を行います。

<事後課題・グループワーク # 1 >

グループワークの成果として、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、10月18日（火曜）までに三矢までメール送付してください。

<事後課題・グループワーク#2>

グループワークの成果として、戦略マップ+業績指標を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1日（火曜）までに三矢までメール送付してください。

**06. 10月22日(1限目) 管理会計の展開：ABC・M**

このセッションは、初学者向けですので、希望者のみ参加ください。8:50~10:00 までです。

<事前課題>

必要であれば（4）の文献を読み、ABCの計算ができるようになっておいてください。

<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。ABC/Mの手法と意義について説明します。

**07. 10月22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、10:20より開始します。

<講義内容>

グループワーク#1の優秀レポートについてプレゼンテーションと討議を行います。

**08. 10月29日(1限目) 非営利組織のマネジメント**

<事前課題>

（3）の文献の1章~3章を読んでください。

<講義内容>

非営利組織におけるマネジメントコントロールの意義について説明します。議論の焦点は、財務指標で成果を測定し難いサービスを提供する組織をいかに管理するかについて考えます。

<事後課題・グループワーク#3>

グループワーク#3かグループワーク#4のどちらかを選択してください。

詳しい行政評価報告書を公開している二つの自治体を選び、報告書を入手してください。

その後に、以下の問を参考に、自治体を比較し、そのうちどちらかの自治体への改善案をまとめて、11月15日（火曜）までに松尾貴巳までメール送付してください。

Q1：二つの業績管理システムは、どのような点で優れているか/劣っているか？

Q2：どちらかの自治体の業績管理システムを改善するにはどうしたらいいか？

### 09. 10月29日(2限目) プロフィット・マネジメントとしての原価企画

<講義内容>

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について説明します。

<事後課題・グループワーク#4>

グループワーク#3かグループワーク#4のどちらかを選択し、グループワーク#4を選択する場合は、さらに次の①もしくは②を選択してください。

- ① 任意の商品を取り上げ、リバースエンジニアリングを試みたうえで原価改善を試行してください。
- ② 既存サービス、新サービス（仮想でも可）を取り上げ、ABC/ABMなどの手法を用いて目標原価の設定を試行してください。

検討結果は、パワーポイント形式のファイルにまとめて、11月15日（火曜）までに松尾貴巳までメール送付してください。

### 10. 11月5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>

グループワーク#2の優秀レポートについてプレゼンテーションと討議を行います。

### 11. 11月5日(2限目) 非営利組織／原価企画の発表に向けたグループワーク

<講義内容>

グループワーク#3or4のためにグループワークを行ってください。

### 12と13. 11月12日(1・2限目) 特別セッション・震災とMC

このセッションは必ずしも一般向けではありませんので、興味がある方だけ参加ください。

<事前課題>

自分が属する組織で、震災時の対応として、トップおよびトップへの情報提供部門が意思決定の為に通常とは異なるどのようなアクションを取ったのか、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>

昨年度は「予算ゲーム」を通じて予算と組織行動についてのロールプレイを行いました。

本年度はそれを異なる角度から議論します。

東日本大震災にちなみ、異常事態の中で受講者が属する組織において、管理会計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。

PDC Aというサイクルからもわかるとおり、通常、会計は過去の連続として、現在と未来を捉えます。しかし、今回の場合、過去とは非連続で、情報が限定され、場合によっては自社と遠く離れたサプライチェーンのどこかの不具合により多大な影響を受けているにもかかわらず、トップは未来を決定するような不可逆的判断を迅速に行わねばなりませんでした。トップを支援する経理財務担当者にとってもこれは過去に経験したことのない働きが求められました。震災の記憶がまだ残っているうちに、各組織でどのような取り組みが行われたかについて討議したいと思います。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ったの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、平時と異常時のMCおよびMCに強く関連する人々の経営行動の相違点を探っていきます。

#### **14. 11月19日(1限目) 非営利組織のマネジメント (グループワーク発表)**

<講義内容>

グループワーク # 3 についてプレゼンテーションと討議を行います。

(ただし、グループワーク # 3 およびグループワーク # 4 の発表数に応じて、1, 2限の時間配分を変更します。)

#### **15. 11月19日(2限目) 原価企画 (グループワーク発表)**

<講義内容>

グループワーク # 4 についてプレゼンテーションと討議を行います。