

2020 年度

神戸大学 MBA（専門職大学院）

Controlling and Reporting シラバス

授業科目 Controlling and Reporting 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 11 月 7 日～12 月 26 日の毎土曜日（全 8 回）13 時 20 分～18 時 30 分（3～5 限）

授業は原則として対面で行います（今後の状況により変更の可能性もあります）。教室は 102 の予定です。

【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。

【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。Text#2 は 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。

11/7 より始まる財務会計パート (Reporting) の教科書は以下の通りです。

Text#1 桜井久勝『財務諸表分析』第 8 版、中央経済社、2020 年。

本書は、財務諸表分析に関する定評のあるテキストです。学生だけではなく、専門職にも利用可能な内容を含んでいます。また、版を重ねており第 8 版では、異なる会計基準にしたがって作成された企業同誌の比較の方法についても触れられています。ちなみに、本書の著者である桜井久勝先生は、本研究科の名誉教授です（現職は公認会計士・監査審査会会長）。

テキスト以外の内容を含みます。その場合は資料を配付します。場合によっては手を動かす練習も必

要となります。

12/5 より始まる管理会計のパート(Controlling)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。

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、それを一つの書類のファイルとし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。

レポートは、レポート提出日の前の火曜日 0:00 から提出日 13:00 までとします。BEEFでのレポート提出はこの時間帯のみオープンしています。なおシステムは学部学生も使用するため混雑し、提出を受け付けなくなることがあります。またメンテナンスで一時的に使用ができないこともありますが、これらの理由による提出の遅れは原則認めません。早めに提出することを推奨します。これ以外の方法でレポートを提出(メール添付など)することは認められません。レポートは、解答内容を1つのPDFファイルに変換し、まとめて提出してください。また、ファイル名は「日付(4桁)_学籍番号氏名」としてください(例:1107_209B499B 神戸太郎.pdf)。提出方法が TOM や I&G とは異なります。ご注意ください。

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: Introduction to 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: Accrual Accounting

Module 1 に引き続き、財務諸表の概要と、作成の基礎にある発生主義という概念を学びます。詳細な比率分析を行わなくとも財務諸表から読み取れる事実が決して少なくないことを学びます。

Module 3: Analysis of Financial Statements I: Analyses of Safeness and Stability

財務諸表分析を実際に2つのモジュールにまたがって学んでいきます。第1回は、安全性に関する分析です。

Module 4: Analysis of Financial Statements II: Analysis of Profitability

財務諸表分析の第2回は収益性の分析です。主に投資家の立場から、企業について様々な評価を加えていきます。

Module 5: Ethics in Accounting

会計の倫理に関わる問題を取り上げます。また、この週より授業は Controlling すなわち管理会計の問題に入ります。

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 (11/7)

Module 1 : Introduction to Accounting Records I

Session 1: Introduction to Financial Statements (財務諸表)

講義内容：これから Reporting のパートを通じて触れていくこととなる財務諸表について、その内容は入手方法等について簡単に説明します。

必読文献：Text#1 第1章，第2章（3-41頁）。

事前課題：

- (1) Self-assessment. 現時点での受講者の皆さんの会計との関わり，会計知識，そして会計を通じて理解したいことを A4 の用紙半頁～1 頁程度でまとめてください。業務で会計とどの程度の接点があるのか（あるいはないのか），これまで会計と積極的に触れてきたのか（あるいは避けてきたか），会計を理解して得したこと（理解していなくて損をしたかもしれないこと）など，S12 で振り返っていただきます。
- (2) 皆さんの関心のある上場会社を選んでください。同業で 2 社以上を選択し，主たる関心の対象となるターゲットとなる X 社と，その比較対象となる A 社，（B 社，C 社……）を選びます。それらの会社の最新の有価証券報告書をダウンロードしてください。テキスト説明のある EDINET から，あるいは当該会社の IR ページからも入手が可能でしょう。対象となる会社は，所属会社であってもいいですし，また，単に関心がある会社であっても結構です。金融業の会社を選んでいいかもしれませんが，異なる分析が求められることがありますのでご注意ください。ダウンロードした有価証券報告書から，その会社から現時点でわかることを記述してください。有価証券報告書は大部の報告書ですので，どこに注目したのかを明記してください。選択した会社の名称を明記して，A4 用紙 1～2 頁程度にまとめてください。

Sessions 2-3: Introduction to Double-entry Accounting System (会計記録システム入門)

講義内容：現在，財務諸表を作成するためには複式簿記という機構が用いられています。簡単な形ですが，複式簿記の仕組みを学び，財務諸表がいかにかに作成されるかを概観します。

必読文献：「会計記録の基礎」（配付資料）。

参考文献：複式簿記に関しては，様々な書籍等が存在しております。別の書籍等を用いて理解されてもかまいません。簿記の知識のある方も，2018 年以前の日本商工会議所（日商）簿記検定 2～3 級レベルの内容とは少し異なるアプローチをとりますのでご注意ください。今回の授業に関連する内容として定評があるのが，国定克典『【増補改訂】財務 3 表一体理解法』朝日新書，2016 年です。同著者による類似するタイトルの書籍が複数あるので注意してください。また，複式簿記そのものを理解するための，最初歩レベルの本として小沢浩『簿記がわかってしまう魔法の書』日本経済評論社，2019 年があります。

事前課題：配付資料に目を通してください。そして，是非練習問題にチャレンジしてください。また，

わからない点，理解しにくい点をできるだけ明確にしておいてください。また，配付資料に問題があります。Week 2 の開始時点で提出してください（本セッションのみ事後課題です）。

Week 2 (11/14)

Module 2: Accrual Accounting

SS4-5: Balance Sheet and Income Statement（貸借対照表・損益計算書の見方）

講義内容：Module II では，具体的に公表されている財務諸表を，その内容とともに検討します。まず理解すべき基本財務諸表が貸借対照表と損益計算書です。これらは，前回のモジュールでも見たとおり，複式簿記の機構を通じてセットとなって作成される財務諸表です。そのため，個別にみることも同様に，セットとして見ることも重要となります。事前課題では，規模を標準化した財務諸表を基礎としたエクササイズを実施します。

必読文献：Text#1 第 3-4 章（43-94 頁）。

事前課題：百分率財務諸表から企業を読み解く。課題は BEEF で配付します。

S6: Cash-flow statement and accounting policy（キャッシュ・フロー報告書の見方，会計方針の注記）

講義内容：さらに，キャッシュ・フロー計算書，および会計方針の注記の見方を学びます。キャッシュ・フロー計算書は比較的新しく制度化された報告書ですが，貸借対照表・損益計算書とは異なる視点を提供してくれます。

必読文献：Text#1 第 4 章（71-94 頁）。

事前課題：ケース（OLC）。課題は BEEF で配付します。10 月末に予定されるの 2020 年度第 2 四半期の報告を反映してアップデートする予定です。

Week 3 (11/21)

Module 3: Analyses of Financial Statements I: Analyses of Safeness and Stability

S7: Discussion of OLC / Viewpoints of Financial Statement Analysis（財務諸表分析の視点）

講義内容：まず，前週の事前課題である OLC のケースについて，皆さんからの解答に関するフィードバックを行い，議論を深めます。その後，財務諸表分析を具体的に進める際の前提となる，誰の視点で分析を行うか，いかに分析を行うかについて検討します。

必読文献：Text#1 第 7 章（145-163 頁）。

事前課題：この章に関して事前課題はありません。

SS8-9: Analyzing Risks（安全性の分析）

講義内容：ある企業が他の会社と取引を開始する際，まず気になるのがその会社は潰れないか，ではないでしょうか。会社が安定的に経営活動を継続できるかを，財務諸表を通じて検討します。また，財務諸表からは，環境の変化に対して業績がどの程度変化するかについて，完全ではないにしろ読み取ることが可能です。安全性，リスクについて検討を行います。

必読文献：Text#1 第 10-11 章（211-251 頁）。

事前課題：

- (1) Session1 (2)の事前課題で選択した会社の財務諸表から、流動比率、当座比率、固定比率、負債比率、自己資本比率、固定比率、固定長期適合率、インタレスト・カバレッジ・レシオ、経常収支比率、収支に基づくインタレスト・カバレッジ・レシオ、有利子負債変数年数を計算しなさい。計算にあたっては、計算過程を明記してください。また、ターゲットとされる会社は、比較対象と比べたとき、あるいは、業界全体としてどのような特徴が見られますか。考察してください。
- (2) ケース（古典的財務比率の意義と限界）。課題は BEEF で配付します。

Week 4 (11/28)

Module 4: Analysis of Financial Statements I: Analyses of Safeness and Stability

S10-11: Analyzing Profitability through ROA and ROE（ROA と ROE を中心とする収益性の分析）

講義内容：まず、全モジュールのケースについて、皆さんの解答についてのフィードバックを行います。その後、財務諸表の中心ともいえる収益性の分析を行います。収益性は、企業にとっても、企業に対する投資者にとっても非常に重要な分析項目です。まず、基本となる資本利益率について解説し、検討します（そして日本で制度的に要求される）。その上で、生産性の分析を行います。

必読文献：Text#1 第 8-9 章（165-209 頁）。

事前課題：Session 1(2) の事前課題で選択した会社の財務諸表から、ROA, ROE を求めなさい。また、ROA を、売上高事業利益率と総資本回転率に、また ROE については売上高純利益率と総資本回転率、財務レバレッジに分解しなさい。また、売上高利益率については百分率損益計算書を作成し（主要項目についてで十分です、Text #1 185 頁参照）、総資本回転率については主要な資産の回転率に分解することによりさらに分析を深めなさい。その上で、ターゲットとされる会社と、比較対象との間でいかなる差異や特徴が見られるかを考察しなさい。

S12: Analyzing Profitability through ROIC（ROC を中心とする収益性の分析）

講義内容：資本利益率の議論をさらに行います。前セッションで、ROA が総資本に対する事業利益率として定義されることを学びました。事業利益は営業活動と余剰資金の運用の両者を含む利益です。ここで営業活動にさらに注目した利益率として ROIC を考えることができます。ここでは ROIC の考え方、そしてそこから得られるものを学びます。

必読文献：BEEF で資料を配付します。

事前課題：このセッションの事後課題はありません。

Week 5 (12/5)

Module 5: Ethics in Accounting

第 3 限が Reporting, 第 4・5 限が Controlling の授業と担当が交代します。レポートについては、すべてのセッションのレポートを 1 つにまとめて提出してください。

S13: Ethics in Accounting（会計倫理）

講義内容：Reporting 最終セッションは、少レトーンを変えたテーマで議論を行います。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：富士フイ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://ir.fujifilm.com/ja/investors/ir-news/news4054662046532284826/main/0/link/ff_irnews_20170612_003j.pdf), 当該 URL の短縮 URL は <https://ux.nu/KgdRN>。アクセスは株主・投資家情報→IR ニュース→2017年→2017年6月12日より可能。

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 Q1～Q3 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ます。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. 富士フイ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。また、会計基準が変更されたため、FXNZ が求められていた会計処理は、現在求められるものとは異なっています）。不正が発生するとき、そこには不正が発生しうる機会・人を不正に向かわせる動機（プレッシャー）・不正行為に対する正当化という三つの条件が揃っている必要があると言われます（不正のトライアングル）。FXNZ の不正が発生した原因を、不正のトライアングルの観点から分析してください。

Q2. 適切な会計を止めることのできなかった富士フイルムホールディングス（FHD）の問題はどこにあったのでしょうか。また、FHD がこのような問題を再び起こさないようにするため、どのような対処が必要でしょうか。第三者委員会報告書の提案は十分でしょうか。

Week 5 (12/5)

Module 6: Cost Management

S14: 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：3-43, 44（※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）

S15: 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：5-41, 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）

Week 6 (12/12)

S16: 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

S17: 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：7-33,45 （※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）

Module 7: Management Control and Strategy Implementation

S18: 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

Week 7 (12/19)

S19: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 : 12-38, 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)

S20: 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

Module 8: Management Control in Organizations

S21: 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)

Week 8 (12/26)

S22: 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。

必読文献 : Text#2 Ch. 23 (pp. 911-931 ただし、pp. 924-926 の Performance Measurement in Multinational Companies は除く) の本文部分

事前課題 : なし

S23: マネジメントコントロールパッケージとしてのアメーバ経営

講義内容 : 企業のコントロール手段は管理会計ではありません。経営理念や組織文化などのソフトなコントロール手段との組み合わせ方 (Levers of control) が重要です。このセッションではその事例として京セラで発展したアメーバ経営を紹介します。その後に皆さんの会社のマネジメントコントロールパッケージについて討議します。

必読文献 : Text#2 Ch. 23 pp.931-933 の本文部分 (Problem for Self-Study 以降は含まない)

事前課題 : 23-39 (※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)

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