

2023 年度

神戸大学 MBA（専門職大学院）

Controlling and Reporting シラバス（修正版 2023.10.12）

授業科目：Controlling and Reporting 3 単位

担当教員：梶原武久，清水泰洋

連絡先：kajiwara@people.kobe-u.ac.jp simizu@kobe-u.ac.jp

開講日：11 月 11 日～1 月 20 日の毎土曜日（全 8 回）13 時 20 分～18 時 30 分（3～5 限）

教室：本館 306 教室（感染状況によって、開講形態が変更される場合があります）

【授業のテーマと目標】

企業が行う事業活動は、研究開発、生産、営業、マーケティング、ロジスティクスなど多岐に渡っています。そのため事業活動を俯瞰して捉えることは、容易ではありません。そのため古くから、事業活動を俯瞰してみる技術として、「会計」が用いられてきました。会計とは、企業の経済活動や様々な経済事象を貨幣額で測定し、伝達する行為と定義されます。企業外部の利害関係者や企業内部の経営者は、会計によって写し出される事業活動の「像」を手掛かりとしながら、様々な意思決定や判断を行っているのです。

この授業では、会計情報の役立ちについて、企業外部の利害関係者に対する情報提供を行う財務会計（Reporting）と企業内部の経営者やマネジャーに対して情報提供を行う管理会計（Controlling）に分けて学びます。この授業を通じて、会計の限界を十分認識した上で、会計情報を効果的に活用するためのスキルや能力を身につけて欲しいと思っています。

【教科書・参考書】

財務会計及び管理会計に関して、それぞれ 1 冊ずつを教科書に指定します。

前半の財務会計に関する教科書は次の通りです。

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士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。

テキストとして日本語のものを採用しているのは、日本企業の準拠する会計基準として、日本基準，米国 SEC 基準，国際会計基準という 3 種が存在していることによります。財務

会計の基本的な概念や財務諸表分析の手法は全世界共通ですので、興味のある方は、海外のテキストに触れてみるのも良いでしょう。財務会計の入門テキストとして、Robert Libby, Patricia Libby and Frank Hodge, *Financial Accounting*, 11th ed., McGraw-Hill, 2022, 財務分析のテキストとして K. R. Subramanyam, *Financial Statement Analysis*, 11th ed., McGraw-Hill, 2013 などがあります。

後半の管理会計に関する教科書は、以下のものです。

Text#2: 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, 2003年。

本書は、HBS 教授のロバートサイモンズによる教科書で、世界中の MBA で広く使用されている定番中の定番です。特定部門の一人のマネージャーという立ち位置だけでなく、組織全体を経営する経営者としての視点に立って、戦略実行の手段について学んで欲しいと思います。なお、管理会計に関する参考書として、以下の文献を指定しておきます。興味がある方は、参考にしてください。

梶原武久『戦略コストマネジメント』中央経済社, 2022年。

その他の資料については、授業までに各自入手してください。

【成績評価の方法】

この授業の成績評価は、事前課題レポート（60%）と最終回に行われる試験（40%）に基づき行われます。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が目立った人はボーナス点として最大6点を加算します。

この科目におけるレポートは、毎回の授業開始時（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。原則として、これ以外の方法でレポートを提出（郵送、メール添付、BEEF+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。なお、遠隔での受講を希望するなど、特段の理由がある場合については担当者まで連絡してください。

【講義モジュール】

本科目は、8つのモジュールから構成されています。各モジュールには、複数のセッションが含まれます。

Module 1: Introduction to Financial Accounting

財務会計とは何か、そして財務会計のコミュニケーションの核となる財務諸表がいか

作成されるのか、概要を学びます。財務会計はルールに従ったゲームです。ゲームのルールを知るための入り口に立ちましょう。

Module 2: Financial Statements

Module1 に引き続き、制度に基づいて公表される財務諸表の構成、そしてその構成要素を学びます。財務諸表は過去の事実を公表するものではありませんが、そこには経営者の予測や判断が込められていること、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 回の収益性の分析です。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: Strategic Cost Management I:

企業は限られた資源を使用しながら事業活動を行い、持続的利益（長期的に十分な利益）を実現しなければなりません。Module5 では、戦略的コストマネジメントという観点から、どうすれば持続的利益を獲得できるかについて学びます。

Module 6: Strategic Cost Management II:

戦略的コストマネジメントの有力な手段となる原価企画及び顧客収益性分析について学びます。また、次のモジュール以降で学ぶマネジメントコントロールに関するイントロダクションを行います。

Module 7: Financial Management Control

会計情報を用いた財務的マネジメントコントロールの役立ち及び欠点について学びます。組織の分権化と業績評価についても検討します。

Module 8: Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy

戦略を実行するためのマネジメントコントロールについて学びます。非財務指標を活用するバランスト・スコアカードとイノベーションを促進するマネジメントコントロールについて学びます。

【講義スケジュール】

Week 1(11/11)

Module 1: Introduction to Financial Accounting

S1: Introduction to Financial Accounting（財務会計入門）

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)と(2)で A4 用紙 2 頁以内にまとめてください（両面印刷でも、片面印刷 2 枚組でも構いません）。

- (1) Self-assessment.現時点での受講者の皆さんの会計との関り、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（500 字）程度でまとめてください。業務で会計とどの程度接点があるのか（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）などです。
- (2) 皆さんの関心の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、そして過去の有価証券報告書（5～10 年程度過去のものがよいでしょう）をダウンロードしてください。テキスト説明のある EDINET や多くの会社の IR ページでも過去に遡って公開されています。企業の IR ページに公開されていない場合には、EOL データベースを当たってください（VPN 経由で <https://ssl.eoldb.jp/EolDb/>の「団体でご契約のお客様」からログインできます）。対象となる会社は、所属先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もかまいませんが、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）。

入手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た上で記述してください。

SS2-3: Introduction to Accounting Recording 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、財務諸表がいかになら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『【新盤】財務 3 表一理解法』朝日新書、2021 年です。

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『簿記が分かっちゃう魔法の書』日本経済評論社、2019 年等があります。構造はどれも同じですので、興味を引くものを選択してください。

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。（提出すべき課題はありません）

Week 2 (11/18)

Module 2: Financial Statements (財務諸表)

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

講義内容: Module2 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みたとおり、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、個別にみることと同様に、セットとしてみることも重要となります。

必読文献: Text#1 第3-4章(43-94頁)。個々の財務諸表に現れる項目を暗記する必要はありません。

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(この課題については授業時間中に答え合わせを行います。レポートとして提出する必要はありません)。

S6: Cash-flow statement and accounting policy (キャッシュ・フロー報告書の味方、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5章(95-111頁)。第2節の内容を完全に理解する必要はないです。余裕があれば、Text#1 第6章(113-141頁)も読んでください。

事前課題: コロナは財務諸表にいかに関与したのか。課題はBEEF+で配付します。

Week 3 (11/25)

Module 3: Analyses of Financial Statements I: Analyses of Safeness and Stability (財務諸表分析I: 安全性の分析)

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

講義内容: まず、前週の前課題であるS6のケースについて、皆さんから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: 必読文献に目を通してください。

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) 安全性の比率の計算ドリル。課題は BEEF+で配布します (この課題については授業時間中に答え合わせを行います。レポートとして提出する必要はありません)。
- (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 (12/2)

Module 4: Analysis of Financial Statements II: Analyses of profitability (財務諸表分析 II: 収益性の分析)

SS10-11: 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、前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：収益性の分析

S12: Ethics in Accounting (会計倫理)

講義内容：Reporting 最終セッションは、少し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://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→2017 年より可能。

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~Q2 の問いに答えなさい (A4 で 2 頁以内)。第三者委員会調査報告書は、当該 PDF の 7 頁以降に要

約版が、80頁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結構です。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. FXNZが行った行為は、一言で表現すると「収益（利益）の先取り」です。FXNZの場合、将来に回収が期待されない金額まで収益に計上するもので、会計上も大問題です。しかし「収益の先取り」は一般でも行われる行為で、例えば、年度末の「決算セール」には違法性はありません。このような収益（利益）の先取りは、会計基準違反から全く合法的な行為まで、また収益を前倒し計上するものから費用計上を先送りするものまで、様々な形態が存在します。

あなたが中間管理職だと仮定します。年度後半に上司より、今期の業績目標達成に向けて、よりアグレッシブに利益（売上）を追求するよう強くプレッシャーをかけられたならば、あなたはどのような行動をとるでしょうか。上司がグレーな手法を示唆してきた場合、あなたはどのように対応しますか。あなたがとった行動は、所属部門に、またその将来の業績にいかに影響するでしょうか。

Q2. 「不適切会計」を止めることのできなかつた富士フイルムホールディングス（FHD）の組織上の問題はどこにありますか。FHDはどのような組織構築を目指すべきでしょうか。

Week 5(12/9)

Module 5: Strategic Cost Management I:

S13: Introduction to Strategic Cost Management

講義内容: 多くの企業が、その時々業績に応じて場当たりのコスト削減を繰り返す一方で、長期的な方針に基づき強靱なコスト構造を構築することによって、持続的な利益を獲得している企業があります。両者にどのような違いがあるのでしょうか。講義では、戦略的コストマネジメントという観点から、この問題について検討します。

必読文献: 特になし

関連文献: 梶原武久「第1章 戦略的コストマネジメントへの招待」『戦略コストマネジメント』中央経済社、2022年。

事前課題: 特になし

S14: Traditional Product Costing と Activity-based Costing

講義内容: 事業活動は膨大な資源を消費しながら行われています。原価計算システムは、特定の製品やサービス、活動、事業、部門など様々な対象に関連付けて、資源消費を測定するものです。現在、多くの企業で実践されている伝統的原価計算には、不正確な製品原価を算出するという重大な欠陥があります。伝統的原価計算に基づき算定された歪んだ製品原価が様々な意思決定に利用されれば、企業の経営成績や競争力に甚大な悪影響が及びます。講義では、伝統的原価計算によって算出される製品原価がどのように

歪められるのか、歪んだ製品原価が様々な意思決定に利用されることで、企業の業績や競争力にどのような悪影響が及ぶかについて学びます。また、伝統的原価計算システムの欠陥を矯正する新しい原価計算システムとして ABC (Activity-based Costing) を学びます。

必読文献：VMD メディカル・イメージング・センター（日本語版）

<https://casecenter.jp/case/CCJB-HBS-120J16.html>

関連文献：梶原武久「第 5 章 ABC(Activity-based Costing)」『戦略コストマネジメント』中央経済社，2022 年。

事前課題：VMD のケースを熟読し、以下の点についてレポートを作成してください。

- (1) VMD の既存の原価計算システムが陳腐化している兆候として、どのような事象が観察されますか。
- (2) 既存の原価計算システム、クレスト氏によって提案された原価計算システム、ポッシュ氏によって提案された原価計算システムのそれぞれに基づき、4つの検査の原価を算定してください。
- (3) 利用可能な3つの原価計算システムのうち、いずれの原価計算システムを選択しますか。理由を示しながら答えてください。

S15: CVP Analysis and Cost Structure

講義内容：持続的利益を獲得している企業に共通した特徴は、強固なコスト構造を構築していることにあります。どうすれば持続的利益を実現する強固なコスト構造を構築することができるのでしょうか。講義では、収益構造を評価するための枠組みとして CVP 分析について学ぶとともに、持続的利益をもたらすコスト構造の作り方について検討します。

必読文献：ケースベジネット（BEEF+で配付します）

関連文献：梶原武久「第 11 章 CVP 分析とコスト構造」『戦略コストマネジメント』中央経済社，2022 年。

事前課題：必読文献に目を通してください。

Week 6(12/16)

Module 6: Strategic Cost Management II:

S17: Customer Profitability Analysis

講義内容：同じ製品やサービスを同じ量だけ購入する顧客であっても、顧客が会社にもたらしてくれる利益は大きく異なります。大きな利益をもたらす顧客がいる一方で、膨大な損失を与えている顧客がいます。売上高が大きいからといって、その企業が自社に利益をもたらしているとは限りません。講義では、ABC を用いた顧客収益性分析を学ぶとともに、収益性の異なる多様な顧客との付き合い方について、Midwest Office Products の

ケースに基づき検討していきます。

必読文献：Midwest Office Products

<https://hbsp.harvard.edu/import/1101353>

関連文献：梶原武久「第5章 ABC(Activity-based Costing)」『戦略コストマネジメント』中央経済社，2022年。

事前課題：Midwest Office Products を熟読し，以下の点についてレポートを作成してください。

- (1) Activity-based Costing に基づき，5つの注文の収益性を評価してください。
- (2) 5つの注文の収益性の評価結果について，収益性の違いが生じる理由を述べてください。
- (3) John Malone 氏は，この会社の収益性を改善するために，どのようなアクションをとるべきでしょうか？

S16: Product/Service Development and Target Costing

講義内容：製品やサービスのライフサイクルコストについて，実際に多くの原価が発生するのは，製品やサービスの生産、利用、廃棄のプロセスです。ただし，川下で発生する原価の多くは，より上流で行われる製品やサービスの企画や開発の段階で行われる様々な意思決定によって決定されています。魅力的な製品やサービスを競争力のある原価で顧客に提供するために，企業はどうすればよいのでしょうか。講義では，日本の製造企業が長年取り組んできた原価企画活動について学びます。

必読文献：BEEF+で資料を配付します。

関連文献：梶原武久「第14章 原価企画」『戦略コストマネジメント』中央経済社，2022年。

事前課題：必読文献に目を通してください。

S18: Introduction to Management Control

講義内容：優れた戦略を策定したとしても，それを効果的に実行できなければ意味がありません。実際に実現される戦略はそれほど多くないと言われますが，何が戦略を組織的に実行する際の障害となるのでしょうか。またどうすれば経営者は戦略を実行できるのでしょうか。講義では，経営者にとって戦略を実行するための有力な手段となるマネジメントコントロールの概念，役割，手段について学びます。

必読文献：Text #2 第1章，第2章，第3章，第4章

事前課題：必読文献に目を通してください。

Week 8(1/13)

Module 7: Financial Management Control

S19: Financial Management Control

講義内容：企業におけるマネジメントコントロールの中心的手段としてなってきたのは、会計情報に基づく財務的マネジメントコントロールです。財務的マネジメントコントロールが採用される理由を理解したうえで、責任センター、予算管理、戦略的収益性分析等について学びます。

必読文献：Text # 2 第 5 章， 第 6 章

事前課題：必読文献に目を通してください。

S20: Financial Management Control and Misconduct

講義内容：財務的マネジメントコントロールには多くのメリットがありますが、一方で様々な欠点もあります。財務的マネジメントコントロールの欠点の一つは、それが過度に強調されたときに、マネジャーに対して強い業績達成プレッシャーがかかることです。講義では、業績達成プレッシャーが不正行為を引き起こした米国ウェルズ・ファースト・コミュニティ銀行のケースを取り上げ、財務的マネジメントコントロールが不正行為を引き起こすメカニズムやその対策方法について検討を行います。

必読文献：

Text # 2 第 10 章

Wells Fargo Community Bank による不正販売（日本語版）

<https://casecenter.jp/case/CCJB-HBS-122J01-03.html>

事前課題：ケースを読んだうえで、以下についてレポートを作成してください。

- (1) ウェルズ・ファーストにおいて、なぜ不正な販売が行われたのでしょうか。どこに問題があったのでしょうか。
- (2) 事件発覚後、この会社ではどのような不正防止策が講じられたのでしょうか。
- (3) この会社の不正防止策について評価してください。

S21: Decentralized Organization and Performance Measurement

講義内容：事業環境の不確実性がますます高まっています。事業環境の不確実性が高まると、経営者と現場の間の情報ギャップが大きくなるため、分権化が進みます。ただし組織の分権化には、様々なデメリットやリスクが伴います。講義では、組織の分権化の理論を学んだ上で、日本企業における分権化の現状や分権化組織の業績測定の方法について検討します。

必読文献：

青木英孝・宮島英昭「企業統治分析のフロンティア：日本企業システムの進化と世界経済危機のインパクト」RIET ディスカッション・ペーパー

<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/10j057.pdf>

事前課題：必読文献に目を通してください。

Week 8(1/20)

Module 8: Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy

S22: Management Control Systems in Multiunit Organizations

講義内容：M&A は多角化や企業成長の重要な手段となっています。M&A の結果，同一企業の中に組織風土や求められるマネジメントスタイルが異なる複数の組織が生み出される場合があります。同一組織となりシナジーを最大限発揮するため，共通のマネジメントコントロールが適用されることがありますが，そのことによって組織の柔軟性や強みが失われることがあります。一方，同一組織と言いながら，全く別々の組織として運営されるのであれば，十分なシナジーが得られないこともあります。講義では，米国でオーガニック食品や自然食品を中心に扱う食品スーパーである Whole Foods Market を買収した AMAZON のケースを使用しながら，同一組織内における異なるタイプの組織に対するマネジメントのあり方について検討します。

必読文献：

Text # 2 第 14 章

Whole Foods under AMAZON (英語)

<https://hbsp.harvard.edu/import/1101353>

事前課題：Whole Foods under AMAZON のケースを読んで，以下の点についてレポートを作成してください。

- (1) Whole Foods と Amazon(Food)の戦略を比較してください。
- (2) Amazon は買収した Whole Foods の業績を向上させるために，どのように対処すべきでしょうか。

S22: Balanced Scorecard

講義内容：各期の期間利益を重視する財務的マネジメントコントロールの問題点として，近視眼的経営の誘発が挙げられます。期間利益が重視されるあまり，授業では，財務的マネジメントコントロールの問題点を検討した上で，その克服法として注目されている BSC(Balanced Scorecard)について学びます。

必読文献：Text # 2 第 9 章

事前課題：特になし

S24: 最終試験

講義内容：教室で試験を行います。

持ち込み：不可

事前課題：各回のレクチャー内容やディスカッションを振り返り，必読文献を読んでおいてください。