

神戸大学大学院経営学研究科
専門職大学院（MBA）

現代経営学演習（2024年度）詳細シラバス

担当：森 直哉
mori708@crystal.kobe-u.ac.jp

開講：2024年9月～2025年9月
場所：第3学舎210教室

●現代経営学演習の進め方（演習担当教員紹介より抜粋）

ファイナンスというよりも、財務分析（意識としては経営分析）に力点があると思ってください。おおよそ経営学がカバーする領域で、興味・関心のあるテーマを各自で持っていていただいても構いません。つまり、狭くファイナンスに限定して考える必要はないということです。そのうえで、どのようなテーマであっても、論じたいことを裏づけるデータを入手して、財務分析のツールを用いた事例研究をおこなうのが基本線だと思います。実際、学部のゼミ教育では長年そのスタイルでやって来まして、だいぶ成功していると思います。しかし、これ以外の手法でもよいと思うので、ご相談ください。

少人数の企画会議の雰囲気で行いたいと思っています。論文の作成それ自体は個人の作業ですが、テーマ決定や手法の検討等は、教員との1対1の関係ではなく、全員参加のディスカッションでおこないます。MBA生の場合、社会的な問題の解決というよりも、ご自身の職務上で実際に困っていることをベースにしながら、問題意識として「なぜ(why?)」や「どうやって(how?)」と思うことをテーマにしたほうがよいと思っています。早い段階で「こうではないか?」という仮説を持っておき、その考えを裏づける作業、あるいは、自分自身で叩き潰す作業をおこないます。典型的なやり方として、各種の関係者に対するインタビュー、アンケート調査等が考えられますが、それだけで済まらず、財務分析で裏づけて説得力を高めようとするところに、このゼミの特徴が出てくるだろうと思います。

1年次は、最初に現状の問題意識や関心をプレゼンしていただきます。その後、「ネタ絞り」と呼んでいますが、テーマ候補をいくつかプレゼンしていただき、全員で何が面白いかを議論します。また、教員からは詳細に財務分析のレクチャーをします。2年次は研究の進捗状況をプレゼンしていただき、全員で活発にディスカッションをおこないます。適宜、分析の手法や論文の構成についてコメントや提案をします。

●MBA生に期待すること（演習担当教員紹介より抜粋）

テンプレート思考から脱却することと、ツールに使われるのではなく、ツールを使う仕事人になることです。たとえば、あまり理解を深めない概念図を見せてありきたりの議論に終始するとか、予定調和的に無難なオチに向かうだけのディスカッションであるとか、それらしい分析ツールを使って数字を見せるだけの図表であるとか、小さな文字がギッシリ詰まって、読めるはずもない速さで画面を切り替えるプレゼンとか、分析の結果は示すけれども結論を述べないなどは、いずれも典型的な残念です。ありきたりではない考えを生み出すための良い習慣、行動様式を整えることは非常に重要だと思います。

●重要なメッセージ（MBA ゼミ説明会資料より抜粋）

財務分析なんて会計学の一分野だから、自分の関心外と思っていませんか？
MBA は BA（経営学）のマスターだから、「経営分析」を使わないと、説得力に欠けてもったいない。

楽しく真面目に学ぶ（つまらなくは NG、不真面目には NG）

第1回：2024年9月14日（土）

★イントロダクション

1～2 時限：90分×2コマ＝180分

●ゼミ生からの自己紹介（140分程度）

・専攻の領域（経営学、法学、工学...等）、所属している業界・企業・職務内容、MBA に入学した動機、現時点の問題意識や予定している研究テーマ（ゼミ志願書の内容）。

・たとえ同じような問題意識であっても、背景（バックグラウンド）が異なれば、異なった切り口の研究になると思うので、まずはそこを知りたいと思っています。

・パワーポイントを用いて各自5分のプレゼン、質疑応答5分。合計10分×14名＝140分。せいぜい2～3画面で。決して作りすぎないように。

・資料は各自で15名分を印刷して、持参・配布してください。

・また、パワーポイントのファイルを、前日の9月13日（金）23時59分までに、ファイル添付で教員にメール送信してください。mori708@crystal.kobe-u.ac.jp

●ゼミ運営法について

・資料の配布方法、連絡手段等について取り決め

・たとえば、Google drive 等のオンライン・ストレージの使用を検討

★修士論文報告会（ポスターセッション）

3～5 時限：90分×3コマ＝270分

●次回までの課題

各自、以下の資料を読んでおいてください。

① 森直哉『論文作成の手引き（第5版）』森ゼミナール配布資料, 2018年4月.

時期が近くなれば、配布します。これは学部ゼミ生向けに書かれた卒業論指導用のマニュアルですが、そのまま MBA 生が読んでもよい内容です。論文のテーマ設定についても記述しています。

② 伊丹敬之『創造的論文の書き方』有斐閣, 2001年.

各自で入手してください。研究課題の見つけ方、考え方等の詳細な解説として秀逸です。

第2回：2024年10月12日（土）

1～5 時限：90分×5コマ＝450分

●論文のテーマ設定について（45分程度）

上記の『論文作成の手引き（第5版）』について、最重要の要点だけを教員から説明したうえで、質疑応答をします。

・問題意識として「なぜ（why?）」や「どうやって（how?）」と思うことを論文のテーマにするわけですが、職場で普通に思いつきそうなことであれば、わざわざMBAに通う必要もなかったはず。実務的な視点だけではなく、あえて学術的な視点を横に並べてみることによって、普段の仕事中には決して気づきそうもないことに気づくのが大事でして、そのためのMBAであり、「現代経営学演習」（MBAゼミ）だと思います。

・横に並べてみたとき、学術と実務をつなぐ「導線」を作り出せばよいことになります。たとえば、問題意識に関して、学術的な視点では「A（解決策）→B（結果）」だけでも、勤務先の企業でこれを実現するためには、もうひとつ「C（業界・企業に特有の条件）」が必要であり、そのことに自分は気づいたので論文に書くといった具合です。そのCが知的に面白ければ、きっと良い論文になります。

・たとえば、定性的な分析としてインタビューやアンケートの結果、「わが社はアレが良くないので、今度からコレをやれば、他社のようにソレになるはず」であることがわかったとします。このとき、アレは問題意識、コレは解決策、ソレは結果です。しかし、実際にインタビューやアンケートに答えてくれた人たちの認識がそうであり、自分自身も同じ認識に至るものとしても、これを文章的に記述するだけでは論文の読み手が納得してくれるとは限りません。というのも、そもそも本当にアレが良くないのか、本当に他社はソレなのか、具体的な数値で示してくれないかぎり、読み手には判断できないからです。もしかすると、インタビューやアンケートに答えてくれた人の思い込みかもしれません。裏づけのために、財務分析のツールを用いて客観的な数値で示すところにゼミの個性が出ると思うわけです。

●財務分析のレクチャー

・財務分析、財務管理、証券分析、管理会計あたりの領域から、MBAゼミ生向けに特に有益だと考えられるトピックについて解説します。便宜上、これらを総称して「財務分析」と呼ぶことにします。というのは、通常はそれ以外の名称で呼ばれるものであっても、最終的には財務分析の延長線上に位置づけたツールとして取り込みたいからです。

・これは私からゼミ生に対するツール（道具）の提案です。自分自身の問題意識、取り組みたい研究テーマに照らして、どのツールが使いそうか、使おうとするためにどのような工夫が必要かを考えるようにしてください。逆に、あるツールに面白さを感じ取ったならば、これを使って何ができそうかを考えることによって、取り組みたい研究テーマが良い意味で変わることもあり得ます。

・一方的なレクチャーだけではなく、質疑応答を適宜入れます。

ROE（株主資本利益率）、ROA（資産利益率）、ROIC（投下資本利益率）、PBR（株価純資産倍率）、売上高利益率、資産回転率、財務レバレッジ、棚卸資産回転期間、売上債権回転期間、仕入債務回転期間、CCC（現金循環）、流動比率、固定長期適合率、キャッシュフロー分析など

●次回までの課題

各自、以下の動画を見ておいてください。アクセス先などについては、準備ができ次第、連絡します。

森直哉「プレゼンの技術」配信予定

第3回：2024年12月7日（土）

1～5時限：90分×5コマ＝450分

●財務分析のプレゼン

・自分自身の問題意識に応じて、対象となる企業の財務分析をしてもらい、パワーポイントを用いてプレゼンしてもらいます。

・典型的には自分自身の勤務先です。それ以外の企業が望ましい場合、非上場等のデータ制約がある場合、研究テーマの性質のために判断に悩む場合は相談に応じます。

・第2回のレクチャーで解説した分析ツールを中心に、自分自身の問題意識に沿った適切な指標を選んで、わかりやすいグラフで示してください。ただし、研究テーマによっては、レクチャーで解説していない分析ツールになると思います。また、分析ツールというよりも、何かの数値をグラフ化したものであるかもしれません（政府や業界団体が公表している統計数値、自社で取れる公表に差し支えない数値など）。

・全体に共通する方針として、その企業の財政状態や業績は知りたいので、どのような研究テーマであっても、できればROEの3分解、分母・分子のブレイクダウンは見たいと思っています。また、できれば株価やPBRの推移も見たいところです。

・たとえば言えば、貸借対照表（B/S）はレントゲン写真、損益計算書（P/L）は成績表、キャッシュフロー計算書（C/S）は家計簿みたいなものです。よって、健康状態を改善するには、学業成績を上げるには、家計のやり繰りを楽にするにはどうすればよいか問題です。これを企業に当てはめて考えましょう。

・自分自身の解決策が企業の何かを改善するならば、それはどの数値に表れてくるはずなのかを意識してもらおうのがプレゼンの趣旨です。

・パワーポイントを用いて各自15分のプレゼン、コメント・質疑応答15分。合計30分×14名＝420分。決して作りすぎないように。たいていのMBA生にその傾向がありますが、読めないほど小さな文字をギッシリ詰め込み、消化できないぐらいに情報量が多く、考える余裕も与えないぐらいの速さで画面を切り替えるプレゼンはしないようにしてください。

・資料は各自で15名分を印刷して、持参・配布してください。

・また、パワーポイントのファイルを、前日の12月6日（金）23時59分まで

に、ファイル添付で教員にメール送信してください。mori708@crystal.kobe-u.ac.jp

第4回：2025年2月15日（土）

1～5 時限：90分×5コマ＝450分

●シナリオ報告とネタ絞り

- ・論文のテーマとして面白そうだと思うものを2～3個ぐらい考えてきてプレゼンしてもらいます。教員と他メンバーとの質疑応答を踏まえて1個に絞り込みます。その際、本人が面白いと思えるテーマでなければ意味がありません。
- ・既に1個に絞り込んでいるならば、無理に2～3個を考える必要はありません。
- ・問題意識（リサーチ・クエスチョン）、研究の方法（インタビュー、アンケート等。得られそうな結果をどのように財務分析で裏づけるつもりか）、想定している結論（何を主張したいのか）。

・パワーポイントを用いて各自15分のプレゼン、コメント・質疑応答15分。合計30分×14名＝420分。決して作りすぎないように。

・資料は各自で15名分を印刷して、持参・配布してください。

・また、パワーポイントのファイルを、前日の2月14日（金）23時59分までに、ファイル添付で教員にメール送信してください。mori708@crystal.kobe-u.ac.jp

2年次

2025年4月～8月初旬までの期間内に12週開講（3～5時限）

- ・詳細は未定であり、時期が近づけば決めます。全員の参加が必須で、活発なディスカッションによって相互に助け合うやり方です。
- ・先行研究のレビューに関するプレゼンをしてもらう予定です。土台とする理論が何であるのかを十分に認識したうえで、自分自身の研究がどのような点で異なっているのか、どのような点で実務的な不満を持っているのか等を明確に示す必要があります。ここがしっかりできていないと、論文というよりもレポートのような仕上がりになってしまいます。
- ・何度か研究の進捗状況をパワーポイントでプレゼンしてもらいます。プレゼンと質疑応答を含めて各自45分の持ち時間ぐらいが妥当だろうと思っています。よって、各回の3コマで発表できるのは4～5名程度であり、1周するのに3～4週はかかります。これを何度か繰り返します。
- ・5月までに研究テーマを確定し、副査に対して資料付きでプレゼンできるようにする必要があります。
- ・副査からのコメントを踏まえて、論文の内容を再検討するセッションは必要だと考えています。
- ・最終的な完成の手前で、教員が第1稿を読みコメントを返します。そのうえで最終稿を仕上げてもらいます。

以上