

2025 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：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：10 月 25 日～12 月 20 日の土曜日（全 8 回，12 月 6 日は授業なし）13 時 20 分～18 時 30 分（3～5 限）

教室：本館 306 教室

※11 月 8 日六甲祭（大学祭）のため，オンラインで授業を実施します。

【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ー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 9 版，中央経済社，2024 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，2024 年には第 9 版が出ました。著者の桜井久勝先生は，神戸大学の名誉教授です。

理解可能性から，テキストは日本語のものを採用しています。会計基準は日本と外国（特

に国際会計基準)との間で相違があると言われますが、利益の金額に大きな差異をもたらす処理は少なくなっています。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：梶原武久『戦略コストマネジメント』中央経済社、2022 年。

Text#2 は、コストマネジメントに関する教科書で、持続的な利益を獲得するために、いかに強固なコスト構造を構築するかという観点から書かれたものです。コストと言えば、「短期利益のためにコストを削減する」を思い浮かべる人が多いですが、授業を通じて、「正確なコストを把握しながら、長期的な視点からコストを掛ける」ということを学んでほしいと思います。下記の参考書は、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。

参考書：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。

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、オンライン開講の11月8日をのぞいて、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系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

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に作成されるのか、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。加えて、倫理に関わる問題に触れたいと思います。

Module 5: Basic of Strategic Cost Management:

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（長期的に持続する利益）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: Applications of Strategic Cost Management II:

Module 6 では、戦略的コストマネジメントの有力な手段として顧客収益性分析や原価企画について学びます。また、次のモジュール以降で学ぶ組織デザインや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: Basic of Accounting-based Management Control

Module 7 では、組織デザインや財務指標に基づく会計的マネジメントコントロールの基本概念を学んだうえで、その活用方法や欠点について学びます。イノベーションや学習の促進におけるマネジメントコントロールの役割についても検討します。

Module 8: Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy

Module 8 では、戦略を実現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。無形資産の測定と管理における非財務指標やバランス・スコアカードについて学びます。

【講義スケジュール】

Week 1(10/25)

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)および(2)あわせてA4用紙2頁以内にまとめてください。

- (1) 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半頁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) 有価証券報告書を入手し、分析してください。

まず、関心のある上場会社を選びます。同業種で2社以上を選択し、主たる分析対象となる会社と、その比較対象となる会社に区分します。それらの会社の最新と過去の有価証券報告書(5~10年程度)をダウンロードしてください(テキスト#1に説明のあるEDINET、会社IRサイト、あるいはEOLデータベースが使用可能です。EOLは学外からならばVPN経由で、<https://ssl.eoldb.jp/EolDb/>の「Automatic Login」からログインできます)。対象は、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、金融業特有の項目が多いので注意してください。有価証券報告書を発行しない外国企業であっても、年次報告書中に財務諸表を公表している企業であれば大丈夫です。

入手した有価証券報告書・年次報告書から、過去から現在に至るまでの間の対象企業についてわかったこと、比較対象企業と比較した時にわかったことを(1)とあわせて2頁以内に収まるようにまとめてください。現時点での理解でかまいません。会計上の数値を使う場合、「連結」と書かれた数字を優先して利用し、レポート上では企業名を明記してください。

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、財務諸表がいかにつくられるかを概観します。授業時間中に、必読文献の内容を別のアプローチから説明するとともに、課題に取り組みます。

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、国貞克則『【新版】財務3表一

体理解法』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『簿記が分かってしまう魔法の書』日本経済評論社、2019 年等があります。簿記の基本的構造はどの教科書の説明も同じですので、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 (11/1)

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 (47-98 頁)。主要財務諸表 (日本基準の場合は貸借対照表、損益計算書、キャッシュ／フロー計算書、株主資本等変動計算書) 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。提出不要)。

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 (99-115 頁)。第 2 節の内容を完全に理解する必要はないですが、キャッシュ・フローが営業・投資・財務の 3 種の活動に区分されて報告されることと、それぞれの内容について理解してください。余裕があれば、Text#1 第 6 章 (117-148 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 (要提出)。課題は BEEF+で配付します。

Week 3 (11/8) ※オンライン

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、前週の事前課題である 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 (151-165 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 (215-257 頁)。第 10 章で紹介される財務比率の背後にある考え方を理解してください。

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 (提出不要)。
- (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 (要提出, 六甲祭のため、この週に限り BEEF+に提出するようにしてください)。

Week 4 (11/15)

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 (167-213 頁)。

事前課題：収益性の分析の計算ドリル。課題は BEEF+で配布します (提出不要)。

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、ルールは時に曖昧で、遵守

されないこともあります。このような時のため、組織は何を行うべきでか、考えてみたいと思います。

必読文献：富士フイルムホールディングス（株）の2017年6月12日公開のプレスリリース「(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 株主・投資家情報→IR ニュース→2017年より可能)。

事前課題（要提出）：上記必読文献の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（A4で合計2頁以内）。第三者委員会調査報告書は、当該PDFの7頁以降が要約版、80頁以降が完全版です。解答のためには要約版で十分です。

Q1. 本事例において、海外子会社で行われた「不適切会計」は、なぜ長年内部でも問題とされなかったのでしょうか。また2015年の告発メールによる問題の認識から、2017年3月まで社内調査委員会が設置されるまでに時間を要したのでしょうか。

Q2. 海外の不正会計事例では、経営トップが会計担当者に不正を直接的に指示する事例が多いです。本事例について解釈すると、どのような点が「日本的」で、どのような点はグローバルに共通だと考えますか。

Q3. 「不適切会計」に対して、どのように取り組むべきでしょうか。トップマネジメントの立場から、FH/FXの組織のあるべき（と考える）姿に向けて、必要な対策を立案してください。

Week 5(11/22)

Module 5: Basic of Strategic Cost Management:

S13: Introduction to Strategic Cost Management（持続的利益を生み出すためのコストマネジメント）

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：テキスト#2「第1章 戦略的コストマネジメントへの招待」

事前課題：必読文献を読んでおいてください。

S14: Activity-based Costing（正確な原価を知る）

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://hbsp.harvard.edu/import/1341069>

テキスト #2「第 5 章 ABC(Activity-based Costing)」

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（コスト構造を考える）

講義内容：コスト構造と言えば、変動費と固定費に分類することを思い浮かべる人が多いと思いますが、このような分類はあくまでも短期視点のものです。持続的利益を獲得している企業に共通した特徴は、長期的な視点から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づくり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）

テキスト #2「第 11 章 CVP 分析とコスト構造」

事前課題：必読文献を読んでおいてください。

Week 6(11/29)

Module 6: Applications of Strategic Cost Management:

S16: Customer Profitability Analysis（顧客といかに付き合うのか）

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、カンサルのケースに基づき検討していきます。

必読文献：カンタル（A）（日本語版）

<https://hbsp.harvard.edu/import/1341069>

事前課題：カンタル（A）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) カンタルにおける収益性の高い顧客と低い顧客の違いはどのような理由によって生じているでしょうか。
- (2) 顧客へのサービス提供コストについて、顧客収益性分析を行う以前は誰がどのように負担していましたか。
- (3) 収益性が悪いと判断された顧客にどのように対処すればよいでしょうか。

S17: Product/Service Development and Target Costing（利益の循環を源流で作り込む）

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、廃棄の段階です。一方で、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。この課題を克服するために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。ビジネスモデルの構築においても、持続的利益を獲得しようとするれば、その構想段階において、どのような原価がどのように発生するのかについて十分理解することが不可欠です。講義では、持続的利益を生み出すためのビジネスモデルの構築についても学びます。

必読文献：テキスト #2「第14章 原価企画」

事前課題：必読文献を読んでおいてください。

S18: Introduction to Organizational Design（戦略実行のための組織デザイン）

講義内容：優れた戦略を策定したとしても、それを組織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組織デザインやマネジメントコントロールについて学びます。

関連文献：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』第1-4章

事前課題：特になし

Week 7(12/13)

Module 7: Basic of Accounting-based Management Control

S19: Basic of Accounting-based Management Control (会計的コントロールの意義と基本概念)

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なってきたのは、財務指標に基づく会計的マネジメントコントロールです。会計的マネジメントコントロールの基本概念を理解したうえで、それが生み出され長年採用され続けてきた理由について学びます。

関連文献: 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』第5-6章

事前課題: 特になし

S20: Strategy Execution and Accounting-based Management Control (戦略実行と会計的マネジメントコントロール)

講義内容: 会計的マネジメントコントロールは、経営者にとって戦略を実現するための有効な手段となります。講義では、Henkel のケースを使用しながら、経営者が組織文化を変革し戦略を実行するために、どのように会計的マネジメントコントロールを利用するのか、またそうした取り組みにどのようなリスクが伴うのかについて検討します。

必読文献: Henkel: Building a Winning Culture

<https://hbsp.harvard.edu/import/1341069>

事前課題: Henkel: Building a Winning Culture 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) "Winning Culture"とはどのような文化なのでしょう？自分なりに定義をしてみてください。
- (2) ローステッドはヘンケルの戦略にどのような変更を加えましたか？これはヘンケルに競争優位性をもたらしましたか？
- (3) ローステッドの戦略実行アプローチはどのようなものですか？
- (4) ローステッドの戦略実行アプローチにどのようなリスクが伴うのでしょうか？

S21: Innovation and Management Control (イノベーションとマネジメントコントロール)

講義内容: 不確実な環境下において、マネジャーには、策定した戦略を確実に実行するだけでなく、組織によるイノベーション、学習、試行錯誤などを促進しながら、変化する環境に適応することが求められます。マネジャーは、これらを実現するために、どのようにマネジメントコントロールを実践すればよいのでしょうか。講義では、マネジメントコントロールとイノベーションの関係について学びます。

関連文献: 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』第14章

事前課題: 特になし

Week 8(12/20)

Module 8: Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy

S22: Management Control Systems in Multiunit Organizations（複数事業を営む組織におけるマネジメントコントロール設計）

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 の結果として、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：Whole Foods under Amazon（英語）

<https://hbsp.harvard.edu/import/1341069>

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(食品分野)の戦略について、①企業理念、②顧客に提供する価値、③オペレーション・組織運営の観点から比較してください。
- (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。

S23: Measuring and Managing Intangible Assets（無形資産の測定と管理）

講義内容：無形資産の重要性が高まっています。無形資産を蓄積するためには、企業は長期的に一貫した取り組みを行わなければなりません。企業はどのように無形資産の蓄積への取り組みをマネジメントすればよいのでしょうか。マネジメントコントロールの中心的手段となってきた財務指標に基づく会計的マネジメントコントロールは、近視眼的経営の誘発することで、無形資産の蓄積を阻害するおそれがあります。講義では、無形資産の測定と管理という観点から、非財務指標や BSC(Balanced Scorecard)について学びます。

関連文献：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』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。