

2026 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 24 日～12 月 19 日の土曜日（全 8 回，12 月 5 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 7 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。

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。定評のある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, 財務諸表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。ただし海外のテキストは概して高価です。

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7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 Profitability

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、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 4: Analysis of Financial Statements II: Analysis of Safeness and Stability

財務諸表分析の第 2 回は、安全性に関する分析です。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:

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ト・スコアカードについて学びます。

【講義スケジュール】

Week 1 (10/24)

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。

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 年程度前のもの）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，あるいは神戸大学が契約する EOL データベースが使用可能です。EOL は学外からは VPN 経由で，<https://ssl.eolddb.jp/EolDb/>の「Automatic Login」ボタンからログインできます¹。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（*Annual Reports*）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，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，レポート上では対象とした企業の名前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

¹ 神戸大学の学内限定リソースに学外からアクセスするためには VPN と二要素認証の設定が必要です。<https://www.istc.kobe-u.ac.jp/services/StandardService/VPN/> に設定方法が説明されています。

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、特に 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、好きな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 (10/31)

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、別個の表としてみることも同様に、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。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、それぞれの活動区分の内容について理解してください。

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 (11/7) ※オンライン

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

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。

事前課題：必読文献に目を通してください。

SS8-9: 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）。

必読文献：Text#1 第8章（余裕があれば第9章にも目を通してください）。

事前課題：(1) 収益性分析の計算ドリル。課題は BEEF+で配布します。

(2) 収益性・分配方針と資本利益率。課題は BEEF+で配布します。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 (11/14)

Module 4: Analysis of Financial Statements II: Analyses of Safeness and Stability（財務諸表分析II：安全性の分析）

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、ルールは時に曖昧で、遵守されないこともあります。ルールが守られなかった時、何をすべきかを考えます。

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) 富士フイルムホールディングス（株）のウェブサイトより、「株主・投資家情報」→「IR ニ

ュース」→「2017 年」の順でアクセス可能)。

事前課題：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 3 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」が、富士フイルムホールディングスの問題と捉えられるようになる過程を概説し、なぜここまで問題が大きくなったのか、その理由を考察してください。

Q2. この第三者委員会調査報告書を評価してください。その上で、報告書は第三者委員会に委嘱された職責を十分に果たしたかについて検討してください。

Q3. 「不適切会計」に対して、トップマネジメントはどのように取り組むべきでしょうか、一般論で結構ですので論じてください。

Week 5(11/21)

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/1460057>

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。
- (4) 自社の原価計算システムの特徴やその精度について自由に述べてください。

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(11/28)

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/1460057>

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のでしょうか。
- (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のでしょうか。自社の例なども示しながら、自由に述べてください。

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」

ケース「業務スーパー」（BEEF+で配付します）

事前課題：必読文献を読んでおいてください。

S18: Introduction to Management Control（戦略実行のためのマネジメントコントロール）

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(12/12)

Module 7: Basic of Accounting-based Management Control

S19: Designing Organizational Structure（組織構造を設計する）

講義内容：戦略実現のための組織デザインにおいて、最初に設計すべきは組織構造です。組織構造とは、組織における分業と調整の体系のことであり、組織の分業関係、権限関係、部門化、伝達と協議の関係、公式化の程度に影響を及ぼすことで組織パフォーマンスに重要な影響を及ぼします。講義では、組織構造の基本を学び、状況に応じてどのように組織構造を設計すべきかについて学びます。

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

S20: Accounting-based Management Control

講義内容：組織構造を設計したからといって、組織目的の実現できるわけではありません。組織目的の実現に向けて組織メンバーが意思決定や行動を行うように導くための経営管理の仕組みが不可欠です。これを担当するのがマネジメントコントロールです。多くの組織において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、会計情報に基づく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が採用される理由を理解し、基本的概念について学びます。

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

前課題：関連文献に目を通してください。

S21: Goal Setting and Entrepreneurship（目標設定と企業家精神）

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/1460057>

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を評価してください。
- (4) 自社における企業家精神の発揮の状況について自由に述べてください。

Week 8(12/19)

Module 8: Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy

S22: 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。

必読文献：

Boston Lyric Opera（英語）

<https://hbsp.harvard.edu/import/1460057>

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：Boston Lyric Opera 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) BLO の戦略はどのようなものでしょうか。
- (2) 顧客に関する3つの戦略テーマについて、それを定量的に測定するための業績指標としてどのようなものを使用すればよいでしょうか。業績指標がどのようなものであるか、またそれが望ましい理由を説明してください。
- (3) 自社における戦略と KPI の整合性の状況について、自由に述べてください。

S23: Control Package（コントロールパッケージ）

講義内容：戦略実現のためには特定的手段に依存するのではなく、多様な手段を組み合わせながらパッケージとして活用することが肝要です。講義では、様々な企業事例を取り上げながら、状況に応じてどのようなコントロールパッケージが採用されているのかについて学びます。自社のコントロールパッケージを見つめ直す機会にしてほしいと思います。

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 10-14 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。