

YA21324

年度	配当	区分	科目名	担当教員	回数	単位
2021	前期	発展	マネジメント・コントロール・システム論	山本宣明	15	2

授業の目的

本授業の目的は、経営全体を会計情報を中心に包摂して駆動する管理会計の基本的な考え方を習得することです。マネジメント・コントロール・システムという考え方は管理会計諸技法の論理的統合と言われており、営利・非営利問わずあらゆる事業組織を動かしていく包括的な枠組みを提供します。経営を巡る議論は実に多彩です。そのため、ともすると経営全体を包摂する枠組みがどのようなものか把握することが困難です。日本語では従来まとまった基本文献が出てこなかったこともあり、マネジメント・コントロール・システムという考え方は、管理会計の研究者や一部の実務家に浸透するのみとなってきました。本授業は、それを原典に依拠しながら出来るだけ様々な研究を取り込む形で進行します。

そして、本授業は日本 CFO 協会が推進している FP&A（経営企画スキル検定）試験との関連も意識しつつ展開します。何故なら、FP&A は会計を武器に経営に貢献することを目指す人材に有用な知識体系となっているからです。FP&A の基礎にはマネジメント・コントロール・システムの考え方があります。英語であれば伝統のある CMA（米国公認管理会計士）などがあつたりしますが、FP&A（経営企画スキル検定）は日本における本格的な初の管理会計の資格試験となります。企業内で活躍を目指す方、顧問税理士など企業外部から関わることで貢献を目指す方のいずれでも FP&A は本質的・将来的に重要なスキルになると考えられます。是非 FP&A（経営企画スキル検定）試験を継続的に受験して、FP&A の能力を伸ばして頂きたいと思います。本授業はそのような FP&A として活躍していくための思考の基礎を涵養します。

授業の到達目標

マネジメント・コントロール・システムの全体像に対する理解を構築すること。
本授業の全回を通じてのキーワードは「目標の整合」と「全体最適」です。マネジメント・コントロール・システムの全体像を理解することは、この 2 つのキーワードを用いて構造なりプロセスを説明できることを指します。

履修条件

特に条件は設けません。
インタラクティブに授業を実施したいと思っているので、積極的に授業に貢献・参加して頂けることを希望します。

授業計画

回	授業内容	日程
1	<p>【マネジメント・コントロール・システムの定義と区分①】</p> <p>第1回はマネジメント・コントロール・システムの定義を押さえ、想定している経営の世界観を説明します。FP&A の先駆者とされるハロルド・ジェニーンは三行経営論と称する考え方を示しました。これは今日一般に普及している PDCA サイクルの基本的な考え方と言えます。ビジネスの世界で常識的に使われる PDCA サイクルですが、経営レベルの PDCA サイクルがそもそもどう理解されるかはあまり知られていません。第1回の講義を通じて、マネジメント・コントロール・システムが何故重要なのかを捉えます。</p>	4月3日(土) ①9:30-11:00
2	<p>【マネジメント・コントロール・システムの定義と区分②】</p> <p>第2回はマネジメント・コントロール・システムを構成する要素を一つずつ簡単に押さえます。そして、第1回で押さえる経営を大きく3階層で捉える方法を踏まえ、マネジメント・コントロール・システムの有効性に影響する他の要因に注目します。特にここでは企業文化と組織構造に注目して、マネジメント・コントロール・システムがいかに企業文化や組織構造と一体となって機能するかを見ていきます。</p>	4月10日(土) ①9:30-11:00
3	<p>【外部環境と戦略、マネジメント・コントロール・システムの関連①】</p> <p>第3回は外部環境とマネジメント・コントロール・システムの関連に注目します。マネジメント・コントロール・システムは組織全体の全体最適のために存在します。しかしながら、それを実現するにはそもそも何が全体最適と言えるかを外部環境との関連で設定することが必要です。一般に企業価値の向上が重要な組織目標となりますが、短期だけでなく、中長期的にも高めることが必要です。外部環境をどう理解しマネジメント・コントロール・システムに反映する必要があるかを考えます。</p>	4月17日(土) ①9:30-11:00

4	<p>【外部環境と戦略、マネジメント・コントロール・システムの関連②】</p> <p>第4回は戦略とマネジメント・コントロール・システムの関連に注目します。広い意味での外部環境に加え、各企業は何らかの産業や業界の中で競争をしています。競争の中で採用している戦略も様々です。マネジメント・コントロール・システムは各企業が採用している戦略に大きな影響を受けます。システムそのものもそうですし、KPI や目標とする水準が変わってきます。そこで、ここでは一般的な戦略の構造を押さえ、マネジメント・コントロール・システムとの関連を考えていきます。</p> <p>また、特に創発戦略との関連でマネジメント・コントロール・システムが戦略実行だけでなく戦略の創発にも寄与することを取り上げます。</p>	4月24日(土) ①9:30-11:00
5	<p>【責任センター①：収益センターとコスト・センター】</p> <p>第5回からはマネジメント・コントロール・システムの構造面を取り上げます。構造面とは端的に責任センターを指します。マネジメント・コントロール・システムでは企業内の各部署などを財務的責任に基づいて分類・定義します。例えば営業部であれば収益センター、工場であればコスト・センター、スタッフ部門も工場とは性質が異なりますがコスト・センターと位置付けることが一般的です。</p> <p>責任センターの全体像をここでは最初に押さえ、収益センターとコスト・センターについて考察します。</p>	5月8日(土) ①9:30-11:00
6	<p>【責任センター②：利益センターと投資センター】</p> <p>第6回は責任センターのうち、利益センターと投資センターを取り上げます。利益センターは、その名の通り利益に責任を有する組織単位です。製造と販売が一体となった事業部などが想定されます。また、事業部の規模が大きくなってくると、単に利益だけに責任を持たせるだけでは足りず（投下）資本効率で評価することが必要になってきます。それが投資センターです。他の責任センターもそうですが、利益センターと投資センターを巡っては議論が多くなされているので、それらを概観できるようポイントを整理していきます。</p>	5月15日(土) ①9:30-11:00
7	<p>【責任センター③：資本コストと業績評価指標】</p> <p>投資センターの存在と密接不可分なのが、資本コストと業績評価指標をどう設定するかという問題です。前提として投資センターに属する資産をどう認識し評価するかという問題があり、その上で資本コストをどう設定して業績評価を行うかを考える必要があります。これは企業全体についても言えることです。伝統的に比率（ROI）で考えるか絶対額（RI）で捉えるかという議論が存在します。ここでは特に資本コストに注目します。</p>	5月22日(土) ①9:30-11:00
8	<p>【組織としてのFP&A とプロフェッショナルとしてのFP&A を考える】</p> <p>第7回までのマネジメント・コントロール・システムの定義や区分、構造の学修を踏まえ、第8回はグローバル企業におけるFP&A が、いかにマネジメント・コントロール・システムを支えているかを見ていきます。そして、日本企業のマネジメント・コントロール・システムをグローバル企業と比較検討します。</p>	5月29日(土) ①9:30-11:00
9	<p>【戦略的計画と予算①】</p> <p>第9回からはマネジメント・コントロール・システムのプロセス面に焦点を移します。先ず、ここでは戦略的計画（Strategic Planning）に焦点を当てます。第1回で取り上げている戦略の策定（Strategy Formulation）と戦略的計画の違いを明確にした上で、戦略的計画の性質を押さえます。次に、グローバル企業における中期経営計画の運用法を確認し、日本企業の中長期経営計画の運用について先行研究（実態調査と可能であればケース）に基づいて検討を加えます。</p>	6月5日(土) ①9:30-11:00
10	<p>【戦略的計画と予算②】</p> <p>第10回は予算に焦点を当てます。戦略的計画との関連を念頭に置いて予算の基本的な意義を押さえます。次に予算の基本構成を確認した上で、予算編成の一般的な経路を文献に基づいて説明します。また、予算編成と予算そのものの行動的側面を取り上げます。その上でグローバル企業における予算管理の方法（ローリング予算など）を確認し、第9回と同様に日本企業を対象とした先行研究（実態調査と可能であればケース）に基づいて検討を加えます。</p>	6月12日(土) ①9:30-11:00
11	<p>【戦略的計画と予算③】</p> <p>第11回は伝統的な予算管理に対する批判から台頭したBeyond Budgeting の議論を整理した上で、予予分析（予算予測差異分析）を検討します。予予分析は第12回でも取り上げますが、ここでは予予分析がBeyond Budgeting を巡る議論を克服する可能性に注目します。</p>	6月19日(土) ①9:30-11:00

	そして、予予分析が伝統的な予算管理を支えるフィードバック概念ではなく、フィードフォワード概念に基づく実践であることを確認します。また、戦略の実行管理を担うシングルループだけでなく、戦略の改訂も示唆するダブルループを生み出す可能性を検討します。	
12	<p>【業績評価システム①】 伝統的にマネジメント・コントロール・システムの世界では財務的業績評価システム、端的に予実差異分析がフィードバックの鍵を握ってきました。ここでは予実差異分析を概観した上で、予実差異分析が要素還元アプローチで明確にすべきことを押さえます。そして、予実差異分析と予予分析を組み合わせることで期待される効果を考察します。すなわち、フィードバックとフィードフォワードを組み合わせることで、戦略実行の精度がどのように上がることが期待できるかを考えます。</p>	6月26日(土) ①9:30-11:00
13	<p>【業績評価システム②】 第13回は財務的業績評価システムに加え非財務指標を統合する業績評価システムであるバランスト・スコアカード(BSC)を念頭に、非財務指標(情報)を財務指標と共に用いることの効能を考えていきます。BSCは伝統的な予算管理の限界を克服することを意図して登場しました。ここでは先ずその問題意識を確認した上で、BSCの基本的意義を押さえます。そしてBSCの基本構造を簡単に説明した上で、BSCが戦略実行の確実性を高めること、戦略の改訂に繋がるダブルループ学習を促進する可能性があることを確認します。</p>	7月3日(土) ①9:30-11:00
14	<p>【業績評価システム③】 マネジメント・コントロール・システムは、第一に戦略実行のために存在します。一方、第二に戦略の創発にも寄与することが考えられています。第14回は、その第二の点を取り上げます。戦略の創発はマネジメント・コントロール・システムをインタラクティブに用いることで起きてくると理解されています。いわゆるインタラクティブ・コントロールです。ここではインタラクティブ・コントロールの先行研究を見た上で、ハロルド・ジェニーンの月次会議を巡る取り組みを考察します。</p>	7月10日(土) ①9:30-11:00
15	<p>【業績評価システム④】 第15回はマネジメント・コントロール・システムを構成する要素のうち、最後となる報酬設計の問題を取り上げます。従来、日本企業では業績と報酬の連動についてグローバル企業のような考え方を取ってこなかったと思われます。英文の管理会計の研究雑誌などでは報酬設計の問題は一大領域となっており、分厚い議論の蓄積が見られます。それをつぶさに確認する余裕はありませんが、ここではマネジメント・コントロール・システムで報酬がどのような意味を持つ存在なのか考えていきます。</p>	7月17日(土) ①9:30-11:00
試験	レポート	

使用教科書/評価方法等

教科書	昆政彦・大矢俊樹・石橋善一郎(2020)『CFO最先端を行く経営管理』c 授業はスライドと各回で用いる文献資料(次の参考書を含む)を用いて進めますが、上記文献はかなりの頻度・分量で参照するため、教科書指定します。
参考書	谷武幸(2013)『エッセンシャル管理会計』第3版 Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan (2007) 『Management Control Systems』 12th Edition. Robert N. Anthony ほか (2014) 『Management Control Systems』 First European Edition.
評価方法	出席を含む授業への貢献度(70%)、最終レポート(30%)
その他	授業の状況、履修者の皆さんとの相互学習によって、シラバスの内容を適宜修正しながら進行するようにします。皆さんにご発表をお願いするかもしれませんが、その際はよろしくお願いたします。