

科目名	担当教員
マネジメント・コントロール・システム論	山本宣明

授業の目的

<p>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。</p> <p>そして、本授業は日本 CFO 協会が推進している FP&A 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。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。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。</p>

授業の到達目標

<p>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。</p> <p>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。</p>
--

授業計画

回	授業内容
	※Q の番号は、教科書『実践 Q&A マネジメント・コントロール・システムのはなし』の各 Q の対応を示しています
1	<p>【マネジメント・コントロール・システムの基本①】(Q1, Q2)</p> <p>第 1 回はマネジメント・コントロール・システムの意義を押さえ、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と全体像を捉えます。</p>
2	<p>【マネジメント・コントロール・システムの基本②】(Q3, Q4)</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要因を巡って議論します。加えて、マネジメント・コントロール・システムの基本的な役割と運営のコツを考えます。</p>
3	<p>【経営目標を立てる前提事項①】(Q5, Q6, Q7)</p> <p>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設定することが必要です。経営目標は何を全体最適と考えるかを示すものとなります。その前提事項を巡って議論を行います。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、中長期的に高めることが必要です。企業価値に対する基本的な考え方を養うと共に、戦略実行の重要性を押さえます。</p>
4	<p>【経営目標を立てる前提事項②】(Q7, Q8, Q9)</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</p>

	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。また、利益目標の基本的な位置付けを考えます。
5	<p>【責任センター①:収益センターとコスト・センター】(Q10, Q11, Q12, Q13)</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>
6	<p>【責任センター②:スタッフ部門と利益センター及び投資センター】(Q14, Q15, Q16)</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>
7	<p>【責任センター③:統合指標の考察と利益責任の応用例の検討】(Q17, Q18, Q19)</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。統合指標は伝統的に比率(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て統合指標について考察します。</p> <p>次に京セラのアメーバ経営や Nidec の事業所制といった特徴的な利益責任の応用例を取り上げ、検討します。</p>
8	<p>【利益責任の応用例の続きと第 7 回までの振り返り】</p> <p>この回は全 15 回の間ポイントになるので、利益責任の応用例について引き続き検討を加えると共に第 7 回までの振り返りを行います。</p>
9	<p>【戦略的計画と予算①】(Q20, Q21)</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に基づいて検討を加えます。</p>
10	<p>【戦略的計画と予算②】(Q22, Q23, Q24)</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> <p>また、ここでは零細企業向けの経営計画として A4 三枚経営計画を取り上げます。</p>
11	<p>【業績評価システム①】(Q25, Q26)</p> <p>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>
12	<p>【業績評価システム②】(Q27, Q28)</p> <p>第 12 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</p>

	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。
13	<p>【報酬設計とマネジメント・コントロール】(Q29, Q30, Q31, Q32)</p> <p>報酬設計はマネジメント・コントロールの出口であり、組織と個人を繋ぐ重要部分です。従来、日本企業では報酬設計とマネジメント・コントロールが十分にリンクしてこなかったと思われます。個々人を十分にモチベートして組織目標を達成していくことは、言うまでもない組織運営の基本です。ここでは報酬設計の意義や構成要素を踏まえ、個人と組織を繋ぐ仕組みとして注目できる OKR を取り上げます。また、中小企業における報酬設計を検討します。</p>

使用教科書

教科書	山本宣明(2023)『実践 Q&A マネジメント・コントロール・システムのはなし』
参考書	<p>昆政彦・大矢俊樹・石橋善一郎(2020)『CFO 最先端を行く経営管理』</p> <p>石橋善一郎(2021)『経理・財務・経営企画部門のための FP&A 入門』</p> <p>石橋善一郎・三木晃彦・本田仁志(2023)『CFO と FP&A』</p> <p>Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan(2007)『Management Control Systems』12th Edition.</p> <p>Robert N. Anthony ほか(2021)『Management Control Systems』Second European Edition.</p>