

<b>科目名 (英文表記)</b>	<b>アカウンティングⅢ (予算管理と業績評価)</b> (Accounting III)		
<b>科目区分</b>	基礎科目	<b>単位数</b>	2 単位
<b>担当教員名</b>	乙 政 佐 吉	<b>ナンバリング</b>	MBA_C_AC 6231
<b>研究室番号</b>	4 2 2	<b>研究室電話番号</b>	2 7 - 5 3 4 1
<b>Eメール・アドレス</b>	otomasa@res.otaru-uc.ac.jp		
<b>授業の内容及び方法：</b> 次頁以降に記載			
<b>授業の目的：</b> 経営者は、戦略実行の過程において、業績測定・評価システムを通じて業績を測定したりモニターしたりしながら、戦略の進捗状況を把握するとともに、必要に応じて対策を講じなければならない。本講義の目的は、戦略の実行（創発の促進）という観点から、業績測定・評価システムの設計・運用上の要点および課題について検討することである。多くの実践例を素材として、報告および討論を重ねながら業績測定・評価システムのあり方を考究する。授業の基本的な進め方として、前半90分は講義を行い、後半の90分にてケースディスカッションを行う。			
<b>到達目標：</b> 在学中もしくは修了後に、業績測定・評価システムに関する最新の知見を取り入れながら、主に自らの所属する組織での戦略実行過程および業績測定・評価システムのあり方について内省しながら見直しを図る能力を身につけることを到達目標とする。			
<b>使用教材：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 講義は配付プリントを中心に進める。</li> <li>・ 基本テキストとして以下の文献を使用する。 ロバート・サイモンズ著（伊藤邦雄監訳）『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。</li> <li>・ 他の教材やケースについては別途配付する。</li> </ul>			
<b>成績評価の方法：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 出席率：10%</li> <li>・ 授業への参加度：40%</li> <li>・ 提出課題：50%</li> </ul> <p>評価に不服のある場合には、不服申立書を以て、教務委員長に申し出ること。</p>			
<b>履修上の注意事項：</b> 建設的な議論を展開し、教員も含めて参加者全員が学びあえるような授業にしましょう。			

## 授業の内容及び方法

モジュール 1 戦略実行と業績測定・評価システム	
事前準備	基本テキスト第1章・第2章、および、ケース（未定）を熟読しておくこと。
第 1 時 限	経営戦略の概念と戦略実行の仕組み 戦略実行の仕組みや業績評価システムの位置づけについて学ぶ。特に以下の事項について検討を加える。 (1) 経営戦略の概念 (2) 計画と統制 (3) 経営戦略の計画化プロセス (4) 業績測定・評価システムの位置づけ
第 2 時 限	経営戦略の計画化プロセスに関するケースディスカッション 戦略をいかに具体化するかについてケースディスカッションを行う。特に、戦略を実施する上で、中(長)期経営計画および利益計画がどのような役割を果たすのかを検討することが中心となる。
復 習	授業に関する事後課題（講義後に提示する）について、レポート（3,000字以内）を作成し、提出すること。

モジュール 2 予算管理	
事前準備	基本テキスト第5章・第6章、および、ケース(未定)を熟読しておくこと。
第 3 時 限	予算管理の意義と特徴 企業組織において業績測定・評価システムの基盤となっている予算管理の意義や手続きについて学ぶ。特に、以下の点について検討していく。 (1) 予算管理の意義 (2) 予算の基本機能 (3) 予算管理のプロセス (4) 予算の体系
第 4 時 限	予算管理に関するケースディスカッション ケースディスカッションを通じて、予算編成、予算実績差異分析、予算管理が組織成員に与える影響（プラスの影響・マイナスの影響）について考える。
復 習	授業に関する事後課題（講義後に提示する）について、レポート（3,000字以内）を作成し、提出すること。

<b>モジュール 3</b> 組織の分権化と業績評価システム（1）	
<b>事前準備</b>	基本テキスト第3章・第8章、および、ケース（未定）を熟読しておくこと。
<b>第5時限</b>	事業部制組織の業績評価
<p>組織の分権化に伴う業績評価の基本的な問題について検討していく。特に、以下の事項について検討していく。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>（1） 組織の分権化</li> <li>（2） 責任センターの概念</li> <li>（3） 事業部における利益概念</li> <li>（4） 本社費及び共通費の配賦</li> <li>（5） 内部振替価格</li> <li>（6） ROI(使用資本利益率)・RI(残余利益)による業績評価</li> </ul>	
<b>第6時限</b>	事業部制組織の業績評価に関するケースディスカッション
<p>ケースに基づき、組織の分権化と業績評価のあり方についてディスカッションを行う。とりわけ、責任センターの設定の仕方によって管理者の意思決定がどのような影響を受けるのかについて検討する。</p>	
<b>復習</b>	授業に関する事後課題（講義後に提示する）について、レポート（3,000字以内）を作成し、提出すること。

<b>モジュール 4</b> 組織の分権化と業績評価システム（2）	
<b>事前準備</b>	補足テキスト、および、ケース（未定）を熟読しておくこと。
<b>第7時限</b>	ミニ・プロフィットセンター（MPC）の業績評価
<p>ミニ・プロフィットセンター（MPC）の意義と基本的な仕組みについて学習する。特に以下の点について検討する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>（1） エンパワーメント</li> <li>（2） 時間当たり採算</li> <li>（3） MPCの業績評価</li> <li>（4） MPCの有効性</li> </ul>	
<b>第8時限</b>	ミニ・プロフィットセンター（MPC）の業績に関するケースディスカッション
<p>ケースを通じて分権化組織における内部振替価格の設定方法について検討する。また、わが国のMPC導入・実践企業の事例を素材として、MPCの有効性や課題について議論を行う。特に、MPCを有効に機能させるための管理会計の用件を考える。</p>	
<b>復習</b>	授業に関する事後課題（講義後に提示する）について、レポート（3,000字以内）を作成し、提出すること。

<b>モジュール 5</b> バランス・スコアカード (BSC) (1)	
<b>事前準備</b>	基本テキスト第4章・第9章、および、ケース (未定) を熟読しておくこと。
<b>第 9 時限</b>	バランス・スコアカード (BSC) の意義と特徴
<p>バランス・スコアカードが提唱された背景、および、財務的指標の問題点を理解した上で、バランス・スコアカードの意義と特徴について学ぶ。以下の事項について学習する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 財務的業績指標の問題点</li> <li>(2) バランス・スコアカードの意義</li> <li>(3) バランス・スコアカードの特徴</li> <li>(4) バランス・スコアカードの実行プロセス</li> </ul>	
<b>第 10 時限</b>	バランス・スコアカードの構築・運用に関するケースディスカッション
<p>ケースに基づき、バランス・スコアカードを実際に設計する。作業手順は次の通りである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 事業戦略やビジョンを明確にする。</li> <li>(2) 4つの視点に関する戦略課題を明確にする。</li> <li>(3) 戦略マップを作成する。</li> <li>(4) 戦略課題に即した業績指標を選択する。</li> </ul> <p>また、戦略マネジメント・システムとしてのバランス・スコアカードの運用方法について検討する。</p>	
<b>復 習</b>	授業に関する事後課題 (講義後に提示する) について、レポート (3, 000字以内) を作成し、提出すること。

<b>モジュール 6</b> バランス・スコアカード (BSC) (2)	
<b>事前準備</b>	ケース (未定) を熟読しておくこと。
<b>第 11 時限</b>	バランス・スコアカード (BSC) の導入
<p>バランス・スコアカード (BSC) 導入に関するわが国の現況を踏まえた上で、バランス・スコアカード (BSC) 導入を促進する要因あるいは阻害する要因を検討する。以下の事項を概説する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) わが国企業における BSC 導入状況</li> <li>(2) コンテキスト要因と導入プロセス要因</li> <li>(3) 方針管理との異同点</li> <li>(4) 管理会計システムの変化</li> </ul>	
<b>第 12 時限</b>	バランス・スコアカード (BSC) の導入に関するケースディスカッション
<p>ケースにもとづき、バランス・スコアカード (BSC) を導入してから組織に定着させるまでにはどのような促進要因あるいは阻害要因が現れるのかについてディスカッションを行う。さらには、阻害要因をどのようにして克服すべきかを検討する。</p>	
<b>復 習</b>	授業に関する事後課題 (講義後に提示する) について、レポート (3, 000字以内) を作成し、提出すること。

<b>モジュール 7</b> 業績評価と報酬システム	
<b>事前準備</b>	基本テキスト第11章、および、ケース（未定）を熟読しておくこと。
<b>第13時限</b>	報酬システムの設計
	報酬システムを設計する上での基本的枠組みについて検討する。以下の点について学習する。 (1) 動機づけに関する基礎理論 (2) 業績指標の選択 (3) 目標水準の決定 (4) 目標の設定方法 (5) 業績評価方法 (6) インセンティブのタイプ (7) 業績と報酬の結び付け方
<b>第14時限</b>	報酬システムの設計に関するケースディスカッション
	成果主義の実践例をケースとして取り上げ、成果主義の意義や運用上の課題についてディスカッションを行う。特に、バランス・スコアカードを報酬制度とリンクさせる場合の設計・運用上の課題を検討する。
<b>復習</b>	授業に関する事後課題（講義後に提示する）について、レポート（3,000字以内）を作成し、提出すること。

<b>モジュール 8</b> 総復習	
<b>事前準備</b>	これまでの授業を通じて習得した基本事項について復習しておくこと。
<b>第15時限</b>	確認テスト
	各自の理解度を確認するためのテストを実施する（あくまでも確認テストであるため、結果の良し悪しは最終的な成績評価の対象に含めない）。 確認テストの解答・解説を通じて、業績測定・評価システムに関する基本事項を復習するとともに、わが国企業の業績測定・評価システムの今後の方向性について模索する。
<b>復習</b>	なし