

**令和4年度 京都大学経営管理大学院・社会人講座**  
**「京都大学上級経営会計専門家（EMBA）プログラム」カリキュラム概要**

1. 全体の構成

本プログラムは、経営を支援する会計専門家に必要とされる経営管理会計知識の修得を目指す「座学」、経営管理知識を実際の経営アドバイスに活用する能力を養成する「実習」、実習の成果（コンサルティング・レポート）を発表しフィードバックを受けることで経営指導能力の向上をはかる「報告会」から構成される。

【表1】 スケジュール

テーマ	開催日程	時間	講師（未定）
経済社会と会計 コンサルティング実習に向けて	7月2日（土） 7月3日（日）	15	澤邊紀生（京都大学経営管理大学院教授） 藤井敏輝（株式会社至高代表取締役会長）7/3⑩ 太田一郎（株式会社野村総合研究所コンサルティング事業本部パートナー）
組織と会計	7月23日（土） 7月24日（日）	15	丸田起大（九州大学教授） 横田絵理（慶應義塾大学教授） 平原健志（サンフロンティア不動産株式会社）
戦略と会計	8月13日（土） 8月14日（日）	15	藤野雅史（日本大学教授） 若山恵佐雄（株式会社若山経営代表取締役社長）
ファイナンスと会計	9月17日（土） 9月18日（日）	15	篠田朝也（岐阜大学教授） 永井秀哉（京都大学経営管理大学院特命教授）
コーチングと会計	10月1日（土） 10月2日（日）	15	吉永茂（公認会計士・税理士、税理士法人ユース会計社） 小屋一雄（ユダ イモアマネジメント株式会社代表取締役） 太田一郎（株式会社野村総合研究所コンサルティング事業本部パートナー） 青木章通（専修大学教授）10/2⑩15：30～17：00
コンサルティングと会計 中間報告会 コンサルティング実習の手引き	10月22日（土） 10月23日（日）	15	澤邊紀生（京都大学経営管理大学院教授） 太田一郎（株式会社野村総合研究所コンサルティング事業本部パートナー） 木村麻子（関西大学教授）10/22⑩16：30～18：00
コンサルティングと会計	11月12日（土） 11月13日（日）	15	澤邊紀生（京都大学経営管理大学院教授） 太田一郎（株式会社野村総合研究所コンサルティング事業本部パートナー） 岡田幸彦（筑波大学准教授）11/12⑩16：30～18：00 目時壮浩（早稲田大学准教授）11/13⑩15：30～17：00
コンサルティング実習	9月～12月	45	澤邊紀生（京都大学経営管理大学院教授）
最終報告会	12月3日（土）	7	澤邊紀生（京都大学経営管理大学院教授）

※日程は、新型コロナウイルス感染症対策で変更の可能性があります。

※開講方式は、オンライン（zoom）と対面（京都大学吉田キャンパス）のハイブリッド形式

## 2. 座学の概要

経営を支援する会計専門家に必要とされる経営管理会計知識の修得をはかる「座学」は、「経済社会と会計」「戦略と会計」「組織と会計」「ファイナンスと会計」を基礎領域として、その上に「コーチングと会計」「コンサルティングと会計」「管理会計各論」等の応用領域をおくように設計している。

各専門領域の講習では、まず当該専門領域の全体像を概論として説明したうえで、最先端のトピックをとりあげて、関連したグループワークやディスカッションを行い、理解を深める。

受講者が、実務経験が豊かな公認会計士や税理士等の専門家であることから、「座学」においても、グループワークやディスカッション等を活用することで、機械的な知識の伝達ではなく、講師と受講者が共同で生きた知識を創造していくような工夫を行う。表2は、2日間で1領域を扱う場合のスケジュール例である。

【表2】 2日間で1領域を扱う場合のスケジュール予定（令和3年度「組織と会計」の例）

1日目（土曜日）	2日目（日曜日）
10：30～12：00 コスト配賦の基礎知識 /グループワーク	9：30～11：00 予算管理について
12：00～13：00 昼休み	11：00～11：15 休憩
13：00～14：30 グループワーク /グループ発表	11：15～12：45 グループワーク /グループ発表
14：30～14：45 休憩	12：45～13：45 昼休み
14：45～16：15 アメーバ経営の基礎知識	13：45～15：15 グループワーク /グループ発表
16：15～16：30 休憩	15：15～15：30 休憩
16：30～18：00 ゲストスピーカー講演	15：30～17：00 まとめ

## 各領域の概要

### 経済社会と会計

企業や非営利組織などが、将来ビジョンを実現していくためには、現実を客観的に把握して、現像と将来像のギャップをどのように埋めていくか道筋を明らかにして、ヒト・モノ・カネといった経営資源をダイナミックに活用していくことが求められる。企業の経営責任者や組織の運営担当者には、さまざまなジレンマやトレードオフ関係を理解し、ダイナミックにバランスをとっていくことが求められる。そのようなジレンマの典型が理想の将来ビジョンと現実の日常的ルーティンの関係である。ミッション→ビジョン→戦略→計画→行動という理想から逆算され導かれる行動と、慣習的思考習慣→日常的ルーティンという過去の延長線上に予想される行動とのギャップを適切に認識し、時間軸上でどのようにしてそのギャップを解消していくのか、経営管理システムの設計・運用のレベルで対応する能力が重要になってくる。「経済社会と会計」では、経営者や組織運営者が直面する本質的ジレンマを中心に、会計専門家が経営管理システムの設計・運用を通じてどのように組織の理想実現に貢献できるのか、管理会計学における近年の議論を紹介しつつ、グループワークを通じて理解を深める。

### 戦略と会計

競争的で変化の激しい経営環境において、求める将来像に向けて企業が着実に事業運営するためには、ポジショニングの明確化、適切な戦略の立案・実施とともに、そのプロセスにおける環境変化に適応した戦略変化やイノベーションの創出も求められる。これは戦略経営の実践といえる。戦略経営を確実かつ持続的に実践するためには、例えば創業者などの特定の個人の創造性に依存した属人的な経営管理制度から脱却し、組織的な経営管理制度の確立とその組織成員との相互作用の確立（共進化）が必要である。「戦略と会計」では、この戦略経営のための組織的的制度として、中期計画や（戦略的測定、収益性分析を含む）戦略的データ分析はもちろんのこと、戦略経営に適さないともされる予算管理制度も取り上げ、その構造的な設計のみならず運用方法までを検討することで戦略経営における管理会計についての理解を深める。検討過程においては、企業の経営実践の現状とのかかわりにおいて、管理会計学における近年の議論を紹介し、管理会計の可能性と障壁について、より応用的で臨床的な理解の深化を図る。その障壁の一つとして、組織成員の管理会計リテラシー（管理会計能力）を取り上げ、制度と組織成員の相互作用を生み出すことの重要性にも触れる。

## ファイナンスと会計

企業経営を行う上で、経営者や管理者は、各種の重大な意思決定を行わなければならない場面に直面する。特に、経済的に大きなインパクトを与えるような投資案件の可否に関する意思決定は、企業の将来を大きく左右するものとなる。具体例としては、店舗・工場・設備等への投資、研究開発（R&D）投資、情報技術（IT）関連投資、企業買収（M&A）関連投資などに関連する意思決定がある。また、投資に際しては資金調達が必要とされることから、投資の意思決定に関する理解を深めるためには、資金調達に関連する基礎理論（ファイナンス理論の基礎）も合わせて理解することが求められる。管理会計の領域では、このような意思決定に関連するトピックは、「資本予算」と呼ばれる枠組みの中で議論されている。資本予算には、事前に可否判断を行うための各種の投資経済計算手法から、承認後の投資案件に関する事後管理までが含まれる。このような包括的な論点について、教科書的な知識のみならず、近年の調査研究やケース研究の動向なども踏まえた上で、企業経営上の意思決定に対して、管理会計的な側面からどのようなサポートが可能となり得るのか、参加者にグループワーク等を行ってもらい、理解を深めていくこととしたい。

## 組織と会計

経営を支援する会計専門家は、管理会計制度の基礎となる組織制度の設計と運営に対して適切な助言を与えることができなければならない。組織と会計をめぐる論点として、組織の存在意義、組織と市場の関係、組織の基本構造（ライン部門とスタッフ部門など）、組織形態の種類と特徴（職能制組織、事業部制組織など）、組織構造と責任会計制度の関係（コストセンター、プロフィットセンター、インベストメントセンター、内部振替価格の設定方法など）、組織業績の測定尺度と行動への影響（絶対額尺度と比率尺度、短期的尺度と長期的尺度、財務的尺度と非財務的尺度など）、組織業績とインセンティブ・システムの関係（金銭的報酬と精神的報酬、個人報酬と集団報酬など）、組織間関係のマネジメント（情報共有の方法、信頼関係の重要性、成果配分の仕組みなど）、などを取り上げながら、組織における会計の役割の理解を深めてほしい。また事例として、中小企業への普及が進んでいるアメーバ経営を取り上げて、アメーバ経営における組織設計の考え方や管理会計制度の運用方法などについて、アメーバ経営のコンサルタントにご講演をいただきながら、参加者とともに議論したい。

## コンサルティングと会計

企業や非営利組織などに経営アドバイスを行う高度な専門家の養成をはかるためには、日本の組織の実態に即したコンサルティング能力と知識を持つ必要がある。そこで「コンサルティングと会計」では、業界特性や企業規模などに応じたコンサルティング実務の要点を外観したうえで、コンサルティング実習に向けた実践的知識の習得をはかる。具体的には、コンサルティング先企業・組織の現状把握、経営課題の抽出、解題解決策の探索・検討・選択、当該企業・組織の実態に応じた解決策の適用方法の開発、利害関係者に提示可能な事業計画の策定、といった最終的にコンサルティング・レポートとしてまとめられるべき内容をどのように作り込んでいくか、実践事例の検討を通じて理解を深める。

## コーチングと会計

経営アドバイスを企業や非営利組織の成果に結びつけるうえで、経営陣に対するコーチング能力の重要性は極めて高い。経営陣に対するコーチングを適切に行うことで、経営陣が従業員にコーチングを行い、組織全体を活性化していくことが期待できる。伝統的なコマンド&コントロール型の経営管理スタイルでは、組織メンバーは上位者から指示された内容をミスなく実行することのみが求められていたので、組織内部におけるコーチングの重要性はそれほど高くなかった。しかし、コマンド&コントロール型の経営管理は、決められたことを効率的に行うという意味では有効な仕組みであったが、イノバティブな経営行動には不向きで、環境変化への適応能力にも欠けることが知られている。21世紀の豊かな知識社会では、経営管理スタイルも、組織メンバー一人一人の意欲と能力を引き出し、組織目的達成に向けてそれぞれが主体的・自律的に協調行動をとる方向に変化することが求められている。この点で、コーチング能力の重要性はこれまでに高まっている。この講習では、経営アドバイスをを行う会計専門家に必要とされるコーチング能力について、実践につながる知識と理論の理解をはかる。

## 管理会計各論

会計専門家が適切な経営アドバイスを行うためには、事業活動のさまざまな場面と会計がどのように関係しているのかについての知識を有していることが必要となる。この講習では、パブリックセクターと会計、サービスデザインと会計、SDGs（持続可能な開発目標）と会計といったテーマについて近年の議論を紹介し、各テーマにおける理論の理解を深める。

### 3. 実習の概要

実習では、現実の中小企業や非営利組織に対するコンサルティングを通じて、座学で得た経営管理知識を現実に応用する能力の養成をはかる。本プログラムの受講条件のひとつが公認会計士や税理士等としての豊かな実務経験であることから、受講生は中小企業や非営利組織の経営に何らかの形で関わった経験があることを前提に、このコンサルティング実習は設計されている。

コンサルティング実習では、株式会社野村総合研究所が監修した実際の実例にもとづいたケースを用いることとする。

#### 3.1 予備知識の準備

コンサルティング実習において必要な予備知識として、コンサルティングの理論およびコーチングの理論がある。両者については、座学において基礎知識の習得を行っておくことで、実習へのスムーズな導入をはかる。

#### 3.2 コンサルティングチーム編成

原則として、受講生4名で一つのコンサルティングチームを編成する。複数の受講生が一つのチームを作ることで、お互いの経験や知見から学び合うことが期待できる。

#### 3.3 指導体制

原則として、各コンサルティングチームにはメンター（原則上級経営会計専門家修了生若干名）がついて必要な助言を与える。メンターは京都大学経営管理大学院、一般社団法人日本経営会計専門家協会、株式会社野村総合研究所との三者間協定に基づき、株式会社野村総合研究所が派遣する。

#### 3.4 報告会

各コンサルティングチームが、コンサルティング内容について発表し、フィードバックを受けることで実践能力の向上をはかる機会として、中間報告会と最終報告会を実施する。コンサルティング経験を持った受講生がほとんどであることを前提として、報告内容・形式については高い自由度を持たせることで、相互学習の促進をはかる。

#### 4. 成績評価方法の概要

本プログラムにおける成績評価は、(1)座学におけるグループディスカッションなどでの貢献、(2)座学におけるレポート、(3)中間・最終報告会での発表、を総合的に判断して評価する。なお、成績評価の対象となる条件として2/3以上の出席を求める。

#### 5. 会場詳細について

オンライン（zoom）と対面（京都大学吉田キャンパス）のハイブリッド形式

※京都大学吉田キャンパス

〒606-8317 京都市左京区吉田本町

[http://www.kyoto-u.ac.jp/ja/access/campus/yoshida/map6r\\_y/](http://www.kyoto-u.ac.jp/ja/access/campus/yoshida/map6r_y/)

#### 6. その他

新型コロナウイルス感染症拡大の状況に鑑み、開催方法及び開催場所に変更の可能性がある。