

戦略的コントローリング

Strategic Controlling

小澤 優子*

Yuko Ozawa

近年、戦略的な思考の重要性が高まっている企業管理を支援する「戦略的コントローリング」が、ドイツの管理論における重要なテーマとして論じられている。本稿では、まず、企業管理ならびにコントローリングの変遷について検討を行う。次に、戦略的コントローリングの概念ならびにその対象と手段が明らかにされる。これらのことにより、戦略的コントローリングが今日の企業管理にとって不可欠であることが確認された。

キーワード：戦略的マネジメント、戦略的コントローリング、業務的コントローリング、
戦略的計画策定

I. 序

1990年代から2000年代半ばにかけて、グローバリゼーションの進展や情報技術の発展、さらにはヨーロッパ統合の深化を通じて、ドイツ企業を取り巻く環境は大きく変化している¹⁾。グローバリゼーションの進展や情報技術の発展については言うまでもなく、EU(欧州連合)の加盟国が27カ国、総人口は約4.9億人にまで達したことによる市場の拡大が、経営環境の変化を著しくする要因となっている。また、近年、活発におこなわれているM&A(企業の合併・買収)などによる企業の大規模化に伴って、企業内の複雑性が増大している。それら企業内外の環境変化に迅速かつ柔軟に対応していくことが今日の企業管理に求められており、このために、戦略的な思考の重要性がますます高まっている。

一方、ドイツの企業管理において、コントローリング(Controlling)の採り入れられる割合が高くなっている。これは企業の管理システム内部において固有の調整機能を担うものであり、その機能を通じて企業管理に対する支援が行われる²⁾。そして、上述したような一連の環境変化から戦略的な企業管理が不可欠となっており、これを支援するコントローリングに関しても、長期的な視点に基づいた戦略的コントローリング(strategisches Controlling)が重視されるにいたっている。

本稿の目的は、このような戦略的コントローリングについて明らかにすることにある。このた

めに、まず、管理システムの発展段階とそれに伴うコントローリングの変遷を明確化し、戦略的コントローリングが重視されることとなった経緯について考察を行う。次いで、2つのコントローリングに関する検討がなされる。その後、戦略的コントローリングの調整対象と、きわめて重要な対象である戦略的な計画策定を調整するための手段が指摘される。戦略的コントローリングの特質を明らかにしていくことにより、今日の企業管理におけるコントローリングの意義をより明確化していく。

II. 戦略的コントローリングの展開

上述のように、ドイツ企業を取り巻く環境の変化は非常に激しくなっている。今日にいたるまでに、環境の変化する速度が非常に速くなっていると同時にそれがますます非連続的なものとなっており、このことに規定されて企業管理も変遷している。これに関して、現在のように戦略的マネジメント (Strategisches Management) が重視されるようになるまでに、次の4つの発展段階が指摘される³⁾。

まず、1950年頃までは企業を取り巻く環境は安定的で容易に予測可能であり、計画策定については、第二次世界大戦以前から重視されていた予算管理に重点をおく短期的、財務経済的なもので十分であると考えられていた (財務計画策定の段階)。

1950年代になり、企業の外部環境に少しずつ変化が見られるようになったものの、伝統的な企業管理に大きな変化は見られなかった。その後、1960年代に入ると、環境の変動と複雑性の増大により、長期間の計画策定がしだいに重要視されるようになる (長期間の計画策定の段階)。

1970年代に入ると、企業環境が徐々に安定的ではなくなり、その複雑性が高まっていた。企業管理はこのような環境の変化に柔軟に対応するために、戦略的な計画策定 (Strategische Planung) を重視する段階へと移り変わることとなる (戦略的計画策定の段階)。企業管理に戦略の概念が採り入れられ、逼迫した経営資源をいかに配分するのが企業管理にとっての重要な課題となった。

さらに、1980年代以降現在にいたるまで、企業の外的環境はますます不安定となり、複雑性も非常に高くなっている。そのような状況の中で、戦略は創発的なものとみなされ、戦略の策定のみならずその実行や統制までを含めた全体プロセスを考慮に入れる戦略的マネジメントの重要性が主張されている (戦略的マネジメントの段階)。

そして、コントローリングは企業の管理システムにおいて調整機能を果たすために、その機能は管理システムの性格の変化に影響されて移り変わると考えられる。以下では、コントローリング機能ならびにその機能を担うコントローラー (Controller) の役割がどのように変化したのかを、企業管理の変遷と合わせて検討していく⁴⁾。

コントローリングの前身であるコントローラー制度の重要性がアメリカから紹介された1950年代後半から1960年代にかけて、企業は内部の効率化を目指しており、企業管理においては原価

計算や短期的な計画策定が重視されていた。そのような管理システムにおいてマネジャーを支援するコントローラーの職務は、計算制度志向のおよび受動的・過去志向的なものであり、一年もしくは数年の予算を通じて成果目標を追求していた⁵⁾。

その後、1960年代後半から1970年代にかけては、企業がその環境との適応をはかることが不可欠となり、企業管理に戦略の概念が導入された⁶⁾。それに応じて1970年代後半以降、コントローラーも主に戦略的な計画策定に関わることとなり、コントローリングの機能は能動的・未来志向的なものへと移り変わっていく⁷⁾。戦略的コントローリングの概念が初めてみられたのは、この頃である。

1980年代にはいと、企業のグローバル化や情報技術が急速に進展し、企業を取り巻く環境にますます大きな変化が生じるようになったために、変化し続ける環境に迅速かつ柔軟に適応することが企業に求められた。その結果、企業管理において、戦略的計画策定さらには戦略的マネジメントという戦略的な思考に基づいた意思決定がいつそう必要とされるようになった。それに応じて、このような企業管理にかかわるコントローリングについても戦略的コントローリングが重視されるに至り、とりわけ近年、その活動の幅はますます広がっている。そのような志向性のもとでは、コントローラーは能動的・革新的なイノベーターとしての未来志向的な役割を果たし、長期的な視点における企業管理活動の支援をその中心的な課題とする。

以上で明らかになったように、コントローリングは1950年代後半から1970年代にかけて、業務的な意思決定をその対象としていた。すなわち、その機能は業務的コントローリング (operatives Controlling) のそれであったといえる。その後、1970年代から1980年代にかけて、企業管理にお

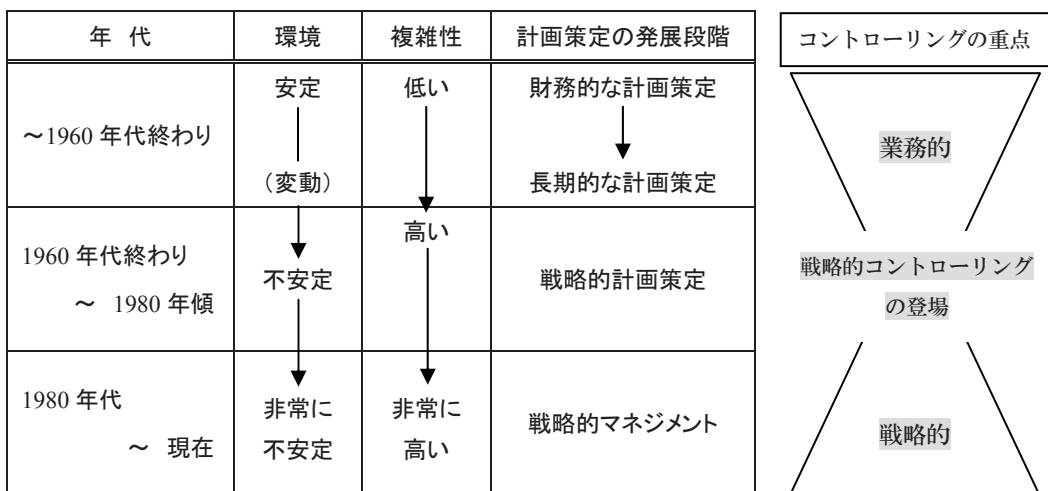


図1 企業管理の変遷に伴うコントローリングの変化

(注) 筆者作成

いて戦略的な思考の重要性が増大したことに伴って戦略的コントローリングという考え方が生じ、コントローリングの重点がそれへと徐々に移り変わっていった(図1参照)。そして、今日、戦略的に管理システム全体の調整を行うことによって企業管理を支援し、企業の全体成果を高めるためのツールとしての役割を果たす戦略的コントローリングの必要性はますます高まっている。

また、実践のみならず数多くのコントローリングの文献の中で、戦略的コントローリングが重要であることは指摘されている⁸⁾。その全体的な構想に関しては、バウム(Baum, H.-G)、ケーネンベルク(Coenenberg, A. G)ならびにグンター(Günther, T.)によって著書が出版されている。また、コントローリングの代表的な研究者であるクキュッパ(Küpper, H.-U.)、ハーン(Hahn, D.)、ホルヴァート(Horváth, P.)さらにはライヒマン(Reichmann, T.)も、彼らの著書の中でそれが不可欠であることを指摘している。彼らの戦略的コントローリングに関する記述には、コントローリングについての基本的な理解の相違から重点の違いは見られるものの、ある一定の共通した考え方が見出される。第Ⅲ節においては、そのような戦略的コントローリングの基本的な見解が明らかにされる。

Ⅲ. 2つのコントローリング

コントローリングは、対象とする意思決定の内容に応じて戦略的コントローリングと業務的コントローリングとに区分される⁹⁾。

まず、戦略的コントローリングは、「戦略的な情報供給によって、戦略的な計画策定および戦略的な統制の調整¹⁰⁾」を行う。すなわち、戦略的コントローリングの機能を担う「戦略的」コントローラー („strategisches“ Controller) は、戦略的な意思決定をその職務の対象とし、企業の「持続的な存在確保(nachhaltige Existenzsicherung)」を上位目標として戦略的マネジメントのために包括的な支援を行う。この目標は、具体的には、企業が存続していくためにその技術的もしくは社会的な能力や市場シェアを高めたり、企業の成長やイノベーションを促進したりすることを意味する¹¹⁾。したがって、戦略的コントローリングは計画段階に関しては戦略的な計画策定に関わることとなり、それを通じて企業内外の将来志向的な適合を目指すこととなる。このために、企業の機会や脅威、また、強みや弱みなどの要因が重要であるとされ、質的、長期的および将来志向的な情報がコントローラーからマネジャーに提供される。戦略的コントローリングは、近年のような企業を取り巻く環境の複雑性が高く、また、それが動的で非連続的な場合にとりわけ重視される。

一方、業務的コントローリングは、管理的意思決定および日常業務的意思決定に係わり¹²⁾、企業における収益性や流動性などをその上位目標とする。すなわち、業務的コントローリングは企業内の経営プロセスの効率性を志向し、計画段階については業務的な計画策定に関連する。そのために、費用および収益などの要因が重視され量的、明確かつ詳細で短期的に利用可能な情報が

マネジャーに提供される。この業務的コントローリングは、企業を取り巻く環境が安定的である場合に、重要視される。

これまで述べてきた戦略的コントローリングと業務的コントローリングとの比較は、表1に明らかにされている。ここで、われわれは以下の2点に注意しなければならない。一点目としては、戦略的コントローリングと業務的コントローリングが別の機能ではないということがあげられる。両者は対象となる意思決定内容は異なるが、ともに調整という機能を果たす。二点目に、戦略的コントローリングの必要性が指摘されているが、実践においてコントローラーがそのための職務に係わる時間の長さは全体の職務遂行の中ではいまだに短いということが指摘される。ただし、このことは上で述べた戦略的マネジメントの重要性を考慮するならば、それを支援する戦略的コントローリングの必要性が低いということにはつながらないと考えられる。

表1 戦略的コントローリングと業務的コントローリング

メルクマール	戦略的コントローリング	業務的コントローリング
目標	企業の存在確保・ 成果ポテンシャル	収益性・ 流動性
期間	近い、また、遠い将来	現在もしくは近い将来
志向性	環境と企業との将来志向 的な適合	企業内部の経営プロセス の効率
計画段階 ¹³⁾	戦略的な計画段階	業務的な計画段階
情報の質	質的、柔軟性があり、 長期的および将来志向的 な情報	量的、明確かつ詳細で 短期的な情報
企業を取り巻く 環境	複雑性が高く、動的、 非連続的な環境	安定的な環境
コントローラー 職務の性質	革新的な職務	日常的で決まりきった 職務

(出所) Vgl. Baum, H.-G / Coenenberg, A. G. / Günther, T. : Strategisches Controlling,

4. Aufl., Stuttgart 2007, S. 9. 表 1.5 を一部加筆・修正。

なお、コントローリング機能の担い手であるコントローラーに関しては、「戦略的コントローラー」と「業務的コントローラー」というような明確な区分はほとんど見られない¹⁴⁾。ホルヴァー

トは、戦略的コントローリングを担うコントローラーを上述のように「戦略的」コントローラーと称しており、また、業務的コントローリングにかかわるコントローラーに関しては、「業務」志向的な職務の担い手 („operativ“ ausgerichteten Aufgabenträger) と述べるにとどまっている¹⁵⁾。これは、次章で明らかにするが、戦略的コントローリングと業務的コントローリングが不可分な関係にあるためである。したがって、本稿においては、コントローラーは職務によって区別されることはなく「コントローラー」と表される。

IV. 戦略的コントローリングの基本思考

1. 調整の対象

コントローリングに関して、それが戦略的コントローリングと業務的コントローリングに区分されうることは、すでに述べたとおりである。しかし、それらは単独で存在するのではなく、コントローリングの全体システムにおいて密接に関連している¹⁶⁾。なぜなら、それらの調整対象である戦略的および業務的な計画策定や統制が相互に不可分なためである。

戦略的コントローリングによる調整の対象としては、戦略的計画策定と戦略的統制が指摘される。さらに、業務的な計画が戦略的計画に基づいて策定されるために、その変換プロセスも調整の対象とみなされる(図2参照)¹⁷⁾。戦略的コントローリングが問題とされる場合、コントローラーはおもにこれら3つの段階でマネジャーにとって必要な情報を迅速かつ確実に提供し、彼らの活動を支援しなければならない¹⁸⁾。

まず、戦略的計画策定は企業の全般的な目標を達成するためのものであり、これによって企業全体が環境変化に対して適切な行動をとることが可能になることから、企業管理にとって非常に重要なものである。これは、戦略的な分析と予測、戦略策定とそれらの評価・選択というプロセスからなる。そして、このプロセス全体の中で、コントローラーはマネジャーに対して計画策定のための手法を分析、選択する際に支援を行う。また、コントローラーは、市場における競争の動向や技術革新、さらには企業の強みや弱みに関する必要な情報を調査、選別・評価し、それらをマネジャーに提供しなければならない。この情報によって経営ビジョンや基本方針、戦略目標が影響を及ぼされるために、この活動はとりわけ重要である。さらには、計画策定のための参加者を集めることなど、このプロセスにおける組織の問題も調整の対象として指摘される。

次に、戦略が実行に移される際に、コントローラーは中期もしくは短期間の段階的な目標を決定するための支援を行う。これをもとに短期的な業務的計画、すなわち、年次計画や予算が作成される。この段階に関しては、短期的な計画策定や予算などにコントローラーが係わることから、その職務が戦略的コントローリングと業務的コントローリングのどちらの特徴をもつものなのかを明確にすることは困難である。

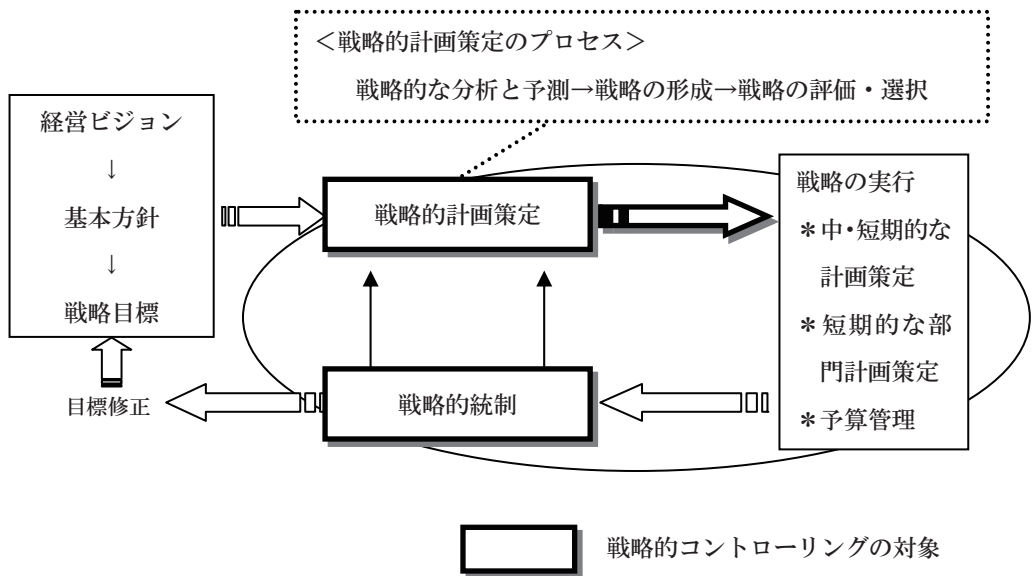


図2 戦略的コントローリングの対象

(注) 筆者作成

最後に、戦略的統制のプロセスにおいては、たとえばマーケット・シェアのような統制対象やその対象に関する標準値を決定する際にコントローラーが協力することになる。また、戦略的計画策定のプロセスの統制や実行された戦略の統制を行うことも、調整の対象となる。さらに、コントローラーは実際の成果を測定し、実績と標準の比較ならびに差異の分析と評価を行う際に支援したり、将来の戦略的計画策定の修正のために提言したりする。

そして、戦略的コントローリングは「戦略的マネジメントのための戦略的計画策定のあぶみ (Steigbugel)¹⁹⁾」と表されるように、それにとっては戦略的な計画策定の段階における調整が主な課題となる。

2. 調整の手段

戦略的計画策定を調整するための手段については多様なものが明らかにされており、SWOT 分析 (SWOT-Analyse)、ギャップ分析 (GAP-Analyse, Lücken-Analyse) ならびにポートフォリオ分析 (Portfolio-Analyse) などが主なものとして指摘される²⁰⁾。さらに、ポートフォリオ分析に関しては、市場成長-市場シェアポートフォリオ (Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio) と市場魅力度-競争強度ポートフォリオ (Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio) という2つが挙げられる。これらの手法の中でバウムらは、ギャップ分析に戦略的コントローリングの重要性を認識するための手がかりがあると考えている²¹⁾。したがって、本稿では紙幅の関係上、

ギャップ分析についての詳細を明確化し、ほかのものに関してはギャップ分析との関連で簡単に論じるとどめておく。

ギャップ分析の特徴は、戦略的計画策定のプロセスにおける戦略的な分析と予測の際に、環境分析と資源分析から得られた情報を分析して予測される値を認識し、これらを目標値と適合させることにある。すなわち、ギャップ分析は、設定された目標と実際の目標達成の予測との間に存在し、時間とともに変動するギャップ（「目標の乖離」“Ziellücke“）を分析、評価し統制するためのものである。実際にどの程度の値が達成されるのか（「発展直線」“Entwicklungslinie“）を予測する際には、その企業の強みと弱みないしは機会と脅威やこれらの変化が適切に捉えられ、それに基づいて意思決定がなされる（図3参照）。

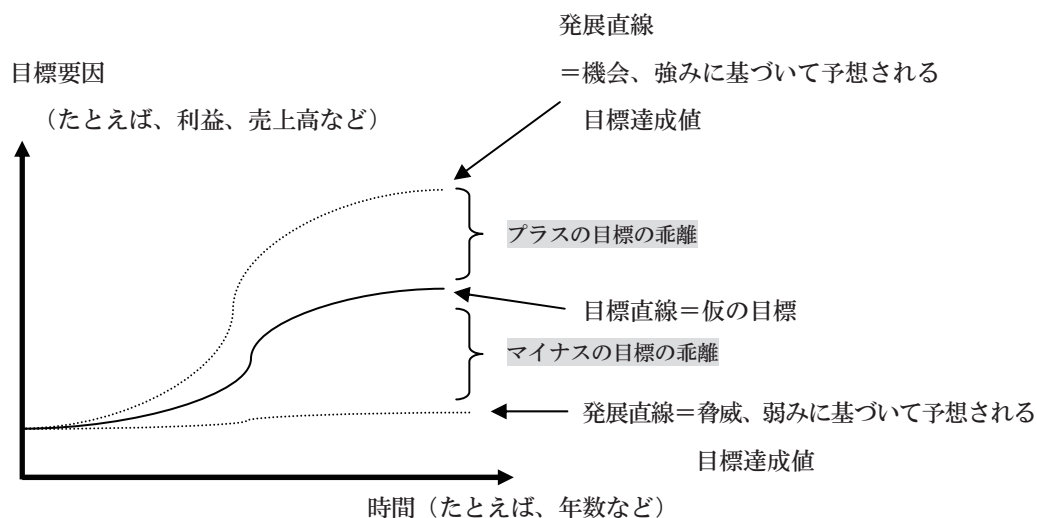


図3 ギャップ分析の概念

(出所) Horváth, P.: Das Controllingkonzept, 4. Aufl., München 2000, S. 202.

たとえば、今年度のA社の利益は160万円であり、来年度は180万円の利益を予測しているとする。さらに、再来年度以降は年間10%ずつの成長率を見込んでおり、2年後は198万円、3年後は217万円、5年後には261万円の利益目標を設定している。しかしながら、価格変動や新製品の開発の遅れなどのさまざまな要因を分析して予測値を算出した結果、2年後は190万円、3年後は195万円、5年後には210万円の利益しか見込まれないことが明らかとなった。この場合、2年後には8万円、3年後には22万円、そして5年後には51万円のマイナスのギャップの発生が予測される。したがって、A社はこのギャップを早急に削減する必要がある。このように生じたギャップを削減もしくは埋め合わせるための方策としては、すべてあるいは一部の戦略的事業単位の投資戦略もしくは競争ポジションの変更、ポートフォリオへの新しい戦略的事業単位の追加

もしくは既存のものの削除、戦略的事業単位の戦略の変更、そして目標値の変更という6つが挙げられる²²⁾。このようなギャップ分析を通じて、企業が結果として適切な戦略を選択することにつながるようになる。

以上、ギャップ分析について明らかにしてきたが、以下ではほかの3つの手段に関しても簡単に取り上げておく。

まず、SWOT分析は、現在の企業内部における強み(Stärken)と弱み(Schwächen)、企業を取り巻く外部環境の機会(Chancen)と脅威(Risiken)を評価するものである²³⁾。企業内部に関しては、企業の人事や財務、生産活動などが評価され、また、企業を取り巻く外部環境に関しては、経済状況や競争状況、さらには社会的、政治的な変化が評価される。このSWOT分析は、ギャップ分析に対して非常に重要な役割を果たしている。この分析手段を通じて得られた情報によって現在および将来の成果に関する予測がなされ、ギャップ分析における発展直線が形成され、ギャップが測定されるためである。

また、ボストン・コンサルティング・グループが開発した市場成長-市場シェアポートフォリオがポートフォリオ分析の手法として一般的である²⁴⁾。これは、資金の流出入が市場成長率と相対的市場シェアによって決められるという考え方に基づく。すなわち、当該製品の属する市場の年間成長率を表す市場成長率は資金の流出を規定し、また、当該産業の最大の競争者に対する相対的シェアを表す相対的市場シェアは、資金の流入を規定する。この分析手法を通じて、企業にとっての限られた資金の集中と選択的投資や理想的な事業構成、事業間の資金配分などが示唆される。資源の最適な配分を決定することは、戦略の基本となる。

同様に、ポートフォリオ分析の手法として市場魅力度-競争強度ポートフォリオが指摘される²⁵⁾。これは、市場魅力度と競争強度という2つの次元で構成されている点は市場成長-市場シェアポートフォリオと同じであるが、それぞれの次元が複数の要因を平均した値で表現されている。たとえば、競争強度を測定するために相対的なマーケット・シェアや製品の質、価格競争力、さらには管理者や従業員の質などの企業内部の強みや相対的な競争優位が考慮される。また、市場魅力度は、市場規模や市場成長率などさまざまな外的要因の平均値で表わされる。そして、市場魅力度と競争強度の二次元は高、中、低の3段階で9つのセルに分割され、導きだされた値の位置づけに応じて投資・成長戦略、引き上げ・撤退戦略、選択戦略が決定される。

これら二つのポートフォリオ分析によって戦略的事業単位の過去のポートフォリオが分析・評価され、将来のポートフォリオ・ポジションが予測される。このことから、達成される成果を予測することが可能となり、それと目標とされる成果とのギャップが明確化される。さらに、この結果は、明らかにされたギャップを縮小するためにポートフォリオを変更する際にも有用である。ポートフォリオ分析も、ギャップの認識および縮小のために役立つといえる。

V. 結

戦略的コントローリングは、1970年代後半から1980年にかけてドイツの企業管理に見られるようになり、今日、とりわけ大企業においてその導入が進められている。これは中小規模の企業では今のところあまり採り入れられていないが、今後、企業を取り巻く環境のさらなる変化にもなって徐々にその必要性が認められていくと考えられる。

コントローリングの重要性が初めて指摘された1950年代後半、企業管理においては原価計算や短期的な計画策定が重視されており、したがって、マネジャーの支援を行うコントローリングの機能は業務的コントローリングのそれであった。その後、とりわけ1980年代に入ると企業内外の環境変化が激しくなってきたことから、戦略的な計画策定さらには戦略的マネジメントの必要性が叫ばれるようになった。それに伴って、コントローリングに関しても、戦略的な思考に基づいた戦略的コントローリングが重視されるにいたったのである。

戦略的コントローリングは、戦略的な意思決定を対象とし、環境と企業との将来志向的な適合のために、企業管理の包括的な支援を行う。そのためにマネジャーに提供される情報は、質的、長期的および将来志向的なものであり、複雑かつ動的な環境において柔軟に利用可能であることが必要である。他方、業務的コントローリングは業務的意思決定内容に関連し、企業内部の課題をその調整の主な対象とする。そのために、量的、明確かつ詳細で短期的に利用可能な情報がマネジャーに提供される。戦略的コントローリングが企業の存在確保をその目標とするのに対し、業務的コントローリングは企業内における収益性や流動性などを目標とする。

さらに、戦略的コントローリングの調整の対象が、戦略的計画策定、戦略的統制ならびに戦略的計画策定を業務的計画策定へと変換する過程であることが指摘された。また、その中でもとりわけ重要な対象である戦略的計画策定のプロセス全体を調整するための手段として、SWOT分析、ギャップ分析およびポートフォリオ分析が指摘され、主にギャップ分析について検討が加えられた。

上述のとおり、今日の企業管理において戦略的マネジメントのプロセス効率性が重視されており、その支援のために戦略的コントローリングが必要であることは明らかである。しかし、本文中にも述べたが、戦略的計画策定を調整するための手段について十分な検討が行われていない。また、戦略的統制の段階におけるコントローラーの役割も重要であるにもかかわらず、本稿ではそれらに関する議論が不十分である。戦略的計画策定が適切なものであるのかどうかを、戦略的マネジメントの全体の流れの中で戦略的統制を通じて常に審査することが不可欠である。これら戦略的コントローリングの役割をよりいっそう明らかにするという残された課題を克服し、動的な管理システムを支援するためのコントローリングをさらに発展させることが今後も必要となる。

- 1) ドイツ企業を取り巻く環境の変化に関しては、たとえば、以下の文献を参照。工藤 章「概観—経済統合・ヨーロッパ統合・グローバル化」戸原四郎・加藤榮一・工藤 章編『ドイツ経済—統一後の十年』有斐閣、2003年、1-41ページ。工藤 章「産業と企業—『サービス社会』化の進展と大型合併ブーム」戸原四郎・加藤榮一・工藤 章編、前掲書、50-65ページ。
- 2) 調整志向的なコントローリング概念に関しては、おもに、以下の文献を参照。Vgl. Küpper, H.-U.: Controlling, 4. Aufl., Stuttgart 2005; Horváth, P.: Controlling, 11. Aufl., München 2008. 小澤優子「コントローリングと管理部分システムの調整」『商学論究』（関西学院大学）第54巻第2号、2006年11月、71-86ページ。
- 3) Vgl. Welge, M. K. / Al-Laham, A.: Strategisches Management—Grundlagen—Prozess—Implementierung, 5. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 11-14.
- 4) ドイツにおけるコントローリングの歴史的展開の詳細に関しては、以下の文献を参照。Vgl. Weber, J. / Schäffer, U.: Controlling-Entwicklung im Spiegel von Stellenanzeigen 1990-1994, Kostenrechnungspraxis, 42. Jg. (1998), S. 228; Lingnau, V.: Geschichte des Controllings, in: Lingenfelder, M. (Hrsg.): 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, München 1999, S. 82-89; Weber, J.: Einführung in das Controlling, 8. Aufl., Stuttgart 1999, S. 7-10. 小澤優子「コントローリングの生成と発展」『産研論集』（関西学院大学）第32号、2005年3月、41-43ページ。また、コントローリング機能の変遷に関しては、以下の文献を参照。Vgl. Welge, M. K.: Unternehmensführung, Band 3: Controlling, Stuttgart 1988, S. 21; Lingnau, V.: a. a. O., S. 83-87; Baum, H.-G / Coenenberg, A. G. / Günther, T.: a. a. O., S. 13 f. 小澤優子、前掲稿、43-46ページ。
- 5) Vgl. Küpper, H.-U.: a. a. O., S. 7 f. なお、この当時は、「コントローリング」という名称はまだ見られていない。詳細は、以下を参照。小澤優子、前掲稿、43ページ。
- 6) ここでいう戦略(Strategy)とは、企業と環境との係わり方を将来志向的に示すものであり、組織構成員にとっての意思決定の指針となるものである。戦略の概念に関しては、主に以下を参照。Vgl. Baum, H.-G / Coenenberg, A. G. / Günther, T.: Strategisches Controlling, 4. Aufl., Stuttgart 2007, S. 1-3. 戦略の概念がいつごろからドイツにおける文献の中で見られるようになったのかということは定かではないが、1970年代中頃以降であると一般的には言われている。これは実践においては、1960年代後半にすでに見られる。Vgl. Hungenberg, H.: Strategisches Management in Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 1. なお、アングロサクソン系の文献の中では、経営戦略の概念は1960年代初めにチャンドラーやアンゾフらによって明らかにされている。
- 7) 職務が「受動的」または「能動的」というのは、コントローラーからマネジャーへの情報提供が、非自発的であるのか、または、自発的であるのか、ということである。
- 8) Vgl. Baum, H.-G / Coenenberg, A. G. / Günther, T.: a. a. O.; Hahn, D. / Hungenberg, H.: PuK, Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsystem, Planungs- und Kontrollrechnung, Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 272 ff.; Küpper, H.-U.: a. a. O., S. 104 ff.; Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 6. Aufl., München 2001, S. 542 ff.; Horváth, P.: a. a. O., S. 220 ff. また、コントローリングに関する専門的な雑誌としては、CONTROLLING & MANAGEMENTやControllingなどが挙げられ、これらの中でも戦略的コントローリングに関する研究が数多く見られる。
- 9) コントローリングの区分に関しては、おもに、以下の文献を参照。Vgl. Baum, H.-G / Coenenberg, A. G. / Günther, T.: a. a. O., S. 5-10.
- 10) Horváth, P.: a. a. O., S. 222.
- 11) Vgl. Baum, H.-G / Coenenberg, A. G. / Günther, T.: a. a. O., S. 6.

- 12) 管理的意思決定と日常的意思決定をまとめて業務的意思決定と呼ぶことが一般的である。
- 13) 計画段階に関して、戦略的な計画段階、戦術的な計画段階および業務的な計画段階の三段階に分ける見解も見られる。本稿においては、コントローリングの分類に対して2つに細分化することが合目的であると見え、計画段階の区分に関してはハーンの主張に従っている。Vgl. Hahn, D. : a. a. O., S. 98 und 103.
- 14) ただし、実践においてはしばしば組織上の区分がなされているようである。たとえば、戦略的コントローリングは、「戦略的計画立案」という名称で取締役会のスタッフ部門の任務を負い、他方、業務的コントローリングはコントローリング部門として中央部門に位置づけられる。ただし、このような組織的な区分に関しても、ホルヴァートは合目的ではないと述べている。Vgl. Horváth, P. : Das Controllingkonzept, 4. Aufl., München 2000, S. 199.
- 15) Vgl. Horváth, P. : Controlling, S. 252.
- 16) Vgl. Baum, H.-G / Coenenberg, A. G / Günther, T. : a. a. O., S. 7 und 10 ; Horváth, P. : a. a. O., S. 254.
- 17) この図は、以下の文献をもとに筆者が作成したものであるが、コントローリングの対象を判りやすくするためにこれはかなり簡略化されている。戦略的計画策定のプロセスの詳細に関しては、ヴェルゲらの図が分かりやすい。Vgl. Baum, H.-G / Coenenberg, A. G / Günther, T. : a. a. O., S. 11 ; Welge, M. K. / Al-Laham, A. : a. a. O., S. 186.
- 18) Vgl. Weber, J. : Einführung in das Controlling, 8. Aufl., Stuttgart 1999, S. 133–154 und 315 ff. ; Horváth, P. : Das Controllingkonzept, S. 197 f.
- 19) Horváth, P. : Controlling, S. 222.
- 20) 戦略的計画策定における調整手段のそれぞれの詳細に関しては、以下の文献を参照。Vgl. Horváth, P. : Das Controllingkonzept, S. 199–204 ; Küpper, H.-U. : a. a. O., S. 104–113 ; Reichmann, T. : a. a. O., S. 550–562 ; Horváth, P. : Controlling, S. 327–341 ; Baum, H.-G / Coenenberg, A. G / Günther, T. : a. a. O., S. 18–23 und 54 ff.
- 21) Vgl. Baum, H.-G / Coenenberg, A. G / Günther, T. : a. a. O., S. 18.
- 22) ギャップを削減する、もしくは、埋め合わせるための方策に関しては、以下の文献を参照。Hofer, Charles W. and Dan Schendel, Strategy Formulation, West Publishing, 1978. 奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎『戦略策定』千倉書房、1981年、104–113ページ。
- 23) これはアングロサクソン系の文献におけるSWOT分析と同様のものであり、Stärken は英語の Strengths、Schwächen は Weaknesses、Chancen は Opportunities、Risiken は Threats に相当する。周知のように、SWOT分析はアンドリュースによって提唱されたものであるが、ミンツバーグのモデルが理解しやすい。Mintzberg, H., Bruce, A. and Joseph, L., Strategy Safari, A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, Free Press, 1998, pp. 9–15. 斎藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社、1999年、10–17ページ。
- 24) これは、アングロサクソン系および日本の文献の中では、通常、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (Product Portfolio Management : PPM) として紹介されている。なお、日本の文献では、以下のものがわかりやすい。石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論 (新版)』有斐閣、1996年、102–106ページ。また、この手段を用いるために、製品のライフサイクルが考慮されなければならない。これは製品の導入期→成長期→成熟期→衰退期という過程を表わすものであり、PPMにおける市場成長率を考える際にきわめて重要となる。
- 25) これは、アングロサクソン系や日本語の文献においては、戦略的事業計画グリッドと称される。