

# 危機マネジメントとコントローリング

## —戦略的コントローリングの意義—

深 山 明

### I 序

経済のグローバル化がこれまで経験したことのないほどの速度で進展し、多くの企業が厳しい競争条件に直面するようになった。このことと軌を一にして、企業が突発的に危機に見舞われるという事態が頻発している。

企業危機 (Untnehmenskrise) は、企業の本来的目標である収益性目標と制約的目標たる流動性目標の達成が脅かされるような現象として発現する<sup>1)</sup>。それは、企業の支配的な目標の達成が阻害されるということの意味しているのである。このような企業危機は過剰能力に由来する無効費用 (Leerkosten) によって惹起される固定費問題 (Fixkostenproblem) をその源泉とするものであるが<sup>2)</sup>、それは上述の如き競争条件の激化によってもたらされることが多くなっている。

企業危機は1つのプロセスとして把握することができるが、それは、通常、複数の局面 (3局面または4局面) で説明される。たとえば、潜在的な企業危機 (第1局面)、潜在的な企業危機 (第2局面)、顕在的/支配可能な企業危機 (第3局面) および顕在的/支配不可能な企業危機 (第4局面) というのがそれらである<sup>3)</sup>。かつて、ミュラー (Müller, R.) は、企業危機がどの局

1) 企業の本来的目標と制約的目標に関しては、深山 明「企業目標」深山 明・海道ノブチカ編著『基本経営学』同文館出版、2010年、56ページ以下を参照。

2) 固定費問題については、深山 明『ドイツ固定費理論』森山書店、2001年、21ページ以下、深山 明『企業危機とマネジメント』森山書店、2010年、10ページ以下を参照。

面から始まるかということに関する調査を行い、第1局面から始まる企業危機が約60%、第2局面から始まる企業危機が約30%、第3局面から始まる企業危機が約10%という結果を得た<sup>4)</sup>。このことはほとんどの企業危機が第1局面および第2局面を経て顕在化するということを意味している。

すでに述べた理由から、突発的に危機に陥る企業が増加していると言えるが、論理的には、そのような企業危機にも第1局面および第2局面はあるはずである。したがって、このような企業危機については、両局面の時間的な長さがきわめて短くなったものと考えらるべきである。すなわち、あらゆる現象には必ず原因があり、結果のみが発現するという現象はないからである。しかして、第1局面と第2局面の時間的な長さが縮小すると、それだけ当該局面における企業危機の知覚と企業危機に対処するマネジメントとしての危機マネジメント (Krisenmanagement) が重要かつ困難になるのである。

今日、戦略的思考と戦略的行動の必要性が喧伝されている。また、戦略的企業管理 (strategische Unternehmensführung) の重要性が強調されることが多い。そのことは危機マネジメントの領域においても例外ではない。本稿においては、かかる潮流を意識しながら、危機マネジメントの一環としてのリストラクチャリング (Restrukturierung) と企業再生 (Sanierung) における危機マネジメントおよびコントローリング (Controlling) をめぐる問題について考察することにしたい。

- 
- 3) 深山 明、前掲書、180ページ以下。最近、筆者は、倒産した企業が倒産手続の枠内で再生する可能性を考慮して、企業危機プロセスを5つの局面で説明することを試みている。その際、第3局面を顕在的／自律的に支配可能な企業危機と顕在的／他律的に支配可能な企業危機に分割してそれぞれを第3局面と第4局面とし、第5局面を顕在的／支配不可能な企業危機とする。すなわち、第4局面が支配可能であるという意味は、倒産したがなお再生の可能性が考えられるということであり、第5局面では清算 (Liquidation) 以外の可能性が存在しないということを表している。このことは、近年の各国の倒産法が目指すものと符合している。これらの諸点については、深山 明「企業危機とコントローリング」『商学論究』第60巻第1・2号、2012年12月、1ページ以下を参照。
- 4) Müller, R. : Krisenmanagement, 2. Aufl., Frankfurt/Main 1986, S. 55 f. Vgl. hierzu auch Hess, H., Fechner, D., Freund, K. und Körner, F. : Sanierungshandbuch, 3. Aufl., Neuwied·Kriftel/Ts·Berlin 1998, S. 22.

## II 企業危機とマネジメント

危機マネジメントは企業危機という事態に対処するためのマネジメントであって、その具体的な内容は、「企業危機の回避」と「企業危機の克服」である。すなわち、危機マネジメントは、企業の支配的な目標の達成を困難にし、企業の存続を危うくするような事態を回避・克服するためのマネジメントなのである。

別稿において述べたように、企業危機は5つの局面をもつプロセスとして把握することができる<sup>5)</sup>。企業危機はそれぞれの局面において異なる内容を持ち、それらは第1図のように示され得る。

第1図

企業危機の局面	企業危機の内容
潜在的な企業危機（第1局面）	— 戦略危機
潜在的な企業危機（第2局面）	— 成果危機
顕在的／自律的に支配可能な企業危機（第3局面）	— 成果危機、流動性危機
顕在的／他律的に支配可能な企業危機（第4局面）	— 企業存続危機
顕在的／支配不可能な企業危機（第5局面）	— 清算

第3局面では、企業は顕在的な危機に見舞われているが、なお支配することが可能である。この場合、適切な方策を実施することによって自律的にすなわち自力によって再生する可能性が残されているのである。この局面での危機マネジメントに失敗するならば、第4局面を迎えることになる。第4局面においては、倒産手続が開始される。これに関して、主要国の倒産法は、アメリカ連邦倒産法の「第11章 再建手続」いわゆる「チャプター11」で定められた再建手続から大きな影響を受け、「債務者更正主義<sup>6)</sup>」なる思想を導入している<sup>7)</sup>。したがって、存続させることが経済的に有意義な企業につい

5) 深山 明、前掲稿、5 ページ以下を参照。

6) 山本和彦『倒産処理法入門』第3版、有斐閣、2008年、5 ページ。

ては、倒産手続の範囲内において再建の可能性が模索されるのである。ただし、そのような再建は他者の手による他律的なものである。そして、第4局面での再生が不可能であるなら、企業はもはや存続することができず、清算(Liquidation)という最終局面を迎えることになる。

企業危機の5つの局面のうち危機マネジメントの対象となるものは、第1局面、第2局面および第3局面である。しかして、それぞれの局面においては転換点(Wendepunkt)が存在する。それは危機マネジメントにとって重要なポイントである。別の機会において言及したように、企業危機は本来的に危険(Gefahr)と機会(Chance)という2つの側面を併せもつ両面価値的な現象として把握することができる<sup>7)</sup>。したがって、それは2つの結果を招来し得る意思決定状況なのである。すなわち、意思決定次第でよい結果が得られたり、悪い結果がもたらされたりするのである。このような企業危機の両面価値性に基づいて危機マネジメントも両面価値的な現象として理解することができる。したがって、危機マネジメントの成否によってその後の状況は大きく異なるのである。

第1の転換点は、第1局面において存在し、それは企業危機が発生するか否かということの分かれ目を意味する。すなわち、戦略危機(未だ企業危機は発生しておらず、企業は準正常状態にある)に対処するための有効な危機マネジメントを実行することに成功すれば、企業は危機に陥ることを回避することができる。それに対して、この局面での危機マネジメントに失敗すれば、やがて企業は潜在的企業危機という第2局面を迎えるのである。

第2の転換点は、第2局面にあり、潜在的企業危機と顕在的/自律的に支配可能な企業危機の分岐点を表している。第2局面では、企業はすでに危機に陥ってはいるものの、企業危機の症状は未だ顕在化していない。これは成果危機として特色づけられる。この成果危機に対する危機マネジメントが適

7) それは、アメリカの「改正」連邦倒産法(1978年)の制定を契機とする「清算→再建」という世界的な潮流の中で行われたのである。これに関しては、高木新二郎『事業再生』岩波書店、2006年、70ページ以下

8) 深山 明、前掲書、178ページ。

切に実施されれば、危機の症状は表面化することなく、成果危機そのものは克服されるのである。この段階での危機マネジメントが不調に終わると、まもなく企業危機の症状が顕在化し、企業危機は次の局面に移行することになる。

第3の転換点は第3局面において見られ、それは顕在的／自律的に支配可能な企業危機と顕在的／他律的に支配可能な企業危機の分水嶺となっている。第3局面においては、成果危機に加えて流動性危機が生起し、企業危機の症状が顕著になる。しかし、この段階ではなお自力による企業再生の可能性が残されており、適切な危機マネジメントを講ずることによって企業危機を克服することができるのである。しかしながら、危機マネジメントが成果危機および流動性危機の克服に失敗すると、最終的に企業は倒産という新たな局面を迎えることとなる。

ちなみに、第4局面においても企業再生の可能性はある。すなわち、第3局面での危機マネジメントが首尾よく実施されなければ、企業は倒産するのであるが、倒産手続の範囲内において、他者の手を借りた企業再生は可能である。したがって、第4局面と第5局面の境目に第4の転換点が存在するのである。第5局面においては、企業危機を克服し、企業を再生する可能性はなく、ただ清算を待つのみである。それゆえ、当該局面において実施されるような危機マネジメントは考えられない。

以上のことから明白であるように、それぞれの転換点はある局面と次の局面を峻別する基礎を与えている。また、そのことによって危機マネジメントも類型化されるのである。すなわち、企業危機を回避する危機マネジメント、企業危機の顕在化を回避する危機マネジメントおよび企業危機を克服する危機マネジメントが区別されなければならないのである。これらの関係をシェーマ化すると第2図のようになる<sup>9)</sup>。

クリューシュテーク (Krystek, U.) は、危機マネジメントに関して、能動

9) 筆者は別の機会において同様の図を示したことがある(深山 明、前掲稿、8ページを参照)。本稿においてはその後の思考を反映させたものを掲げている。



ある。そして、先取的危機マネジメントは、潜在的な企業危機（戦略危機）に対処するために行われるのであって、内容的には、それは戦略的危機マネジメント（狭義）である。それは企業が危機に陥ることを回避することを目的とする。そして、成果獲得ポテンシャルの構築とその維持を促進することが主たる内容となる。また、予防的危機マネジメントは、潜在的な企業危機に対処するためのマネジメントである。しかし、すでに述べたように、この局面においては企業危機はすでに生起しているのであるから、予防的な危機マネジメントが担う役割は企業危機の顕在化するわち企業危機の症状が現れるのを阻止することである。それは企業危機の発症を回避するという意味を意味するが、すでに危機は生じているのであるゆえに、企業危機克服の範疇に入る。この場合の危機マネジメントの内容は、売上高目標や利益目標などの古典的な成果目標の達成のためのマネジメントということになる。

反応的危機マネジメントはもっぱら企業危機克服のための危機マネジメントである。その第1類型である反発的危機マネジメントは顕在的／自律的に支配可能な企業危機に対応するためのマネジメントである。この場合は、成果目標の達成を保証することに加えて、企業存続の必要条件たる流動性目標の達成を保証するようなマネジメントが行われなければならない。したがって、当該局面での危機マネジメントは債務超過（Überschuldung）と支払不能（Zahlungsunfähigkeit）を阻止することを目的とするのである。かかるマネジメントが失敗に終われば、倒産という事態が不可避なのである。

クリューシュテークは第4局面における危機マネジメントを清算的危機マネジメントとみなしているが、それでは現実を説明することができない。本稿では第4局面を顕在的／他律的に支配可能な企業危機と考えている。それは自律的な危機マネジメントによっては克服され得ない企業危機である。すなわち、倒産手続の枠内において他者の手による企業存続のための方策が追

10) Krystek, U. : Unternehmungskrisen, Wiesbaden 1987, S. 105 ff. Vgl. aych Krystek, U. : Organisatorische Möglichkeiten des Krisenmanagement, ZfO, 49. Jg. (1980), S. 63 ff. 深山 明、前掲書、190ページ以下も参照。クリューシュテークのこのような見解は、今日においても概ね首肯されている。

求されるのである。それゆえ、この局面での危機マネジメントは倒産における危機マネジメントと称することが適当である<sup>11)</sup>。

倒産における危機マネジメントに成功しなければ、企業危機は清算という最終局面を迎えることになるのであるが、この局面では企業危機の回避・克服の可能性はゼロであるから、危機マネジメントを考えることはできない。ただ清算のマネジメントがあるのみである。

以上のような危機マネジメントが遂行される際にコントローリングが重要な役割を果たす。コントローリングとは直接のおよび間接的な価値創造過程 (Wertschöpfungsprozess) において企業管理またはマネジメントを成果志向的に支援する仕組みのことである<sup>12)</sup>。それを担う主体がコントローラー (Controller) である。このような仕組みを通じてコントローラーは企業管理者と協働するのであり、そのことによってマネジメントの質は高められる。このような企業管理者とコントローラーの協働は危機マネジメントにおいても看過されてはならないのである。

### Ⅲ 企業危機の回避・克服と危機マネジメント

すでに述べたように、すべての企業危機は第1局面から発生するものと考えられる。このことに関して、モルデンハウアー (Moldenhauer, R.) は、やや曖昧な表現ながら、「たいていの危機には戦略的な原因がある<sup>13)</sup>」と述べている。したがって、企業にとっては、第1局面での方策によって企業危機を回避すること、そして、たとえ回避できなくても第2局面で克服することが重要である。すなわち、未だ発生していない企業危機の発生を未然に防止すること、すでに発生しているが潜伏している企業危機の顕在化を阻止するこ

11) ただし、それが本来の意味における危機マネジメントの範疇に入れられ得るか否かということについては検討を要する。

12) 深山 明、前掲稿、21ページ、深山 明「コントローリングにおける技術論的構想」『商学論究』第61巻第4号、2014年3月、144ページ。

13) Moldenhauer, R.: Strategisches Restrukturierungskonzept, in: Crone, A./Werner, H. (Hrsg.): Modernes Sanierungamangement, 4. Aufl., München 2014, S. 91.

とが望ましいのである。もしも第3局面を迎えてしまい、この局面での危機マネジメントに失敗すると、企業は倒産という事態に陥ることを余儀なくされるからである。企業危機に対しては、可及的早期に策を講ずるに越したことはないのである。

第1局面は潜在的企業危機ということで特色づけられる。この場合、企業はまだ正常状態を保っている。かかる状況の中で、将来の企業危機となるような要因を知覚し、それを除去することが肝要であると言える。そのような要因が潜んでいる状態が戦略危機として特色づけられる。戦略危機は未だ生起していない企業危機のことであるから、企業の数値機構 (Zahlenwerk) に反映するようなシグナルを通常的手段によって認識することはきわめて困難なことである。かかる戦略危機に対処するための危機マネジメントが戦略的危機マネジメント (strategisches Krisenmanagement) である。それは上述の先取的危機マネジメントに相当する。戦略的危機マネジメントは企業危機の防止と業績の改善を目的とするが、そのような文脈において成果獲得ポテンシャル (Erfolgspotential) の構築・維持が目指されるのである。この概念は、もともとゲルヴァイラー (Gälweiler, A.) によって経営経済学に導入されたが<sup>14)</sup>、それは長期的な企業存立のための基礎である<sup>15)</sup>。しかして、戦略的に誤った意思決定が下されると、競争力が低下し、そのことによる市場地位やイノベーション可能性の喪失が表面化することとなる。企業管理者はそのような事態を売上減少やマーケットシェアの低下などのいわゆる早期警戒シグナル (Frühwarnsignal) によって知るのである<sup>16)</sup>。この早期警戒シグナルへの

14) Gälweiler, A. : Unternehmensplanung, Frankfurt am Main u. a. 1974, S. 132.

15) Alter, R. : Strategisches Controlling, München 2011, S. 9. Vgl. auch Dillerup, R. und Stoi, R. : Unternehmensführung, 4. Aufl., München 2013, S. 175 ff. 成果獲得ポテンシャルの具体的内容を構成するのは、たとえば、利益をもたらす生産物、合理的な生産方法、有能な従業員、製品やサービスのブランド、顧客、立地条件などである Vgl. hierzu etwa Crone, A. : Die Unternehmenskrise, in : Crone, A./Werner, H. (Hrsg.): Modernes Sanierungsmangement, 4. Aufl., München 2014, 6.

16) Moldenhauer, R. : a. a. O., S. 91. もちろん、このような数値的情報に現れない多くの要因の作用もある。

対応を誤ると、企業は第2局面を迎えることになる。企業危機がいよいよ生起するのである。

上述のように、第2局面は潜在的な企業危機であって、すでに危機は発生しているのであるが、未だその症状が現れていないという状態である。それは内容的には成果危機として特色づけられる。そして、この局面は、売上減少、マイナスの営業利益、自己資本消耗の始まりなどによって際立たされる。このような状況において実施される危機マネジメントは予防的な危機マネジメントである。それは企業危機の顕在化を阻止するための危機マネジメントである。この局面においては、関係のあるステークホルダー（主として、資金提供者、経営者、従業員）の間の個別的な相反する特殊利害の調整のマネジメントも必要である<sup>17)</sup>。

上述の先取的危機マネジメントとこの予防的危機マネジメントはいずれも能動的危機マネジメントと称されるのであるが、後者によっては企業危機の回避はもはや可能ではなく、戦略的な意味は失われている。というのは、それは、まだ顕在化していないがすでに発生している企業危機を克服するためのマネジメントであるからである。したがって、この局面での危機マネジメントは企業危機克服のための危機マネジメントと考えるべきである。

第2局面での危機マネジメントすなわち予防的危機マネジメントが不首尾に終わるならば、企業危機が顕在化し、第3局面を迎えるのである。それは、成果危機に加えて流動性危機によって特色づけられ、企業の存続が脅かされるのである。企業は債務超過と支払不能の危険に直面することとなるのである。この段階での危機マネジメントは反発的危機マネジメントであるが、支払能力の維持による企業の存在確保 (Existenzsicherung) がマネジメントの中心となるのである。したがって、それはきわめて短期的な観点からのマネジメントなのである。この局面での危機マネジメントは時間的な圧迫 (Zeitdruck) にせき立てられ、しかも、すべての方策の上には「ダモクレス

---

17) Moldenhauer, R. : a. a. O., S. 93.

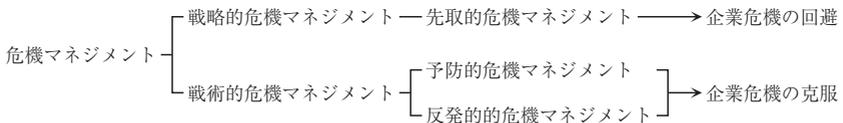
の剣 (Damoklesschwert)」がぶら下がっているのである。

以上のことから明らかなように、能動的危機マネジメントには戦略的なものと非戦略的なもの (= 戦術的なもの) が含まれる。前者が先取的危機マネジメントであり、それは企業危機の回避を目的とするものである。後者は、予防的危機マネジメントであり、それはすでに発生しているが顕在化していない企業危機の克服を目指す。両者は企業危機の回避および顕在化の回避を実現するための危機マネジメントという意味において能動的と見なされるのである。

さらに、第3局面以降になると、反動的危機マネジメントが行われるのであるが、それは顕在化した企業危機に対症療法を行うのみであるから、戦略的な性格を有さず、戦術的な危機マネジメントであると言える。

ここまで述べてきたことをひとまず纏めると、第3図のようになる。

第3図



#### IV 危機マネジメントとしてのリストラクチャリングと企業再生

リストラクチャリングと企業再生はいずれも危機マネジメントの一環として実施される方策である。それらは環境条件に対する企業の先取的な適応必要性、すでに行われた方策の不十分な適応に基づいて、企業危機という「特殊な機会 (Sonderanlass)<sup>18)</sup>」ないしは「例外的状況 (Ausnahmensituation)<sup>19)</sup>」において実施することを迫られる方策であると言える。

リストラクチャリングと企業再生は同一視されることもあるし<sup>20)</sup>、両者の

18) Böckenförde, B.: a. a. O., S. 6.

19) Krystek, U.: Die Rolle des Controllings in der Restrukturierung und Sanierung, in: Evertz, D./Krystek, U. (Hrsg.): Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen, Stuttgart 2014, S. 42.

共通性が強調されることもある<sup>21)</sup>。一般にこれらの方策が概念的に峻別されていないというのが現状である<sup>22)</sup>。しかしながら、本稿においては、企業危機回避のための戦略的危機マネジメントと企業危機克服のための戦術的危機マネジメントの内容を際立たせることの必要性から、リストラクチャリングと企業再生を異なる目的を有する方策として説明することにする。

リストラクチャリングは、一般的には、企業の環境条件の変化を考慮に入れて事業の再構築を行うことであると解されており、資源の選択と集中による事業の拡大、事業の縮小、市場からの撤退などが実施される。かかるリストラクチャリングに関してモルデンハウアーは戦略的リストラクチャリング (strategische Restrukturierung) と戦術的リストラクチャリング (operative Restrukturierung) を概念的に区別し、後者を古典的リストラクチャリング (klassische Restrukturierung) と見なしている<sup>23)</sup>。彼は戦略的リストラクチャリングを戦略危機に、戦術的リストラクチャリングを成果危機および流動性危機に関連づけている。その際、いずれもが企業危機克服のための方策として説明されているのである。彼の叙述にあっては、企業危機の回避と克服が同一視され、また、企業危機の第2局面と第3局面が同列に取り扱われているのである。彼のこのような不明朗な言明は批判されなければならない。いま少し厳密な叙述が必要である。しかしながら、彼の戦略的リストラクチャリングの説明は有用であるので、以下において略述しておきたい。

---

20) Haghani, S./ Knecht, T. : Das Restrukturierungskonzept als Navigator in der Unternehmenskrise, in : Brühl, V./Göpfert, B. (Hrsg.): Unternehmensrestrukturierung, 2. Aufl., Stuttgart 2014, S. 9.

21) Krystek, U. : a. a. O., S. 53.

22) この事情について、かつてベッケンフェルデ (Böckenförde, B.) は次のように解説した (Böckenförde, B. : a. a. O., S. 6.)。企業再生は、「企業経営に失敗し、その結果として倒産の危機に瀕している」という恥のイメージにつき纏われている。それで企業の実践においては企業再生の代わりにリストラクチャリングやターンアラウンド (Turnaround) という概念が用いられている。なお、リストラクチャリングは主としてスイスで用いられる語で、ターンアラウンドと同義である。これは20年前の事情であって、今日ではリストラクチャリングも企業再生も普通に用いられている。そのことによって混乱が生じているとも言える。

23) Moldenhauer, R. : a. a. O., S. 88.

戦略的リストラクチャリングがその目的とすることは、企業危機の予防<sup>24)</sup>と業績の改善である。そして、彼は、投下資本の利回りに焦点を合わせること、経営利益およびキャッシュフローを志向させられること、全体的な利害のマネジメントが重視されること等を特色とする。そして、この場合は時間的圧迫が小さい。したがって、企業管理者には十分な時間が与えられるのである。それに対して、戦術的リストラクチャリングに関しては、危機の回避はもはや意味をもち、それゆえに、戦術的な方策が企図されるのである。これに関して、モルデンハウアーは次のように示している。すなわち、戦術的リストラクチャリングの場合、企業の存在確保ということがすべての基礎となる。そして、短期的な損益効果や流動性効果が志向され、部分的な利害（融資者、出資者など）のマネジメントが重視される。この場合は、時間的圧迫は大きく、方策を実施するために利用可能な時間は逼迫しているのである。

モルデンハウアーの説明では、古典的リストラクチャリングが企業危機の第2局面と第3局面の両方に関係づけられている。もっとも、第3局面に重点が置かれているようにも見えるが、リストラクチャリングと企業再生の対象領域がオーバーラップすることになり、両概念の区別が困難である。本稿においては、リストラクチャリングには戦略的なものと戦術的なものがあることを確認し、モルデンハウアーのいう戦略的リストラクチャリングに注目することにする。

企業再生を意味するドイツ語の Sanierung は、ラテン語の sanare に由来する概念であり、それは「病気を治す、または、健康にする」という意味をもつ<sup>25)</sup>。したがって、企業再生の大前提は「すでに病気に罹っている」ということであって、企業再生には罹病を回避するあるいは予防するという意味は本来的にないのである。現代のドイツ語においても意味するところは変わり

24) 企業危機の予防という曖昧な表現が使われているが、文脈を考慮すると、これは企業危機の回避と解するべきである。

25) Böckenforde, B. : a. a. O., S. 7 ; Krystek, U. : a. a. o., S. 47.

ない。それゆえ、企業再生は、リストラクチャリングとは異なり、もっぱら反応的な危機マネジメントの範疇に入れられるのである。それはすでに顕在化した企業危機に対処するための方策であって、すぐれて戦術的な性格をもつのである。

モルデンハウアーの言う古典的なリストラクチャリングは、上述の意味での企業再生とその対象領域が重なる。このことが混乱と誤解を生ぜしめている。それゆえ、かかる混乱を避け、理解を深化させるために、概念を整理し、あらためて企業危機の局面および危機マネジメントの類型との関連を明らかにする。

リストラクチャリングには、戦略的なものと戦術的なものを考えることができる。戦略的リストラクチャリングは潜在的な企業危機（第1局面）に関して実視される方策で、それは内容的には戦略企業危機に対処せんとするものである。この方策が実施される場合は、時間がそれほど逼迫していないことが多く、もっぱら成果獲得ポテンシャルの新たな構築と育成、既存の成果獲得ポテンシャルの維持と拡大ということが中心となる。したがって、それらに基づいた企業危機そのものの回避が目的とされるのである。

それに対して、戦術的リストラクチャリングは潜伏的企業危機（第2局面）における方策である。その目的は、すでに発生している潜伏的な危機を克服し、それが企業危機として顕在化することを阻止することである。したがって、戦術的リストラクチャリングは戦術的危機マネジメント1つの類型である予防的危機マネジメントの範疇に入れられ得る。要するに、企業危機そのものの回避を目指す戦略的リストラクチャリングと潜伏的な企業危機の克服＝企業危機の顕在化の回避を目的とする戦術的リストラクチャリングは、いずれも何らかの事象が発現することを回避・阻止することに関わるのである。したがって、それらは能動的危機マネジメントの具体的な現れとして把握することができる。このことのゆえに、企業危機の第3局面はリストラクチャリングの対象から除外されることになるのである。

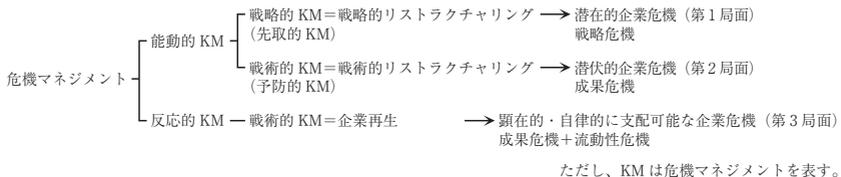
すでに述べたように、企業再生には戦略的な意味はなく、企業再生という

名の下に行われた方策はすべて戦術的であると考えられる。それらは、すでに顕在化しているが、なお自律的に克服可能な企業危機（第3局面）に対処するためのものである。それらは時間的圧迫が大きいという状況の中で行われる方策であるから、きわめて短期的な性格を有するものである。狭義の企業再生がもっぱら財務経済の方策と見なされるのもかかる意味においてである<sup>26)</sup>。そして、たとえ企業再生が広義の意味で捉えられる場合でも、それは、「法的に自立している経済単位としての企業を存続させようとする、そして、存在を脅かすポテンシャルを除去する意志<sup>27)</sup>」が支配的であることに変わりがない。したがって、すべての資源および能力が企業の存在確保のために動員されるのである。モルデンハウアーの言う古典的なリストラクチャリングの対象領域は、そのほとんどが企業再生のそれと重なっている。そして、それが企業危機の第3局面であることは彼自身が認めているところである。

ベルガウアー (Bergauer, A.) が指摘するように<sup>28)</sup>、危機マネジメントの本来的な特質が第3局面において明白となるものとすれば、戦略的な性格をもたない企業再生こそが危機マネジメントの内容をよく表すということになる。それは、債務超過と支払い不能という危険に直面している企業を再生させるためのマネジメントである。

以上において述べてきたことを整理すると第4図のようになる。

#### 第4図



26) Böckenförde, B.: a. a. O., S. 7. ちなみに、広義の企業再生とは、再生を要する企業の健康を取り戻すためのすべての方策を包括する。

27) Böckenförde, B.: a. a. O., S. 7.

28) Bergauer, A.: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, Berlin 2001, S. 11 ; dieselbe : Führen aus der Unternehmungskrise, Berlin 2003, S. 8.

## V 企業危機と戦略的コントローリング

### 1. 企業管理とコントローリング

前述のように、コントローリングとはコントローラーを中心として企業管理を支援する仕組みのことである。このことの中にコントローリングの本質が見られるのである。機能として考えると、コントローリングは企業管理の補助機能を担い、その意味において、それは企業管理システムの一部と目される。そして、コントローリングによる企業管理の支援は、マネジメントプロセスのすべての局面すなわち意思形成 (Willensbildung) と意思遂行 (Willensdurchführung) のすべてのプロセスに関係するのである<sup>29)</sup>。

かかるコントローリングの果たすべき役割を具体的に担うのがコントローラーである。したがって、「コントローラーは、管理者という意味における人間として、コントローリングの担い手である<sup>30)</sup>」ということになる。すなわち、制度としてのコントローリング (=コントローラースhip) が企業管理に対する支援機能を引き受けるのである<sup>31)</sup>。

企業管理支援の具体的な在り方として、従来からさまざまな役割あるいは目的が多くの論者によって提示されている。その結果、計算制度志向的コントローリング、情報志向的コントローリング、調整志向的コントローリング、合理性確保志向的コントローリングなどが主張されることとなった。それらは、技術論的構想 (Konzeption) に基づくコントローリングの諸類型と見なされるのであって、コントローリングの本質を説明するものではないのである<sup>32)</sup>。このことに関して、バウム (Baum, H.-G.) 等は、「この何10年かの間

29) Horváth, P. : Strategisches Controlling, Controlling, 20. Jg. (2008), S. 663. Vgl. auch Alter, R. : a. a. O., S. 14.

30) Krystek, U. und Reimer, M. : Strategisches Controlling—Strategische Controller, Controlling, 24. Jg. (2012), S. 14.

31) Krystek, U. : Die Rolle des Controllings in Restrukturierung und Sanierung, S. 43.

32) コントローリングの技術論的構想に関しては、深山 明「コントローリングにおける技術論的構想について」『商学論究』第61巻第4号、2014年3月、137ページ以下を参照。Vgl. auch Günther, T. : Conceptualisations of 'Controlling' in German-Speaking

にドイツ語圏で展開されたさまざまなコントローリング技術論的構想は、基本的にいかなることを目指すかということによって異なるのである<sup>33)</sup>」と述べ、さらに、「技術論的構想は本源的にコントローリングの機能によって異なるのである<sup>34)</sup>」と明言している。ドイツでは珍しい適切な指摘であると言える。

ディレループ (Dillerup, R.) とシュトローイ (Stoi, R.) は企業管理支援に関して説明している。それは概略次のとおりである。すなわち、個々の職分において、あるいは、機能およびレベル間の調整に際して、企業管理を支援する特別の経営制度 (Institution) が重要である。それは、専門的知識をもつサービス提供者 (Dienstleister) として複雑な職分の遂行に際して企業管理を支援するのである。そのことは独自の管理職能を意味するものではない。彼らによる支援機能は、企業を、たとえば、品質 (Qualität)、市場 (Markt) あるいは経済性 (Wirtschaftlichkeit) といった特定の目標へと方向付けるのである。このような意味において、コントローリングは経済的目標の達成と意思決定透明性 (Entscheidungstransparenz) の実現のために企業管理を支援するのである<sup>35)</sup>。

企業の環境条件における不連続で大規模な動態変化や不確実性の高まりに基づく企業内外における複雑性の増加などの要因に規定されて、戦略的企業管理の必要性が指摘されるようになって久しい。経済科学 (Wirtschaftswissenschaft) においても戦略的計画策定およびそれに基づく企業コントロールの問題に取り組みられてきた。

---

Countries : Analysis and Comparison with Anglo-American Management Control Frameworks, *Journal of Management Controll*, 23 (4), 2013, pp. 269-290.

33) Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T. : *Strategisches Controlling*, 5. Aufl., Stuttgart 2013, S.4.

34) Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T. : a. a. O., S. 5.

35) Dillerup, R. und Stoi, R. : a. a. O., S. 53 f. ちなみに、市場の目標に関してはマーケティングによって、品質の目標に関しては品質管理 (Qualitätsmanagement) によってそれぞれ支援されるのである。要するに、彼らは、市場、技術および経済を企業管理上の主要な問題と考えるのである。

戦略的企業管理の戦略的企業管理たる所以はいかなることに求められ得るか。戦略的企業管理と戦術的企業管理を峻別するための試金石となるのは管理における「成果獲得ポテンシャル」の意義の相違である<sup>36)</sup>。

戦略的企業管理は、現在の成果獲得ポテンシャルの維持・拡大および新たな成果獲得ポテンシャルの構築を目指すマネジメントである。そのことによって、企業の持続的な存在が確保され、競争優位が獲得されるのである。かかる目標の達成度を表現する行動基準 (Handlungsmaxime) は効果性 (Effektivität) である。それは、「適切なことを行う (richtige Dinge zu tun ; Doing the right things)」ということを表す。それに対して、戦術的企業管理は、すでに存在している成果獲得ポテンシャルの最適な利用を目指すものである。したがって、この場合の行動基準は能率 (Effizienz) であり、それは、「物事を適切に行う (die Dinge richtig zu tun ; Doing the things right)」ということである。

以上のことから明らかなように、「成果獲得ポテンシャルの構築・維持・拡大」を目的とするマネジメントと「成果獲得ポテンシャルの利用」を志向するマネジメントが区別され得るのである。この点、ホルヴァート (Horváth, P.) は、行動基準の表現を少し変えて、2つの問題として提示している<sup>37)</sup>。それは「われわれは適切なことを行うか (Tun wir die richtigen Dinge?)」と「われわれは物事を適切に行うか (Tun wir die Dinge richtig?)」という問題である。彼は、前者を戦略的思考 (strategisches Denken)、後者を戦術的思考 (operatives Denken) と称している。

## 2. 戦略的企業管理と戦略的コントローリング

すでに述べたように企業管理はコントローリングによって支援される。そして、戦略的企業管理の重要性が高まっている。そのような文脈の中で考え

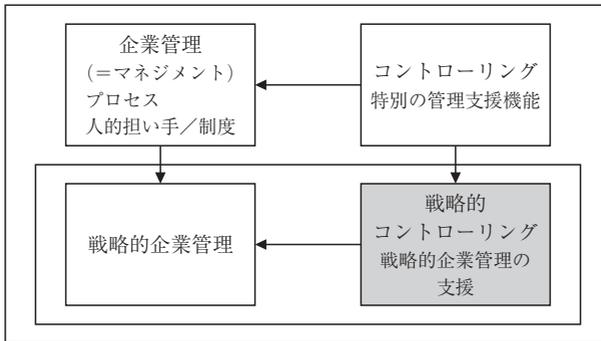
36) Dillerup, R. und Stoi, R. : a. a. O., S. 41 ; Alter, R. : a. a. O., S. 9. Vgl. auch Fischer, T. M. / Möller, K. / Schultze, W. : Controlling, Stuttgart 2012, S. 5 ff. ; Ossadnink, W. : a. a. O., S. 281 ; Vanini, S. : Strategisches Controlling, WISU, 38. Jg. (2009), S. 1329 ff.

37) Horváth, P. : a. O., S. 222.

ると、コントローリングが戦略的な性格を強めざるを得ないということは必然である。すなわち、戦略的企業管理が自らの役割を全うするためには、戦略的コントローリングによる支援を受けなければならないからである。クリューシュテークとライマー（Reimer, M.）も「戦略的コントローリングの基本的な問題設定は、戦略的マネジメントの必要性への一般的認識に基づいている<sup>38)</sup>」と述べている。戦略的企業管理が戦略的コントローリングを生じさせるのである。

かかることに鑑みて、アルター（Alter, R.）は、「戦略的コントローリングは、企業管理というコンテキストにおける1つの特殊なコンセプトである。そのことについて言えば、この支援対象は、企業管理一般ではなくて戦略的管理なのである<sup>39)</sup>」と述べて、それらの関係を第5図のように示している。

第5図 戦略的コントローリングによる戦略的企業管理支援



出所 Alter, R. : a. a. O., S. 4.

この図からも理解され得るように、戦略的コントローリングはそれだけを孤立的に考えてはならず、コントローリングの基本構想に基づいて考察されなければならないのである。戦略的コントローリングの生成はいわば必然の要請に基づくものであるが、コントローリングは本来的に戦術的なものであ

38) Krystek, U. und Reimer, M. : a. a. O., S. 10.

39) Alter, R. : a. a. O., S. 3.

た<sup>40)</sup>。また、その担い手であるコントローラーも戦術的な性格を有していた。ホルヴァートも、「古典的なコントローラーは戦術志向的であった。彼は単年および複数年の予算編成の枠内での成果目標に関わっていたのである<sup>41)</sup>」と述べている。このような戦術的コントローリングには長い歴史があり、それゆえに、その役割や手段に関しては多くの議論や研究の蓄積がある。しかるに、戦略的コントローリングは、その重要性が増していると言うものの、しばしば「日陰の身 (Schattendasein)<sup>42)</sup>」であった。これに光を当てるようになったのが1980年代頃からの潮流である。

戦略的コントローリングの特徴に関しては、多くの論者がそれぞれの必要に応じて言及しているが、それは戦略的企業管理の特質に規定されている<sup>43)</sup>。コントローリングの2つの類型の特質に関して、バウム等は第1表のように纏めている。

第1表から、戦略的コントローリングと戦術的コントローリングの特質の相違は一目瞭然である。すべてのことは目標要因の相違に還元され得るのである。すなわち、成果獲得ポテンシャル構築・維持・拡大のためのコントローリングと成果獲得ポテンシャル利用のためのコントローリングということがすべてを物語っている。サブシステム以下の行については、それですべてを説明することができるのである。これ以上の説明は不要であろう。

さらに、彼らはコントローリングシステムとコントローリングのサブシステムの関係を第6図のように示している。

第6図は、戦略的コントローリングと戦術的コントローリングの関連をそれぞれのサブシステムに関わらしめて明らかにしている。

上位目標としては、①企業存在の持続的確保（長期的な戦略的目標）、②

40) Krystek, U. und Reimer, M. : a. a. O., S. 11 ; Krystek, U. : Die Rolle des Controllings in Restrukturierung und Sanierung, S. 45.

41) Horváth, P. : a. a. O., S. 221.

42) Ossadnik, W. Controlling, 3. Aufl., München Wien 2003, S. 279.

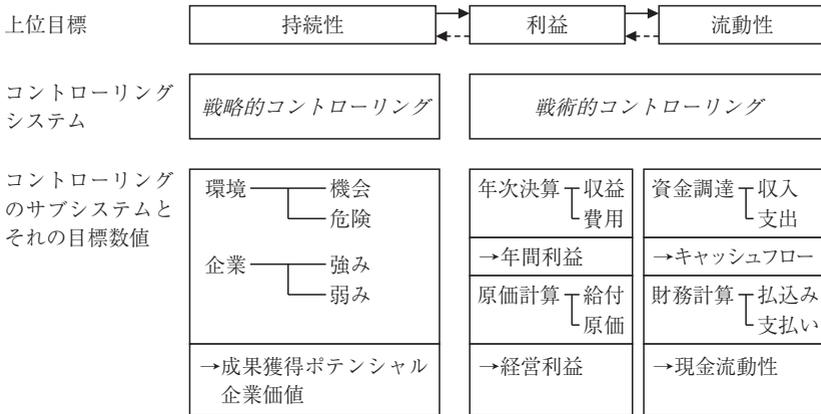
43) Baum, H.-G./Coenberg, A. G./Günther, T. : a. a. O., S. 5 ff. ; Alter, R. : a. a. O., S. 9 ff. ; Ossadnik, W. : a. a. O., S. 52 ff. und S. 279 ff. ; Horáth, P. : a. a. O., S. 221 ff. ; Fischer, T. M./Möller, K./Schultze, W. : a. a. O., S. 5 ff. Dillerup, R. und Stoi, R. : a. a. O., S. 35 ff.

第1表

メルクマール	戦術的コントローリング	戦略的コントローリング
目標要因	・利益 ・流動性	・持続性、存在確保 成果獲得ポテンシャル 企業価値
サブシステム	・年次決算／原価・給付計算 ・財務計算および資金調達計算	・企業環境 ・企業
時間的範囲	現在 近い将来	近い将来、遠い将来
問題設定	物事を適切に行う	適切なことを行う
主たる方向付け	本源的に企業内部	企業内部および企業外部
枠組み条件	安定的な環境	環境の複雑性、ダイナミクス、非連続性
情報の確実性	十分に確実な情報	不確実性
情報の種類	数量／貨幣額	大部分は質的
役割の種類	型どおりの役割	革新的な役割

出所 Baum, H.-G./Coenberg, A. G./Günter, T. : a. a. O., S. 14.

第6図



凡例 → 先行的機能（演繹関係）  
←--- 必要な前提

出所 Baum, H.-G./Coenberg, A. G./Günther, T. : a. a. O., S. 11.

利益および③流動性（短期的な企業目標）が考えられている<sup>44)</sup>。

戦略的コントローリングは企業の持続的存在確保という目標の達成に貢献する。それは、企業環境の変動および企業内部における変化に長期的に適応し得るように企業を形成することを意味している。上述のように、この可能性のことをゲルヴァイラーは成果獲得ポテンシャルと称したのである。企業戦略の問題がそうであるように、戦略的コントローリングの場合においても企業の外部と内部に眼が向けられる必要がある。これに関して考慮されるべきなのは、外部的要因としての企業外における機会（Chance）と危険（Risiko）、内部要因としての企業そのものが有する強み（Stärke）と弱み（Schwäche）である。そして、企業の強みと環境における機会の最適な組み合わせが、ゲルヴァイラーのいう成果獲得ポテンシャルである。それは将来におけるすべての価値還流（Rückfluss）を意味し、これを貨幣的に考えると企業価値（Unternehmenswert）ということになる。

企業存在の持続的確保は、その結果として財務的資源と投資をもたらすから、他の2つの上位目標たる利益と流動性が時間的に遅れて実現される。しかも、利益目標は流動性目標よりも時間的に早く充足され得るのである。したがって、持続的な存在確保は利益の、そして、利益は流動性の先行的機能（Vorsteuerungsfunktion）をもつことになる。持続的存在確保→利益→流動性という演繹的な関係があるということもできる。また、逆に考えると、流動性は利益の、そして、利益は持続的存在確保の不可欠の前提となっているのである。

戦術的コントローリングは、利益目標および流動性目標の達成に寄与する。利益は、外部計算たる財産計算および損益計算（Bilanz- und Erfolgsrechnung）によって、そして、内部計算としての原価・給付計算（Kosten- und Leistungsrechnung）によって算定される。また、流動性は、資金調達計算（Finanzierungsrechnung）と財務計算（Finanzrechnung）によって明らかにさ

44) Baum, H.-G./Coenberg, A. G./Günther, T. : a. a. O., S. 6 ff.

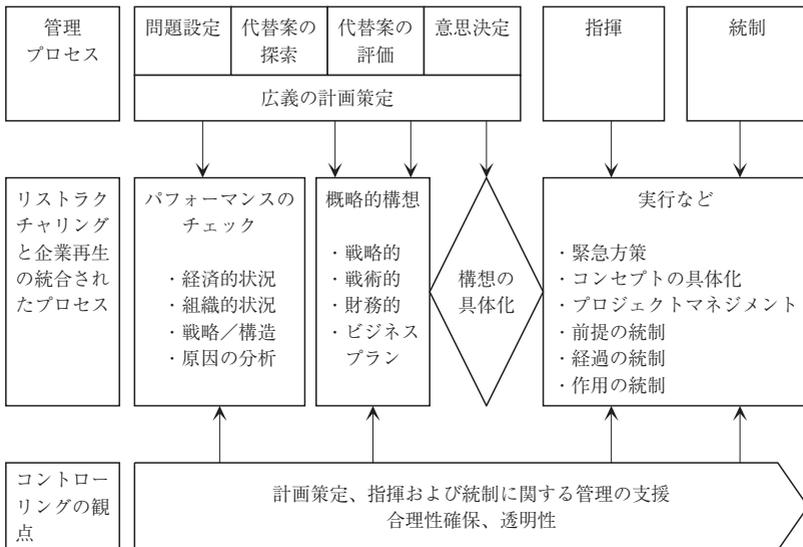
れる。それゆえ、これらの計算システムが戦術的コントローリングのサブシステムとなっているのである。

## VI リストラクチャリングとコントローリング

### 1. コントローリングの貢献

クリューシュテークは、リストラクチャリングと企業再生を企業危機の回避と克服のための1つの統合されたプロセスとみなし、かかるプロセスにおけるコントローリングの役割と貢献について明らかにせんとしている<sup>45)</sup>。それをシェーマ化したのが第7図である。

第7図



出所 Krystek, U. : Die Rolle des Controllings in Restrukturierung und Sanierung, S. 53.

上の図において明らかなように、戦略的コントローリングは問題設定およ

45) Krystek, U. : Die Rolle des Controllings in Restrukturierung und Sanierung.

び代替案選択というステップにおいて重要な貢献をする。

まず、問題設定のステップにおいては、

- ①危機原因と問題領域の明確化および範囲の設定、
- ②初期条件と原因の評価、
- ③さらなる危機展開の予測
- ④危機克服ポテンシャルの限定と評価

が行われる。これらのことは、企業戦略的思考において企業の内外の要因すなわち企業環境要因と企業要因を考慮しなければならないということに照応しているのである。

次に、代替案の探索とその評価においては、

- ①代替案探索に関する協力、
- ②評価するための手段、たとえば、原価計算、投資計算、企業評価などのための準備、
- ③目標達成度が最も高い代替案の明確化

などの事項に関して、企業管理の支援を行う。それらに基づいて、概略的構想 (Grobkonzept) が形成される。そして、コントローリングによるビジネスプランの形成が重要である。それは概略的構想に含まれるすべての戦略と戦術を貨幣的に写像したものである。

意思決定という段階では、コントローリングは基本的には企業管理を支援することはできない。コントローリングの担い手であるコントローラーが意思決定の主体ではないからである。ただし、コントローラーがトップマネジメントの一員として何らかの機関の参画者である場合はそうではない。

指揮の段階では、緊急方策 (Sofortmaßnahme) に関して、コントローリングの支援は不可欠である。また、企業危機克服のためのプロジェクトマネジメントを支援するプロジェクトコントローリングには際だった意義が認められるのである。

さらに、統制はコントローリングの本来的の主たる役割の1つであり、継続的統制に関してコントローリングの遂行する機能は重要である。

以上のことから明らかなように、企業危機のさまざまな局面において、コントローリングは種々の特殊的な企業管理支援機能を果たす。そのことによって、リストラクチャリングや企業再生を効果的に遂行することが期待されるのである。このようなコントローリングによる企業管理支援は、企業危機の各々の局面によってそれぞれ性格を異にするのであるが、「企業危機のすべての局面を貫く1つの横断的機能<sup>46)</sup>」がある。それが合理性確保機能(Rationalitätssicherungsfunktion)に他ならない。それがことさらに強調されるのは、企業危機に直面している企業管理者が非合理的に行動しがちであるという事実が認められるからである<sup>47)</sup>。そして、クリューシュテーク等は、「コントローリングの合理性確保機能は、とくに危機との関連において重要であることが明らかであり、同時に、危機関連的なその他の役割とともにコントローラーおよび彼の行動に大きな要求を為すのである<sup>48)</sup>」と述べている。この叙述からも明らかなように、「コントローラーの合理性確保<sup>49)</sup>」も求められるのである。それはきわめて当然のことであるが、そのようなことが強調されることは企業管理および企業管理支援においてともすれば非合理的な行動が見られるという事実裏付けられている。

企業危機の各局面に具体的なコントローリング活動を関連づけると、次のようになる。

### (1) 第1局面

まず、第1局面における危機マネジメントの目指すところは、潜在的企業危機(戦略危機)の克服すなわち企業危機の回避である。コントローリングはそれを支援する。そのために企業環境と企業それ自体の考えられ得る展開

---

46) Krystek, U./Moldenhauer, R./Evertz, D.: Controlling in aktuellen Krisenerscheinungen, ZfCM, 53. Jg. (2009), S. 165.

47) Krystek, U.: a. a. O., S. 57. Vgl. auch Kraus, G./Becker-Kolle, C.: Führen in Krisenzeiten, Wiesbaden 2004. S. 50

48) Krystek, U./Moldenhauer, R./Evertz, D.: a. a. O., S. 164.

49) Krystek, U.: a. a. O., S. 58.

を把握する方法が求められる。

とりわけ戦略的企業危機の予測と把握のために有用な方法はシナリオ分析あるいはシナリオ技術 (Szenariotechnik) である。それは将来のただ1つの展開のみを仮定する方法からの決別を意味する。すなわち、シナリオ技術は、1つの変動幅 (Bandbreite) をもつ代替的な将来の展開を前提とし、そのような将来図に向かっての現在からの代替的な展開経路 (Entwicklungspfade) を提示する。したがって、その場合、最良のシナリオ (Best Case) と最悪のシナリオ (Worst Case) が指定され、それが変動幅の基礎とされる。さらに、考えられ得る阻害事象 (Störeereignis) が組み込まれて、さまざまな展開が提示されるのである。

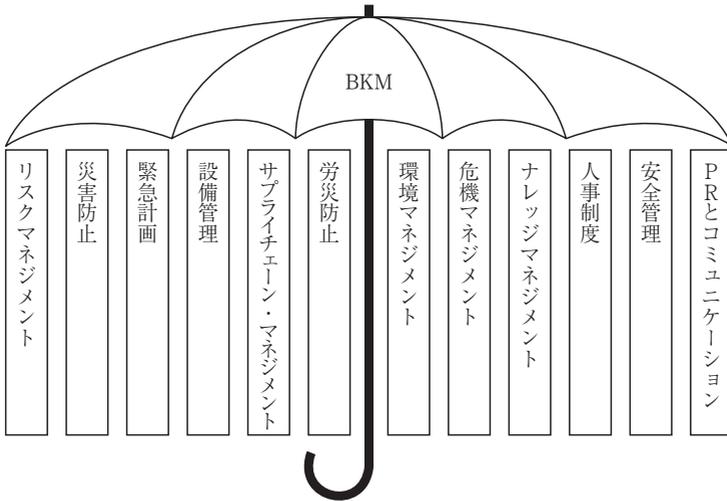
また、潜在的企業危機に対処するための用具としては、経営継続マネジメント (betriebliches Kontinuitätsmanagement) が近年において注目されるようになってきた<sup>50)</sup>。それは、本来的には、企業にとって脅威となるさまざまな事態が発生した場合にも事業活動の継続を確保せんとするマネジメントのことである。これを危機マネジメントの範囲内で適用することの意義は、「危機状態においても企業の経済的成果を維持する<sup>51)</sup>」ということにある。このことはリスクの保険と転嫁によっては事態に対処することができないということに基づいている。このように、経営継続マネジメントはコンセプトとしてきわめて戦略的な意義をもつものである。そして、経営継続マネジメントの傘の下にはさまざまな領域がぶら下がっており、それらが協力することによるシナジー効果が期待されている。経営継続マネジメントの枠組みは第8図のように示される。

これらの中でも危機マネジメントおよびリスクマネジメント (Risikoman-

50) Krystek, U. und Moldenhauer, R. : a. a. O., S. 90 ff. ; Krystek, U./Moldenhauer, R./Evertz, D. : a. a. O., S. 164 ff. ; Ralf von Rössing, : Betriebliches Kontinuitätsmanagement, Landsberg 2005 ; Elliot, D., Swartz, E. and Herbane, B. : Business Continuity Management, Second edition, New York 2010. これは、アメリカの軍事用語に語源があるが、アングロサクソン国では Business Continuity Management (BCM) といわれている。そして、BCMの範囲内で Business Continuity Plan (BCP) が策定される。

51) Krystek, U. und Moldenhauer, R. : a. a. O., S. 90.

第 8 図



出所 Krystek, U. und Moldenhauer, R. : a. a. O., S. 91.

gement) が重要な役割を果たすものと考えられている。

さらに、代替計画 (Alternativplan) が導出される。上述の経営継続マネジメントがきわめて包括的なコンセプトに基づいているのに対して、この代替計画には企業危機に固有の中核的要因が含まれている<sup>52)</sup>。そして、代替計画策定 (Alternativplanung) あるいはコンティンジェンシー計画策定 (Contingency-Planning) の対象となるのは企業危機を発生させる確率の高い事象ではない。代替計画策定は、最も大きな危機ポテンシャルを伴って起こり得る帰結／展開を前もって考え尽くし、それを計画の上で処理することができるものと考えられている。かかる計画策定は、「Wenn- Dann-Planung」といわれる。それは、「もしも△△△であるならば、☆☆☆のようにしよう」という条件適合的な計画策定である。そのことによって、危険な事態が生じたときには迅速に対応することができ、軽率で誤った行動が回避されるの

52) Krystek, U. und Moldenhauer, R. : a. a. O., S. 94.

である。

第1局面に関して利用される用具として、シナリオ技術、経営継続マネジメントおよび代替計画について述べてきた。これらを用いているのは「Was-wäre-wenn 問題」である。それは、「×××であれば、○○○となるであろう」ということを意味している。

## (2) 第2局面および第3局面

次に、第2局面においては、すでに生起しているが未だ顕在化していない企業危機（潜在的企業危機、成果危機）が顕在化することを回避するための危機マネジメントが遂行される。それは企業危機克服のための方策であって、それによって企業危機が第3局面に移行するのを阻止することが企図されるのである。そのために講じられる方策は、すでに発生している企業危機を克服せんとするものであり、それは戦術的リストラクチャリングの範疇に含まれる。この方策の場合、何よりも潜在的企業危機の早期知覚が重要である。そのために、早期認識／早期警戒システム（Früherkennungs- und Frühwarnsystem）の構築と運用が行われなければならないが、そのような役割は、いわば先取的コントローリングによって決定的に担われるのである。そのような機能の不全がしばしば企業危機を顕在化させている。第2局面でのコントローリングは、他の局面におけるそれとは異なり、その役割をマネジメントに協力するという形ではなく、もっぱら自己責任で果たすのである。

そして、第3局面においては、すでに顕在化しているが自律的に克服可能な企業危機を克服するための危機マネジメントが実施されなければならない。それで、多くの場合、企業再生計画の策定、実行および統制がプロジェクトコントローリングの形で行われる。さらに、流動性志向的な計画策定と統制に関して、コントローリングは企業管理を支援する。本稿の主題は戦略的コントローリングをめぐる問題であるので、第2局面と第3局面にはこれ以上立ち入らない。

## 2. コントローリングめぐる若干の問題

### (1) クリューシュテークの問題

クリューシュテークはコントローリングに関する3つの問題を指摘している<sup>53)</sup>。第1の問題は、企業危機がそうであるように、コントローリングが両面価値的であるということである。すでに明らかなように、コントローリングは、危機マネジメントの遂行に関して、きわめて重要な企業管理支援機能を果たし、マネジメントに貢献するのである。そのことは、企業管理にとっては不可欠の要因であり、「コントローリングの建設的側面 (konstruktiver Aspekt)」とみなされる。他方では、コントローリングが欠如している場合やコントローリングが十分に機能していない場合には、企業管理はその機能を果たすことができないのである。それゆえ、企業危機を回避することは言うに及ばず、企業危機を克服することも不可能になり、企業の倒産という事態が不可避である。これは「コントローリングの破壊的側面 (destruktiver Aspekt)」と言われる。また、コントローリングの不全による管理の失敗 (Führungsfehler) が企業危機の原因となることもある。企業危機が管理の失敗に還元されるということは、これまで指摘されてきたとおりである。

第2の問題は、コントローリングおよびコントローラーが「二重の役割 (Doppelrolle)」を遂行することを余儀なくされているということである。企業危機はコントローリングおよびコントローラーにとって例外的な状況であり、異常なタスクを生じさせるのである。すなわち、そのような場合には、企業危機を回避・克服するという目的から、コントローリングおよびコントローラーに対して特別な要求が為されることになる。他方では、コントローリングは通常のマネジメントのために情報提供などの企業管理支援機能を遂行しなければならないのである。したがって、通常企業管理支援と危機マネジメントの範囲内での企業管理支援という2つの役割を同時的に果たすことが要求されるのである。このことは企業管理者にとっても同様である。彼

53) Krystek, U. a. a. O., S. 41 ff. ; Krystek, U./Moldenhauer, R./Evertz, D. : a. a. o., S. 164 ff.

も二重の役割を果たさなければならないのである。

さらに、第3の問題が生じている。それはコントローリングに対する要求の変化によってもたらされる。それは企業外のステークホルダーによる要求の増加に基づいている。すなわち、従前とは異なり、企業の外部に対してさまざまな情報を提供することが要求されるようになったのである。よく知られているように、ドイツにおいては、伝統的に外部計算制度 (externes Rechnungswesen) と内部計算制度 (internes Rechnungswesen) が目的や体系が異なる制度として並立的に存在してきた<sup>54)</sup>。それゆえ、外部からの要求の高まりに対応するために、2つの計算制度を融合させる必要性が生じてきているのである。さらに、昨今においては、これまで企業の資金需要に応じていた金融機関が、自らの経営上の理由から、それに十分に応じることができないという事態が発生している。また、「バーゼル3」という規制強化問題もある。したがって、「企業危機に見舞われている企業は必要な流動性を自ら生み出さなければならない<sup>55)</sup>」ということが多くなってきている。それゆえ、コントローリングが資金調達に深く関わらざるを得なくなっているのである<sup>56)</sup>。

クリューシュテーク等は、第3局面におけるコントローリングの二重の役割を強調している。これは当然のことであって、そのようなことは80年前から指摘されているところである<sup>57)</sup>。コントローリングおよびコントローラーの二重の役割は、第1局面および第2局面においてこそ意義が認められる。

---

54) Vgl. hierzu etwa Troßmann, E.: Controlling als Führungsfunktion, München 2013, S. 39 ff. 約90年前に、シュマーレンバッハ (Schmalenbach, E.) は、外部関係を取り扱う商業簿記あるいは財務簿記 (kaufmännische Buchführung oder Finanzbuchführung) と経営簿記 (Betriebsbuchführung) を峻別し、後者の意義を際立たせている。Schmalenbach, E.: Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 2. Aufl., Leipzig 1925, S. 3 ff.

55) Krystek, U./ moldenhauer, R./ Evertz, D.: a. a. o., S. 166.

56) 2014年6月5日、ヨーロッパ中央銀行は「マイナス金利」という措置を打ち出した。それによって、民間銀行による企業への貸し出しが増加することが期待されている。この政策がコントローラーによる資金調達の負担を軽減することができるか否かは定かではない。

57) 深山 明、前掲稿、31ページ。

彼らが二重の役割を果たすことによって、企業危機そのものの発生を回避し、また、潜在的企業危機の顕在化を阻止することが可能となる。そのことこそが重要なのである。

## (2) ヴェーバー的問題

経済危機および企業危機という状況の中で、コントローリングとコントローラーにより大きな意義が与えられるようになってきている。このことは、ヴェーバー (Weber, J.) 等によってつとに指摘されているところである<sup>58)</sup>。彼らは、「このような大きな不確実性が存在するにもかかわらず、企業において責任ある人は意思決定を行わなければならない<sup>59)</sup>」と述べて、企業危機に見舞われている企業における意思決定の重要性を指摘した。そのような場合、コントローラーには通常の場合とは異なる特別の要求が為されるのである。しかし、コントローラーの職分の変化がもたらされ、そのことによってコントローリングおよびコントローラーは企業管理に対してより大きな影響を及ぼすようになってきている<sup>60)</sup>。それゆえ、「そのような経済的に悪い時期は、コントローラーにとっては良い時期であると言えよう。危機の時期における不確実性の克服に際して、マネージャーの支援はコントローラーの中核的職分領域に属し、自らの影響を強める可能性をもたらす<sup>61)</sup>」という叙述がコントローリングとコントローラーの存在意義が大きくなっていることを明確にしているのである。

他方では、かかる状況に基づいて、コントローラーの労働負担が増大して

---

58) Weber, J. und Zubler, S. : Controlling in Zeiten der Krise, Weinheim 2010 ; dieselben : **Bewältigung** der Finanz- und Wirtschaftskrise im Controlling, ZfCM, 54. Jg. (2010), Sonderheft 1, S. 13 ff. ; Rehring, J., Weber, J. und Zubler, S. : Die Finanz- und Wirtschaftskrise—Einschätzungen Maßnahmen der Controller in deutschen Unternehmen, Controller Magazin, Sept./Okt. 2009, S. 60 ff. 彼らは、WHU-Otto Beiheim School of Management のマネジメント・コントローリング研究所 (IMC) によって実施された調査の結果などに基づいて発言している。

59) Weber, J. und Zubler, S. : a. a. O., S. 13.

60) Weber, J. und Zubler, S. : Controlling in Zeiten der Krise, S. 54..

61) Weber, J. und Zubler, S. : a. a. O., S 9

いる。このことは、コントローラーの週あたりの労働時間の著増に現れている<sup>62)</sup>。レーリング (Rehring, J.) 等によると、金融・経済危機の深化によって企業危機の深刻化が触発されたが、そのことがコントローラーの職分に大きな変化をもたらし、彼らの労働負担が増加している。しかし、労働負担の強化はメダルの1つの面に過ぎない。すなわち、マネジメントによる緊急のそして即座に利用可能な情報に対する要求が為された結果、コントローラーは、マネジメントの有能なパートナーとして認められ、マネジメントの意思決定により大きな影響力を及ぼし得る可能性を得ているのである<sup>63)</sup>。しかしながら、クリューシュテークの第2の問題として明らかのように、コントローリングおよびコントローラーは二重の役割を果たさなければならないのであり、コントローラーがどこまで加重負担に耐えられるかという問題が浮かび上がってくるのである。

## VII 結

以上において、危機マネジメントとコントローリングの関係を戦略的コントローリングの問題として把握し、それについて考察を加えてきた。

危機マネジメントは企業危機に対処するためのマネジメントであるが、企業危機の回避を目指すマネジメントと企業危機克服を目的とするマネジメントが峻別されなければならない。前者が戦略的危機マネジメント、後者が戦術的危機マネジメントとして特色づけられるのである。

危機マネジメントの内容がリストラクチャリングの部分と企業再生の部分に分けられることは、すでに述べたとおりである。さらに、リストラクチャリングは第1局面に関わる戦略的リストラクチャリングと第2局面において遂行される戦術的リストラクチャリングから成っている。他方では、企業再生は全面的に戦術的なものであって、戦略的な性格を欠いているのである。したがって、戦略的危機マネジメントの一環として実施されるのは戦略的リ

62) Weber, J. und Zubler, S. : a. a. O., S. 58 f.

63) Rehring, J., Weber, J. und Zubler, S. : a. a. O., S. 70.

ストラクチャリングのみであって、戦術的リストラクチャリングと企業再生は戦術的危機マネジメントの範疇に入れられるのである。

周知のように、一般的に戦略的マネジメントがますます重要になってきている。また、同様に、危機マネジメントも戦略的であることを要求されることが多くなっている。しかして、すべての企業危機が第1局面から始まるとすれば、戦略的危機マネジメントによって企業危機の発生そのものを回避することが要求されるのである。したがって、戦略的危機マネジメントとして実施される戦略的リストラクチャリングの意義が大きくなっているのである。

企業管理の支援がコントローリングの果たすべき役割である。それゆえ、マネジメントおよび危機マネジメントが戦略的性格をもつことを要求されるということは、それを支援するコントローリングも戦略的にならざるを得ないということである。戦略的コントローリングの生成が必然であると述べたのはこの意味においてである。このような事情から戦略的コントローリングの重要性が高まっているのであるが、その本格的な研究は緒に就いたばかりである。

企業は昨今のような不確実で不透明な状況に直面しており、さまざまな意味でコントローリングの必要性が大きくなっている。すなわち、コントローリングが十全に機能しないならば、適切な企業管理を行うことができず、そのことが企業危機の原因となり得るからである。企業危機はコントローリングの合理性欠如の帰結であるとも言える。このことは、クリューシュテークが繰り返し強調しているところである。このように、管理の失敗が企業危機を惹起することについては、多くの論者が指摘しているところである。また、各種の調査結果がそのことを明らかにしている。

コントローリングに対して為される要求は量的にも質的にも大きく変化してきている。したがって、コントローリングはきわめて多様な役割を果たすことを期待されている。コントローリングやコントローラーがかかる要求に応えようとすればするほど、二重の役割が大きな負担として申し掛かってくるのである。この問題の解決のためには新たな制度の構築が必要となるかも

しれない。企業はこの問題をいかに解決するのであろうか。

(筆者は関西学院大学商学部教授)