

# 西ドイツにおける

## 企業コントローリングの展開 (1)

長谷川 拓 三

はじめに

- I コントローリングの重要性の認識
- II 西ドイツにおけるコントローリングの実証的研究の展開
- III 西ドイツにおけるコントローリングの理論的研究の展開

(以上)

はじめに

今日、一般的に企業のコントローラーとは、トップ・マネジメントの一員あるいはそれに直属するものとして、経営管理上必要な計数値情報を用いて、間接的もしくは場合によっては直接的に企業活動全般にわたる管理を行うという、経営管理上重要な計数管理職能を遂行する職位であると考えられるであろう。周知のごとく、この計数管理のための方法および組織を意味するコントローラー制度 (Controllershship) は、もともとアメリカで生成発展してきたものであった<sup>1)</sup>。しかしながら、西ドイツにおけるコントローラーに関する展開は、企業実務においても文献上においても、アメリカの状況とはかなりの相違が見受けられる<sup>2)</sup>。

ここにアメリカでのコントローラーに関する展開の概略を述べると、以下のごとくになるであろう。

コントローラー制度は、ジャクソン (Jackson, J. H.) によれば、元来トレジャーラー (いわゆる財務部長) とセクレタリー (いわゆる秘書部長) の職能

であった会計職能の独立によって成立したとされる<sup>3)</sup>。コントローラー部門を設置した最初の企業は、1880年のアチソン・トーペカ・サンタフェ鉄道会社 (Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System) であったが、そこでのコントローラーの職位は、会計職能よりも財務職能に関して責任を負っていたので、今日的な意味でのコントローラー職能は果たしていなかったといわれる<sup>4)</sup>。また、一般製造会社で最初にコントローラー制を採用したのは、1892年のゼネラル・エレクトリック会社 (General Electric Company) であったとされている<sup>5)</sup>。

財務職能を切り離し、独立した会計職能を遂行する今日的な意味でのコントローラーが一般製造業に設置されるようになったのは、1920年頃であった。このことは、この時代の管理会計 (予算統制、標準原価計算) の台頭によるコントローラーの存在重要性の認識の普及として理解しえるであろう<sup>6)</sup>。

1931年には、アメリカ・コントローラー協会 (Controller's Institute of America) が設立され、協会員は1962年にはアメリカとカナダで約5400人になっている<sup>7)</sup>。1963年にこの協会は、財務管理者協会 (Institute of Financial Executive) に名称変更している。1976年には、登録者は9300人に達している<sup>8)</sup>。

また、コントローラーの基本的職能は、1920年以降、拡充の一途をたどっている。たとえば、1940年代には、会計職能の他に内部監査職能、外部監査への協力、税務職能および解釈職能などが、コントローラーの基本的職能に加わるようになったという。

しかしながら、以上のようにその普及と職能の拡大を図ってきたコントローラー制度は、1960年頃からアメリカでその有用性が問われだし始めた<sup>9)</sup>。つまり、トップ・マネジメントの要求する経営上の長期的意思決定問題に十分満足のいく情報を提供しないというのである。この頃以降、アメリカでは、コントローラーの職能の検討、すなわちあまりにも拡大してしまっ

た職能の再構築がしばしば検討されている。このことは、コントローラーの利用する重要な計数的用具が管理会計であるということを考えれば、最近しばしば主張される管理会計システムの「適合性喪失」<sup>10)</sup>(relevant lost)の問題と軌を一にするとおもえる。このようにアメリカでは、1960年頃からコントローラー制度の展開に大きな見直しを迫られている状況にあるが、これとは対照的に西ドイツでは、1950年代の後半から「コントローリング」<sup>11)</sup>(Controlling)の認識と普及がさげばれ、現在ますますその重要性が説かれ、多くの研究業績が発表されるようになってきている。「コントローリング」という用語は、研究者の一種の流行テーマとなっているかの感さえ与えるほどである。もっとも、当初の西ドイツにおけるコントローリングの論議は、確かにアメリカの経験に拠るところ大であったようである。しかしながら、実務および理論展開において明らかにアメリカと異なる点が見いだせる。

そこで本稿では、西ドイツにおけるコントローリングの研究状況をまず把握し、そのことによって、アメリカと西ドイツのコントローリングの実務上および理論上の相違点を明らかにし、さらにその相違は如何なる歴史現実的諸条件および思考に起因するものかを検討し、最後に西ドイツのコントローリング展開のこれからの動向をも合わせて探ってみたい。

〔注〕

- 1) Jackson, J. H., *The Comptroller: His Function and Organization*, 1949. [高宮晋, 安江健一訳『コントローラー』ダイヤモンド社, 1952年。] 江村稔「コントローラーの生成と発展」『会計』第59巻第5号など参照。
- 2) これに関して、かつて溝口一雄氏がブラウン (Braun, H., *Rechnungswesen, Planung, Controller Praxis, Instrument der Unternehmensführung*; AGPLAN: Sonderheft 021, 1977.) とホルヴァート/ガイドォウル (Horváth, P. und P. Gaydoul, *Controllingfunktion in deutschen Unternehmungen, Kostenrechnungspraxis*, Jan. 1978.) の論述を検討することにより、「われわれからみると、意外にコントローラー部門を有する〔西ドイツ〕企業が多いという感じがするが、それはとにかくとして、彼等が理解するアメリカのコントローラー制度の実態からすると、ややおけているというのが率直な意見である。たしかに、アメリカのコン

トローラーは現実には、彼等がいうように、雑多な経理手続をすべて備えている。しかし、それがあることから、コントローラー制度自体が陳腐化してしまっているのも事実であり、この点にコントローラー制度の在り方について重大な反省がなされていることは周知のところである。しかるに、西ドイツではその事実は知られていない。ドイツ企業の行き方はむしろコントローラーの本来的な機能をうけついでいるともいえる。」(溝口一雄「西ドイツにおけるコントローラー制度」『国民経済雑誌』第141巻第4号)と結論づけている。なお、本稿では、この溝口一雄氏の主張が现阶段においても承認しえるかどうかについての検討も合わせて目論んでいる。

- 3) Jackson, J. H., *op. cit.*, p. 7. [邦訳, 6 ページ。]
- 4) *Ibid.*, p. 8. [邦訳, 6 ページ。]
- 5) *Ibid.*, p. 9. [邦訳, 8 ページ。]
- 6) 吉田弥雄『現代管理会計論』同文館, 1978年, 59—60 ページ, 黒沢清編集代表『会計学辞典』東洋経済出版社, 1982年, 369 ページなど参照。
- 7) Financial Executive Institute (ed.), CIA becomes FEI as Controllers Institute Votes Name Change, *The Controller*, 30, May, 1962, p. 228.
- 8) Horváth, P., *Controlling*, 1986, S. 32.
- 9) 溝口一雄「コントローラージュの動向」『国民経済雑誌』第124巻第4号, 62—71 ページおよび同氏「転換期におけるコントローラー制度」『国民経済雑誌』第135巻第6号, 1—19 ページ参照。
- 10) Johnson, H. T. and R. S. Kaplan, *Relevance Lost*, 1987. このジョンソンとカプランの問題意識をしばしば参考にしながら, 今後の管理会計研究の進むべき方向を模索している次の著書がある。末石直久編著『管理会計の動向』税務経理協会, 1988年。
- 11) 西ドイツにおける「コントローリング」(Controlling) という専門用語の使用法は, しばしば論者および使用場所によって違っている場合が見受けられる。たとえば, それは「コントローラーの職能」(Funktion) を意味する時もあるれば, また「経営管理支援者論」(Steuermannslehre) の場合もある。さらにまた「コントローラーの経営管理活動」と解すべき文献の個所にも出くわす。次を参照のこと。:

Horváth, P., *Controlling, a. a. O.*, S. 30-31.; Mayer, E. (Hrsg.), *Controlling-Konzepte*, 1986, S. 2.

## I コントローリングの重要性の認識

まず、われわれは、西ドイツの代表的なコントローリング研究者であるホルヴァート (Horváth, P.) の見解に拠って、企業におけるコントローリングの重要性の認識についてみることにしよう。

ホルヴァートは、アンゾフ (Ansoff, H. I.)<sup>1)</sup> の主張に倣って、「企業のマネジメント (Führung) が相互に依存する二つの問題領域で取り組まれ、さらにこれらの問題の複雑性が近年ますます急速に高まっている」<sup>2)</sup> ことに注目している。

ここに第一の問題領域とは、企業を取りまく環境の動態と複雑性のことである。ホルヴァートは、このような状況下でのマネジメントの問題を次のように指摘する。

「環境が動的であり複雑であるところで、企業がこの環境に適合し、その動態性と複雑[性]を克服するにはどうしたらよいか？」<sup>3)</sup>

第二の問題領域とは、企業組織の細分化現象のことである。これは、分業組織構造と権力階層構造によって特徴づけられるであろう。したがって、次のごとき問題がここに生じていると、ホルヴァートはいう。

「企業においてますます重大化してきている調整問題は、如何に解決されるであろうか？」<sup>4)</sup>

さらに、ホルヴァートは、企業環境の動態と複雑性の今日の特徴を脈絡のない変化の増大と捉え、ドラッカー (Drucker, P. F.) のいわゆる『不確実性』を想起することによって、これに対して迅速に反応する適合措置 (Anpassungsmaßnahmen) の必要性を説いている。したがって、このことは、「[企業活動の] 弾力性への諸要求の増加」<sup>5)</sup> につながるものである。この要求に答えるためには、細分化された複雑な組織構造をもつ企業では、調整問題の解決は当然に重要なポイントとなろう。

以上のような企業のマネジメントに関する二つの相互に依存する問題を、ホルヴァートは、「適合-および調整問題」<sup>6)</sup>(Das Anpassungs- und Koordinationsproblem)と称している。

この「適合-および調整問題」に関する研究は多々あるが、ホルヴァートは、とりわけカンドヴァーラ (Khandwalla, P. N.)<sup>7)</sup>のアプローチをとりあげている。というのは、カンドヴァーラは、経験的研究の枠内でその問題を解説し、さらに解決策を提示しているからである。

カンドヴァーラのこの問題に対する基本的認識とは、ホルヴァートによれば、次のごとくである。

企業環境の動態と複雑性とは不確実性の増大を意味する。それに対して企業は、この不確実性の範囲、要素および度合をできるだけ縮小するために、複雑な計画設定プロセスを考案することになる。そしてこのことは、結果的には企業組織の細分化の発生原因となる。企業組織が細分化されれば、そこには組織要素間の調整問題が生じる。この調整問題を解決するための困難性は、適切なる統合措置 (Integrationsmaßnahmen) で低減されるであろう。

この認識プロセスをより具体的にいえば次のごとくになる。まず、不確実性を認識するわけであるが、その場合、不確実性を2種に区分して、つまり競争状態に関する不確実性と技術進歩に関する不確実性に分けて考察する。続いてこれらの不確実性を低減する可能性の要因を、組織の垂直統合化、情報ベースの改良および参加型のマネジメントの中に見いだす。これらの要因の投入ということは、組織の細分化を強める。つまり意思決定権限の委譲の強化と職能または部門の区分の一層の細分化を意味する。ここに調整問題が生じる。この調整問題を解決するために統合措置がとられるわけである。統合措置として考えられるのは、参加型のマネジメントの採用と統制システム (Kontrollsystem) の導入ということである<sup>8)</sup>。

このような認識との関連において、カンドヴァーラは、また組織内において特定の統合諸単位 (Integrationsseinheiten) の形成の必要性をも指摘するの

である。ここにいう統合諸単位とは、不確実性を低減する措置の、したがって統合措置の担当部門ないしは担当者達のことである<sup>9)</sup>。

さらにホルヴァートは、企業環境条件の企業組織構造および企業効率へおよび作用を研究したローレンス (Lawrance, P. R.) とローシュ (Lorsch, J. W.) の見解<sup>10)</sup>をとりあげて、企業環境つまりその動態性と不確実性による企業組織単位間の分割化とそれに伴う企業全体としての統合的意思決定の形成の困難化を、そこに確認している。ローレンスとローシュは、統合とは様々の組織単位間の業務を企業全体にとって健全なものへと向けるプロセスであると理解し、そのためにあらゆる調整諸活動を整理する固有の統合部門の設置を提案する。さらに彼らは、経験的調査研究によって、成功企業とそうでない企業との調整構造の相違を確認している。つまり、同一業種内での成功企業は、あまり成功しなかった企業よりも高い組織分割度を示していると同時に、強い調整機構をもっていたという事実である<sup>11)</sup>。

以上をふまえて、ホルヴァートはいう。「ドイツ大企業の実務例からも確認されるごとく、〔各個別部門で設定される〕分業的な計画設定プロセスを統合する単位〔部門〕の重要性が強調されるべきである。そのような組織単位〔部門〕の任務は、経営管理のための情報の提供を行い、さらに計画設定プロセスでのその協力によって経営管理者の意思決定能力の強化を計ることにあるのである。」<sup>12)</sup> 「〔したがって、この組織単位とは〕固有の調整職能つまり形式上はすでに約 100 年ほど以前にアメリカの企業実務で生成している調整職能をもつ部門、すなわちコントローリングを有する部門のことである。」<sup>13)</sup>

そして、ホルヴァートは、「コントローリングは、最近の西ドイツでも、計画設定と統制および情報処理を調整するマネジメント機能 (Führungsfunktion) として広く多くの企業で承認されてきている。今日、コントローラーのいないドイツ大企業はない。」<sup>14)</sup> といい、「コントローラーによって解決されるべき企業の環境変化への適合と企業における調整問題は将来一層広範で

複雑なものとなるから、このことからコントローラーの職務の将来的重要性を語る事ができる。』<sup>1)</sup>とするのである。

以上がホルヴァートの理解するコントローリングの重要性の認識とその普及の原因である。しかしながら筆者は、一応ホルヴァートの見解を認めるとしても、次章以降に論述している西ドイツにおけるコントローリングに対する認識とその普及の時期から想起して、さらに、株主の地位の強化（すなわち株主総会の権限の強化）をはかった新ドイツ株式法（Aktengesetz vom 6. September 1965）の成立および労働者側の経営参加を制度上認めた各種のいわゆる共同決定法（Mitbestimmungsgesetz）の成立もまた、西ドイツにおけるコントローリングの普及に関連しているのではないかと考える。この点に関しては、本稿の構成上、後の章（本稿その(2)の章部分）で詳細に検討することにする。

〔注〕

- 1) ホルヴァートは、アンソフの諸業績をたかく評価している（Horváth, P., *Controlling*, a. a. O., S. 14.）。とりわけ次の著書を推奨している。：

Ansoff, H. I., *Strategic Management*, 1979.

- 2) Horváth, P., *Controlling*, a. a. O., S. 3.

3) *Ebd.*, S. 3.

4) *Ebd.*, S. 4.

5) *Ebd.*, S. 4.

6) *Ebd.*, S. 3.

- 7) ホルヴァートは、次のカンドヴァーラの研究を参考にしている。：

Khandwalla, P. N., *Uncertainty and the „Optimal“ Design of Organizations*, Working Paper, TIMS XIXth Meeting, Houston, Texas (deutsch: Unsicherheit und die „optimale“ Gestaltung von Organisation), in: Grochla, E. (Hrsg.), *Organisationstheorie*, Bd. 1, 1975, S. 140-156.

- 8) Horváth, P., *Controlling*, a. a. O., S. 5-6.

- 9) *Ebd.*, S. 6-7. ホルヴァートは、ここにいう統合諸単位を形成するための以下の三つの提案についても解説している。すなわち、リカート（Likert, R.）の「重層的グループシステム」（Das System sich überlappender Gruppen）、ゴレムビュスキー（Golembiewski, R. T.）の「同僚モデル」（Das Colleague-Model）および



アージュリス (Argyris, C.) の調停理論における「調停者」(Der Interventionist) の主張からする提案である。: Likert, R., *New Patterns of Management*, 1961. Golembiewski, R. T., *Organizing Men and Power*, 1967. Argyris, C., *Intervention Theory and Method*, 1970.

- 10) ホルヴァートは、ローレンスとローシュの次の業績を検討したのである。:  
Lawrance, P. R. and J. W. Lorsch, *Organization and Environment — Managing Differentiation and Integration*, 1967.  
Lawrance, P. R. and J. W. Lorsch, *New Management Job: The Integrator*, *Harvard Business Review* 45, 1967, Nov./Dec., pp. 142-151.
- 11) Horváth, P., *Controlling, a. a. O.*, S. 8-9.
- 12) *Ebd.*, S. 11.
- 13) *Ebd.*, S. 13.
- 14) *Ebd.*, Vorwort, VI.
- 15) *Ebd.*, Vorwort, VI.

## II 西ドイツにおけるコントローリングの 実証的研究の展開

西ドイツにおけるコントローリングの認識と普及は、1950年代後半に、はじめは主として実務家による論文によってなされたようである。たとえば、ホルヴァートは、これに貢献したのものとして以下の論文をあげている<sup>1)</sup>。

Zastrow, H. v., *Der Controller, eine unentbehrliche Persönlichkeit in amerikanischen Unternehmensleitung*, *ZfO*, 24 (1955), S. 89-94.

Pochmann, H., *Zum Berufsbild des Controllers*, *ZfO*, 25 (1956), S. 104-107.

Auffermann, J. D., *Der Controller — eine unternehmerische Persönlichkeit*, in: *RKW Auslandsdienst, H. 51: Betriebsführung durch Planung und Kontrolle*, München 1957, S. 42-57.

Abromeit, H. G., *Der Controller im Kommen!*, *KRP*, (1959), S. 127-

また、グレッツ (Gretz, W.) は、1965年10月から1966年3月にかけて、『フランクフルター・アルゲマイネ』紙に「マネジメント用具としてのアメリカ会計」という連続記事を載せ、そこで、「アメリカのように2人の財務チーフを企業内に設置する考えは、ドイツでは受け入れがたく1人で十分としている。もっとも、コントローラーの役割は、ドイツでも、この国の実情に合わせて修正した形で確かに重要となっている。」という主旨の内容の記事を行ったようである。このグレッツの記事は、当時相当の論議を呼び起こし、彼の見解の前半部分に対する反対意見も同新聞に掲載されたようである。しかしながら、同時に、実務界にコントローラーについての関心をおおいにいだかせたことも確かである<sup>2)</sup>。

1976年に元クルップの代表取締役でありその当時には企業コンサルタントをしていたフォゲルザンク (Vogelsang, G.) が、実務誌『マネージャー・マガジン』のインタビューに答えて、この頃にはすでにコントローラーの職能は一般的承認に達していると主張しているとともに、コントローラーは取締役のメンバーであらねばならないと強調している<sup>3)</sup>。

ヘンツェラー (Henzler, H.) の1974年の記述をみれば、典型的なドイツの大企業30社では、すでに1973年に、その90% (1960年: 40%) がコントローラー部門を設置しており、その場合のコントローラーの30%が取締役メンバー、60%が第2管理層のマネージャー (部長)、10%が下位の管理層のマネージャーであったという非公開の調査報告がなされていたという事実を把握することができる、とホルヴァートは指摘する<sup>4)</sup>。

これ以後、西ドイツにおけるコントローリングの地位と普及に関する多くの経験的調査データの報告がなされているが、ホルヴァートは、それらのなかで重要とおもわれるものの報告要旨を以下のように示している。

〔経験的研究調査の要旨一覧<sup>5)</sup>〕

〔研究者名〕 Hahn, D.

〔論文のタイトルと発表年度〕

Hat sich das Konzept des Controllerns in Unternehmungen der deutschen Industrie bewährt?

*BFuP*, 30 (1978), S.101-128.

〔問題設定・調査目標〕

コントローラーの構想は、ドイツの産業会社では実際に保持されているか？

〔目標：ドイツ大産業企業におけるコントローリングの実現化についての調査〕

〔調査対象企業〕

西ドイツの大規模産業会社 243 社。全回答 110 社。使用可能な回答 95 社。

〔調査形式〕

アンケート調査

〔調査の成果〕

- ・62%の企業で、「公式」あるいは「非公式」にコントローラー概念を使用していた。
- ・コントローラーの83%は、最上級管理者層に属していた。
- ・コントローラーの中心任務は、計画設定や予算編成を行う際の助言と調整、および内部会計への従事であった。
- ・ドイツのコントローラーとアメリカのコントローラーの間には、一定の異なる任務のあることが確認された。

---

〔研究者名〕 Harváth, P., Gaydoul, P., Hagen, W. J.

〔著書のタイトルと年度〕

*Planung, Kontrolle und Rechnungswesen*: Frankfurt/M. 1978  
(RKW-Bericht)

〔問題設定・調査目標〕

- ・基本的なコントローリングという機能が現実化している程度は？
- ・コントローリング機能は様々あるが、それらの機能の一定の任務担当者への集中度はどうか？
- ・企業規模、企業業種およびコントローリング機能〔職能〕の特徴の間には如何なる関係が認められるか？
- ・以上の問題設定から、ドイツ企業におけるコントローリングの普及

度とその特徴を明らかにすることが調査目標。

〔調査対象企業〕

RKW（ドイツ生産性本部）に加盟している 6900 の企業へアンケート調査。

使用可能回答は 463。

〔調査形式〕

アンケート用紙（8 節からなる 94 の質問）。企業規模、企業業種とコントローリング要素の評価づけに関する単純な統計図を使用。

〔調査の成果〕

・コントローリング部門をもっている企業は、回答してきた企業の 30—40%。

なお、従業員 5000 人以上の企業では、90% 以上がコントローリング部門を設置していた。しかし、従業員 1000 人以下の企業では 30% 以下であった。

・企業の規模とコントローリング任務の実現化との間には、一定の関係のあることが実証された。

・企業業種とコントローリング職能との間の一義的關係は認められなかった。

・ドイツのコントローラーとアメリカのコントローラーとの間には、その任務の範囲に関して一定の相違が認められた。

〔研究者名〕 Uebele, H.

〔調査資料のタイトルと年度〕

*Verbreitungsgrad und Entwicklungsstand des Controlling in deutschen Industrieunternehmen, Ergebniss einer empirischen Untersuchung*, Köln 1081 (Arbeitspapier)

〔問題設定・調査目標〕

- ・現実のコントローリング構想の普及度とその特徴的形態とは？
- ・ドイツの経済的企業条件下で、如何なるコントローリング・システムの各種形態が予想されるかの指摘。
- ・調査の中から得られるこれからのより一層の展開のための出発点としての探究の結果とは？

〔調査対象企業〕

調査対象企業 1500 社から、227 社の回答を得た。

〔調査形式〕

アンケート調査

〔調査の成果〕

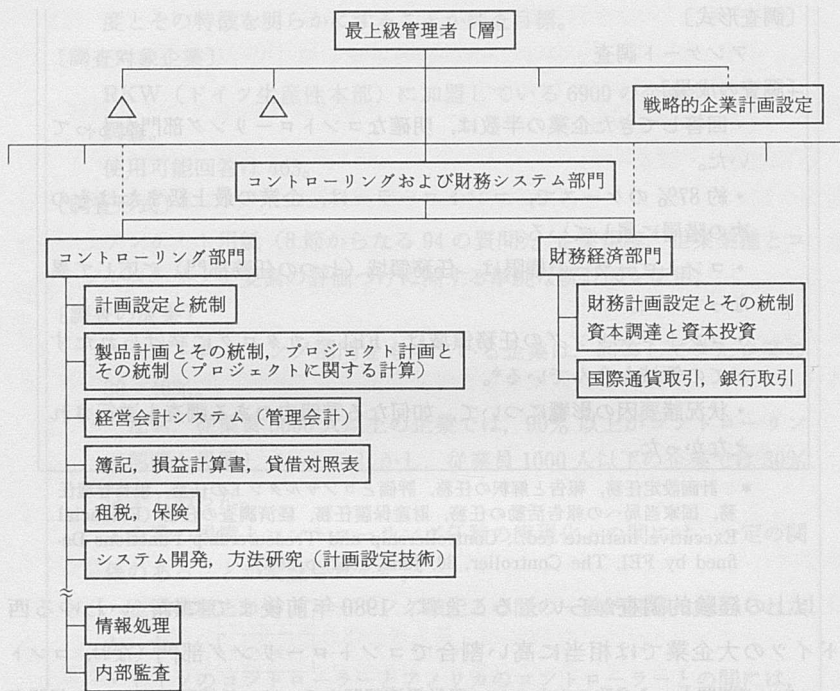
- ・ 回答してきた企業の半数は、明確なコントローリング部門をもっていた。
- ・ 約87%のケースで、コントローラーは、企業の最上級またはその次の階層に属している。
- ・ コントローラーの権限は、任務領域（七つの任務部門）に応じて異なっていた。
- ・ コントローリングの任務領域は、FEI—カタログに挙げられたすべての領域を含んでいる\*。
- ・ 状況諸要因の影響について、如何なる言明力のある調査も遂行されえなかった。

\* 計画設定任務、報告と解釈の任務、評価とコンサルタントの任務、税務管理任務、国家当局への報告活動の任務、財産保護任務、経済調査の任務 (Financial Executive Institute (ed.), *Controllershship and Treasurership Functions Defined by FEI*, The Controller, 30, June, 1962, p. 289.)

以上の経験的調査からいえることは、1980年前後までには、いわゆる西ドイツの大企業では相当に高い割合でコントローリング部門（なお、コントローリング部門という名称のかわりに、経営経済部門あるいは一般管理部門という部門名を用いる西ドイツの企業が多々ある。）<sup>6)</sup>を設置していたということ、またコントローラーの大部分が最高経営管理者層あるいはその次の階層に属しているということ、さらにはアメリカと西ドイツとのコントローラーの間にはその任務範囲において一定の相違がみられるということなどである。

ここに強く興味のあることは、アメリカと西ドイツの企業におけるコントローラーの任務範囲の現実的具体的な相違点である。これに関して、ハーン (Hahn, D.) は、企業組織上のコントローリング部門の可能な多くの形態構想の中から主要な四つの種類を示し出し、それらと現実の西ドイツの企業例とを対応させて論証している。

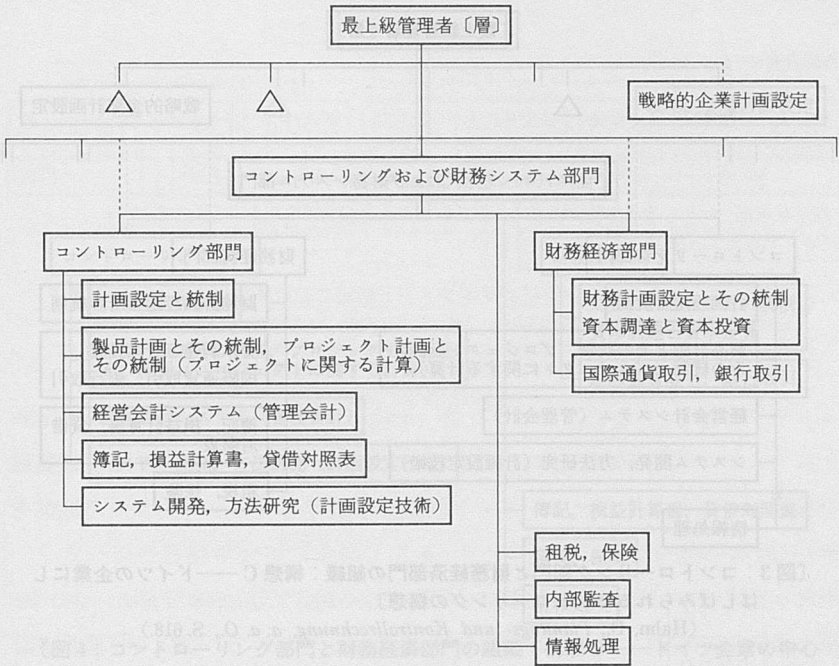
ハーンの考えるコントローリング部門の四つの形態構想とは次のごとくである<sup>7)</sup>。



〔図1：コントローリング部門と財務経済部門の組織：構想A——アメリカの企業にしばしばみられるコントローリングの構想〕  
 (Hahn, D., *Planungs- und Kontrollrechnung*, 1985, S. 616.)

構想A：ここでのコントローリング部門は、すべての会計業務とそれに加えて副次的職能も担当する。これは、アメリカの企業にしばしばみられるコントローリング構想である。この場合コントローリング部門と財務経済部門との任務の相違は、第一に前者が利益志向であるのに対して、後者は資金の流動性を志向している点にある。(図1)

構想B：コントローリング部門は、すべての会計業務を担当するが副次的職能は伴わない。これは、アメリカ企業の中心的なコントローリング構想と考えられる。この場合、コントローリング部門は、利益志



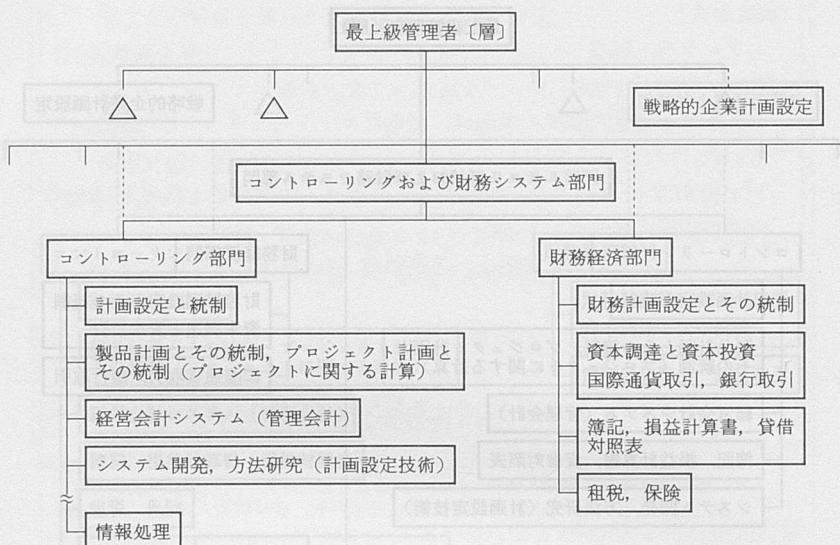
〔図2：コントローリング部門と財務経済部門の組織：構想B——アメリカの企業の中心的なコントローリングの構想〕<sup>8)</sup>

(Hahn, D., *Planungs- und Kontrollrechnung, a. a. O.*, S. 617.)

向情報の提供, 計画設定と統制の支援およびすべての会計業務に対してのみその任務を果たす。(図2)

構想C：コントローリング部門は, 内部会計〔ほぼ管理会計に相当する。〕とそれに加えて副次的職能も担当する。これは, ドイツ企業にしればみられるコントローリング構想である。この場合コントローリング部門と財務経済部門との任務の相違は, 第一次的に前者が企業の内部面を志向しているのに対して, 後者は企業の外部面を志向している点にある。(図3)

構想D：コントローリング部門は, 内部会計を担当するが副次的職能は伴



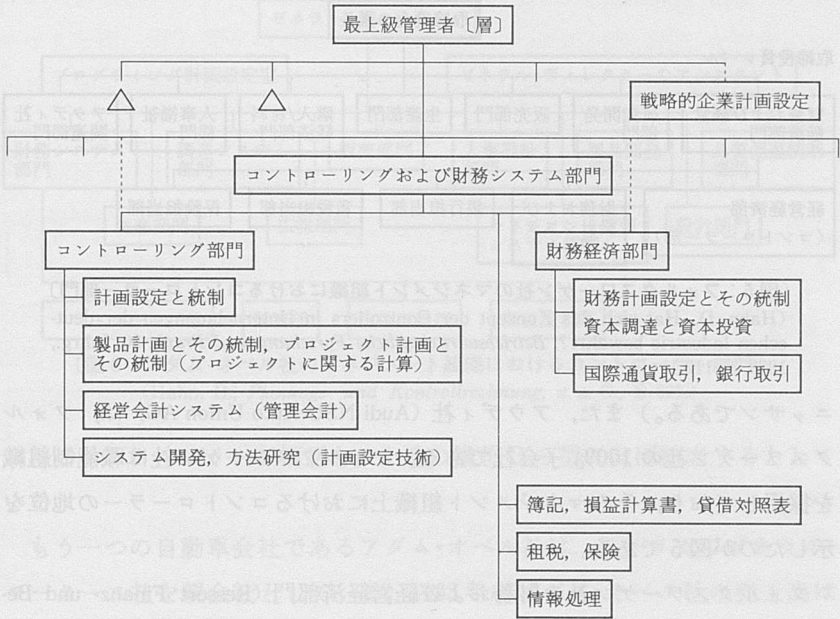
〔図3：コントローリング部門と財務経済部門の組織：構想C——ドイツの企業にしばしばみられるコントローリングの構想〕

(Hahn, D., *Planungs- und Kontrollrechnung, a. a. O.*, S.618.)

わない。これは、ドイツ企業の中心的なコントローリング構想と考えられる。この場合コントローリング部門は、利益志向情報の提供、計画設定と統制の支援および内部会計業務に対してのみその任務を果たす。(図4)

さて、ハーンは、上述のコントローリング構想を実証づけるために西ドイツの自動車産業から2社、すなわちフォルクスワーゲン社 (Volkswagenwerk AG) とアダム・オペル社 (Adam Opel AG) および電機・電子産業から2社、すなわちジーメンス社 (Siemens AG) とスタンダード・エレクトリック・ロレンツ社 (Standard Elektrik Lorenz AG) の実務例を示している<sup>9)</sup>。なお、この自動車会社2社は、比較的と同種の製品プログラムをもつ機能制組織の企業であり、電機・電子会社2社は、相当に異種の製品プログラムをもつ事業部制組織の企業である。また、アダム・オペル社とスタンダード・エレクトリッ



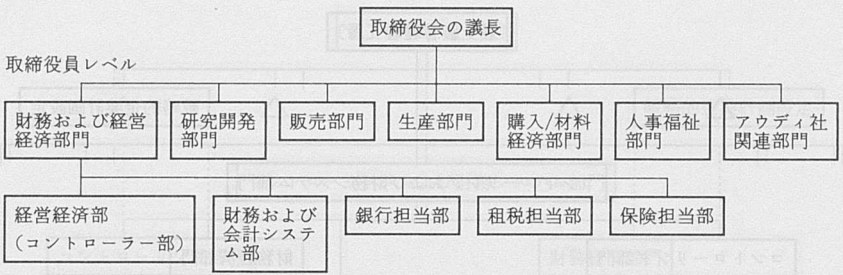


〔図4：コントローリング部門と財務経済部門の組織：構想D——ドイツ企業の中心  
的なコントローリングの構想〕

(Hahn, D., *Planungs- und Kontrollrechnung, a. a. O.*, S. 619.)

ク・ロレンツ社は、共にアメリカに親会社をもつ企業である。

まずフォルクスワーゲン社からみてみよう。フォルクスワーゲン社は、西ドイツの自動車産業分野の大コンツェルンの親会社である。1983年のコンツェルン全体の総売上高は約401億マルクであり、そのうち145億マルクは国内コンツェルンで達成している。したがって、コンツェルン全体の総売上高に占める海外での売上高は約64%である。この年度における従業員数は、コンツェルン全体でほぼ23万2000人、国内コンツェルンだけでも16万1000人である。さらに生産台数をも勘案して、このコンツェルンは、1983年においては、世界の自動車コンツェルンの第5位に位置づけられている。(なお、1位はゼネラル・モーターズ、2位はフォード、3位はトヨタ、4位は

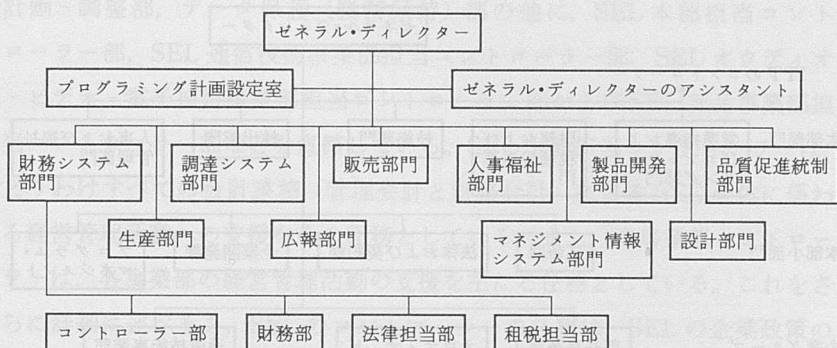


[図5：フォルクスワーゲン社のマネジメント組織におけるコントローラー部門]  
 (Hahn, D., Hat sich das Konzept der Controllern in Unternehmungen der deutschen Industrie bewährt?, *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 30. Jahrg., 1978, S. 112.)

ニッサンである。)また、アウディ社 (Audi NSU Auto Union AG) は、フォルクスワーゲン社の 100% 子会社である。フォルクスワーゲン社は職能制組織を採用しており、そのマネジメント組織上におけるコントローラーの地位を示したのが図5である。

フォルクスワーゲン社の財務および経営経済部門 (Ressort Finanz- und Betriebswirtschaft) は、経営経済部 (いわゆるコントローラー部)、財務および会計システム部 (いわゆる財務部で財務会計も担当する)、銀行担当部、租税担当部および保険担当部を直轄している。コントローリング機能を担当する経営経済部は、一般経営経済課、技術経営経済課および財務と投資の計画設定課を直轄している。これらの課でもって、企業目標の設定や戦略計画設定の支援、部分計画設定の調整、財務計画設定、製品原価見積り、価格形成、経済性計算、各種の意思決定の支援、および利益計画設定と統制のための要綱の作成と発布などの任務が遂行される<sup>10)</sup>。

したがって、経営経済部 (いわゆるコントローラー部) の任務は、主として内部会計 (いわゆる管理会計) による各種の経営管理活動の支援にあり、ハーンの考える副次職能としての税務や保険の業務、および財務会計 (貸借対照表と損益計算書の作成) は経営経済部の上位部門である財務および経営経済部門の直轄部門で担当されている。ここにハーンは、フォルクスワーゲ

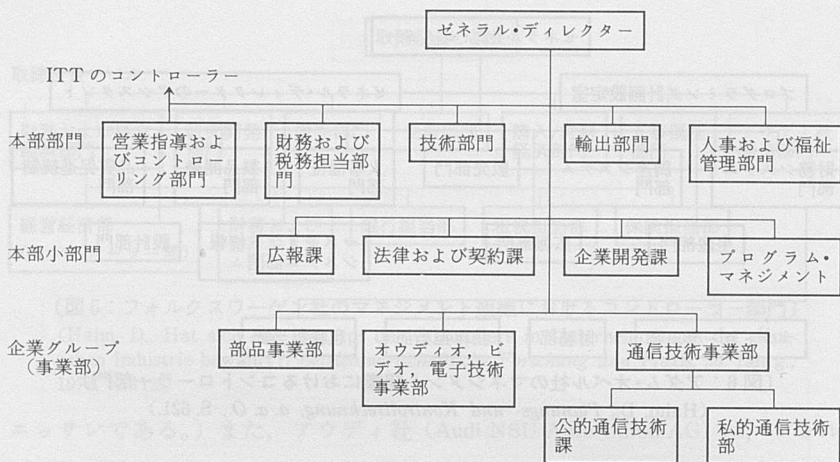


〔図6：アダム・オペル社のマネジメント組織におけるコントローラー部門〕  
(Hahn, D., *Planungs- und Kontrollrechnung, a. a. O.*, S. 621.)

ン社のコントローリング構想を、上述の構想Dの型にはほぼ該当するとしている。

もう一つの自動車会社であるアダム・オペル社は、アメリカのゼネラル・モーターズ社を親会社としている。1983年のアダム・オペル社の売上高は147億マルクであり、従業員数は5万9449人であった。またここでも、職能制組織が採用されている。そこでのマネジメント組織上におけるコントローラーの地位は、図6のごとくである。

アダム・オペル社の財務システム部門 (Ressort Finanzwesen) は、コントローラー部、財務部、法律担当部および租税担当部を直轄している。コントローラーは、取締役会のメンバーである。またコントローラー部は、製品価格とプロジェクトの設定問題を担当するアシスタント・コントローラー課、経営分析の領域を担当するアシスタント・コントローラー課および会計システムの領域を担当するアシスタント・コントローラー課の3課を直轄している。これらの課でもって、企業全体の総合目標および各部門の部分目標を作成する際のマネジメント支援、短期-中期-長期の計画設定（したがって戦略的計画設定を含む）の支援、利益統制のための情報提供、各種の意思決定の支援、価格計画設定（原価評価、価格形成）、および貸借対照表および損



〔図7：スタンダード・エレクトリック・ロレンツ社のマネジメント組織におけるコントローラー部門〕

(Hahn, D., *Planungs- und Kontrollrechnung, a. a. O.*, S. 630.)

益計算書の作成などの任務が遂行される<sup>11)</sup>。

したがって、アダム・オペル社のコントローラー部の任務は、すべての会計（内部会計と外部会計）による経営管理活動への支援ということであり、ハーンの意味する副次職能としての法律および税務任務は財務システム部門の直轄部門で担当される。ここにハーンは、アダム・オペル社のコントローリング構想を、上述の構想Bの型にほぼ該当するとしている。

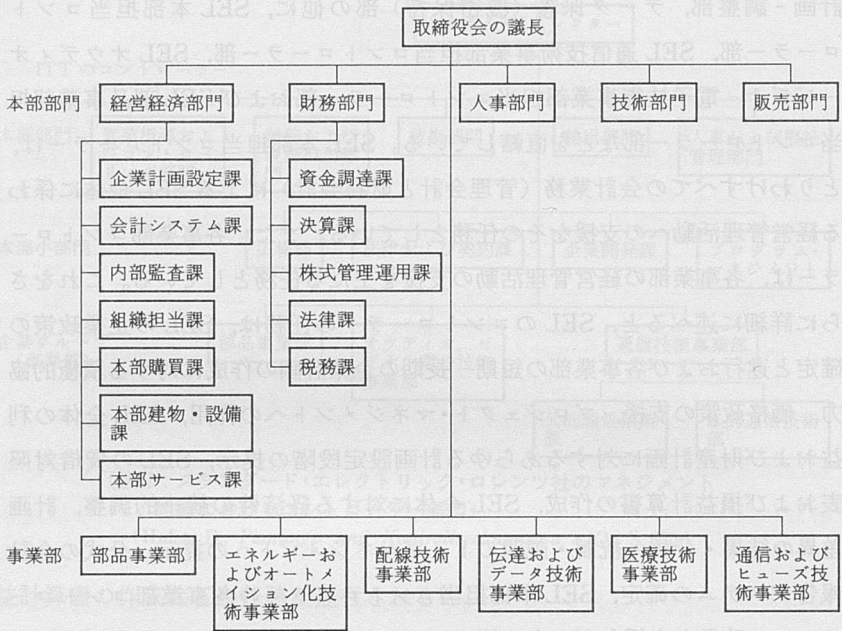
次に、ハーンの示すスタンダード・エレクトリック・ロレンツ社（以下では、SELとする）の実例をみてみよう。SELは、アメリカの国際電信電話会社（ITT）を親会社とする西ドイツのエレクトリック産業会社である。1983年のSELの売上高は42.9億マルクであり、従業員数は3万721人であった。ここでは、事業部制が採用されている。そのマネジメント組織上のコントローラーの地位は図7のごとくである。

SELの営業指導およびコントロールリング部門（Ressort Kaufmännische Leitung und Controlling）は、内部監査部、組織構築および情報処理部、事業-

計画-調整部, データ保護(機密保持)部の他に, SEL本部担当コントローラー部, SEL通信技術事業部担当コントローラー部, SELオーディオ-ビデオ-電子技術事業部担当コントローラー部およびSEL部品事業部担当コントローラー部などを直轄している。SEL本部担当コントローラーは, とりわけすべての会計業務(管理会計と財務会計)によるSEL全体に係わる経営管理活動への支援をその任務としている。また, 各事業部コントローラーは, 各事業部の経営管理活動の支援を主たる任務としている。これをさらに詳細に述べると, SELのコントローラーの任務は, SELの企業政策の確定と遂行および各事業部の短期-長期の企業計画の作成に対する積極的協力, 価格政策の支援, プロジェクト・マネジメントへの作用, SEL全体の利益および財産計画に対するあらゆる計画設定段階の提示, SELの貸借対照表および損益計算書の作成, SEL全体に対する経済性の統一的調整, 計画差異の結果・分析・統制・説明のトップマネジメントへの提示, 公式の会計報告システムの確定, SEL本部担当コントローラーの各事業部コントローラーへの助言と支援などである<sup>12)</sup>。

以上から, SELのコントローラーの任務は, すべての会計(内部会計と外部会計)業務による経営管理活動への支援ということであり, ハーンの意味する副次的職能である内部監査, 税務および情報処理をそこには含んでいないことが認識される。したがって, ハーンは, SELのコントローリング構想を, 上述の構想Bの型とほぼ一致ずるとしている。

さて最後の実務例として, ジーメンス社をみてみよう。ジーメンス社は, 西ドイツにおける電機・電子産業コンツェルンの親会社である。1983年度のこのコンツェルンの総売上高は458億マルクであり, 従業員数は31万9000人であった。ジーメンス社は, 本部の他に六つの事業部をもつ事業部制組織を採用している。本部には, 経営経済部門, 財務部門, 人事部門, 技術部門および販売部門が設置されている。また六つの事業部とは, 部品事業部, エネルギーおよびオートメーション化技術事業部, 配線技術事業部, 伝達およ



〔図8：ジーメンス社のマネジメント組織におけるコントローラー部門〕

(Hahn, D., *Planungs- und Kontrollrechnung, a. a. O.*, S.636.)

びデータ技術事業部，医療技術事業部さらには通信およびヒューズ技術事業部から成っている。したがって，ジーメンス社のマネジメント組織上のコントローラーの位置は，図8のごとくなる。

ジーメンス社の本部経営経済部門は，国際的用語法にしたがえばコントローラー部門に相当する。この経営経済部門は，戦略的計画設定を最重要とする企業計画設定課，内部会計を主たる業務とする会計システム課，内部監査課，組織担当課，本部購買課および本部サービス課を直轄している。また，財務部門は，資金調達課，財務諸表の作成を主たる任務とする決算課，株式管理運用課，法律課および税務課を直轄している。

したがって，経営経済部門が第一義的に企業内部に向けての諸任務に責任を負っているのに対して，財務部門は第一義的に企業外部に向けての諸任務

に責任を負っている。

ここにコントローラー部門としての経営経済部門の具体的諸任務とは、計画設定方法や情報処理構想の考案、本部や事業部の経済的諸計画の作成と評価、企業全体計画の作成、経済制計算、企業内部の様々なサービス業務の提供、指導要綱の発布および統制職能の行使などである<sup>13)</sup>。

この実務例から、ジーメンス社のコントローリング構想は、ハーンの考える上述の構想Cとほぼ一致すると考えられる。

以上の四つの西ドイツ企業の実務例からハーンは次のように結論づけている。すなわち、アメリカに親会社をもつ西ドイツ企業（アダム・オベル社とSEL）のコントローラーの諸任務はアメリカのコントローラーとほぼ一致するものである。しかしながら、純粹の西ドイツ企業であるフォルクスワーゲン社やジーメンス社のコントローラーは、しばしばアメリカのコントローラーのように会計業務全体（外部会計と内部会計）でなく、内部会計業務に制限して担当している。つまり、外部会計業務（簿記、制度としての原価収益計算、貸借対照表と損益計算書の作成）は、コントローラー部門の直接上位部門（たとえば、経営および財務システム部門）または同位部門（財務部門）で遂行されるのである。ここに、アメリカと西ドイツのコントローラーの任務領域に大きな相違が見いだせると、ハーンは主張するのである<sup>14)</sup>。

〔注〕

- 1) Horváth, P., *Controlling, a. a. O.*, S. 65.
- 2) *Ebd.*, S. 65.
- 3) *Ebd.*, S. 65-66.
- 4) *Ebd.*, S. 66. このヘンツェラーの記述は、西ドイツに進出したアメリカのコンサルタント会社マッキンゼイ (McKinsey) の1973年に実施された未公表の調査研究に拠るものである。: Henzler, H., *Der Januskopf muß weg!*, *wirtschaftswoche* 28, Nr. 38., 1974, S. 60-63.
- 5) Horváth, P., *Controlling, a. a. O.*, S. 66-70.
- 6) Horváth, P. und Gaydoul, P., *Controlling in deutschen Unternehmen, Kostenrechnungspraxis*, 1978, Nr. 1, S. 9.

- 7) Hahn, D., *Planungs- und Kontrollrechnung*, 1985, S. 614-615.
- 8) ハーンの著書の構想 B と構想 D の図の内容は入れ換わるべきである。これは、恐らくハーンの構想ミスかまたは印刷ミスによるものであろう。ここでは修正して表示した。
- 9) ハーンは、これら西ドイツ企業 4 社を次の二つの著作で論究している。:  
Hahn, D., Hat sich das Konzept der Controllern in Unternehmungen der deutschen Industrie bewährt?, *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 30. Jahrg., 1978, S. 111-126. ders., *Planungs- und Kontrollrechnung, a. a. O.*, S. 621-638, 735-738.
- 10) Hahn, D., Hat sich das Konzept der Controllern in Unternehmungen der deutschen Industrie bewährt?, *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, a. a. O.*, S. 111-116. ders., *Planungs- und Kontrollrechnung, a. a. O.*, S. 727.
- 11) Hahn, D., *Planungs- und Kontrollrechnung, a. a. O.*, S. 621-623.
- 12) *Ebd.*, S. 630-632.
- 13) *Ebd.*, S. 635.
- 14) Hahn, D., Hat sich das Konzept der Controllern in Unternehmungen der deutschen Industrie bewährt?, *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, a. a. O.*, S. 127-128.

### III 西ドイツにおけるコントローリングの 理論的研究の展開

前節のごとく、西ドイツにおけるコントローリングの認識とその普及は 1950 年代後半の実務家の貢献に拠るところ大であったが、コントローリング職能の重要性については、若干の大学の経営経済学研究者によってもすでに 1960 年代初頭には論究されていたようである。

ホルヴァートは、ドイツ語圏におけるコントローリングの理論的研究の展開状況を以下のごとくに叙述している。

まず、1961 年にケーファー (Kafer, K.) は、その著書『経営経済的会計の将来任務』において、会計の最重要な任務が将来的には財務会計から管理会計の領域へと移行すると考え、さらにこの移行の主要な立役者は会計の指導



的担当者としてのコントローラーであろうと叙述し、コントローラーの企業での重要性を認識している。ブッセマン (Busseman, K. F.) は、『工業会計』という1963年の著書で、一章分をコントローラーの論述にあてている。また、コントローリングについての構想を相当詳細に論じた学問的著作として、1973年にツント (Zünd, A.) の『トレジャラーとコントローラー』および1974年にハーンの『マネジメント用具としての計画設定 - および統制計算』が出版されている<sup>1)</sup>。

もっとも、これらの著作の他にも1960年代の後半頃からコントローリングを扱った文献が、ドイツ語圏で多数あらわれている。

また、コントローリングについての実務専門雑誌『コントローラー - マガジン』<sup>2)</sup>と『原価計算実務』<sup>3)</sup>も発刊されている。さらに、綴じ込み式マニュアル誌『コントローリング - ペラター』<sup>4)</sup>や辞典『コントローラー - ハンドブック』<sup>5)</sup>が出版され、しばしば実務の指導書として活用されている。

1970年代の後半からは、戦略的コントローリング、情報処理とコントローリングさらにはプロジェクトコントローリングなど、個別テーマを扱った多くの研究書が書かれ始めている。

コントローラーの養成に関しては、ディーレ (Deyhle, A.) が、1971年ミュンヘンに「コントローラー・アカデミー」を設立している<sup>6)</sup>。コントローリングという講座は、最近では10の大学と14の単科大学で開講されているようである<sup>7)</sup>。

ホルヴァートは、ドイツ語圏の辞書や教科書で、コントローリングの定義および任務が如何に考えられているかを以下の一覧表で示している。

〔ドイツの辞書や教科書でのコントローリング職能の一覧表〕 <sup>8)</sup>
〔著者・著書〕 Bramseman, R., <i>Controlling</i> , Wiesbaden, 1978.
〔コントローリング・ファンクション〕
「コントローリングとは、……計画設定、情報、組織および統制による企業管理の構想であると称することができる。」(S. 18)

〔コントローリング任務〕

- ・原価計算
- ・総合計画設定と予算編成
- ・財務簿記
- ・報告 - および情報システム
- ・財務システム
- ・組織と一般管理
- ・特定の EDV - 知識
- ・原価計算以上の一般的分析
- ・税務システム
- ・投資計画と投資統制
- ・利益志向的コントローリング
- ・マーケティング - 利用手段の管理
- ・企業政策の統制 (S. 21)

(以上は、経験的調査からコントローリングの任務や要件を引き出した。)

---

〔著書・著者〕 Deyhle, A., *Controller-Handbuch 2. Aufl.*, München, 1980.

〔コントローリング・ファンクション〕

コントローラーファンクションとは、「企業は利益を獲得するのに影響を及ぼす装置をもつ」べきであるということから生成した。「このコントローリングの本質とは、イストとゾルを比較し、その差異結果を目標に反映させるところにある。コントローリングを包括的にいえば、目標設定、計画設定および管理 (Steuerung) のプロセスということになる。」(S. 124, Bd. 1)

〔コントローリング任務〕

- ・管理会計システムの調整
- ・企業計画設定システムの構築
- ・企業計画設定システムと目標管理システムの融合 (S. 125, Bd. 1)

---

〔著書・著者〕 Heigl, A., *Controlling-Interne Revision*, Stuttgart, 1978.

〔コントローリング・ファンクション〕

コントローリングとは「経営経済を管理する目標で使用される情報を収集し、選別し、検討することであると理解す」(S. 2) るべきだ。

[コントローリング任務]

- 目標形成や計画設定に協力する。
- 情報や統制に協力する。
- 修正任務や管理 (Steuerung) 任務に協力する。
- 管理支援 (Steuerungshilfe) と結びつく目標設定任務, 計画設定任務, 予算編成任務および統制任務。

[著書・著者] Mann, R., *Die Praxis des Controlling*, München, 1973.

[コントローリング・ファンクション]

「コントローリングの任務は、利益に対する責任を引き受けるところにある。なお、この利益責任は、最上級の営業管理者 (Geschäftsführung) によって企業目標として確定されたものである。みられるごとく、このことは、会計の純粋な情報任務以上のものである。その中心は、常に新しい状況に適合する統制 - および管理 (Steuerung) ファンクションにある。」(S.20)

[コントローリング任務]

- 計画設定任務
- 情報任務
- 統制任務
- 管理任務 (Steuerungsaufgaben)

[著書・著者] Peemöller, V. H., *Praktisches Lehrbuch Controlling und betriebliche Prüfung*, München, 1978.

[コントローリング・ファンクション]

「コントローリングの任務は、企業の管理 (Lenkung und Steuerung) に必要な会計数値を伴った企業運営情報でなされる。さらに、そこでは、企業の管理が守られているかどうかを監視せねばならないし、相違 (差異) が生じた場合には、その原因分析のための基礎を打ち立てねばならないのである。」(S.24)

[コントローリング任務]

- 計画設定と予算編成
  - 目標計画設定
  - 総合戦略
  - 短期的施策と短期的給付
- 予算編成

・財務計画設定と利益計画設定

- ・予算統制
- ・管理施策
- ・報告システム (S. 32 ff.)

〔著書・著者〕 Serfling, K., *Controlling*, Stuttgart, 1983.

〔コントローリング・ファンクション〕

「コントローリングとは、経営事象を管理する目的で行動代替案を計画設定し、それを統制し、さらに分析して、より良い行動代替案を展開することによって、企業管理を支援する情報提供システムであると理解すべきである。」(S.17)

〔コントローリング任務〕

- ・計画設定
- ・報告と統合
- ・評価づけと助言
- ・管理業務
- ・国家当局への報告
- ・財産の保持
- ・国民経済上の研究

〔著書・著者〕 Ziegenbein, K., *Controlling*, Ludwigshafen, 1984.

〔コントローリング・ファンクション〕

コントローリング (コントローラシップ) は、「経営管理分析活動 (計画設定会計活動, 情報関連活動) の総体であり、それは企業管理の改善目的に役立ち、しかも組織上、独立しているものである。」(S.18)

〔コントローリング任務〕

- ・計画設定
- ・統制
- ・計画設定と統制の統合

1970年代末頃からは、コントローリングをテーマとした学位請求論文が提出され始め、最近では流行テーマとなっているほどである。

しかしながらホルヴァートは、このような流行は多くの研究業績において必然的にある種の弊害をももたらしていると注意を促している。すなわち、

多くの論者達は研究方法論上の理論的装備をもたないで、性急にコントローリングの概念や構想を論じている。したがって、多くの方法論的に不十分で矛盾し、読者を困惑させるコントローリングの概念や構想が充満している、とするのである。さらには、これらの研究の趨勢からみて、経営上のほとんどすべての問題（職能上の問題、活動方法上の問題および組織構造上の問題）がコントローリングという用語と結びつけられて論ぜられるようになっており、結果的に問題設定の希薄化をもたらしている、と指摘している<sup>9)</sup>。

つまり、ホルヴァートは、そろそろ以上の点を反省する時期にきているのではないかと暗に示唆しているのである。

〔注〕

- 1) ホルヴァートが掲げている著作は次のものである。:  
 Käfer, K., *Zukunftsaufgaben des Betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens*, 1961.  
 Busseman, K. F., *Industrielles Rechnungswesen*, 1963.  
 Zünd, A., *Treasurer und Controller, Büro und Verkauf*, 42. Jg., 1973, S. 99-102.  
 Hahn, D., *Planungs- und Kontrollrechnung als Führungsinstrument*, 1974.
- 2) 雑誌「コントローラーマガジン」(*Controller-Magazin*) は、ディーレ (Deyhle, A.) を編集者として 1976 年に創刊されている。
- 3) 雑誌『原価計算実務』(*Kostenrechnungspraxis*) は、「原価計算とコントローリングのための雑誌」という副題がついており、メンネル (Männel, W.) がその編集に携わっている。創刊は 1957 年である。
- 4) 『コントローリング-ベラター』(*Der Controlling-Berater*) は、「FH ケルンのコントローリングおよび会計における経済科学と経済実務の研究チーム」のリーダーであるメイヤー (Mayer, E.) と「マンハイムの企業成果に関する実務」指導局のリーダーであるマン (Mann, R.) を共同編集者として、1983 年以降順次発刊されている綴じ込み式の実務マニュアルである。
- 5) 『コントローラー-ハンドブック』(*Controller-Handbuch*) は、ディーレ (Deyhle, A.) の編によるものであり、最初は 1974 年に 1-5 巻まで出版され、1980 年に補完本としてさらに 3 巻でている。
- 6) Mayer, E. (Hrsg.), *Controlling-Konzepte*, 1986, S. 8.
- 7) Horváth, P., *Controlling, a. a. O.*, S. 71.

8) *Ebd.*, S. 72-74.

9) *Ebd.*, S. 75.

と、報告と結合、

1) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 72-74.

2) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 75.

3) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 76.

4) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 77.

5) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 78.

6) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 79.

7) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 80.

8) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 81.

9) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 82.

10) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 83.

11) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 84.

12) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 85.

13) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 86.

14) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 87.

15) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 88.

16) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 89.

17) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 90.

18) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 91.

19) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 92.

20) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 93.

21) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 94.

22) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 95.

23) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 96.

24) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 97.

25) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 98.

26) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 99.

27) *Kontroll- und Rechnungslegung* (Control and Accounting), 1961, S. 100.