



企業危機と管理の失敗

深 山 明

概要 1990年代の後半以降のドイツにおいては、企業危機や危機マネジメントに関する多くの研究が見られる。それは、ドイツ経済の不振およびドイツ企業における危機の深まりを背景とした現象に他ならない。今日、多くの論者によって、「管理の失敗」が企業危機を惹き起こす原因であるということが喧伝されている。また、数多くの調査研究がそのようなことを明らかにしている。また、それとの関連で、管理支援を職分とするコントローリングの重要性が強調されている。実は、それらのことは、すでに1930年代から指摘されていたのである。

Abstract After the latter half of the 1990s, we can find many various studies on business crisis and business crisis management. The deepening of the economic crisis in Germany triggered off a chain of the studies. Since 1930s many authors have considered “failure of management” the most important source of business crisis. In this paper I will wrestle with the source of business crisis while being based on pioneer studies and recent empirical studies.

キーワード 企業危機, 危機マネジメント, 企業危機の原因, 企業管理, コントローリング
原稿受理日 2012年4月18日

I. 序

企業危機 (Unternehmenskrise) は企業 (Unternehmen) と危機 (Krise) から成る合成的概念として形成された。ドイツにおいて、1990年頃からこの企業危機や危機マネジメント (Krisenmanagement) に関する多くの研究が見られる。それは企業危機の深化を背景とする現象である。

危機という概念は、ギリシア語の krisis (分かれ目、意思決定) に語源をもち、それがフランス語やラテン語の影響を受けて、16世紀以降にドイツ語に採り入れられたのである⁽¹⁾。この概念は、当初は医学用語として用いられ、それは、病気の極期 (Höhepunkt) または患者の生死に関する変わり目 (Wendepunkt) を意味した。それは、重要で困難な状況すなわち窮地、転換点、重要な意思決定状況を表すのである。したがって、危機は、機会 (Chance) と危険 (Gefahr) という2つの可能性を併せもつ状況を特色づけるのである。企業危機はすぐれて両面価値的な現象なのである。したがって、企業危機のパラドックス⁽²⁾ということも考えられる。

このような企業危機の回避・克服のためのマネジメントが危機マネジメントである。それに関しては、企業管理者による管理および意思決定が重要な意味をもつ。すなわち、不適切・不十分な管理が行われると、重大な事態が生じし得るのである。それが企業危機の原因と見なされることが多い。たとえば、クリューシュテーク (Krystek, U.) と Moldenhauer (R.) は多くの研究において管理の失敗 (Führungsfehler) が企業危機の主たる原因であるとみなされていることを指摘している⁽³⁾。

本稿においては、企業危機と企業管理をめぐる問題について考察することにしたい。

II. 企業危機の原因

固定費問題 (Fixkostenproblem) という問題がある。すなわち、ある一定の状況の下で固定費 (fixe Kosten)⁽⁴⁾ が問題となるのである。ある一定の状況とは過剰能力 (Überkapazi-

(1) Apitz, K.: Konflikte, Krisen, Katastrophen, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1987, S. 13.

(2) 深山明『企業危機とマネジメント』森山書店, 2010年, 201ページ。

(3) Krystek, U. und Moldenhauer, R.: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007, S.51.

(4) 固定費とは操業に依存しない原価のことであり、実質的には、それは経営準備原価 (Betriebs-

tat) が存在するという状況である。それは生産能力と生産能力利用の関係として端的に表すことができる。それゆえ、

生産能力 > 生産能力利用

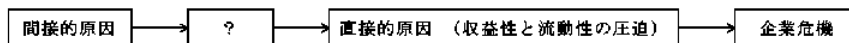
という状況が固定費問題を生じさせる原因である。

固定費が経営準備原価として捉えられることから、固定費を生産能力に対応させることができる。生産能力はつねに完全利用されるとは限らず、通常は、利用される生産能力と利用されない生産能力が区分され得る。前者に対応する固定費部分が有効費用 (Nutzkosten) であり後者が無効費用 (Leerkosten) であることは周知のとおりである⁶⁾。

過剰能力の存在という状況の中で、固定費のすべてが問題となるわけではない。生産能力と生産能力利用の乖離が著しい場合に、固定費のうちの無効費用の部分が増加し、これが企業に大きな負担を課するのである。したがって、問題となるのは固定費の一構成部分たる無効費用なのである。しかし、無効費用に由来する負担とは利益の減少と手元流動資金の逼迫である。すなわち、それは収益性と流動性の圧迫である。このことが1つの問題として意識され、それが固定費問題として把握されるのである。

以上のことから明らかなように、固定費問題が生起することによって、企業の支配的な目標である利益目標 (本来的目標) と流動性目標 (制約的目標) の達成が阻害される⁶⁾。このことが企業危機の直接的原因である⁷⁾。この直接的原因を惹き起こすのが間接的原因である。ところが、これまでの研究においては、企業危機の原因に関するこのような区分が認識されていないというのが実情である。多くの論者によって企業危機あるいは企業倒産の原因として指摘されているものは、すべて間接的原因である。

企業危機およびそれを惹起する原因に関しては、第1図のように表すことができる。



第1図

↳bereitschaftskosten) として把握される。しかし、固定費は経営準備を為すことによって発生するのであり、それは生産能力を有することによって惹起されるのである。

(5) 深山 明, 前掲書, 10ページ以下。

(6) 企業危機の第2局面と第3局面の内容が、それぞれ、成果危機、成果危機および流動性危機であることを想起されたい。これに関しては、深山 明, 前掲書, 178ページ以下を参照。

(7) これに関しては、深山 明, 前掲書, 184ページ以下を参照。

間接的原因はいかにして直接的原因に転化するか。そのメカニズムが解明されなければならない。

Ⅲ. 企業危機の原因に関する研究

間接的原因と直接的原因の間には企業管理者による処理が介在する。企業危機の生起に関して企業管理者による処理の問題を等閑に付すことはできない。この問題はこれまでどのように考えられてきたか。ここでは、当該問題を論じている先駆的研究について考察することにする。

1. フレーゲ＝アルトホフの所説

フレーゲ＝アルトホフ (Fleeger-Althoff, F.) は、1934年の書物において、①理論的経営経済学、②実用的経営経済学および③歴史的経営経済学から成る経営経済学の体系を示している⁸⁾。彼は、②の形成を目標としている。その際に、彼は、歴史的かつ個性的なものを重視し、現実の経済や企業そのものに眼を向け、そこから問題を受け取り、歴史的な資料、調査の結果、各種の統計などを利用して理論を形成することを主張している。フレーゲ＝アルトホフが目指していたものは、経験的事実に基づく純粋理論に裏付けられた応用理論の展開であった。それは、まさしく存在 (Sein) の研究に基づく存在当為 (Seinsollen) の研究であって、単なる当為 (Sollen) の研究ではない。

フレーゲ＝アルトホフは、危機に陥っている企業あるいは苦境にある企業 (notleidende Unternehmung) を病気の企業 (kranke Unternehmung) として把握し、医学の概念を用いた類推を行わんとしたのである⁹⁾。

フレーゲ＝アルトホフは、歴史主義の影響を強く受けており、それゆえ、さまざまな現象の歴史性および個別性を重視しながら、統計的研究や経験的研究の成果を援用して理論

⁸⁾ Fleeger-Althoff, F.: Grundzüge der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1934, S.22 ff. これに関しては、深山明, 前掲書, 58ページ以下。

⁹⁾ Fleeger-Althoff, F.: Die notleidende Unternehmung, Stuttgart 1930, Vorwort und S.43 f. 深山明, 前掲書, 61ページ。彼は、企業あるいは経営の病気に関する学を企業の疾病学 (Krankheitslehre der Unternehmung) あるいは経営疾病学 (Betriebskrankheitslehre) と称している。それは、経営病理学 (Betriebspathologie), 経営治療学 (Betriebstherapie) および経営予防学 (Betriebsphylaxis) から成る。フレーゲ＝アルトホフが目指しているのは経営病理学を基礎とする経営治療学と経営予防学である。彼の場合、企業危機の原因は企業疾病の原因として把握されることになるが、それに関する叙述は、経営病理学の一部分である疾病原因の学 (Lehre von der Krankheitsursachen) の範疇に属する。なお、経営病理学は、疾病原因の学の他に疾病現象の学 (Lehre von der Krankheitserscheinung) と診断と予測の学 (Lehre von der Diagnose und Prognose) を含む。

を形成せんとした⁰⁰。彼は、1925年～1929年の時期に病気とみなされた企業すなわち危機に陥っていた企業180社について、インタビュー、営業報告書、破産記録などを情報源として企業危機（疾病）の原因に関する考察を行った。彼は、企業危機の原因に関してさまざまな基準を用いて類型化を行った後に、それらの中でも①特殊的原因と一般的原因、②内生的原因と外生的原因という原因グループが重要であることを指摘し、すべての個別的原因が物的なものとな人的なものに帰せられ得ることを述べている⁰¹。その際、人的な原因は処理の欠陥（Dispositionsmangel）という一括した表現でまとめられる。そして、「残念ながら、われわれは、企業の損失および病状がどのくらい欠陥のある管理に還元されるかということを確認するには至っていない⁰²」と断りつつ、処理依存的な疾病原因について考察を行っている⁰³。

処理（Disposition）とは、企業管理者が企業目標の達成のために行うすべての方策のことで、それは企業管理という機能の一環として遂行される⁰⁴。しかして、管理は企業という経済有機体の器官として、人間の脳に相当する役割を果たしている。管理の失敗は処理の失敗を招来する。したがって、管理の欠陥がかなりの程度に及び、それが一過的な現象でないならば、「企業は生存競争において勝利することができない⁰⁵」のである。

2つの問題群が区別される。誤った処理の前提条件および誤った処理そのものというのがそれらである⁰⁶。前者は、企業管理者自身の個性と企業管理者の周囲の世界における出来事に求められる。具体的には次のような事項が列挙されている。

- ① 企業管理者自身が管理するための能力をもっていない。
- ② 企業管理者が能力に恵まれていても、必要な専門知識を備えていない。
- ③ 不幸な出来事、病気、戦争の帰結などの運命による打撃。
- ④ 企業管理者が無思慮で功名心をもっている。
- ⑤ 業務に関心をもたず、従業員に管理を委ねる企業管理者（企業管理者ではない企業管理者）がある。
- ⑥ 自尊心や功名心に富んでおり、社会生活において役割を果たしたいと考える企業管理者がある。

00 深山明、前掲書、62ページ。

01 Fleeger-Althoff, F. : a. a. O., S.85.

02 Fleeger-Althoff, F. : a. a. O., S.105.

03 Fleeger-Althoff, F. : a. a. O., S.112 ff.

04 Fleeger-Althoff, F. : a. a. O., S.113.

05 Fleeger-Althoff, F. : a. a. O., S.113.

06 Fleeger-Althoff, F. : a. a. O., S.113 ff.

- ⑦ 過度に感傷的になり、また、宗教の影響によって自らの存立基盤よりも隣人のために尽力し、自分の企業の経営をなおざりにする経営者がある。

誤った処理そのものに関しては、罪に問われないもの (reelle Art) と罪に問われるもの (unreelle Art) が区別される。

罪に問われない誤った処理は、必要な手段の選択と利用が適切ではなく、たとえば、現存の利用可能な資金が設備や資材に過剰に投下され、合目的的に利用されない。このような事態は、不適切な方向付けや、経営的な必要性を考慮しないことなどにより生じる。さらに、長期的な購入契約などの契約による拘束、誤った信用政策、誤った信用の利用、誤った利益分配政策などが罪に問われない誤った処理の範疇に含まれるのである。これらは罪に問われるような犯罪ではないが、経営上の処理としては不適切なものである。

他方で、罪に問われる誤った処理は、違法行為 (strafbare Handlung) だけではなく、故意に注意を欠いた義務違反 (bewußt fahrlässige Pflichtverletzung) をも含む。前者については、次のようなことが考えられる。まず、企業管理者が自分の落ち度に起因するのではない失敗や損失を隠蔽しようとするのは稀なことではない。それによって、事実は歪曲され、不完全かつ不正確に説明されることになる。また、失敗や損失が企業管理者の落ち度によるものであれば、事はより重大である。さらに、粉飾された財務諸表に基づいて、株主への配当が行われ、経営者に対する報酬が支払われることもある。さらに、詐欺や着服も考えられる。

フレーゲ＝アルトホフは、「近年の多くの倒産は、正しい診断を下し、早期に予想を立てることに關する企業管理者の能力不足に還元され得る¹⁷⁾」、「企業における病気の原因は人間にのみ還元され得る。ということをも主張することができよう。それゆえに、人的な原因なく企業管理者の処理の欠陥が (発病と重篤化の——引用者) 促進力として問題となるであろう¹⁸⁾」と述べて、企業の病気すなわち企業危機の原因として管理の失敗をことのほか重視しているのである。さらに、たとえ企業管理者が通常管理業務に加えて罹患の回避と疾病からの回復に取り組まなければならないということの困難性も指摘されている。そして、将来においては、とりわけ大企業では、「根の深い病弊や損失の原因などに関する経営監視および経営分析にもっぱら従事する人¹⁹⁾」が必要となるであろうと述べ

17) Fleeger-Althoff, F.: a. a. O., S.171.

18) Fleeger-Althoff, F.: a. a. O., S.85.

19) Fleeger-Althoff, F.: a. a. O., S.171.

ている。それは、今日のドイツ企業におけるコントローリング（Controlling）とコントローラー制度（Controllershship）を彷彿とさせるような指摘である。また、そのような専門家は「経営の医師（Betriebsarzt）」と称され、さまざまな資質を併せもつことが要求される。その養成のために、職業的な高等教育の必要性が説かれ、フレーゲ＝アルトホフはニュルンベルクの商科大学に開設された「経済観察研究所（Institut für Wirtschaftsbeobachtung）」の成果に期待していた^①。

2. フィントアイゼンの所説

フィントアイゼン（Findeisen, F.）は、フレーゲ＝アルトホフと同様に、危機に陥った企業を病気に罹患した企業とみなし、その病気の原因を説明しようとしている^②。ちなみに、彼の書物の副題は、「健康な経営と病気の経営（der gesunde und kranke Betrieb）」である。

彼は、有機体論的思考に基づき、経営を生きている有機体（lebendige Organismus）として把握している^③。フィントアイゼンは、「経営とは生きている1つの単位（Einheit）であって、それは統一的な意志に支配されている^④」と述べて、病気の症状を全体経営あるいは1つの単位という視点から考察することの重要性を指摘している。全経営体（ganzer Betriebskörper）の病気を認識することが必要だからである^⑤。また、彼は、「（経営が）生きるということは闘うことを意味する。闘うことは単位として管理すること、また、単位として考察することを必要とする^⑥」とも述べている。経営はそれが存在するために必要な最小限の存在の基礎を求めて闘わなければならないのである。それが確保されている限り経営は健康である。しかし、健康な経営も闘わなければならない。それは生活の拡充や発展のための闘いである。

そのような生きている経営は健康であることもあるし、病気であることもある。この2

① この研究所は、フレーゲ＝アルトホフによると1926年の開設ということになっているが、1923年の誤りである。この研究所は現在も健在である。ニュルンベルクは今日でも市場研究の盛んな都市であり、市場研究のメッカ（Mekka der Marktforschung）といわれている。ドイツの市場研究者の6分の1がニュルンベルクで仕事をしている。

② Findeisen, F. : Aufstiek der Betriebe, Leipzig 1932, S.41 ff.

③ Findeisen, F. : a. a. O., S.41.

④ Findeisen, F. : a. a. O., S.45.

⑤ ①症状には問題がないが、全体経営は病気である、②症状は少し問題があるが、全体経営は健康であるといった事態が考えられるので、症状のみを見ただけで状況を把握することはできない。ちなみに、古い（フィントアイゼン以前の）経営経済学は症状のみを考えていた。

⑥ Findeisen, F. : a. a. O., S.46. Vgl. auch Findeisen, F. : a. a. O., S.52 f.

つの状態を区分する基準は創造力（das Schöpferische）である⁶⁶。創造力を欠いている経営は存在のための必要条件を満たしていないのであり、病気に罹っているのである。さらに、経営が発病することによって、企業の危機が生じさせられるのであるが、これに関して、回復の見込みのある危機と命取りになる結果を伴う危機が指摘されねば成らない。そして、「学問的な研究の課題は、経営危機（Betriebskrise）を回復の見込みのある危機に仕立てることでなければならない⁶⁷」のである。すなわち、当該研究の課題が明示されたこと、企業の病気（企業の危機）が両面価値的に捉えられていることは注目に値する。

経営はさまざまな器官（Organ）から成っている⁶⁸。それらの器官は利益の源泉である。もし、それらが病気であれば、利益は生まれず、あるいは、十分な利益は得られない。しかし、そのような器官は第2次的な器官であって、それらは第1次的器官によって支配される。したがって、第1次的器官は組織の上位にあり、組織を支配するのであり、「上から下への秩序が必要である⁶⁹」と考えられている。そうでない場合は、病気に罹っているのである。

経営生活における器官の発病には、精神的な性質のものと物質的な性質のものがある⁷⁰。物質的な種類の病気は手術（財務手術）によって解消される。また、精神的な種類の病気は経営者の更迭によって対処される。その場合に重要な役割を果たすのが、第1次的器官としての経営意志（Betriebswille）である。この経営意志が存在しない、あるいは機能しないなら、経営は没落に向かう。フィントアイゼンは、経営意志の欠如または機能不全という事態の中に最大の危険を見だし、「経営の病気は、われわれにとっては、主として精神的なものである⁷¹」と考えるのである。経営経済的な器官理論は、精神を頂点に据え、その帰結としてのみ物質を認める。「組織は精神の発露⁷²」なのである。

したがって、最初に精神があり、全体がうまく行く。この原則に反すると、経営は病気になるのである。

以上から明らかなように、フィントアイゼンにとっては、企業危機の最も重要な原因は経営を支配する精神にあり、具体的には管理の失敗に求められるのである。

⁶⁶ Findeisen, F. : a. a. O., S.47.

⁶⁷ Findeisen, F. : a. a. O., S.47.

⁶⁸ Findeisen, F. : a. a. O., S.50 ff.

⁶⁹ Findeisen, F. : a. a. O., S.50.

⁷⁰ Findeisen, F. : a. a. O., S.51.

⁷¹ Findeisen, F. : a. a. O., S.48.

⁷² Findeisen, F. : a. a. O., S.52.

3. ティーレの所説

ティーレ (Thiele, W.) は、企業 (=経営) を国民経済の一分岐たる経営共同体 (Betriebsgemeinschaft) として把握している。したがって、それは国民経済の組織的な基礎としての細胞である。そして、企業危機の問題をこの細胞を破壊する経営休止 (Betriebsstillegung) の問題として捉える。ティーレは彼の師であるゲルトマッハー (Gertmacher, E.) と同様に、経営において価値流入 (Wertzufluß) と価値流出 (Wertabfluß) が生じることを指摘し、後者が前者を凌駕する場合が非収益的とみなされている。かかる危機的な状況を克服するために経営休止が行われるのであり、それは危機マネジメントの一環としての方策であるといえる。

ティーレは、かかる事態を惹起する原因として、一般的経済的原因、経営的原因および法的措置を挙げている。それらのうち、経営的原因について考えることにしたい。

経営的原因は、「誤った経営管理 (fehlhafte Betriebsführung)⁶³」すなわち「経営に流入する諸力 (Kräfte) の管理が誤っていることがある⁶⁴」ということに還元され得るのである。したがって、これに関しては企業管理者の役割がきわめて大きいといえる。このように、企業管理者の機能が重視されるのは、当時のドイツを席卷していたナチス固有の思考に基づいている。

経営的原因としては、①経営設立の場合の誤り、②経営拡大の場合の誤り、③継続的な経営活動における誤りが考えられている⁶⁵。これらに関して、ティーレによる説明を紹介しておきたい。

① 経営設立の場合の誤り

技術革新あるいは景気高揚による需要増加を動因として、創業者活動の一環として新たに経営が設立される場合がある。その場合、後の経営休止を回避するために、需要の減少に対応できるような基礎が確立されていなければならない。というのは、需要が減少すると必然的に過剰能力が発生し、そのことにより惹起される無効費用が企業の収益性と流動性を圧迫するからである。すなわち、このような固定費問題を克服できるか否ということがかが問題となるのであり、それは経営指導者の意思決定に還元され得る。これに関して、起こり得る誤りとして、次のような問題が指摘されている。

⁶³ Thiele, W. : Die Stilllegung von Betrieben, Würzburg-Aumühle 1937, S.18. ティーレの研究に関しては、深山 明, 前掲書, 145ページ以下を参照。

⁶⁴ Thiele, W. : a. a. O., S.5.

⁶⁵ Thiele, W. : a. a. O., S.17 ff.

- a. 他人資本と自己資本の比率
- b. 利用可能な資本の制約 (Kapitaldeck)
- c. 設備等の生産能力の調和
- d. 固定資産と流動資産の関係
- e. 立地選択

これらの問題について、簡単な数値例で説明がなされている。たとえば、dに関する数値例は次の如くである。

新たに設立された経営の開始貸借対照表 (Eröffnungsbilanz) は次のとおりである。

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">固定資産</td> <td style="text-align: right; padding: 2px 10px;">200,000</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">流動資産</td> <td style="text-align: right; padding: 2px 10px;">50,000</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black; padding: 2px 10px;">250,000</td> </tr> </table>	固定資産	200,000	流動資産	50,000		250,000		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">自己資本</td> <td rowspan="2" style="font-size: 2em; padding: 0 10px;">}</td> <td rowspan="2" style="text-align: right; padding: 2px 10px;">250,000</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">他人資本</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black; padding: 2px 10px;">250,000</td> </tr> </table>	自己資本	}	250,000	他人資本			250,000
固定資産	200,000														
流動資産	50,000														
	250,000														
自己資本	}	250,000													
他人資本															
		250,000													

この経営の給付能力は1,500単位である。その場合の製造原価は11,000 (固定費20,000, 比例費90,000) であり、単位あたり原価は73である。それに対する市場価格は85であるから、生産能力が完全利用されるなら、利益を得ることができる。

1,500単位の生産のためには11,000の流動資産が必要であるが、貸借対照表から明らかのように、流動資産は50,000しかない。そのうち、20,000は固定費のためのものであり、比例費のための流動資産は30,000ということになる。上述のように、1,500単位の生産には90,000という比例費が必要であるので、生産は給付能力の1/3に制限されざるを得ないのである。それで、総原価は50,000 (固定費20,000+比例費30,000)、単位あたり原価は100 (50,000:500) となる。したがって、損失が発生する。流動資産が増加させられない限り、経営休止は回避され得ないのである。

② 経営拡大の場合の誤り

経営設立の場合と基本的には同様の問題がこの場合にも生起し得る。すなわち、資本調達および需要増加の評価に関する誤りが問題となるのである。前者は自己資本と他人資本の比率の問題であり、後者は需要増加の持続性の問題である。後の問題に関してティールは次のような例で説明している。

加工業に属するある企業の給付能力は1,000単位である。当該製品の販売価格は980と1,000の間であった。そして、固定費は500,000、単位あたりの比例費は500である。給付能力が

完全利用される場合、単位あたりの原価は1,000であり、損失が発生する（販売価格が980であるなら、総損失は20,000）。この損失を解消させるために、生産能力が拡大された。その結果、給付能力は2,000単位となり、固定費は800,000となった。新たな給付能力が完全利用されるなら、単位あたりの原価は900である（1,800,000：2,000）。しかしながら、予想に反して、1,600単位の生産しか達成され得ず、単位あたりの原価は1,000（1,600,000：1,600）となり、損失はさらに増加することとなった（販売価格が980であれば総損失は32,000）。それゆえ、この経営拡大には誤りがあったということになり、やがて経営休止を余儀なくされるのである。

このように、経営拡大に関する誤りの多くは、生産能力が完全に利用されないことによる収益性と流動性の問題に逢着する。

③ 継続的な経営活動における誤り

この場合、誤りの源泉は経営管理の方式（Art）と誤った処理（Fehldisposition）にある。

さまざまな利益を代表する複数の人が管理する経営においては、職場および欲求充足財の創造の手段としての経営の利益ではなくて、各管理者が代表している個別的な利益を志向して管理が行われる。そのことのゆえに、経営の利益にならない決定が下されるのである。「もし経営の管理者（Leiter des Betriebes）が1人の真の指導者（ein wahrer Führer）であるならば⁶⁸⁾、そのような事態は回避され得るであろう。真の経営指導者はあらゆる個別的利益から独立しており、責任を自覚しているからである。また、経営管理者の選任は、自然淘汰の過程（natürlicher Ausleseprozeß）に従って行われなければならない。最も有能な人が経営管理者になるべきだからである。さらに、経営管理が父親から子へと世襲される場合、大経営の管理が1人の管理者の手中にある場合にも危険が存在する。

以上のように、経営管理構造が適切でない場合、経営の利益に貢献しない決定が下されることがあり、それが経営休止を招来し得るのである。

ティーレは次のような例で誤った処理を説明している。

ある加工経営では、原材料費が総原価の約50%であった。そして、原材料価格が上昇傾向にあったので、企業管理者は4年分の原材料を購入することにした。その保管のためにより大きな貯蔵施設が必要となり、その建設のために抵当権を設定して借り入れが行わ

⁶⁸⁾ Thiele, W. : a. a. O., S.24.

れねばならなかった。ところが、価格の上昇が止まり、長期にわたって同じ水準に留まった。それにもかかわらず、この企業は不動産抵当の借入金利子、減価償却、さらには、原材料に拘束されている資金の利子を負担しなければならないので、他の企業に比べて原材料費が著しく大きくなった。それは次のように計算される。

400 t に対する原材料費	40,000
毎年の必要量 (100 t) の原価	10,000
借入金利子	10,000の6%
第1年の利子	10,000の4%
減価償却	10,000の2%

したがって、1 t あたりの原価は次のようになる。

仕入価格	100
借入金利子	6
第1年の利子	12
減価償却	2
	<hr/>
	120

もしこのような購入をしなければ、1 t あたりの原価は100である。

もう1つの例は次のとおりである。

ある企業は305で販売され得る製品を生産している。総原価は300である。

材料	100
賃金	100
原価付加	100 (賃金の100%)
総原価	<hr/> 300

製品の価格が下落し、290になった。そこで、それに対応するために、賃金を10%節減する機械が購入された。したがって、総原価は280となる。

企業危機と管理の失敗（深山）

材料	100
賃金	90
原価付加	90
総原価	280

しかし、まもなく損失が発生する。賃金の100%の原価付加という経験則が妥当しないということが忘れられていたのである。新たな機械の購入によって利子や減価償却が増加し、そのことが考慮されねばならないのである（原価付加は賃金の110%）。したがって、正しい給付単位計算は次のようになる。

材料	100
賃金	90
原価付加	110
	300

かくして、損失が発生し、それが長期にわたるならば、経営休止が行われることになるのである。

すでに明らかなように、ティーレの研究においては、企業管理者の職能がきわめて重視されている。したがって、その意味で、経営休止（＝企業危機）は誤った経営管理の帰結であるとみなされるのである。これは、この時代の多くの論者たちの「資本の誤った管理（Kapitalfehlleitung）」という理論的な問題意識と軌を一にしている。ナチスの思考に強く規定されたものであるとはいえ、彼が企業管理者の意思決定問題を重要視していることに注目したい。

IV. 企業危機の原因に関する調査研究

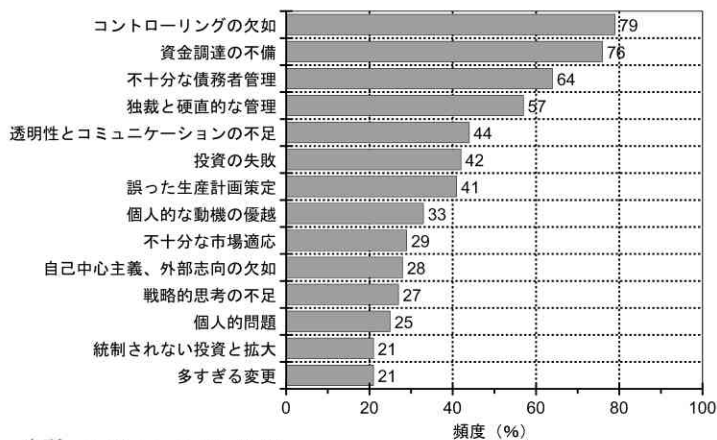
2006年9月26日、ハンブルクにおいて、「何故に企業は支払い不能になるのか—最も重要な倒産原因—」と題するプレゼンテーションが行われた。それはユラーヘルメス信用保険会社（Euler Hermes Kreditversicherung-AG）⁶⁹⁾とマンハイム大学の倒産・企業再

⁶⁹⁾ Euler Hermes のカタカナ表記については、日本支店（Euler Hermes Deutschland AG, Japan Branch）が用いている表記に従った。

生センター (Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim [ZIS])³⁸⁾ による共同研究の結果を発表するものであった³⁹⁾。この調査研究の目的は、企業倒産に関する情報を収集し、それらを社会に公表することであった⁴⁰⁾。

ユーラーヘルメスとZISの委託に基づいて、ヴィースバーデンにある専門研究機関たるコホルテン研究所 (Kohorten-Institut) は、2006年の夏に、125人の倒産管財人 (Insolvenzverwalter) に対して電話による質問調査を実施した⁴¹⁾。彼らに質問された事項は、①倒産の原因、②企業再生の妨げ、③倒産申立の時点、④典型的な倒産のケースであった。以下においてこの調査の結果を概観することにした⁴²⁾。

被質問者の71%が、倒産の重要な原因はつねに企業管理の領域において見られると回答した。しかし、全体として58の個別的な倒産原因が確認されたが、それらが14の原因グループに集約された。それは第2図および第1表のとおりである。



第2図 重要な倒産原因

³⁸⁾ このセンターは、2006年に設立され、倒産と企業再生に関する研究を促進し、法律学と経済科学の交流、さらには、学問と実践の交流を密にすることを任務としている。

³⁹⁾ この調査研究の結果は、o. V.: Ursachen von Insolvenzen — Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwalter, Wirtschaft Konkret, Nr. 414, 2006 としてウェブ上で公開されている。

⁴⁰⁾ o. V.: a. a. O., S.6. Vgl. auch Press-Information. 倒産は企業危機を表す指標として考えられている。

⁴¹⁾ 被質問者である125人の半数はもっぱら倒産管財人として活動しており、44%は少なくとも労働時間の50%以上を倒産管財人としての活動に従事していた。また、彼らの2/3は少なくとも8年間の経験を有していた。さらに、彼らの81%は手続が開始された50~500件の倒産手続に関わっており、全体として約19,000件の倒産手続に関与していた。ちなみに、2006年のドイツにおける企業倒産件数は34,137件であった。したがって、この125人は60%弱の倒産に関わっていたことになる。

⁴²⁾ 以下の記述は、報告書の他に、プレス・インフォメーション、プレゼンテーション配付資料に基づいている。これらはすべてウェブ上で公開されている。

企業危機と管理の失敗（深山）

第1表 重要な倒産原因

	要素ごとの 平均%	頻度%	因子負荷量
要素1：コントローリングの欠如	79		
企業計画策定の欠如		81	0.62
原価計算がない、コントローリングがない		77	0.77
要素2：資金調達の不備	76		
過少な自己資本		96	0.62
過小な信用力		81	0.70
過大な利子負担		72	0.45
予期されない事態に対する引当金が小さい		65	0.69
半ば完成した仕事の評価の誤り		65	0.41
要素3：不十分な債務者管理	64		
不十分な債務者管理		79	0.64
あまりにも短期的な資金調達		58	0.51
資金調達期間の合理的な調整の欠如		55	0.47
要素4：独裁と硬直的な管理	57		
古い考えに対する硬直的な拘泥		75	0.66
ワンマン支配		48	0.63
意思決定の欠点		47	0.66
(外国での購入の際のリスクの過小評価)		11	0.51
要素5：透明性とコミュニケーションの不足	44		
企業内でのコミュニケーションの不足		53	0.56
複雑で鈍重なプロセス組織		50	0.38
(少なすぎるリスク分散すなわちあまりにも少ない顧客、供給者および銀行)		44	0.43
ビジネスパートナーとのオープンなコミュニケーションの欠如		37	0.60
不明確な専門的能力		34	0.62
要素6：投資の失敗	42		
必要な投資量の誤った見積もり		60	0.61
誤った投資時点		35	0.76
建物を賃借せずに自ら建設する		31	0.65
要素7：誤った生産計画策定	41		
生産能力利用の不足		58	0.59
生産プロセスの不適當な組織化		51	0.68
誤った市場観察		51	0.34
陳腐化したテクノロジーと設備		48	0.65
大きすぎる生産深度		34	0.55
時代遅れになった製品		32	0.47
過少な製品ライン、過大な製品ライン		31	0.51
製品の欠陥		24	0.37
要素8：個人的なモチベーションの優位	33		
後継者の決まっていない所有者経営企業		38	0.61
(短すぎる一1年未満の一計画策定期間および分析期間)		63	-0.52
所有者間でのコンフリクト		30	0.48
もっぱら特定の顧客要求を志向すること		30	0.38
要素9：不十分な市場適応	29		
価格政策における失敗		45	0.61
グローバル化の不十分な考慮		12	0.65
要素10：自己中心主義、外部関係の軽視	28		
危険の否定、絶大な力をもっているとの感覚		54	0.41
市場変動に関する知識の不足		43	0.41
従業員に対する不信		13	0.56
供給者に対する不信		2	0.73

	要素ごとの 平均 %	頻度 %	因子負荷量
要素11：戦略的な省察の不足	27		
戦略的思考のために日常業務から解放される人員がない		38	0.75
		34	0.49
主要な顧客の側での企業政策的および人的な変動に関する情報の不足		19	0.49
国内市場への特化		17	0.48
要素12：人事問題	25		
販売減少の場合に人員の除去が行われない		80	0.33
従業員のモチベーションの不足		28	0.77
従業員とのコンフリクト		22	0.65
従業員と企業のアイデンティティーの欠如		20	0.75
従業員の精神的動揺が大きい		13	0.71
病欠が多い		11	0.55
悪質な従業員		2	0.56
要素13：統制されていない投資と拡張	21		
過少な投資		36	0.50
適切性を欠く販売チャネル		27	0.42
共同事業と企業参加についての誤ったリスクの見積もり		21	0.57
為替リスクの誤った見積もり		13	0.67
過度に広がりすぎた国際的拡張		8	0.70
要素14：多すぎる変動	21		
急ぎすぎた拡張		31	0.81
業務管理における過度の変革		11	0.52

出所 o. V. : a. a. O., S.32f.

上記の14グループのうち管理の失敗として強調され得る重要なものは、①コントロールングの欠如、②資金調達の不備、③不十分な債務者管理、④独裁と硬直的な管理、⑤透明性とコミュニケーションの不足、⑥投資の失敗、⑦誤った生産計画策定である⁴³。

また、同時に、多くの企業において債務者管理がなおざりにされていて、そのことが企業の存在を脅かすような危機を招来することが指摘されている⁴⁴。さらに、倒産申立 (Insolvenzantrag) が行われた時点に関する問いに対して、質問を受けた倒産管財人の72%が遅すぎると回答した⁴⁵。周知のように、1999年に「倒産法」(Insolvenzrecht) が施行され、そのことによって企業再生の可能性が大きくなった⁴⁶。それゆえ、この「倒産法」の制定・施行が、より早い倒産申立が行われ、企業再生の可能性を探ることの促進要因にな

⁴³ Pressgespräch, S.10 f. ; Presse-Information.

⁴⁴ Vgl. Presse-Information.

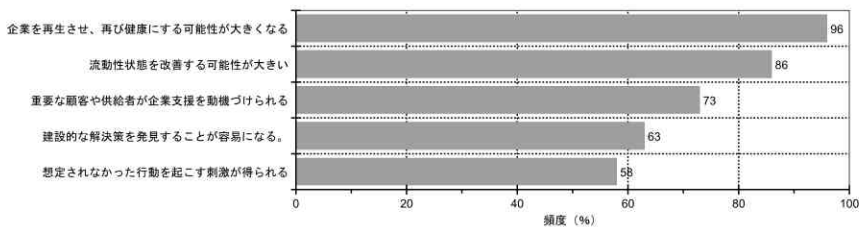
⁴⁵ o. V. : a. a. O., S.7 ; Pressgespräch, S.14.

⁴⁶ この法律はアメリカの「連邦倒産法」で定められている再建手続から大きな影響を受け、「経済的に有意義で実態にかなった倒産処理」(ディーター・ライポルド「ドイツとヨーロッパの新しい倒産法」『日独法学』第20巻, 2002年, 166ページ)を志向しており、「債務者更正主義」を基礎とするものである(山本和彦『倒産処理法入門』第3版, 有斐閣, 2008年, 5ページ)。したがって、従来の「破産」および「和議」という二本立ての手続が、「倒産手続」として一本化され、再生可能な企業の救済を目指すこととなったのである。これらの事情に関しては、深山明, 前掲書, 19ページ以下を参照。

ると考えられるのであるが、倒産管財人の72%が従来と変わらず、「倒産法」の影響は見られないと回答した。倒産申立が遅くなることのいくつかの原因が考えられている⁴⁷⁾。それは次のようにまとめられる。

- ① 心理的要因
 - ・何とかして回復するであろう（96%）
 - ・知人や同業者に恥をさらしたくない（95%）
- ② 合理的理由なし
 - ・倒産申立の遅れによる制裁は大したことはない（60%）
 - ・法律の規定をよく知らない（77%）
- ③ 倒産管財人が手続の変更を望まない
 - ・倒産申立は倒産の前に位置づけられる手続ではない（88%）
 - ・倒産申立は官庁によって主導されるべきものではない（77%）

それでは、早期に倒産申立が行われることの利点は何か。被質問者による回答は第3図の如くである。



出所 o. V.: a. a. O., S.10.

第3図 早い倒産申立の利点

ユーラーヘルメスとZISによる調査研究によって、企業倒産（企業危機）を惹起する最も重要な原因が「管理の失敗」であることが明確になった。そのことは14の原因グループのうちの上位に位置づけられる7グループによって明かである。また、その他の原因グループに関しても、大部分が管理の失敗に還元され得るものと思われる。さらに、倒産申立が遅くなることも最終的には企業管理の領域にその原因が求められ得るのである。すなわち、遅い倒産申立によって企業再生が阻害され、企業危機の第4局面⁴⁸⁾における危機マネジメント（倒産における危機マネジメント）が有効に機能しないということも当該局面

⁴⁷⁾ o. V.: a. a. O., S.13 ff.; Pressegespräch, S.15; Presse-Information.

⁴⁸⁾ 企業危機の4つの局面については、深山 明, 前掲書, 180ページ以下を参照。

における管理の失敗の帰結であると言える。

次の点に言及しておきたい。被質問者の考えている典型的な倒産のケースがこの調査のプロセスで明らかになった。それらは主として規模の小さい企業のそれであって、必ずしも大企業に関してみられる大型倒産ばかりではないのである。報告書に記載されている典型的な倒産企業のメルクマールは第4図に示されている。

以上から明らかなように、典型的な企業倒産のケースには大企業の倒産も含まれているが、その割合は圧倒的に小さい。したがって、比較的規模が小さな（売上高が5,000万Euro未満、従業員数は50人以下）所有経営者により管理されている若い企業ということが調査結果に影を落としている。ユーラーヘルメスとZISの共同研究の結果がどこまで一般化され得るかということが、残された課題である。

デュッセルドルフにあるコンサルタント会社であるDroege Comp. GmbH. が、そのコンサルティング活動の範囲で、調査を実施した。それは、1990年代の終わりに企業危機（成果危機および流動性危機を内容とする企業危機の第3局面）に陥ったけれども、それを克服することに成功した企業に関する調査であり、成功した危機マネジメント（erfolgreiches Krisenmanagement）の実態を明らかにするものであった。その概要がベルガウアー（Bergauer, A.）による2冊の書物で公表されている⁴⁹。ちなみに、調査に応じた30社は次のような企業である⁵⁰。

① 部門別の構成

機械（26.7%）、自動車部品（20%）、建築資材（10%）、テレコミュニケーション（10%）、自動車（6.7%）、衣料品／靴／繊維（6.7%）、ファインセラミックス／光学（6.7%）、エレクトロニクス部品（3.3%）、飲料／食料品（3.3%）、紙製品（3.3%）、薬品／化粧品（3.3%）。

② 法律形態

株式会社（80%）、株式合資会社（6.7%）、有限会社（10%）、財団会社（3.3%）。

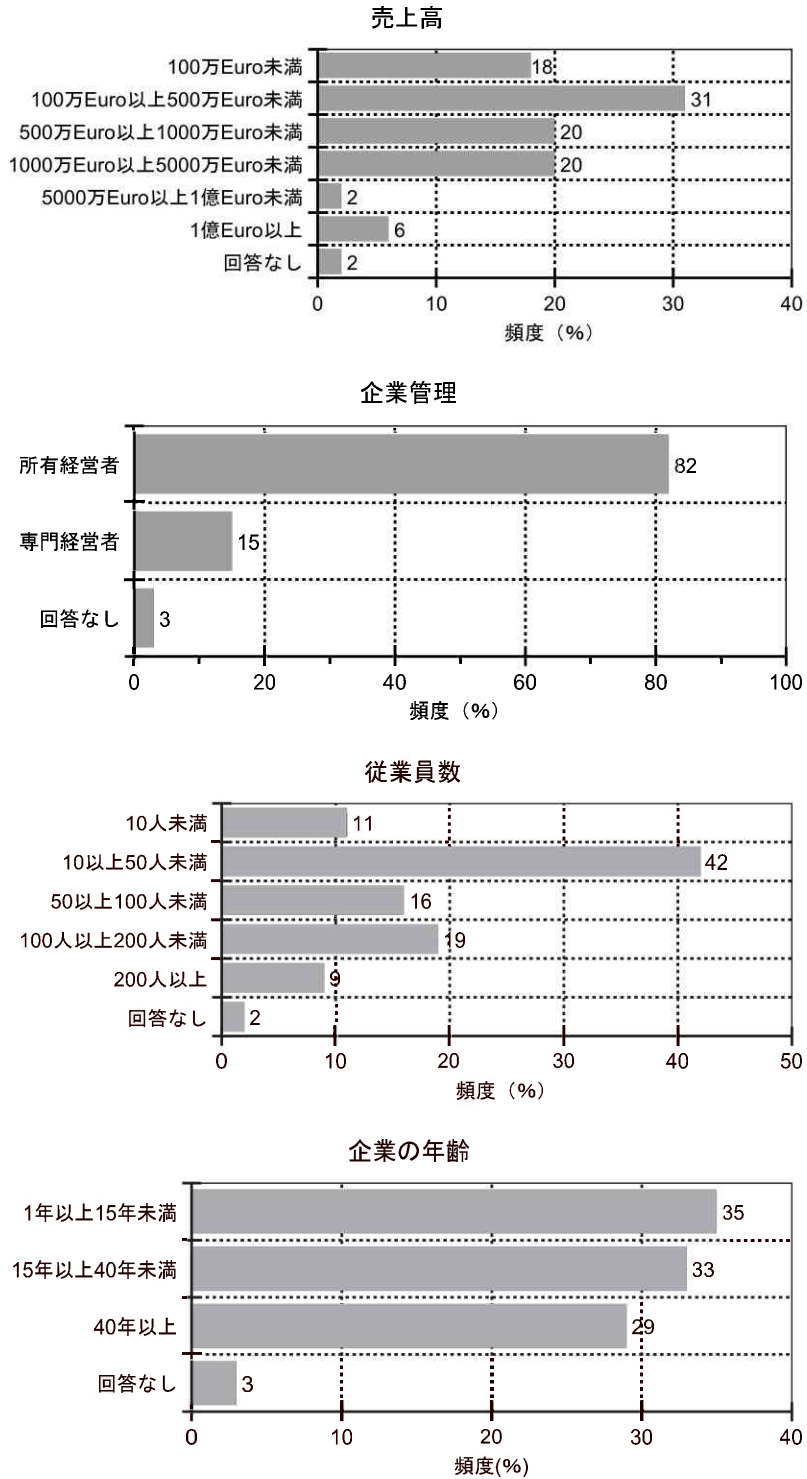
③ 売上高

6,980万DM～111億8,600万DM、中央値は15億5,450万DM。

⁴⁹ Bergauer, A.: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung — Eine empirische Analyse, Berlin 2001; dieselbe: Fühlen aus der Unternehmenskrise-Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung, Berlin 2003.

⁵⁰ Bergauer, A.: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung — Eine empirische Analyse, S.37 ff. 企業名は4社を除いて明示されている。

企業危機と管理の失敗（深山）



出所 o. V. : a. a. O., S.15.

第4図 典型的な倒産企業のメルクマール

2億DM未満(13.3%), 2億DM超11億DM以下(50%), 11億DM超41億DM以下(33.3%), 41億DM超(0%)

④ 従業員数

185人~44,797人, 中央値は6,122人(1997年または1996/97年)

⑤ 企業回生を達成した時期

1992~1995年(56.6%), 1996年(13.3%), 1997年(30%)

また、この質問調査に対して解答したのは、ほとんどが会長を含む取締役であり、その他では、秘書室長、取締役会事項担当のプロジェクト・マネージャー、コントローリング部門のマネージャーなど、いずれも企業経営の中核にあった人々である⁶⁰。

ベルガウアーは、企業危機の原因を詳細に分析することは当面の課題にとって重要ではないと断りながら、トップファー(Töpfer, A.)の枠組み⁶¹を利用して、危機に陥った企業の経営者や管理者が何を企業危機の原因と考えているかということを明らかにしている⁶²。調査の結果として明らかになった企業危機原因は次のとおりである。

- ① トップ・マネジメントの怠慢および失敗
- ② 戦略的な方向付けの欠如
- ③ 構造とプロセスにおける複雑性
- ④ 時宜にかなった指揮の欠落
- ⑤ 不適切な価値創造深度(生産深度)
- ⑥ 最適でない供給者政策
- ⑦ 財務管理における欠陥
- ⑧ 市場の喪失
- ⑨ グローバリゼーションによる価格下落
- ⑩ 景気の悪化

これらのうち、①、③、⑤および⑥は80%以上の人が指摘した原因である。とりわけ、ほとんどの回答者(86.9%)が、企業危機がトップ・マネジメントの失敗に帰せられると

⁶⁰ Bergauer, A.: a. a. O., S.10 ff. 回答者の氏名、職位は4社を除いて明らかにされている。この調査の対象となった企業は、ユラーヘルメスとZISによる調査の場合と比べるとかなり規模が大きいと言える。それは周到に調査対象が選択されたからである。したがって、ユラーヘルメスとZISの調査の結果に対してもたれるようなことを懸念する必要はない。

⁶¹ Töpfer, A.: Analyse von Insolvenzsachen, in: Schimke, E. und Töpfer, A. (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, 2. Aufl., Landsberg am Lech 1986, S. 158 ff.

⁶² Bergauer, A.: a. a. O., S.126 ff. und S.312 ff.; dieselbe: Fühlen aus der Unternehmenskrise-Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung, S.18 ff.

答えたのである。また、取締役会内部での破滅的なコンフリクト、取締役の頻繁な交代による管理の継続性の欠如、引退する管理者の後継者不足などさまざまな人的要因が指摘された。ベルガウアーは、これらを人的資本なる原因複合体（Ursachenkomplex）とみなし、それらが企業危機を惹起する主たる原因であると考えているのである⁶⁴。さらに、適切なコントロール・システムの欠落にも言及されている。

以上のようなことが企業によって自覚されて、93.3%の企業において、人的側面が危機マネジメントの中で重要な役割を果たすこととなった。そして、被調査企業の取締役の60.7%において補充が行われ、また、85.7%の企業では枢要な人材の補充が行われた。さらに、26.7%では管理者の能力プロフィールが分析され、そのために外部のコンサルタントも利用された。また、管理者ポストの新設が行われる一方で、管理の効率化を図るために管理階層および管理者数の削減が実行されたケースも多い⁶⁵。

以上において、ユーラーヘルメスとZISによる調査ならびにベルガウアーによる調査のうち当面の課題に関連する重要な部分を紹介してきた。これらを総合すると、危機に陥った企業の外部の眼すなわち倒産管財人の眼、また、かかる企業の内部の眼すなわち経営者や管理者の眼のいずれの眼で見ても企業危機の主たる原因が管理の失敗に求められ得るといことが明白である。もちろん、ユーラーヘルメスとZISの調査は2006年当時の企業を対象としており、ベルガウアーの調査は1996-1997年の企業危機および効果的な危機マネジメントに関するものである。その意味で、2つの調査は背景を異にしていると言える。しかしながら、そのことは結論に影響を及ぼさないものと考えられる。

V. 結

この論文の冒頭で述べたように、企業危機の主たる原因が管理の失敗であるといわれることが多い。そのことの妥当性は、ユーラーヘルメスとZISによる調査およびベルガウアーの調査によって確かめられ、裏付けられ得るのである。管理の失敗が企業が陥る危機の重要な原因であることは自他ともに認めるところであると言える。

同様のことは、企業危機に関する先駆的な研究によって1930年代から主張されていた。それらの研究から学ぶべきことは多い。本稿においては、フレーゲ＝アルトホフ、フィン

⁶⁴ Bergauer, A. : a. a. O., S.20 f.

⁶⁵ Bergauer, A. : a. a. O., S.45.

トアイゼンおよびティーレの所説について考察した。この三人の論者は、いずれも時代に制約されて有機体論的思考を基礎としているが、それぞれの論述には独自の色が看取され得る。

今日、企業危機の主たる原因としてコントローリングの欠落が指摘され、また、企業危機におけるコントローリングの重要性が喧伝されている⁶⁶。上述のように、このようなことはフレーゲ＝アルトホフによってすでに主張されていた。彼は、企業の病気を回避・克服するために、企業経営者とは別個の職位として経営医師を配置することの必要性を強調した。それは現状を分析し、将来を予測するために不可欠と思われたのである。また、そのような人材の養成を当時の商科大学（Handelshochschule）に期待したのである。さらに、フィントアイゼンは、それ以前の経営経済学が物質的なこと（Materie）すなわち量的なもの（Zahl）のみに目を奪われ、それを生じさせる基礎となっていることを考慮しないことに不満を表明し⁶⁷、あらゆる企業管理の質の問題を考察することの必要性を指摘している。そして、ティーレは、国民経済の管理のための企業の管理という姿勢を鮮明にして、国民経済の成果に影響を及ぼす企業危機およびそれを克服する手段としての経営休止の問題を究明し、その原因としての誤った企業管理ということを明確にしたのであった。

これらの所説は当時の社会経済的背景に規定されていることは当然のことである。しかし、われわれが今日の企業危機や危機マネジメント、さらには、コントローリングやコントローラーの問題を考察する際に有益な示唆与えてくれるといえる。

⁶⁶ Vgl. z. B. Krystek, U., Moldenhausen, R. und Everz, D. : Controlling in der aktuellen Krisenerscheinungen, ZfCM, 53. Jg. (2009), S.164 ff.; Krystek, U. : Die Rolle des Controllings in der Restrukturierung und Sanierung, in : Everz, D. und Krystek, U. (Hrsg.) : Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen, Stuttgart 2010, S.41 ff.; Weber, J. und Zubler, S. : Controlling in Zeiten der Krise, Weinheim 2010.

⁶⁷ Findeisen, F. : a. a. O., S.11.