



関西学院大学リポジトリ

Kwansei Gakuin University Repository

企業危機とコントロールング

著者	深山 明
雑誌名	商学論究
巻	60
号	1/2
ページ	1-31
発行年	2012-12-10
URL	http://hdl.handle.net/10236/10396

企業危機とコントローリング

深 山 明

I 序

企業危機 (Unternehmenskrise) は無効費用 (Leerkosten) による収益性と流動性の大幅な圧迫を契機として生起する現象である¹⁾。すなわち、企業利益の減少と手元流動資金の逼迫が企業危機を惹起する直接的な原因であると考えられる²⁾。このような企業危機の発生に関しては、従来から多くの研究者によってさまざまな原因のあることが指摘されているが、それらのほとんどは間接的な原因の説明である。通常は、直接的な原因と間接的な原因が峻別されることはなく、前者の重要性の指摘は完全に欠落していると言っても過言ではない。しかしながら、間接的な原因が生起し、それが直接的な原因に転化することによって企業危機は発生させられるのであって、かかるメカニズムを解明することが、理論的にも実践的にも重要なのである。このことの理解なくしては、企業危機の生起を十全に把握し、これを説明すること

-
- 1) それは固定費問題 (Fixkostenproblem) が顕在化し、企業が大きな負担を課せられている状況として把握することができる。固定費問題に関しては、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。
 - 2) 寡聞の限りでは、企業危機を収益性と流動性の問題として把握する必要性に言及しているのはハウシルト (Hauschild, J.) のみである。Vgl. hierzu Hauschild, J.: Entwicklung in der Krisenforschung, in : Griess-Nega, T. (Hrsg.): Krisenmanagement, Wiesbaden 2006, S. 21. ちなみに、企業が倒産した場合における倒産処理手続の開始原因 (Eröffnungsgrund) は、支払い不能 (Zahlungsunfähigkeit)、支払い不能の虞 (drohende Zahlungsunfähigkeit) および債務超過 (Überschuldung) である (吉野正三郎『ドイツ倒産法入門』成文堂、2007年、4ページ)。

はできないし、有効な危機マネジメント（Krisenmanagement）やその一環として行われる企業再生マネジメント（Sanierungsmanagement）を実行することはできない。この問題を解く鍵はマネジメントにあるといえる。企業危機におけるマネジメントが果たす役割の重要性はすでに1930年代から指摘されており、最近の調査研究においても明示されている³⁾。しかし、それらにおいても管理の失敗が企業危機を招来することが指摘されているだけで、肝腎のメカニズムの内容はブラックボックスのままである。

本稿においては、企業危機の第3局面（後述）にとくに注目して、そこでのマネジメントをめぐる問題について考察し、企業危機に関する未解決の問題に接近する糸口を確認することにしたい。

II 企業危機と危機マネジメント

1. 企業危機の特質

企業危機とは支配的な企業目標の達成が困難となるような事態であるが、その発生は予想されなかったことで、企業の存立を危うくする。企業としては、かかる事態に何らかの形で対処することを余儀なくされる。ところが、企業がこのような企業危機に対処するための方策を講ずるのに利用し得る時間は十分に与えられていないのが通常である。また、企業危機が深化するにつれて、方策遂行の可能性は限定されるようになる。しかも、そのために動員される経営資源も減少するのである。このような条件の下で、企業管理者は、危機に陥った企業を救済するためのマネジメントを行わなければならないのである。それが危機マネジメントに他ならない。

企業危機の特質については、多くの論者がさまざまな説明を試みている。クリューシュテーク（Krystek, U.）とモルデンハウアー（Moldenhauer, R.）はそれらを次のようにまとめて提示している⁴⁾。

3) Vgl. z. B. o. V. : Ursachen von Insolvenzen, Wirtschaftskonkret, Nr. 414, 2006.

4) Krystek, U. und Moldenhauer, R. : Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007. S. 26 ff.

- ①企業の存在が脅威にさらされる。
- ②帰結が両面価値的（ambivalent）である。
- ③支配的な目標が達成されない。
- ④プロセスとして生起する。
- ⑤マネジメントによるコントロールが可能である。
- ⑥予期せぬ出来事である。
- ⑦克服のために利用され得る時間が逼迫している。
- ⑧因果関係が曖昧である。
- ⑨危機が深化するにつれて行動可能性の減少と行動必要性の増大という矛盾が顕著となる。
- ⑩変化へのエネルギーを孕んでいる。

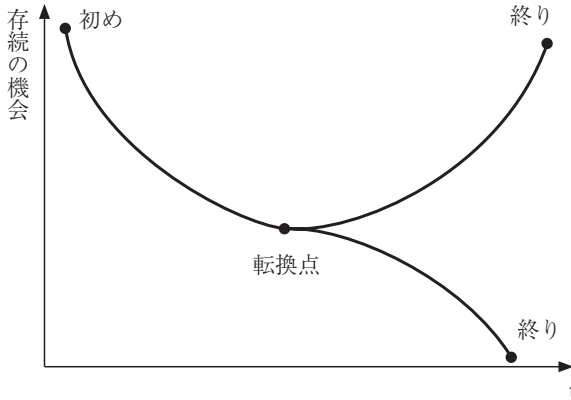
これらの中で当面の課題に関連するのは、②および④である。すなわち、企業危機の両面価値性と企業危機がプロセスとして捉えられるということが重要である。

周知のように、危機（Krise）は危険（Gefahr）と機会（Chance）の可能性を内包する両面価値的な現象である⁵⁾。それゆえ、企業と危機の合成概念である企業危機も両面価値的な現象として把握することができる。すなわち、企業危機という事態に対処するために危機マネジメントが実行されるのであるが、その帰結は、企業危機の有効な回避・克服（＝危機マネジメントが成功）か企業の破滅（＝危機マネジメントが失敗）のいずれかである。前者の場合に企業が再び健康を回復する可能性が存するのである。それどころか、企業危機に陥る以前よりも健康になることさえ考えられる。このことを考察の基礎に据えて、ベッケンフェルデ（Böckenförde, B.）は企業危機を転換点（Wendepunkt）を内包する現象として把握し、それを第1図のように示している⁶⁾。

5) このことについては、深山 明、前掲書、178ページを参照。

6) Böckenförde, B. : Unternehmenssanierung, 2. Aufl., Stuttgart 1996, S. 15 f.

第1図



出所 Böckenförde, B.: Unternehmenssanierung, 2. Aufl., Stuttgart 1996, S. 16.

危険と機会の分かれ目となる転換点は、実際は、企業危機の各プロセスにおいて無数に考えられるが、以下の考察においては、それぞれの局面ごとに1つの転換点を想定して、その局面での転換点の意義を代表させている。

企業危機は予期されない現象ではあるが、多くの場合、それは突然的に発生するのではない。企業危機は1つのプロセスとしての展開を見せる。これに関しては、さまざまな見解が知られている。多くの場合、企業危機は4つの局面を伴うプロセスとして説明されている。筆者もこれまで支配的な説明と同様に、企業危機を4つの局面で把握してきた⁷⁾。しかしながら、本稿においては、危機マネジメントの一環としての企業再生（Sanierung）なる方策を中心として管理の問題を考察することを意図しているので、従来の説明を若干変更し、企業危機を5つの局面を伴う現象として描くことにしたい。そうすることによって事実としての実践上の諸問題を正確かつ十全に把握することができるからである。企業危機の5つの局面とは次のとおりである。

7) たとえば、深山 明、前掲書、180ページ以下。

- (1) 潜在的な企業危機
- (2) 潜伏的な企業危機
- (3) 顕在的／支配可能な企業危機①
- (4) 顕在的／支配可能な企業危機②
- (5) 顕在的／支配不可能な企業危機

(1) まず、潜在的な企業危機（第1局面）は、生起し得るが未だ現実のものとはなっていない企業危機を表している。この場合、通常の方法で知覚することができる危機の症状はない。企業の状態は正常なのである。この局面の危機は、内容的には戦略危機（Strategiekrise）であって、マーケットシェアあるいはノウハウに関する優位性のような成果獲得ポテンシャルの構築と利用が、何らかの要因によって阻害されることが問題となる。

この段階で危機を認識することができ、戦略的に有効な危機マネジメントを実行することができれば、企業は危機に陥ることそれ自体を回避することができる。もし、戦略的な危機マネジメントが失敗に終われば、企業は危機（第2局面、第3局面）に陥ることになる。したがって、ここに企業危機の発生と回避の分かれ目である第1の転換点が存在するのである。

(2) 次に、潜伏的な企業危機（第2局面）は、すでに生起しているが未だベールで覆い隠されているが如き企業危機あるいは高い確率でまもなく症状が現れることが予想できる企業危機のことである。それは、病気に例えると、すでに感染しているが未だ発症していない潜伏期間の状態のようなものである。この場合、利益目標あるいは売上高目標達成のような成果目標の達成が困難となる。したがって、この局面の危機は成果危機（Erfolgskrise）として特色づけられる。

このような企業危機を早期に認識することの必要性は、第1局面に比べると相対的に小さくなるが、その重要性はなお大きい。しかし、企業危機を可及的早く知覚・認識し、適切な方策を実行することによって、企業危機の顕在化を阻止できる可能性がある。すなわち、このことは、病気に例えると、

感染はしたが適切な処置によって病気の発症を抑えることができる場合を意味している。この段階での危機マネジメントが失敗に終われば、企業危機の顕在化は不可避であり、第3局面に至る。それどころか、一足飛びに第4局面に突入することもある。かくして、この局面において第2の転換点が存在する。それは、潜在的な企業危機が顕在化するか否かということの分かれ目を意味する。

(3) さらに、顕在的／支配可能な企業危機① (第3局面) においては、企業危機はすでに顕在化しており、破壊的な影響が直接的に知覚され得る。したがって、企業危機の早期的な知覚・認識はもはや意味をもたないのである。この局面では、成果目標に加えて流動性目標の達成が困難になる。すなわち、企業存立の制約条件である流動性の維持が危うくなるのであるから、企業全体の存在が危険に曝されることになる。それゆえ、この局面での企業危機は成果危機および流動性危機 (Liquiditätskrise) として特色づけられることになる。

この局面での企業危機はすでに顕在化しているのであるが、なお支配することが可能である。すなわち、危機マネジメントに成功すれば、企業再生が実現され、企業は健康を回復することができるのである。しかし、それに失敗すると企業は倒産という新しい段階を迎えることになる。すなわち、企業は瀕死の状態に陥ることになり、死に直面することとなるのである。それゆえ、第3の転換点が認められる。それはまさしく生死の分かれ目を意味するのである。

(4) 第3局面における危機マネジメントが功を奏さず失敗した結果、顕在的／支配可能な企業危機② (第4局面) が招来される。このことは、企業がそれまでとは異なるまったく新たな段階に入ったということの意味する。すなわち、第3局面までの局面における企業再生が実現されず、企業は「倒産」という状態に陥ることを余儀なくされるということの意味する。ここに至ると、もはや自力による企業再生の可能性はない。それゆえ、企業は倒産法制によって定められた手続すなわち倒産手続 (Insolvenzverfahren) に従っ

て生存の可能性を探ることになる。したがって、顕在的／支配可能な企業危機および企業再生という概念は、第3局面と第4局面では意味が大きく異なるのである。すなわち、この局面における企業危機の支配可能性および企業再生は他力によるそれらを意味する。

第4局面は倒産申立 (Insolvenzantrag) によって始まる。まず、開始原因 (支払い不能、債務超過) の存在が疎明され、審理の結果、開始決定 (Eröffnungsbeschluss) が下される。そして、いかなる代替案が債権者にとって有利であるかということに関する判断に基づいて、債務者もしくは倒産管財人によって倒産計画 (Insolvenzplan) が策定され、倒産裁判所に提出される。債権者および債務者がこの倒産計画に同意し、倒産裁判所がこれを認可することによって倒産計画の効力が生じることになる。

倒産計画は、企業再生計画 (Sanierungsplan)、企業譲渡計画 (Übertragungsplan)、清算計画 (Liquidationsplan) およびその他の計画 (sonstige Pläne) として作成される。すなわち、倒産手続は、①他者の支援を受けた企業再生 (企業再生計画による)、②企業の一部または全部の譲渡による企業再生 (譲渡計画による)、③企業の清算 (清算計画による) の可能性を内包しているのである。そして、債権者自治に基づいて最適な処理が選択される。したがって、倒産計画の策定が最終の転換点たる第4の転換点となる。それは企業の存続の可能性を最終的に決めるものとなる。

(5) 他力による企業再生も不可能であるということになると、清算という最終の段階に移行することとなる。それが顕在的／支配不可能な企業危機 (第5局面)として特徴づけられ得るのである。この局面においては、清算計画に従って企業を清算することがマネジメントの課題である。企業はもはや生き長らえることができないのであるから、残された問題は如何に生涯を終えるかということになる。

以上において、プロセスとしての企業危機について説明してきた⁸⁾。これ

8) 第4局面に関する説明は、単一型の倒産法制という条件下にあるドイツの企業のケースを前提としている。ドイツでは、清算手続か再建手続かを決めずに倒産申立が行わ

を図で表すと、第2図のようになる。

2. 危機マネジメントの特質

危機マネジメントとは企業危機という事態に対処するためのマネジメントのことであるが、その具体的な内容は「企業危機の回避」および「企業危機の克服」である。近年においては、戦略的な思考と行動が重要になってきているので、前者の意義が大きくなってきている。そのためには、企業危機が早期に知覚・認識されねばならず、それも危機マネジメントの範疇に入ると言える。すでに述べたように、企業危機は企業の支配的な目標（収益性目標および流動性目標）の達成を困難にし、企業の存在を危うくするのである。したがって、危機マネジメントはかかる事態を認識・回避・克服するためのマネジメントであると言える。

企業危機は1つのプロセスとして生成・展開する。したがって、そのような企業危機を回避・克服するためのマネジメントたる危機マネジメントも企業危機プロセスとの関連で捉えられる必要がある。

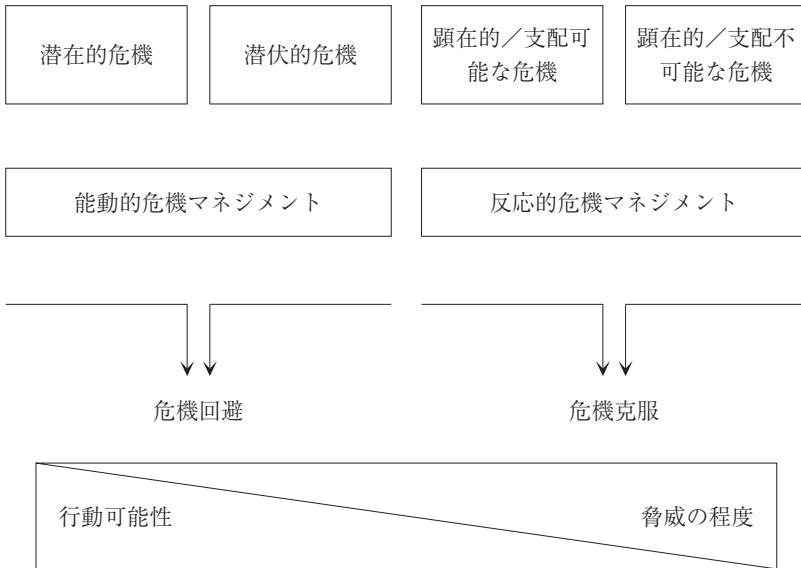
クリューシュテークは、能動的な危機マネジメント（aktives Krisenmanagement）と反動的な危機マネジメント（reaktives Krisenmanagement）を区別し、前者を先取的危機マネジメント（antizipatives Krisenmanagement）と予防的危機マネジメント（präventives Krisenmanagement）に、後者を反発的危機マネジメント（repulsives Krisenmanagement）と清算的危機マネジメント（liquidatives Krisenmanagement）にそれぞれ細分し、それらを企業危機の4つの局面に関連づけている⁹⁾。それらの関係は第3図のように示され

『倒産処理法入門』第3版、有斐閣、2008年、山本和彦＋中西正＋笠井正俊＋沖野眞巳＋水元宏典『倒産法概説』第2版、弘文堂、2010年を参照。Vgl. hierzu auch Hess, H., Fechner, D. Freund, K. und Körner, F.: Sanierungshandbuch, Berlin 1998, S. 813 ff.; Ehlers, H. und Drieling, I.: Unternehmenssanierung nach der Insolvenzordnung, 2. Aufl., München 2000, S. 45 ff.; Kreft, G.: Insolvenzordnung, 6. Aufl., Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg 2011, S. 1648 ff.

9) Krystek, U.: Unternehmungskrisen, Wiesbaden 1987, S. 105 ff.; Krystek, U. und Moldenhauer, R.: a. a. O., S. 138. Vgl. auch Birker, K.: Vorbeugendes Krisenmanage-

る。

第3図



出所 Krystek, U. und Moldenhauer, R. : a. a. O., S. 138. (少し修正している)

この説明は、4つの局面によって構成される企業危機に危機マネジメントの4つの類型を対照させたものであって、大方に受け入れられている。しかしながら、事実を説明するということからすると、この説明が不十分かつ不正確であることは否めないところである。また、すでに述べたように、本稿においては、危機マネジメントの一環として行われる企業再生マネジメントに焦点を当て、管理をめぐる問題について考察することを意図している。それゆえ、従来の見解を若干変更し、企業危機と危機マネジメントの対応関係を次のように考えることにしたい。

ment, in : Birker, K. und Pepels, W. (Hrsg.): Krisenbewusstes Management, Berlin 2000, S. 349. また、深山 明、前掲書、190ページ以下を参照。

- (1) 潜在的な企業危機 ← 先取的危機マネジメント
- (2) 潜伏的な企業危機 ← 予防的危機マネジメント
- (3) 顕在的／支配可能な企業危機① ← 反発的危機マネジメント
- (4) 顕在的／支配可能な企業危機② ← 倒産における危機マネジメント
- (5) 顕在的／支配不可能な企業危機 ← 対応する危機マネジメントの類型はない。

(1) 先取的な危機マネジメントは、潜在的な企業危機（戦略危機）に対処するためのマネジメントであり、内容的には戦略的危機マネジメントである。それは、企業の成果獲得ポテンシャルを浸食過程から守り、企業の維持・発展に必要な成果獲得ポテンシャルの構築を阻害する要因を除去することを目的とする。具体的には、①企業の存続を保障しない、または、危うくする製品／市場セグメントからの撤退（撤退戦略）、②市場浸透の改善および原価低減によって再び魅力的となる活動領域での残存（操業続行戦略）、③適切な多角化政策、共同政策、買収政策による将来性のある製品／市場セグメントへの参入（攻撃戦略または構造転換戦略）のようなさまざまな行動可能性が考えられる。

(2) 予防的危機マネジメントは潜伏的な企業危機（成果危機）に対するマネジメントであって、その内容は成果目標達成を保障するような危機マネジメントである。それは収益性目標および売上高目標が達成できないという事態の回避を第1の目標とするが、それが可能でない場合は、企業の存続を長期にわたって保障するような収益状況の改善を行うことが課題とされなければならない。また、その間に発生した売上高の喪失や損失は何らかの形で補填されることを要するのである。成果危機を克服するためには、生産、販売、研究開発、さらには、コントローリングなどすべての領域における原価削減方策と需要刺激方策が必要である。

(3) 反発的危機マネジメントの対象は、顕在的／支配可能な企業危機①（成果危機および流動性危機）であって、成果目標達成を保障する危機マネ

ジメントに加えて、企業存続の必要条件たる流動性目標の達成を保障するような危機マネジメントが行われなければならない。この段階での危機マネジメントは、債務超過と支払い不能を阻止することを目的とするのである。したがって、それは倒産を回避するための危機マネジメントであると言えることができる。この局面での危機マネジメントに失敗すると、倒産という事態を迎えることになる。

(4) 倒産の危機マネジメントは、顕在的／支配可能な企業危機②という状況下での危機マネジメントである。企業は倒産という事態に陥り、もはや自力による企業再生は不可能である。可能性として企業に残されているのは、裁判手続の枠内での存続の道を探るということだけである。しかして、倒産計画が企業再生計画または企業譲渡計画として策定され、それに対する同意が得られ、倒産裁判所がこれを認可するならば、企業の存続が可能となり、倒産手続の範囲内における企業再生が目指されることとなる。それは第3局面での企業再生とは意味が異なっている。したがって、倒産の危機マネジメントは、倒産はしたが、なお存続・再生が可能な企業のマネジメントなのである。

(5) 倒産の危機マネジメントが不首尾に終われば、あらゆる意味において、企業の存続は不可能となり、残されているのは清算という最終の局面を迎えることのみである。すなわち、企業は顕在的／支配不可能な企業危機に陥るのである。清算が確定すると、後は清算の手続が粛々と行われるのみで、企業はその死を待つばかりとなる。この段階のマネジメントについて、ビルカー(Birker, K.)は、「企業にとっては存続の機会がもはやないというほどに状況が差し迫っているときの危機マネジメントは、清算の危機マネジメントといわれる¹⁰⁾」と述べて、この第5段階におけるマネジメントを危機マネジメントの一類型とみなしている。これが一般的な理解である。しかしながら、この局面に至っては、いかなる意味においても企業危機の克服は果たされ得

10) Birker, K. : a. a. O., S. 349.

ず、それゆえ、そのことは、企業危機の回避・克服のためのマネジメントという危機マネジメントの定義と整合的ではない。第5局面の企業危機に対応する危機マネジメントは存在しないのである。

Ⅲ 企業危機プロセスと企業再生

1. 企業再生と類似概念

すでに明らかであるように、企業危機は1つのプロセスとして説明され、それに関しては5つの局面が区別され得る。成功した危機マネジメントに関する調査研究を行い、その結果を2冊の書物で公表したことで知られるベルガウアー (Bergauer, A.) は、企業危機プロセスのうちで顕在的／支配可能な企業危機① (第3局面) にとくに注目している¹¹⁾。

筆者も同様に考えている。その理由は次のとおりである。まず、第1局面においては企業危機は未だ発生していないのであるから、そもそも危機の克服という概念が成り立たない。したがって、危機の発生を回避するための戦略的危機マネジメントが行われ、近年その重要性が強調されることが多い。しかし、この場合、通常のマネジメントと危機マネジメントの区別が曖昧になり、後者の特質を際立たせることが困難である。また、第2局面においては、企業危機 (成果危機) はすでに生起しているが、危機の症状は明確になっていない。すでに感染した病気の潜伏期間のようなものである。したがって、有効な危機マネジメントを実施することによって、発症を回避することが可能である。それは、すでに発生している企業危機が克服されたということの意味するのである。それゆえ、能動的危機マネジメントによって企業危機の回避が可能であるとする第3図のクリューシュテーク等による説明は妥当性

11) Bergauer, A.: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, Berlin 2001, S. 11; dieselbe: Führen aus der Unternehmungskrise, Berlin 2003, S. 8. ベルガウアーは、通念に従って、企業危機を4つの局面で説明しており、2つの顕在的／支配可能な企業危機①と②を区別していない。それゆえ、第4局面の説明に関して不明確な点があることは否めないが、そのことによって彼女が第3局面に注目していることの意義は影響を受けない。

を欠いている。すなわち、回避されるのは企業危機の顕在化であって、企業危機そのものではないのである。この場合も、通常のマネジメントと危機マネジメントの区別は不明確になる可能性がある。

それに対して、顕在的／支配可能な企業危機①（第3局面）においては、企業危機が顕在化し、その症状が明らかとなり、破壊的作用が知覚され得るのである。したがって、この局面において危機マネジメントの特質が明確に現れることになる。

以上のことから、当面の課題にとって第3局面がとりわけ重要であり、企業再生マネジメントが本来的に関わるのはこの第3局面である。それは成果危機および流動性危機として特色づけられる。もっとも、この局面に至ると流動性の問題がより重要で、これに対処することが焦眉の急となる。この段階での企業再生マネジメントが目指すのは、債務超過および支払不能に陥って倒産という新しい局面を迎えることの回避である。したがって、第3局面における転換点すなわち第3の転換点は重要である。また、第2局面にも第2の転換点があり、それは企業危機が顕在化するか否かの分かれ目を意味する。したがって、企業危機は発生しているが、危機マネジメント（企業再生マネジメント）によってその発症を回避することが可能である。それはすでに生起している危機が克服されたということの意味する。

企業再生という概念は、ラテン語の sanare に源泉があり、それは病気を治すこと（Heilen）あるいは健康にすること（Gesundmachen）という医学的な内容をもつ語であった¹²⁾。しかして、企業再生は、経営経済学において

12) Krystek, U. : Die Rolle des Controllings in Restrukturierung und Sanierung, in : Evertz, D. und Krystek, U. (Hrsg.): Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen, Stuttgart 2010, S. 47 ; Evertz, D. und Krystek, U. : Das Management von Restrukturierung und Sanierung, in : Evertz, D. und Krystek, U. (Hrsg.): Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen, Stuttgart 2010, S. 30 ; Krystek, U. und Moldenhauer, R. : a. a. O., S. 140 ; Hommel, U., Knecht, T. C. und Wohlenberg, H. : Sanierung der betrieblichen Unternehmenskrise, in : Hommel, U., Knecht, T. C. und Wohlenberg, H. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensrestrukturierung, Wiesbaden 2006, S. 32 ff. ; Böckenförde, B. : a. a. O., S. 7

は「企業を危機から救済すること（持続的な収益力の回復を含む）」ということの意味するのである¹³⁾。このことから明らかなように、企業再生とはすでに発生している企業危機を克服するための方策である。

企業再生、リストラクチャリング (Restrukturierung) およびターンアラウンド (Turnaround) の概念は、企業にとって「典型的な例外的状況¹⁴⁾」であって、それらは「環境的必要条件に対する企業の不十分な適応の結果¹⁵⁾」と考えられる。このように、これらの概念が共通の要因に根差すものとみなされていることもあって、理論においても実践においても境界設定が困難になっている。たとえば、クリューシュテーク等は、リストラクチャリングと企業再生が「明白な共通性」をもっているので、統一的な基本型に還元され得るものと考えて、両者を1つの統合されたプロセスで説明している¹⁶⁾。また、彼とエーヴェルツ (Evertz, D.) は「リストラクチャリングと企業再生は内容的な意義について類似しており、また、それらはオーバーラップしているので、……しばしば同じ意味で用いられる¹⁷⁾」とも述べてる。実際、リストラクチャリングとターンアラウンドの概念は内容的に一致する部分が多く、同義語として用いられることも多い¹⁸⁾。しかしながら、それらの異同はともかくとして、企業再生とリストラクチャリング（およびターンアラウンド）は明確に区別される必要がある。すなわち、クリューシュテーク自身も指摘しているように、「リストラクチャリングと企業再生は根本的に異なっている¹⁹⁾」のであるから、両者は峻別されなければならないのである。そのための基準は方策の目的に求めることができる。そのことは、方策を企業危

13) Evertz, D. und Krystek, U. : a. a. O., S. 30. Vgl. auch Böckenförde, B. : a. a. O., S. 7.

14) Evertz, D. und Krystek, U. : a. a. O., S. 19.

15) Böckenförde, B. : a. a. O., S. 6.

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

17) Evertz, D. und Krystek, U. : a. a. O., S. 28.

18) Hommel, U., Knecht, T. C. und Wohlenberg, H. (Hrsg.): a. a. O., S. 34 ; Seefelder, G. : *Krisenbewältigung und Sanierung*, Stuttgart 2007, S. 29 ; Böckenförde, B. : a. a. O., S. 9.

19) Krystek, U. : a. a. O., S. 53. それにもかかわらず、彼は両概念の類似点を発見し、それらを統一的に捉えようとしているのである。

機プロセスのいかなる局面に関係づけるかということでもある。方策の目指す目的は、「企業危機の回避」と「企業危機の克服」である。リストラクチャリングは、未だ発生していない企業危機の「回避」のための方策である。したがって、それは企業危機の早い段階において実施される方策であり、企業危機の第1局面に固有の方策である。それに対して、企業再生はすでに発生した企業危機を「克服」するために行われ、したがって、それは企業危機の第2および第3局面において実行される方策である。すなわち、第2局面においては顕在化していない企業危機の克服が意図され、第3局面においては顕在化しているがなお支配可能で自力による健康回復が可能な企業危機の克服が目指されるのである。

かつて、ヘス（Hess, H.）等は企業再生方策を3つの次元で説明しようとした²⁰⁾。3つの次元とは、自律性、戦略、企業形態である。したがって次のようになる。

A. 自律性

- ①自律的な企業再生、②他律的な企業再生

B. 戦略

- ③戦略の変化を伴う企業再生、④戦略の変化を伴わない企業再生

C. 企業形態

- ⑤それまでの企業形態が維持される企業再生、⑥それまでの企業形態が維持されない企業再生

ただし、他律的な企業再生（②）とは局外者（たいていは債権者）の協力を得て行われる企業再生である。また、これまでの企業形態を維持しない企業再生（⑥）は第4局面以降の段階における企業再生であり、これは倒産手続の枠内で考えられるべき企業再生ということになる。したがって、当面の

20) Hess, H., Fechner, D., Freund, K. und Körner, F. : Sanierungshandbuch, 3. Aufl., Newwied, Krittel, Berlin 1998, S. 192 ff.

問題設定に関して考えられ得る企業再生は、①+③+⑤および②+③+⑤（第2局面、第3局面）ということになる。それは、これまでの企業形態が変わらないという条件の下での戦略の変更を伴わない自律的あるいは他律的な企業再生である。

2. 企業再生の意義

かつて、ベッケンフェルデは、「企業再生とは、一方では、期間関連的な支払不能と資本損失の克服のために実行され、他方では、存立を維持する収益性、イノベーションあるいは生産性回復をもたらすような全体的かつ戦略的なパースペクティブに基づく管理志向的、組織的、財務経済的・給付経済的・社会経済的なすべての方策の総体である²¹⁾」と述べて、狭義の企業再生と広義の企業再生の区分を明確にした。そのことが多くの論者によって受け入れられ、この領域での考察の範例となっている。すなわち、狭義の企業再生とは、危機に陥っている企業が健康を回復するためのすべての財務経済的な方策をその内容とする。したがって、それは、企業危機が深化した状態で、企業の存続が危ぶまれるような場合に実施されねばならない方策である²²⁾。具体的には、資本の補給、他人資本の自己資本への転換、信用期間の延長、負債の返済猶予などが行われるのである。狭義の企業再生方策は、企業の貸借対照表と流動性の側面の改善のみをもたらすので、持続的な企業危機の克服には不十分であることが考えられる。そのために考えられねばならないのが、広義の企業再生である。それは苦境に陥っている企業の健全化に貢献するすべての方策を意味する。すなわち、広義の企業再生は狭義の企業再生を補完する役割を果たすのである²³⁾。

ベッケンフェルデは企業再生とリストラクチャリング（およびターンアラウンド）の関係をシェーマ化している。しかし、企業危機プロセスの把握が

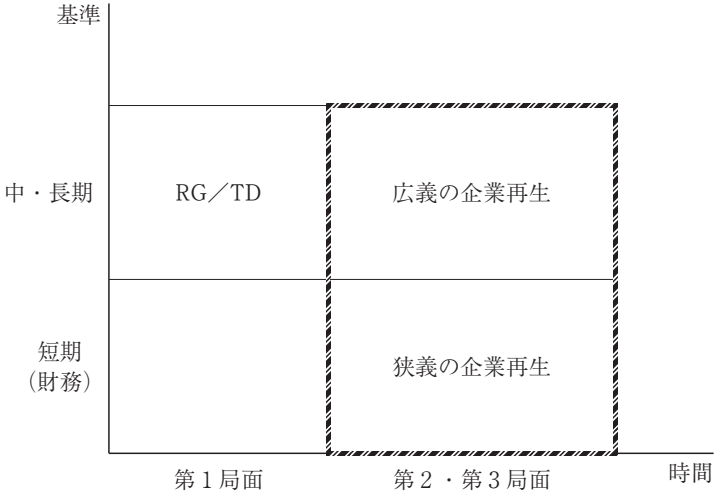
21) Böckenförde, B. : a. a. O., S. 7.

22) Seefelder, G. : a. a. O., S. 29.

23) Krystek, U. und Moldenhauer, R. : a. a. O., S. 140.

私見とは異なるので、その点を修正して示すと、第4図のようになる。

第4図



ただし、RGはリストラクチャリング、TDはターンアラウンドを表す。

出所 Böckenförde, B.: a. a. O., S. 8の図を修正。

企業危機が第3局面に至ると、企業の生存可能性を確保するためにいわゆる緊急方策 (Sofortmasnahme) が実施されることになる。それは、主として狭義の企業再生に関するもので、「その意義はとりわけ企業危機の直接的な影響を除去することを志向する²⁴⁾」のである。これに関しては、財務経済的な緊急方策に特別の意味が与えられる。また、組織的な方策も実施され、それらは、生産時間の縮小や在庫の圧縮を通じて資金調達需要の抑制に寄与する。このようにして、資本需要、流動性準備の拡充、収益性の改善が企図されるのである。さらに、企業危機の状況が資本と流動性の脆弱性の問題として特色づけられる限りにおいて、企業が経営に必要なでない資産をどのくら

24) Birker, K. Krisenbewältigung—Sanierung, Gesundung des Unternehmens, in: Birker, K. und Pepels, W. (Hrsg.): Handbuch Krisenbewusstes Management, Berlin 2000, S. 343.

い保有しているかということを含意することも必要である²⁵⁾。それらは、可及的迅速に有利な価格で売却されねばならない。また、場合によってはセールアンド・リースバック（sale and Leaseback）の可能性も視野に入れられねばならない。しかしながら、この方策は現在の流動性準備の拡充に貢献するが、他方では、将来の支払義務の増加を惹き起こすのである。また、コアコンピタンスおよび関連分野への集中が考慮されねばならない際に、当該企業においては生産能力が完全利用され得ず、他社における生産が質的／原価的に有利であるような場合には、make or buy（Eigenfertigung oder Fremdbezug）あるいはアウトソーシングに関する意思決定が戦略的な観点から下されなければならない。このことによって解放された資源は別の領域に投下されることになる。したがって、当然のことながら、そのような意思決定は人事領域における変化を伴うのである。

IV 企業管理とコントローリング

1. 企業危機と企業管理

企業危機は両面価値的な現象である。それは企業危機プロセスを1つの総体として考えた時に指摘されたことである。その意味において、企業危機は危険と機会を併せもつ現象として把握されたのである。しかし、同様のことは、企業危機の各局面においても考えられ得る。すなわち、企業危機プロセスの第5局面を除く4つの局面に関して4つの転換点が指摘されたが、それぞれの転換点が危険と機会の分かれ目を表している。

第1の転換点では戦略的な危機マネジメントが問題となるが、それがうまく機能すれば、企業危機の発生を回避することができる。危機マネジメントに失敗するならば、企業は危機に見舞われることとなる。次に、第2の転換点においては、危機マネジメントに成功すれば、危機症状の顕在化は抑制され、すでに生起している企業危機は克服され得るのである。しかし、危機マ

25) Birker, K. : a. a. O., S. 344.

マネジメントが不首尾に終われば、企業危機が顕在化することになり、成果危機および流動性危機として特色づけられる第3局面が到来する。しかしながら、事態はなお自力による支配が可能であり、存続可能性は残されている。さらに、第3の転換点で、緊急方策を中心とする企業再生マネジメントが実施され、それらが功を奏すると、企業危機は克服され、倒産という事態は免れることができる。しかし、この局面で有効な危機マネジメント（企業再生マネジメント）が実行され得ないならば、倒産という第4局面を迎えることになり、自力による企業危機の克服はもはや不可能である。それゆえ、裁判手続の枠内で企業存続の可能性が追求されるのである。この第4局面と第5局面の境目においても転換点すなわち第4の転換点が存在するが、前述のように、それは倒産の危機マネジメントの問題であり、ここでの課題の範疇の中にはない。

これらの転換点は、それぞれ意思決定状況を表し、その後の展開可能性は極端に両面価値的である。そこでの意思決定と方策実行が、あらゆる意味での生死の分かれ目となっている。

企業危機の回避および克服に関して、企業管理が大きな役割を果たす。もとより自明のことであるが、企業管理によって企業の運命が規定される。企業管理の失敗が企業危機を招来するからである。上述のように、1930年代から、多くの論者が企業管理の失敗（Führungsfehler）を最も重要な企業危機の原因とみなしている²⁶⁾。また、今日における各種の調査研究においても同様のことが明らかにされている。企業管理は企業危機プロセスにおいて決定的に重要な役割を果たしているのである。

2. コントローリングとコントローラー

コントローリングという思想および制度がドイツ企業に採り入れてから久しい²⁷⁾。しかしながら、「コントローリングの概念に関して、文献において

26) Vgl. hierzu Krystek, U. und Moldenhauer, R.: a. a. O., S. 51.

27) ドイツ企業でコントローリングの職位が形成されたのは1950年代の中頃であった。し

は統一的な定義は存在しない²⁸⁾」というのが実情であって、さまざまな見解が見られるのである。まさに百人百説的状况が出現しているかのように思える。このことに関して、ホルヴァート (Horváth, P.) は、「多くの論者は方法論的な用具を備えずにコントローリングの概念や構想に取り組んでいるので、幾多の方法論的に不十分で、矛盾のある、読者を混乱させるようなコントローリング概念やコントローリング構想が主張されているのである。コントローリングという概念を用いることが流行した結果、ほとんどすべての経営的機能、経営的方法および経営的組織構造が〈コントローリング〉という語と結びつけられ、そのことがコントローリングの問題設定を希釈してしまった²⁹⁾」と辛辣な発言をしている。かかる状況を解消するための努力が続けられているが、そのために好んで選択される1つの道が経験的・機能的考察である。多くの論者が実践の後追いをし、さまざまな主体（個人または団体）によって各種の調査研究が行われているのである。

いま、ホルヴァートによるコントローリングの機能的な説明を尊重しながら、コントローリングを定義すると次のようになる。すなわち、コントローリングとは、直接および間接的な価値創造過程に関する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。この仕組みの中心にはコントローラーが位置づけられる。そして、コントローリングは、システムとしての企業管理またはマネジメントのサブシステムであり、コントローラーを中心として重要な役割を果たすのである。なお、コントローラーの果たすべき役割に関しては、コントローリングの国際グループ (International

かし、それは大部分が在独アメリカ企業の子会社においてであった。ドイツ企業における一般に認められた組織単位としてのコントローリングの出現は1970年代の初めのことであった。そして、それ以降においてコントローリングは理論的にも実践的にも急速に普及した。Vgl. Töpfer, A. : Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Berlin Heidelberg New York 2007, S. 1087 ; Weber, J. und Schäffer, U. : Einführung in das Controlling, 12. Aufl., Stuttgart 2008, S. 7 ff.

28) Jung, H. : Controlling, 3. Aufl., München 2011, S. 4. Vgl. auch Müller, A. : Grundzüge eines ganzheitlichen Controlling, 2. Aufl., München 2009, S. 85.

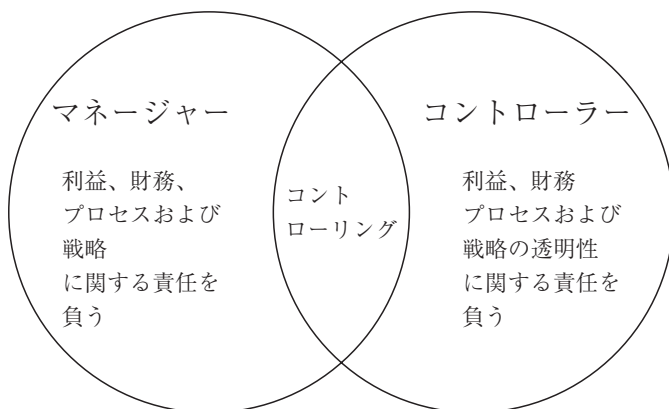
29) Horváth, P. : Controlling, 7. Aufl., München 1998, S. 70 und S. 74.

Group of Controlling, IGC) の範例において示されている「コントローラーは、目標発見、計画策定および指揮というマネジメントプロセスを形成し、マネージャーとともにそれを遂行し、そのことによって目標達成に対する共同責任を負う³⁰⁾」という記述が有名である。

コントローリングという仕組みによって、マネージャーとコントローラーは協働する。この点、クリューシュテークは、「それ（＝マネジメント機能—引用者）は、マネージャーとコントローラーの密接な協働によって果たされる。このことに関しては、制度としてのコントローリング（＝コントローラーシップ）がマネジメントに対する特別の支援機能を引き受ける³¹⁾」と述べている。

このようなマネージャーとコントローラーの協働については、IGC は次のような図によって説明している。

第5図



出所 <http://www.controllerverein.com/Was-ist-Controlling-50.html>

マネージャーとコントローラーはチームを形成し、職分と役割を分担して

30) IGC の HP を参照。 http://www.igc-controlling.org/DE/_leitbild/leitbild.php

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

いる。第5図において、2つの集合の交わりの部分すなわち積集合 (Schnittmenge) の部分に仕組みとしてのコントローリングが存在することになる。

コントローラーが支援機能を十分に果たせないなら、企業管理は失敗する。その意味において、「マネージャーとコントローラーは互いに連結されており、運命共同体にある³²⁾」のである。

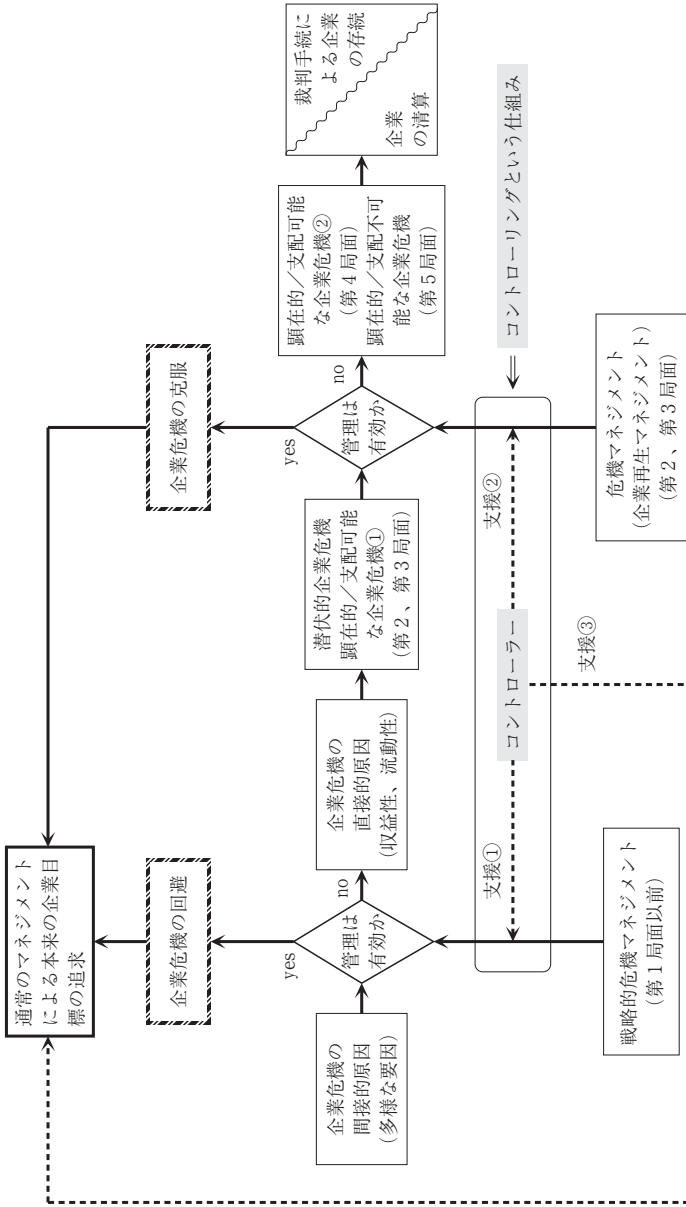
以上のような事情を勘案して、クリューシュテークは危機マネジメントの失敗をコントローリングの失敗に還元し、そのことにおいてコントローリングの両面価値的な現象を見出している³³⁾。その際、企業危機におけるコントローリングの建設的側面 (konstruktiver Aspekt) と破壊的側面 (destruktiver Aspekt) が区別される。前者は成功要因としてのコントローリングを特色づけ、後者は失敗要因としてのコントローリングを表現している。すなわち、コントローラーを中心とするコントローリングが十分に機能を発揮し、企業管理の支援を行うことができれば、企業危機は回避・克服され得るのである。それに対して、コントローリングが不適切である場合や機能不全に陥っている場合には、企業危機は深化するのである。ただ、クリューシュテークは、コントローリングの失敗が企業危機を招来するものとみなして、これが企業危機の発生原因であることを何度も強調している。しかしながら、そのことは企業危機が未だ生起していない第1局面に関してのみ妥当性をもつものである。第2局面以降においてはすでに企業危機は発生しているのであるから、これらの局面におけるコントローリングの失敗が新たな企業危機の発生原因になることは考えられない。この点、クリューシュテークは論理矛盾を起こしているのであるが、彼の問題意識を尊重することが必要である。

要するに、企業危機における成功要因としてのコントローリングは企業危機の回避 (第1局面) と克服 (第2局面、第3局面) に寄与し、失敗要因と

32) Töpfer, A. : a. a. O., S. 1086.

33) Krystek, U. : a. a. O., S. 42 ff. ; Krystek, U., Moldenhauer, R. und Evertz, D. : Controlling in aktuellen Krisenerscheinungen, ZfCM, 53. Jg. (2009), S. 164 ff.

第6図



してのコントローリングは企業危機の顕在化（第1局面）と深化（第2局面、第3局面）を招くのである。コントローリングは企業危機プロセスの各局面においてきわめて両面価値的な性格をもつものと言うことができる。

これまで述べてきた企業危機のプロセス、企業管理およびコントローリングの関係を総合的に図示すると、第6図ようになる。なお、この図において、支援①は通常の企業管理の支援（後述）を表し、支援②および支援③は危機マネジメント（企業再生マネジメント）の支援を意味する。

V 危機マネジメントとコントローリング

1. コントローリングの類型

コントローリングの類型としては、戦略的コントローリング（strategisches Controlling）、戦術的コントローリング（operatives Controlling）およびプロジェクトコントローリング（Projektcontrolling）が知られている³⁴⁾。

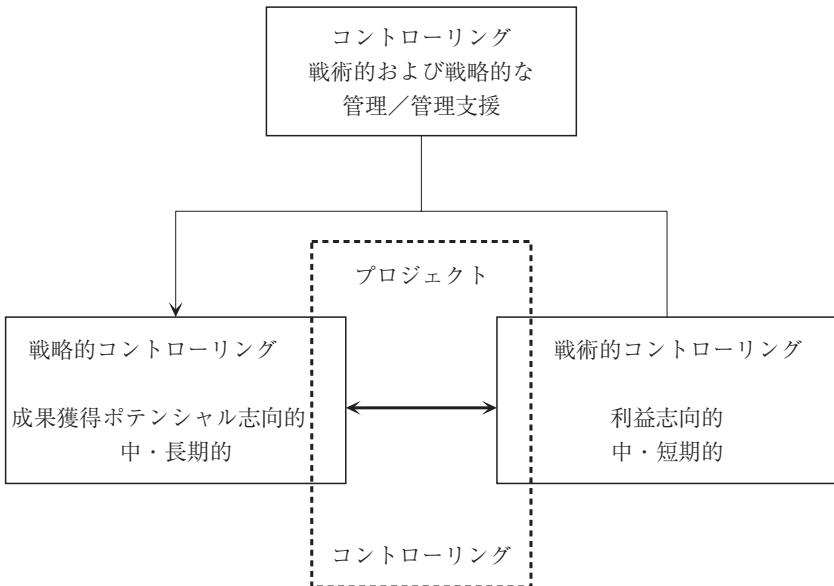
戦略的コントローリングは戦略的管理を支援する。この場合の典型的な成果要因（Erfolgsgröße）は「成果獲得ポテンシャル」であり、コントローリングの職分は戦略的意思決定の準備、指揮および戦略的統制である。また、戦術的コントローリングは戦術的管理を支援し、戦術的な計画策定ならびにその統制を主たる職分とする。その際の本質的な基礎は原価計算と給付計算であり、典型的な成果要因は「利益」と「流動性」である。さらに、プロジェクトコントローリングは複雑で時間的に限定された多機能な行動として把握されるが、それは1回限りで不定期な性格をもつものである。

コントローリングは本来的には戦術的なものであった。ところが、戦略的管理の重要性が大きくなってきたことから、それを支援するコントローリングも戦略的な性格をもつことが必要になってきたのである。また、さまざま

34) Krystek, U. : Die Rolle des Controllings in Restrukturierung und Sanierung, S. 45 ff. ; Töpfer, A. : a. a. O., S. 1093 ff. ; Krystek, U., Reimer, M. : Strategisches Controlling—strategischer Controller, Controlling, 24. Jg (2012), S. 10 ff.

な場面でプロジェクトマネジメントが要求されるようになり、プロジェクトコントローリングが多用されることになった。コントローリングの3類型に関して、クリューシュテークは、「近代的で包括的なコントローリング構想は、この3つの要素（＝コントローリングの3類型—引用者）を自由にご利用し、そのことによって最大限の管理支援を実現する」と述べて、3類型の関係を第7図のように示している。

第7図

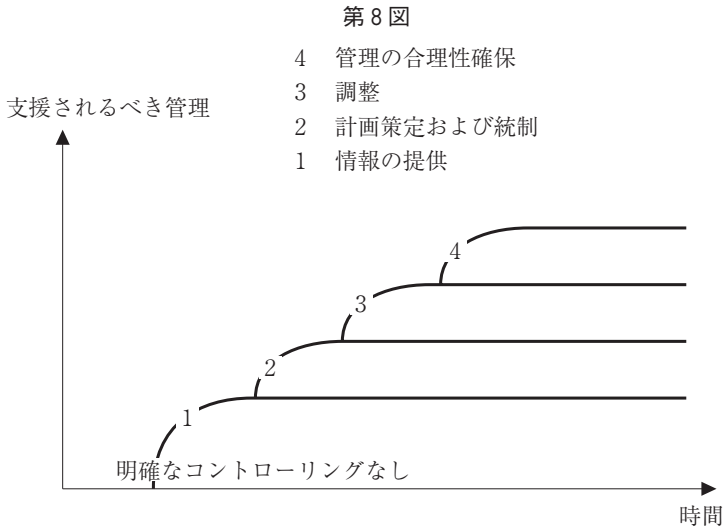


出所 Krystek, U. : Die Rolle des Controllings in Restrukturierung und Sanierung, S. 46.

企業再生マネジメントの範囲内のコントローリングに関して考えると、本来的な戦術的コントローリングが依然として中心であるが、第3局面においてはプロジェクトコントローリングが多く見られる。また、危機マネジメントということでは、戦略的なものが重視されるようになってきたので、戦略的コントローリングの必要性が高まっている。

2. コントローラーの職務

コントローラーの果たすべき役割は時間の経過とともに多様化し、管理支援の範囲が著しく広がっている。その事情をヴェーバー（Weber, J.）とシェッファー（Schäffer, U.）は第8図のように表している。



出所 Weber, J. und Schäffer, u. : Einführung in das Controlling, 12. Aufl., Stuttgart 2008, S. 26.

このようなコントローリングの役割の量的拡大と質的高次化に照応して、コントローラーに期待される職分も多様なものとなっている。コントローラーの役割として、テップファー（Töpfer, A.）は、企業活動の厳密な統制者、経営経済的な航空管制官、マネージャーの純朴な良心およびスパーリングパートナーあるいはマネージャーのコーチなどを考えている³⁵⁾。もとより、コントローラーは情報の提供者あるいは統制者としての性格をもっていたが、コントローリングの重要性が高まるにつれてコントローラーの存在感も大きく

35) Töpfer, A. : a. a. O., S. 1086. Vgl. hierzu Schäffer, U. und Schürmann, C. : Die Rolle des Controllers—Erbsenzähler oder internen Berater?, ZfCM, 54. Jg. (2010), S. 189 f.

なり、今ではマネージャーの欠くべからざるパートナーとなった。コントローラーは企業において揺るぎない地位を得ているのである³⁶⁾。

すでに明らかなように、危機マネジメント（企業再生マネジメント）の重要性が高まってきている。そのことによって、マネージャーは二重の役割（Doppelrolle）を担わされることになる。すなわち、通常マネジメントと危機マネジメント（企業再生マネジメント）を同時並行的に遂行しなければならないからである。したがって、管理を支援するコントローリングの中核に位置するコントローラーも日常業務としての管理支援（情報提供、調整など）に加えて危機マネジメント（企業再生マネジメント）を支援しなければならないのである。すなわち、第6図における支援①（通常マネジメントの支援）だけではなく支援②と支援③（危機マネジメントの支援）を同時に遂行しなければならないのである。このことをクリューシュテークは、それによって異常な職分設定が行われ、過大な要求がなされるものとみなしている³⁷⁾。それは、「企業再生プロジェクトが全マネジメントの関心と資源を魔法のように惹きつける³⁸⁾」からであり、時として、「日常業務は知覚された問題設定の背後に追いやられて影が薄くなる³⁹⁾」こともあり、企業にとって不都合な結果が生じることがある。

ヴェーバーとツープラー（Zubler, S.）は、「経済的に悪い時期はコントローラーにとってよ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⁴⁰⁾」と述べて、経済危機したがって企業危機が顕著な状況下においてコントローラーの重要性が際立つことを強調している。しかしながら、「経済・金融危機はコントローラーのすべての職分領域に影響を及ぼし、とりわけ計画策定において深い痕跡を残した⁴¹⁾」の

36) Schäffer, U. und Weber, J. : Controlling in der Krise, ZfCM, 53. Jg. (2009), S. 145.

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

38) Krystek, U. : a. a. O., S. 51.

39) Krystek, U. : a. a. O., S. 51.

40) Weber, J. und Zubler, S. : Controlling in Zeiten der Krise, Weinheim 2010, S. 9.

である。このことは、コントローラーにとっては労働負担の増加を意味する。すなわち、経済危機によって大きな影響を受けなかった企業においてさえ、コントローラーの半数が過剰労働を余儀なくされ、危機の影響を強く受けた企業においては、コントローラーの約 1/3 が20%以上の労働負担の増加を甘受しなければならなかったのである⁴²⁾。

もちろん、金融・経済危機の影響を強く受けた企業のすべてが企業危機に見舞われたわけではない。しかし、ヴェーバーらの指摘は危機マネジメントを支援するコントローリングに関しても妥当するものとみなすことができる。企業危機においてコントローリングならびにコントローラーがますます不可欠の存在になっているのである。

ちなみに、企業危機のプロセスとの関連で、遂行されるべきコントローリング活動を列挙すると、概略次のとおりである⁴³⁾。

第1局面 シナリオによる潜在的企業危機の探索と記述。
代替計画（コンティンジェンシー計画）の導出。
経営継続マネジメントの枠内での業務プロセスの確保。

第2局面 戦略的および戦術的早期認識／早期警戒システムの構築／運用

第3局面 企業再生計画の策定、遂行および統制。
流動性志向的な計画策定と統制。

このようなコントローリング活動の他に通常の管理支援が行われなければならず、コントローリングならびにコントローラーに対する期待と負担増加は

41) Weber, J. und Zubler, S. : Bewältigung der Finanz- und Wirtschaftskrise in Controlling—Einsichten aus dem WHU-Controllerpanel, ZfCM, Sonderheft 1/2010, S. 7.

42) Weber, J. und Zubler, S. : a. a. O., S. 17.

43) Krystek, U., Moldenhauer, R. und Evertz, D. : Controlling in aktuellen Krisenerscheinungen, S. 165.

大きいと言える。

VI 結

本稿においては、企業危機を5つの局面から成るプロセスとして把握し、各局面における転換点での意思決定の担い手である企業管理者によるマネジメントおよびそれを支援するコントローリングとコントローラーをめぐる問題について考察してきた。

企業危機を惹起する直接的な原因は固定費問題に基づく収益性と流動性の圧迫である。この直接的な原因を生じさせる間接的な原因はきわめて多様である。間接的な原因を直接的な原因に転化するモメントは何か。このことを明らかにするため、本稿においては、両者の間にマネジメントが介在することを指摘し、この意味でのマネジメントもしくはマネージャーを支援するものとしてコントローラーを中心的主体とするコントローリングという仕組みが重要であることを強調したのである。そのような一連の思考をまとめたのが第6図である。この図からも明らかなように、企業危機プロセスの各々の転換点において企業管理が決定的に重要な役割を果たしている。すなわち、企業危機の回避／発生、企業危機の克服／深化という展開を決定づけるのは偏に企業管理なのである。

企業管理を支援するのがコントローリングという仕組みであり、その中心的な機能を担っているのがコントローラーである。すでに述べたように、企業危機が発生し、危機マネジメント（企業再生マネジメント）が実施されなければならないという事態になると、マネジメントおよびコントローリングは二重の役割を果たさなければならず、企業管理の主体であるマネージャーもコントローリング機能の主たる担い手であるコントローラーも負担増加に苦しめられることになるのである。このような場合には、原価削減プログラム（Cost-cutting-Programm）による強力な節約が不可避であり、とくにコントローラーはすでに企業内のコンサルタントとして確固とした地位を獲得していたにもかかわらず、企業危機の第3局面においては、すでに卒業したと

思われていた豆を数える人（*Erbsenzähler*, bean couter）または制動手（*Bremser*）としての役割も果たさなければならぬのである。今日、二重の役割によるマネージャーやコントローラーの負担増加ということが喧伝されているが⁴³、かかる問題は、すでにフレーゲ＝アルトホフ（*Fleeger-Althoff*, F.）によって指摘されていたのである⁴⁴。それは約80年前のことである。

（筆者は関西学院大学商学部教授）

44) *Fleeger-Althoff, F. : Die notleidende Unternehmung, Stuttgart 1930, S. 171.*