

企業危機と危機マネジメント

深 山 明

I. 序

かつて、シュミーレヴィッツ (Chmielewicz, K.) が、「ドイツ連邦共和国の経済は、数年来、危機に陥っている。それは、単なる景気の谷間ではないのである¹⁾」と述べたことがある。それは、1980年代の半ばのことであった。周知のように、ドイツの1980年代は経済危機が深化した時期であった。すなわち、1974/75年の恐慌の後、経済成長は低迷を続け、1980～87年の国内総生産の成長は年率1.4%であった。それに伴って失業率は高まり、1980年代を通じて常に200万人を超える失業者が存在していた。また、他の諸国に比べて安定していた物価も上昇し、1980年=5.5%、1981年=5.9%、1982年=5.3%というドイツとしては高い消費者物価上昇率を記録したのである。さらに、この時期には経常収支も赤字となったのである。これらのことから明らかなように、いわゆる「魔法の四角形 (magisches Viereck)²⁾」が崩壊し、「マクロ指標でみただけでも重大な経済危機に直面したといってもよい³⁾」といわれるような状態であった⁴⁾。

- 1) Chmielewicz, K.: Aktuelle Probleme der Unternehmensverfassung aus betriebswirtschaftlichen Sicht, DBW, 44. Jg. (1984), S. 11.
- 2) 安定的な経済成長、完全雇用、物価安定、国際収支の均衡という経済政策によって同時に達成されるべき目標のこと。
- 3) 佐々木 昇『現代西ドイツ経済論』東洋経済新報社、1990年、2 ページ。
- 4) このような事情に関しては、次の文献をも参照。林 昭『激動の時代の現代企業』中央経済社、1993年、59ページ以下。Vgl. auch Smyser, W. R.: The Economy of United Germany, New York 1992. 走尾正敬訳『入門 現代ドイツ経済』日本経済新聞社、1992年、41ページ以下、Goldberg, J.: Von Krise zu Krise, Köln 1988, S. 22.

このような経済危機と軌を一にして企業危機 (Unternehmenskrise) という現象が顕著になった。企業危機の重要な指標 (Indikator) は倒産 (Insolvenz) の件数であるが⁵⁾、1981年以降において倒産件数は急激に増大し、1985年には18,876件を記録した。その後、倒産件数はやや減少したが、それでも1980年以前とは比べものにならないほどの大きな数字を記録し続けているのである。その中には、AEG、Herstatt、Bauknecht、Dual、Pelikanなどの有名大企業の倒産も含まれている。また、1877年に制定された破産法 (Konkursordnung) の現実志向的な改正の検討が始まったのもこの頃からである。さらに、1991～92年の統一ブームが去り、戦後最悪といわれる大不況に直面しているドイツ企業において、リストラクチャリング (Restrukturierung)、経営休止 (Betriebsstillegung)、人員削減 (Personalabbau) などが盛んに行なわれているのである⁶⁾。

かかる状況を背景として、とりわけ1980年代以降今日に至るまで、企業危機や危機マネジメント (Krisenmanagement) に関する多くの研究が明らかにされている。そして、すでに1980年代の初めにおいて、ウーレンブルック (Uhlenbruck, W.) は、危機、倒産 (破産 [Konkurs]、和議 [Vergleich]) および再建 (Sanierung) を経営経済学の新たな課題とすることを提案し⁷⁾、ヴィッテ (Witte, E.) は、企業危機の理論 (Theorie der Unternehmenskrise) の研究の枠組みを提示したのである⁸⁾。さらに、最近では、カオス理論 (Chaostheorie)、

5) Bea, X. : Ursachen von Unternehmenskrisen und Maßnahmen zur Krisenvermeidung, DB, 36. Jg. (1983), S. 565.

6) エンノ・ベルント (Enno Bernd) 『ドイツからみた日本的経営の危機』花伝社、1995年、59ページ以下を参照。

7) Uhlenbruck, W. : Krise, Konkurs, Vergleich und Sanierung als neue Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre, in : Bratschitsch, R. und Schnellinger, W. (Hrsg.) : Unternehmenskrise, Stuttgart 1981, S. 173 ff.

8) ヴィッテは、企業危機の研究は、①企業危機に関連するメルクマールの確定と数量化、②企業危機の経過の記述、③企業危機を発生させる原因と条件の明確化、④企業危機の及ぼす影響の明示という段階を経て行なわれなければならないというを主張している。Witte, E. : Die Unternehmenskrise—Anfang vom Ende oder Neubeginn?, in : Bratschitsch, R. und Schnellinger, W. (Hrsg.) : Unternehmenskrise, Stuttgart 1981, S. 13 ff.

カタストロフィ理論 (Katastrophentheorie)、システム理論 (Systemtheorie) などに基づく研究も明らかにされている⁹⁾。

また、ヨーロッパ全体における企業危機を反映して、他のドイツ語圏諸国においても企業危機および危機マネジメントに関する研究がみられる。たとえば、ウィーン経済大学 (Wirtschaftsuniversität Wien) では、ガライス (Gareis, R.) を中心として、危機マネジメントに関する研究プロジェクトが形成され、その成果が公表されている¹⁰⁾。そして、スイスにおいても、1980年代の後半以降いくつかの研究がみられる¹¹⁾。

以下においては、企業危機の研究で有名なクリューシュテーク (Krystek, U.) の明らかにしている企業危機概念を検討し、それに基づいて危機マネジメントに関する基本問題について考察することにする。

II. 企業危機の概念

1. 一般的危機概念

「危機 (Krise)」という概念は、個人の危機から世界全体の危機にまで及ぶ広い意味で用いられ、きわめて多様な内容をもっている。この概念は、ギリシャ語の「Krisis」に語源をもち、16世紀以後、ドイツ語において用いられるようになったのである¹²⁾。この概念は、医学の専門用語として初めて用いられ、病気の極期 (Höhepunkt) および変わり目 (Wendepunkt) の意味で用いられ、また、患者の回復と死に関する意思決定状況を意味した。さらに、法律学においては正当 (Recht) と不当 (Unrecht) が、そして、神学においては救済 (Heil) と劫罰 (Verdammnis) が問題とされた。その後、18世紀になって、フランス語

9) Pinkwart, A. : Chaos und Unternehmenskrise, Wiebaden 1992 ; derselbe : Katastrophentheorie und Unternehmenskrise, ZfB, 63. Jg. (1993), S. 873 ff.

10) Gareis, R. (Hrsg.) : Erfolgsfaktor Krise-Konstruktion, Methoden, Fallstudien zum Krisenmanagement, Wien 1994.

11) Vgl. z. B. Klingenberg, S. : Die Betriebsschliessung, Zürich 1986 ; Lüthy, M. : Unternehmenskrisen und Restrukturierung, Bern und Stuttgart 1987.

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

の概念たる「crise」の影響を受け、重要で困難な状況すなわち窮地の意味で用いられるようになり、意思決定あるいは転換点（Wendepunkt）として定義された。このように、危機は危険な展開の転換点を意味するのであり、機会（Chance）と危険（Gefahren）を伴うのである¹³⁾。したがって、危機が特色づける「意思決定状況の本質的なメルクマールは展開可能性（Entwicklungsmöglichkeit）の極端な両面価値（Amvibivalenz）である¹⁴⁾」といえる。このことは、企業危機および企業危機の経過の理解にとってきわめて重要である。

危機現象を説明する方法として、意思決定論的アプローチ（entscheidungstheoretischer Ansatz）とシステム論的アプローチ（systemtheoretischer Ansatz）が知られている¹⁵⁾。意思決定論的アプローチにおいては、危機は、意思決定過程とみなされ、また、1つの異常で緊急を要する意思決定状況として説明される。そして、それは、脅威、予期せぬ出来事および時間的制約という3つのメルクマールによって特色づけられるのである。それに対して、システム論的アプローチにおいては、危機はシステムの機能障害（Störung）を意味するのであって、それは、システムあるいはシステムの部分を危うくするか破壊するような状況を惹起するのである。そして、特定の変数（たとえば戦略的な武器体系の優勢）が一定の限界内に保たれないなら、システムの安全性が問題とされねばならないのである。

また、個人関連的な考察様式と制度関連的な考察様式が区別されることから、個人モデルにおける危機概念と集団モデルにおける危機概念が峻別されることになる¹⁶⁾。個人モデルにおいては、危機は、個人的な状況の緊迫化として理解され、それは、個人の肉体的・精神的な崩壊あるいは存在の終わりを意味す

13) Saynisch, M. : Krisenmanagement-Chancenutzung oder Risikoabsicherung?, in : Gareis, R. (Hrsg.) : Erfolgsfaktor Krise, Wien 1994, S. 52.

14) Linde, F. : a. a. O., S. 5. Vgl. auch Krystek, U. : Unternehmungskrisen, Wiesbaden 1987, S. 3.

15) Vgl. Krystek, U. : a. a. O., S. 4 ; Linde, F. : a. a. O., S. 6 f.

16) Linde, F. : a. a. O., S. 5 ff. ; Staehle, W. : Krisenmanagement, in : Wittmann, W., Kern, W., Köhler, R. und Küpper, H. -U. (Hrsg.) : Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 2, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 2452.

る。それに対して、集団モデルにおいては、危機は、時間経過における特別の条件の下での社会的システムの態様とみなされるのである。

以上において述べてきたアプローチの相違と危機概念の区別を関連させて、リンデ (Linde, F.) は、次のようなシェーマを示している。

第1図

	システム理論的アプローチ	意思決定論的アプローチ
個人モデル	<u>医学</u> <ul style="list-style-type: none"> ・病気の経過における死と生に関する転換点 <u>心理学</u> <ul style="list-style-type: none"> ・個人の資源と克服機能を超える容認できない困難性としての結果あるいは状態の知覚 ・行動マスターの機能不全 ・アイデンティティー喪失の危険 	危機状況における意思決定者の個人的・認識的な問題解決の質
集団モデル	<u>社会科学</u> <ul style="list-style-type: none"> ・社会の現象としての危機：戦争にエスカレートする恐れのあるコンフリクトが発生する際に国益が危険にさらされる（たとえばキューバ危機） ・社会のサブシステムの現象としての危機 <ul style="list-style-type: none"> —政治：政治的な関係の現実的变化（政府転覆、革命） —経済：外生的な経済的衝撃 景気後退 	危機状況における集団的な意思決定行動

(出所 Linde, F.: a. a. O., S. 7.)

2. 企業危機の概念

企業危機は決して新しい現象ではなく、当該問題に対する取り組みは、経営経済学の本格的な研究と同じくらいの歴史を有するといっても過言ではないの

である¹⁷⁾。しかしながら、1920年代の研究にみられるように、初期の研究は、国民経済学的な研究の影響を受け、危機をもっぱら景気的な現象 (konjunkturelles Phänomen) とみなしていた。たとえば、ハーゼナック (Hasenack, W.) やイサーク (Issac, A.) の研究がそうである¹⁸⁾。また、「健康な経営 (der gesunde Betrieb)」と「病気の経営 (der kranke Betrieb)」という発想から、危機を「病気の過程 (Krankheitsprozeß)」の一部分として把握しようとするフレーゲ・アルトホーフ (Fleege-Althoff, F.) の研究¹⁹⁾などもあった。

企業危機に関する研究が本格的に行なわれるようになったのは、1970年代以降のことである²⁰⁾。リンデも指摘しているように、最近の研究の特色は、①特定の支配的な企業目標と関連づけられる、②収益性や流動性だけではなく、成果獲得ポテンシャル (Erfolgspotential)²¹⁾ のような戦略的な要因が考慮に入れられるという点に看取され得る²²⁾。

ヴィッテは、大きな脅威 (hohe Bedrohung)、限られた意思決定時間 (kurze Entscheidungszeit) および小さい予測可能性 (geringe Voraussicht) を企業危機の定義の際の3つのメルクマールとしたが²³⁾、ミュラー (Müller, R.) やクリューシュテークはそれを拡大し、次のような概念要素 (Begriffselment) を

17) Vgl. z. B. Leist, E. : Die Sanierung von Aktiengesellschaften, Berlin 1905 ; Hillmer, Wirtschaftliche Zusammenbrüche und ihre Abwehr, Leipzig 1914.

18) Hasenack, W. : Unternehmertum und Wirtschaftslähmung, Berlin 1932 ; derselbe : Die Überwindung der Wirtschaftskrise und das deutsche Unternehmertum, ZfB, 2. Jg. (1932), S. 705 ff. ; Issac, A. : Wirtschaftskrise und Wirtschaftsgesinnung, ZfB, 2. Jg. (1932), S. 385 ff.

19) Fleege-Althoff, F. : Die Notleinde Unternehmung, Stuttgart 1930.

20) Vgl. hierzu etwa Krystek, U. : a. a. O., S. 2 ; Pinkwart, A. : Chaos und Unternehmenskrise, S. 16 ff.

21) Vgl. Gälweiler, A. : Unternehmensplanung, Frankfurt/Main•New York 1986, S. 246. 成果獲得ポテンシャルとは、「生産物および市場に固有の成果関連的なすべての前提の全体構造のことである。それは、遅くとも、成果実現が問題となるときには存在していなければならない。たとえば、製品開発、生産能力、市場地位はそれに属する」(Linde, F. : a. a. O., S. 11.)

22) Linde, F. : a. a. O., S. 8.

23) Witte, E/ : a. a. O., S. 9. Vgl. auch Gareis, R. : Werden Krisen salonfähig?, in : Gareis, R. (Hrsg.) : Erfolgsfaktor Krise, Wien 1994, S. 20.

指摘している²⁴⁾。

- ①全体企業の存在が持続的に危うくされること
- ②企業危機の帰結が両面価値的であること
- ③支配的な企業目標の達成が危うくされること
- ④企業危機が1つのプロセスであること
- ⑤制御問題（Steuerungsproblematik）が存在すること

クリューシュテークは、以上のような概念要素とともに、時間の制約および意思決定の制約（Zeit- und Entscheidungsdruck）を考慮して、「企業危機は、計画されず、望まれていないプロセスであって、それは、時間と作用可能性（Beeinflussbarkeit）が限られており、両面価値的な結果を伴うものである。それは、全体企業の存続を本質的にそして持続的に危うくするか、全体企業の存続を不可能にする²⁵⁾」と定義している。そして、このような事態は、特定の支配的な企業目標の達成が妨げられることにより生起するのである。特定の企業目標とは、支払い能力の維持、中長期における最低利益の獲得、最小限の成果獲得ポテンシャルの構築と維持である。

企業危機の概念は、類似的な概念たる衝突（Konflikt）、障害（Störung）、破局（Katastrophe）と区別されねばならない²⁶⁾。

衝突は、企業の人的要素の間の関係における潜在的あるいは顕在的な対立として理解される。企業危機と衝突は、相互にオーバーラップする概念であるが、衝突に規定されていない企業危機と衝突に規定されている企業危機が区別され得るのである。

障害は、物的な要素（機械、設備など）の領域における機能障害（Dyfunk-

24) Müller, R. : Krisenmanagement in der Unternehmung, Frankfurt/Main 1982, S. 19 ; Krystek, U. : a. a. O., S. 6.

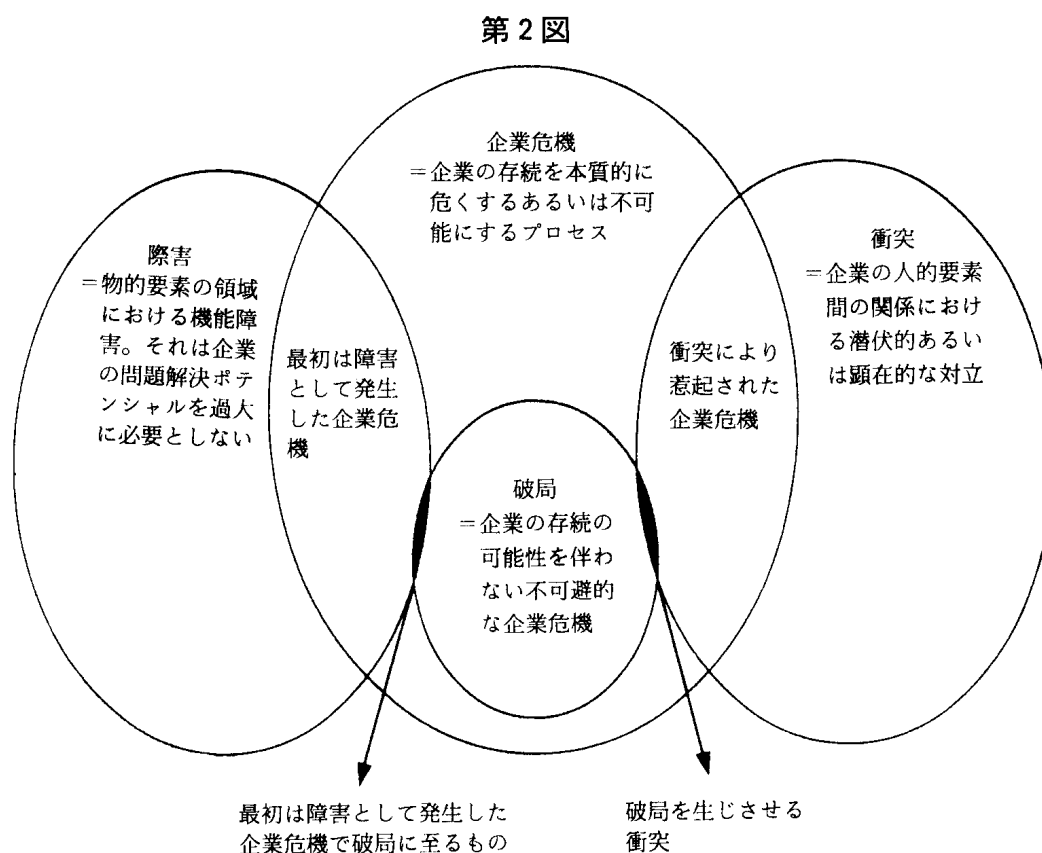
25) Krystek, U. : a. a. O., S. 6 f.

26) Apitz, K. : a. a. O., S. 13 ff. ; Krystek, U. : a. a. O., S. 7 ff. ; Krüger, W. : Theorie unternehmensbezogener Konflikte, ZfB, 51. Jg. (1981), S. 910 ff. ; Röthing, P. : Organisation und Krisen-Management, ZfO, 45. Jg. (1976), S. 13 ff. ; Hollinger, H. : Katastrophenanalyse, IO, 1971, S. 201 ff.

tionalität) として理解され得る。それは、企業に対して内生的・外生的に影響を及ぼす障害要因 (Störgröße) の作用の帰結である。この障害は、衝突の場合と同様に、必ずしも企業の存続にとって重要な目標の達成を危うくすることあるいは不可能にすることを内容とするものではない。

企業危機と破局の区別は比較的容易である。すでに述べたように、企業危機の展開は両面価値的であり、その1つの帰結が破局である。すなわち、それは企業危機の極端な発現形態として理解され、その場合、その破壊的な影響が企業に突きつけられ、企業は予見不可能で阻止不可能な事態に陥るのである。その結果、企業の存続は不可能になるのである。

以上において述べてきた企業危機、衝突、障害および破局の概念の関係²⁷⁾は、第2図のように表わされている。



(出所 Krystek, u. : a. a. O., S. 10.)

27) ただし、すべての論者がこのように考えているわけではない。Vgl. hierzu Saynisch, M. : a. a. O., S. 52.

Ⅲ. 企業危機の類型

クリューシュテークは、さまざまなメルクマールを考慮に入れて、企業危機のいわゆる基本類型 (Elementartyp) を示している²⁸⁾。それは、次の如くである。

(1) 企業危機の原因関連的な基本類型

原因の所在によって

- ・ 外部的な原因による企業危機
- ・ 内部的な原因による企業危機

原因の数によって

- ・ 単数の原因による企業危機
- ・ 複数の原因による企業危機

(2) 企業危機の経過関連的な基本類型

プロセスの時間的長さによって

- ・ 短時間の企業危機
- ・ 長時間の企業危機

凝集状態 (Aggregatzustand)²⁹⁾ によって

- ・ 潜在的な企業危機
- ・ 潜伏的な企業危機
- ・ 顕在的な企業危機

危機プロセスの支配可能性によって

- ・ (最終的に) 支配可能な企業危機
- ・ (一時的に) 支配可能な企業危機
- ・ 支配不可能な企業危機

28) Krystek, U.: a. a. O., S. 85 ff.

29) 物質が原則としてとり得る3つの状態、すなわち、個体、液体、気体のこと。ここでは、それがアナロジーとして用いられている。

(3) 企業危機の影響関連的な基本類型

影響の種類によって

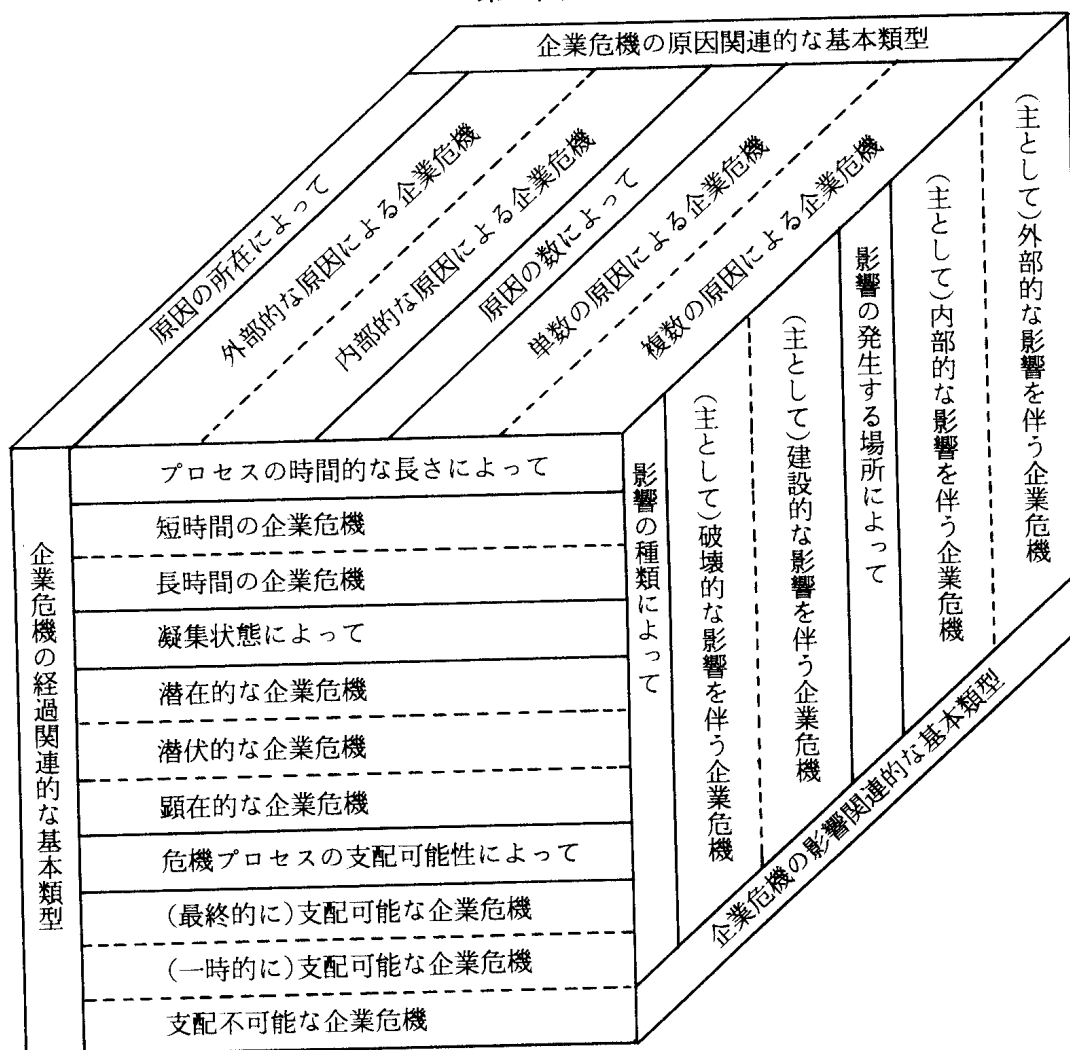
- ・ (主として) 破壊的な影響を伴う企業危機
- ・ (主として) 建設的な影響を伴う企業危機

影響の発生する場所によって

- ・ (主として) 内部的な影響を伴う企業危機
- ・ (主として) 外部的な影響を伴う企業危機

以上の3つの次元を基にして、ハーン (Hahn, D.) 流の立方体モデルによる

第3図



(出所 Krystek, u. : a. a. O., 88.)

説明 (Kubsdarstellung) を試みると、第3図のようになる。

IV. 企業危機の諸局面

企業危機を1つのプロセスとして把握するという立場から、クリューシュテークは、ポール (Pohl, H.) の3つの結節点 (Knotenpunkt) による企業危機プロセスの説明、レーティング (Röthing, P.) の企業危機プロセスの時間的長さ与企业に対する影響の強度 (Wirkungsintensität) による説明、さらに、企業危機プロセスを影響の強度と企業危機克服ポテンシャル (Krisenbewältigungspotential) の緊張関係として説明しようとするバウアー (Bauer, E.) の見解などを検討し、多くのものを吸収している³⁰⁾。そして、「企業危機の経過の記述に関して、それを構造をもたないプロセスとして説明するだけでは十分ではない³¹⁾」と述べて、企業危機プロセスを個々の局面に細分して考察することの必要性を強調している。彼は、いくつかのモデルを検討した後に、プロセスとしての企業危機という理解から導出される凝集状態というメルクマールならびに企業危機の回避可能性および克服可能性という意味におけるプロセスに対する作用可能性というメルクマールを用いて、危機プロセスを以下のような4つの局面に細分することを主張している³²⁾。

- ①潜在的な企業危機 (potentielle Unternehmungskrise)
- ②潜伏的な企業危機 (latente Unternehmungskrise)
- ③顕在的 / 支配可能な企業危機 (akut/beherrschbare Unternehmungskrise)
- ④顕在的 / 支配不可能な企業危機 (akut/nicht beherrschbare Unterneh-

30) Pohl, H. : Krisen in Organisation, Mannheim 1977 ; Röthing, P. : a. a. O., S. 13 ff. ; Bauer, E. : Das Verhalten von Marketing-Managementsystem in akuten Systemkrisen, Die Unternehmung, 1980, S. 263 ff.

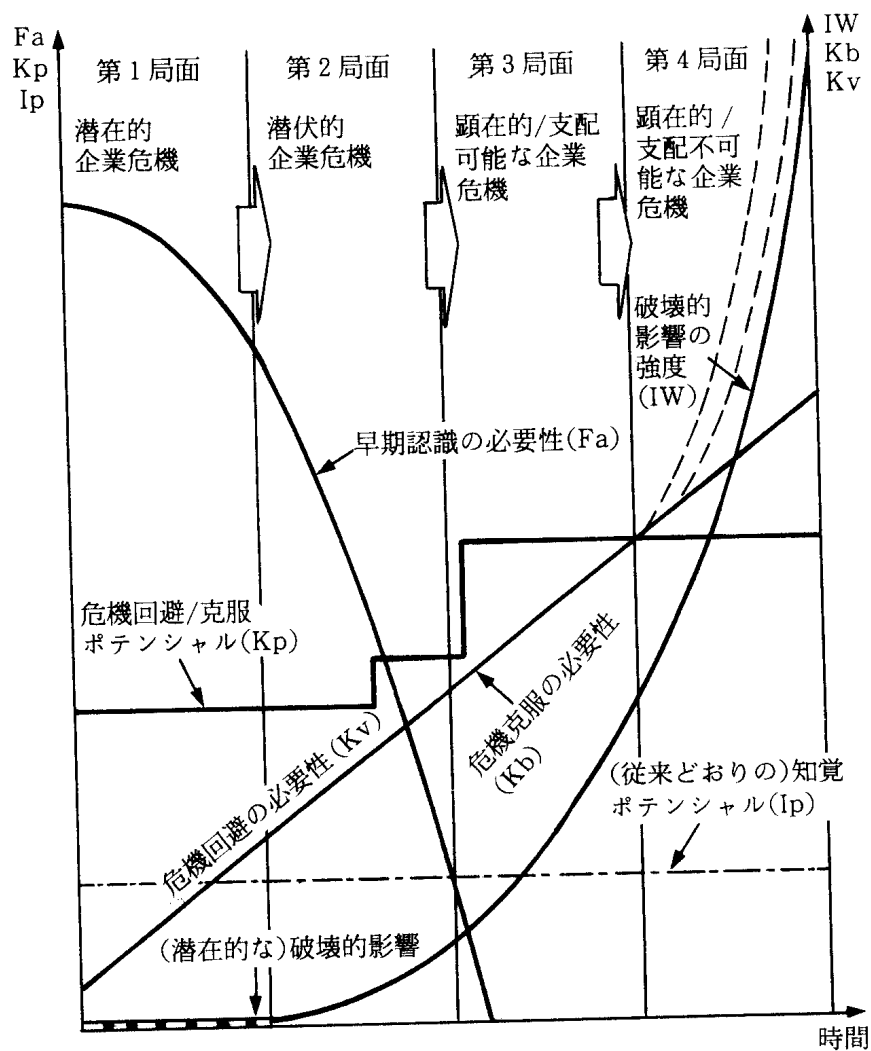
31) Krystek, U. : a. a. O., S. 16.

32) Krystek, U. : a. a. O., S. 29 ff. ; Hahn, D. und Krystek, U. : Frühwarnsysteme als Instrument der Krisenerkennung, in : Staehle, W. H./Stoll, E. : Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden 1984, S. 7 ff. Vgl. auch Napp, H. : Stilllegungen-Notwendige Optionen in der Unternehmensplanung, Stuttgart 1990, S. 52 ff.

munungskrise)

このような4つの局面は第4図のように表わされる。

第4図



(出所 Krystek, u. : a. a. O., 30.)

①潜在的な企業危機（第1局面）

この局面は、生起し得るがまだ現実のものとはなっていない企業危機を表わしている。この場合、通常の方法で知覚され得る危機の症状はない（第1局面の潜在的・破壊的影響の曲線経過を参照）。そして、企業は正常であり、それは、準—正常状態（Quasi-Normalzustand）といわれる。企業にとっては、こ

の潜在的な企業危機をいかにして早期に認識するかということが重要であり、それに対する要求はきわめて高いのである（第1局面の Fa を参照）。

②潜在的な企業危機（第2局面）

この局面は、すでに生起しているがベールで覆い隠されている企業危機、あるいは、高い確率でまもなく生起する企業危機によって特色づけられる。危機症状の早期認識の必要性は、第1局面に比べてやや小さくなる。しかしながら、適切な方法により企業危機の症状を早期に認識することができれば、有効な方策を実施することができる。また、それに関する行動可能性（Handlungsmöglichkeit）は大きい。さらに、この局面においては、従来どおりの手段によっては、企業に対する影響は知覚可能ではない。このことは、第2局面において、IW が Ip のかなり下方にあるということから看取され得る。

③顕在的 / 支配可能な企業危機（第3局面）

この局面においては、企業危機に由来する破壊的な影響が直接的に知覚され得る（IW が Ip の上方にある）。また、そのような破壊的な影響の強度は絶えず高まるのである。したがって、症状の早期認識ということは、もはや意味をもたなくなる。この段階になると、危機克服のために利用可能な資源が動員され、危機克服ポテンシャルの累積は高められ得る（第3局面の Kb）。そして、この局面においては、企業危機は克服される可能性がある。なぜなら、利用可能な危機克服ポテンシャルによって、発生した危機症状が一掃され得るからである。このことは、Kb と Kp の関係より明らかである。

④顕在的 / 支配不可能な企業危機（第4局面）

顕在的な企業危機を支配することができないなら、企業危機は最終局面に入る。すなわち、顕在的な企業危機は前述の破局に移行するのである。この局面においては、Kb が Kp を上回り、行動可能性が絶えず縮小し、極度の時間的制約が存在し、破壊的影響の強度は増大する。したがって、かかる企業危機プロセスを支配することは不可能となり、企業の存続にとって重要な目標の達成は

もはや不可能となるのである。

クリューシュテークは、企業危機が進行するにしたがって、危機回避 / 克服ポテンシャルが高まることを仮定しているが、かかる仮定と現実との整合性が吟味されねばならない。たとえば、企業危機が顕在化すると、とりわけ有能な人的資源が企業外に流出することが考えられるからである。というのは、彼らは別の企業によって容易に雇用され得るからである。したがって、第3局面以降における Kp の飛躍的な経過は考えにくいといわねばならない。テップファー (Töpfer, A.) はかかる事態を内部的な疲弊 (innere Auszehrung) とみなしている³³⁾。

さらに、以上で示した4つの局面は理念的なものであって、すべての企業危機がこれらのすべての局面を経過するわけではない。たとえば、企業管理者が適切な方策を実施することにより、このプロセスの進行が停止させられる場合がある。また、突然第4局面から危機が始まることもある。さらに、当面の危機症状が一時的に克服されたとしても、危機原因が除去されていないために、再び危機プロセスが始まることもある。

V. 危機マネジメントの基本問題

危機マネジメントの概念は、元来は政治の領域での概念であって、1962年のいわゆるキューバ危機との関連で用いられ、危機克服 (Krisenbewältigung) という目標を伴う意思決定過程とみなされたのである。そして、この概念が経営経済学において用いられるようになったのは、やはり1970年代以降のことである。

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である。すでに述べたように、企業危機は、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である。したがって、危機マネジメ

33) Töpfer, A. : Personalmanagement in der Krise, in : Schimke, E. und Töpfer, A. (Hrsg.) : Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, 2. Aufl., Landsberg am Lech 1986, S. 77. Vgl. auch Napp, H. : a. a. O., S. 56.

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いえる。このように危機マネジメントの概念を広く解釈するならば、危機マネジメントは、上述の潜在的企業危機、潜伏的企業危機、顕在的 / 支配可能な企業危機、顕在的 / 支配不可能な企業危機という企業危機のすべての局面に関連することになる。

クリューシュテークは、能動的な危機マネジメント (aktives Krisenmanagement) と反応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) にそれぞれ細分して、企業危機の4つの局面に関係づけている³⁴⁾。その関係は次の如くである。

1. 能動的な危機マネジメント

- ①先取的危機マネジメント → 潜在的企業危機
- ②予防的危機マネジメント → 潜伏的企業危機

2. 反応的な危機マネジメント

- ③反発的危機マネジメント → 顕在的 / 支配可能な企業危機
- ④清算的危機マネジメント → 顕在的 / 支配不可能な企業危機

ところで、このような危機マネジメントの中身が問題である。これに手懸かりを与えてくれるのが、ミュラーの所説である。彼は、企業危機という現象を内容的に、①戦略的危機 (strategische Krise)、②成果危機 (Erfolgskrise)、③流動性危機 (Liquiditätskrise)、④破産・和議 (Konkurs, Vergleich) という4つの段階に区分している³⁵⁾。①戦略的危機の場合は、マーケットシェアあるいはノウハウ面での優位性のような成果獲得ポテンシャルの構築と利用が、

34) Krusyteck, U. : a. a. O., S. 105 ff. Vgl. auch Krystek, U. : Organisatorische Möglichkeiten des Krisenmanagements, ZfO, 49. Jg. (1980), S. 63 ff.

35) Müller, R. : Krisenmanagement als organisatorisches Gestaltungsproblem, ZfO, 53. Jg. (1984), S. 229 ff.

②成果危機の場合は、利益目標あるいは売上高目標のような成果目標の達成が、③流動性危機の場合は、企業の流動性の維持が、それぞれ持続的に危うくされ、全体企業の存在が危険にさらされるのである。また、④破産および和議の場合は、債権者 (Gläubiger) の要求が充足されないという危険が生じる。これらの危機に対処するための危機マネジメントが、それぞれ、戦略的危機マネジメント (strategisches Krisenmanagement)、成果目標達成を保障する危機マネジメント (Erfolgszielsicherndes Krisenmanagement)、流動性目標達成を保障する危機マネジメント (Liquiditätssicherndes Krisenmanagement) および倒産の場合の危機マネジメント (Krisenmanagement im Insolvenzfall) である。

戦略的危機マネジメントは、企業の現在の成果獲得ポテンシャルをいわゆる浸食過程 (Erosionsprozeß) から守ること、企業の維持に必要な成果獲得ポテンシャルの開発を阻害する障壁を除去することを目的としている。具体的には、④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——通常は生産能力除去が行なわれる—— (撤退戦略)、⑤市場浸透の改善および原価低減プログラムのための方策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)、⑥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 (攻撃的戦略または構造転換戦略) のような行動可能性がある。

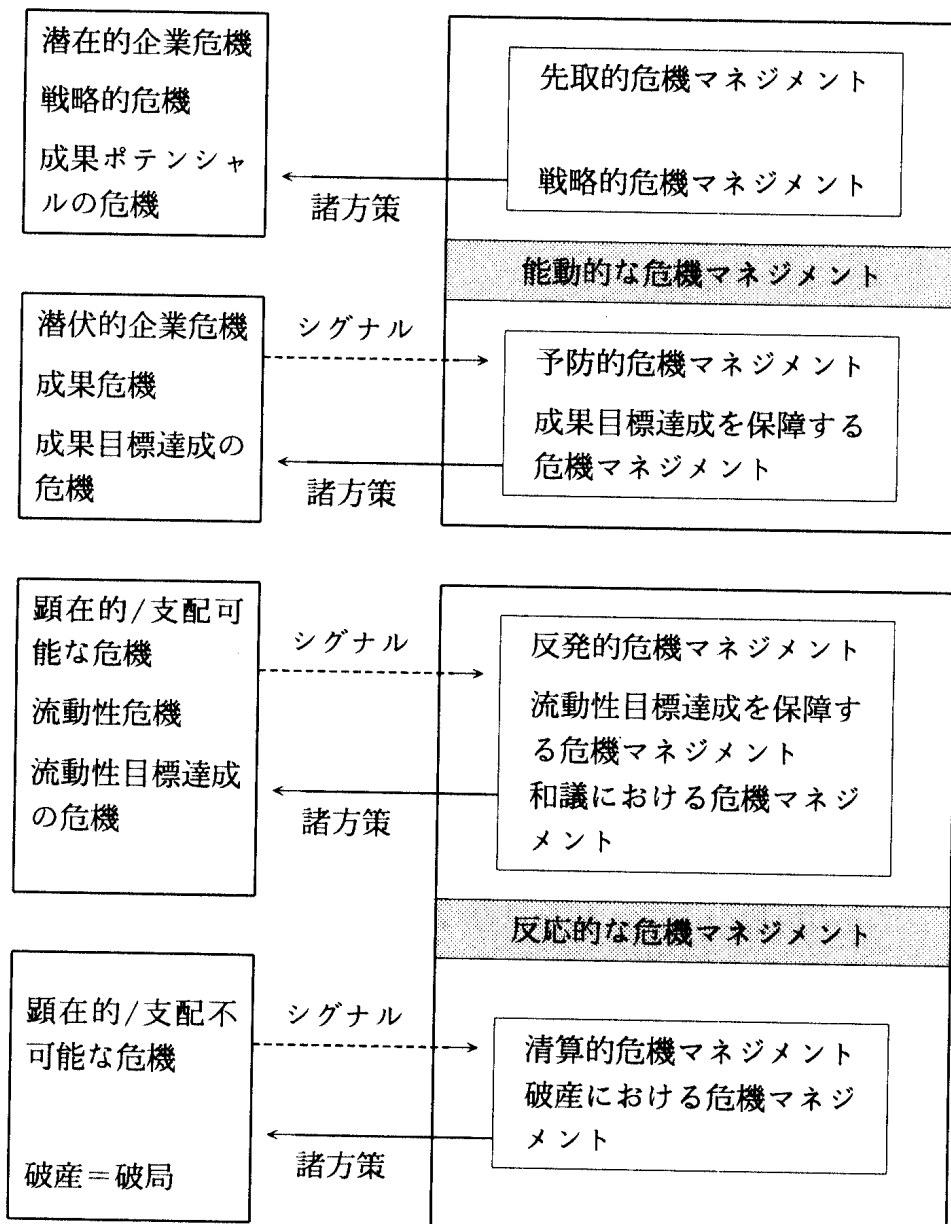
成果目標達成を保障する危機マネジメントは、収益性目標および売上高目標が達成されないという危険を回避することを目的とする。その回避が可能でない場合は、それは、企業の存続を長期に亘って保障するような収益状況を回復することを課題としなければならない。また、その間に発生した売上高の喪失や損失は何らかの形で埋め合わされることを要する。成果危機を克服するためには、生産、販売、研究開発、さらにはコントローリング / 計算制度などすべての研究領域における原価削減方策、需要刺激方策が必要である。

流動性目標達成を保障する危機マネジメントは、支払不能 (Zahlungsunfähigkeit) あるいは債務超過 (Überschuldung) を阻止することを目的とする。

不十分な資金管理あるいは予期せぬ事態による流動性隘路 (Liquiditätsengpaß) を克服するために、そして、負債比率を改善するために、新たな信用の獲得や支出の削減のような財務経済的な方策が必要である。

倒産における危機マネジメントは、破産手続 (Konkursverfahren) および和議手続 (Vergleichsverfahren) の途中で行なわれるもので、それは、支払不能や債務超過が発生した後においてもなお全体企業あるいは企業の健全な部分の

第5図



存続を目指すのである。このことが可能であるためには、和議手続において、債権者の要求を一定程度充足できることが必要である。また、ミュラーは、破産開始後においても企業の成果獲得ポテンシャルが十分あるなら再建が可能であると考えているが、それは破産が本来的に再建を前提としていないということと矛盾する見解であり、破産が開始された後の状態はまさしく上述の破局と考えるべきである。したがって、破産の場合において、企業を存続させるための有効な危機マネジメントが存在するとは考えられないのである。

かくして、潜在的企業危機＝戦略的危機、潜伏的企業危機＝成果危機、顕在的 / 支配可能な企業危機＝流動性危機（和議の場合を含む）、顕在的 / 支配不可能な企業危機＝破産という対応関係を考えることができる³⁶⁾。したがって、これらの関係を第5図のように表わすことができる。

VI. 結

すでに述べたように、企業危機は、特定の支配的な目標の達成が妨げられることにより生起するのである。いま、企業目標として、価値目標（Wertziel）、実質目標（Sachziel）および社会目標（Sozialziel）という3つの目標を考える。価値目標は、要求される貨幣的成果（monetäres Ergebnis）およびその構成要素ならびに要求される流動性を表わし、具体的には利益目標と流動性目標に細分される。また、実質目標は、要求される生産プログラム、企業活動の地理的範囲、市場などに関して設定され、企業の各機能領域における目標となる。そして、社会目標は、企業の内外の人間に関して要求される企業活動を表現したものである。これらの目標の間には、目的・手段の関係、制約・非制約の関係がある。これらの目標の中で、利益目標は最上位の企業目標である。そして、もう1つの価値目標である流動性目標と社会目標は利益目標追求の際の制約であり、実質目標は利益目標達成のための手段である。企業危機によって、利益目標、流動性目標および実質目標はその達成が阻害されるのであり、かかる事

36) シュテレー（Staehle, W. H.）も同様に考えている。Vgl. hierzu Staehle, W. H. : a. a. O., Sp. 2453.

態が長期化あるいは深化すると、企業はもはやその存立の基盤を喪失するのである。このように考えると、企業危機は固定費問題 (Fixkostenproblem)³⁷⁾ の発現形態である。しかしながら、すべての企業危機が固定費問題に由来するのではない。

さらに、企業危機プロセスは、一定の限界内では企業管理者の遂行する方策によって影響され得る。そして、企業危機という現象それ自体が両面価値的である。したがって、企業危機の適切な局面において適切な危機マネジメントを遂行することによって、企業危機を回避・克服することができるのである。そして、それに基づいて、企業が新たな発展を遂げることも可能である。もちろん、顕在的 / 支配不可能な企業危機の局面においては、有効な危機マネジメントはないし、それ以前の局面においても、適切な危機マネジメントが行なわれなければ、企業の存続は困難である。いずれの場合も、破局あるのみである。かつて、ルートハルト (Rudhart, P. M.) は、経営休止が企業の縮小とも成長とも結びつき得ることを休止のパラドックス (Stillegungsparadox) とみなした³⁸⁾。企業危機に関しても同様のことがいえるであろう。しばしば指摘されるように、企業危機はチャンスをも内包しているのである。

本稿においては、企業危機の特質および危機マネジメントの基本問題について考察してきた。危機マネジメントに関する基本的な枠組みは明らかにされた。固定費問題に対処するための方策としての経営休止を危機マネジメントという枠組みで把握し、それを原価の問題として考察することは、今後に残された課題である。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

37) 深山 明『西ドイツ固定費理論』森山書店、1987年、19ページ以下、深山 明『ドイツ経営補償計画論』森山書店、1995年、4ページ以下を参照。

38) Rudhart, P. M. : Stillegungsplanung, Wiebaden 1978, S. 363.