

体系的危機マネジメント論のさきがけ

深 山 明

I 序

新しい世紀が始まってから約2年が経過した。20世紀とは異なるさまざまな動きが看取される。しかしながら、ドイツの経済および企業は、前世紀末に生じた諸状況からの脱却ならびに諸問題の克服に成功していないといわざるを得ない。依然として経済危機(Wirtschaftskrise)および企業危機(Unternehmenskrise)という現象が顕著に見られ、それらの克服が焦眉の問題であるといえる。

企業危機の重要な指標は倒産(Insolvenz)であるが、企業倒産件数は、1999年を除いては90年代を通じて毎年かなりの増加を記録し、2000年には28,235件(前年比6.6%増)であった。この傾向は、21世紀に入ってからも収まらず、2001年には32,278件(前年比14.3%増)であった。そして、2002年に関しては約40,000件(前年比25%増)という記録的な倒産件数が予想されている¹⁾。その中には、Holzmann、KirchMedia、Fairchild Dornier、Babcok Borsichなどの有名大企業の倒産が含まれている。Creditreform(Neus)はこれらの企業倒産によっておよそ550,000の職場が失われることを指摘している²⁾。かかる事実の規定されて、ドイツにおいては、1980年代以降におい

1) Angele, : Insolvenzen 1999 bis 2001 nach neuen Insolvenzrecht, Wirtschaft und Staistik 6/2002, S. 460 ff. ; Harenberg, B.(Hrsg.) : Aktuell 2003, Dortmund 2002, S. 455.

て、多くの論者によって危機マネジメント(Krisenmanagement)に関する研究が明らかにされている。

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³⁾。ライトナー(Leitner, F.)は企業危険(Unternehmungsrisiken)の問題をベルリン商科大学での「一般経営学(allgemeine Betriebslehre)」すなわち「商事経営の私経済学(Privatwirtschaftslehre der kaufmännischer Betriebe)」の講義において1908年以来取り上げていた⁴⁾。100年ほど前のことである。危機マネジメントは古くて新しい問題であるといえる。

1929年にマンハイム商科大学の私講師であったフレーゲ=アルトホフ(Fleege-Althoff, F.)⁵⁾が教授資格を取得した。そして、教授資格取得論文が1930年に出版された⁶⁾。それは、著者自身が述べているように危機マネジメントに関するはじめての体系的な一般理論であるといえる⁷⁾。

本稿においては、フレーゲ=アルトホフの所説を考察の対象として、その基本的な部分について、今日の危機マネジメントの視点から吟味することにした。

II 基本構想

フレーゲ=アルトホフは、1934年の書物において、経営経済学の体系を明らかにしている⁸⁾。それによると、経営経済学の課題は、経営(Betrieb)⁹⁾の

2) ちなみに、2001年においては503,000(西ドイツ330,000, 東ドイツ173,000)の職場が失われた。Vgl. hierzu Harenberg, B.: a.a.O., S. 391.

3) Vgl. z.B. Leist, E.: Die Sanierung von Aktiengesellschaften, Berlin 1905; Hilmer, E.: Wirtschaftliche Zusammenbrüche und Ihre Abwehr, Leipzig 1914.

4) Leitner, F. Die Unternehmungsrisiken, Berlin 1915, Vorwort.

5) フレーゲ=アルトホフは、1886年にシュラーゲンにて生まれた。ライプチッヒの商科大学および大学、ケルン商科大学、ハイデルベルクおよびミュンスターの大学で学び、マンハイム商科大学の助手、ハイデルベルク大学の私講師および員外教授などを歴任した後、1937年にケーニヒスベルク商科大学の教授となり、1945年まで勤めた。1945年にケーニヒスベルクにて没した。

6) Fleege-Althoff, F.: Die notleidende Unternehmung, Stuttgart 1930.

7) もちろん、彼がKrisenmanagementという概念を使っているわけではない。

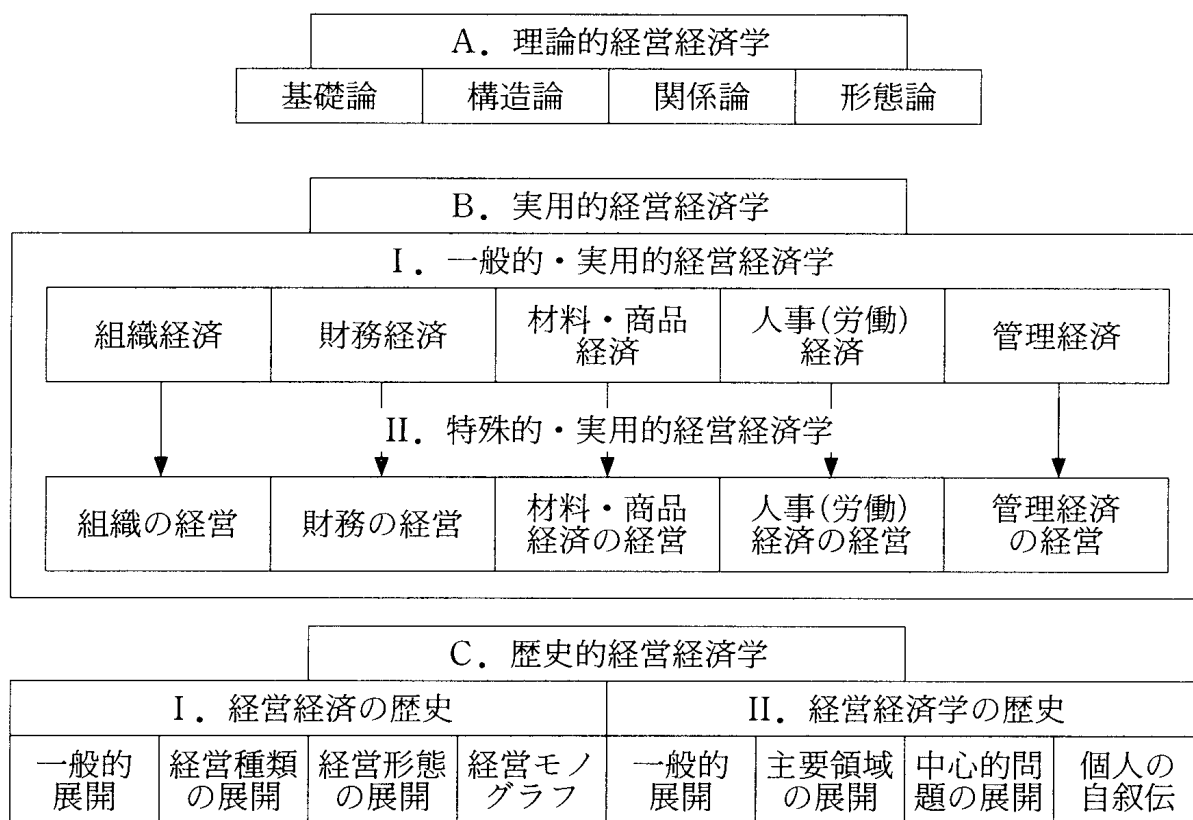
経営経済(Betriebswirtschaft)を明らかにすることであるが、それは、経営内の諸関係および全体経済的な枠組みの中での経営間の諸関係を解明することを意味する。彼の主張する経営経済学の体系は次の如くである。

理論的経営経済学(theoretische Betriebswirtschaftslehre)は、Seinの研究を行い、すべての経営に関連する経済的な現象を解明することを課題としている。それによって形成された理論に基づいて展開されるのが実用的経営経済学(praktische Betriebswirtschaftslehre)であって、それは経営におけるSeinsollenを明らかにする。そして、経済的活動の可能性が明示され、実際の経営管理に関して目標が設定され、経営技術の実際的な取り扱いに関する基本原則ならびに実際の取引へのコミットに関する基本原則が作成され、経済的に合目的的な経営行為遂行の方法が確定されるのである。かかる実用的経営経済学は、すべての経営に妥当する問題を取り扱う一般的・実用的経営経済学(allgemeine praktische Betriebswirtschaftslehre)と特定種類の経営(たとえば、鉱山経営、銀行経営、商業経営など)に関する問題にかかわる特殊的・実用的経営経済学(besondere praktische Betriebswirtschaftslehre)に細分されるのである。そして、理論的経営経済学と一般的・実用的経営経済学が一般的経営経済学(allgemeine Betriebswirtschaftslehre)として特殊的経営経済学(besondere Betriebswirtschaftslehre)と対照させられるのである。さらに、経営経済学の内容が形成されるためには歴史が重視され、歴史からさまざまな情報が獲得されなければならない。そのために不可欠なのが、歴史的経営経済学(historische Betriebswirtschaftslehre)であって、それは、経営経済の歴史(Geschichte der Betriebswirtschaft)と経営経済学の歴史(Geschichte der Betriebswirtschaftslehre)から成るのである。フレーゲ=アルトホフによる経営経済学の体系は第1図のように示される。

8) Fleege-Althoff, F.: Grundzüge der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1934, S. 22 ff.

9) フレーゲ=アルトホフの所説においては、経営と企業(Unternehmung)という概念は同義に用いられている。

第1図



(出所 Fleege-Althoff, F.: Grundzüge der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1934. S. 24.)

以上のことから明らかなように、フレーゲ＝アルトホフは、歴史的かつ個人的なものを重視し、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、さらには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のである。「経営経済学は1つの現実科学(reale Wissenschaft)であって、何よりもまず多面的でしばしば変化する現実を認識する努力をしなければならない¹⁰⁾」からである。すなわち、シュナイダー(Schneider, D.)のいう「経験的・歴史的な個別研究(empirisch-historische Einzeluntersuchung)¹¹⁾」が重視されているのである。さらに、そのようにして帰納的に構築された純粹理論から応用理論が導出されること

10) Fleege-Althoff, F.: Die notleidende Unternehmung, S.2.

11) Schneider, D.: Betriebswirtschaftslehre, Band 4, München Wien 2001, S. 297.

となる。したがって、それは単なる観念論的な Sollen の研究ではなくて、まさしく Seinsollen の研究なのである。フレーゲ＝アルトホフによって目指されていたのは、経験的事実に基づく純粹理論に裏付けられた応用理論の展開であったといえる。

フレーゲ＝アルトホフは、上述のような考察の枠組みに基づいて危機マネジメントに関する理論を形成しようとした。その際、彼はリゾフスキー (Lisowsky, A.) の所説¹²⁾に触発されて、「古くからある学問の経験および成果をまだ若い学問に有効に役立てることができる場合、それを十分に利用することが妨げられてはならない¹³⁾」と述べて、すでに市民権を得ている学問のコンセプトや概念を援用することの有用性を主張している。彼の研究対象は危機的状況に陥っている企業であるが、彼はこれを「苦境にある企業 (notleidende Unternehmung)」として把握し、これを「病気の企業 (kranke Unternehmung)」と称している。このことから明らかのように、彼は医学の概念を用いて類推を行わんとしたのである¹⁴⁾。このような発想はフィントアイゼン (Findeisen, F.)、ル・クートル (le Coutre, W.) およびハンネマン (Hannemann, S.) などの所説にみられる¹⁵⁾。たとえば、ハンネマンは、「人体と同じように、商事的经营という有機体も悪性の病気に罹るものである。そのような病気を医者が治療するための基本的な条件は、経済的な病気ならびにその原因と帰結を明確にすることである¹⁶⁾」と述べている。そして、

12) Lisowsky, A.: Die Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften, ZfB, 6. Jg. (1929), S. 561 ff. und S. 667 ff. ちなみに、リゾフスキーは、経営、企業および企業形態が人間という有機体の内臓、皮膚および衣服に相当すると述べて、経営の病気の体系化が必要であると考えている。Vgl. Lisowsky, A.: a.a.O., S. 566.

13) Fleege-Althoff, F.: a.a.O., S. 43.

14) 医学は神学および法学とともに伝統的な学問分野であり、古くから大学の専門的学部の形成の基礎であった。それで、若い学問たる経営経済学において医学の構想や概念が援用されんとしたのである。

15) Findeisen, F.: Die Unternehmungsform als Rentabilitätsfaktor, Berlin 1924, S. 114 ff.; derselbe: Der Zweckreklame, ZfB, 4.Jg. (1927), S. 433 f.; le Coutre, W.: Praxis der Bilanzkritik, Band II, Berlin und Wien 1926, S. 304 ff.; Hannemann, S.: Krankheitsfälle des kaufmännischen Betriebes im Spiegel der Zwischenbilanz, ZfB, 4.Jg. (1927), S. 143 ff.

16) Hannemann, S.: a.a.O., S. 143.

彼は、経営の病気を①一時的なもので必ずしも死に至らないもの、②必ずしも死に至らないものであるが、容易ならざるもの、③容易ならざるものであって必ず死に至るものに分類し、それぞれについて貸借対照表上のメルクマール、現象形態を示している。さらに、①と②については回復の方法、③については、病気の進行の予測が提示されている。また、フィントアイゼンは、多様な疾病現象について説明し、発病、影響および治療可能性による分類を試みている。さらに、ル・クートルは、経営がその課題を正常な形で果たすことができない場合に発病するものと考え、急性の病気と慢性の病気、先天的な病気と後天的な病気、構造的疾患と機能的疾患などの区別を行っている。しかしながら、彼らの叙述は企業の状態を病気に喩えたものであるが、それ以上のものであるとはいえない。それに対して、フレーゲ＝アルトホフは、上述のような思考に基づいて、体系化を目指しているのである。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)から成り立っている¹⁷⁾。経営病理学は、企業の病気のSeinの問題を解明することを課題とするものであって、それは、病気を特色づける症状や病気の状態を明らかにする疾病現象の学(Lehre von der Krankheitserscheinungen)、病気の原因を解明する疾病原因の学(Lehre von der Krankheitsursachen)、病気の症状、状態および原因の解明を容易にする手段と方法を明らかにする診断と予測の学(Lehre von der Diagnose und Prognose)に細分され得るのである。このような経営病理学を基礎として経営治療学と経営予防学が展開されることとなる。前者は、病気の状態に適合する治療法を選択・適用し、実際の治療を遂行することを課題とする。また、後者は、病気の予防法を取り扱うもので、食餌療法や入門

17) 別の箇所では、彼は経営疾病学と経営病理学が同じものであるかのような発言を行っているが(Fleege-Althoff, F.: a.a.O., S. 44.)、彼の文脈に従うとこのように理解することが適当であると思われる。

教育(Propädeutik)などがその内容となる。このような経営治療学と経営予防学は、「どういうものであるか」という Sein の問題を取り扱う経営病理学の研究に基づくものであって、Sein に基礎づけられた「どうすべきか」という Seinsollen の問題を明確にするのである。したがって、フレーゲ＝アルトホフは、企業あるいは経営の病気に関する純粹理論を展開するだけではなく、応用理論の提示をも視野に入れているのである。そして、彼は、純粹理論を形成するに際して、国民経済学、経営経済学および法学などの文献はもちろんのこと、公表されている資料および公表されていない資料などを駆使することによって情報を獲得し、帰納的に一般理論を構築することを目指したのである。

このようなフレーゲ＝アルトホフの構想は、第1次大戦後に一世を風靡したドイツの歴史学派(historische Schule)とりわけ新歴史学派の国民経済学ないし歴史主義(Historismus)から大きな影響を受けたものとみなすことができる。歴史主義は、自然主義(Naturalismus)に対するアンチテーゼとして、19世紀の後半にヨーロッパの後進国で成立した思考様式であって、第1次大戦後の多くの経営経済学者に少なからず影響を与えたのである。たとえば、「きわめて大胆ないい方をすれば、少なくともナチスが政権を担当するまでのドイツ経営経済学は、そのほとんどが、多かれ少なかれ、歴史主義的思考の洗礼を受けていたといえることができる¹⁸⁾」といわれるとおりである。その具体的な現れは、歴史的方法(historische Methode)、有機体思考、体制思考などであった。歴史的思考とは、さまざまな現象の歴史性や個別性を重視して、また、統計的研究や経験的研究を援用しながら、理論を形成せんとするものである。したがって、それはすぐれて帰納的な方法であって、「観察に基づく理論的叙述の導出¹⁹⁾」を目指していた。さらに、有機体思考

18) 吉田和夫『ドイツ合理化運動論』ミネルヴァ書房、1976年、225ページ。また、歴史学派の国民経済学と経営経済学に関しては、馬場敬治『経営学方法論』日本評論社、1931年、24ページ以下を参照。

19) o.V.: Historische Schule, in: Gabler Wirtschaft-Lexikon, 14. Aufl., Wiesbaden 1997, S. 1787.

は現実を有機体(Organismus)として把握することを特色とする。その場合、企業あるいは経営は全体経済の1つの器官とみなされるが、同時に企業あるいは経営それ自体も有機体とみなされるのである。したがって、企業者も従業員も器官として捉えられることになる。この有機体思考に基づくドイツの経営共同体論は当時の労資協調政策に対する理論的基礎を提供したといえる。そして、体制思考とは、第1次大戦後の資本主義体制の危機を企業経営の問題したがって経営経済学の問題として受け止めようとするものである。それは、「第1次大戦後のワイマル体制における政治的・経済的不安定性を背景とした企業経営の危機意識を反映したもの²⁰⁾」と考えることができるが、多くの経営経済学者が体制危機をさまざまな問題として展開していることは周知のことである。

III 基本的な問題意識と考察様式

1. 基本的な問題意識

フレーゲ＝アルトホフの記述によると、彼の研究は1925～29年のドイツの企業を対象としている。草稿は1928年の夏に完成していたが、それに対して推敲と補足が行われ、1930年に出版されたのである。

周知のように、第1次大戦後のインフレ政策の帰結としての未曾有のインフレがレンテンマルク(Rentenmark)の発行によって終息させられた。このいわゆるレンテンマルクの奇跡から1929年の大恐慌までの時期が相対的安定期(Periode der relativen Stabilisierung)であるが、「相対的安定期のドイツ経済の根本問題は、大戦およびインフレ期に累積されかつ隠蔽されてきた過剰資本をいかに処理すべきか²¹⁾」ということであった。そのために展開されたのが労資協調に基づく1つの社会運動としての合理化運動なのである²²⁾。

通貨安定後のドイツは、1924年の安定恐慌(Stabilisierungskrise)を経て、

20) 吉田和夫、前掲書、225ページ。

21) 加藤栄一『ワイマル体制の経済構造』東京大学出版会、1973年、185ページ。

22) 加藤栄一、前掲書、183ページおよび186ページ、工藤 章『20世紀ドイツ資本主義』東京大学出版会、1999年、99ページ。

1925～26年の流動性悪化恐慌 (Illiquiditätskrise) を迎えることとなった。これは通貨安定後の第3の調整段階であったが、この恐慌期において倒産が著しく増加し、1925年12月から1926年3月までの間に2000件を超える倒産が記録された²³⁾。このような時期に合理化運動が開始されたのである。この合理化運動は3つの時期に分けることができる²⁴⁾。①第1局面 (1925～26年)、②第2局面 (1926～27年) および③第3局面 (1928年以降) というのがそれらである。第1局面は、国民経済・産業レベルでの合理化であり、それは企業集中をテコとする過剰能力の整理を目指すもので、消極的合理化 (negative Rationalisierung) といわれている。また、その過程は清掃過程 (Reinigungsprozess)²⁵⁾ といわれ、それによって、生産の集中・専門化の実現が企図されていた。この消極的合理化は第2局面および第3局面において遂行されんとした企業レベルでの合理化の前提条件を形成したのである。さらに、第2局面において展開されたのは技術的合理化であり、それは生産技術の発展に基づくものであった。しかし、それは多くの資本を必要とし、資本不足と生産と消費の不均衡に悩む当時のドイツ企業は一定の限界に直面することを余儀なくされた。そして、第3局面で遂行されたのは労働組織的合理化であった。すなわち、資本支出負担の小さい合理化が企図されたのである。その一環として、テイラー・システムやフォード・システムの導入が図られたが、ドイツの特殊条件がその普及の障害となった。

相対的安定期において遂行された合理化の帰結は過剰能力のさらなる蓄積

- 23) Schmidt, C.T.: German Business Cycles 1924-1933, New York 1934, p. 38. 工藤 章、前掲書、98ページ。また、この時期の不況の特徴は、著しい倒産件数の増加とシュティンネス・コンツェルンの倒産にみられるような倒産の大型化であるといわれている。この点に関しては、加藤國彦『1931年ドイツ金融恐慌』御茶の水書房、1996年、34ページを参照。
- 24) 前川恭一・山崎敏夫『ドイツ合理化運動の研究』森山書店、1995年、31ページ以下、山崎敏夫『ヴァイマル期ドイツ合理化運動の展開』森山書店、2001年、31ページ以下、山崎敏夫『ナチス期ドイツ合理化運動の展開』森山書店、2001、19ページ以下を参照。
- 25) Rucker, R.: Die Rationalisierung der Wirtschaft und die Arbeiterklasse, Berlin 1927, S. 15.

であった²⁶⁾。過剰能力が過剰能力を生んだといわれる²⁷⁾。しかも、そのことは合理化が強力に行われた部門においてより顕著であった²⁸⁾。それは、過剰能力を温存しながら合理化投資を行った企業によってもたらされたのである。過剰能力の整理はまったく不徹底に終わったのであり²⁹⁾、ドイツの合理化は過小合理化(under-rationalization)であったといわれる³⁰⁾。まさしく、合理化によって非合理的な帰結がもたらされたのである³¹⁾。その矛盾は1929年に始まる経済恐慌期において顕在化することとなった。

フレーゲ＝アルトホフは合理化の過程を通じて過剰能力に悩まされていた企業を目の当たりにし、そのような企業に相対的安定期における体制の危機を見出したのである。そして、苦境に陥っている企業が病気の企業として把握され、この病気の企業と健康な企業を峻別することが試みられねばならなかったのである。さらに、フレーゲ＝アルトホフは、病気の企業のうち、回復可能な企業を再び健康にし、回復不可能な企業を安楽死させ、健康な企業の罹病を防止することによって、ドイツの資本主義体制を維持・発展させるということに大きな関心を抱いていたのである³²⁾。そのためには、「健康な状態における研究対象(＝企業—引用者)のみならず、病気の状態における研究対象(＝企業—引用者)にも関心を向けることが必要となる³³⁾」のであ

26) 吉田和夫、前掲書、46ページ以下および136ページ以下、山崎敏夫、前掲書、35ページ以下、山崎敏夫『ヴァイマル期ドイツ合理化運動の展開』、40ページ以下。

27) シュマーレンバッハ(Schmalenbach, E.)は、合理化の帰結に眼を向け、過剰能力が過剰能力を生むことを指摘し、この過剰能力がもたらす固定費問題(Fixkostenproblem)に体制の危機を感じたのであった。Vgl. Schmalenbach, E.: Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung, ZfhF, 22.Jg. (1928), S. 241, ff.

28) ファインガル著、小松一雄訳『獨逸工業論』叢文閣、1936年、167ページ。

29) 加藤栄一、前掲書、206ページ、加藤國彦、前掲書、51ページ。

30) 工藤 章、前掲書、197ページ。

31) Peukert, D.I.J.: Die Weimarer Republik, Frankfurt am Main 1987. 小野清美/田村栄子/原田一美訳『ワイマル共和国』名古屋大学出版会、1993年、98ページ。

32) それは、まさしく「国民経済の一環としての企業の管理」(吉田和夫『ドイツ経営経済学』森山書店、1982年、序)ということに他ならない。

33) Fleege-Althoff, F.: a.a.O., S. 2.

る。この点において、それまでの経営経済学は不十分であった。そして、「経営経済学は、とりわけ、病気になったが再び健康になった企業、回復しなかった企業に大きな関心を向けるべきで、その実態を知り、批判的な考察および評価のための資料を得ることに努めなければならない³⁴⁾」のである。

さらに、すでに述べたように、フレーゲ＝アルトホフは応用理論の形成を重視している。彼は、「近年において多くの企業が倒産したのは、企業における危機の早期認識のための理論的・学問的基礎が欠如していたからである³⁵⁾」と考えている。企業の病気に関する理論が提供されることによって、企業者は、疾病問題(Krankheitsproblem)に注意を払い、疾病の原因を追及し、適時に認識し、計画的に除去することができるのである。

2. 基本的考察様式

フレーゲ＝アルトホフは、企業の疾病問題を論究するに際して、基本的立場、採用されるべき観点および企業の解釈について明確にしている³⁶⁾。

①基本的な立場

まず、基本的な立場に関しては、物質主義的立場(materialistische Einstellung)と観念論的立場(idealistische Einstellung)が区別される。前者の場合、すべてのものが財産価値(Vermögenswert)に還元され、企業は企業者の個人的な欲求充足の手段とみなされる。したがって、機械的な生産手段と生産を行う人間は区別されない。何よりも重視されねばならないのは物質(Materie)の維持であって、賃金以外の社会目的に関する支出は厄介な原価(lästige Kosten)と考えられる。それに対して、観念論的立場に立つと、人間は単なる生産手段ではなくて、物質を支配下におくことになる。そして、企業におけるすべての人は1つの共同体たる経営共同体(Betriebsgemeinschaft)を形成し、すべての参画者は企業の収益に対する請求権をもつ。さ

34) Fleege-Althoff, F.: a.a.O., S. 3.

35) Fleege-Althoff, F.: a.a.O., S. 6.

36) Fleege-Althoff, F.: a.a.O., S. 8 ff.

らに、個別的立場(individualistische Einstellung)と集団的立場(kollektivistische Einstellung)が区別される。前者の場合、国民経済は企業の側から考察される。企業はその行動において自由であり、laissez-faireの原則が貫徹する。したがって、個々の企業の利益追求が全体経済の利益に貢献するものとみなされる。それに対して、集団主義的立場に立つと、企業は国民経済の側から考察される。その場合、企業は全体経済の下僕であって、全体経済に下屬させられなければならないのである。

フレーゲ=アルトホフは、個別的・観念論的な立場から企業の疾病問題を取り扱うことを主張している。

②採用されるべき観点

経済実践的観点(wirtschaftspraktischer Standpunkt)と経済理論的観点(wirtschaftstheoretischer Standpunkt)が考えられる。前者の場合、すべての経営経済的事象が企業の観点から考察される。すなわち、企業の維持・成長が決定的な尺度となるのであって、企業に対する効用(Nutzen)によってすべてが判断されるのである。しかし、この観点は、純粹の企業者の観点(reiner Unternehmerstandpunkt)に移行しやすく、特定の人々の利益を擁護することになる。それはきわめて一面的であり、金儲け学(Profitlehre)の考察様式である。しかしながら、研究者は、企業内部のより高い見地から、全体としての企業、すべての個々の部分、企業の生活(Leben)のことを考えなければならないのである。そのような観点が経済理論的観点と称される。

③企業の解釈

機械的解釈(mechanische Auffassung)と有機体的解釈(organische Auffassung)が区別される。前者によると、企業は精巧につくられた1つの機械装置(Mechanismus)である。個々の部分は、企業目的が障害なく達成され得るように、相互に調和させられる。人間は企業機械装置(Unternehmungsmechanismus)に依存し、この機械装置の一部とみなされるのである。それに対して、有機体的解釈の場合、企業は自然の生物に類似した1つの構成体として把握される。そして、企業に関しては、自然という有機体の前提がほ

とんどみられるので、経済有機体(Wirtschaftsorganismus)と称され得るのである。したがって、企業の病気とは、「有機体的な経営の障害³⁷⁾」なのである。

以上のことから明らかなように、フレーゲ=アルトホフは、個別的・観念論的立場に立ち、経済理論的観点から、有機体的な解釈に従って企業の疾病問題を論究せんとしているのである。

IV 基本的概念

フレーゲ=アルトホフは、病気の企業の概念を明確にするための手懸りを得るために、まず、「苦境(Not)」および「差し迫った状態(Notlage)」について考察している³⁸⁾。彼によると、苦境とは、基準となるべきものとの懸隔が存在すること、すなわち基準に合致しないことを意味する。ただし、一時的に生起し、容易に克服されるようなものは除かれる。そして、「苦境」が生起した結果、取り返しのつかないようなダメージを招来するような状態が「差し迫った状態」と称され、その克服には支援(Unterstützung)を要するのである³⁹⁾。かかる状態が疾病として把握されるのである。すでに述べたように、ル・クートルは病気の企業の概念を明らかにしている⁴⁰⁾。彼は、企業における資本と財産に決定的な地位を与え、すべてを貸借対照表で説明しようとした。そして、急性の病気と慢性の病気、先天的な病気と後天的な病気、構造的な疾患と機能的な疾患に説明を与えた。これらの説明は、概略的であり、また、一面的であったが、疾病問題を考えるに際して、大きなヒントを与えるものである。

フレーゲ=アルトホフは、ル・クートルとは異なり、企業を経済有機体として把握する⁴¹⁾。それは、生存・成長するために、生息空間たる国民経済と

37) Fleege-Althoff, F.: a.a.O., S. 12.

38) Fleege-Althoff, F.: a.a.O., S. 27 ff.

39) この点に関して、フレーゲ=アルトホフは、国民経済学者であるオイゲン・フォン・フィリポヴィッチ(Eugen von Philippovich)の研究からヒントを得ている。

40) le Coutre, W.: a.a.O., S. 304 ff.

41) Fleege-Althoff, F.: a.a.O., S. 33 f.

関係をもたねばならず、そのために財の流れと貨幣の流れという2つの基本的な価値の流れ(Grundwertstrom)が生じる。そして、「この価値の流れの強さと継続性は、経済体(Wirtschaftskörper)たる企業の構造(Bau)と企業が獲得する注文に依存する⁴²⁾」のであり、調和的な価値の流れが実現している状態が、「経済的調和(Wirtschaftsharmonie)」と称されるのである。この経済的調和が健康な企業のメルクマールとなる。かかる経済的調和は調和的な構造と調和的な生活形成(harmonische Lebensgestaltung)によって実現される。企業の構造は財産、資本および人間の関係によって規定され、それらと組織の調和が重要であり、最適な構造によって調和的な生産準備すなわち最適な生産能力が形成されることになる。また、生活形成とは、生産能力利用の側面を意味する。それに関しては、注文の規模と頻度が不確定であるゆえに、給付弾力性(Leistungselastizität)が大きな意味をもつ。しかし、調和的な生活形成は、生産能力に見合った注文の獲得=生産能力の実現を意味するのである。したがって、経済的な調和とは、最適な生産能力が形成され、最適な生産能力利用が実現している状態と解釈することができるのである。

かくして、「調和的な構造からの乖離および生活形成の障害を病気の企業の本質的メルクマールとみなさなければならない⁴³⁾」のである。フレーゲ=アルトホフは当該問題を価値的に捉えようとしている⁴⁴⁾。彼は、「経済的調和を規定するすべての個別的要因が原価と関連するから⁴⁵⁾」、企業の疾病問題および経済的調和の問題を原価の問題として把握することを試みている。そのために、彼は総原価(Selbstkosten)と総原価の補償(Ersatz)すなわち販売価格(Verkaufspreis)の関係に問題を求めている。なお、フレーゲ=アルトホフの叙述には明らかな誤りや曖昧な箇所がみられるので、それを修正して示すことにする。

42) Fleege-Althoff, F.: a.a.O., S. 34.

43) Fleege-Althoff, F.: a.a.O., S. 38.

44) Fleege-Althoff, F.: a.a.O., S. 39 ff.

45) Fleege-Althoff, F.: a.a.O., S. 39.

いま、販売価格(V)と総原価(K)を用いて企業の成果度(Erfolgsgrad : g)を表すと、次のようになる。

$$g = \frac{\sum V}{\sum K}$$

$g > 1$ の場合は利益が獲得されており、 $g < 1$ の場合は損失が発生している。また、 $g = 1$ は総原価が売上高によってちょうど補償されていることを表し、原価補償限界(Kostendeckungsgrenze)あるいは成果起点(Erfolgsschwelle)といわれる。そして、最適な成果度は次のようになる。

$$g_{\text{optimal}} = \frac{\sum V_{\text{max}}}{\sum K_{\text{min}}}$$

V_{max} は市場の受容可能性と競争によって規定され、 K_{min} は販売がゼロの場合にも発生する固定費によって規定される。しかして、 g_{optimal} は成果度の上限であり、 $g = 1$ は収益的な成果度の下限を意味する。それゆえ、経済的調和は、 $1 \leq g \leq g_{\text{optimal}}$ という幅をもつ。しかしながら、 $g = 1$ は停滞を意味し、経済有機体の成長を保証するものではない。それで、成長保証額(Wachstumssicherung)⁴⁶⁾を考慮し、それを自己資本(E)に対する百分率(p)で表すと、gの分母は次のように修正されねばならない。

$$\sum K + \frac{E \cdot p}{100}$$

これをKに対する付加率(z)として考えると、

$$K : \frac{E \cdot p}{100} = 100 : z$$

であるから、

$$z = \frac{\frac{E \cdot p}{100} \cdot 100}{\sum K}$$

となり、gの分母は

46) Vgl. hierzu Sommerfeld, H. : Bilanz(eudynamisch), in : Nicklisch, H. (Hrsg.) : Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, erster Band, Stuttgart 1926, Sp. 1340 ff.

$$\sum K + \frac{\sum K \cdot z}{100} = \sum K \left(1 + \frac{z}{100}\right)$$

しなる。したがって、 g は次のようになる。

$$g = \frac{\sum V}{\sum K \left(1 + \frac{z}{100}\right)}$$

$g=1$ の場合は、

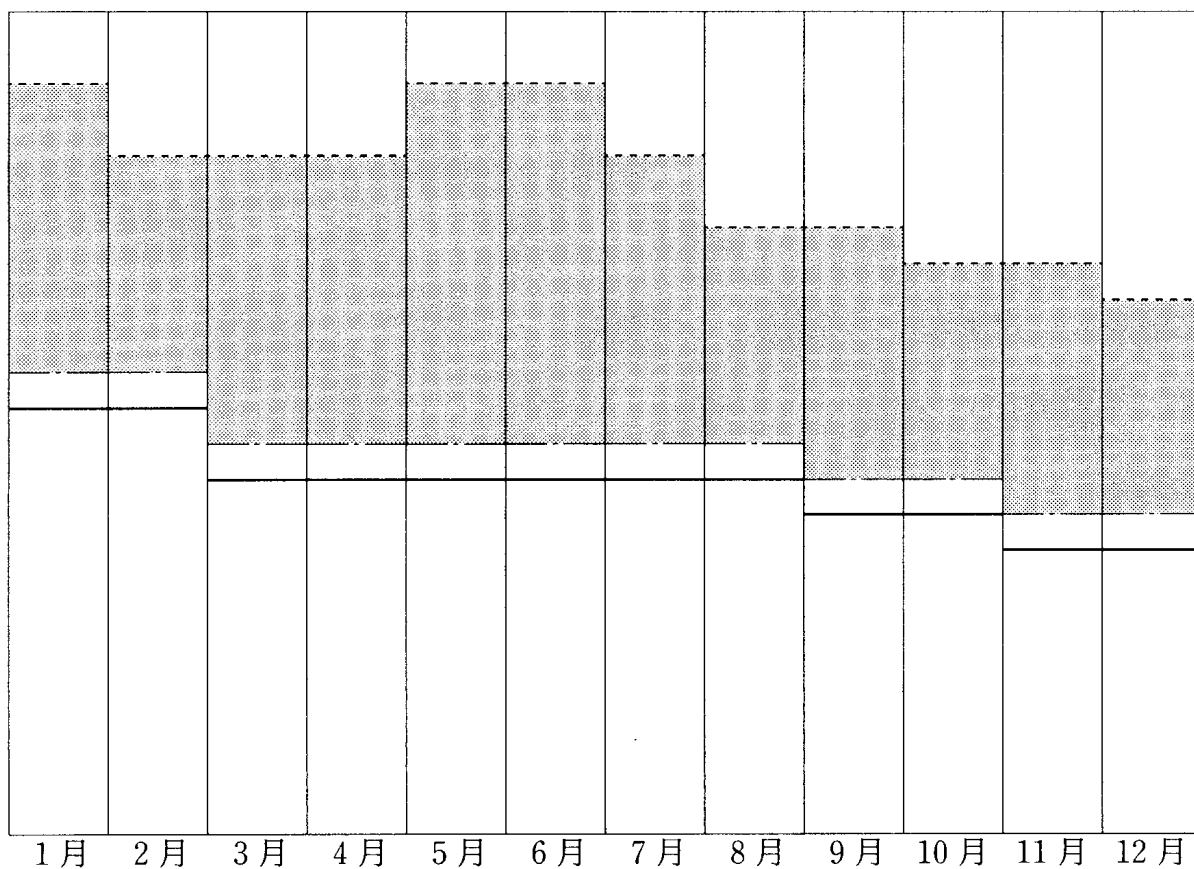
$$\sum V = \sum K \left(1 + \frac{z}{100}\right)$$

となり、これが $\sum V$ の下限である。また、 $\sum V$ の上限は $\sum V_{\max}$ であるから、

$$\sum K \left(1 + \frac{z}{100}\right) \leq \sum V \leq \sum V_{\max}$$

が、経済的調和の条件となる。フレーゲ=アルトホフはそれを第2図のように示している。

第2図



(出所：Fleege-Althoff, F. : Die notleidende Unternehmung, Stuttgart 1930, S. 42.)

図において、波線は販売価格、実践は総原価、一点鎖線は経済的調和の範囲の下限を表す。したがって、塗りつぶされた部分が経済的調和の範囲を表す。

フレーゲ＝アルトホフは経済的調和を原価の問題として説明しようとしたのであるが、上の説明からも明らかなように、原価の問題領域たる生産性や経済性の領域から逸脱し、販売価格や売上高などの市場経済的要因を考慮している。すなわち、経済的調和を収益性の問題として論じているのである。この点に関して、彼の思考の曖昧さが看取され得るのであるが、かえって、そのことが彼の問題意識を際立たせているといえることができる。

V 結

フレーゲ＝アルトホフの所説の基本的部分について考察してきた。彼の研究においては、危機的状況に陥っている企業すなわち苦境にある企業が病気の企業として捉えられ、病気の企業概念、疾病現象、疾病原因などが明らかにされている⁴⁷⁾。それは、きわめて体系的な考察に基づいており、また、今日の危機マネジメント論において展開されている構想や用いられている概念の原型的なものがすでにみられる。その意味において、彼の研究は体系的な危機マネジメント論のさきがけとみなすことができるのである。

すでに述べたように、フレーゲ＝アルトホフの研究は、歴史学派の国民経済学から大きな影響を受けている。そのことは、彼の経営経済学および経営疾病学の体系をみれば一目瞭然である。彼は、歴史的方法に基づいて、また各種の企業情報などを駆使してSeinの理論を帰納的に構築し、その理論に基づいてSeinsollenの理論を形成せんとしたのである。すなわち、最終的には企業者による実践の導きの糸となるような応用理論の展開が企図されていたのである⁴⁸⁾。それは、有用な実用的経営疾病学の欠如が1920年代における企業倒産の原因の1つであったという彼の認識に基づくものであった。

47) ただし、本稿においては、基本的構想や基本的概念のみが取り上げられた。疾病現象や疾病原因などについては、別稿を予定している。

48) 経営予防学については、1931年あるいは1932年に出版されることが予告されていたが、実現をみなかった。

相対的安定期における焦眉の問題は、第1次大戦後の疲弊した企業の再建であった。そのために労資協調に基づく合理化運動が遂行されたのである。フレーゲ＝アルトホフの研究はかかる状況を如実に反映しているといえる。すなわち、彼は、企業の疾病現象を体制危機の発現形態として受け取り、それを有機体的思考に基づいて論究しようとしたのである。そこに、われわれは「価値の流れの問題」と「人と人の関係の問題」という経営経済学の2つの基本問題の具体的な現れを見ることができるのである。

(筆者は関西学院大学商学部教授)