

# 危機マネジメント論形成のための基礎的考察

深 山 明

## I 序

危機マネジメント (Krisenmanagement) に関する一般理論の形成が求められている。そのための基礎的な考察を試みることにしたい。

これまで、いくつかの論稿において、危機マネジメントの先駆的研究についての論究が為された<sup>1)</sup>。なにゆえに一般理論の構築に先立ってそのような先駆的研究の考察が必要であるのか。このことの意味がまず明らかにされなければならない。そのために、経営学史を研究することの意義が強調され、研究の方法が明示される。また、危機マネジメントおよび危機マネジメント論について考察するに際しての理論的な拠点を確立することが必要である。すなわち、いかなることに問題を求めて研究するのかということが明らかにされなければならないのである。われわれは、固定費問題 (Fixkostenproblem) の解明ならびに当該問題の克服ということに研究の根拠を求めたいと考える。さらに、とりわけ1990年代以降において危機マネジメントが理論的にも実践的にも注目されるようになってきているが、このような事態が生じたことの動

1) 以下のような拙稿を参照。「危機マネジメント論のさきがけ」(『産業経理』第57巻第4号、1998年1月)、「経営休止論のさきがけ」(『商学論究』第47巻第1号、1999年7月)、「企業危機と生産縮小論」(『経営学論集』第70集、2000年9月)、「価格下限論の生成」(『商学論究』第49巻第1号、2001年、6月)、「体系的危機マネジメント論のさきがけ」(『商学論究』第50巻第1・2号、2002年12月)、「比例費の固定費化をめぐる問題」(『同志社商学』第56巻第1号、2004年、5月)、「本格的な生産能力理論のさきがけ」(『商学論究』第53巻第4号、2006年3月)

因が解明されなければならない。そのことが、危機マネジメントの理解にとって有意義であるし、危機マネジメント論の本質を明らかにするために不可欠であると考えられるからである。

## II 経営学史と危機マネジメント論

### 1. 経営学史研究の意義

周知のように、1900年前後に経営学の本格的な研究が開始された。100年あまり前のことである。したがって、国民経済学（経済学）などと比較すると、経営学はきわめて若い学問であると言わなければならない。

この100年ほどの間に、ドイツあるいは日本において経営学史の研究が重視され、さまざまな形で研究成果が明らかにされてきた。しかして、経営学史の研究が経営学の理論構築に少なからず影響を及ぼしたのである。このような傾向が顕著であるということは、経営学が若い学問であったということと無関係ではない。たとえば、「経営学の新たな建設のためには、どうしても経営学の歴史を顧みなければならないというのが、たとえ程度の差こそあれ、創成期の経営学の建設に志す人々の共通の問題意識であった」<sup>2)</sup>といわれるとおりである。しかしながら、創成期に見られたこのような問題意識は、今日においても、その重要性を失っていないのである。ドイツにおいても同様の見解が見られる。たとえば、シュナイダー（Schneider, D.）は企業者職能論に基づく独特の経営学の体系を形成したことで知られているが、今日において経営学の歴史を研究することの必要性を強調し、自らもそれを実行している<sup>3)</sup>。

「学問の歴史はその学問そのものである」<sup>4)</sup>というゲーテ（Johan Wolfgang von Goethe）の言葉はよく知られており、しばしば引用されている。それは、

2) 吉田和夫『日本の経営学』同文館出版、1992年、192ページ。

3) Schneider, D.: Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Grundlagen, 2. Aufl., München; Wien 1995, Vorwort.

4) Johann Wolfgang von Goethe: Zur Farbenlehre, in: Die Schriften zur Naturwissenschaft, vierter Band, Weimar 1955, S. 7. 木村直司『色彩論』筑摩書房、2001年、104ページ。

ザイフェルト (Seyffert, R.) が好んで用いたということによって、ドイツおよび日本の経営学者にとって馴染みのあるものになったといわれている<sup>5)</sup>。また、シュンペーター (Schumpeter, J. A.) も、「自分の時代の研究から過去を顧み、過去の思想の広大な山脈を眺めながらも、なお、そこからみずからの限界を拓けることを学びえない人がいれば、そのような人はまことに愚かであるというほかない<sup>6)</sup>」と喝破した。そして、過去に生まれた所説の保管場所である「物置小屋」を訪ねることの重要性を指摘したのである。

とりわけゲーテやザイフェルトの叙述に触発されて、同様の思考を基礎に据えて独自の経営学史を展開したのが池内信行教授であった。池内教授は、経営学史の意義について、「蓋し学問の認識論的研究に当たってまづ試みられなければならないのはその学問の発展過程を検討することである。これを等閑に附しては、特に歴史的社会的存在に関する学問の理論は、これを打建てるのすべがないであろう<sup>7)</sup>」と述べておられる。なぜならば、「ひとつの科学の本質はその科学そのものの歴史のうち存在するのであって、それゆえ科学の歴史そのものを無視しあるいは軽視して科学の本質をきめることは、ひとつの自己撞着であるというほかない<sup>8)</sup>」からである。池内教授の叙述の中には若い学問である経営学の理論構築への思いが込められていることが看取されるのである。

経営学は経験科学の1つであるから、当然のことながら、論理的整合性と経験的整合性（経験的事実との整合性）を具備していなければならない。池内教授はそれらを体系的価値（＝合理性）と実用的価値（＝実証性）として把握し、前者が軽視されつつある状況を憂い、合理性を回復するための手懸

- 
- 5) Seyffert, R.: Über Begriff und Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre, ZfHH, 18. Jg. (1925), S. 49. 長岡克行「管理研究の〈主流〉と〈本流〉?」『東京経学会誌』第234号、2003年、171ページ以下。
  - 6) Schumpeter, J. A.: History of economic analysis, edited from manuscript by Elizabeth Booddy Schumpeter, London 1957, p. 5. 東畑精一・福岡正夫訳『経済分析の歴史（上）』岩波書店、2005年、7ページ。
  - 7) 池内信行『経営経済学の本質』同文館、1929年、1ページ。
  - 8) 池内信行『経営経済学史』理想社、1949年、7-8ページ。

かりを経営学史の研究に求めることを主張されたのである。領域は異なるが、同様の思考が高木暢哉教授の場合にも見られる。高木教授は、「現在にあつての経済学思考自身が、もともとみずからの活動を完うするために、経済学史的思考を必要とするのであった。好奇心どころのことではない。経済学的思考自身のためにその足跡が吟味・検討されねばならぬのである」<sup>9)</sup>と述べて、経済学史的思考が経済学思考による自省・反省・吟味に他ならないことを明言されたのである。それを経営学に置き換えると、経営学自身が自己の発展のために経営学史研究を要請するということになる。このことの意味に注目する必要がある。しかしながら、経営学史の研究に基づく経営学の構築という思考は、建設途上の若い学問にとってのみ重要であったのではない。約100年間にわたって研究者の努力が積み重ねられ、一応の水準に達している今日の経営学においてもその意義はいささかも失われていないのである。むしろ、経営学の細分化が進み、各々の領域での研究が深化している今日においてこそ、経営学史の研究が重要であるといえよう。

## 2. 経営学と経営学史

以上において、学史研究の必要性について述べてきたが、「学」と「学史」はどのような関係にあるのか。この問題に関しては、これまで主として経済学史の領域でさまざまに議論されてきた。

経済学史の学問としての意義をめぐっては、あくまでも「独立科学」としての経済学史の自立性を主張する見解と、経済学史を経済学の理論構築のための「補助科学」とみなす見解があることはよく知られている。前者は杉本栄一教授、後者は中村賢一郎教授等によって代表される<sup>10)</sup>。このような議論は経済学の専門化と細分化がもたらした帰結であるともいえる。これに対し

9) 高木暢哉「経済学史の意義と方法」高木暢哉編著『経済学史の方法と問題』ミネルヴァ書房、1978年、20ページ。

10) 杉本栄一『近代経済学史』岩波書店、2005年、13ページ、中村賢一郎『経済学説研究』学文社、1986年、14ページ以下。

て、出口勇蔵教授は総論としての経済学の自立のみが問題なのであって、各論の独立性はことさら問題にする必要はないとの立場から、「経済学がひとつの経験科学としての独立性をもつことが明らかになっていればそれでよいのであって、……（各論に関して——引用者）独立だの従属だのというようなことでなわ張りあらそいのような議論をすることには、賛成できない」<sup>11)</sup>と述べている。

ひるがえって、経営学史に関しては、学史手段説あるいは学史従属説ともいべき見解が支配的であるといえる<sup>12)</sup>。

かつて、メンガー (Menger, C.) は現象の個別的なものについての学問 (歴史的科学) と現象の一般的なものについての学問 (理論的科学) を峻別し<sup>13)</sup>、また、リッケルト (Rickert, H.) も普遍的考察と個別化的考察を明確に区分し、両者の関係を分断することを主張した<sup>14)</sup>。したがって、このような論理に従うと、経営学と経営学史は別個のものとして考えなければならぬ。それに対して、池内教授は、経営学が経営学的意識の体系的合理化を目指すものであり、経営学史がその歴史的具體化を企図するものであるということでは認める。その上で、池内教授は学史に正しい意味を与えることの重要性を指摘し、「学史が学建設のためのものであるということが自覚されないならば、学史の存在理由はなかばうしなわれる」<sup>15)</sup>、また、「経営経済学史を経営経済学史としてみおわるのではなく、経営経済学史を経営経済学再建のためのものとしてとらえるというのがゆきついたわれわれの所見であ

11) 出口勇蔵『現代の経済学史』ミネルヴァ書房、1968年、83ページ。また、吉田静一「経済学史研究の意義と方法」『商経論叢』第5巻第1号、1969年、17ページ以下をも参照。

12) 田中照純「経営学史の意義・対照・方法」『立命館経営学』第18巻第2号、1979年、20ページ以下。田中照純『経営学の方法と歴史』ミネルヴァ書房、1998年、139ページ。

13) Menger, C.: Untersuchungen über die Methode der Sozialwissenschaften, und der Politischen Oekonomie, insbesondere, Leipzig 1883, S. 3ff. 福井孝治・吉田昇三役、吉田昇三改訳『メンガー経済学の方法』日本経済評論社、1986年、19ページ以下。

14) Rickert, H.: Kulturwissenschaft und Naturwissenschaft, 2. Aufl., Tübingen 1910, S. 50ff. 佐竹哲雄、豊川 昇訳『文化科学と自然科学』岩波書店、1939年、98ページ以下。

15) 池内信行、前掲書、6ページ。

る]<sup>16)</sup>と述べておられる。すなわち、経営経済学史と経営経済学の密接な関係が自覚され、前者が後者のための「補助手段」<sup>17)</sup>とみなされているのである。

学史の研究を学の形成に役立てることはいかにして可能か。それは、歴史を学ぶことの意義に通じる内容であるともいえる。このことに関して、ゲーテは、先に引用した有名な叙述に続いて、「現在自分が所有しているものの価値を、われわれは、先人たちの所有していたものを評価出来るようになったときに初めて正しく理解することができる。自分の時代の長所を真に心から喜ぶことができるのは、過去の時代の長所を正当に評価できる場合である」<sup>18)</sup>、そして、別の箇所では、「ほんとうは、芸術の歴史を知って初めて、芸術作品の価値や有難さが理解できるのだ。天才が、わたしたちには見るだけで目のくらむような高い所で、どうして自由に、楽しげに動き回ることができるのかを理解するためには、才能に恵まれた人たちが、何百年もかかって積み上げてきた技法や手仕事の困難な段階を、まず知らなければならないのだ」<sup>19)</sup>と明言した。

過去に生まれたものをわれわれはどのように評価すべきか。たとえば、歴史家であり政治学者であったカー（Carr, E. H.）は、「歴史とは歴史家と事実との間の相互作用の不断の過程であり、現在と過去の間の尽きることを知らぬ対話なのであります」<sup>20)</sup>と言い、「過去は現在の光に照らして初めて私たちに理解出来るものでありますし、過去の光に照らして初めて私たちは現在をよく理解出来るものであります」<sup>21)</sup>と述べた。同様のことは、今日に至る

16) 池内信行、前掲書、24ページ。

17) 池内信行、前掲書、1ページ。

18) Johann Wolfgang von Goethe: a. a. O., S. 7. 木村直司訳、104ページ。

19) Johann Wolfgang von Goethe: Wilhelm Meister, in: Goethe Werke in sechs Bände, dritter Band, Leipzig 19---, S. 351. 山崎章甫訳『ヴィルヘルム・マイスターの修業時代（中）』岩波書店、2000年、350ページ

20) Carr, E. H.: What is history? (the George Macaulay Trevelyan lectures delivered at the University of Cambridge January-March 1961), London 1961, p. 24. 清水幾太郎訳『歴史とは何か』岩波書店、1962年、40ページ。

21) Carr, E. H., op. cit., p. 49. 清水幾太郎訳、78ページ。

まで繰り返し主張されている。出口教授の翻訳<sup>22)</sup>にならって、これをわれわれの問題として考えると、次のようになる。カーの叙述における「事実」あるいは「過去」とは、われわれの眼前に存在する先達の残した業績のことであり、当面の研究にとっては、1920～1930に生まれた危機マネジメントに関する先駆的な研究である。また、「歴史家」あるいは「現在」というのは今日の研究者ということになる。したがって、われわれが過去の事実と向き合って対話するということになる。対話するとはいかなることか。

白杉庄一郎教授は、「歴史は単なる過去の事物に関する知識ではなくて、現在から見た過去の事物に関する知識である。つまり、歴史は現在に成立するものである<sup>23)</sup>」と述べて、過去の事物の歴史的意義を過去の意義と現在の意義の統一として理解することの必要性を強調した<sup>24)</sup>。それは、先人の残した所説に光を当てることによって過去の意義を明確にし、それを現在との関連において意味づけるということが現在の意義を問うということである。したがって、過去に生まれた所説が現在のわれわれにとっていかなる意義を有するかということが明らかにされなければならないのである。「現在を離れて歴史というものはありえない<sup>25)</sup>」のであって、歴史を問うということが現在を問うということの意味するからである。このような意味において、経営学と経営学史は分断され得ないのである。したがって、体系的な危機マネジメント論の形成のために過去の所説に光を当てることが必要なものであり、今日の危機マネジメント論それ自体が、自らを高めるために、歴史的な研究を要請しているのである。それゆえ、われわれは現在の理論から出発して過去の学説の意義を解明するのではなければならない。すなわち、現在の研究者が現在の問題に関心をもって過去の学説の意味を問うということが重要である。

22) 出口勇蔵「経済学史の本質と類型——経済学史研究の現代的意義（1）」『経済論叢』第93巻第2号、1964年、11ページ以下および出口勇蔵『現代の経済学史』ミネルヴァ書房、1968年、18ページ以下を参照。

23) 白杉庄一郎『経済学史概説（上巻）』ミネルヴァ書房、1966年、4ページ。

24) 白杉庄一郎、前掲書、7、11、12ページ。

25) 白杉庄一郎、前掲書、7ページ。

その内容は、現在の研究者の問題意識によって決定的に規定されることになる。過去の事実そのものを変えることはできないが、その意味づけは研究者の問題意識によりそれぞれ異なるのである。それゆえ、われわれが目指しているのはシュンペーター的な意味での学説史 (Dogmengeschichte) ということになる。それは、「一定の立場から展開された学説史」であり、それを通じて理論的立場を基礎づけたり、新たな理論の構築が目指されるのである<sup>26)</sup>。

### 3. 歴史的・社会的根拠の重要性

上述のように、学説史を通じて理論の創造を目指す場合、杉本教授が指摘されたように、「形而上学的な独断」<sup>27)</sup> に陥り、考察それ自体が非歴史的になる可能性がある。この独断と非歴史性を免れるために、理論の歴史的・社会的背景の解明が不可欠である。そのことによって、理論の発生の根拠が明確にされるからである。

経験科学としての社会科学はつねに実践を基礎としている。実践におけるさまざまな問題を説明したり、解決したりするために、理論が形成されるからである。実践から問題を受け取ることが理論形成の契機となるのである。最初の実践的契機とその後の展開が学問の性格を決定的に規定するのは当然のことである。それゆえ、すべての社会科学にとって、説明や解決を必要とした問題がいかなる実践的要請に基づいて生じたか、かかる問題がいかなる理念や思考に基礎づけられて理論化されたか、そのようにして形成された理論がいかに実践的な要請に答えてきたかということを問うことは不可欠である。したがって、過去に生まれた理論の生成・発展の歴史的・社会的根拠に注目し、根源的な意味での過去の意義を解明することが必要である。さらに、かかる問いかけによって得られたことの現在の意義を確定することによって、新たな理論の構築のための基礎が形成されるのである。その際に

26) 吉田和夫『ドイツ経営経済学』森山書店、1982年、4ページ。

27) 杉本栄一、前掲書、6ページ。



注意しなければならないのは、「経営学という理論はあくまでも行為の一環としてあり、常に動く生きた理論である」<sup>28)</sup>ということである。すなわち、経営学は動態的な社会の動きに規定されているものであるから、その生成・発展の根拠および果たした役割を確かめることがきわめて重要なのである。このような考察様式が、発生論的究明、問題自覚的思考あるいは問題史的思考などと称されている<sup>29)</sup>。

本稿においては、まず、現在の問題意識に基づいて過去に形成された危機マネジメントに関する所説に対峙し、それらがいかなる実践的要請に規定されて生成・発展し、それにいかに応えてきたかということを明確にしなければならない。そして、そのような所説の現在の意義を確定することによって、体系的な危機マネジメントの理論を形成する手懸かりが得られるのである<sup>30)</sup>。

### III 固定費問題と危機マネジメント

過去に生まれた所説の検討を行うに際しては、現在の問題意識が決定的に重要である。問題意識の如何によって過去の所説は異なる姿を見せるからである。そのことが現在の理論の構築に大きな影響を及ぼすことになる。

固定費問題 (Fixkostenproblem) という問題がある。それは固定費 (fixe Kosten od. Fixkosten)<sup>31)</sup> が企業にとって問題となるということを意味している。そのことを1つの問題として把握する必要がある。

固定費はつねに問題となるわけではない。それはある特定の状況において問題となるのである。特定の状況とは、存在する生産能力 (Kapazität) が生産能力利用 (Kapazitätsausnutzung) を著しく上回るという状況すなわち現存の生産能力が十分に利用されないという状況である。そのような場合、過剰

28) 吉田和夫『日本の経営学』、200ページ。

29) 吉田和夫『日本の経営学』、207ページ。

30) シュナイダーは、学説史の研究が最終的には実践での適用に寄与するものと考えている。Vgl. hierzu Schneider, D.: Betriebswirtschaftslehre, Band 4, Geschichte und Methoden der Wirtschaftswissenschaft, München; Wien 2001, S. 1 ff.

31) 原価 (Kosten) は、操業 (Beschäftigung) に対する依存性を基準として、操業に依存する変動費 (variable Kosten) と操業に依存しない固定費に分けられる。

能力（Überkapazität）が存在するのである。

過剰能力が存在する場合に、必ずしも固定費の全体が問題となるわけではない。問題となるのは固定費の特定部分である。固定費と生産能力を対応させてみよう。周知のように、生産能力は完全利用されるとは限らないので、利用される生産能力と利用されない生産能力が区別され得る。前者に対応する固定費部分が有効費用（Nutzkosten）であり、後者に対応する固定費部分が無効費用（Leerkosten）である。過剰能力が存在する場合に問題となるのは、固定費のうちの無効費用の部分である。

したがって、固定費問題とは、「生産能力利用が生産能力を下回る場合に、無効費用により惹起される問題」ということになる<sup>32)</sup>。

企業が過剰能力という状態に陥ったときに無効費用はいかなる問題を惹き起こすのか。それは収益性と流動性の圧迫として発現する。すなわち、過剰能力に由来する無効費用によって収益性と流動性が圧迫されるということが企業にとって問題なのであり、それが固定費問題の本質である<sup>33)</sup>。

周知のように、企業目標（Unternehmungsziel）として、価値目標（Wertziel）、実質目標（Sachziel）および社会目標（Sozialziel）が考えられる。価値目標は本源的目標として最も重視されなければならないが、それは利益目標と流動性目標から成っている。前者は企業が達成すべき最上位の目標であり、最大利益の獲得がその内容となっている。また、実質目標は利益目標達成のための手段とみなされる。さらに、いま1つの価値目標たる流動性目標と社会目標は利益目標達成の際の制約条件である。とりわけ、十分な流動性が維

---

32) 固定費問題のこの定義は必ずしも有用ではない。生産能力の完全利用が本来的に不可能だからである。したがって、より操作性のある定義をする必要がある。そのためにはさまざまな要因を考慮して、生産能力利用の基準が定められなければならない。その結果、固定費問題とは、「生産能力利用の基準と生産能力利用の乖離に基づいて生じる無効費用が収益性と流動性を圧迫する問題」ということになる。このことに関しては、深山 明『ドイツ固定費理論』森山書店、2001年、21ページ以下を参照。

ただし、以下においては、簡略化のために生産能力と生産能力利用の関係として説明する。

33) 深山 明、前掲書、27ページ以下を参照。

持されないと、利益目標の達成が困難になるのはもちろんであるが、企業の存在そのものが脅かされるのである。

上述のような状況に規定されて企業の収益性と流動性が圧迫されるということは、最上位の目標たる利益目標の達成が阻害され、制約条件としての流動性の維持が危ういということであり、企業にとっては重大な事態である。したがって、企業としてはかかる事態に対して適切な方策を講ずることを余儀なくされるのである。

すでに述べたように、固定費問題発生の直接的な原因は、生産能力利用が生産能力(あるいは生産能力利用の基準)を大幅に下回り、過剰能力が生じることである。この過剰能力に由来する無効費用が収益性と流動性を圧迫し、そのことが企業にとって1つの重要な問題になるのである。すなわち、

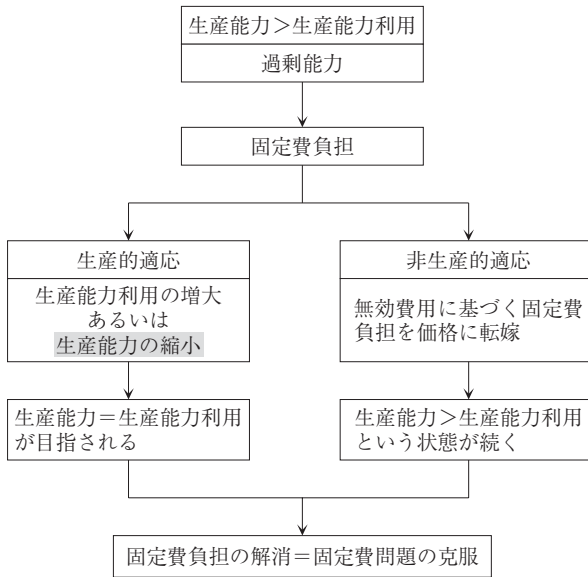
生産能力 > 生産能力利用

という状態が固定費問題の源泉である。したがって、当該問題を解消するためには生産能力と生産能力利用を均衡させることが必要である。そのためにまず想起されるのが「①生産能力利用の増加」である。これは、固定費を利用の局面で管理しようとするもので、固定費の利用管理といわれる。かかる方策による問題解決が不可能で、より根本的な方策が要求される場合、「②生産能力の縮小」が行われなければならない。この場合、固定費を発生局面で管理することが意図され、固定費の発生管理と称される。これら2種類の方策は生産的適応とみなされ得る。生産領域の問題を生産領域において解決することが志向されているからである。それに対して、固定費問題を固定費補償の側面で克服しようとする方策が考えられる。それは、生産能力と生産能力利用の矛盾を抱えたままで、生産物の価格を引き上げることによって状況の改善を図る方策である。したがって、それは生産領域での問題を販売領域において解消せんとするもので、非生産的適応とみなされ得るのである(第1図を参照)。

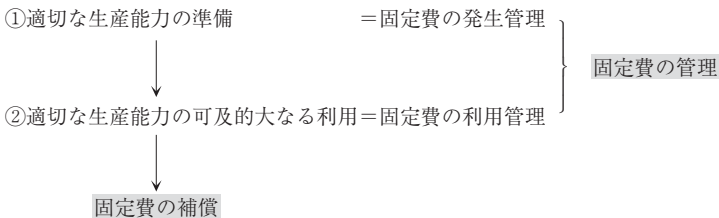
もとより企業にとって重要なことは第2図のような関係である。

もし、現存の生産能力が肯定されるなら、その最大可能な利用が目指さ

第1図



第2図



れる（第2図における②）。また、現存の生産能力が肯定されないなら、まずは、適切な生産能力の形成（準備）が図られ（第2図における①）、しかる後に、新たに形成された適切な生産能力の最大利用が目指されることになる（第2図における②）。そして、最終的には固定費の補償が行われ、収益性と流動性の確保という目標が達成されねばならないのである。

固定費問題に対処するための方策はいずれも危機マネジメントの手段を特

色づけるが、実際にいかなる方策が重要視されるかということは、企業の置かれている状況によって異なっている。ただし、企業が危機的状态に陥り、危機マネジメントの遂行が必要とされるような場合には、一般に生産能力の縮小による均衡の達成が企図される。したがって、固定費の発生管理が中核的な方策となるのである。その場合、経営休止 (Betriebsstilllegung) を中心とする固定費除去 (Fixkostenabbau) に大きな意味が与えられるのである。固定費除去は、通常は経営活動の縮小と結びつけられる防御的な方策であると考えられるが<sup>34)</sup>、それは企業の成長とも結びつけられる。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拡大とも結びつき得ることを指摘し、これを休止のパラドックス (Stilllegungsparadox) と称したが<sup>35)</sup>、危機マネジメントに関しても同様のことがいえるのである。

このように、固定費の発生管理ということが中心的な方策となるのであるが、そのことは、固定費の利用管理がもはや重要でなくなったということの意味するのではない。それが重要であることはいささかも変わっていないのである。ただ、深刻な状況が、固定費の利用管理の前提となる「適切な生産能力の形成」ということにもっぱら眼を向けさせるということなのである。いかなる場合においても、生産能力の最大利用 (固定費の利用管理) が行われなければならないのである<sup>36)</sup>。

以上において示したような固定費問題の認識と克服・回避ということが、危機マネジメントおよび危機マネジメント論を考察する際の理論的な基礎となるのである。

## IV 危機マネジメント論の生成

### 1. 経済不振と企業危機

第2次世界大戦後において、ドイツ経済は、旧西ドイツ時代をも含めて、

---

34) Stüverkrüp, F.: Die Abbaufähigkeit fixer Kosten, Berlin 1968, S. 76 und S. 197.

35) Rudhart, P. M.: Stilllegungsplanung, Wiesbaden 1978, S. 363.

36) その意味では、固定費の利用管理は固定費管理の王道であると言える。

国内総生産のマイナス成長を6度経験した。それは、1966/67年、1974/75年、1981/82年、1992/93年、2001/02/03年および2008/2009年の景気後退の際に見られる。いわゆる「軌跡の経済復興」を果たした後のドイツにおいては、ほぼ10年ごとに困難な状況に見舞われているのである。

1970年代の前半はヨーロッパ経済の発展における「分水嶺 (watershed)」であるといわれる<sup>37)</sup>。そのことは、1950年代から1970年代の前半にかけての「栄光の30年」<sup>38)</sup>の終焉を意味している。いうまでもなく、ドイツもこのようなヨーロッパ経済の一般的な傾向と無縁ではなかった。

第2次世界大戦後のドイツは<sup>39)</sup>、「自由放任の資本主義と社会主義的な計画経済の中間に位置する第3の道」<sup>40)</sup>とみなされる社会的市場経済 (soziale Marktwirtschaft) なる理念に導かれて未曾有の急成長を実現し、それによって経済の奇蹟 (Wirtschaftswunder) と称される経済復興を成し遂げた。そのことを可能にした要因としては、良質の人的資源が豊富であったこと、輸出市場が急速に復活したこと、生産財産業の比重が伝統的に高かったこと、アメリカから対する技術的遅れが自覚されていたことなどが指摘されている<sup>41)</sup>。中でも、輸出の果たした役割りは大きく、1950年代には国内総生産 (BIP) の25%が輸出に振り向けられていたのである<sup>42)</sup>。ドイツの復興は、輸出を儀仗馬 (Paradepferd) とする「輸出に先導された奇蹟の経済復興」であったのである<sup>43)</sup>。

37) Aldcroft, Derek H.: The European Economy 1914-2000, 4th Edition, London and New York 2001, p. 188. 玉城俊明/塩谷昌史訳『20世紀のヨーロッパ経済——1914～2000年』晃洋書房、2002年、177ページ。

38) 田中友義「ヨーロッパ主要国の歴史」田中友義・久保広正編著『ヨーロッパ経済論』ミネルヴァ書房、2004年、15ページ。

39) 正確には、1990年10月3日の統一前は西ドイツというべきであり、統計書などでは西ドイツとドイツが区別されているが、ここではいずれの場合もドイツと表記する。

40) Schubert, K. (Hrsg.): Handwörterbuch des ökonomischen Systems der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 2005, S. 340.

41) Schröter, H. G.: Von der Teilung zur Wiedervereinigung (1945-2000), in: North, M. (Hrsg.): Deutsche Wirtschaftsgeschichte, München 2000, S. 364 ff.

42) Schröter, H. G.: a. a. O., S. 374.

43) Schröter, H. G.: Außenwirtschaft im Boom, in: Kaelbe, H. (Hrsg.): Der Boom 1948-

1950年代以降の経済復興は、きわだった経済成長、完全雇用および低いインフレ率によって特色づけられていた<sup>44)</sup>。いわゆる「魔法の四角形 (magisches Viereck)」の3つまでが実現していたのである。このような状況が明白に変化したのは1970年代半ばのことであるが、経済成長は1960年代の後半から鈍化し始め、1967年には第2次世界大戦後において初めてのマイナス成長（前年比-0.3%の成長率）を記録したのである。このような変節は、「奇蹟の子」が「普通の子」になったと形容されている<sup>45)</sup>。この景気後退は需要側に原因があったといわれるが<sup>46)</sup>、連邦政府は従来の社会的市場経済という経済政策理念を変更し、「総合的誘導 (Grobsteuerung)」なるケインズ主義政策が導入されることになった<sup>47)</sup>。かくして、国家が経済に強く介入するようになり、需要志向的な経済政策が実施されるようになったのである。また、「経済安定・成長促進法」(1967年、6月)も制定された。これらの一連の動きは、「社会的市場経済から社会的にコントロールされる経済へ (von der soziale zur sozial gesteuerten Marktwirtschaft)」<sup>48)</sup>という政策理念の転換と解され、「その理念的な根拠づけはケインズに戻る」<sup>49)</sup>といわれている。ともあれ、このような一連の政策が功を奏し、また、輸出の回復もあって、ドイツ経済は危機から脱却することができたのである。

1973年の石油ショックを契機として、ドイツ経済は再び景気後退に見舞わ

---

1973, Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen in der Bundesrepublik Deutschland und in Europa, Opladen 1992, S. 100. 古内博行『現代ドイツ経済の歴史』東京大学出版会、2007年、88ページ。

44) Michael von Prollius: Deutsche Wirtschaftsgeschichte nach 1945, Göttingen 2006, S. 111.

45) 古内博行、前掲書、117ページ。

46) 古内博行、前掲書、12ページ以下、117ページ以下。

47) Vgl. Pötzold, J.: Stabilisierungspolitik, Bern·Stuttgart 1978, S. 51.; Kutscher, E.: Wirtschaftskrise, Wirtschaftspolitik und Gewerkschaften, Köln 1987, S. 139. また、出水宏一『戦後西ドイツ経済史』東洋経済新報社、1978年、160ページ、小林耕二「西ドイツ福祉国家の再編成」田口富久治編著『ケインズ主義的福祉国家』青木書店、1989年、114ページも参照。

48) Michael von Prollius: a. a. O., S. 110.

49) Schubert, K.: a. a. O., S. 252.

れた。それは「危機と変革の10年 (Krisen- und Umbruchdekade)」<sup>50)</sup> の始まりを暗示していた。すなわち、この不況は、供給側に原因があるといわれ<sup>51)</sup>、クリティカルな不況であるとみなされている<sup>52)</sup>。したがって、この時期を画期として、さまざまな指標に変化が見られるようになった。すなわち、経済成長は鈍化し、インフレ率は高まり、失業率は上昇し、倒産件数が増加し始めたのである。これらに関して、オールドクロフト (Aldcroft, D. H.) は、「1970年代の転換期に、……成長率の停滞と経済的暗黒の長い時代が最初に現れた」<sup>53)</sup> と述べている。第1表は、10年ごとの年平均の経済成長率と失業率および倒産件数を示している。

第1表

年	経済成長率 (%)	失業率 (%)	企業倒産件数
1951-1960	8.3	5.72	44532
1961-1970	4.5	0.97	34968
1971-1980	2.9	3.14	76549
1981-1990	2.3	8.22	159560
1991-2009	2.1	10.55	277779
2001-2008	1.2	8.82	970534

出所 Statistisches Bundesamt: Statistisches Jahrbuch 2008 für Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 2008. およびドイツ連邦統計庁のウェブサイト (<http://www.destatis.de/jetspeed/potal/cms>) で公表されている数値をもとに作成。

第1表からこれまで述べてきた経済の状況を明白に読み取ることができる。また、景気後退とほぼ同時期に、固定資産投資 (Anlageinvestition) および設備投資 (Ausrüstungsinvestition) の減少が見られ、また、大規模な職場喪失 (Verlust der Arbeitsplätze) が報告されている<sup>54)</sup>。

50) Michael von Prollius: a. a. O., S. 180.

51) 古内博行、前掲書、13、120、142、153ページ以下。

52) 古内博行、前掲書、143ページ。

53) Aldcroft, Derek H., op. cit., p. 211. 玉木俊明/塩谷昌史、前掲書、198ページ。

54) Kraft, M.: Gesamtwirtschaftliche Entwicklung und Wirtschaftspolitik, in: Keim, H. und Steffens, H. (Hrsg.): Wirtschaft Deutschland, Köln 2000, S. 297 und S. 306.



他方では、1970年代と第2次石油ショックの後の1980年代にはかなりの価格上昇が見られた<sup>55)</sup>。それは、1970年代初めに一時的に需要が増加したこと、1973年と1979年の石油ショックにその原因が求められる。しかして、1973年には7.1%、1981年には6.3%という価格上昇が記録された。したがって、石油ショック後のドイツ経済は、景気後退とインフレ率上昇が同時に生起するスタグフレーションによって特色づけられ、経済活動は大幅に低下したのである<sup>56)</sup>。さらに、1990年代の初頭すなわちドイツ統一直後にもインフレの昂進が見られ、また、2000年代初めのユーロの紙幣と硬貨の流通による価格上昇も生じたのである。したがって、これらのことは、上述の失業率の高まりと相俟って、1980年代以後において、いわゆる苦境指標（インフレ率+失業率）<sup>57)</sup>を高めることとなった。

以上のことから明らかなように、1974/75年の景気後退の後のドイツ経済は、低い経済成長、高い失業率とインフレ率、倒産件数の激増、大規模な職場喪失によって特色づけられるのである。このような傾向は、1980年代になってからも続き、経済状況はさらに悪化した。たとえば、「1980年代に入ると、たいていの経済指数は大きなマイナス要因を示した。生産高は停滞ないし低下し、インフレ率は上昇し、投資は進まず、政府の赤字は巨額であり、経常収支は赤字であり、失業者は多かった」<sup>58)</sup>といわれるとおりでである。すなわち、魔法の四角形のすべてが達成され得ず、経済危機が深化したのである。このような1970年代以降の状況が、「西ドイツ病」、「ヨーロッパの病人」、「慢性的ドイツ症」、「硬化症」などと揶揄されたのは周知のとおりである<sup>59)</sup>。

55) o. V.: Die Entwicklung der Verbraucherpreise, in: Statistisches Bundesamt: Im Blickpunkt, Wiesbaden 2006, S. 12.

56) 戸原四郎「歴史と現状」戸原四郎・加藤榮一『現代のドイツ経済』有斐閣、1992年、31、37ページ。

57) 樋渡展洋「90年代国際的デイスインフレ機の不況と経済政策選択」『社会科学研究』第56巻2号、2005年、4ページ。

58) Aldcroft, Derek H., op. cit., p. 212. 玉木俊明/塩谷昌史、前掲訳書、200ページ。また、佐々木昇『現代西ドイツ経済論』東洋経済新報社、1990年、2ページをも参照。

59) 古内博行、前掲書、15ページ、田中素香『拡大するユーロ経済圏』日本経済新聞社、2007年、252ページ、阿部清司「ドイツ経済に内在する構造的な問題」『経済研究』第8

このような経済の不振は、1990年代に入ってから一層深刻度を増し、そのことは2000年代の初頭においても基本的には変わりがないといえる<sup>60)</sup>。そして、1990年代から今日に至るまでに、ドイツ経済は、3度のマイナス成長に見舞われ、依然として不安定・不透明な様相を見せ、停滞しているのである。それゆえ、「経済成長の弱さは2000年代に入ってから問われ続けている」<sup>61)</sup>といえる。同様のことは、欧州委員会 (Europäische Kommission) が2009年1月に発表した数値にも如実に現れており、それらの数値から1990年代以降のドイツ経済が低迷している状況を看取することができるのである<sup>62)</sup>。

1970年代中頃からの経済不振という状況の下で、企業危機が深刻化したのである。このことに規定されて、とりわけ1990年代以降において、実践では危機マネジメントが焦眉の問題となり、また、実践の要求に応える形で、危機マネジメント論が展開されるようになったのである。

## 2. 企業危機と倒産法

ドイツの1990年代と2000年代初頭は企業危機 (Unternehmenskrise, Unternehmenskrise) が深化した時期であった。それは、ドイツ統一の矛盾が顕在化した時期であったし、また、ヨーロッパの統合が大きく進展した時期でもあった。偶然の結果か、必然の産物かということはともかくとして、ドイツ経済の不振を背景として企業危機は深まったのである。

企業危機の深化を端的に表わす指標は企業倒産 (Unternehmensinsolvenz) 件数の推移である。第2図は1970年から2008年までの企業倒産件数を示して

---

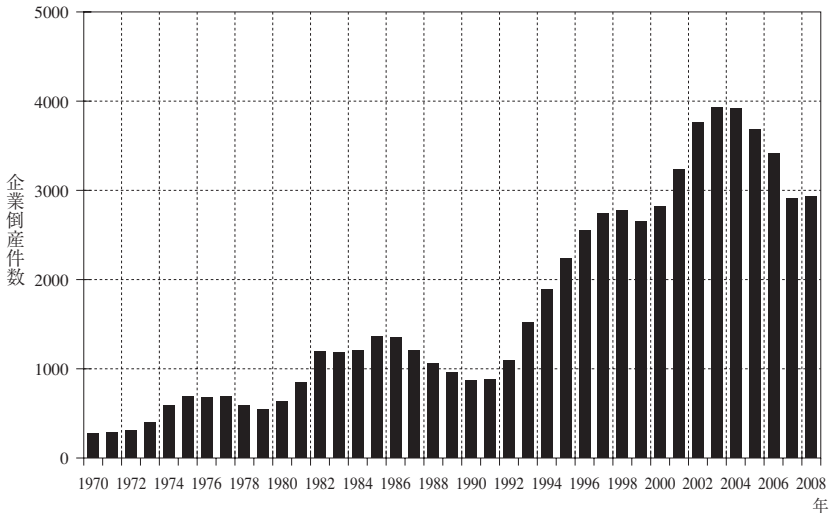
卷第4号、1994年、157ページ以下、Aldcroft, Derek H., op. cit., p. 232. 玉木俊明／塩谷昌史、前掲訳書、217ページ。

60) 田中素香、長野重康、久保広正、岩田健治『現代ヨーロッパ経済』(新版)、有斐閣、2006年、282ページ、田中素香、前掲書、248、257ページ、樋渡展洋、前掲稿、5ページ以下。

61) 古内博行、前掲書、7ページ。

62) European Commission: Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Interim Forecast, January 2009, p. 7 and p. 44. Vgl. hierzu Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik: MEMORANDUM 2009, Köln 2009, S. 235 f.

第3図



出所 Statistisches Bundesamt: Statistisches Jahrbuch 2008 für Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 2008. およびドイツ連邦統計庁のウェブサイト (<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms>) で公表されている数値をもとに作成。

いる。

この図から明らかなように、企業倒産件数は、1974/75年および1981/82年の不況期に大きく増加し、また、1990年のドイツ統一後におけるブームの後は、多少の増減はあるものの、傾向としては増加の一途をたどっている。それは経済危機の所産であるといえよう。そして、2003年には企業倒産は39,320件という史上最高の件数に達したのである<sup>63)</sup>。ちなみに、2003年におけるヨーロッパ全体の倒産件数は148,908件であり、このことによって約170万の職場が失われたのである<sup>64)</sup>。

63) <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/LangeReihen/Insolvenzen/Content100/lrins01a,templateId=renderPrint.psml>

64) 深山 明「EUにおける企業危機と危機マネジメント」海道ノブチカ編著『EU拡大で変わる市場と企業』日本評論社、2008年、197ページ。また、当時のヨーロッパにおける企業倒産の実情については、次のものをも参照。Matlack, C. and Fairlamb, D.:

このような企業危機の深化を背景として、1980年代以降とりわけ1990年代以降において、危機マネジメントが理論的・実践的に注目されるようになったのである。実際、危機マネジメントに関する研究はこの時期から目立って増加しているのである。

かつて倒産企業の処理に適用される法律は、「帝国司法法の真珠 (Perle der Reichsjustizgesetze)<sup>65)</sup> と称された「破産法 (Konkursordnung) と「和議法 (Vergleichsordnung)」であった。しかしながら、前者は1887年、後者は1935年に制定された法律で、企業倒産の激増という事態に適応できなくなっていた。このような状況は、「破産の破産 (Konkurs des Konkurses)<sup>66)</sup> あるいは「倒産法の危機 (Krise des Insolvenzrechts)<sup>67)</sup> などと皮肉られたのである。すなわち、制度が完全に機能不全に陥り、「法的不安定性<sup>68)</sup> が生じていたからである。このような状況に関して、ゼーフエルダー (Seefelder, G.) は、「これまでの破産法は支払い不能になった経営の再生をほとんど可能にしなかった。企業の破産は企業の壊滅と同一視されなければならなかった。その上、破産申し立ての3/4以上が、破産財団の不足ゆえに棄却されたのである。法の現状 (Gesetzlage) を根本的に変えることが必要であった。なぜならば、かなりの数の倒産によって、きわめて多くの生き長らえることのできる企業が不必要に壊滅させられたからである」<sup>69)</sup> と述べている。

かかる状況の下で、1974/75年の不況の後の1978年に当時の司法大臣であったフォーゲル (Vogel, H.-J.) によって倒産法委員会 (die Kommission für

---

Going Over the Edge—European companies are dropping fast, Business Week, April/7, 2003, p. 76 ff.

65) 三上威彦編著『ドイツ倒産法の軌跡』成文堂、1995年、19ページ。

66) Uhlenbluck, W.: Grundzüge eines künftigen Insolvenzrecht nach den Vorstellungen der Reformkommission, BB, 39. Jg. (1984), S. 1949; derselbe: Erfahrungen mit dem geltenden Insolvenzrecht, BFuP, 35. Jg. (1983), S. 96 ff.

67) Uhlenbluck, W.: Krise des Insolvenzrechts, NJW, 29. Jg. (1975), S. 867 ff.

68) Krystek, U.: Unternehmenskrise, Wiesbaden 1987, S. 274. これに関して、エンゲルハルト (Engelhard, H. A.) は、「この状態は、法律的、経済的そして社会政策的に受容できない」(Engelhard, H. A.: Ist eine Reform des Insolvenzrechts überfällig?, BFuP, 35. Jg. (1983), S. 93) と述べている。

69) Seefelder, G.: Unternehmenssanierung, Stuttgart 2003, S. 11.

Insolvenzrecht) が設置され、「近代のかつ機能を果たし得る倒産法を形成する」<sup>70)</sup> ための法制度の改正作業が始まったのである。この委員会は、企業再建 (Unternehmenssanierung) について先駆的な役割を果たしたアメリカの連邦倒産法 (Federal Bankruptcy Code)<sup>71)</sup> を検討し、これに範を求めた。7年後に倒産法委員会は、「第1次報告書」(1985年) を公表し、さらに、「第2次報告書」(1986年) を公表した。それに基づいて、司法省は1988年に「討議草案」を作成し、各方面からの意見が聴取された。そして、「参事官草案」(1989年) の発表を経て、1992年4月15日に「政府草案」が公表され、連邦議会および連邦参議院での審議がなされて、1994年10月5日に「倒産法 (Insolvenzrecht)」が制定されたのである<sup>72)</sup>。

70) Kroemer, J.: Das neue Insolvenzrecht, Berlin 1995, S. 18.

71) アメリカにおいて本格的な倒産法が制定されたのは1988年であったといわれている (福岡真之介『アメリカ連邦倒産法概説』商事法務、2008年、4ページ。また、村田典子「再建型倒産処理手続の機能(1)」『民商法雑誌』第129巻第3号、351ページをも参照)。そして、1929年の恐慌の後に実践からの要請に応えるべく法改正の検討が続けられたが、SECの意を汲み、1898年の法律の大改正を施したのが、チャンドラー法と称される1938年の「連邦倒産法 (Bankruptcy Act of 1938)」であった。この法律は、「再建手続を整備し、連邦倒産法は総合的な倒産法手続へと変容した」(福岡真之介、前掲書、4ページ) のである。このチャンドラー法を大幅に改正し、各国の倒産法の範となったのが1978年の改正連邦倒産法 (Bankruptcy Reform Act of 1978) である。これによって、チャンドラー法の第X章と第XI章が統合されて、新たに再建型の手続たる「第XI章 再建手続 (Reorganization)」いわゆる「チャプター11」が設けられたのである。しかして、「連邦倒産法の目的の1つは、債権者に対する秩序ある衡平な弁済であり、もう1つの目的は正直だが運に見放された債務者が経済的に再出発 (fresh start) できるようにすること」(福岡真之介、前掲書、1ページ) である。その結果、倒産手続申し立て後も債務者が経営を継続することができる DIP (占有継続債務者) 型の企業再生の概念が世界で初めて導入されることとなった (春田泰徳、小澤善哉、金本光博『ハンドブック企業再生』NTT出版、2005年、32ページ)。そして、「この新連邦倒産法に刺激されて世界中で倒産再建法改正ラッシュが起り、各国は倒産法全体を見直し再建法を整備した」(高木新二郎『事業再生』岩波書店、2006年、71ページ) のである。ドイツにおける倒産法の制定はこのような文脈の中で理解されなければならないのである。

なお、アメリカ連邦倒産法に関しては、山本和彦『倒産処理法入門 (第3版)』有斐閣、2008年、5ページ以下、杉浦秀樹『米国ビジネス法』中央経済社、2007年、321ページ以下をも参照。

72) この法律の施行は、各州での準備のために、1999年1月1日に繰り延べられた。さらに、「倒産法」は2006年11月5日に改正が決まり、11月16日から施行された。

この法律の「第6章 倒産計画 (Insolvenzplan)」はアメリカ連邦倒産法のいわゆる「チャプター11」で定められている再建手続きから大きな影響を受けている<sup>73)</sup>。すなわち、倒産法制定はアメリカの「改正連邦倒産法」(1978年)の制定を契機とする「清算→再建」という世界的な潮流の中で行われたのである<sup>74)</sup>。その結果として生まれた新しい法律の新機軸の1つは、「経済的に有意義で実態にかなった倒産処理」<sup>75)</sup>を志向することであり、「従来の制定法に特徴的であった企業を解体しがちな傾向は、清算か再建かという市場適合的な意思決定に取って替わられるべきである」<sup>76)</sup>という色彩が濃くなったのである。かくして、ドイツにおいても、他の諸国におけると同様に、「債務者更生主義」<sup>77)</sup>なる思想が導入されることになり、従来の「破産」および「和議」という2本立ての手続きが、債権者の共同の満足という共通目的の下で「倒産手続」として一本化されたのである。その結果、倒産計画という制度が導入されることとなった。ただし、「倒産法の目的は債権者の最適な満足の追求にあり、そのための手続として、清算手続が適しているか、あるいは、企業譲渡による再建が望ましいか、さらには債務者自身の事業継続が相応しいのかの決定を債権者自治に委ねた」<sup>78)</sup>ということに注意しなければならない。

上述のように、倒産法の主たる目的は債権者の利益の擁護ということであるが、そのような目的のためということであっても、危機に陥り、倒産した企業の再建が企図されているということは、この局面での危機マネジメントや再建マネジメント (Sanierungsmanagement) が注目されるようになる動因になったといえる。また、シェルベルク (Schellberg, B.) が指摘しているよ

73) 吉野正三郎『ドイツ倒産法入門』成文堂、2007年、2ページ。

74) 高木新二郎、前掲書、70ページ以下。

75) 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」(山本 弘訳)、『日独法学』第20巻、2002年、166ページ。

76) ディーター・ライポルド、前掲稿、166ページ。

77) 山本和彦、前掲書、5ページ。

78) 吉野正三郎、前掲書、3ページ。

うに、倒産件数は「氷山の一角 (die Spitze eines Eisberg)」<sup>79)</sup> を表わしているに過ぎないのである。それは、危機に陥っている、あるいは、危機に陥る可能性のある幾多の企業が水面下に存在しているということを暗示している。したがって、倒産件数の増加や「倒産法」に基づく新たな制度の構築ということを背景として、危機に陥り、倒産という事態を回避すべく努力している企業にとっての危機マネジメントや危機に陥ることを回避せんとしている企業に関する危機マネジメントが実践的・理論的に注目されるようになったのである。

以上のような状況に規定されて、1990年代以降において、危機マネジメントや再建マネジメントに関する多くの研究が明らかにされている。また、危機マネジメントの研究と啓蒙のための研究所が設置されたり<sup>80)</sup>、専門の雑誌が刊行されるようになった<sup>81)</sup>。他方では、危機マネジメントや企業再生に関するコンサルティングなどを行ういわゆる再生ビジネスが数多く出現している。さらに、最近では、ドイツ危機マネジメント協会 (Deutsche Gesellschaft für Krisenmanagement e. V., DGfKM) などの諸団体が設立されたり、各種のセミナーや大会などが開催されるようになってきている。

## V 結

世の中に危機マネジメントを取り上げた研究は数多くするが、確固とした理論的基礎を有する研究は多くはない。固定費理論に基づく固定費志向的危機マネジメント論の形成を志す所以である。

実践における危機マネジメントの歴史は古く、それを取り上げた研究は20世紀の初頭から見られる。ライスト (Leist, E.) やヒルマー (Hilmer, E.) の

79) Schellberg, B.: Sanierungsmanagement, Berlin 2008, S. 2.

80) Krisennavigator—Institut für Krisenforschung als “Spin-Off” der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.

81) Krisenmagazin-Zeitschrift für Krisenmanagement, Krisenkommunikation und Krisentraining (ISSN 1867-7541); Restrukturierungsmagazin- Zeitschrift für Restrukturierung, Sanierung und strategische Unternehmensführung (ISSN 1867-7517).

研究がそれらである<sup>82)</sup>。また、ライトナー (Leitner, F.) の研究<sup>83)</sup> も知られている。その意味では、危機マネジメントの研究は経営学と同じくらいの歴史をもつといっても過言ではない。しかしながら、彼らの研究は危機マネジメントに関する先駆的研究ではあるが、それらは危機マネジメント論とは称されてはいる。また、そのことは、その後の1920～30年代における研究についても同様である。当時、危機マネジメントという概念は存在しなかった。したがって危機マネジメント論もまだ見られなかったのである。

本稿でいうところの危機マネジメント論は、1970年代の後半以降とりわけ1980年代から2000年代にかけて現れた一連の研究のことである。したがって、それらは、栄光の30年およびその後の総合的誘導なるケインズ政策がきわめて有効であった時期を背景としたものではない、すなわち、危機マネジメント論は、単なる需要の創造によって個々の企業の固定費問題が解消され得るといふ経済状況ではなくて、1990年代頃から続いている不透明で不安定な経済状況および経済不振に基づく企業危機の深まりに規定されているのである。また、同時に、危機マネジメント論は倒産法の制定およびその背景となった事態からも大きな影響を受けているのである。

上述の危機マネジメントの先駆的研究の検討から得られた結論は次の通りである。

- ① 価値の流れの問題が重視される。
- ② 固定費問題の解明と克服が試みられている。
- ③ 固定費の発生管理(生産能力縮小)が中核的な方策である。

経営学の2つの主要な問題領域として、「価値の流れの問題」と「人と人との関係の問題」があることは周知のことである。前者は「原価の問題」であり、後者は「組織の問題」である。危機マネジメントに関する研究を鳥瞰すると、取り上げられている問題はほとんど価値の流れ＝原価の問題であっ

---

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

83) Leitner, F.: Die Unternehmungsrisiken, Berlin 1915.



て、原価理論的な考察が支配的である。それは、企業危機の諸問題が、収益性と流動性の問題として発現するからである。寡聞の限りでは、当該問題を組織の問題として展開した論者はいない。このことは、企業にとって原価の問題がより本質的であることの帰結である。

たとえば、クライネ (Kleine, K.) は、基本的な概念の考察から出発し、ドイツの繊維企業に関する綿密な調査を行った。そして、それに基づいて固定費問題の解明が試みられている。他の論者においては、必ずしも明示的な形で固定費問題が意識されているわけではないけれども、論述されていることはいずれも固定費問題に対処するための方策に関わっている。このことは、意識的であると否とにかかわらず、固定費問題の克服・解消ということがつねに目指されていたということを暗示しているのである。

固定費問題に対処するための適応方式の2つの類型として、生産的適応と非生産的適応が考えられることは前述のとおりであるが、1920～1930年代の研究において、非生産的適応を取り上げたものはない。もっぱら生産的適応に眼が向けられているのである。とりわけ、生産能力縮小(固定費の発生管理)が主として経営休止 (Betriebsstillegung) の問題として論究されている。したがって、企業のおかれている状況への対応としては、固定費の発生管理が中心になるのである。それは、かかる方策を発想しなければならないほどの深刻な事態が企業の危機的な状況として理解されていたということを暗示している。

今後は、以上のような諸点を出発点として、それらを基礎として危機マネジメントの関する一般理論の構築を目指すことにしたい。

(筆者は関西学院大学商学部教授)