

# 工業コンツェルンの変身

—Preussag から TUI へ—

深 山 明

## 要 旨

第2次大戦後に再出発した Preussag-Konzern は典型的な伝統的工業コンツェルンであった。このコンツェルンは収益状況が国際的な市況に決定的に依存するという宿命を負わされていた。Preussag の取締役会は、多角化を推進することによって経営の安定化を図り、それによって一定の成果が実現された。しかしながら、依然としてオールドエコノミー偏重の多分野コンツェルンであることに変わりはなかった。かかる状況の中で、1994年に取締役会議長に就任したフレンツェルは、宿命的な構造から脱却することを目指して、新しい方向性を模索した。その結果、観光事業が新たに進出すべき事業分野と定められ、多くの事業の売却と買収によって、Preussag は TUI という世界最大の観光事業コンツェルンになったのである。

キーワード：Preussag、TUI、戦略的危機マネジメント (strategisches Krisenmanagement)、ターンアラウンド (Turnaround)、観光事業 (Touristik)

## I 序

かつての西ドイツに Preussag-Konzern なる企業集団が存在し、それは持株会社である Preussag AG によって統括・運営されていた。

このコンツェルンの前身は、プロイセン鉱山・精錬株式会社 (Preußische Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaft: Preußag 資本金50万金マルク、本拠地はベルリン) として1923年12月13日に設立された。それは、プロイセ

ン州によって経営されていたルール地方以外にあるすべての鉱山、精錬所および製塩所を株式会社に転換すると州議会の決定によるものであった。その目的は、それらの事業を私経済的な諸原理（privatwirtschaftliche Grundsätze）に基づいて経営するということであった<sup>1)</sup>。かくして、鉱山等の諸事業の運営が新しく設立された株式会社に委ねられることになったのであるが、プロイセン州は、当該株式会社の所有者として、それらの事業に対する支配権を引き続き保持していた<sup>2)</sup>。ちなみに、このような諸事業の株式会社化はヴァイマル共和国の経済政策の一環として行われたのである。

1929年にプロイセン州議会は、プロイセン州所有の多くの企業を悩ましていた経営問題とりわけ資金調達問題を解決するために、プロイセン合同電力・鉱山株式会社（Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerks-Aktiengesellschaft: VEBA 資本金1億4千万ライヒスマルク）の設立を決定した<sup>3)</sup>。Preußagもこの傘下に入ったが、VEBAを通してプロイセン州によって支配されていることに変わりはなかった。

第2次世界大戦によって Preußag は財産の半分以上を失ったが、本拠地をベルリンからハノーファーに移して再出発した。そして、1959年に国民株（Volksaktie）を発行することによって民営化（Privatisierung）を行い<sup>4)</sup>、1964年には企業名が Preussag AG に変更された。その後、1989年に Preussag AG は持株会社（Holding）となり<sup>5)</sup>、Preussag Anlagenbau GmbH、Preussag Antrazit GmbH、Preussag Erdöl und Erdgas GmbH が業務的な役割を担うこととなった。そして、同年の Salzgitter-Konzern との合併によって古典的な工業コンツェルン（klassisches Industriekonzern）が形成されたのである。

---

1) Brunke 1994, S. 1073; o. V. 1927, S. 1837; Winkler 1965, S. 14 ff.

2) Stier und Laufer 2005, S. 15.

3) o. V. 1929, S. 1860. Vgl. auch <http://berufsstart.de/unternehmen/tui/firmengeschichte.php>

4) ドイツにおける民営化、Preussag の民営化については、(岡田昌也 1993) を参照。

5) <http://tuigroup.com/de-de/ueber-uns/tui-group-im-ueberblick>

Preussag-Konzern は今日では存在しない。それが観光事業コンツェルンたる TUI に変身したからである。2000年頃から多くの企業において変革が行われている。それらはきわめて広範囲で徹底的なものである<sup>6)</sup>。Preussag の変身はそのような潮流の中で実行されたが、「おそらく Preussag ほど根本的に姿を変えたコンツェルンはない<sup>7)</sup>」といわれるほどのものであった。

いかにして Preussag は TUI となったか。かかる現象は企業の転換 (Umwandlung) といわれる。本稿においては、それを危機マネジメント (Krisenmanagement) とりわけ戦略的危機マネジメント (strategisches Krisenmanagement)<sup>8)</sup> の1つの現れとして把握し、その動因やプロセスを明らかにすることにしたい<sup>9)</sup>。

## II 基礎的考察

企業危機は1つのプロセスとして把握することができる。それは3つの局面または4つの局面を有するプロセスとして説明されることが多い。しかしながら、別の機会において述べたように、企業危機は5つの局面でとらえることが現実的であり、適当であると考えられる<sup>10)</sup>。5つの局面とは、潜在的な企業危機 (第1局面)、潜在的な企業危機 (第2局面)、顕在的/自律的に支配可能な企業危機 (第3局面)、顕在的/他律的に支配可能な企業危機 (第4局面)、顕在的/支配不可能な企業危機 (第5局面) である。

企業危機の5つの局面のうちで通常<sup>1)</sup>の危機マネジメントの対象となるのは、第1局面、第2局面および第3局面である。なぜならば、第4局面においてはすでに倒産手続が開始されており、危機マネジメントといってもそれは法律で定められた枠内におけるそれであって、自律的なものではない。すなわ

6) Vgl. Vahs und Weiland 2013, S. 1.

7) o. V. 2004; Schuldt 2009, S. 75.

8) 深山 2015、8頁以下。

9) Preussag の変身を取り上げた研究としては、次のような文献がある。

Brauckmann 2001; Stier, und Laufer 2005; Reichel 2005; Dittmann, Maug and Schneider 2008; Schneider 2009; Schigulski 2010.

10) 深山 2012、4頁、深山 2015、3頁を参照。

ち、それは他者の手によって遂行される企業危機克服のための危機マネジメントである。また、第5局面の企業危機はもはや克服することは不可能で、死を待つばかりである。この局面でのマネジメントは安楽死のためのマネジメントである。もとより、第5局面に関する危機マネジメントは考えられないのである。したがって、第1局面～第3局面に関わる3種類の危機マネジメントが通常の危機マネジメントということになるのである。

周知のように、第1局面は潜在的企業危機として特色づけられる。この局面では企業危機は未だ生起しておらず、企業は正常状態を保持している。すなわち、それは企業危機発生の可能性が潜在的に存在するということを意味しているのである。次に、第2局面は潜伏的な企業危機を表す。その場合、企業危機はすでに発生しているのであるが、その症状は顕在化していない。さらに、第3局面においては、企業危機は顕在化しており、これに対処することに失敗すれば、企業は倒産という事態に陥ることを余儀なくされるのである。

以上のことに基づいて、①企業危機を回避するための危機マネジメント、②潜伏的な企業危機を克服するための（企業危機の顕在化を回避するための）危機マネジメントおよび③顕在的な企業危機を克服するための危機マネジメントという危機マネジメントの3類型が考えられるのである。

企業危機の生起を回避するための危機マネジメントは、戦略的危機マネジメントとして特色づけられる。それは戦略危機（まだ発生していない危機）に対処するために、いわゆる成果獲得ポテンシャル（Erfolgspotential）の構築・維持・拡大を志向するのである。それに対して、もっぱら既存の成果獲得ポテンシャルの利用を企図する危機マネジメントが考えられる。それは、戦術的な危機マネジメント（operatives Krisenmanagement）であって、潜在的企業危機および顕在的な企業危機の克服を目指す危機マネジメントである。

上述の如き危機マネジメントの具体的な現れは、リストラクチャリング（Restrukturierung）と企業再生（Sanierung）である。一般に、これらは概念的に峻別されないことが多い。本稿においては、企業危機回避のための戦

略的危機マネジメントと企業危機克服のための戦術的危機マネジメントの内容を際立たせるために、リストラクチャリングと企業再生を異なる目的を有する方策として説明することにする。

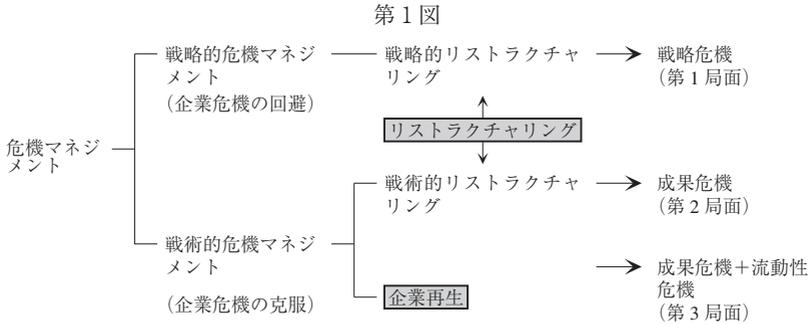
リストラクチャリングは、一般的には、環境条件の変化を考慮に入れて事業の再構築を行うことであるとみなされている。そして、資源の選択と集中による事業の拡大、事業の縮小、市場からの撤退などが実施されるのである。

リストラクチャリングに関しては、戦略的リストラクチャリング (strategische Restrukturierung) と戦術的リストラクチャリング (operative Restrukturierung) を区別することができる<sup>11)</sup>。戦略的リストラクチャリングは、企業危機の回避のための危機マネジメントの一環として行われる。その場合、全体的な利害のマネジメントが重視され、企業管理者には十分な時間が与えられているのである。それに対して、戦術的リストラクチャリングに関しては、企業危機の回避ということはもはや意味をもたず、戦術的に方策が企図されることになる。戦術的リストラクチャリングの場合、企業の存在確保ということが、すべての基礎となっており、短期的な利益確保や流動性効果が志向され、部分的な利害（融資者、出資者の利害など）のマネジメントが実施される。そして、利用可能な時間は逼迫していることが多い。以上のことから明らかのように、戦略的リストラクチャリングは企業危機の第1局面、戦術的リストラクチャリングは企業危機の第2局面におけるリストラクチャリング（危機マネジメント）である。

企業再生を意味するドイツ語の Sanierung はラテン語の sanare に由来する概念で、それは、「病気を治す、または、健康にする」という意味をもつ<sup>12)</sup>。したがって、企業再生の大前提は「すでに病気に罹っている」ということであって、企業再生には罹病を回避するあるいは予防するという意味は本来にない。したがって、企業再生はすぐれて戦術的なものであり、第3局面の企業危機に対処するための方策であると言える。

11) 深山 2015、11頁以下を参照。

12) Böckenförde, 1966, S. 7.



以上において述べてきたことは、第 1 図のように表すことができる。

### Ⅲ ドイツにおけるツーリズムと TUI の形成

ツーリズム (tourism, Tourismus) なる概念はギリシア語に語源をもつといわれるが、それがフランスを経て、ドイツにおいて用いられるようになったのは1830年頃のことであった<sup>13)</sup>。

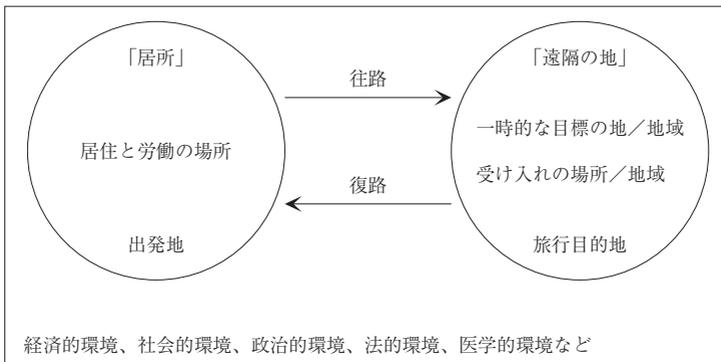
ツーリズムは居住地 (Heimatort) と旅行目的地 (Reiseziel) との間の旅行者の往来 (Reiseverkehr)、旅行目的地での一時的な滞在、居住地での旅行準備 (Reisevorbereitung) および事後的処理 (Nachbereitung) といった活動・現象を包括するきわめて広い概念である<sup>14)</sup>。したがって、それは関与するすべての機能負担者 (Leistungsträger) の活動を含むことになり、①居住地、②移動、③旅行目的地という3つの局面に参画するすべての主体が、考察の対象となるのである。かかる事情をシュルト (Schuldt, S.) は第 2 図のようなシェーマで示している。

このようなツーリズムの範疇に属するのは休暇旅行 (Urlaubsreise) であって、商用旅行 (Geschäftsreise) は含まれない。そして、ここで用いられている意味での休暇旅行とは、休養 (Erholung) のために日常的な居所の範囲

13) ホルスト 2006、39頁。

14) Freyer 2015, S. 1.

第2図



(出所 Schuldt 2009, S. 5.)

外で1～4週間の間滞在することをいう<sup>15)</sup>。

以上のことから明らかなように、「旅行・観光」という最終生産物あるいは全体生産物 (End- oder Gesamtprodukt) の生産に参画する色々な主体すなわち各機能担当者、たとえば、輸送 (航空機、鉄道、自動車)、宿泊等 (宿泊、飲食、店舗の営業)、目的地サービス (小旅行、アトラクション、チケット手配、レンタカー、移送など) ならびに旅行主催者 (Reiseveranstalter) および旅行仲介者などがツーリズムの価値創造連鎖 (Wertschöpfungskette) を形成するのである。

ドイツにおける観光事業は、2000年前後から大きな変化を経験した。それは、旅行主催者市場での構造変化であった<sup>16)</sup>。1990年代の半ばまでは、価値創造連鎖に参画する各々の主体が個別的に自らの機能を遂行していた。そして、競争はもっぱら同質的な生産物の価格と供給深度 (Angebotstiefe) を通じて行われていた。それに対して、今日ではツーリズム経済における水平的統合 (集中化による規模の経済の実現を目指す) と垂直的統合 (一体化による全体的支配を通じての利益増大を論む) が進展し、大規模な観光コンツェ

15) Freyer, 2015 S. 4.

16) Schuldt 2009, S. 2.

ルンがその影響力を行使して、総合的にサービスを提供しているのである。それは、「組織化されたあるいは制度化された観光事業<sup>17)</sup>」と称される。このことに関して、フライヤー (Freyer, W.) は、「ドイツの旅行主催者市場の展開は、統合化されたコンツェルンという現象によって特色づけられる<sup>18)</sup>」と述べている。このようにツーリズム市場が大規模コンツェルンによって支配されるようになったが、その理由は以下のようなことに求められる。

2014年にドイツでは、9,829の旅行代理店が存在し、67,230人を雇用し、493億 Euro の売り上げを記録した。いずれもヨーロッパでは突出している<sup>19)</sup>。これらの業者が熾烈な価格競争を繰り広げているのである。かかる状況の下で、旅行主催者が水平的および垂直的統合によって、自らの組織を大規模化し、同時に多くの企業を支配下に置こうとすることは必然である。そして、「コンツェルンの購買力と財務的手段をもって、彼らは既存の旅行主催者に熾しい価格競争を仕掛けることができた<sup>20)</sup>」のである。

さらに、パッケージ旅行 (Pauschalreise) に関する価値創造の構造は第3図のように表すことができる<sup>21)</sup>。

第3図

価値創造構造	輸送	宿泊	目的地での 給付	旅行主催者	旅行代理店
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 航空機</li> <li>・ 鉄道</li> <li>・ バス</li> <li>・ 自動車</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 宿泊</li> <li>・ 飲食店経営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ガイド</li> <li>・ 遠足</li> <li>・ アトラクション</li> <li>・ チケットサービス</li> <li>・ レンタカー</li> <li>・ バス輸送</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 伝統的旅行斡旋</li> <li>・ ネット利用による旅行斡旋</li> </ul>
価値創造比率	25～40%	25～40%	5～10%	5～10%	5～10%

17) Freyer, 2015 S. 17.

18) Freyer, 2015 S. 275.

19) ECTAA 2016, p. 2 ff.

20) Wiborg, S., Wiborg, K. und Kopper 2005, S. 588.

21) フライヤーによる図および説明 (Freyer 2015, S. 163) を修正している。

したがって、たとえば1,000 Euroのパッケージ旅行の場合、旅行主催者は5~15% (50~150 Euro) を得るに過ぎないのである。しかるに、ホテルや航空会社は25~40% (250~400 Euro) を得ているのである。したがって、旅行主催者は、ますます多くの機能負担者（輸送、宿泊など）と販売仲介者（Absatzmittler）を自らの組織に統合し、「旅行主催者が機能の連鎖（Leistungskette）として編成する全体的な価値連鎖から利益を獲得する（傍点は引用者）<sup>22)</sup>」ことを目指したのである。それは旅行主催者が価値創造連鎖の全体を統合・支配し、そのことによる利益追求を行わんとしていることを意味する。また、最近ではインターネット利用の普及によって、旅行者が航空会社やホテルのサービスを直接購入することが増加している。このことも旅行主催者による価値創造連鎖の全面的支配を促す要因となっている。

また、観光事業には、予想することができないリスクが宿命的につきまとう。観光事業は、たとえば、自然災害（地震、火山の噴火、台風、洪水）、技術的な突発事故（とくに航空機、鉄道、船舶、バスなどの領域での事故）、病気・疫病（サーズ、エイズ、BSE）、人身攻撃（テロ、犯罪行為）などに遭遇する<sup>23)</sup>。それらは観光事業の経営を不安定なものにする。したがって、このようなリスクを負担するために、必然的に企業規模の拡大が希求されることとなる。また、旅行という財は非物質的なものであり、その生産と消費は同時的に行われる。貯蔵あるいは在庫生産は不可能である。したがって、需要の正確な予測と適切な生産能力の準備はきわめて困難で、過剰能力あるいは過少能力という事態の発生する危険が大きい。このようなリスクを負担するためにも規模の拡大が要請されるのである<sup>24)</sup>。

以上のような供給側の展開を需要側から裏付けたのがドイツ人の旅行文化であり、奇跡の復興を遂げた1960年代からの交通手段の発達、労働時間の短縮、可処分所得の増加などに基づくパッケージ旅行に対する旺盛な需要であっ

---

22) Freyer, 2015 S. 275.

23) Freyer, 2015 S. 22.

24) Frenzel 2004, S. 315.

た。

ドイツにおける旅行主催者の大規模化およびコンツェルン化の先鞭をつけ、パッケージ旅行隆盛の端緒を開いたのはネッカーマン (Neckermann, J.) であった。彼は通販の会社の経営者であったが、1963年に Neckermann und Reisen を設立し、「ドイツの旅行風土に革命をもたらした<sup>25)</sup>」のである。Neckermann は、大量の航空機座席と宿泊施設を確保し、カタログと自前の販売店を用いたパッケージ旅行の直販によって、かなりの原価有利性 (Kostenvorteil) を達成した。その結果、Neckermann und Reisen は通常の価格を30~40%下回る価格で商品を提供し、そのことが他の競争者を厳しい価格競争に巻き込むことになったのである<sup>26)</sup>。ネッカーマンの政策が「ドイツの大衆ツーリズム (Massentourismus)<sup>27)</sup>」そして「組織化されたツーリズムあるいは制度化されたツーリズム<sup>28)</sup>」の先駆けとなったのである。

このような動きに対抗するために、Scharnow、Touropa、Hummel-Reisen および Dr. Tigers という4社が、「その力を結集し、ますます競争が厳しくなる市場において存在し続けるために、1つに合体して大旅行主催会社になることを決心した<sup>29)</sup>」のである。それは新しいビジネスモデルを確立した新興旅行資本に対する「伝統的な旅行資本の結集<sup>30)</sup>」と目される。かくして、1968年11月1日に誕生した新たな観光事業コンツェルンが Touristik Union International (TUI) である。TUI は有限合資会社 (GmbH & Co.KG)<sup>31)</sup> という形態の持株会社としてスタートし、ハノーファーを本拠地とした<sup>32)</sup>。このことによって、ハノーファーは後年ドイツの旅行業の中心地となったのであ

25) <https://www.neckermann-reisen.de/ueber-neckermann/>

26) Wiborg, S., Wiborg, K. und Kopper 2005, S. 588.

27) o. V. 1992.

28) Freyer, 2015 S. 17.

29) Wiborg, S., Wiborg, K. und Kopper 2005, S. 589.

30) 高寺 2008、74頁。

31) 有限会社を無限責任社員とする合資会社のことである。

32) Wiborg, S., Wiborg, K. und Kopper 2005, S. 589 ff. und 277 ff. また、ホルスト 2006 44頁以下、今西 2011、15頁以下も参照。

る。TUI の出資者はすべて参加企業の出資者であり、有限責任資本 (Kommanditkapital) は当初 10,832,000 DM であったが、1 年後には 1,500 万 DM となった。

さらに、1970年11月に Airtours International GmbH が TUI に加わり、そして、1970年12月には TUI と Steigenberger Hotelgesellschaft が共同で Robinson Hotels GmbH & Co. KG を設立した。また、1971年には Trans-europa、1972年には Iberotel、1977年には RUI、1981年には Grecotels などが TUI の傘下に入った。

1970年に1つの大きな輸送・観光コンツェルンが誕生した。113年間の間ライバルであった Hapag (Hamburg-Amerikanische Packetfahrt-Aktien-Gesellschaft, Hapag) と Norddeutscher Lloyd (NDL) が合併し Hapag-Lloyd AG となったのである。このコンツェルンは収益性の高い旅行代理店チェーンを保有し、また、TUI に対して 12.5% を出資していた。このことが後年において重要な役割を果たすことになる。

その後、3大旅行主催会社たる TUI、Neckerman (NUR) および Kaufhof (ITS) がマーケットシェアを巡って厳しい闘いを繰り広げた。そのようなプロセスの中で、グローバルプレイヤーとしての TUI が世界最大の観光事業コンツェルンとなったのである。

#### IV Preussag の多角化

民営化を果たした Preussag は、工業コンツェルンとしての多角化の道を歩んだ。そのことは、「事業 (Unternehmung) の対象は、素材たる鉄、非鉄金属および化学物質の採取、生産および加工、工業部品の製造および工業システムの構築、陸上輸送手段および水上輸送手段の製造、建築工事および地下工事、交通・輸送・貯蔵体系の形成における営業的活動であり、……それらは統一的な管理の下におかれる<sup>33)</sup>」という定款の文言に明確に現れて

33) Brunke 1994, S. 1073.

いる。何故にそのような基本政策が選択されなければならなかったか。

もともと Preussag の事業分野は素材・原材料分野に極端に偏っており、その収益状況は国際的な市場の動向に決定的に依存していた。このことは、Preussag のような企業が宿命的に負わされる構造的な問題である。かかる状況に大きな危険を感じていた Preussag の取締役会は、事業を多角化することによって対処することを決定し、新たに進出する事業領域を消費財に求めた。1968年のことである<sup>34)</sup>。それで、たとえば、Odol（うがい液）、Fissan（絆創膏、軟膏）、Dr. Best（歯ブラシ）のような商品の分野に進出することが企てられた。しかしながら、当初の目論見は外れ、かなりの赤字が発生した。それで、早くも1974年にはこれらの事業から撤退することを余儀なくされたのである。このように、既存の事業分野と無関連な分野への進出に失敗したので、これ以後は、収益状況の安定化のために、関連する諸事業分野（*verwandte Geschäftsfelder*）への参入による多角化が目指されることとなった。その結果、1970年代および1980年代に関連分野への新たな進出が実行された。そのプロセスにおいて多くの買収と売却が行われたのである。しかし、「伝統的な基幹的事业分野の収益性は低く、多くの収益を生む事業の規模を拡大すれば独占問題が発生する<sup>35)</sup>」という悩みがあった。かかる状況の中で、「理想的なパートナー<sup>36)</sup>」が現れた。それは、ドイツ第2の鉄鋼メーカーを有する Salzgitter-Konzern であった。このコンツェルンは、鉄鋼の他に造船、エンジニアリング、情報技術、自動車製造などの分野での事業等に従事していた。したがって、Salzgitter の買収によって活動する市場は補完され得るが、重複する市場はほとんどなく、「市場支配力の集中（*Konzentration von*

34) Reichel 2005, S. 146.

35) 収益を生んでする事業領域ではすでにマーケットシェアが大きく、これらを拡大しようとするれば、連邦カルテル庁の介入が避けられなかったのである。

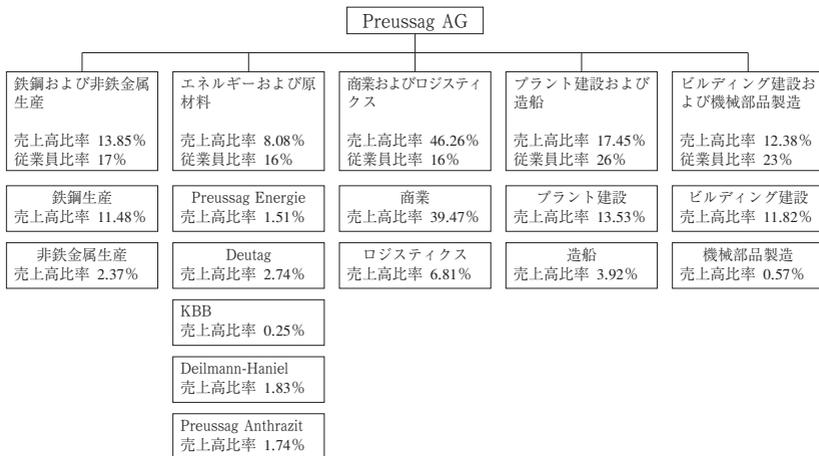
36) Wiborg, S., Wiborg, K. und Kopper 2005, S. 594. ちなみに、Salzgitter の取締役会議長であるピーパー（Pieper, E.）もコンツェルンの鉄鋼依存性を減少させたいという考えをもっていた。したがって、Salzgitter にとっても Preussag は理想的なパートナーであったと言える。両コンツェルンの合併の後、取締役会議長には Preussag のメラー（Möller, E.）ではなくピーパーが就任した。

Marktmacht) は問題とならない<sup>37)</sup>」のであった。それゆえ、独占問題・連邦カルテル庁問題は生じなかったのである。そして、Salzgitter は、造船の Hawaldts-Deutsche Werft (HDW)、自動車製造の Linke-Hoffmann-Busch、モバイル通信技術の Hagenuk を伴って Preussag の傘下に入ったのである。

Preussag と Salzgitter の合併は、第 2 次大戦後における最大規模のものであった。しかし、その他の「ゾウの結婚 (Elefantenhochzeit)<sup>38)</sup>」とは異なり、いかなる工場も閉鎖されず、大量解雇も行われなかった。それゆえ、この合併は社会から好意的に評価されたのである。

かくして、1989年には、Preussag は、石油および天然ガスの採掘、鉄鋼生産、金属販売、造船、自動車製造、機械製造、情報通信技術、環境技術、ビルディングエンジニアリングなどの分野で活動することになった<sup>39)</sup>。このようにして、伝統的な工業コンツェルンあるいは多分野コンツェルン

第 4 図



(出所 Brauckmann 2001, S. 57.)

37) Wiborg, S., Wiborg, K. und Kopper 2005, S. 594.

38) Wiborg, S., Wiborg, K. und Kopper 2005, S. 594.

39) Reichel 2005, S. 147.

(Mehrbereichskonzern) が1990年代の初め頃に形成されたのである。第4図は、1990年代初めにおける Preussag の活動していた事業領域を示している。

## V Preussag の大転換

1997年は Preussag にとって「運命の年 (Schicksalsjahr)」であった<sup>40)</sup>。すなわち、無限の成長可能性をもつと思われる全く別の分野に進出する機会が現れたのである。Preussag の大転換を主導したのは、フレンツェル (Frenzel, M.) であった。彼は1981年から1988まで Preussag の大株主である西ドイツ州立銀行 (Westdeutsche Landesbank, WestLB)<sup>41)</sup> の管理職であったが、そのときに WestLB の取締役会議長のノイバー (Neuber, F.) の知るところとなった。そして、フレンツェルは1988年に Preussag の取締役となり、1944年にピーパーが引退した後に後任の取締役会議長に就任したのである。

Preussag は、1995/96年に約250億 DM の売り上げを達成したが<sup>42)</sup>、その内訳は、重工業領域が51%が (鉄および非鉄生産12%、エネルギー9%、プラント建設および造船19%、ビル建設および機械部品製造11%)、鉄および非鉄金属販売とロジスティクスが48%その他が1%であった<sup>42)</sup>。営業報告書では企業構造の多角化が収益の安定をもたらしたと記述されたが、依然としてオールドエコノミー偏重であることには変わりなかった。しかして、フレンツェルは、「本来の事業によっては資本コストを上回る利回りを手に入れることができない」との思いを強くもち<sup>43)</sup>。かかる状況を克服するために、「われわれはいかなる事業に成長の機会を見出すか。われわれはいかなる事業分野に進出し、いかなる事業分野から撤退するべきか<sup>44)</sup>」という問を立てた。それで、既存の事業分野に替わる新しい事業分野が探索されることになる。かかる事業分野は、①量的に十分に成長している市場、②トップの市場

40) Wiborg, S., Wiborg, K. und Kopper 2005, S. 597.

41) ドイツ第4位の銀行である。

42) Preussag Aktiengesellschaft 1996, S. 11.

43) Frenzel 2004, S. 315.

44) Frenzel 1999, S. 124.

地位を得ることができる、③自らのもつコンピタンスで事業を支配することができるという3つの基準を満たすものでなければならなかった<sup>45)</sup>。

以上のようなコンテクストの中で、前述の Hapag-Lloyd が買収の対象として浮上し、1997年9月に、Hapag-Lloyd の株式の99.2%をもつ主要な7株主と買収に関する合意が形成された。また、1998年春に Salzgitter は売却された。かくして、Preussag の観光・サービス事業への進出が始まったのである<sup>46)</sup>。この年は、1997/98年の営業報告書では、「新しい Preussag の年<sup>47)</sup>」と記載されている。

Hapag-Lloyd は、その傘下に航空会社、クルーズ船事業を中心とする船会社、旅行代理店チェーンを有し、運輸事業や観光事業で実績を上げていた。それゆえ、このコンツェルンの買収によって、Preussag は事業領域を大きく拡大することに成功したのである。しかし、買収のメリットはそれにとどまらなかった。Hapag-Lloyd が「特別の真珠<sup>48)</sup>」をもっていたからである。それは TUI に対する30%の持分であった。さらに、Hapag-Lloyd は買収のプロセスで Schickedanz-Gruppe の TUI に対する20%の持分を取得したので、TUI に対して51%の持分を保有することになった<sup>49)</sup>。さらに、Preussag は WestLB のもつ30%の持分を買い取り、ドイツ鉄道 (Deutsche Bahn) から20%の持分が譲渡されたので、Preussag による TUI の買収はきわめて容易になったのである。そして、1999年7月には TUI は完全に Prussag の手中に落ちたのであり、2001年1月には100%子会社となった。さらに、2002年には Preussag AG は TUI AG とその名称が変えられた。このように、「Hapag-Lloyd の買収は、ツーリズムとサービスへのより強い参画のお膳立てをした<sup>50)</sup>」のであり、「最も重要な出来事<sup>51)</sup>」であると言われた。Preussag、

45) Frenzel 2004, S. 315.

46) Wiborg, S., Wiborg, K. und Kopper 2005, S. 598.

47) Preussag Aktiengesellschaft 1998, p. 5.

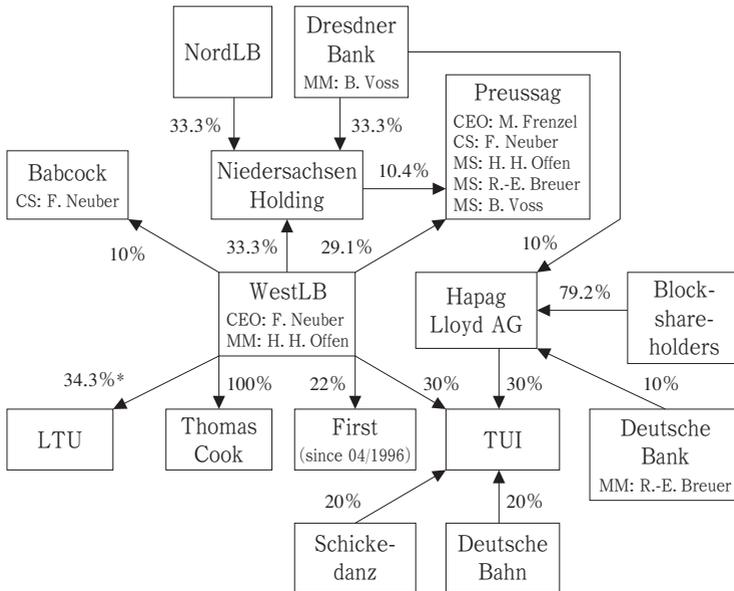
48) Wiborg, S., Wiborg, K. und Kopper 2005, S. 597.

49) Preussag Aktiengesellschaft 1996, p. 4.

50) Dittmann, Maug und Schneider 2008, p. 580.

51) Preussag Aktiengesellschaft 1997, p. 2.

第 5 図



注記

CS は監査役会議長  
MS は監査役会構成員  
CEO は取締役会議長  
MM は取締役会構成員  
を意味する。

(出所 Dittmann, Maug und Schneider 2008, p. 576)

WestLB、Hapag-Lloydなどをめぐる株式の所有関係は第5図の如くであった。

PreussagはTUIの買収後、成長の見込まれる新しい事業分野への進出・集中と新しい方向付けに合致しない事業分野からの撤退をメダルの2つの面として推進した。すなわち、1997年から2004年までに36の買収と32の売却が行われたのである。それは、「電光石火の如き脱皮 (rasante Häutung<sup>21</sup>)」と言われている。かかる政策によって、オールドエコノミーの8/9が消滅し

たのである<sup>53)</sup>。

1997年のHapag-Lloydの買収とともに、2000年という年はPreussagにとって1つの「里程碑<sup>54)</sup>」であった。Preussagは2000年の夏にイギリス最大の旅行会社であるThomson Travel Group plcを買収した。Thomson Travel Group plcは、イギリスにおける市場リーダーであるのみならず、北欧諸国においても主導的な市場ポジションを保持していた。この買収によって、Preussagは「世界最大の統合的旅行コンツェルン<sup>55)</sup>」となったのである。しかしながら、その実現のために、欧州委員会の命令により、1998年から保有していたThomas Cookに対する24.9%の持分を売却せざるを得なかった<sup>56)</sup>。

ちなみに、Preussagによる買収と売却（1997年～1999年）の状況は次の通りである<sup>57)</sup>。

売却	
鉄鋼	5,200 Mio.DM
石炭	450 Mio.DM
Deilmann-Haniel	750 Mio.DM
ウラン鉱山	200 Mio.DM
プラントエンジニアリング	3,035 Mio.DM
造船	1,086 Mio.DM
その他	600 Mio.DM
合計	11,321 Mio.DM

52) Wiborg, S., Wiborg, K. und Kopper 2005, S. 598.

53) Dittmann, Maug und Schneider 2008, p. 571.

54) Wiborg, S., Wiborg, K. und Kopper 2005, S. 600.

55) Wiborg, S., Wiborg, K. und Kopper 2005, S. 600.

56) Dittmann, Maug und Schneider 2008, p. 581.

57) Brauckmann 2001, S. 87.

## 投資

Hapag-Lloyd	5,000 Mio.DM
TUI	8,600 Mio.DM
Thomas Cook	4,200 Mio.DM
Carlson UK	1,400 Mio.DM
First	300 Mio.DM
L' tur	360 Mio.DM
その他	240 Mio.DM
合計	20,100 Mio.DM

第1表は、Preussag によるリストラクチャリングのプロセスにおける事業分野の状況を明らかにしており、また、それからは、専門化→多角化→専門化というプロセスが看取され得る。

ところで、Preussag の「脱皮」のプロセスにおいては、大株主であった

第1表

	1996/1997	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2001	2002	2003	2004
観光事業	—	27.9%	45.5%	50.8%	57.0%	61.2%	66.1%	73.2%
鉄鋼生産	11.5%	—	—	—	—	—	—	—
非鉄金属生産	2.4%	—	—	—	—	—	—	—
石油およびガス 生産	4.5%	4.6%	4.1%	3.9%	3.7%	2.2%	0.9%	
鉱山	3.6%	3.1%						
商業	39.5%	25.7%	20.5%	19.1%	14.0%	15.5%	10.7%	5.4%
ロジスティクス	6.8%	16.4%	17.9%	15.8%	17.4%	18.6%	20.4%	19.2%
造船	3.9%	2.9%	—	—	—	—	—	—
工場建設	13.6%	8.4%	—	—	—	—	—	—
ビル建設	11.8%	9.6%	10.7%	9.4%	7.2%	1.0%	—	—
機械部品製造	0.6%	—	—	—	—	—	—	—
その他	1.9%	1.40%	1.3%	0.9%	0.7%	1.4%	1.9%	2.2%
総売上高 (mill.€)	15,569	19,791	18,637	25,112	22,411	20,303	19,215	18,046
税引き前利益 (mill.€)	360	521	620	747	811	608	913	622
ハーフィンダール 指数	21.2%	19.1%	29.4%	33.1%	38.2%	43.4%	49.4%	57.6%

(出所 Dittmann, Maug und Schneider 2008, p. 575.)

WestLB が重要な役割を果たした。

WestLB は Preussag の株式の29.1%を直接的に所有していた。さらに、間接的に約10.4%を保有していた。それは Niedersachsen Holding への33.3%の出資に基づくものである（第5図を参照）。したがって、これを支配できれば、合計39.5%の議決権を WestLB はもっていたことになる。それに基づいて、WestLB が自らの意志を貫徹したということは想像に難くない。したがって、TUI への出資分を Preussag に譲渡し、TUI の買収を容易にすることに寄与したこともかかる文脈の中で評価しなければならないのではないか。

さらに、Preussag と WestLB の人的な関係も無視できない。フレンツェルは WestLB の管理職であったときに、取締役会議長であったノイバーに親密に協力した。そのことがあって、Preussag の監査役会議長でもあったノイバーの力によって Preussag の取締役に任じられたのであった<sup>58)</sup>。そして、ピーパーの後継者として取締役会議長に就任したのである。それもノイバーの庇護によるものであった。フレンツェルは、Preussag では9年の経験しかなく、ピーパーの考えていた候補者達とは異なり、自分のことを「鉄鋼マネージャー (Stahl-Manager) ではない」と明言していた<sup>59)</sup>。それゆえ、オールドエコノミーにさしたる未練はなかったのである。さらに、彼が取締役会議長就任後、8名の取締役のうち5名が更迭された。「フレンツェルとノイバーの密接な結びつき<sup>60)</sup>」が看過されてはならない。他方では、WestLB の取締役であるオッフエン (Offen, H. H.) は Preussag の取締役でもあった。すなわち、WestLB は Preussag の監査役会に2名を送り込んでいたのである。さらに、資本側の10名の監査役のうち4名が非持分所有者であった<sup>61)</sup>。そのことにより、WestLB は Preussag の経営に対してさらに強くコミットすることかできたのである。

58) Brauckmann 2001, S. 81.

59) Brauckmann 2001, S. 81.

60) Brauckmann 2001, S. 82.

61) Brauckmann 2001, S. 71.

Preussag の転換は何かにつけてフレンツェルの名と結びつけられる。たとえば、「〈古い〉 Preussag から今日の旅行・船舶航行コンツェルンへの電光石火の転換はフレンツェルの名前と結びつけられる<sup>62)</sup>」と言われるとおりである。彼は何のためにリストラクチャリングを断行したのか。それは、フレンツェル自身が述べているように、株主価値を高めるためである<sup>63)</sup>。WestLB は Preussag の支配力を有する大株主であった。それゆえ、フレンツェルは、プリンシパルたる WesLB のエージェントとして一連のリストラクチャリング政策を行ったのである。

## VI 結

企業危機 (Unternehmenskrise) は 5 つの局面で把握され得るが、その第 I 局面は潜在的な企業危機である<sup>64)</sup>。その場合、企業危機は未だ発生しておらず、企業は正常な状態を保っている。かかる潜在的企業危機の内容は戦略危機と言われるが、それを通常の方法で認識することは困難である。しかしながら、企業にとっては、可及的早くそれを察知して、戦略的に適切に対処することが重要である。このような潜在的な企業危機に対処するためのマネジメントが戦略的危機マネジメントであり、それは戦略的リストラクチャリングとして遂行される。

本稿で取り上げた「Preussag から TUI へ」という問題は、戦略的危機マネジメントの 1 つの事例である。実際、Preussag は大転換が開始される前夜 (1995/96年) においては、「全体的に満足すべき業績をあげていた」との記述が営業報告書に見られる<sup>65)</sup>。しかしながら、フレンツェルは、オールドエコノミーが国際的な市況に強く依存していることに危険を見出し、それを潜在的危機として捉え、株主価値を高めるためにこれに対処せんとしたのである。「たとえ、中長期的に見て、このコンツェルンに将来性があり、成

62) Wiborg, S., Wiborg, K. und Kopper 2005, S. 597.

63) Wiborg, S., Wiborg, K. und Kopper 2005, S. 597.

64) 深山 2015、1 頁以下を参照。

65) Preussag Aktiengesellschaft 1996, p. 11.

長の機会が見込めるとしても、素材・原材料からサービスとテクノロジーへという Preussag の転換は絶対に必要なことである<sup>66)</sup>」という文言が Preeussag における戦略的危機マネジメント（大転換）の意義を明確にしている。

Preussag の事例はターンアラウンド（Turnaround）という概念によっても説明され得る。それは、「急に舵を切ること（Herumreißen des Steuers）」あるいは「変革を招来する」という意味で用いられている<sup>67)</sup>。そして、ターンアラウンド・マネジメント（Turnaround-Management）は「未だ存在を脅かしていない危機を克服することに貢献する<sup>68)</sup>」のである。それは潜在的企業危機を克服するための戦略的な新ポジショニング（strategische Neupositionierung）である。このような意味でのターンアラウンドは、上述の戦略的危機マネジメントに符合しているといえる。

（筆者は関西学院大学商学部教授）

#### 引用文献

- Birker, K. (2000): *Krisenbewältigung—Sanierung und Gesundung des Unternehmens*, in: Birker, K. / Pepels, W. (Hrsg.): *Handbuch Krisenbewusstes Management*, Berlin, S. 339-356.
- Böckenförde, B.: *Unternehmenssanierung*, 2. Aufl., Stuttgart 1966.
- Brauckmann, C. (2001): *Restrukturierung und Vertragskosten*, Wiesbaden.
- Brunke, D. (1994): *Integrierte Planungs- und Kontrollrechnung in Planungs- und Kontrollsystem des Preussag-Konzerns*, in: Hahn, D.: *PuK*, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Dittmann, I., Maug, E. and Schneider, C. (2008): *How Preussag Became TUI*, *Financial Management*, Volume33 Issue 3, pp. 571-598
- ECTAA (2016): *Table of Statistics—European travel agents and tuor operators*, Ref.: AD16-001/448.
- Frenzel, M. (2004): *Wandel vom Industriekonglomerat zur Touristikonzern*, in: Lange, T. A. (Hrsg.): *Rechnungslegung, Steuerung und Aufsicht von Banken*, Wiesbaden, S. 313-327.
- Frenzel, M. (1999): *Einmalige Chance—Interview mit Michael Frenzel von Arno Balzer und*

66) Wiborg, S., Wiborg, K. und Kopper 2005, S. 597.

67) Birker 2000, S. 348.

68) Birker 2000, S. 348.

- Dietmar Student, Managermagazin, 29. Jg., Heft 5, s. 122-129
- Freyer, W. (2015): *Tourismus – Einführung in die Fremverkehrsökonomie*, 11. Aufl., Berlin / München / Boston.
- Lewin, K.
- o. V. (1927 a): *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 32. Aufl., Band 1, Teil III.
- o. V. (1929 b): *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 34. Aufl., Band 1, Teil III.
- o. V. (1992 c): Josef Neckerman, *Der Spiegel*, 4 / 1992.
- o. V. (2004 d): Preussag und Tui, *Die Welt vom 3. 8. 2004*.
- Preussag Aktiengesellschaft (1996): *Annual Report 1995/96*.
- Preussag Aktiengesellschaft (1997): *Annual Report 1996/97*.
- Preussag Aktiengesellschaft (1998): *Annual Report 1997/98*.
- Reichel, O. (2005): *Strategische Neupositionierung von Unternehmungen*, Köln.
- Schigulski, B. (2010): *Die strategische Umstrukturierung einer Aktiengesellschaft*, Berlin.
- Schneider, C. (2009): *Essays on Empirical Corporate Governance*, Diss., Manheim.
- Schuldt, S. (2009): *Die Marktmacht von TUI im Deutschland und Europa*, Oldenburg.
- Stier, B. / Laufer, J. (Hrsg.) (2005): *Von der Preussag zur TUI*, Essen.
- Stier, B. und Laufer, J. (2005): *Einleitung*, in: Stier, B. und Laufer, J. (Hrsg.): *Von der Preussag zu TUI*, Essen, S. 15-24.
- Vahs, D. / Weiland, J. (2013): *Workbook Change Management*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Wiborg, S., Wiborg, K. und Kopper, C. (2005): *Träume statt Grundstoffe*, in: Stier, B. / Laufer, J. (Hrsg.): *Von der Preussag zu TUI*, Essen, S. 567-605.
- Winkler, H.-J. (1965): *Preussen als Unternehmer*, Berlin.
- 今西珠美 (2011) 「欧州旅行業界の構造と発展」『流通科学大学論集－流通・経営編』第24巻第1号、131-152頁。
- 岡田昌也 (1993) 『私有化政策の展開』千倉書房。
- スウェン・ホルスト (2006) 「ドイツのツーリズムの発展と現状」『文藝と思想』第70号、39-57頁。
- 高寺奎一郎 (2008) 「世界最大の旅行会社独 TUI の〈膨張と拡大〉」『エコノミスト』第86巻第64号74-75頁。
- 深山 明 (2012) 「企業危機とコントロールング」『商学論究』第60巻第1・2号、1-31頁。
- 深山 明 (2015) 「危機マネジメントとコントロールング」『商学論究』第62巻第4号、1-34頁。