

2014年度学院留学 研究成果概要

種 別：学院留学（長期／短期）
所属・職・氏名：商学部・教授・深山 明
研究課題：企業危機と危機マネジメント
留学期間：2014年4月25日～2014年9月11日
留学先：ドイツ、デュッセルドルフ市
 ハインリッヒ・ハイネ大学

経済のグローバル化がこれまで経験したことのないほどの速度で進展し、多くの企業が厳しい競争条件に直面するようになった。このことと軌を一にして、企業が突発的に危機に見舞われることという事態が頻発している。

企業危機(Unternehmenskrise)は、企業の本来的な目標である収益性目標と制約的目標たる流動性目標の達成が脅かされるような現象として発現する。それは、企業の支配的な目標の達成が阻害されるということを意味しているのである。このような企業危機は過剰能力に由来する無効費用(Leerkosten)によって惹起される固定費問題(Fixkostenproblem)をその源泉とするものであるが、それは上述の如き競争条件の激化によってもたらされることが多くなっている。

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が、それは、通常、複数の局面(3局面または4局面)で説明される。たとえば、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／支配可能な企業危機(第3局面)および顕在的／支配不可能な企業危機(第4局面)というのがそれらである。かつて、ミュラー(Müller, R.)は、企業危機がどの局面から始まるかということに関する調査を行い、第1局面から始まる企業危機が約60%、第2局面から始まる企業危機が約30%、第3局面から始まる企業危機が約10%という結果を得た。このことはほとんどの企業危機が第1局面および第2局面を経て顕在化するということを意味している。

すでに述べた理由から、突発的に危機に陥る企業が増加していると言えるが、論理的には、そのような企業危機にも第1局面および第2局面はあるはずである。したがって、このような企業危機の場合については、両局面の時間的な長さがきわめて短くなったと考え

るべきである。すなわち、あらゆる現象には必ず原因があるからである。しかして、第1局面と第2局面の時間的な長さが縮小すると、それだけ当該局面における企業危機の知覚と危機マネジメントが重要かつ困難になるのである。

今日、戦略的思考と戦略的行動の必要性が喧伝されている。そのことは危機マネジメントの領域においても例外ではない。かかる潮流を意識しながら、危機マネジメントの一環としてのリストラクチャリング(Restrukturierung)と企業再生(Sanierung)における危機マネジメントとコントローリング(Controlling)をめぐる問題について考察するということが重要な問題となる。

今回の留学に際しては、危機マネジメントとコントローリングについて考察することが第1の課題とされた。しかして、主としてハインリッヒ・ハイネ大学およびルール大学で関係資料を収集し、それらの内容について検討した。このようにして新たに得たものをこれまでの蓄積してきたものに組み入れ、その成果を「危機マネジメントとコントローリング」という論文を完成させた。結論は以下の通りである。

①危機マネジメントの内容がリストラクチャリングの部分と企業再生の部分に分けられることは、すでに述べたとおりである。さらに、リストラクチャリングは第1局面に関わる戦略的リストラクチャリングと第2局面において遂行される戦術的リストラクチャリングから成っている。他方では、企業再生は全面的に戦術的なものであって、戦略的な性格を欠いているのである。したがって、戦略的危機マネジメントの一環として実施されるのは戦略的リストラクチャリングのみであって、戦術的リストラクチャリングと企業再生は戦術的危機マネジメントの範疇に入れられるのである。

②周知のように、一般的に戦略的マネジメントがますます重要になってきている。また、同様に、危機マネジメントも戦略的であることを要求されることが多くなっている。しかして、すべての企業危機が第1局面から始まるとすれば、戦略的危機マネジメントによって企業危機の発生そのものを回避することが要求されるのである。したがって、戦略的危機マネジメントとして実施される戦略的リストラクチャリングの意義が大きくなっているのである。

③企業管理の支援がコントローリングの果たすべき役割である。それゆえ、マネジメントおよび危機マネジメントが戦略的性格をもつことを要求されるということは、それを支援するコントローリングも戦略的にならざるを得ないということである。戦略的コントローリングの生成が必然であると述べたのはこの意味においてである。このような事情から戦

略的コントローリングの重要性が高まっているのであるが、その本格的な研究は緒に就いたばかりである。

④企業は昨今のような不確実で不透明な状況に直面しており、さまざまな意味でコントローリングの必要性が大きくなっている。すなわち、コントローリングが十全に機能しないならば、適切な企業管理を行うことができず、そのことが企業危機の原因となり得るからである。企業危機はコントローリングの合理性欠如の帰結であるとも言える。このことは、クリューシュテークが繰り返し強調しているところである。このように、管理の失敗が企業危機を惹起することについては、多くの論者が指摘しているところである。また、各種の調査結果がそのことを明らかにしている。

⑤コントローリングに対して為される要求は量的にも質的にも大きく変化してきている。したがって、コントローリングはきわめて多様な役割を果たすことを期待されている。コントローリングやコントローラーがかかる要求に応えようとすればするほど、二重の役割が大きな負担として申し掛かってくるのである。この問題の解決のためには新たな制度の構築が必要となるかもしれない。企業はこの問題をいかに解決するのであろうか。

この論文は大部なものになったゆえ、未だ公表の機会を得ていない。現在可能性を探索中である。近日中には発表の目途をつけることにしたい。

近年において、事業分野を根本的に転換する企業が出現している。それは将来の期待できる特定の分野を選択してそれを中核事業として、その領域に限りのある経営資源を集散的に投入せんとする方策に他ならない。それは危機マネジメントの一環として実施される。たとえば、石炭と鉄鉱石の生産を主として行っていた 1923 年創業の Preussag AG が TUI AG という世界最大の旅行関連企業になった事例、1890 年創業の鋼管メーカーたる Mannesmann AG が長距離通信事業企業に変身し、それが最終的には Vodafone-Airtouch plc 買収された事件などが想起される。これらのケースを説明するためには、戦略的新ポジショニング(SNP)という枠組みを利用しての考察が必要である。ドイツ滞在中にかかる方策の重要性を再認識した。しかして、Preussag AG →TUI AG の経営史的な考察が必要である。そのための基礎となる情報や資料の収集に努めた。

また、上掲の論文においても指摘した如く、危機マネジメントの実施については、コントローリングおよびコントローラーの役割が重要な要因となっている。そのことを理解するためには、コントローリングおよびコントローラー制度の導入について再確認することを避けて通ることはできない。それゆえ、第2次大戦後にそれらがアメリカから移入され

んとした状況およびその意図について確認することが不可欠である。そのための情報および資料を収集し、今後の考察について、ある程度の目途をつけることができた。

できるだけ早い機会に、今回の留学で得られたものを集成して出版し、その成果を世に問いたいと考えている。