

Title	ドイツにおける企業刷新の理論(1) (故鈴木清之輔教授追悼号)
Sub Title	The Unternehmenssanierung's Theory in Germany (Memorial Issue of the Late Professor Seinosuke Suzuki)
Author	前田, 淳(Maeda, Jun)
Publisher	
Publication year	2000
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.43, No.特別号 (2000. 11) ,p.73-
JaLC DOI	
Abstract	ドイツ信託公社による後期の政策的重点である,東独企業の「積極的刷新政策」の特質をよりよく理解するために,「ドイツにおける企業刷新の理論」を考察した。そのうち本稿では(1)「刷新」の概念規定と(2)「刷新過程」の内実の2つにテーマを絞り,各々の明確化を試みた。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20001100-00687988

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

ドイツにおける企業刷新の理論(1)*

前田 淳

<要約>

ドイツ信託公社による後期の政策的重点である、東独企業の「積極的刷新政策」の特質をよりよく理解するために、「ドイツにおける企業刷新の理論」を考察した。そのうち本稿では(1)「刷新」の概念規定と(2)「刷新過程」の内実の2つにテーマを絞り、各々の明確化を試みた。

<キーワード>

刷新, 刷新過程, 刷新措置

I 問題の所在

「社会主義計画経済」から「市場経済」へのドラスティックな経済的構造転換の「ドイツ的方法と特質」をその転換過程より抽出し、詳らかにしていく為に、何よりもまず、体制転換の中核的任務を担当し、遂行した信託公社の政策的展開を備に検討していかねばならぬことは言うまでもない。そこで、次に確認すべきは以下の点である。信託公社の政策的展開を次の2段階、すなわち、東独企業の「民営化優先政策」を高らかに掲げ、貫徹した「前期」(1990年10月~1992年秋)と、東独企業の「積極的刷新政策」へと政策的重点移動を余儀なくされ、実行した「後期」(1992年秋~1994年12月31日)に明確に区分しようという点である。このうち、所謂「前期」の信託公社の政策的展開に関しては、すでに拙稿「ドイツ信託公社政策史(1)」にて¹⁾解明済みである。従って、当然、「後期」における信託公社の政策的展開の特質及び意義の解明が急務となる。が、このドイツ統一以降信託公社により遂行された「刷新」政策の内実及び特質をよりよく理解する為に、我々はまず、ド

* 本稿は慶應義塾学事振興資金(1999年度分)によるドイツでの資料収集の成果である。

1) 拙稿「ドイツ信託公社政策史(1)—民営化優先政策とその転換—」『三田商学研究』第42巻第3号(1999年8月)

イツで旧来理解され、理論化が試行されてきた企業の「刷新（再建）」²⁾理論の内実の解明に着手する。事物の特質及び意義は2物の比較を通してより明瞭なものとなるからである。

そこで、本稿の考察目的を次の如く設定する。まず第1に、「刷新」概念規定の明確化であり、第2に、本来的「刷新」過程とは何か、その具体的内容を明らかにしていく。取り分け、刷新過程に関する諸説の検討の中で、次の点を念頭に入れながら一読すると興味深いであろう。つまり、社会科学研究者とは、たとえ同一の研究対象を分析するに当たっても、その分析視角・分析方法の相違により、理解・解釈、さらには理論化の段階に至ると様々なヴァリエーションが出現するという点である。換言すると、研究対象は絶対的存在でありながらも理論化の過程で相対化が生じざるをえないという点である。それでは順次検討を進めていこう。

II 「刷新」の概念規定

抑、「刷新 (Sanierung)」なる概念は、ラテン語の *Sanare* を起源とし、広範には治癒 (*Heilung*) を意味する。つまりは、健全な状態の創出である。が、当概念を経営経済学上における企業活動及び企業経営の範疇に限定するならば、危機的状态に突入した危機の持続可能な収益力 (*nachhaltige Ertragskraft*) の再修復 (*Wiederherstellung*) を意味することとなる。従って、当然の事ながら、当概念、すなわち、*Sanierung* の対象は「経営上の危機に突入した企業」³⁾である。しかも当概念には、この経営上の危機状態からの脱却と経営活動の持続可能性を保証しうる為の、換言するならば、企業収益力を再修復する為に利用される目的戦略と方策が必然的に抱擁されるに至るということは言うまでも無いであろう。この点に関しては、後に概観する2説、狭義的理解説と広義的理解説の両者も異論を挟む余地は無い。然らば、「企業活動における危機脱却と収益力の再修復の為の危機の目的戦略と方策とは一体何か」、その内実がまず以て明確にされねばならぬ。

スフェン・エリック・グレス (Sven-Erik Gless) の指摘、すなわち、「従来、多くの著者の見解は、経営経済における『刷新』概念の統一的定義は存在しないというものであった」⁴⁾との叙述を待つまでもなく、「刷新」概念を以て、理解され、把握されている企業の目的戦略とその方策の範

2) *Sanierung* の訳語には、通常、「建て直し」や「再建」が利用されている。勿論、旧西独企業に対してこの訳語が利用される分には問題はない。ところが、ドイツ統一以降、旧東独企業に対し、「建て直し」や「再建」の訳語を利用するのは実に奇妙である。なぜなら、旧東独企業存立の土壌、すなわち「社会主義計画経済・政治システム」は崩壊し、或いは実際のところ根絶を強要され、全く新しい経済・政治システムが導入されたからである。そうなるともはや「建て直し」ではなく「刷新 (= 企業経営の刷新)」であろう。従って本稿においては、旧西独と旧東独企業の双方に利用しうる訳語として、敢えて「刷新」を使用したことを明記しておく。

3) ここでの「企業 (Unternehmen)」概念は、制度的意味において利用されており、それに対応して、法律的・財務的統合体を意味する。この点に関しては、Erich Gutenberg, *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion*, 23. Aufl., 1979, S. 510. を参照されたい。

4) Sven-Erik Gless, *Unternehmenssanierung Grundlagen-Strategien-Maßnahmen*, 1996, S. 44.

困に関しては、実の拠、経営経済学研究者により個々別々の見解が存在することは否定できない。が、大局的に概観するならば、我々は、次の2種類の伝統的「刷新」概念理解が存在すると看做してよいだろう。

まず第1に、経営上の危機脱却と危機収益力の再修復の為に戦略的視点から利用された、財務管理的諸方策 (finanzwirtschaftliche Maßnahmen) のみを「刷新」の目的戦略と方策に限定する、いわば「狭義的理解」である。⁵⁾

第2に、これを財務管理的諸戦略と諸方策のみに限定せずに、総合的、かつ戦略的視角から企業経営活動の再修復の実現の為に利用される、管理志向的 (führungsorientiert)、組織的 (organisatorisch)、財務管理的 (finanzwirtschaftlich)、生産管理的 (leistungswirtschaftlich)、さらには、社会管理的 (sozialwirtschaftlich) 諸方策の総体を当概念に包含すべし、とするいわゆる「広義的理解」である。例えばブヨルン・ボッケンフォルデ (Björn Böckenförde)、ウルリヒ・クリステック (Ulrich Krystek)、ハラルド・ヘス (Harald Hess)、ディートリッヒ・フェヒナー (Dietrich Fechner) らがこれに該当する。⁶⁾ 内、ヴォッケンフォルデとクリステックの両氏は各々次の如く表明している。まず、ヴォッケンフォルデはその著書『企業刷新 (Unternehmenssanierung)』の中で、「刷新とは、総合的、戦略的視角より生じる、管理志向的、組織的、財務的、生産管理的、さらには社会管理的方策の総体であり、一方では、一定期間における支払不能と発生した資本損失の除去の為に講じられ、他方では、その結果存在を維持しうる収益力の再修復、革新力、或いは生産性を伴う方策であり、それを以てして、中・長期的に企業の業績能力、或いは生存力が附与される」⁷⁾ (●は引用者) と述べている。又、クリステックは、その論文「再組織計画 (Reorganisationsplanung)」の中で、「企業の支払不能やその存続を危うくする収益状況の崩壊を除去する為に講じられる、あらゆる財務管理的、生産管理的、法律的さらに組織的措置の総体をここで関心のある意味での再組織として理解せねばならない。この措置の総体は Sanierung として表現される。そのことで、Sanierung とは再組織過程の特別な出現形態を意味する」⁸⁾ (●は引用者) と明記している。両者の間には、法律的措置、或いは社会経済的措置をも「刷新」概念に抱摂させるか否かの相違はあれ、財務管理的措置以外の諸措置をも当概念の射程範囲とする点では共通性を見出しうる。ところで、企業の存続を脅迫する由々しき事態 (=経営上の危機) を克服し、収益能力を回復・強化していく為に、該当企業自身によ

5) Reimund Becker, Die Sanierungsfähigkeit der Unternehmung : Ein durch die Kommission für Insolvenzrecht aktualisierter Begriff in Betriebswirtschaftlicher Sichtweise, 1986, S. 62.

6) ハラルド・ヘスとディートリッヒ・フェヒナーは次のように述べている。「Sanierung とは、存続と後の収益を約束する、企業基盤の再修復に貢献する、企業政策的、管理技術的、組織的、財務管理的、生産管理的、あらゆる措置を意味する集合概念 (Sammelbegriff) である」(●は引用者) と。Harald Hess/Dietrich Fechner, Sanierungshandbuch, 1987, S. 5.

7) Björn Böckenförde, Unternehmenssanierung, 1996, S. 7.

8) Ulrich Krystek, Reorganisationsplanung, in ; Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 55. Jg. 1985, Nr. 6/Juni, S. 584.

る財務管理的措置のみで事足ることは極めて例外的に他ならない。この点を鑑みるならば、我々は、「刷新」とは経営上の危機に突入した企業の持続可能な収益力の再修復の為の複合的、目的志向的、かつ一定の時間的制約を受容した、一連の諸活動 (Aktionsfolge)、及び諸措置の総体 (die Summe aller Maßnahmen) と看做してよいだろう。この点を踏まえた上で、「刷新」過程の段階化及び具体化の考察へと論を進めていこう。

Ⅲ 「刷新」プロセス

ここで、「刷新」プロセスの段階的及び具体化に関する理論的動向を検討していくが、その前に次の点をまず確認しておこう。抑、ドイツにおいて、当プロセスの段階的把握が実質的に研磨されたのが1980年代であり、確かに次第に具体化、緻密化の方向に進化していきながらも、厳密には、先に検討した「刷新」概念に対する把握及び理解と同様、経営経済学者により各々独自の見解が存在し、それに立脚した理論化が試行されているという点である。この点を踏まえた上で、ドイツにおける「刷新」プロセスの段階的把握の展開と動向の骨子を簡単に素描し、整理しよう。

我々はまず、「刷新」プロセスの段階的把握の萌芽をフィリップ・ヴェーバー (Philipp Weber) に求めうる。彼は、管理過程 (Führungsprozeß) なる概念を利用し、これは問題解決過程であると看做す。そして、ハイネン・エドムント (Heinen Edmund) の決定プロセス (Entscheidungsprozeß)⁹⁾ に依拠しながら、これをいくつかの段階に分類し、各段階ができうる限り透明度の高いものとなる様努めている。彼の提示する危機の渦中にある管理過程の主要な段階分類とは、意志形成 (Willensbildung) 過程と意志貫徹 (Willensdurchsetzung) 段階である。彼は、意志形成過程とは、問題解決の直接的制御に基づく、狭い意味での管理過程に他ならないとした上で、意志形成過程をさらに計画過程 (Planungsprozeß) と決定過程 (Entscheidungsprozeß) に、又意志貫徹過程を指示過程 (Anordnungsprozeß)¹⁰⁾ と監視過程 (Kontrollprozeß) に各々細分類している。彼の段階的把握の特質は、危機的状況に置かれた企業の問題解決過程の分類とその内容の明示にあり、各過程間の論理的連続性という視点は欠落している。

ところで、ヴェーバーが措定した「危機にある管理過程 (Führungsprozeß in der Krise)」を「危機的認識からその危機克服までに至る経過 (Auflauf von der Krisenwahrnehmung bis zu deren Bewältigung)」である、と一層具体化し、さらには時間的内容の限定を行った上で、経営上の危機克服構想 (Krisenbewältigungskonzept) の視点から理論化を試みたのが、アルフレット・クルメンアッヒャー (Alfred Krummenacher) である。従って、彼が危機克服過程における構想の視点からの段階

9) Heinen Edmund, *Industriebetriebslehre*, 9. Aufl., 1982, S. 29-30.

10) この点に関しては、Philipp Weber, *Krisenmanagement*, 1980, S. 105.-134. を参照されたい。

的理論に本質的影響力を行使したと言っても過言ではないだろう。問題解決方法の認識を基盤に危機克服の為の措置を展開していくのだが、彼の掲げる具体的解決措置とは以下の4点である。

- ① 初期的状況の確認と評価 (Ermittlung und Beurteilung der Ausgangslage)
- ② あるべき状況の決定 (Bestimmung des Sollzustandes)
- ③ 措置の計画、並びに評価と決定 (Maßnahmenplanung sowie Evaluation und Entscheidung)
- ④ 履行段階——実現化と監視—— (Implementierungsphase—Realisierung und Kontrolle—)¹¹⁾

彼が、ここで単なる莫然とした「管理過程」ではなく、「危機認識からその危機克服までの過程」という、より具体的な時間的スパンを提起した点に着目しよう。

次に、ミュラー・ライナー (Müller Rainer) は一層明確に「危機克服の為の行動の構想 (Vorgehenskonzeption zur Krisenbewältigung)」の特質を指摘している。彼は、危機克服過程を9つの部分に分解し、これらに論理的連続性を見出すと同時に、それらの実行がスピードと徹底性の視点から変化しうる¹²⁾こと、さらにフィードバック過程が存在することを認めている。彼が指摘する危機克服過程を構成する9つの要因とは以下の通りである。

- ① 危機の確認と危機克服の発案 (Identifizierung der Krise und Initiierung der Krisenbewältigung)
- ② 状況と克服可能性についての粗分析 (Grobanalyse der Situation und Möglichkeiten der Bewältigung)
- ③ 緊急措置と危機克服過程の組織 (Sofortmaßnahmen und Organisation des Krisenbewältigungsprozesses)
- ④ 詳細な問題分析 (Genaue Problemanalyse)
- ⑤ 行為の代案可能性の開発 (Entwicklung von Handlungsalternativen)
- ⑥ 具体的措置に関する評価と決定 (Bewertung und Entscheidung über grundsätzliche Maßnahmen)
- ⑦ 措置の詳細分析 (Detaillierung der Maßnahmen)
- ⑧ 措置の貫徹 (Durchsetzung der Maßnahmen)
- ⑨ 強化のための監視 (Kontrolle der Konsolidierung)¹³⁾

これに対し、ボッケンフォルデは企業刷新に対する重層的把握及び理解を提起する。重層的理解とは、方法論的要素 (das methodische Element)、制度的要素 (das institutionelle Element) さらには内容的要素 (das inhaltliche Element) の3視点からの理解である。各要素に関して、彼は次のように解説している。方法論的要素とは「単純に、『いかに起こりうるべきか』という問題提起をもってして書き換えられうる。方法論的視角から刷新過程の行動方法が示されるべきである。複合的な刷新過程はいくつかの段階、或いは行為的部分に分解される。この行為部分は複合的課題、或いは行動

11) Alfred Kruppenacher, Krisenmanagement, 1981, S. 95.-S. 131.

12) Rainer Müller, Krisenmanagement in der Unternehmung, 1982, S. 320.

13) Rainer Müller, Krisenmanagement in der Unternehmung Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, 1986, S. 317.-408.

的指示を内容としている。出現した刷新過程は、1つの問題解決サイクルを形成し、その各段階、
 或いは行為部分はオーバーラップしうるし、又とりわけ何度も生じうる¹⁴⁾と。制度的要素に関して
 は、「刷新の成功は相当程度、刷新を実行する経営陣に依存する。従ってこの『制度』要因の中
 では『誰がそれを為すのか』、つまり、どの人物、或いはグループが刷新を実行していくのかが問わ
 れることになる。これとの関連で明確にされねばならないのは、刷新マネジメントが如何なる課題
 を担うのか、どの企業組織内部、或いは外部要員が刷新マネジメントの担い手として利用されるの
 か、如何なる能力、或いは資格能力により、さらには如何なる特質、或いは役割をもって彼らが原
 則的に行動するのか。如何なる要求を刷新マネジメント、或いは刷新マネージャー、或いは刷新
 チームが充足せねばならないのか。如何なる可能な管理組織形態を提供する¹⁵⁾のか」が重要なポイント
 となると指摘している。内容的要因に関しては、刷新案の枠の中で具体的内容をもつ決定がなされ
 ねばならないとした上で、その主体は基本的な財務的内容を有する解決可能性であるとしている。
 この3要素の諸関係、すなわち概念的フレームワークを図示したのが、図1企業刷新の概念的
 フレームワークである。そして彼は危機認識からその克服までの複合的刷新プロセスを以下のよう
 に7つの構成部分に分類する。

- ① 企業認識・発案 (Krisenerkennung und-initiierung)
- ② 粗分析 (Grobanalyse)
- ③ 緊急措置 (Sofortmaßnahmen)
- ④ 詳細分析 (Detailanalyse)
- ⑤ 刷新案の開発 (Entwicklung des Sanierungskonzeptes)
- ⑥ 刷新案の履行 (Implementierung des Sanierungskonzeptes)
- ⑦ 刷新の監視 (Sanierungscontrolling)¹⁶⁾

図1 企業刷新の概念的フレームワーク



Böckenförde, Unternehmenssanierung, 1996, S. 50.

14) Björn Böckenförde, Unternehmenssanierung, 1996, S. 50.

15) Björn Böckenförde, Ebenda, S. 51.

16) Björn Böckenförde, Ebenda, S. 52.

この場合彼は、刷新過程の論理的進展の構造を問題解決方法の認識を基軸としていきながら組み立てているのだが、——ここにクルメンアッヒャーの影響力を認識せざるをえない——各段階の連関は時間的連続性よりも、行為の論理的整理 (die logische Ordnung) を旨としている。¹⁷⁾ というのも、刷新過程は、極度に限定された時間と情報の分散化の存在故に、明確に規定された固定化された経過を辿ることはほとんどありえず、行為部分の重複や繰り返しの中で1つの問題解決サイクル (Problemlösungszyklus) が形成されるからである。又、刷新のスピードと徹底性は、各段階、或いは行為部分の進展に対応して変化しうるとも指摘している。この辺りに、先に検討したライナー・ミュラー理論の踏襲の明らかなる痕跡をうかがい知ることができる。

最後に、クリステックの理論を考察しよう。彼は、刷新過程を6段階に分割すると同時に、当過程にコントロールメカニズムとフィードバックメカニズムを加味しながら図解を用いて明確化する試みを行っている。彼の分割した6過程とは以下の通りである。

- ① 差し迫る危機の知覚 (Wahrnehmung der akuten Krise)
- ② 「刷新」か、或いは倒産か、さらには緊急措置に関する (仮) 決定 ((Vor-) Entscheidung über Sanierung oder Liquidation und Sofortmaßnahmen)
- ③ 刷新目的の決定 (Bestimmung von Sanierungszielen)
- ④ 刷新戦略・刷新措置の導入 (Ableitung von Sanierungsstrategien und -maßnahmen)
- ⑤ 刷新プログラムと刷新プロジェクト (Sanierungsprogramm und -projekte)
- ⑥ 協力と監視 (Koordination und Überwachung)¹⁸⁾

以上の6過程を図解したのが、図3刷新過程概観図である。ここからクリステックの刷新過程把握の特質を整理しておこう。まず、彼が、ボックケンフォルデのように、刷新行為の論理的整理の

17) この点に関し、彼は次のように述べている。すなわち、「各段階は、厳格な時間的連続性をあまり意味してはならず、むしろ刷新の途中で遂行される行為の論理的整理 (分類) を描写しているのだ」と。 Björn Böckenförde, Ebenda, S. 52.

18) クリステックの指定した6過程に関する彼自身の解説をここに紹介しよう。

① 差し迫る経営上の危機の知覚・認識

「刷新」過程は通常、まず、該当企業内部の経営陣/監査役会 (Führungs/Aufsichtsgremien) による差し迫る経営上の危機の知覚・認識を以て開始する。ただし、時には第三者、すなわち該当企業外部の債権銀行 (Gläubigerbanken)、顧客 (Kunden)、納入業者 (Lieferanten) による危機の知覚・認識という場合もありうる。危機の知覚・認識主体が具体的に明確となった拠で、主体が、何を根拠に経営上の危機の知覚・認識に至るのかが次に問題となる。端的に述べるならば、その根拠とは、企業存続に関わる目標値 (überlebensrelevantes Ziel) である企業成果、すなわち収益状況 (Ertragslage) と支払能力 (Liquidität) である。しかしながら、収益状況、或いは支払能力の悪化以前に、マーケットシェアと受注の減少が大抵生じる。この受注の減少は、売上高減少をもたらし、これに呼応して企業の収益性、及び支払能力は当然悪化する。つまり、一方では収益の減少と相対的コストアップが引き起され、他方では、企業収入の減少に伴う支払能力の悪化が生じる。前者は、赤字決算 (Unterbilanz)、さらには債務超過を、それに対し後者は支払困難 (Zahlungsschwierigkeiten)、支払停止 (Zahlungsstockung)、さらには支払不能 (Zahlungsunfähigkeit) を惹起する。ところでボックケンフォルデの指摘するこの具体的プロセスについては、図2危機徴候の展開を参照されたい。

さて、経営上の危機突入の徴候は、伝統的には会計上に露呈する。しかしながら、会計処理の不備が経営上の危機の知覚・認識の遅延の原因となることが稀有とは言い難い。故に、知覚・認識主体は、会

計上露呈する前段階で、危機的徴候を察知するのがよい。

② 「刷新」か、或いは倒産か、さらには緊急的措置に関する決定

該当企業の経営上の最終的状況が成功裡に明白にされた後、該当企業の存続か、或いは倒産かに関する決定がまず下されるというのが論理的手順である。この決定が欠落していると企業内部に蓄積された刷新能動性は誤謬した方向へと舵取られ、引いては資源の誤用が生じざるをえない。そこでこの決定が下される前に、当該企業の刷新能力と刷新価値の問題が論じられることとなる。

刷新能力の審査 (Prüfung) においては、当該企業の参加メンバー／グループの各々の利害状況とは自由な見地から、しかしながら当然の事、経済的視点から刷新が支持されるべきか、否かが確定される。

これに対し、刷新価値の検査 (Überprüfung) ははるかに複雑である。なぜなら当検査においては、経済外的諸要因をも顧慮されなければならないからである。ところが実際には、経済的諸要因と経済外的諸要因の二要因の分割は不可能である。両者は相互に連結しており、従って両者を孤立区分した評価は、ほぼ不可能に近い。むしろ、種々の目的を考慮し、総合的に判断していく必要がある。具体的には、当該企業の存続の保証の為に、中・長期視点からの、現存する、或いは今後付加される、将来志向的成功の可能性が、刷新価値に関するテーマとなる。そのための諸要因として具体的には次の諸項目が該当する。将来性のある製品 (zukunftssträchtige Produkte) (=顧客問題の解決)、将来性のある研究開発の可能性 (zukunftssträchtiges FuE-Potential)、将来性のある製造技術 (zukunftssträchtige Fertigungstechnologien)、将来志向性のある高質な経営陣 (zukunftsorientierte qualifizierte Führungskräfte)、将来志向性のある市場／市場部分 (zukunftsorientierte Märkte/Marktsegmente)、将来志向的な協力可能性 (zukunftsorientierte Kooperationsmöglichkeiten) ——例えば戦略的同盟 (=Strategische Allianzen) がこれに該当する——である。上記項目における成功可能性の存在のみで「刷新の有望性有り」とするのに充分であることがしばしばある。従って、当該企業の存続か、倒産かの決定を最終的に規定するのは、この成功可能性の存在である。これが欠落しているならば、ここで了解された意味での (=持続可能な) 刷新は勿論失敗に終る。ところで、当決定は多くの場合、仮決定 (Vorentscheidung) 的性質を有する。一方では、成功可能性に関する仮決定を行う場合、別の原因から後の段階における刷新努力が失敗する可能性がある。他方、仮決定の際に誤見された成功可能性は、最終的には刷新担当者として、それに引き続く業績発展の担当者として下で処理される。

仮決定と並行して、緊急措置が導入されなければならない。それはしばしば、本来の刷新戦略と本来の刷新措置の計画と実現の為にいわゆる「息継ぎ」を保証する。情況分析の後、仮決定を行わずして、直ちに「刷新努力の見込み無し」との判断が下される場合である。当然、この場合には、倒産の為に直接的措置が、即刻動員されることとなる。

③ 刷新目的の決定

刷新目的の決定を最終的に下すのは、刷新に対する直接的・間接的参加メンバー／グループである。ここでは、実際、各グループの利害が分散しているが故に、多くの場合、妥協的解決 (Kompromißlösungen) が不可避となる。明確な刷新目的の設定・確定は、当該企業のあらゆる刷新活動の土台・基盤である。

④ 刷新戦略・刷新措置の導入

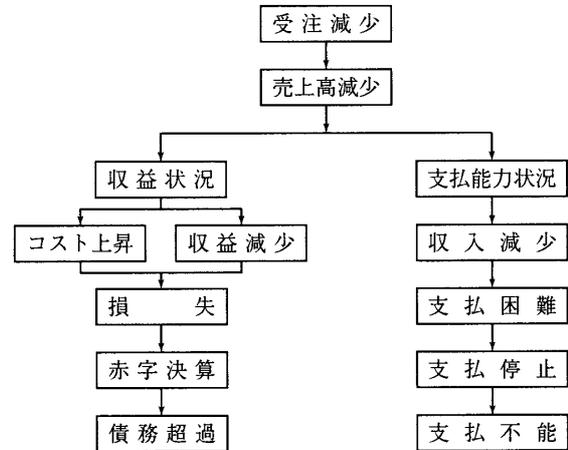
刷新努力の中核に位置するのが刷新戦略と刷新措置の導入である。その際、長期的に効力を発揮し、総合的企画ともなり、かつ、可変的可能性を有する措置 (Vorgehenswesen) が重要となる。

刷新措置は、刷新プロセスにおいて次のような二重の役割を演ずる。まず第1に、細目計画 (Detailplanungen) としての機能 (=派生的刷新措置) であり、第2に、刷新目的に立脚し、独自の導入された措置としての機能 (=本来的刷新措置) である。この二面性を有する刷新措置が企業の救済過程にビルト・インされる。稀にはあるが、短期志向的措置の導入・実施のみで成功裡に刷新を実現することがありうる。

⑤ 刷新プログラムと刷新プロジェクト

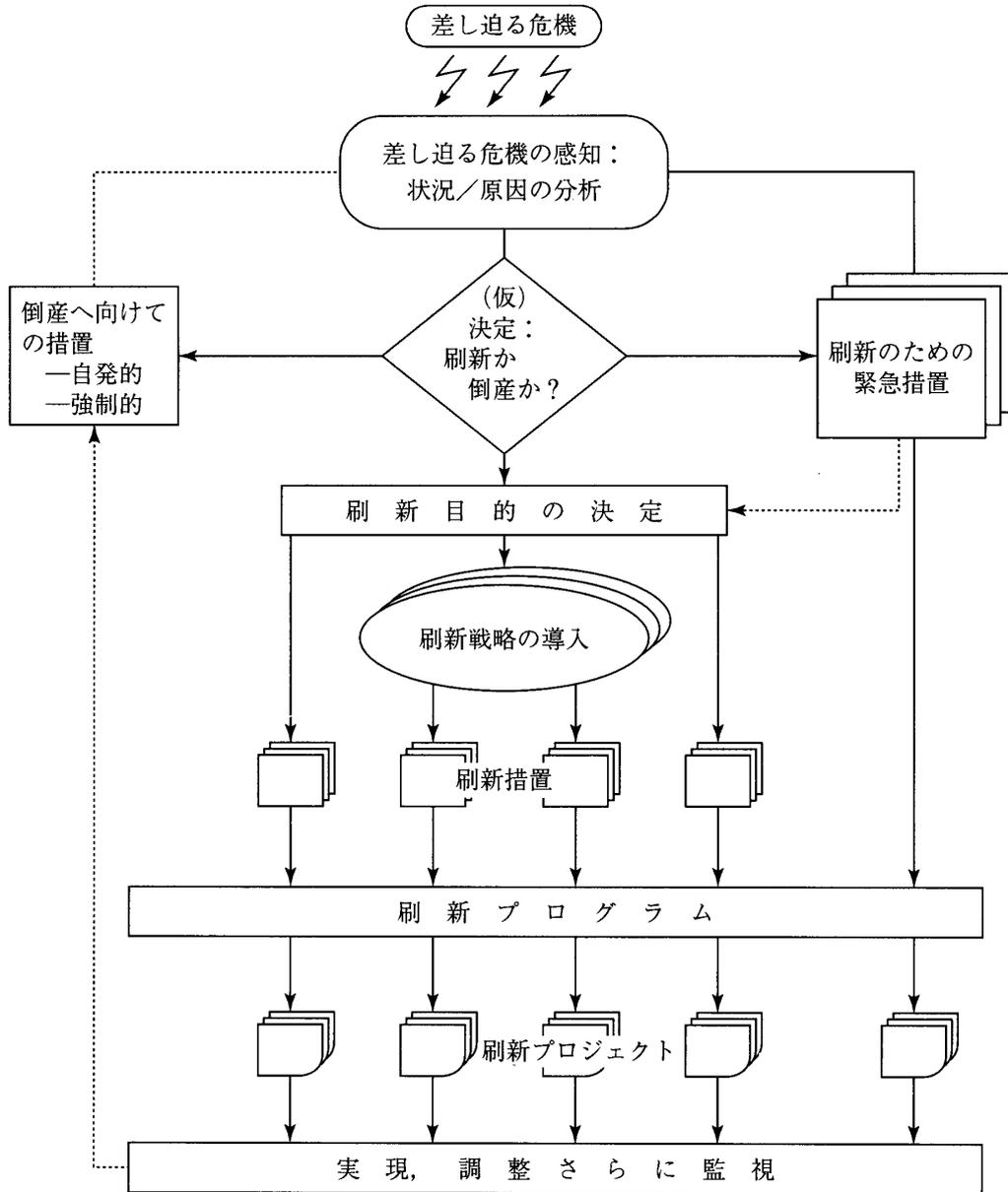
未完了の緊急措置を包含するあらゆる刷新措置・刷新戦略の総体が刷新プログラムを形成する。これ

図2 危機徴候の展開



Böckenförde Björn, Unternehmenssanierung, 1996, S. 24.

図3 刷新過程概観図



Wirtschaftslexikon, 14. Aufl., 1997, S. 3317.

は、経営レベルのトップにより強圧的に決定され、発表され、さらに監視されねばならない。刷新プログラムの枠内において、一連の行動が一回限りのものであり、同時に制約的であるが故に、その実現は大抵、プロジェクトの形態を採用する。

⑥ 調整と監視

同時並行的に遂行される諸プロジェクトの調整と監視は、実際、屢々刷新プロジェクトにおける最も困難な課題と位置づけられる。屢々生じる障害に対し、極めて多様な方法により遂行されていくこの課題は、多大な要求を要する管理課題全般に属している。プロセスに付随する監視の目的テーマは、時機を失することなく刷新目的達成の不可能性を認識し、倒産に至る即時的措置を自発的、或いは強制的に導入することに置かれなければならない。

以上の点については、クリステックが執筆した *Wirtschaftslexikon*, 14. Aufl., 1997, S. 3316.-S. 3318. を参照されたい。

視点からのみではなく、時間的経過の視点をも重要視しながら刷新過程を理解し把握したという点である。「差し迫る危機の知覚」の後に第2過程として「刷新か、或いは倒産か、さらには緊急措置に関する（仮）決定」を、又「刷新目的の決定」、「刷新戦略・刷新措置の導入」の後にその実現に向けての具体的な行動とも言える「刷新プログラムと刷新プロジェクト」を設定している点など、論理的展開であると同時に又、時間的進展の順序でもある。論理的要素と時間的経過の矛盾無き調和を強く意識した刷新過程の理解・把握となっている点に着目したい。

以上、5名の経営経済学者の刷新過程に関する各々の主張の骨子を概観してきたが、当考察を通して次の諸点が鮮明となった。第1に、刷新過程とは、具体的現実的な時間的経過の視点から、経営上の危機の知覚と認識から危機克服に至るまでの過程に他ならぬこと、第2に、当プロセスを構成する行為的主要要因とは、①目的決定 (Zielbestimmung) ②分析 (Analyse) ③計画 (Planung) ④決定 (Entscheidung) ⑤実行 (Durchführung) ⑥監視 (Kontrolle) の6要因であること、第3に、上記①～⑥までの進行が必ずしも時間的経過と一致するわけではないこと、なぜなら刷新過程とは、次の2つの規定条件に呪縛されているからである。つまり刷新過程とは、悠久の時の流れに存立しているわけでは決してなく、極度に緊迫・切迫した一定の時間的制約の下に置かれていること、又同時に、正確な意志決定・実行の為に必要不可欠な情報が分散し、利用しうる情報の不確実性をすべて払拭しえない、という規定条件である。従って、各行為的要因が常にフィードバック、重複、繰り返しを伴いながら進行せざるをえないことが、確認しえたであろう。紙面の制約上、本来的刷新措置等の検討については、次稿に譲ることとする。