

氏名	谷田貝 孝
学位の種類	博士（政策研究）
学位記番号	博政策第六十三号
学位授与の日付	2014年3月8日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項
学位論文題目	事業再構築に関する経済理論的考察 ～ 組織活性化のための課題

論文審査委員	主査	小栗 幸夫	（千葉商科大学大学院政策研究科教授、 Ph.D. in City Planning）
	副査	小倉 信次	（千葉商科大学大学院政策研究科教授、 博士（経済学））
	副査	太田 三郎	（千葉商科大学大学院政策研究科教授、 博士（経営学））

内容の要旨及び審査の結果の要旨

〔1〕 学位請求者の経歴について

谷田貝孝氏は1988年に慶応義塾大学経済学部を卒業し同年4月第一勧業銀行（現みずほ銀行）に入行した。入行後、程なくしてバブル経済の崩壊に遭遇し、約8年間にわたり支店と本店融資部の不良債権管理・回収業務を担当した。

2003年に金融（不良債権問題）と産業の一体再生を目指す産業再生機構が設立されると、再生業務の重要性を痛感していた谷田貝氏は、銀行を退き同機構に身を投じた。同機構解散までの約4年間在籍し、そこで複数の大企業・中堅企業の再生支援業務を担当した。2008年4月には、中小企業基盤整備機構内の中小企業再生支援全国本部に転じ、各県に所在する中小企業再生支援協議会への助言・支援業務を通じて中小企業の再生支援案件に携わった。さらに、2012年4月には、東日本大震災事業者再生支援機構が設立されると、それまでの公的な再生支援機関での経験を活かすため、同支援機構に参画して業務設計・支援業務を担当し現在に至っている。

以上の通り、谷田貝氏は民間大手行での不良債権回収業務に携わるのみでは問題の

本質的解決が得られないとの思いから、産業再生機構等の公的な再生支援機関の中に自らの新たな役割を見出して、中堅・中小企業の再生実務に係る経験を積み重ねてきたのである。

谷田貝氏は、実務の現場で再生業務の経験を重ねる一方で、公的再生支援業務の経済理論的（以下、経済学的とも表現する場合がある）な観点から見た本質を探究するために、2006年4月本学大学院政策研究科博士課程に入学した。2006年12月に臨んだ公聴会で博士候補となり、2012年3月に博士学位請求論文を提出した。

その経歴からわかるように、谷田貝氏は、一貫して再生実務の前線に立ち個別企業の再生案件に携わってきたが、再生に関するこれまでの経済理論的研究の手薄状態を反映してか誤った理解が通説化していて、再生問題の根源的解決のためには経済理論的な分析を深める必要性があるとの思いを抱くようになったのである。

[2] 学位論文の構成と概要

谷田貝論文は、序章、第1章から第3章までの本論、終章の3部から構成されている。

以下、各章の概要を記す。

【序章 非効率組織問題】

序章において問題意識と研究目的、研究方法と構成、結論の方向性、先行研究とその問題点について言及している。

序章の冒頭で、非効率組織の活性化が論文テーマであると述べている。非効率組織とは、企業組織内に低・不稼働経営資源を抱える企業であると定義し、この非効率組織問題とは、組織が非効率化したにも拘らず、低・不稼働の資源配分状態が改善されることなく先送りされている問題であるとしている。今日、多数の経営資源が企業組織に存在している事実を踏まえると、非効率組織問題は、単に一民間企業の問題にとどまらず、経済全体の観点からも効率的な資源配分が達成されていないという意味で経済学が対象とすべき問題でもあるとしている。

こうした問題意識は、先行研究への言及や実務上経験した自らの思いと絡ませながら次のようにより具体的に述べられている。

2003年の産業再生機構設立以降、再生に関し実務が積み重ねられ、政策の対象が拡大した。バブル崩壊後は不良債権問題に焦点が絞られた観があるが、リーマンショック以降はその政策対象が拡大し、時限組織であったにも拘らず産業再生機構の後継組織である公的支援機関が新たに設置され、またその期限も延長される等、公的機関の関与が拡大・深化した。このような状況下、法律学・経営学の分野で再生研究が進むのに比べて、経済学的な観点から再生を把握する実務家や研究者は少ない。

これまで、非効率組織問題とは経営者の経営の失敗であり、非効率組織化した組織は市場から退場すべきとの立場が取られてきた。それによれば市場メカニズムの下では経営資源を効率的に活用できない経営者が市場から退場することにより、非効率企業は存在しなくなり、またその結果、効率的な企業のみが市場に残り経済システム全体の効率性が達成されるとするのである。非効率組織問題そのもの、つまりなぜ組織が非効率化し、またなぜそれが改善されないのかが問われず、清算価値を超過する継続価値を有する企業が倒産した場合の問題も経済学的分析の対象外に置かれてきた。

新古典派は企業をインプットとアウトプットを変換する技術的存在として位置づけ、その内部組織には関心を払ってこなかった。それは、企業組織内の経営資源の配分状況を研究対象から捨象していることを意味する。こうしたそれまでの経済学の在り方を脱皮して、企業組織内の経営資源の配分状況、および経済学的な効率性に関する分析の必要性・重要性を意識し、理論化を図ったのがコース、ウィリアムソンを中心とする新制度学派である。

彼らは、取引費用という分析ツールを用いて組織内部の経営資源に経済学的分析の光をあてた。非効率組織問題は彼らの研究においても意識されているが（例えば、ウィリアムソンには「組織の失敗の枠組み」との表現で言及されている）、ただ特段の制約条件なく市場と組織の代替性により解決される問題であると想定しているように思われる。しかしながら、このような想定では、バブル崩壊以降の日本における非効率組織問題を理論的に解明できないとしている。

こうした想定を脱却するために、谷田貝氏は敢えて再生に代えて「再構築」という新しい概念を使うとしている。実務界では「再生」、「再構築」、「組織再編」、「ターンアラウンド」等の様々な呼称が使われる企業組織内経営資源の組織内、または組織超の経営資源の組み換えを、再構築という概念で統一的に整理し、この概念を使うことによってウィリアムソンの分析枠組みを活用し、非効率組織の活性化についての経済学的（経済理論的）な解明が可能になるとしている。

【第1章 再構築関連現象】

第1章第1節において本論文で提示・論証する仮説を提示し仮説を論証する研究プロセスの基本設計を説明し、第2節で再構築事例研究を、第3節で再構築障害現象に関する整理・定式化を行っている。

[仮説]

非効率組織問題に関して企業は限定的ではあるが合理的な意思決定を行っているが、何らかの障害があるために問題が解決されない、という仮説を提示する。つまり、問題解決に対する何らかの障害が立ち塞がっているために、合理的に失敗が繰り返されていると考えている。この仮説を検討する政策的インプリケーションは、再構築に障害が存

在し、これが経営者の合理的意思決定を妨げ、個別企業レベルでの経営資源の低・不稼働状態の先送りにつながり、かつ経済全体でもこのような企業が多数を占め、多くの経営資源が低・不稼働化しているとすれば、これは経済学的にも問題であり、政策による解決の必要性が生じてくる点である。

[研究設計]

仮説構築にあたって、まずは現実に非効率問題を先送りした企業を観察してその特徴を捉え、障害がどのように現象化しているのかを定式化し、次に、観察された障害現象の背後・底流にある論理を発見していく必要がある。しかしながら、多くの先送り企業について実際にこれを参加観察することは制約がある。

そこで障害の事例研究については、以下に述べる理由により、公的機関が関与した再構築事例を対象とする。そして、谷田貝氏の経験則も踏まえるため、公的機関が関与する以前になぜ自力では再構築が進まなかったのかを明らかにすることにより、障害現象を突き止め、次にこの障害事象が理論的にはどのように位置づけられるかを考察し、再構築理論を構築する。

公的関与の再構築事例を採用した理由は、以下の3点である。第1に、公的機関が関与したことにより再構築が実現した事例において、具体的に公的機関が行ったこと、果たした機能が再構築の障害を突き動かしたと考えられることから、このような公的機関の果たした機能を整理することにより、論理的に障害の全体像を明らかにできると考えられること、第2に、公的機関が国の機関として公正・中立な立場で案件に関与したことから、再構築局面における現象を客観的に観察できる立場にあったと考えられること、第3に、谷田貝氏自身が公的機関に参画していたことから、より現場に近い現象を観察できる立場にあったこと、である。

[事例研究]

第2節において内閣府が公表した3つの詳細な事例と、産業再生機構が支援決定を行った全案件の一覧表を資料として示している。

[事例研究の整理]

再構築は、実務の現場では再構築計画という形態をとる。したがって、再構築の定式化は再構築計画を分類・定式化することから得られる。

再構築現象とは、非効率化した組織内の低・不稼働経営資源に対し何らかの変更を加えることにより、これらを稼働化させる一連のプロセスである。

このプロセスは、大きくは組織内の経営資源の有機的結合体たる事業に関する再構築と財務構造に関する再構築に分類され、再構築は事業・財務一体不可分に、組織内の関係者、および債権者である金融機関との合意形成プロセスを経て実現される。つまり、意思決定者の視点から整理すると、第1に再構築が行われる領域として、組織内部か組

織を超えたものか、第2に交渉プロセスとして、組織内の意思決定か、組織超の金融機関かが問題となる。

【第2章 再構築理論】

第1章で定式化した再構築関連現象を、企業の意思決定の視点から理論化したものが再構築理論である。本章ではその理論構築を行っている。

階層組織（企業と同義）の再構築とは、階層組織の構成要素である事業基盤、財務基盤、構造基盤を構成する要素に変更を加えることである。

このうち、構造的基盤とは、組織的意思決定の合理性・効率性を決定づける個々の意思決定主体の意思決定の基礎となる内部情報処理の仕組みであり、その内実は、組織内の情報の取扱い、意思決定に関する準則等に関する制度から成り立っている。本来、この構造的基盤の存在は組織の優位性の源泉であり、このような諸制度の存在が市場における活動よりも迅速・柔軟な組織的意思決定を可能としている。すなわち、事業活動を市場で行う場合の取引費用よりも組織内で内製化する費用を低下させる。この論理を逆に辿ると、構造的基盤に問題が発生すると、これに依拠した組織的意思決定の合理性・効率性が低下することを意味する。

組織内再構築費用概念と再組織化費用概念の違いを説明する必要がある。組織内再構築費用とは、階層組織内において非効率組織問題が発生した場合にこれを解決するために再構築計画を策定する一連のプロセスにおいて生じる一切の費用を指す。つまり、個々の意思決定主体は、それぞれの立場で再構築を実行するメリットと組織内再構築費用を比較して有利となるよう意思決定を行う。一方、再組織化費用とは、構造的基盤を再構築するために要する費用を指す。これは、階層組織を構築する際に要した組織化費用と同一の性質のものであるが、再構築局面における組織化費用を谷田貝論文では再組織化費用と定義している。

一方、財務基盤の本質は、企業の資金調達能力であり、これを可能とする信用基盤である。企業の信用基盤は、自ら蓄積するものであるが、間接金融取引下における金融取引を実現する場合には、金融機関からこれを実際に評価される必要がある。現在、これは金融機関の自己査定制度と一般に呼ばれるものである。金融機関は、自己査定制度に基づき取引先企業に債務者区分を付与するが、この付与された債務者区分を谷田貝論文では与信基盤と定義した。企業の側からみた正常な与信基盤付与を受けるプロセスは、企業から金融機関への再構築計画の提示・交渉・調整といった取引プロセスを経てなされるものであることをみてきた。この一連のプロセスに要する費用を組織超再構築費用と定義している。

【第3章 再構築政策】

再構築失敗は、個々の合理的意思決定にも拘らず、経済全体で資源配分に失敗する

ことを意味している。根本的解決のためには、再構築を妨げている要因を特定する必要があるが、それは組織内、組織超それぞれの再構築費用であった。再構築費用が制約条件となっている場合には、本源的な原因たる再構築費用の発生原因となっている制度を特定し、これを改革・改善する必要がある。

第1に経営者は、構造的基盤の総合管理を行うことが求められる。比較制度分析のアプローチからは、企業は様々な制度の複合体であり、組織的意思決定は制度の集合体である構造的基盤に依拠してなされる。組織内の個々の意思決定主体は、構造的基盤を意思決定の際の羅針盤として利用していることから、経営者が決定した制度に基づき組織的意思決定における再構築費用も規定される。たとえば、赤字発生といった経営情報が組織内に共有化されないといった事態は経営者の責任である。資源・能力アプローチに基づく「見えざる資産」の増強・活性化、比較制度分析アプローチに基づく「見ざる負債」の改革・改善の積み重ねにより、組織内再構築費用を低減させ組織的意思決定の合理性・効率性を高めることが経営者の経営課題である。

また、経営者は、事態が悪化すればするほどより再構築費用負担が重くなることから、低・不稼働資産が生じた場合極力速やかに再構築を実行することが求められる。

第2に政府の役割は、現実の再構築を再構築市場で行う場合の再構築費用は、再構築市場を構成する関連諸法規等のハードな制度、および経営の失敗に対する国民目線といったソフトな制度が発生要因となる。効率的な制度設計、不整合な制度体系の調整は、政府の役割である。

とくに、与信基盤取引に関連する再構築費用は、金融制度・金融監督行政の内容に大きく影響を受けることから、これらを整合的に整備することが政策課題である。また、企業のパフォーマンスの源泉である構造的基盤に関する社会的な評価システムの構築は、清算価値を超過する継続価値を有する企業が、一時的な財務危機で簡単に倒産することを回避するために必要な政策課題である。

【終章 組織活性化】

[組織活性への指針]

組織の内部・外部環境は常に変化していく。変化する環境に対応するため、効率的な組織を保持することが経営者に求められる。そのためには、組織の最適構造・規模を設定し、現実の組織を最適構造・規模に近づけることが求められる。今日、単純な新古典派理論、ないしはアメリカの1990年代の対応を羅針盤として、ダウンサイジング、あるいは企業組織の部分的解体を容易化するアプローチによりこの問題の解決が図られようとしている。確かに、成熟期に入った日本経済を対象市場とする日本の企業は従前の経済・システムに対応するために構築した組織を再構築する必要性が高いと考えられる。その際、組織の成長方向の構築、理論的には市場取引の組織化とは異なる、組織内の取引を組織内で見直す、または市場取引に還元する対応、理論的には当論文で定義し

た再構築に直面する。再構築の一連のプロセスは、合理的・効率的組織内意思決定、そして組織超合意形成という「取引」を通じて実現されることから、当該取引に係る再構築費用の制約を受ける。この再構築費用は、例えば、組織再編時に弁護士等の専門家に依頼することに伴うコストも含まれるが、谷田貝論文で示した再構築理論を理解することにより、自らの努力・工夫で引き下げることが可能である。

谷田貝論文が採用・強調する立場は、再構築の本質・目的は、合理的・効率的組織的意思決定を実現する構造的基盤の改革である。組織が合理的意思決定に失敗する原因は、構造的基盤の「見えざる負債」化であり、各情報制度の改革・新設によりこれを「見えざる資産」に転換させることができれば組織の効率性・成長性は改善できる、というものである。

最大のポイントは、成長の源泉にも組織を低迷させる原因にもなりうる構造的基盤を常時見直し、組織内意思決定費用を引き下げするために必要な「否定力」を経営者自らが持つことである。すなわち、必要があれば過去を否定することもいとわないポジティブな未来志向を持ち続けることである。単なる解雇等の物理的ダイナミクスは組織弱体化の懸念がある。このような観点から、再構築とは特殊・一時的なものでなく、経営者が不断に行うべき通常の経営課題であると谷田貝氏は論じる。

[インプリケーション]

第1に理論的には、現実が発生している問題の解決に3つのアプローチに依拠しつつ体系化したことである。特に取引費用分析のアプローチにより再構築費用を明示的に理論に取り入れ、再構築障害の本質は、再構築費用制約であり、この放置は資源配分上の問題を引き起こすことを示し、ウィリアムソン(2009)が提起した疑問に向き合った。

第2に、政策論的には、再構築費用の発生原因から体系的に経営・政策課題を設定し、それぞれの役割分担を明確にしたことである。

第3に、経営・政策課題それぞれの共通原理は過去の否定を伴う制度変更であることを示し、政策提言につなげた点である。

したがって、組織の効率性を規定する「見えざる負債」化した構造的基盤を変革して「見えざる資産」とする再構築を是とする当論文の立場は、いわゆる「ゾンビ論」や、安易な経営資源流動化促進策に依存したリストラとは、立場が異なる。

当論文の政策提言の柱は制度の変更であるが、これは多くの場合過去の考え方・選択の否定を伴う。歴史を振り返れば現実も科学も過去の否定の上に進歩してきたことが分かる。経営者及び政策決定者自ら率先して否定力を持ち、組織構成員、国民一人ひとりが未来志向、すなわち、明るく前向きな過去の否定力をもつことが将来の輝きの源となることを忘れてはならないと谷田貝氏は論じる。

[3] 審査結果

谷田貝氏の問題意識は、低・不稼働経営資源を抱える企業組織の活性化について経済学的（経済理論的）な光を当てたいということにある。氏は、企業組織がそうした状態に陥ったとき、なぜ改善されないのかが問われないままに清算価値を超過する継続価値を有する企業であっても倒産に追い込まれるケースがある現実、実務家として強い懸念を抱いていると述べる。

谷田貝論文の成果の第 1 は、企業組織内の経営資源の配分状況、および経済学的な効率性に関する理論化を図ったコース、ウィリアムソンを中心とする新制度学派の研究を高く評価し、その理論的フレームワークに沿い、特にウィリアムソンが見過ごした問題の解決を通して、非効率組織活性化についての経済理論的考察を深化させたことにある。

第 2 は、組織内、組織超における再構築費用面という観点から経営者や政府が担うべき課題を明らかにし、具体的な政策提言を行っていることである。

経営者に対しては、組織内再構築費用を低減させ 組織的意思決定の合理性・効率性を高めること、政府に対しては、再構築費用が関連諸法規等のハードな制度等から発生するので、効率的な制度設計、不整合な制度体系の調整を担うべきであるとしている。与信基盤取引に関連する再構築費用は、金融制度・金融監督行政の内容に大きく影響を受けることから、これらを統合的に整備することも課題だとしている。

本論文は、研究背景となる問題意識と目的、非効率組織と非効率組織問題の定義、事例研究、新制度学派の理論を進展させて再構築理論の構築、再構築費用低減のための不断の制度改革を経営者と政府に求める政策提言などが極めて明瞭である。事例の具体的内容と理論、および、政策提言のより深い結合は望まれるが、情報開示の制約などから現時点での展開をこれ以上求めるべきでなく、本論文の事業再構築の理論化と政策構築への重要な貢献を評価すべきである。本論文は政策研究の博士論文として顕著な価値が認められ、谷田貝孝氏は博士号（政策研究）取得の十分な資質を持つと判断する。