

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

A Study of Reorganization Based on Economic Theory

～ Agenda for Revitalizing Hierarchies

千葉商科大学政策研究科

谷田貝孝

要約	3
序章 非効率組織問題	4
第1節 問題意識と研究目的	4
1 問題意識と研究目的	4
2 研究方法と構成	11
3 結論の方向性と特徴	14
第2節 先行研究	18
1 組織の経済学	18
2 市場と企業組織	20
3 本論文の立場と比較	21
第1章 再構築関連現象	25
第1節 基本設計	26
1 仮説	26
2 研究設計	28
3 概念と前提	29
第2節 再構築事例	46
1 アプローチ	46
2 公的関与再構築	48
3 再構築現象	77
第3節 障害現象	82
1 企業	83
2 金融機関	84
3 むすび	88
第2章 再構築理論	90
第1節 再構築理論の座標	92
1 取引費用アプローチ	93
2 理論的疑問	113
3 理論的課題	119
第2節 再構築理論	132

1	再構築概念	133
2	組織内再構築	141
3	組織超再構築	167
第3節	再構築理論の検証	188
1	組織内再構築理論	188
2	組織超再構築理論	190
3	むすび	198
第3章	再構築政策	204
第1節	政策体系	205
1	政策原理	205
2	比較制度分析アプローチ	209
3	政策構造	216
第2節	経営者の役割	226
1	基本原理	227
2	経営課題	234
3	含意	237
第3節	政府の役割	245
1	基本原理	246
2	政府課題	255
3	含意	260
終章	組織活性化	272
	あとがき	279
	参考文献	281

要約

日本企業は、組織内に低・未稼働経営資源を抱えて生産性が低下する問題（以下非効率組織問題という。）に直面している。バブル崩壊以降、様々な政策も実施されてきたが、問題の根本解決には至っていない。現代社会では多くの経営資源が組織内で活用されており、非効率組織問題は経済全体の非効率をも意味する。なぜ、自発的に問題を解決する企業もある一方で、ある企業は問題となっている経営資源を再構築して生産性を回復することはできないのか。この間行われた政策はどの程度有効だったのか。

以上のような問題意識を踏まえて、非効率組織問題解決のための再構築が先送りメカニズムに潜む経済学的論理を発見し、組織を活性化させるための経営・政策課題を明らかにすることを最終的な目的とする。

本論文の結論は、効率的再構築とは新制度学派が主張する「取引」を通じて実現され、「取引費用」（本論文では組織内・超再構築費用と呼ぶ）が発生することから再構築費用の制約を受ける。したがって、問題解決のための経営・政策課題は、再構築費用発生の原因となっている制度変更である。この点、先行研究は、組織の最適規模は取引費用と組織化費用の比較で決定されると指摘するが、日本における非効率組織問題を説明できない。本論文では、事例研究により再構築障害現象を定式化し、この現象背後の論理を取引関連的、資源・能力、及び比較制度分析的アプローチを組み合わせながら体系化し、再構築先送りメカニズムとこれに依拠した再構築政策に関する理論を構築する。

本論文の構成は、第1章で非効率組織問題の発生以降の組織現象（再構築とその障害、以下再構築関連現象）を観察することにより対象現象を定式化し、第2章では再構築概念を理論的に定義した上、再構築関連諸現象の背後の論理を説明し、第3章において、理論に立脚した再構築政策を提言する。

本研究の含意は、実務的には、再構築現場を「経験と勘」から科学的なアプローチに昇華させるための理論的基盤を示したことであり、理論的には、新制度学派が、時代背景、金融制度等の違いにより分析しきれなかった再構築現象・概念について取引費用概念を拡張しつつ活用して経済学的に体系化し、政策論的には、政府と経営者の守備範囲を理論的に峻別する視座を提示した点にある。

全体として、「ゾンビ論」、「安易なりストラ」、「新古典派的政府不要論」に警鐘を鳴らしつつ、日本企業の組織活性化への一助となることを展望している。

序章 非効率組織問題

第1節 問題意識と研究目的

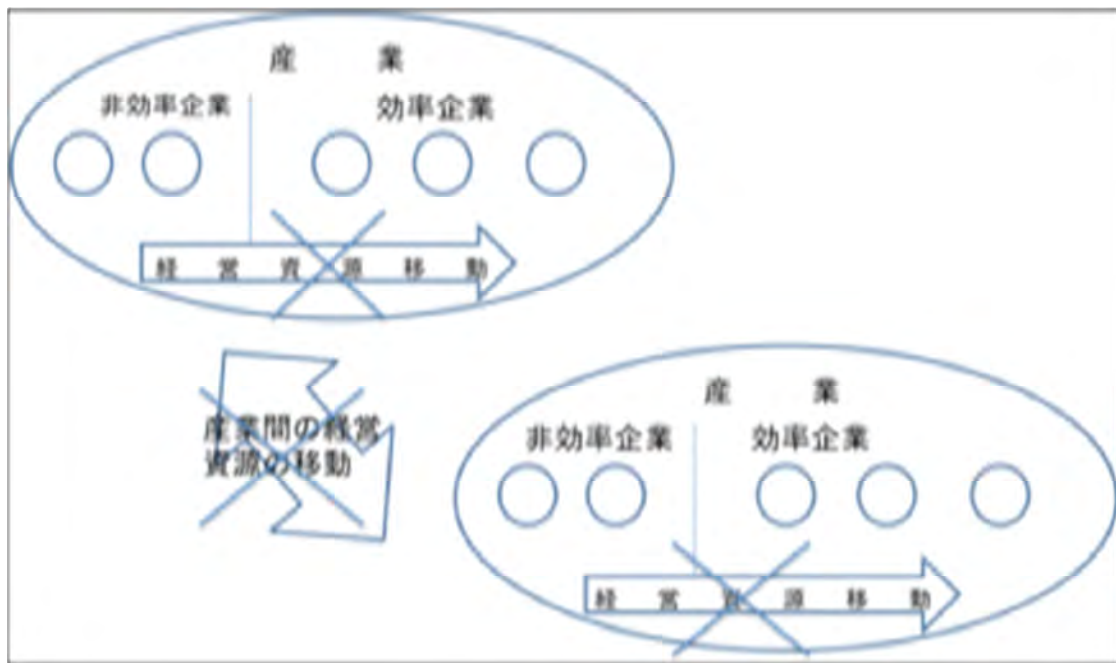
1 問題意識と研究目的

(1) テーマ

本論文のテーマ

本論文のテーマは、日本の企業にとってバブル崩壊以降課題となっている、組織内に低・不稼働経営資源を抱えることによる企業の生産性低下問題（以下、非効率組織問題という）である。なぜ、資本主義市場経済の下で組織内の過剰な経営資源を組織内、または組織を超えて再構築することにより非効率組織問題は解決されないのか。図1は、この問題を概念モデル化したものである。

図1 非効率経済システム



問題の背景

本論文における問題の背景は以下の3点である。第1に、日本経済は、バブル経済崩壊以降、20年以上にわたり経済の長期停滞に苦しんできた。この真の原因の一つは、個

別企業の低生産性・非効率問題と考えられている¹。図1の概念図は、非効率企業の経営資源が、産業内、または産業を超えて効率的な企業に移動しない日本経済の状態を示している。

特にバブル崩壊後日本経済の低生産性問題に対して、その原因は個別企業が内包する3つの過剰と指摘され、日々の報道等で「再構築」「構造改革」「再生」という言葉を頻繁にみかける。

第2に、この間個別企業の経営問題に対する政府の直接関与の広範囲化と深化である。非効率問題に対する政府の直接関与は、産業再生機構の設立を嚆矢としている。特に小泉政権時代に企業の雇用・設備・債務の3つの過剰を企業組織内に抱える非効率組織問題とその裏返しにある金融機関の不良債権問題の一体解決が契機となり、国による経営危機にある個別企業の再生支援政策が実行され、現実・実務が先行し、今日その関与度合いは広範囲化かつ深化している。その後、不良債権問題は解決を見たが、非効率組織問題の解決は道半ばであり、今日の安倍政権における重要な政策の柱である成長戦略においても、企業組織内の経営資源を円滑に組織外に移動させる必要性が指摘²されており、非効率組織問題が今なお日本経済・企業の緊急かつ重要な政策課題となっている。

産業再生機構は、バブル崩壊後の不良債権問題解決のために設立され、当初は不良債権問題の解決に焦点が当てられていた。産業再生機構の評価は、その設立時の批判的論調とは対照的に、実際にその政策課題を成し遂げ1年前倒しで解散した後の評価は概ね好意的であった。その後、不良債権問題は下火となったが、企業の生産性・効率性問題は燻っており、いろいろな目的によりさまざまな機関・制度が設立・継続され、非効率企業に対する延命措置を施しているのではないかとの疑問が呈されている。

第3は、非効率組織問題に関する理論的な解明状況についてである。この問題に対する通念は、(1) 発生原因はそもそも経営の失敗を起因としていて経済学の対象外の問題であり、(2) 理論的には、参入・撤退の問題と同義とされ、(3) ゆえに政策的関与は認

¹ バブル崩壊以降の日本経済の本質的問題点を個別企業に求める研究については、石黒(2003)、宮川(2005)等を参照。

² たとえば、日本再興戦略において「失われた20年間に生じたヒト、モノ、カネの構造的な「澱み」に対する解決策として、「産業や人材の新陳代謝を進める」ため、「事業再生や事業組換を促進し、経営資源や労働移動の円滑化を支援」すること、「行き過ぎた雇用維持型から労働移動支援型への政策転換(失業なき労働移動の実現)」を具体策として挙げている(首相官邸(2013)22-30頁)。

められない、というものである。

一例をあげれば、柳川他（2007）は破綻企業の再建や再生問題について、「経済理論の基本的な設定においては、利潤が得られなくなると企業は市場から退出し、その結果生産要素が新規参入企業などに供給される形で経済の発展とダイナミックスが生み出されている。そこでは、退出の基準やそのメリットもきわめて単純かつ明確である。ところが、現実の経済活動に関しては、多くの不振企業の退出に関しては、債権放棄や私的整理などさまざまな交渉が行われ、多くの時間と労力が費やされている場合も多い。再建型の法的整理では、一度破綻した企業が、再び「復活」することとなる。」³と説明している。

学界が極めて単純に新古典派経済学のフレームワークでこの問題を切り捨てている一方、実務界においてもこの問題を正面から問う実務家は管見の限りでは見当たらない。しかしながら、実務に先行された「再構築」という言葉に関して先行研究を紐解くと、学問的には極めて曖昧模糊としており、立場・論点によりさまざまな概念が錯綜している状況である。

日本には長寿企業が多い一方、倒産してしまう企業も存在している。問題を抱えて倒産の危機に陥っても復活を遂げる企業もあれば、業績好調だった企業が突然倒産することもある。「非効率組織問題を抱えつつもこれを解決しないままに存続している企業」と「非効率組織問題はないが存続し得なかった企業」を分ける分水嶺は何なのか。

そもそも非効率組織問題、およびその解決策である経営資源の再構築に関する概念の定義・分析は確立したと言いうる状況なのであろうか。残念ながら非効率問題の原因の究明と解決策・処方箋を導出できていないと言わざるを得ない。

(2) 問題意識

以上のような背景を踏まえた問題意識は以下の3点である。

第1に、そもそも非効率組織問題とは如何なる問題で、この問題を解決した企業はどのような方法・プロセスを経て何を行ったのか。なぜ一方で自ら効率化を果たす企業もあれば問題を先送りにしてしまう企業もあるのか。その違いはどのような要因なのか。また、国が行った関与は何を目的として、具体的にどのようなことを行ったのか。

³ 柳川他(2007)210頁。

なお、本論文では、非効率組織問題を抱えた組織が問題解決を目指したが失敗した場合、政策関与により効率化した場合、および自力にて効率化した場合を総称して再構築関連現象という言葉で表現する。それでは、再構築関連現象とはどのような現象なのか。

第2に、非効率組織問題先送り現象の背後にある論理はどのような構造か。

第3は、企業内の経営資源の再配分問題は民間企業の経営の問題であり、いかなる理論的根拠で政府関与が行われているのか。また、この関与は理論的に是認されえるのか。

特に第2に関して補足すると、経済問題とは希少な資源を効率的に活用するための意思決定に関する問題である。企業は経営資源の有機的結合体であり、企業内部の経営資源が効率的に活用されて初めて経済全体の効率性が達成されるはずである。すなわち、健全な市場経済システムの下では、効率的な企業が存続し、非効率な企業は効率性を改善するか、または市場から退場するという論理になる。

各企業の非効率問題は千差万別であるが、経済学的な観点から鳥瞰すると、組織内の経営資源を最有効活用していない状態と考えられ、この意味では組織の非効率性問題であると整理できる。市場メカニズムが資源配分の効率性を達成するという前提に立脚するとすれば、経営者は組織内の経営資源の効率性を改善させるべく経営資源の再配分に関する意思決定を行うはずである。具体的には、組織規模の縮小、組織構造変更である。そして、経営問題の解決、すなわち効率性改善・回復に成功すれば、企業は市場に存続することができ、失敗すれば市場から退場することを余儀なくされる。

つまり非効率組織問題は、第1に経営の失敗等による個々の企業における組織非効率問題というミクロレベルの問題と、第2に問題を抱える企業が問題を解決しないまま温存され、市場全体の資源配分をゆがめ市場が非効率化するというマクロレベルの2つの問題から構成される。なお、資源配分のゆがみという観点からは、非効率問題を抱えていないにもかかわらず倒産を余儀なくされることも、同様に問題である。

この2つの非効率組織問題は、市場メカニズムの論理に反して「非効率企業の存続」、「効率企業の倒産」といった事態が生じていると整理できる。このような事態は、効率的資源配分上問題であるが、それではなぜこのような問題が起こりえるのか。

この問題を理論的に解明するためには、そもそも企業組織を明示的に分析対象としていない新古典派経済学の論理で考察するだけでは正しい分析はできない。取引費用の概念

を導入して組織の諸問題を経済学の論理で分析した新制度派経済学の理論体系を土台として検討することが考えられる。しかしながら、以下で述べるように、この理論でも非効率組織の温存問題を説明することは困難である。

図 2 新制度学派の経済システム

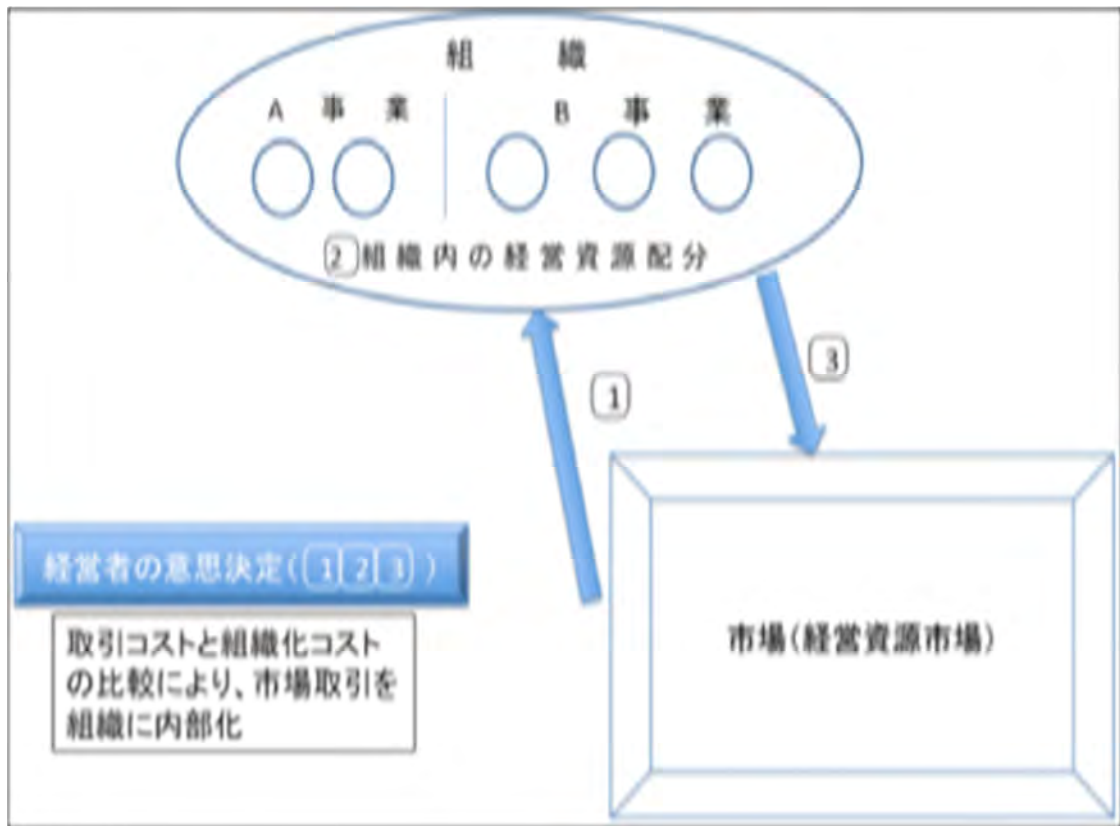


図 2 は、新制度学派の経済（市場と企業組織モデル）を図示したものである。コース (1937) によれば企業とは市場における取引費用を節約するため経営資源を組織化したものであり、取引費用と組織化費用の比較により効率的な組織規模が決定される。組織規模の縮小や組織デザインの変更を総称して組織再構築と定義すると、この組織再構築は、図 2 の 2、3 に関する意思決定が行われた状態を指す。3 の意思決定に関しては、企業外部に利害関係者が存在する場合、当該利害関係者との交渉・調整・契約も必要となる。この組織再構築局面において、外部の利害関係者と取引を行い組織の再構築が実現される場を再構築市場と定義すると、本来、企業は自ら非効率問題を解決すべく再構築市場において効率的な意思決定を行うはずである。すなわち、再構築市場が有効に機能していれば、2

つの非効率組織問題は起きえないこととなる。つまり、この効率性改善を目的とする組織再構築が迅速・柔軟に実現されれば、効率企業の倒産または非効率企業の温存といった資源の浪費を招く問題は生じえない。

(3) 研究目的

以上のような問題意識を踏まえ本論文の研究目的は、非効率組織問題とは経済学の問題であるという立場⁴にたち、図3で示したように、非効率組織問題の解決を阻害している要因の背後にある論理を発見し、その解決のための課題を提示することである。

非効率組織を効率的にすることは、実務界の用語で再構築⁵と呼ばれている。研究目的を別の表現で言い換えると、「なぜ再構築は進まないのか」に関するメカニズムを明らかにし、再構築を進めるための経営・政策課題を明らかにすることである。

図3 研究目的



この目的は以下の3点に分解される。第1に、先行研究では非効率問題を説明できな

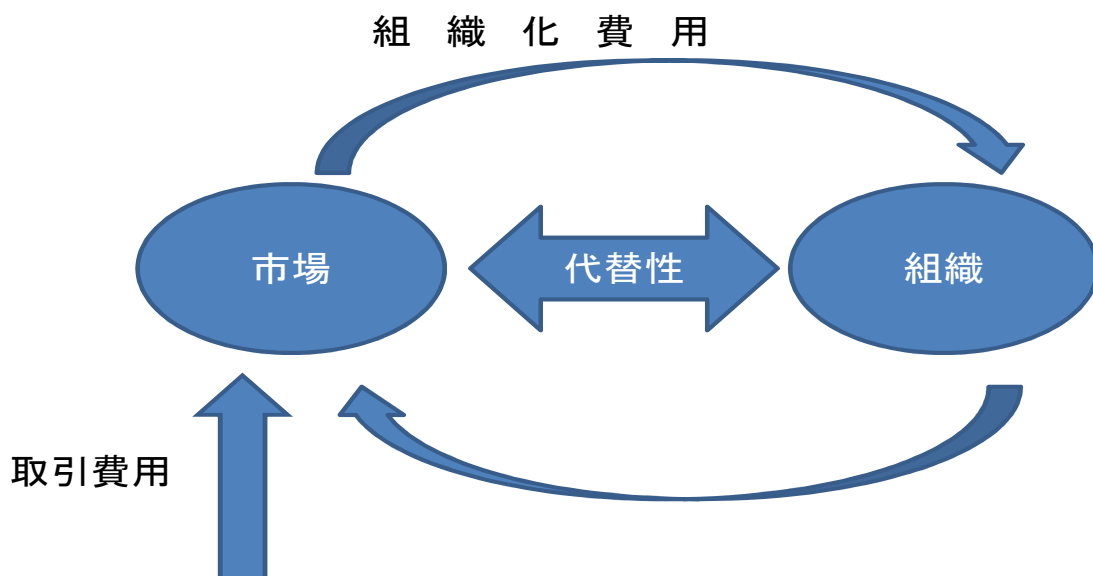
⁴ 再生という概念を学術的に取り扱った先行研究としては太田(2002)、太田(2004)等がある。太田は倒産と再生という概念を定義して体系化しているが、そのアプローチは主に、経営学、会計学からの観点である。本論文は、経営学のテーマであった再生に関する問題を経済学の観点から理論化するものである。

⁵ たとえば、石黒(2003)によると、「経営資源をより有効に活用することにより、生産性と潜在成長力を再生することを目指して制定」された「産業再生法」による支援を受ける要件として、「事業者が自らの取組について「事業再構築計画」を提出し、当該計画の実施によって、生産性向上目標を達成できる見込みがあることが要件となっている。」と説明している(下線筆者)(石黒(2003)140-141頁)。

いため、問題となっている現象に今一度戻り、対象現象を整理し定式化する必要がある。具体的には、政策関与により実現した現象を観察することにより再構築関連現象を事例分析する。第2に、戦後高い成長を行ってきた多くの日本企業の再構築が進まない、という現象の背後にある因果関係を整理し、第3に、この理論に基づいた解決策を提言することである。

第2の理論についての具体的な問題の所在は、図4に示すとおり先行研究における市場と組織の代替性を再検証し、市場取引を組織内に取り込む(以下、市場の組織化という)ことにより成長した組織規模について、組織内の経営資源を組織外に移動させる(以下、組織の市場化という)ことにより規模を縮小させ効率性回復が実現するための条件を明らかにすることである。すなわち、市場と組織の代替条件を理論的に解明し、現実の非効率組織問題解決のインプリケーションを得ることにある。

図4 市場と組織の代替性



要するに非効率組織問題は、市場に存在している企業組織は効率的か、すなわち市場メカニズムは有効に機能しているのか、という市場システム全体に係る問題でもある。

この点に関してコース、ウィリアムソンは、取引費用と組織化費用を比較し、経営者は最適な組織規模・構造を決定できるとしている。すなわち、「市場の組織化」と「組織

の市場化」は経営者が自由に選択することを想定していることから、理論的には2つ効率組織問題は生じ得ない。すなわち、そもそも市場と組織の代替性が完全に有効に機能しているのであれば、企業組織内の経営資源も企業組織に属さない経営資源も効率的に活用され、経済全体の効率性が達成されることになる。

しかしながら、この理論では効率企業の倒産や非効率企業の温存を説明することができない。さらに2つの問題に対する政策論はどのように整理・構成されるべきなのか。

この問題を解明するためには、まずは現実に戻りこれを観察し、そして改めて市場と組織の選択条件を理論的に検証する必要がある。

2 研究方法と構成

(1) 研究方法

健全な市場経済の下では、市場メカニズムが有効に機能し、効率企業が存続し、非効率企業は効率性を改善するか、または市場から退場するはずであり、非効率組織問題が未解決のまま放置されることはあり得ない。しかしながら、現実はそのようなメカニズムが機能していない。

組織に非効率問題が生じた場合、コース、ウィリアムソンは組織の市場化による効率性改善を想定した。図4において、市場における取引には取引費用がかかるため、組織化した場合の費用と比較して組織化費用のほうが低ければ市場化を試みることになる。この論理を前提とすると、何らかの事由で組織に非効率化が生じた場合、その論理的帰結は、組織の市場化により非効率を改善することになる。組織の市場化に障害事由が存在しなければ、組織は円滑に効率性を回復することになる。

つまり、非効率組織問題を解決する理論とは、まさに組織の市場化プロセスを解明することであり、市場と組織の双方向の選択条件を理論的に再検証し、組織市場化の障害事由を突き止めることである。

この点に関して本研究は、先行研究のアプローチに依拠しつつ、日本の企業が抱える非効率組織問題の解決を説明できないことを踏まえ、先行研究の理論を拡張するアプローチで問題の解決を図ることを企図している。新制度派経済学派が想定した「市場と組織の選択条件」がなぜ機能しないのか、すなわち「市場の組織化」と「組織の市場化」はいかなる関係にあるのか、「組織の市場化」は失敗することがあるのか、を説明する理論を構

築することである。

そのためにまず産業再生機構の設立以降、公的再生支援政策の前線に身を置いてきた筆者の経験も踏まえ、非効率組織問題解決の現場で何を目的に、どのようなことがどのように行われているか、すなわち対象事象を明らかにする必要がある。すなわち、経験則に先行研究の要素も加味して対象事実を定式化する。

次に、この定式化された対象事象について、組織に関する先行研究を土台として、対象事業につきどこまでが先行研究の理論体系で説明することができ、どのような理論的課題が残るのかを明らかにする。

本論文全体を通じて依拠する仮定・アプローチは以下のとおりである。

第 1 に、方法論的個人主義のアプローチ方法を原則としている。現実の社会において発生する諸問題は、基本的には人間が起こしている問題である。すなわち、誰かの何らかの意思決定があり、それが原因となって結果を生じさせている。非効率組織問題の根本的解決のためには、そもそも誰のどのような意思決定が原因となっているかにさかのぼって検討することが不可欠である。丹沢安治（2000）もこの点に関して、方法論的個人主義を「説明されるべき社会現象が、結局は個人あるいは個体の振る舞い、または意思決定に還元されるという前提でモデル・ビルディングを行う立場」と定義した上で、「ウィリアムソンの試みた説明は雰囲気/高潔さを除いて、説明される出来事をすべて個人あるいは個体としての企業の行動に還元されている・・・」と取引費用理論の特徴を説明しているが、同趣旨である⁶。

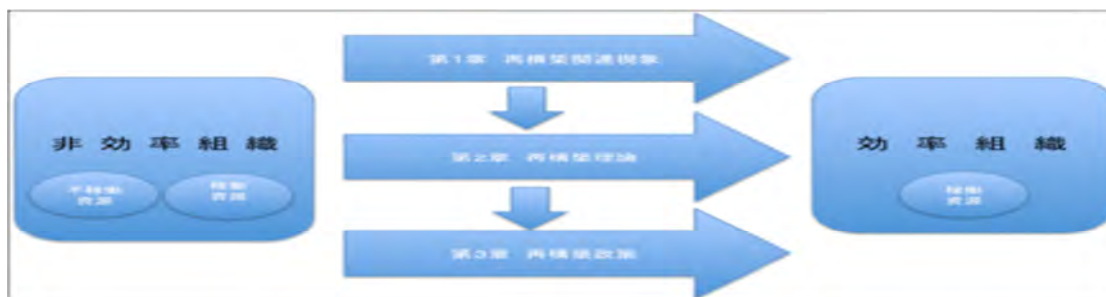
第 2 に、限定合理性を仮定する。本論文は現実の世界で生じている非効率組織問題をテーマとしている。完全合理性の仮定が現実の世界とは大きく乖離しているのは経験則上自明の理と考える。

限定合理性の仮定を置くことにより、非効率組織問題が解決されないのは、あるべき解決手段である再構築に関して何らかの障害があり、この障害のため問題解決が先送りされている、との論理が想定される。

⁶ 丹沢(2000)62-63頁。

(2) 構成

図 5 全体の構造



ここで図5により全体の流れを示す。「第1章 再構築関連現象」では、組織構造の再構築が行われる現場での筆者の経験と先行研究の成果を踏まえ、経営資源の再構築プロセスを描写し、公的機関が提供した機能に着目し、なぜ自力では再構築プロセスが進まなかったのかの分析を通じて論理的に考察して障害現象を定式化する。

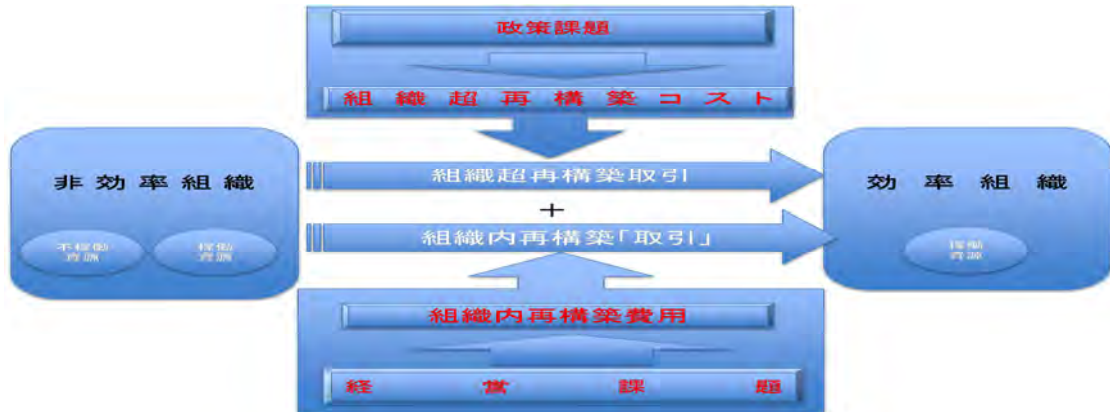
対象事実から明らかになるのは、企業も生き物であり、外部環境等の変化が生じればある環境で効率的であった組織内の経営資源の配分状態を変更する必要がある。つまり、組織内の経営資源配分に非効率が発生した場合は、事業・組織・財務の再構築プロセスを果敢に実行することが必要だということである。実務的にはこの一連のプロセスは、事業・組織の再構築は組織再編手続き、財務の再構築は債務整理手続きを通じて実現される。この債務整理手続きは、企業と金融機関間の交渉であるが、その経済学的特質が「取引」であることを究明する。

「第2章 再構築理論」では、実務における企業組織の再構築とは、理論的には組織の市場化であり、これは、企業組織の効率化を目的とする組織再構築についての意思決定とその実現プロセスであることを示す。そして、このプロセスの「取引」性に着目し、新制度派経済学が明らかにした分析概念を土台として、組織の市場化メカニズムを理論化する。市場化プロセスが「取引」であることから、コースらが指摘した取引費用が生じるはずである。本論文ではこれを再構築費用と呼ぶが、この再構築費用を明示的に理論に取り入れることにより、市場の組織化と組織の市場化の代替性が認められるかを解明する。

最後に、「第3章 再構築政策」は、組織の市場化取引で発生する再構築費用を主要概念として企業レベル、政府レベルで再構築費用の発生防止・低減の観点から経営・政策課題を整理する。

3 結論の方向性と特徴

図 6 再構築概念モデル



(1) 結論

本論文で提示する仮説は、図6で示しているとおり、「非効率組織の効率的再構築への障害の本質は、再構築費用制約である」というものである。事例研究により定式化した再構築障害の本質は、取引性⁷を有する再構築プロセスに関連する再構築費用であり、この再構築費用は関連する諸制度により発生する。

組織の効率性実現に関する動的理論は、静態的な最適規模決定理論とは基本原理は同一であるが、局面によっては向き合う費用構造が異なる。その局面とは、市場の組織化、すなわち組織の構築・大規模化局面と、組織の市場化、つまり再構築・小規模化局面の2種類である。市場組織化局面では、経営資源の利用にかかわる取引費用とそれらを組織化するために要する組織化費用を比較検討して組織の形成・規模を決定することになる。一方、再構築局面では、社会的実体としての組織再構築は、組織内の事業基盤の再構築と金融機関を中心とする利害関係者との取引による財務再構築を通じて実現される。本論文では前者を組織内再構築、後者を組織超再構築と定義する⁸。

この組織内再構築⁹、組織超再構築もそれぞれ取引であり、コース、ウィリアムソンの指摘したものと同様の取引費用が発生する。本論文では、混乱を避けるため、組織の市場

⁷ 予め論理体系の鳥瞰を行うと、事例研究により再構築障害の発生原因を突き止め(図21, 81頁)、ウィリアムソンが定式化した組織の失敗の枠組み(図21, 98頁)と比較し、その同一性から組織内・超再構築の取引性を認定(図45・図46, 135頁)している。

⁸ 組織内再構築の厳密な定義は本論文第2章第2節2項組織内再構築、組織超再構築については、3項組織超再構築参照。

⁹ 組織内再構築に取引費用が生じるメカニズムについては本論文132-136頁参照。

化局面における費用を再構築費用と呼ぶ。そうすると、組織の市場化局面においては、市場化による効率性改善メリットと再構築費用の比較検討が求められる。また、効率性改善の余地がある企業でも再構築費用の負担能力がない場合は効率性実現を果たし得ないことになる。すなわち、「市場組織化」と「組織市場化」は、企業が置かれている局面が異なっており、最適規模・構造を目指すという基本原理は同一であるが、それぞれの実行に際しては異なった費用構造に直面することが求められる。

経営問題を抱える企業でも企業の継続価値が清算価値を超える場合、まずは再構築による効率性改善を図ることが最善であり、一足飛びに市場からの退場という結論が得られるわけではない。また、財・サービス市場における参入・撤退問題と組織の存続・解体問題は同一理論・次元で解明できるものではない。

なお、通念では経済学の対象外と理解されている「倒産」や「再生」といった現象は、本論文の整理によれば、倒産は組織内の経営資源をすべて市場に放出するという意味で「組織完全市場化」であり、再生は、組織内の経営資源を「一部市場化」すると整理できることから、再構築概念で統一的に分析できる現象であると考えられる。

まとめると、第1に、組織の再構築局面に求められる組織の効率化を目的とする組織再構築は、理論的には組織の市場化であり、これは再構築市場を利用することから、再構築費用が発生する。したがって、再構築による非効率組織問題の解決は再構築費用の負担能力の制約を受ける。第2に、再構築費用は、再構築局面で企業と金融機関との間の再生計画と与信取引継続をめぐる交渉・契約過程で生じる費用であり、その発生原因はウィリアムソンが明らかにした取引費用と同一である。

第3に、政策的インプリケーションとしては、早期に再構築に着手する等の企業レベルでの再構築費用低減努力が求められるとともに、制度が未整備であることに起因する再構築費用制約により、効率性改善が妨げられるといった再構築市場の失敗に対しては、再構築費用を低減させるための再生制度の整備といった政策対応が求められる。

(2) 特徴

第1に本論文の企図は、実務界に対する理論的基盤の提供である。再構築は実務が先行しており、各実務家の「経験と勘」に依拠する部分も少なくない。本論文では、企業の意味決定を中心に据えて非効率問題解決の論理体系を検討するが、その意義は再構築の失

敗は合理的意思決定の結果によるものであり、経済学的分析の対象外ではないことを示したことである。

そもそも、本論文執筆の直接の動機は、非効率組織問題を巡る様々な誤解・混乱を整理し、理論的根拠のある正しい解決策を提示したいとの強い思いであった。この問題は、既に述べたとおり現実・実務が先行しており、「組織効率化のためには労働者の転職促進政策が重要」等、結論ありきになっているきらいがある。

本来市場メカニズムにおいては、企業組織の効率性改善が図られるはずである。この目的を達成するために、組織再編といった手段があり、これを活用するために会社法・税法等の制度整備が進んでいるが、手段の目的化が危惧される。実務なき理論は砂上の楼閣であるが、理論なき実務は盲目であり危険である。

第2に本論文の学問的貢献は、市場と組織の選択について、再構築費用を導入することにより組織の成長局面と縮小局面の差異に応じた条件を明らかにしようと試みたことである。先行研究¹⁰が想定した市場と組織の対称性（組織の成長・成熟両局面を取引費用と組織化費用の比較で統一的に説明）を前提とした場合、現実には生じている効率企業の倒産や非効率企業の温存といった事象を説明できない。再構築プロセスの現場における知見をベースに、現実を説明できるよう組織の経済学の理論的フロンティアを一步前に切り開いた。このことにより、今日の日本経済・企業の問題を解決するためのインプリケーションを得ることが可能な理論に近づいたのではないかと自負している。

第3に本論文の政策的貢献は、非効率組織問題の解決に向けて、企業、政府、および両者の役割分担に対するインプリケーションを理論的、体系的に整理したことである。

企業に対しては、組織の再構築には再構築費用がかかることから、そもそも再構築費用を負担しなくても済むように、組織内の非効率化を未然に防止する対策が求められる。また、組織の再構築に早期に着手すれば、それだけ再構築費用は少なくて済み、再構築を円滑に進められる。この点は、長寿企業の実証研究¹¹に関する内容と整合的である。

また、政府に対しては効率企業の倒産や非効率企業の温存という事業再生市場の失敗

¹⁰ 序章第2節参照。

¹¹ 本論文 30-31 頁参照。

は経営資源の効率的配分上問題であり、再構築市場の失敗を解決する必要がある。

再構築費用の発生原因は、いろいろであるが、少なくとも再生・倒産関連制度の不在・不備・不協和といった要因に基づく再構築費用の発生は回避する必要がある。この意味において政府の役割は制度の整備が重要である。

加えて、今日再生政策が花盛りであるが、再生政策を評価する視座を提供した。そもそも、政府には直接、企業の存続性について判断する能力はない。政府の役割は、再構築市場、実務的には事業再生市場¹²が機能するよう、再構築費用の適切なコントロールに限定されるべきである。

(3) 研究の動機

再構築を研究する直接の動機は、この問題に関して一方的に被告席に立たされている企業について再考を促したいと考えたからである。日本においてこの問題は不良債権処理の文脈で議論されてきたことから、経営に失敗した企業の財務処理問題として捉えられ、懲罰的な印象をもって捉えられる傾向があることは否めない。非効率問題は、企業の組織を対象とする意思決定の問題であり、経済学の理論体系で分析できる問題であることを示すことで、企業非効率組織問題、およびこれに対する政府の役割について客観的で冷静な判断を下すことが可能となると考えている。筆者は、公的再生支援政策の前線に身を置くものでもあるが、そうであるからこそ、この問題の理論化の重要性を痛感している。もちろん非効率企業の温存も資源配分上極めて問題であり、解決を要することは間違いないが、単に非効率企業を退場させれば済む問題かどうかは別である。また、同様に効率企業の倒産も回避しなければならない。青木・奥野（1996）が指摘している「長期的には存続した方が社会的に望ましい優良企業が、一時的要因の財務困難で消滅し、有形無形の貴重な企業資産が失われるという問題が容易に生じうる」¹³といった事態は回避しなければならない。このような観点から、本論文が議論の整理の一助となることを期待している。

¹² 民間主導で再生を業務として行う場を、「事業再生市場」と呼ぶことは今日一般化している。

¹³ 青木・奥野（1996）235頁。

第2節 先行研究

1 組織の経済学

(1) 市場と組織

そもそも経済問題とは、市場における希少な資源の効率的利用を目的とする意思決定に関する問題である。経営資源の有機的結合体である企業の効率性についても本来重要な経済問題である。

この点について、新古典派経済学では企業内部をブラックボックスとして仮定していたため、そもそも企業組織の効率性といった問題は議論の対象とならなかった。

しかし、コース（1937）が「市場においてなぜ企業組織が存在するのか」という問題提起を行い、市場取引に要する一連の市場取引費用の存在を明示的に扱うことによって、組織は市場における取引費用の節約原理に基づく市場の代替的存在であることを明らかにした。

(2) 組織の効率性

図7 組織の効率性

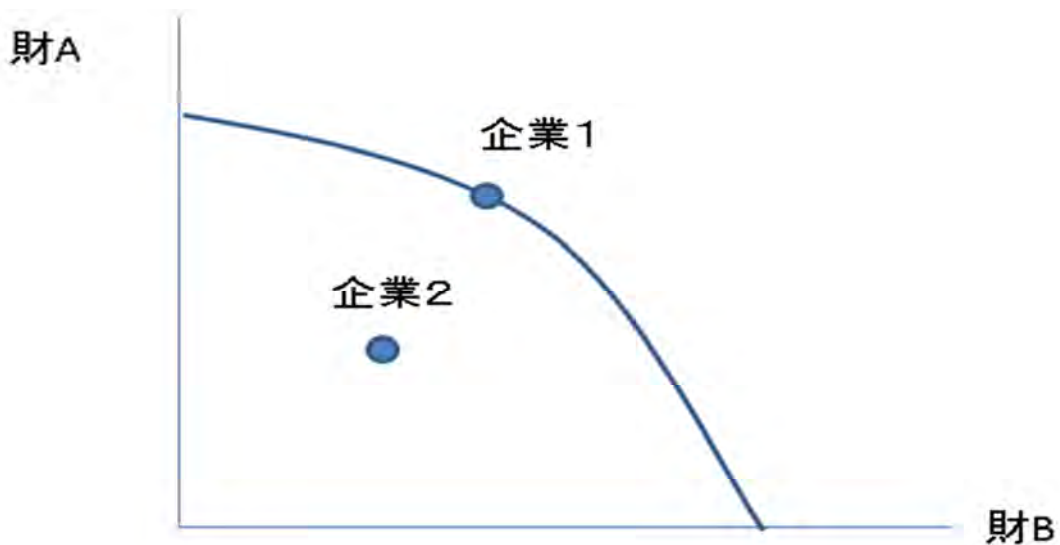
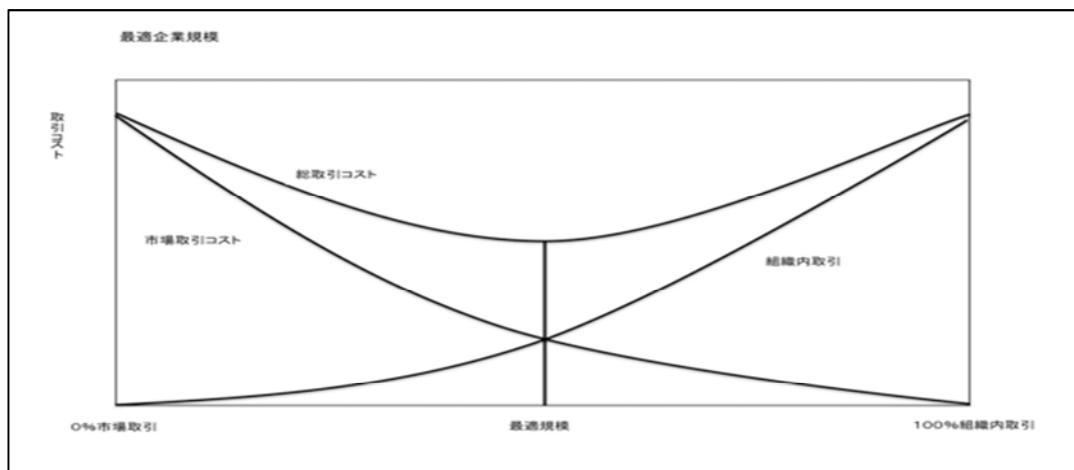


図 7 を用いて組織の効率性概念を説明する。財 A と B を生産している企業 1、2 があるとすると、2 つの企業の生産に関する技術は同一であり、同量の経営資源を保有していると仮定する。図の生産可能性フロンティア上にある企業 1 は、組織内の経営資源を最も有効活用してフロンティア上の生産量を実現しているため、組織規模・構造についても効率性を満たしていると考えられるが、企業 2 は、企業 1 と同一の生産技術を持ちながらも、フロンティアより内側の生産量しか実現できていない。この場合、企業 2 は企業 1 と比較して経営資源を有効活用できておらず、非効率である¹⁴。

(3) 市場の組織化

Coase (1937) では、さらに企業の境界問題、組織の最適規模についても明らかにしている。菊澤 (2011) の整理では、図 8 が示すように「最適な企業の組織規模は、企業が徐々に取引を組織化して節約できる市場取引費用の減少と組織化によって発生する組織内取引費用の増分が等しくなる点」と説明している¹⁵。このことは、組織が最適規模を超過したため非効率な状態となった場合、当該組織を適正な規模・構造に再構築すれば効率性を改善できることを意味する。

図 8 組織の効率性



出典¹⁶

¹⁴ 企業の内部構造に着目し、内部効率性を理論的に展開したのは、ライベンシュタイン (1992) である。

¹⁵ 菊澤 (2011) 18 頁。

¹⁶ 菊澤 (2011) 18 頁

2 市場と企業組織

階層組織の市場化

ウィリアムソンは、取引費用の発生要因を明示し、より理論を体系化した。市場と組織の関係は、菊澤（2011）¹⁷が「取引費用を節約するガバナンス制度は多様に存在するが、資源配分システムという観点から類型化すると、市場的な資源配分システム、組織的な資源配分システム、そして市場と組織の中間的な資源配分システムに区分される。」と指摘した上で、「取引費用理論では、唯一絶対的に効率的な資源配分システムはない。つまり、取引費用理論は多元的な立場に立つアプローチである。しかも、可能な制度を相互に比較し、ある状況では市場型資源配分システムがより効率的であり、別の状況では組織的な資源配分システムが効率的であり、またある状況ではハイブリッド型資源配分システムが効率的であることを明らかにする比較制度分析としての特徴をもつ。」と説明している。

この点に関して、コース（1992）は、「市場が機能するには、なんらかの費用が発生する。そして組織を形成し、資源の指示監督を、ある権限をもつ人（「企業家」）に与えることによって、市場利用の費用をなにほどか節約できる。企業家はその機能を果たすにあたっては、企業家は自らがそれにとって代わった市場での取引よりは低い価格で生産要素を入手できるという点を考慮にいれると、より低い費用でその機能を果たさなければならない。というのは、企業家がこれに失敗するときはいつでも、公開の市場を再び利用することができるからである。」¹⁸（下線筆者）と指摘し、市場と組織の弾力的な代替性を想定している。同様に、ウィリアムソン（1980）においても、経済組織に対する一般的な接近方法に関して、「（1）市場と企業とは関連する一組の取引を完遂するための代替的な用具である。（2）一組の取引を市場を介して実施すべきか、それとも企業の内部で実施すべきかは、各形態の相対的効率性に依存する。（3）複雑な契約を市場を介して作成し実施する費用は、一方において、その取引にかかわっている意思決定者としての人間の諸特性に応じて変動し、他方において、その市場の客観的特性に応じて変動する。（4）企業間での（すなわち市場を介しての）交換を妨げる人間の諸要因と環境の要因とは、企業内ではややちがった現れ方をするが、どちらの場合にも同一の諸要因の組み合わせがあてはまる。したがって、取引を対称的に分析しようとするならば、市場の失敗の諸源泉を認識するの

¹⁷ 菊澤（2011）23頁。

¹⁸ コース（1992）45頁。

と同様に、内部組織の取引上の諸限界をも認識する必要がある。」¹⁹(下線筆者)と指摘しているが、前提として組織と市場の代替性を想定していることが読み取れる。

3 本論文の立場と比較

(1) 先行研究の論理的帰結への疑問

先行研究では非効率問題が先送りされる現実を理論的に説明できない。非効率組織問題が生じていることを明らかにする実証研究として、西村他(2003)²⁰では、市場の「自然淘汰機能」の重要性を踏まえ、「自然淘汰機能が働いていれば、効率のよい企業が存続し、効率の悪い企業が撤退する。逆に、自然淘汰機能が働いていなければ、非効率な企業が存続し、効率的な企業が撤退に追い込まれることになる。市場がうまく機能していない状況で市場に企業の選別を委ねてしまうと、効率的な企業が撤退に追い込まれることになり、産業、ひいては日本経済全体の効率性にもつながりうる。」と指摘した上で、実証分析を行った結果、「分析の結果、1996年以降、非効率な企業が存続し、効率的な企業が撤退するという奇妙な状況、いわば「市場の自然淘汰機能の崩壊が起ったことが明らかになった。また、この現象は、参入後間もない若い企業に生じていること、そして96年以降のマクロレベルの生産性の落ち込みに影響を及ぼしていることがわかった。これらの事実は、1996年以降、日本の市場が正常な機能を失っていることを示唆するものである。」²¹と結論付けている。

なお、この実証分析は市場の自然淘汰機能の崩壊を指摘しており、また、市場の機能が喪失していることから、政策的手段の必要性についても指摘している。極めて重要な指摘ではあるが、一方で、「「市場の淘汰機能の崩壊」の原因を突き止める必要がある点に注意して欲しい。」²²と指摘しているように、再構築市場の機能不全を実証分析で明らかにしただけで、そのメカニズムの解明には至っていないと思われる。

非効率企業の温存については、星(2006)も「ゾンビ企業」を「実質債務超過で再建

¹⁹ ウィリアムソン(1980)16頁。

²⁰ 西村 他(2003)14頁。

²¹ 西村 他(2003)19頁。

²² 西村 他(2003)19頁。

の見込みがないにもかかわらず銀行などの支援によって生きながらえている諸企業群」と定義し、実証分析により「ゾンビと非ゾンビとの間で退出確率の違いは見いだせない」との結論を示している²³。

宮島（2007）も、M&Aに関する実証分析を行い、「1990年代末からのM&Aブームが成長戦略、あるいは事業再組織化に動機づけられていたこと」²⁴を指摘しつつ、「依然なんらかの制度的な制約が望ましいM&Aを妨げている」（下線筆者）との理解を示し、「建設・不動産・流通などの不良債権が深刻化し、客観的に見て事業再組織化の必要性の高い産業では、M&A頻度が相対的に低く、企業の集約化が依然遅れている。また、総合電機メーカーを中心に集約化が遅れているケースも目立ち、クロスボーダー案件に対する経営者・従業員の反発も強い。」²⁵と指摘している

いずれの実証研究も非効率企業問題の存在を指摘しているが、なぜそのような事態が発生するのかについては明らかにしていない。

(2) 本論文との比較

企業組織を経営者の経済的意思決定の対象として理論化したコース、ウィリアムソンらを中心とする新制度派経済学の取引費用に関する理論体系は、比較制度論的なアプローチを採用²⁶しており、日本固有の制度的特徴を加味して理論を再構成すれば、非効率組織問題の解決に光を当てられる、という立場を採用している。すなわち、本論文は先行研究に依拠しつつ、これに日本固有の時間的・空間的特徴を加味して拡張したものである。

先行研究においては再構築費用を明示的に導入していない。しかしながら、現実に残存している社会的実体たる組織を再構築するためには、利害関係者との取引を通じて組織再編を実現する必要がある。すなわち、組織の「市場」化を行うための費用がかかる。それでは、何故先行研究は再構築費用を明示的に取り扱わなかったのか。

この点については、基本的に再構築費用をゼロ、またはそれが無視しうる程度に小さ

²³ 星（2006）42頁。

²⁴ 宮島（2007）372頁。

²⁵ 宮島（2007）373頁。

²⁶ ウィリアムソン（2010）は、「取引費用の経済学分析の特徴に関して、比較制度論的分析に大きく依存する。」と指摘している（ウィリアムソン（2010）217頁）。

かったことから、明示的に取り上げなかったと考えることが自然である²⁷。

第1に、歴史的な背景があると考えられる。新制度派経済学の理論が構築・発展を遂げてきた時期は、産業革命以降、大企業が経済の推進役として中心的な役割を果たし、世界規模の経済成長下で企業規模の大型化が指向された時期と重なる。したがって、そもそもダウンサイジングを主目的とする組織再構築を検討する必要は現実にはなく、理論体系に再構築費用を無視しても現実の説明に困らなかったと考えられる。日本においても今日の再生問題がクローズアップされてきたのは、バブル経済崩壊後約20年間のことである。

第2に、比較制度分析の視点から、経済システム・制度によりそもそも直面する再構築費用が異なる点が考えられる。特に、直接金融主体のアメリカと間接金融主体の日本では、事業の再構築時に必然的に伴う財務の再構築に関する再構築費用の多寡は大きく異なると考えられる。

この点に関してブリーリー他(2007)は、「大規模な株式市場や債券市場を有する米国がしばしば市場中心のシステムとみなされてきたのとは対照的に、日本の企業にとっては、銀行の貸出の方がはるかに重要な資金調達源であり、戦後のほとんどの時期を通じて、日本の大企業とメインバンクの緊密な関係は系列システムにより強められてきた。こうした日米の金融構造の差異はコーポレート・ガバナンスのあり方にも影響を与えている。日本においては、メインバンクが企業の効率的な経営を確保する上で重要な役割を果たしているが、米国においては、企業支配権を取引する市場が企業を規律づける主要なメカニズムとして機能している。その結果、米国の経営者は企業価値を最大化することを自らの主要な使命と認識しており、株主の利害を無視すれば、自らを危険にさらすことになる。日本の経営者は、製品市場での厳しい競争のため、企業価値を低下させる決定を行う余地はないものの、すべての利害関係者の利害をバランスさせる必要性を語ることが多い。」²⁸と指摘し、「市場中心のシステムは、革新的な企業を育成し、また、衰退産業の企業に事業を縮小し、資本を他の投資に振り替えさせることにおいてより優れているように思われる。

²⁷ この点に関して、ウィリアムソン(1980)は、「日本の読書たちは、本書がアメリカ経済の諸制度を念頭において書かれたものであることに、すぐに気づくであろう。(中略)確かに、諸国民のあいだの政治的・経済的な相違は重要であり、分析家たちは、こうした相違に対して鋭敏な感受性をもたなければならない。」と指摘している(ウィリアムソン(1980) vi 頁)。

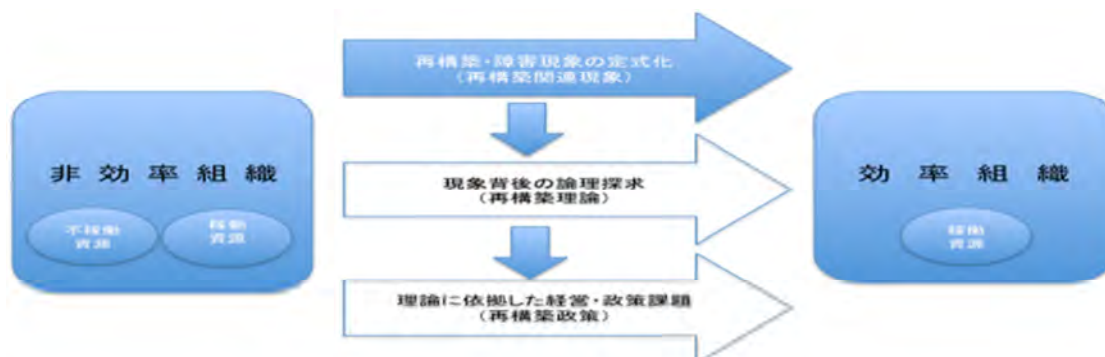
²⁸ ブリーリー他(2007) i - ii 頁。

銀行中心のシステムは、日本の自動車・電子機器産業のようなすでに確立された産業の競争優位を高めるのに優れているように思われる。」と説明していることと整合的である。

先行研究において再構築費用を重要視しなかった理由をこのように捉えると、高度成長期を終え成熟化した経済構造にあり、間接金融が主要な金融制度を構成している日本において組織の効率性を実現するためには、再構築費用を理論モデルに明示的に取り上げる必然性があることがわかる。

第1章 再構築関連現象

図 9 本章の内容



本論文は、非効率組織を再構築して効率化するための政策提言を行うことを目的としている。特にバブル崩壊以降、日本企業の組織内に低・不稼働資源を抱えることによる低生産性が問題視されている。問題を抱える資源を稼働化させることを再構築と定義すると、多くの企業で再構築は進まず、またなぜ進まないのかについての理論的な説明も十分とはいえない。

現実の世界で観察される現象としての再構築とは、一般的には組織内の経営資源に何らかの変更を加えることを意味すると考えると、リストラ、M&A、再生、私的整理、法的整理、清算等社会的には様々な呼称で呼ばれる諸現象を包含する概念であることがわかる。このような再構築を自力で進めることができない企業が存在する一方で、自力、または制度・政策を活用して再構築を実現した事例が存在するが、両者の間にはどのような差異が存在しているのか。

本論文では、経済主体は合理的な意思決定と行動を行っているとの仮説を前提としており、上記のような差異は、非効率組織問題を抱える企業に対して何らかの障害が存在し、合理的な意思決定・実行が阻害されるという立場を採用する。本章では、図9に示したとおり、再構築理論・政策を考える前提として、非効率組織問題発生後の諸現象の事例研究により、再構築現象の定式化とその阻害要因を特定し、その背後の因果関係を導出するための準備を行う。

第1節において、本論文全体の研究の基本設計を説明し、第2節で公的関与下の再構築の諸現象に関する事例を分析する。そして第3節において、事例を帰納法的に分析した結果としての類型化・定式化を行い、再構築障害現象の定式化を行う。

第1節 基本設計

本論文では、非効率組織問題の発生メカニズム、およびこの問題が自律的には回復しない原因を探究し、解決のための政策課題を明確にするのを目的としている。第1節は本論文全体の出発点であり、説明すべき仮説の骨子を最初に明示し、この仮説をどのような設計・手順で論証するかを明らかにする。

第1項でまず本論文の仮説の概要を示し、第2項で本論文の研究設計を示し、つづく第3項で基礎概念の定義と本論文全体を通じた前提条件を明示する。

1 仮説

(1) 問題の所在

本論文は、現実の日本企業における経営課題、すなわち、バブル崩壊以降、企業の内部に低・不稼働経営資源を抱えるという非効率組織問題を抱え、その結果生産性が低下し国際的な競争力も低下するという問題を対象としている。この問題は個別企業の経営問題と整理されていることから、経済学的分析の射程には置かれず、またこの問題に対する政府関与についても疑問が呈されている。

なぜ、非効率組織問題は解決されないのか。組織内の経営資源が過剰となり、不稼働化した状態であれば、何をすべきか一見明らかである。すなわち、選択と集中の徹底、過剰な資源の縮小方向での再構築を行うべきである。にもかかわらず、解決の策が講じられず、問題が先送りされている企業が多いのはなぜなのか。

ところで、企業経営の外部環境は常に変化しており、一度構築した企業の組織が変化に対応できず不稼働化することはやむを得ない。変化する環境に対応するために、組織内の経営資源を機動的に再構築することは、経営者の当然の仕事であり、責務でもある。つまり、不稼働化すること自体が問題なのではなく、発生した問題を未解決のまま先送りしてしまうことが問題なのである。

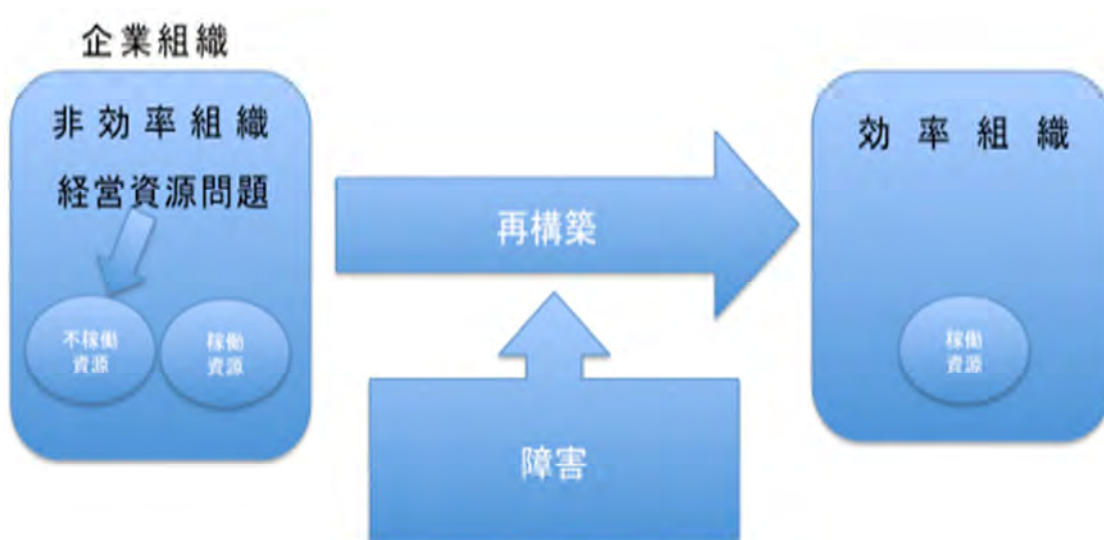
この点に関して、市場メカニズムはこのような企業は市場から退場することとなり、非効率組織問題を抱える非効率企業が消滅することにより、非効率問題は解決されるとする。しかしこれは本当であろうか。企業の退場とは、現実の世界では倒産を意味するが、例えば清算価値を超える事業価値を有する企業が単純に倒産することは効率的ではないとの指摘がある。また、有用な無形資産を有する「現場」を解体することによる社会的損失を指摘する主張もある。また、再構築には一定の時間がかかるが、再構築途上の組織が再構築を果たさず道半ばで倒産することもないとはいえない。

非効率組織問題が先送りされる原因として、論理的に考えられるのは、経営者が組織内の問題を認識・認容できず結果として先送りをすることになっている（消極的意思決定）場合、および認識・認容はしているが何らかの理由で先送りの意思決定を行っている場合（積極的意思決定）の場合が考えられる。

(2) 仮説の概要

本論文の仮説を概念モデル化したものが図 10 である。すなわち、非効率組織問題に直面している企業においても限定的ではあるが合理的な意思決定を行っており、問題が解決されないことの原因は何らかの障害があるために問題は解決されない、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。

図 10 仮説の概要



経営資源とは、市場から取引により組織内に内部化したもの（以下、構築という）であり、経営者は企業の企業価値の極大化という目的を達成するために、経営資源を最も有効活用するために組織の構築と再構築に関する意思決定を行う。

非効率組織問題とは、組織内に不稼働資源が発生した状態であり、この問題は不稼働資源を組織内で別の用途に振り向けるか、組織外に移動させる等の方法（以下、再構築という）で解決することになる。

つまり、再構築とは図 10 に示したとおり、非効率組織問題を抱えるに至った企業の経営者が不稼働資源を稼働化させるための意思決定を行うことである。この意思決定がなされ、また現実にこれが実行されれば非効率組織問題は解決され、組織の効率性は回復する。

この仮説を検討する政策的インプリケーションとしては、再構築に障害が存在し、これが経営者の合理的意思決定の実現を妨げ、個別企業レベルでの経営資源の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²⁹

この仮説の着想の経緯は、公的支援機関に在籍して実務の現場で非効率組織問題解決の現場に携わってきた筆者の経験から、日本の経営者や現場の従業員は決して不合理ではなく、限定的ではあるが合理的な判断と行動を行っており、そして何よりも多くの人は懸命に働いている、という現実である。

2 研究設計³⁰

仮説の構築プロセス

再構築の障害要因を特定し、これを理論的に位置づけることが本論文の具体的な目的である。もし、この仮説が正しければ、非効率組織問題の先送りは、経済学理論でいえば「市場の失敗」に該当し、少なくとも単に経営者に任せて先送り企業が倒産することは経

²⁹ コースは、「経済政策の目的は、人々がどのような行動をとるかを決定するにあたって、システム全体として最善な結果をもたらすような選択を行うよう保証することにある。」と指摘している（コース(1998)29頁）。

³⁰ 「研究設計とは、モデルやデータについて議論することを通じて、推論を行うためにどのように証拠を使うことになるのかを示す計画のことである。」（キング他(2012)142頁）。

経済的にも支持されないことになる。

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物理的限界がある。

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、筆者の経験則も踏まえて、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、再構築理論を構築していく。

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照射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、筆者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。

第1章において、再構築およびその障害がどのように現象化されたのかについて記述・説明し、まとめにおいて概念化する。続く第2章において、障害の背後・底流の因果関係を整理し、企業の合理的意思決定に対する制約を主眼とする再構築理論を構築し、最後に第3章において、このような障害・制約を除去するための政策課題を明らかにする。

3 概念と前提

(1) 基礎概念

本項では、まず仮説を構成する主要概念について定義する。内部に組織構造を持つ企業は、利益極大化を目的として事業活動を行っている。企業は生産に関する意思決定だけではなく、内部構造である組織を構築する意思決定も行っている。組織の実体は経営資源の集合であり、複数の経営資源が有機的に結合しながら企業の生産活動を支えている。

外部環境の変化等で、組織内の経営資源が低稼働化、または不稼働化することも考えられる（以下、単に不稼働化という）。この場合に経営者は問題解決に関して必要な意思決定を行い行動に移す、というのが本来あるべき姿である。

以下で、実務的な観点から企業、経営資源、組織、非効率組織問題、再構築、障害の各概念を整理する。

① 企業

広辞苑によると、企業とは「生産・営利の目的で、生産要素を統合し、継続的に事業を営営すること。また、その経営の主体」とある。法的には、会社法という法律で定義される概念である。本論文が対象として具体的に想定しているのは、企業の中でも規模が大きく社会的にも影響が甚大である会社を念頭に置いている。

企業という制度・仕組みは、散在する資本を集約して大規模事業を展開するための仕組みであり、人類の最大の発明の一つであり、事実多くの企業が人類の発展に貢献している。具体的には科学技術の発展の主体であり、人類の維持・発展に不可欠な様々な財・サービスの提供主体でも。しかし、一方で公害等、人類・地球環境に甚大な被害を及ぼす主体も多くは企業である。このようにプラス方向にもマイナス方向にも多大な影響を経済社会に与える存在である企業は市場システムのもとで日々活動を行っている。

まとめると、企業は法によって觀念上の存在としての法人格を与えられており、その内部には現実の人間が組織を形成しているという実態を有しており、市場という場において生産要素や、財・サービスの取引を行っている。

ライフサイクル

株式会社帝国データバンクの特別企画「創業 100 年以上の「長寿企業」実態調査」によれば、創業 100 年以上の「長寿企業」（個人経営、各種法人含む）は、2010 年 8 月時点で 2 万 2219 社にのぼった。また創業 500 年超は 39 社に上る³¹。

同企画によれば、「全国 2 万 2000 社に及ぶ創業 100 年以上の「長寿企業」永続の秘

³¹ 帝国データバンクホームページ

(<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p100902.pdf>)

訣を一言でいえば、「変化への対応力」に尽きる。戦争や災害、産業構造の変化など幾多の困難を乗り越える原動力となったのは、過去の成功体験に縛られず変化を恐れない姿勢に集約される。」と長寿企業を分析している。

企業にも始期と終焉が存在し、始期とは、法人の設立であり、終焉とは、法人の清算である。これらは、会社法という法律に定められた手続を経て行われる。

企業の目的

さて、現実の世界の企業は、われわれの経済社会の主要なプレーヤーであり、各企業の目的に応じて事業活動を行っている。数多くの企業が様々な法的規整に服しながらも、複雑・多面性を有しながら経済活動を行っているが、全ての企業が共通して服している基本原理は、 $\text{収入} - \text{費用} = \text{利益}$ である。原材料や労働を購入し、生産・サービス活動を行い、財・サービスを提供して収入を得る。この収入と費用の差額が利益として計上される。十分な利益が得られなければ、当該事業に係る費用を支払うことはできない。

利益の目的について、P.F. ドラッカー（1996）では、以下の3点を指摘している。

①利益は、事業活動の有効性と健全性を評価測定し明らかにする。まさに利益は、事業にとって究極の判断基準である。

②利益は、設備の陳腐化と更新、市場のリスクと不確実性など、カバーすべきリスクのための余剰である。（中略）企業の役割は、適正な利益をあげることによって、事業継続のコストを適切に生み出すことである。

③利益は、直接的には、社内留保における自己金融の道を開き、間接的には、事業の目標に最も適した形での外部資金の流入の誘因となることによって、事業のイノベーションや成長に必要な資金の調達を確実にする。

利益の意味をこのように解するとしても、利益を計上しなければ、企業を継続させることはできない。常識的にも $\text{収入} - \text{費用} < 0$ であれば、資金繰りに窮することになる。しかし、それでは、利益水準は具体的にはどの程度あれば、企業は存続が可能なのであろうか。

一方、経済学の観点からみた企業の目的は、企業価値の極大化が最近の傾向である。太田他（2006）は、「昨今、企業価値の価値創造を意識した企業価値最大化あるいは株主価値最大化経営がますます重要視され、脚光を浴びている。現経営者による株主価値の破壊や軽視、価値創造の停滞に対抗した提案を錦の御旗とする敵対的な買収行為も当たり前の

ものになりつつある。」³²と述べている。

このような流れを受け、経営管理指標についても歴史的な変遷が見られる。同書によれば、「昔から、売上、経常利益などの会計利益ベースの規模指標が、現場の従業員としても理解しやすく、目標を立てやすいことから、経営管理指標として重視されてきた。しかしながら、1990年代のバブル崩壊のあたりから、規模成長を目的とした野放図な投資活動が糾弾され、株主への配慮から ROA や ROE などの資本効率性の指標が注目を集めるようになった。その上で、ROA や ROE は会計利益のため操作されやすく、比率指標のため投資規模が考慮されないことから、フリーキャッシュフロー (FCF) の考え方が 1997 年頃から重視された。さらに、1999 年あたりから、キャッシュフローベースかつ資本効率性 (資本コスト) が考慮されており、規模指標のため、縮小均衡などに陥らないで済むことから、EVATM や DCF 法が脚光を浴びた」³³と解説している。

この点に関して、高森・井手 (2006) は、日本型正当を支えた低収益戦略とその破綻を踏まえ、新しい産業社会を構築するためには、価値創造パラダイムが重要であることを指摘している。さらに、鈴木 (2004) は、「1990 年代以降、企業価値や株式価値を意識した経営や投資意思決定の重要性が認識され、アメリカ流のコーポレートファイナンス理論が日本でも浸透するにつれて、将来のキャッシュフローをもとに、その現在価値を求めることで事業価値を計算するというディスカウント・キャッシュフロー (DCF) 法が普及しはじめ、主流となりつつある」³⁴と指摘している。

経済理論上も、「企業の将来利潤のフローが既知である完全な確実性の世界では、企業の利潤の現在価値は企業の現在価値を表す。」³⁵ことから、キャッシュフローをベースに企業のパフォーマンスを考えることに合理性が認められる。

本論文でも、企業経営者に関して限定合理性の仮定を置いていることから、企業は企業価値極大化のためにフリーキャッシュフローの極大化を目的としている、すなわち、最小のインプットで最大のアウトプットを創出することを目的としていると仮定する。したがって、経営資源との関係においては、フリーキャッシュフローの減少をもたらす組織内の不稼働資源は極小化する目的を有していると考えられる。

³² 太田他 (2006) 2 頁。

³³ 太田他 (2006) 9 頁。

³⁴ 鈴木 (2004) 2 頁。

³⁵ Varian (2005) 298 頁。

事業活動

現実の世界における企業は、市場において財・サービスを提供することにより、対価を得る存在である。財・サービスを提供するためには、資金を調達し、生産設備を構築し、従業員を雇用し、原材料を購入しなければならない。たとえば製造業であれば、事業活動の流れは、工場等設備投資、原材料の仕入、製造活動、販売活動、代金回収、資金の再投資といったサイクルが繰り返される。企業の経営者は、その各段階において多くの意思決定を行っている。このような事業活動は、会計学の知見により数値として計測される。

② 経営資源

経営資源とは、いわゆるヒト・モノ・カネ・情報といった、企業の生産活動に投入される資源である。今日の企業においてヒトやモノといった有形資源もちろん重要であるが、それに比肩して重要性を増しているのが、無形資源である。組織はこれらの経営資源の結合体であるが、これらが有機的に結合して個々の経営資源の清算価値（個々の資源を切り売りした場合の価値）総合計を超過する継続価値を有するところにその特徴がある。

③ 組織

図 11 組織の外形モデル



経済学の観点、すなわち経営資源の最適配分の観点から企業内部を定式化したものが図 11 である。すなわち、企業においては経営者の意思決定により、経営資源を組織内に内部化させ、かつ内部において経営資源の活用方法を決定する。この結果組織の複数ある事業（図 11 では A, B の 2 事業）のそれぞれに経営資源が配分される

経営者の組織内における経営資源配分に関する意思決定をモデル化したものが図 12 で

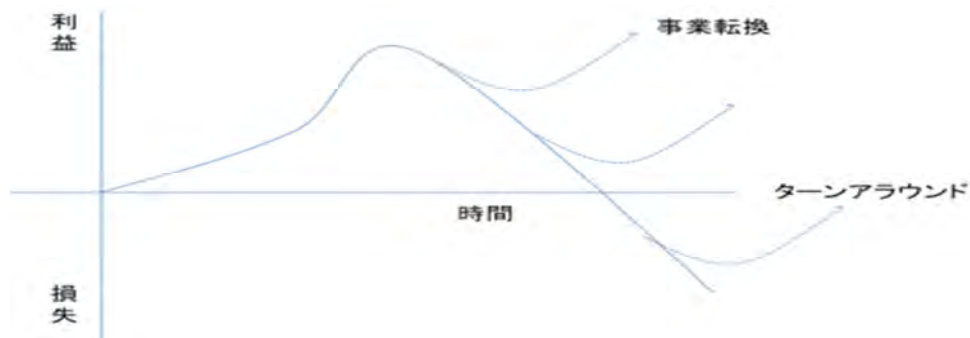
ある。通常複数の事業を行っている企業にあつては、経営者の意思決定により組織内に存在する経営資源が各事業に配分される。すなわち、組織におけるインプットとアウトプットの変換効率が最大化されるように経営資源を各事業に配分する。

図 12 組織の内部モデル



組織のライフサイクル

図 13 組織のライフサイクル



(出典；太田三郎(2004)『企業の倒産と再生』同文館出版、131頁を参考に作成)

組織は、図 13 に示したとおりライフサイクルを有している。すなわち、最初に構築されてから業績の伸張にともない成長されていくが、やがて成熟期を迎え成長性・収益性に陰りが見え始める。環境変化等に応じて柔軟かつ果敢に変革していく組織のみが存続し続けることができるが、これに失敗した組織は倒産に至ることになる。

④ 非効率組織問題

図 14 非効率組織モデル



非効率組織問題とは、組織内に過剰な資源を抱え、インプットとアウトプットの変換効率が最大化されていない状態である。このことを概念モデル化したものが図14である。

⑤ 再構築

実務における定義

非効率組織問題が発生した場合、その原因は組織内の低・不稼働資産であった。組織内でこれらの経営資源の活用方法を変更したり、組織外に移動させることにより、問題資源を除去し、組織の変換効率を最大化させることが可能となる。このような経営資源の活用方法を総称して再構築と定義する。

なお、実務的な観点からは、トーマツ(2000)の説明が簡潔にして再構築の全体像をよく示している。すなわち、同書によれば、「リストラには人員削減を伴うことが多いため、リストラは人員整理を意味する用語として用いられることも多い」と指摘しているが、本来リストラは、「リストラクチャリング(restructuring)の略語」であり、「日本語で再構築または再編成と訳され、一般的に事業の再構築または企業の再編成と訳され」、その目的は単なる合理化ではなく、「経済環境の変化に対応するため企業全体の中の資源、すなわち、人、物、金の最適配分とスリム化」である。

また、その背景は、「戦後の日本経済の高度成長と 80 年代後半のバブル経済の中で行われた過剰投資や過剰採用の見直し、慢性的貿易黒字を生む輸出優先の産業構造の見直し、冷戦終結後の世界の経済構造変化に対応することが必要となり、各企業の体質の見直しが必要」となったことが指摘されている。

さらに、現実の世界で観察される再構築現象は、「リストラの実施方法としては種々の方法があり、個々の企業では工場閉鎖や支店閉鎖、それに伴う転勤、希望退職者の募集、人員整理や一事業部、一工場の分社による営業譲渡などが行われ、企業グループ間では合併や子会社の株式譲渡や清算」などが観察される。これらの諸現象は、「合併・被合併、株式譲渡・株式買収、営業譲渡・資産買収、会社分割、株式交換・移転、減資・事業縮小、清算（整理/解散）といった形態で進められ、それぞれ、法律手続、会計手続、税務手続が求められる」³⁶、とされる。

このような再構築について、以下で再構築現象を経営学、法律学の観点からどのように整理されているかを確認する。

経営学の観点

経営学の分野で再構築という概念を明示的に取り扱っている先行研究を通覧する。今口(2006)によれば、再構築とは以下のとおりである。

「事業構造そのものを組み替えることであるが、多角化によって多岐に成長した事業構造を見直し、強みとする事業を選択して、その事業に経営資源を集中させる戦略を指す場合が多い。不採算事業を収益基準などによって選択して企業から分離させる戦略や、技術力に優れた企業を買収して既存事業を強化する戦略、さらには成長性が見込まれる有望な企業を買収して既存の事業構造に付け加える戦略などによって、事業ポートフォリオの組み換えが行われる。このように、事業構造の再構築を行う手法には、事業を付け加える合併・買収(M&A)と事業を切り離すダイブスチャーに二分される。しかし、事業再構築は事業ポートフォリオの再構築を指すのみではなく、事業再構築に伴って生じる意思決定システム、統治構造、組織体制の見直しも含まれる。したがって、事業再構築は企業戦略、事業戦略、組織体制を見直すことによって、企業そのものの変身に繋がる戦略であるといえる。」³⁷

今口他(2008)では、企業再編を「企業を構成する意思決定機構、ガバナンス構造、組

³⁶ トーマツ(2000)1-10頁。

³⁷ 今口(2006)118頁。

織体制、経営資源などの構成を組み替えること、および資本関係・出資者を変更すること。」と定義している。そして、これは事業構造を再構築するための戦略の方策としえ捉え、その戦略の具体的な目的を「近年は多角化によって肥大化した事業構造を見直し、強みとする事業に経営資源を集中させるための「選択と集中」戦略をとる企業が多いために、不採算事業を選別して企業から分離させる戦略、グループ内外の企業を買収して既存事業を強化する戦略、さらには成長企業を買収して既存の事業構造に新たな事業を付け加える戦略などの、事業ポートフォリオの組み替えを中心とする戦略」としている。そして、現実に観察される現象として以下の3種類を挙げている³⁸。

「第1は、事業ポートフォリオの再構築を意味するものであり、合併・買収(M&A)、戦略提携、ジョイント・ベンチャー(合弁)などの事業を追加するための手法、あるいはトラッキングストック、物的分割(分社)、子会社IPO(株式公開)、売却、現物出資、営業譲渡、人的分割(スピンオフ)などの、事業を切り離すための手法に分かれる。第2は、業務の再構築を意味するもので、既存事業のビジネス・プロセスや事業の流れを見直す活動、アウトソーシングや組織構造の変革によって経営効率を改善しようとする活動である。ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)はそのための手法として知られる。第3は、財務構造の再構築である。キャッシュフローを改善することや、資本構成の改善を目的とした活動である。このような事業再構築のなかで最も大規模で全社的な活動を、事業ポートフォリオの再構築」³⁹。

法律学の観点

なお、このような意味での再構築は法律実務的には組織再編と呼ばれているようである。組織再編という用語法に関しては落合他(2008)が、「組織再編という用語は、講学上のものとして近時広く使われるようになってきた。しかし、組織再編という用語は、会社

³⁸ 今口(2008)13-14頁。

³⁹ 事業ポートフォリオとは、「種々の事業を戦略的事業単位(Strategic Business Unit)に分類し、それぞれの事業単位が直面している競争状況に対応した戦略的役割を与えることによって、長期的な資金配分を決定しようとする考え方である。数多くの事業ポートフォリオの考え方が提示されてきたが、市場成長率と相対的市場シェアをベースにして事業構造を構築する考え方が基本となっている。」(今口(2008)15頁)。

法上に定義があるわけではないから、論者により若干の相違があるが、会社法 2 条 26 号から 32 号までに定義されている組織変更、吸収合併、新設合併、株式交換、株式移転がそれに含まれる点では共通する。」⁴⁰と指摘している。同書において、組織再編の目的は以下のように説明されている。

「第一に、会社にとって組織再編は経営上きわめて重要な手段であるからである。会社は利益をあげてそれを社員に分配することを目的とする企業組織であるが、その目的を達成するためには、会社がおかれた環境の中で適正な経営上の舵取りが必要である。しかし経営環境は、日々変わっていくから、会社がおかれた経営環境にうまく適合できなければ、会社はマーケットから退場せざるをえなくなる。すなわち、会社が健全に存続し、あるいはその目的を全うするためには、会社自体が不断に脱皮し、変革を遂げていく必要があるのであり、そのための手法として組織再編が重要となってくるのである。

第二に、組織再編を実行すると、当該会社を場とするさまざまな関係者（株主、債権者、経営者、従業員）の利害に重大な影響が生じるから、あらかじめその効率のかつ公正な利害調整に関する法的ルール（強行法的ルールあるいはデフォルトルール）を用意しておくのが適当だからである。企業再編にあたってこうしたさまざまな利害関係者がすべて一堂に会して利害調整に関する合意をすることは一般に不可能であるから、会社法があらかじめそれに関する明確なルールを用意しておけば、ある組織再編を選択したときの利害関係者の利害調整結果の予測可能性が高まり、したがって、組織再編がスムーズに実行されることになるからである。」⁴¹

組織再編の経済学的意義、およびその沿革について、江頭(2009)によると以下のとおりである。

「経済学的意義から分類すると、同一の企業グループ内の会社同士で行い、窮極的な事業支配の変動はないタイプ（一種のリストラクチャリング）、事業支配の変動

⁴⁰ 落合他(2008)267頁。

⁴¹ 落合他(2008)268-269頁。

を伴う企業買収(M&A, takeover)タイプ、および、二つ以上の勢力が対等の立場で共同事業を行うタイプの三類型に分かれる。」

「平成二年バブル経済の崩壊以降の不況の中で、企業グループ内における企業組織再編またはグループ外への事業売却（買収）等を行うニーズが増大したことから、平成九年には合併手続の合理化・簡素化のための改正、平成十一年には既存の株式会社を完全子会社化する手続である株式交換・株式移転の制度の新設、そして平成十二年には、会社が事業に関して有する権利義務の全部または一部を他の会社に承継させる手続である会社分割の制度の新設が行われた。平成十七年の会社法制定時に、合併等の組織再編行為につき、対価の柔軟化、簡易組織再編行為と認められる範囲の成長および略式組織再編行為の新設という制度の自由化が行われた。同時に、株式買取請求権制度の改正および新株予約権買取請求制度の導入も行われた。」⁴²

組織再編の法的ルールの概観

上記でみたように、組織再構築を実際に行う手法は様々なものがあるが、その実現のプロセスも法律で定まっている。落合(2008)によれば、以下のとおりである⁴³。

「会社が組織再編をするには、組織再編契約を締結あるいは組織再編計画を作成し、原則として株主総会の特別決議による承認を受ける必要がある。また、組織再編の種類に応じて、会社の株主、新株予約権者、債権者といった利害関係者の利益に配慮した一定の手続が必要となる。さらに、これらの利害関係者に対する情報開示も必要である。」（下線は筆者）

「会社が組織再編をするには、組織再編の種類に応じ、当事会社が組織再編契約（合併契約・吸収分割契約・株式交換契約を総称して本書ではこのようにいう）を締結し、または組織再編計画（新設分割計画・株式移転計画を総称して本書ではこのようにいう）を作成する必要がある。」

その具体的な内容は以下のとおりである。

⁴² 江頭(2009)755-759頁。

⁴³ 落合(2008)269-270頁。

「①組織再編契約の当事者の商号・住所（組織再編計画の場合は不要）。②組織再編の対価の種類・内容およびその割当てに関する事項（会社分割では割当てに関する事項は不要）。③承継型組織再編の対価として存続会社等の株式を交付するときは、存続会社等の資本金や準備金が増加するため、それに関する事項も定める。新設型組織再編では、設立会社の資本金・準備金に関する事項は常に定める必要がある。④承継型組織再編では、効力発生日。⑤新設型組織再編では、設立会社の目的・商号・本店所在地・発行可能株式総数（定款の絶対的記載事項）およびその他の定款で定める事項、設立時取締役の氏名、設立時取締役以外の設立時役員・会計監査人を置くときはその氏名・名称。⑥消滅会社等が新株予約権を発行しているときは、その取扱いに関する事項。また、会社分割では、⑦承継会社または設立会社が分割会社から承継する権利義務に関する事項、⑧分割対価として交付された承継会社または設立会社の株式を分割会社が剰余金の配当または全部取得条項付種類株式の取得の対価として株主に交付するときは、その旨も定める。

会社法により定めるべきもととされる事項を定めないと、組織再編の無効原因になる」（条文は省略）

⑥ 障害

本論文における障害とは、限定合理性を有する経済主体（経営者）、すなわち利潤最大化目的を有する主体に関して2、非効率組織問題が発生した後、組織内の低・不稼働経営資源の組織内・超における組み換えを内容とする再構築を実行しようとする際、再構築に関する意思決定または、再構築の実行プロセスのいずれかにおいて、妨げとなる要因を指す。

経済システムにおいては、通常は個々の経済主体の合理的意思決定の結果の集積が社会的にも望ましい結果をもたらす。非効率組織問題においても、もし合理的意思決定の障害が存在し、その結果として非効率組織の温存や、逆に効率組織の倒産といった現象が生じているのであれば、社会的な最適は実現されていないことになる。この場合においては、政府は経済取引における制度設定・提供や、市場の失敗の場合においては、個々の合理的意思決定が全体最適をもたらすよう、政策により対応を検討する必要性が生じる。

再構築はすでにみたとおり、法的手続きに準拠して行われることから、この法的な手続の重さも、機動的組織再編の障害となる。この点に関して、伊藤他(2009)は、「長い間、わが国の会社が行うことのできる組織再編行為は合併のみ」⁴⁴であり、経済環境の変化が激しい時代に機動的な組織再編を行ううえでの障害となっていた点を指摘している。

一方、再構築、およびその障害の現象面は、経営学がその分析対象として捉えている。すでにみたとおり経営学の観点からは再生戦略として分析対象となり、法律学、法律実務の観点からは組織再編として理論・実務が大きく進展している状況である。

そして、再構築の障害についても、バブル崩壊以降の経済環境変化への対応の必要性から、機動的な組織再編を求める流れを受け、いくつかの点が指摘され、改善が図られた点も多い。

今口(2006)は、「わが国で企業の再編活動を制約してきた要因」を以下のように整理している。

「それらを整理すると、①日本の企業再編関連法では手続や税務面での制約が多く、企業が弾力的な再編を行うのは困難であった。②日本特有の企業内部の意識・慣行（従業員の雇用とポスト創出のための受け皿）から新規事業や分社戦略が押し進められてきた。その結果、コア事業とはまったく関係ない事業や不採算事業を抱え、経営資源が効率的に配分されない。③コーポレートガバナンスが十分機能していない。株式持ち合いを行い、収益が低下してもチェック機能が弱い、が挙げられている。」⁴⁵

さらに、今口(2006)は続けて、通商産業省産業政策局(1993)のアンケート調査結果に関して以下のように紹介している。

「また、『21型の経済システム』のアンケート調査では、「不採算部門からの撤退」に関する調査項目があり、不採算部門からの撤退で重視する項目を、「目標利益率に

⁴⁴ 伊藤他(2009)359頁。

⁴⁵ 今口(2006)121-122頁。

達しない場合は撤退」、「赤字になったら撤退」、「伸びが期待できる限り撤退しない」
「全体で利益がある限り撤退しない」、「他社が撤退しない限り撤退しない」、「その他」
に分けて調査している。その結果、最も多かった項目は「伸びが期待できる限り撤退
しない」であり、次に多かった項目が「全体で利益がある限り撤退しない」であった。
できる限り事業からの撤退を避けるという結果になっている。しかし、今後はどのよ
うになるかを聞くと、最も多かったのは「伸びが期待できる限り撤退しない」(36.1%)
で変わらないが、次に多かったのは「全体で利益がある限り撤退しない」が大きく減
少し、「赤字になったら撤退」(24.7%)が2番目になっている。今後は、成長余地があ
る限り撤退はしないが、撤退基準を設定して、基準に満たない場合は撤退もありうる
と考えられていることがわかる。

さらに、不採算部門からの撤退の障害となる要因として、「仕入先、納入先との関
係」(46.2%)、「当該部門の従業員の処遇の困難」(39.5%)、「当該事業の人的・歴史的
経緯」(36.5%)が多いという結果が得られている。⁴⁶

佐藤(2006)は、内部にさまざまな事業を抱えており、各事業に十分な投資が行き渡り
にくいことから競争力が低下している日本の電機産業に対して、本来「民間企業の原理原
則に基づけば、資本コストをまかなうことができず、また、今後もそれができる見通しが
たたない事業は、撤退または他社に譲渡」すべきところ、「最大の問題は、事業環境の変
化により利益があがらなくなっている事業であっても、その事業から撤退する戦略が描け
ていない」ことを指摘している。この理由を大手電機の経営者に質問したところ、以下の
回答であった⁴⁷、と説明している。

- (1) 部品から製品まで一貫して社内でビジネスをすることが必要（垂直統合モデルに
よる自前主義）
- (2) 他の事業・製品への技術的波及効果がある
- (3) 消費者などへの企業ブランドイメージ
- (4) 今我慢して他社が撤退すれば残存利益が得られる

⁴⁶ 通商産業省産業政策局(1993)385-387頁。

⁴⁷ 佐藤(2006)121-122頁。

(5) 事業撤退すれば売上高が減少し、さらにリストラが必要

佐藤(2006)は、上記のような理由に対して、「経営者が、大局的な観点から会社の経営改革を進めることが容易でない根底には、会社組織が制度疲労しており、会社全体の利益よりも、それぞれの縦割り事業部門の生き残りを主張する声が社内で強い」ことを理由に挙げ、「日本の大手電機の事業売却が、海外企業などと比べて取り組みが遅く、また、抜本的なものになりにくいのは、企業内の縦割り構造の強さと、経営者のリーダーシップの弱さに集約される。リストラによる問題の先送りが、将来的に事態を深刻化させること認識しなければならない。」と警鐘を鳴らしている⁴⁸。

(2) 本論文の前提

本論文は、非効率組織問題解決策としての再構築に対して経済学的考察を行うことを目的としている。そもそも経済学とは資源配分に関する選択・意思決定を取り扱う理論である。したがって、本論文においても非効率組織問題に関する意思決定が中心テーマとなる。なお、対象となる企業に関しては全ての企業を対象とするのではなく、以下の前提を置いて分析対象を限定する。

第1に、対象企業に関しては、経営資源の再構築を分析対象としていることから、そもそも複数の経営資源を保有している企業が対象となる。実務的観点ともあわせて株式会社がその対象である。

第2に、対象企業が直面する外部環境に関しては、産業の存在を仮定する。すなわち、特定の市場において（市場の存在）、企業の集積たる産業が存在し（産業の存在）、経営資源を有効活用する競争相手は良好なパフォーマンスを挙げていると仮定する。本論文の対象は、非効率組織問題を抱える企業をその対象としていることから、そもそも市場が存在していない場合や、国内に産業が存在しない場合は、対象外である。たとえば、現在の日本において組織内経営資源を最も有効活用したとしても石炭を生産する会社を営むことは国際競争環境上困難である。日本の電機産業のように組織内に多くの事業と経営資源を抱え、選択と集中が不十分な企業が本論文の主な対象となる。

ところで、非効率組織問題型の企業不振はバブル崩壊直後に比較すると相対的に重要性が低下し、長期化するデフレやリーマンショックといった外部環境の激変による売上低

⁴⁸ 佐藤(2006)126-127頁。

迷を原因とする問題もクローズアップされているのも事実である。しかしながら、このような環境にあってもやはり非効率組織問題を抱える企業は存在しうるのであり、また景気回復期には背後に隠れてしまいやすい問題であるだけに重要な問題である。

第3に、経営者の意思決定に関して、合理的意思決定を行ったが失敗した事例を対象とする。確かに非合理的な意思決定により企業業績を悪化させた事例も存在するが、これは経営危機に瀕した企業全てに当てはまることではない。背任や乱脈経営が行われると大々的に報道がされるため、危機に瀕した企業は大半が非合理的意思決定を行っている傾向が強いように思われがちであるが、本論文ではこのような考え方とは異なる立場を採用する。すなわち、合理的意思決定を行っているはあるが非効率組織問題を解決できない企業を研究の対象としている。したがって、一部の非合理的意思決定を行っている事例は対象外とする。

図 15 本論文の対象

	合理的意思決定	非合理的意思決定
成功	①対象外	②対象外
失敗	対象	③対象外

図 15 において、合理的決定を行い成功をおさめている企業はそもそも問題がなく、検討の必要はない。非合理的決定を行い、結果成功している企業とは要するに偶然成功しているに過ぎない。このような企業も分析の対象外とする。注意を要するのは、非合理的意思決定を行い、そして経営に失敗している企業である。典型的な事例としては粉飾企業が挙げられる。故意に決算内容において虚偽申告を行い、業績悪化を隠蔽する企業が存在することも事実である。このような企業が倒産すると、社会的に大きな反響を呼び、また大々的にマスコミ等に取り上げられることから、倒産する企業の大半がこのような粉飾企業と思われがちである。しかしながら、粉飾のような故意の虚偽申告は行わず、懸命に経営努

力を行っているが、非効率組織問題を解決できない企業が本論文の対象である⁴⁹

小括

本節では、非効率組織問題を構成する基礎概念を整理した上で、本論文における非効率組織問題を一定の前提を置いて定義した。

本論文の最終目的は非効率組織問題の再構築による円滑な解決を実現するための経営・政策課題を抽出することであるが、まず、非効率組織問題を抱えるに至った企業の経営者はそのとき何を考え、どのように行動するのであろうか。これを明らかにすることが、非効率組織問題解決の第一歩となる。

次節では、非効率組織問題発生後、経営者の意思決定とその後が生じる諸現象について事例研究を通じて定式化を図る。

⁴⁹ 粉飾企業の事例としては、小林(2004)、日本経済新聞社編(2004)を参照。

第2節 再構築事例

本節において、再構築および再構築の障害（以下、再構築関連現象、または単に再構築という。）が現実の社会においてどのように現象しているのかを事例研究を通じて定式化・類型化する。事例としては公的機関が関与した再構築事例を対象とする。公的機関、具体的には産業再生機構が取り扱った41社（グループ）が観察対象となる。なお、筆者自身が産業再生機構に在籍しており、細部情報を知りうる立場にあったが、産業再生機構法における秘密情報に関する守秘義務もあり、利用情報については一定の制約がある。したがって、提示する事例に関しては原則として先行研究における公開情報に依拠している。

第1項において、事例研究のアプローチ方法、および事例を選択した理由を明らかにする。第2項は、資料編であり、公開情報を抜粋している。産業再生機構が支援決定した対象企業のうち、3社を具体的に取り上げる。また、全支援決定先の概要についても示す。さらに、個々の支援決定に際しては「再生計画」が作成され、関係者の合意形成手続きを経たが、標準的な計画の雛形も紹介する。最後の第3項において、客観的に観察される再構築現象を定式・類型化する。

1 アプローチ

(1) 本節の目的

本節の目的は、事例研究を通じて再構築の実現に対する障害現象を観察することである。本論文では方法論的個人主義の立場にたち、各経済主体は限定合理性と限定情報という制約条件下ながら可能な限り合理的な意思決定を行っている、との仮定を採用している。もし、非効率組織問題を抱える企業がすべて全く合理性のない経営を行っているとするれば、経済学的分析の対象外ということになるが、少なくとも一定の期間まで企業の成長を推進してきた日本企業、および経営者がある時点以降まったく無能となったとは考えにくい。

経営に問題が生じると債権者目線で「経営者の失敗」を指摘するが、結果的に失敗となったとしても意思決定の時点では限定合理的であった可能性もある。

本論文は、非効率組織問題とは経営者の合理的意思決定実現に障害が発生していると

捉え、この問題の真の解決策を探究することを目的としている。したがって、再構築が求められる局面において、経営者はその時何を考えどのように行動したかを観察する必要がある。

(2) 事例研究の設計思想

第2章において、再構築に関する意思決定理論を提示し、経営者は合理的判断を行い合理的に行動するが、非効率組織問題が発生することを明らかにする。第1章ではその準備段階として、経営者の組織内部における意思決定が外部からはどのような現象として観察されるのかを事例研究を通じて示し、理論分析の準備を行う。

再構築局面の現場を観察する方法として、筆者が在籍していた産業再生機構が取り扱った全案件の概要と、既に内閣府から公表されている3件の個別事案の詳細に関して事例を取り上げる。これは、再構築問題の解決を自力では実現させることができず、バブル崩壊後の厳しい経済環境の中で、産業再生機構という公的支援機関の支援を受けることによって再構築を実現した企業を題材とし、産業再生機構が具体的にどのような内容の支援を行ったかを明らかにする。このことを通じて、支援対象企業は、本来自力で何をすべきであったのか、また、なぜ公的支援機関が関与すればこれが実現されたのか、が明らかになるはずである。そして、このことを通じて非効率組織問題を抱える企業の再構築の障害要因が浮かび上がるものと考えられる。

なお、産業再生機構の支援決定案件を事例研究の対象として選択した理由は、後述のとおり同機構が産業と金融の一体再生を目指す政策の一環として設立された機関であることから、企業と金融機関の双方に公正・中立な立場で関与したことから、再構築に関連する諸現象を客観的に観察しうる立場・状況にあり、どちらか一方の立場に加担することなく現象を捉えられることが挙げられる。加えて通常産業再生機構は支援決定後対象企業に役員等派遣し、再生計画の実行を現場で企業と一緒にっており、障害の除去を現場で体験した。つまり、より再構築の現場に近い位置にいたことから正確な情報が得られる立場にあったことも理由である。

具体的な事例研究の方法は、第1に、公的関与の下でどのように再構築が展開したのかを鳥瞰する。第2に、公的機関がいかなる機能を提供したのかを明らかにする。第3に、

公的機関が上記機能を提供しなければ再構築が進まなかった現実から、公的関与を必要とした再構築の障害現象を描写する。

再構築・障害現象を観察する着眼点としては、第1に、再構築現象は再構築計画という形態を取って観察することができる点である。非効率組問題という窮境原因が発生するとこれを除去するため、まず窮境原因の詳細を分析しこれを解決することを内容とする再構築計画を策定し、これを社内、および社外の利害関係者に提示し同意が必要な相手からは同意を徴求し必要な調整・契約を行う。つまり、再構築計画の作成・提示・調整・合意といった流れが展開される。

第2に、再構築は上記の通り多くの利害関係者との共同作業を通じて実行される点である。また、社内、社外の関係者との法律上の権利・義務関係にも多大な影響を与える。法律は、権利の内容自体を規定する実体法と権利の実現方法等を定める手続き法に分類されるが、再構築についても、実体面すなわち再構築の内容の側面と、手続面、すなわち利害関係者との権利関係の調整をどのように進めるかの側面がある。つまり、内容とプロセスに分けて整理する必要がある。

続く第2項で、公的関与の下での再構築がどのように現象したのかを事例を通じて観察し、この結果を踏まえて再構築現象を類型化する。最後に第3項で、障害現象を企業、金融機関に分けて整理する。再生計画は、企業と企業の利害関係者、すなわち、商取引先等の一般債権者と、貸出取引を行っている金融債権者に影響を及ぼすが、再生計画には通常金融機関に対して金融支援、すなわち、債権放棄や返済条件の緩和等の権利関係の変更を求めることから、当該金融機関が再生計画の実現のキャスティングボートを握ることになる。しがたって、再構築についてもその障害に関しても、金融機関の影響・役割は大きいことが想定される。

2 公的関与再構築

(1) 産業再生機構の概要

機構とは

機構は産業と金融の一体再生、すなわち、過剰債務＝不良債権問題の解決を図るため

株式会社産業再生機構法によって設置された機関ではあるが、株式会社形態をとり、組織においても一部の官庁からの出向者を除き、弁護士、会計士、税理士、金融関係者等再生に関連する専門家をもって形成された集団である。

背景

政府はバブル経済崩壊後長引く不況により、金融機関の不良債権問題、裏返しとしての事業者の過剰債務問題に取り組むため、平成 14 年 10 月 30 日、「金融再生プログラム」を発表し、「主要行の不良債権問題解決を通じた経済再生」を図ろうとした。プログラムの冒頭、「日本の金融システムと金融行政に対する信頼を回復し、世界から評価される金融市場を作るためには、まず主要行の不良債権問題を解決する必要がある。平成 16 年度には、主要行の不良債権比率を現状の半分に低下させ、問題の正常化を図るとともに、構造改革を支えるより強固な金融システムの構築を目指す。そこで、主要行の資産査定厳格化、自己資本の充実、ガバナンスの強化などの点について、以下の方針で行政を強化する」とうたっている。そして、具体的には、1. 新しい金融システムの枠組み、2. 新しい事業者再生の枠組み、3. 新しい金融行政の枠組み、4. 今後の対応という課題を掲げているが、2の(4)において、「事業者・産業の再生に取り組むため、新たな機構を創設し、同機構が再生可能と判断される事業者の債権を金融機関から買い取り、産業の再編も視野に入れ事業者の再生を進める必要がある。このため、政府が一体となって、速やかに所要の準備作業が進められるよう要請する。」と記載されている。

戦後の高度成長期が頂点に達した平成 3 年にバブル経済が崩壊してから約 13 年にわたって深刻な不況が続いた。しかし、平成 17 年には不況から脱して、経済の回復に向かう転機の年となりそうである。増え続けていた不良債権比率も、平成 13 年下期の 8. 4% をピークに減少して、平成 16 年下期には 2. 9% となり、「金融再生プログラム」の半減目標は達成されたことになる。

しかし、機構が設立された時点では、株価水準の下落といった経済環境の中、不良債権問題による金融機関の金融仲介機能の低下や株式市場の低迷による心理的効果も相まって、マクロ経済全体が極めて低迷していた。

このような状況で、不良債権に苦しんでいた金融機関は、バブル期に担保に頼った融資を行っており、事業者の業績が低迷してもやがて資産価値が上昇すれば担保による回収

が可能であるといった安易な理由から、不良債権問題を先送りする傾向が強いと批判された。しかし、勿論、まったく何もせずに手をこまねいていたわけではなく、技術力・労働力に優れているといわれる日本の事業者の長期低迷の主要因である、バブル期を経て大きく痛んだバランスシートを改善させるため、私的整理といった既存の再生手法を利用し、現物出資の一部であるデット・エクイティー・スワップ（金融機関の債権を当該事業者の株式と交換する手法）の利用と併せてゼネコン等を中心に大幅な債権放棄を断行した。このような債権放棄により問題事業者のバランスシートは改善したはずであるが、その後、ゼネコン各社は業績悪化に歯止めがかからず、収益力も回復しなかったため、再び赤字に転落し、追加の債権放棄を受けなければ倒産を免れない事態となった。ゼネコンに対する金融支援が繰り返し行われたことは、金融機関による金融支援が不十分であったことを物語っている。

目的

このような背景の中、金融再生プログラムに盛り込まれた不良債権問題を解決するための新たな事業者再生枠組みの一環として、「事業者と産業の再生のための新たな仕組み」を実現させるものとして機構は設立された。

平成12年12月13日の「日本事業者の再生戦略」シンポジウムにおいて、当時の産業再生機構担当の谷垣大臣の講演の中で、その目的が述べられている。この中で、「産業再生とは」について、「わが国産業におきましては、長引くデフレなど経済環境の変化により、二つのレベルの問題、一つは個々の事業者レベルでの過剰債務問題、もう一つは特定の産業分野における過剰供給構造という個々の事業者レベルでの取り組みを超えた構造的な問題かと存じます。わが国上場事業者の収益性や効率性は、経済産業省などの資料をみますと最近10年間非常に低迷しています。この背景には、過剰債務問題などが足枷となり、新規設備投資とか新規事業等研究開発投資といった、前向きな事業活動が展開できにくくなっていることがあろうかと思えます。そこで、わが国産業の再活性化を図っていく、すなわち産業再生をしていくためには、①不良債権処理を加速することによって金融仲介機能の速やかな回復を図る金融再生と、これに併せて産業サイドにおける二つのレベルでの過剰問題に取り組んでいく、といったことが必要になってきたと考えております。具体的には、まず個々の事業者レベルにおいて十分な競争力があるコアとなる事業等のいわば有

効な経営資源を、過剰な債務を抱える不採算部門から切り離していく措置が必要です。所謂「事業再生」とか「事業者再生」を講じることによって、事業・事業者の再生を図っていかねばならないと思います。第二に、供給過剰構造の存在が問題となっている分野につきまして、不採算部門からの撤退とか部門の縮小、あるいは個々の事業者単位だけではなく、事業者の壁を超えた事業再編あるいは産業再編を進めることによって、過剰供給構造を是正し、経営資源を新たな成長分野へ移行させることによって、わが国事業者・産業の国際競争力を高めていき、わが国産業の活性化に繋げていくことが必要ではないかと考えております。この際、重要なことは、①事業者というよりも、事業に着目することであり、②過去の実績である規模や担保ではなく、将来の収益性に着目していくことではないか、と考えております。資産インフレの時代が終焉を迎え、いわゆる右肩上がりの時代が終わったといわれるわけですが、こうした中で、事業者に対する評価の基準は規模や担保から資本の効率性といった収益性に変わりつつあり、融資の側面（金融機関サイド）でも、事業収益性に着目した評価を充分に行い、根付かせていくことが必要ではないかと考えています。」

すなわち、機構の目的は「産業再生」であるが、この定義は、わが国産業の再活性化であり、個々の日本事業者の低下・低迷した収益性や効率性を向上させるため、冷え込んだ新規設備投資や新規事業等研究開発投資を個々の事業者が活発に行えるようにし、個々の事業者が収益性、効率性において国際競争力を強化し、市場経済での事業者活動の活発化により、結果として当該事業者の属する産業の競争力も維持・向上されることを意味していると考えられる。このことは、明確に「必要なことは事業者というよりも事業に着目すること」という発言の中でうたわれている。過剰債務を抱える事業者において、「事業者レベルにおいて十分な競争力があるコアとなる事業等のいわば有効な経営資源を、過剰な債務を抱える不採算部門から切り離す」といった手法で個別事業者の競争力を高め、収益力が高まっていく。このような事業者が増加していくことによって、結果として、産業再生に資することを目的とする。

事業再生

事業再生という言葉は、論者・立場によりかなり幅の広い概念として捉えられている。ここでは「事業再生」を「早期の事業基盤改善・強化、債務超過段階での財務リストラ（債

権放棄、債務株式化等)、破綻時の倒産処理、再生段階での事業リストラを含む一連の長い過程（プロセス）」と定義し、「リストラ」については、「リストラ」という日本語は人員整理の代名詞のように使われているが、本来は「再構築」（リ・ストラクチャリング）という意味であり、そこには人的資源（ヒト）のみならず、財務（カネ）や事業（モノ）の再構築も含まれる」と説明している⁵⁰。本節では、この定義を前提に議論を進める。

機構の一般的な業務フロー（支援決定に至るまでの事業再生プロセス）

基本的な業務プロセスは、事前相談、支援決定、買取決定、処分決定へと進む。事業者やメインバンクなどから、相談を受ける段階では必ずしも詳細な資料等は必要なく、支援対象となり得るか、事業再生計画の方向性、事業再生計画を遂行する組織・体制、事業計画に係わる法律・会計・税務等の専門的論点の整理、スポンサーの考え方・選定方法等の各種相談から一連のプロセスは始まる。この手続きを経て事業者とメインバンクが機構への持ち込みを正式に決定すると（この段階からメインバンクのことを持ち込み金融機関という）、機構は、まずデュー・デリジェンス（以下DDという）を行い事業者の基本的な内容の調査を完了した上で、事業者と持ち込み金融機関が既に事業再生計画を提出したときは、これをベースに機構のスタッフが両社と協議を重ね、計画案ができていないときは、三者のスタッフが相談しながら計画案を練り上げていく。ところで、DDは、事業、財務、税務、法務、不動産等多岐にわたり実施し、事業者の分析を徹底的に行う。事業DDでは事業者が行っている事業の市場環境、事業者の強み、弱み、外部環境における脅威、今後の収益獲得機会の有無を分析する。この結果を踏まえて事業者の事業部門を存続部門、閉鎖部門、譲渡部門等に分類していく。

存続部門についてはビジネスモデルの見直しやコスト削減の余地について計画をたて、将来の事業・収益計画に仕上げる。また財務DDでは、この結果に基づき財務再構築計画を立てる。具体的には、債権者である金融機関に対し、金融支援の額や方法を立案するが、単なる債権放棄だけの財務戦略に留まらず、新たな出資を計画することも多い。このようなプロセスを経て、メインバンク、事業者、機構の担当者の合意により実現可能性が高い計画が完成すると、この計画を産業再生委員会に提出し、委員会の場で、実現可能性が高

⁵⁰ 金融財政事情研究会(2004)「推薦の言葉」（田作朋雄）より引用。田作は、産業再生機構の再生委員でもあった。

いと判断されると産業再生委員会による支援決定がなされる。この支援決定を受け、メインバンク以外の事業者と取引のある金融機関等に対して個別的権利行使停止を求める一時停止要請がなされ、最長三ヶ月間の期間内に当該金融機関等は機構に対して債権を売却するか、事業再生計画に同意して金融機関自ら金融支援（＝債権放棄）に応じるかを決めて機構に回答する。すべての金融機関からの同意が得られた場合、産業再生委員会は買取決定を出し、事業再生計画の実行段階に正式に入ることになる。

内閣府産業再生機構担当室（2006）⁵¹に紹介されている産業再生機構が扱った事例を以下に引用する。

（2）事例1 九州産業交通グループ

- ・明確な事業方針を策定の上、抜本的な事業体制の再編を行った事案
- ・産業再生機構自身が過半の株主となって主体的かつ具体的に企業価値の向上に関与した事案
- ・公共性が高い路線バス事業の再生事案

事業概要（支援決定時）

九州産業交通(株)は、昭和17年に熊本県下にあるバス業者45社およびトラック業者61社を統合して設立され、熊本県の交通、運輸の中心事業者として発展してきた。その後、昭和53年には新たに設立した九州産交運輸(株)へ運輸事業を譲渡し、運輸関連の子会社をこの管轄下に入れた。それ以降九州産業交通グループは、九州産業交通(株)のバス事業を中心とした「交通グループ（15社）」と九州産交運輸(株)の運輸業を中心とした「運輸グループ（6社）」に分けられ、両者間に資本関係はあるものの（九州産交運輸(株)は九州産業交通(株)の完全子会社）、事業上の相乗効果は少なく、それぞれに独立した経営を行っていた。

交通グループ： バス事業（一般路線、高速、貸切）、タクシー事業、旅行事業、

⁵¹内閣府産業再生機構担当室（2006）『我が国の事業再生の実態について〈報告書〉』31頁以降を引用。

レストラン・売店事業、商業施設賃貸事業（熊本市交通センターおよびその周辺の不動産を所有）、航空代理店事業、ホテル事業、広告代理店事業、博物館、ボウリング場運営事業等

運輸グループ：トラック運送事業、貨物利用運送事業（鉄道、航空）、産業廃棄物収集運搬事業

窮境原因

①事業面

イ交通グループ

（イ）コア事業と位置付けている一般路線バス事業において、市場規模の縮小にかかわらず、公共性を重視するあまりに不採算路線への対処が十分に行われていなかった。

（ロ）貸切バス事業、旅行事業および商業施設賃貸事業等において業種それぞれの特性に見合った営業力・企画力が習得されておらず、参入障壁の高い一般路線バス事業の経営スタイルが適用されており、一般路線バス事業以外の事業育成が不十分な状態であった。

（ハ）実績・能力よりも年功が重視される報酬体系のため、従業員のモチベーションが高まらず、新しい試みが実践されにくい環境にあった。

（二）グループ内各部門の管理会計ルールが不十分で各事業分野ごとの収益や資金繰りが把握されにくい状態にあった。

ロ運輸グループ

「特積（特別積み合わせ運送）」と呼ばれる小口一般貨物運送で高い利益を享受した時期があったことから、その後の運輸事業者との過当化に伴う利益率の下落傾向にもかかわらず、引き続きごく一般的な特積事業に注力しており、輸送品質にも劣化が見られた。それが、採算の悪化と事業機会の損失を招いていた。

②財務面

九州産業交通グループ全体において、バブル期の不動産・有価証券投資により積み上がった過剰な有利子負債を整理するため、資産売却・子会社の売却、事業の統廃

合を含めたリストラを平成11年度に「再建計画」として実施したが、抜本的な解決には至らなかった。さらに、景況の長期にわたる低迷に加えて、一般路線バス事業における市場規模の縮小や不動産事業におけるテナントの撤退等により、事業から生み出されるキャッシュフローによる収益弁済では有利子負債を返済することが困難な状況に陥った。

再生の手法

①企業再編（産業再生機構の支援体制の確立）

交通グループと運輸グループは事業上は独立して運営されており、今後の相乗効果も見込まれないことから、それぞれのグループの実情に応じた再生を行うために資本関係においても分離独立させることとした。

交通グループでは、資本金および資本準備金を欠損補填等のために減少させ、全株主の持ち株数を一定の割合で減少させた。さらに、グループ各社の役員や関係者の保有株式は、九州産業交通㈱が無償で譲り受け任意消却を行った。また、DESおよび産業再生機構を引き受け先とする第三者割当増資を実施し、産業再生機構が発行済み株式数の67%を取得した。

運輸グループでは、九州産業交通が100%保有していた九州産交運輸株式を全て無償で消却し、DESおよび産業再生機構を引き受け先とする第三者割当増資を実施し、産業再生機構が発行済み株式総数の96%を取得した。

②事業展開

イ 交通グループ

保有事業のすべてについて、市場状況の分析およびグループ企業の競争力の精査を行い、今後の存続事業分野として一般路線バス事業分野、観光事業分野、ランドマーク事業分野の3つを選択し、それぞれの分野の特色に合った事業展開を進めていくと同時に、存続事業分野に当てはまらない事業や収益力の向上が見込まれない事業からは早期撤退を行った。

組織運営体制については、3事業分野毎に事業本部を設け、権限移譲を受けた事業本部長の下、各々が明確な事業方針を持って経営に当たることとし、その一方で、グループ内における事業の相乗効果が十分に発揮できるように各事業分野間の情

報・意見交換も定期的を実施することとした。また、産業再生機構の支援中は、産業再生機構の責任者を交えた経営委員会を設置し、支援の進捗状況の確認と経営判断を行った。また、新社長の人選は産業再生機構が行い、事業再生の実績ある人材を送り込んで日常業務の陣頭指揮にあたらせた。

人事制度については、年功や学歴が重視される人事評価の仕組みを改善し、会社と個人の業績や職種に応じた評価、報酬体系を導入した。

ロ 運輸グループ

市場への過当競争化への対応として、顧客ごとのニーズに応じた高付加価値物流（ex. 温度管理を必要とする医薬品輸送等）の受注増を目指し、経営資源を集中的に導入した。また、オペレーションの改善を行い、輸送品質向上やコスト削減を行った。

組織運営体制については、グループ全社に対する迅速な指令と情報の集約を可能とするために営業本部を設置するとともに、グループ全体の統一的な営業企画を行う営業計画部を設置した。また、産業再生機構の支援中は、産業再生機構の責任者を交えた経営委員会を設置し、支援の進捗状況の確認を行った。また、産業再生機構の職員が経営幹部として出向し、日常の経営判断に参画した。

人事制度については、年功が重視される人事評価のしくみを改善し、会社と個人の業績や職種に応じた評価、報酬体系とした。

③金融支援（再生計画時の概要）

メイン行であるみずほ銀行とその他の金融機関が、グループ全体の借入金総額535億円（九州産業交通単体351億円、九州産交運輸単体184億円（※いずれも平成15年3月末時点））に対して約274億円（交通グループ約205億円、運輸グループ約69億円）の金融支援（債権放棄またはD E S）を実施。金融支援後の残高を13年で返済する予定。

産業再生機構（以下、機構）は金融機関からの債権買取、D E Sおよび出資を実施。

④経営者責任の追及

交通グループ（九州産業交通株）：会長、社長、副社長、および役員の一部は退任。

運輸グループ（九州産交運輸株）：会長および役員の一部は退任。

⑤株主責任の追及

交通グループ（九州産業交通株）：オーナー関連および役員保有分は無償で会社に

譲渡し、消却。他の一般株主分については、減資とそれに伴う増資により割合的価値を希薄化。

運輸グループ（九州産交運輸株）：完全親会社の九州産業交通株が100%減資。

再生の経過

両グループともに、産業再生機構の支援終了時において主要な業績指標は事業再生計画を上回っており、撤退対象事業および処分予定資産の整理についてもほぼ計画どおりに終了している。

再生支援を受けての感想等

①産業再生機構の1号案件となることについての不安はなく、経営責任についての厳しい追及も受ける覚悟で支援を要請した。支援要請するまでの経営状況が余りに切迫していたため再生手法の選択どころではなく、再生そのものができるかどうかという状況であった。民事再生法の申請を標準に合わせながら、やれるところまでやってみようということで、メイン銀行のアドバイスも受けながら産業再生機構の活用を決めた。

②市営バスの路線縮小が路線全体としての事業効率性と利用者の利便性を高めることは、市もおそらく認識していたと思うが、なかなか腰を上げづらかったのではないかと。産業再生機構からの助言を受けながら、バス路線の理想的なあり方について積極的に市と協議した結果、スムーズに路線譲渡を受けることができた。民に任せの方が効率化が実現できる分野においては、行政側の関与を減らしていくべきだが、上手く移行されていないのが現状。このように強直化した地方の状況のあるべき状態に移行させるためには、産業再生機構の解散後もそのような組織やそれに変わるシステムなど良い意味での国の関与や指導が今後とも必要となるのではないかと。

③路線バス事業

路線バス事業については、コスト削減・市との交渉等により効率化を推進しているところであるが、市場規模の縮小は加速しており、完全な黒字化は難しいのが実情。また、全国的に地方公共団体が赤字路線に対する補助金を減らす傾向にあり、今後赤字の全額補填を受けることは困難になることが予想される。その場合、行政側と補填内容について同意できれば、赤字路線であっても引き続き運行させるが、そうでない

場合は、公共性と経済合理性の両面から再度検討する必要がある。交通グループ全体としては、収益性の面では観光事業分野などの路線バス事業以外での事業で利益の成長を目指していくことになる。

(3) 事例2 栃木県内温泉旅館

- ・業務委託会社を活用することにより、家業的経営からの脱却を図った事案
- ・温泉旅館再生のモデルケースとなることが期待される事案

温泉旅館業界をめぐる環境

温泉旅館業界については、バブル期までは職場・学校などの団体旅行の需要が多く、旅館にはそれを受け入れる能力を求められていた。しかし、バブル崩壊による景気低迷や少子化に伴い、団体旅行から個人・グループ旅行へのシフトが進み、それに伴い顧客ニーズも「遊興歓楽」から「癒し・やすらぎ」へと変化してきていた。

窮境原因

産業再生機構が支援することとなった旅館については、いずれもバブル期前後に高級化路線への転換や団体旅行への対応を図り設備投資を行ったため、上記のような環境変化には対応することができず宿泊客が減少し、過剰債務を抱えることとなった。そのため、設備更新のための借入を行うことができず、設備の老朽化が進み、さらに顧客離れを招くという悪循環に陥っていくこととなった。

再生への取り組み

栃木県内温泉旅館については、栃木県の地域再生ファンドである（有）とちぎフレンドリーキャピタル（とちぎ地域企業再生ファンド）と共同出資を行い、事業再生支援も共同で進めていた。

このようなスキームの下で行われた主な取り組みについて紹介していくこととした。

①コンセプトの明確化

まず、各旅館においてコンセプトを明確化することを行った。これに応じた商品設計・設備投資を行うことにより、ターゲットとする顧客層を呼び込むことを目的とし

たものである

(例)

- ・鬼怒川プラザホテル：20～30代をターゲット「若い人が楽しい旅館」
- ・鬼怒川グランドホテル：女性客をターゲット「女性のためのくつろぎの宿」
- ・ホテル四季彩：富裕層をターゲット「プライベート空間の重視」

②過剰設備の廃棄と必要な設備投資の実施

客室稼働率の悪化から使用していない設備を抱える旅館については、老朽化していれば解体する、あるいは従業員寮に転用するなどの措置を講じた。

一方、明確化されたコンセプトに応じた客室の改装や、空調・電気設備等の基本的な設備の更新など、必要な設備投資を実施している。

これらに要する費用については、産業再生機構からの出資金などにより賄われている。

③(株)旅館マネジメントサポートによる支援

(株)旅館マネジメントサポート（RMS）は、栃木県に所在する中小温泉ホテル・旅館業者の再生支援および業務の近代化・効率化（家族経営からの脱却）を主な目的として、産業再生機構などの出資を受けて、平成17年1月に設立された。主要な事業として、事業再生過程にあるホテル・旅館業者を支援する投資家に代わり、モニタリングと再生実行支援を行う他、業務の効率化のための経理受託、各種コンサルティングを行っている。

④旅館同士による連携

温泉旅館の再生にあたっては、各旅館単位での再生とともに、地域全体の再生も非常に重要である。このため、各旅館等が連携してのイベント開催や、共同企画商品の販売等を行った。主なものは下記のとおり。

- ・「鬼怒川癒しのアートフェスティバル」（平成17年8月開催）

鬼怒川温泉周辺の観光施設や商店街、JAとも連携して、ホテルの玄関先で音楽を披露したり、空き店舗を利用して地元農産物を販売したりといったイベントを開催。また、参加した旅館で使用できる「湯巡り手形」も作成した。産業再生機構が支援していた「あさやホテル」「鬼怒川温泉ホテル」「鬼怒川プラザホテル」のほかに、「一心館」が参加。

・「奥日光・共同無料送迎バスの運行」（平成17年11月～平成18年3月）

冬季に奥日光に行く場合、雪道用のタイヤやチェーンが必要となり、また、いろは坂の急カーブもあることなどから、オフシーズンになると宿泊客が激減していた。このため、宿泊客の「足」の確保が課題となっていた。

そこで、JR日光駅・東武日光駅一湯元温泉間に共同無料送迎バスを運行し、オフシーズンの集客力のアップを図った。参加したのは、産業再生機構が支援していた「釜屋旅館」「ホテル花の季」「奥日光小西ホテル」「ホテル四季彩」。

・「あさやホテルと奥日光湯元温泉3旅館の共同企画商品」（平成18年1月～3月）

奥日光湯元温泉の乳白色源泉かけ流し温泉と、あさやホテルのアルカリ性単純温泉や岩盤浴を楽しめるように組み合わせた企画を商品化した。違った魅力を持つ温泉地の旅館を組み合わせることで、相乗効果による顧客獲得を狙ったもの。参加したのは、「あさやホテル」「釜屋旅館」「ホテル花の季」「奥日光小西ホテル」。

再生支援機構による支援の終了

㈱奥日光小西ホテルについては、経営権引受について意向を表明したジー・アール・ビー・インベストメント・インク（米国デラウェア州法人）を新たなスポンサーとすることで関係者間の協議が整い、平成17年11月に産業再生機構による支援が終了した。

その他の旅館についても、設備投資が最後となった釜屋旅館が平成18年4月にリニューアルオープンし、またRMSによる支援の結果、近代的ガバナンスを確立したネット利用による脱エージェントを進めたりなど、事業再生への道筋が立ったことから、平成18年4月に産業再生委員会において処分決定され、各旅館の共同出資者である（有）とちぎフレンドリーキャピタルの運営会社である㈱とちぎインベストメントパートナーズの業務提携先である大和証券SMB Cプリンシパル・インベストメント㈱等に株式等を譲渡し、産業再生機構による支援は終了した。

産業再生機構への対象事業者による評価について

産業再生機構への対象事業者による評価については、主に下記のようなものがあった。

①温泉旅館の事業再生には、金融機関調整だけではなく事業支援が必要であり、その意味で両方を行う産業再生機構による支援を受けられたことは良かった。

②ホテル運営のノウハウを持った人材を集めており、事業再生がやりやすい。

③旅館マネジメントサポートを通じた支援が、会計処理やインターネット営業などの面で非常に役に立った。

栃木県内温泉旅館の今後について

産業再生機構の支援を離れ、今後は新スポンサーの下で事業再生計画に沿った支援が進められていくこととなる。多くの旅館は、引き続きRMSの支援も受けていくことなどから、事業再生への道筋を辿ることが見込まれるところである。

温泉地を取り巻く環境は依然として厳しいものがあるが、景気回復に伴う団体旅行の下げ止まりや、日光・鬼怒川へJRと東武の相互乗り入れ特急の運行が平成18年3月に開始されるなど、明るい動きも見られている。また、産業再生機構が支援していた旅館を含む鬼怒川温泉5軒の温泉旅館が無料送迎バスをJR宇都宮駅との間で共同運行を平成18年5月から開始するなど、旅館同士での連携の動きも引き続き見られる。今後は、地域全体としての再生へ向けたさらなる取り組みがなされることが期待されるところである。

(4) 事例3 うすい百貨店グループ

- ・企業再編等を通じ、経営資源の集中を図った事案
- ・地方百貨店の再生のモデルケースとなることが期待される事案

支援申込みに至った経緯

うすい百貨店は、福島県郡山市に所在する地方百貨店であり、寛文2年（1662年）創業を誇る老舗企業である。店舗のある中町地区は、かつては郡山市の中心商業地として栄えていたが、昭和60年代以降、モータリゼーションの発展に伴って進出してきた郊外の大型小売店（いずれも大規模駐車場を完備）に顧客が流出し、商業中心地として地盤沈下が鮮明となってきた。

こうした流れの中、従前のうすい百貨店は、店舗が第1と第2に分かれていたうえ、

エレベーターがなくエスカレーターも昇りのみという陳腐化・老朽化した設備で、買い回り性が極めて悪かったこともあった。このため、郊外大型小売店への対抗策として、「高い買い回り性」と「高いアメニティ性」を発揮できる都市型百貨店をめざし、ハード、ソフトの両面で高級化へと方向転換を打ち出した。

この実現に向け、中町地区商店街の各地権者とともに、「郡山中町第一地区市街地再開発組合」を設立し、現在の再開発ビルを建設した。

しかしながら、地下1階、地上10階建て、総売り場面積は既存の約2倍の3万㎡という巨大なビルを造ったものの、商圈規模を無視した売上計画の実現には遠く及ばず、計画の2/3程度の低空飛行を続けた。こうした中、賃料の引き下げや金融債務のリスケジュールに取り組んだものの、財務の改善には至らなかった。また、営業面を仕入先である三越に全面的に委ね、従業員教育の徹底と割引セールスの漸減などに取り組んできたものの、売上高減少の歯止めには繋がっても増収を図るまでには至らず、損益分岐点の売上高を確保できないままだった。

このため、再開発ビル建設に伴う多額の有利子負債を抱えることになり、その解決策に窮することとなった。

再生支援にあたり考慮した地域への影響

窮境に陥ったうすい百貨店について、再生支援を決定するにあたって考慮した地域への影響は次の2点。

①地域の経済・文化に及ぼす影響

旧市街地商店街の地盤沈下は全国的な傾向であり、東北地区においても購買人口の郊外大型小売店への移動によって深刻さの度合いを強めているが、郡山市の場合は、うすい百貨店が存在することで駅前周辺商店街の地盤沈下を軽微なものに止めていた。また、うすい百貨店の全従業員（取引先の派遣職員含む）は約950名と、地域の雇用面での貢献が大きかった。

さらに、文化面では、海外有名ブランドの店舗が揃っている百貨店は東北では稀な存在であり、地域におけるファッション文化の発信の役割も担っていた。また、百貨店10階フロアに280坪の催事場を確保しており、文化展の開催等によって地域に貢献していた。

②集客力のポテンシャルが高い

東北地方の人口25万人以上を擁する主要都市で百貨店がない都市はいわき市のみであり、主要都市においては百貨店に対するニーズは十分にあった。

また、県央に位置していることから、北は福島市、西は会津若松市、南は白河市、東はいわき市のそれぞれの周辺地域から集客しており、中には仙台市等の遠方からの来店も見受けられるなど、集客力のポテンシャルが高かった。

事業再生への取り組み

うすい百貨店の抱える問題点としては、(イ)再開発ビルという過大な設備を有するなど、現状の商圈人口から導出される適切な売場面積に比べ2割程度の余剰であること、(ロ)売上高が低迷していること、(ハ)粗利益率が全国主要百貨店や東北地区百貨店平均に比べて2～5%ポイント低いこと、(ニ)対売上高販売管理費率が地方百貨店平均比5%高いこと、が挙げられていた。このため、下記の対応策を実施した。

①フロア貸しによる売場面積の適正化

大きすぎる器を適正サイズにするために、11フロアのうち2フロア(8・9階)をテナントに賃貸することで、実質的に売場面積を圧縮(31,500㎡⇒26,666㎡)し坪効率を引上げ、かつ安定した賃料収入を得ることとした。

②駐車場の増設と既存売場の適宜見直しによる集客増

好立地の駐車場を増設することで遠隔地からの集客増が見込めるため、百貨店と道路を挟んだ西側の旧第1うすい店舗跡地に建設された127台収容の平地駐車場と契約した。また、消費者ニーズに応じたフロアへのリニューアルに取り組むことが売上の維持・向上に欠かせないことから、6階子供服ブランドの売場面積を5倍に拡張したほか、うすい百貨店の顔とも言える1階海外有名ブランドの営業エリアを1.4倍に拡張した。

③共同仕入れ等による粗利益率の改善

支援決定前から営業を全面的にサポートしていた三越との共同仕入れ部分の粗利改善や、各種手数料の削減、さらに自営の低採算売場の削減に取り組むことによって、粗利益率を改善した。

④経費削減

うすい百貨店からうすい本社への支払賃料には、本社が地権者に支払う賃料に金融債務の元利払いや経費分が上乗せされていたが、支援によって金融債務が大幅に削減されるうえ、民都との間で賃料引き下げ交渉を行った結果、大幅な削減が図られた。また、売場面積の2割削減によって人員も削減可能となった。

さらに、広告宣伝費等のその他の経費削減にも取り組んだ。

⑤企業再編

上記の施策を推進するために、経営資源を㈱うすい百貨店に集中させて効率的にマネジメントする必要があったため、グループ全体の資産管理を担っている㈱うすい本社から百貨店営業に関する資産（再開発ビル、駐車場等）を㈱うすい百貨店に移転させた。また、㈱うすい百貨店の事業再生を軌道に乗せるために、同社のマネジメントを旧経営陣から切り離した。

産業再生機構による支援の終了

上記のとおり産業再生機構による再生支援を進めていったことにより、平成17年7月期において売上高や経常利益について再生計画を上回る数字を残すことができました。これにより、うすい百貨店の再生に一定の目処が立ったことから、平成17年10月に、産業再生機構が保有する株式について、三越に譲渡する旨の処分決定を行った。さらに、同年11月には、産業再生機構が持っていた債権全額の弁済受領も完了し、産業再生機構による支援は終了した。

産業再生機構への対象事業者による評価について

現在の経営陣は、産業再生機構の取り組みについて、下記のような評価をしており、うすい百貨店の事業再生に大きな役割を果たしている。

- ①業務遂行に際し多角的助言が得られ、情報提供・法務相談などにきめ細やかな対応をしてくれた。
- ②担当者が毎週のように来社していたことで、社内には良い意味での緊張感が生まれた。
- ③対外折衝時には全面的な支援を得ることができ、懸案事項の解決につながった。

うすい百貨店の今後について

個人消費については、全国では緩やかに増加しているのに対して、東北地方についてはおおむね横ばいとなっており、百貨店販売額の前年比についても東北地方は全国を下回っている。

こうした中で、平成18年2月に就任した遠藤新社長は、就任時の記者会見において、営業力の強化を更なる課題として挙げている。具体的には、①非日常を感じさせる売り場づくり、②百貨店でしか扱っていないこだわりの品揃え、③なじみの顧客をつくり来店頻度を高めること、の3つを切り口にしていきたいとしている。

うすい百貨店は、上記(2)①にも挙げたとおり、地域への経済・文化に及ぼす影響力を持っている。今後もその存在意義は変わらぬことから、着実に再生を果たすことが、地域のためにも大きく期待される場所である。

(5) 全支援決定案件の概要⁵²

表 1 産業再生機構の全支援決定案件

事業者名	九州産業交通㈱ 九州産業交通㈱他10社	ダイワ建設㈱	㈱うすい本社 ㈱うすい百貨店	三井物産 その他社	㈱明成商会 ㈱イーケー	㈱マツデン ㈱マツデン	㈱津和野
支援決定日	平成15年9月28日	平成15年8月28日	平成15年8月28日	平成15年10月31日	平成15年9月28日	平成15年9月28日	平成15年10月24日
買収決定日	平成15年11月27日	平成15年9月30日	平成15年10月31日	平成15年12月10日	平成15年10月31日	平成15年12月1日	平成15年11月27日
EXIT (対外公表日)	平成17年12月20日 債権の弁済受償完了	平成17年9月10日 債権の弁済受償完了	平成17年11月30日 債権の弁済受償完了	平成17年3月18日 株式の一部譲渡→大和証券SBCP 新日本製鐵、住友商事 債権の弁済受償完了 平成17年12月20日 株式の売却実施	平成17年3月31日 債権の弁済受償完了	平成16年11月10日 債権の弁済受償完了	平成17年5月20日 債権の弁済受償完了
事業概要							
業種	一般乗合旅客自動車運送事業、貨物自動車運送事業、旅行業、ホテル事業等	マンション分譲販売・管理・賃貸業、ファイナンス事業、ホテル事業、リフォーム事業等	百貨店	エネルギー関連事業、セメント建材事業、機械関連業、その他事業	専門機材(化学品、電子材料等)	家電小売業及び研業	百貨店
本社所在地/資本金	熊本/995百万円(H15.7末)	東京/21,027百万円	福岡/400百万円(H15.7末)	東京/11,842百万円(H15.6末)	大阪/80百万円(H15.5末)	大阪/4,661百万円(H15.7末)	三重/100百万円(H15.7末)
企業グループ	関連会社20社	連結子会社12社 関連会社1社	-	子会社77社 関連会社9社	子会社2社	連結子会社3社	子会社2社
従業員	正社員4,112名(グループ計)(H15.3末)	単独944名、通勤1,189名(H15.3末)	355名(H15.7)	支店(岡山、福岡)31社122名、グループ計約4,100名	172名(H15.7)	975名のリテイナーのみで約200名(H15.7末)	188名(H15.7末)
借入金総額(支援決定時)	\$35.9億円 (九州産業交通文庫債) (H15.3末)	1,509.5億円(H15.3末)	150億円(H15.7)	3,040.05億円(H15.3) (4社合計、再支援決定時)	133.6億円(H15.3)	530億円(H15.7)	85.6億円(H15.2)
支援申込/連名金融機関等	みずほ銀行	りそな銀行	秋田銀行	三井住友銀行	三井住友銀行	りそな銀行	百五銀行
再生計画概要							
支援申請に至った経緯	パルム期の負債返済計画を立てるが、バス事業の市場縮小、不動産投資業の低迷率により返済困難に。	日産車の増産に伴う競争力低下により事業売上の進行、パルム期に拡大した不良資産により、1,000億円を超える債務超過に。	再開発ビル売切に伴い、売場面積が大幅拡大したが、売上上の計画未達により業績拡大、売上減少止まるも連利投資により業績改善せず。	不動産市況低迷による資産処分遅れ、債権心附問題発生→30.5、6.5両事業に代わり、IT7事業の収益化の遅れ。	パルム期に株式運用取引により発生した約45億円の損失や高評定率等により、経営体質がメカニカル以外の金融機関の返済増額要求に返済改善せず。	過去の導入金負担に苦しみ、中期経営計画を策定するも、H15.3期決算実績が大幅増し、メカニカル以外の金融機関の返済増額要求に返済改善せず。	㈱外資シンジケートセンターに売却し、売場面積を拡大するも、個人消費の低迷率により売上増が鈍り、増資時の導入が失敗に。
事業計画(売上高/営業利益)	次進グループは地域別バス事業、観光事業、ランニング事業以外の撤退、運輸グループは、高付加価値事業へシフト。	量より質を重視、高回転型事業モデルを構築、マンション管理・リフォーム事業の拡大に注力。	コアアライ、売場面積の適正化、三社との共同出資、相利関係を維持し、IT7事業の収益化を推進。	エネルギー機械関連事業をIT7事業に位置づけ、IT7事業から撤退、関連会社も整理統合を推進。	IT7事業である化学品・機械・半導体事業において、高付加価値の育成を行って同時に、高付加価値の育成、新規事業・新規市場の展開、競争優位の確立を推進。	家電販売市場におけるマツデンのビジネスモデルの確立、不採算店舗の閉鎖およびフラグシップ店の整理。	子会社の清算により業務の合理化、スリム化を図ると共に、スポンサー支援と共に商品面における選別と集中を徹底。
	H15.3(575億円、29億円) H20.3(538億円、32億円)	H15.3(767億円、▲6.7億円) H18.3(614億円、63億円)	H15.7(1,699億円、▲5.9億円) H18.7(1,600億円、0.8億円)	H15.3(1,665億円、43億円) H18.3(1,288億円、43億円)	H15.3(338億円、29億円) H18.3(300億円、32億円)	H15.3(1,020億円、18億円)単体 H18.3(約550億円、約19億円)計画	H15.2(91億円、0.3億円) H18.2(94億円、2.9億円)
スキーム母子	次進グループは、機械が発行済株式数数の約70%を保有。 運輸グループは、機械が発行済株式数数の65%を保有。	マンション事業は単体結算、マンション管理・リフォーム事業を継続、IT7事業は撤退の方。	経営の効率化を目的に百貨店業に属する買収及び買収を維持し、本社から㈱うすい百貨店へ移転。	岡山、コース、物流社を合併。	明成商会とイーケーの両社が明成商会を親会社として合併。	民事再生手続きによる債権者への営業譲渡。	不採算店舗の閉鎖および子会社の清算、効率化、スポンサーの買収。
増減資・DES	次進グループについては、オーナー等は100%減資、一般株主は95%減資、増資が15億円出資、金融機関等がDES4.2億円。 運輸グループについては、100%減資、機械が10億円出資、機械及び金融機関等がDES3億円。	99%減資 DES400億円(19社各額) 第三者割当増資10億円(スポンサー)	㈱うすい百貨店が100%減資 DES1億円(秋田銀行) 第三者割当増資10億円(秋田銀行、三井、地元企業等)	99%の減資 第三者割当増資270億円(三井住友銀行) 機械によるDES200億円と増資190億円	オーナー一筆および役員持株会社が保有する全株主を売却、全体の95%、資金金0.7億円増額、機械が9億円の増資を実施。	旧会社の株式は、民事再生手続きの中で処理される。	99%減資および10株への併合 オーナー一筆については、減資後の株式を割増し スポンサーによる6億円の増資 DES50億円(百五銀行) DES38億円(スポンサー)
スポンサー	(連結)フタバワークスプラス (次進)HS・HS証券等	レオパレス21	三越	大和證券SMBCP、新日本製鐵、住友商事	東京コンピュータサービス㈱	ニューHD(ハーナーズ 新生銀行グループ)	ジャパン(カリリーフ) ニックス(キャピタル)
金融支援額(支援決定時)	274億円(DES含む)	1,327億円(DES含む)	120億円程度(DES含む)	1,650億円	55億円	419億円(見込み)	71億円(DES含む)

⁵² 富山(2005) 106-111頁。

事業名	八神商事	富士産業	機舎製作所 他17社	吉本土建物機及び 機大屋マビル	カネボウ		機フレック
					カネボウ機他4社	(株)カネボウ化粧品	
支取決定日	平成15年10月31日	平成15年12月18日	平成16年1月20日 (うち2社、平成16年3月10日)	平成16年1月28日	平成16年5月31日	平成16年7月10日	平成16年4月27日
買取決定日	平成15年12月1日	平成16年2月18日	平成16年3月30日	平成16年2月27日	平成16年7月30日	平成16年7月30日	平成16年5月25日
EXIT (対公表日)	平成17年1月31日 債権の弁済受領完了	平成17年10月3日 債権の弁済受領完了	平成17年12月19日 株式の譲渡→機山武	平成18年12月17日 債権の弁済受領完了	平成17年12月16日 株式及び債権の譲渡		平成18年3月31日 債権の弁済受領完了
事業概要							
業種	医療衛生用品等卸売業	石油卸売業	計量計測機器・都市ガス・LPガス・水道メーター等の製造販売業	ホテル事業	ホームプロダクツ事業、薬品事業、食品事業、ファンクション事業、繊維事業、新素材事業	化粧品事業(営業譲渡後)	食品スーパーマーケット
本社所在地/資本金	愛知/49百万円	北海道/303百万円(H15.6末)	東京/1,575百万円	大阪/655百万円(両社合算)	東京/31,342百万円(H16.3末)	東京/490百万円(H15.3末)	千葉/308百万円(H15.3末)
企業グループ	連結子会社2社 関連会社2社	子会社2社	連結子会社10社及び関連会社	関連会社2社	子会社5社、関連会社2社	-	全9社
従業員	183名(H15.6末)	87名(H15.9末)	622名(H15.9末)	86名(H15.12)(両社合算)	機体2,435名(うち化粧品1,025名) 機13,500名(うち化粧品8,714名) (H16.3末)	29名(H15.10)	1,008名(H15.3末現在)
借入金総額(支取決定時)	59.5億円(H15.6)	79億円(H15.3)	338.77億円(H15.3)	203.1億円(吉本土建物機H15.4期、 機H14.12期の合算)	6,013.7億円(H16.3)	14億円(H15.3末)	101億円(H16.3)
支取申込/連名金融機関等	十六銀行	富士興産(親会社持込み)	りそめ銀行	三井住友銀行	三井住友銀行		千葉銀行
再生計画概要							
支援申請に至った経緯	単品大量一括返品営業のビジネスモデルからの転換が困難な状況に陥り、減収減益に陥り、商品センターを整理したものの、稼働率および作業効率が悪化し、数社圧迫。	子会社の富士リースがバブル期の不動産融資の膨れ付きにより破綻し、対象事業も同社に対する融資30億円、債権回収19億円が留保で連鎖的に経営危機に陥った。	過剰な設備投資、コア事業分野での事業多角化の失敗、コア事業での非効率な事業運営により、経営状態が悪化した。	ホテル建設利益の過大投資と借入比率の高騰が資金調達困難により、支払い金利負担が過剰な状態を招き、その後のバブル崩壊による借入比率の急増、過剰債務返済から抜け出せなくなった。	機機機事業を中心として、次々事業の多角化を推進し、収益力も事業特性も異なる事業群が一つの企業体の中に混在したことで、全体としての競争力を失っていった結果となった。財務面においても、過剰投資型負債と赤字繰上り負債が重なり、過剰債務状態にある。		過去の過大な不動産投資、積極的な店舗出店により過剰債務を抱えるに至り、低稼働店の閉鎖、不要資産売却等による債務圧縮に努めてきたが、自力再生は困難と判断した。
事業計画(売上高・営業利益)	スポンサー支援に伴い信用不安を解消、季節的な商品センターを整理し、スポンサーの保有する商品センターを物流拠点と統合、効率化を図り収益力の向上を目指す。	採算性の低い低価格商品を大幅縮小し、成長事業と位置付ける高価格商品とLPGの成長重点を置く。	計量機以外のLPガス事業を売却し、コア事業に経営資源を集中し、コア事業において、事業競争力アップの強化を図り、収益基盤、競争優位性を強化を図る。	宿泊部門、宴会部門、テナント部門の3部門を併設し、運営・管理の改善。	各事業が、今後のカネボウグループにとってコアがコア(コア)か、また、補完する事業性を兼ね備えているか、という観点から各事業を4つに分類し、事業ポートフォリオの再編を進めていく。	化粧品事業について、ブランド・メーカー別の再編、販売促進、広告宣伝費の削減の観点から、中長期的な見直し、業務の効率化、経営力の向上を図る。	各事業の収益性や市場性、競争優位性、F&Dなどについて、コア・コア・コアの事業ポートフォリオを構築し、中長期的な見直し、業務の効率化、経営力の向上を図る。
	H15.6(117億円、▲1億円) (91億円、0億円)	H16.3(240億円、1.1億円) (192億円、36億円)	H16.3 H15.3(515.6億円、21.3億円) (421億円、30億円)	H16.3 H15.4(46.6億円、0.8億円) H16.4(42.5億円、7.9億円)	①H16.3(4,377.1億円、▲236.7億円)	②H15.3(227億円、1億円)	H16.3(266.2億円、2.1億円)
スキーム骨子	会社分割により、スポンサーが設立する新会社へ全部の事業を移転承継し、旧会社を清算。	親会社である富士興産が引継ぎをスポンサーと引き継ぐ。	LPガス事業からの売却後、機舎製作所を中心とした、関連子会社等の新法人、経営者の外部招聘による経営体制の刷新を図る。	建物所有する吉本土建物機とホテル事業を運営している機大屋マビルを合併統合し、経営合理化を図る。	上記事業計画に従い事業部門の大規模な再編を行うとともに、下記の財務・ストラテジックを行う。	化粧品事業を売却会社(カネボウ化粧品)に営業譲渡、機カネボウ化粧品に名称変更。	中核事業及び非中核事業のうち整理完了のものを承継対象として、ノンコア部門に対して物的吸収分割を行う。
増減済・DES	スポンサー、関連会社およびメーカー等による新会社への総額48億円の出資。	富士興産及び富士産業の持分は保有株式を無償譲渡、その他既得株主に対して95%減額を行う。スポンサーである富士興産から20億円、機機から1億円の出資。	機舎製作所において、株主資本の90%につき減資、主要行のDES30億円および機機から30億円の出資。	オーナー一括において90%の減資、その他既得株主に対して95%の減資、スポンサーから15億円の増資。	99.17%の減資、10株を機に譲渡、三井住友銀行が100億円、機機が200億円の出資。	機機から新会社に対し、800億円、カネボウから新会社に対し、40億円の出資、機機から2,800億円の融資(うち1,500億円を平成16年2月にDES)。	対象者は、スポンサーへ吸収分割された後、速やかに清算。
スポンサー	ビッププロ	富士興産	-	大和ハウス工業	花王株式会社 ドリアン・インベストメント (M&A・IT・IT、F&D・IT・IT、IT・IT・IT % O/S)		シーケーネットワーク
金融支援額(支取決定時)	33億円	45億円	108億円(DES含む)	69億円	995億円	-	約70億円

事業名	機大川庄	タイホー工業機	機ミヤノ	機ハル田幸彰	スカイネットアジア航空機	機アックス協販他12社	機木匠基機
支援決定日	平成16年9月17日	平成16年9月20日	平成16年8月4日	平成16年8月4日	平成16年8月25日	平成16年7月19日	平成16年7月21日
買収決定日	平成16年7月13日	平成16年7月13日	平成16年7月13日	平成16年7月30日	平成16年7月19日	平成16年7月12日	平成16年8月31日
EXIT (対外公表日)	平成17年4月28日 債権の弁済受済完了	平成16年7月14日 債権の弁済受済完了	平成17年6月10日 株式の一部譲渡⇒日野アークアウト、 黒田電気機、CBC機	平成17年2月23日 株式の一部譲渡⇒とぎろふ(ト)ーキヤ(TFC) (機機、TFC=6:4)	平成17年4月28日 株式の一部(14.89%)譲渡⇒全日空	-	-
事業概要							
業種	温泉旅館業	工業製品系の製造、カーナビの製造、機械 経営運送事業、エンターテインメント関連事業	各種工作機械及び機械器具の製造販売等	温泉旅館業	旅客運送事業等	粘土瓦の製造販売等	製菓業
本社所在地/資本金	福島/100万円(H16.3策)	東京/3,982万円(H15.3策)	長野/705万円	栃木/100万円	宮崎/2,049万円(H16.6.24現在)	鳥取/500万円	栃木/800万円
企業グループ	なし	タイホー商事機、システム機工業 が5社	機 Myano Machinery Inc 6社	他 なし	スカイネットコミュニケーションズ機 スカイネットアース機 カネネットセルス機	なし	機アッコ、機械化工機、機械毛皮機、機ベ ルフォン、その他机上グループ19社
従業員	191名(H16.4現在)	268名(H15.6未現在)	388名(H15.12策)	35名(H16.4現在)	281名(グループ全体、21名 未)	132社合計 220名 未)	71名(H16.6策)
借入金総額(支援決定時)	64億円(H15.3)	845億円(H16.3)	125.5億円(H16.3策)	17.4億円(H15.11)	25.6億円(H16.3)	70.9億円(H16.1)	41億円(H15.6)
支援申込/連名金融機関等	東邦銀行	UFJ銀行	三井住友銀行	足利銀行	宮崎銀行、宮崎本福銀行、 商工総合中央金庫、 中小企業金融公庫、 高橋信用金庫	山陰合同銀行	足利銀行
再生計画概要							
支援申請に至った経緯	バブル崩壊の新陳代謝による過剰投資、経営管 理の甘さ、その後業績低迷による売上の急激 な落ち込みから、連利債務超過から抜け出せ ず、設備投資資金が十分に捻出できなくな った。	本国事業への過剰投資による累積赤字、急激 な売上急減による連利債務・不良債権の発生、 有価証券売却およびゴルフ場事業の売却等 などにより連利債務を抱えるに至った。	バブル期にかけて行った生産設備等への過 剰投資による連利債務の発生等の存在等を原因 として整理に陥っていた。	新築移転に際する過剰投資後、急激な売上 急減による連利債務超過から抜け出せず、必要 な設備投資資金が十分に捻出できなかった。	コスト削減管理体制の未整備、マーケティング ・営業戦略における専門性の不足、健全事 業全般を視野に理解する経営者の不在によ り、利益をあげられず赤字を拡大している。	生産能力の増強や平均年率の原価会社への大 規模設備投資により、連利債務を抱えるに 至った。	グループ全体の事業拡大を企図し、関連会社 を買収したものの、需要低迷から採算ベースに 乗る事ができず、債権回収不能だった。 社上グループ全体としては、各業種が期待 できない企業買収等により整理に至った。
事業計画(売上高/営業利益)	「清潔感・おしんこ料理・よい温泉」という3つの 基本を再確認し、個人客と団体客を併せて、両 者に満足感を与えるサービスを提供。	技術・開発力を有し、組合員性の高い化学業 品事業に経営資源を集中することによって事業 の強化を図る。	設備投資や営業活動に対応したCAI構造の構 築を可能とするために、現在製造している機 種を約10の機種に選択の製造と集中をす る。	「プライベート空間の提供(2棟・20台)として 明確化し、富裕層ターゲット層として、小規 模高単価稼働を目指す。	圧倒的コスト効率の実現、価格競争/高回転 による収入増進、規模拡大によるシフト稼 働、安全性の更なる充実を主要な目標改革テーマ とする。	設備稼働率の向上による設備稼働率の向上、 生産性の向上による設備稼働率の向上、 安全性の更なる充実を主要な目標改革テーマ とする。	社上グループから事業を切り離し、技術的優 位性を最大限に生かすことで、生産管理や客 体管理を強化し、二次製品メーカーとの業 務連携を深める。なお、改革グループ以外の村 上グループ各社についてはROCCの企業買収 機能を活用。
	H16.3(17億円、▲3億円) H18.3(18億円、1.0億円)	H16.3(122億円、経営利益04億円)	H15.12(136.3億円、5.64億円) H18.12において、現状の売上高を維持するこ とにも、営業利益約9億円を見込む。	H16.11(15.02億円、0.19億円) (5.74億円、0.27億円)	H18.11 H16.3(100億円、▲11.7億円) 期において、売上高169億円、 営業利益 3億円を見込む。	H16.1(31.99億円、▲0.66億円) H20.1(30.69億円、2.26億円)	H15.6(15.22億円、0.4億円)
スキーム骨子	旅館経営のノウハウを継承し、母体運 営の八幡屋と提携を実施することで、抜本的 な経営改善を目指す。	スポンサーであるシナジー・ファンド主導による ガバナンスを強化することによって早期の事業 再生を図る。	グループとして、コア事業以外の事業からは撤 退し、またコア事業についても海外販出につ いての特許会社を設けるなどして、グループの支 配体制を明確化する(株式譲渡等の組織再編 を実施する)。	対象事業者は、その営業全部を新会社(貸出 会社)へ営業譲渡し、営業譲渡後、清算する予 定。	産業再生機構が株式譲渡権の過半数を取得 し、当社を子会社化する予定。	機アックス協販に石川瓦販売、丸八産業、今 井産業、佐々木製瓦、都道産業、宇道産業、 機本産業、ユウソンの8社を吸収合併し、新生 アックス協販とする。協同組合(オン)を株 式会社に組織変更する(「新生アックス」)。	新会社(貸出会社)へ営業譲渡。
増減資-DES	全株式について無償消却(併せて100%の減 資)。	95%程度の無償減資、並びに有利発行での第 三者割当増資及び機方株(普通株式への転換 予約権付増資株式)の発行により既得株主の 割合的地位を減少させる。	既得株主保有株式の50%につき減資を行う 「社長一取返し」は現に現0%の無償消却(機機 から20%の出資、メソ銀行において50%の DES)。	新会社には、機構から20%の出資。	機協会の役員増資が90%の増資株式消却、 90%のDES、機構が40%の普通株式出資、 島崎長中小企業支援ファンドが10%出資。	新生アックス協販および新生カオンの80% 減資、新生アックス協販に山陰合同銀行の 10%のDES、機構が40%の普通株式出資、 島崎長中小企業支援ファンドが10%出資、 31%の出資。	TFCと協同して新会社への出資や新 会社の発行する転換性機型新株予約権付 株式の引受けを行う。総額2億円、機構はその うち50%。
スポンサー	八幡屋	機イオン	-	とぎろふ(ト)ーキヤ(TFC)	-	山陰再生ファンド	とぎろふ(ト)ーキヤ(TFC)
金融支援額(支援決定時)	約52億円(DES含む)	13億円(DESのみ)	約24億円(DES含む)	約12億円	6億円(DESのみ)	約17億円(DES含む)	約44億円

(6) 事業再生計画の目次⁵³

産業再生機構(2006)において、事業再生計画の標準的な記載事項を纏めた目次項目を示している。以下、これを参考に示す。

第1 当社の概要

1 会社の概要

- ①会社の沿革
- ②資本金・株式（主要な株主構成を含む。）
- ③本社・事業所
- ④経営者・組織
- ⑤従業員の状況
- ⑥企業グループ（関連会社）

2 事業の概要

- ①事業内容
- ②業界動向・業界分析
- ③主要な取引先（仕入先・販売先）

3 財務内容

- ①損益状況
- ②財政状況
- ③資金状況

4 金融機関等の状況

⁵³ 産業再生機構(2006)171-175 頁。

第2 支援申込みに至った経緯

- 1 事業面
- 2 財務面
 - ①債務超過への転落
 - ②債権計画の策定とその後の状況
 - ③私的整理案の検討と産業再生機構への申込
- 3 経営・組織面
 - ①経営者
 - ②組織
- 4 まとめ

第3 事業計画の骨子

- 1 事業計画
 - ①経営資源の選択と集中
 - ②営業生産性の向上
 - ③経営インフラの改革
- 2 企業再編
 - 3 債権者への支援依頼事項
 - ①金融支援を依頼する金融機関（対象債権者）
 - ②基準日と対象債権
 - ③金融支援総額
- 4 資金計画
- 5 支援基準適合性

第4 事業計画

- 1 存続事業と撤退事業の分類およびその理由
 - ①当社および子会社について
 - ②その他の関連会社

2 当社が取り扱う各種製品特徴と市場性

- ①製品 A
- ②製品 B
- ③製品 C

3 当社の特徴

- ①安定した需要
- ②地元根ざした盤石な顧客基盤
- ③安定した供給体制と有利な仕入れ条件

4 これまでの事業の問題点

5 今後の事業戦略

- ①不採算事業からの撤退
- ②不採算取引の停止による顧客の選別
- ③成長事業（製品 B、製品 D）への経営資源の投下
- ④その他既存事業の収益性の向上の為の具体的施策
- ⑤営業生産性の向上と増販目標
- ⑥不採算拠点の閉鎖

6 数値計画

7 組織運営体制・人事政策の改革方針

- ①基本方針
- ②組織運営体制
- ③人事制度の基本的体系・考え方
- ④経営陣
- ⑤従業員

第5 企業再編

- 1 企業再編スキーム

- 2 減増資の方針（株主の責任）
 - ①総論
 - ②減資等
 - ③スポンサーによる増資
 - ④機構による出資

- 3 産活法申請の有無および予定

- 4 企業再編のスケジュール

第6 債権者への依頼事項

- 1 対象となる債権者（対象債権者）

- 2 対象となる債権（機構法 23 条 1 項の買取申込等の対象となる債権）
 - ①当社の負担する金融債権（当社を主債務者とする債務）
 - ②当社の負担する保証債権について
 - ③金融支援の対象となる債権の概

- 3 金融支援額
 - ①債権放棄必要額の算定
 - ②対象債権者に対し要請する金融支援内容
 - ③担保保全額の計算
 - ④債権額の事後調整

4 債権放棄、残高維持、残額の弁済、その他の支援依頼事項

- ①債権放棄または機構による買取り
- ②残高維持
- ③金融支援後の返済について
- ④金利について
- ⑤保証履行権請求権の放棄

5 産業再生機構法第 31 条所定の資金の貸付けに関する産業再生機構の確認

第 7 資金計画

- 1 弁済資金の調達方法
- 2 資金繰り計画書

第 8 支援基準適合性

- 1 生産性向上基準
- 2 財務健全化基準
- 3 清算価値との比較
- 4 3年以内のリファイナス等の可能性
- 5 過剰供給楮の解消との関係
- 6 労働組合との協議の状況

第 9 株主、経営者の責任（経営者の個人保証の処理を含む。）

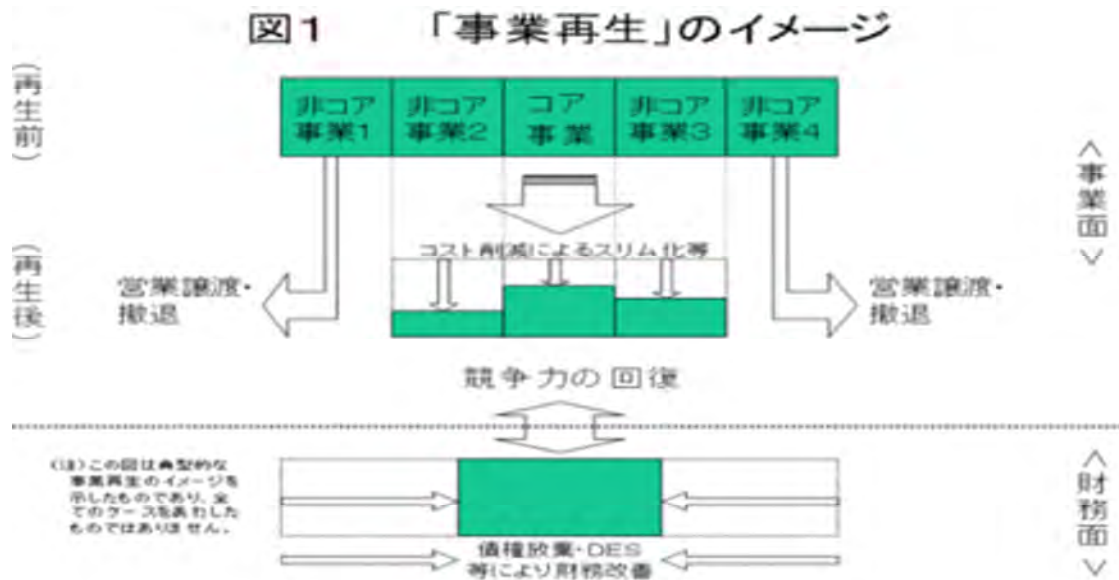
- 1 経営者の責任
- 2 株主の責任

第 10 法的整理との比較

- 1 破産清算との比較
- 2 会社更生／民事再生との比較

3 再構築現象

図 16 再構築現象



(出所；産業再生機構ホームページ)

(1) 鳥瞰

本項では、前項における事例研究の要約を行う。なお、一般的に「再生」という言葉が定着しているが、この表現は一度倒産・破綻した会社の復活というイメージが伴うことが多い。本論文における再構築とこのような再生に係る現象は重なるところも多いが、ここでは明確には区別していない。

富山(2004)によれば、産業再生機構の果たした機能について、「コア事業を中心に、事業戦略の再構築、財務面の再構築について、現実的・具体的な議論を進め、大枠の手続きだけが決まっている産業再生機構法令の範囲内で事業再生計画を練り上げていくことになる。」と説明し、実際に産業再生機構が手がけた事案に共通する課題に関して、「過去の過大な設備投資、不動産投資等にかかわる借入金が、再生可能性の高い事業の足を引っ張って」いた点を指摘している⁵⁴。

つまり、再構築とは図 16 にあるとおり、組織内に複数の事業を抱える非効率組織について、コアと非コア事業を切り分け、非コア事業については撤退し、コア事業に経営資源

⁵⁴ 富山(2004)3頁。

を集中させると同時に、過剰な財務面についても債権放棄等の金融支援を受けてこれを改善し、事業・財務を再構築させる、という形で現象する。そして、実務的には、これら事業・財務の再構築に関する内容が再構築計画にまとめられ、この再構築計画の内容に関する合意形成プロセスが展開されていく。すなわち、再構築は、再構築計画という具体的な形態をとって現象する。

(2) 再構築現象の二面性

組織内に不稼働資源を抱える組織非効率問題は、組織内の経営資源を再構築することにより解決される。契約の束である企業は、内部の構造を変更するためには様々な利害関係者との合意形成が求められる。この合意は最終的には契約として結実することになるが、合意形成の段階では再構築計画として現象することをみた。

投資の結果、構築された組織が環境変化等によって過剰となった場合、投資の運用形態としての事業面と資金調達形態としての財務面がそれぞれ過剰となることを意味する。したがって、必然的に再構築は事業と財務の両方を同時に実行することが求められる。⁵⁵

(3) 再構築構造の視点

これまで見てきたとおり、再構築とは企業組織内の経営資源に現実的な作用を加えることに他ならない。現実的な作用は、再構築に関連する多くの利害関係者の交渉・調整・意思決定を経て行われる。

また、今日の経済取引は、民法、会社法等の法律に依拠した契約を通じて行われる。日本の民法は意思主義を採用しており、契約書を締結しなくても意思表示の合致のみで契約が成立する、との立場を採用しているが、実務の現場では証拠書類としても重要なことから、合意内容を書面に残すことが一般的である。

また、これまでみてきたとおり、再構築とは会社法の手続に従い組織再編という手続を通じて実行されるプロセスである。

そもそも会社法とは、「関係者間の私的利益の調整を目的とする私法的法規である。すなわち、会社法は会社の類型ごとに、会社の成立から消滅に至る諸段階（設立—存立中—

⁵⁵ 三品(2010)は、「戦略が暴走すると、投資が非稼働資産に化け、貸借対照表上では遅かれ早かれ減価を迫られる」と指摘している（三品(2010) v 頁）。

解散・清算)について、その構成員である社員(この言葉は出資者としての社員という意味であって、俗にいう従業員としての社員とは異なることに注意)および会社の機関を中心として、会社および社員の内外の法律関係を規整」⁵⁶するものである。すなわち、関係者間の適切な利害調整のためには、権利の内容とその実現プロセスの両面を規整しておく必要があることを示している。したがって、組織再編段階の法的ルールにおいても、「会社法は、その第5編において、会社法2条26号から32号までに定義されている組織変更、吸収合併、新設合併、株式交換、株式移転について統一的・包括的な規定を設けている。

(中略)これらの規定は、こうした各種行為の要件・効果等に関する実体法の規定と手続に関する手続法の規定に大別され、最初に、実体法に関する規定がまとめておかれ、次に、手続法に関する規定がまとめておかれる構成がとられている。」⁵⁷、という構成を取っている。

再構築局面においても、再構築の内容は計画書面に記載され、金融機関等の関係者に提示されるプロセスを経て実現される。このような現実を踏まえると、再構築は実体要件に即した内容を盛り込んだ計画を策定する段階と、その計画に関する合意形成を行う段階の2段階に分けられることが確認される。

(4) 再構築計画の内容

図 17 再構築対象の分類

	一部	全部
事業	リストラ・M&A	M&A
財務	整理(法的・私的)	清算(破産)

再構築計画の内容を分類する標準として、第1に、再構築の対象による分類、第2に、再構築の程度による分類、第3に、再構築の行われる領域による分類がある。

第1の対象は、組織内の非効率問題の程度により、事業面だけの問題なのか、財務構造まで毀損しており、事業と財務の一体解決が求められるのか、の問題である。財務毀損

⁵⁶ 落合他(2008)2頁。

⁵⁷ 落合他(2008)269頁。

度が低く、再構築に際して負債サイドに着手する必要がない場合、すなわち金融機関との交渉が必要ない場合と、財務毀損が生じており、金融機関との交渉が不可欠な場合がある。

第2の程度は、再構築の対象が組織の一部であるか、全てであるかの問題である。破産とは、企業活動を停止し、組織内の全ての経営資源を換価処分して、法人格を消滅させる手続きであるが、これも、組織の全ての経営資源が非効率化し、組織内の全ての経営資源を組織外に移動させる、という観点からは、本論文で分析対象としている再構築の一種である。

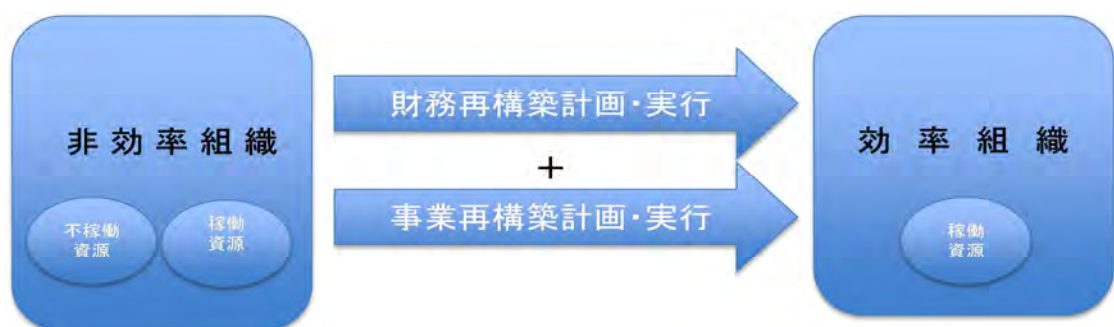
第3の領域とは、再構築が行われる領域が組織内で完結するか、組織超に及ぶかの問題である。組織内とは、すなわち、組織内で経営資源の移動を中心とする再構築が完結する場合であり、組織超とは、再構築プロセスの相手が組織外の場合である。

本論文で対象としている再構築を以上のような視点で分類し、これをマトリックスにしたものが、図17である。

以下で分析する産業再生機構が取り扱った事例は、「有用な経営資源を有しているが、過剰債務となっている企業」をその対象としていた⁵⁸。すなわち、有用ではない経営資源を対象とした事業と財務の一体再構築がその対象であり、整理（私的）に該当する。以下では、この整理（私的）を中心に分析を進める。

以上を整理すると、再構築は図18に示したとおり、事業と財務に関する再構築を計画という形態にまとめ、これを実行することを内実とする現象である。

図18 再構築の対象



⁵⁸ 「機構手続の対象は、収益力に比して過剰な債務を負っており、かつ、現状の経営を維持した場合、抜本的な収益力の改善が困難であり、過剰債務を解消する目途が立たず、債権放棄などの抜本的な財務リストラクチャリングが必要な状態に至っている事業者。」(産業再生機構編著(2006a)37頁)。

(5) 再構築計画の実行プロセス

図 19 再構築のプロセス



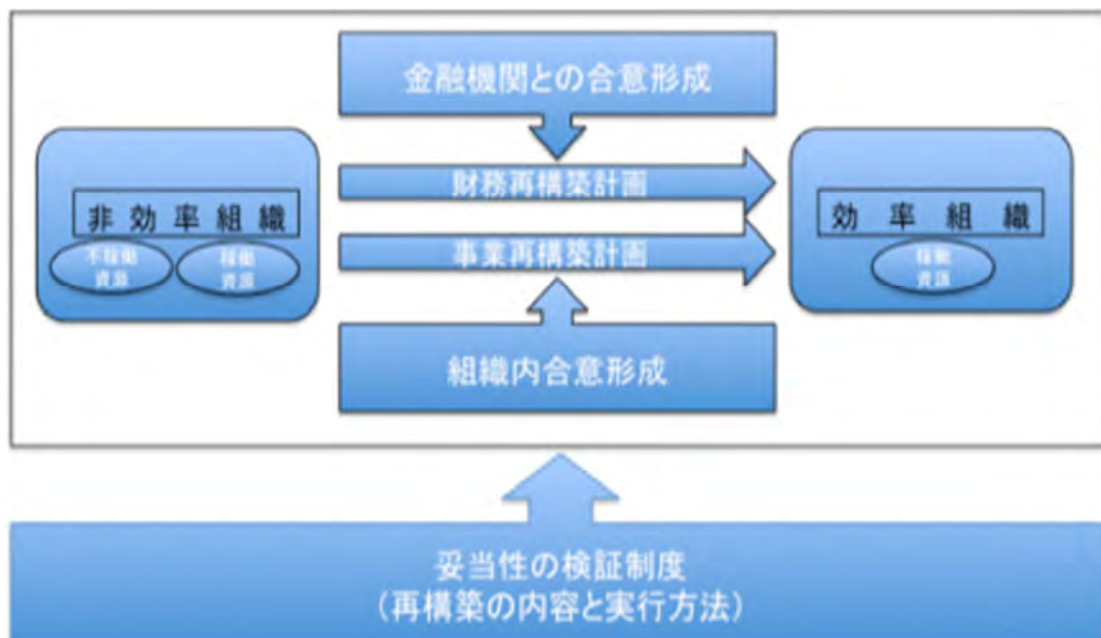
当然ながら、再構築計画は策定しただけでは意味がなく、現実 to これを実行する必要がある。しかしながら、この実行は交渉・契約を通じて実現されることから、相手方との合意形成が求められる。具体的には、図 19 で示したとおり、計画に記載された経営資源の再編成に関する事項は、第 1 段階として、ヒト・モノといった経営資源を組織内・超に移動または活用方法の変更を行うことから、従業員を筆頭に利害関係者との組織内合意形成手続きに付され、第 2 段階として、金融機関との合意形成手続きに付される。第 2 段階の金融機関との交渉は、通常、企業が取引している金融機関が複数であることから、一対一ではなく、一対多数の交渉プロセスを経ることになる。

(6) 小括

再構築現象を鳥瞰したものが次頁図 20 である。すなわち、非効率化した組織内の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、および債務の借入先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。

図 20 再構築現象の鳥瞰



第 3 節 障害現象

第 2 節で、組織非効率問題の発生が公的支援機関の関与によりどのような展開をたどったのかをみた。つまり、再構築の具体的な内容とそのプロセスを明らかにした。非効率組織は内部に不稼働資源を抱えている。不稼働資源は、組織の生産に貢献しないばかりでなく、通常当該資源の維持に継続的な費用がかかり、加えて、当該資源に投下した資金を他の収益を生む投資機会に振り向けられないという機会費用も生じている。実務上、このような不稼働資源が放置・先送りされている状態を窮境原因と定義している。再生プロセスは、まさに窮境原因の除去を行うプロセスである。一方、障害要因とは、このような窮境原因を除去することを妨げている要因のことである。

本節では、合理的な再構築を行うことの前に立ちはだかる障害を整理する。第 1 項で企業の障害、第 2 項で金融機関の障害を示し、第 3 項で第 1 章全体のまとめを行う。

1 企業

(1) アンケート結果⁵⁹

1. 過去を躊躇なく否定できる体制作りをすること

- ・各々の事業や取引の継続可能性について、かつての成功事例に縛られることなく客観的に再検討すること。
- ・旧経営陣に対するそれぞれ相応の責任追及は必要。それができないようであれば、再生のスタートは切れない。
- ・競争なきところに、人・企業の成長なし。社風や地域の実情に十分配慮しつつ、成果主義の積極的かつ円滑な導入を図ること。

2. 事業再生に関する専門家を登用・活用すること

- ・業界の常識に捉われず、多角的な視点からビジネスモデルを考えることができる「良識ある非常識」を持った経営のプロパーを登用すること（少なくとも再生の期間にあっては、そういった者が社長に就任し、短期集中的に判断・改善を行うことが望ましい。それが難しいようであれば、外部のアドバイザーを積極的に活用すべき）。
- ・事業再生実務に精通している法務、会計、税務等の専門家を上手く活用すること（平時と異なる制度を利用する場面が多いために、再生計画を作成したところまではよいが、いざそれを実行する段になって実は制度上実行不可能なスキームだった、という失敗例も多い）。

3. 経営陣—従業員間において問題意識・情報を共有すること

- ・再生の入口段階では、人材の流出も激しく、短期間に新しい人材を集めることは困難である。今いる人材をいかに活性化していくかが喫緊の課題となる。
- ・従業員に対しては、モチベーションの維持を不安感の軽減を図ること。
- ・パート職員までも含む現場従業員の隅々にまで経営陣の変革意識や再生の現状に関する情報を伝え、各従業員が再生の当事者であることを認識させること。経営陣が独

⁵⁹ 内閣府産業再生機構担当室（2006）47 頁

りよがりの再生を進めるのではなく、企業が一体となって再生を行う体制を作ること。

・経営陣と問題意識を共有するコアとなる従業員を短期間に育成することができれば、再生の速度は確実に上がる。

(2) 小括

アンケート結果を分析すると、第1に、人間の限定合理性に起因する障害が考えられる。すなわち、そもそも経営方針が正しく組織内に伝達されていない、正確に問題を認識できない、発見された問題を組織内での確に共有できないといった問題である。

第2に、組織内の部門間対立等、一部の人間に起因する諸問題が組織全体の再構築の障害となっているケースがあった。

第3に、将来の不確実性に起因する問題も挙げられる。一般によく指摘される「春待ち症候群」とは、業績が悪化しているにもかかわらず、特段合理的根拠なく将来の業績回復を待ち、その間自ら血を流す改革を先送るものである。「神風」といった日本の過去の歴史的経緯に一因があるのかもしれないが、一般によく見られる現象である。

以上のような諸問題は、当事者だけではなかなか前に進むきっかけを見だし難いものであり、産業再生機構が公正・中立な第三者としての立場・観点からこのような組織内の諸問題に解決策を示したことにより、再構築を進めることが可能となった。

2 金融機関

(1) アンケート結果⁶⁰

(1) 全体的な評価

アンケートでは、「大いに評価できる」「評価できる」という肯定的な意見が多く、「全く評価できない」「あまり評価できない」という否定的な意見は少なかった。

(2) 支援件数の多寡

債権等の買取申込み期限までに41件の支援決定を行った。「この41件という支援件数については、当初10兆円の政府保証枠が設定されていたこととの関係で、支援

⁶⁰ 内閣府産業再生機構担当室（2006）25頁

件数が不十分であり、産業再生に果たした役割を疑問視する声が聞かれた。」

一方、

「また、支援対象事業者の借入金総額（支援決定時）は、約 4 兆円であった。これは産業再生機構が設立された平成 15 年当時の不良債権の 1 割強を占めていた。」

（3）債権者間調整機能

「従来、我が国の法的整理は、商取引債権も一律に権利変更の対象としていた。また、社会的にネガティブなイメージを伴うことから、事業価値が著しく毀損する場合もあるため、債務者企業と関係金融機関等の間で内々に事業再生を行う私的整理が望ましいケースもある。他方、私的整理には権利変更の対象となる債権者全員の同意が必要となるため、事業再生が進まないという指摘がなされていた。

こうした状況において、産業再生機構は、私的整理における債権者間調整を円滑に行い、事業再生を進めたと評価する意見が多数あった。民間当事者だけでは困難であった債権者間調整を産業再生機構が達成できた理由として、①公正・中立な公的機関であること、②ファンドのように出融資を行い、リスクを取ったこと、③精緻なデューデリジェンスや事業再生計画など、当事者が納得できるような案を提示したこと、④支援決定後 3 ヶ月以内にまとまらなければ、支援が撤回され、法的整理に移行せざるを得ないという心的プレッシャーをかけたことなどが挙げられた。

【主な意見】

- 公的機関であり、金融機関間の調整等に信頼がもてる。
- 産業再生機構は、プロラタを貫き、民間ファンドと同様に融資の機能を有していたことは評価できる。エクイティの注入は、当該案案件に対してリスクを取ることの現れ。その迫力故に事業再生においてももっとも困難な債権者調整をうまく行えた。
- 公的機関として第三者による抜本的かつ合理性のある事業再生計画を策定したことは評価できる。

（4）事業再生モデルの提示

支援のボリュームに対する評価は賛否あるものの、産業再生機構は大企業から地方

の温泉旅館に至るまで、様々な規模・業種に亘る事業者の支援を行い、従来内々に行われてきた私的整理において、単なる財務リストラに留まらない抜本的な業務改善に踏み込む、優れた事業再生のモデルを提示したとする評価する声が多数聞かれた。こうしたモデルについては、①低利の資金調達により莫大な資金を用意でき、②公的機関故に発揮できた債権者間調整機能を有する産業再生機構だからこそ、ワークしたというような否定的な見解も一部にあったが、産業再生機構のモデルが事業再生プレーヤーに多大な影響を与えたということについては多くの賛同があった。

【主な意見】

- 従来、秘密裏に行われてきた事業再生を表に出して、事業再生の相場観を示したことは、産業再生機構の成果として評価できる。
- 財務リストラにとどまらず、収益力の改善を目指す抜本的な事業リストラを含む事業再生計画を策定した。
- 外部のデューデリジェンス機関を活用しつつ、将来キャッシュフローを重視した事業計画の策定や企業価値評価に代表される洗練された再生ファンドの手法を正面から取り入れることで、銀行を始めとする金融機関の事業再生のあり方に影響を与えた。
- エクイティアプローチでの事業再生の方法論を一般化させ、ファンドビジネスの成長に寄与した。
- 事業再生支援に当たって、各分野の専門家との協働を行った。特に、従来事業再生の分野で必ずしも重視されてこなかった、ターンアラウンドマネージャーやビジネスコンサルタント等の重要性を認識させた。
- メイン寄せの慣行を打ち破り、非保全プロラタを広めた。
- バス事業、旅館業等の地域で問題となっている案件の解決にモデルを示した。
- 事業再生をプロアクティブに進めるためには、「ハンズオン」で再生する意志と能力が不可欠であることを認識させた。

(5) 事業再生人材の育成

当時、我が国にはあまり存在しなかった事業再生支援人材を育成したという点についても肯定的な意見が多数聞かれた。産業再生機構は、産業再生機構内部の職員スキ

るを高めただけでなく、業務の外部委託を通じて、産業再生機構の外の事業再生プレーヤーの育成にも貢献した。また、産業再生機構に案件を持ち込んだ金融機関からは、産業再生機構と一緒に事業再生支援をしたことにより、短期間に多大な事業再生ノウハウを蓄積できたとの声も聞かれた。

【主な意見】

- 産業再生機構は再生プロフェッショナルの育成に貢献した。
- 多くの産業再生機構の職員が、退職後、民間企業に就職することによって、産業再生機構での案件処理の経験を通じた事業再生ノウハウが幅広く伝播。
- 産業再生機構の支援案件に関与することで、事業再生のノウハウを得ることができた。ここで得たノウハウをもとに、整理回収機構や中小企業再生支援協議会と連携を図っている。

(2) 小活

金融機関サイドに目を向ける。

第1に、やはり、限定合理性の問題が挙げられる。アンケートにおいて、「事業再生モデルの提示」、「事業再生の相場観」を示したことが評価されたが、逆にいうと、再構築計画内容、手続においてスタンダードが確立されていなかったため、限定的な合理性と情報しか有しない金融機関が再構築計画を承認する際の障害となっていたと考えられる。すなわち、限定合理性・情報とスタンダードの未確立が障害となっていたことが窺われる。

第2に、金融調整機能に対する評価があるが、これは、一部の金融機関の単独行動をメインバンク機能が低下している中で調整することが困難となっており、このような一部の金融機関の自己都合のみによる身勝手な行動が再構築実現の障害となっていたことがわかる。機構は、機構法に基づく公的機関であり、このような立場から機構法に非協力的な金融機関に対する一定の影響力を行使しながら、このような身勝手な金融機関の行動を抑止した。つまり、このような機構の抑止機能がなければ、企業にとって再構築の大きな障害となる。

第3に、金融機関ごとの審査・判断スタンスの相違が挙げられる。個々の金融機関が単独で新規与信を行う際には表面化しない問題であるが、これまでに説明してきたとおり、再構築は一对多数の集団合意形成プロセスであり、同一の再構築計画を複数の金融機関に

提示・説明し、同意を求める必要がある。この際、各金融機関の求める書類の量・内容の深さ等がバラバラでは合意形成交渉は困難を極めることは想像に固くない。機構は、必要な書式・内容等のひな形⁶¹を示し、交渉・調整の標準化を図りつつ、計画内容については機構が支援決定という内容の合理性に対する「お墨付き」を付与することにより、合意形成を円滑化させた。すなわち、このような機構の「お墨付き」機能がなければ、金融機関が求めていたさまざまな要求は、まさに企業にとっての再構築の障害である。

3 むすび

(1) 再構築関連現象

再構築現象とは、組織内の不稼働資産を量的・質的に特定させ、稼働化させるために組織内における結合状態、活用方法の変更、組織外への移動等の方策により組織内の全ての経営資源を稼働化させること、つまり、効率的な組織に作り直すことである。すなわち、再構築は、対象となる不稼働経営資源の範囲特定とその稼働化策の策定、およびその策定案の実行プロセスからなる。また、再構築現象を意思決定者である経営者の視点からみると、経営者の経営資源再配分に関する意思決定とその決定内容の取引による実行である。

(2) 障害要因

必要な再構築が進展しなかった要因を列挙すると、図 21 のようになる。

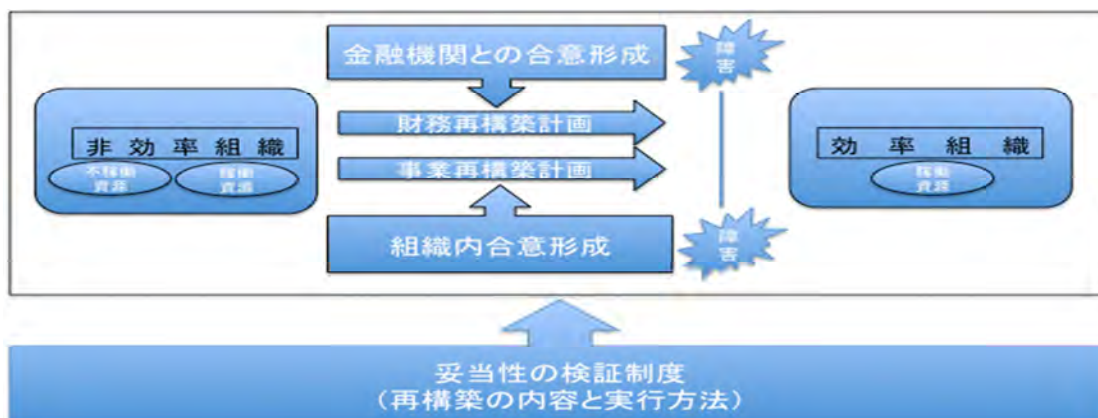
図 21 組織内・超障害一覧



⁶¹ 本論文 72-76 頁の「事業再生計画の目次」参照。

(3) まとめ

図 22 再構築関連現象のまとめ



組織内に不稼働経営資源を抱え組織が非効率化すると、組織のパフォーマンスは低下し、金融機関から付与される格付けが低下し資金調達も困難化する。そうすると、いずれ資金繰りに困難をきたし、最悪の場合は倒産に至ることになる。このような事態を回避するために思い切った再構築を極力早期に着手する必要があるが、現実には、組織内・超に様々な障害が立ちはだかる。

再構築に関する意思決定には、組織内（経営者と組織内の人）・組織超（経営者と金融機関）における、情報非対称性による正確な情報不足、および組織内の判断準則に問題があることから合理的意思決定が回避される、といった障害要因が存在する。また、意思決定の実行は主に組織外に交渉相手が存在することから、この相手との合意形成が得られないことが最大の阻害要因である。図 22 は、再構築障害は、組織内、すなわち事業を再構築する上での組織内合意形成の問題と、組織超すなわち財務再構築において金融機関との合意形成に障害があることを示したものである。

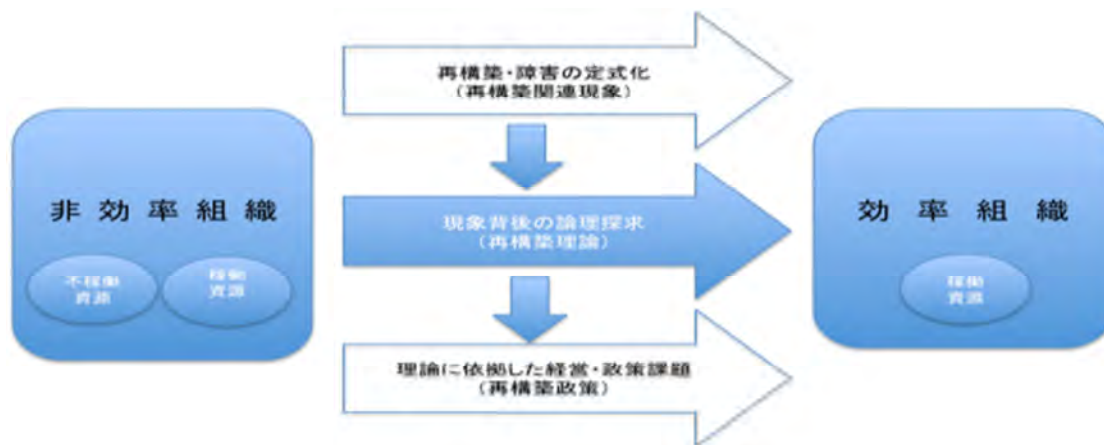
以上でみてきたとおり、障害とは、究極的には「当たり前のことを当たり前に行う」という極めて単純かつ明快な原則に対して、情報不足、あるいは判断の困難性、さらには自己利益・保身のために関係者の誰かが合意形成に抵抗・反対することに帰着する。

社会的な妥当性

再構築失敗はやがて組織の弱体化・倒産につながるが、既にみたように個別経済主体の個別判断・相対交渉で決定されることから、個々の判断の妥当性検証制度は存在しない。

第2章 再構築理論

図 23 第2章の内容



第1章において、客観的な視点から再構築、および障害現象を事例分析により定式化した。第1に再構築とは、組織内で生じる経営資源配分上の問題を発見して解決のための手段を検討し、それを利害関係者との交渉・調整・契約を経て実現する一連のプロセスであることをみた。第2に再構築の障害とは、合理的な組織的意思決定を妨げる組織内の意思決定に関するルールや意思決定の前提となる情報に関する諸制度であり、また、意思決定の実現に不可欠な組織外の利害関係者との交渉・調整の困難さであった。

第2章では、再構築・障害を組織の意思決定者の視点から捉え直し、理論的な分析を行う。第1章で明らかにしたとおり、再構築の障害は、組織内・超の関係者の反対・抵抗に帰着した。再構築を進めるためには、この障害を除去する必要がある。すなわち解決する問題は、この反対・抵抗という意思決定構造の背後の論理を明らかにすることを目的とする。

そもそも、組織を経営者の意思決定の対象として明示的に理論化したのは新制度学派である。すなわち、階層組織は取引費用を節約する制度と考えられ、経営者は取引費用節約を考え、市場取引を組織の中に取り込むことによって成長方向に組織を形成し(組織化)、組織が非効率化・肥大化した場合は組織内の経営資源について、組織内での組み替え、または組織外に移動させ組織を再構築させるといった意思決定を行い、組織の規模・構造を最適化させる意思決定を行うとされる。この理論において障害の存在は想定されていない。

第2章では、図23で示しているように、本論文で提示した仮説の理論的な検証を行うが、結論を先取りすると、これはこれまでみてきた障害の本質は、本論文では再構築費用

と定義する取引費用であり、このコストの存在が合理的な意思決定の制約条件となっている、というものである。

第1節では、本論文が依拠する先行研究を鳥瞰し、再構築理論の前提として導入する部分と、先行研究では日本の非効率組織問題を解決できない事実を踏まえ、これに付加する部分を明らかにすることを目的とする。先行研究の体系を整理し、再構築障害現象に取引費用アプローチを単純適用した場合の問題点を検討する。これを踏まえて、「見えざる資産」という概念も活用しつつ、本論文で明らかにすべき理論的課題を設定する。

第2節で、まず、本論文においてこれまで実務的定義を前提に議論を進めてきた、再構築概念を理論的に厳密に定義し、次に組織内と組織超にわけて再構築理論を展開する。なお、組織内再構築理論の構築にあたっては、取引関連的アプローチに資源・能力アプローチを結合させつつ、理論を構築する。

第3節で、バブル崩壊以降の事例を通じて再構築理論の妥当性・説明能力を検証する。

第1節 再構築理論の座標

非効率組織問題、すなわち組織の内部に関する分析を経済学的アプローチで行ったのは、コース(1937)、ウィリアムソン(1975)等の組織の経済学、または新制度学派である。本論文では、特にウィリアムソンが精緻化した取引費用分析アプローチを理論的基盤としつつ、このアプローチの単純適用では説明がつかない、特にバブル経済崩壊以降の多くの日本企業の非効率組織問題の発生メカニズムの解明とその解決策を与えるよう理論的開拓を行うことを目的としている。そのアプローチは、第1章で定式化した再構築、及びその障害現象に対して、取引費用分析の概念・ツールを基礎とし、これを拡充しながら適用し、加えて、第3項で紹介する資源・能力アプローチと結合させながら、非効率組織問題を解きほぐすというものである。

第1項では、本論文が依拠する理論的基盤である先行研究、つまりウィリアムソン(1975)が精緻化した取引費用分析アプローチを紹介する。続く第2項で、先行研究では非効率組織問題が想定されていない論理を確認し、そしてなぜ想定されなかったのか。加えてなぜ、取引費用分析アプローチでは系列取引等の日本固有の制度の説明に成功しながら、非効率組織問題に関しては説明することができないのかを考察する。これは、先行研究の射程を考える上での歴史的・制度的背景を明らかにすることを意味する。第3項において、第1、2項の検討を踏まえて先行研究に依拠しつつ、第2節以降で再構築理論を構築するために参照すべき資源・能力アプローチに関する先行研究を紹介し、第2章で解明すべき具体的な理論的課題を提示する。

1 取引費用アプローチ

第1項で、本論文が依拠する理論的基盤である取引費用アプローチを紹介する。(1)において新制度学派の理論的意義等を簡潔に紹介した後、(2)において取引費用アプローチの核心部分を整理し、(3)において取引費用アプローチが想定する階層組織モデルを示す。

(1) 新制度学派

新しい制度分析の系譜は、宮澤(1988)の整理により概観する⁶²。制度学派の伝統を残しつつ発展してきた。「制度学派の創始者」となったソースタイン・ヴェブレンはじめ、制度学派は、「社会に現存する諸制度は経済行為の累積的な「進化」の過程として生ずるもので、経済生活の性格を探るには、経済と文化複合体との相互関係に着目」する、すなわち、「そこでは制度は、技術や消費者選好、集団行動などとともに、分析の「内生変数」として位置づけられる。しかしながら、「制度派の興隆は長続きせず、学説史のカタログの中に久しく身を隠して」きたが、新しい制度分析が「現代の問題状況に触発されながら、かつての制度学派の作法に必ずしもとらわれない型を含めて、いろいろな形で表面に出てきた。」。

第一に、ミュルダール、ガルブレイス等のヴェブレン流の新古典派批判を引き継ぐ立場、第二に、むしろ伝統的な価格理論の方法を経済以外の局面にも拡張して応用した、ポズナー(1973)などの「法」の経済分析、政治的決定のプロセスに個人効用極大化仮説を適用・分析するブキャナン・タロック(1962)などの「公共選択理論」、第三は、中間型で、正当な伝統理論と、制度アプローチの、両者に接点を求める「折衷型」の立場である。

「中間型」は、「コースを先駆に持つウィリアムソンなどの「内部組織の経済学」の展開」であり、「そこでは、伝統的価格理論が捉え損なった「組織」と「市場」の関係が正面から制度分析」され、「伝統理論の否定でもその汎用的適用でもない、拡充の立場」である。

⁶² 宮澤(1988)2-26頁。

ウィリアムソン自身は、自らのアプローチの特徴を以下のように述べている⁶³

「新しい制度の経済学」とでもよびうるものに対する広範な基礎をもった関心が、近年、経済学者たちのあいだに高まりつつある。主流のマイクロ理論、経済史、財産権の経済学、比較体制論、労働経済学、および産業組織論のそれぞれが、このルネッサンスに関係する面をもっている。これらのさまざまな研究を結びつける共通の糸は、つぎの二つである。すわなち、(1)標準的なマイクロ理論は、多くの目的にとって有用かつ強力ではあるが、あまりに高い抽象のレベルで働くために、多くの重要なマイクロ経済的現象にとりくもうとすると不自然なとりくみ方しか許さないこととなるという意見の一致ができあがりつつあること、(2)制度派の経済学者たちが、約四十年前にとりあげた「取引」の研究が、実際に核心的な重要性をもつことがらであって、あらためて関心を注ぐに値するという意識、この二つである。しかしながら、初期の制度学派と異なり、現在のグループは、折衷主義であろうとする。新しい制度派経済学者たちは、マイクロ理論に依拠するとともに、たいていの場合、自分たちがおこないつつあることを、伝統的な分析にとってかわるものとみるよりも、むしろ伝統的な分析を補完するものとみなすのである。」

(2) 取引関連アプローチ

①前提

今日の経済は言うまでもなく企業によって成り立っていると言っても過言ではない。現実の社会における企業の重要性に呼応するかのようになり、社会科学においても企業をその研究の対象としてより現実に即した形での分析が進んでいる。

しかしながら、現代社会においては環境・技術等の変化が激しく、企業に関連する問題だけでも常に新たな問題が発生している。本論文の主要テーマである非効率組織問題もその一つである。企業は、伝統的なマイクロ経済学において家計と並ぶ2大経済主体として位置づけられながら、その内実は捨象された空虚な存在として取り扱われてきた。

⁶³ ウィリアムソン(1980)5頁。

このような中でコース(1937)が企業の内部を経済学的なアプローチで分析する理論を提示し、その後ウィリアムソン(1975)は、「組織の失敗の枠組み」という独自の理論で取引費用の発生原因を理論化し、組織の経済学を完成させた。

彼らを嚆矢とする取引費用の経済学は、その後進展を見せ、従来理論的には説明がしにくい日本の系列取引といった事象を理論的に説明することに成功した。

新制度学派は経済学のツールを活用して発展を見せている。この学派の特徴は、方法論を共有する複数の理論の体系であり、対象となる問題に応じて理論を使い分ける点である。すなわち、丹沢(2000)によれば「新制度学派はさまざまなアプローチの束」であり、「統一された理論体系ではなく、問題ごとに「新制度派的な手順に従ってモデルを組み立て、説明を与える」と説明している。そして、その手順とは「大まかに言えば、個人あるいは企業のような個体の意思決定に注目しながら、「利潤極大化」や「完全合理性」のような新古典派的な「強い仮定」を、「限定された合理性」や「情報の非対称性」のような相対的に現実に近いものとする」としている⁶⁴。

新制度学派が共通して置く仮定は、効用最大化と限定合理性である。新古典派の強い仮定が現実との乖離を生じた反省に立ち、より現実を捉える理論を構築するために、より人間を人間らしくとらえる試みとしてこの2つの仮定を置いた。確かに新古典派の想定する完全情報、完全合理性の仮定は現実の世界とはかけ離れている。そしてこのような仮定を置いて発展した新制度学派の理論は、日本企業を「日本的経営」といった情緒的な捉え方で終わらせることなく、経済学的理論で体系的・論理的に説明することに成功した。

本論文は、再構築及びその障害現象を分析対象として、新制度学派のアプローチにより、すなわち取引関連的にアプローチし、再構築理論モデルを構築して、非効率組織問題の解決策を構築することを展望している。

②「組織の失敗の枠組み」

取引

宮澤(1988)によれば、「概念的レベルで取引を規定し位置づけたのはジョン・コモンズ」⁶⁵である。コモンズによれば取引とは、「取引こそ経済学研究の根源的単位」⁶⁶と考え、以

⁶⁴ 丹沢(2010)42頁。

⁶⁵ 宮澤(1988)15頁。

下の3つのタイプに分類した。すなわち、「通常の「売買取引」、つまり対等な当事者間の自発的交換。法制上の優位者と下位者との間でなされる「管理取引」。および優位者の発する指令にもとづく「割当取引」。」⁶⁷である。

取引とは、経済活動の基本単位であり、「財またはサービスが、経済活動の技術的に分離可能な諸段階のあいだで交換されるとき、かならず生じる」⁶⁸。この取引に対するウィリアムソンのアプローチは、以下のとおりである。

「本書で用いられる経済組織に対する一般的な接近方法は、簡潔に次のように要約できる。(1)市場と企業とは関連する一組の取引を完遂するための代替的な用具である。(2)一組の取引を市場を介して実施すべきか、それとも企業の内部で実施すべきかは、各形態の相対的効率性に依存する。(3)複雑な契約を市場を介して作成し、実施する費用は、一方において、その取引にかかわっている意思決定者としての人間の諸特性に応じて変動し、他方において、その市場の客観的諸特性に応じて変動する。(4)企業間での(すなわち市場を介しての)交換を妨げる人間の諸要因と環境の諸要因とは、企業内ではややちがった現れ方をするが、どちらの場合にも同一の諸要因の組み合わせがあてはまる。」

(中略)

「「市場と階層組織」という接近は、複雑な条件付き請求権の契約を作成し、実施し、履行を強制することが高くつくような状況を説明する一組の環境の諸要因と、関連する一組の人間の諸要因とを識別しようとする。このような困難に直面するとき、単純な(もしくは不完全な)条件つき請求権の契約がもたらすリスクを考慮すれば、企業は市場を回避し、階層的な組織諸形態に頼ろうと決定するかもしれない。こうして、そう出なければ市場で処理されたかもしれないような取引が、それにかかわって内部的に遂行され、経営管理的なプロセスによって統御されることとなるのである。」⁶⁹

⁶⁶ 宮澤(1988)15頁。

⁶⁷ 宮澤(1988)15頁。

⁶⁸ ウィリアムソン(1980)vi頁。

⁶⁹ ウィリアムソン(2009)16-17頁。

失敗の枠組み

ウィリアムソンは、取引費用の発生要因を明示し、より理論を体系化した。

先行研究と比較した自身の理論の特徴を、「従来の文献と本書でとられる接近とのあいだの主要な相違点は、つぎのとおりである。すなわち、(1)私は従来の文献にくらべて、限定された合理性の諸帰結を追求することにずっと大きな関心をおいている。(2)機会主義という概念を明示的に導入し、また機会主義的な行動が経済組織によって影響をうける仕方に興味をもっている。(3)私は、市場の失敗をひきおこす不確実性ないし少数性(small numbers)あるいはその両方ではなく、これらの要因が一方では限定された合理性と、また他方では機会主義とむすびつくことが、交換のうえに諸種の困難をひきおこすのであるということ、強調する。」⁷⁰

このような考え方には批判もある。たとえば、ダウマ・スクルーダー(2007)は、このようなウィリアムソンの取引費用経済学に関する批判として以下を指摘している⁷¹

「取引費用経済学は機会主義の前提に極度に頼りすぎている。現実の世界では、人々はしばしば協調的である。なぜなら、彼らは互いに信頼しあっているからである。取引主体間において、信頼関係が一定の水準まで至らなければ、多くの商取引は成立しない。こうしたことは、時間の経過とともに取引が遂行されていく場合に特に当てはまる。」

しかしながら、再構築局面において、再構築障害現象を第1章で検討したが、残念ながら機会主義的行動は現実に起きており、金融機関と企業の信頼関係が一定の水準に至っていないと判断される。したがって、再構築理論の構築にあたっては、人間の特性としての機会主義を採用する。

⁷⁰ ウィリアムソン(1989)14頁。

⁷¹ ダウマ・スクルーダー(2007)234頁。

図 24 組織の失敗の枠組み (概念モデル)



図 24 は、ウィリアムソンの「組織の失敗の枠組み」を概念図として示したものである。以下に示すような環境と人間の諸要因が結びつくことにより、取引費用が発生するため、経済主体は、事業を行うための取引を、取引費用を最も節約するように、都度市場において行うか、当該取引を組織の中に内部化するかを選択する。

「市場の失敗の可能性をもたらす環境の要因は、不確実性と、少数主体間の交換関係 (small-numbers exchange relations) である。しかしながら、このような環境の諸要因は、もし関連する一組の人間の諸要因と結びつかなければ、からなずしも市場での交換を妨げるとはかぎらない。不確実性が限定された合理性と組み合わせられること、および少数性 (small numbers) が私のいう機会主義と結びつくことが、とくに重要である。」⁷²

⁷² ウィリアムソン(1980)17 頁。

図 25 「組織の失敗の枠組み」理論体系



前頁図 25 は、「組織の失敗の枠組み」を一覧表にしたものである。なお、以下にウィリアムソン(1980)における個々の説明を引用する⁷³。

限定された合理性と不確実性

以下に定義される限定合理性和不確実性および・あるいは複雑性の条件のもとにおいて、限定された合理性の諸制約が利くことになる。

「限定合理性とは、「合理的であろうと意図されてはいるが、かぎられた程度しか合理的ではありえない」人間行動のことを指している(Simon, 1961, p. x x i v)。

「限定された合理性とは、一方においては神経生理学的な諸限界にかかわり、他方においては言語の諸限界にかかわっている。生理学的諸限界のほうは、情報を誤りなくうけとり、貯蔵し、とりだし、処理することについての諸個人の能力が、速度と貯蔵量のうえで限界をもつという形をとる。」一方、言語の諸限界とは、「諸個人が彼らの知識や感情を、ことばや、数や、図表などによって、他人に理解できるような仕方で明確に表現する能力をもたないことを指す。当事者たちが、最大限に努力してみても、言語が彼らの役に立たないということがおこり

⁷³ ウィリアムソン(1980)35-65 頁。

うる— それはたぶん、彼らが必要なボキャブラリーをもたないからか、あるいは必要なボキャブラリーがまだ創出されていないからであるが—なのであって、この場合、彼らは別のコミュニケーション手段に頼る。実演してみせることや、実行による学習などは、そのような言語の諸困難が現れる場合に理解を得るための唯一の手段であろう。」

限定合理性が利く状況において、組織が持つ優位性は以下のとおりである。

- (1) 内部組織が、市場での契約をもたらすようなタイプの機会主義の危険を負わせることなく、適応的で逐次的な仕方で不確実性・複雑性に対処することを可能ならしめることである。そのような適応的で逐次的な決定プロセスは、限定された合理性を非常に節約する。デシジョン・ツリーを前もってあますところなく明確に規定しておき、これに対応する条件つき諸価格を導くかわりに、事象がしだいに展開してゆくことが許され、おこりうるすべての結果ではなく実際に生じた結果にだけ注意が払われる。
- (2) 反復的な市場での交換とくらべて、効率的なコード(codes)がもっと発展しやすく、当事者たちに確信をもって使われるということである。このようなコード化(coding)も、限定された合理性を節約する。得意な一言語かもしれないものを用いることによって、複雑な諸事情が非公式的な仕方で要約される。
- (3) 諸個人の期待がたがいに似たものに収束してくることを、それが助長し、これによって、相互依存性をもった当事者たちが変動する市場状況に関連してたがいに独立の決定を下すときに生じる不確実性を緩和するのに役立つ。

機会主義と少数性

次に、機会主義と少数性の条件が結びつく場合である。機会主義とは、「経済主体は自己の利益を考慮することによって動かされるという伝統的な仮定を、戦略的行動の余地をも含めるように拡張したものである。戦略的行動とは、自己の利益を悪がしこいやり方で追求することにかかわっており、種々の代替的な契約上の関係のなかから選択を行う問題に対して、深い含意を持つもの。」である。

このような場合に「非効率や契約を防ぐため」には、「偶然事象を予想し、契約条項を詳細に書き上げる努力」と、「契約は監視」される必要がある。しかしながら、「単に機会主義的な傾向を潜ませている」場合には、「多数の入札者のあいだの競争」により「機会主義的な傾向は無力化」されるが、「少数性の条件と結びつく」と、「双方独占のあいだの交換にともなうあらゆるタイプの困難が出現する。」ことになる。

「機会主義と少数性の条件とが結びつくような状況においては、内部組織は、契約を市場でおこなうという形態にくらべて、次の三種類の優位性を享受する。

- (1) 自律的な契約者たちと比べて、内部交換の当事者たちは、機会主義的な主張の結果として、全体としての組織（システム）の犠牲においてサブグループの利得を専有しうる程度が少ない。機会主義的に行動することの誘因も、したがって弱くなる。
- (2) 内部組織に対しては、より有効に監査を行える。
- (3) 意見の衝突が生じた場合、内部組織は、論争を解決するうえで、市場を介する交換に対して、優位性を発揮する。」

情報の偏在

情報の偏在は、「一つの取引、ないしは関連する一組の取引に対して関連性のある真の基礎的な諸条件が、一人以上の当事者には知られているが、他の当事者たちが認識しうるか、ないしは知らされうるためには、費用がかかるという場合に、存在する。」。

「交換の当事者たちのあいだに情報が非対称的に分布していれば交換は危険にさらされているということは、一般に認められている」が、ウィリアムソン(2009)は特に以下の点を強調している。

- (1) 問題を提起するのは、たんなる非対称性それ自体ではなく、非対称性に加えるに、(a) 情報上の対等性を獲得するための費用が高いこと、および(b) 当事者たちが機会主義的に行動する傾向を持つことである。
- (2) 情報の問題は、たとえ当事者たちが同一の情報をもつ場合にも現れうるものであり、したがって、もし情報格差が存在すれば、いっそう強い理由で現れるのである。

- (3) 当事者たちのあいだにおける情報の分布は、少数主体間交渉のコンテキストにおいて特に重要となる。

この点に関する組織の優位性は、以下のとおりである。

- (1) 自分だけがアクセスしうる情報を進んで開示する気のある当事者は、特異性をもつ諸条件をたいした困難なくコミュニケーションすることを許すような有効な内部コードが開発されていれば、開示が容易になるだろう。しがたって、内部組織が市場に対してもつ前述のコード化のうえでの優位性は、情報の偏在を克服するのに役立つ。
- (2) 内部組織は、経験にもとづく評定という点で、市場組織に対して優位性をもつ傾向がある。たとえば、一つの課業を遂行する能力や一つの部品を供給する資格要件について、もし当事者が経験にもとづく評定を受けることが予想されるならば、それが予想されない場合と異なり、機会主義的な主張をすることをおもいとどまらせられるであろう。資格要件が十分であるタイプの者と、不十分であるタイプの者を敏速にふるい分け、適切に格差をつけた賃金ないし価格を彼らに払うことは一般的に効率的であると考えられるから、経験にもとづく評定に関して優越した特性をしめす組織形態のほうが、他の事情が等しい限り、選考される。

モラル・ハザード

なお、ウィリアムソンは、情報の偏在に対して、逆選択の弊害を挙げているが、一般には、宮澤(1988)が指摘しているように、モラル・ハザードの問題もある。すなわち、「情報偏在という情報構造のもと」では、市場調整は成立せず、が逆選択とモラル・ハザードを引き起こす。それぞれの定義は以下のとおりである⁷⁴。

⁷⁴ 宮澤(1988)49頁。

逆選択

「取引者の間で情報が偏っているとき、相手の無知（情報上の不備）に乗じてみずからの立場を有利に導こうという行動が誘引される。その結果、市場が本来持っている効率化の作用が逆方向に働いて、上等な顧客や商品がこぞって敬遠され、市場に残されるのは質の悪い下等の顧客や商品ばかりになる現象を指す。「悪貨が良貨を駆逐する」という法則の「情報」版であり、いわゆる G・A・アカロフの「不良品（レモン）横行の原理である。」

モラル・ハザード

「もともと保険の用語として生まれた。被保険者は保険に入ることによって安全を買い入れると同時に、動機や行動に変化を生じ、危険予防のための活動を怠るようになる。その結果、全体として事故の頻度や損害の規模が変更されてそれらは増大し、保険料も高くなって、逆効果を生む。契約が人びとの動機・行動を通じて活動に及ぼすこうした逆効果は、保険に限らず、情報偏在下でよく起るため、この後は広く一般に用いられるようになった。」

こうした状況に対応するためには、以下の補助手段がある⁷⁵。

- (1) 不完全な調整能力しか持たない価格に代わって、何らかの価格以外の情報をシグナルとして活用し、取引過程で利用することによって、市場の調整力の補完とする。
- (2) 「シグナル」を超えて、もう少し広くいわゆる「社会通念」や「信頼」「慣行」、あるいはアローのいう「自己規律」や「見えざる制度」に頼る道。
- (3) 他律的「規制」によって、社会化された期待を可能にさせるルートである。つまり、競争的な市場均衡に頼るとき、非効率が残るケースがありうること、および均衡そのものが存在しないケースがありうるとするならば、そうした領域に対しては、第三の社会的対応の型を対置させる必要がある。それは「制

⁷⁵ 宮澤(1988)50-52頁。

度デザイン」によって誘導機能を補完し、自律的でなく他律的規制を課して、市場を外部からコントロールすることである。この型の対応は、私権を制限し、契約に介入して、市場の作動を補完することに他ならない。

ここで制度とは、「特定の状況が発生すると、それに対して「特定のファンクション（機能）」を生み出す決定がなされることが、社会的な取り決めによって保証されているような、そういうパターン化された決定」、あるいは、「主体間の行為に対して、役割期待を動機づけの組織化を規定して、社会全体の共通文化のパターンに統合」するものである。「制度」のとり形態は、法制、規制、基準など、目に見える形をとることもあるが、それだけではなく、目に見えない明文化されていない慣行、慣習を含んでいる点は重要である。さらに、抽象的には慣習によって形成される象徴的意味の体系が含意されていることもある。一方、「制度の失敗」が起ることもあるので、「市場」と、これを補完する「制度」あるいは政治ならびにその背景にある「モラル」という三者が、社会経済システムの有効な運行のために相互に適切に位置づけられることが必要」となる。

③展開（内部組織の設計と管理）

取引費用を節約するために、ひとたび階層組織を構築した後は、組織に内部化した取引、または経営資源を適切にコントロールしなければならない。すなわち、組織の失敗の枠組みで示した組織の優位性を保つような組織内の制度を構築しなければならない。ウィリアムソンは、これを「組織の構造的な基盤」と呼び、以下のように説明している。つまり、「内部組織は、効率的な情報処理を可能ならしめるような仕方で言語や情報処理手続きなどの組織の構造的な基盤に投資が行われることを促進する。システムの諸部分のあいだの接触面を、設計によって、ぴったりと合わせることができる。システムの諸部分のあいだで調整がとれることを保証するような行動プログラムを考案し、規定しておくことができる。」そして、その具体的な内容は、「複雑な企業を管理するためには、つぎのような問題を扱う必要がある。すなわち、（1）量的な変動でなく質的な変動であるような環境の攪乱に対応して内部の諸資源を移動させること、（2）革新を含む戦略的な計画、（3）

企業規模の増大につれて、企業内の雰囲気低下をさせることなく維持すること。」⁷⁶である。

次に、図 26 で示したように、組織の構造に関しても仲間集団から始まり、組織の規模が成長するに従い、組織の優位性を脅かす、組織の失敗の枠組みが生じることから、徐々に組織の構造が変化していくことを示した。

図 26 「組織の失敗の枠組み」の展開



(3) 階層組織モデル

① 新古典派アプローチ

図 27 ブラックボックス企業モデル



伝統的な経済学において、企業とは経済において財・サービスを提供するためにこれを生産する経済主体であり、これらを消費する消費者と並び主要な分析主体となっている。しかし、主要といっても企業は投入物を算出物に変換する存在であり、この関係を表す生産関数で表現される部分のみが分析の焦点である。ミクロ経済学における企業の意思決定（ミクロ経済学における企業の意思決定モデル）は、宮本（2004）の要約によれば、「一方に理想的に機能する市場を置き、他方に技術どおりに作用する生産関数を置く」ことを前提に、「要素市場における需要関数と生産物市場における供給関数に従い、市場の中の一点として、その内部の組織を組み立てることがなくとも投入と産出の活動を繰り返す。この意味で、分析概念としての組織は不要・・・とみなし、「企業の存在は技術と市場の作用に帰着する」という理論体系である。図 27 は伝統的な経済学における企業を概念モデル化したものである。

⁷⁶ ウィリアムソン(1980)171 頁。

しかしながら、このような分析手法は現実企業のある側面を理論化するには有効でも、企業を巡る現実の諸問題を照らす理論としては不十分である。

質点理論を採用すれば、そもそも個別再生問題は存在しえないが、社会的現実をみれば企業内部を考察する理論が必要不可欠である。新制度学派における企業理論では、内部の存在しない企業モデルに対する疑問（現実の企業にかかわる問題を分析できない）から、コース等の先駆者たちの理論的研究（取引費用の経済学）が始まった。すなわち、企業経済学の主な目的（研究対象）は、企業の内部組織自体となっている。

経営学のアプローチ

伊丹・加護野(2008)⁷⁷は、企業を「技術的変換という仕事を行い、それによって付加価値という成果を生み出している」存在と定義し、その特徴を以下のように説明している。第1に、その目的は「付加価値を生み出す」ことであり、付加価値は市場での需要を通じて評価される。つまり、「企業は需要と技術をつなぐ存在」なのであり、「つなぎ」すなわち「変換効率」を保つことが企業の社会的存在意義を基礎付けている。第2に、情報蓄積体である点が挙げられる。この意義は、単に情報が単純に蓄積されるのではなく、「企業は個人には必ずしも還元しきれない情報蓄積体で、有機的な存在」⁷⁸である点である。第3にヒトとカネの結合体である点である。企業は、「多くの人々がまとまりをもって行動することによって、個人では達成できない技術的変換をしている集団なのである。」⁷⁹

経済学の新たな視点

図 28 は、企業組織内部を概念モデル化したものである。組織内部には多数の経営資源が存在しており、これらの経営資源は市場メカニズムではなく、経営者の意思決定により資源配分が決定されている。

⁷⁷ 伊丹・加護野（2008）1～6 頁。

⁷⁸ 伊丹・加護野（2008）4 項。

⁷⁹ 伊丹・加護野（2008）5 項。

図 28 企業組織の内部



岡崎(1993)によれば、1980年代以降、情報やインセンティブなどのツール開発等の背景により、企業内部に分析の視点を向ける経済学的な認識枠組みが形成された⁸⁰。一例を挙げれば、ブラックボックスであった企業を「現代法人企業は人的資源、資本および取引先企業のあいだの複雑な長期契約関係の束の結節点として機能する法的存在である」⁸¹と位置づけるものである。

取引関連アプローチ

図 29 ウィリアムソンの組織概念



既に第 1 節で概観したように、階層組織は、市場活用における取引費用を節約するために、図 29 で示したように、取引を階層組織の中に取り込み、このような取引が束となって形成されたものである。そして、階層組織の優位性を保持するためには、このような取引の束に対して適切な統制を実施するための管理機構の設置が求められる。すなわち、組織の優位性を保持するための構造的基盤の必要性が生じる。

⁸⁰ 岡崎(1993)97 頁。

⁸¹ 青木他(1986)232 頁。

② 階層組織モデル

取引関連アプローチと資源・能力アプローチの連結による階層組織モデルを以下に示す。

これまで説明してきたように階層組織は、取引の組織化プロセスを通じて構築されるが、この構成要素は、事業基盤、財務基盤、構造的基盤である。

経営者の意思決定の対象としての構築は、以下の3点により構成される。すなわち、第1に、組織化された取引の束である事業基盤の構築である。どのような事業を行い、当該事業にどのような経営資源を配分するかの問題である。

第2に、財務基盤の構築である。この財務基盤は、一般的に指摘される、貸借対照表上の負債・資本側のうち、他人資本と自己資本の調達構造といった具体的な資金調達構造に関する意思決定も含むが、より重要なのは、少なくとも間接金融を利用している場合、取引先金融機関から付与される債務者区分⁸²のうち、どのランクのものを獲得しているか、という与信基盤⁸³も含まれている。

第3に、構造的基盤の構築である。構造的基盤とは、既に(2)組織階層モデルで示したものであるが、本論文が提示する再構築理論の柱を構成するものである。

図 30 階層組織モデル



このような階層組織を概念図モデル化したものが、図 30 である。階層組織とは、組織内に取り込まれた取引の束たる事業基盤は、経営者により構築された構造的基盤と、経営者が金融機関との与信基盤取引を通じて取得した債務者区分を基礎として構築された資金調達構造より支えられ、運営されている。

⁸² 詳細は、本節3(3)を参照。

⁸³ 与信基盤とは、本論文で提示する独自の概念である。詳細は本項(3)組織超再構築にて説明する。

図 31 企業モデル



以上をまとめて階層組織を概念図化したものが図 31 である。伝統的な経済学における企業モデルを示した図 27 との違いは明確である。

経営者は事業を行うために、市場における取引費用と組織化費用を比較し、適切な取引を組織内に取り込む。しかしながら、常に内外環境は変化しており、すでにみたとおり、階層組織の優位性を保持するための制度的装置たる、組織の構造的な基盤（以下、単に構造的基盤という）を構築する必要がある。また、企業は事業を行うために外部から資金調達を行う必要があり、様々な資金調達手段から財務的な意思決定を通じて資金調達を行う結果、一定の財務的基盤が構築される。

③ 階層組織の優位性と限界

優位性

市場における取引費用を節約するために構築した階層組織は、当然ながら組織の優位性をもつ。その内容はウィリアムソンが以下のように簡潔に要約している⁸⁴。

「限定された合理性。階層組織は、意思決定の専門化とコミュニケーション費用の節約とを可能ならしめることによって、合理性の限界を広げる。

機会主義。階層組織は、追加的な誘因と統制の諸技法を、より選択的な仕方で行使用することを可能ならしめ、それによって少数主体の機会主義を抑制することに役立つ。不確実性。階層組織は、相互依存性をもった複数の単位が予期しなかった偶然事

⁸⁴ ウィリアムソン(1980)199-222 頁。

象に対して調整のとれた仕方で適応することを可能ならしめ、かつさらに不確実性を「吸収する」ことに役立つ。情報の偏在。階層組織は、監査を行う根本法規上の権限を拡張し、それによって（少なくとも見込みのうえで）自律的な主体のあいだに生じる情報ギャップをせばめる。雰囲気。交換の市場型諸形態とくらべて、階層組織は、少なくとも若干の目的にとっては、より打算性の少ない交換の雰囲気を提供する。」

しかしながら、組織の優位性は絶対・不動のものではない。「組織形態をコンスタントに保ったままで、企業規模と垂直統合度を、しだいに大きくしていくと、内部組織の特有の諸力が損なわれ、取引関連的な不経済を招くことになる。」

「内部組織に対する諸限界のうち、いくつかの面は、企業を「適切に」組織しなおすことによって、弱められる。しかし、そのような再組織によって、追加的取引を管理するための限界費用が、取引を市場を通じて完遂するための限界費用を超え始める点をシフトさせることはできるけれども、現在の議論の定性的な含意は、くつがえされることはない。」

コミュニケーションの歪曲

内部コミュニケーションが受ける歪曲について、以下のように説明している。

「コミュニケーションの歪曲は、自己主張的な形をとることもあるし、防衛的な形をとることもある。防衛的な形としては、部下が上司に対して、上司が心のなかで聞きたいと望んでいるようなことを報告するということがある。自己主張的な形としては、部下が上司に対して、自分が上司に聞かせたいと思っていることを報告するということになる(Katz and Kahn, 1958, p. 246)。」

「聞き手を喜ばすための歪曲は、聞き手が語り手に広範囲にわたる賞罰をあたえうる関係にある場合—たとえば管理の階層組織の内部におけるライン上方へのコミュニケーションの場合—に、とくにおこりやすい(Campbell, 1958, p, 350)。」

内部調達への偏向

「内部的な供給源があれば、そのことによって、調達の決定が歪められる傾向がある」

「管理者たちは、-たとえ雇用が保証されていようとも-自分たちの仕事を廃止してしまうようなことには、いちじるしく気乗り薄である。そのような保証にともなう問題は、継続的な雇用は確保されるかもしれないが、ある職位が除去されても資格は保たれるようにし、また、既知の昇進階梯からはずされても、昇進の展望はくつがえされないようにするという約束が、履行の強制が不可能なものであるということにある。こうして、内部供給のほうが選好されるということが予想され、このような選好は、設備更新の決定を、それぞれ順番に、なかば独立的な仕方でおこなうよう主張することによって、現れることがある。このようにして、根本的には存続力をもたない内部の生産能力が無批判的に維持されることがある。このような場合には、内部的な部門間扶助が存在することになるだろう。」

互酬

「なれあいの相互援助によっておこる歪み」

「内部の当事者たちの「建設的な協力」から区別することは難しい。

内部組織の膨張

膨張的な偏向の理由は、「企業の職能的諸部門のあいだにおいては、金銭的な報酬も非金銭的な報酬も規模と正の関係をもつので、規模を保持するような傾向が、支持される」、「持続的な対立や全般的な機能障害がある場合、その結果として、役割の増殖が生じることが多い」、「内部組織は、特殊的に、統制機構の拡張を助長する。監視費用は、もしこうした傾向が抑制されなければ、容易に、総費用のなかの不釣合いに大きな比率を占めるようになる。」といったことである。

既存プログラムへの固執

これは、埋没費用にもとづく現象である。

追加的な取引を市場から企業へ移行させると、一般に、予算に基礎をおいた支持が大きくなる。それゆえ、垂直統合が、既存プログラムへの固執という傾向をうみだす。

「新規のプロジェクトは、言語や情報処理手続きなどの組織の構造的基盤に対し

でも、有形資産に対しても、初期投資をおこなうことを必要とするのに対して、既存の活動は、両方のタイプの埋没費用を体現している。こうして、現に進行しているプロジェクトのプログラムや施設に体化している埋没費用は、既存のプロジェクトを、もし現在のプログラムがすでに整っていなかったとしたら、そちらのほうが選好されるかもしれないような代替的なプロジェクトから隔離する。のみならず、プラントや設備とは異なり、組織の構造的基盤に投下された専門化された投資は、あまり減価しないかもしれない。」

比較制度論的な観点

「情報の偏在も、こういう結果が現れる一因となるかもしれない。つまり、過失ありとみなされるべき内部成果と、賞賛されるべき内部成果とを、妥当な費用で識別することが、むずかしいかもしれない。失敗の客観的な原因を明らかにすることができず、過失ありとされることを免れている責任者は、そのことによって、プログラムを、客観的に合理的な打ち切り点を超えて延長するよう、やかましく要求するような誘因を与えられることになる。引き延ばしているうちに環境が変わり、自分たちの評判を「救う」ことができる期待をもつからである。」

「前進するという決定は、いかなる費用を払っても「成功する」というコミットメントに変換されてしまう。これと対照的に、企業間の契約は、提唱と管理が分離されるので、定期的に再検討をおこなうという規定を明示的に設ける傾向があり、もし「失敗」の兆しが客観的に現れれば、もっと現実的で、もっと計算高い評価をおこなうことが、よしとされる。」

小括

組織の優位性の源泉は、組織内の個々の主体の意思決定の集合体である組織的意思決定の合理性・効率性に依存するが、その個々の主体の意思決定を規整するのは、構造的基盤である。構造的基盤に問題が生じると、組織の優位性の源泉が失われ、個々の意思決定に取引費用が生じたり、合理性・効率性が損なわれたりすることをウィリアムソンは示した。組織的意思決定システムを概念モデル化したものが次頁図 32 である。

図 32 組織的意思決定システムモデル



2 理論的疑問

(1) 取引費用アプローチの帰結

市場と組織の関係は、菊澤（2011）⁸⁵が「取引費用を節約するガバナンス制度は多様に存在するが、資源配分システムという観点から類型化すると、市場的な資源配分システム、組織的な資源配分システム、そして市場と組織の中間的な資源配分システムに区分される。」と指摘した上で、「取引費用理論では、唯一絶対的に効率的な資源配分システムはない。つまり、取引費用理論は多元的な立場に立つアプローチである。しかも、可能な制度を相互に比較し、ある状況では市場型資源配分システムがより効率的であり、別の状況では組織的な資源配分システムが効率的であり、またある状況ではハイブリッド型資源配分システムが効率的であることを明らかにする比較制度分析としての特徴をもつ。」と説明している。

この点に関して、コース（1992）は、「市場が機能するには、なんらかの費用が発生する。そして組織を形成し、資源の指示監督を、ある権限をもつ人（「企業家」）に与えることによって、市場利用の費用をなにほどか節約できる。企業家はその機能を果たすにあたっては、企業家は自らがそれにとって代わった市場での取引よりは低い価格で生産要素を入手できるという点を考慮にいれると、より低い費用でその機能を果たさなければならない。というのは、企業家がこれに失敗するときはいつでも、公開の市場を再び利用することができるからである。」⁸⁶（下線は筆者）と指摘しており、市場と組織の弾力的な代替性

⁸⁵ 菊澤（2011）23頁。

⁸⁶ コース（1992）45頁。

を想定していると考えられる。

同様に、ウィリアムソン（1980）においても、経済組織に対する一般的な接近方法に関して、「（1）市場と企業とは関連する一組の取引を完遂するための代替的な用具である。

（2）一組の取引を市場を介して実施すべきか、それとも企業の内部で実施すべきかは、各形態の相対的効率性に依存する。（3）複雑な契約を市場を介して作成し実施する費用は、一方において、その取引にかかわっている意思決定者としての人間の諸特性に応じて変動し、他方において、その市場の客観的特性に応じて変動する、（4）企業間での（すなわち市場を介しての）交換を妨げる人間の諸要因と環境の要因とは、企業内ではややちがった現れ方をするが、どちらの場合にも同一の諸要因の組み合わせがあてはまる。したがって、取引を対称的に分析しようとするならば、市場の失敗の諸源泉を認識するのと同様に、内部組織の取引上の諸限界をも認識する必要がある。」⁸⁷と指摘しているが、前提として組織と市場の選択条件を想定していることが読み取れる。

宮本（2004）も、「今日の大規模組織の再構築（リストラクチャリング）の問題であり、それはまた企業の境界を決める問題でもある。」と指摘し、「それは急速に変化する市場と技術だけの問題であるだけではない。取引費用と組織効率性と組織化費用の問題でもある。」⁸⁸と説明し、既存の組織が非効率化するとその組織は再構築され、それに伴って市場と組織は組み替えられることに障害が存在することには触れていない。

コース（1937）は、さらに企業の境界問題、組織の静態的な最適規模についても明らかにしている。菊澤研宗（2011）の整理では、「最適な企業の組織規模は、企業が徐々に取引を組織化して節約できる市場取引費用の減少と組織化によって発生する組織内取引費用の増分が等しくなる点」と説明している⁸⁹。

このことは、組織が非効率な状態となっており、その原因が最適規模を超過している場合、規模を縮小すれば効率性を改善できることを意味する。

(2) 帰結の背景

組織の規模・境界を取引費用と組織化費用の比較で決定できるとする先行研究は、静態

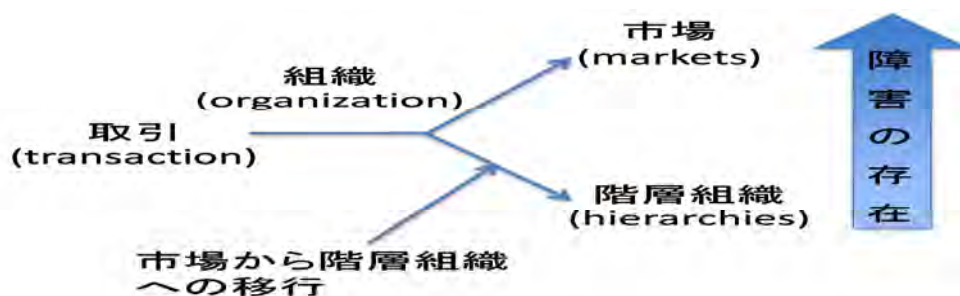
⁸⁷ ウィリアムソン（1980）16頁。

⁸⁸ 宮本（2004）14頁。

⁸⁹ 菊澤（2011）18頁。

的な理論上の最適規模決定理論としては有効であるが、現実の世界で縮小局面における再構築の障害を説明できなかった。すなわち、次頁図 33 で示したとおり、先行研究では階層組織内に内部化した取引が過剰となった場合、過剰部分の取引を市場取引に還元することにより、階層組織の効率性を回復させることを想定していたが、現実の世界では障害が立ちはだかっている。

図 33 障害の存在



先行研究が想定していた組織と市場の代替的活用は、理論的には障害の存在を想定しておらず、かつ、存在し得ないとすれば理論的には有効であるが、日本の企業がかかえる非効率組織問題に対する解決策は提示できない。しかしながら、高度成長期を終え成熟化した経済構造にあり、間接金融が主要な金融制度を構成しているといった特徴を有する日本において組織の効率性を実現するためには、現実存在している障害現象に理論的な光を照射する必要があると考えている。

この点に関して、ウィリアムソン(1980)は、「日本の読書たちは、本書がアメリカ経済の諸制度を念頭において書かれたものであることに、すぐに気づくであろう。(中略)確かに、諸国民のあいだの政治的・経済的な相違は重要であり、分析家たちは、こうした相違に対して鋭敏な感受性をもたなければならない。」と指摘している⁹⁰。

続く第2節で今日の日本企業における再構築理論を考察するが、固有と考えられる制度的・歴史的背景を検討しておく必要がある。それは何であろうか。

第1に、歴史的な背景があると考えられる。新制度派経済学の理論が構築・発展を遂げてきた時期は、産業革命以降、大企業が経済の推進役として中心的な役割を果たし、世

⁹⁰ ウィリアムソン(1980) vi 頁。

界規模の経済成長下で企業規模の大型化が指向された時期と重なる。したがって、そもそもダウンサイジングを主目的とする組織再構築を検討する必要は現実にはなく、理論体系に再構築費用を導入しなくても現実の説明に困らなかったと考えられる。日本においても今日の再生問題がクローズアップされてきたのは、バブル経済崩壊後約 20 年間のことである。つまり、極めて今日的課題である。第 2 に、比較制度分析の視点から、経済システム・制度によりそもそも発生する再構築費用が異なる点が考えられる。特に、直接金融主体のアメリカと間接金融主体の日本では、事業の再構築時に必然的に財務の再構築も伴うが、この場合の再構築費用の多寡は大きく異なる。

この点に関してブリーリー他（2007）⁹¹は、「大規模な株式市場や債券市場を有する米国がしばしば市場中心のシステムとみなされてきたのとは対照的に、日本の企業にとっては、銀行の貸出の方がはるかに重要な資金調達源であり、戦後のほとんどの時期を通じて、日本の大企業とメインバンクの緊密な関係は系列システムにより強められてきた。こうした日米の金融構造の差異はコーポレート・ガバナンスのあり方にも影響を与えている。日本においては、メインバンクが企業の効率的な経営を確保する上で重要な役割を果たしているが、米国においては、企業支配権を取引する市場が企業を規律づける主要なメカニズムとして機能している。その結果、米国の経営者は企業価値を最大化することを自らの主要な使命と認識しており、株主の利害を無視すれば、自らを危険にさらすことになる。日本の経営者は、製品市場での厳しい競争のため、企業価値を低下させる決定を行う余地はないものの、すべての利害関係者の利害をバランスさせる必要性を語ることが多い。」と指摘し、「市場中心のシステムは、革新的な企業を育成し、また、衰退産業の企業に事業を縮小し、資本を他の投資に振り替えさせることにおいてより優れているように思われる。銀行中心のシステムは、日本の自動車・電子機器産業のようなすでに確立された産業の競争優位を高めるのに優れているように思われる。」と説明している。

第 1 章でみたように、再構築は事業と財務が不可分一体となって進められる。この際、金融機関および間接金融に関連する諸制度が大きな影響を及ぼすことが推測される。以下の考察でも、金融「取引」に着目する。

⁹¹ ブリーリー他（2007） i - ii 頁。

(3) 理論的疑問

非効率組織とは、どのような状態なのかについて取引費用分析をもちいて理論的に説明すると、組織の優位性が何らかの事情で薄れて、取引関連的な不経済が生じているにも拘らず、これが放置されている状態であると整理できる。

これを踏まえて本論文のテーマである非効率組織問題を考えてみると、この「取引関連的な不経済」がなぜ放置され、自律的に解決されないのか、と整理できる。それではなぜ、先行研究における取引費用アプローチでは、日本における再構築障害を説明できないのか。取引費用アプローチは、制度・歴史的影響を受けることはウィリアムソンも認めているが、一方で、系列取引とった日本における特徴的な企業形態を説明することに成功していることから、日本企業の非効率組織問題の分析に取引費用分析が全く有効性をもっていないと考えることは早計である。

以下で、取引費用アプローチに依拠しつつ、静態的に決定される組織の最適規模理論を動態化、すなわち、最適規模へ向けての再構築が進展せず、非効率組織が温存されるのかという問題に取り組む。本論文ではこの現象は再構築障害の存在を仮定しているが、これは理論的には、市場取引の階層組織化と、階層組織の市場化における非対称性が存在することを意味している。

ところで、ウィリアムソン(1980)では、本論文における再構築とほぼ同趣旨の概念を取引費用アプローチの観点からの分析を以下のとおり説明している⁹²。

「取引費用の観点によって表現すると、問題は、情報の偏在と限定された合理性のために、機会主義的な構造上の変革を抜本的なそれから容易に識別できないところにある。組織形態の変革を特徴づけるための言語が、どちらかというとも未発達であるという事実も手伝って、組織上の変革の重要性についてコミュニケーションし抽象的に評価を行う能力がないこと（あるいは費用が高いこと）を前提とするとき、現れてくる傾向は、じっと成行きを待って、組織上の変革がどのような成果のうえでの帰結となって現れるかをみようとすることである。成果は組織構造だけでなく、他の多くの要因の関数であるから、組織上の変革の影響だけをえり分けることはむ

⁹² ウィリアムソン(2009)314-315頁。

ずかしい。したがって、抜本的革新がおこなわれてから広範に模倣がおこなわれるまでには、長い認知ラグが介在するのが普通である。概念的に取扱いがより困難であるために、組織形態の革新は、技術革新にくらべて、きちんと定式化したうえで分析を加えられることが、ずっと少なかったのである。」(下線は筆者)

本論文が取り扱う再構築とは、ウィリアムソンが「抜本的なそれ」と指摘した構造上の抜本的改革に近い概念であると考えられる。このように考えると、再構築理論は、まさにウィリアムソンが「逆境を経験しつつある企業」というレッテルを張られた局面・状態にある企業を対象とした理論であり、必ずしも理論的分析の必要性がないからではなく、上記のような理由で「概念的取扱いがより困難」であったもの⁹³を取り扱ったことになる。

以上を整理すると、組織内に不稼働資源をかかえる非効率組織問題を解決するためには、組織内の不稼働資源を稼働化させるために、事業の選択と集中を中心とした事業・財務・構造的基盤のそれぞれの再構築を進めることが必要となるが、現実には障害が存在している。再構築障害問題を終局的・抜本的に解決するためには、この障害の背後の論理を探究することが求められる。

図 34 再構築障害



第1章で示したとおり、再構築の対象のうち事業の再構築に関して何をどう実行すべきかについては、論理的な分析が可能である。にもかかわらず、なぜ再構築が進展しないのか。この点に関して、本論文では図34で示しているように再構築に対する障害要因があることを繰り返し強調してきた。それでは、組織内の事項である構造的基盤と組織を超え

⁹³ 再構築概念の厳密な定義は本論文 133-136 頁参照。

た取引金融機関という取引相手が存在する財務構造の再構築に立ちはだかる障害の背後にはどのような論理が存在しているのか。

第1に、階層組織内の現象に関して、取引費用アプローチによる最適規模組織決定理論は、新古典派理論において市場取引に取引費用が生じないという想定の新古典派理論の非現実性を洞察して、現実の世界における取引費用を明示的に理論化したものである。それでは現実の世界における再構築市場における取引も実は真空状態のごとく一切の摩擦がない世界ではないのかもしれないという疑問が生じる。先行研究は静的な最適規模を決定する理論としては有効であるが、動的理論、すなわち再構築の現実のプロセスを描ききれていないことが考えられる。

動的なプロセスの具体的な内容は、すでに階層組織モデルで示したように、再構築を目的とする組織的意思決定の積み重ねであるところ、その組織的意思決定は階層組織内の全ての個々の意思決定の集積である。この個々の意思決定に決定的に重要な影響を与えるのは構造的基盤である。そこで、この構造的基盤の内実についてより詳細な検討が求められる。すなわち、本来、ウィリアムソンが指摘したように、組織の優位性の源泉である構造的基盤に何らかの機能不全・問題が生じ優位性が損なわれたことから、組織的意思決定の合理性・効率性も低下する、といった論理の流れが考えられる。

第2に、階層組織の外に存在している取引相手との間の現象に関して、すなわち財務構造の再構築に関連するものである。第1章でみたとおり、財務構造の再構築に関しては、経営者の再構築意思決定を実現するため、取引金融機関との交渉・調整・契約を実行することが求められる。この一連の流れに取引費用が生じることは容易に想像できるが、障害除去のための処方箋を導出するためには、その具体的な内容、程度についての詳細な分析が求められる。

なお、これ以降、便宜上、構造的基盤は階層組織内部を対象としていることから、構造的基盤の再構築を組織内再構築、財務構造に関しては階層組織外部の金融機関との交渉等が関連することから組織超再構築と呼ぶ。

3 理論的課題

取引費用の節約、そして取引関連的な不経済といった概念を基礎として、効率組織、お

よび非効率組織の状態を静的には理論化に成功した取引費用分析だが、非効率組織問題の解決、すなわち再構築とその障害の背後の論理を説明するために必要な2つの点に関する説明には成功していないように思われる。

第1に、非効率な組織を効率化するプロセスに関する動態化理論、第2に、いかなる意思決定者のいかなる意思決定が障害に直面しているか、である。

図 35 理論的課題



1・2章を通じて再構築、およびその障害に関する現象は、組織内と組織超に分けられることをみた。図35は、組織内と組織超に対応した理論的課題を示している。すなわち、再構築障害の背後の論理構造を考察する具体的な対象、すなわち本論文における理論的課題は、組織内、および組織超再構築のそれぞれの障害現象の背後の論理構造を明らかにすることである。第2節以降において、まず準備として本論文における再構築概念をより理論的に厳密に定義し、これを前提として組織内再構築理論、組織超再構築理論を展開していく。その前に、本章第1節で示した階層組織モデル⁹⁴において、階層組織の構成要素として示した構造的基盤と財務的基盤の内容を明らかにする必要がある。構造的基盤、財務的基盤はそれぞれ、組織内再構築、組織超再構築の対象である。この2つの概念は、その本質、意思決定における基本要素、現象する領域（組織内・超）において異なるため、それぞれ理論を構築する必要がある。

⁹⁴ 本論文図31、108頁参照。

(1) 構造的基盤の本質

①問題の所在

組織の失敗の枠組みによる弊害を除去・減殺させるため、限定合理性や不確実性といった取引費用を発生させる諸要因を回避する階層組織の優位性については、すでにみた⁹⁵。

それらに共通する事項は、意思決定主体が限定合理性や機会主義や情報の偏在といった諸要因の下でも、階層組織外で意思決定を行うよりも少ない取引費用で合理的・効率的意思決定が実行できるような何らかの情報を提供しうるような制度を構築する点である。

ウィリアムソンは組織の優位性を構築し堅持するために、経営者は構造的基盤を構築する必要性を指摘した。この構造的基盤と組織の優位性との関係性は図32で示したとおり、構造的基盤があることにより低い取引費用で合理的・効率的意思決定を個々の意思決定主体が行い、その集合体たる組織的意思決定の合理性・効率性が実現される、というものであり、また、推測するに構造的基盤の劣化を原因とするその限界についても指摘した⁹⁶。

しかしながら、ウィリアムソンは、取引費用の発生要因たる限定合理性や機会主義、情報の偏在といった環境的・人間的諸要因に対する組織の優位性を例示的に列挙はしたが、逆に、第1に、構造的基盤を体系的には整理しておらず、第2に、優位性を発揮した状態と限界となっている状態を示してはいるが、動的な側面、すなわちある時点で優位性の源泉であった構造的基盤が問題あるものに劣化していくプロセスについては何ら触れていない。

つまり、非効率組織問題の原因が組織的意思決定の質の劣化であり、さらにその原因が構造的基盤にある場合、すなわち、組織の優位性が崩れている場合において、このような劣化した構造的基盤を再構築するための体系的な論理を導出するには、ウィリアムソンの知見だけでは不十分であると考えられる。

すなわち、組織内再構築理論を構築するために解明すべき具体的な問題は、第1に、組織的意思決定メカニズムの根源である構造的基盤の理論的解明が求められる。この構造的基盤は、経営者の判断・行動により構築されるものである。したがって、経営者の構造的基盤に関する意思決定メカニズムの明確化、すなわち、構造的基盤の体系的な整理を前提として、経営者はいかなる事項についてどのような制度を設計・構築・管理すべきかにつ

⁹⁵ 本論文 99-100 頁。

⁹⁶ 本論文 109-112 頁。

いて明らかにする必要があること、

第2に、ある状態にあることを説明する静態的理論だけではなく、変化のメカニズムを明らかにする動態的理論が求められること、の2点である。

非効率組織問題の解決に資する再構築障害に関する理論である再構築理論を構築するにあたり、この2点を説明するフレームワークが求められる。

②先行研究

系譜と座標

この点に関して、そもそも企業内部の重要性、とりわけ生産要素に着目した研究として、宮川(2005)は、「資本主義経済において、なぜ企業組織が必要とされるのか。という問題」に関して、「個人ではなく企業という組織でなくてはならない生産要素」の存在をその理由として指摘し、「コース(1937)やペンローズ(1959)といった経済学者、経営学者は古くからこの点に気がついて」いたことを指摘している⁹⁷。

すでに繰り返し述べてきたとおり、構造的基盤とは組織的意思決定に重要な影響を与えるが、その内実は、今日多くの先行研究が蓄積されている組織資本、または見えざる資産と呼ばれる無形資産である。経営者は、階層組織内の個々の意思決定主体の意思決定に対して、包括的、概括的には、経営理念、訓示、経営計画等の方法を用いて管理・統制を行うが、細かい点や個々の意思決定に関しては組織文化に依拠して判断を行う。このことを概念モデル化したものが図36である。

図 36 組織的意思決定システム



⁹⁷ 宮川(2005)218頁。

非効率組織問題とは、階層組織内の個々の意思決定主体の意思決定における合理性・効率性が損なわれた状態が積み重なった結果であると考えられる。つまり、構造的基盤と組織内の個々の意思決定主体の各事案における意思決定との関係が重要となる。

このような構造的基盤と個々、および組織的意思決定との関係に関しては、伊丹・軽部(2004)が参考となる⁹⁸。

「組織の中では、それこそ無数の情報の流れがじつは起き、毎日、毎日多くの人々がそれぞれの仕事の判断をしている。その全体がかなり有効に行われてはじめて、企業組織としての業績が上がる。気の遠くなるような情報の流れと判断の集合体が組織なのである。

その巨大な情報の流れと判断の固まりの中で、適切な伝達と判断を個々の人々が行うようにするためには、単に上からの指揮命令でやろうとしても無理である。実際の仕事の判断は現場の人々に否応なしに任されてしまっているからである。彼らの一人ひとりの情報伝達行動、判断、それらが適切に行われるようにする必要がある。

彼らの伝達は判断を左右している大きな要因は、彼らの情報処理（伝達と判断）の能力、努力、クセとでも言うべきものであろう。それが望ましい形で蓄積されていると、巨大な情報の流れと判断の固まりが有効に動く。それが望ましい形で蓄積されていないと、小さな抜けやゆるみがあちこちで生まれる。全体としては、動きの鈍い組織になるだろう。

組織の人々の情報処理能力、努力、クセなどは、言葉を変えれば、経営管理能力であり、現場のモラルであり、そして組織風土である。組織風土とは、「ある組織に属する人々に共通かつ特有な情報の伝達・処理のパターンである。それが、おそらく組織の内部の情報の流れに関連して考えるべき、もっとも大切な見えざる資産⁹⁹である。」

⁹⁸ 伊丹・軽部(2004) 18 頁。

⁹⁹ 「見えざる資産」という概念は伊丹(1984)において、「鍵概念」として使用されているが、これは著者のオリジナルではなく、「情動的経営資源」と表現していたものを大王製紙の井川高雄副社長が使用したことばを借用したものである」とのことである(伊丹(1984) iv 頁)。

見えざる資産

伊丹・軽部(2004)によると、見えざる資産とは、具体的には「技術、ノウハウ、ブランド、システム力、サービス供給力、組織力と組織風土、」¹⁰⁰であるが、体系的には以下のとおりである¹⁰¹

A 環境情報

定義：環境に関する情報の企業内の蓄積量およびその取り入れチャンネルの容量

例：技術・生産ノウハウ、顧客情報の蓄積、技術導入のルート、市場情報の獲得ルート

B 企業情報

定義：企業に関する情報の環境における蓄積量およびその供給チャンネルの容量

例：ブランド、企業の信用、流通、下請けへの影響力、広告のノウハウ

C 内部情報処理特性

定義：企業内部での情報処理のパターンの蓄積と処理能力

例：技術・組織風土、現場のモラル、経営管理能力、情報システム

これらの見えざる資産の本質的な特徴に関しては、「それは、すべての見えざる資産が情報や知識に関連したものであることである。固い言葉を使えば、すべて「情動的経営資源」なのである。経営資源をよくヒト、モノ、カネと言うが、それに加えて重要な「情報」というものにベースをおく第四の経営資源が情動的経営資源、すなわち見えざる資産」¹⁰²であり、「情報が蓄積されている（技術やブランド）、情報を素早く処理する能力がある（システム力）、情報から適切な判断をする情報処理能力がある（サービス力）というように、見えざる資産はすべて、情報の蓄積量か、その処理能力に関連したもの」¹⁰³なのである。

なお、伊丹・軽部(2004)は、内部情報処理特性のうち、とくに組織風土を重要視している。組織内再構築において重要なことは、組織的意思決定に影響を及ぼす個々の主体の意思決定を左右する組織風土といった無形資産の内容を明らかにすることである。なお、組織資本、組織文化、組織風土等さまざまな用語が使われているが、本論文では以降、構

¹⁰⁰ 伊丹・軽部(2004)8頁。

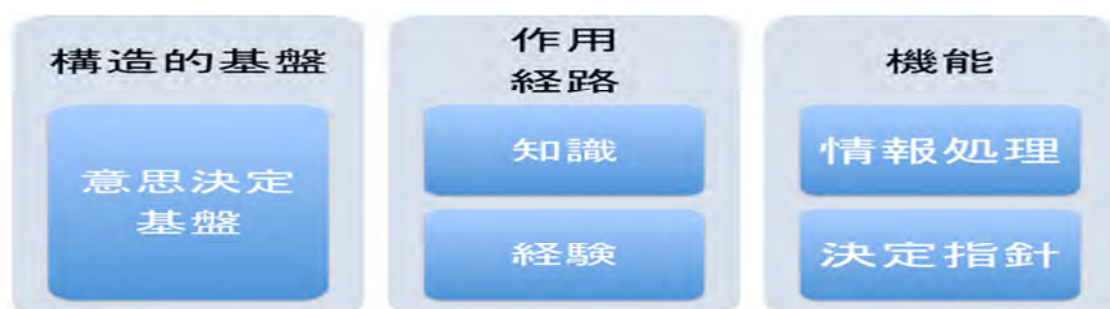
¹⁰¹ 伊丹・軽部(2004)20頁。

¹⁰² 伊丹・軽部(2004)8頁。

¹⁰³ 伊丹・軽部(2004)9頁。

造的基盤の内実であり、階層組織内の個々の意思決定主体の結果に影響を及ぼすものを「組織風土」または「見えざる資産」という用語で表現する。より正確な定義は次項にて行うが、本来「見えざる資産」とは、環境情報、企業情報、内部情報処理特性を包含する概念であるが、以降特に断りがない場合は、「見えざる資産」を「組織風土」と同意義の概念として用いる。

図 37 構造的基盤



なお、「見えざる資産」＝「組織風土」が重要な理由は、繰り返しとなるが、図 37 で示したようにその内実が知識や経験であり、階層組織内における情報処理や方針決定等の指針として機能することである。つまり、取引費用アプローチが説明した、組織の優位性たる構造的基盤そのものであるからである。

③構造的基盤モデル

構造的基盤の構成要素

図 38 は、資源・能力アプローチを踏まえた構造的基盤モデルを示している。構造的基盤の内実は、この3つの情報制度である。このうち、内部情報処理特性は、各主体の日々の業務に関する意思決定の指針となるものであり、ときに決定の方向性を示し、ときに、仕事の進め方に関する事務手順を示す。

図 38 構造的基盤の構成要素



この内部情報処理特性の理論的意義は、第1項でも説明した、組織の優位性を保持する源泉となる諸要因でもある。すなわち、図36で示したとおり、内部処理特性を羅針盤として個々の主体は意思決定を行い、この個々の意思決定の集積が組織的意思決定を構成する。

(2) 財務的基盤の構造

図39 財務的基盤モデル



一般論として、図39で示しているように、企業の外部からの資金調達方法は直接金融と間接金融に分かれる。本論文との関係で問題となるのは、金融機関との関係が中心テーマである。特に「1980年代の日本企業は、メインバンク制を中心とする銀行からの低利の長期にわたる資金調達と終身雇用制に裏づけられた労働市場のサポートを得て旺盛な設備投資に伴う経済成長を謳歌」¹⁰⁴していたという特徴を持つが、バブル崩壊により様相は一変した。その後、日本の資本市場を「日本型金融と将来ビジョン懇話会が2002年7月に報告したように、日本の金融システムは、間接金融を脱し、より資金を流動化し、新規の企業が資金調達しやすい直接金融を中心とする方向に大きく舵取りを変更」¹⁰⁵するよう指摘されたが、進展が見られないのが現状である。

このような間接金融中心の金融システムにおいて、再構築局面にあるかどうかにかかわらず企業は事業を継続していくために安定的に資金を調達することが求められる。

再構築局面で金融機関の協力が必要不可欠な理由は、再構築以降の新規資金調達の可能性ももちろん重要であるが、第1章でも見たとおり従前の借入取引を継続できるかも極めて重要であるからである。

それでは、企業の資金調達能力の源泉は何であろうか。この点に関し実務上関係しているのは、金融機関は金融機能の再生のための緊急措置に関する法律（金融再生法）・銀行

¹⁰⁴ 岩田規久男・宮川努編(2005)58頁。

¹⁰⁵ 岩田規久男・宮川努編(2005)59頁。

法等により取引先を「正常先」「要管理先」「破綻懸念先」等の債務者区分に分類していることである。

要管理先¹⁰⁶以下に分類されると以下のように説明している。

「特に、要管理以下の債務者区分に分類された債務者については、新規融資を受けることが容易でなくなり、事業に必要となる設備投資や運転資金が調達できず、また、利息の負担が増大するなど、以後、信用棄損・売上減等による破綻の悪循環に陥りやすくなる。」¹⁰⁷

自身が社長であった会社が会社更生を申し立てることになった坂本(2013)の以下のコメントが参考となる。

「2013年2月27日には、会社更生法の適用を申請しました。円高や半導体不況の低迷といった逆風にさらされ、自分の足で立っていられなくなったのです。事業を継続するためには、銀行からの新たな借入」ではなく、「借換(リアファイナンス)」が必要でした。しかし、「提携先を見つけて資本を増強できなければ、これ以上、支援することはできない」という銀行団の意向に応えることはできませんでした。リーマン・ショックの教訓を生かして、借入金を減らすなどバランスシートの改善を進めてきたところだっただけに残念でたまりません。」¹⁰⁸ (下線筆者)

以上を整理すると、少なくとも実務上は企業が金融機関から安定的に資金調達を行うためには、「正常先」という債務者区分を獲得しておくことが求められる。すなわち、「要管理」以下の債務者区分を付与されている企業の再構築計画が承認される可能性は低い。つまり、企業の安定的な金融取引を可能とすること、すなわち資金調達能力の源泉は、金融

¹⁰⁶ 要管理先の実務的な定義は、「元金または利息の支払いが、約定支払日の翌日を起算日として3ヵ月以上延滞している借入金や、経済的困難に陥ったことによって、再建や支援を図り、その債権の回収を促進することを目的として、債権者から有利な一定の譲歩を得る約定条件の改定を行った借入金を有する要注意先債務者。」(産業再生機構編著(2006a)38頁)。

¹⁰⁷ 産業再生機構編著(2006a)37頁。

¹⁰⁸ 坂本(2013)2頁。

機関から評価獲得であり、このような信用の源泉を与信基盤¹⁰⁹と呼ぶとすると、企業の与信基盤獲得メカニズム¹¹⁰を検討する必要がある。

(3) 理論的課題

図 40 本論文における組織モデル



効率的組織

これまでの議論を総合して本論文における階層組織モデルを図解すると図 40 となる。効率的な組織とは、経営者は構造的基盤を正しく設計・構築・管理継続を行い、構造的基盤に依拠する組織内の構成員の個々の意思決定が正しく行われ、このような個々の意思決定の集合体である組織的意思決定の合理性・効率性が保持されている組織である。また、そのような組織は、外部環境に即応し、かつ階層組織の戦略目的に適合的な事業運営が行われ、取引の束たる事業構造も最適規模が維持される。また、仮に環境変化の激変等により最適規模を外れた場合、再構築プロセスが開始されるような合理的・効率的組織的意思決定が遅滞なく実施され、再構築計画が策定される。また、常日頃から正常な財務的基盤を有する企業は、このような組織内の意思決定プロセスを経て策定された再構築計画を取

¹⁰⁹ 与信という言葉は「信用を供与」するという意味の実務用語であり、「与」という言葉から明らかなように本来、債権者である金融機関からみた表現である。企業サイドからは「信用供与を受ける」という意味で「受信」という言葉が正確であるが、このような言葉は実務上あまり聞かない。そこで、本論文では、企業の資金調達力である信用の源泉について「与信（を受けるための）基盤」という用語で統一することとする。

¹¹⁰ 与信基盤の詳細は本章第 2 節 3 で説明する。

引金融機関に提示・説明し、交渉・調整プロセスを経て、再構築計画に従った債務契約を再締結し、再構築計画の実行過程に入っていく。

取引費用を節約するために、すなわち経営資源を効率的に活用するために構築された組織が大規模化しまたは複雑化し、組織内に不稼働資源を抱えるに至った場合、経営者としてなすべきことはある意味自明である。それは、不稼働資源を効率化させるために、適切な規模に組織を縮小するか、または組み換え等、再構築すること、つまり、階層組織と市場の境界を再編成することである。

しかしながら、これまで見てきたとおりそこには障害が存在し、円滑・柔軟な再構築が図られない。なぜ、組織の経済学は、日本企業の非効率組織問題を説明できないのか。別の言い方をすると、なぜ理論上の組織の最適規模は実現されないのか。市場取引を効率化のために内部化した組織は、なぜ、組織内の経営資源を市場取引に戻すことができないのか。この問題は、取引費用分析が明らかにした静態的な最適規模決定理論をベースに、第1に、組織内・超における意思決定メカニズムを明示的に明らかにし、第2に、それぞれの意思決定プロセスを、現実の世界で適正構造・規模に組織を再構築するための動的理論を構築することを意味する。

2つの理論的課題

先行研究を土台としつつ、この問題を解決するための具体的な理論的課題は、以下の2点である。

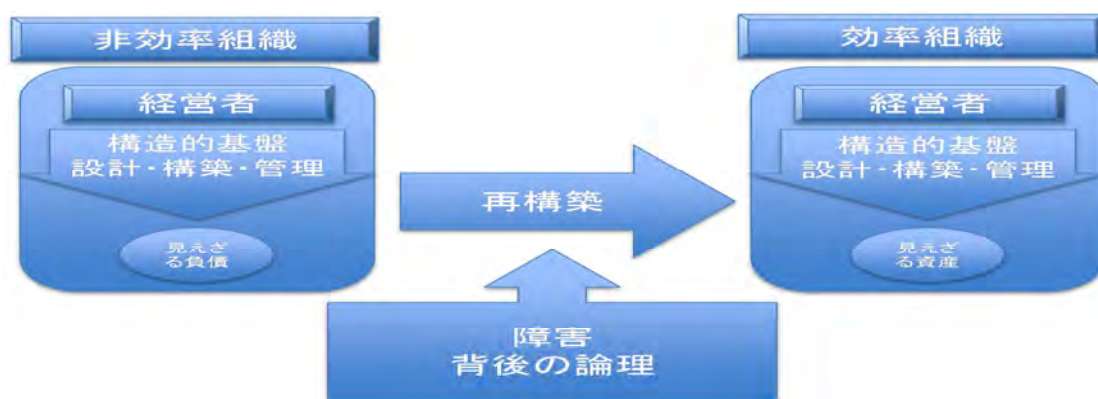
第1に、次頁図41で示した組織内再構築障害の背後の論理を明らかにすることである。組織内の個々の主体の意思決定が合理的・効率的に行われれば、その集合体である組織的意思決定の合理性・効率性は担保されるはずである。とすれば、組織的意思決定の合理性・効率性が阻害されているのは、個々の主体の意思決定に問題があることを意味する。個々の主体の意思決定は構造的基盤に依拠して行われているので、問題があるとすれば経営者が設計・構築・管理している構造的基盤であるということになる。

このような論理に立脚すると、組織内再構築とは、経営者の設計・構築した構造的基盤に問題が生じて見えざる負債化して、合理的・効率的な組織的意思決定が阻害されている非効率組織について、この「見えざる負債」と化した構造的基盤を再構築すること、すなわち、見えざる資産化させて組織の優位性を確立させることにより、まずは組織的意思決

定の合理性・効率性を回復させ、もって、組織の効率性を改善・回復させることを意味する。なお、ここで「見えざる負債」という概念を導入した。この概念の理論的定義は、第2項で行うが、現段階では、本来組織の優位性を確立させるために構築した諸制度である見えざる資産が機能不全に陥り、問題を発生させる原因となった以降を表す概念と定義しておく。

このような再構築の障害要因の背後にある論理を明らかにして、非効率組織の原因たる見えざる負債、効率組織の優位性の源泉たる見えざる資産それぞれの内実、見えざる負債と見えざる資産の諸概念の関係を説明し、これらの論理を応用することによって、非効率組織問題の解決策の筋道を示すことが本論文の理論的・中心的課題である。

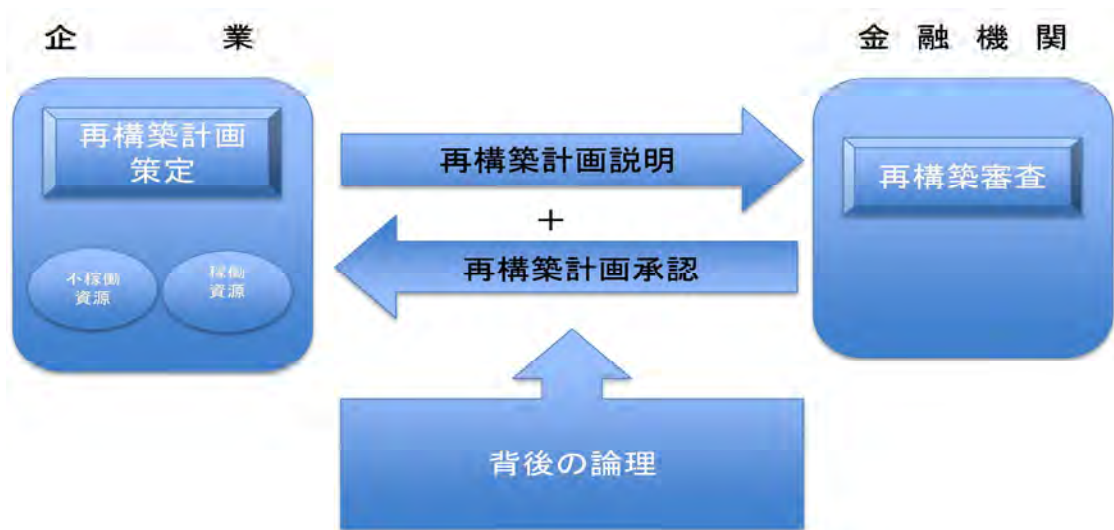
図 41 組織内再構築の理論的課題



第2に、次頁図42で示した組織超再構築障害の背後の論理である。すなわち、企業と取引金融機関の間で展開される再構築計画の交渉・調整・合意形成・契約といった一連のプロセスが未成立に終わる場合と、成立する場合の差異に関する論理構造を明らかにすることである。組織的意思決定が合理的・効率的になされ、適切な再構築計画が策定されたとしても、これが金融機関に承認されなければ、この再構築計画の実行はもとより、事業活動の継続に必要な不可欠な取引金融機関からの資金調達には困難となり、場合によっては資金調達困難から倒産に陥ることも考えられる。

このような組織超再構築プロセスは、図2-23で示しているように、不稼働資源を抱える非効率企業が再構築計画を策定して金融機関に提示・説明し、金融機関がこれを審査して承認するか否かを判断し、承認した場合にはこれを伝達するというものである。このような組織超再構築プロセスの背後に働いている論理を明らかにする必要がある。

図 42 組織超再構築の理論的課題



第2節において、日本の現状を説明できる再構築障害の背後の論理を探究し、仮説を構成する諸概念間の関係を整理する。第3節において、第2節で示した再構築理論の検証をバブル崩壊以降の関連諸現象を題材に行う。

第2節 再構築理論

これまで、再構築とその障害に関する諸現象を第三者の客観的視点から分析してきた。本節では、この問題を意思決定の当事者である経営者の意思決定の視点から捉え直す。この再構築とその障害は、いかなる局面における如何なる理論に基づく意思決定なのかを明らかにすることが、非効率組織問題解決の糸口を与えてくれるはずである。

再構築現象とは、組織内の経営資源配分の見直しであり、環境変化が存在する以上、決して特別な経営課題ではなく、不断の経営課題である。しかしながら、再構築を成功させる企業と失敗させる企業が存在している。再構築およびその障害の背後にある論理をまず明らかにする必要がある。

このような論理を考えるにあたり既にみてきたように、階層組織内の問題と組織超の問題を分けて検討する必要がある。なぜなら、意思決定の対象、交渉の相手が大きくことなることから、おのずと背後の論理構造も異なると考えられるからである。

第1に、環境変化を見定め、変化の影響を分析し、必要な対策を講じるが、この際、組織内の既存の経営資源配分状態も迅速・柔軟に選択と集中を図る必要がある。これらの一連の現象は、組織的意思決定の結果行われるが、この組織的意思決定は、変化と捉え、行動を起こす、といった階層組織を構成する個々の意思決定主体の行動に支えられている。このような意思決定・行動が合理的・効率的に実践されていれば、その結果である組織的意思決定も合理的・効率的であるはずである。このような組織的意思決定の背後にある論理を説明する理論を、組織内再構築理論と定義する。第2に、適切な組織的意思決定を現実の社会において実行するに際して、交渉・合意を必要とする利害関係者が存在している場合は、彼から協力を取り付ける必要が生じる。すでにみたように、この一連のプロセスは、再構築計画の合意形成プロセスとして現象する。この再構築計画の合意形成プロセスの背後の論理を説明する理論を、合意形成の行われる領域に着目して、組織超再構築理論と定義する。

本節で再構築理論を構築する。第1項で、再構築概念を整理し、第2項において、組織内再構築理論。第3項において、組織超再構築理論を説明する。

1 再構築概念

これまで実務的観点から使用してきた再構築概念を理論的に整理する。まず(1)において、再構築概念を厳密に理論的に定義した後、(2)本論文における階層組織モデルを示し、これを踏まえた再構築モデルを明示する。(3)において簡単にまとめを行う。

(1) 再構築概念

再構築概念を定義するにあたり、まず、構築と再構築という概念の関係を整理する。次に第1章で明らかにした再構築障害現象の発生原因を取引関連的に分析し、その取引性を検討し、これらを踏まえて再構築概念の理論的な定義を明示する。

①用語の整理

図 43 用語の整理



第1章では、再構築を実務・法律的な観点から捉えた定義を行ったが、本節では経済学的、取引関連的¹¹¹な観点から定義を行う。

図43に示したとおり、経営者は、「経済活動を効率的に組織するため」、「取引を機会主義の危険から守りながら同時に限定された合理性を節約するように取引を組織」するこ

¹¹¹ 「市場と階層組織のマイクロ分析的な研究を標準的なマイクロ分析的な研究と本質的に矛盾するものとみなすよりも、むしろ私は、この二つを補完的なものと考えたい。取引関連的な接近は、それが実り多い洞察をうみだし、多用な諸現象を体系的に組織だてうる程度に応じて有用である。」(ウィリアムソン(1980) ii 頁)。

とが求められ、具体的には、「内部組織と市場組織」を選択することになる。

なお、ウィリアムソン(1975)において、「取引の組織化」という概念は、organizationの訳語として用いられ、一方、Hierarchiesには「階層組織」、または「内部組織」という訳語を使用している。しかしながら、単に「組織」という言葉を使用すると、organizationのことなのか、Hierarchiesのことなのか、文脈によっては混乱するので、本論文では、以下で取引を内部組織に取り込む場合のorganizationに「構築」という概念を当てることとする。

②再構築概念

このことを前提として、本論文で提示する、再構築概念(reorganization)とは、適正規模を超過した階層組織(以下では、単に組織という場合もある。)における内部化された取引を市場に還元させること、と定義する。すなわち、最初取引を階層組織に内部化することを「構築」であり、構築された階層組織に内部化された取引を階層組織外に移す、すなわち市場取引に還元することが「再構築」である。

このように定義される再構築について、現実の経済では問題が先送りされる等の非効率組織問題が存在している。第1章で分析したとおり、再構築障害の現象面では、図44で示したような、組織内外における障害が存在していた。

図 44 組織内・超再構築



組織内障害の取引費用分析

まず組織内障害の各要因に目を向けると、図 45 で示したとおり、「組織の失敗の枠組み」で明らかにされた取引費用発生原因と同一とみることができる。つまり、本来、図 5 で示されたような発生原因による取引費用発生を抑制するために組織を構築し、そして現実取引費用が低減されることにより組織の優位性は具現化する。別の言い方をすると、組織設計・構造に何らかの問題を抱え、組織の優位性が低下した場合、組織内における経済活動にも市場を利用した場合と同一の取引費用が発生することを意味する。なお、本論文では、用語法の混乱を避けるために、以下、組織優位性低下以降における組織内の経済活動に要する取引費用を、組織内再構築費用と定義する。

図 45 組織内障害の取引費用分析



組織超障害の取引費用分析

図 46 組織超障害の取引費用分析

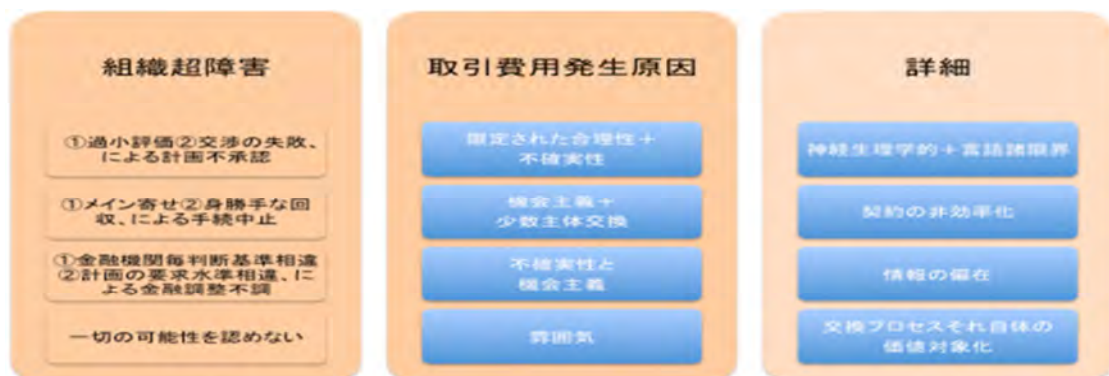


図 46 は、再構築計画に従い、金融を受けるために再構築を目指す企業と取引金融機関の間で執り行われる計画提示・交渉・調整・契約といった一連のプロセスにおける障害と

その発生原因を比較したものである。これはいわば自明であるが、まさに間接金融という市場における取引であり、ウィリアムソンが定式化した取引費用が発生する。本論文では以下、このような企業と金融機関との間に生じる取引費用について、階層組織外の主体との間の関係であることから、組織超再構築費用と定義する。

再構築概念の定義

以上の予備的考察を踏まえて、次に再構築概念を理論的に厳密に定義する。

再構築理論の核心は、再構築も取引を通じて実現されることから、図 47 で示しているように、再構築のプロセスに対して「組織の失敗の枠組み」が適用される、という点である。

図 47 本論文における再構築概念



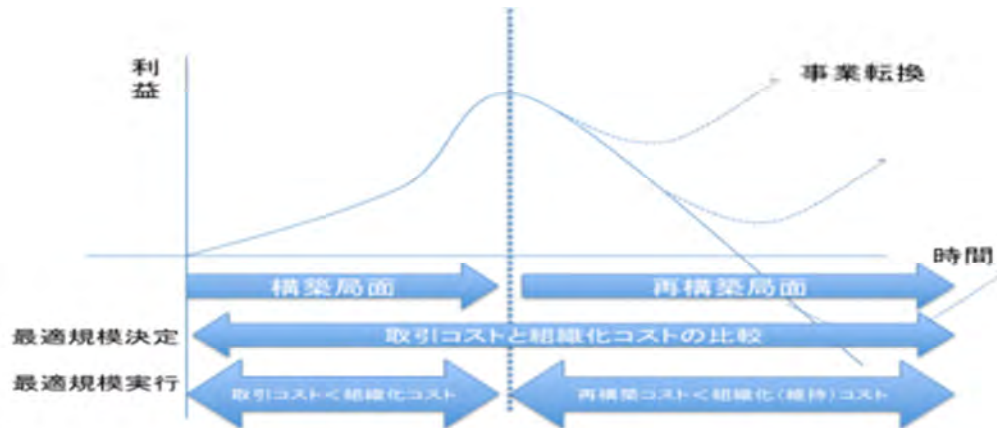
概念化の困難性

ウィリアムソン(1980)では、本論文における再構築とほぼ同趣旨の概念を「組織形態の変革」と呼び、組織形態の変革に関して、「経済学的意義を評価することは難しい」と指摘している。その理由は、「ある企業の組織形態の革新に対して、ライバル企業や財務の専門家は、初めはそれを無視する態度にでるのが普通である。これは、部分的には、組織の再編成というものが逆境を経験しつつある企業が共通してとる対応策であるせいでもあろう。この対応策が蓄積された官僚主義的な無用物を一掃することを意図したものか、非効率を矯正するような行動をとっているという印象を与えて株主から時間を稼ぐことを意図したものか、それとももっと広く注目されるに値する真に抜本的な構造上の改革で

あるのかは、最初にはわからない」としている¹¹²。(下線は筆者)。

③対象局面

図 48 再構築の対象局面



本論文における再構築理論とは、組織のライフサイクルにおいてピークを過ぎて組織が成熟化した移行の縮小局面も包含したものである。図にあるとおり、組織の最適規模は取引費用と組織化費用の比較により成長・縮小局面ともに決定できるが、縮小局面における最適規模実行のための再構築には別途再構築費用が発生する。

すなわち、図 48 で図解しているように、再構築理論とは先行研究における境界理論のうち、組織の縮小・構造変更局面における最適規模・構造の実行現象を説明する理論であり、局面限定性を有している。

(2) 再構築モデル

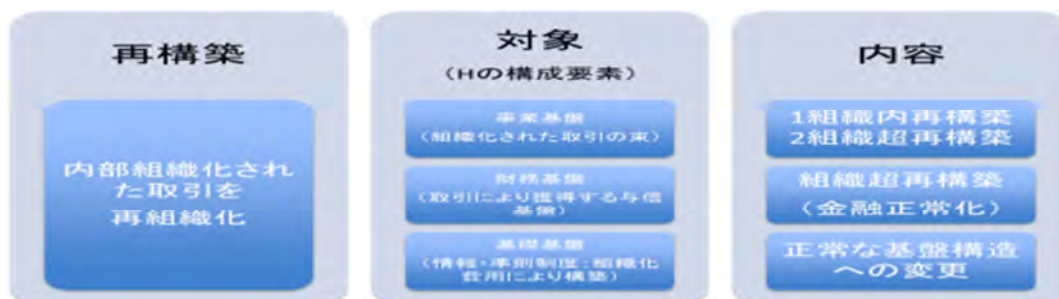
(1)で概念化した再構築概念, および第 1 節でモデル化した階層組織モデル¹¹³の二つの基本分析道具を踏まえ、かつ、概念と現実との比較・参照性を高めることを意識しつつ、再構築概念の可視性、操作性を高めるために、再構築モデルを構築する。

¹¹² ウィリアムソン(2009)314-315 頁

¹¹³ 図 31, 108 頁参照。

再構築モデル

図 49 再構築概念



経営者の意思決定の対象としての再構築は、図 49 で示しているように以下の 3 点により構成される。すなわち、第 1 に、組織化された取引の束である事業基盤の変更である。これは、同一組織内の事業部間の経営資源の移動といった内容の再構築と、組織を超えた再構築、たとえば、いわゆる M&A で総称される組織再編が行われる場合に分けられる。

第 2 に、財務基盤の再構築である。この財務基盤は、一般的に指摘される、貸借対照表上の負債・資本側のうち、他人資本と自己資本の調達構造といった具体的な資金調達構造も含むが、より重要なのは、少なくとも間接金融を利用している場合、取引先金融機関から付与されている債務者区分¹¹⁴がどのランクにあるか、という与信基盤も含まれている。

第 3 に、構造的基盤の変更である。構造的基盤とは、既に (2) 組織階層モデルで示したものであるが、本論文が提示する再構築理論の柱を構成するものである。

すなわち、次頁図 50 で示すように、構築理論と再構築理論の基本的な違いは、すでに説明したように、組織の成長局面と成熟局面の相違により生じる再構築の対象であるが、その差異の理論的意義は、新たに構造的基盤を構築するのか既に構築された構造的基盤を改革するのにより直面する費用構造が異なることである。第 3 章第 1 節で説明するが、制度には経路依存性が存在し、一旦成立した制度を変更することは困難が伴い、制度を構築した経営者が、変更の意思決定を行っただけでは簡単に改革できるものではない。

¹¹⁴ 本論文 141 頁以降参照。

(3) 小括

ここで、第1節、および第2節のここまでの議論を整理してまとめる。

非効率組織

非効率組織とは、取引の束が過剰となり、低・不稼働化した状態である。最適な企業の規模は、このような取引の束を統制するための組織化費用と、市場取引に還元した場合の取引費用との比較において決定される。本来、経営者の階層組織統制の具現化である構造的基盤が適切に設計・構築され、これが階層組織内の全ての意思決定主体に対して見ざる資産として適切に機能していれば、取引の束が過剰化したことを迅速・柔軟に発見し、再構築計画を策定してこれを実行する。このプロセスは再構築に関する組織的意思決定と、この意思決定を現実に実行する取引を通じて実現される。

構築と再構築の比較

この再構築プロセスは、広義には市場と階層組織の間で取引をどのように設定するか、という選択問題であるが、ウィリアムソンが定式化した「組織の失敗の枠組み」がどのような作用を及ぼすか、その作用の仕方により構築局面と再構築局面では意思決定メカニズムが異なることになる（図51）。

図 50 再構築と構築の比較

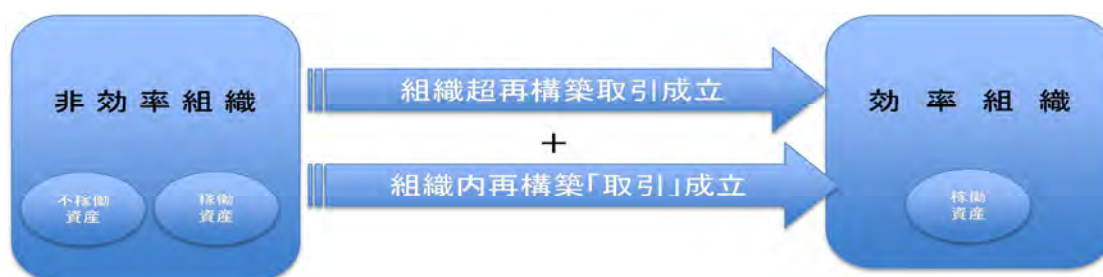


再構築の領域

このことを、階層組織モデルに照らして考察すると以下のとおりである。つまり、組織が非効率化した場合、経営者は、問題を解決するため、事業、財務、構造の各基盤を再構築する意思決定を行い、これらを実現するための組織内、組織超に及ぶ「取引」に着手し、

これらの取引が不可分一体として同時並行的に進められ、必要な取引がすべて成立した場合、再構築が完成する。

図 51 再構築の領域



このような再構築を、経営者の意思決定の内容（主体・客体¹¹⁵、意思決定の対象及び再構築の行われる領域に着目して整理・再構成したものが図 51 である。つまり、経営者の意思決定の領域に着目し、かつ、第 1 章で説明した経営者の意思決定に障害が生じている部分に着目した再構築意思決定モデルである。

ポイントは、第 1 に基本的には、事業、および構造基盤は組織内における意思決定であり、第 2 に財務基盤は金融機関との与信基盤変更取引を通じて実現されることから、組織を超えて行われる意思決定である。第 3 に、第 1、第 2 の組織内・超再構築は、現実の世界において意思決定の主体と客体、対象等は異なるものの、現実の世界で再構築を進めようとする際、実質的に不可分一体のものとして進めなければならない点である。

なお、図 51 において、組織内再構築取引が括弧付きとなっているのは、本来組織の統制が効いていれば、組織内の再構築は取引費用のかからない世界の行為となるはずであるが、非効率組織問題が発生しているような組織では、すでに組織の優位性が薄れ、または失われていることから、組織内の行為も取引費用が生じる「取引」となってしまうと考えられる。

なお、組織内再構築費用の理論的本質は、先行研究が示した、構造的基盤を構築する際に要する組織化費用との関係でみると、組織内における構造的基盤の形成に要する費用という面では同じものである。違いは、新たに構築する場合を組織化費用、一旦構築した構

¹¹⁵ 客体とは合意形成の相手方である交渉・調整・契約の相手を指し、具体的には組織内の場合には組織内の構成員であり、事業運営に関わる個々の意思決定を行っている主体であり、組織超の場合は取引金融機関を指す。

造的基盤を変更するために要するものを「再組織化費用」している点である。この2つを分ける理論的意義は、詳細は第3章¹¹⁶で説明するが、理論的本質において、制度の新たな構築と構築された制度の変更といった差異があり、政策論を検討する上で重要な意義がある。すなわち、組織化費用と再組織化費用の概念を分けることには意味がある¹¹⁷。

また、組織超再構築、および組織超再構築費用は、メインバンク制の機能低下・不全が指摘される¹¹⁸今日において、実証分析でも明らかにされた重要な論点である。この点については第3項で議論する。

本論文の主要テーマは、限定合理性を有する経営者が非効率組織問題を先送りする論理・メカニズムを突き止め、この問題の解決策を導出することである。そのために非効率組織を再構築することに対する障害現象に着目しつつ再構築現象・概念を明らかにしてきた。次の段階として再構築に関する意思決定理論を構築していく。この再構築は上述したとおり、組織内・超の各領域において行われることから、別々の理論体系を必要とする。

続く第2項で、組織内意思決定メカニズム、第3項において組織超意思決定メカニズムを解明していく。

2 組織内再構築

まず、組織内再構築の障害背後の論理について説明する。(1)問題の所在を検討するが、その予備的考察として、「見えざる負債」という概念を示し、仮の定義を行う。そして、これを踏まえた非効率階層組織モデルを示す。(2)で階層組織が非効率化メカニズムを明らかにし、これを前提として(3)で組織内再構築の背後の論理構造を説明する。

(1) 問題の所在

非効率組織とは如何なる概念であり、効率組織とはどのような差異があるのか。効率的な組織はなぜ、如何なるプロセスで非効率化するのか。そもそも、経営者が合理的意思決定により取引を組織化した階層組織について、加えて経営者が適正な構造的基盤を構築

¹¹⁶ 本論文 219 頁(3)再構築政策参照。

¹¹⁷ 組織と組織変更にかかわる説明は、第3章第1節で行う。詳細は当該部分を参照。

¹¹⁸ 与信基盤に関する説明は、168 頁以降参照。

すれば、そのような階層組織は市場取引と比較して優位性を発揮する。ウィリアムソンは、構造的基盤の特徴について例示的な説明には成功していないように思われる。したがって、構造的基盤の構築、構造的基盤に問題が発生するメカニズム、問題発生後の問題解決、すなわち再構築のメカニズムについて理論的に明らかにすることが、非効率組織問題解決のために求められる。

ここで見えざる負債概念に触れる。その後の環境変化により、事業構造の最適性が失われた場合、構造的基盤が有効に作用していれば、合理的・効率的組織的意思決定メカニズムが作動し、再構築を行うよう促すと考えられる。すでに構造的基盤と見えざる資産と共通性をみたが、上記から推測されることは非効率組織とは構造的基盤に何らかの欠陥が生じ、組織の優位性が失われたことが考えられる。そこで、組織の優位性を失わせるような構造的基盤を「見えざる負債」と呼び、「本来組織の優位性を確立させるために構築した諸制度である見えざる資産が機能不全に陥った以降を表す概念」と仮に定義した¹¹⁹。

(2)以降で「見えざる負債」という概念を理論的に正確に定義するが、ここで仮の定義を行う。既にみたとおり、見えざる資産は企業成長の源泉である。逆に考えると非効率組織には、組織的意思決定に悪影響を及ぼす要素が存在していることが考えられる。このような要素を見えざる負債と呼ぶ。

非効率階層組織モデル

図 52 本論文の非効率階層組織モデル



¹¹⁹ 本論文 129-130 頁。

このような見えざる負債を抱える非効率組織のモデルが図 52 である。この概念図は、図 40 で示した効率的な階層組織モデル¹²⁰が見えざる資産を保有している点が異なっていることを示している。

以下で、「見えざる負債」概念の理論的定義、見えざる資産との関係について説明を行う。

(2) 資源・能力アプローチとの結合

(3)において組織内再構築理論を説明する。この組織内再構築理論は、ウィリアムソンの取引関連アプローチとペンローズの資源・能力アプローチ¹²¹を結節させて理論を構築することとなる。この説明の前提として①で、資源・能力アプローチの概要を伊丹・軽部(2004)の整理に基づき概説する。

①資源・能力アプローチ

軽部(2003)によれば、「企業の独自性や競争優位を説明する試みの一つとして、外部環境にそれらの源泉を求める Porter(1980)に代表される「ポジショニング・アプローチ」とともに、企業内部の経営資源や能力に源泉を求める「資源・能力アプローチ」が一研究分野として確立しつつある」¹²²

資源・能力アプローチは、「資源蓄積や能力構築の問題に注目することによって、時間展開を通じて実現される学習や知識創出のプロセスに着目していた。そこにこそ、資源・能力アプローチがポジショニング・アプローチの分析視角と一線を画している本質的な貢献を見出すことができる。」¹²³

このアプローチの基本的な主張とは、以下のとおりである。

「企業の内部要因たる経営資源や能力に関する賦与条件の相違と、事業活動を通じて新たに蓄積された資源や構築された能力の相違ゆえに、企業の意思決定や行動の相違、さらには企業の競争優位が規定されるというものである。その基本的なロ

¹²⁰ 本論文 128 頁参照。

¹²¹ ペンローズ(1959)。

¹²² 軽部(2003)、555 頁。

¹²³ 伊丹・軽部(2004)112 頁。

ジックとは、事後的に競合企業との資源・能力の賦与条件の相違を克服しようと模倣・追従しようと試みたとしても、競争力の源泉となる資源・能力は個別の企業組織の中に言わば「関係性」として埋め込まれているために容易に模倣できず、それゆえに資源・能力は企業の競争優位となり、企業の独自性の源泉となるというものである。」¹²⁴

相違点

経済学者であったペンローズの資源・能力アプローチは、以下に引用するように、新古典派とも取引費用アプローチとも異なるものである。

「このような生産活動やイノベーション活動において新たに獲得された知識が果たす役割は、知識不変の条件の下で与件として存在する技術と外部環境を客観的に存在すると考える新古典派経済学では決して明らかにされることなかった点である。その役割はまた、情報の非対称性や機会主義に注目した市場取引の失敗を補完する管理機構として組織を捉える取引コストの経済学においても十分明らかにされることはなかった点であると考えられる。その根本的な理由は、これらの経済学の分析視角が新たな資源の「創造」ではなく既存の資源の「配分」に注目していたからであり、市場経済における「生産活動」ではなく生産活動に必要となる「契約」や「取引」にその関心が向けられていたからであった」¹²⁵。

共通点

しかしながらすでに触れたとおり、取引費用アプローチと同様、資源・能力アプローチも組織の内部に存在する生産要素を重要なテーマとしている点で共通性がある¹²⁶。

加えて、詳細を以下で説明するが結論を先に述べると、より本質的・根本的共通点が3点存在すると考える。つまり、第1に、組織的意思決定とその結果の企業成長・パフォーマンスの源泉・決定要因に関する類似・共通性である。すなわち、階層組織の優位性に関

¹²⁴ 伊丹・軽部(2004)112頁。

¹²⁵ 伊丹・軽部(2004)112頁。

¹²⁶ 本論文 122頁参照。

連する組織内の情報処理・判断に関するメカニズムに類似性を見出すことができる。より具体的には、取引関連アプローチでは構造的基盤、資源・能力アプローチでは管理機構という概念で表現されている組織内における情報処理、判断指針である。

第2に、このような情報処理・判断指針の不可視性である。経済システムにおける資源配分の調整メカニズムである「価格」は認知することが可能であるが、階層組織内の組織的意思決定メカニズムを司る調整役を果たしているのは、知識・情報といった「見えざる資産」¹²⁷である。

以下、組織内意思決定メカニズムにおける知識・情報の重要性、これらの「見えざる資産」性といった共通部分を結節点として、組織内再構築理論に展開していく。

第3の共通性は、理論の仮定に関してである。つまり、人間の判断能力に関して限定合理性を仮定している。

ウィリアムソン(1975)は限定合理性を取引費用の発生原因と考え、組織を限定合理性の効く状況において、組織内に構造的基盤を構築することにより、組織優位性を発揮できると考えた¹²⁸。一方、ペンローズ(1959)は、限定合理性を仮定し、以下のような論理展開を行っている。

「資源が潜在的な用役の集合であり、すべての用役が顕在化しない理由は、行為主体たる人間の限定合理性に起因している。限定的な合理性しか持ち合わせていないから、資源の持つ潜在的な用役をすべて顕在化することはできないのである。もちろん、行為や意思決定の主体である個人や企業は内的一貫性を持って意図の上では合理的であろうとしている。しかし、直面する外的環境に対していくら意図の上で合理的であろうとしても、その行為や活動がもたらす事後的結果が行為主体の事前に抱いた意図と同一である保証はない。

このような弱い意味での合理性しか持ち合わせていないということは、資源には常にさまざまな用役を提供する可能性が開かれているということの意味する。資源が潜在的に多様な用役を提供する存在であり、その可能性を切り開くのは、行為の主体である個人や企業の学習であり、それによってもたらされる経験や知識の深化

¹²⁷ 本論文 123-124 頁参照。

¹²⁸ 本論文 99-100 頁参照。

である。資源の利用の仕方に関する経験や知識が深掘りされることによって、資源の持つ新たな可能性を発見することとなる。またその発見がきっかけとなって、新たな用役が製品やサービスという形で提供可能となるのである。」(下線筆者)¹²⁹

「資源蓄積・展開に関与する個別企業的意思決定主体に関して限定的な合理性を想定し、事後的に新たな事業成果として我々が観察する顕在化した用役が、事前には潜在的用役としてスラック(slack)という形で経営資源に内在するというスラック・エコノミーを想定する。経営資源とは、すでに顕在化した用役と潜在的用役によって構成されていると想定することによって、企業の資源展開に関する意思決定や行動は、企業の潜在的用役を〈引き出す〉ことを意図した努力行為と位置付けることが可能となる。また、製品性能の進化という時間経過を伴って観察される創発的な現象は、潜在的用役が性能進化という形で〈引き出される過程〉として解釈することが可能となる。」(下線筆者)¹³⁰

基本概念

以下で資源・能力アプローチに依拠して企業モデル、資源蓄積プロセス、管理機構とその内容について概念モデルを用いて説明を行うが、その際重要となる基本概念である経営資源と生産用役について予め確認する。

「ペンローズの「経営資源の集合体としての企業」という独自の企業観を起点に展開される企業成長の理論において、その議論の骨格となるのが、経営資源や生産用役という概念である。生産用役とは、生産活動や事業活動に必要となる「機能」である。近年の資源・能力アプローチでは、必ずしも資源と生産用役とが意識的に異なるものとして議論されることはほとんどないが、この二つの概念はペンローズにとって意識的に異なる概念として定義されている。

¹²⁹ 伊丹・軽部(2004)117頁。

¹³⁰ 伊丹・軽部(2004)84頁。

ペンローズは資源が生み出す機能的側面に注目することによって、資源と資源によって生み出される生産用役とを区別することを可能とした。そこでは、資源は事業活動にまだ貢献することのない「未利用で潜在的な」生産用役と、既に既存の事業活動に貢献している「顕在化」した生産用役との束として定義され、企業の成長や多角化、あるいはイノベーションは、もともと未利用で潜在的な生産用役が、新たな事業活動を伴って顕在化するプロセスとして捉えられている。彼女の企業成長の理論では、この企業内部の「未利用で潜在的な生産用役」の存在することが企業成長や多角化、さらにはイノベーションの源泉となっている。」¹³¹

企業モデル

以上の説明を踏まえて、ペンローズの想定した企業モデルを概念図化したものが図 53 である。

図 53 ペンローズの企業モデル



企業は、経営資源の集合体と管理機構の二面性を有する存在として考えられている。そして、企業内の経営資源の配分は、「企業家や経営チームによって策定される事前の計画に基づいた管理的な意思決定を通じて資源が（再）配置され、未利用な潜在的な用役が

¹³¹ 伊丹・軽部(2004)104頁。

引き出される」と考えた。

さらに、「資源の集合体としての企業という側面と、管理機構としての企業というもう一つの側面は、不可分であり、両者の間には動的な相互規定関係が想定され」ている。「具体的には、既存の管理体系の下で、新たな生産用役の顕在化が促進され、他方では新たな生産用役の顕在化によって既存の管理体系の改善が促されるという時間展開的な相互規定関係である。」

すなわちペンローズにとって企業成長とは、「資源や生産用役の発展プロセスであると同時に、管理機構の発展プロセス」であり、「このような生産用役および資源と管理機構との相互作用が契機する源泉は、経営者用役の発展であり、この用役の発展によって双方の動的な発展関係が想定されている。この経営者用役は、事業活動を通じて蓄積される知識や経験に立脚し、さらにそのような知識や経験は、管理機構を通じて資源を編成するために必要となる知識や経験と、資源そのものに関する知識や経験とに依存している。」とされる。

したがって、「企業成長はこれら二つの知識や経験の深化によって実現することとなる。具体的には、一方で調整や計画に関する新たな知識や経験の蓄積・利用を通じて、他方で資源そのものの使い方に関する知識や経験の蓄積・利用を通じて企業成長は実現すると考えられている。」

また、「これらの性質の異なる二つの知識や経験は、必ずしも互いに調歩的に進展するわけではないため、一方で資源編成に関する知識・経験の不足が、他方で資源自体に関する知識・経験の不足が企業成長の制約となるのである。」

このような見解の理論的意義は、「新古典派経済学における伝統的な「企業の理論」では、知識や経験の不変性が前提とされ、企業成長の問題は企業の最適生産規模の問題として、あるいは最適規模の時間的な変化としてしか捉えられなかった。これに対して、ペンローズは、企業における知識や経験の役割に着目することによって、単なる規模の時間的な変化としてではなく、企業成長を知識や経験の深化・発展を通じた質的な変化現象として捉えることを可能」にした点に求められる。

このような理論は、いわゆるゾンビ論¹³²とは異なるものである。

資源蓄積プロセス

図 54 資源蓄積モデル

ペンローズの企業理論の含意は、企業成長の理論を明らかにしたことである。企業成長の理論を概念モデル化したものが図 54 である。



ペンローズの資源と生産用役を区別する理論は、企業的意思決定主体が果たす主体的な役割を明らかにすることを可能とした。企業家や経営チームの主体的な活動を明示的に理論に導入している。

「ペンローズにとって、企業の成長の速度、あるいは多角化の方向性に代表される新たな生産用役の顕在化のあり方を規定するのは、企業家や経営チームの主体的な活動であり、それらを通じてはじめて特定の潜在的な用役が顕在化することになる。」

「そもそも、企業家や経営チームの主体的な活動は、事業活動を通じて企業家が個人として、あるいは経営チームが組織として学習する知識や経験に依拠していると考えられている。過去の事業活動を通じて蓄積される彼らの知識や経験は、新たな企業成長や多角化を実現する源泉となると同時に、企業成長や多角化のボトルネ

¹³² 本論文 260-263 頁参照。

ックとなる。ペンローズ自身が資源の中でも人的資源を最も重要な資源と考えたのは、知識や経験の深化を実現する究極的な担い手として重視したからであった。」¹³³

資源蓄積の本質

さまざまな潜在的な用役(機能やサービスと言ってもよい)の集合体である経営資源は、それ自体が自動的に企業の競争優位や成長の源泉となることはないと説明される。

「資源に内在する潜在的な生産用役を引き出し顕在化させるためには、資源投入を通じた実験的な行為や活動が必要となる。そのような行為や活動の基礎にあるのが、情報や知識といえよう。さまざまな資源の中でも、人的資源の重要性が強調されるのも、「ヒト」という存在が情報や知識の担い手であり、学習を通じた変化の主体であることによる。

同じ資源を保有していたとしても、他社とは異なる用役を新たに引き出すことが可能となるのは、研究開発活動や事業活動を通じた試行錯誤によって、組織内部で新たな経験の蓄積や知識の深化が起きるためである。深掘りされた知識こそが、他社とは同じ資源を保有していたとしても、他社には決して提供できない製品・サービスの提供を可能にしている。(中略) 資源蓄積のプロセスとは、資源の利用の仕方に関する情報や知識が、試行錯誤的な探索や発見を通じて結果として深耕され、組織的に蓄積されるプロセスを言う。資源蓄積の本質とは、経験の深掘りであり、知識の深化を言う。そのような経験や知識は、研究開発活動のような体系的な資源投入を通じて直接的に蓄積され、また、事業活動を通じて副次的に蓄積されていく。ただし、やみくもに経験や知識を蓄積すればいいわけではない。自社でできることには限りがあるし、蓄積にも相応の時間がかかる。」¹³⁴

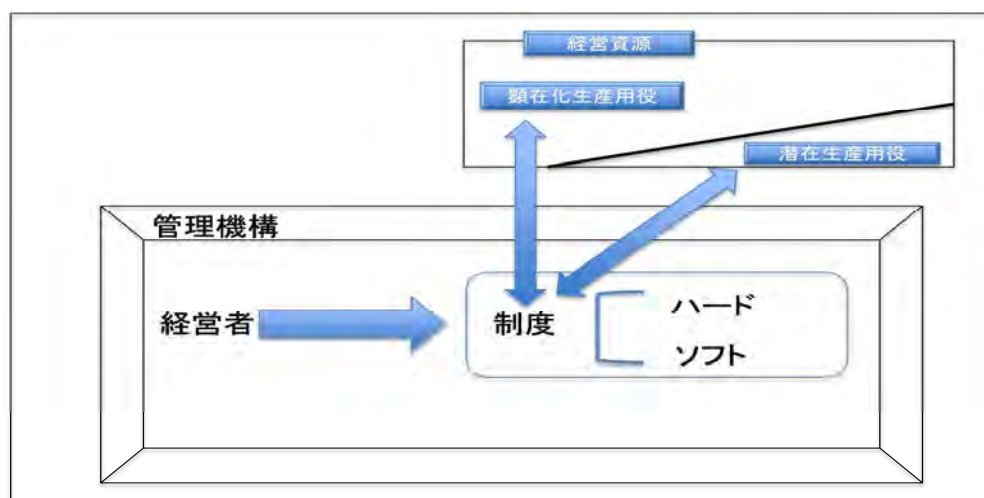
管理機構とその内容

ペンローズが企業モデルの2大要素の1つとした管理機構の内実は何か。結論から述べたものが次頁図 55 である。

¹³³ 伊丹・軽部(2004)106 頁。

¹³⁴ 伊丹・軽部(2004)119-120 頁。

図 55 管理機構の内容



伊丹・軽部の説明は以下のとおりである¹³⁵

「ペンローズは、企業を統合的な管理機構の下に統御される資源の集合体として位置づけ、継続的に蓄積される未利用な（ある時には未知である）生産用役が事業活動を通じて顕在化するプロセスとして企業成長を捉えている。この未利用な生産用役の存在こそが、企業成長や多角化、さらにはイノベーションの源泉となり、日々遂行される事業活動によっては生産用役のすべては完全には使い尽くされないという意味で、未利用な形で不可避免的に企業内部に蓄積されるものとして考えられている。」

「そもそもペンローズが成長過程の累積的で発展的な性格に注目する理由は、資源の集合体と同時に管理機構として捉えられる機会が、その背後では知識の貯蔵・創出主体として考えられているからであり、その結果として企業成長のプロセスが組織的な知識や経験の発展プロセスとして位置づけられているからである。」

「同じ資源を保有していたとしても、行為や行動の違いによってその資源から提供される用役（サービス、あるいは機能と言ってもよい）に違いが生まれるのだとすると、資源はある特定の用役のみを提供する存在ではなく、複数の用役を提供しうる〈潜在的な用役の集合〉と定義することができる。資源を多様な生産用役を提供する〈潜在的な生産用

¹³⁵ 伊丹・軽部(2004)119-120 頁。

役の集合)であると定義し、行為主体である個人や企業の意思決定や行動を通じて、新たな生産用役が引き出されると考えうるのである。強調されるべき点は、人間の努力行為や活動なくして資源は一切の用役を提供しないという点であり、人間の努力行為や活動があつてはじめて特定の用役が引き出され、顕在化するという点である。

資源が潜在的な用役の集合であるということは、ある資源が提供する顕在化した生産用役は、その資源が提供しうる多様な生産用役の一部であり、我々が観察するある顕在化した生産用役は、資源が提供しうるさまざまな生産用役の氷山の一角にすぎないということである。また、どのような生産用役を資源が実際提供するのかは、行為主体である人間の意思決定が規定し、さらには行為主体の保有する知識や経験が規定する。

「資源蓄積プロセスとは、潜在的用役の顕在化を目的に「投入要素としての資源」を動員することで、「生産用役集合としての資源」から潜在的な生産用役を顕在化させるプロセスである。それは、投入要素としての資源をある事前の戦略や構想の下に動員するという実験的な資源投入活動であり、その資源投入過程で個人や企業は新たな生産用役の引き出し方(資源の使い方)を結果として学習するのである。

「資源を生産用役の集合として捉え、知識の深化を通じて新たな生産用役が引き出される(過程)に注目することで、資源蓄積・利用プロセスと学習プロセスの両面を検討する新たな分析視角が切り開かれると思われる。それは、事前の資源投入行為を通じて知識の深化が起こり、新たな生産用役が顕在化するプロセスを解明する分析視角である。」

含意¹³⁶

限定合理性を出発点として、階層組織の潜在力が顕在化する論理構造について以下のように説明している。

「資源が潜在的な用役の集合であり、すべての用役が顕在化しない理由は、行為主体たる人間の限定合理性に起因している。限定的な合理性しか持ち合わせていな

¹³⁶ 伊丹・軽部(2004)117頁。

いから、資源の持つ潜在的な用役をすべて顕在化することはできないのである。もちろん、行為や意思決定の主体である個人や企業は内的一貫性を持って意図の上では合理的であろうとしている。しかし、直面する外的環境に対していくら意図の上で合理的であろうとしても、その行為や活動がもたらす事後的結果が行為主体の事前に抱いた意図と同一である保証はない。」

そして、このような前提に立ち、組織学習による経験や知識の進化による企業成長理論を構築している。

このような弱い意味での合理性しか持ち合わせていないということは、資源には常にさまざまな用役を提供する可能性が開かれているということの意味する。資源が潜在的に多様な用役を提供する存在であり、その可能性を切り開くのは、行為の主体である個人や企業の学習であり、それによってもたらされる経験や知識の深化である。資源の利用の仕方に関する経験や知識が深掘りされることによって、資源の持つ新たな可能性を発見することとなる。またその発見がきっかけとなって、新たな用役が製品やサービスという形で提供可能となるのである。」

なお、限定合理性に基づく経済システムをスラックエコノミーと呼び、以下のように定義している。

「弱い意味での限定合理性に基づく行為主体によって構成される経済システムとは、スラックエコノミーなシステムである。スラック・エコノミーとは、余剰のすべてが顕在化せずに存在している経済システムである。これに対して、より完全合理的な行為主体によって構成される経済システムとは、余剰が全く存在せず、資源がすべて使い尽くされる状態にあるトート・エコノミーなシステムである。トート・エコノミーの下では、行為主体の学習の余地はほとんどなく、資源配分や選択問題が最も重要な課題となるのに対して、スラック・エコノミーの下では、行為主体の学習によって知識の深化が起き、それを契機に技術革新や発展といった創発的現象が生まれる経済システムである。そこで最も重要な課題は、資源配分や選択問

題ではなく、学習を通じた新たな発見を契機にして潜在的な余剰を引き出して利用に供するという問題である。どちらの経済システムを前提とするかは、もちろん研究上の前提の問題であると同時に、現実に対する方法論上の認識の相違に起因する問題である。少なくとも、資源の保有や取引可能性問題にその関心を集中させる資源・能力アプローチは、トート・エコノミーを前提としており、その前提ゆえに必然的に学習プロセスの本質を解明できないことになっている。

知識の深化を伴った資源蓄積・利用プロセスの本質を理解するためには、必然的にスラック・エコノミーを想定する必要があるのである。スラック・エコノミーを想定することで、資源蓄積・利用活動とは、実験的な「投入要素としての資源」を投入することによって、「生産用役集合としての資源」から潜在的な生産用役を引き出し、顕在化させる活動と考えることが可能となる。」

本論文との関係

資源・能力アプローチの理論的貢献は、「一つは、個別企業の競争力や独自性を説明するうえで、企業の内部要因に注目する必要性を明らかにしたことにある。同一環境に直面しつつもパフォーマンスが異なる理由を、企業内部の資源蓄積や能力の違いに求めることが可能となった。もう一つの貢献は、分析視角として学習・知識創造プロセスという時間展開的な視点を「暗黙裡に」取り入れたことに求められる。」¹³⁷

第1の点については、企業成長の源泉たる管理機構、経営者用役の発展の本質を知識・情報と捉えた資源・能力アプローチに対し、取引関連アプローチは、組織の優位性の源泉を経営者が構築する構造的基盤に求めた。この構造的基盤の本質は、「効率的な情報処理を可能ならしめるような仕方」に関する「言語や情報処理手続き」¹³⁸である。すなわち、管理機構と構造的基盤は、その組織に対する作用（成長・優位性発揮）とその内実が組織内意思決定を円滑・効率化させるための情報である点において共通であることを示している。

第2に、資源・能力アプローチは企業成長を動的に説明する論理を与えてくれるが、このことは、静態的な取引関連アプローチの動態化への糸口を与えてくれることが可能と

¹³⁷ 伊丹・軽部(2004)117頁。

¹³⁸ 本論文 99-100頁参照。

考えられる点である。

②2つのアプローチの結合

取引関連アプローチと資源・能力アプローチは、確かに異なる理論体系であるが、企業組織とその内部における経営資源の重要性に着目したという共通点があることはすでに指摘した。このような共通点があるとすれば、2つのアプローチには組織内における経営資源の配分・活用・活性化といった点について何らかの結節点があるはずである。以下でこの問題を検討する。

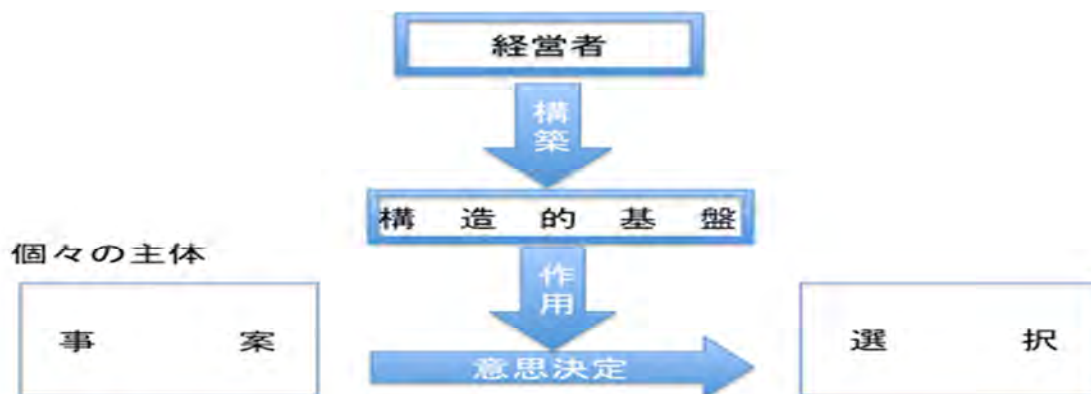
共通点の第1は、階層組織内の意思決定メカニズムは、経済システムにおける価格メカニズムとは異なる体系・理論に依拠している、という点である。多くの各意思決定主体をいかに企業目的に整合的に、かつ合理的・効率的に行わせ、その結果の集合体である組織的意思決定の合理性・効率性を実現させるか、その枠組みの大枠は、2つのアプローチとも概ね同様であると思われる。

第2に、各意思決定主体がどのような原理で意思決定が行われているか、という分析視角に関してである。ウィリアムソンは構造的基盤という概念を用い、ペンローズは管理機構という概念を用いたが、両者には共通項があると考えている。

以下において、まず上記2点の共通点を整理し、「意思決定指針」という概念を新たに用い、本論文における組織内意思決定メカニズムを説明する基本概念の整理を行う。

組織内意思決定メカニズム

図 56 組織内意思決定メカニズム



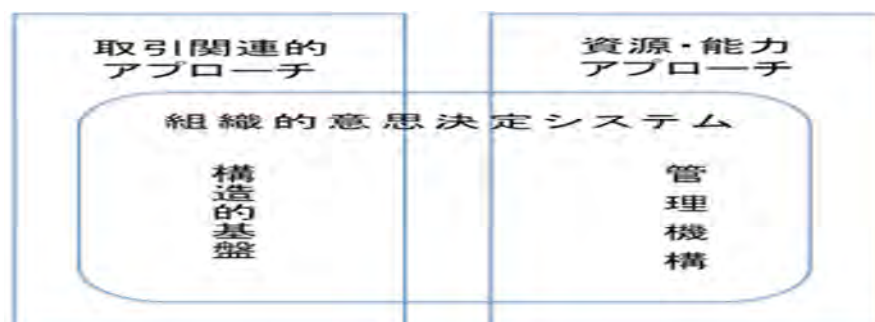
組織内の意思決定メカニズムを概念モデル化したものが図 56 である。組織内の個々の意思決定主体は、日々の事業運営に際して一つ一つの事案に多かれ少なかれ意思決定を行っている。経営者が直接従業員や中間管理職といった意思決定主体に指示を出すこともあるが、組織内の無数といってよいほどの、行わなければならない意思決定の全てに個別に指示を出すことは物理的に不可能である。一方で、個々の意思決定主体がそれぞれの判断基準でバラバラに意思決定を行ったのであれば組織の統制は取れず、個々の意思決定主体の集合である組織的意思決定は方向性を見失うことになる。つまり、組織的意思決定の合理性・効率性を実現させるためには、市場システムにおける価格メカニズムのように、組織内において各意思決定主体が単独・個別に意思決定を行ったとしても、その結果が調整・統制され、結果としての組織的意思決定が経営目的等の羅針盤に従ったものになるためのメカニズムが求められる。

加えて、ウィリアムソンの理論に従えば、組織内意思決定メカニズムは、ハイエクが明らかにしたように本来市場システムにおいて意思決定に必要な十分な情報量を与える価格メカニズムよりも低い費用で合理的・効率的意思決定を実現させなければ、そもそも階層組織を維持する意味がない。

この問題の解決策は、経営者が情報処理に関する情報を中心とする構造的基盤を構築し、個々の意思決定主体はこの構造的基盤によって示される情報を羅針盤として意思決定を行う、というものである。

個々の意思決定メカニズム

図 57 組織的意思決定メカニズム



取引関連アプローチが定式化した階層組織を資源能力アプローチが明らかにした組織

資本に結合させてみる。すなわち、企業成長の源泉となりうる見えざる資産である情報諸制度、とくに内部情報処理特性は、その後の環境変化等により企業の戦略目的と不整合となることが考えられる。一方で、制度のもつ経路依存性から、少なくとも外部環境の変化と同じスピードでは変化しないとする。この場合、従前では見えざる資産として機能したある制度が、あらたな環境の下では不適合であり、合理的な意思決定にとっての障害となることが考えられる。図 57 で示したとおり、組織内の情報に関する諸制度、とりわけ、内部情報処理特性が問題を抱えるに至り、全体として情報制度が「見えざる負債化」することが考えられる。

たとえば、カリスマ的で強いリーダーシップを発揮する創業経営者が、自ら戦略を練り、エネルギーにこれらを実行し、そして悉くそれらの戦略が成功したとする。この場合、個々の従業員は自らゆっくり考える暇もなく、経営者の指示についていくことが精一杯な状況に置かれる。ただ、経営者の戦略はことごとく成功しているので、企業も成長し利益も上がり、個々の従業員の処遇も改善されていく。また、成功体験の積み重ねにより、企業も、そして個々の従業員も自信を深めていく。

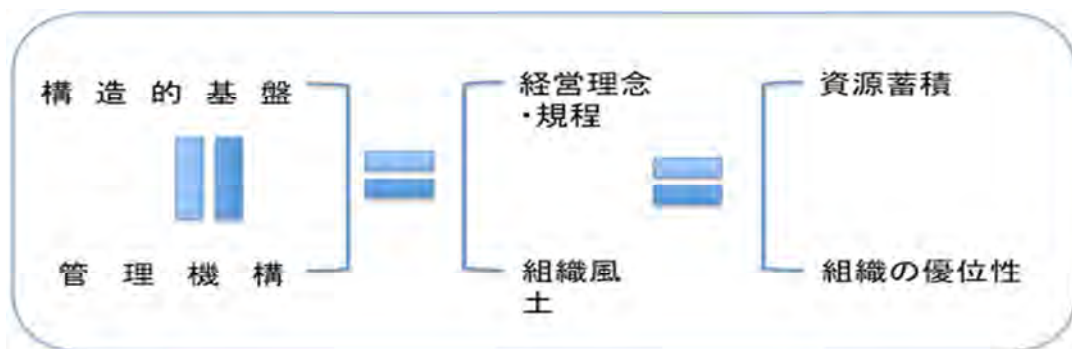
このような状態の企業に構築された内部情報処理特性の観点から検討する。良くも悪くも、経営・戦略にかかわる意思決定は、経営者が単独で行い、個々の従業員はそれらを実行するのに手一杯となっていることから、特段、経営意思決定関与を否定されているわけではないが、現実として意思決定に関わるような場や案件をもたない。また、成功が続いているので、然したる組織上の問題もそもそも存在しない。すなわち、経営レベルの意思決定に対する問題意識は醸成されない。

このような組織において、創業経営者から二代目経営者に経営が承継され、二代目経営者は、創業経営者の下で指示にしたがっていたものの、やはり、自ら経営上の意思決定には関わっていなかったとする。そうすると、何が起こるか。

創業経営者の下で、明示的に制度化されてはいないが、長年行われていた慣習、たとえば、「経営上の問題がないかを常に意識し、経営者の視点をもって業務にあたる」といった行動パターンは生まれにくい。

意思決定指針

図 58 2つのアプローチの関係



ウィリアムソンが構造的基盤と呼び、ペンローズが管理機構と呼んだものの組織内意思決定メカニズムにおける本質的機能は、伊丹が内部情報処理特性と名付けた、組織内における情報処理や意思決定指針の根拠・材料となる知識であり、その存在形態は第1に、文章化された経営理念や誰もが閲覧可能な状態となっているマニュアル・手続き等と呼ばれる企業内に常備されている規程、第2に組織風土と呼ばれる明文化等により可視化はされていないが、組織内の構成員の判断・行動に影響力を及ぼすものである。図 58 は、取引関連アプローチと資源・能力アプローチの関係を示したものである。

本論文では、経済システムにおける価格メカニズムに相当する、このような組織内の構成員の判断・行動に影響を及ぼす知識・情報を「意思決定指針」と呼ぶ。

ウィリアムソンが指摘した組織の優位性保持に必要と指摘した各制度¹³⁹は内部情報処理特性という上位概念で整理ができるものである。

意思決定の機能不全

ある時点で有効に機能し組織の優位性の源泉たりえた情報に関する諸制度が、その後の環境変化等により取引不経済を発生させる制度と転化してしまったにも拘らず、改変等されることなく放置されれば、このような諸制度は個々の意思決定主体の判断・意思決定にマイナスの影響を及ぼす、すなわち、合理的・効率的意思決定に悪影響を与える制度となってしまうことが考えられる。さらに詳細に検討すると、たとえば本来組織内では有効な

¹³⁹ 本論文 99-100 頁参照。

情報を低コストで入手できる情報制度が完備されているがゆえに組織的意思決定の優位性が存在していた場合に、組織内のコミュニケーションが遮断されているような組織では、組織内に情報が偏在し、個々の意思決定主体の情報入手コストが市場取引並みの費用がかかることもある。あるいは、例えば部門間対立が存在するような組織では、市場で情報を入手するよりもかえって高い費用が生じることも想定される。すなわち、組織的意思決定に取引費用が制約条件として立ちはだかり、合理的・効率的意思決定の阻害要因となる

以上を整理すると、非効率組織問題とは、第1に、取引関連的アプローチの観点からみると、階層組織の優位性を出すための構造的基盤が劣化して機能不全に陥り、優位性が減殺された状態を指し、第2に、資源・能力アプローチの観点から同じ状態を説明すると、管理機構が劣化・機能不全に陥り、生産用益の潜在化が激しい状態であるといえる。

意思決定指針の内容

図 59 意思決定指針の内容



これまで見てきた意思決定指針の概念を整理したものが図 59 である。意思決定指針は組織が事業活動を行う中で、知識や経験を蓄積する中で培われ、また知識や経験を通じて認識することができる、市場メカニズムにおける価格に代わる組織内の意思決定の指針であり、組織内意思決定システムを調整する役割を担うものである。

この意思決定指針は、より具体的には個々の事案において情報処理、判断・意思決定における羅針盤の機能を果たす。

しかしながら、意思決定指針は環境変化等により柔軟、かつ弾力的に再構築されなければ劣化する性質を持っている。すなわち、劣化した意思決定指針が残存しており、これに

個々の意思決定主体が依拠して判断・行動すると、これらの合わさった組織的意思決定の合理性・効率性は阻害されることになる。さらに、意思決定指針は健全に存在しているが、経営者がこの指針を広く組織内に周知徹底させる努力を怠ると、空間的・時間的断絶現象が発生する。すなわち、前者はある一定の時点で組織内において正しい意思決定基盤に準拠した部署・グループとこれを無視して別の意思決定指針に依拠するグループに分離することを意味する¹⁴⁰。後者は、ある時点で構築された意思決定指針が時の経過、経営者等の交替等の変遷の中で忘れ去られていく場合である。創業の原点を見失い、戦略性のない業用拡大、多角化等を行ってきた企業がバブル崩壊以降、苦境に立たされたことは記憶に新しい。

意思決定指針の性質

意思決定指針の特質の第1は、不可視性である。つまり、構造的基盤を構成する意思決定指針は、組織風土といった概念で整理される、組織の構成員に強い影響力をもつものである。特段、明文化等構成員が明確に文字情報で認識できなくても、一定期間組織に所属すれば自ずと認識し、自らの判断・意思決定の際に加味すべき要素として存在するものである。本論文でも意思決定指針が有効に作用する場合を見えざる資産、作用しない場合を見えざる負債、という用語で説明することにする。

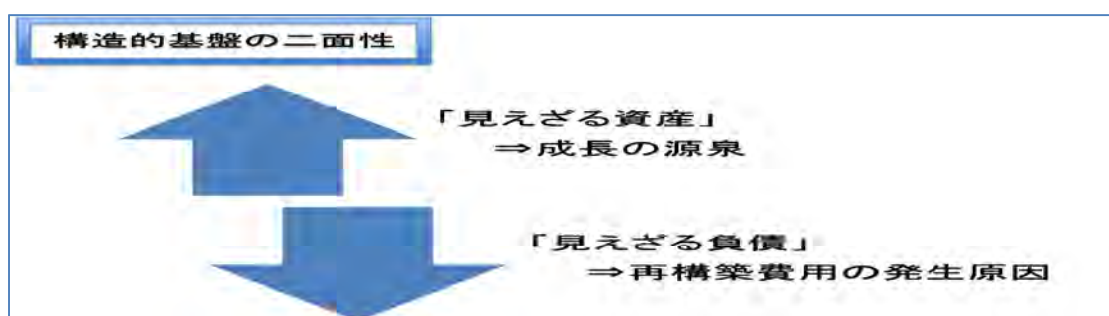
第2に、システムの調整機能を果たす事が出来る点である。個々の意思決定主体が意思決定指針に準拠して判断・決定を行うことが、市場取引に比べて少ない費用で正しくでき、かつ、このような個々の意思決定の集合体である組織的意思決定が企業の目的・理念、経営者が設定した経営計画に適合的・整合的な場合、意思決定指針は組織内の意思決定メカニズム、組織内の経営資源の配分と有効活用に関して有効に機能・作用していることを意味している。まさに、市場メカニズムにおける価格機能の役割を果たしていると考えられる。

第3に、可変性である、特定の環境における特定の目的との関係において、見えざる資産として機能することも、見えざる負債として機能することもあり得る。すなわち、図60

¹⁴⁰ 一般に「派閥」は企業の中にも存在する。たとえば、「社長派」と「専務派」といった派閥が権力争いを行っているような組織では、それぞれ異なる意思決定指針が存在していることが想定される。

で示したとおり、ある制度は特定の外部・内部環境の下では見えざる資産として成長の源泉となり得るが、そのごの環境変化に即応させて適切に制度も変化していかないと、その制度は見えざる負債、すなわち、合理的・効率的な組織的意思決定に取引費用を生じさせるという論理により、当該意思決定の制約条件となる、という二面性を有していると考えることが可能である。

図 60 構造的基盤の二面性

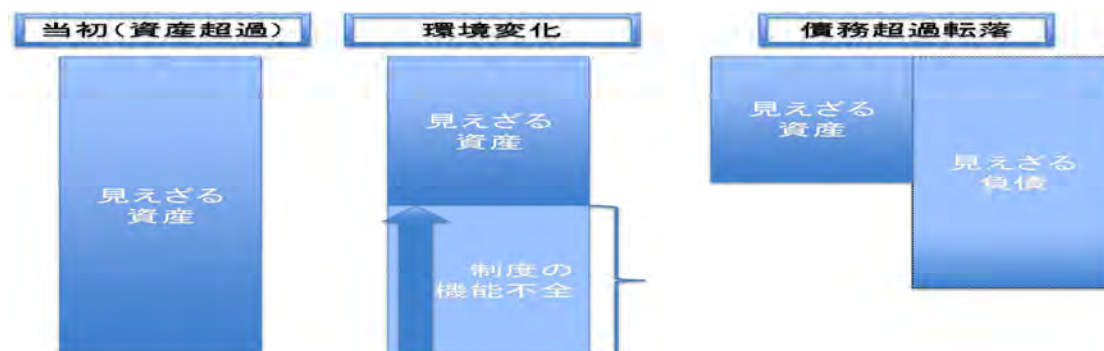


③組織非効率化のメカニズム

次に、どのようなメカニズムで組織は非効率化するのかを検討する。組織は経営資源の有機的結合体であり、所属する個々の無数の意思決定が日々行われ、全体として企業は運航されている。個々の主体（経営者を含む全ての構成員）の意思決定が企業の目的に照らして合理的・効率的に行われている、すなわち、環境変化に迅速・柔軟に対応し、必要な改革・変化も厭わなければ、これらの集合体である組織的意思決定も合理的・効率的となる。逆に、個々の主体が問題から目をそらし、または解決策を検討・実行することから逃げていては、当然のことながら、組織の問題は先送りされることになる。

階層組織が非効率化するメカニズムは、組織の優位性が失われていくプロセスでもある。次に、この組織の優位性が失われるプロセスの背後の論理を検討する。創業からある時期まで成長した企業には、それなりの見えざる資産が蓄積されているはずである。それは、ある時期組織的意思決定が有効に行われたことを意味する。それでは、なぜ企業の組織的意思決定は合理性を失っていくのか。

図 61 階層組織の非効率化メカニズム



このことを図 61 で説明すると、ある時期に見えざる資産として企業の効率的な運営に有効であった見えざる資産が、その後の環境の変化に照らしてみると、不適合な制度となってしまうことを意味する。しかしながら、機能不全となった制度は、制度の経路依存性から簡単には消滅しない。

そうすると、会社に存在する「見えざる資産」が劣化し、「見えざる負債」、すなわち、組織の合理的意思決定の障害となってしまう。

この点を取引関連的アプローチの観点から捉えると、環境・企業の目的との比較において、不整合となったにも拘らず、残存してしまった制度に依拠した意思決定を従業員は行うこととなる。すなわち、制度を無視することによる、組織における仲間外れ等の費用を加味して考えざるを得ない。つまり、不適合制度は、組織の優位性の源泉から、合理的意思決定を制約する費用と化してしまうことを意味する。

また、再構築理論の特色である、取引関連アプローチと資源・能力アプローチの結合による理論の含意は、経営者により構築された構造的基盤は、資源・能力アプローチが示した、企業の「見えざる資産」として企業の成長に貢献することもあれば、取引関連アプローチが示すように、合理的な組織的意思決定の制約条件となる、組織内再構築費用の発生源を惹起する「見えざる負債」としての制度と化してしまうこともある。

つまり、経営者は非効率問題がない状態でさらに組織を成長させるために見えざる資産をさらに蓄積させることが求められる一方、既に見えざる負債化してしまった制度が存在するのであれば、この制度を改革・改善しなければならない。すなわち、再構築の本質は、見えざる負債と化した組織の構造的基盤を改革・改善することである。

(3) 組織内再構築理論

以下、①において組織内再構築理論の基本論理である構造的基盤再構築とその可変性を整理し、②において組織内再構築障害背後の論理を定式化し、③において組織内再構築理論を簡単にまとめる。

①基本論理

組織内の意思決定メカニズム

組織的意思決定とは、組織の構成員である個々の意思決定主体の合成結果である。そして、個々の意思決定主体の意思決定原理は、所属する組織に存在する構造的基盤に依拠する。構造的基盤とは知識や情報で構成され、組織内における情報処理や決定の方向性等に関する指針を示す。構造的基盤が適切に設計・構築されていれば、個々の意思決定主体はこのような構造的基盤が存在しない場合と比べてより低い取引費用で合理的・効率的意思決定を行うことができる。すでに指摘したように、このような構造的基盤はウィリアムソンが組織の優位性の源泉として考えたものでもある。

このことは、階層組織内における構造的基盤が示す知見が、市場システムにおける価格メカニズムの機能と同様の作用を及ぼしていえると考えられる。

構造的基盤の特性としては、第1に、その存在様式・程度・範囲に関して、全組織に有効に機能することもある。しかし、一方で空間的断絶、すなわち、組織の一部には機能するが、一部には機能しない場合がある。たとえば、合併会社がそれぞれの構造的基盤をそのまま保有し続けているような場合、1つの組織に2つの構造的基盤が併存することになる。新社長が特定の構造的基盤を前提に経営目標を設定したとしても、事実上もう片方の構造的基盤が支配している組織空間では、個々の意思決定が適切になされず、全体としての組織的意思決定も問題となる可能性がある。

第2に、時間的断絶、つまり適切な構造的基盤が時間の経過とともに忘れ去られる場合である。

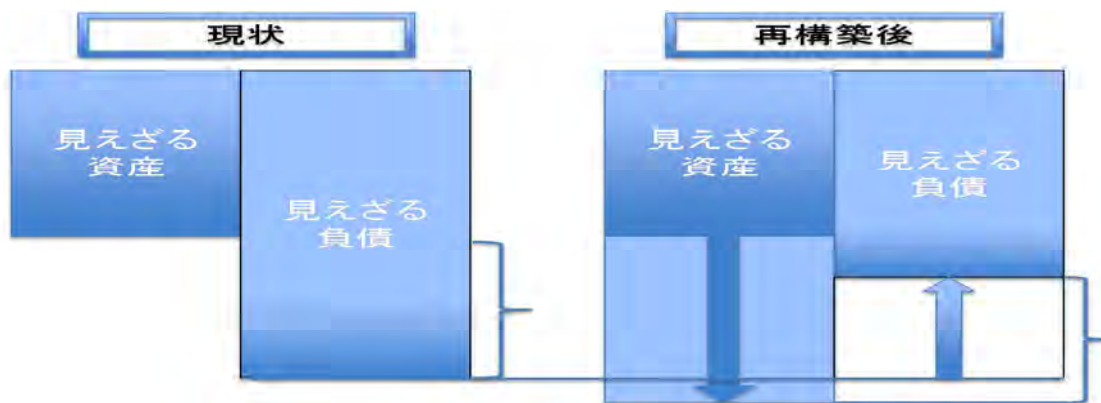
図 62 構造的基盤の2方向の影響



以上のような2つの特性を有する構造的基盤について、論理的にいえるのはある特定の時期の特定の組織において有効である構造的基盤は万古普遍なものではなく、時期、または状況が変化すれば、組織的意思決定の結果に対して、プラス方向にもマイナス方向にも作用し得る、ということである（図 62）。

組織内意思決定メカニズムの機能不全とその改善

図 63 組織的意思決定メカニズムの機能不全



構造的基盤の再構築概念をモデル化したものが、図 63 である。本論文では、構造的基盤が環境変化等により企業の目的を実現するための合理的な意思決定に、再構築費用として作用することにより、組織的な合理的意思決定が失敗するとの仮説を提示している。このことは、当初組織の優位性を支えた見えざる資産が劣化し、これが見えざる負債と化してしまったために、情報関連制度の体系である構造的基盤が全体として債務超過、すなわ

ち組織にマイナスの作用を及ぼしている状態を指す。

逆にいえば、新たな外部環境・企業の目的に適合的・整合的な経営を行うために、組織の優位性を回復させること、すなわち、適切な見えざる資産を積み増し、合理的意思決定に費用という形で制約的に機能している見えざる負債と化している諸制度群を改革・改善し、図 63 の右側のように全体として資産超過の状態に持っていけば、現実組織の優位性は回復されることになる。

以上をまとめると、構造的基盤の再構築とは、構造的基盤を構成する諸制度が組織の優位性発揮に全体としてマイナスの作用を及ぼしているときに、それらを成長の源泉となるものと、合理的意思決定の制約要因となっているものに峻別し、前者をさらに発展させ、後者を改革・改善することにより、全体として組織の優位性を回復・改善することである。

②組織内再構築障害

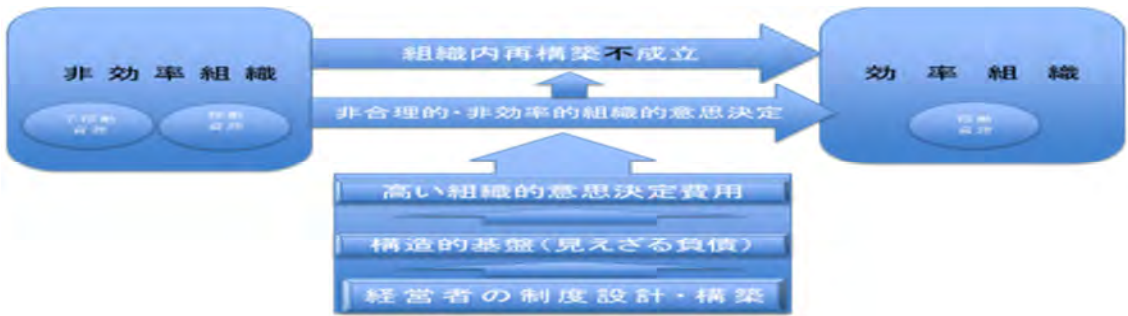
機能不全の取引関連アプローチ

非効率組織問題、すなわち組織内に不稼働経営資源を抱えたまま問題を解決できずに先送りしている状態とは、前頁図 63 で示した見えざる負債が見えざる資産を凌駕し、個々の組織的意思決定が麻痺、または誤作動し、その結果組織的意思決定の合理性・効率性が阻害されている状態である。

企業のパフォーマンスを決定付けるのは、組織的意思決定の合理性・効率性である。そして、組織的意思決定とは、個々の意思決定主体が、階層組織の統制を具体化した構造的基盤、とりわけ情報制度に即して意思決定を行った結果の集合体である。このような考え方に立つと、組織の合理的・効率的な意思決定を支える、または制約する最も重要な要素は、構造的基盤であるといえる。

上記のような論理を踏まえると、組織内再構築の重要な柱は、構造的基盤の改革である。非効率組織とは、繰り返し述べてきたように、組織内に過剰・不稼働経営資源を抱えている状態であるが、そもそも、このような状態は、環境変化等により不断に再構築を行って組織の効率性を保持する、という合理的な組織的意思決定に失敗した結果生じていると考えられる。つまり、非効率組織問題の根本的・根源的原因是、構造的基盤が見えざる負債化したことにあるといえる。

図 64 非効率問題先送りメカニズム

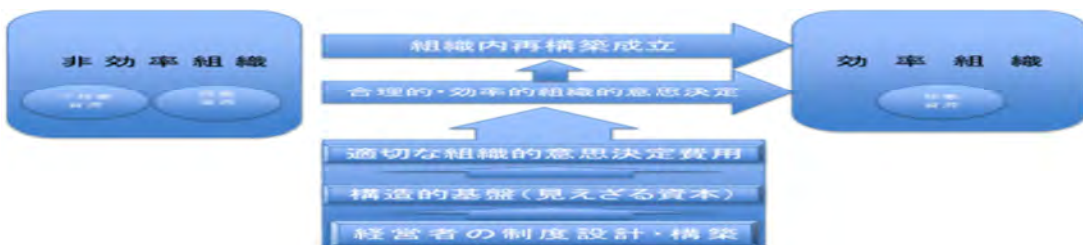


パフォーマンスを上げている企業は、通常、構造的基盤が見えざる資産として企業の成長の源泉となる。しかしながら、構造的基盤の変異性により、適切な制度管理を行わず、企業の目的に対して不整合な制度となり見えざる負債化してしまうと、合理的な意思決定に対して禁止的な制約を課す、すなわち再構築費用の発生原因となってしまう。

適切な組織運営が保持されている、すなわち必要な再構築が継続的に行われている企業とは、見えざる資産としての適切な構造的基盤が機能し、個々の意思決定主体の適切な意思決定を促し、結果、合理的・効率的な組織的意思決定が担保されている企業のことである。逆に、個々の合理的意思決定を妨げるような制度が存在している企業には、適切な組織的意思決定は期待できない。以上を整理して、非効率組織問題が先送りされるメカニズムを図解したものが図 64 である。

組織内再構築モデル

図 65 効率階層組織モデル



組織内再構築理論のまとめを行う。階層組織は、外部環境等の変化により、不断の変革・改善を迫られる。日々、新たな課題・問題を発見し、これを解決していく組織内の個々の

合理的な意思決定が適切に行われていれば、当然のことながら、これらの集合体である組織的意思決定も合理性が認められる。個々の意思決定主体は、日々の業務上の意思決定において、階層組織に与えられた構造的基盤を構成する諸制度に準拠して行われる。

組織内再構築が達成されるためには、合理的・効率的組織的意思決定が必要であり、そのためには階層組織内の個々の主体が合理的・効率的意思決定を重ねている必要がある。そして、そのためには適切な構造的基盤が存在していることが要件となる。すなわち、図65で示したように、効率企業とは非効率が発生しても再構築が確実に実行される組織である。以上が組織内再構築理論の全体像である。

この組織内再構築理論の含意は、第1に、経営者の意思決定の対象を明確化、すなわち対象と基本原理を明示的に理論に導入したこと、第2に、時間軸の導入による動態理論化への道を切り開いたことである。第3に、構造的基盤の重要性を指摘したことである。単に解雇したり、設備を廃棄したりするいわゆるリストラは、事業基盤の組み替えという観点から再構築の一形態であるが、そもそも不断の経営課題である再構築をこまめに実施しておけば、組織内における経営資源の移動等リストラ以外の方法も考えられたはずである。そして何より重要なのは、構造的基盤が改革されないままリストラが行われた場合、その後の環境変化により再度非効率問題が発生する可能性が高い。すなわち、本当の意味での根本的・終局的な再構築とはなっていない。何度もリストラを繰り返す企業のパフォーマンスが改善しないのは、構造的基盤の改革を伴っていないことから、残された人員の組織内意思決定の合理性・効率性が改善しないためであると考えられる。

3 組織超再構築

適切な構造的基盤に支えられた合理的・効率的組織的意思決定により、非効率問題が発見され、この解決のために再構築の必要性に関する組織的意思決定がなされ、これを具現化する再構築計画が策定されると、次はこの再構築計画に関して利害関係者との権利変更を伴う場合は、当該利害関係者の合意形成を行う必要がある。とりわけ、財務構造の再構築を伴う場合には、再構築計画に関して取引金融機関の同意を徴求することが求められる。

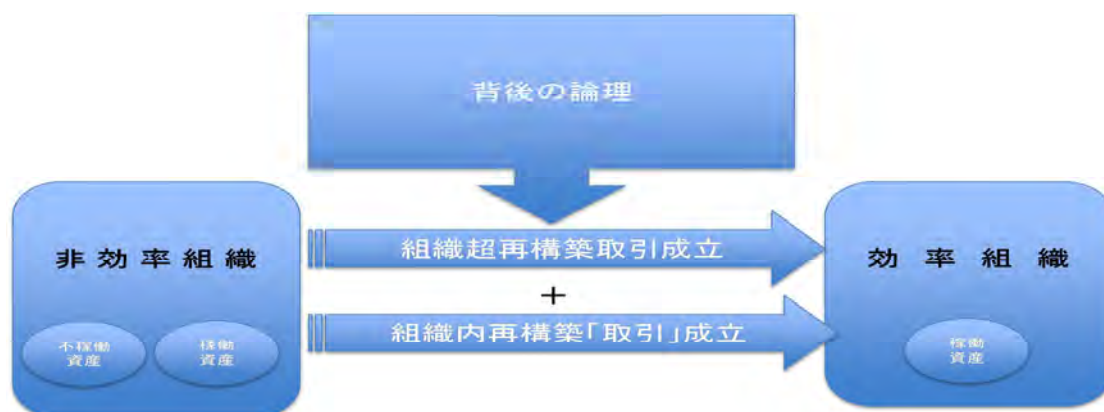
財務構造とは、具体的な企業の資金調達構造も含むが、より重要なことは、間接金融制度下において、金融機関から必要なときに必要な金額を調達することが可能であること、

すなわち、金融機関から信用を獲得することができる総合的な能力を指している。より端的に言えば、財務基盤とは企業の資金調達能力である。

本論文との関係では、再構築計画の策定・実行時において、再構築計画実行後も安定的に金融機関との借入取引を継続できるかが重要なポイントである。すなわち、再構築以降の金融機関からの資金調達能力維持が可能であれば、企業からみると組織超取引が成立したことを意味する。

それでは、図 66 で表したように組織超再構築取引の背後には、どのような論理が働いているのか。以下、(1)において与信基盤の構造を説明し、より具体的な問題の所在を明らかにし、(2)において、組織超再構築理論・モデルの中核を構成する与信基盤獲得の取引性、すなわち与信基盤は組織と金融機関の間の取引を通じて獲得されることについて説明する。最後の(3)において、組織超再構築モデルを整理する。

図 66 組織超再構築の理論的課題



(1) 与信基盤

資金調達能力

企業にとって事業運営に際して重要なのは、不確実な経営環境において適切な時期に適切な額の資金を調達することである。別の言い方をすれば、企業の資金調達能力である。

企業の信用力の源泉となり、金融機関からの安定的な資金調達を可能とする基礎となる特質を与信基盤と定義する。つまり、現実内外から資金調達を行い、ある時点においてどのような調達先からどのような性質の資金を実際に調達したかの結果を示すのが、先に

みた財務基盤であるが、与信基盤とは、このような必要な資金調達を可能とする信用の源泉である。

これは、もちろん、第1に、企業の財務諸表に現れる営業・財務実績、第2に、担保に提供することが可能な実物資産、第3に、ブランド等の見えざる資産、といったバランスシートの資産側に計上される項目を中心として、いろいろなものが考えられる。これは、長年の時間の積み重ねの中で企業が蓄積していくものである。

企業として出来る事は、しっかり経営・事業を行い、上記のような見える資産・見えざる資産を営々と蓄積していくことであるが、重要なことは、結局これら进行评估して、与信を行うか否かは金融機関の判断・審査に委ねられる。つまり、与信基盤は、企業が経営努力により蓄積するものであるが、それを資金調達につなげるために、金融機関の評価を得るプロセスが別途必要となる。

本論文との関係では、経営危機が一過性、非構造的問題であり、清算価値を超過する継続価値を保有し、かつ、見えざる資産が蓄積された企業の経営者が、再構築計画を策定し、組織内再構築取引を成立させたとしても、この再構築計画が取引金融機関に承認され、かつ、再構築計画実行後も含めた安定的な金融取引の継続が見込まれなければ、結局、資金調達に行き詰まることとなり、再構築は成立しない、すなわち非効率状態が改善されることなく問題が先送りされることを意味する。加えて、組織超障害により、清算価値を超過する継続価値を有する企業も倒産に至る可能性がある。

理論的課題

それでは、策定した再構築計画を金融機関から承認してもらい、加えて、安定的な資金調達を可能とするためには、どのようにすればよいのか。言い換えると、与信基盤取引を成立させるためには、企業はどのような対応をすればよいのか。そして、どのように金融機関との交渉を行えばよいのか。このメカニズムを明らかにするのが、組織超再構築理論である。

企業は自らが蓄積した与信基盤に関する各種情報を金融機関に提供し、説明を行い、金融機関の審査を受け、そして金融機関の評価に足る与信基盤有りとの認定を受ける、すなわち、与信基盤付与を受けて初めて安定的な資金調達が可能となる。

それでは、金融機関の意思決定に目を移す。金融機関はどのような論理で再構築計画

承認の前提となる与信基盤付与を判断しているのか。特に、経営に問題を抱えるに至った場合、既に抱えている負債の返済スケジュールに応じた以上の返済を求められないように、金融機関との与信取引を正常に保持することが強く求められる。しかしながら、このプロセスには「組織の失敗の枠組み」が適用される。このことを踏まえて、本項では、図 67 にあるとおり、与信基盤取引背後の論理を明らかにする。

図 67 組織超再構築取引の分解



(2) 与信基盤取引

(1)において組織超再構築の本質は与信基盤取引であることを概観した。(2)において、与信基盤取引を理論的に厳密に定義する。

準備として①において、前提知識として金融機関の判断・審査に影響を及ぼす関連諸制度を簡潔に説明し、②において、①で示した諸制度の下で金融機関の再構築局面における意思決定構造を通常の与信審査との比較を踏まえながら明らかにする。③において、これらを踏まえて組織超再構築取引の背後にある論理である与信基盤取引概念の整理を行う。

①関連諸制度

金融

本来金融とは、「マネーを貸し出す人と借り入れる人之间を効率的に仲介するのが、金融業の本来の役割である。資金をもたないが起業家精神あふれる技術者や実業家に融資して、経済や産業の工業化に大きく貢献」してきた歴史を持つ。¹⁴¹

日本の金融市場の特徴は間接金融優位と間接金融システムにおいて中心的な役割を担ってきたメインバンクシステムである。日本においては戦後の高度成長期において資本市場が未成熟であったこともあり、メインバンクシステムを原動力とする間接金融中心の金融システムが有効に機能したと評価されている¹⁴²。

情報生産機能

金融機関が提供する機能は、資金仲介機能、情報生産機能等があるが、本論文との関係で重要なのは情報生産機能である¹⁴³。

「情報の経済学は情報の非対称性にかかわる経済分析を内容とする。そして、そこから得られた知見や概念は経済理論全般に共通する基盤を構成するものになっており、広範な経済現象を解明する上で有益なものであることが確認されている。」¹⁴⁴が、特に銀行の情報生産機能は、鈴木(2013)によれば以下のとおりである¹⁴⁵。

「銀行の情報生産機能は、借手の資産・財務状況や新規投資プロジェクトの収益性などに関する情報を収集、分析、管理することと定義される。それは「審査」(screening)と「モニタリング」(monitoring; 「監視」または「債権管理」)から成り立っている。審査とは、銀行が投資機会を探索・選別することである。すなわち、

¹⁴¹ 国際銀行史研究会(2012) ii 頁。

¹⁴² たとえば、青木・奥野(2006)221-222 頁。

¹⁴³ 「銀行の金融仲介機能は資金提供機能と情報生産機能から構成されるが、前者を司るのは后者である。つまり、企業は審査をクリアしなければ資金を借りられず、モニタリングによって貸出金が当初の約定とは異なる用途で使われていることが発覚すれば、資金を引き揚げられてしまう。」(鈴木(2013)19 頁)。

¹⁴⁴ 鈴木(2013)20 頁。

¹⁴⁵ 鈴木(2013)20 頁。

銀行が商業金融（運転資金の供給）の場合には企業の経営内容を踏まえて資産・財務状況を事前に評価することであり、産業金融（設備投資資金の供給）の場合には事前に新規投資プロジェクトを評価することである。モニタリングとは、銀行が融資後に商業金融の場合には企業の資産・財務状況を常時チェックすることであり、産業金融の場合には企業の新規投資プロジェクトにかかわる活動状況と、事後的な資産・財務状況を監視してデフォルト（default；債務不履行）が起こらないかを常時チェックすることである。」

メインバンク

青木・奥野(2006)によれば、企業とメインバンクとの関係は、企業の財務状況、すなわち、通常、良好、優良、悪化の各状態により両者の立場が変化することを説明している。特に悪化時の状況が特徴的であり以下に引用する¹⁴⁶。

「以上の場合に対して、財務状況が極度に悪くなった企業の場合が特に興味深い。メインバンク・システムのガバナンス・システムとしての特性も、このような経営状況が悪化した企業との関係に特に顕著に現れる。

メインバンクは企業の決済口座を通じて、企業の財務状況が悪化したことをチェックできる。ある企業がメインバンクの再融資の決定¹⁴⁷がないと企業としては存続しえない状態に陥ると、メインバンクは企業に対して株主（残余請求者）としての権利を行使して、経営者の解任など積極的な行動に出る。そして最終的に企業を清算すべきか、救済すべきかを判断する。つまり経営の重要な部分が直接メインバンクによって担われ、メインバンクは企業の生殺与奪の権限を握るのである。

（中略）日本の金融制度の特徴の一つとして、メインバンク制度が挙げられてきた。」¹⁴⁸

このようなメインバンクを藪下(1992)より厳密に定義すると、以下のとおりである。

¹⁴⁶ 青木・奥野(2006)224-226頁。

¹⁴⁷ 「再融資の決定」とは、実務上は「借換」「リファイナンス」等と呼ばれる。

¹⁴⁸ 藪下(1992)9頁。

「借手企業とメインバンクとの関係では、(1) 企業はいくつかの銀行から資金を借入れているが、メインバンクはそのなかで最も大きな割合を貸付けている。(2) またメインバンクは、その企業の主たる株主になっている。近年、借入額でのメインバンクへの依存度が下がるにつれ、株式の保有割合がメインバンクの指標として重視されるようになってきた。資金の供給割合のみならず、メインバンクは主に設備投資のための長期資金を貸付けていることも指摘される。

また、メインバンクと企業との関係は、単なる資本・資金の供給者・需要者という以上に、次のような関係を持っていると指摘されてきた。(3) メインバンクと企業との関係は一時的なものではなく、長期間継続し固定的なものが多い。(4) メインバンクは、貸付先の企業にいろいろな人材を派遣するなど人的な関係を持っている。とくに経営が悪化したときなどには、重役を派遣し経営を立直すことがある。(5) メインバンクは、単にその企業に資金を貸付けるだけでなく、総合的な取引関係を持っている。メインバンクは、企業がその銀行に持つ預金口座を通じて決済サービスを提供したり、また企業に経営コンサルタント的なサービスや諸々の経済情報を供給したりする。(6) 最後に、メインバンクは、企業が経営危機に陥ったとき、緊急融資をするなどあらゆる手段を用いて経営危機から救済しようと努力をし、倒産したときにも、それによってもたらされた費用のかなりの部分を負担する。このような経営危機の場合の保険機能に加えて、メインバンクは、借手企業の業績を安定させるという保険機能を持つということも指摘されることがある。

以上の(1)～(6)の stylized facts は、相互に関連しており、このような関係全体がメインバンクと呼ばれている。」¹⁴⁹

モニタリング

情報生産機能を発揮するための基礎・準備作業がモニタリングである¹⁵⁰。

¹⁴⁹ 藪下(1992)11頁。

¹⁵⁰ 藪下(1992)13-14頁。

「貸手が、企業に投資資金を貸付けるとき、その投資収益について完全な情報を持っていることはない。投資収益は、それぞれの企業に固有な性質によって決定され、経営者の努力や意志に関係しない部分と経営者の努力や裁量に依存する部分とがある。前者の部分についての情報の不完全性は、企業が行う投資計画がすべて同じではなく、その投資収益も異なっているためである。すなわち貸手は、借手の企業の特質を識別できないならば、個々の投資の収益を知ることができない。ある企業は安全な投資を行っているが、他の企業の投資は危険である。しかし貸手は、企業の投資計画がいろいろと異なっているということは知っているが、どの企業が安全な投資を行い、どの企業が危険な投資を行っているかを知ることができないのである。もし借手が同質である投資計画が同じであれば、この種の不完全性は生じない。しかしその場合でも、後者の情報の不完全性は存在する。すなわち貸手が経営者の行動、たとえば努力の程度、を直接観察できないためである。貸手は、経営者が効率的に資源を用い企業の目的を最大化するのを前提に資金を貸付けるが、実際には経営者がそのように行動していないかもしれない。また貸手は、投資収益の実現値などの投資の結果を直接知ることができないし、またそれを知ることができたとしても、それから経営者の努力の程度を推測することはできないかもしれない。このとき借手の側に、モラル・ハザードが生じる可能性がある。」

「このような非対称的な情報の下では、企業が、私的にもまた社会的にも望ましい投資を行おうとしたとしても、そのための資金の貸付を必ずしも市場で受けられないかもしれない。すなわち、自己資金を持たない企業の投資収益が、たとえ他の資産の利子率よりも高いとしても、その企業は資金を借入れることができないのである。しかしこの時貸手は、個々の借手またその投資計画について、より多くの情報を得たならば、借手に資金を貸付けるかもしれない。すなわち企業を審査すること（スクリーニング）によって良い借手を識別したり、また企業を監視すること（モニタリング）によって経営者のモラル・ハザードを避けることができ、その投資収益が他の資産の利子率を上回っているということが分かれば、貸手は、そのような貸付がプロフィタブルであると判断するのである。しかし、情報獲得のためにも費用がかかる。もし情報活動による収益の増加が情報費用を上回るならば、情報活

動は社会的にみて生産的であり、市場においても貸手が私的に借入についての情報を得ようとするインセンティブを持つかもしれない。」

「このように情報が不完全な市場においてはなんらかの情報活動が行われる可能性がある。銀行は、金融仲介に特化することによって金融取引に必要とされる諸々の費用を節約すると同時に、情報の不完全性・非対称性の問題をスクリーニングやモニタリングなどの情報活動に特化することによって解決しようとするのである。」

企業モニタリングの3段階¹⁵¹

「投資には情報の非対称性と不完全性の問題がつきまとう。このような問題を解決するために資金の供給者や代理人が企業に向けて行う活動を「モニタリング」と呼ぶにあたっては、3つの種類のモニタリング概念に区別する必要がある。根本的な区別は、投資家から企業への資金の移転に対応して、モニタリング活動の行われるタイミングに従うものである。」

事前的モニタリング

「最初のモニタリング（事前的モニタリング）は、企業が保有する投資プロジェクトの収益性の評価および選別に相当する。このタイプのモニタリングはいわゆる逆淘汰(adverse selection)問題を回避する意味で重要である。逆淘汰は、外部投資家が、提案されたプロジェクトの潜在的収益性やリスク、さらには企業の経営能力・組織能力などについて、企業内部の経営者ほど事前に情報を保有しているわけではないことに由来する問題である。」

「とにかく金融システムの機能を評価するにあたっては、事前的モニタリングの段階で、逆淘汰など企業・投資家間の非対称情報の問題を回避し、優良な投資プロ

¹⁵¹ 青木・奥野(2006)227-231頁。

プロジェクトを保有する企業にどれだけ集中的に資金を配分することができるかが重要なポイントとなるのである。」

中間的モニタリング

「第2段階の中間的モニタリングは、投資プロジェクトに対して資金が提供された後に、経営状況やその他全般の企業活動、特に投資資金が有効に使用されているかをチェックすることである。この段階のモニタリングは典型的なモラル・ハザードの問題に対処するために必要となる。投資家の利害と企業の経営者や労働者の利害は必ずしも一致しない。よって、もし投資家がチェックを怠るならば、経営者には自分自身のために資金を流用するインセンティブが生じる。」

事後的モニタリング

「第3の事後的モニタリングは、企業の投資の結果（財務状態）を正確に識別するとともに、企業が財務困難に陥った場合には、その長期存続性などを的確に判断して、企業に対し匡正的もしくは懲罰的措置をとることである。財務状態に応じて事後的に一定の措置をとることに、投資家がクレディブルなコミットメントをすることができれば、それは企業経営者の事前の投資判断や、当時実行時の行動に実質的に影響を与えることになる。投資結果が思わしくない場合、投資家側が経営者を確実に罰すると信じられるならば、経営者はそうした結果に及ぶような事前もしくは中間の非効率な行動を控えるであろうし、もし投資家側がクレディブルなコミットができない場合には、経営者には投資計画のリスクを過少に報告したり、投資実行時にモラル・ハザード的行動をとるインセンティブが生じることになる。」

メインバンクによる統合されたモニタリング

「通常、企業に対するモニタリング活動は、3つのモニタリングのそれぞれの段階で、多くの個人投資家からさまざまな金融機関や代理人へ委任される。これにより、一人ひとりの投資家がそれぞれモニタリングを行う場合の情報コストおよび重複コストが節約される。ただし、このような金融機関の制度的配置は経済システムごとに異なる。(中略) アングロ・アメリカ型のシステムでは、各段階のモニタリン

グ活動が、それぞれ特定のモニタリグ機能に特化した多様な金融機関に分散されている。(中略) 3段階のモニタリグが専門家した別途の機関に委任され、モニタリグ機能が高度に分散化したアングロ・アメリカ型システムと比較して、日本のメインバンク・システムは、その最盛期(高度成長期)において、企業モニタリングの3段階が「統合」され、その企業のメインバンクに「専属的に委任」されるシステムであったと特徴づけることができる。」

事前的モニタリング

「事前的モニタリングの段階では、企業のさまざまな資金調達手段に対して、メインバンクはそれぞれの場面で重要な役割を担ってきた。長期資金の貸出では、確かにメインバンクの占める比率は10%に満たない程度である。しかし広範囲の金融機関から資金を調達しなければならない企業にとっては、まずメインバンクによる融資決定の判断が必要となる。これはメインバンクによる融資決定があつてはじめて他の金融機関も融資に踏み切るからである。メインバンクは事実上、協調融資シジケート団の幹事の立場にあつた。」

中間的モニタリング

「中間的モニタリングでは、メインバンクによる企業の決済口座を通じた情報収集が重要であつた。ただし1980年代に入って日本企業が決済口座を次第に多様な銀行に分散させるようになって、メインバンクが個々の企業のトータルな財務状態を把握しづらい状況が現出しているのも事実である。」

事後的モニタリング

「最後に事後的モニタリングであるが、メインバンクは前章で確認した状態依存型ガバナンスにおけるモニターの役割を果たしている。企業の財務状況が順調な場合には、メインバンクは企業内のインサイダー・コントロールを認めるが、財務状況が悪化するとコントロール権を行使し、企業に対して剰余請求者として行動する。」

「メインバンクを中核とする日本の企業モニタリング・システムは、実のところユニヴァーサル・バンクを中心としたドイツのモニタリング・システムに類似している。金融システムについて国際比較を行うと、資金供給が資本市場を中心とし、各段階の企業モニタリング機能がさまざまな金融機関に分散されるアングロ・アメリカ型を典型とする市場中心システムと、ドイツや日本などのように、銀行を通じ

た資金供給が主体で、インサイダーと銀行間で状況に応じて企業コントロール権がシフトする銀行中心システムとに大別されるのである。」¹⁵²

メインバンクシステムの社会的便益¹⁵³

意義

「第1に、経済発展の視点から、行動成長期に企業に対するモニタリング活動がメインバンクに「委任」され「統合」されていたことそのものに重要な意味を見出すことができる。」

「しかしより重要なのは、事前的モニタリングと中間的モニタリングがメインバンクに統合されていたことが、以下のような高度成長期の日本経済の特殊事情によくマッチしていたということである。それは事前的モニタリングが本来解決すべき、プロジェクトを保有する企業と資金を提供する投資家（メインバンク）間の情報の非対称性が、当時の日本経済では本質的に重要な問題となっていなかったことによる。1950年代から60年代にかけて、特に鉄鋼・石油化学といった重厚長大型の装置産業がセット・アップする場合に、資金供給側には純粋な意味での事前的モニタリングの必要性は乏しかったはずである。なぜなら、これら重化学工業の設備投資にあたって、各企業が採用しようとしていた技術はすでに欧米を中心に確立されていたものであり、銀行側が投資プロジェクトの収益性を測るにあたっては、企業がこれから導入する生産技術自体が重大な審査対象となることはなかった。むしろ、欧米で独自に発展してきた生産技術が短期間に次々と輸入されるため、更新テンポの速い生産技術を迅速・着実に企業化できるかといった組織・経営能力が問われるケースの方が圧倒的だったのである。このような企業の組織・経営能力に関する情報は、その企業に対する中間的モニタリングの繰り返しによって蓄積されるものである。つまり、中間的モニタリングが実質的に事前的モニタリングを兼ねることになるわけで、メインバンクによる事前的モニタリングと中間的モニタリングの統合は、高度成長期の日本経済に重要な意義をもっていたことになるのである。」

¹⁵² 青木・奥野(2006)231-234頁。

¹⁵³ 青木・奥野(2006)234頁。

企業救済

「また銀行中心の金融システム一般に対しては、最近、これまで新古典派経済学があまり注目してこなかった積極的意義が強調されはじめている。それは、企業が一時的に財務困難に陥った場合、救済を含めたその後の処理方法をあらかじめ定めることが可能になるという点である。アングロ・アメリカ型のシステムでは、そもそもモニタリングの各ステージで企業に対するステークホルダーが変化し、破産しかけた企業を救済しようとする機関は現れにくい。また「公平な劣後 (equitable subordination) という原則が金融機関の企業救済のインセンティブを一層阻害しているといえる。この結果、長期的には存続した方が社会的に望ましい優良企業が、一時的要因の財務困難で消滅し、有形無形の貴重な企業資産が失われるという問題が容易に生じうる。これに対して、銀行が個々の企業へコミットする度合いが高いドイツや日本の金融システムでは、このような社会的コストを回避しやすいというわけである。」

② 再構築計画の審査

構築時の与信と審査

久保田(2006)によれば、企業審査とは、「企業をヒト・モノ・カネの観点から有機的に捉え判断する」と定義し、以下のような説明を加えている。

「企業審査というと、往々にして財務分析を中心とした経営分析のことを指すことが多いが、これのみでは企業を総体として捉えることが難しい。経営者（ヒト）に会って、その言動や実績から、その会社の工場（モノ）の状況を推測する、あるいは財政状態（カネ）を思い浮かべる。また、商品（モノ）を実査して、その経営者の手腕を、あるいは財務諸表を推測する。同じく財務諸表をみて、経営者や工場の状態を判断する、といった具合にすべてを結び付けて評価することが大切である。」

「常に企業を有機的にみる訓練を重ねることにより、少々情報が欠けても、企業の内容につき洞察ができるようになる。要するに、有機的に企業を捉えることを常に念頭に置いておくことが大切である。」¹⁵⁴

¹⁵⁴ 久保田(2006)3-4頁。

また、審査判断の基本原則として、久保田(2006)は、「人間の行うことであるから、経済現象の原理原則部分は実は予測可能であり、企業審査においてもこれはあてはまる」¹⁵⁵と指摘し、企業審査に際して、企業の将来にどのような事態が予測されるかについてたとえば以下のような仮説¹⁵⁶を立て、その検証を行うことを審査プロセスであるとしている。

- ・シェア追及型で、利益軽視のきらいがある。
- ・成長志向で安定性に欠ける。
- ・利益重視現状安住型で発展力にかける。
- ・技術開発志向型で、事業発展と結びつかないきらいがある。
- ・一発勝負型で、発展力はあるが危険度が高い。
- ・設備投資優先型で、安定性にかける。

再構築計画の審査

再構築時の与信と審査は、構築時のそれらとどのような関係にあるのか。現実においては、構築時と再構築時の与信判断の対象、内容、困難性は、大きくことなる。すなわち、企業が成長過程にある構築時と、業績低迷・悪化時であることが多い再構築局面では、不確実性が高くなり審査のハードルが上がると考えられる。

再構築を目指す企業は、取引金融機関から正常な与信基盤を獲得する必要がある。すなわち、金融機関の再構築計画審査に通過する必要がある。金融機関が設定している再構築支援審査のハードルの高さは、取りも直さず、企業の再構築費用の多寡を決定することにある。以下では、再構築審査費用を規定付ける要因として、まず一般的な金融機関・銀行員の固有事情を説明し、次に、金融機関の審査に大きな影響を及ぼす金融監督政策について説明する。なお、本項の目的は、再構築政策の現場を紹介し、組織超再構築費用の実態をより明らかにすることにより、政策提言の具体的意義について、その理解の一助とすることである。

それでは、金融機関の審査基準はどのように決定されるのか。もちろん、個々の金融機関毎にそれぞれ与信判断指針があり、これに準じる形で再構築計画を審査することとなる。

¹⁵⁵ 久保田(2006) i 頁。

¹⁵⁶ 久保田('2006) 11-12 頁。

しかしながら、通常の局面における与信判断と再構築局面における与信基盤付与判断、および再構築計画の承認審査は、以下の点で本質的に異なるものである。第1に、判断根拠・材料の確実性（不確実性）、第2に判断対象の可視性、第3に担当者に課される責任において差異が認められる。

第1の確実性は、商業銀行の貸出判断は、過去の実績に基づく企業業績を基礎として、比較的短期の貸出期間内に貸し出した資金が返済可能かどうかを中心に審査するものであり、确实・客観的な財務資料と比較的予測可能性が認められる将来に関する判断である。これに対して、再構築審査は、事業・構造的基盤双方とも将来に関わる事項であり、所要期間も比較的長期にわたり、また、定量評価とは異なり、可視化困難な事項が多く、多分に直観的判断が求められる。第2に、判断対象が、与信審査は財務諸表と借入の目的たる設備投資計画や運転資金の必要となった背景等の説明が与えられるが、これは、比較的銀行員のみからみた可視性が高い。一方、再構築計画における構造的基盤の変革は、そもそも組織外にいる金融機関の人間からみて可視性が低く、判断しようがない。第3に、貸出の場合は、業績・返済見込み等の論理的判断に加えて、通常、万が一想定通りにいかず返済が困難となったときのために、相応の担保取得を企業に求めることができる。一方、再構築局面では、既に取得している担保以上に追加で保全を固めることが困難な状況であることが多い。すなわち、再構築計画の妥当性・合理性・実現可能性のみで判断をすることが迫られる。さらに、通常、与信取引において焦げ付きを出した場合、貸出を行った担当者本人が責任を追及される。このような状況下で、現状問題を抱える企業が今後改善するから、貸出取引を継続して欲しいと申し入れられた場合に、担当者としては、追加担保等の頼みの綱がないことも相まって、相当保守的に再構築計画を審査することになる。

モニタリング能力

メインバンク制が機能不全に陥った後、企業と金融機関の距離は遠くなり、いざ、再構築計画を審査する段になって企業内部の詳細を把握しようとしても時間的に困難となる。

「メインバンクによる統合化されたモニタリングが、高度成長期の企業の技術導入にあたって企業の経営能力をモニターする際に有効に機能したことを説明した。

確かに技術革新が海外からの技術導入によってもたらされる状況では、実質的な事

前的モニタリングが存在する余地がなかったといえよう。問題は、1980年代に入っても金融機関の事前的モニタリングに対する姿勢に変化が見られず、新たなビジネス・チャンスにアクセスする企業を適正に評価し選別する能力を培ってこなかったということにある。特に銀行は担保設定という条件のみで企業への融資を決定した。この抵当主義の陥が一気に噴出したのがバブルの発生と崩壊の過程だったといえよう。」「これまで確認してきたように、メインバンク・システムは日本経済のその他の経済的な仕組みと補完的な関係にある。テイク・オーバーによる企業モニタリングへの急激な転換は、日本企業の組織慣習や人的資本蓄積へのインセンティブ構造(現在でも多くの産業における日本企業の比較優位の源泉)と両立しない可能性が大きいのである。現実的には緩やかな規制緩和のなかで、既存のモニタリング資源を有効に利用しながら市場環境へ対応していくというコースをとることになるであろう。」¹⁵⁷

与信基盤取引の論理

図 68 与信基盤取引の論理構造

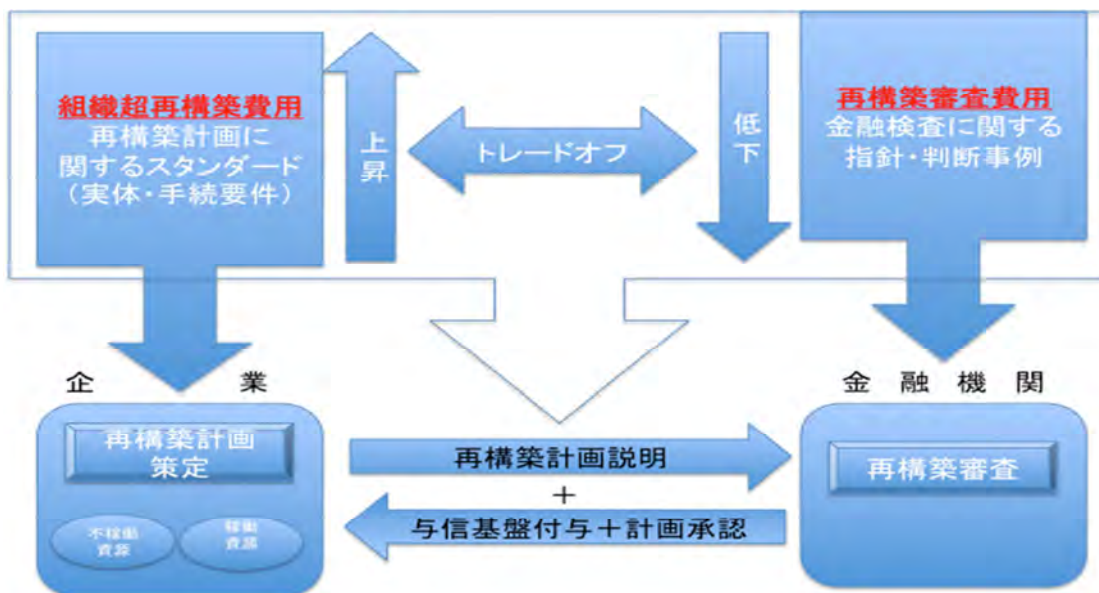


図 68 に従い、与信基盤取引背後の論理構造を確認する。金融機関の再構築計画審査はこれまでみてきたとおり、金融機関に取引費用の一種である再構築審査費用が生じる。

¹⁵⁷ 青木・奥野(2006)244 頁。

この再構築審査費用は、第1に、再構築審査の構築時審査との比較における質的困難性、第2に、金融機関の収益環境悪化等により、投入できる再構築費用が相対的に減少してきたこと、第3に、再構築を目指す企業との情報の非対称性を埋めるために、常日頃からモニタリングに投入できる余力の減少、または、金融機関のモニタリング能力の低下といった事情から、金融機関が再構築計画の審査に充当できる費用の減少と審査能力の不十分さが生じやすい。

このことが意味するのは、再構築計画を提出する企業の側から捉えると、与信基盤を付与してもらい、かつ再構築計画を承認してもらうために要する組織超再構築費用が増加したことを意味する。つまり、金融機関が充当できる再構築審査費用と企業が負担しなければならない組織超再構築費用はトレードオフの関係にあるということである。

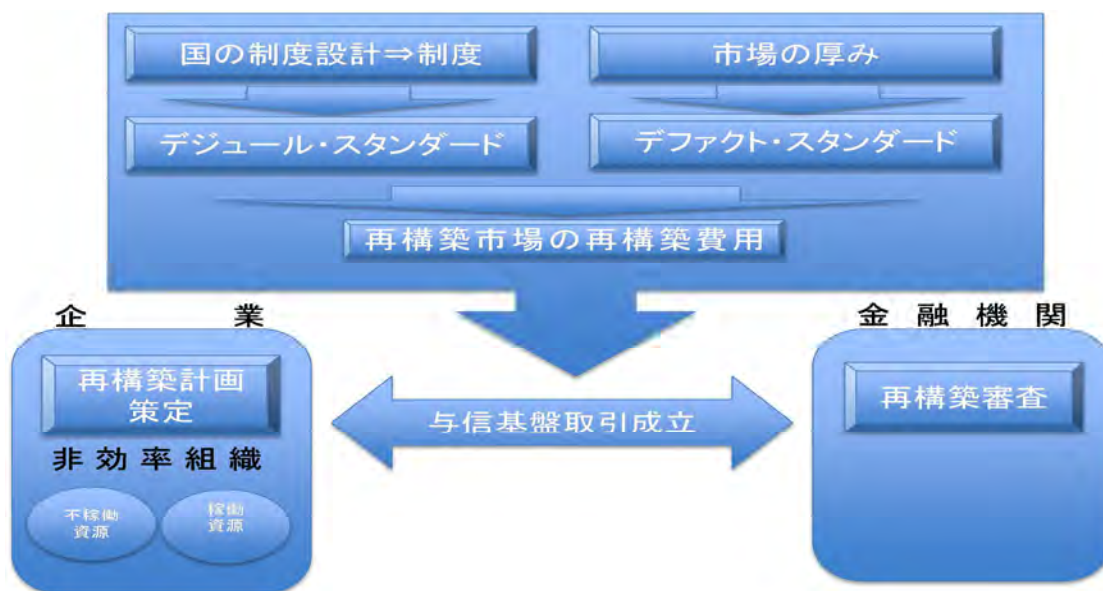
図 69 実体・手続要件とスタンダード



次に、企業の組織超再構築費用を考えるにあたり、参考情報や準拠する指針の有無が大きく影響する。つまり、図 69 で示したような、再構築計画の構成要素である実体要件や手続要件を満たすために必要なデファクト・デジュールスタンダードの整備状況が関係する。

③与信基盤取引

図 70 与信基盤取引モデル



与信基盤取引を概念図にまとめたものが前頁図 70 である。再構築局面にある、清算価値を超過する継続価値を保有し、かつ見えざる資産の蓄積がある企業（それぞれ潜在を含む）が、組織的意思決定を経て策定した再構築計画を実行するためには、再構築計画に対する金融機関の承認を得る必要がある。

この再構築計画と与信基盤との交換プロセスは、ウィリアムソンが定式化した「組織の失敗の枠組み」が作用する世界であった。すなわち、限定合理性を有する意思決定主体が、機会主義的行動を取りながら臨む。企業によっては悪い情報を隠しながら金融取引を継続しようとしたり、金融機関の方も十分な調査・審査もせずに判断を先送りしたり、取引継続を拒否したりすることが考えられる。

第 1 に、金融機関の視点から再構築計画の合理性・実現可能性を正確に判断・審査することは、従来の金融機関の通常のと信判断とは質的に異なる困難さがあった。このことは、金融検査マニュアル等に基づき、企業の財務力・将来性を判断するに際してどの程度の資料と説明を求めるか、といった与信に関する前提事実・資料に関する判断の枠組み・基準の設定が困難であることを意味する。とくにバブル経済に至る過程で金融機関のと信判断の甘さが指摘され、これらの反省を踏まえてバブル崩壊以降は金融機関のと信判断は全般的に慎重となった。

第2に、このような金融機関の判断・審査スタンスの変化を企業の側からみると、清算価値を超過する継続価値を保有していることを、どの程度の資料と根拠で、どのような方法（資料の内容・程度）で、どのような手順・手続き（特に複数金融機関との取引がある場合）で行えば良いのかの判断に迷う、すなわち取引費用（本論文では組織超再構築費用と呼ぶ）がかかることになる。すなわち、再構築計画の合意形成に関する予測可能性が極めて低いことを意味する。

この点、たとえば金融検査マニュアルが制定され、抽象的とはいえある程度与信基盤に関する考え方が示され、準則私的整理手続きが制定され、再構築計画に関する実体・手続要件に関する規定が公表されれば、企業の組織超再構築費用の低下に資する。

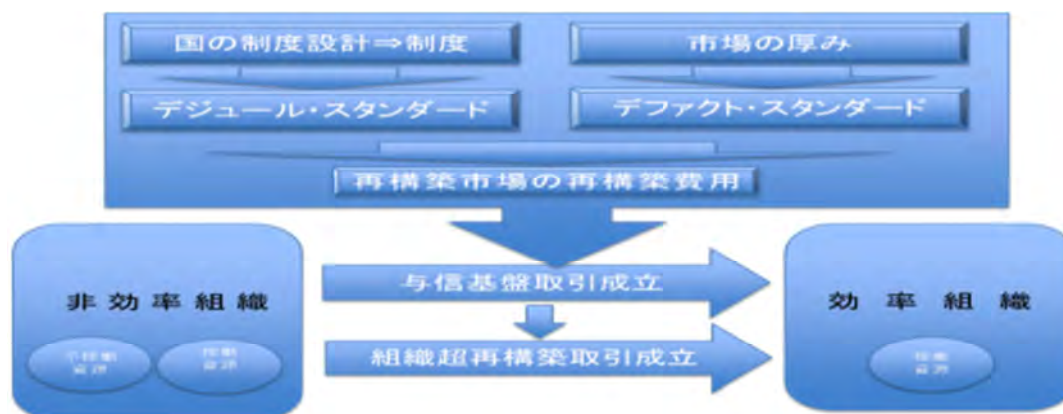
(3) 組織超再構築モデル

組織超再構築理論のまとめを行う。組織超再構築の実現は、第1に、再構築が組織超の利害関係者である金融機関から受け入れられ、第2に、間接金融制度が主体の経済システム下、再構築計画の実行プロセスにおいて安定的に必要な資金調達を継続させるためには、与信基盤「取引」を成立させる必要がある。

現実にこの与信基盤取引は、金融機関の貸出取引の前提として貸出取引と不可分一体になされる、金融機関の企業に対する与信可能性判断である債務者区分といった企業毎のランクを付与する金融機関と企業の一連のやり取りである。ある企業がいかなる債務者区分が妥当か、という判断は企業の過去の実績と今後の将来性を総合的に判断するものであり、金融機関の情報生産機能が強く求められる業務でもある。特に再構築局面においては、過去の問題点の改善を含む再構築計画の合理性・実現可能性の判断・審査という構築局面、または従来の高度成長期に行ってきた金融機関の判断・審査とは質的に異なるものが求められる。このような金融機関の与信基盤・再構築計画の審査に際して、再構築市場におけるさまざまな諸制度がそもそもの問題として、金融機関が企業に求めるあるべき姿や、再構築計画が備えるべき要件・水準等を規定するとともに、金融機関の判断・審査コストに影響を与えることになる。そして、このような金融機関の与信スタンス全体が、金融機関を説得・交渉・契約することが求められる企業の組織超再構築費用を実質的に規定することになる。以上により、清算価値を超過する継続価値を有する企業の再構築は再構築費用の制約を受けることになる。

組織超再構築モデル

図 71 組織超再構築モデル



組織超再構築理論を概念図で整理したものが前頁図 71 である。再構築を目指す企業が、再構築計画を取引金融機関の審査をクリアーして合意を得るためには、その前提として正常な構造的基盤を構築する必要がある。この構造的基盤は見えざる資産を中心に企業が活動の中で蓄積していくものである。しかしながら、この構造的基盤を現実に資金調達力に結びつけるためには、取引金融機関から適切な評価を受ける必要がある。

すなわち、構造的基盤とは企業が構築するものであるのに対し、与信基盤とは金融機関が企業に付与するものである。つまり、金融機関の与信、再構築計画審査に際して同時に行われる金融機関の企業に対する総合的な判断であり、後日、金融機関自身が金融庁検査において、その判断の合理性・妥当性に関して疎明を求められる重要な判断である。この与信基盤は、その水準が、金融機関が行う自己査定作業を通じて決算にも直結するものであり、貸出取引の収益性にも直結するものであった。

このような意義を持つ与信基盤は、企業から金融機関への財務諸表、再構築計画の策定・提出に始まり、金融機関との質疑等を通じて合意形成プロセスが行われる。この一連のプロセスは、ウィリアムソンが示した「組織の失敗の枠組み」が当てはまる世界である。現実には、適切な再構築計画が承認されない結果与信基盤を獲得できず、金融機関との継続的な取引が不可能となり、倒産に至るケースもあり得る¹⁵⁸。

再構築計画の成立には、その内容に関する実体要件、手続きに関する要件に関する

¹⁵⁸ 本論文 127 頁で紹介した坂本(2013)の事例において、借換が不可能となった背景には、与信基盤取引に失敗したことがあったと考えられる。

標準が存在すれば、再構築を実行しようとする企業はこれらを利用することにより組織超再構築費用を削減することができる。さらに、これらの標準を金融機関が予め了承している場合には、企業からみて与信基盤取引を成立させることに関する予測可能性はさらに高まる。逆に、これらに関する制度・ルールが一切存在しない場合、企業はこのような制度・ルールが存在し、かつ利用することが可能な場合に利用することができた様々な判断材料・根拠を全て自前で用意しなければならない¹⁵⁹。

貸出取引のときと同様、再構築計画審査時においても金融機関の情報生産機能は極めて重要である。しかしながら、貸出取引時と再構築時では過去の事実の分析・評価と将来事象の予測といった根本的・質的相違があり、また、バブル崩壊以降の金融機関のモニタリングに投入できる費用の低下等により、金融機関が積極的に再構築審査費用を負担できる状況ではなくなってきた。

このことは、再構築を目指す企業の立場から捉えなおすと、組織超再構築を実行する際の組織超再構築費用が増加・高止まりしていることを意味する。

以上をまとめると、図 2-41 で示したとおり、組織超再構築を成立させるためには、企業は再構築計画を通じて企業内容と将来性等を説明し、金融取引を正常に行うことができる与信基盤取引を成立させる必要がある。すなわち、企業から金融機関への再構築計画の提出と金融機関から企業への与信基盤の付与、つまり再構築計画と与信基盤の交換である。

与信基盤付与を審査する金融機関の立場から、審査の対象、プロセスを説明し、金融機関にとっての審査費用を、通常時の与信審査と比較しながら検討した。この金融機関の再構築計画審査費用は、再構築を実行しようとする企業の組織超再構築費用を実質的に規定する。

つまり、金融監督行政等の諸制度の要請により、金融機関の資産健全性に対する要求水準が高まる一方、金融機関の収益環境の悪化等による金融機関のモニタリングに対する人的・物的資源投入の減少・困難化といった背景において、再構築を目指す企業の組織超再構築費用は増加していると考えられる。

¹⁵⁹ 現在では、産業再生機構編著（2006a）、産業再生機構編著（2006b）、産業再生機構編著（2006c）に詳細な再構築プロセスの実体・手続要件に関する実務書が整備されており、企業、および金融機関の組織超再構築費用低減に貢献していると考えられる。

第3節 再構築理論の検証

本節では、第2節で示した再構築理論の有効性の検証を行う。本仮説が正しければ、第1に、本論文の問題意識である再構築を実現する企業と失敗する企業の差異を説明することが可能であり、第2に、様々な制度・政策の変遷による再構築進展の影響を説得的に説明できるはずである。

第1項第2項で制度変遷の問題を取り扱い、再構築費用の影響の有無で現象間の差異の説明を試みる。最後の第3項において本章全体のまとめを行う。

1 組織内再構築理論

企業間格差

組織内再構築理論の鳥瞰は、図 68¹⁶⁰である。経営者が構造的基盤に関する制度設計を行い、そして現実に組織を規定する制度が形成されると、組織内の人はこの制度に準拠し、すなわち、当該制度の下である行為を行うメリットと組織内再構築費用を比較して、限定的ながら合理的意思決定を行う。ここから導けることは、組織にとって合理的と判断される再構築は、個々の組織内の意思決定者にとってのメリットと再構築費用の比較により阻まれることがある、ということである。これは、経営者にも、組織内の従業員にも当てはまることである。

この点の含意は重要である。すなわち、なぜ、ある企業は再構築を実行し、ある企業は再構築を先送りするのか、という疑問に対する一つの答えを明らかにする。

たとえば、経営者に関して、小倉(1999)、は、「経営者は、過去に成功体験があるとそれにこだわり、往々にして経営の路線を誤ることがある。その後の環境の変化を見誤るからである。」¹⁶¹と指摘している。この指摘は、経営者にとって、過去の成功体験を否定する費用とそのメリットの比較において、費用を高く評価している、と考えられる。

一般に組織改革を成し遂げた企業の経営者は、従来の保守本流にいた経営者ではなく、海外に左遷されていた等の傍流型の経営者が多い。また、産業再生機構の関与は、いわば

¹⁶⁰ 本論文 182 頁。

¹⁶¹ 小倉(1999)21 頁。

「黒船型」ともいうべき、第三者の後押しによる組織改革であったが、これも経営者本人からみた費用とメリットの比較と、組織全体の合理性からみた比較結果が異なることを意味する。

なお、この点については、菊澤(2011)は、「一般に、上からの命令によってすべての経営資源つまりヒト・モノ・カネを組織的に配分しようとするれば、すべての人間は限定合理的で機会主義的な性質をもっているため、適材適所という形で人的資源を配分できず、資源配分の非効率が発生し、組織内取引費用は非常に高くなる可能性がある。このコストを節約するには、会社内で市場取引を展開することによって人的資源はより効率的に配分され、組織内取引費用は節約されることになる。」と組織の優位性が効いている場合の組織状態を指摘している¹⁶²が、菊澤(2000)が以下のように述べている¹⁶³。

「このような取引費用の存在を考慮するならば、たとえ現在の戦略や製品が非効率であったとしても、より効率的な戦略や製品へと容易に変化できないことがわかる。というのも、現在の戦略や製品からより効率的な戦略や製品と変化するためには、現状に満足している利害関係者が変化によってデメリットをこうむる関係者の反発を抑え、彼らを説得する必要があるからである。そして、そのために多大な取引費用が発生するからである。とくに、ある戦略やある製品が長い歴史的経路をたどってデファクト・スタンダード (de facto standard)、つまり事実上の標準となっているような場合には、多くの利害関係者が多様な方法で現状を維持するように駆け引きしてくるので、現状を変化させるには想像以上に多くの取引費用が発生することになる。このように、限定合理的な世界では、たとえ既存の戦略や製品が非効率であることに気づいたとしても、より効率的な戦略や製品へと移行するには、巨大な埋没コストと取引費用が発生するので、人間は容易に変化できないような不条理に陥ることになる。逆にいえば、変化しない限りこれら巨大な取引費用は発生しないのであり、しかも、既存の戦略や製品にかすかな勝利の可能性さえあればこのままの状態にとどまろうとする慣性が、われわれ人間に強く働くのである。そして、そのように現状にとどまることは合理的なのである。」

¹⁶² 菊澤(2011)47頁。

¹⁶³ 菊澤(2000)93-94頁。

事業再生の要諦は、「当たり前のことを当たり前に行えるか否か」ということであった¹⁶⁴。このことは、過去を否定できるか、否定のエネルギーが生じるか、ということの意味するが、このことの組織内再構築理論上の意味は、合理的意思決定の成立は、組織内再構築費用の多寡が影響を及ぼすという点である。

また、再構築に企業間格差が生じることの理論的説明は、構造的基盤が、「見えざる資産」として機能しているのか、「見えざる負債」と化してしまっているのか、つまり、再構築費用の多寡が作用している、というものである。

ここで、構造的基盤の二面性（諸刃の剣）の再確認を行う。構造的基盤は、成長の源泉とも、組織問題の発生原因ともなる。そして、この構造的基盤の構築は、経営者が組織化費用を投じて、構造的基盤を設計・構築・管理することである。一方、再構築とは、再構築費用を投じて、既存の構造的基盤を改革・改善することであり、たとえば、組織の優位性の除去、問題となる制度の改革・改変、不足する新たな制度の構築といったものが考えられる。

2 組織超再構築理論

(1) 再構築関連諸制度

制度の大まかな変遷

倒産法制の改革は、2000年に施行された民事再生法から始まり、その後大きな進歩がみられる。山本(2011)によれば、「まず2000年に民事再生法が施行され、対で2001年に民事再生法を改正する形で個人再生手続が導入されるとともに、各倒産法の国際倒産関連規定が整備され、外国倒産手続の承認及び援助に関する法律が制定された。さらに、2003年には新会社法が施行され、2005年には今回の改正の中核をなす新破産法が制定施行されるとともに、倒産実体法の改正が実現した。そして、今回の改正の悼尾を飾るものとして、2006年に会社法が施行され、新たな特別清算手続が適用された。」。さらに、法制度に留まらず、裁判外に関しても、「裁判外での事業再生の制度化もこの10年で画期的に進展した。

¹⁶⁴ 本論文 83-84 頁参照。

このような動きの嚆矢は、2001年の私的整理ガイドラインにあったことは疑いない。それ設けられた新たな私的整理の枠組みは、形式こそ違え、それ以降のさまざまな制度の基礎となっている。具体的には、2003年の産業再生機構法による産業再生機構、同年の産業活力再生特別措置法による中小企業再生支援協議会、事業再生ADR、2009年の企業再生支援機構法による企業再生支援機構と続くことになる。このような試みは、一方では日本経済の長期低迷に基づく実際上の必要性（不良債権処理・地域経済の再生等）に由来し、他方では法的倒産手続の実際上・原理上（いわゆる「事業価値劣化」の問題等に由来する。）と説明されている¹⁶⁵

高木(2011)によれば、再建に対する経済学と法律家の立場の違いについては、以下のとおりである。

「経済学の立場からは、市場経済を機能させるためには倒産処理法制が必要だと言われる。再建の見込みがないゾンビ企業を退場させて、経営資源（ヒト・モノ・カネ）を非効率企業から引き揚げて、効率的な企業（事業）に注ぎ込むことにより、収益をあげられる事業を伸ばして、経済を活性化させるためであるが、加えて近頃では、有用な経営資源を有する窮境企業の事業価値を保全しつつ活性化を図ることが必要であると説かれる。

法律家（弁護士）の立場からは、破産（自己破産・破産免責）は、クライアントを債務の重圧から解放してフレッシュ・スタート（再出発）の機会を与えるものであって、ゾンビ企業を放逐するという考え方には立たない。企業再建は、債務を一部減免し弁済期を延長して、クライアントである企業を存続させるためのものである。真に再建させるためには、比較的傷の浅いうちに早期に着手して迅速に再建させることが望ましいが、再生ビジネスとは違って法律家の立場からは、キャッシュフローを改善して収益力を回復させて、その果実を取得するというアグレッシブな考え方を常にとるとはいえない。裁判所の主要な関心事は、公正衡平の原則を堅持しつつ、できるだけ再建を確実にすることによって、法的再建手続を債務逃れのために、不正に利用されることをと防ぐことにある。もとより裁判所がビジネス・ターンアラウンドを主導する立場にはない。」¹⁶⁶

¹⁶⁵ 山本(2011)132-133頁。

¹⁶⁶ 高木(2011)148-149頁。

再建に関する大きな流れに関しては、

「20 世紀の企業再建は、法律家（弁護士・裁判所）を中心に行われた。ここでは経済活性化という視点は乏しかった。それでも日本経済が右肩上がりたが続いた時代には、一時的に供給過剰であった設備が時間の経過により需要が回復したために過剰でなくなってしまうという幸運により、企業再建が可能であった。（中略）バブル崩壊後も企業再建をめぐる実務には大きな変化はなかった。

大きく変わったのは、1999 年の民事再生法制定の前後からである。民事再生法はアメリカ倒産法の DIP 型手続の考え方を取り入れたが、できるだけ民間主導に任せ、裁判所も過度の干渉を回避することに努めた。しかしこのときの民間主導は弁護士主導であって、民間の再生ビジネス主導という意味ではなかったが、この変化は早期再生着手、迅速再生のためには大いに役立った。

20 世紀の最後の頃に、アメリカのファンドがそれまで空白であった日本の不良債権処理ビジネスに参入して巨利を博し、稼げるだけ稼いで撤退したが、ここでも事業再生という観点はなく差益取得が目的であり、日本での事業再生という文化の普及には貢献しなかった。

2000 年代に入ってから、外資系プライベート・イクイティ・ファンドなどが再生ビジネスを日本に持ち込んだ。窮境企業のスポンサーとなって、債務の大幅減免を求め一方で、ニューマネーをイクイティまたは DIP ファイナンスの形で投入し支配権を獲得して、コンサルタントなどの専門家も活用しつつ経営改善計画を作って実行し、再生を達成することにより事業価値を高め売却してイグジットすることを目指した。」

167

銀行の役割の変化

小杉(2011)の経験に基づくメインバンクの役割の変化を紹介する。

「1990 年代までは、更生事件は、銀行、とくにメインバンク主導で動いていい

¹⁶⁷ 高木(2011)149-150 頁。

た破綻会社はメインバンクと相談して、あるいはメインバンクに引導を渡されて申立てをする。メインバンクは、管財人代理として職員を更生会社に送り込み、資金繰りをチェックし、必要あれば新規の融資を行う。銀行間の調整はもちろんのこと、スポンサー探しもメインバンクが積極的に行う。このような形だった。裁判所が、メインバンクの意向を聞くため、あるいは裁判所の考えを伝えるために、銀行の幹部を裁判所に呼び出し、(管財人抜きに)面談するということが稀ではなかった。それだけに、メインバンクのない更生事件では、管財人も裁判所も再建に多大の苦勞を強いられた。(中略)新潟鐵工所更生事件申立て当時、すなわち、民事再生法が施工された2000年当時は、丁度、大蔵・財務省による護送船団方式に裏打ちされたメインバンクシステムが終焉を迎えつつあった時期であった。新潟鐵工所のメインバンクは第一勸業銀行(現みずほ銀行)であった。同行は長年にわたり、新潟鐵工所と深い関係にあり、申立て当時には役員も派遣し、再三にわたり、社内での再建案の策定にも関与していた。

にもかかわらず、2001年12月、私が保全管理人に就任直後、保全管理人代理の腰塚和夫弁護士とともに運転資金の支援要請のために同行を訪問したとき、専務取締役からいわれたのは、「当行は、今後、一債権者として、債権回収を第一として行動するから承知して欲しい。という冷たい一言であった。

運転資金もなく、メインバンクには見放され、デューディリジェンスも行われていない、債権者との事前調整もなされていない状態で、突然、裁判所からの要請で保全管理人を引き受けた私の立場は大変苦しかった。メインバンクには頼らない、(会社ではなく)生きている事業部門を生かす、ということの基本方針として、13の事業譲渡を行って、IHIをスポンサーとする原動機部門の存続を中核とした更生計画案を作成し、1年で認可にこぎつけた新潟鐵工所の処理方法は、当時の状況としては、あれしかなかったと今でも思う。」¹⁶⁸

私的整理のガイドライン

私的整理に関するガイドラインとは、「高木新二郎弁護士を座長として、全国銀行協会

¹⁶⁸ 小杉(2011)169-170頁。

や経団連などの関係団体、金融庁などの協力を得て、2001年に制定された私的整理ガイドラインは、企業の再建を裏で支えていたメインバンクシステムが衰退していく過程で、ある種つなぎの役割を果たしていたということ、そしてそれ以上に、民間主導の企業再建メカニズムへの道筋をつけたという点で高く評価される。」¹⁶⁹

私的整理のガイドラインは、再構築計画の内容面（事業計画と金融支援の内容）と、再構築の合意形成プロセスに関する手続面（交渉・調整・契約）が規定されているが、ここでは内容面を説明する。

手続きを利用できる対象企業は以下のとおりである。

①過剰債務を主因として経営困難に陥っており、自力による再建が困難であること。

②事業価値があり（技術・ブランド・商圏・人材などの事業基盤があり、その事業に収益性や将来性があること）、重要な事業部門で営業利益を計上しているなど、債権者の支援により再建の可能性があること。

③会社更生法や民事再生法などの法的整理を申し立てることにより当該債務者の信用力が著しく低下し、事業価値が著しく毀損されるなど、事業再建に支障が生じるおそれがあること。

④私的整理により再建するときは、破産的清算はもとより、会社更生法や民事再生法などの手続によるよりも多い回収を得られる見込みが確実であるなど、債権者にとっても経済的な合理性が期待できること。

計画には以下の項目を記載することが求められる。

- ①経営が困難になった原因
- ②事業再構築計画の具体的内容（経営困難に陥った原因の除去を含む）
- ③資本の投入による支援や債務の株式化などを含む自己資本の増強策
- ④資産・負債・損益の今後の見通し（10年間程度）

¹⁶⁹ 小杉(2011)170頁。

⑤資金調達計画

⑥債務弁済計画等

さらに、計画が充足すべき実質的な内容・ハードルについて以下のような明確に規定が定められている。

①実質的に債務超過であるときは、3年以内を目途に実質的な債務超過を解消すること。

②経常利益が赤字であるときは、3年以内を目途に黒字に転換すること。

③対象債権者の債権放棄を受けるときは、支配株主の権利を消滅させることはもとより、減増資により既存株主の割合的地位を減少または消滅させること。

④対象債権者の債権放棄を受けるときは、債務者企業の経営者は原則として退任すること。

⑤再建計画における権利関係の調整は、債権者間で平等であること（ただし、債権者間の負担割合については、衡平性の観点から、個別に検討する）。

⑥破産的清算や会社更生、民事再生などの再建型手続によるよりも高い回収を得られる見込みが確実であるなど、対象債権者にとって経済合理性が期待できること。

私的整理のガイドラインの意義

小杉(2011)が以下のように指摘するとおり、専門家を予め制定された文書により手続的に予測可能性をもって参加させ、再構築手続を進める環境を整備した貢献はあるが、企業とメインバンクとの関係において実質的にメインバンクの再構築審査費用を含めた費用面の負担余力に変化がない中負担を強いるスキームであり、本格的に定着する制度には至らなかった。

「ガイドラインはあくまでメインバンクと債務者を中心に手続を進めるという、従来のメインバンクシステムに依存したシステムであった。そうであるから、他行によるメイン寄せといわれる、メインバンクに他行がより負担を押し付けることも行われた。銀行の体力が落ちていく中で、このような方式が役割を終えるのは必然であった。しかし、司法や行政の力を借りず、全国銀行協会、経団連など関係団体が制定

に關与したという社会的信用をバックにして、弁護士・会計士ら公正・中立な専門家を介在させて民主導の破綻会社処理を行った実績が、後の事業再生 ADR の創設につながり、より精練、進化した形で銀行間の調整が行われるようになった。そして、このガイドラインが採用した、商取引債権に手をつけず、金融債権者のみを当事者として、企業再生をはかるという手法が、今日の、会社更生手続における商取引債権の保護と少額弁済の扱いという、会社更生法 47 条 5 項後段の積極活用の形で、法的債権手続の進化にもつながっているということが重要である。」¹⁷⁰

(2) 再構築費用帰属主体の変遷

(1) でみた再構築関連制度の変遷を取引関連的アプローチで整理したものが図 73 である。再構築を実現するには、再構築計画の合理性・実現可能性の疎明にかかわる作業とその物理的・金銭的負担 (図 72 では単に「疎明」)、及び策定した再構築計画を複数の取引金融機関との間で交渉・調整・契約する一連のプロセスを遂行させるための物理的・金銭的負担 (図 73 では単に「交渉」といった「取引」が必要であった。

図 72 再構築費用の帰属主体の変遷



この疎明と交渉に関わる取引費用を各制度において主にどの主体が負担したのかを整理すると、以下のとおりである。

第 1 に、メインバンクがもともと存在しない企業にとっては、疎明・交渉とも自ら全ての費用を負担することになる。この場合、莫大な費用となることが想定される。

¹⁷⁰小杉(2011) 170-171 頁。

第2に、メインバンク制は、疎明・交渉に関連する費用をメインバンクが負担する制度であった。

第3に、私的整理ガイドラインは、メインバンク制の機能低下により、それまでメインバンクが果たしていた疎明・交渉に関する費用負担が困難となり、新たな制度を構築してこのような費用の負担軽減を図ろうとしたと考えられる。この点に関して以下の小杉(2011)の指摘が参考になる。

「INSOL8 原則とロンドン・アプローチを参考に、国際的基準に沿ってルールを作成し、裁判所や官庁に頼ることなく、弁護士・会計士ら専門家を信頼して、その仲介により合意に基づいて処理するというこの方式は、世界のアウト・オブ・コート・リストラクチャリングによる破綻処理の動向も踏まえた画期的なものであった。メインバンクと債務者企業が一時停止通知を発信すると、関係する銀行は債権回収を差し控え、中立公正な第三者である専門家アドバイザーを選任する。専門家は、債務者が提出する計画案を精査して、結果を関係金融機関が構成する債権者会議に報告する。関係金融機関全員が同意すると計画案は確定する。この方式は、メインバンクシステム、つまりメインバンク単独による破綻会社への金融バックアップから、銀行が負担を分担しながら全体として破綻会社を支えるというシステムへの移行という色彩をもつ。」

¹⁷¹ (下線筆者)

第4に、産業再生機構は、上記のような私的整理のガイドラインの弊害を除去するため、第1章でみたとおり、疎明・交渉とも産業再生機構が前面に出て、その実質的な費用負担を行ったと考えられる。

第5に、参考に法的整理の場合は、法的に強制力を持つ裁判所や、法律に従い専門的な知見と経験を有する弁護士がプロセスを遂行させる制度であり、最終的に法的整理の成功、すなわち企業が再生するかどうかは別として、そのプロセスにおける取引費用制約による倒産という事態は通常想定されない。

¹⁷¹小杉(2011)170頁。

以上を整理すると、バブル経済崩壊以降金融機関のモニタリング費用負担能力が低下し、その結果企業の組織超再構築費用の負担が重くなったと考えられる。その結果、組織超再構築費用が企業の合理的意思決定の制約条件となり、再構築障害現象が発生したと考えることができる。

この対策として、私的整理のガイドライン、産業再生機構の設置、法的整理制度の拡充が行われてきた。このことの取引関連的意義は、企業にとっての組織超再構築費用を実質的に決定する金融機関のモニタリング業務の一環としての再構築計画審査費用の経済システム全体における帰属主体が、メインバンクから国にシフトしたと考えられる(図 72)。逆に言えば、金融機関の再構築計画審査費用を実質的に国が負担し、もって、企業の組織超再構築費用を引き下げていると考えることができる。

3 むすび

ここで、第 2 章全体のまとめを行う。

(1) 再構築理論

再構築の対象

図 73 再構築概念の体系



再構築概念の体系を整理したものが図 73 である。階層組織の再構築とは、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特性であり、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本論文では再組織化費用と定義する。

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本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た。

再構築理論

図 74 再構築理論の全体像



再構築理論、すなわち組織内・超再構築取引（不）成立背後の論理構造を概念図式化したものが図 74 である。

組織が効率化するための条件は、まず経営者が再構築の意思決定を行うこと、そして、その再構築に係る再構築費用が禁止的な制約条件とならないことである。

経営者の投資の経営資源に対する投資の意思決定を通じて構築される経営資源の有機的結合体である組織は、外部環境の変化等により、不稼働・低稼働資産化し、組織が非効率化する。このような場合、経営者は、組織を再構築して効率性を改善する必要がある。

この再構築は、組織内の経営資源を組織内、または組織を超えて移動させることを意味するが、第 1 に、組織内で不稼働資産発生を早期に発見し、適切な対応策を取る組織的意思決定が合理的・効果的に実施される必要がある。第 2 に、この意思決定を再構築計画としてまとめ、この再構築計画を実行するために、利害関係者との取引を通じた合意形成プロセスを経て交渉・契約を成立させる必要がある。

再構築の組織的意思決定に関しては、第 1 に、非効率性が認識されないか、または認識されても認容されなければ、問題解決への動きは生じ得ない。経営者は、組織の中の情報共有・問題発見のためのしっかりした制度設計を行い、早期問題発見を行うことが求められる。第 2 に、問題を発見したら、これを解決する意思決定を明確に行うことが不可欠である。過去を否定することが困難な組織は問題を先送りし、組織の存在そのものを危うく

する。この取引には、組織内再構築費用が伴う。逆にいうと、組織内組織再構築による効率性改善は、組織内再構築費用負担の制約を受ける。

さらに、合理的・効率的に組織内意思決定を行った結果策定された再構築計画に対して、外部の利害関係者との合意形成プロセスを経て合意・契約に至り、初めて現実的に再構築に着手・実行できることになるが、この合意形成プロセスはまさに取引であり組織超再構築費用が生じる。つまり、組織超再構築により実際に効率的な再構築を実現するには組織超再構築費用負担の制約も受けることを意味する。

以上を要約すると、再構築障害背後の論理は、組織内再構築に係る再構築費用の制約により失敗する場合と、組織超再構築に係る再構築費用の制約により失敗する場合がある。

(2) 再構築理論の境界理論との比較

図 75 再構築理論と境界理論の比較



先行研究における境界理論と、本論文における再構築理論を比較したものが図 76 である。2つの理論は相異なるものではなく、静態的な最適規模・構造を決定する境界理論を基礎とし、現実の世界においてある時点において効率的であった階層組織がその後の環境変化等により、最適規模を超過して過剰と鳴った場合、または最適な構造と異なる構造となってしまった階層組織をそれぞれ最適規模・構造に「取引」を通じて再構築する場合における動態理論が再構築理論である。

(3) 先行研究との比較

ところで、ウィリアムソン(1980)では、本論文における再構築とほぼ同趣旨の概念を取引費用の観点からの分析を以下のとおり説明している¹⁷²。

「取引費用の観点によって表現すると、問題は、情報の偏在と限定された合理性のために、機会主義的な構造上の変革を抜本的なそれから容易に識別できないところにある。組織形態の変革を特徴づけるための言語が、どちらかという未発達であるという事実も手伝って、組織上の変革の重要性についてコミュニケーションし抽象的に評価を行う能力がないこと（あるいは費用が高いこと）を前提とするとき、現れてくる傾向は、じっと成行きを待って、組織上の変革がどのような成果のうえでの帰結となって現れるかをみようとすることである。成果は組織構造だけでなく、他の多くの要因の関数であるから、組織上の変革の影響だけをえり分けることはむずかしい。したがって、抜本的革新がおこなわれてから広範に模倣がおこなわれるまでには、長い認知ラグが介在するのが普通である。概念的に取扱いがより困難であるために、組織形態の革新は、技術革新にくらべて、きちんと定式化したうえで分析を加えられることが、ずっと少なかったのである。」（下線は筆者）

本論文が取り扱う再構築とは、ウィリアムソンが想定した「抜本的なそれ」と指摘した構造上の抜本的改革に近い概念であると考えられる。このように考えると、再構築理論は、まさにウィリアムソンが「逆境を経験しつつある企業」¹⁷³というレッテルを張られた局面・状態にある企業を対象とした理論であり、必ずしも理論的分析の必要性がないからではなく、上記のような理由で「概念的取扱いがより困難」であったものを取り扱ったことになる。

本論文は、この困難を乗り越えるため、再構築も決して特殊な状態ではない。すなわち効用最大化と限定合理性を持つ人間が織りなす経済的意思決定が行われる世界であり、ウィリアムソンが指摘した取引関連的なアプローチに、資源・能力アプローチを結合させることにより、克服したものである。

すなわち、非効率組織とは、本来成長の原動力となる「見えざる資産」を構成する情

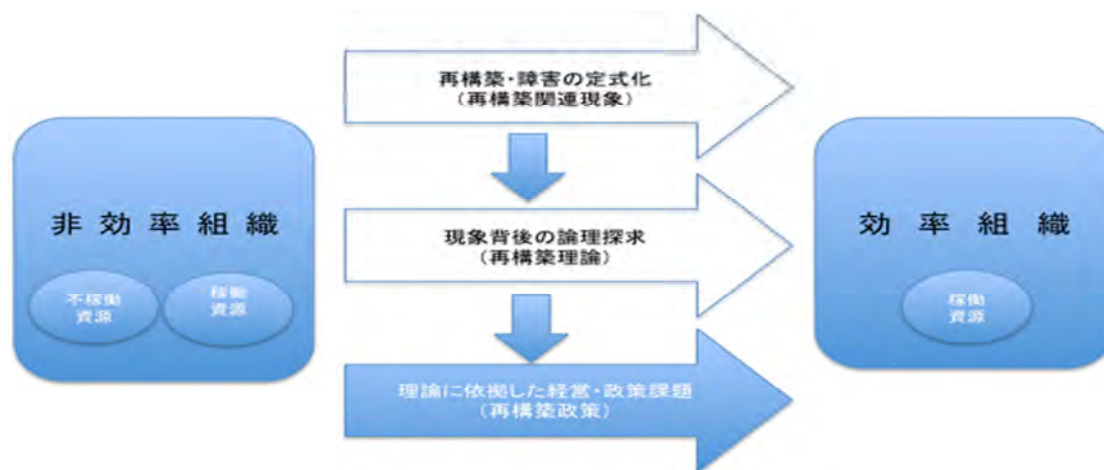
¹⁷² ウィリアムソン(2009)314-315頁。

¹⁷³ 本論文136頁参照。

報諸制度が、環境変化への未対応等により「見えざる負債」化し、組織内意思決定に対する再構築費用を生じさせ、組織効率化を目指す再構築を制約する。したがって、このような組織においては、非効率組織問題は解決されないまま、先送りされることになる。これが静態的に最適階層組織を理論化した先行研究が日本の再構築障害を主因とする非効率組織問題を解決しえなかったことを克服するために、再構築プロセスに着目して理論を動態化した、本論文が展開する再構築理論の中核的意義である。

第3章 再構築政策

図 76 本章の対象



第3章では、非効率問題解決の本源的・根本的解決策、すなわち、いかにして非効率組織を効率化させるかについて検討する（図76）。

第1章で再構築現象の事例研究を行いそのプロセスを定式化し、第2章においてこのプロセスの「取引」性を明らかにした。再構築が取引であるならば、再構築の実現には取引費用がかかる。本論文ではこれを再構築費用と定義した。再構築障害にある論理は、再構築費用による制約であったと結論付けた。このように考えると、再構築障害の根本的な解決策は再構築費用を引き下げることである。

ところで、再構築費用の発生原因は、組織超の場合は再構築市場の制度といった直面する取引に関連する諸制度である。したがって、根本的に障害を取り除き、再構築を進める、すなわち再構築費用を引き下げるためには、再構築費用の発生原因となっている制度を変更する必要がある。

企業の意思決定がなされない場合には、組織的意思決定を行う際の組織内のハード（規定類等）・ソフト（企業文化等）な諸制度を見直す必要があり、これは経営者の役割である。また、会社法等の再構築市場の制度が複雑過ぎる等であればこれを簡素化することが求められ、これは政府の役割である。

第1節では、本論文で採用する政策論の立場を明らかにしてから、再構築政策の政策課題を構造化し、制度と制度変更政策の理論を紹介し、第2節で企業の経営課題と経営者の役割、第3節で政府の政策課題と政策提言を行う。

第1節 政策体系

第1節では、政策課題設定の前提となる政策論に関する本論文の基本的な立場を説明する。

第1項では、再構築問題に関する政策関与の理論的根拠を第2章の議論を踏まえて改めて整理する。続く第2項では、再構築理論によって明らかとなった再構築促進の制約条件となる再構築費用とその発生原因である制度との関係、および再構築費用をコントロールするためには、発生原因となっている制度そのものを変更することが求められることから、制度と制度変更に関する理論についての先行研究を取り上げる。最後に第3項において、再構築政策の構造化を行う。

1 政策原理

(1) 政策

政策とは現実の社会で発生している諸問題の解決を根源的・終局的に解決するものである。政策に関する学問的探究は、単一の社会科学のみのアプローチが限界を呈して以降、活発に行われているが、政策が兼ね備えるべき属性として、現実の世界で有効であること、すなわち「実学」¹⁷⁴であることが求められる。

コースは、「経済政策の目的は、人々がどのような行動をとるかを決定するにあたって、システム全体として最善な結果をもたらすような選択を行うよう保証することにある。」と指摘している¹⁷⁵。

つまり、経済システムにおいて価格メカニズムを中心としながら各経済主体の自由な意思決定を確保し、価格メカニズムが有効に機能しない場合、すなわち個々の意思決定がシステム全体として最善な結果をもたらさない場合には政策により問題を解決することが求められる。

¹⁷⁴ 「学問が実践として社会に役立つとき、その学問は「実学」と呼ばれる。」(加藤・中村(1994)43-44頁)。

¹⁷⁵ コース(1998)29頁。

本論文では、このような市場とならぶもう一つの資源配分システムである階層組織内の経営資源配分問題を検討してきた。つまり、組織内に不・低稼働経営資源を抱えるという非効率組織問題である。経営者や組織内の個々の意思決定主体は限定的ながら合理性を有するという仮定の下、効率的な資源配分を目的としているにも拘らず、非効率問題が放置、または先送りされているという現象（本論文では、このような状態を再構築障害が発生していると位置づけた）の解決策の模索である。

非効率組織問題は、まさに経営者、および組織内の従業員等個々の意思決定者の合理的な意思決定が、階層組織というシステム全体としては最善の結果をもたらしていない、すなわち組織的意思決定に失敗している状態である。

このような問題を解決するために、第2章において再構築障害の背後にある論理構造を示す再構築理論を構築した。以下（2）で再構築理論の概要を簡単に整理し、（3）で再構築政策概念を定義する。

(2) 再構築理論

本論文が明らかにしてきた再構築理論とは、図 77 で分解しているように、非効率組織を効率化させるための再構築取引の成立を阻害しているメカニズム、すなわち背後の論理を明らかにするものであった。そして、その論理とは、それぞれ組織内、組織超再構築費用の制約を受ける、というものである。

図 77 再構築理論の目的

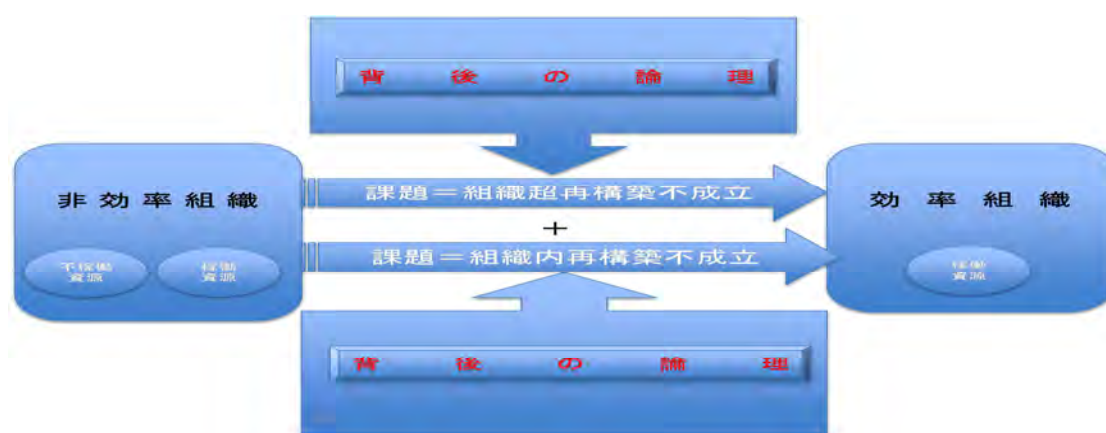
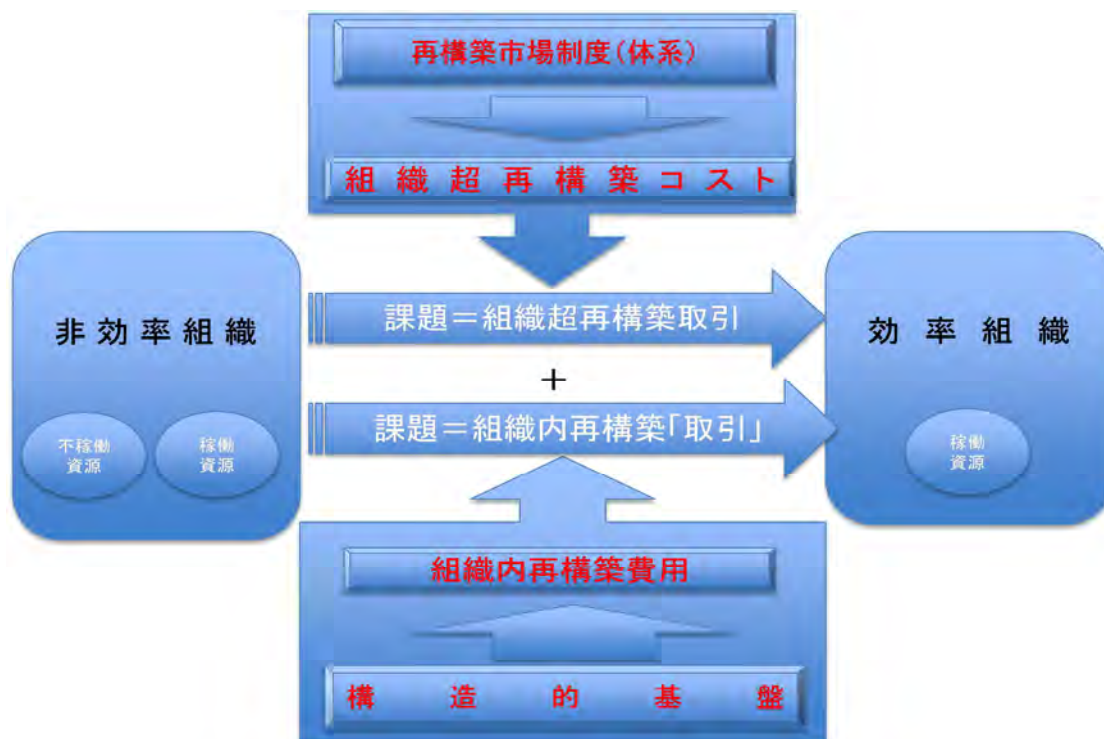


図 78 再構築理論（費用の発生原因）



非効率組織問題解決のためには、制約条件となっている再構築費用の発生原因を特定する必要がある。この関係を示しているのが図 78 である。そもそも再構築は、組織内と組織超の領域が異なる 2 つのプロセスを同時・統一的に進める必要があった。組織内再構築費用制約により、個々の主体の意思決定は合理的だが、その集合体である組織的意思決定は結果として不合理な意思決定となる場合（階層組織の失敗）、組織超再構築費用制約による金融機関と再構築計画に関する合意形成が不成立となり再構築計画を実行することができず結果として非効率状態が先送りされる場合（再構築の失敗）が考えられる。どちらか、または両方の失敗が生じた場合、清算価値を超過する継続価値を有する企業が解体・倒産に追い込まれる可能性がある。

上記のような清算価値を超過する継続価値を有する企業が、再構築費用の制約により倒産することは、経済学的諸問題、すなわち非効率な資源配分問題を惹起することとなる。

(3) 再構築政策

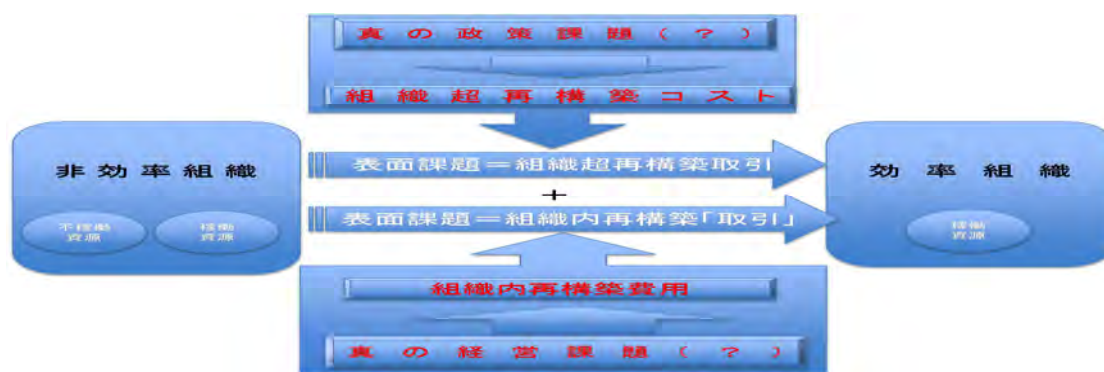
非効率組織問題の根本的原因を再構築費用制約と考える再構築理論を前提とすると、問題の根源的・終局的解決を実現する再構築政策を考えるにあたり検討すべきことは、再構築費用を引き下げることである。

なお、再構築政策は、再構築費用制約による倒産回避も含まれることになる。

根本的解決のためには、再構築を妨げている要因を特定し、これを除去する必要があるが、これは、組織内の意思決定不調か、金融機関との取引不調に帰着する。すなわち、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。

図 79 が示すように、再構築取引成立という表面上の課題を実行するためには、その背後の再構築費用をコントロールする必要がある。すなわち、再構築政策とは、あるべき再構築の障害となっている再構築費用を低減させ、再構築費用を現実に引下げ、再構築が関係者の合理的な意思決定に従い進むことである。

図 79 政策課題の体系



これまでに繰り返し述べてきたように、再構築は組織内と組織超のプロセスを同時かつ整合的に進めていく必要がある。組織内の合意形成、および合意事項の実行はまさに本来的な経営者の仕事であり、また、組織超、すなわち金融機関との合意形成は本来的な事業経営とは異なる専門的な知識と技能を必要とするプロセスであった。

そして、このような一連のプロセスは経済学的にはまさに取引であり、再構築費用が発生する。ウィリアムソンが示した「組織の失敗の枠組み」に従った再構築費用の制約に

より継続価値が清算価値を上回るにもかかわらず倒産に至ることは経済全体の効率性の観点からも問題である。もちろん、再構築の意思も能力もない企業が時間稼ぎに再構築を試みることにより金融機関の審査の基準が高くなり、その結果通常の審査基準であれば再構築を図ることができる企業が合意形成に失敗し倒産に至ることも問題である。

なお、本論文における再構築政策とは、変化を志向する企業組織に、変化を実現するための再構築費用を低減させる制度を設計することにより、下支えすることを目的とするものであり、変化の方向性を示したり、変化を志向していない企業に政策的関与を能動的に行うものではない¹⁷⁶。

次に検討すべきなのは、再構築費用を低減させるにはどのようにすべきかである。この問題を考える前提として、比較制度分析アプローチの知見を利用する必要がある。2項で比較制度分析アプローチの概略を説明し、これを踏まえて3項において再構築政策の構造をより具体的に明らかにしていく。

2 比較制度分析アプローチ

(1) 問題の所在

非効率組織問題の現象である再構築障害背後の論理は組織内・超再構築費用であった。つまり、非効率組織問題を解決するためには、再構築費用をコントロールする必要があるが、単に意思決定主体に一時的に費用補助するといった対症療法的な対策ではその場限りである。根源的・終局的に解決するためには、再構築費用の発生原因そのものまで遡り、この論理を明らかにする必要がある。具体的には、再構築市場や構造的基盤を司る制度自体に分析の焦点を当てる必要がある。

つまり、第1に、再構築市場を規律しているもの、構造的基盤を構成しているもの、その両者に共通しているものは何かという問題である。結論を先取りすると、それらは制度であると考えられる。つまり、組織内・超再構築費用背後の論理構造を明らかにするためには制度そのものを分析対象とする必要がある。

第2に、制度と費用の関係が問題となる。すなわち、制度と費用の関係を定式化

¹⁷⁶ 再構築政策と産業政策の比較については、本章第3節2参照。

する必要がある。これまでみてきたとおり、制度は費用を節約するためのものあれば、費用発生原因となることもあると考えられる。

第3に、制度と費用の間に一定の関係があると仮定すると、費用を本源的に引き下げるためには、制度を変更することを目的とする政策が求められると考えられる。このような制度を変更とする政策は可能なのか、という問題がある。

以上のような3つの問題を検討するため、次項で比較制度分析の知見を鳥瞰する。

(2) 比較制度分析の概要

ここで、青木・奥野(2006)に従い、比較制度分析の概要を紹介する。

比較制度分析とは、「経済システムをさまざまな制度の集まりと考えることで、資本主義経済システムの多様性とダイナミズムを分析しようとする経済学の新しい分野」であり、その目的は、「本書は同時に、現代日本経済システムを比較制度分析の主たる対象とすることで、システムの内部構造と、それを構成するさまざまな仕組みの持つインセンティブ効果や相互依存関係を、理論的に明らかにすること」である¹⁷⁷。

また、比較制度分析は経済システムを以下のような新しい視点から分析している¹⁷⁸。

- 1) 同じ資本主義システムであっても、どのような制度配置がその内部に成立しているかによって、さまざまな資本主義システムがあり得る(資本主義システムの多様性)。
- 2) 1つの制度が安定的な仕組みとして存在するのは、社会の中である行動パターンが普遍的になればなるほど、その行動パターンを選ぶことが戦略的に有利となり、自己拘束的な制約として定着するからである(制度の持つ戦略的補完性)。
- 3) 多様なシステムが生まれるのは、1つのシステム内のさまざまな制度がお互いに補完的であり、システム全体としての強さを生み出しているからである(経済システム内部の制度的補完性)。
- 4) そのため経済システムには慣性があり、経済の置かれた外部環境と蓄積された内部環境の変化と共に徐々に進化・変貌する(経済システムの進化と経路依存性)。

¹⁷⁷ 青木・奥野(2006)1頁。

¹⁷⁸ 青木・奥野(2006)2頁。

5) 経済システムの改革や計画経済から市場経済への移行にあたっては、ビックバン型のアプローチよりも漸進的改革の方が望ましいと考える理由がある（改革や移行における漸進的アプローチ）。

次に、比較制度分析が生まれてきた経緯を外観する。

「労使関係における「終身雇用制」、賃金や昇進の「年功序列制」・「企業内労働組合」、コーポレート・ガバナンスにおける「株式持ち合い」・「内部昇進者による経営」、企業間関係における「メインバンク制」や「系列」、企業と政府の関係における「行政指導」・「官庁の縄張り」・「事業者団体」・「天下り」¹⁷⁹など日本の経済システムに固有の特徴であるとされ、社会科学の諸分野で多くの論争を生んできた。この間、このような論争は年代により変遷はあるものの、「日本特殊論」や「日本賛美論」、「日本異質論」といった極端な分析・評価で終わらせることなく、日本経済システムに対する理論的分析が着実に進展していった。すなわち、「日本の経済システムに対する社会的評価がこのように揺れ動く中で、日本経済に対する経済分析は着実に進んできた。これらの特徴が本当に現実の日本経済に存在するのか、他の国には存在しないのか、他国との違いはどこにあるのかなどの実証研究、一見したところ非合理的な仕組みに見える特徴にも、それが存在している以上、一定の合理性があるのではないかという理論的研究、それらの特徴がどのようなロジックでどのようなルートを通じて、資源配分やマクロ経済のパフォーマンスにどのような影響を与えているのかという政策的研究など。」¹⁸⁰

このような研究の結果、「日本経済のさまざまな仕組みにはそれなりの合理性が存在すること、しかし他国の仕組みを比べてそれが一律に望ましいわけでも、逆にすべての側面で劣っているものでもないこと」が次第に明らかにされ、かつ、「これらの研究は同時に、市場メカニズムの分析に偏重していた経済分析の欠陥を明確にし、「制度の経済分析」、つまりさまざまな社会的仕組み-企業組織のあり方、企業内あるいは企業間の慣習・慣行、法律や通達で定められた制度など-を分析することの重要性を強く認識させることになった。日本の経済システムを理解するためには、さまざまな社会的仕組みの役割と有効性、

¹⁷⁹ 青木・奥野（2006）3頁。

¹⁸⁰ 青木・奥野（2006）4頁。

それらを安定的な仕組みとして成立させているインセンティブの構造、それぞれの異なる制度の間の相互依存関係の特徴などを体系的に分析すること、しかもそれらの仕組みをシステムとして、つまり仕組みの「総体」として考察することが決定的に重要だという認識¹⁸¹が醸成されるに至った。

さらに、日本経済に対する分析だけからではなく、1980年代世界情勢の大きな変化、1970年代以降の経済学理論自身の発展も大きく影響している。第1に、後進国の経済発展に政府が積極的に関与し成功した事実である。つまり、「このことは、新古典派経済学を基礎とした伝統的な経済開発戦略、つまり市場を整備し、政府の介入とそれに伴う資源配分の歪みを最小限にすることが経済開発に最も有効だという常識を覆した。開発途上国が工業化に向けて「離陸」するためには、市場にたよるだけではなく国家機構を含めた何らかの「制度」を有効に活用することこそが重要なのではないだろうか、そもそも市場が有効に機能するためには政府が非常に重要な補完的役割を果たしているのではないだろうか、という考え方に脚光が当てられたのである。」¹⁸²

第2に、経済学の発展に関して、「その背後には、経済理論自体に起こった大きな変化がある。理論経済学は1970年代以来大きく変貌を遂げ、不確実性やリスク、情報とインセンティブ、契約や交渉といった、従来経済学では扱えないと思われていた諸問題を検討するための、新しい分析用具の開発に成功してきた。特に1980年代に大きく発展したゲーム理論は、標準化された財・サービスが市場で売買されるという伝統的経済学の分析対象を超えて、労使関係や少数の企業間の複雑な取引関係をその制度的背景にまで遡って論理的に叙述し、分析することを可能とした。」¹⁸³

この結果生まれた比較制度分析が共有する問題意識は、以下のとおりである。「新古典派経済学が前提とした市場経済では、市場参加者の誰と契約しても同じ取引ができることが前提とされていた。これに対して、何らかの意味で長期的な関係にコミットするためには、長期関係を通じてお互いの行動が望ましい結果を招来し、得られた結果の分配が適切

¹⁸¹ 青木・奥野 (2006)4頁。

¹⁸² 青木・奥野 (2006)5頁。

¹⁸³ 青木・奥野 (2006)6頁。

に行われるよう、情報やインセンティブ、コーディネーションや交渉力などのさまざまな要因を適切にコントロールする仕組み、組織、契約のあり方、制度などが必要だ」ということであり、「このような仕組みには、取引関係のあり方や対象とする経済活動に応じて、さまざまな仕組みが存在する。市場という単一の仕組みだけを分析した新古典派と異なつて、新しい経済学は多様な仕組みと制度を分析対象とすることが運命づけられていたのである。」¹⁸⁴

この制度が有する特性は、戦略的補完性、経路依存性、制度的補完性である。それぞれの定義¹⁸⁵は以下のとおりである。

戦略的補完性

「システムの中で1つの仕組みの割合が増えるほど、その仕組みを選ぶことが有利になること。」

経路依存性

「異なる制度の社会的適合性度は、経済システムが直面する歴史的・技術的・社会的・経済的環境に依存する。」

制度的補完性

「この異なる仕組みの間に存在する関係性。」

次に比較制度分析が依拠する仮定とその論理的帰結について検討する¹⁸⁶。

「伝統的な経済学では、「経済主体の「合理性」が仮定されてきた。この仮定の下では、人間は自分の置かれた利害状況を十分に把握しており、その知識を基にして自分にとって最適な選択を演繹的に導出できる完全な能力を持った存在だから、1円でも損をするような選択肢を選ぶことはない。」

¹⁸⁴ 青木・奥野 (2006)6 頁。

¹⁸⁵ 青木・奥野(2006)8-9 頁。

¹⁸⁶ 青木・奥野(2006)9-10 頁。

「しかし、現実の経済活動とは、何千万の事業所が何千万種類もの財・サービスを生産し、それを何億という人に分配するという複雑な仕組み、「複雑系システム」である。現実の経済主体が、このような複雑系システムが背後にあることを前提として、自分のおかれたすべての利害状況を勘案して最適な行動を選択するとは思われない。むしろ人間は、上に述べたような合理的な存在でありたいと思うものの、現実には周囲の利害状況も不完全にしか把握できず、最適な選択を計算する完全な能力も持たない、「限定合理的」な存在でしかないと理解すべきであろう。」(下線筆者)

「このような問題意識から眺めると、むしろ現実の人間行動は、経験に基づいて「型にはまったやり方(rule of thumb)」を作り出し、直面する状況それぞれの文脈に応じて適切なやり方を選択するといった、帰納的意思決定に近い意思決定方式に基づいているように思われる。社会慣習、組織、法制度などの社会的仕組みや制度は、複雑系システムという現実の中で、人々のこの帰納的意思決定を助けるという側面を持っている。」(下線筆者)

「たとえば、組織は情報獲得や意思決定とその履行、仕事の実行に際して、標準的な運営手順や経験則などの、機械的手順(routine)を採用する。機械的手順を用いることは、十分な分析に従って問題を処理した場合に採用される最善の方法と異なる意思決定が行われる可能性もうむが、意思決定のために使われる希少で高価な資源の節約になる。」(下線筆者)

(3) 本論文との関係

制度とは、鶴(2006)の整理¹⁸⁷によれば、①特定の目的を持って人が集まり活動するような「組織」というイメージ、②「明文化された法律」やそれに基づいた規制、③人々の行動の指針となるような「習慣」(conventions)「社会規範」(social norms)と呼ばれるもの(明文化された法律とは違い、行動様式が政府から強制されているわけではないが、

¹⁸⁷ 鶴(2006)31頁。

歴史的な経緯などによりある特定の場所・空間では「自己拘束的」に人々の行動を規定するような目安)、が想定されるイメージであり、以上の最大公約数的理解として、「いずれも人々の(社会的)行動のある種の「規則性」を与えるという意味では共通している。つまり、大まかに言えば、「制度」とは「秩序ある行動様式・仕組み」と考えられる」¹⁸⁸

組織内意思決定との関係では、組織内の個々の意思決定主体も限定合理性を有していると仮定すれば、まさに「帰納的意思決定に近い意思決定方式」を採用していると考えられ、構造的基盤を指針として情報処理や意志決定を行っていると考えられる。

組織超再構築、すなわちたとえばメインバンク制下におけるメインバンクの再構築支援に関して、非メイン行はメインバンクの動向に変化がなければ安心して与信継続できるとの安心感を持ちながら取引ができたのも、メインバンクがいざとなれば、経営者派遣等の再生支援策を「秩序ある行動様式・仕組み」に従って確実に実行してくれるとの信頼感があったのである。もちろん、ある企業の非メイン銀行が別の企業のメインバンクである場合には、自身のメイン先である場合には確実に想定されるメインとしての支援を行うことも含まれる。

このことは、制度の特質とも関連するが、制度を「制度をゲームの均衡」と定義する見方につながる。「明示的な法律や技術が正式の「ゲームのルール」を決め、それに従って、プレイヤーが戦略的に行動し、ある安定的な行動パターンが出現することになる。つ

まり、ゲームに参加している他の経済主体が行動パターンを変えない限り、自分も行動パターンを変えないという意味で、このような行動パターン(「制度」)は安定的な「ナッシュ均衡」である。」¹⁸⁹ことを意味する。

また、別の側面からは、制度は「ゲームがどのように繰り返し行われるかについての「共有化された予想」(shared beliefs)が自己拘束的になるようなシステム」¹⁹⁰と考えられる。

今日、取引先企業が窮境に至った場合において、メインバンクが責任を取って他の金融機関より重い責任を取るケースは皆無とは言えないが、必ずメインバンクが責任を取ってくれるという「共有化された予想」は存在しないと言える。バブル崩壊後 20 年程度の

¹⁸⁸ 鶴(2006)31 頁。

¹⁸⁹ 鶴(2006)32-33 頁。

¹⁹⁰ 鶴(2006)35 頁。

間に大きな制度変化があったと言える。このことは、本論文との関係では、先に触れたとおり、企業の組織再構築局面における取引費用の飛躍的な増大の可能性を示唆する。

比較制度分析の研究対象は制度の意義・特質にとどまらず、制度の変更にも及んでいる。制度の変更に関する理論の全体像については、酒井他(2006)に詳しい。以下にその概略をしめす¹⁹¹。

基本的には制度は人々に共有された思考パターンあるいはルールであるから、短期的にも長期的にも変わりにくい性質をもつ(いわゆる経路依存性)。しかし、文化的要因により時間の経過の中で価値観が変化し、制度変化が起こる場合もあるし、革命や敗戦といった従来の政治・経済システムが否定され、新しい政治・経済システムが作りだされる場合もある。要するに様々な政治的・経済的要因によって、経路依存性をもつ制度も変化する可能性はあるということである。

メインバンク制の機能低下は、バブル崩壊後の金融機関自身の収益性悪化、多数の取引先企業の業績悪化というマクロ経済環境の激震によって引き起こされたものとする見解がある¹⁹²。

3 政策構造

(1) 政策課題の構造化

次に、政策課題を具体的に構造化する。政策課題の構造化とは、「数式、図表、言葉などで政策課題を記述すること」¹⁹³であり、次頁図 80 のように数式で表現される。

¹⁹¹ 酒井他(2006)31-35頁。

¹⁹² 青木・奥野 編著(1996)237-242頁において、高度成長時代に金融当局によって行われた金融規制(預金の低金利・銀行の保護等)により、銀行に適度なレントが発生し、これを原資としてメインバンクがコストのかかる企業に対する効率的なモニタリング活動を行うインセンティブを与えたことを説明している。金融ビックバン以降、金融機関の収益環境が変化し、従前のようなレントを得られなくなったこともメインバンク制を足元から崩した要因であると考えられる。

¹⁹³ 伊藤(2013)161頁。

図 80 政策課題の構造化

$$\text{従属変数} = f (P[\text{政策変数}]、E[\text{環境変数}])$$
$$\textcircled{1} \text{再構築} = f (P[\text{再構築コスト}]、E[\text{制度}])$$
$$\textcircled{2} \text{再構築} = f (P[\text{再構築コスト} \cdot \text{制度}])$$

再構築とは、組織内の経営資源に対する再編成を含む再構築計画を策定し、関係者との合意形成を図る一連のプロセスであり、まさに取引であった。このような取引の内容を選択し、選択にともない生じる再構築費用を負担することにより、現実に行われる。これを表現したのが、図 3-4 の①である。

しかしながら、各経済主体の合理的意思決定が再構築を推し進め、かつ、社会的にも最適な状態を実現するためには、①で示されるように、制度を環境変数と考えた場合には、再構築費用の制約を受けることになり、再構築費用を負担できない企業は清算価値を超過する継続価値があっても組織を効率化するための改革を行うことができず、やがて倒産に至る。

ここで、制度も政策変数として考えることができるなら、制度を変更することにより、再構築を進めることができる。すなわち、再構築が求められる局面に至った場合、独立変数として、どのような再構築計画を策定し、どのような手法で手続を進めるかに加えて、これに伴う制約条件となる再構築費用の発生原因となる制度についても同時に変更することにより、問題ある経営資源の再構築と、そもそもの問題発生原因たる制度を同時並行して解決する、という考え方である。

(2) 再構築の比較制度分析アプローチ

図 81 比較制度分析の視点



比較制度分析アプローチの知見を活用して非効率組織問題の政策課題を構造化したものが図 81 である。次に、より具体的に政策課題を検討する。

第 2 章で明らかにしたとおり、再構築は組織内再構築取引と組織超再構築取引に類型化されるが、実際には、それぞれの内容は再構築計画という一つの計画に集約される。加えて、通常複数ある取引金融機関との交渉・調整・契約といった一連の流れを、関係者の時間軸を合わせながら円滑に進める必要がある。

一般的に、債権者会議と呼ばれる、金融機関との再構築計画に関する諸会議には、通常、一つの金融機関あたり、複数の担当者が出席する。たとえば、大口案件等ともなれば、実際に担当窓口である支店の担当者に加えて、審査部といった本部の担当者も出席することも稀ではない。そうすると、想像に難くないが、複数の金融機関を同じ時間帯に一同に集めて債権者会議を開くだけでも一苦労である。

要約すると、再構築取引の性質は、実体・内容における事業・財務の一体解決性、手続面における複数関係者との合意形成を目的とする、時間軸整合性・同時進行をもった手続進行の積み重ねである。

もちろん、内容における不可分一体性、手続における同時進行性があるからといって、企業・経営者と政府の役割分担が混在するわけではなく、再構築費用の発生原因にしたがい、経営・政策課題を分ける必要がある。

第1に、経営者は、企業理念・各種ルールを制定することにより、組織内のハード・ソフト制度を設計・構築・運営管理する役割を担っている。つまり、経営者が構築した制度に基づき規定される再構築費用に基づき、組織内の人は意思決定を行っているのである。

たとえば、一般に業績の悪い企業ほど社内の雰囲気には緊張感がないと言われる。このような場合において、業績悪化の事実を社員には周知させていないケースもある。つまり、赤字発生といった経営情報を周知・共有させるような制度を構築していないとすれば、このような組織の意思決定に問題があった場合の責任は経営者にもある。また、経営者は、事態が悪化すればするほど、再構築が困難となることから、低・不稼働資源が発生した場合、極力速やかに再構築に着手することが求められる。

第2に、政府の役割は組織超再構築に関連している。すなわち、現実の世界で再構築を実行する場合、再構築費用を構成する関連諸法規等のハード制度、および経営者の失敗に対する国民目線といったソフトな制度が再構築費用の発生原因を構成する。各制度の効率的な制度設計、および不整合な制度体系の調整は、政府の役割である。

再構築は再構築費用の制約を受けるが、再構築費用の発生原因は組織内、または経済システム、より端的には再構築市場を規定している多数の制度の集合であった。比較制度分析アプローチの観点からこの点を捉えると、再構築障害の解決策は、適切な制度の変更による再構築費用の低減であり、この点は組織内・超ともに同じである。

より具体的に見ると、合理的・効率的組織内意思決定のための構造的基盤改革は経営者の課題、組織超再構築に関わる社会的制度の整備は政府の課題である。

本論文は、抜本的再構築には事業・財務・構造的基盤の一体不可分性・同時並行性の必要性を指摘しており、どれか一つ欠けても抜本的解決には至らないとの立場を採用している。したがって、組織内制度に関する経営者の守備範囲、及び組織超制度における政府の守備範囲についても一体的解決を提言するものである。

なお、当然ながら組織内制度の変更は経営者の責務であり、かつ、やる気になれば乗り越えられるものである。これは、過去、再構築を自力、かつ継続的に行っている企業を見れば一目瞭然である。一方、組織超に関する再構築費用に関しては、一企業が自身の再構

築局面で負担することは困難であり、かつこの費用制約で清算価値を超過する継続価値を有する企業が倒産することは、繰り返し述べてきたとおり経済学的にも問題である。

以上を整理すると、経営課題の対象は構造的基盤を構成する諸制度の変更であり、政策課題の対象は経済システム・市場システムを基礎づける諸制度の変更である。以上から経営課題と政策課題の対象領域に関する根本的・質的相違が明らかとなる。

組織内再構築

本論文の立場は、そもそも、非効率組織に至った原因は、組織内の構造的基盤の適正な設計・構築・運営管理のいずれかに失敗し、組織の優位性を失ったことに起因する。したがって、単に、非効率資産の物理的な処分、すなわち物的資産であれば当該資産の除却、人的資源であれば、解雇といった対症療法的な措置では、非効率問題の根源的解決にはつながらないと考える。

つまり、再構築局面で、仮に現実取引、すなわち目に見える経営資源を組織外に何らかの方法で移動させるとしても、より根源的原因である組織の構造的基盤の変革にも着手すべきである。このことが同時にできなければ、そもそも、産業再生機構という公的関与があってから再構築が実現した事例からもわかるように、組織内の意思決定・合意形成・取引実現のどこかで、抜本的な解決案の策定・実行が骨抜きにされることになる。このような組織内再構築の障害は、取引費用関連的に分析すると、しっかり投入すべき組織化費用が不十分となり、組織内再構築が再構築費用の制約により実現を阻まれていると評価される。

整理すると、まずは、組織内でしっかり再構築をするためには、正確な情報に基づき、合理的な基準に従った再構築計画を作成、組織内の合意形成を経て、現実に行う必要がある。この一連のプロセスにおいて、構造的基盤が弱体化していれば、本来経営者の「統制」により取引費用を要せずに、組織内で行われるはずの再構築が、現実には、「取引」化し、すなわち、市場取引と同様の状態となり、組織内再構築コストが発生した状態と化す。したがって、非効率組織問題を根本的、かつ抜本的に解決するためには、組織内意思決定システムに影響を及ぼしている各種の制度にまで遡って、同時並行的に解決し、今後同様の非効率組織問題が発生しないようにする必要がある。当然ながら、これは経営者の役割である。より具体的な経営課題は、第2節で検討する。

組織超再構築

次に、組織超再構築に関しては、これまでみてきたとおり、メインバンク制度、金融検査制度といった、金融に関するマクロ的な制度が大きく関連している。すでにみたとおり、組織超再構築費用の制約による継続価値ある企業の倒産は、社会的な効率性の観点からも問題である。

ここで重要なのは、企業にとっては、組織内制度は政策変数であるが、組織超制度、すなわち、金融制度は環境変数であり、自らコントロールすることはできない。第2章でみたとおり、組織超再構築費用を取引関連的に分析すると、以下のとおりである。すなわち、メインバンク制の下ではメインバンクが負担していた組織超再構築費用は、金融機関の環境変化によりメインバンク制が機能不全に陥ったあと、帰属主体を失い、企業に重くのしかかった。私的整理のガイドラインは、実体・手続要件を紳士協定とはいえ、一定の重みをもって策定されたことから、ある程度企業が負わされた再構築費用制約の軽減につながった可能性はあるが、根本的に、計画の合理性疎明やモニタリング費用といった重い負担を企業に課し続ける構造となっていたため、その利用は限られたといえる。この負担を一時的に埋めたのが、産業再生機構であった。

本論文の立場からすれば、組織超再構築費用が適正な水準、すなわち、再構築を目指す企業にとって受け入れ可能な水準となるよう、関連する諸制度の整備、及び関連する諸制度間の不整合の改善を行うことは政府の政策課題である。

このような観点からみると、事業再構築に関しては、会社法の改正と、関連して、会計・財務面における諸規定の整備はここ数年、各段に進み、国際的にみても特段遜色ない水準になったと評価されている。

このことは、宮島が、日本におけるM&A取引について、基本的には活発な取引がみられるが債務の重い業種は取り残されている、との研究とも整合的である。企業と通常複数である取引金融機関との間の組織超再構築取引は、結局、間接金融制度下における金融機関の意思決定と、金融機関を監督する立場にある金融庁の監督に関する諸制度（および結果として発生する組織超再構築費用）の問題に帰着する。この点については、第3節で具体的に検討する。

以下、第2節で経営課題・政策、第3節で政府課題・政策をより具体的に検討する。

(3) アプローチ体系

本論文の理論分析アプローチである、3つのアプローチの関係を整理する。

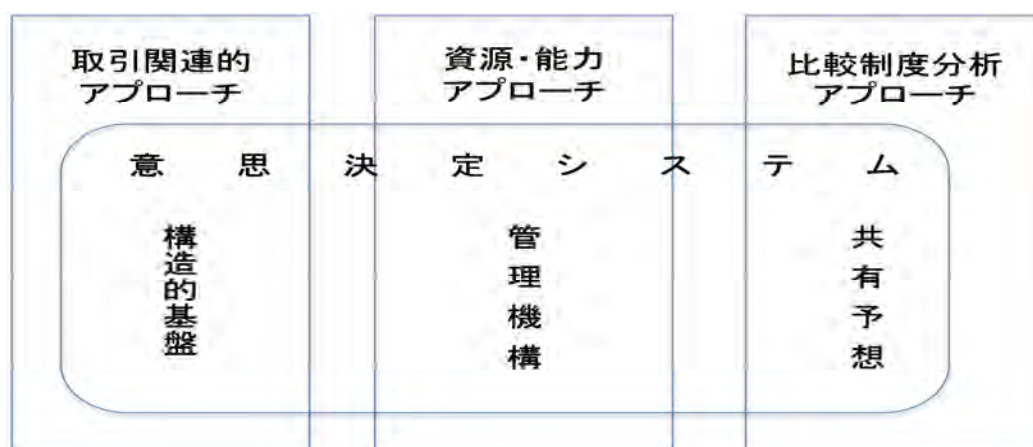
ウィリアムソンは、階層組織の構築を取引経済性の観点から説明した。継続事業体である階層組織は、構築後の環境変化にさらされる。ここで環境変化に対応しつつ組織の優位性を保持するためには、構造的基盤が有効に機能することが必要である。構造的基盤とは、限定合理性を有する意思決定主体の合理的・効率的な意思決定をサポートするものであった。

一方、ペンローズは企業の成長の源泉を組織学習に求めたが、これは経営者が構築する管理機構に蓄積された知識と経験がその源泉であった。

そもそも意思決定には、決定をささえるシステムが必要である。市場経済においては価格メカニズムがその機能を果たす（ハイエク）。階層組織においては、情報伝達・処理に関する知識を構成要素とする構造的基盤が実質的に階層組織の個々の構成員の個別の意思決定に影響を与えている。

つまり、階層組織における組織内意思決定メカニズムの本質とは、ウィリアムソンが構造的基盤と呼び、ペンローズが管理機構と呼んだ、意思決定基盤であるが、この意思決定基盤の理論的本質は、比較制度分析アプローチの観点からは、まさに自己拘束的な共有予想、すなわち制度である。

図 82 3つのアプローチの結節点



このことを概念図で整理して示したのが、図 82 である。

そもそも各理論は限定合理性の仮定を採用している等、一定の共通点はあるものの、各

理論の視点・体系は異なるものである。しかしながら本論文では再構築理論を構築するにあたり3つのアプローチの本質的共通点を結節点として理論を構築している。

具体的には、第1にウィリアムソンが想定した組織において、その優位性の源泉として取引費用を節約するための装置である構造的基盤¹⁹⁴の存在を指摘している。この構造的基盤の内実は、組織内の個々の意思決定主体の個々の事案における個々の意思決定について、取引費用を節約しつつ、かつ合理性・効率性を発揮させるために必要かつ有効なものである。ウィリアムソンは例示的にその内容を列挙しているが、その理論化・体系化には成功していない。

第2に、この構造的基盤を理論化したものが、ペンローズ(1959)が示した資源・能力アプローチにおける、組織の構成要素の一つである管理機構である。その管理機構の内容は、伊丹(1984)により「見えざる資産」として整理・体系化されたものであると考える。取引費用分析は、再三指摘したように、市場と組織の境界を最適に決定するための静態的理論としては有効であるが、なぜそれまで効率な組織が非効率化するのか、そして非効率組織化した組織を効率的に再構築するという意思決定とその実行がなぜ円滑になされないのか、という問題を説明しきれない。この問題の解決、すなわち取引費用理論の動態化の第一歩は、構造的基盤の理論・体系化であり、本論文では資源・能力アプローチをもちいて、組織の優位性を喪失した組織における「見えざる負債」という概念を導入しつつ理論化を行った。すなわち、非効率組織問題の原因は、組織内の個々の意思決定主体の非合理的・非効率的な意思決定であり、このような現象が生じるのは構造的基盤が劣化し見えざる負債と変化してしまったためと考える。このように考えると、効率的な組織が非効率化する、または非効率組織が効率化するメカニズムを理論的に説明することが可能となる。

第3に、組織の効率・非効率化メカニズムが解明されたことを前提に次に考察しなければならないのは、政策論である。つまり、いかにして非効率組織を効率化させるかについてのメカニズム・理論である。この点に示唆を与えてくれるのが比較制度分析である。つまり、構造的基盤の理論的実質は「見えざる資産」であるが、この「見えざる資産」はウィリアムソンが「効率的な情報処理を可能ならしめるような仕方と言語や情報処理手続などの組織の構造的な基盤」¹⁹⁵と表現しているように、まさに伊丹が示した「内部情報処理

¹⁹⁴ 本論文 99-100 頁参照。

¹⁹⁵ 本論文 99-100 頁参照。

特性」に相当する概念である。そして、図 83 で整理しているように、内部情報処理特性の理論的特徴は、比較制度分析が精緻に理論化した「制度」に他ならない。比較制度分析は、前項でみたように制度を「その経済社会で広く認められている一定のルール(きまり)」¹⁹⁶であり、共有予想である。加えて、制度の生成・変化・変更に関する理論を説明している。見えざる負債を改革・改善して見えざる資産とすることは、比較制度分析アプローチの観点からは、ある現行の制度をあるべき理想の制度に変更することを意味する。すなわち、以下で説明するように、非効率組織問題解決のための制度変更に関する理論的支柱を与えてくれるのである。

図 83 意思決定基盤の比較制度分析アプローチ



第1節の整理を行う。組織内再構築に関しては、「見えざる純資産」管理が重要である。見えざる純資産とは、階層組織において、蓄積された見えざる資産が、見えざる負債を超過している状態を指す。これは比較制度分析の理論体系を参考としつつ、階層組織内の複数の制度が複雑に交錯している構造的基盤構造をモデル化したものである。

逆に、見えざる資産を凌駕する見えざる負債が支配している構造的基盤を有する組織においては、組織内再構築費用が合理的・効率的組織的意思決定を阻害することとなる。

¹⁹⁶ 青木・奥野(2006)24頁。

再構築局面においては、見えざる資産をさらに増強し、見えざる負債を削減・改革することが求められる。見えざる資産の増強については、資源・能力アプローチがその理論的基礎を与え、見えざる負債の削減・改革については比較制度分析アプローチがその理論的基礎を与えてくれる。構造的基盤の再構築に関しては、第2節で検討する。

組織超再構築に関しては、再構築市場における諸制度の制定・整備であり、比較制度分析アプローチを基礎とする。

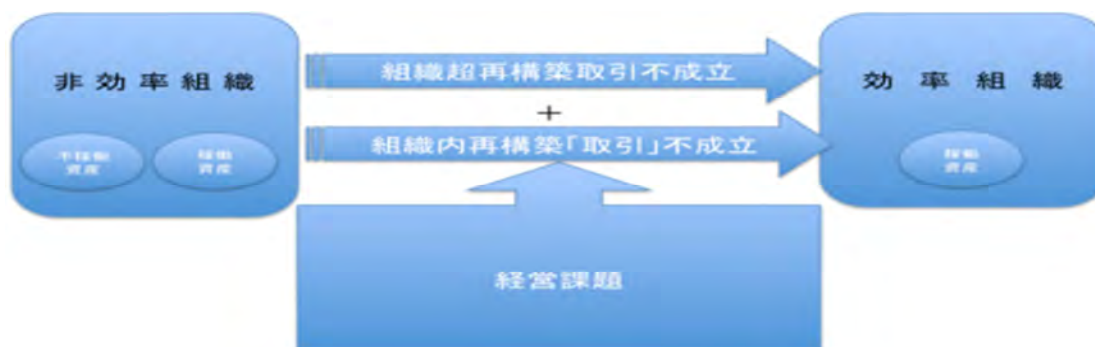
第2節 経営者の役割

科学的な根拠に基づく政策を策定・実行するためには、原因事象と結果事象の間の因果関係を特定させ、この理論に基づき解決策を検討することが求められる。本論文では、非効率問題という結果事象は再構築費用という媒介を通じてではあるが、組織内の制度が原因事象であることをこれまでにみてきた。組織内の問題は、まさに企業・経営者が自ら取り組むべき問題であり、第3節で検討する政府の役割とは守備範囲が異なる。

また、最重要ポイントは、非効率組織問題の根本的・抜本的解決の要諦は、構造的基盤の改革・改善である。構造的基盤を構成する諸制度が組織内意思決定における再構築費用を規定しており、非効率問題が発生した際、単に物理的なリストラのみの着手に留まると、そもそも、部分的・対症療法的な対策に留まりがちであり、また、将来同様の問題を引き起こす可能性が高い。

本節では図84で示しているように、まず第1項において、企業の経営者が再構築に障害が発生している場合になすべき経営課題を理論的背景から説明して整理する。これは、ウィリアムソンが説明した「組織の統制」そのものである。組織を市場と比較して効率的に維持するためには、最低限の組織化費用を負担して適切に取引費用をコントロールする必要がある。そして、組織化費用を負担すべき対象は、「構造的基盤」である。この構造的基盤を構成する組織的意思決定に問題を与えている諸制度を検討し、これらをどのような手段を用いて現実に変革していくのかについて検討する。第2項で、再構築を実行する単位について簡単にふれ、第3項で問題を抱える日本企業の経営に対してどのようなインプリケーションがあるのか、今日の通念・通説に対する異なる見解を示す。

図84 経営課題の体系的位置づけ



1 基本原理

(1) 経営者の役割

まず、組織内再構築障害を再確認する。組織内の再構築障害は、組織の失敗の枠組みが適用されている問題であり、経済学的問題、すなわち階層組織内の資源配分問題が生じている。この問題は、ウィリアムソン(1975)が示した一般的な解決策を組織内にも適用することにより解決する可能性を示唆する。つまり、組織内再構築「取引」を本来あるべき組織の優位性が支配する世界における意思決定状態に戻すための経営課題が、この構造的基盤の統合的・総合的な管理である。

取引費用アプローチ

組織とは、取引費用の節約装置であるが、管理のための取引の組織化が必要である。すなわち、組織化費用を投じて管理機構を設置し、組織内の統制に必要な諸制度を整備する必要がある。このことから、組織の適正な規模・構造は、取引費用と組織化費用を加味して最も費用が低く済む水準に決定される。

逆にいうと、適切な組織化に失敗すると、組織内環境が通常の世界における取引環境と同一化し、組織内の行為が「取引」と変容する。この場合でも、組織の維持管理費用（会計的には、いわゆる固定費）はかかり、市場取引との比較において非効率化する。本論文では、組織内再構築「取引」、括弧付きはその意味である。

つまり、経営者がなすべき経営課題は、しっかり組織化を行い、組織内の意思決定の「取引」化を生み出す各種制度を改革して、組織内の統制・管理を復元させ、組織優位性の回復、すなわち組織内再構築費用が発生しない状態を生み出すことである。

別の見方をすれば、適切な組織化費用をかけずには組織を運営し、そのパフォーマンスを維持することはできないことを意味する。

資源・能力アプローチとの結合

経営者の管理を現場に具体化させるメカニズムである構造的基盤の内実は、情報制度等から構成される見えざる資産である。階層組織の中で、働く従業員が日々無数のそれぞれの権限の範囲内における無数の意思決定が行われている。経営者がすべての意思決定に

関与することは物理的に困難であることは、自明の理である。したがって、経営者は、情報度・システムを構築・運営し、従業員は、この情報制度・システムから、会社の目的・目標、そしてどのように意思決定・行動すれば人事評価上高い評価をされるか、まだどのような行為は処罰の対象となるかを知り、これらを仕事上の判断の標準として仕事上の意思決定・行動を行っている。そして、階層組織の組織内意思決定は、このような個々の主体の意思決定の集合体として現象することになる。

経営課題の構造化

次に、再構築理論を踏まえた、組織内再構築を迅速・円滑に進めるための経営課題を設定する。

以上の基本論理を踏まえると、効率的再構築によるパフォーマンス改善という経営課題、すなわち、従属変数を規定する独立変数は、戦略変数としての構造的基盤である。この点、単なる解雇等の物理的リストラは、構造的基盤の改革を伴わず、組織的意思決定の質改善はなされず、根本的・終局的な解決策とはなりえない。

組織内意思決定の合理化のためには、組織内再構築費用をコントロールする必要がある。そして、この再構築費用を低減させるためには、構造的基盤を構成する諸制度を改革・改善する必要がある。

つまり、経営課題は二段階構造となっている。第1段階は、結果変数が合理的な組織的意思決定であり、この場合の従属変数は組織内再構築費用である。第2段階は、結果変数が組織内再構築費用であり、従属変数が構造的基盤を構成する諸制度である。

(2) 構造的基盤の特性

① 二面性

現実に即して考えると、階層組織には無数の制度がある。ある制度はプラスに働き、ある制度はマイナスに働き、それら総体として企業システムは運営されている。また、制度の経路依存性という特質により、制度改革・変更には時間を要するため、ある特定の時点は、プラス方向とマイナス方向に働いている制度の複合体であると考えることが合理的・現実的である。したがって、経営者は、資産を蓄積させ、負債を減少させてネットで組織資本が企業成長に貢献するよう、企業の構造的基盤を管理していかなければならない。

別の観点から説明すると、図 85 が示すように、複数の制度の複合体である構造的基盤のある特定の制度は、特定の時期・環境において見えざる資産として機能するものと見えざる負債として機能するものが混在していると考えられる。つまり、経営者は不断の努力によりネットの組織資本力をプラスに保持するようにすることが求められる。

図 85 ネットの組織資本力



②可変性

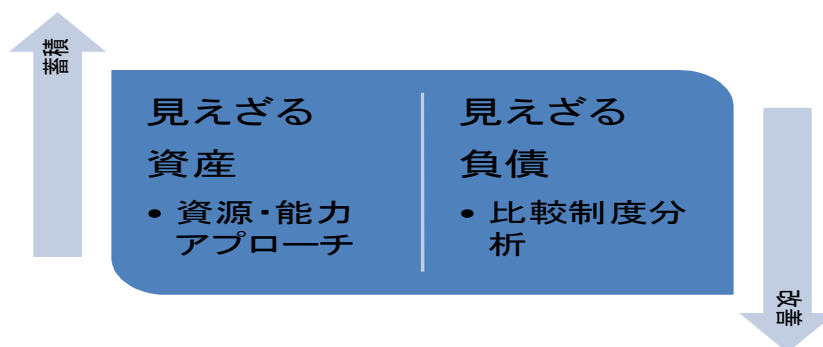
制度は、環境変化・時間経過といったさまざまな要因で変化する。したがって、制度の有機的結合体である構造的基盤も変化する性質を備えている。

見えざる資産の蓄積性については、可変性の理論的基盤を資源・能力アプローチが与えてくれる。

一方、見えざる負債の改善性について、理論的基盤を提供してくれるのは、比較制度分析アプローチである。すなわち、見えざる負債と化した制度群についても、対象となる個々の制度を、制度変更の理論に照らして改革することを示しているのが、まさに、比較制度分析の体系である。

制度の特性には、経路依存性があるものの、絶対不変のものではなく、時間の経過に伴い自発的・自然発生的に変更されていくこともあるが、特定の手法を講じることにより、変化させることが可能となる理論が示されている。このことを概念モデル化したものが次頁図 86 である。

図 86 可変性



以上を整理すると、資源・能力アプローチが見えざる資産の蓄積性を示し、比較制度分析が見えざる負債の改善可能性を示していることから、構造的基盤の改善可能性が説明できることになる。

③論理性

内部情報処理特性

次に、構造的基盤を具体的な事例で説明する。構造的基盤のうち、組織内意思決定に大きくかかわるのは、内部情報処理特性である。その中でも、ここでは論理的思考について説明する。

いうまでもなく、合理的な組織内意思決定を支えるのは、組織を構成している個々の主体の論理的判断である。しかしながら、多くの歴史と先行研究は、ある場面で論理的思考を行うことができず、失敗を重ねる人間の存在を明らかにしている。

まず、再構築とも関連が深い、経営者の論理思考について考えてみる。大前提として、人間は限定合理的であるから、その限られた合理性を極力高めるための工夫は必要である。この点で参考となるのが、シンプルな経営を心がけることである。

次に具体的な場面を設定して、論理思考の内実を考える。金融機関に対して経営者が発する言葉に、次のようなものがある。

「銀行さんに説明しても事業のことはわからない」

確かに、金融機関は、事業そのものの経験・知見があるわけではない。しかしながら、

多くの企業と取引をしており、多くの経営者の言動を観察している。したがって、事業内容を論理的・数的に整理し、外部ではあるが金融機関に説明すれば、コミュニケーションに困ることはない。現実問題として、外部に論理的に説明できない経営者が社内とはいえ従業員に論理的な説明ができるか疑問である。

一方、次のような経営者の著書は参考となる。

アメーバ経営で知られる稲森は、稲森(2006)において、企業が健全に発展していくためには、正しい「経営哲学」に加えて、それにもとづく「経営管理システム」確立の重要性を指摘している。「アメーバ」とは、会社の組織をと小集団に分け、社内からリーダーを選び、その経営を任せることで、経営者意識を持つリーダー、つまり共同経営者を多数育成するシステムで、各アメーバのリーダーが中心となって計画を立て、全員の知恵と努力により目標を達成していく、という全員参加型経営システムである¹⁹⁷。

このアメーバ経営を支える制度が、「独創的で精緻な部門別採算管理の仕組み」¹⁹⁸であり、その目的は、「アメーバを切り分けていき、一度つくったらそれで終わりか」というと、そういうわけではない。アメーバ経営の特徴は、経済状況、市場、技術動向、競合他社などの急速な変化に対し、アメーバ組織を柔軟に組み替え、即座に対応できるところにある。企業を取り巻く環境は刻一刻と変化しており、市場の移り変わりや競合他社の動きに応じて、その時々状況に合ったベストの組織にする必要がある。経営者やリーダーは、いまの事業を取り巻く環境や自社の方針と現在の組織が適合しているかを、つねにチェックしておく必要がある。」¹⁹⁹とする組織の運営指針の基礎となることである。ここまで細かく精緻に管理会計を徹底しているということは、社内において数字で物事を判断・決定することが徹底されていることを意味する。

昭和30年代、ヤマト運輸の経営に参加した小倉氏は、小倉(1999)において、大正時代に創業し、第二次世界大戦以前、近距離路線で成功した日本一のトラック運送会社が、戦後、産業復興に伴って成長した長距離路線の進出に出遅れ、一転苦境に陥った同社を個人

¹⁹⁷ 稲森(2006)4頁。

¹⁹⁸ 稲森(2006)4頁。

¹⁹⁹ 稲森(2006)66頁。

宅配事業進出で復活させた経営経験を踏まえて、経営の要諦を以下のように述べている²⁰⁰。

「経営者にとって一番必要な条件は、論理的に考える力を持っていることである。なぜなら、経営は論理の積み重ねだからである。」「論理の反対は情緒である。」述べている。次に、経営における計画について、「経営にはいろいろな場面で計画が必要である。そうして計画をたてるには、予測をしなければならない。その予測が当たるか、当たらないか。経営者にとって鼎の軽重を問われる場面である。前提条件があり、与件が与えられ、目標が決められ、行動に移す。そして、期待した通りの結果がでるかどうか。それは経営者の読みが深いか浅いかにかかわっている。」と指摘し、加えて「ただ経営における予測は、それほど難しいものではない。事前に計画の段階だけではなく、実施に移した後に、試行錯誤しながら条件を変化させていき、微調整をしながら計測していけば、そんなに違いなく結果を予測できるものである。むしろ試行錯誤のやり方が大事なのである。」と計画の要諦を示している。そして、論理思考の具体的な例として、「宅急便を始めるとき、大方の人間は失敗するだろうと予測した。ただ、その予測は、あんな効率の悪い仕事は採算割れになるだろう、という程度の非常に漠とした根拠によるものであった。宅急便の採算を考える場合、費用は集配車の一日当たりのコストであり、固定的な要素が強い。問題は収入である。単価は郵便小包との関係で五百円以上取れないから、一日何個集荷できるかにかかってくる。つまり荷物の”密度の濃さ”が重要になる。需要は人口の関数だろう。車両の作業効率は受持ち区域の広さによって変わってくる。そうすると、初年度の赤字は必至であるが、何年かすると損益分岐点を超すかもしれない。そこまで考えて宅急便の正否を見通した人はいなかったと思う。そして、五年後に宅急便が黒字を出すと、今後はその理由も考えずにいきなり三十五社も新規参入してくるありさまである。だから、今は一社のみ残り、すべて撤退してしまっている。」と述べている。

岩切(1998)の中で、「県外観光客を二倍にするには」というテーマの中で、観光客の立場にたって、観光地から受ける満足感と観光地に行くまでの時間・費用・苦労の相対比較を行った上で、観光地の魅力作りを提唱している²⁰¹。岩切は、宮崎県の観光産業の父と呼

²⁰⁰ 小倉(1999)272-273頁。

²⁰¹ 岩切(1998)75-81頁。

ばれる人物で、岩切(2004)において、大地に絵を描くプロセスを描いているが、確かに成功した経営者には論理では語り尽くせない独創性や構想力があるのであるが、小倉(1999)が指摘する論理思考を併せ持っていることがわかる。

論理思考の制度的担保

ところで、個々の主体の論理的・合理的意思決定を妨げるものは何であろうか。この点に関する本論文の立場は、組織の否定力である。すなわち、論理的思考の帰結が過去の経営者を含む上司の判断・選択と異なる場合でも、これを明示的に明らかにして組織的議論を行い、必要があれば正しい判断・選択を実行するため過去の判断・選択を否定することが重要である。組織の否定力がない組織は正しい判断・選択を実行できない。さらに、発言しただけで懲罰的な人事的・報酬的懲罰があるようでは、論理的思考を発表する組織的再構築費用が禁止的に高くなり、発表を控え、やがて論理的思考そのものに抑制的に働く。

(3) 再構築単位

事業という言葉について簡単に補足する。落合他(2008)によれば、その定義は以下のとおりである。

「一定の事業目的のために組織化され、社会的・経済的に活力を有する有機的一体と観念される事業の財産価値のあるものの総体と理解すべきである。すなわち、これらの規定が対象とする事業は、積極財産としての物・権利および消極財産としての債務の集合体にとどまらず、財産価値がある事実関係（ノウハウ、暖簾）をも含む一定の事業目的のために組織化され有機的一体性のある財産価値の総体を意味するのである。いわば生きた事業そのものを意味するのであり、事業を分解して得られる個々の財産（有機的一体性を喪失した個々の財産）とは異なるのである。」

再構築を考えるにあたっては、階層組織全体を一括りとするのではなく、実務の観点でいえば上記のような事業単位で考えることが一般的である。

2 経営課題

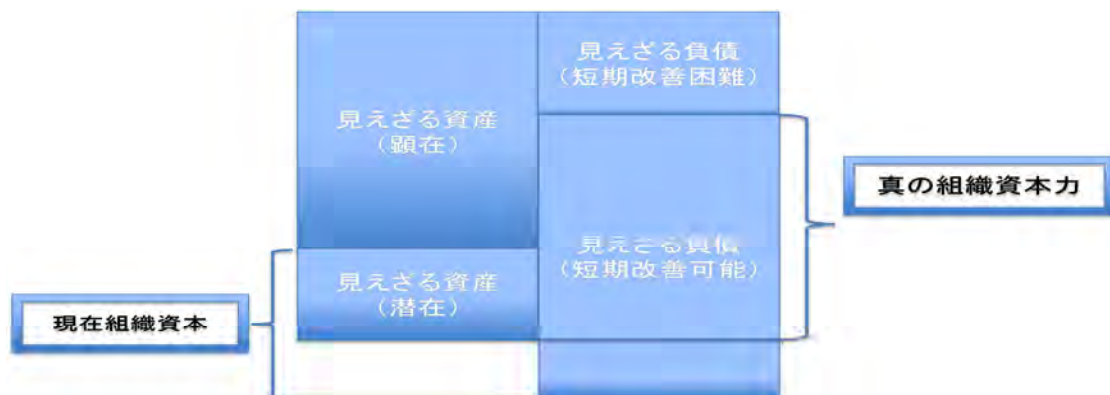
(1) 総合管理

システム思考

経営課題は、見えざる資産と負債の総合管理、すなわち制度の特性を踏まえ、構造的基盤をシステムとして捉えることである。

(1) で指摘した基本論理に立脚すると、再構築を進めるための経営課題が浮かび上がってくる。第1に、組織内の諸制度を発見・特定し、資産と負債に切り分けること、第2に、資産の更なる蓄積、潜在資産の顕在化、第3に、負債となっている項目の削減・除去策の策定・実行である。第2、第3の経営課題を連携・総合して企業組織全体の組織資本をネットでプラスに維持することが求められる。すなわち、図87で示したように、現在の顕在化している組織資本力を真の組織資本力に近づけることが重要である。

図 87 真の組織資本力



また、組織内再構築制約の背後の論理は、「構造的基盤の債務超過状態」がその本質であり、資産積み増し・負債圧縮による資産超過への改革・改善がまさに経営者の重要な経営課題である。

具体的な経営課題は、見えざる負債化した構造的基盤を改革し、組織内意思決定の再構築費用を引き下げ、組織の優位性を復活させることである。

組織戦力を基礎づけるのは、構造的基盤が総体として資産超過となっていること、すなわち見えざる負債がある程度残存しているものの、見えざる資産がこれを凌駕し、全体と

して合理的な組織内意思決定が維持されていることである。

したがって、見えざる資産を伸ばし、見えざる負債を圧縮していく経営政策が求められる。

このためには、複雑な制度の体系の中からどの制度を改革し、どの制度は継承していくのかを明らかにしなければならない。この点に関して包括的に理論的な処方箋を出すところは困難であるが、青木が参考となる。

現場主義

そもそも組織風土といった見えざる制度を現場主義の重要性・現場主義に作用している制度を認識・認容するためには、現場の観察と洞察が重要である。現場の重要性を唱える経営者は多いが、実際に現場において、個々の主体の意思決定に影響を及ぼしている「見えざる構造的基盤」を洞察することは、困難である。見えざるものの見える化に関する実務と理論の進化が求められる。

(2) 組織学習

見えざる資産の積み増しに関して理論的基盤を与えてくれるのは資源・能力アプローチである。

新たな見えざる資産を増強するとともに、隠れた見えざる資産の発掘も重要な経営課題である。このためには組織学習が重要である。

(3) 制度改革

見えざる資産がありながら、これを打ち消すような見えざる負債となってしまった制度・システムがあるのであれば、これを改革・改善することが求められる。

上記のような制度改革とは、つまり制度の変更を意味するが、この点に関する理論的基盤を与えてくれるのが既に説明した比較制度分析アプローチであった。

以下の説明が示唆を与えてくれる。

「このように経済システムを複雑系システム、人間を限定合理的な存在と見る視

点からは、社会的制度こそが人間が複雑な環境に対処するために必然的に生まれた仕組みと考えることができる。したがって、社会的制度とは、何者かによって意図的に設計されたものではなく、環境や社会の変化に応じて新しい仕組みが発見され、より望ましい仕組みが残ってきたという、「適応的進化」のプロセスによって生まれってきたと考えるべきである。」(下線筆者)

「しかし、その背後には、大きなトレードオフが隠されている。ロシアの例は、ビッグバン・アプローチが持つ大きなリスクを示している。さまざまな制度の補完構造が持つ複雑な連鎖を見誤れば、革命的な変革は混沌しか生み出さない。他方、個々の制度を個別に改革する漸進的アプローチでは、改革から取り残された制度が持つ慣性のために改革が進まない可能性がある。残念ながら比較制度分析の現状は、改革のために有効な戦略を包括的に議論できるほど成熟していない。しかし現状でも次のような「ドミノ倒し」戦略の有効性を示唆することはできる。つまり、さまざまな制度の中でもっとも根幹に存在する制度的仕組みを特定し、その改革によって関連する(補完的)仕組みをドミノ倒しのように改革するという戦略である。」²⁰²
(下線筆者)

階層組織内の諸制度も、「このように、一国の経済システムは、一方では歴史的な経路依存性に基づいた既存の仕組みに依拠しつつ、他方では技術変化や規制緩和などの外部環境の変化による適応的变化と、外国という異なる経済システムとのインタラクションによって、新たなシステムに脱皮していく。」²⁰³と同様の視点で考えることが必要である。

否定力

組織的意思決定の合理性を担保する最も重要な要素は、「組織の否定力」であるが、経営者が自己否定を拒んでいては組織の否定力は生まれない。

組織の否定力とは、ある組織において、現在に至るまでに意思決定・選択した事項について、環境等の変化で市場環境等に不適合となった場合に、合理的・論理的判断に基づき、

²⁰² 青木・奥野(2006)12頁。

²⁰³ 青木・奥野(2006)12頁。

必要な改革・改善を進める上で、これまでとは異なった意思決定・選択を行うことに対するいかなる組織的制約も存在しない状態を指す。制度の改革・変更とは論理必然的にそれまでの制度を少なくとも部分的にせよ否定することを伴う。

以下の文章の政府を経営者に置き換え、組織内制度と組織内再構築費用との関係を考えることは有用である。

「制度デザイン一般、あるいは政府介入に関しては、最後に一言しておくべき論点がある。歴史過程のなかで、人間がその必要に応じて作り出してきた制度というのは、いつのまにか、人間の手には負えない制御のきかぬ存在となりうるのであって、「制度の失敗」に留意しておくことが肝要である。人間と制度のかかわりは、常にパラドックスに満ちている。第一に、制度が制定された時のニーズが消失し、あるいは変化した後までも、制度は旧態依然の形のまま存続しやすい。かつ制度は、一度生まれると、さながら有機体のごとく、自己生育をはじめ、時代遅れの代物に化したりする。さらに、制度の規定内容に機能上の欠陥が含まれている場合には、その制度は、本来の趣旨から離れ、記述したPLクライシスや過剰保険にみられるように、逆手にとられて悪用される運命を持つ。しかも第二に、制度をつくるには、気負っても、安普請でも、コストがかかる。制度の設計は、常に、誰かが、これに対する代価を支払わねばならぬ性格のものである。したがって、こうしたコスト条件に留意し、また上記のような弊害に歯止めを用意して効率的なシステム・デザインを提示できる条件の究明が重要となる。従来しばしば政府というものの性格を、暗黙のうちに、民間部門の失敗を矯正できる存在とすることが慣行化してきたが、いまやこれを制度の経済分析の対象として、改めて位置づけ直すことにアプローチは切り換えられる必要がある。」²⁰⁴

3 含意

以上のような経営課題を設定することの含意は、(1)企業が制度の集合体であるという比較制度分析のアプローチを用いることにより、再構築は決して財務危機等における一過

²⁰⁴ 宮澤（1988）118頁。

性の現象ではなく、不断の経営課題である点、(2)雇用流動化に関して、構造的基盤改革の伴わない単なるリストラによる企業弱体化への警鐘、(3)なにより重要なことは経営者の自己否定力であること、の3点である。

(1) 不断性と比較制度分析

再構築の要諦は、「当たり前前を当たり前前に実行する」ということであった。すなわち、事業・財務再構築の計画の内容そのものは、通常の限定的ながらも合理性を有する通常人であれば、極めて単純・明快に策定することができるものである。それにも拘らず、現実にはなかなか合理的な再構築が進まないのは、本来、企業の成長の源泉・推進力となるべき「見えざる資産」としての構造的基盤に問題が生じ、見えざる資産の効果を減殺するほどに再構築費用の発生原因となってしまうからである。

つまり、構造的基盤は、企業の成長の源泉にも、組織内再構築費用の源泉にもなりうる二面性を持っている点に留意が必要である。ある時代・時期、またはある特定の仕事には適合的で見えざる資産として機能した構造的基盤を構成する特定の制度が、その後の環境等の変化により、見えざる負債化してしまうこともある。

たとえば、強力かつカリスマ的な力をもつ創業経営者が設計する階層組織は、経営者の指示を忠実に実行することが組織的な最優先課題となり、組織内で問題を発見して経営者に提案したり、組織内で学習して知見をボトムアップで形成したり、といったことに関する諸制度は整備されない。通常、成功する経営者の下では、業績も順調に成長し、人事や報酬の面でも業績成長を背景とした対処がなされるため、組織内の不満が生じることも少ない。しかしながら、どのような経営者も成功し続けることは難しく、また、やがては寿命を迎えて、次の世代に経営者の地位を譲ることになる。

日本の会社では、多くの場合、後継者として親族が選ばれることが多いが、後継者が創業者とは異なる特性・能力を有する場合、創業者が経営を行うには適していた構造的基盤が後継者には適合的ではないにも拘らず、まさに構造的基盤は「見えざる」資産であるため、この存在、およびこの存在が自らの経営に資産として貢献するのか、負債として重くのしかかることになるのか、就任の時点で見極めることは極めて困難である。見えざる負債は、組織の合理的意思決定を、ゆっくりと、しかし確実に阻害していく。

組織設計の不断性

経営者は、企業理念・各種ルールを制定することにより、組織内のハード・ソフト制度を構築する役割を担っている。経営者が決定した制度に基づき組織内意思決定における再構築費用が決定される。組織問題の根本的解決には、組織内意思決定システムの改革が求められる。失敗を見直すことができない組織は、失敗に対する懲罰的制裁が厳しいといった組織風土により意見が出しにくいといった状況がある。このような場合の経営者の役割は、この組織風土という制度を変更することである。

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。

このことから導かれる含意は、再構築とは、非効率問題が発生した際の、特別・一時的・限定的な経営課題ではなく、経営者が不断に取り組むべき経営課題である、という点である。

比較制度分析の視点

構造的基盤は、複雑な諸制度の集合体でありこれを企業の歴史・経緯等を踏まえて慎重に解きほぐすことが重要である。この手順を踏まず、すなわち見えざる資産・負債の存在を無視して他社・海外における成功した制度を単純に導入しても定着化は困難な可能性がある。この点に関するアベグレン(2005b)の以下の指摘は有益である。

「生産性と組織の問題を考えるときに重要な点は、技術的な方法と問題が日本の社会と態度のさまざまな側面にどのように根差しているかである。企業組織全体のうちひとつの分野を変えれば、あらゆる分野が変化する。そして、その変化が全体として好影響を与えるとはかぎらないのである。企業の制度のうち一部を変えれば、その影響はその部分に止まることなく全体に及ぶのであり、制度全体という観点からみなければ、変革が良いものかどうか、成功したかどうかは分からない。」²⁰⁵

この点に関して、さらに単純にアメリカの制度導入を行うことに疑問を呈している。

²⁰⁵ アベグレン(2005b)161頁。

「日本の専門家がアメリカに出張して工場を見学したり、アメリカの専門家を日本に短期間招いて助言を受けたりするのではなく、どの国の出身者であれ、優秀な助言者にひとつの工場に長期にわたって滞在するよう求める方法が有益だと思える。そうした助言者なら、工場の組織と方法を学んだ後に、生産性の問題を解決する方法の開発を支援できるだろう。こうすれば、一時的なコンサルタントや技術顧問ではなく、組織の一員になる助言者が得られる。工場の慣行や必要を熟知し、組織の一員としてはたらしながら、日本の大工場で使われている生産方式に相応しい手段や方法の開発を支援できるだろう。」²⁰⁶

アベグレンの指摘と比較する意味で、石黒(2003)が参考となる。石黒は、2002年12月に「産業再生機構」の設立と「産業活力再生特別措置法」の抜本的改正を主な内容とした「企業・産業再生に関する基本方針」を決定した際の経済産業省経済産業政策局産業再生課長であり、石黒(2003)において政策の背景・内容が説明されているが、その「はじめに」において「手放してアメリカがすごいという議論をするつもりはない。」²⁰⁷と断りながらも、「1990年代冒頭、アメリカと日本、二つの国はほぼ同時に不況に直面」したが、その後二つの経済が全く異なる軌跡を描いた理由に関して以下のように説明している。

「九〇年代米国経済の成長は、産業界におけるミクロの経営改革から全てが始まった。不況に際し、米国企業はいち早く大胆な事業再構築に踏み切り、不採算部門の切り出し、人員削減など組織のダウンサイジングとフラット化を行った。しかし、単なる人減らしをやっただけだと解しては経営改革の本質を見誤ることになる。間接部門のアンバンドル（分離）やアウトソーシングという事業革新を行う。そして手薄になった部門の生産性を上げるために、パソコン、LAN、インターネットといったIT分野の技術革新を取り込んだ。この結果、企業収益はいち早く改善し、株価は直ちに上昇に転じた。また、旺盛なIT投資はマクロ的にも米国経済をその後も長く牽引した。（中略）

注目すべきはこの間に、産業構造が生産性の高い事業向けサービス業を核とする

²⁰⁶ アベグレン(2005b)162頁。

²⁰⁷ 石黒(2003)5頁。

形に驚くべき速さで転換していったことだ。かつて製造業のコスト高の要因となった間接サービスは分社化し、他の会社の受注も受け、同時に IT 装備を高めることで、生産性の高い事業向けサービス企業に生まれ変わった。そして製造業本体も直接部門を中心に、利益率と生産性を回復した。米国のサービス経済化という産業構造転換は、決してヘルパーのような個人向けサービス業を中心とする雇用増という現象だけを意味しない。生産性の高い事業向けサービス業と製造業の復活という好循環を伴ったものだったのである。」²⁰⁸

(2) 雇用流動化政策の疑問

本論文における再構築とは、構造的基盤も含んだ階層組織の改革である。この点、いわゆる「リストラ」²⁰⁹とは、たとえば、収益環境・収益の水準の悪化により、工場閉鎖や従業員解雇といった物理的な事業再構築を行うが、同時並行的に組織基盤の変更には着手しない場合、すなわち再構築の対象を限定したものである。

組織の改革・制度の改革は不断の経営課題であることを指摘したが、非効率問題を抱える組織は、そもそも非効率問題を生起させた原因があるはずである。本論文の立場は、個々の経営資源、とりわけ従業員は合理的だが失敗した、すなわち、現行の制度を所与とした場合には、合理的に意思決定を行っているだけであると考えている。

このような場合に、根本的な非効率問題の発生原因を除去せず外科手術を実施することは、さらに企業組織を弱体化させる懸念がある。まずは、組織の構造的基盤を見直し、企業・経営者の雇用に関する社会的責任も考えると、組織内事業再構築ができないかを検討すべきである。

この点に関して、宮川(2005)等多くの先行研究は、経済全体の低迷を生産性の低い産業に経営資源が留まり、生産性の高い産業に移動しないことに原因を求めている²¹⁰。この指摘は、マクロ的な観点から産業間の経営資源の移動の重要性を指摘しているが、このよ

²⁰⁸ 石黒(2003)3-4頁。

²⁰⁹ リストラの意味は、本論文 35 頁参照。なお、一般的な見解では、リストラに「スリム化」、「ダウンサイジング」の意味合いが必然的に込められているが、本論文における再構築概念は、3つの基盤の再構築を中心概念としており、組織の縮小を必須概念とはしていないことに留意。

²¹⁰ 宮川(2005)73-74頁。

うな論調は個別企業にも応用され、今日の個別企業の生産性が低いのは、終身雇用といった日本に特徴的な雇用慣行から、低生産性企業から高生産性企業に労働者が移動しないことに求め、経済活性化策として労働者の流動性を高める政策が志向されている。すなわち、単なるリストラの容易化が検討されている。しかし、このような政策は組織の強化につながるのでしょうか。

アベグレン (2005b) は、序文において、「日本の価値観をほぼ否定しかねない制度や方法がもてはされて」いることに警鐘を鳴らし、「日本の文化を無視した変化、制度全体に与える影響を考慮しない変化、日本経済の成功をもたらした基盤を脅かしかねない変化」については拒否すべき、と述べている²¹¹。以下の指摘は傾聴に値すると考える。

「五十年近くが経過したいま、本書をふたたび刊行することには十分な意味がある。日本の勤労者と経営者が、日本の経営制度の強みをもたらしてきた基本を見失いかねない危険な状況となっているからだ。日本の制度の基本をおろそかにする見方が二つの要因から生まれている。第一は、アメリカ企業が力強く成長しているように思えることであり、アメリカが製造業をほぼ放棄してきた事実は無視されている。第二に、日本は産業と人口構成の成熟に適応するために苦闘を続けてきたことから、景気が低迷する時期が長引いていた。この二つの要因から、日本企業の強さを支えてきた源泉を放棄しても、一見好調なアメリカの経営方式を真似るべきだとする見方が強まっている。こうした状況があるので、本書は日本的経営の力を再認識し、日本企業の経営制度を支えてきた基本原則から離れることの危険を思い起こす一助になるだろう。」²¹² (下線は筆者)

また、日本企業の特徴であった終身雇用に関して、問題点を挙げながらも以下の警鐘を鳴らしている。

「日本の労働者は解雇されると恐れる必要がないのだが、欧米の労働者と比較し

²¹¹ アベグレン (2005b) v-vi 頁。

²¹² アベグレン (2005b) iv 頁。

て仕事に熱心でないと主張する根拠はないようだ。だが、現在、熱心に働いているのは、会社に対する忠誠心、直接の上司との密接な関係といった要因があるからだ。現在の制度に代えて、欧米流の非人格的な雇用関係を導入すれば、熱心にはたらく動機がなくなる。したがって、現在の雇用関係を放棄し、欧米の観点からもっと合理的だとされる関係を採用した場合、動機付けの制度を抜本的に変える必要がある。そうした変更が日本の労働者の心理に適したものであれば、という条件がつくのだが。」²¹³

組織学習による構造的基盤の再構築を重視する本論文の立場からは、再構築を伴わない組織維持にも安易な組織解体につながる雇用流動化にも組みしない。また、比較制度分析の観点から、単にアメリカ型システムを日本型企业に導入することの問題点も指摘されなければならない。どちらにしても、雇用流動化は手段であり、目的ではないことを明確にする必要がある。確実に言えることは、現場・組織力でパフォーマンスをあげてきた企業が雇用流動化を奇貨として組織学習、構造的基盤の蓄積を放棄して、物的リストラのみに注力した場合、今後は何を企業成長の源泉とするか真剣に考えなければならない、という点である。

(3) 無謬の原則の問題点

再構築を行う上で、最も重要なことは、見えざる負債を減少または除去させることである。このことは、必然的に過去の判断・選択の否定を伴う。迅速・柔軟な再構築を成功させた経営者は、論理的な思考を前提に、過去の否定も厭わず積極果敢に未来志向で改革を遂げていっている。

しかしながら、現実の企業では経験則上、大企業ほど「人事における減点主義」といった無謬性の原則が支配しており、構造的基盤改革の芽を摘んでいる。

まずは、経営者自らが自身の判断・選択も例外・聖域なく否定することが極めて重要である。経営者が組織に旧習を打破し、変化・変革を求めながら、自らの判断・選択は聖域化して例外扱いしたのでは、組織内の人々は、経営者の聖域に踏み入ることによる自らの不利益を恐れ、合理的な判断・行動を回避してしまう。すなわち、取引禁止的な再構築費

²¹³ アベグレン(2005b)154頁。

用を課しながら、再構築を命じる矛盾をおかしてはならない。

「君主豹変す」の格言どおり、優秀な経営者は変化・変更を厭わない。部下として豹変する経営者についていくことは大変であるが、豹変を拒む経営者が経営する組織はより深刻な問題を抱えるに至ることを忘れてはならない。

本論文で取り上げた小倉(1999)の「経営者は、過去の成功体験があるとそれにこだわり・・・」²¹⁴との指摘は極めて重要である。

²¹⁴ 本論文 188 頁参照。

第3節 政府の役割

経営者が、再構築の意思決定を行っても、現実には実行されなければ非効率問題は解決されない。これまでみてきた通り、組織超再構築は金融機関との与信基盤に関する取引を通じて実現される。この取引に係る再構築費用は、再構築市場の制度によって生じることとなるから、必要な制度の不存在、取引に関する既存の制度間の不整合から生じる再構築費用が企業の効率化の制約となっている場合は、個々の経済主体の意思決定が全体として効率性を達成せず問題である。第2節で説明した経営課題は企業・経営者が自ら取り組むべき課題であるが、これまで繰り返し指摘してきたとおり、再構築は組織内と組織超のプロセスが不可分一体となって進行する。本論文で提示した再構築理論の政策論的帰結は、組織超再構築においては、政府の一定の関与が求められることになるということである。本節では、再構築における政策課題を明らかにする。

第1項では、図88で示したとおり、組織超再構築取引に関する政府関与の基本論理を確認し、具体的な政策課題を取り上げる。第2項では、本論文が提示する再構築政策が現実の政策・実務に対してもつインプリケーションを考察し、最後に第3項で本論文が提案する再構築政策の意義を考える。

図 88 政策課題の体系的位置づけ



1 基本原理

(1) 基本論理

①大原則

経済学的な観点からは、清算価値を超過する継続価値を有する企業は存続することが望ましいことについて異論はない。本論文ではこれに加えて、真の組織資本力を有するが、見えざる資産が霞んでいる企業の解体にもなう社会的損失についても指摘してきた。

経営者が適切・的確な経営課題を設定し、これを実行したとしても、個々の経済主体の合理的意思決定が社会的に望ましい状態を達成し得ないとき、第1節で示した政府関与の理論的根拠に関する政策理論を踏まえ、政策的関与が検討されることになる。

特に、再構築計画の承認は、ごく限られた取引金融機関の審査を通じてなされるが、各金融機関は、十分モニタリング費用を投じられないこと、また、債権回収の極大化を最優先に考える場合、将来のことに関わる組織資本の評価に保守的な傾向を示すこと等から、適切にポテンシャルが評価されず、企業に蓄積された見えざる資産を解体してしまう可能性がある。

つまり、組織資本力に関して、金融機関が過大評価を行い本来の水準より高評価された組織資本を前提に与信取引が継続された場合は非効率企業が温存されることとなり、逆に過小評価は効率企業を倒産に追い込むことにつながり、その結果として社会的に価値ある事業の解体、という事態を招くことにつながる。

社会的最適性

図 89 社会的最適性



再構築に関して、もう一点図 89 で示している社会的最適性に関する問題が残っている。

再構築取引は、取引を通じて行われるが、この取引は、片方の当事者が企業であり、もう片方の当事者は複数の金融機関という構造であり、金融機関個々の意思決定を束ねる必要がある。

このような交渉を束ねるためのコーディネーターの役割は、法的整理であれば裁判所が法律に基づき、実体・手続の両方の法定要件を充足しているにも拘らず非協力的な金融機関を含む債権者に対して強制力を行使して、再構築の実行を図ることができる。

また、裁判所は、公認会計士、不動産鑑定士等の外部専門家に計画の正確性・合理性を調査させ、計画を裁判所として認めるか否かの判断材料としていることから、効率性や公正性といった社会的観点から一定の合理性が担保されていると考えられる。

一方、企業が自ら再構築を進める場合には、このような制度的担保は一切なく、単に交渉能力、または、自ら交渉能力がない場合には、外部専門家に費用を払って調整役を依頼することになる。しかしながら、よく考えてみると、本来再構築計画の内容によって判断されるべき、再構築計画の社会的妥当性が、再構築費用負担能力に大きく左右されて良いかは疑問が残る²¹⁵。

再構築局面においてこのような多額の費用を捻出できるかどうかで、企業の再構築実現、すなわち、倒産回避が決められているとすれば、単に「企業の存続・退場は市場メカニズムに任せるべき」という論調には同意しがたい。

このような観点から、再構築市場の社会的合理性・妥当性についても重要な政策課題であると考えられる。この点についても、第 3 節で検討する。

②組織超再構築の失敗

第 1 章、第 2 章を通じて、再構築の制約に関する論理構造を積み重ねてきた。観察された障害は、取引関連的アプローチ、すなわち再構築を取引として捉えた場合、ウィリアムソンが定式化した限定合理性や機械主義とった人間的・環境的諸要因により、再構築費用を発生させる。この再構築費用が制約条件となった場合の取引不成立は、経済学的、すなわち資源配分上の問題を惹起する。この場合の政策課題は、再構築コストを引き下げ、経

²¹⁵ 今日事業再生 ADR が利用されているが、企業規模にもよるが、調整を受けるために支払う報酬等は一億円を超える場合もあると聞く。

営者の再構築に関する意思決定・合意形成に対する制約条件を低下・除去することである。

本論文における再構築政策理論をまとめると以下のとおりである。すなわち、経済学の問題としての企業組織の非効率化問題解決策は、清算価値を超過する継続価値を有する企業については、非効率問題を解決して存続することが希少な経営資源の配分上も求められる、というものであった。

そもそも、非効率問題は、環境変化等の要因により「見えざる資産」としての構造的基盤が「見えざる負債化」し、合理的な組織内意思決定に対する制約条件として機能する結果、再構築が実施されない状態であった。この問題解決のためには、組織内の合理的合意形成を可能とする構造的基盤の改革、すなわち「見えざる負債」を抜本的に改革し、組織に蓄積された「見えざる資産」を活用することができる組織内環境を整備することである。

しかしながら、これだけでは再構築実現の必要条件ではあるが、充分条件が充足されない。すなわち、再構築計画において、不可分一体、かつ同時並行的に事業・財務・構造的基盤を再構築するためには、財務の再構築に関する組織超合意形成を図らなければならない。この組織超再構築に関する合意形成の取引関連の本質は、与信基盤獲得（付与）取引である。金融機関のサイドからみると審査、モニタリング等の取引費用がかかるということの意味する。メインバンク制が機能していた際には、これらの取引費用を負担していたメインバンクも、金融自由化による収益環境の変化から、これらの費用の負担が難しくなった。金融機関が自ら取引費用を負担することがない中、再構築を目指す企業に計画の合理性疎明責任を一方的に課し、つまり、必要となる再構築費用を企業に全て負担させ、かつ、複数の取引金融機関との具体的な再構築計画に関する合意形成に関する交渉・調整・契約等に関連するすべての再構築費用の負担を企業に課すことは、効率化のポテンシャルがある企業の再構築に対する禁止的な制約条件を課すことになる。

③組織超再構築政策の手段（費用の削減）

政策課題を考える際の基本論理は、組織超再構築、すなわち、与信基盤取引を円滑かつ合理的に進めるための、関連諸制度の整備、すなわち、必要な制度の制定や、既存制度間の不整合の解消により、与信基盤取引に要する再構築費用を適切な水準とすることにより、組織超再構築費用による取引禁止的な制約による資源配分の非効率を回避することである。そして、これらの諸制度における個々の経済主体の判断が、社会的に効率的な結果と一致するシステムが存在するかが、重要となる。すなわち、再構築計画を的確に判断する

ために要する費用と、現実に金融機関が投入することが可能な私的費用に乖離があり、金融機関の再構築計画に対する審査結果が社会的に最適な結果と異なる場合には、個々の合理的な意思決定が社会的には望ましくない結果を招来することになる。このような場合に、金融機関の再構築支援費用を低減させる再構築政策を行うことにより、企業の再構築費用の低減につなげ、私的な判断と社会的に効率的な判断が一致するように近づけることを意味する。

以上の理論を概念図にしたものが、図 90 であり、これがまさに組織理論を踏まえた、組織超再構築政策の基本論理である。

図 90 組織超再構築政策の基本論理



参入・撤退問題との比較

階層組織の存続性については、繰り返し述べてきたように、単純な参入・撤退の問題ではなく、継続価値といった定量的な基準と組織資本といった定性的な基準を総合的に加味した評価基準により決定されるべきである。また、一時的な資金繰り不足により、継続価値、蓄積された組織資本を有する企業が倒産に追い込まれることも資源配分上問題である。

定量基準については、粉飾決算といった問題を別とすれば、財務諸表とその精査に関するデファクト・スタンダードが確立してきているが、問題は、定性的な組織資本の評価である。

本来、このような組織資本の評価という問題は、これを蓄積して活用する企業と、これを評価して与信判断に活用する金融機関という民間の意思決定主体の問題である。しかしながら、ここにおいて、この会社が単純に倒産してしまうと、顕在化した見えざる資産は分解されてしまう。優秀な現場とそれを支える知的財産といったようなものが散逸されてしまい、非効率である。さらに、見えざる資産も、当該組織において花開くものであり、このポテンシャルを単純かつ安易に葬り去ってよいかは疑問である。

ある企業において、清算価値を超過する継続価値があり、また、構造的基盤において、潜在化している見えざる資産の顕在化と、見えざる負債のうち、再構築計画期間中といった短期、かつ予め定められた期間内に改善されることが見込まれるものを差し引いた見えざる負債を比較した階層組織の真の組織資本力が資産超過であれば、このような企業は少なくとも再構築計画を策定しこの実現に向けて継続させることが、経済学的にも効率的である。

この点を政策論の観点からとらえ直してみる。すなわち、組織資本の評価を社会的に正しく行う社会的な制度的保障がない場合、誤った組織資本の評価を前提とした個々の経済主体の合理的判断・意思決定による企業の存続、倒産が発生する可能性がある。このような事態は、経済全体の資源配分を歪めることとなる。

このような問題を回避するためにも、個々の企業においても、また社会的に置いても効率的な再構築を実行するための経営・政策課題の役割分担が重要となる。続く第2節で経営者の役割、第3節で政府の役割を個別・具体的に検討する。

(2) 制度基因の諸問題

①基本論理

制度の重要性を指摘する学派

とくに、新制度学派は、取引費用削減の社会的システムとして制度を考える。以下、簡単に再構築費用の発生原因を整理するが、現実の世界は複雑であり、単に制度不存在だけが取引費用の発生原因なのではなく、制度間不整合、制度競合といった現象も要因となりうる。

②制度の不存在

コースは、所有権制度等の法律制度、適切な制度の重要性を指摘した。また、抽象性の高い制度、解釈・見解の分かれる制度についても以下のような問題がある。

すなわち、規定の抽象性が高い場合、制度の利用者の予測可能性が低下し、また場合によっては萎縮効果を生じさせ、総体として高い取引費用を構成する可能性がある。

ここでは、「倒産のレッテル」について検討する。仮に再構築制度が存在していない状態、すなわち倒産制度のみが経済システムに存在する場合で、倒産というレッテルを張られた場合には、広く経済社会のみならず、一般社会からも経営に失敗した企業、または経営者として厳しい懲罰的色彩の伴った評価を投げかけられ、現実的にも他社からの取引撤退、現金払い取引限定といった事業活動継続に悪影響を及ぼす事態に陥るとする。

このような世界を取引費用関連的アプローチで説明すると、財務再構築を伴った階層組織全体の再構築計画を策定・実行することは、現実の経済社会での継続的活動に事実上の大きな支障を及ぼす、すなわち、再構築計画の策定・実行に伴う再構築費用が際限なく高くなり、再構築に取引禁止的な制約を課す。このような現象はそれほど現実と懸け離れているわけではない。

特に、再構築問題は、現実の世界では、財務会計上の赤字・債務超過や、資金繰りの問題として現象しまうため、法律家の主導により解決されてきた。もちろん、債権・債務といった法律関係の変動を伴うため、引き続き法律家の関与は必要不可欠であるが、問題に内在する資源配分上の経済学的論点の重要性を考えると倒産処理の側面のみを殊更強調するのではなく、経済政策の観点との整合性を取った視点が求められる。

すなわち、対象企業の有する本来の構造的基盤の価値を的確に評価し、これを加味した与信基盤付与が行われるための制度設計が求められる。

この点、現行の社会的な制度は、とりわけ目先の資金繰りを重視する傾向があり、まず問題発生時に「倒産企業」のレッテルを張ってしまう傾向が強いように思われる。

改善余地のない非効率企業の温存はもちろん問題だが、同様の理由で潜在的なものも含んだ効率企業の倒産も資源配分の問題であることを銘記すべきである。

③制度間の不整合

制度不存在・制度間の不協和

再構築というのは、時代背景的にはバブル崩壊以降の日本経済の構造的変化を受けての課題であり、それ以前に当初のそれぞれの目的で構築された関連諸制度の体系では、第1に、再構築に必要な制度が欠けている場合、第2に、制度間不協和の問題、すなわち、当初はそれぞれの目的のために構築された制度が、再構築という新たな課題を解決する際に矛盾・不整合となってしまうこと、がある。

第1の制度の欠陥は、たとえば、機動的な組織再編を行うための法的制度が存在しない場合であり、この点は、2006年の会社法改正で大幅に改善されたことはすでに述べた。

第2の制度間不協和の問題は、たとえば、民法は民法の目的に従い債権放棄について規定し、税法は、適正な徴税目的のために課税に関する様々な規定を置いている。原則として、赤字法人は法人税を支払わない。しかし、債務超過の会社に対して債権放棄を行い、財務内容が好転して黒字化すると、翌期から直ちに法人税を支払うことになる。この場合、債権放棄を行った金融機関は、自らの負担において企業を支援したにも拘らず、いきなり翌期から課税負担が生じるとすると、放棄という損失を一方的に負担することになり、支援に慎重になる、という問題があった。このような点は、現在は改善されているが、制度間不協和の一例である。

今日、再構築に関する限り制度間不協和は改善されてきているが、外部経済環境等の変化で新たな制度間不協和が発生する可能性は常にある。継続的な管理が求められる。

④制度競合

バブル崩壊以降、実務界からの強い要請もあり、組織関連に関する会社法等の法整備は大きく進展し、事業構造の再構築を目的とする組織再編に関する再構築費用を引き下げる制度改革は着実に進展しており、これを裏付ける実証研究もみられる。さらに、倒産法制も法律実務家の努力により大きく進歩・変革している。このような経緯を踏まえて、今日、いわゆる再生に関しては複数の政策・制度が提供されている。この点に関しては肯定的な見解もある。たとえば、以下のとおりである。

「倒産法改革 10 年の間に起った興味深いことの 1 つは、倒産を取り扱う制度、組

織が次々と生まれ、そのため、これらの制度、組織の間に、ある意味では生き残りをかけた競争が起こり、その切磋琢磨の中から実用的な処理が作られるという、好ましい結果が生じていることであろう。

倒産法制の見直しにあたっては、倒産手続の一本化が検討された。しかし、結果的には、民事再生法、会社更生法、破産法の三本立ての立法となった。そして、他方で裁判外手続として、純粹に民間生まれの私的整理ガイドラインから、事業再生 ADR の流れが生まれ、別の流れとして、行政が主導する産業再生機構や中小企業再生支援協議会、企業再生支援機構などがその時々々の社会情勢を反映して続々と誕生した。

これら複数の組織、制度の存在は、現在のところ、重複による非効率というマイナス面よりも、自己改革と補完というプラスの面が評価される現状にある。

例えば、東京地裁民事 20 部は、民事再生手続の実施にあたり、施行前から、施行後のよりよい実務の定着、向上のために多大の努力を払い、施行後も改善の手をゆるめなかった。その成果は民事再生申立件数の爆発的な増加となり、当初想定されなかった大企業の再建に民事再生手続が利用されることとなった。

他方、このような民事再生法の利用増大、私的整理ガイドライン、産業再生機構の出現などにより、会社更生事件の申立件数は一時低迷した。しかし、東京地裁民事 8 部の手続の改善、手続のタイムスケジュールの公開、DIP 型更生手続の採用、商取引債権の思い切った保護など柔軟な運用を行って、会社更生手続を関係者にとってより使い勝手のよいものに変える努力の結果、申立件数も持ち直し、以前には考えられなかった事業再生 ADR による事前調整から、会社更生申立てへの連携（私的整理手続と裁判手続の協働）というケースも生まれるに至っている。裁判所が法律雑誌や研究会等を通じて、積極的に、判例実務の現状を PR し、外からの意見を聞く姿勢になったことは大いに評価される。このような、制度、組織間の競争と協働の動きはこれからの 10 年に向かっての新しい胎動と言ってよいであろう。」²¹⁶（下線は筆者）

小杉(2011)の見解は、現行の再生に関連する制度競合に肯定的である。しかしながらこの見解は、制度の供給者側の見解である点に留意が必要である。取引関連的アプローチの

²¹⁶ 小杉(2011)173-174 頁。

観点から、企業にとって自社に適する制度・機関を複数の選択肢の中から選び取るための調査等が必要となり、これに要する取引費用が発生すると考えられる。制度競合に寄る取引費用の増加というデメリットの視点が重要である。

⑤小括

不良債権問題解決を直接の目的として再構築に関連する諸制度が新たに構築され、既存の諸制度との不協和を改善調和しつつ発展してきているのは事実である。ただし、以下の点に留意が必要である。

「制度をつくるには、気負っても、安普請でも、コストがかかる。コストは社会のだれかが負担しなければならないし、また制度はそれが逆手にとらえ、悪用される可能性を常にもつ。その点からいえば、法と経済、規制と市場の対応づけには、誘因・効率・公正の、適切な連結が基本となるべきことがわかる。人間は危険と無縁の世界に住んでいるわけではないし、開発へのチャレンジ精神への芽をつむことがあってもなるまい。何が市場になじみ、何が保険になじみ、何がそうでないのか。何を社会的リスクとして、社会全体で受けとめるか。その仕訳が、立法論と経済論の双方から、具体的な局面で要請されているのである。」²¹⁷

(3) 再構築市場制度の現状

事業再構築関連制度

政府の役割は、円滑・迅速、かつ合理的・効率的な与信基盤取引の制度を整備することにある。すでにみたように、与信基盤取引は、事業基盤再構築と不可分一体・同時並行的に実行される必要があるため、会社法といった事業再構築を支える関連諸制度にも間接的に関係がある。

事業再構築

s 以下で検討する政策課題は、真の組織資本力を算定・評価する社会的な共通制度の構

²¹⁷ 宮澤(1988)230頁。

築である。これまでみてきたように、階層組織の再構築局面において、現行の間接金融制度下では、真の資本力は、対象企業が作成した再構築計画を通じて、取引金融機関によって判断されることとなる。このような社会的制度によって、真の組織資本力が判断される場合、それを審査する取引金融機関の審査能力が、社会的にも効率的な結果を生むかどうか問われることとなる。社会的には存続が望ましい企業とは、清算価値を超過する継続価値を有し、一時的には見えざる負債が存在してはいるが、見えざる資産が内部に蓄積されている企業である。このような企業の再構築計画を特定の取引金融機関の審査能力のみで否決されて、企業が解体される社会的損失は回避されなければならない。

つまり、再構築政策とはこのような事態を回避するための制度を設計・構築・運営することであり、このような制度が現実の社会において有効に機能するためには、手続に関する制度的枠組み、実体面に関する制度的枠組みを兼ね備えた制度であることを要する。

「経営幹部の皆様、そのスタッフの皆様も、これらの3つの制度を総合的に理解することなくして、企業再編戦略の立案・実践は不可能」²¹⁸と説明している企業再編に関する基本的な著書は、1,100頁を超える大著であり、法務・会計・税務の専門家を社内に抱えられる余裕のある上場大企業等は問題ないかもしれないが、このような余裕のない企業は、再構築局面において、本来なすべき自社の現状分析、今後の戦略策定に十分時間をかけるべきところ、再構築に関する専門知識を整理しているうちに時機を失してしまう懸念がある²¹⁹。取引関連的な視点からみると、再構築を実現するために必要な関連諸制度の理解にかける情報入手・整理・活用に関する取引費用は極めて高いことになる。

2 政府課題

(1) 組織資本の社会的評価システム

継続価値の評価手法は格段の進歩し、一定の合理性をもって検証可能な状態となっている。

²¹⁸ 菊池他(2009)1頁。

²¹⁹ 菊池他(2009)では、「企業再編をめぐる法律・会計・税務の制度整備とその改正は、この10年間、急速な勢いで進展し」、「制度は常に変化の中にある、一点に留まることがない状態が続いている」と指摘している。(菊池(2009)1頁)。

残された課題は、「見えざる資産」に関する社会的な評価システムである。上場会社の場合は、市場が評価するが、日本において多くを占める非上場会社、とりわけ日本経済を底支えしている中小企業の見えざる資産をいかに科学的アプローチで定量化・可視化していくかが大きな課題である。

国も組織資本の重要性は認識しており、たとえば金融検査マニュアル別冊中小企業編でもこの点を明記している。しかし、現在科学的・統一的評価基準が実務上定まっているとは言い難い状況である。このことは、取引費用的アプローチで捉えると、組織資本の存在の疎明・証明の内容・程度、すなわち、費用の帰属負担問題となる。金融機関が積極的にこれを認定してくれる場合は良いが、そうでない場合は、企業自らがこれを立証しなければならない。まさに見えざる資産を、組織外、かつ事業の専門家ではない金融機関が理解できるよう説明を行うことのハードルの高さは想像に難くない。現実には、「小さな大企業」が花開く前に倒産した事例は少なくない。

現在、再構築支援費用は、国が機構等を設置して税金を投入し、これらの機関が実質的に費用の相当部分を負担して、金融機関の与信基盤取引を円滑化させ、そして金融取引を成立させているといえる。

一般に、準則私的整理手続と実務上呼ばれる、これらの制度は、バブル崩壊といったマクロショック的な事象に加え、戦後の高度成長期の終焉を迎え、人口減少といった課題も抱える成熟化した日本経済において、それまでの経済環境に立脚して構築された階層組織の事業・財務・構造的基盤に抜本的な改革・改善を迫る中で、本来金融機関が負担すべき再構築支援費用を国が政策として負担している。

そして、暫定・時限組織として設立された産業再生機構自身は期限を1年前倒しして解散したが、現実にはさまざまな他の政策目的とも結び付けられ、後続の組織・制度が継続し、また新たに創設されて現在に至っている。この間、さまざまな再構築に関するデファクト・スタンダードが確立し、産業再生機構設立当初に比較すると、格段に再構築費用は低減している。

しかしながら、残された大きな課題は、見えざる資産としての組織資本の計測・評価の問題である。この問題が未解決であることもあり、今日の金融機関の特に非上場企業に対する再構築計画の審査は、短期・財務指標に偏った判断基準となっている。間接金融構造下における再構築計画の妥当性・合理性判断を、現状のままで金融機関毎の判断に一任し

てよいかは疑問であり。科学的見地からの合理性検証のための知見が求められる。

すなわち、金融機関の与信判断における客観性と効率性を担保するための組織資本の計測・評価基準の構築が求められる。

(2) 再構築制度の確立

(1)、(2)の論点を踏まえたあるべき再構築制度の設計についてはより深い議論・検討が必要である。その論点出しの域を出てはいないが、若干の論点を以下に整理する。

現在の再構築制度の視座と問題点

再構築は多くの場合、財務再構築を伴う。財務再構築は貸出債権の権利・義務関係の変更を伴うことから、民法・倒産法といった関連する法律に従い処理される。これらの一連の手続は実務上債務整理と呼ばれている。

すでにみたように、一般に再生と呼ばれている各種手続きは、そもそも債務整理をその本質としていること、及びバブル崩壊以降の不良債権問題解決策を嚆矢として発展してきたことから、権利・義務関係の整理における法公正性・公平性、債権者である金融機関の立場・都合にやや偏った制度設計となっている点は否めない。

再構築制度

取引関連アプローチの観点から整理が必要である。(1)で指摘した適切な企業の社会的評価制度・システムを運営させるためには、比較制度分析のアプローチからは、政府による制度設計・整備も求められる。

一方、この問題は、取引関連アプローチから捉えると、経済システムにおける再構築計画の挙証責任負担問題であり、言い換えると再構築費用の負担帰属問題である。

なお、以上の前提として、経営者は本章第2節で指摘した経営課題を着実に実行し、純組織資本の蓄積を継続的に行っておくべきことは言うまでもない。組織内再構築を怠らず、不断の努力を行っている企業、経営者、従業員に再構築実現のための組織超再構築費用を適切な水準とするよう制度設計・構築を行うことが再構築政策である。

制度の方向性

再構築は実体要件と手続要件が明確となって、社会的プロセスを経て実現される現象である。したがって、第1に実体要件として、組織資本の社会的評価システム確立され、これが運営されるような具体性・内実をもった制度設計が求められる。

第2に、手続要件に関しては、コーディネーターとして、法的整理を担当している裁判所が再構築をそのまま担当するか、組織資本評価の非法律的専門性を加味して、再構築を専門とする機関の創設を検討するかが選択されなければならない。この点では現行の事業再生ADR制度のさらなる発展も選択肢の一つである。

(3) 科学的アプローチ

企業の再構築を支援する政策は、今日一般に再生政策と呼ばれている。すでにこれまでにみてきたとおり、倒産法の長足の進歩・発展、私的整理制度の発展と多様化により制度整備は着実に進んでいる。

しかしながら、実務の進展に比較して再生に関する理論的研究は進んでいないのが実情である。公的再生支援機関は法定の範囲内で支援決定数等、一定の範囲の情報開示を行っているが、個々の事案において何がどう改革・改善されたかに関して、個別企業の守秘情報を守る現実的要請もあり十分な情報が社会的に共有されているとは言えない状況である。

また、再生支援政策は多分に現場の「経験」に基づいて運営されている点も見逃してはならない。たとえば、実体要件に関して、有利子負債キャッシュフロー倍率といわれるものがあり、概ね10倍が目処とされている²²⁰。

この10倍の根拠について石黒(2003)は、以下のように説明している。

「行政の恣意性を排除するためには何らかの客観基準が要る。財務体質を表す指標は様々あるが、生産性向上基準と同様に事業者にとって産出し易く、わかり易いものを選ぶという考え方に立って有利子負債とキャッシュフローの比率を使うこと

²²⁰ 宮川(2005)86頁。

にした。決してこの指標が財務状況を的確に表すというわけでもなく、これで財務が完璧に健全であるというわけでもないことは承知している。

しかしながら、銀行の長期貸出期間は平均 10 年であること、会社更生法上の更生担保権・一般更生債権の弁済期間の平均値は約 9 年であること、有利子負債とキャッシュフローの比率が全産業平均で 9.6 倍（2001 年）であることに加えて、再建にあたる弁護士や金融実務家が一つの目安として使っていることから、この基準を採用することにした。簡単に言えば計画終了時に、有利子負債を減らし、キャッシュフローを向上させて 10 年間で借金が返済できる程度の財務体質になって下さいというものである。」²²¹

上記のようないわゆる数値基準は実務上完全に統一されたものではない。また、その根拠は多分に経験則に基づいていることがわかる。このような実務的な数値基準を法律で参考値とはいえ明示し、ある程度共有化されることで、企業、金融機関双方の組織超再構築費用削減に資することは確かであろう。なぜならば、もしこのような基準が一切公表・共有されていなければ、適正債務の基準に関する疎明責任について再構築計画を策定する企業、または再構築計画を審査する金融機関のいずれかが妥当な水準を調査して疎明することに関わる取引費用を負担することになる。

当初は、理論的に適正な基準を設定することは困難であり、実務的经验則に基づき適正な債務水準に関する目処を設定し、再構築計画策定に伴う再構築費用を低減させることには一定の合理性があったといえるが、このような目処が一人歩きし、形式的適用されることは、逆に企業にとって大きな負担となる可能性がある。すなわち、たとえば 10 倍を超えてしまう企業が、なぜ標準を超えていても適正であるかを疎明する責任を負担することになるが、これはそもそも標準がなかった場合に負担することになる再構築費用と遜色ない程度となってしまうことも考えられるからである。

さらに、そもそも上記のような金融機関サイドの経験則だけで今日の日本の企業、及び企業の策定した再構築計画を評価して良いか、この点に関する科学的アプローチによる検証が求められる、と筆者は考える。清算価値を超過する継続価値を有し、かつ見えざる資

²²¹ 石黒(2003)176-177頁。

産を蓄積している企業を一過性の財務問題による解体・倒産から守るためには、(2)で指摘するような、組織資本に対する社会的評価制度・システムの構築が急務である。

3 含意

以上のような政策課題設定による含意は、(1)いわゆる「ゾンビ論」への理論的反論、(2)再構築政策の産業政策との比較によるあるべき政策論の提示、(3)再構築政策の社会的共資本概念との類似性、の3点である。

(1) ゾンビ論への反論

本論文は、いわゆる「ゾンビ論」とは異なる立場を採用する。もちろん、安易な政策発動を容認する趣旨ではない。すなわち、ゾンビ企業の存在を肯定するか否かは別として、問題企業の存在に対して科学的・経済学的基礎を持たない政策を発動することを主張するものではない。

再構築理論は、一旦問題を抱えるに至った企業も、限定合理性を前提とし再構築により問題を解決する可能性に着目し、再構築計画の策定と交渉による実行を適切な再構築費用で実現できるような社会的制度の設計・構築を提言するものである。つまり、復活の可能性がないゾンビ企業の存在には懐疑的である。

ゾンビ論とは、星(2006)²²²によると、債務超過で回復の見込みがないのも拘らず、銀行の支援により生きながらえている企業であり、その判定は利子支払により可能としている。1990年代以降10年以上に及ぶ経済停滞の原因を、「1990年代の日本の銀行には危機に陥った顧客を助けようとするもう一つの理由があった。多額の不良債権に苦しめられながらそれを十分処理するだけの資本力がなかったことである。債権の見かけ上の回収可能性を高めて、多額の引当を避けるために、銀行は問題企業を支援した。」²²³ことに求めている。

ゾンビ論が正しいことを前提とする現行政策に対する批判がある。すなわち、星・カシ

²²² 星(2006) 41-68頁。

²²³ 星(2006)42頁。

ヤップ(2013)²²⁴においてゾンビ企業の保護が経済全体に対する悪影響を指摘している。具体的には、2002 年後半以降の政策により、日本の銀行（少なくとも大銀行）は不良債権処理を迫られ、日本の銀行は不良債権の背後にある債務企業の再建・整理に本格着手し、ゾンビ企業問題は解決に向かったと思われたものの、2007-2009 年の世界金融危機の間の日本政府の政策転換によるゾンビ企業の保護政策再開を批判している。

この点に関しては、ゾンビを特定する条件として、「星教授らの定義では、支払利息というフローの収支面から金融支援を受けている企業を定義しているの、元本の返済猶予というストック面での金融支援を受けている企業」²²⁵を見過ごしているとの指摘がある。

また、中村・福田(2008)は、1995-2004 年のデータを用いた実証分析において、2002 年以降の日本経済の不良債権問題の解決したこともあり、かつてゾンビ企業といわれた企業も業績を大幅に改善させたことを示している。

星(2006)に対する反論として以下の点を指摘している。

「「ゾンビ企業」が経営再建の見込みが乏しい非効率な企業であったとすると、なぜその大半がその後も存続し、かつ近年その業績を大幅に改善しているのかを説明することが難しい。当時の論調では、事実上債務超過である企業を非効率な企業と判断する傾向が強かった。しかし、仮に債務超過であったとしても、その企業が常に社会的に非効率な企業とは言えない。これは、企業が存続する価値があるかどうかは、現在から将来にかけてどれだけ利益があげられるかというフォワード・ルッキングな基準に依存するからである。したがって、仮に過去の赤字が累積して事実上債務超過に陥った企業でも、今後清算価値を上回るプラスの利益が見込まれるのであれば、存続することが社会的にはむしろ望ましいのである。」²²⁶

さらに、ゾンビ企業が復活した要因としては、以下のように説明している。

①（外生的な）景気回復、②リストラ、③ガバナンス（株主による規律付けと役

²²⁴ 星・カシヤップ(2013)145-146 頁。

²²⁵ 宮川(2005)92 頁。

²²⁶ 中村・福田(2008)2 頁。

員のインセンティブ)の3要因がいずれも寄与した。また、金融支援も、思い切った債務免除を伴う場合にはある程度の効果は観察された。その意味では、日本経済が回復する過程で、幸運な外的要因だけでなく、企業の経営努力や経済政策のあり方が、「ゾンビ企業」の復活に効果的であったと言える。しかし、企業のリストラ効果や金融支援がもたらした効果は常にプラスではなく、やり方によっては逆効果の場合も数多く存在した。

リストラに関しては、賃下げよりも人員削減が有効であるが、人員削減も減らせば減らすほどよいといった単純な関係ではない。固定資産の削減も、優良資産の切り売りでは復活できず、不良資産の整理が有効であった。また、ガバナンスに関しては、健全企業も含めた一般的な収益性の決定要因とは異なり、大株主としての金融機関の存在が重要であった。金融支援においては、思い切った債務免除のみが有効で、小出しの債務免除は逆に復活を妨げる傾向にあった。また、長い間「ゾンビ企業」であった企業ほど、復活する確率は低かった。

以上の結果から、「ゾンビ企業」の復活には、問題の先送りになるような後向きの改革ではなく、より収益性を高めることを見据えたメリハリをつけた改革が必要であったことも示唆されている。敷衍すれば、必要なものと無駄なものを適切に選別し、全社には十分な対価を支払う一方、後者は積極的に整理する姿勢が重要であったと考えられる。そのためには、株主や経営陣の強い意志と能力が必要とされたと言える。²²⁷

仮に一旦ゾンビ化した企業とは、スラック理論によれば、潜在的余地を残しており、顕在化することにより、企業の成長性・効率性を改善させる余地を残している。逆に言えば、ゾンビ論は完全合理性とトートエコノミーを前提とした理論である。この考えは、星(2006)の以下の指摘に表れていると考えることができる。

「ごく普通の創造的破壊モデルで、生産性の低い企業が生産性の高い企業に取って代わられることによって、全体の生産性上昇が起こり、経済成長が起こる仕組みになっている。生産性の低い企業が生産性の高い企業に取って代わられることによって経

²²⁷ 中村・福田(2008)27-28頁。

済成長が起こるといふ仮説は実証的にも支持されている。」²²⁸

すなわち、論理的な前提としてゾンビ企業が抱える問題の除去可能性はないことを前提とした理論である。

しかしながら、完全合理性を前提とするトートエコノミーの現実性は極めて疑問であり、再構築による効率化による企業の正常化、すなわち「ゾンビ復活」の可能性全否定は現実的にも理論的にも極めて疑問である。

そもそも、ある一定期間の過去の財務諸表結果で当該企業の将来の可能性の何がどこまでわかるのか、さらに、現時点の見えざる資産である組織資本・現場力を含めたポテンシャルを全て市場が読み切れるのか、そもそも星(2006)はこれらの疑問には正面から答えていないように思われる。

本論文が提示する再構築理論との関係では、単純な新古典派的論理による退出、すなわち清算価値を超過する企業の解体は支持しない。現実の経済における企業倒産のマイナスのインパクト回避の要請だけではなく、経済学の理論上も、企業組織と企業組織が提供する財・サービスを同様に考えることはできない。

(2) 産業政策との比較

再構築政策の本質・特徴を浮かび上がらせるには、産業政策との比較が有効である。結論を先に示すと、産業政策は、産業または産業に属する企業に対して、政策目的に適合的な一定の方向へ向かうことを目的とする政策であり、一方、再構築政策は、企業が設定した目的を合理的な（取引禁止的でない）費用で実現するための環境・制度整備を目的とするものである。

産業政策

産業政策とは、伊藤他(1999)によれば、「競争的な市場機構の持つ欠陥—市場の失敗—のために、自由競争によっては資源配分あるいは所得配分上なんらかの問題が発生するときに、当該経済の厚生を高めるために実施される政策である。しかもそのような政策目的

²²⁸ 星(2006)44-45頁。

を、産業ないし部門間の資源配分または個別産業の産業組織に介入することによって達成しようとする政策の総体」²²⁹である。

具体的な政策としては、以下の4つを挙げている²³⁰

①一国の産業構造に影響を与えようとする政策。すなわち、貿易・直接投資など海外諸国との取引に介入したり、補助金・税制などの金銭的誘因(pecuniary incentives)を使うことによって、発展産業を育成・保護したり、衰退産業からの資源の移転を調整・援助する政策

②技術開発や情報の不完全性などに伴う市場の失敗を是正する諸政策、すなわち、的確な情報を提供したり、補助金や税制による政策手段を用いることにより様々な形の市場の失敗を是正し、資源配分を望ましい方向に誘導する政策。」

③個々の産業組織に行政的に介入し、経済厚生を高めようとする政策。具体的には、不況カルテル・設備投資カルテルなどを通じて産業内の競争構造や資源配分に直接介入しようとする政策。」

④経済的な根拠というよりはむしろ、主として政治的要請に基づいて取られる政策。つまり、貿易摩擦などに対処するための、輸出自主規制や多国間協定などの政策。」

政策手段

また、政策手段としては、以下のように説明している²³¹

(1) 適用範囲

「適用範囲に即して分類すれば、「差別的政策手段」と「普遍的政策手段」とを区別することができる。「差別的政策手段」とは、同一の産業に属する一つの企業または企業グループだけに対して、他企業・他グループとは異なる恩恵を与える手段である。これに対して「普遍的政策手段」とは、当該産業内部のすべての企業に無差別に適用される手段である。」

(2) 行政当局の権限

²²⁹ 伊藤他(1999)8頁。

²³⁰ 伊藤他(1999)3-4頁。

²³¹ 伊藤他(1999)9-10頁。

「行政当局の権限に着目して分類すれば、私企業に対して金銭的ないし非金銭的「誘因」(incentives)を与えることにより政策目的と整合的な行動を自発的にとるよう誘導する「誘因による政策手段」と、法律によって保証される許認可権限や行政指導などによって私企業にある行動を強制する「規制的な政策手段」とを区別することができる。」

小宮他(1989)は、経済理論の観点から産業政策を「一国の産業(部門)間の資源配分、あるいは産業(部門)内の産業組織に直接介入することによって、その国の国民的な(経済的・非経済的)目標を達成しようとする政策である。」²³²と定義し、以下の4グループに分類している²³³。

第1グループ

「一国の政府が、経済発展を行うために望ましい産業・貿易構造を、意図的に作り出そうとする政策」

第2グループ

「技術開発、情報・リスク・外部性などに起因する市場の失敗を補正するための政策介入の諸措置より成り立っている。」

第3グループ

「ある産業あるいは部門間の産業組織に政府が直接介入しようとする政策。」

第4グループ

「衰退産業への調整・援助政策」

産業政策の特徴

以上のように概念化された産業政策の共通の特徴は、新古典派理論に依拠して市場の失敗に対応するため、ある産業に特定の方向性を指定して、その方向に向かわせることを目的としている。これに対して、再構築政策は、取引費用理論を基礎としつつ、階層組織の抱える非効率問題を解決するため、変化しようとする企業の再構築計画実現を下支えする

²³² 小宮他(1989)208頁。

²³³ 小宮他(1989)208-209頁。

ため、再構築費用を構成する関連諸制度を整備することを目的としている。

産業政策の効果に対する評価

ところで、産業政策の有効性に関する評価は、概して部分的・否定的である。たとえば、小宮他(1989)は、以下のように指摘している。

「高度成長期から次の時期にかけて、多くの新しい産業が発展し、その多くは輸出産業として華々しい成功を収めた。初期にはミシン、カメラ、自転車、自動二輪車、ピアノ、ジッパー、トランジスタラジオ等、また 1960 年代半ば以降ではカラーテレビ、テープレコーダー、磁気テープ、音響機器、釣具、時計、電卓、電線、工作機械、NC 工作機械、繊維機械、農業機械、硝子、通信機器、セラミックス、ロボット等々が、さして政府の保護育成政策に依存することなく発展してきた。これらの多くの成長産業の企業は、そのほとんどが、戦後ゼロから、あるいはごく小規模の企業から出発して、産業政策上格別の優遇措置を受けることなく自力で発展してきた。日本では産業政策がきわめて強力、体系的、普遍的に展開されてきたという見方に対して、最も強く反撥するのは、それらの企業の経営者たちではなかろうか。」

同様に、三輪・ラムザイヤー(2002)も、「最近数十年間の日本人の生活を大きく変えたビジネスの代表は、たとえば、宅配便、スーパー・マーケット、コンビニエンス・ストア、ファースト・フード、ファミリー・レストラン、人材派遣である。政府の「政策」が発展の障害となったものの少なくないが、政府の「政策」的支援が産業の発展を促したものはこの中に含まれない。」²³⁴と指摘している。

産業政策の復調

再生政策、本論文では再構築政策に対しては、政府に持続性がある企業かどうかを見分けられるのか、といった批判がある。これは、戦後の産業政策の評価を踏まえたものと推察されるが、そもそも、再構築政策は、再構築政策の内容そのものを、指定・特定するものではなく、再構築計画の策定と、その合意形成手続に関する関連諸制度を整備し、再構

²³⁴ 三輪・ラムザイヤー(2002)515 頁。

築計画を実行しようとする企業が負担すべき再構築費用を適切な水準に設定することを目的としている。

(3) 社会的共通資本性

企業組織は、市場と並ぶ経営資源の配分機構であり、今日多くの人的資源が企業に雇用されている事実を踏まえると、経済全体の経営資源の効率的活用は、企業組織の効率性に大きく依存している。したがって、企業組織の効率性に重大な問題が発生している場合には、政府としても適切な政策を検討する必要がある。

本論文の再構築理論に依拠する政策提言は、関連諸制度を整備して、再構築費用を引き下げる役割を果たすことである。現実の再構築を再構築市場で行うには、再構築市場を基礎付ける関連諸制度により起因する再構築費用が発生するが、このコストの存在が再構築の意思決定の実現を妨げているか、または、そもそも再構築費用の存在により再構築の意思決定そのものを躊躇・妨げているとすれば、資源配分上も問題である。

具体的な内容は、企業の評価・審査の基準について、実績的・財務的・一時的標準な視点に偏重しがちな現行制度を、未来志向的・定性的・長期的な組織資本力の観点も加味した総合的なものに高めるために、「見えざる資産」の見える化とその評価システムに関するスタンダードを確立させることである。

より、現実・実務に即して説明すると、金融行政を通じて間接的に金融機関に影響を与える再構築計画の審査・モニタリング費用（以下、再構築支援費用）を引き下げることである。なお、本論文の立場は適正な水準まで引き下げられた再構築支援費用の帰属主体は、業として金融業を行い、そこから収益を計上する金融機関自らが負担すべきである。

ところで、金融機関からみた再構築支援費用は、事業者の組織超再構築費用の多寡を事実上規定することになる。

清算価値を超過する事業価値を有し、かつ、「見えざる資産」である組織資本を有するが、「見えざる負債」の効果が超過し、組織の優位性を一時的に低下させている企業に対して、問題を解決するための機会を設けるのか、簡単に倒産に追い込み、市場メカニズムの自然淘汰機能だけに任せるだけでよいのか、という資源配分上の経済学的問題に対する本論文の立場は、適正な制度により再構築を行う機会を与えるべきと結論付ける。

つまり、以下のような見解とは立場を異にする。

「市場経済には、エントリー（参入）とエグジット（退出）とう自己調整の機能がある。市場はつねに新規参入者に門戸を開き、」その中でうまく生産活動を行うことができる企業は残り、他の企業との競争についていけない企業は排除されてしまう。市場経済が健全に機能するためには、このエントリーとエグジットが働いていなければならない。市場経済がうまく働いていると、健全な社会になる。健全な身体を維持するために腸が働いているのは、ちょうど経済のなかで市場が働いているのと同じである。」²³⁵

もちろん、この見解を全否定するのではなく、いつくかの前提条件をしっかりと明示して、再構築政策論を考えるにあたって、現実の企業の存続性をきめ細かく検討する必要があることを指摘している。

第1に、企業を判断する市場とは誰がどのような基準で判断しているのか。企業が提供している財・サービスそのものは、市場において消費者が個人の効用・選好に従い自由に購入するかしないかを決定し、購入されない財・サービスは市場から消失する運命をたどる。しかし、この論理を単純に現実の社会的存在たる企業組織に適用できないとするのが本論文の主張である。

再三のべたように、企業組織の存続は、継続価値と存続価値の比較、および「見えざる資産」の蓄積状況と「見えざる負債」の改革・改善可能性で判断されるべきであり、単に、財・サービスを消費する消費者が企業内部の上記のような詳細な判断ができるわけではない。そして、現実に再構築の機会を与えるか否かは、再構築計画を審査する金融機関が判断することになるが、十分な再構築支援費用をかけることができない金融機関の下した審査結果が合理的で社会的に妥当である保証はない。

すなわち、効率企業の倒産といった事態が生じることになる。

第2に、組織内の改革は、一義的に経営者の役割と、関連する諸制度を整備する政府の役割であるが、市場経済に内在的にこのような役割を促進する機能は存在しない。経営

²³⁵ 加藤・中村(1997)46頁。

者・政府がそれぞれの役割を果たすことが求められる。

再構築とは、組織の優位性を喪失した企業組織を根底から構築しなおすことであるが、組織内・超の領域にまたがる事業・財務・基盤の各項目を同時並行的に改革していく一連のプロセスであった。そして、このことを取引関連的なアプローチで照射すると、「組織の失敗の枠組み」に経済システム全体としてどう向き合うかの問題に帰着する。一人ひとりの人間の限定合理性を前提としたスラック経済を想定すると、企業組織も改革・改善の余地は大きい。企業評価の基準・標準として、企業の継続価値、見えざる資産を重視する立場に立脚すると、企業の内部組織に問題を抱える企業に対して、適切な政策を提供して再構築を目指す企業の下支えをすることは、多くの雇用を抱える企業を継続させるという現実的な要請に留まらない、経営資源の有効活用を実現する経済システムの重要な構成要素である。つまり、制度設計の話であり、個別企業の生殺与奪、産業誘導の話ではない。

この点に関して、社会的共通資本の概念との比較が参考となる

宇沢・嶋下(2010)によれば、社会的共通資本とは、「一つの国ないし特定の地域が、ゆたかな経済生活を営み、すぐれた文化を展開し、人間的に魅力ある社会を持続的、安定的に維持することを可能とするような自然環境や社会的装置である。社会的共通資本の管理、運営は決して市場的基準あるいは官僚的基準によって決められるべきものではなく、あくまでも、1人ひとりの市民の人的尊厳を守り、魂の自立を保ち、市民的自由が最大限に確保できるような、ゆたかな社会を形成するという視点にたって」行われるものである。そして、その具体的な形は、「社会的共通資本の具体的な構成は先験的あるいは論理的基準にしたがって決められるものではなく、それぞれの国ないしは地域の自然的、歴史的、文化的、経済的、社会的、技術的諸要因を十分配慮して、政治的プロセスを経て決められる。社会的共通資本の所有形態は多様である。もっぱら、歴史的、慣行的、法制的、社会的、政治的、文化的要因に大きく影響されて決まっているからである。しかし、どのような所有形態をとろうと、その管理、運営は決して官僚的基準にしたがって行われてはならないし、また、市場的基準によって大きく左右されてはならない。それぞれの社会的共通資本に関わる職業的専門家によって、専門的知見と職業的倫理観にもとづいて管理、運営

されなければならない。」と説明している²³⁶

医療をこのような観点で整理された社会的共通資本としたうえで、医療に関する政策のあり方を次のように説明している。

「医療機関は原則として私的な性格をもつのが、医学的、社会的、文化的観点から望ましい。「政府」の役割はあくまでも、これらの医療機関が供給する医療サービスが、医学的観点から最適なものである、かつ社会的な観点から公正なものであり、さらに経済的な観点から効率的となるような制度的、財政的措置を講ずることであって、医療の実質的内容に立ち入って、介入ないしは管理は決して行ってはならない。

具体的にいうと、「政府」は地域別に、病院体系の計画を策定し、病院の建設・管理が医学的な観点から最適なものとなるために、場合によっては、必要な財政的措置を講ずることが要請される。さらに、医師、看護師、検査技師などの医療に関わる職業的専門家の養成、医療施設の建設、設備、検査機器、医薬品などの供給が可能となるような制度を整え、すべての市民が社会的に公正な価格で、保険・医療サービスを享受することができるように要請されている。」²³⁷

アメリカでは、再生・倒産がビジネスとして確立しているとされている。たとえば、堀内他(2011)は、「米国では企業倒産の分野が専門家（プロフェッショナル）にとって魅力的なビジネスチャンスと考えられている。そして、プロフェッショナルに対する報酬は、事案の規模によっては莫大ともなりうるうえ、そうした報酬は共益債権として優先的に回収することも可能とされている。」と説明している。莫大な報酬の支払い余力で企業の存続性が決定されることは、経済全体で経営資源の最適配分を保証するものではないと考える。

多くの経済学が指摘している競争と企業の退場について、これを根底から否定するものではもちろんないが、再構築を図るチャンスを確保するための経済システムとして、企業組織の総合的な判断を単に市場、さらには、利潤動機を有する一部のプロフェッショナル、または金融機関だけに任せてよいのか。

²³⁶ 宇沢・鴨下(2010) 20-21 頁。

²³⁷ 宇沢・鴨下(2010)29 頁。

本論文の立場は、否であり、企業組織に再構築を実現させる機会を与えるための社会的共通資本としての再構築制度・政策の提供を提言しているものである。そして、それは変化の先を示すものではなく、変化を志向する企業組織の意思決定を下支えするための制度設計・構築である。より具体的には現行の倒産制度とは異なる再構築制度の必要性を指摘している。

今日、日本経済の世界的な地位・パフォーマンスを築いてきたのは、大小規模を問わず多くの企業であり、その叡智・ノウハウは見えざる資産として確実に蓄積されているはずである。そしてより現実的には、多くの場合このような無形資産は暗黙知として組織を支えてきた人々に知識・技能として蓄積されている。このような見えざる資産が一時的な財務危機等で散逸・解体されることは社会的に問題であり、また、当該企業が清算価値を超過する継続価値を保有している場合、経済学的にも問題である。階層組織の再構築政策は、このような観点から社会的共通資本としての特徴を有していると考えられる。

終章 組織活性化

組織活性化

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、別の見方をすれば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、理論的には本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、本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。

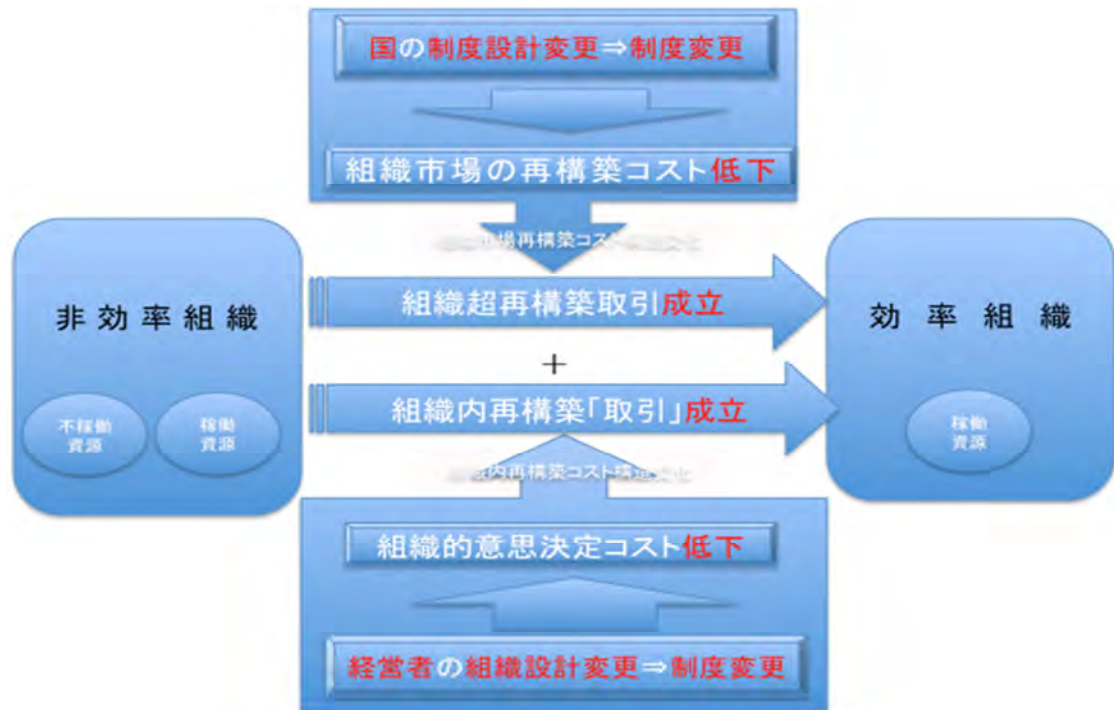
本論文が採用・強調する立場は、再構築の本質・目的は、合理的・効率内組織的意思決定を実現する構造的基盤の改革である。組織が合理的意思決定に失敗する原因は、構造的基盤の「見えざる負債」化であり、各情報制度の改革・新設によりこれを「見えざる資産」に転換させることができれば組織の効率性・成長性は改善できる、というものである。

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と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るために必要な「否定力」を経営者自ら持つことである。すなわち、無謬性の原則の対極にある、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・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ウンサイジングは組織弱体化の懸念がある。このような観点から、再構築とは何ら特殊・一時的なものではなく、経営者が不断に行うべき通常の経営課題である。

再構築に関する経済理論的考察

組織活性化のための再構築理論と政策をまとめたものが図 91 である。

図 91 再構築理論の体系



再構築理論

再構築局面における企業の非効率問題解決は、組織内の経営資源について、事業単位で効率的に活用されるよう現象面では再構築計画、理論的には階層組織の市場化による経営資源の再配分を行う必要があるが、これは、経営者の構造的基盤に関する制度設計・構築に関する意思決定（これに依拠した組織内意思決定）と金融機関との組織超再構築取引（与信基盤取引）を通じて行われるため、実現にはそれぞれ再構築費用の制約を受ける。

体系的に整理すると、再構築費用理論による組織温存問題は2類型・段階となる。第1に、組織の正しい意思決定未実行（組織内意思決定の失敗）、第2に再構築市場の取引不成立（再構築市場の失敗）である。

シンプルではあるが、経営者と政府は何をすべきか、またすべきでないかを整理するフレームワークを示していると考えられる。単に組織構造の一部を切り離すのみの対症的なやり方や政府の目的の不明確、または過剰な関与では組織の弱体化や同じ問題の繰り返しを生じさせかねない。

第1に、見えざる資産の蓄積は有るが、見えざる負債の存在により一時的に組織内意思決定に失敗している場合、第2に、組織内意思決定には成功しているが、組織超再構築費用の制約により与信基盤取引が不成立に終わり、組織超再構築の不成立、すなわち再構築市場の失敗が生じている場合、清算価値を超過する継続価値を有する事業が倒産に追い込まれる可能性がある。

再構築政策

上記2つの再構築失敗は、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、組織内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指針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「見えざる負債」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内意思決定の合理性・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。

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)が呈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」とする再構築を是認する本論文の立場は、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。

本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。歴史を振り返っても現実も科学も過去の否定の上に進歩してきた。国内外の環境が激しく変化する中、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。

展望

企業の廃業数の増加、海外移転等により国内の企業数、ひいては経済活動の低下が懸念される。清算価値を超え、かつ強い現場や事業性のある事業は存続させていくことが現実上も理論上も求められる。実務的な手法の洗練と実証データの蓄積、および科学的根拠に基づく再構築理論・政策を更に発展させることが求められるが、そのための課題は多い。

再構築理論は、組織効率化のための一つの経済学的アプローチであるが、他のアプローチもあり得るかもしれない。また、経営学等の他のアプローチの必要性も本論文で明らかとなっておらず、更なる考察が求められる²³⁸。また、再構築費用の定量化も大きな課題である。

現在の政策現場では、複数の公的支援が再構築市場の制度を提供しているが、政策目的と理論的根拠を整理し、政策の選択と集中を図る必要がある。過剰関与との線引きを含めた更なる整理が必要不可欠である。

また、政策実務的にもこれまでの実践の中で公的機関に蓄積された知見が広く社会に還元されているかについての検証が必要である。広く還元されていれば、再構築費用低減につながるはずである。

アベグレン（2005b）は、日本を以下のように評している。

「日本は二十一世紀に入ったいま、そう簡単には理解できない矛盾した性格をもっている。一方では、日本はきわめて豊かで、類をみないほど社会が健全な国である。（中略）だが他方で、日本はつねに自国を卑下している。自国にほとんど誇りをもてないようにみえるし、世界の中での自国の地位に確信がもてず、自国について語るときは控えめな言葉を使い、海外では否定的に描かれることが多い。」²³⁹

「二十一世紀に日本が直面しているもっとも深刻な点は、この自信のなさ、とくに若者の無気力だともいえる。日本人はいつも将来を悲観的に、現状を否定的にみ

²³⁸ たとえば、太田（2004）は、再生を捉えるフレームワークとして組織機能、生産・流通機能、金融機能の回復に関する経営基本機能のフレームワークを提示している（太田（2004）22頁）。

²³⁹ アベグレン（2005b）13頁。

ており、事実を客観的に分析すれば根拠がないことがはっきりしていても、こうした見方が強いのがたしかな現実である。」²⁴⁰（下線は筆者）

日本国に関するこの指摘は長年再構築実務に取り組んでいた筆者の経験では、日本の企業にも当てはまるように思える。高度成長を支え、世界に誇る技術やサービス力を持っている企業が、バブル崩壊以降の世界的マクロ環境の厳しさの中での低業績、債務返済能力に偏った指標で不当な評価を受ける中、自信をなくし自らを卑下し、必要以上に悲観的・否定的になっている企業が多いのではないか。

確かに日本経済は高度成長期を終え、経済と社会が成熟した段階を迎えた。したがって、以下のような戦後経済を支えた諸制度を必要に応じて再構築する必要がある。

しかしながら、自信と希望をもって日本に適合的で整合的なあるべき姿を設計し、変革すべきものは再構築し、守るべきものは守っていく必要がある。本論文が主張する再構築理論は、日本における企業組織の現状を論理的に説明するためのフレームワークを与えることによって、日本企業の合理性を説明しようという試みでもある。つまり、日本企業は全てを否定する必要も悲観的になる必要もなく、過去・現在を十分に踏まえ、その上で未来志向を持ち否定すべきは否定しつつ再構築を図っていけば良い。

「日本企業は、歴史に残る偉業（第二次世界大戦敗戦後わずか五十年で経済大国になったこと）を達成するにあたって、欧米の技術を導入し、完全に日本の文化的な価値観に基づいた組織でその技術を活用する賢明な方法をとった。社員の採用、研修、報酬について日本独自の方法を開発した。労働組合と労使関係について日本独自の方法を編み出した。政府、金融機関、株主との関係について日本独自の方法を作り上げた。これらはすべて、日本の社会で主流となっている価値観と考え方に基づき、そこから導きだしたものである。」²⁴¹

「日本の企業は社会組織、社員の共同体であり、共同体の全員が将来にわたって幸福に生活できるようにすることを目標にするとともに、十分な業績を達成しよう

²⁴⁰ アベグレン（2005b）16頁。

²⁴¹ アベグレン（2005b）22頁。

と努力している。こうした考え方から、一九五〇年代に「日本的経営」が確立するようになった。こうした合意に基づく意思決定、終身雇用制、年功制に基づく昇給と昇進、そして社員全員がひとつの労働組合に所属する企業内組合が日本的経営の柱である。日本の企業は株主と経営者に報いることだけを目的とする経済組織ではない。英米には企業はすべて株主のものだという奇妙な見方があるが、日本ではこの見方は通用しない。日本企業では第一の利害関係者は会社に所属する人たち、社員なのだ。」²⁴²

ピグー(1908)は、「知識が探求に値するのは、光明をもたらす(light-bearing)その性質のためか、あるいは果実をもたらす(fruit-bearing)その性質のため」²⁴³と述べた。

効率的組織とは、組織の構成員が生き活きと光り輝きながら各自の最善を尽くし、所属する組織や経済・社会に貢献している組織であると考えられる。確かに成長期から成熟期への転換や世界経済における日本経済の相対的ポジション変化といったさまざまな環境変化に組織を適合させていく必要がある。加えて、組織がその組織固有の問題を抱えるに至ることもある。環境変化・組織固有の問題に迅速・円滑に対応するために階層組織の再構築を常時の経営課題としつつ、組織を活性化し続けるための科学的・実践的知見がまさに今求められている。

変化に応じて新たに生じる課題に対応することが求められている組織に「光明と果実」がもたらされるよう、実務・理論・政策面の課題に微力ながら今後も取り組んでいきたい。

以 上

²⁴² アベグレン (2005b) 23 頁。

²⁴³ ピグー(1908)10 頁。

あとがき

本論文は、公的再生支援機関が先導し発展させてきた実務界における再生現象を研究対象としている。公的再生支援機関の守秘義務から事例研究は公表資料が中心となっているが、論文の底流には小生の経験が流れている。再生の理論的本質はウィリアムソンが定式化した「組織の失敗の枠組み」が適用される再構築費用の発生する再構築取引であり、再構築が失敗するのは再構築費用制約によるものである、というのが本論文の結論である。研究の直接の動機は、多くの日本の企業は合理的、かつ懸命に働いており不当な評価により倒産に至る企業を一社でも減らしたいという思いであった。

筆者が産業再生機構に入社したのが 2003 年、千葉商科大学博士課程に入学したのが 2006 年である。公的再生支援機関の現場において再生実務を開始してから 10 年以上、研究を開始してから 8 年の月日が流れた。

再生の道に入る前の数年間、金融機関において不良債権の管理・回収業務を担当している中で、そもそも企業に不良債権というレッテルを張り、事業継続の生命線である貸出を絞ることが本当に企業、ひいては経済にとって正しいことなのか強い疑問を持つに至った。また、大学で経済政策を学び、市場メカニズムを尊重することの意義を理解したつもりであったが、現実の世界において金融機関という民間プレーヤーが不良債権回収という大義の下で企業の生殺与奪を握ることが本当に経済全体の最適資源配分をもたらすことにつながるのかについても自信が持てなくなった。このような問題意識を持つに至り、「不良債権と産業再生の一体解決」という国家プロジェクトに参画することを決意した。

このような中、大学時代の恩師である加藤寛先生から、「国による再生」というテーマでの研究を勧められた。「公的機関が民間企業の再生に関与するということは、市場メカニズムを阻害することなのか、市場メカニズムを補完することなのか。」といった趣旨の問いかけを投げかけられ、そのご質問に明確に答えられなかったことを鮮明に覚えている。加藤先生は 2013 年にご逝去された。筆者が無精・愚鈍なため先生に完成した論文をお読みいただけなかったのは痛恨の極みである。ただ、本論文において恩師の問いかけに対する自分なりの答えを示すことができたのではないかと考えている。「もっとしっかり考えなさい」と叱咤激励されることを承知で本論文を墓前に捧げたい。

再生という政策実行の現場に飛び込んだのは、今から思うと常に経済政策の現場に身を置かれ、実学を实践した加藤先生の背中を追いかけたかったからかもしれない。加藤先生

のご冥福をお祈りするとともに大学時代から四半世紀にわたる学恩に心より感謝を申し上げます。

本論文の作成に当たり、千葉商科大学博士課程の太田三郎先生、小栗幸夫先生には在学中からご指導を受け本論文の基礎形成に多大な影響を与えてくださった。また、小倉信次先生は直接の指導教授として8年間にわたり一貫してご指導をいただいた。小倉先生のご指導と励ましがなければ実務を続けながら本論文を完成させることはできなかった。小倉先生の深く的確なご指導が本論文作成の松明となったことにお礼の言葉もない。また、同志社大学の和田美憲先生とは実務家としての筆者との再生に関する勉強会を通じて多くの貴重なアドバイスを得ることができた。この場をお借りして各先生に心より感謝を申し上げます。

また、実務の現場における同僚との日々の仕事を通じて経験し考えた事、そして何より担当させていただいた対象事業者の皆様の再生に向けた真摯な姿が筆者の実務・研究の原動力となっている。関係各位にもこの場を借りて感謝いたしたい。

最後に8年にも及ぶ二足の草鞋生活を最後まで暖かく見守ってくれた妻和代に心からお礼を伝えたい。

以 上

参考文献

- 浅田孝幸編 (2006) 『産業再生と企業経営』 大阪大学出版会。
- アビームM&Aコンサルティング編 (2010) 『M&Aを成功に導くビジネス デューデリ
ジェンスの実務 (第2版)』 中央経済社。
- アベグレン, ジェームス・C (2005a) 『日本の経営 (新約版)』 (山岡洋一訳) 日本経済新聞社。
- アベグレン, ジェームス・C (2005b) 『新・日本の経営』 (山岡洋一訳) 日本経済新聞
- 浅羽茂・牛島辰男 (2008) 「日本企業のダウンサイジング -変化、決定要因業績への影響」 香西泰・宮川努・日本経済研究センター編 『日本経済 グローバル競争力の再生』 日本経済新聞出版社。
- 青木昌彦・小池和男・中谷巖(1986) 『日本企業の経済学』 ティービーエス・ブリタニカ。
- 青木昌彦・奥野正寛(2006) 『経済システムの比較制度分析』 東京大学出版会。
- ブリーリー, A・リチャード、スチュアート・C・マイヤーズ、フランクリン・アレン (2007) 『コーポレート・ファイナンス (第8版) 上』 日経BP社。
- Coase, R. H. (1937) “The Nature of the Firm,” *Economica*, 4 : 386-405.
- Coase, R. H. (1960) “The Problem of Social Cost,” *Journal of Law and Economics*, 3 : 1-44.
- Coase, R. H. (1988) , *The Firm, The Market, and The Law*, The University of Chicago Press. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳 (1992) 『企業・市場・法』 東洋経済新報社。)
- ダウマ, スイツェ、ヘイン・スクルーダー(2002) 『組織の経済学入門』 (丹沢安治・岡田和秀・渡部直樹・菊澤研宗・久保知一・石川伊吹・北島啓而訳) 文眞堂。
- 江頭憲治郎(2009) 『株式会社法 第3版』 有斐閣。
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』 日本経済新聞社。
- 藤本隆宏 (2007) 『ものづくり経営学 製造業を超える生産思想』 光文社。
- 藤本隆宏 (2012) 『ものづくりからの復活』 日本経済新聞出版社。
- 藤本隆宏 (2013) 「「強い生産現場」再評価の時」 『日本経済新聞』 (経済教室) 1月7日。
- 深尾京司・宮川努(2008) 『生産性と日本の経済成長 JIP データベースによる産業・企

- 業レベルの実証分析』東京大学出版会。
- Galbraith, J. and D. Nathanson (1978), *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. St Paul, MI: West Publishing Corporation. (岸田民樹訳(1989)『経営戦略と組織デザイン』白桃書房。)
- 堀内昭義 (1993)「展望：日本における企業金融の構造」『フィナンシャル・レビュー』大蔵省財政金融研究所 June-1993。
- 堀内昭義(2001)『金融論』東京大学出版会。
- 堀内昭義・吉野直行編(1992)『現代日本の金融分析』東京大学出版会。
- 堀内秀晃・森倫洋・宮崎信太郎・柳田一宏 (2011)『アメリカ事業再生の実務 -連邦倒産法 Chapter 11 とワークアウトを中心に』金融財政事情研究会。
- 星岳雄 (2006)「ゾンビの経済学」岩本康志・太田誠・二神孝一・松井彰彦編『現代経済学の潮流 2006』東洋経済新報社。
- 星岳雄、アニル・K・カシャップ(2013)『何が日本の経済成長を止めたのか -再生への処方箋』日本経済新聞社。
- 平井宜雄 (1987)『法政策学』有斐閣。
- 花岡博 (2012)「地元金融機関との連携で地域の企業と金融秩序を守る」『金融財政事情』2012年8月20日号。
- 原敏晴(2002)「経営学の射程 -「市場と組織」の二元論を超えて-」『日本経営学会誌』〈第8号〉, 32-42頁。
- ハーヴェイ・c『企業の内側 -階層性の経済学』(鮎沢成男・村田稔監訳)中央大学出版社。
- 池尾和人・瀬下博之(1998)「日本における企業破綻処理の制度的枠組み」三輪芳朗・神田秀樹・柳川範之『会社法の経済学』東京大学出版会, 253-277頁。
- 伊藤秀史 (2010)「組織の経済学」中林正行・石黒真吾編著『比較制度分析・入門』有斐閣。
- 伊藤修一郎(2013)『政策リサーチ入門 仮説検証による問題解決の技法』東京大学出版会。
- 伊藤靖・大杉謙一・田中亘・松井秀征・江草貞治(2009)『会社法』有斐閣。
- 伊藤元重・清野一治・奥野正寛・鈴木興太郎(1999)『産業政策の経済分析』東京大学出

- 版会。
- 今口忠政・李新建・申美花・野坂美穂（2008）『日本企業の経営革新－事業再構築のマネジメント』慶應義塾大学出版会。
- 稲盛和夫（2006）『アメーバ経営』日本経済新聞出版社。
- 伊丹敬之（2012）『経営戦略の論理（第4版）』日本経済新聞出版社。
- 伊丹敬之・加護野忠男（2008）『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞出版社。
- 伊丹敬之・軽部大（2004）『みえざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社。
- 岩切章太郎（1998）『自然の美 人工の美 人情の美－岩切章太郎講演集』鉦脈社。
- 岩切章太郎（2004）『心配するな、工夫せよ 岩切章太郎半生を語る』鉦脈社。
- 今口忠政治（2006）「再生戦略としての事業再構築」十川廣國・榊原研五・高橋美樹・今口忠政・園田智昭（2006）『イノベーションと事業再構築』慶應義塾大学出版会。
- 石黒憲彦（2003）『産業再生への戦略』東洋経済新報社。
- 岩田規久男・宮川努編（2005）『失われた10年の真因は何か』東洋経済新報社。
- 事業再生実務家協会・事業再生ADR委員会（2009）『事業再生ADRの実践』商事法務。
- 企業再生実務研究会（2002）『企業再生の実務』金融財政事情研究会。
- 菊澤研宗（2000）『組織の不条理』ダイヤモンド社。
- 菊澤研宗（2006a）『組織の経済学入門－新制度派経済学アプローチ』有斐閣。
- 菊澤研宗（2006b）『業界分析 組織の経済学－新制度派経済学の応用』中央経済社。
- 菊澤研宗（2009a）『戦略の不条理』光文社新書。
- 菊澤研宗（2009b）『組織は合理的に失敗する』日本経済新聞社出版社。
- 菊澤研宗（2010）『なぜ「改革」は合理的に失敗するのか』朝日新聞出版社。
- 岸田雅雄（2006）『ゼミナール会社法』日本経済新聞社。
- 加藤寛・中村まづる（1994）『総合政策学への招待』有斐閣。
- 許斐義信編著（2005）『ケースブック 企業再生』中央経済社。
- 小林真一郎（2003）「産業再生機構と企業再生の課題」UFJ 総合研究所『調査レポート03/42』, 2003年7月18日。
- 金融財政事情研究会（2004）『企業再生事例選－プレーヤー別にみる再生の実務』金融財政事情研究会。
- 小杉丈夫（2011）「改革のインパクトの大きさと、広がる異なる手続相互の協働」伊藤眞・

- 須藤英章監修・著『新倒産法制 10 年を検証する ～事業再生実務の深化と課題』
金融財政事情研究会。
- 菊池伸・布施伸章・税理士法人トーマツ(2009)『企業再編 法律・会計・税務と評価』
清文社。
- 小林俊太(2005)『企業審査ハンドブック』日本経済新聞社。
- 国際銀行史研究会(2012)『金融の世界史 貨幣・信用・証券の系譜』悠書館。
- 小宮隆太朗・奥野正寛・鈴木興太郎(1989)『日本の産業政策』東京大学出版会。
- 加藤峰弘(2013)『事業再生と銀行 経済学的接近と法制度概説』昭和堂。
- 軽部大(2003)「見過ごされた分析視角 : E. T. Penrose から「資源・能力アプローチへ」
一橋論叢, 129(5): 555-574 頁。
- 城戸康彰義(2012)「組織文化」若林満監修『経営組織心理学』ナカニシヤ出版。
- 緑川清春 (2008)『メインバンク関係と企業救済』税務経理協会。
- 宮本光晴 (2004)『企業システムの経済学』新世社。
- 宮川努(2005)『日本経済の生産性革新』日本経済新聞社。
- 宮川雅明 (2012)『経営指標の実践フレームワーク』産業能率大学出版部。
- 宮川公男 (2003)『経営情報システム (第2版)』中央経済社。
- 宮田秀明 (2003)『理系の経営学』日経 BP 社。
- 宮澤健一 (1988)『制度と情報の経済学』有斐閣。
- 宮島英明(2007)『日本の M&A』東洋経済新報社。
- 宮島英明(2011)『日本の企業統治』東洋経済新報社。
- 三品和広 (2004)『戦略不全の論理』東洋経済新報社。
- 三品和広 (2006)『経営戦略を問い直す』ちくま新書。
- 三品和広 (2007)『経営不全の因果』東洋経済新報社。
- 三品和広 (2010)『戦略暴走』東洋経済新報社。
- 松尾順介(2009)「事業再生の新たな展開」『経済経営論集』(桃山学院大学) 第 5 1 巻第
1 号、83-103 頁。
- 松尾順介(2010)「デフレ下の事業再生 ～多様化する私的整理の枠組み」『金融ジャーナ
ル』2010. 6、27-29 頁。
- 丸山雅祥 (2005)『経営の経済学』有斐閣。

- メナード, クロード編著(2002)『取引費用の経済学 最新の展開』(中島正人・谷口洋志・長谷川啓之監訳) 文眞堂。
- 三輪芳郎、J・マーク・ラムザイヤー(2002)『産業政策論の誤解』東洋経済新報社。
- マッキンゼー・アンド・カンパニー、ティム・コラー、マーク・フーカート、デイビッド・ウェッセルズ(2006)『企業価値評価第4版(上)』(本多桂子監訳) ダイヤモンド社。
- 日本経済新聞社編(2004)『経営不在』日本経済新聞社。
- 『日本経済新聞』(2010)「ニッポンこの20年 長期停滞から何を学ぶ」10月24日付。
- 『日本経済新聞』各号, 日本経済新聞社。
- 日本公認会計士協会編(2012)『事業再生の実務』日本公認会計士協会出版局。
- 野村資本市場研究所(2011)「各国の事業再生関連手続きについて-米英仏独の比較分析-」。
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実(2007)『組織の〈重さ〉』日本経済新聞出版社。
- 中村裕昭(2010)「事業再生における金融機関の役割と力量」『金融ジャーナル』2010.6、34-37頁。
- 西村あさひ法律事務所・フロンティアマネジメント(2011)『私的整理計画策定の実務』商事法務。
- 本島康史(2003)『銀行経営戦略論 ー日本の銀行を甦らせる逆転の経営思想』日本経済新聞社。
- 中村純一・福田慎一(2008)「いわゆる「ゾンビ企業」はいかにして健全化したのか」日本政策投資銀行設備投資研究所『経済経営研究』Vol.28 No1、2008年3月。
- 太田三郎(1996)『企業倒産の研究』同文館出版。
- 太田三郎(2004)『企業の倒産と再生』同文館出版。
- 太田三郎(2009)『倒産・再生のリスクマネジメント』同文館出版。
- 太田三郎・岡崎一郎(2002)『企業倒産と再生』商事法務。
- 太田達也編著(2001)『設例と図解でわかる会社分割の法務・会計・税務』中央経済社』
- 翁百合(2005)「産業再生機構の中間レビュー」日本総合研究所『Business & Economic Review』11月号, 頁。
- 翁百合(2006)「産業再生機構の活動と日本の金融の正常化について」財務省財務総合政

- 策研究所『ファイナンシャルレビュー』October, 5-43頁。
- 翁百合(2010)『金融危機とプルーデンス政策』日本経済新聞出版社。
- 小倉昌男(1999)『小倉昌男 経営学』日経BP社。
- 岡崎哲二(1993)「企業システム」岡崎哲二・奥野正寛『〈シリーズ・現在経済研究6〉現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社。
- 岡部光明(2007)『日本企業とM&A』東洋経済新報社。
- 落合誠一・神田秀樹・近藤光男(2008)『商法Ⅱ 会社 [第7版補訂版]』有斐閣。
- 大久保豊編著(2005)『銀行経営の理論と実務』金融財政事情研究会。
- 大野早苗・小川英治・地主敏樹・永田邦和・藤原秀夫・三隅隆司・安田行弘(2007)『金融論』有斐閣。
- 首相官邸(2013)「日本再興戦略」、2013年6月14日(首相官邸ホームページ;
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf)
- ピコー・アーノルド、ヘルムート・ディートル、エゴン・フランク(1999)『新制度派経済学による組織入門 市場・組織・組織間関係へのアプローチ』(丹沢安治・榊原研互・田川克生・小山明宏・渡辺敏雄・宮城徹訳)白桃書房。
- ピグー, A. C. (1908)「実践との関わりにおける経済学」八木紀一郎監訳(2012)『ピグー一富と厚生』名古屋大学出版会。
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press.
- 整理回収機構編(2003)『RCCにおける企業再生』金融財政事情研究会。
- 産業再生機構編著(2006a)『事業再生の実践 第Ⅰ巻』商事法務。
- 産業再生機構編著(2006b)『事業再生の実践 第Ⅱ巻』商事法務。
- 産業再生機構編著(2006c)『事業再生の実践 第Ⅲ巻』商事法務。
- 杉山伸也(2012)『日本経済史 近世-現代』岩波書店。
- 須藤正彦(2009)「特別危機管理銀行(一時国有化銀行)と金融業務」『事業再生と債権管理』No. 123 (2009.1.5), 105-124頁。
- スラッター・スチュアート、ロベット・デービット(2003)『ターンアラウンド・マネジメント 企業再生の理論と実務』(ターンアラウンド・マネジメント・リミテッド(ジャパン)訳)ダイヤモンド社。

- 四宮章夫・中井康之監修(2010)『倒産』・事業再編の法律相談』青林書院。
- 佐藤文昭(2006)『日本の電機産業 再編へのシナリオ』かんき出版。
- 十川廣國・榊原研互・高橋美樹・今口忠政・園田智昭(2006)『イノベーションと事業再構築』慶應義塾大学出版会。
- 坂本幸雄(2013)『不本意な敗戦』日本経済新聞社。
- シュムペーター, J. A(2012)『シュムペーター 経済発展の理論(上)』(塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一) 岩波書店。
- スピアヘッドアドバイザーズ・石毛和夫(2009)『的確な金融支援を導く再建型私的整理の実務』中央経済社。
- 櫻川昌哉(2006)「金融監督政策の変遷:1992-2005」財務省財務総合政策研究所『フィナンシャル・レビュー』October- 2006。
- 鈴木一功(2007)『企業価値評価【実践編】』ダイヤモンド社。
- 高橋篤史(2006)『粉飾の論理』東洋経済新報社。
- 高橋三雄・伊丹敬之・杉山武彦(1995)『意思決定の経済分析』有斐閣。
- 高橋伸夫(1993)『ぬるま湯的経営の研究』東洋経済新報社。
- 田中亀雄・土屋章・多比羅誠・須藤英章・宮川勝之(2007)『私的整理ガイドラインの実務』金融財政事情研究会。
- 飛田努(2004)「債権放棄を通じた経営不振企業への支援の妥当性」『立命館経営学』第43巻第2号、169-185頁。
- 鶴光太郎(2006)『日本の経済システム改革』日本経済新聞社。
- 丹沢安治(2000)『新制度派経済学による組織研究の基礎 制度の発生とコントロールへのアプローチ』白桃書房。
- 富山和彦(2004)「12社の再生計画の概要」金融財政事情研究会『企業再生事例選 - プレーヤー別にみる再生の実務』金融財政事情研究会。
- 富山和彦(2005)「産業再生機構が果たしている役割と機構後に向けた課題」『季刊事業再生と債権管理』No108, 金融財政事情研究会。
- 谷口和弘(2006)『企業の境界と組織アーキテクチャー-企業制度論序説』NTT出版。
- 通産省産業政策局(1993)『21世紀型の経済システム』通商産業調査会。
- 高木新二郎(2011)「10年経過して古くなった日本の事業再生法制」伊藤眞・須藤英章監

- 修・著『新倒産法制 10 年を検証する ～事業再生実務の深化と課題』金融財政事情研究会。
- トーマツ(2000)『企業再編—リストラの法律・会計・税務』清文社。
- デビット・T・ティース(2009)『ダイナミック・ケイパビリティ戦略—イノベーションを創発し、成長を加速させる力』(谷口和弘、蜂巢明、川西章弘、ステラ・S・チェン訳(2013))ダイヤモンド社。
- 田口和幸・加藤寛文・松本卓也・ロングブラックパートナーズ(2013)『最新私的整理事情』金融財政事情研究会。
- 宇田川勝・佐々木聡・四宮正親編(2005)『失敗と再生の経営史』有斐閣。
- 宇沢弘文・鴨下重彦(2010)『社会的共通資本としての医療』東京大学出版会。
- Williamson, O. E. (1975) , *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, Free Press. (浅沼萬理・岩崎晃訳(1980)『市場と企業組織』日本評論社。)
- Williamson, O. E. (1984) *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press.
- Williamson, O. E. (1975) *Economic Organizations*, Wheatsheaf Books. (井上薫・中田善啓監訳(2010)『エコノミックオーガニゼーション—取引費用パラダイムの展開—』晃洋書房。)
- Williamson, O. E. (1996) *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.
- Y
- 谷田貝孝(2006a)「産業再生機構による再生の条件」千葉商科大学大学院政策研究科編『CUC Policy Studies Review』No 11、2006年9月30日。
- 谷田貝孝(2006b)「再生企業の窮境原因の考察」千葉商科大学大学院政策研究科編『CUC Policy Studies Review』No 12、2006年12月31日。
- 谷田貝孝(2011)「再生問題における公的支援のあり方」第15回公共選択学会。
- 柳川範之(2009)『契約と組織の経済学』東洋経済新報社。
- 柳川範之・広瀬純夫・秋吉史夫(2006)「倒産処理法制の機能と企業金融上の諸問題に関する再検討—企業再生促進の観点からの考察—」特定領域研究「制度の実証分析」ディスカッションペーパーNo45。
- 柳川範之・広瀬純夫・秋吉史夫(2007)「破綻法制・事業再生の制度設計—経営者交代の

インセンティブ問題一」林文夫編『経済制度設計』勁草書房，第6章。

横田好太郎（2006）『キャノンとカネボウ』新

山本和彦（2011）「浮かび上がった諸問題と再改正の必要性」伊藤眞・須藤英章監修・著
『新倒産法制 10 年を検証する ～事業再生実務の深化と課題』金融財政事情研究会。

吉田広明（2010）『事業再生ナビゲーション』商事法務。

藪下史郎（1992）「メインバンクと情報の理論」堀内昭義・吉野直行編『現代日本の金融
分析』東京大学出版会。

以 上