



慶應義塾大学ビジネス・スクール

EFCU (B)

2001年12月3日月曜日、ヒューストン市の中心部のエンロン本社ビル3階にあるエンロン信用組合(EFCU)の前には、自分の口座の安全性を不安視して続々と集まる会員達の長蛇の列が出来ていた。もはや、なすべきことは決まっていた。最高経営責任者ジャック・マッカドゥーは、従業員達と共に、ドアの前に机と椅子を並べ会員達一人一人との対話を開始した。

会員との対話は丸5営業日続いた。マッカドゥーらはEFCUとエンロン社との関係を一人一人に説明した。説明後も現金引き出しの求めがあればそれに応じた。「私達は、エンロン社がEFCUの資金に手を出すことができないこと、会員の預金が米国信用組合シェア保険基金(NCUSIF)によって保護されていることを説明しました。多くの人にはそれだけで十分でした。」(マッカドゥー)^[1]

EFCUの経営者と従業員全員が一丸となって、本格的な「取り付け騒ぎ」へと発展するのを何とか防いだ。それでも、最初の2-3週間は引き出しが相次いだ。結局、2001年12月期は、「エンロン・スキャンダル」が急展開する直前の2001年9月期と比べ、その3分の1にも相当する22百万ドルもの口座残高が失われ、口座数も約千件減少することとなった。

難題だったのは、EFCUも危ないという人々の認識を変えることだった。「エンロン問題」は、連日メディアによって大きく取り上げられていた。チャプター・イレブンからわずか数日の間に、エンロン社では5,600名もの従業員が解雇された。^[2]

何よりもまず達成すべきゴールは、信用組合の従業員、会員、公衆やメディアに対して、EFCUがエンロンから財務的に独立しており、エンロン社の会計操作に対して一切の責任がない

^[1] NCUSIF (National Credit Union Share Insurance Funds, 米国信用組合シェア保険基金) は、米国政府の信用に裏付けされた、信用組合に対する連邦保険基金。会員一人当たり10万ドルまで保護される。

^[2] *New York Times*, 2001年12月12日。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 林 高樹が、クラス討議のために、公開資料をもとに作成したものである。本ケースは、経営管理の巧拙を例示するためのものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 林 高樹 (2011年10月作成)

ことを周知させることであった。「私達は、当信用組合は安全であること、会員のために存在し続ける事を繰り返し伝えました。」(マッカドゥー)

5 当時のマーケティング担当副社長ステファニー・オルツスキーは、その時を振り返って、「状況がすぐに変化し、しかもそれがしばしばよく分からなくなったので、私達は何が起こるたびにスタッフに対して手短かな指示や情報を与えねばなりませんでした。」「基本的には、エンロン従業員に対して、一斉メールを流しました。コミュニケーションはできるだけオープンで徹底的になるようにし、スタッフに対しても同じ内容のコメントをするように奨励しました。もしコミュニケーションの中で回答されてなかったような質問があれば、一貫したポジティブなメッセージを確実に伝えるために、スタッフ会員に、メディアその他に対して私達のCEOに問い合わせるよう指示を出しました。」「私達は直前の招集でもスタッフを集め最新の情報を手短に与えることができました。」「それら直接のコミュニケーションには、彼らが後で参照できるようにメールや文書を送付することでフォローしました。」^[3]

15 * * *
マッカドゥーは、後に、エンロン破綻後自分が信用組合のために下した最良の決定は何かと聞かれた際、「一にも二にもコミュニケーション、できる限り直接に。人は『それ』を直に聞きたいのです」と応えた。

20 「(EFCU をエンロン社と区別するための最も効果的な方法は) コミュニケーションにつきます。私達/私はできるだけ直に人々と話をしたし、電話で話もしました。手紙を送りウェブも使い、常にかつ繰り返し、我々がエンロン社から独立した存在であることを伝えました。」

25 「(会員が理解するのが最も困難だった内容は) 我々が本当にエンロン社から隔離されていて、エンロン社が我々を道連れに出来ないということです。エンロン社は私達の会員のお金をコントロールできないということです。」

30 「(危機対応のプロセスにおいて前線のスタッフの果たした役割の大きさは) 極めて大きかったです。しかし彼らにも情報が知らされねばなりませんでした。EFCU は実質的に『取り付け騒ぎ』が発生していました。彼らも自分達の職が大丈夫か心配していました。彼らは何が起こっているのか知りませんでした。彼らとのコミュニケーションもクリティカルだったのです。彼らも

^[3] Joseph Finora, "Through the rain," *Credit Union Management*, 2004年6月.

何がいま起こっているのか知る必要があります，それによって自信を持って会員達の状況処理できるのです．彼らを信頼し彼らに正直でなければなりません．そして頻繁にコミュニケーションを取らねばなりません．」

危機の最中は，しばしば口コミが正規のチャンネルを凌駕してしまうが，「(非正規のコミュニケーションを) 完全にはコントロールできないかもしれませんが，マネッジすることはできます．そこが，危機管理担当者やチームが明確かつ強靱でなければならない点です．すべてのスタッフが，それ以前に承認されていないものは何も伝えてはならないということを理解しなければなりません．もし責任者が『それ』を言ってなかったり書いてなかったりするのであれば，『それ』は伝えてはならないのです．このことは厳格に守られる必要があります．勿論，以前に議論されたり承認されたりしていない状況をハンドルのためには，コミュニケーションを承認する責任のある人（私達の場合，それは私ですが）は常時コンタクト可能でなければなりません．」

「そして，メディアその他からの全ての問合せは決められた個人によってのみハンドルされなければなりません．もう一つ私が口酸っぱく言ったことですが……インタビューは電話でも直接でも受けませんでした．全ての正規のコミュニケーションは，書面で行いました．」^[4]

* * *

マッカドゥーは，2002年1月8日，スポンサーであるエンロンの破綻にもかかわらず，「通常通り営業」（ビジネス・アズ・ユージュアル）方針を堅持する旨表明した．「エンロン社の財務問題を取り巻くさまざまな出来事は我々の会員制度に大きな衝撃をもたらしていますが，当信用組合は財務的に健全であり，会員の皆様への支援に応える用意があります．」会員への支援とは，ローン期間の延長，支払の一時猶予，支払額減額，さらには，必要に応じた緊急融資などである．エンロン社からの給与小切手に関しては，同社が破産裁判所からの給与支払いに関する許可を得ており，「小切手は有効です．」^[5]

^[4] James Robert, "What's Enron Got to Do With It?" CU Grow: *The Credit Union Blog*, 2009年3月25日. (http://www.cugrow.com/cu_grow/)

^[5] Michelle A. Samaad, "Despite bankruptcy filing, mire of Enron Corp., services to members of Enron FCU business as usual," CEO says," *Credit Union Times*, 2002年1月9日.

EFCU の会員約 1 万 1 千名は， エンロン社の現職の従業員， 元従業員， その家族から構成されていたことから， EFCU は， 今回解雇された従業員に対しても積極的な支援策を行った． 1 月 15 日にはワークショップ『レイオフを生き抜く』を主催し， また， 組合のウェブサイト上に各種の就職活動エンジンへのリンクを添付した．

5 一方， やはりウェブサイト上に口座へのアクセス， 失業ローンや緊急ローン， ローン支払いのオプション等に関する内容を拡充した． その中で， 要望があれば個別に相談に応じることを確約した． 「もし EFCU からのローンやクレジットカード残高がある場合には， 必要に応じて， 返済条件の見直しに関して相談に応じます．」また， 会員に対して， 彼らのお金は安全で， 彼らの EFCU における立場に変わりはないことが伝えられた．

10 さらに， エンロン社への調査に関する最新情報などの報告書へのリンクも提供した．^[6]

「取り付け騒ぎ」の鎮静化に取り敢えず成功したマッカドゥーは， エンロン社破綻後初日から会員への説明の中で約束してきた対応策を実行することにした．

15

20

25

30

^[6] Ortiz, Lauralee, “Despite Sponsor’s Woes, Enron FCU Reports No Problems,” *Credit Union Journal*, 2002 年 1 月 14 日． Michelle A. Samaad, *Credit Union Times*, 2002 年 1 月 9 日．

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
