

## 企業の危機管理計画は金融危機で機能したのか

2009年2月2日

アセットマネジメント部

チーフ・エコノミスト 黒瀬浩一

金融危機発生から一定の時間が経ち、企業の危機対応状況が明らかになり始めた。たとえば米国では、デュポン社の危機管理計画が良く機能したことがビジネスウィーク誌（1/19号、危機管理特集）で取り上げられている。企業風土の異なる外国の事例ではあるが、簡単に紹介しよう。

### 1. デュポン社の危機管理計画

先進国の多くの企業には、危機管理プランがある。天災などの非常事態に備え、危機管理計画を事前に用意するものである。パターンとしては、実際に危機を認識すると危機管理チームが召集され、対応策を策定、実施するものが多い。具体的には、先を見越した資金繰り計画、万一に備えた資金調達ルート確保、連鎖倒産に備えた売掛金管理の強化、サプライチェーンの確保、工場の稼働確保、流通網の確保、従業員の会社ルート確保、など企業の存続にかかわる全ての危機管理である。近年の例では、2000年のY2K問題、9・11テロ、などで活用された。

では、昨年秋に顕在化した金融危機では、危機管理が機能したのだろうか。デュポン社の例では、危機管理チームが召集され、具体的な対応領域を金融関連だけに限定すると決定した上で、具体策が短期と長期に分けて実施された。しかも短期的対応策の実施期限は、金融危機の深化に合わせて繰り上げられたという。危機感を全社員で共有するため、資金繰りと経費節減のための身近な改善策を3つ自ら考案し実行させた。結果として、出張経費の大幅削減、社内会議削減、可能な限りの費用支出のキャンセル、が実現された。危機管理の初動に要したのは6週間だった。

### 2. 今後の課題

日本の企業風土では、デュポン社の対応は、抜け駆けとして批判される可能性すらなくはない。しかし、本邦企業の危機管理計画が内部統制システムの想定通りに機能したのかどうかの検証は必要だろう。特に今回の金融危機は、そもそも危機として認識されたのかという根本的な問題に加え、万一に備えた資金調達ルート確保、銀行など金融機関との取引関係のあり方、など金融面全般で変革を迫るものとなる可能性がある。いまだ金融危機の再燃が否定しきれない不安定な情勢が続く中、デュポン社のような事例に学ぶ謙虚な姿勢が必要なのではないか。 以上

- ・本資料は、お客様への情報提供を目的としたものであり、特定のお取引の勧誘を目的としたものではありません。
- ・本資料は、作成時点において信頼できるとされる各種データ等に基づいて作成されていますが、弊社はその正確性または完全性を保証するものではありません。
- ・また、本資料に記載された情報、意見および予想等は、弊社が本資料を作成した時点の判断を反映しており、今後の金融情勢、社会情勢等の変化により、予告なしに内容が変更されることがありますのであらかじめご了承下さい。
- ・本資料に関わる一切の権利はりそな信託銀行に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを固くお断りします。