

山下塾 第2弾

山下 輝男

第7回講座 大震災以外の危機管理上の論点（1）最近の動向、事例研究1～6

第7回講座説明事項

大震災以外の事例における危機管理上の論点を2回に分けて説明します。

- 1 危機管理を巡る最近の動向
- 2 雪印乳業食中毒事件
- 3 参天製薬製品回収事件
- 4 さる製紙メーカーの決断

1

今週と次週の二回にわたり、大震災以外の事件・事故等の事例を取り上げて危機管理上の論点を整理してみましょう。今回取り上げる事例はスライドの通りですが、まず紹介する全ての事例を次のスライドでお示しします。

(1)大震災以外の事例の危機管理上の論点

- (説明する事例)
- 1 危機管理を巡る最近の動向
 - 2 雪印乳業食中毒事件等
 - 3 参天製薬製品回収事件
 - 4 さる製紙メーカーの決断
 - 5 チリ鉱山落盤事故奇跡の救出
 - 6 ミートホープ品質表示偽装事件
 - 7 トップの果敢な決断
 - 8 初期対応の重要性
 - 9 コーポレートガバナンスが重視され始めた事例
 - 10 予備、バックアップ
 - 11 スペースシャトル・チャレンジャー事故
 - 12 東海村JCO臨界事故

2

他にも色々あるのでありますが、これらの12の事例を通じて危機感が如何なるものか、何が課題なのかを解って頂ければ幸いです。

(1) 危機管理を巡る最近の動向

- 1 コーポレート・ガバナンス(企業統治)重視
 - ・反社会的行為企業(偽装、隠蔽、粉飾、不正経理、不正取引等) →市場から退場
- 2 コンプライアンスに対する厳しい姿勢
- 3 内部告発の増加
- 4 マスコミ対応等の巧拙による差異 大 (IT時代の特性!)
- 5 トップの決断が問われるケース
- 6 消費者・住民軽視、弱者無視に対する厳しい姿勢
- 7 社内のリスク管理怠慢 →経営者の注意義務違反
- 8 企業の組織的責任が問われ始めている。 →法人罰創設? 企業幹部の刑事責任の追及(有罪確定事件・事故)
(ホテルニュージャパン、ミドリ十字、三菱自動車、パロマ工業、エキスポランド、JR西福知山線事故(1審無罪判決1/11))

3

先ず、最初に危機管理を巡る最近の動向を簡単に見ておきましょう。どうでしょうか？
成程さもありませんと納得されるのではないかと思います。

8項を見て頂きたいのですが、本年1月JR福知山線脱線事故の地裁での判決がありました。
無罪とはなりましたが、個人を罪に問うのではハードルも高く、法人罰を設けようという動きもあります。

(2) 雪印乳業食中毒事件

事件の概要

- ・2000年6月25日 大阪、和歌山で食中毒症状発症
- ・6月27日 1100
: 病院から保健所へ届出
: 雪印関西品質保証センターへ同様の訴え
- ・6月28日: 食中毒被害相次ぐ
1300: 保健所大阪工場立入検査
2100: 大阪市、製造自粛・回収・公表を指導
- ・6月29日 低脂肪乳自主回収開始
- ・7月1日: 社長記者会見ブドウ球菌確認の発表
- ・7月2日: 大阪市大阪工場の無期限営業禁止処分
- ・9月18日: 大阪市: 北海道大樹工場製粉乳が原因と発表
- ・被害者数: 約1.5万人 損失額: 589億円

4

第一番目に取り上げたのは、スノーブランドで有名な雪印乳業集団中毒事件です。
状況の推移はスライドの通りです。対応の鈍さにお気づきでしょうか？

雪印乳業食中毒事件(2)

危機管理上の論点

- ①製品回収、公表決断、記者会見等の遅れ:
28日の市の指導後“魔の17時間”経過していた。
- ②社内基準を上回り本来廃棄すべきを、加熱殺菌で安全と判断し、再利用
- ③社長発言の稚拙さ、決断力のなさ等
・「君、それは本当か?」「私は寝ていないんだ。」等
- ④自社製品に対する過信が悪影響か?
- ⑤5年前にも八雲工場で食中毒事件発生
- ⑥通常の苦情等と判断して対処 →被害拡大
- ⑦責任逃れからくる事実の隠蔽、情報伝達の不手際(社長には丸二日)

危機管理上の論点はスライドの通りです。対応の鈍さもそうですが、⑤にある通り、5年前の事件の反省がないようですね。

(2-1)雪印食品の牛肉偽装事件

○事故概要

- 2001年10月~西宮冷蔵庫で豪州産牛肉を詰替え
- 11月5日:同上牛肉の買上申請、そして買上
- 11月上旬 偽装指摘の匿名情報本社へ、調査するも発見に至らず
- 11月下旬取材受け
- 2002年1月23日:農水省警察調査、社長記者会見で本社の関与否定
- 1月29日外部調査委員会設置、調査により偽装判明
食肉事業からの撤退と社長等の辞任発表
- 2月23日:会社の4月解散決定(4月23日解散)

○危機管理上の論点

- ①コンプライアンス
- ②内部告発への対応
- ③初動対応(嘘会見、現場・本社の連携、
トップリーダーの責任・自覚)

一時期、偽装事案が頻発していましたが、その対応の一例として雪印食品の牛肉偽装事件を取り上げてみました。内部告発が、発端ですが、これ以降も内部告発が事件発覚の発端となる事例が起きており、内部告発にどう対応するか、企業は頭を悩ましているのではないかと思います。

内部告発をされないような企業統治が為されるべきでしょう。個人的には内部告発には異論がありますが、内部告発者を保護しないと企業は何をするか解らないという性悪説があるのでしょうか。純粋な動機からの内部告発には是とすべき面も無きにしも非ずではありますが・・・

(3)参天製薬製品回収事件

事件概要

- ①2000年6月14日朝、同社社長宛に、脅迫文(現金2000万円要求、異物混入の目薬同封)
- ②同社:直ちに警察へ通報し、出張中の社長に連絡して帰社を促し、夕方には対応チームを立上。
新パッケージの開発、記者会見や社告の準備に着手
- ③翌15日午後3時、犯人は現金授受現場に不出現、同社は厚生省にリコール決定を報告し、午後7時には記者会見、社長が事件の概要と一般目薬約250万個を回収すると発表した。自社のWebサイトにも社告

危機管理上余りにも有名なこの事件への会社の対応については御承知な方も多いのではないかと思います。事件の概要をスライドで確認しておきましょう。

参天製薬製品回収事件(2)

④ 事件発生3日目(16日)

朝刊各紙に社告、お客様相談室の回線増設

⑤ 4日目

店頭からの全対象製品の撤去を完了。
MRも応援に回り、全社を挙げての緊急体制

- ⑥ 事件発生9日目(6月22日)、Webサイトで、店頭撤去完了の報告と新パッケージの製品を6月末から製造開始すると発表

続きです。

危機管理上の論点

- ①迅速な意思決定と公表
 - ②社長決断
 - 警察への通報、リコール準備指示
 - 消費者・患者視点での対応
 - 危機管理チームの立上
 - ③一時的減益はあるものの結果的に顧客の信用・信頼回復、株価値上がり増益
- *米国J&J社の鎮痛剤「タイレノール」事件
(1982年)も同様に適切に対応(次VG)

9

危機管理上の論点はスライドの通りです。社長の果敢なる決断が際立ちます。一時的な減益はあったものの、結果的に顧客の信用及び信頼を回復することが出来、株価も上がって増益に転じました。同様の事案が米国でもありましたので、それを紹介しましょう。

参考：J&J社のタイレノール事件

○事件概要

1982年9月 J&J社の医薬品部門で全米の主力商品であった家庭用鎮痛剤「タイレノール」にシアン化合物が混入され、シカゴを中心に7名が死亡

○J&J社の対応 (消費者への責任第一主義)

- ・全「タイレノール」商品の回収
- ・マスコミを通じた積極的な情報公開
- ・新聞への警告広告の掲載
- ・対策チームの設置

○事件対応に高い評価、予想を遙かに超える速さで市場での信頼や業績回復

10

参天製薬は多分この事案を十分に研究していたのではないのでしょうか？ 事例研究の必要性を感じます。

(4) さる製紙メーカーの決断

- ①新入社員の提案: 工場の熱源が〇〇ガスのみに依拠→ガス会社にトラブルあった場合自力操業が出来ない。他の熱源での対応を準備すべき。
- ②役員会で議論、膨大な予算を伴うので不可能との結論に落ち着きかけた際に、役員の一人在社員提案を受け入れるよう発言し、激論の末数年計画で実施を決定

11

さる製紙メーカーの決断の事例をお示しします。新入社員の意欲的な提案、それを取り上げる役員の見識に敬服します。このような企業風土こそ求められる文化なのでしょう。

- ③1993年の〇〇沖地震に際しては、
被災後1週間で事業再開

危機管理上の論点

- ① 予備手段、最悪の場合の対応を予め準備
(近年BCP計画が重視)
*損保ジャパンBCP計画策定ならば企業保険料1割引き
(H23/1/14Y紙朝刊)
- ② 社員提言の採否、企業風土

12

最近、企業の危機管理として注目されているのが、BCP事業継続計画です。
東日本大震災において中小企業がBCPを持っていなかったため、事業再開にかなり支障を来したようです。

先日の新聞にはBCP計画を策定した企業の企業保険料を割引することにしたと報じられていましたが、これでBCP策定に弾みがつくのでしょうか？
それとも喉元過ぎれば熱さ忘れるのでしょうか？

次回配信

第8回講座の配信

1週間後

テーマ: 大震災以外の危機管理上の事例の内
残り8個の説明

乞うご期待!

13

キーワード▶[危機管理](#)

いいね! 0

INDEXへ戻る

次の記事 [第8回講座 大震災以外の危機管理上の論点\(2\) 事例研究7~12](#)

前の記事 [第6回講座 東日本大震災における危機管理\(5\) 事故調以外の危機管理上の論点\(論点](#) [ページの先頭へ](#)

[関連サイト](#)

[防衛省](#)

[統合幕僚監部](#)

[陸上自衛隊](#)

[海上自衛隊](#)

[航空自衛隊](#)