

危機・リスク事例に学ぶ中小企業のリスクマネジメント (第1回) 2012年10月15日

《はじめに》

近年、企業を取り巻く環境の変化のスピードは速く、各企業が直面するリスクは増加し、かつ多様化している。

このような中で危機管理・リスクマネジメントの必要性、重要性は叫ばれているものの、中堅大企業でさえ取り組みは一定程度に止まり、定着しているとは言い難い状況にある。

ましてや中小企業においては、ほとんど意識されていないのが現状である。

中堅大企業が取り組むべきリスクマネジメントと、中小企業が取り組むべきリスクマネジメントは、対象や手法こそ違いはあるものの基本はすべて同じである。

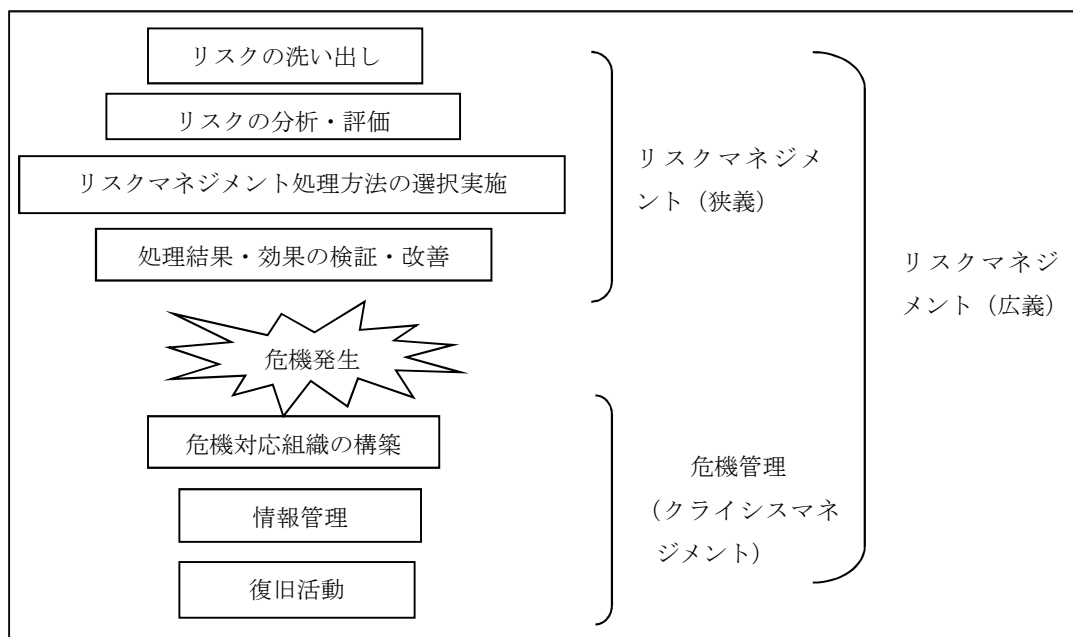
本稿では中小企業で発生したあるいは発生する可能性がある危機・リスク事例を見ながら、中小企業が取り組むべきリスクマネジメントのポイントや課題を全12回にわたって紹介する。

《リスクマネジメントと危機管理》

リスクマネジメント、危機管理（クライシスマネジメント）という用語は多く使われているが、その定義は様々である。本稿では最も理解しやすいという観点から、次のように定義することとしたい。

リスクマネジメント（広義）は、国家、自治体、企業、団体などの組織や個人が、存続と発展のために阻害要因を明確化し、損失発生または期待利益喪失を回避または最小限にするために対策を講じることをいう。

そのうち危機管理（クライシスマネジメント）は危機が発生した後に、被害や損失を最小限化するための対策を講じることをいう。リスクマネジメントと危機管理の関係は下図のとおりである。



(「経済産業省平成17年3月先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト」をもとに作成)

《危機・リスク事例》「リコール ～ ㈱比叡ゆば八本舗ゆば八 ～」

経営者会報 2003 年 12 月号「ドキュメント青天の霹靂 突然襲った商品回収騒動で社長が採った緊急対策とは」をもとに作成、一部引用

(1)事件の発端

比叡ゆば本舗ゆば八（本社滋賀県大津市）は、社員 70 人のゆばの製造販売会社である。

2002 年 12 月 10 日、ゆばを OEM 供給している問屋の社長からゆば八の社長宛にあわてた様子で次のような電話が入った。

「保健所から電話があり、おたくから供給を受けているゆばの箱に食品衛生法で禁止されている蛍光塗料が使われていた。明日おたくにも保健所が調査に入る。」

翌朝保健所職員が来て、「食品容器に使ってはいけない蛍光塗料が、紙箱から検出された。蛍光塗料が食品に付着し、それを消費者が口にすれば、健康被害を起す危険がある。幸いなことに、乾燥ゆばであるため、付着するようなことはなかったが、回収を命じることとなる。」と言われた。

(2)原因

紙箱の多くは再生紙であり食品容器としても広く使われているが、再生紙は脱色の過程で蛍光塗料が使われている。食品を何かでくるんだり、紙などを敷けば問題はなく、ゆば八でも通常は紙を一枚敷いていた。

しかし、唯一ある問屋に OEM で供給していたものは、先方の要望で直に置いていたため、食品衛生法に抵触したのであった。

もともと今回騒動に至って初めて知ったことで、問題となった商品以外は紙を敷いていたのも昔からの習慣に従っただけで、周囲の食品関係者の多くも知らなかった。

しかし紙箱メーカーは知っていたにもかかわらず、ゆば八に注意を促さなかったのだ。ゆば八社長が、紙箱メーカーにそれを質すと「先代社長には気をつけてほしいといっていたんだが」と誠意のない対応だった。

(3)回収命令

12 月 11 日、保健所の調査後直ちに「食品衛生法第 10 条第 2 項規定違反、同 22 に基づき回収を命令する」との行政命令書が交付された。対象製品は 2 アイテム、合計 21,580 個にのぼった。

(4)対応

12 月 11 日、関係先に「お詫びと経過のご報告」の文書をファックスで送付した。内容は、保健所に指摘されたのは 2 種類の商品だけでそれ以外は問題がないこと、すでに回収に着手し即日プラスチックトレイに変えたこと、加えて念のためタイプの異なる紙箱も自主的に検査を申し出て「合格」のお墨付きを得たことをあわせて記載した。

12 月 12 日、ゆば八社長は、問屋社長との協議や弁護士相談など対応策検討に忙殺されたが、翌 13 日には全国紙 2 紙に問屋と連名で「お詫び広告」を出すこととした。

(5)回収費用および売上減少額

回収にかかった費用は 130 万円、お詫びの広告費用が 540 万円の計 670 万円がかかった。

問屋に対する賠償金は問屋社長の厚意で免除となり、加えて問屋社長が紙箱メーカーにかけあってくれて、結果として紙箱メーカーから 250 万円の見舞金をもらうことができた。また売上の方は一時は 3 割減となったが、半年くらいでほぼ回復することができた。

(6)一連の騒動でゆば八社長が学んだこと。

①都合の悪いことを隠さない

保健所の指摘は最初1アイテムだけだったが同種の形態のものがもう1アイテムあることを自主的に申告した。雪印もそうだったが後から新事実がでてくるようではどこまで本当か関係者は疑心暗鬼になってしまう。最初にすべてを明らかにし、その上で「残りは問題ない」とした方が信頼回復も早まる。

②関係先への報告は早く

食品関係ではどんな些細な法令違反でもマスコミに発表されるが、詳細な情報は報道されずに間違った情報が一人歩きする可能性がある。「お詫びと経過報告」を関係先およびマスコミに速報したのは大正解であった。とくにマスコには事実を間違いなく伝えてもらえるよう努力することが重要である。

③PL(製造物責任)保険の確認

今回の騒動では保険はまったく機能しなかった。PL保険は人身被害や財物損壊に対する賠償金を補償するもので、商品回収費用、お詫び広告費用、ブランドイメージダウンの損害は対象外である。加入する保険は補償される内容をよく確認をしておくことが重要。

④とにかく誠意を持って対応

騒動発生時「紙箱メーカーが悪い。私は関係ない。」で終始していたら、問屋社長は賠償を免除してくれなかつたらと思う。

⑤その他

対外交渉は社員任せにせず、社長が前面に出てスピーディに事进行处理の方が早めの再スタートにつながる。また社長の代わりになる人が一人いることで、連絡等がスムーズになり効率的であることからスタッフを持つことが必要である。さらに今後のトラブル未然防止のためにも、他社商品の新聞掲載お詫び広告は必ずチェックし、自社商品に起こりうるリスクであればすぐに改善に手を打つことが必要である。

リスクマネジメントのポイント

今回の事例では、前記「(6)一連の騒動でゆば八社長が学んだこと」で事前に検討、準備すべきことが十分語られているので、とくに付け加える項目はない。

「③PL(製造物責任)保険の確認」に関して1点だけ補足すると、今回の事件による損失はPL保険の対象外であるが、リコール費用や社告費用あるいはブランドダメージ損害を補償する保険を取り扱っている保険会社も一部にはある。ただし取扱いは限定的であり保険料も高額となることが多いので、よく確認の上、入手が困難なことを前提に対策を検討する必要がある。

また前記「⑤その他」に記載されている他社商品の新聞掲載のお詫び広告のチェックは、今までで気づかなかつたリスクの早期発見やリスク感度向上に有効であるのでぜひ実行してほしい。

以 上