

連載：第10回

類型別戦略論 - 製品事故編



東京青山・青木・狛法律事務所 弁護士・法学博士
(ベーカー&マッケンジー外国法事務弁護士事務所外国法共同事業)

井上 朗

第1. 総論

連載第10回目は、既に解説した、『企業不祥事』を好機に変えるための条件論及び戦略論に基づく、類型別の戦略論の第2回目として、欠陥商品問題を含む製品事故に類する不祥事発生時の対応論について解説を加えます。

近年、欠陥商品問題を含む製品事故に類する『企業不祥事』が増加傾向にあります。本来、商品は、安全第一であり、欠陥が存在したり、ましてや、安全性に問題があり、かかる問題が現実化して事故が発生する場合というのは、想定されていません。「商品には欠陥がなく、安全である。」という前提が確立されていればこそ、消費者は商品を購入するのです。このような前提が確立されていなければ、消費者は、商品を購入しません。これは、ごくごく当たり前の反応で、2007年から2008年にかけて世界中を震撼させ続けている中国製の食品の安全性問題に対する世界中の消費者の反応を見れば一目瞭然といえます。

そのため、「商品には欠陥がなく、安全である。」という前提が崩壊し、商品に欠陥が存在したり、ましてや、欠陥に基づき事故が現実のものになり、製品の安全性に問題があることが明らかになると、『企業不祥事』による企業に対するインパクトは極めて高いものになりがちなのです。

製品事故に関する『企業不祥事』は、企業を存亡の危機に追い込みかねない危険なポテンシャルを有しており、一步、対応を間違えると、マスコミによる集中砲火が発生してしまい、訴訟手続を通じた判断の帰趨とは無関係に、企業に対するイ

ンパクトが修復不可能な程度にまで達してしまうのが特徴といえます。

製品事故に関する『企業不祥事』が有するこのような危険なポテンシャルを如実に物語る事例が、2005年4月25日に発生したJR西日本列車脱線事故です。同事故では、2005年4月25日午前9時20分ごろ、制限時速を超える猛スピードでカーブを走っていた電車が脱線してマンションに激突し、死者107名、負傷者460名を出すという空前の大惨事に発展しました。事故原因の特定ができない状態で、JR西日本は、事故発生当日の午後3時から会見を実施し、その際、「左側レールで、最後尾の7両目から5メートルにわたり粉碎痕を見つけた」と発表したのです。また、同日午後6時20分からの4回目の会見では、列車の位置と粉碎痕の位置関係を示す詳しい図を公表し、「昨年8月にも現場そばの踏み切りで置石があった」と説明しました。さらに、5回目の記者会見では、同社の社員が午前中に撮影した現場写真を記者団に配布し、「何者かが石を置いた可能性が高い」と明言したのです。しかし、JR西日本が発表した置石説に対しては、発表直後から国土交通省が不快感を示し、兵庫県警も、置石で事故が発生するとは思えないと発言し、さらに、2005年4月28日には、粉碎痕は、前方車両が跳ね上げた敷石を後続車両が踏み潰したものであり、事故原因とは無関係であることが判明したのです。その後に発生したマスコミによるJR西日本に対する集中砲火は記憶に新しいところです。JR西日本列車脱線事故の事故原因は、列車の機能自体とは無関係であることが後日明らかになりましたが、同事故におけるマスコ

ミの集中砲火は、製品事故に関する『企業不祥事』には企業を存亡の危機に追い込みかねない危険なポテンシャルが存すること、戦略的な対応が必須であることを如実に物語るものといえます。

このような特徴を踏まえ、実際の問題発覚時に、どのように動けばよいのか、また、何に注意すればよいのか、以下、戦略の概要について解説します。

第2. 対応マニュアル

1. 製品事故の判明

製品事故に関する『企業不祥事』が発生した際にも、情報の収集に迅速さが要求されることは言うまでもありません。事故発生が確認できた時点で、速やかに緊急対策委員会を編成する必要があります。

製品に欠陥がある旨の顧客からのクレームは、事故が発生しているわけではなく、問題の存在が明確ではないので判断に苦慮する場合も少なくありませんが、原則として、すべてのクレームにつき、危機管理委員会において、クレーム並びに被害及び問題の内容を分析し、クレームの内容と製品自体の問題との関連性の有無について判断します。いわゆるクレーマーのクレーム対応は別の考慮が必要ですが、クレーマー対応の問題については別の機会に譲りたいと思います。また、過去に類似事例がないかも検証します。

欠陥製品についてのクレーム対応には、これまでも増して、注意する必要があります。クレーム対応にもインターネットの存在を考慮に入れる必要があります。近年、電子メールによるクレームが増加傾向にあります。電話対応よりも簡便な側面が存在する反面、全てのやり取りが形に残り、企業に対するインパクトが発生する形で使われかねません。また、電話でのクレーム対応も録音され、インターネット上で公開の対象にされかねません。東芝の社員によるテープレコーダーのクレームに対する高圧的対応が、インターネット上で公開の対象になり、800万アクセスを超えるアクセスを集め、東芝は損害賠償請求訴訟まで提起されたことを想起すべきです。

2. 緊急対策委員会の編成

製品事故が実際に発生した場合には即座に、ま

た、製品に欠陥が存在することが疑われる場合にも即座に緊急対策委員会の編成に移行する必要があります。緊急対策委員会が編成されたら、以後、すべての情報を緊急対策委員会に集中させる必要があります。緊急対策委員会では、収集された情報を分析して事実を認定し、あわせて、製品回収や損害賠償責任の発生可能性、行政責任及び刑事責任の発生可能性についても分析します。

3. 事実関係の確認

緊急対策委員会において正確な事実関係を確認できるかどうか、情報提供の一貫性を確保できる事実関係を把握できるかどうか極めて肝要であることは、他の種類の『企業不祥事』と異なる点があります。製品事故が実際に発生した際の現場が非常に混乱することも他の種類の『企業不祥事』と同様であり、情報が錯綜します。また、情報の分析を通じた事実認定作業と並行して、製品回収や損害賠償責任の発生可能性、行政責任及び刑事責任の発生可能性についても分析し、いずれか1つでも発生可能性が高い場合には、専門の弁護士を緊急対策委員会のメンバーに加え、効果的な対応のための戦略を練る必要があります。

4. 公式見解の作成

連載を通じて解説してきたとおり、『企業不祥事』発生時の情報発信の基本にして生命線になるのは、情報提供の一貫性であり、情報提供の一貫性を実現できるかどうか公式見解にかかっています。製品事故に関わる『企業不祥事』の場合には、多くの場合で、監督官庁等の行政機関及び捜査機関に対応する必要があり、また、民事訴訟を提起される可能性も少なくありません。これらの全過程を通じて、情報提供の一貫性が貫徹される必要があるのです。事故原因及び欠陥の原因については、慎重に扱う必要があり、しかも、捜査機関の捜査の対象になっている場合には、自社の刑事責任を否定しようとするあまり、証拠隠滅の謗りを受けないように対応する必要があります。

5. 危機時のリスクマネジメントの実践

危機時のリスクマネジメントの目的は、『企業不祥事』によるインパクトの最小化と早期の収束化の実現です。

■ 企業不祥事を好機に変える4つの条件 ■

インパクトを減少させるという観点からは、製品事故や欠陥製品による被害の拡大は絶対に阻止する必要があり、そのためには、場合により、注意喚起を促すための記者会見及びテレビコマーシャルと早い段階で確定した事実関係だけを、先行して公表に踏み切るべき場合もあり得ます。製品回収については、フリーダイヤルの開設、改良品の生産、回収手順の作成、回収用パッケージの手配、宅配業者の手配など、全てが完了するのに数カ月を要する場合があります。製品回収方法の確定よりも、注意喚起を先行させるべきは自明といえます。

6. 回復時のリスクマネジメントの実践

回復時のリスクマネジメントの目的は、『企業不祥事』により被ったダメージの早期回復です。ダメージを回復するためには、事故原因あるいは欠陥の原因を明らかにし、原因を除去し、再発防止策を打ち出し、当該再発防止策を実行に移すことが必要です。

第3. 近時の事例研究

製品事故に関する『企業不祥事』における戦略的対応の必要性を如実に物語るのが、ブリヂストンファイアストーン事件です。

同事件は、2000年5月頃から、米国でブリヂストンファイアストーン製のタイヤを付けたフォードのSUV「エクスポローラー」が高速道路で横転する事故が複数発生したことに端を発します。損害は米道路交通安全局によると2001年2月時点で死者174人、負傷者700人以上という、極めて規模の大きい、また、社会的インパクトの大きい事件でした。事故の様子は、走行中にタイヤ表面のゴムがはがれて車軸に絡みつき、コントロール不能となり横転するというものでした。米国高速道路交通安全局が調査に乗り出すまでの事態になったのですが、ブリヂストンファイアストーン社は、2000年8月9日、事故原因が特定できていない段階で、「安全性と顧客の信頼を守るために、650万本のタイヤをリコールする」と発表したのです。ブリヂストンファイアストーン社は、親会社であるブリヂストン社の社長が陣頭指揮をとり、採算を度外視して日本からタイヤを空輸し、技術チームを米国に送り込むなど、リコールについては万全

の対応を取っていました。ところが、マスコミ対策についてはブリヂストンファイアストーン社に任せ切りであり、戦略的な対応を取ることもなく、更には、2000年9月6日に実施された公聴会でも、「謝罪します。原因はわかりません。」という首尾一貫性のないメッセージを伝えてしまったのです。

そのため、ブリヂストンファイアストーン社は、650万本ものタイヤのリコールを粛々と実施し、採算を度外視した対応により事故の再発を防止したにもかかわらず、米国における企業イメージは悪化し続け、全米を対象としたアンケートでも、誠実さ及び対応の迅速性の点で、多くの米国民がブリヂストンファイアストーン社が悪いと回答したのです。

ブリヂストンファイアストーン事件では、結局、事故原因が特定されないまま、2005年10月11日、ブリヂストンファイアストーン社とフォード社間において、和解契約書が締結されたことで、事件自体は収束したのですが、ブリヂストンファイアストーン社が事件により被ったインパクトは相当なもので、2000年12月ブリヂストンファイアストーン社発表の損失は約7億5000万ドルにのぼり、さらには、その後複数の集団訴訟を提起されました。親会社のブリヂストン社は、同事故の影響で、2000年事業年度に特別損失802億円を計上せざるを得ず、さらには北米地域での市場シェア縮小を余儀なくされ、社長も退任を余儀なくされるなど、不祥事によるインパクトを最小化することに失敗してしまいました。

製品事故に関する『企業不祥事』は、企業を存亡の危機に追い込みかねない危険なポテンシャルを有しており、不祥事発生によるインパクトを最小化するためには戦略的に行動する必要性が高いことがわかりただけたことと思います。

第4. まとめ

以上、連載第10回では、『企業不祥事』を好機に変えるための戦略論の類型別対応論の第2回目として製品事故に類する不祥事発生時の対応論について解説致しました。連載第11回では、類型別対応論の第3回目として企業犯罪に類する不祥事発生時の対応論について、分析を致します。