

# 危機感をバネにした意識革命により ピンチを経営刷新の起点に

企業が社会的に影響の大きい問題を引き起こした時、どのように対応するかによって、その企業の将来的な方向性が定まる。迅速な一次対応が必要であることは言うまでもないが、さらに、問題を繰り返さないための企業体質の改善も重要な課題。的確な対応が行われれば、ピンチをチャンスに変え、顧客視点経営を実現することも可能だ。

討・準備することが求められている。ピンチの際の処方箋を用意しておかなければ、企業の存続すら危ぶまれる可能性があるのだ。今回の特集では、過去の不祥事を教訓に経営刷新を図った企業のケーススタディを中心に、ピンチからの脱出手法のあり方を考察した。

## 「一寸先は闇」の時代に必要とされる ピンチの際の処方箋

ここ数年、企業の不祥事が次々と明るみに出ている。「食品表示偽装」「耐震強度偽装」「個人情報流出」などがニュースの見出しにならない日はないほどだ。

その原因はさまざまである。弁解のしようがないのは、企業全体が組織的かつ確信犯的に不正を行う、いわゆる“会社ぐるみ”のケースであるが、一部の従業員の不正行為や手抜きを原因とするケース、さらには取引先の不正行為、ハッキングなど外部の人間による犯罪行為を原因とするケースでも、企業の責任は免れ得ない。現代社会では、企業は総力を挙げて、社会的な不利益を防止することが求められているのだ。

しかし、生活者が企業に対して鋭い目を向けるようになり、また、特に上場企業については、会計基準の変更や外資系ファンドによる株式取得などによって、経営の透明化への要求が高まりつつある現状から考えると、今後、これまで闇の中にあつた問題が表面化するケースは確実に増えるものと見られる。さらに、内部告発者保護を目的に、2006年4月に施行された公益通報者保護法に関する認知が高まりつつあることも、この動きに拍車をかけるだろう。同時に、企業活動においてインターネットの役割が増大したことにより、Webサーバなどへの外部からの不正アクセスの危険性が増大していることも否定できない。極論すれば現代は、企業にとって「一寸先は闇」の時代なのだ。

このような時代において企業には、万が一、問題の当事者となってしまった場合の対応を、あらかじめ検

## 一次対応では 「迅速性」「公開性」「一貫性」がカギ

ピンチからの脱出の第一歩となるのが、的確な一次対応だ。その中でカギとなるのは、「迅速性」「公開性」「一貫性」と言えそうだ。

例えば、2005年5月に「価格.com」サーバへの不正アクセスに見舞われた（株）カカクコムでは、サイトを一時閉鎖し、問題の拡大を防ぐとともに、別サーバを立ち上げて事件の経過情報などを随時掲載。さらに早期に事件に関する記者会見も実施。積極的に事件のあらましや同社の対応姿勢などに関する説明をすることで、社会的な批判の拡大を防いだ。

また、1993年6月、アウトバウンドにより“電話公害”を引き起こしたことをきっかけに、顧客からの大量のクレームと返品を浴びてしまった（株）再春館製薬所では、問題発生後すぐに、20数万人の顧客にお詫びと決意表明の手紙を出すと同時に、3カ月間にわたりアウトバウンドを停止。販売システムの見直しと、コミュニケーターの意識改革への取り組みを開始し、ピンチ脱出への第一歩を踏み出した。

2004年1月に、「Yahoo!BB」の顧客情報約452万人分が外部に流出するという大規模な個人情報漏えい事件の当事者となったソフトバンクBB（株）でも、容疑者逮捕の直後に、経営幹部が記者会見で社会的責任に対して陳謝したほか、流出の対象となった顧客に対して個別にeメール・郵便により謝罪を実施。さらに、流出の有無にかかわらず、「Yahoo!BB」の全会員に「お詫びの手紙」を送付し、信頼回復への端緒としている。

一方、2000年6月の食中毒事件で大きなダメージを受

## 2007年に発覚した主な企業不祥事

企業名	発覚した月	不祥事の種類	内 容
(株)不二家	1月	消費期限切れ原料使用	前年(2006年)11月に、消費期限切れの牛乳を使用した洋菓子を製造・販売
関西テレビ放送(株)	1月	放送内容捏造	1月7日放送の「発掘!あるある大事典」で放送内容をねつ造
大日本印刷(株)	3月	個人情報流出	業務委託先の元社員がダイレクトメール印刷用に預かっていた個人情報約863万件を不正に持ち出し
ミートホープ(株)	6月	品質表示偽装	豚や鶏、ウサギ、羊、カモなどの肉を混入したミンチ肉を牛肉ミンチとして出荷
(株)ノヴァ(NOVA)	6月	虚偽説明、誇大広告	外国語会話教室NOVAの利用者に対して「不実の告知」や「誇大広告」をはじめとした18項目の特定商取引法違反
石屋製菓(株)	8月	賞味期限改ざん	「白い恋人」の賞味期限を改ざん。その後、アイスクリーム商品の一部から大腸菌群、パウムクーヘン商品の一部から黄色ブドウ球菌を検出
(株)船場吉兆	10月	消費期限・賞味期限改ざん	福岡市の百貨店・岩田屋の店舗で、消費期限や賞味期限を改ざんした菓子を販売
(株)赤福	10月	消費期限および製造日、原材料表示偽装	出荷の際、余った餅を冷凍保存して、解凍した時点を製造年月日に偽装して出荷。また、原材料表示では重量順に「砂糖、小豆、もち米」と表示すべきところ、「小豆、砂糖、もち米」と表示
ニチアス(株)	10月	耐火認定不正取得	防火用軒裏天井、および耐火間仕切壁の一部製品について、準耐火・耐火認定番号の一部を不正な方法により取得
(株)ダスキン(ミスタードーナツ)	10月	賞味期限切れ原料使用	ドーナツ店チェーン「ミスタードーナツ」で賞味期限が切れたシロップを使用したミルク飲料を販売
東洋ゴム工業(株)	11月	防火認定不正取得	硬質ウレタン製断熱パネルの一部製品に関する防火認定を不正取得

けた雪印乳業(株)の一次対応は、一貫性を欠いたという意味で反面教師と言える。情報共有不足から、お客様相談室での顧客からの問い合わせへの回答内容とマスコミ報道が食い違うようなことがあり、問題を拡大。結果として、3万1,000件を超える苦情を招いてしまったのだ。

### 的確な二次対応により 「顧客視点の経営」を実現

一次対応の後には、再発防止に向け、企業体質変革を目指す二次対応が必要となる。その中で志向すべきは「顧客視点の経営」だ。常に客観的な視点にさらされることで、社会における企業のあり方を意識し、社会に適応した企業運営が可能となるのだ。「顧客視点の経営」実現の手段としては、顧客接点の拡充、顧客の声(VOC)の活用、CS調査の実施などが挙げられる。

例えばカカクコムでは、事件を契機にユーザー対応窓口を整備。ユーザーの声をマーケティングデータとしてまとめ、ユーザーの声に基づいたサイト運営を再徹底することで、ユーザー拡大につなげている。

一方、再春館製菓所では、アウトバウンドの縮小に伴い、お客様向け季刊誌の発行など、顧客接点を拡充すると同時に、お客様満足室を開設。顧客の“生の声”を商品やサービスの改善に反映する体制を整えた。

ソフトバンクBBでは、事件によって低下した顧客満足度の向上を目的に、2004年7月から、コールセンターにおけるすべての対応を対象とする「全顧客満足度調査」を開始。顧客の声に基づいた数々の具体的な改善の結果、顧客満足度は着実に向上している。

また、雪印乳業では事件を契機に「お客様センター」

の設立に着手。さらに、2002年1月の子会社・雪印食品(株)による「牛肉偽装事件」を経て、消費者団体からの社外取締役招聘、社内外の委員による企業倫理委員会の設置、「お客様モニター」制度のスタートなど、外部の目の活用による企業倫理徹底強化のための施策を相次いで実施している。

### クライシスマネジメントと リスクマネジメントの双方が必要

冒頭でも述べた通り、現代は企業にとって「一寸先は闇」の時代だ。その中で、企業には問題が起きた際の対応に関するクライシスマネジメントのみならず、問題を起こさないためのリスクマネジメントも常に意識することが求められている。

クライシスマネジメントにおいては、“有事”の場合の体制をあらかじめ想定し、準備することが必要だ。また、問題発生時に、拡大を防ぐためにどのような顧客・マスコミ対応を行うかについても、基本的なマニュアルを整備しておく必要があるだろう。その際、情報の全面公開が基本となることは言うまでもない。

一方、リスクマネジメントにおいては、前項で挙げた「顧客視点の経営」が施策のベースとなる。常に顧客の声を活用し、顧客の立場に立った企業活動が展開できれば、少なくとも“会社ぐるみ”の不正行為に起因する不祥事は根絶できるし、さらに全従業員に「顧客視点」の意識を徹底することができれば、内部要因による問題発生はほぼ防げるだろう。また、顧客の声に耳を傾けることが、新たな“気付き”につながり、不祥事防止のヒントになることも期待できよう。