

# ぱ ん す

四季の会・ユーザーズ・サービス

220号

発行人 浅沼 邦夫

拝啓 向春の候、先生におかれましては益々御活躍のことと存じます。

映画、「それでも、ボクはやってない」周防正行監督作品です。台詞の一つひとつにリアリティがあり、所長先生にぜひお薦めしたいのです。「慌てて、急行に飛び乗って、駅員に背中を押されて。超満員だったから、やっとドアが閉まって…ドアが開き、吐き出されるように、徹平（主人公）が降りてくると、その後を追ってきた女子学生が徹平の袖を掴む。「痴漢したでしょ！」そして、変な男が出てきて、「やましくないなら事務室に行って話せばいい」とか。ちょっと騒ぎになった。駅員も来て事情は、駅事務室で聞きますと…。」ここからはじまった…。「警察・検事・判事は一体で有罪へと?」「刑事裁判の最大の使命は、冤罪を生まないことである」……いい勉強になります。

今、誰でも仕掛けられたら犯罪人とされるかも知れない。また、会社も潰されるかも知れない。「会計事務所」は、お客様に渡す決算書や試算表等々、コピーが会計事務所の名前で出ていくのです。都合で!不都合かも!!不注意が!誰々の手中に…!「まずい!」とんでもないことが…起きる可能性もある!セキュリティを真剣に考えていく。仕掛けられないような仕組みをつくることも大事のようです。

内部告発も多い。「不二家の消費期限切れの発覚・アパホテルの耐震偽装。パロマの危険性の周知不徹底について。家電や自動車についても、脱税なども、告発から発生することが多いです。何故なのか。時代の「流れ」がものすごく速くなっているのかもしれない。

会計事務所は「税務と決算」がベースです。会計事務所にも「いろいろなことが発生している!」「ローマは一日にしてならず」とは、このことで「日々の積み重ね」がないと、本当に「困る・まずい」になってしまう。真剣に頑張っていきましょう。

## まずい会計事務所は 不二家に学ぶ

ヒューマン・エラーとは、人間はエラーを起こす生き物である、我々は常にエラーとの隣り合わせといってもよいでしょう。ちなみに経済産業省が平成15年に作成した「産業事故調査の中間取りまとめ」によると、産業事故の実に76%がヒューマン・エラーが直接的な原因だといわれているようです。誰も事故を起こしたくないのに、事故が起こるのは何故か?何らかの事情が背後に存在するからだ。

消費期限切れの牛乳を使用したことが発覚、長い年月をかけて築いてきたブランドイメージは崩壊し、不二家は会社存亡の危機に瀕している。

不二家の事件で思い出すのは平成12年の雪印乳業の事件である。古い牛乳を混ぜて使ったことによる集団食中毒事件、そして子会社の雪印食品による牛肉偽装事件で「スノーブランド」のイメージは完全に地に落ち、雪印乳業はその存続が危ぶまれる事態に追い込まれ、雪印食品は廃業せざるを得なかった。

「不二家と雪印の事件は似ているようですが、大きな違いがあります。それは不二家が健康被害を出していないところです。にも関わらず不二家は激しいパッシングにさらされている。

トップが現場を見る。商品づくりの社員やパートの人たちの声を知っていれば、早く実態がわかっていた。「ハインリッヒの法則」がある。「1件の重大災害が発生する背景に29件のクレームと300件のヒヤリ・ハット」があるのです。隠されている300の潜在的失敗は、従業員が「しまった」「まずい!」と意識したものです。小さな失敗です。そして29のクレームとなっていくのです。

「期限切れの牛乳を使ったことは批判されて然るべきです。ただ、それがわかった段階で公表していれば、今回のような事態は起こらなかったはず。事実の隠蔽という最悪の判断をした経営者の責任です。よく考えれば危機管理のミスです」。

## これはまずい! 松下電器と参天製薬の差

平成17年12月、松下電器産業はテレビ広告で自社製の石油ファンヒーターの買い取りや無料の点検修理を緊急告知した。ファンヒーターの経年劣化が原因で一酸化炭素中毒事故が続発したことを受けての対応だが、これも遅きに失したものだ。

ファンヒーターによる最初の死亡事故が発生したのは同年1月のことである。事故原因を独自に検証した結果、松下電器は自社製品の欠陥を認識したが、この時点では特段の対策は実施されず、事故が発生した事実も公表されなかった。松下電器がようやく事故の存在を世間に明らかにして製品のリコールに踏み切ったのは、その3ヶ月後のことである。それまでにさらに2件の中毒事故が発生していた。

その後、春の到来によりファンヒーターが使用されなくなったことで事故の発生は

止まったが、松下電器側の対策は遅々として進まなかった。その結果、あらためて冬が到来した矢先の11月に再び死亡事故が発生してしまった。この事態を重視した経済産業省では、消費生活用製品安全法に基づき、製品の回収、危険性の周知等の措置を取るよう緊急命令を発動し、松下電器でもついに緊急対策本部を設置するに至ったのである。

このように松下電器側が断固とした初動措置を取らず、泥縄式の対応を続けたことが傷口を広げる結果となった。問題のファンヒーターは昭和60年から平成4年にかけて製造されたもので、既に10年以上が経過しているために追跡調査が困難だったという事情は理解できる。しかし、1月の時点で事故原因が判明したにも関わらず、早急に対策に着手しなかったのは、初動段階の判断ミスと言われても仕方がない。

実は、松下電器では事件の前年に問題の石油機器事業からの撤退を決定しており、当時はいわば「残務整理」の状態であった。そのため、コストのかかる大掛かりな対応をなるべく避け、このまま故障の修理という形で何とか処理できるのではないかと、安易に期待する心理が関係者の間に芽生えたのだらう。

この松下電器とは対照的に迅速な初動措置で高く評価されたのが、参天製薬の危機管理である。平成12年6月、参天製薬に対して「2000万円を支払え。この要求に従わなければ、劇物を混入した目薬を店頭にはばまく」という脅迫状が届いた。その封筒には、工業用ガソリンを混入した同社の目薬容器も同封されていた。

家庭用目薬は同社の総売上の1割を占める重要商品であり、特に事件が発生した6月は水泳シーズンの初めで目薬の消費が拡大する時期だった。しかし参天製薬では、その日のうちにトップダウンで全品回収を決断し、250万個をわずか2日間で回収して消費者の被害を未然に防止したのである。ちなみに、その数日後に脅迫犯人も大阪府警に逮捕され、事件は無事解決している。

この商品回収の関係で、参天製薬には約13億円の被害が発生したと伝えられている。しかし、迅速な対応ぶりに同社の企業イメージは急上昇し、事件解決後には売上が急拡大した。ちなみに、平成12年度の同社の決算では、この事件にもかかわらず、売上高も営業利益も対前年度比でプラスとなっている。

一方、前述の事故対策に松下電器が支出する費用総額は200億円を超えるものと観測されているが、松下側にとってのプラスはほとんどない。危機管理においては、初動措置が迅速に行われるか否かでこれほど大きな差がつくということだ。

ただし、危機管理のお手本のように言われている参天製薬についても、事件が実際に発生する以前の対応は、決して褒められるものではなかった。実は、同社の目薬製品は外箱に商品を直接入れる簡易包装であったため、容易に異物を混入できる危険性があると、かねてから識者の指摘を受けていたのである。(樋口晴彦著、組織行動「まずい学」より)