

山下江法律事務所主催
第10回企業法務セミナー

CSR経営におけるクレーム対応のポイント

～社員と会社の信用を守る～

2014年1月23日

講師：山下江法律事務所
所長・弁護士 山下江
(広島弁護士会所属)



<本日の流れ>

第1 消費者の意識向上とクレームの増大

第2 クレーム対応の基本

第3 社員を守るクレーム対応

第4 カネボウ美白化粧品問題を考える



第1 消費者の意識向上とクレームの増大

1 消費者の権利意識の向上

①生活に身近な事故・事件の頻発

②消費者庁発足（2009. 9）

③各種消費者保護立法

消費生活用製品安全法、食品衛生法、薬事法、製造物責任法・・・

2 企業への不信感の増大

隠蔽体質の露見 JR北海道、食の偽装、カネボウ美白化粧品・・・

1+2→クレームの増大

第2 クレーム対応の基本

1 適切なクレーム対応が必要な理由

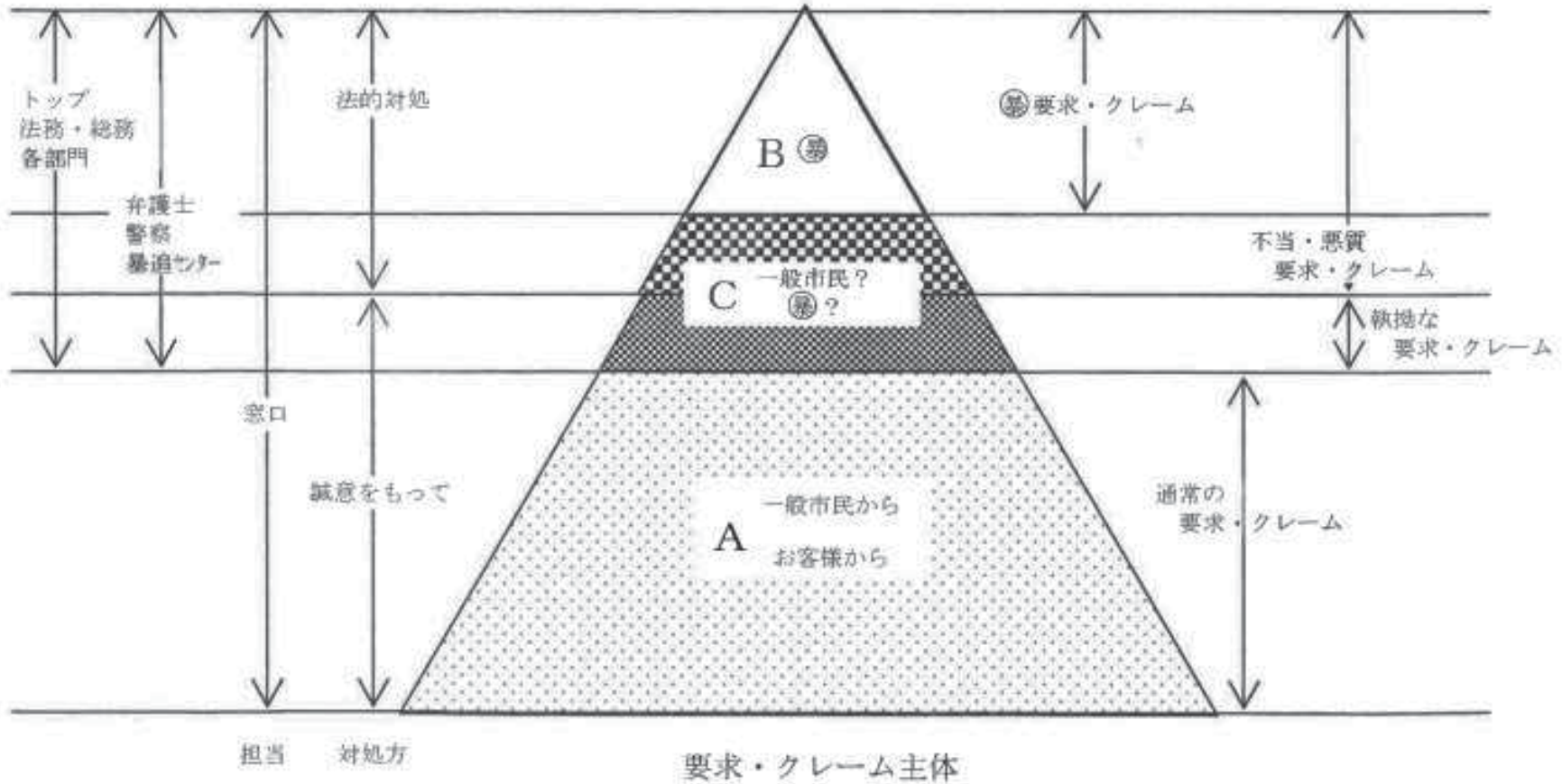
- ①真つ当なクレームを適切に吸収しない、吸収しても適切な対応ができないと、
消費者の信頼を得ることは出来ない。 →東芝クレーマー事件

- ②不当なクレームに適切な対応ができない。 →松屋クレーマー刺殺事件

2 クレームの3類型と対処法 (深澤直之弁護士作成図・森原憲司弁護士参照)

(1) 不当要求・クレーム対応ピラミッド

<不当要求・クレーム対応ピラミッド>



作成者：弁護士 深澤 直之氏

(2)対応を異にすべきクレームの3類型

パターンA: 一般の苦情申立(正当なクレーム)→誠実な対応

パターンB: 申立人が自ら申立を悪質と認識しながら、一般の苦情申立を装ってなされる申立(悪質クレーム)→毅然とした対応。法的刑事的対応も。

* 民事: 面会等強要禁止の仮処分

* 刑事: 警察通報、告訴など

パターンC: 申立人が自らの申立を悪質と認識せず、一般の苦情申立と確信してなされる申立(悪質クレーム予備軍)→上記2つの対応を進展状況により、使い分ける

* ハードクレームはパターンBCの中に現れる。

(3)パターンABCの見分け方

①苦情申立にかかる事実はあるのか？

→ある・・・②へ

→ない・・・言いがかり(パターンB)

②申立事実に照らして要求は適正か？

→適性・・・パターンA

→不適正・・・③へ

③申立人は不適正と分かっているのか？

→分かっている・・・パターンB

→分かっていない・・・パターンC

3 ポイント

① 正当なクレームは、外部からのリスク情報の提供。アドバイスと受け止めて、キチンとした対応をする。ノウハウあり。

② 事実認定と評価を峻別する。

「事実関係についてははっきりしない点もあるが、
要求内容が(要求態様が)無茶苦茶だからお断りしよう」

←これは泥沼化への第1歩。「事実」が定まらないと「評価」はできない。
事実調査については、これ以上できないというところまで掘り下げることが必要。

③ コスト判断は危険

「事実関係はクレーム内容と違うが、応じる方が安上がりだから、応じてしまおう」

←この件を乗り切ったとしても、不当なクレームが繰り返してくる可能性あり。
同業他社にも及ぶ可能性も。

第3 社員を守るクレーム対応

- 1 正当なクレームへの適切な対応は、会社を守り、ひいては社員を守る。
- 2 悪質クレームへの不適切な対応(担当社員への丸投げ等)は、社員を人間サンドバックとしてしまう。

- ①管理職が担当職員から事情を聞いて対応する。メンタルヘルスケアも。
- ②複数で対応する(リスクの分散)
 - ③会社が法的な対応する。←クレーム対応は裁判準備の証拠集めとなる。
 - ④警察に連絡し、警察との連携体制を整える。
 - ⑤クレーム対応研修

第4 カネボウ美白化粧品問題を考える

* 2013. 9. 12朝日新聞記事

《今後のセミナー開催予定》

山下江法律事務所では、年3回1・5・9月の第4週に
企業法務セミナーを開催しています。

2014年5月22日(木)

18:30~20:30

「セクハラ、パワハラなど社内トラブル対処法」

講師 弁護士 柴橋 修



山下江法律事務所

Yamashita Ko Law Office

脱「事なかれ」陰しい道

カネボウ 抽象的な防止策

カネボウ化粧品が、自社の美白化粧品で肌がまだらに白くなる白斑被害の調査報告書を受けて、再発防止策をまとめた。症状を訴える顧客や社員の声を何度も見逃した結果、被害者は国内だけでほぼ1万人。部署間の連携や情報共有を強化する対策を示したが、「事なかれ主義」と指摘された企業風土を見直す道のりは険しい。

「大変、厳しい報告書だ。安全管理の態勢を抜本的に見直し、信頼されるカネボウ化粧品を作り直す第一歩にしたい」

11日午後、都内で開かれた記者会見。委託した弁護士らの調査報告書がまとまっ



会見するカネボウ化粧品の夏坂真澄社長(左)と花王の青木秀子品質保証部長=11日午後5時、東京都中央区、池永好子撮影

たことを受け、夏坂真澄社長はこう決意を述べた。カネボウは2009年、親会社の花王が使う顧客情報収集システム「エコーシステム」を導入。顧客からのクレームを含む様々な声をすべて入力し、担当者が

随時みることで問題に素早く対応できる先進的なシステムとされる。だが、報告書は全ての情報がきちんと入力されず、有効に活用されていなかったと指摘。顧客だけでなく社員からの白斑の症状の訴えにも適切に対応できず「組織態勢として、異常発生時にどこに情報を集中すべきかが定まっていなかった」と断罪した。

カネボウは8月、再発防止策として、品質保証に関する部門と顧客からの相談

カネボウの再発防止の仕組み

■調査報告書の指摘
関係各所への報告や情報共有が適切でなかった

← これまでの流れ
← これまで弱く、今後強化する流れ

本社の技術部門や商品開発部門



顧客の声

対応

支社・販売店

消費者

対応

本社の顧客相談窓口

対応

支社・販売店

消費者

対応

本社の顧客相談窓口

対応

支社・販売店

消費者

対応

本社の顧客相談窓口

対応

支社・販売店

消費者

対応

本社の顧客相談窓口

対応

支社・販売店

消費者

対応

年	月	内容
2008年	1月	商品が医薬部外品として厚生労働省に承認される
	9月	販売を開始
2012年	春	商品を使っている販売員が白斑被害を訴える
	9月	大阪府内の医師から白斑商品の関連の可能性を指摘される
	10月	山口県内の皮膚科医が白斑の発症例をカネボウに連絡
2013年	5月13日	岡山県内の大学病院医師が患者の白斑症状をメール連絡
	27日	カネボウの研究者が大学病院医師を訪問
	29日	社長が販売中止検討の必要性を報告される
	6月28日	商品の自主回収を経営会で決定
	7月4日	商品の自主回収を公式発表

カネボウ化粧品による肌の白斑被害の経緯

■委託した弁護士の調査報告書(要旨)
カネボウでは、厚生労働省の承認を得るためのテスト結果などから白斑は化粧品では生ぜず、終始病気が確認されてきたため、顧客の訴えはほとんど「身体トラブル(スキンケア用品)」等ではなく「問い合わせ(照会)」に分類され、問い合わせの中で大きなトラブルもなかった。システムが本来の機能を果たしていなかったことが問題認識の遅れの大きな原因となっていた。

2011年10月、顧客から申し出があったが、担当者は安全管理責任者への報告は不要と判断した。

12年9月、白斑が出た顧客を診察した大学病院の医師から「化粧品がトリガーになった可能性はある」との連絡があった。症例の積み重ねもあって、カネボウはこの時点で対策をとる義務があった。

その後も指摘、問い合わせを複数受けたが、具体的な対応はなかった。

取りなかつた。都合の悪いことは突っ込まないで無視しようという態度と評価されてもやむを得ない。

対応の遅れは、①担当者が白斑は病気の思ひ込みで、②問い合わせを繰り返す顧客の怒りを抑え、③それを疑う柔軟な思考を働かせなかった④組織として異常発生時にどこに情報を集中すべきかが定まっていなかった⑤顧客対応部署が一度伝えられた対処方針のみに固執した対応をし、方針を疑うなどの柔軟性がなかった⑥「ことごとくあきらめられる」

落ち込む販売、膨らむ回収費

カネボウの販売やブランドへの影響は深刻だ。夏坂社長は白斑被害を明らかにして以降、「店頭での売り上げが急激に落ち、

ち込んでいる」と明らかにした。ブランド価値が落ちて販売が落ち込む一方で、製品の回収費用は膨らんでいる。世帯ごとの処分費などで大きな重荷となり続ける。

経営立て直しの一歩は、「事なかれ主義」「製品ありきで消費者後回し」と指摘された企業風土の改革だ。同社は部門間の人事交流が少なく、部門への帰属

意識が強い。夏坂社長は「部門でなく、カネボウ社員であることを意識しよう」と呼びかけたことを明らかにした。

カネボウは、産業再生機構の支援を受けた旧カネボウの化粧品部門が切り離され、2006年に花王の完全子会社になった。親会社の花王は年間売上高が1兆円超。このうち、従来のカネボウ化粧品の年

間売上高は約1900億円あり、美白化粧品の国内売り上げは約50億円を占める。

しかし、7月に発表された花王の13年1～6月期の決算で、沢田道隆社長は、今回の問題による化粧品の買い控えなどの影響を受けて、13年12月期の売上高が100億円減る見通しを明らかにした。本業のもうけを示す営業利益も年間60億円減る見込みだ。

被害者への治療費や化粧品回収などの費用として、すでに56億円の特別損失を計

問題となった美白成分を含む化粧品は、台湾や韓国などアジアの10カ国・地域でも販売され、年間10億円の売り上げがある。被害者数に上乗せされるとともに、損害賠償を求める訴訟が走らざるを得ない。

問題となった美白成分を含む化粧品は、台湾や韓国などアジアの10カ国・地域でも販売され、年間10億円の売り上げがある。被害者数に上乗せされるとともに、損害賠償を求める訴訟が走らざるを得ない。

問題となった美白成分を含む化粧品は、台湾や韓国などアジアの10カ国・地域でも販売され、年間10億円の売り上げがある。被害者数に上乗せされるとともに、損害賠償を求める訴訟が走らざるを得ない。

問題となった美白成分を含む化粧品は、台湾や韓国などアジアの10カ国・地域でも販売され、年間10億円の売り上げがある。被害者数に上乗せされるとともに、損害賠償を求める訴訟が走らざるを得ない。

問題となった美白成分を含む化粧品は、台湾や韓国などアジアの10カ国・地域でも販売され、年間10億円の売り上げがある。被害者数に上乗せされるとともに、損害賠償を求める訴訟が走らざるを得ない。

(松浦祐子)