

ドキュメント

危機管理

ゲリコ・森永事件の教訓

日本経済新聞社 編

ドキュメント

危機管理

グリコ・森永事件の教訓

日本経済新聞社 編

ドキュメント・危機管理

昭和 60 年 6 月 21 日 1 版 1 刷

編 者 日本経済新聞社

©Nihon Keizai Shimbun, Inc. 1985

発行者 前 田 哲 司

発行所 日本経済新聞社

東京都千代田区大手町 1-9-5

電話 (03) 270-0251 振替 東京 3-555

印刷 広研印刷／製本 積信堂

ISBN4-532-09373-2

本書の無断複写複製(コピー)は、特定の場合を除き、著作者・出版社の権利侵害になります。

はじめに

「J&J」は、災厄に際して大企業がいかに対処すべきかを明確に示した。コストのいかにかわらず正しいと信じる道を進もうとする会社として、自らを世間に印象づけることに成功したのである（ワシントン・ポスト紙）。

危機に見舞われた時、企業はどう立ち向かっていくべきなのか。三年前の「タイレノール事件」で、米国の大手製薬会社「ジョンソン・エンド・ジョンソン」は、ひとつの模範を示した。

同社の子会社「マクニール・コンシューマー・プロダクト」製造の解熱鎮痛剤タイレノールに何者が青酸カリを注入、これを飲んだ七人が死亡した「タイレノール事件」は、米国全土を揺さぶった。犯行の目的もはっきりせず、現代の「病める社会」を象徴するかのような事件だった。当時、「やがて日本でも同じような事件が起きる」との指摘があったが、日本の企業は、この事件を「対岸の火事」としか見ていなかった。日本はまだ「安全地帯」と思っていたからだ。

グリコ・森永事件は、企業の「安全」に対する考え方を一変させた。企業トップの誘拐、本社放火、三億円強奪未遂、青酸菓子のばらまき。わが国犯罪史上例をみない新型犯罪に直面し、企業は、この

種の社会的犯罪への備えの必要性を痛感し、これまでの災害中心の「危機管理」の見直しを迫られている。

グリコ・森永犯は、青酸を武器に市民を人質に取り、大企業を経営危機にまで追い込んだ。青酸混入の舞台にスーパーマーケット、コンビニエンスストア、百貨店を選ぶことによって、現代の大量消費社会の盲点を突いてきた。同時に、犯人らは、マスコミに挑戦状を送り付け、事前に犯行を予告、事後に公表するという形で、情報増幅の機能と効果を巧みに利用した。その意味で情報社会への挑戦でもあった。

国際化、情報化が進むとともに、豊かな社会での都市型犯罪が増えている。先進諸国の中で「最も安全な国」といわれてきた日本でもここ数年、その傾向が強い。しかも都市型犯罪は、悪質かつ凶悪で、急速に欧米型化しつつある。グリコ・森永事件は、その一例にすぎない。便乗犯続発が示すように、今後、類似犯罪が多発する恐れもある。

グリコ・森永事件のような犯罪に対し、これまでわが国の企業は全く無防備だった。狙われた企業のトップは、事件をどう受け止め、対応に苦慮しながらどのように決断していったのか。今後、同じような事件が起きた場合、適切な処方せんはあるのか。

事件発生以来、日本経済新聞社は取材班を編成、一連の事件を企業の対応を中心に追ってきた。

本書は、日本経済新聞社会面で、昭和五十九年十二月と六十年三月に連載した「追跡—企業脅迫—

「危機への対応―企業脅迫」をもとに大幅に加筆、増補し、内容を充実させたものである。

執筆には大阪本社商品部長山本堅太郎（前社会部長）、社会部次長鈴木誠二、社会部井土保、広瀬和彦、源関隆、経済部藤巻秀樹、証券部次長早川正人が当たり、流通経済部、写真部の協力を得て、大阪本社社会部長牛越弘がまとめた。

なお取材に当たり、貴重な資料を提供していただいた各企業、関係各位に心から感謝申し上げます。

昭和六十年六月

日本経済新聞社

目次

第Ⅰ章 「いざ」その時

1 危機へのマニュアル 2

すくろくマニュアル／秘密の緊急指令室／リス
ク・マネジメントとは

2 極秘文書 10

いざ、その時／独り歩きの恐れは？

3 これが米国式対応だ 15

責任の所在、明確に／犯人の心理も細かく分析

第Ⅱ章 トップの決断

1 ハウスの選択「苦難の道」 24

社史に汚点残せぬ／次の選択は……

2 丸大の沈黙 30

増大した販売管理費／情報の分割統治体制

3 苦悩するトップ 35

できれば、黙ったまま……／社会正義のみでは

4 リスク・ブレーン 42

第Ⅲ章 情報戦を勝ち抜く

1 「攻め」と「守り」 48

不慣れな会見／社会へアピール

2 戦略広報めざして 54

広報不在のツケ／広告代理店「五人会」

3 狙われた株価 60

犯人の利ザヤ稼ぎ？／非常時の目配り

第Ⅳ章 安全への投資

1 安全とコスト 70

お役所の狙いはわかるが／六億円の「安全」／

新包装も億、億、億

第V章 支援を求めて

- 2 企業SPスタンバイ 77
増える安全契約／日本に照準、欧米安全産業
- 3 危機管理のシンクタンク 83
続々とセミナー／業態に合ったリスク・マネジメントを
- 4 日本でも誘拐保険 90
犯罪も保険で／日本では……
- 1 異例の特定支援 98
59食流第5827号／千円パック五百八十万袋
- 2 先行する特別立法 105
四人委員会の発足／相次ぐ強硬論／「通報義務違反」の難問
- 3 組合とのスクラム 112
労使一体の模索／危機が生んだ連帯

4 経営ダメージ 117

ズバ抜けた手元資金も／財務体質強化の教訓／
余波はテレビに

第Ⅵ章 海外版・危機管理

1 韓国版グリコ・森永事件 126

裏取引／共同監視実務委員会

2 タイレノール事件の教訓 132

全面撤去の決断／素早い立て直し／戦略広報の
実践

3 新リスク・マネジメント研究 141

予防に優る治療なし／潜在リスクを洗い出せ

第Ⅶ章 マスコミ・警察対応策

1 マスコミとつき合う法 148

企業の事情と報道の事情／広報の原点を

2 警察とつき合う法 153

警察庁長官への直訴、中央からの指揮／私たちは被害者だ！／警察、出会いの差

3 警察とのパイプづくり 160

警察との情報交換／窓口選びのススメ

第Ⅷ章 エピローグ 危機への提言

装幀 川上成夫

第I章

「いざ」その時

1 危機へのマニュアル

すくろくマニュアル

「このフローチャート（流れ図）に赤線を入れ、進むべき方向を決めていくのが、有事の際の経営陣の仕事です」。

東京・千代田区の大手食品メーカーA社の役員室。四カ月がかりで作成した危機マニュアルを担当常務に手渡しながら、広報課長はこう進言した。

「企業脅迫の対応策」と題するマニュアルは、一見すくろくのように見える。「脅迫」が振り出しで、「生産販売の正常化」が上がり。この間、事件の展開がいく通りにも分かれて矢印で結ばれている。振り出しからすぐ二つのルートに分かれる。「戦う」と「裏取引」。「戦う」は「警察へ通報」につながり、さらに「犯行エスカレート」「流通業者への脅迫」「同業他社へ飛び火」などさまざまに分かれる。

「裏取引」の方は簡単だ。進む方向は二つしかなく、うち一本の矢印は真つすぐ上がりにつながっている。残る一本は「発覚」から「壊滅的イメージダウン」となり、そこで矢印は切れている。この

第Ⅰ章 「いざ」その時



59年3月21日、グリコ本社で
会見する江崎勝久社長。

「も」
とき
祥事や
A社の
た。二
兵庫県
昭和
添える
グリコ
常務
けて

た。だが、結局「グリコ内部の問題」として片付け、当初方針通り作業を進めた。

広報課長の予想に反して事件は拡大、九月になって脅迫の対象は、森永に移った。一年がかりで作成したマニュアルは校正の段階になっていた。

グリコ・森永事件のようなケースは想定されていない。

「全面的に書き換えるべきか」。思い悩んだあげく、このまま作成し、十一月、役員会に提出した。

「社会は一つや二つの企業がなくても存在するが、企業は社会がなければ存在しない」(マニュアル第三章、マスコミ対応法)

「起きたことは事実として知らせ、前向きな善後策を強調することで、イメージダウンを最小限に抑えることが必要」(同)

日ごろ、マスコミと接しながら身につけたノウハウが盛り込まれている。

「これはどんな時でも役立つ」。自分に言い聞かせながら広報課長は総務部長とともに役員室に向かった。

役員会はある程度簡単な終わった。

「自らの非なら対策も立てられる。だが、突然降りかかるものに対策はない」——そんなあきらめに近い気分が役員会を支配していた。しかし、広報課長は最後にポツリともらした役員の言葉が妙に頭から消えなかった。

「これだけでは万一の時には大混乱になるだろう」。

企業脅迫に対抗できるマニュアルづくり。しばらくして広報課長は、一人でコツコツと取り組み始めた。毎朝、全国紙五紙の関連記事を切り抜き、雑誌に目を通す。事件の展開を何度も読み直した。四カ月後、やっと一つのフローチャートが生まれた。同社でこのチャートを手にすることができるのは常務以上に限られている。

秘密の緊急指令室

東京・千代田区にあるB社本社ビルの二階。受付を過ぎ、混み合う商談ルームを横目に細い通路を進むと、ダンボール箱を積み上げた奥に、いつもカギがかかったままの部屋がある。

「第一応接室」。約七十平方メートルの部屋にあるのは、大きな机がひとつだけ。この部屋が危機に対応する「緊急指令室」であることを知っているのは、社長のほか、わずか数人にすぎない。

何の変哲もない部屋だが、いざという時、作戦本部へと早変わりする。犯人との応対もすべてここで一括して行う。

サイドボードを開けると、差し込み式の電話が三台。長いコードはぐるぐる巻きにしてしまっている。脇には、社内連絡表、社員名簿、監督官庁・警察署の人名・住所録が重ねてある。その上に「秘」の判を押した書類。

「特殊犯罪が発生した際の心得」

緊急指令室もこの規定から生まれた。

昭和五十九年八月、同社は偽グリコ犯から脅迫を受けた。同月十三日午後三時、盆休みでくつろいでいた総務部長宅の電話が鳴った。

「部長、大変です。毒物を入れた製品をばらまく、という脅迫電話がかかってきました」。

宿直の社員からの電話だった。これまでもにいたずらの電話は何度かあり、何かあった時は必ず総務部長に連絡する体制になっていた。

「要求は何もなかったのか。すぐ警察に届けてくれ。おれもすぐ行く」。

何回か電話連絡した後、埼玉県浦和市の自宅を出たのは午後六時を過ぎていた。

「全国のファン　みなさん　え……江崎グリコ　ゆるしたる……らい年　一月に　かえってくる」

「かい人21面相」は六月二十六日、大阪の報道機関に「休戦状」を送り付けた後、表面上の動きをとめていた。

「まさか」とは思ったが、会社に向かう車の中で総務部長は全身の力が抜けていくのを感じた。

盆休みというのに高速道路は渋滞していた。折悪く、空一杯に広がった雲からは大粒の雨が落ちてきた。会社に着いたのは午後八時。警察と入念な打ち合わせをした後、社長に電話を入れた。