

ALLIANZ GLOBAL CORPORATE & SPECIALTY

製品リコール

新たなリスク環境による影響を管理する



損害の傾向と製品リコールクレームの分析
リスクの軽減
危機管理

Allianz 

焦点

製品のリコールは、企業にとって潜在的に最もリスクが高いといえることができます。サプライチェーンがますます複雑となり、規制を取り巻く環境がさらに強化される中で、このリスクはメーカー、小売業者、卸売業者など、業種にかかわらず高まっています。その一方で、大規模損害が生じる事案が増え続ける状況にあって、リスクの影響、そしてそれによる財務面やレピュテーション面の損害を過小に評価する企業もまた多いのです。

この報告書では、製品リコールにかかわるこれまでのリスクと損害の傾向、さらには出現しつつある新たな傾向を説明するとともに、保険クレームに関する独自の分析を行っています。特に自動車と食品飲料品産業に焦点を当てていますが、他のセクターも含まれた内容となっています。さらに、リコール保険を含む危機管理サービスの役割がますます重要になってきていることに焦点を当てるとともに、万一インシデントが発生した場合の影響を軽減するための対応についても概要を説明しています。

なお、クレームは元々ユーロで計算されていました。ドル表記は別途指定のない限り「アメリカドル」とします。

Allianz Global Corporate & Specialtyの業務範囲

Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS)は、Allianzグループにおいて企業向け保険およびスペシャルティ保険を専門に扱う保険会社です。AGCSでは、あらゆるスペシャルティ分野、代替的リスク移転ならびに企業分野にわたり保険とリスク・コンサルティング業務を提供します。

保険商品ラインアップ:

- Allianz Risk Transfer (代替的リスク移転)
- 航空(宇宙を含む)
- エネルギー
- エンジニアリング
- フィナンシャルライン(会社役員賠償[D&O]を含む)
- 賠償責任
- 海上
- 中堅企業
- 火災

目次

04	10 億ドル超のリコール事案
06	エグゼクティブ・サマリー
08	製品リコール・リスク環境の主役たち
10	数字でみる—製品リコールクレームの分析
12	製品リコール・リスクにおける8つの新たな動向を AGCS の専門家が検証
22	危機の予防—リコールをマネージするための 5 つの重要なステップ
26	保険の役割: リコールにかかわる財務とレピュテーションの防御

10億ドル超のリコール事案

自動車を不意に加速させてしまうペダル、何度も再手術が必要な人工股関節、業界全体の売上を25%も低下させたピーナツ汚染。近年で最も大規模かつコストのかかったリコールの一部をここに紹介します。



2016年:爆発する携帯電話
バッテリーの加熱による発火や爆発の報告が消費者から寄せられ、サムスン社では250万台のGalaxy Note 7のリコールを実施しています。
推定コスト:50億ドル以上¹



2010年:人工股関節の不具合
ジョンソン・エンド・ジョンソン社の子会社であるDePuy Orthopedics社の人工股関節は、再手術を要するケースが高かったことからリコールとなりました。この製品は全世界で9万個も移植されていました。
推定コスト:30億ドル以上⁴



2015年:エアバッグの不具合
リコール台数は全世界で少なくとも19社のメーカー、6000~7000万台に上るものと推定され、自動車産業で最も大規模なリコールの一つ。日本メーカーのタカタ社は2017年6月に破産申請をしています。
推定コスト:250億ドル以上²



2009年:ペダルの欠陥
自動車メーカーのトヨタ社は、不意に車を加速させてしまう欠陥ペダルのために、400万台以上の車をリコールしています。ペダル関連の欠陥によりリコールされた台数は最終的には900万台に達したとされています。
推定コスト:30億ドル⁵



2014年:自動車のイグニッションの欠陥などの問題
イグニッション・スイッチの欠陥などにより、ゼネラル・モーターズ社は2014年に合計3000万台以上のリコールを余儀なくされています。
推定コスト:40億ドル以上³

1. 「Note 7の一件によるサムスン社の損害は現在も増え続けている」money.cnn.com、2016年10月14日
2. 「エアバッグのリコールコストを最悪の場合240億ドルとタカタ社が推定」ブルームバーグ、2016年3月30日
3. 「GM社のリコール・コスト総額:41億ドル」money.cnn.com、2015年2月4日
4. 「訴訟件数が増える中、J&Jは股関節問題で今後さらに悩まされる可能性」ロイター通信、2012年7月12日
5. 「高額製品リコール」ブルームバーグ、2013年1月17日、および「製品リコール・トップ10」タイムズ、2010年1月29日



2008年: ビーナツ汚染

サルモネラ汚染の可能性に端を発したアメリカ史上最大規模の食品リコール。200社のメーカーが製造する4,000品目以上に影響が及び、業界全体でピーナツの販売が25%減少。発端となったPeanut Corporation of Americaは破産申告をしている。

推定コスト: 10億ドル以上⁶



2005年: 関節炎薬のリコール

米国食品医薬品局 (FDA) がファイザー社の関節炎薬 Bextra に副作用があると判定し、市場からの排除を命令。

推定コスト: 30億ドル⁷



2004年: 関節炎薬のリコール

関節炎薬 Vioxx を服用した患者では心臓発作や脳卒中のリスクが増えるとの研究結果を受けて、メルク社が Vioxx をリコール。

推定コスト: 50億ドル以上⁸

これらの事案のコストは
500億ドルに迫る

6. 「製品リコールと汚染リスク管理の最新トレンド2016」Aon

7. 「FDA史上最悪の薬品リコール・トップ10」24/7 Wall St, 2010年12月10日

8. 「高額製品リコール」ブルームバーグ、2013年1月17日

エグゼクティブ・サマリー

AGCSによる分析では、欠陥製品に関係するリスクが、賠償責任クレームの最大のドライバーであることが明らかになっています。また、その中で、製品リコールによる損害が主因となっています。

20 億ドル
以上

過去5年間に製品や業務の欠陥により発生した賠償責任保険損害額

今日、企業が直面する最大の危険の一つが製品にかかわるリスクです。製品の欠陥は、個人にとって重大な安全面のリスクとなるばかりでなく、関係する企業にとって、財務面やレピュテーション面での損害はきわめて大きなものとなります。欠陥製品事案による保険損害額は、過去5年間で20億ドルを超え、AGCSによる分析では、これは賠償責任保険分野で最大の発生源となっています。そのなかで、製品リコールによる損害が主因となっています。

リコールの頻度は年ごと、または業界セクターごとに変動しますが、年を追うごとに確実に増え続けています。リコールの危険性が大幅に増大している要因としては、行政機関による安全性や規制に対する監視の強化、複雑でグローバル化したサプライチェーン、現在の経済環境に発する連鎖作用、消費者意識の高まり、そしてソーシャルメディアの影響の拡大などがあります。さらに、悪意による製品の改変や、脅迫事件などの脅威も高まっています。一方で、製品の試験方法の進歩により、DNA技術では特定の事案と企業とを結びつけることが今よりも容易になることから、訴訟件数が今後増えていくことも見込まれます。

ところが、リコールによる影響の大きさを過小評価する企業は依然として多く、計画が不十分だったことにより、コストが予想を超えてしまうというケースも増えています。通常、リコールによる最大のコストは製品販売の減少や事業の中断からくるものですが、新聞に大きく報道されるような10億ドル単位のリコールでなくても、損害は積み上がります。AGCSが12のセクターにわたり実施した保険業界の製品リコールクレームの分析では、リコール費用は平均で140万ユーロ(165万ドル)となっており、リコールの影響が最も顕著に現れる自動車産業と食品飲料品産業における大規模クレームになると、それぞれ1200万ユーロ(1450万ドル)と800万ユーロ(942万ドル)近くに達します。個別事案の総損失額は、この数字を大きく上回ることもあります。→10ページ

製品リコール・リスクの新たな傾向

製品リコールが大型化する要因は「波及作用」: 製品リコールは、その規模の面でも拡大を続けています。グローバル企業は何百万もの顧客を相手に商品を販売しますが、それと同時に、部品や材料を調達するサプライヤーの数を絞り込む企業が増えています。その結果、リスクの金額が大幅に増加しており、1つのリコール事案の影響が業界全体に及ぶといったような乗数作用、つまり「波及作用」が出現してきています。記憶に新しいところでは、タカタ社製エアバッグのリコールの影響を受けた自動車の台数は全世界で6000~7000万台にのぼるといわれています。複雑でグローバルなサプライチェーンを、昼夜を問わず365日間管理することはますます難しくなっています。→12ページ

規制強化により増えるリコール:

各国がこれまでよりも厳しい製品安全規制を導入するなかで、当局による監視も強化されています。アメリカの食品安全近代化法などの規制は、行政機関がはるかにプロアクティブになることを意味しています。EUの新規制を導入後、2016年に英国ではアレルギーの誤表示に関する商品や飲料製品のリコール件数が60%以上増加しました。また、自動車や消費財に対する製品安全規制の強化も進められています。グローバルに見た場合、企業が高い安全水準を維持するには各国の安全にかかわる文化に適合する必要があることから、規制のハードルが上がれば、企業にとってはリスクが高まることとなります。→14ページ

これまでになかったリコールの「トリガー」の登場:

非表示アレルギーは、食品リコールの主因の一つとして急速に増えています。一般的にはナッツ、畜乳、小麦などの製品がかかわるこれらのリコールは、製造上のミス(誤表示)や、意図しない二次汚染が原因であることが大半です。また、消費者向け製品に含まれる毒性物質—多くの場合アジアから輸入されるもの—も懸念材料として高まっており、また環境汚染事案も増えています。記憶に新しいところでは、マイクロプラスチックやナノプラスチックに起因するものをはじめ、2017年にはオランダの卵から殺虫剤が検出され、ヨーロッパ16ヶ国と中国でリコールに発展しました。→15ページ

経済的圧力と食品不正の増大:

多くのセクターで経済的な圧力が強まるなか、人為的なミスのリスクが高まっています。一方で、経済的理由による製品の粗悪化や偽装をはじめとする食品不正も大きな問題となっており、レピュテーションの毀損と大きな損失を伴った大規模なリコールが発生しています。2013年にヨーロッパで起きた馬肉スキャンダル(牛肉と詐称)はこの端的な例です。さらに、オーガニックの食品や粉末乳でも問題が発生しています。食品不正による損失の多くは保険でカバーされません。保険業界ではこれらの問題に対応したソリューションを検討中です。→16ページ

安全性にかかわらないリコールの出現:

安全性にかかわらないリコールは、これまでになかった現象です。製品の製造やサプライチェーンにおいて幼年労働や奴隷労働がかかわっていたと判明した場合、さらにはハラール食品やヴェーガン食品など、宗教や倫理上の問題があるとされる場合、レピュテーションを守るために企業がその製品をリコールする必要があると考えるケースが増えています。→17ページ

ソーシャルメディアの増幅作用:

消費者とのコミュニケーションという点では素早く効果的なソーシャルメディアですが、リコールのリスクを増幅するものでもあります。誤った投稿がリコールの規模に影響を及ぼしたり、レピュテーションを毀損したりすることもあります。ソーシャルメディアはまた、責任のない会社の損益にも影響を与える

ことがあります。ある学術研究によれば、自動車セクターでのリコールに端を発したソーシャルメディアへのネガティブ・コメントの投稿が「無実」の会社の時価総額をたった6日間で平均730万ドルも消失させる作用があったとしています。→18ページ

中国とアジア全域でリコールが増加:

アメリカとヨーロッパにおけるリコールでは、引き続きアジアの製品の比率が不釣り合いに高くなっており、これはグローバルなサプライチェーンが東方へシフトしていること、そして一部の国における品質管理が歴史的に不十分であることを反映したものとされます。2015年のアメリカ国内のリコール事案では、中国製品のリコールはアメリカ製品の3倍以上に達しています。アジア全体でも製品安全規制が強化されるとともに、消費者意識が高まってきており、政府主導のリコールが増加しています。

→19 ページ

「サイバー・リコール」—テクノロジーが将来のリスクやクレームを増大:

ゲノム解読などの技術の発展は、製品の品質やトレーサビリティを向上させるものである一方で、新技術はリスクを高めるものでもあります。将来の製品リコールはこれまでとは異なる領域から発生することになります。製造工場では自動化により効率化を実現することができますが、同時にサイバー・リスクも高まります。この点は、自動車やカメラの分野ではサイバー・セキュリティの脆弱性によるリコールが発生しているにもかかわらず、過小に評価されているのが実情です。脅迫などの悪意を持ったハッカーが機械を制御して製品を改変したり、汚染したりすることができます。これ以外にもリコールの危険性に影響を与える技術革新の例として、ナノテクノロジーと3Dプリンティングの2つをあげることができます。→20ページ

危機の予防と保険の役割

事故発生前の準備と計画の策定は、リコールの規模、財務損失、そしてレピュテーションの毀損に大きく影響します。リコール保険を統合的リスク管理プログラムの一部として導入することにより、事業の回復を早めることができます。事業中断などのリコール費用が補償されるばかりではなく、悪意の改変など、新たに登場しつつあるリコールのトリガーに対して備えることができます。リコール保険には危機管理サービスも用意されており、リコール計画と危機管理計画の両方を整備することができますとともに、シミュレーションを通じて企業の諸手順に対してテストを実施し、要改善箇所を洗い出すことが可能となります。多くの企業がトレーサビリティの演習を定期的に行っていますが、製品リコールの完全なシミュレーションはこの一歩先を行くもので、そのなかにはメディア、顧客、その他のステークホルダーも含まれます。

→22ページ

200件
以上表示が不正との申し立てを
された食品表示に関する
2012年以降のアメリカにお
ける集団訴訟件数183,000ドル
(156,000ユ
ーロ)過去5年間に支払われた1
日あたりの製品リコール保
険クレーム請求額

はじめに

製品リコール・リスク環境の主役たち

製品のリコールは企業にとってますます大きなリスクとなっています。過去のリコールは比較的単純で、おおよけにはあまり知られることなく過ぎ去って行くものでした。今日のリコールははるかに複雑になってきており、企業の損益への影響のみならず、レピュテーション面でのリスクもはるかに大きくなっています。

製品リコールのリスクがこの10年ほどで大幅に高まってきていることの主因として、規制や罰則の強化、巨大多国籍企業の出現、ますます複雑化と統合化が進むサプライチェーン、社会経済的な背景、訴訟の脅威の高まり、製品試験技術の進歩、消費者意識の高まり、そしてソーシャルメディアの普及などがあります。今日では、これまでには考えられなかった規模のリコールが起きており、リコール活動とコストが記録的な水準にまで達しています。

例えば、2016年の自動車リコール台数は過去最高となり、3年連続で過去最高水準を更新しています。米国幹線道路交通安全局によればこの年、2012年水準(1650万台)の3倍に上る5320万台のリコールが発生しています。この傾向はヨーロッパでも見られ、Stericycle Expert Solutions¹によれば、2016年のリコール件数は前年比で76%増となっており、これは非食品製品の安全性リスクを監視するEUの危険製品迅速警報システム(RAPEX)が導入されて以来最高の水準となっています。また、このセクターの近年の事案はエアバッグ、アクセル・ペダル、イグニッション・スイッチなどの欠陥(4ページ参照)が関係するものであることから、数十億ドル単位の事案も珍しくなくなっています。

製品リコールが発生したセクターのトップ10: 保険クレームの典型的な原因



1. 自動車/工業サブライヤー

例: 電子ステアリング系の欠陥、エアコンの故障、バックミラーの欠陥など

平均クレーム額:
212万ユーロ



2. 食品飲料品

例: クリームの汚染、乳児用ミルクの汚染、袋詰めサラダに非表示アレルギーなど

平均クレーム額:
131万ユーロ



3. IT/電子

例: セットトップボックスの欠陥、タブレット用バッテリーの欠陥、ノートパソコンの過熱など

平均クレーム額:
110万ユーロ



4. 小売業

例: 乳児用衣服のボタンの緩み、テーブルの欠陥、発光玩具の欠陥など

平均クレーム額:
64.9万ユーロ



5. 製造/包装/金属加工/工業機械

例: 牽引棒の欠陥、エア・コンプレッサーの欠陥、レール・インジェクターの欠陥など

平均クレーム額:
72.2万ユーロ

クレーム金額はユーロ

出典: Allianz Global Corporate & Specialty

報告される事案の増加

リコールの可能性が特に高いもう一つのセクターが食品飲料品セクターです。この場合、企業が致命的な経済的打撃を被るばかりでなく、重大事案となれば一般市民の健康をも危険にさらす事態となる可能性があります。アメリカ食品業界で過去最大規模のリコールの一つに、汚染されたピーナッツが関係するものがありました(12ページ参照)、このときは40を超える州で700人を超える市民が体調を崩し、原因となった会社は破産し、CEOには服役刑が科されました。

このセクターでは報告される事案も増えてきており、再保険会社であるSwiss Re²

によれば、アメリカでの食品リコールは10年間で倍増し、病原体や非表示アレルギーを原因とするアメリカとカナダの2016年のリコール件数は前年比20%以上増と急激に増えてきています³。同時に、食品アレルギー表示に関する新法が導入されたEU全域では、アレルギー誤表示を原因とする2016年のリコール件数が前年比で60%以上増えています(14ページ参照)。

賠償責任保険損害の最大の原因は製品関連リスク

企業へのリスクが高まっていることは、AGCSが実施した保険業界の10万件以上のクレーム分析の結果からも分かります。

製品や作業の欠陥を原因とする事案では、過去5年間で20億ドル以上の損失が出ており、これは分析したすべてのクレーム額の1/4近く(23%)に達しています⁴。つまり、世界的に見てもこれが賠償責任保険関連損失の最大の原因であり、かつ頻度面からも3番目の発生原因となっています。このような状況となってきたことの原因としては、リコール件数の増加に加え、部品や成分にかかわる何らかの問題がサプライチェーン全体に次から次へと波及していき、それによりクレームの規模が大きくなり、解決することが難しくなっている点を挙げることができます。



6. 医療

例: 注射器/テープの不良、危険が懸念される刺激剤の自主リコール、皮膚パッチの欠陥など



7. 輸送/ロジスティクス

例: プラントやボイラー部品の不良、変圧器の損傷など



8. 家電

例: 火災損害後の食洗機のリコール、洗濯機の爆発、火災発生による回転乾燥機のリコールなど



9. 化学

例: 化学薬品の包装/ラベル表示不良、プラスチック製パネルの欠陥など



10. エンジニアリング/建設

例: スラリー管の漏れ、建設乾燥機の欠陥

* AGCSをはじめとする保険業界における製品リコールクレーム367件の金額に基づくもの。クレーム金額の平均は、使用データの極端な値の影響を受けます。例えば、自動車セクターにおけるクレームの57%は10万ユーロを下回ることから、平均値が大幅に低くなっています。製品リコールクレーム金額は、ここに記載する平均値よりも大幅に増減することがあります。

1. 2016年の自動車関連リコール事案は415件。RAPEX、Stericycle Expert Solutions より
2. 米国食品医薬品局(FDA)による2014年のリコール事案は565件。それに対して2004年は240件。Swiss Re「グローバル化世界における食品安全性」より
3. 食品リコール事案は、2015年は626件だったものが2016年には764件。米国食品医薬品局(FDA)、米国農務省食品安全および検査サービス、カナダ食品検査局統計、Food Safety Magazine誌より
4. 2011年1月1日から2016年9月13日にかけての100,073件のクレームを分析。「グローバルクレームレビュー: 賠償責任保険特集」Allianz Global Corporate & Specialtyより

このクレーム分析には、医薬品産業における医薬品のリコールは含まれていません。

大規模リコール保険クレームの平均額



クレーム金額の単位はユーロ。対象は大規模クレームのみ。500万ユーロ以上のものを大規模クレームとした。

出典: Allianz Global Corporate & Specialty

拡大する製品リコールクレーム

損失レベル	クレーム件数	平均額	件数割合	金額の割合
100 万ユーロ以下	317	88,885 ユーロ	86%	9%
100 万～500 万ユーロ	29	2,189,980 ユーロ	8%	20%
500 万ユーロ超	21	10,511,239 ユーロ	6%	71%

367 件のクレームを分析。出典: Allianz Global Corporate & Specialty

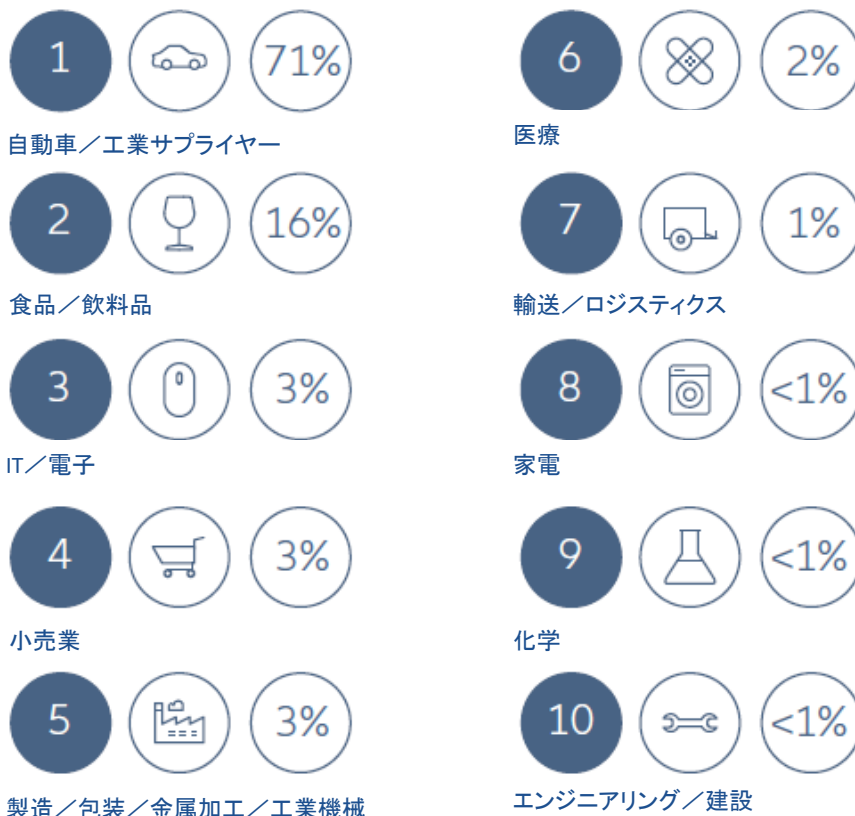
数字でみる 製品リコールクレームの分析

この報告書を作成するうえで、AGCSでは28ヶ国、12のセクターにわたり取り扱った367件、総額3億1240万ユーロ(3.67億ドル)⁵のリコール保険のクレームを分析しました。全体として、製品リコールクレームの主たる原因が製品や作業の欠陥であることは全セクターに共通しており、約80%を占めています。続いて製品汚染(12%)があり、これは主に食品飲料品セクターによるものです。

また、規模の大きかった上位10件のリコールで分析対象の全クレーム総額の50%以上を占めており、大規模リコールの影響の大きさを示しています。この10件のうち9件は自動車／工業サプライヤー・セクターで発生しています。このセクターはまた、クレーム金額面でも最大で、分析対象の全クレーム総額の71%を占めており、その平均額は1250万ユーロ(1450万ドル)近くにも達しています。しかしこれにとどまらず、販売の減少、レピュテーション面での損害、罰則や罰金、訴訟などの要素を考えると、大規模リコールの損失総額は、数億ドル、場合によっては数十億ドルに達する場合もあります。

製品リコール

リコール保険クレーム額からみた産業別割合



2012年1月から2017年6月30日の367件の製品リコールクレーム件数。リコールのあったセクターごとに、分析対象クレームの総額に対する割合で示しました。他のセクターは全クレーム額の1%未満にとどまっています。このクレーム分析には、医薬品産業のリコールは含まれていません。

出典: Allianz Global Corporate & Specialty

⁵ AGCSおよび他の保険会社の2012年1月1日から2017年6月30日の367件の製品リコールクレーム

製品リコール

クレーム額からみた産業別割合



自動車/工業サプライヤー	71%
食品飲料品	16%
IT/電子	3%
小売業	3%
製造/包装/金属加工/工業機械	3%
医療	2%
輸送/ロジスティクス	1%
家電	<1%
化学	<1%
エンジニアリング/建設	<1%

分析対象クレームの総件数: 367件。リコールのあったセクターは、分析対象クレーム総額に対するパーセンテージで示しました。その他のセクターは全クレーム額の1%未満にとどまっています。

このクレーム分析には、医薬品産業のリコールは含まれていません。

出典: Allianz Global Corporate & Specialty

自動車セクターは、全支払金額の70%を占めています。対象台数の多いリコールが増えてきており、その原因としてはエンジニアリングの複雑化、上市までの時間の短縮による試験期間の短縮、研究開発の外注、コスト圧力などがあります。また、共通部品が数多く使用されていることから、一つの問題が何百万台もの車に波及する場合があります。続いてリコールの影響を受けているのが食品飲料品セクターで、支払額の16%を占めています。アレルギー(誤表示事案を含む)や、リステリアやサルモネラといった病原体の申告漏れ、さらにはガラス、プラスチック、金属片などの異物混入による汚染も大きな問題となっています。

製品リコール

クレーム件数からみた産業別割合



自動車/工業サプライヤー	42%
食品/飲料品	18%
家電	10%
小売業	7%
医療	6%
IT/電子	5%
製造/包装/金属加工/工業機械	5%
化学	3%
輸送/ロジスティクス	2%
エンジニアリング/建設	1%

分析対象クレームの総件数: 367件。リコールのあったセクターは、クレーム受付件数に対するパーセンテージで示しました。その他のセクターは全クレーム額の1%未満にとどまっています。

このクレーム分析には、医薬品産業のリコールは含まれていません。

出典: Allianz Global Corporate & Specialty

自動車セクターと食品飲料品セクターはクレームが最も頻繁に起こるセクターで、クレーム件数は合わせて全体の約60%を占めています。洗濯機、冷蔵/冷凍庫などの家電製品分野でもクレーム件数は多いものの(10%)、これらは影響度の低い事象であり、損失額としては全体の1%にも届きません。

分析対象クレーム:	367件
クレーム総額:	3億1240万ユーロ
分析対象クレームの平均額:	851,000ユーロ
分析対象クレームの平均額、少額を除く:	140万ユーロ
クレーム発生国:	28ヶ国
1日あたりの支払額(ユーロ):	156,000ユーロ

クレームの範囲: AGCSでは、事故年ベースで2012年~2016年および2017年6月30日までに記録されたリコール保険のクレーム367件、総額312,421,913ユーロ(3.67億ドル)を分析しました。クレーム額はいずれも100%ベースです(共同保険で引受けている場合には、AGCSの分担分だけでなく共同保険者の分担分も含みます)。少額クレームは<20ユーロ。ここで分析した損失額は保険業界全体を示したのではなく、AGCSのリスクアベタイト(引受結果)を反映したものとなっていますが、現在の製品リコール・リスク環境を一定程度適確に示したものと考えられます。このクレーム分析には、医薬品産業のリコールは含まれていません。

製品リコール ドライバーと傾向

製品リコール・リスクにおける8つの新たな動向をAGCSの専門家が検証

1. 大規模リコールの背景には「波及作用」が

製品リコールは規模、件数ともに増加してきており、その主な原因としてはグローバルなサプライチェーンがますます複雑化していること、特定部品や成分の調達の一部のサプライヤーに集中していること、そして規制が強化されていることが挙げられます。

グローバル企業は、何百万もの消費者に製品を販売します。例えばアップル社では、2007年の発売以来、実に10億台以上ものiPhoneを販売しています。また、自動車メーカーのフォルクスワーゲン社とトヨタ社は2016年にそれぞれ1000万台以上の自動車を生産しています¹。

同時に、サプライチェーンの合理化とグローバル化が進むにつれて、多くのメーカーが使用する部品、成分、原材料を一部のサプライヤーが提供するようになってきています。これによりリスクにさらされる金額が大幅に増加するとともに、一件のリコールが複数のメーカー、ブランド、さらには国にまで影響を与え、レピュテーション面での損害や財務的な損害を引き起こすといった乗算的な「波及作用」が生じています。

この「波及作用」は、近年のいくつかの大規模製品リコール—特に食品と自動車セクター—に見ることができます。例えば、リステリア汚染が疑われた2016年のひまわり種子のリコールでは、何十ものブランドの何百という製品が影響を受けました。同様に、2015年に発生したスパイスであるクミンのリコールでは14の企業、100のブランド、153の製品、756の異なる包装製品が影響を受けています。

2008年、サルモネラの大流行に端を発したPeanut Corporation of America社(PCA)のリコールは、規模として過去最大級のものであったとともに、食品セクターのサプライチェーンの規模を世に知らしめる出来事ともなりました。アメリカ国内のピーナツ供給におけるシェアがわずか2%に過ぎなかったPCA社ですが、その製品は200社以上のメーカーの約4000もの製品に使用されていたのです。このリコールにより、食品産業全体のピーナツ販売量が24%も減少し、業界全体の損失は10億ドルに上ると推定されました。有名ブランドの中には、このリコールに関係がなかったにもかかわらず、販売量が半分近くにまで落ち込んだものもありました。PCA社は最終的には破産申告を余儀なくされています。

自動車セクターでは、エアバックやイグニッション・スイッチに関する大規模リコールがサプライチェーンを波及していき、複数のブランドや国にわたって何百万台もの車に影響が出ました。

「今日の自動車産業のサプライチェーンは15～20年前とはまったく異なります。統廃合により効率が向上した一方で、製品リコールのリスクも高まっています」とAGCS Head of Global Crisis ManagementのChristof Benteleは言います。

リコールが増加を続ける7つの理由

- 製品安全規制の強化
- 複雑かつ統合されたサプライチェーン
- 試験技術の進歩
- 新たな病原体の発見
- 経済的圧力/コスト削減
- 消費者意識の高まり/ソーシャルメディアの普及
- 小売業者/OEM企業の圧力

1. 「トヨタ社は引き続き世界最大の自動車メーカー」フォーブス 2017年1月10日
2. 「またも乗算作用に見舞われる」Stericycle Expert Solutions
3. 「ピーナツの展望:サルモネラに関連づけられた2008-2009年の食品媒介病変流行の影響」アメリカ農務省
4. 「タカタ社製エアバッグのリコール:徹底調査」Consumer Reports誌、2017年7月14日
5. 「エアバッグのリコールコストを最悪の場合240億ドルとタカタ社が推定」ブルームバーグ、2016年3月30日



写真: Shutterstock

「自動車セグメントでは、台数の多いリコールの件数が増えてきています」と話すのはAGCS Regional Head Liability Central & Eastern EuropeのCarsten Krieglstein。「この要因としては、自動車のエンジニアリングがますます複雑になってきていること、上市までの時間の短縮による製品試験期間の短縮、一次や二次サプライヤーへの研究開発の外注、コスト圧力の高まりなどがあります。OEMメーカーがモジュラー戦略を採用することにより、今後さらにリコール台数が増える可能性が高まっています。」

「自動車産業がEVや自動運転技術にシフトしていく中で(21ページ参照)、リコールのリスクは今後さらに高まっていくことになります。」

リコール・リスクの集中の度合いを端的に表しているのが、日本のエアバッグ・メーカーであるタカタ社によるリコールです。これはアメリカの自動車業界を見舞った過去最大のリコールで、全世界で少なくとも19メーカー、6000～7000万台⁴もの自動車がリコールされ、コストは250億ユーロ近く⁵に達するものと推定されています。

「対応策を講じていないセクターでは、それまで特段目立つことのなかった製品が原因で何十億ドルもの財務損失を招く恐れがあります」と話すのはグローバルな損害調査会社McLarensのDirector of Crisis ManagementのJohn Turnerです。

「一般的に、企業は自社のリスク管理に関しては自信を持っているものですが、サプライヤーのリスクとなると話は違ってきます。複雑でグローバルなサプライチェーンを、昼夜を問わず365日間管理することなどできないというのが現実です。これはリコール保険への加入などの防御策を講じる大きな誘因となります。」

2. 消費者保護規制の強化によりリコールがさらに増加

世間を大きく騒がせたいくつかのリコール、さらには製品の品質と安全性に関する消費者の要求の高まりを受けて、世界的に規制の監視が強化され、多くの国がより厳格な製品安全法を導入しています(下図参照)。

「現在、欠陥や汚染のある製品に対する企業の対応、反応の速さ、そしてその安全性システムの対応力にますます関心が集まっています」と説明するのは AGCS Head of Global Crisis Manamentの Christof Benteleです。「過去にも増して、消費者が課題提起に参画するようになってきており、企業の危機対応によって購買選択を行うなど、企業の振る舞いを主導するようになっていきます。」

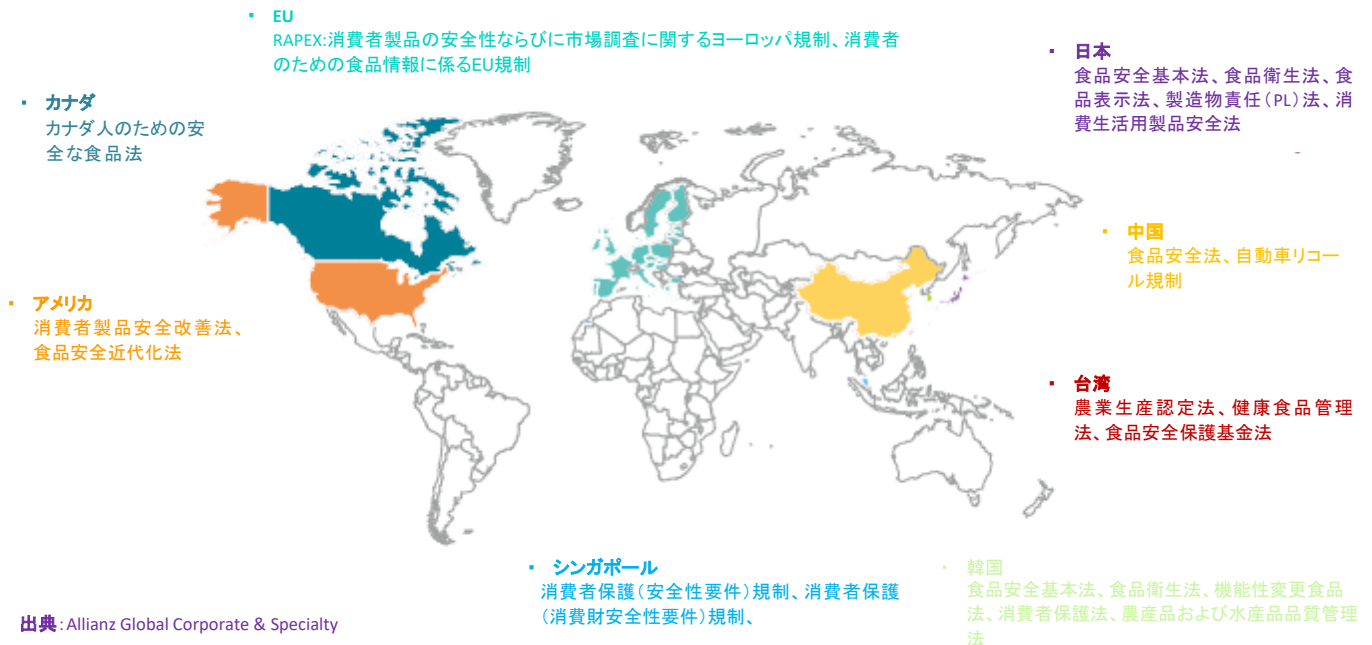
特に食品セクターでは、行政機関がよりプロアクティブな対応をとるようになってきています。死者が発生したアメリカのいくつかの事案の、2011年に成立した食品安全近代化法(FSMA)は、過去70年で最大の包括的な食品安全法の改革となりました。規制の主眼が事後対応から防止に大きくシフトしており、食品医薬品局(FDA)の調査とリコールに関する権限が強化されています。中国でも2015年、乳児用ミルク汚染スキャンダルの後食品安全法が改定されています。

一方、Reynolds Porter Chamberlain (RPC)法律事務所によれば、2015/2016年の英国における製品リコール件数は、前年比48%増の過去最高水準に達しています。リコールの増加は、消費財、自動車、医薬品の分野でも見られましたが、増加が最も顕著だったのが食品セクターで、これには食品アレルギーの表示に関するEUの新法が影響しています。新法施行後の2015/2016年には、アレルギーの誤表示による食品や飲料品のリコール件数が62%増加しています。

製品安全規制は、自動車や消費財の分野でも強化されてきています。例えば、2008年アメリカの消費者製品安全改善法では、内部告発者保護をはじめ、消費者製品に含まれる鉛などの化学物質に関する新たな検査要件が規定されています。

「アメリカ、ヨーロッパ、アジアにかかわらず、規制のハードルが上がれば、その分リスク領域が増えることとなります。高い基準を維持し、安全文化に適合していく能力は企業によってまちまちであり、このことがリスクを高めています」とMcLarensの Director of Crisis ManagementのJohn Turnerは言います。

製品リコール・リスク環境に影響をもたらす最近の規制やネットワーク



1 英国の製品リコール件数が過去最多を更新—前年比 48%増、RPC



3. 非表示のアレルゲン、毒物、そして環境汚染： これまでになかったリコールのトリガーの登場

企業が製品をリコールする理由は数多くありますが、通常、リコールのトリガーとなるのは損害を与えたり身体障害を引き起こす懸念のある安全上の問題です。

2016年には、非表示のアレルゲンや細菌汚染を原因とするいくつかの大規模リコールが実施されています(特記すべきはリステリアでしたが、病原性大腸菌やサルモネラ汚染もありました)。例えばアメリカでは近年、ソフトチーズ、冷凍野菜、アイスクリーム、リンゴ、メロンなどでリステリアが発見されて大規模リコールが起きています。

北米とヨーロッパでは、アレルゲンは大きな社会問題となっています。アメリカで食物アレルギーをもつ人は1500万人に上るともいわれています¹。事実、アレルゲンの非表示は短期間のうちに食品リコールの最大の要因となっています。2015年第一四半期のリコールの95%はアレルゲンの非表示によるもので、91%はナッツやピーナッツの非表示によるものでした²。

非表示アレルゲンによるリコール(ナッツ、畜乳、小麦、大豆がよるものが一般的)は、表示や包装のミス、意図しない二次汚染など、単純な製造上のミスに原因があることが多いのですが、食品不正が原因となることもあります(16ページ参照)。

一方で、近年問題となってきたのが、消費者製品—多くはアジアから輸入されるもの—に含まれる毒物の問題です。鉛、ヒ素、カドミウムなどを含有する玩具、宝飾品、化粧品が発見されたことによりリコールが起こり、安全規制の強化が行われています。Fisher-Price社³では2007年に、鉛中毒の危険性があるとして150万点の玩具を全世界でリコールしており、近年では中国製の子供用宝飾品にカドミウムが含まれていたことにより、小売業者による一連のリコールが起きています。

産業や農業で使用される化学薬品やプラスチック類が食品で発見されており、環境汚染もいくつかの大規模リコールの引き金となっています。

2017年8月には、オランダ産の卵で殺虫剤が発見され、ヨーロッパの16ヶ国ばかりでなく、遠く離れた中国にまで及ぶ大規模なリコールが起きています。初期の推定では、オランダの養鶏農家はその結果として被った損失はその月だけで4000万ドルにも上るとされています⁴。中国でも食品中に重金属が発見されたことによるリコールが多数起きています。

これら以外にも環境汚染源となる可能性のあるものとしては、マイクロプラスチックやナノプラスチックがあります。肉眼では見えない微小なプラスチックの粒子が、魚介類、食卓塩、蜂蜜、砂糖、ビールなどで見つかっています。

1. 米国疾病対策センター

2. Stericycleリコール指数、米国2015年第一四半期

3. 「鉛含有塗料の警報によりMattel社が10万点近くの玩具をリコール」ガーディアン、2007年8月3日

4. 「汚染卵によるオランダ養鶏農家の損失額は3300万ユーロ」ロイター、2017年8月23日



経済的理由による粗悪化とは？

これは製品の価値を高めたり、生産コストを削減することを目的に、材料物質を意図的に入れ替えたり、付け加えることをいいます。

不正な表示があったとの疑いから、食品や飲料品メーカーを相手取ったアメリカでの 2012 以降の集団訴訟の件数は 200 件を超えています¹。

写真: Shutterstock

4. 経済的圧力の影響と食品不正の増加

経済的な圧力は多くのセクターで強まってきており、ますます多くの企業やサプライチェーンが困難な状況に見舞われています。ときとして、これらの圧力により人為的ミスや犯罪活動のリスクが高まる場合があります。取引条件が厳しくなれば、企業はより安価なサプライヤーに調達先を切り替えたり、経験豊富な人材を削減する場合があります。また、個人レベルでは、劣悪または安価な材料や部品を使用するなど、不正行為に至ることもあります。

経済的理由による製品の粗悪化や偽装をはじめとする食品不正のリスクも高まってきており、これはオリーブオイルやワイン、さらには蜂蜜やシナモンに至るまで、ビッグビジネスとなってきています。安価な材料を食品に混ぜたり、劣った製品を本物として販売する組織的犯罪集団も存在します。同時に、企業でも利益を高めるために不正を働く誘惑に駆られる場合があります。目立った事案としては、粉ミルクに意図的にメラミンが混入された2008年の中国の乳児用ミルク・スキャンダルや、英国における2013年の馬肉スキャンダルなどがあります。後者では、製造者が牛肉に輸入馬肉を混ぜ入れ、それを牛肉100%として販売したことにより大規模なりコールが起こっています。

「食品不正は、大規模なりコールを引き起こし、企業のレピュテーションを傷つけ、大きな損失を生じるものとして大きな問題となっています」と説明するのはAGCS Head of Global Crisis ManamentのChristof Benteleです。「馬肉スキャンダルはその端的な例といえますが、オーガニック食品、宗教教義にかかわる食品、粉ミルクなどでも同様のことが起こっています。このような食品不正事案の一部は保険で対応することができますが、発生した損失の大半は保険の対象とはなりません。保険業界では現在、これらの問題に対応したソリューションを検討しているところです。」

同時に、製品開発サイクルが短くなる傾向にあり、それはつまり、製品の試験に費やせる時間が少なくなり、これまで使用されたことのない材料や成分の健康への影響を十分に把握することができないことを意味しています。例えば、10年前は食品の包装にビスフェノールA(BPA)を使用することが問題視されることはありませんでしたが、現在では健康や環境への影響について疑問符が付けられています。近年では、玩具や化粧品をはじめとする製品に使用される**フタル酸類**という化学溶剤による健康への影響が懸念されています。

1. Swiss Re Institute



お買い物カゴの中味は？

食品飲料品セクターは、製品リコールや汚染の問題が特に発生しやすいセクターです。報告されている保険クレームによれば、私たちの日頃の買い物リストの中で最も危険性が高いものには次のようなものがあります：



シングルクリーム
リコール・リスク：
細菌汚染



お菓子
リコール・リスク：
包装材にプラスチック



乳児用ミルク
リコール・リスク：
細菌汚染



生豆
リコール・リスク：
昆虫汚染



クッキー
リコール・リスク：
細菌汚染



ココナツ飲料
リコール・リスク：
不十分な殺菌処理



パン
リコール・リスク：
包装材にガラス



袋詰めサラダ
リコール・リスク：
非表示アレルゲン



プルーンの缶詰
リコール・リスク：
缶容器にゴム

367件の製品リコールクレームの分析に基づく。
出典：Allianz Global Corporate & Specialty

5. 安全性にかかわらないリコールやテールの長い事象の増加

近年では、安全性にかかわらないリコールが社会現象化してきています。このようなリコールには、生産工程に幼年労働や奴隷労働がかかわっている場合、表示に関する問題、食品不正、さらにはハラール食品やヴェーガン食品など、宗教や倫理上の問題が指摘される場合があります。このような領域において消費者の期待に沿っていないと企業が考えた場合、レピュテーションを守るためにその製品をリコールする必要があると判断するケースが増えています。

例えば、魚製品の漁獲にアジアの奴隷労働で建造された漁船が使用されていたとするメディア報道を受けて、英国とアメリカの小売業者が関係する食品をリコールしています。2015年には、アメリカとヨーロッパの菓子メーカーが、幼年労働を使って生産されたココアを使用しているとの批判を受けています。

「法的な拘束力はありませんが、リコールが正しい選択だと判断される状況が考えられます。これは純粋にビジネス・リスクであり、企業はこれに備える必要があります」と AGCS Head of Global Crisis Manament の Christof Bentele は言います。

また、製品リコールのリスクは長引く傾向にもあります。例えば、冷凍食品は長年製品リコールとは比較的無縁ではあったものの、2016年にはアメリカに本拠を置く CRF Frozen Foods 社の冷凍野菜にリステリアが含まれていることが判明し、42の個別ブランド¹で販売されていた456品目の消費者製品がリコールされています。冷凍食品の性質上、汚染があってもそれはその食品が消費されて初めて判明するものであり、製品によっては賞味期限が最長で24ヶ月にまで延びていることを考えると、判明までには何ヶ月もかかる場合があることとなります。

自動車セクターに関するアメリカの現在の規制では、少なくとも15年前まで遡って100%のリコール率を実現するよう努めることが求められています。記憶に新しいイグニッション・スイッチのリコールでは何百万台もの車が対象となり、その中には18年前の車も含まれていました。古い年式の車に関しては消費者への通知、そしてそれを修理するという手続きが新しい車と比較して煩雑であると同時に、費用もかかります。

1 「冷凍野菜に係るリステリアの流行をFDAが調査」米国食品医薬品局 (FDA)

6. バイラル(口コミで素早く広がる)ーソーシャルメディアが対象企業だけでなく「無実」の企業に与える影響

リコールを考えると、ソーシャルメディアは両刃の剣となります。顧客と素早く効果的にコミュニケーションを取り、問題を早期に特定し、事後にはブランドとレピュテーションを回復するうえでソーシャルメディアは役立ちます。

しかしその一方で、十分な管理を怠れば、リコールのリスクを増幅するものとなり、不満を持った顧客やさまざまな集団のはげ口ともなりかねません。

ネガティブな情報は素早く拡散し、状況が短時間のうちにエスカレートして制御不能になってしまうこともあります。比較的小規模なリコールも危機的な状況に発展することさえあります。ソーシャルメディアでは誤った情報や、虚偽の情報が急速に拡散することがあり、これが企業のブランドに弊害をもたらすことがあります。

「ソーシャルメディアは形勢を一変させるものです」と話すのはAGCS Regional Unit London, Head of Product RecallのStewart Eatonです。「誤った投稿やツイートにより企業のレピュテーションが毀損したり、リコールの規模に直接的な影響が及ぶことがあります。ソーシャルメディアは製品リコールによる損失に新たな次元を持ち込むもので、企業はこれまでよりもっと迅速に反応する必要があります。」

ソーシャルメディアは「無実」なブランドにも影響を与えることがあることが調査から分かっています。メーカー4社がかかわるリコールの発表後に、自動車関連ソーシャルメディアサイト1千サイトを分析した調査では、リコール当事者のブランドに加え「無実」なブランドに関するネガティブな投稿が著しく増加していることが分かり、この調査ではこの現象、つまり他の会社もリコールされる車と同じ問題を抱えているという認識が拡散される現象を「perverse halo(ひねくれた波及作用)」¹と名付けています。

この現象は、最終的な利益にも影響を及ぼすことがあります。ある調査では分析対象の各ブランドにわたり自動車モデルを集計し、ライバル・ブランドのリコールによって引き起こされたネガティブな投稿が「無実」の会社の時価総額をたった6日間で平均730万ドルも消失させる作用があったとしています。

「十分な管理を怠ればソーシャルメディアは、危機的な場面での会社の状況抑制能力を損なう可能性がある一方で、プロ意識と気配りを持って対応すれば、リコールをコントロール可能な状態に収めるツールとして活用することもできます」とAGCSのEatonは言います。



写真: Shutterstock

1「ソーシャルメディアは製品リコールによる企業とそのライバルの損害を増幅する」ワシントン大学フォスター・スクール・オブ・ビジネス

7. 中国とアジアで増加する製品リコールと保険

アメリカとヨーロッパにおけるリコールでは、引き続きアジアの製品の比率が不釣り合いに高くなっており、これはグローバルなサプライチェーンが東方へシフトしていること、そして多くの国における品質管理が歴史的に不十分であることを反映したものと いえます。

米中経済安全保障検討委員会によれば、2014年でのアメリカのあらゆる商品のなかで中国製商品の占める割合は23%ですが、全リコール商品の51%は中国製品でした。また、1988年には10%だったアメリカの玩具リコールにおける中国製品のシェアは、2007年には98%にまで拡大しています¹。2015年のアメリカでの製品リコールでは、2,124件が中国製品であり、アメリカ企業によるリコールは685件に留まりました²。また、2015年にEUで発せられた製品安全警報の62%が中国製品に関するものでした³。

「製品リコールクレーム件数と、製造部門のアジアと中国へのシフトとの間にははっきりとした関係性があります。アジア各国で品質管理水準が向上しているとはいうものの、アメリカやヨーロッパの水準にはまだ到達していません」とAGCS Head of Global Crisis ManagmentのChristof Benteleは話します。

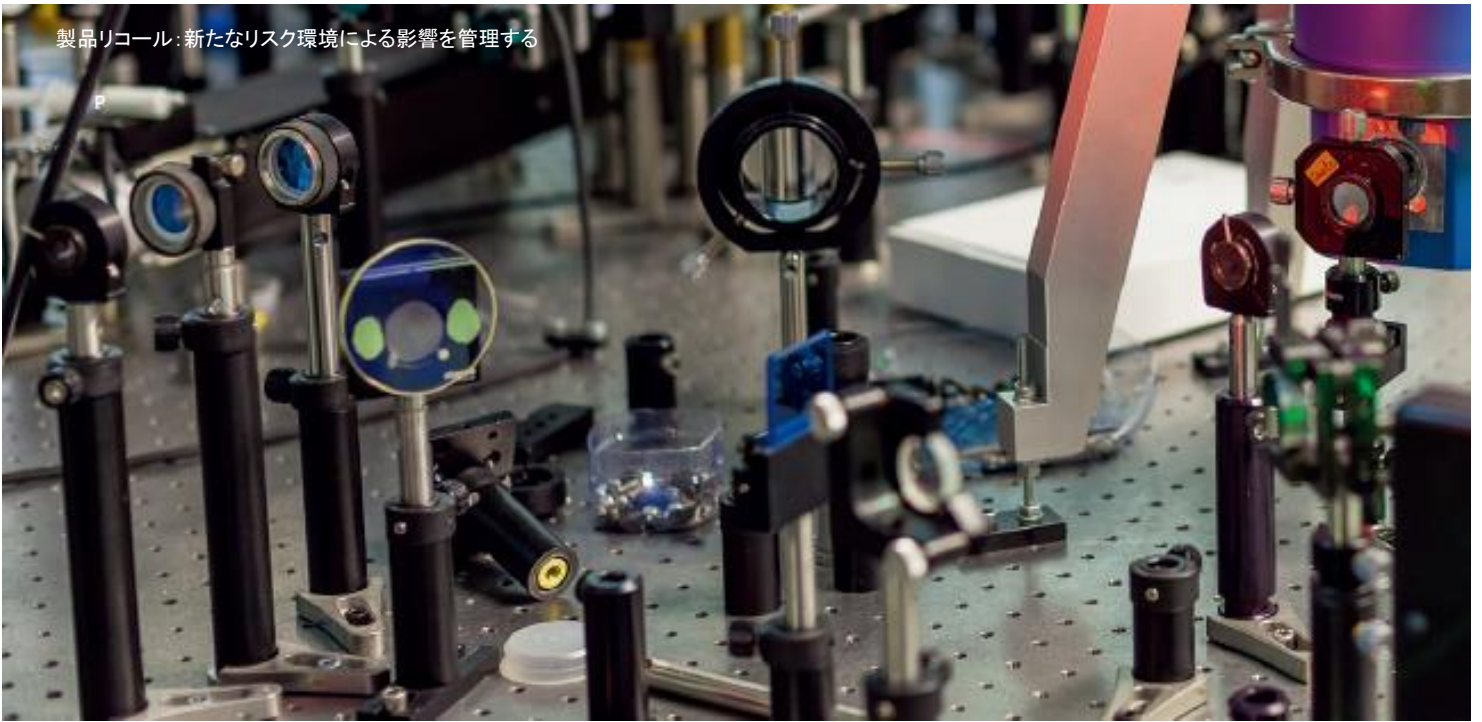
今のところ、北米やヨーロッパと比較してアジアのリコール保険市場はまだ小規模ですが、以前であればアメリカやヨーロッパ向けの輸出品にだけリコール保険に加入していたアジアの企業—特に自動車セクターの企業—も、現在では製品安全規制と消費者の期待の高まりを受けて、国内市場を対象とした保険にも加入するようになってきています。行政主導のリコールも、特に中国では増えています。シンガポールやフィリピンなど、他の地域でもリコール件数は増えています。

「それぞれの国内でしか事業を行っていないアジアの企業でも、リコール保険に加入することが理に適っていることに気づく企業が増えています」とAGCSの Benteleは話します。「どのような企業でも、劣悪な製品や、欠陥のある製品で生き残っていくことは容易ではありません。これはアジアのみならず、どの地域にも言えることです」。



写真: Shutterstock

1. 「中国製のリコール: どのような危険があるのか、そして次は何が来るのか」NERA Economic Consulting
2. 消費者製品安全委員会
3. 「2015年に確認された危険製品リストの上位は玩具と衣服」ヨーロッパ委員会



8. サイバー・リコール:将来のリスクとクレームのドライバーとなるのはテクノロジーと技術革新

技術の進歩は、製品リコールに関しては朗報でもあり、課題でもあります。品質やトレーサビリティを高めるツールとなる一方で(コラム参照)、これまでになかったリスクを生み出すものでもあります。

「サプライチェーン管理では、5年前には不可能と思われていたようなことが行われています。開発のスピードと製品の安全性を改善するうえでのポテンシャルには目を見張るものがあります」とAGCS Head of Global Crisis Manamentの Christof Bentele は話します。

大半の製造工場では自動化が進み、それにより効率化が進み、人為的ミスも減るはずですが、その一方でサイバー攻撃を受けるリスクも高まっています。脅迫などの悪意のある動機から、ハッカーが機械類を制御したり、工程を変更するなどして、製造現場での製品の改変や汚染を行うことが理論的に可能なのです。例えば、米国国土安全保障省(DHS)では、世界各国の病院で使用されている注射器のポンプに欠陥があり、それをハッカーが悪用することで患者に注射される薬量を変えることができると警告しています¹。

また今後は、サイバー・セキュリティにかかわるリコールであれ、人工知能、ナノテクノロジー、バイオテクノロジーなど、革新的である一方で未検証な技術の導入であれ、技術そのものが製品リコールのドライバーとなる可能性が高まると考えられます。

「製品リコールという面で『サイバー』はリスクとして過小に評価されています」とAGCSのBenteleは言います。「すでに自動車やカメラといった分野では、サイバー・セキュリティの脆弱性に起因するリコールが発生しています。自動化や機械学習に対する懸念に伴って潜在的な製品リスクが増加していくことになります。」

セキュリティ研究者によりソフトの欠陥を指摘され、クライスラー社は2015年に140万台の車をリコールしており、2016年にはウェブカメラがサイバー攻撃を受けてリコールされるという事案が起きています²。2017年8月には、50万個近くのペースメーカーにサイバー・セキュリティの脆弱性が見つかり、それにパッチを加える目的で、FDA³の命令によりリコールされています。

「素材科学、人工知能、バイオテクノロジー分野の革新技術や技術的進歩を市場に送り出そうという圧力は非常に高まっています。急速に進化する技術は製品の効率面では朗報ではある一方で、新たなリコール・リスクを作り出すものでもあるのです」とAGCSのBenteleは話します。

「時間が制約され、十分なテストが行われない状況では障害などが発生しやすくなります。人為的ミスが起こりやすくなるのもこのような状況です。そしてこれらのことによりリコールのリスクが高まるのです。」



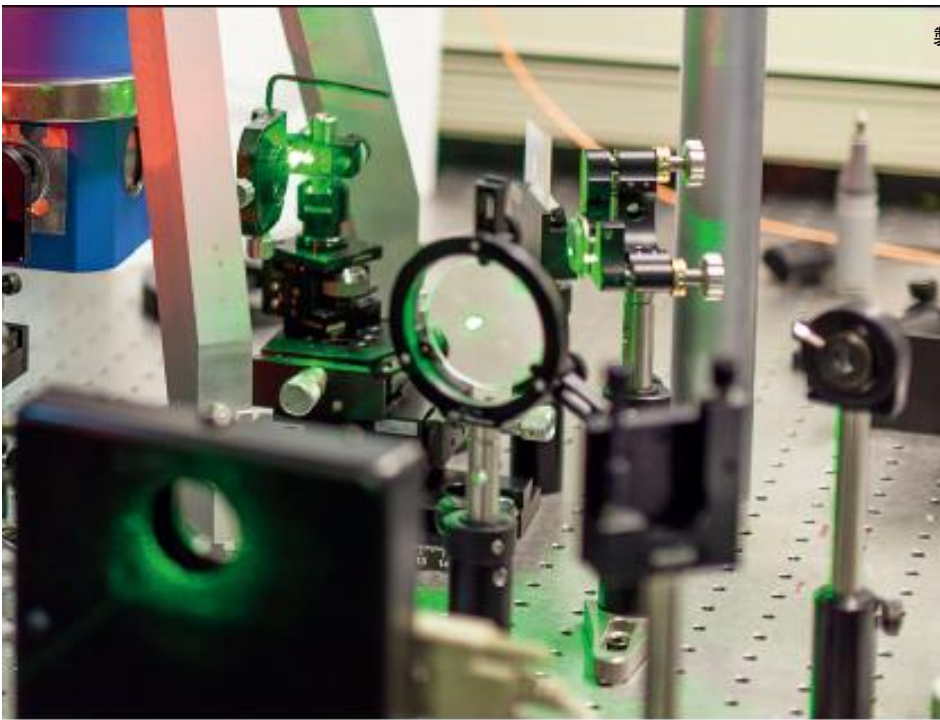
ゲノム解読とは?
組織のゲノムの完全なDNA配列を一回で判定するためのプロセス。

AGCSでは、最先端の検査会社であるSGS社の協力のもと、食品汚染の根本的な原因を突き止めたいと考える企業などに対して、完全なゲノム配列とDNA試験サービスを提供しています。これは企業がサプライヤーへの対応を決定したり、万一問題が発生した場合には、当局や顧客に提示する証拠の収集に活用することができます。

1 「病院の注射器ポンプに関して安全性警報」BBC、2017年9月12日

2 「中国企業がウェブカメラをリコール」デイリーメール、2016年10月24日

3 「移植式心臓ペースメーカーに発見されたサイバー・セキュリティ脆弱性に対応するためのファームウェアのアップデート」米国食品医薬品局(FDA)



新技術が関係するリコールは、今日のリコールよりもさらに規模が大きく、複雑なものになっていく可能性が高いと考えられます。例えば、今後広範に導入されることになる自動運転では、賠償責任は個人から製品メーカーに移行する可能性が高く、これによりリコール・リスクが増加する可能性があります。連続して事故が起こるなど、運転者のいない自動車の基盤となる人工知能技術の安全性に対する懸念が生じれば、きわめて大きなリコールを引き起こす可能性もあります。

新技術はまた、賠償責任と保険について興味深い疑問を投げかけることになります。

「製造物賠償責任保険、リコール保険、サイバー保険など、それぞれの保険契約の相互関係はどうなるのか？現在のところ、決定的な答えはありません」とAGCSのBenteleは話します。

すでに航空機の部品、食品、医薬品、人体の組織などを作り出すために使用されている3Dプリンティングの分野も、リコールの危険性を一変させる分野となるかもしれません。

「将来のリコールは、これまで存在しなかった分野から発生することになります」と話すのはAGCS Regional Unit London, Head of Product Recallの Stewart Eatonです。「私たち保険会社としては、適確な対応とプロアクティブな行動がとれるようにするために、ナノテクノロジーや3Dプリンティングのような新たに登場する技術的課題に遅れをとることはできません」。

ゲノム配列:

テクノロジーがトレーサビリティを高める新技術ではまた、当局やメーカーによる製品のトレーサビリティが向上し、賠償責任の所在も特定しやすくなります。例えば、ゲノム配列技術の進歩により食品安全規制当局は、汚染をはじめ、リステリアやサルモネラなど食品を媒介とする病気の源を特定するうえで強力なツールを得ることになります。

「これは実に興味深い進歩です」と話すのは、AGCS North America, Crisis Management Regional Practice Leaderの Marcos Garcia Norrisです。

FDAではゲノム配列を利用して、罹患した患者から見つかる病原体と、食品や生産施設で発見されるものとの照合を行っています。また、根源的な汚染源を突き止める際には、病気発生の原因となった食材を正確に特定し、その汚染された食材が世界のどの地域で生産されたものかを判定する方法としてテクノロジーが使われています。例えば2017年3月には、ある広範なリステリア流行の起点がニューヨークに本社を置く会社が製造したソフトチーズであることをFDAが突き止めた際にも、ゲノム配列技術が役立てられています。何人かの患者から見つかったリステリア菌の特徴と、生産設備から採取した標本とが合致することが確認されたのです。それを受けてFDAでは生産の停止と全製品のリコールを命じています。

訴訟活動が高まる可能性

しかしその一方で、このようなDNA技術の使用が今後さらに増えていけば、発生した病気と企業とを結びつけることがより容易となり、それにより訴訟活動が高まっていく可能性もあります。また逆に、汚染された製品がより短時間で特定できるようになることから、保険金支払いまでの日数が短縮される可能性もあります。

危機の予防

リコールをマネージするための5つの重要なステップ

製品の安全性に疑問が投げかけられたら時間が勝負です—特にデジタル時代においては。意思決定は迅速に行わなければなりません。判断を誤るとコストとレピュテーション面での損害が膨らむことがあります。製品リコールの規模を抑えるためにはレスポンス能力がきわめて重要です。危機管理に真剣に取り組む、それをDNAの一部としている企業は大規模な事案に苦しめられる可能性ははるかに低くなるのです。

1. 準備

事案発生前の準備と計画の策定は、リコールの規模、財務損失、そしてレピュテーション面での損害を大きく左右します。

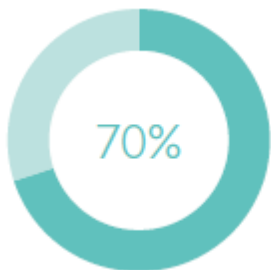
AGCS Head of Global Crisis ManamentのChristof Benteleは「私たちの仕事のおよそ75%を占めるのは、危機の発生前のコンサルテーション、諸々の手順やリコール計画のテスト、そしてシナリオの試行を通じて危機管理チームの能力を試していくというものです」と言います。

リコール保険では(26ページ参照)、リコールを当事者として経験したことがある危機管理のエキスパートをコンサルタントとして活用することができます。例えば、AGCSでは120を超える国々での業務経験を持つリスクと危機管理の専門会社であるred24社と提携しています。同社のコンサルタントは、その専門ノウハウを生かして、発生し得るシナリオに対する準備のお手伝いをするとともに、リコール管理と危機管理の両面の計画を立案します。これらの計画は、少なくとも年に1回実施し、テストする必要があります。

また、顧客企業のリコールと危機管理手順をテストするために製品リコールのシミュレーションを組み立て、これにより計画と危機管理コンサルタントと、社員との距離を縮めるとともに、改善の余地のある部分を特定していきます。トレーサビリティ演習を定期的に行っている企業は数多くありますが、製品リコールの完全なシミュレーションはこの一歩先を行くもので、そのなかにはソーシャルメディア、従来のメディア、顧客、その他のステークホルダーも組み込まれます。

「リコールをどのように扱うかは、その規模を左右するだけでなく、訴訟、顧客の喪失、ブランド価値やレピュテーション面への波及など、潜在的な損失にも影響してきます」と話すのは AGCS Regional Unit London, Head of Product RecallのStewart Eatonです。

「リコールの準備という点では、多くの会社の対応はまったく不十分ですが、何をどうすればよいのか判らない場合、リコール保険に付帯される危機管理サービスがきわめて貴重なガイダンスとなります」とMcLarensのDirector of Crisis ManagementのJohn Turnelは言います。



リコール計画の70%は不十分であると推定されています¹。

1. Allianz Global Corporate & Specialty

AGCS North America, Crisis Management Regional Practice Group LeaderのMarcos Garcia Norrisはこう付け加えます。「リコール管理がどれだけ早く、どれだけ効果的に機能するかは、準備、予防、そして演習です。準備が整っている会社とは、例えば化学的分析結果や確認情報など、リコールの可能性があると情報を把握して、そのために行政機関や消費者に注意を呼びかける時間がある会社のことをいいます」。

2. 発見

企業が潜在的な問題を特定し、それに対応するスピードというのは、リコールの規模やその影響に大きく作用します。一つとして同じリコールはありませんが、消費者の安全と会社のレピュテーションが危険にさらされる場合、最初の数時間が特に重要となります。問題の発見というのは、当局やサプライヤーからの連絡に頼るだけのものではありません。製品の試験を頻繁に行い、潜在的な問題を早期に発見することによってリコールの規模を抑えることが重要です。試験の頻度が少なければ、問題が発覚する前に市場に多くの製品が出回ってしまいます。

「リコール発生前のトレーニングも、きめ細かに実施しなければ、大きな損害を招く可能性があります。軍隊に例えれば、上陸作戦を実行するにあたっては待ち伏せ攻撃に遭う可能性もあるので、それに対応した準備も行います。製品のリコールについても同じような取り組み方が必要となります。準備をしない場合、どのような事態が起こってもおかしではないのです」。

できるだけ早期に問題発生の可能性を突き止めるために、企業では広範な指標の監視を常時続けていかなければなりません。例えば、ソーシャルメディアをモニターすることは、顧客の意見を把握するよい方法といえます。顧客サポート窓口をはじめとするフィードバックを監視することで、クレームが増えていないかなどを把握することができます。

「人の目にどう映るかがすべてです。企業には正しい行動をとってもらいたいというのが護しもの気持ちで、リコールの管理を誤ると、短時間のうちに制御不能な事態を招くことになってしまいます。そのためリコールの初期段階にどう対応するかがきわめて重要になってきます」とAGCSのEatonは言います。

管理が不十分なリコールから、成功するリコールへの5つの重要なステップ

管理が不十分なリコール

よく管理されたリコール

リコール計画がない

1

リコール計画や保険手配がなく、役割や責任の分担が不明確。

リコール計画

1

明確なリコール計画が用意されており、役割や責任が規定されている。追跡調査やリコールのシミュレーションが実施されている。

初期発見

2

製品欠陥の可能性があることが判明するものの、対処の方法を知る者がいない。

初期発見

2

問題の可能性が発見された時点で会社はただちに行動を開始し、それまで試行してきたリコール計画を実行。

後手後手の対応

3

会社は、ことを荒立てずに製品の販売を続けようとする。結果として社内と市場を混乱に陥れる。

調査

3

危機管理コンサルタントとの協議のもと、さらなる調査を実施。問題の原因を特定。解決策に関する意見一致を得る。

ソーシャルメディアの影響

4

ネット上のクレームへの対応が不十分、または無視しようとする。問題がエスカレートしネットを介してバイラルに拡散する。

会社によるリコール

4

会社が明確な発表を行う。複数経路を介した情報提供で最大限の顧客に訴求。

当局の関与

5

問題事案の発生が続く。当局がリコールを命令。製品の販売を継続したことについて会社に調査が入る。

ポジティブなフィードバック

5

リコール工程が適切に管理されていたことを顧客とメディアが認識。

デメリット: 利益に大きな影響、ブランドが毀損、製品工場の閉鎖、顧客の喪失、当局と消費者による訴訟

メリット: 利益に大きな影響なし、重要顧客の喪失もブランド価値への影響もない、通常業務に復旧



写真: Shutterstock

3. 行動

リコールにおける意思決定は正確な情報に基づいて行うことがきわめて重要で、この点において計画作成の効果が発揮されます。自社製品に原因があるのか、そしてそれをリコールする必要があるのかを最終的には判断するのは企業ですが、その決定は白黒がはっきりしない場合もあります。

自社製品に原因がないという可能性が残されていたり、必要なテストを実施する時間がないなど、事実関係がすべて判明していない状況で、素早い判断をしなければならないという非常に大きな圧力が経営陣にかかります。

そこで入念な事前演習を経た危機管理計画が用意されていれば、意思決定のプロセスをよりスムーズに進める助けとなります。リコール・シナリオを事前に演習しておくことで、適材を適所に配置することができ、正確な情報に基づいた意思決定もしやすくなるはずです。

「リコールを実施するかどうかは、時間的な圧力がかかる難しい意思決定で、会社のブランドやレピュテーションがかかっている場合には特にそうです。とはいえ、リコール・プロセスの計画を予め用意し、それを演習しておけば、正しい意思決定に至る可能性は高まります」と話すのはAGCS Regional Unit London, Head of Product RecallのStewart Eatonです。

危機管理サポート: 役立つ7つの場面

- 危機シナリオの計画立案と準備
- 製品リコールとトレーサビリティ
- 製品試験
- 法的サポート
- 当局との連携
- 危機コミュニケーションのノウハウ
- 悪意による製品改変に関する調査とサポート

4. コミュニケーション

成功するリコールの最大の特徴は、タイムリーかつ率直なコミュニケーションです。ネガティブな情報がソーシャルメディアを介してバイラルに拡散する可能性があることを考えると、早期に、きちんと情報を伝えることが鍵となります。

リコールの際には関係管理が前面に出てきます。顧客をはじめ、当局などその他のステークホルダーとの意思疎通を定期的・継続的に行うことは、プロセスをよりスムーズに進める助けとなります。

製品が短い日数で消費され、捨てられていく食品飲料セクターでは特に、リコール率が低い状態で推移していますが、良好でタイムリーなコミュニケーションを行うことで、リコール率を最大化する手助けとなるはず。現在、一般市民にリコールに関する情報を提供する経路は数多く存在しますが、これらをフル活用していない企業もあります。

「情報提供を控えたり、不正直な対応でリコールを終息させることはできません。逆に、状況をさらに悪化させることとなります。率直で正直な対応が必須です。何かこそしているという印象に好感を持つ人は少ないのです」とMcLarensのDirector of Crisis ManagementのJohn Turnerは話します。

5. 復旧

製品のリコールはそれ自体がロジスティクス的な業務になりますが、それと同様に、できるだけ短時間のうちに通常業務に復旧することも重要なことです。管理の行き届いたリコールは、ブランドの再生、そして売上をリコール以前の水準に復旧するうえで積極的に貢献するものです。

顧客との直接的なコミュニケーション、またはソーシャルメディアを介してのコミュニケーションは信頼回復の助けになります。また、顧客のロイヤルティに報いるという意味で、後日の製品購入に使用できるクーポンや割引券などを提供すれば、売上を高めることもできます。例えばスマートフォンのGalaxy Note 7のリコール後には、サムスン社では翌年発売のGalaxy Note 8の予約販売に対して大幅な割引を提供しています。

「率直さと透明性が最善のポリシーです。会社がきちんと謝罪をし、善意を示せば、お客様のロイヤルティを維持することができます。そしてリコール保険では、ブランド再生にかかるこのような追加コストも補償することができるのです」とAGCS Regional Unit London, Head of Product RecallのStewart Eatonは話します。

保険の役割

リコールにかかわる
財務とレピュテーション
の防御





写真: Shutterstock

リコール保険は、製品の欠陥に起因する第三者に対する賠償責任をカバーする製造物賠償責任保険とは異なり、リコールにかかわる巨額の費用をマネージするのを助け、レピュテーションの毀損を抑制するのを支援するように設計されています。また補償内容は、さまざまな産業セクターそれぞれのニーズに沿って設計されています。

リコールではレピュテーションの毀損や、多額の財務損失が発生し得るという認識が高まる中、リコール保険の需要はここ10年ほどの間に増加してきました。

これまで加入が最も多かったのは、食品飲料品セクターであり、規制基準の強化、そしてリスクに対する相対的な企業規模などを反映しているものといえます。さらに、自動車、消費者製品、医薬品、医療装置メーカーなども多数加入しています。

リコール保険ではリコールと危機管理コンサルタントのコストがカバーされます。

「危機管理サービスは、多くの会社にとってきわめて大きなサポートとなります」と話すのはAGCS North America, Crisis Management Regional Practice Group LeaderのMarcos Garcia Norrisです。「リコールの際にどのような行動を取るべきかといった専門的な知見を有する人はあまりいませんし、これは規制が日々変化する状況下では特に言えることです。」

重要な点として、リコール保険では事業中断による損失をはじめ、これに関係する追加的な事業継続費用もカバーされます。例えばリステリアの発生により食品会社が工場の閉鎖と生産の停止を余儀なくされた場合、製品を生産するために別の工場、または競合企業を活用するための費用がカバーされます。

リコール保険は通常、製品により身体障害や財物損壊が実際に生じた場合、またはそれが生じる差し迫ったリスクがある場合に発動するものですが、状況によっては、これら以外のトリガー—例えば食品飲料品セクターにおける悪意のある製品改変など—に拡げることができます。

自動車セクターでトリガーとなるのは通常、主に身体障害と財物損壊ですが、製品が設計通りの機能を発揮しないことを理由としてリコールするといったような製品の瑕疵をカバーすることもできます。

リコールのコスト

通常、製品リコールにおける最大のコストは、販売の減少と事業の中断で、これはリコール自体によるものと、レピュテーション面での損害によるものとが含まれます。その他のコストとしては、不良製品の特定と追跡をはじめ、製品の修理、廃棄、交換などにかかるコスト、さらには外部のコンサルタントを活用したり、試験施設での試験や調査を実施するためのコスト、汚染工場の衛生化にかかるコスト、そしてブランドを復旧するための再生コストなどがあります。

「最終的なリコールコストの総額は、企業が予想するコストをはるかに上回ることが一般的です。一部の企業では、最善の結果を期待して、最悪の事態への備えはしないという傾向が見られます」とMcLarensのDirector of Crisis ManagementのJohn Turnerは話します。

「製品リコールのマネジメントでは、ブランドを守ることはリコールのロジスティクスに引けを取らず重要なものです。事案によっては、レピュテーション面での損害がリコールの財務的な損失と同等、またはそれを大幅に上回ることもあります」と話すのはAGCS Regional Unit London, Head of Product RecallのStewart Eatonです。

リコール保険は、いくつかの点でブランドの防御に役立ちます。まず、危機管理の専門家を活用することができます。損失前のプランニングをはじめ、危機発生時にはサポートとコンサルティング・サービスを活用することができます。さらに、製品販売をリコール前の水準にまで回復するためのブランド再生のコストをはじめ、その他の費用をカバーします。

「レピュテーションが毀損してしまったら、事業を継続することはできません。リコール保険では、財務的な損失を補償することと同じぐらい、ブランドを防御することが重要な要素になっています」と話すのはAGCSのEatonです。



写真: Shutterstock



写真: iStock

リコール保険の種類： その仕組み

製品汚染

製品汚染は、主に食品飲料品セクターで起こることが多い事象ですが、化粧品や医薬品など他の産業でも発生することがあります。事案発生の過程にはいくつかの形態があります。

一般的なトリガー

偶発的な汚染: 製品の生産や流通の過程で偶発的または意図しない汚染、障害、誤表示が発生した。

悪意に基づく製品の改変: 悪意による意図的な製品の汚染が実際に発生した場合、または発生したと疑われる場合、またはそのような脅迫があった場合で、その製品が意図する使用方法・消費方法に適さない状態となってしまった、またはそのような印象を一般市民に与えてしまった。

不利な報道: 偶発的な汚染や悪意のある製品改変が実際には生じていないものの、その疑いがあるとのメディア報道があった。

行政によるリコール: 製品の生産や流通の過程で発生した偶発的または意図しない汚染、障害、誤表示があり、当局が不適切と判断し、リコールに至った。

不適切食材の意図的な使用: サードパーティーから会社に提供された食材により発生した製品の汚染や障害があり、汚染や障害が意図的で違法ではあるものの、悪意に基づくものではない。

補償内容の例:

- リコール費用(契約者(ファーストパーティー)と第三者(サードパーティー))
- 製品の検査、回収、廃棄、交換にかかる費用
- 事業中断(粗利益の損失)
- 再生費用
- コンサルタント費用
- サードパーティー・リコール賠償責任
- 顧客の利益の損失
- 実証されていないリコールにかかる費用
- 危機管理計画の作成



自動車

自動車の製品リコールは、小規模の部品サプライヤーから消費者に至るまで、サプライチェーンのあらゆる部分に大きな影響を及ぼします。リコールによる影響はレピュテーションの毀損から、場合によっては致命的となるような多額の財務的損失にまで発展することがあります。製品リコールでは、OEM企業が部品の欠陥に起因するコストの賠償をサプライヤーに求めるようになってきています。

一般的なトリガー

身体障害や財物損壊: 身体障害や財物損壊を生じさせた、またはそれを生じさせる実際の、または差し迫ったリスクがある製品のリコール。

インペアド・プロパティ/プロダクト・ギャランティ: 製品が設計通りの機能を果たさない製品のリコール。

補償内容の例:

- 契約者(ファーストパーティ)のリコール費用
- 第三者(サードパーティ)のリコール費用
- 製品の修理、交換、返金
- 行政によるリコールの費用
- 危機管理にかかる手数料や費用



消費者製品

家電製品から子供用の衣服に至るまで、あらゆる商品のメーカー、卸売業者、小売業者もリコールのマネージメントを怠ると致命的な損害を被ることがあります。また、長期的なコストも多額になる場合があります。

一般的なトリガー

身体障害や財物損壊を生じさせた、またはそれを生じさせる実際の、または差し迫ったリスクがある製品のリコールや回収。

補償内容の例:

- 契約者(ファーストパーティ)のリコール費用
- 第三者(サードパーティ)のリコール費用
- 事業の中断(粗利益の損失)
- 製品の修理、交換、返金
- 再生
- 行政によるリコールの費用
- 不利な報道
- 危機管理にかかる手数料や費用

危険な家電製品

製品リコールの最も一般的な理由は家財道具の欠陥で、火災のリスクが最大の脅威です。報告されている保険クレームによれば、最も危険な家電製品のトップ5は...



食洗機

36%



洗濯機

17%



冷蔵/
冷凍庫

8%



回転乾燥機

6%



オープン
コンロ

3%

367件の製品リコール・クレーム分析に基づく。

家電製品リコールの上位の原因を受付リコール・クレーム件数に対するパーセンテージで示しました。

出典: Allianz Global Corporate & Specialty

連絡先

詳しくは現地のAllianz Global Corporate & Specialtyコミュニケーションチームまでお問い合わせください。

ロンドン

Michael Burns
michael.burns@allianz.com
+44 203 451 3549

ミュンヘン

Daniel Aschoff
daniel.aschoff@allianz.com
+49 89 3800 18900

ニューヨーク

Sabrina Glavan
sabrina.glavan@agcs.allianz.com
+1 646 472 1510

パリ

Florence Claret
florence.claret@allianz.com
+33 158 858863

シンガポール

Wendy Koh
wendy.koh@allianz.com
+65 6395 3796

南アフリカ

Lesiba Sethoga
lesiba.sethoga@allianz.com
+27 11 214 7948

グローバル

Hugo Kidston
hugo.kidston@allianz.com
+44 203 451 3891

Heidi Polke-Markmann

heidi.polke@allianz.com
+49 89 3800 14303

編集者:

Greg Dobie (greg.dobie@allianz.com)

出版物/コンテンツ・スペシャリスト:

Joel Whitehead (joel.whitehead@agcs.allianz.com)

クレームデータ分析:

Daniel Didt, Dana-Mihaela Ciobanu

デザイン:

Mediadesign

画像:

別途記載がない限り **Shutterstock** より。

表紙画像:

Shutterstock

詳しくは下記までお問い合わせください：
agcs.communication@allianz.com

Allianz Global Corporate & Specialty は下記
にてフォローいただけます：



Twitter @AGCS_Insurance



LinkedIn

www.agcs.allianz.com

免責条項および著作権

Copyright © 2017 Allianz Global Corporate & Specialty SE。無断複写・転載を禁じます。

本書に記載される内容は一般情報を提供することを目的としたものです。記載情報の正確さには万全を期しましたが、情報はその正確さに関する表明や保証を一切伴うことなく提供されたもので、Allianz Global Corporate & Specialty SEは記載の過ちや漏れについて一切の責任を負うものではありません。

Allianz Global Corporate & Specialty SE
Fritz-Schaeffer-Strasse 9, 81737 Munich, Germany
商業登録：Munich HRB 208312

2017年12月