

危機・リスク事例に学ぶ中小企業のリスクマネジメント
(第2回) 2012年11月15日

《リスクマネジメント（広義）の対象リスク》

第1回で記述したとおり、「リスクマネジメント（広義）」とは、国家、自治体、企業、団体などの組織や個人が、存続と発展のために阻害要因を明確化し、損失発生または期待利益喪失を回避または最小限にするために対策を講じることをいう」と定義した。

それでは、リスクマネジメント（広義）の対象とすべきリスク、すなわち中小企業で対策をとるべきリスクとは何であろうか。

業種、業態、規模、保有資産・設備、事業所所在地、役員・従業員の状況などにより、対処すべきリスクは個々の企業ごとに異なる。また社会や環境の変化、法律の変化、技術の発展などによっても変わってくる。

自社がどのような対処すべきリスクがあるかは、自社で洗い出す必要があり、また常に見直していく必要がある。

参考に中小企業を対象とすべき主なリスク例は、以下図表のとおりである。

(図表) 中小企業がリスクマネジメント(広義)の対象とすべき主なリスク例

リスクの分類	リスク例
コンプライアンスリスク	・独占禁止法違反（不当廉売、価格カルテル、入札談合など） ・食品衛生法違反（指定外添加物使用、成分規格不適合、使用基準不適合など） ・不正競争防止法違反（原産地偽装、品質・内容偽装表示、商品形態の模倣、営業秘密侵害など） ・所得税法違反（脱税行為など） ・労働基準法、労働安全衛生法違反（残業代不払い、労災事故不報告など） ・企業倫理違反（社内規則違反、反道徳行為など）
P L・リコールリスク	・製品の設計・製造・指示警告上の欠陥による人身・財物事故 ・製品の欠陥に伴うリコール
知的財産侵害リスク	・特許権、商標権、意匠権、著作権の侵害
自然災害リスク	・地震、噴火、津波、台風、暴風、竜巻、突風、豪雨、洪水、高潮、落雷、雹、あられ、雪などによる災害
事故リスク	・建物・機械・設備・システム・車両・器具・什器・備品・商品・原材料等の火災、破裂、爆発、衝突、落下、破損、汚損、水濡れ、故障、盗難、詐欺、横領など
経営・財務・人事リスク	・事業拡大の失敗、財テク失敗、取引先の倒産、重要役職員の退職・死亡など

《危機・リスク事例》「コンプライアンス ～ 不二家 消費期限切れ原材料使用事件 ～」

(1) 事件の発端

不二家は、不振だった洋菓子事業の改革を目的に、外部コンサルタント会社に委託して実態調査と改善提言を行う 2010 推進プロジェクトを 2006 年 9 月 5 日にスタートさせた。

2006 年 11 月 13 日、第 8 回推進委員会において配布された外部コンサルタント会社作成の報告書に、「推進委員会外秘」と記載されたページがあった。

そこには「埼玉工場のネズミの問題」として「工場内部においてネズミが捕獲されているということがマスコミに漏れた時点で、経営危機あるいは経営破たんは免れない」、また「埼玉工場の期限切れ原材料使用問題」と題する部分には「消費期限切れ原料の使用がマスコミに発覚すれば雪印乳業の二の舞となることは避けられない。」と記載されていた。

(2) 不二家の対応

外部コンサルタント会社の指摘に対し、11 月 15 日生産本部長が埼玉工場に出向き、係長以上の工場幹部を集め、消費期限切れ原料を使用することのないよう、コンプライアンス遵守を指示した。

また 11 月 17 日には本社品質保証部から「危機管理マニュアル改訂」が配信され、クレームや異常事態の際には、まず事実確認の上で適切な初動対応をすべきことが記載されていた。生産部からも「日付改ざん、期限切れ原料の使用等は信用失墜に繋がる」として『遵法絶対』を徹底するよう指示がなされた。

(3) 推進委員会外秘文書のフランチャイズ店への流出

12 月 29 日、不二家の複数のフランチャイズ店に対し、前記推進委員会外秘の文書がファックス送信された。翌日別の 1 店からも不二家本社に報告があり、推進委員会外秘文書の流出事実が確認された。

年が明けて 2007 年 1 月 3 日、さらに別のフランチャイズ店からも報告があり、推進委員会外秘文書の流出事実が確認され、社長にも報告がなされたがフランチャイズ店は「身内」との意識が強く特段の措置は取られなかった。

(4) 推進委員会外秘文書はマスコミへも流出

2007 年 1 月 9 日、共同通信社埼玉支局より不二家本社広報担当に「怪文書が出回ってないか。不二家が消費期限切れの原料を使用したとの情報があるが事実か。」と電話で問い合わせがあった。

問い合わせに対して、「当該文書は怪文書ではなく、不二家の社内資料である可能性が高い。意識改革プロジェクトで聞き取り調査を行い、工場の問題点を洗い出した資料だ」と答えた。

1 月 10 日、人事総務部長、生産部長らが共同通信社の取材に応じ、その文書は流出文書に間違いのないこと、シュークリーム 2000 個に相当する期限切れ牛乳を使用したことを認めた。

同日「不二家、消費期限切れ牛乳を原料に使用」との記事が配信され、テレビでの報道、マスコミ各社からの問い合わせを受け、翌 11 日に記者会見の開催を決定した。

(5)第1回記者会見

1月11日に社長、常務、生産部長等が出席して行われた記者会見では、消費期限切れ牛乳を使用したシュークリームを製造販売したなどを公表し、改善策として原材料の在庫管理シートの改訂等の対応をとっていること、全国の洋菓子工場の操業停止およびフランチャイズ店の営業休止を発表した。

しかし記者からは、流出した「雪印の二の舞」と書かれた文書により「隠蔽体質」として強い批判や厳しい指摘が相次ぎ、当初は食品衛生法違反ではないと答えていたものが会見後半では「食品衛生法違反との認識である」と回答、発表が遅れた理由については事実関係調査が優先だったにもかかわらず「遅れたのは甘さがあった」と認める発言をした。

さらに過去に類似事例があったのかとの質問に対しては、十分な社内調査ができていなかったにもかかわらず「あったものと認識して大変申し訳ないことをしたと反省している」と回答するなど、不二家側の対応は混乱を極めた。

不二家は報道陣からの非難、追及を受け、工場従業員へのヒアリングによる追加調査を行った。

(6)第2回記者会見・社長辞任表明

1月15日の第2回目記者会見で、埼玉工場でのヒアリング結果で出てきた過去7年間に18件の消費期限切れ原料使用の事実を公表した。

しかし、根拠が不十分なうえ、内容も従業員の記憶に基づくあいまいなものであったため、さらなる批判を浴びることとなった。この記者会見で社長は辞任を表明した。

この週からスーパーやコンビニなどの店頭から不二家製品の撤去がはじまり、テレビでも「不祥事」として不二家の過去の異物混入事件などを紹介するなど、不二家バッシングの報道が連日続いた。

(7)信頼回復への取り組み

1月22日第3回記者会見が開催された。この日に新社長が就任し、同時に社長をリーダーとする改革推進本部が設置され、『外部から不二家を変える』改革委員会（委員長田中一昭拓殖大学政経学部教授）が発足した。

1月29日には信頼回復対策会議（議長郷原伸郎桐蔭横浜大学法科大学院教授・コンプライアンス研究センター長）が発足した。

1月下旬から2月にかけて、食品衛生の教育やマニュアルの読み合わせなど、法令やルールの徹底が全事業所にわたり行われた。

また2月5日に山崎製パンからの食品安全衛生管理体制整備の支援を受けることが決定した。

3月上旬には流通菓子工場を再開し、3月中旬にはAIB食品安全管理システム導入後の工場をマスコミや消費者団体に公開した。3月23日より洋菓子店舗が順次販売が再開された。3月28日『外部から不二家を変える』改革委員会（全11回開催）の最終回が開催され、3月30日には信頼回復対策会議（全6回開催）の最終報告書が発表された。

※上記事例は以下をもとに作成、一部引用

- ・不二家信頼回復対策会魏（議長 郷原信郎 桐蔭横浜大学法科大学院教授・コンプライアンス研究センター長）『最終報告書』2007年3月30日

- ・不二家 CSR 推進室広報室溝口修「不二家再生に向けてコンプライアンスの取組み」『コーポレートコンプライアンス季刊第 16 号』2008 年 11 月 28 日
- ・郷原信郎「不二家のクライシスマネジメント崩壊の原因」『日経ビジネスオンライン』2008 年 6 月 11 日

リスクマネジメントのポイント

今回の不二家の事件は、次の「リスクマネジメント（狭義）のポイント」と「危機管理のポイント」の 2 点があげられる。

(1) リスクマネジメント(狭義)のポイント

11 月 13 日推進委員会において外部コンサルタント会社より、埼玉工場の消費期限切れ原料使用などの問題点が報告された時点でリスクが発覚した。

しかし不二家の取った対応は、コンプライアンス遵守を指示するのみで、事実調査や原因究明が的確になされていなかった。

直ちに的確な①事実を調査、②原因の究明、③対応策の検討、④改善策の決定がなされていれば “雪印乳業の二の舞” 文書がマスコミに流出しても、事実と原因を正しく説明でき、かつ再発防止の具体策を公表することにより、その後の危機はかなり回避できたであろう。

(2) 危機管理(クライシスマネジメント)のポイント

外部コンサルタント会社が作成した “雪印乳業の二の舞” の文書が、外部に流出したことが危機の始まりであった。

不二家は無認可添加物を使用したなどの法令に違反したわけではなく、品質にも影響はなく、ましてや食中毒などの人身被害を起こしたわけでもないにもかかわらず、“雪印の二の舞” 文書の存在からマスコミは不二家を「隠ぺい体質」と決めつけ、連日のバッシング報道を行い、スーパーやコンビニから不二家製品が撤去され、社長の辞任にまで追い込まれた。

最初の共同通信社の取材に対し、不二家は “雪印の二の舞” 文書は外部コンサルタント会社が誇張し刺激的に記述した文書で社内文書ではないということをはっきり説明しなかった。その後の会見でもマスコミの厳しい追及に対し、社内規定違反を法令違反と発言したり、裏をとれないあやふやなものまで公表したことなどパニックに陥った発言で不二家は完全に信用が失墜してしまった。

現象面から見れば不二家の信用失墜は、“雪印乳業の二の舞” の文書流出後の危機対応失敗が原因と見られがちであるが、もともとの使用期限切れ牛乳を使用したというリスク発覚後のリスクマネジメントが的確になされていなかった故に危機に陥ったという事例であり、中小企業にとっても多いに学ぶべきケースであろう。

以上