

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3回) 2012年12月15日

《リスクの洗い出し（リスクの発見・特定）》

第2回において中小企業が対策をとるべき主なリスク例を示したが、それをどのように決定すれば良いのであろうか。

最初のステップは「リスクの洗い出し」であるが、洗い出しは、設計・製造、仕入れ、販売、経営企画、人事労務、経理など各部門（各業務）毎に行うのが最もやり易く漏れも少ない。

洗い出しが不十分だと対策の検討もできないので、その企業の取り巻くリスクを漏れなく洗い出すことが重要である。

そのため、洗い出しにあつたてはマスコミ等で報道された事件や事故なども参考にして、自社の業務に当てはめて同様の事件や事故が発生する可能性がないかをチェックすることも有効である。

洗い出された全体のリスク項目は各部門の代表者で構成する会議でディスカッションし、漏れがないかなどを検討して確定していくのが望ましい。

図表 部門別リスク洗い出しの例

リスク種類 部門	コンプライアンス	PL・リコール	知的財産権侵害	自然災害
製造・設計	・法令、社内ルール違反	・設計、製造、表示欠陥	・商標、特許侵害	・台風 ・地震	
仕入れ					
販売					
経営企画					
.....					

《危機・リスク事例》「コンプライアンス ～石屋製菓『白い恋人』賞味期限改ざん～」

1. 事件の発端

石屋製菓（創業1947年、2007年4月期年商73億円、従業員480人、本社札幌市）は、北海道を代表する土産「白い恋人」の製造メーカーである。

2007年6月27日、自社の定期検査でアイスキャンディーから大腸菌群が検出された。その後の保健所の調査では破棄した商品4トンのうち8割以上から検出される深刻な事態だった。7月28日にはバウムクーヘンからも黄色ブドウ球菌を検出した。（注1）

6月下旬、同社のホームページあてに、賞味期限の改ざんを告発する匿名のメールが届いた。7月には大腸菌群の検出を告発するメールも届いた。いずれも社内からと見られるが、報告を受けた取締役統括部長は自分の胸にしまい込んだ。（注1）

8月6日札幌保険所は、通例の調査の検査をしたが石屋製菓からは異常発生の報告はなか

ったが(注2)、8月9日石屋製菓の従業員を名乗る人物からアイスクリームに大腸菌群が検出され廃棄しているという内部通報が札幌保健所にあり、保健所および札幌市は翌8月10日からアイスクリーム類全品の立入調査を実施した。(注3)

8月12日、石屋製菓は新聞およびホームページ上に「お詫びとお知らせ」と題して、「食品衛生法の規格基準に適合しない商品が含まれることが自主検査で判明いたしましたので、弊社として万全を期すためアイスクリーム類の全品の自主回収をさせていただきます」と掲載したが(注4)(注5)、賞味期限改ざんや食中毒菌のことは隠し続けた(注1)。

2. アイスに大腸菌群、「白い恋人」の賞味期限改ざんなどを公表

「他にも不正があるんじゃないか。小出しにしていたら、大変なことになりますよ」、13日昼、顧問弁護士が社長に進言した。取締役統括部長がすべてを打ち明けたのは同日夕方だった。緊急の記者会見は、翌14日に午後9時に開かれた。(注1)。

8月14日、石屋製菓は記者会見で以下のことを公表した。(注3)

- ・自主検査でアイスクリーム類から大腸菌群が検出され約4トンを自主廃棄
- ・自主検査でパウムクーヘンから黄色ブドウ球菌を検出し製品回収
- ・「30周年キャンペーン記念商品」として製造した「白い恋人」のうち、売れ残った商品を包装する際、賞味期限を1か月伸ばして付け替え

会見で社長は「企業としてあってはならない。深く反省している」と謝罪し、出荷を判断した取締役統括部長は「申し訳ない。魔が差したとしか言えない」と話した。(注6)

また社長は「深く反省している。今後も調査を進めるが、これ以上の問題はないと思う」と話した。(注5)

3. 偽装の経緯が明らかに、賞味期限改ざんは10年以上前から社長の了解のもと

翌15日の記者会見では、社長は次のように話し、偽装の詳しい経緯を明らかにした。

2007年4月24日、担当課長から取締役総括部長に「30周年記念の『白い恋人』に予想以上の返品が出そうだ」と報告があり「賞味期限をずらしましょうか」と提案された。取締役総括部長は「日付を替えるのは良くない。工場併設のテーマパーク入館者に配ったり、3個詰の小売りにしたりするなど、ほかの手法はないのか」と難色を示したが、返品数が多く、結局偽装を認めた。(注7)

8月14日の記者会見で賞味期限改ざんは「白い恋人」の「30周年記念限定商品の4,328箱だけで他にはない」(注8)としていたにもかかわらず、8月16日記者会見で1996年から改ざんをしていたことや、社長の了承もとで日常的に行われてきたことを社長自らが明らかにした(注1)。あわせて本社工場の製造ラインの無期限停止、店頭の商品の回収などを公表した。(注3)

その後8月22日の会見では、全商品を自主検査した結果、「白い恋人」のほか5品目で賞味期限の付け替えや操作等を行っていたことを公表した。(注3)

4. 社長辞任発表

8月17日夜の記者会見で、社長は「お客さまに申し開きができない。経営責任がある」として来週中にも社長を引責辞任する意向を表明した。後任にはメインバンクの北洋銀行の常務が就任する。社長は「まだまだ問題が出てくる可能性がある」と述べ、賞味期限改ざんや一部商品からの菌検出の隠ぺい以外にも、新たな不祥事が出てくる可能性を示唆し

た。新社長を外部から迎える理由として「私一人の力では処理できない」と説明した。(注9)

5. 道および市の立入調査と指示 (注3)

8月15日 JAS 法及び食品衛生法に違反する疑いがあることから、道暮らしの安全課、石狩支庁環境生活課、札幌市保険所が合同で本社工場に立入調査を実施した。

16日石屋製菓の記者会見で「白い恋人」の賞味期限が10年以上前から改ざんしていたなど新たな事実が公表されたことから、17~21日再度立入調査を実施した。

23日道は石屋製菓に対して、次の内容の指示文書を渡した。

- ①JAS 法に規定する品質表示を順守し、賞味期限を書き換えて販売しないこと
- ②原因及び経緯を明らかにし改善を図り再発を防止すること
- ③全役職員が商品品質表示の正しい知識を習得し JAS 法順守の徹底を図ること
- ④品質表示等に関する点検体制の整備を図ること
- ⑤上記①から④に基づき講じた具体的措置等につき9月25日までに北海道知事に報告すること

6. 改善への道のり

8月23日取締役会が開催され新たに北洋銀行から迎え入れた新社長が就任、同時に企業経営者等8人をメンバーとする「コンプライアンス確立委員会」の設立を決定した。(注3)

委員会は原因分析に基づき、①衛生管理体制、②コンプライアンス体制、③労務管理体制の三つを柱に125項目の改善策確立を求めた。これに対応し、法務コンプライアンス室、広報室、お客様サービス室の設置や、衛生管理やコンプライアンスに関する従業員研修を実施した(注10)。社内の体制を立て直した石屋製菓は、11月15日、約3カ月ぶりに製造を再開した。すべての菓子の生産体制が整うのは2008年1月下旬となった。(注11)

※出典・一部引用

(注1) 朝日新聞 2007年8月17日

(注2) 毎日新聞 2007年8月16日

(注3) 北海道 食の安全・安心推進本部本部委員会資料「石原製菓問題の経過及び対応等について」平成19年8月24日

(注4) 石屋製菓「お詫びとお知らせ」平成19年8月12日

(注5) 読売新聞 2007年8月15日

(注6) 毎日新聞 2007年8月15日

(注7) 読売新聞 2007年8月16日

(注8) 北海道新聞 2007年8月16日

(注9) 共同通信 2007年8月17日

(注10) 商業界 2008年5月号

(注11) 共同通信 2007年11月15日

リスクマネジメントのポイント

今回の石屋製菓の危機対応を見る限り、前回紹介した同じ菓子メーカーの不二家の事件から半年しか経ってないのに、何も学んでいなかったように思われる。

(1)リスクマネジメント(狭義)のポイント

そもそも会社のコンプライアンスやリスクマネジメントを担当する部署や担当者が存在しなかった。規則や法令の順守違反をチェックする部門があり、かつそれが機能していれば、賞味期限書き換えは問題指摘がいずれなされたであろうし、実態にあわない社内規則は改善すべく検討されたであろう。少なくとも不二家の事件を教訓として、取り組みを進めていけば内部告発も起こらなかったであろう。

(2)危機管理(クライシスマネジメント)のポイント

まず第一は 2007 年 8 月 12 日に公表したアイスクリーム類のリコールの公表であるが、「食品衛生法の規格基準に適合しない商品が含まれることが判明したので万全を期すため自主回収する」と公表したのみで、「食品衛生法の何に抵触しているのか」、「それを食べた場合身体にどのような影響があるのか」、「どのような原因でそのような事態になったのか」、「再発防止策はどうするのか」など明らかにされていず、消費者に対して説明責任が果たされていない。

第二は記者会見で公表しなかった事実が次々と明らかになり、結局、隠ぺい体質として厳しく糾弾され、トップの辞任へと追い込まれる結果となった。

公表に当たっては、事実を隠ぺいせず明らかにすることは大前提であるが、ただ結果の事実のみを公表するだけでは信頼は取り戻せない。法令違反の内容、身体への影響、原因、対策、再発防止策を併せて公表できなければ危機管理はできたとはいえない。

以上