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4回)2013年1月15日

《 リスクの分析・評価 》

リスクマネジメント（狭義）プロセスにおいて最初の「リスクの洗い出し」ができれば、次のステップは「リスクの分析・評価」である。

「リスクの分析・評価」では洗い出したリスク項目ごとに、発生頻度と影響度を評価する。

評価のレベルはその会社にあった独自の方法で構わないが、各レベルをしっかりと定義しておくことが必要である。

経済産業省平成17年3月の「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト」では、以下のような5段階のレベルを例示している。影響度についてはさらに損害の形態別に決定しておくことが必要であり、たとえば財務的損失の場合は各レベルごとに損失の金額の目安、人身事故の場合は障害の程度や被害者の人数などで定義している。（下記表を参照）

(表1) 発生頻度のレベル定義例

レベル	発生頻度
1	余程例外的な状況でないと発生しない
2	数年に1回程度発生
3	年に1回程度発生
4	年に複数回発生
5	月に複数回発生

(表2) 影響度および損害の形態別レベル定義例

レベル	損害の形態	財務	人身事故	評判	
	影響度				
1	軽微な影響	100万円以下	応急措置で対応可能	日常の管理で対応可能	
2	やや軽い影響	～1000万円	医師の手当てが必要な障害	1媒体に記事が出る	
3	中程度	～5000万円	入院が必要な障害	マスコミに取り上げられる	
4	大きな影響	～1億円	1名の死亡または複数名の入院を要する障害	中程度の範囲で取り上げられる	
5	甚大な被害	1億円超	複数名の死亡	マスコミに大々的に騒がれる	

(注) 上表中の金額は筆者が中小企業向けに修正したもの

《 危機・リスク事例 》 コンプライアンス ～赤福 賞味期限改ざん～

1. 農水省立入検査

赤福餅で有名な株式会社赤福（本社三重県伊勢市、資本金 7700 万円、売上 84 億円、従業員 460 人は、創業 300 年の老舗の和菓子メーカーである（注1）。

2007 年 8 月中旬に「赤福が製造年月日を偽装している」という情報が農林水産省に寄せられたため（注2）、9 月 19 日に赤福本社、本社工場、名古屋工場、大阪工場に任意調査を行い、9 月 26 日及び 10 月 3 日、東海農政局及び独立行政法人農林水産消費安全技術センターが赤福本社、本社工場に対し立入検査を行った。その結果、次の事実が確認された（注1）。

①製造年月日の改ざん

赤福餅の出荷残を冷凍した上で、「まき直し」と称し、必要に応じて解凍、再包装し、この再包装した日を新たな製造年月日として表示し、新たに消費期限の表示を行っていた。

②不適正な原材料表示

赤福餅の原材料表示について、使用した原材料の重量順に「砂糖、小豆、もち米」と表示すべきところ、「小豆、もち米、砂糖」と表示していた。

2. 農水省が JAS 法違反で是正指示

2007 年 10 月 12 日、農林水産省は赤福に対し JAS 法違反として、速やかに適正な表示に是正することや、原因究明、再発防止策などの指示を行った（注1）。

これを受けて赤福を販売している駅売店、デパート、高速道路サービスエリア売店などでは、店頭と並んでいる赤福が次々と撤去されて販売が中止された。

3. 赤福による公表・会見

10 月 12 日に赤福が開いた記者会見では、社長が「大変なご迷惑、ご心配をおかけしたことを深くお詫び申し上げます」と謝罪した。社長の説明によると、出荷されずに余った製品を包装したままマイナス 36 度で急速冷凍。約 1 週間保管した後、約 80 度のスチームで解凍して出荷し、包装には解凍した日付を製造日と記載していたと説明した（注3）。

赤福は昭和 48 年から赤福餅の一部を冷凍保存しており、その理由を問われると「欠品を出さないよう需給調整の意味があった」と釈明した。

また「不二家」の消費期限切れ原料の使用が社会問題化した直後の 2007 年 1 月下旬、赤福が偽装を一部中止していたことも判明したが、これに対し社長は「客をあざむく意識はなかった」と釈明した。（注4）

なおこの時点では、冷解凍処理をしたのは出荷残製品のみで、一度出荷した製品には一切ないと公表していた（注5）。

4. 三重県が赤福に「食品衛生法違反で営業禁止処分」

10 月 18 日深夜の赤福社長の記者会見で、売れ残りや返品など店頭から戻ってきた商品についても冷凍し、解凍後に再包装して再出荷していたことを明らかにした。自社の管理外である店頭から持ち帰って再出荷するのは、食品衛生法違反に問われる行為で、三重県は同日、消費期限切れ赤福を売っていた疑いがあるとして、本社工場に緊急の立ち入り調査

を行い、19日から操業停止などを含む無期限の営業禁止処分をすることとした（注6）。

また22日の記者会見では、製造日や消費期限の日付の先頭や末尾にピリオドやハイフンをつけたり、箱に印刷する製造固有記号の色を黒と青に分けたりして鮮度や冷解凍したものかを区別できるようにしていたことも明らかになった。さらに記号を見分けるマニュアルもあったという元従業員の証言もあり、偽装の方法は全社のシステムとして行っていたとみられる（注7）。

5. 赤福会長が初の会見で辞任を公表

11月1日、一連の問題発生後に初めて公の場に姿を現した赤福の実質上のトップである会長は記者会見の場で、問題の責任をとって赤福の会長を10月31日付で辞任したことを明らかにした。また関連会社の役員や公職も、調整がつき次第すべて辞任する考えも明らかにした。

会見では不正の原因について、「一番の原因は、鮮度商品を広い範囲に拡販したこと。一番の原因者は私」と謝罪しつつも、自身の指示や組織的関与は否定した。

またこれまで会見に出なかったことに関し、「お客様に恥をかいたという思いが非常に強く、ご先祖に合わす顔がないとずっと思っていた。（生の商品のまき直しなど）思わぬことまで出てきたので、事態を完全に掌握できるまで控えていた。」と釈明した。（注8）

6. 改善への取り組み

赤福は11月8日、第三者機関として外部の識者で構成する「コンプライアンス諮問委員会」を設置したと発表。同委員会は弁護士、大学教授、税理士、企業再生や食品衛生管理の専門家ら7人で構成し、社内調査の内容を検証し再発防止策を提言する。（注9）

11月13日には再発防止策などを盛り込んだ改善計画書を農水省に提出した。冷解凍工程は廃止することとし、1日の生産能力の範囲内で営業するとした（注10）。

一方11月20日、三重県は赤福に対し食品衛生法に基づき、法令順守や社内体制の確立、設備の改善、教育訓練・運搬・販売・表示の総点検などの改善指示を出した（注11）。

赤福はコンプライアンス諮問委員会の了承を得て、改善報告書を三重県に、12月14日に提出した（注12）。

報告書には、品質保証部新設、生産管理部新設、お客様満足室新設、コンプライアンス室新設、内部監査室新設、改善目安箱の設置なども盛り込まれている（注13）。

12月14日臨時株主総会を開き、新経営陣を決めた。社長は続投するものの、空席だった会長には銀行出身者を迎え、取締役だった社長の母は退任し、創業家の取締役は社長のみとなった（注13）。

2008年1月30日再発防止策が確認できたとして三重県は営業禁止処分を解除したのに伴い、2月6日4か月ぶりに営業が再開され、本店には早朝300人の行列ができた（注14）。

出典・一部引用

（注1）農林水産省プレスリリース平成19年10月12日「株式会社赤福が販売した商品（商品名「赤福餅」）における不適正表示に対する措置について」

（注2）中日新聞2007年10月12日

（注3）共同通信2007年10月12日

（注4）中日新聞2007年10月13日

（注5）赤福ニュースリリース2007年10月12日

- (注6) 毎日新聞 2007年10月18日
(注7) 中日新聞 2007年10月23日
(注8) 〃 2007年11月2日
(注9) 〃 2007年11月9日
(注10) 〃 2007年11月13日
(注11) 〃 2007年11月20日
(注12) 〃 2007年12月14日
(注13) 〃 2007年12月15日
(注14) 〃 2008年1月30日・2008年2月6日

リスクマネジメントのポイント

(1) リスクマネジメント(狭義)のポイント

「当日生産、当日販売」をうたい文句にした赤福餅は、うたい文句とは裏腹に出荷残や一度店頭から回収した製品の冷解凍・偽装処理が長年繰り返されてきた。

内部通報で初めて事が公になり、営業禁止命令に至ってようやく、正しい「当日製造、当日販売」を行うべく冷凍設備の撤去や販売地域の縮小が行われ、またコンプライアンス室、内部監査室等新設などの対応が図られた。

リスクマネジメントは全く存在しないまま、拡販、利益追求に走ってしまった結果である。

しかし4か月ぶりに営業が再開されたときは、早朝に300人の行列ができたという。今も観光客で店はあふれており、300年続いたのれんのおかげである。

(2) 危機管理(クライシスマネジメント)のポイント

最初の記者会見では冷解凍処理をしたのは出荷残製品のみで、一度出荷した製品には一切ないと公表していた。にもかかわらず6日後の会見で、一転して店頭から戻ってきた製品についても偽装を認めた。

また不正が行われ始めた当時から長らくの間の社長であり、息子に社長をバトンタッチした後も実質最高責任者であった会長は、追い詰められて辞任を発表するまで会見には姿をみせなかった。

こうした虚偽の事実を説明し情報を隠ぺいしたこと、実質責任者が会見に顔を見せず消費者に説明責任を果たさなかったことは不誠実極まりなく、危機管理が全くなされてなかった典型例である。

以上