

**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5回) 2013年2月15日**

**《 リスクマネジメントの選択・実施 》**

リスクマネジメント（狭義）のプロセスにおいて「リスクの分析・評価」の次のステップは、「リスクマネジメント処理方法の選択・実施」である。

「リスクマネジメント処理方法」には次の通り、「リスクコントロール手法」と「リスクファイナンス手法」がある。

**1. リスクコントロールの主な手法**

(1) 回避

リスクを伴う業務や製品の製造・販売を止めること

(2) 事件・事故・損失発生の未然防止

事件・事故・損失発生を未然に防止するための対策を講じること（教育・指導・訓練・監視、安全設計・装置、的確な取扱い説明・警告表示など）

(3) 損失軽減

事件・事故等が発生した後の損失拡大を防止・軽減する対策を講じること（非難訓練・教育・指導、スプリンクラー・消化設備・防火壁・警報装置・消火訓練、リコールに備え製品追跡システムなど）

(4) 分離・分散・複製

リスクのあるものを一カ所に集中させず、分離・分散させること（重要物の分散保管など）あるいは複製を作ること（データなど）

**2. リスクファイナンス手法**

(1) 移転

損失発生時に第三者から損失補てんを受ける措置をとること（保険、共済、保証、取引契約での約定など）

(2) 保有

損失発生時に自己負担とすることを前提に資金手当てを検討しておくこと（通常の一般資金、準備金、引当金、緊急時の融資枠（コミットメントライン）などで対応）

リスク項目ごとに「リスクの分析・評価」のステップで評価した「発生頻度」の高低、「影響度」の大小にもとづき、次のようにリスクコントロール手法、リスクファイナンス手法を検討・決定し実施する。

(1) 発生頻度が高く、影響度が大きいリスク（危険業務における爆発事故など）

回避、または事件・事故・損失発生の未然防止と損失軽減の措置をあわせて検討、このカテゴリーのリスクは危険度が高すぎて一般的には保険（リスクファイナンスの移転）でも手配困難

- (2) 発生頻度が高いが、影響度が低いリスク（車両の小損害、荷卸しの際の商品破損、店舗での万引きなど）  
事件・事故・損失発生の未然防止（万引き防止カメラ、衝撃吸収梱包など）およびリスクファナンスの保有措置（発生頻度が高く保険では対応しにくい）ため）で検討
- (3) 発生頻度は低いが、影響度が大きいリスク（地震、火災など）  
損失発生の未然防止（耐震対策、防火対策など）、損失軽減（スプリンクラーなど防火装置）、およびリスクファイナンスの転嫁（保険など）もあわせて検討
- (4) 発生頻度が低く、影響度も小さいリスク  
とくにリスクコントロールは措置せず、リスクファナンスは保有措置で対応（通常の一般資金、準備金や引当金等で対応）

## 《 危機・リスク事例 》 コンプライアンス ～ 船場吉兆 期限偽装・料理使いまわし ～

### 1. 船場吉兆天神フードパークで消費期限切れ販売発覚

#### (1) 保健所への匿名電話

「船場吉兆」は1930年創業の高級料亭「吉兆」のグループ5社の一つで、1991年設立、資本金2600万円、従業員約80人（注1）で大阪の本店・心斎橋店、福岡の博多店・天神店の4店舗を展開し、船場吉兆ブランドの惣菜や菓子をデパートなどで販売していた。

2007年9月11日、「福岡市の岩田屋デパートの地下にある船場吉兆天神フードパークで、プリン、ゼリー、マドレーヌの賞味期限を張り替えている。賞味期限が切れて売れ残った場合、売れるまで日付を延ばしている」という匿名電話が福岡市の中央保健所にあった。

保健所職員3人が直ちに出向いたところ、アルバイト店員は張り替えを認めたものの消費期限が切れたものは処分していると主張した。

翌12日、福岡地区の店を統括する船場吉兆の取締役が中央保健所を訪れ、賞味期限の張替は行っていたが消費期限を過ぎたものの販売（食品衛生法違反）は行っていないと主張した。その後農林水産省福岡農政事務所も調査したが、違法行為を裏付けるまでには至らなかった。（注2）

#### (2) 2度目の匿名電話、福岡市が食品衛生法違反を公表

10月18日、中央保健所に「期限切れの状態で販売している。不正が発覚しないようにやっているので、厳しく調査してほしい」と、二度目の電話が掛かってきた。19日に再び立ち入り調査するとともに、22日には岩田屋店を担当する取締役から事情を聴いた。期限切れの黒豆プリンについて、担当取締役は「自分個人の進物用にした」と答え、消費者への販売は否定した。

怪しいと判断した保健所職員は23日、岩田屋に伝票類のコピーを提出してもらい分析した。その結果8月お盆のころ、黒豆プリンの仕入れが12日間にわたって途絶えているにもかかわらず、在庫日報や販売伝票によると、最後の仕入れから4日過ぎても販売が続いていたことが判明した。プリン以外の菓子についても分析した結果、これまでが虚偽説明だったことが裏付けられた。

10月28日、福岡市は農林水産省福岡農政事務所に「期限切れ販売を確認した」ことを通報し、船場吉兆の食品衛生法違反事実と同社に対して販売自粛と表示の適正化を勧告したことを記者発表した。(注2)

## 2. 本店でも偽装発覚、社長辞任表明

九州農政局が船場吉兆天神フードパークに対し10月26日から11月6日の間、また近畿農政局が船場吉兆船場本店に対し10月29日から11月6日の間、農林水産消費安全技術センターと共に調査を行った。

その結果農林水産省は、天神フードパークでの商品ラベル張替の事実に加えて、船場本店でも九州産の肉を「但馬牛（たじまうし）」、ブロイラーを「地鶏」と偽装して販売していたことを確認した。

これにより、農林水産省は日本農林規格（JAS）法にもとづき船場吉兆に対し11月9日、「全商品の表示点検と是正」「原因の究明と分析」「再発防止策実施」等を指示した。(注3)

これまで船場吉兆は、船場吉兆天神フードパークでの改ざんについては「パート従業員の独断」として本社の関与を否定してきたが、本店での偽装発覚により社長は辞任を表明した。(注4)

## 3. パートの従業員が会見で証言

船場吉兆天神フードパークのパート女性らが11月14日弁護士とともに記者会見し、期限が迫った商品について、担当取締役から偽装を指示されたと証言した。船場吉兆は「偽装はパートの独断」として本社の関与を否定してきたが、パートらは「社員も期限シールの張り替えをしていた」と証言した。

一方、現場責任者の女性によると、10月31日と11月1日の夜、船場吉兆博多店で、取締役らから、「商品管理をしていたのは現場責任者」という内容の「事故報告書」に署名を要求されたことを明らかにした。

「拒否すると、『やったのはあんたやないか』などと怒鳴られ、恐怖を感じた」と語った。

取締役はこれまで「偽装には本社はまったく関与していない」と繰り返してきた。(注5)

## 4. 料理でも牛肉産地偽装判明

船場吉兆本店と心斎橋店が、九州産の牛肉を使いながら「但馬牛（たじまうし）料理」として客に提供していたことが11月18日に判明した。社長は同日夜、「不当な利益を得ようと意図したものではないが、深くおわびします」とするコメントを出し、両店の営業を当面自粛すると発表した。

社長は、牛肉商品の偽装が明らかになった11月9日の記者会見で「料亭の料理では偽装などあり得ない」と説明していた。(注6)

## 5. 家宅捜査

商品の表示偽装問題で大阪府警は11月16日、不正競争防止法違反（虚偽表示）の疑いで大阪府中央区の本店、社長宅、専務宅、事務所など関係先12カ所の家宅捜査を行い、仕入れ伝票や売上伝票、納品書など段ボール箱75個分を押収した。

府警は、幹部社員らの主導のもとで組織ぐるみの違法行為が繰り返されてきた疑いが強いとみて、偽装の経緯や手口について全容解明を進めた。

船場吉兆は「重大な事態に至ったことを厳粛に受け止めている」とする謝罪コメントを出した。(注7)

大阪府警生活環境課は2008年6月26日、不正競争防止法違反(原産地の虚偽表示)容疑で船場吉兆の元社長、長男の元取締役の2人と、法人としての同社を書類送検し(注8)、7月31日には大阪地検が二人を略式起訴した(注9)。

## 6. 社長ら偽装知り放置認め改善報告書

12月10日、社長や長男の取締役らが、産地偽装を認識しながら放置していたことを認める改善報告書を農林水産省近畿農政局に提出した。福岡市の店舗で販売した商品の消費期限改ざんについても、二男で九州地区担当の取締役が実質的に指示したことを認めた。

報告書では、社長と妻の取締役、牛肉や鶏肉の仕入れ担当だった長男の取締役は偽装表示を認識しながら放置した責任があるとし、長男の取締役の辞任を盛り込んだ。社長と二男の取締役は既に辞意を表明している。商品の賞味期限ラベル張り替えが大阪市の本店でも行われ、約10年前から「常態化」していたことも認めた。福岡市の店舗では、商品販売を完全に中止することを盛り込んだ。(注10)

## 7. 民事再生法適用を申請

船場吉兆は、民事再生法の適用を2008年1月16日に大阪地裁へ申し立てた。負債総額は8億円、同法適用で債務圧縮、経営再建を図る。

休業が2カ月近くに及び資金繰りが悪化。12月には全従業員に希望退職を募るなどコスト削減を進めたが、賃金や店舗のテナント料などの支払いが負担となっていた。

社長と長男、二男の取締役3人は一連の問題で既に引責辞任を表明。今後は女将で社長の妻(取締役)が後任社長として再建にあたり、新たに弁護士と社員の料理長が取締役に就任する。(注11)

## 8. 営業再開、食べ残し料理の使いまわし発覚、廃業・破産

大阪本店は2008年1月に、博多店は3月に再開した(心斎橋店と天神店は撤退)。(注12)しかし5月2日、本店で再開以前に客の食べ残した料理を別の客に使いまわしていたことが明らかになった。(注13)

さらにそれが全店で行われていたこと、前社長の指示で行われていたことも明らかになり(注14)、予約キャンセルが相次ぎ売り上げは激減した。

そしてその結果、経営再建中の船場吉兆の女将の社長は5月28日、同日をもって廃業する旨を発表した。(注15)

大阪地裁は2008年6月23日、船場吉兆の破産手続き開始を決定した。破産管財人に就任した弁護士が記者会見し「負債総額は約9億7000万円で、旧経営陣の責任について破産法に定められた取締役としての損害賠償責任があるかどうか調査したい」と述べ、創業者一族の私財提供を視野に責任を追及する考えを示した。(注16)

その後元社長と妻で女将だった現社長は大阪地裁に自己破産を申し立て、2008年10月29日に破産手続き開始決定を受けた。(注17)

## 出典・一部引用

(注1) 読売新聞 2007年12月10日

(注2) 奥山俊宏ほか2名『ルポ内部告発』(朝日新聞出版、2008年)

(注3) 農林水産省プレスリリース 2007年11月9日

(注4) 朝日新聞 2007年11月10日

(注5) " 2007年11月15日

(注6) 共同通信 2007年11月18日

(注7) 朝日新聞 2007年11月16日

(注8) 共同通信 2008年6月26日

(注9) " 2008年7月31日

(注10) " 2007年12月10日

(注11) " 2008年1月15日・16日

(注12) " 2008年3月18日

(注13) 朝日新聞 2008年5月3日

(注14) " 2008年5月7日

(注15) 日経レストラン 2008年5月28日

(注16) 共同通信 2008年6月23日

(注17) " 2008年10月29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

この事件も内部告発によって明らかになったのが発端であるが、リスクマネジメントは全く行われていなかった典型である。

のれんにあぐらをかき、経営者自身が職業道徳や倫理観に欠けた行動を取った結果でもある。

### (2) 危機管理(クライシスマネジメント)のポイント

危機発生後、不正は従業員の独断と主張し、責任を押し付け会社関与を否定し続けた。

しかしパート従業員の会見で虚偽説明が明らかになったり、役所の調べで次々と新たな不正事実が明らかになっていくなど、「隠ぺい」「小出し」「従業員に責任転嫁」など最悪の危機対応であった。

最初に、正直にすべてを明らかにして謝罪した上で、原因究明と再発防止策を表明して出直していれば、少なくとも廃業までには至らなかった可能性もある。

以上