

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6回) 2013年3月15日

《処理結果・効果の検証・改善》

リスクマネジメント（狭義）のプロセスでは「リスクマネジメント処理方法の選択・実施」を行ったら、最後のステップは「処理結果・効果の検証・改善」をである。

それぞれのリスク項目ごとに実施した対策が、どの程度有効かを検証し、改善すべき点はないかまた追加すべき新たな対策がないかを検討する。

検証すべき時期はリスク項目ごとに、年、半年、3か月毎などあらかじめ定めておく必要がある。

またリスクを分析した時点から、急激な前提条件やリスク環境の変化があった場合など、定期的な検証以外にも必要に応じて適宜の見直しも必要である。

これまで説明したリスクマネジメント（狭義）のプロセスである「リスクの洗い出し」、「リスクの分析・評価」、「リスクマネジメント処理方法の選択実施」、「処理結果・効果の検証・改善」と四つのステップで一巡するわけであるが、これを繰り返して継続して行っていくことが必要である。

《危機・リスク事例》コンプライアンス ～ ミートホープ 食肉偽装 ～

ミートホープは、1976年設立、資本金1600万円、従業員（パートを含む）約100人、2001年3月期売上16億4000万円の食肉加工卸業である。（注1）

1. 内部告発（注1）

北海道の観光グループの常務で、かつ苫小牧と室蘭のプリンスホテルの総支配人であった男性が、定年後、全く経験がない食肉販売の担当常務としてミートホープ社に1995年4月再就職した。

しかししばらくするうちに、納入先からのクレームをきっかけに、ミートホープ社長が様々な偽装を行っていることを徐々に知るようになった。

外国産の肉を国内産と偽る、肉に水をいれて増量、挽肉には馬肉をたして赤味をつける、中国産ウサギ肉を足す、くず肉、骨、古くなったパンなどを混ぜる、腐った肉を塩素水につけ再利用するなどあらゆる偽装が行われていた。また雨水を溜めたポリバケツに、冷凍肉を入れて解凍もしていた。

納品先からクレームがたびたびあったが、引き取った肉は廃棄されることはなく、ラベルを張り替えたり他の挽肉と混ぜて、他の顧客に納入されていた。

ミートホープの社内は、役員や工場長、工場長代理、グループリーダーといった肩書があった。だがそれは仕事上の分担だけで、現実には社長の指示、命令によって作業をしているだけで、管理職であってもパートであっても社長がクビといえはその場でクビになった。したがってこうしたワンマン社長の不正な行為を、誰も質すことはできなかった。

このような社長の不正行為を従業員が職を失うことなく行政指導の力で何とか正しい方向に戻せないかと悩んでいた常務は、保健所、学校給食センター、農林水産省農政事務所、

北海道庁に何度となく告発の電話をしたが、どこも真剣に動いてくれなかった。

これまでは匿名の電話だったからどこも取り合ってくれなかったのだろうと思い、2006年4月、工場サンプル用に詰めてもらったひき肉を持って農林水産省北海道農政事務所へ再度告発に行った。しかし農政事務所はいろいろと理屈をつけて、受け付けてくれなかった。

常務は2006年4月末、ミートホープ社を退職した。

ミートホープ社を告発しようとしていた者は、もう一人いた。ミートホープ社の元工場長で退職後イベントフーズという食肉卸売業を立ち上げた男だ。彼のもとには、時期は異なるがミートホープ社を退職した工場長、工場長代理、営業課長代理ら3人が訪ねて来るようになった。

元常務が退社してしばらくして元工場長から連絡があり、5人は集まるようになった。ミートホープの偽装を断罪するという目的で、結集したのだ。

役所への告発では何も進展しないので、元常務たちは警察に告発することとした。

しかし、取引先から納入したての肉を入手して鑑定した結果はシロだったのだ。

2. 朝日新聞のスcoop (注1)

元常務たちは、今度はマスコミに告発することとし、朝日新聞、日本テレビ、週刊新潮の3社の東京本社にそれぞれファックスで情報を送った。

その中で朝日新聞のみ反応があり、同社北海道報道センターが動いた。

朝日新聞は元常務たちの話を聞き、取材すればするほどこれが事実であることが分かってきたが、ミートホープ社の肉を使っている食品メーカーは数多くあり、名指しされれば影響は計り知れない。また何よりも裏を取らなければならない。

2007年4月、朝日新聞記者数人がミートホープについて今後どうするかを話し合ったとき、DNA鑑定するというアイデアが出された。

取材班の記者たちは、北海道加ト吉製造でCOOP（生協）ブランドの「100%牛肉」冷凍コロッケを東京、大阪、福岡のスーパーで買いそれをDNA鑑定に出した。

5月21日鑑定結果は、すべてがクロ。鑑定書に丸がついていたのは、「豚」や「鳥」、何の肉かわからないが「その他」に丸がついていたものもあり、「牛」はなかった。

6月19日午後2時、朝日新聞の記者たちはミートホープ本社、北海道加ト吉工場、加ト吉本社、COOP（生協）本部の4か所へ同時刻一斉に押しかけ、偽装の事実関係を取材した。

北海道加ト吉で、COOP（生協）プライベートブランドの牛肉冷凍コロッケに使っている牛肉はミートホープ社が納めた肉だと言質が取れた。

各社とも証拠を突きつけられて、怒り、うろたえ、対策に右往左往した。

そして2007年6月20日、朝日新聞朝刊の一面には、「コロッケに偽ミンチ 北海道の業者が加ト吉に納入 生協が全国に販売」という記事が掲載された。

3. 加ト吉、生協が商品回収、他の販売業者も販売停止 (注1)

加ト吉は朝日新聞の取材のあった19日のうちに危機管理本部を立ち上げ、20日午前中からミートホープの肉を使った冷凍コロッケの回収を開始した。

生協も19日のうちに商品のDNA鑑定を独自に依頼し、20日には全国の生協店舗への該当冷凍コロッケ供給を停止した。生協の各店舗では早朝のうちに、店舗から当該商品が撤

去された。同日午前中には緊急対策会議が開かれ、平行して事実関係調査のために本部職員がミートホープに派遣された。

新聞記事を見てミートホープの肉を使っていたローソン、紀文食品、明治乳業、味の素をはじめ他の食品会社はコロッケ、ぎょうざ、ラザニアなどの該当商品を出荷停止や在庫廃棄を行い、ミートホープ社との取引を即刻停止した。

4. ミートホープ社社長の記者会見（注1）（注2）

6月20日の朝日新聞朝刊でミートホープ社のことが報じられた途端、多くのマスコミがミートホープ社を訪れた。同日夜、記者会見で対応するとした。

記者会見で社長は「工場長から豚肉をいれていいかと言われ、容認した。牛肉がなかったからほかの肉を足した。指示はしてはいないが、容認してしまった。」と語り、管理が甘かったと反省して見せたのである。

社長のほか工場長と社長の長男である取締役が出席したその後の記者会見で、「豚肉を混ぜようと提案したのは誰か。社長か、工場長なのか」と問われ、社長は「工場長から言われた。工場長からだったと思います。」と答えた。「工場長はどうですか」問われると工場長は「社長が言ったと思います。」と答えた。

会場が騒然となる中、長男は社長に対して「社長、本当のことを言ってください。あいまいな表現はやめて、やったならやったと認めてください。」と頼んだ。すると社長は「指示したことがあります。」とようやく自らが指示したことを認めた。

5. 農水省検査（注3）

農林水産省は、2007年6月22日～24日に、ミートホープ、パルスミート（ミートホープの系列販売会社）、北海道加トの3社に対して一斉に立入検査を実施した。その結果を以下の通り公表した。

①ミートホープ

牛挽肉の問題のほか、他商品での意図的な異種肉の混入、賞味期限の改ざん、産地偽装等が判明した。社長は、これらの行為を不正と認識した上で、社長自らもしくは社長の意向を受けた幹部社員の指示により、常態的に行われていたことを社長及び社員の証言で確認した。

②パルスミート

これまで違反につながる事実は確認されていない。

③北海道加ト吉

ミートホープから仕入れたコロッケの原材料の牛挽肉に、牛肉以外の肉が混入していた事実を知らず、商品を製造し、販売したと、工場長は説明した。

6. 刑事事件、そして破産へ

北海道警は6月24日、原料などに虚偽の表示をした不正競争防止法違反の疑いで、ミートホープ社や社長宅、北海道加ト吉など10数カ所に家宅捜索に入った。（注4）

6月26日午前、社長はパートを含めた従業員60人の約半数を本社に集め、全員の解雇を通告した。（注5）

7月17日にはミートホープ社は札幌地裁苫小牧支部に自己破産を申請し、18日手続き開

始が決定した。信用調査会社によると、負債総額は約6億7000万円。取引先は商品の回収費用や営業上の損失の補償を求める考えだが、損失額が1社で数千万円に達する会社もあり、全額の回収は絶望的とみられる。(注6)

社長自身も8月2日自己破産を札幌地裁苫小牧支部へ申し立て、手続き開始が決定した。(注7)

そして2008年3月19日、社長に不正競争止法違反と詐欺の罪で、懲役4年の実刑判決が下った。(注1)

出典・一部引用

(注1) 赤羽喜六、軸丸靖子『告発は終わらない ミートホープ事件の真相』(長崎出版、2010年)

(注2) 日本テレビNNNニュース 2007年6月21日

(注3) 農林水産省プレスリリース 2007年6月25日

(注4) 朝日新聞 2007年6月25日

(注5) 朝日新聞 2007年6月26日

(注6) 朝日新聞 2007年7月17日・19日

(注7) 朝日新聞 2007年8月3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

今回の事例ミートホープの偽装事件も、前回の船場吉兆と同様に内部告発により経営者自らの不正行為が暴かれ、結果、会社が破産したものである。社長本人も刑事被告人となり自己破産したが、可哀そうなのは従業員全員が職を失ってしまったという悲しい結末となったものである。

ミートホープ社の場合は社長が利益追求に明け暮れリスクマネジメントは全く存在しなかったが、中小企業にはこうしたコンプライアンス違反で最悪の結末を迎えるケースがあることを強く認識し、リスクマネジメントに取り組むことが求められる。

(2) 危機管理(クライシスマネジメント)のポイント

ミートホープ社の危機管理も全くなっていなかった。記者会見で当初、豚肉を混ぜたのは工場長の提案で自分は容認しただけと、責任をなすりつける発言をしていたが、長男から正直に言うよう説得されてやっと自分が指示したことを認めた。

すでに証拠を握っている他の告発者がいるのに、こうした責任逃れのための虚偽の発言を繰り返したことで、さらにマスコミからの追及を受けることになった。

もっとも今回の偽装事件は詐欺行為にもおよび、他の賞味期限改ざんなどの食品偽装事件に比べて悪質であり、記者会見だけ何とか対応できたとしても会社の破産は変わらないであろう。

以上