

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7回) 2013年4月15日

《危機管理(クライシスマネジメント)》

これまで、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の対策であるリスクマネジメント(狭義)の4つのステップを説明してきたが、危機管理(クライシスマネジメント)は、危機が発生した際に被害や損失を最小限化するために対策を講じることをいう。損失発生や期待利益喪失を回避または最小限にするためには、実際に危機(クライシス)が発生したとき取るべき対策を定めておく必要がある。

これが、危機管理(クライシスマネジメント)である。

対象とする危機は、地震、津波、PL・リコール、重大労災事故、知的財産権侵害、企業不祥事、取引先の倒産など、リスクマネジメント(狭義)で洗い出して分析・評価したリスクのうち、特に予想被害、影響が大きいものに対して対策を定めておく必要がある。

定めるべき内容は、危機発生時の危機管理組織体制、緊急時の連絡体制、役割と分担、事前に準備・対応すべきことなどで、これを危機管理マニュアルとして備え、教育・訓練等で実際にスムーズに対策がとれるように日頃から準備しておくこと重要である。

《危機・リスク事例》コンプライアンス ～ ミスタードーナツ 肉まん未認可添加物混入 ～

ミスタードーナツは、ダスキン社がアメリカのミスタードーナツ・オブ・アメリカと提携し、日本で立ち上げたファースト・フードのフランチャイズ・チェーン店であり、ダスキン社のフードグループが運営している。

ミスタードーナツの取扱商品の主力はドーナツであるが、肉まんや中華汁そばなど飲茶点心類も取り扱っており、昭和46年に1号店がオープンして以来現在では日本国内で1300店以上を展開し、売上高は年間500億円である。(注1)

1. 肉まんの新発売

ミスタードーナツは平成11年11月頃から、技術提携契約を結んでいる皇宮社、製造メーカーのハチバン社および伊藤ハム社とプロジェクトチームを組んで、飲茶新メニューとして肉まんの販売を計画していた。

かねてより肉まん委託製造の参入を希望していたアートワーク・ノガミは、要求された品質に合格すれば参入できることとなり、皇宮社より肉まんの配分表の開示を受けて試作品を製作したものの、何回も不合格となった。

2. 未認可添加物 TBHQ 混入が発覚

アートワーク・ノガミは自社の中国工場担当者に肉まんの試作品製造を依頼していたが、担当者は皇宮社に対して肉まんの材料メーカーや具体的な製作過程などについて問い合わせていた。

中国工場担当者は皇宮社に対し、ハチバンが肉まんを使用しているショートニングのメーカーがどこかを問い合わせ、同じものをメーカーに注文しようとしたところ、ショートニングに日本で使用、販売が禁止されている未認可添加物 TBHQ が含まれていることを知った。

アートワーク・ノガミは、平成 12 年 11 月 30 日、肉まん試作品を提供したがまた不合格となり、試食会の席上でアートワーク・ノガミの社長は、出席者らに対し「あなたのところは大変なミスを犯しているよ。ハチバンの作っている肉まんのショートニングには日本で未認可の添加物 TBHQ という発癌性物質が入っている。100 パーセント輸出したらいかんものですよ。中国側は今こちらで押さえているが、公になったら大変なことですよ。」と言って混入の事実を告げた。

アートワーク・ノガミ社長はダスキンのフードサービスグループ責任者の専務取締役と面談し、TBHQ 混入の事実を報告したところ、「本来なら、このような問題を起こしたハチバンとは契約を切るべきであるが、ハチバンはダスキン社と深い縁があり、そういうわけにもいかない。ペナルティとしてハチバンの製造量を 100 万個減らし、その分をアートワーク・ノガミにお願いする。」と言った。

この間、ダスキンがハチバン中国工場に確認したところ TBHQ 混入したショートニング使用の事実は確認されたが、検査に出した実際の肉まんの検体からは、少量だったせいか検出されなかった。

ダスキンのフードグループ担当専務と取締役ミスタードーナツ FC 事業本部長は相談の上、未認可添加物 TBHQ 入り肉まんの販売を継続することとし、平成 12 年 12 月 20 日ごろまでに全品販売し終了した。

3. アートワーク・ノガミが補償要求

平成 12 年 12 月 7 日、アートワーク・ノガミ社長は皇宮社長に対して、「今までの肉まんの開発製造過程でおたくの会社が指導協力をしてくれなかったからきちんとした商品ができなかった。発注も 200 万個に増え、試作を含め、また一からやり直しとなると、今後今までかかった費用と同じくらいの費用がかかり、今までの費用と併せると 7000 万円くらいになる。製造指導協力会社であるおたくの会社にも責任があるので補償してもらいたい。」と補償を要求した。

この件を聞いたダスキンのフードグループ担当専務は、取締役ミスタードーナツ FC 事業本部長に対して、皇宮が補償金を支払う場合は親会社サントリーの決済が必要であり、未認可添加物混入の事実が公になる可能性があるとの懸念から、ダスキン社側で支払いを肩代わすよう指示した。

取締役ミスタードーナツ FC 事業本部長はアートワーク・ノガミ社と交渉の結果、6600 万円を支払った。一方皇宮はダスキンに対する生産技術協力費として支払われていたロイヤルティを、1.6%から 1%に引き下げることで埋め合わせることにした。

4. 調査委員会設置

ダスキン社社長は平成 13 年 5 月 18 日、取引先社長から取締役ミスタードーナツ FC 事業本部長に 3000 万円を貸したが返してもらっていないと聞いたため、本人を呼んで問い質したところ、アートワーク・ノガミ社と業務委託契約を締結して 3300 万円を支払った以外に取引先から金を工面して 3000 万円を渡していたことを知った。

平成 13 年 7 月 18 日、監査役はある取締役から「取締役ミスタードーナツ FC 事業本部長がアートワーク・ノガミ社長から金を脅し取られているようだ、その背景には肉まんに未認可添加物が混入したことがあるようだ。」と相談を受けた。

監査役は、総務本部担当常務、生産本部担当専務にも報告し、3 人でまず事実関係を確認

することとした。そして監査役らは、取締役ミスタードーナツFC事業本部長から急遽事情を聴き、さらに関係者らに確認するなどして事件の経緯が判明した。

平成13年9月18日、外部取締役の提案で取締役、監査役等で構成するミスタードーナツ調査委員会がようやく立ち上げられ、詳細調査と対応方針検討を行うこととなった。

調査報告書は平成13年11月には社長および取締役会に提出された。

報告書には「アートワーク・ノガミは恐喝まがいの行為によってダスキン社との取引を締結し継続しているものであり、速やかに取引関係を解消しなければならない。万一、アートワーク・ノガミ社長が更に損害賠償等の金員を要求してくるのであれば、ダスキン社としても弁護士に依頼し、法的に毅然とした対応をすべき。」と記載されていた。また「専務取締役や取締役ミスタードーナツFC事業本部長らの不適切な行為に対して厳正な処分を求めるべきである。」と記載されていた。

取締役会で決定されたのは関係者の処分のみであり、消費者や役所への対応や未認可添加物が混入した肉まんの販売事実について公表をすることなどは議題にされることはなかった。

5. 不祥事が公に

平成14年5月、匿名の通報が厚生労働省にあり、5月15日には保健所が大阪府下のミスタードーナツ店8店舗に立入検査した。

新聞社の執拗な取材を受けて5月20日にダスキン社はようやく記者会見を行ったが、未認可添加物の混入のみならず事実隠蔽や口止め料支払いなどが大々的に新聞報道された。

大阪府は5月31日ダスキンに対して食品衛生法23条に基づき中国で製造した肉まんについて、所定の要件が確認できるまでの間、仕入れ及び販売の禁止を命じた。

平成15年9月4日、検察庁は、ダスキン社および専務取締役および取締役キングドーナツFC事業本部長の2人を食品衛生法違反罪で略式起訴とし、同社と2人は罰金20万円の略式命令を受けた。

これら不祥事件の影響で、ダスキン社は売上げが減少したばかりかフランチャイズ加盟店に対する補償金や信用回復のための多額の費用を負担せざるを得なかった。

6. 株主代表訴訟

ダスキン社の元部長である株主は、取締役・監査役の善管注意義務違反があったためにダスキン社が損害を受けたとして、当時取締役及び監査役であった13名を相手に株主代表訴訟を平成15年4月4日、大阪地裁に提起した。

(提訴理由)

- ①未認可添加物が混入しないようにリスク管理体制を構築する義務があったのに怠った
- ②未認可添加物混入が発見された場合に取締役等がどのように報告し行動しなければならないのか等について取締役会に報告される体制を構築するなどの善管注意義務があったのに怠った
- ③恐喝等違法行為の疑いのある事実を認識した場合には、直ちにコンプライアンス部門に報告し、必要な調査をした上、取締役会に報告するような体制を構築する義務があったのに怠った
- ④未認可添加物TBHQが混入した肉まんが販売された事実を認識した後、直ちに公表し、回収し、謝罪等の被害回復措置などして損害を回避して最小限にすべき善管注意

義務があったのに怠った
(損害賠償請求額)

総額 106 億 2400 万円 (アートワーク・ノガミに対して支払った補償金 6300 万円、および FC 加盟店営業補償費、キャンペーン関連費、新聞掲載・信頼回復費用など 105 億 6100 万円)

7. 最高裁判決

裁判は最高裁まで争われ、平成 20 年 2 月 12 日、二審大阪高裁判決が支持されて最終的に総額 53 億 4350 万円、連帯責任として各人の賠償責任額は当事者の担当取締役 2 名については「会社の信用失墜の防止と消費者の信頼回復のための役員としての注意義務を怠った」として 53 億 4350 万円を、担当以外の取締役・監査役 11 名については「世間に公表するなど損害を最小限にとどめる適切な対策を講じなかった」として 1 名については 5 億 5805 万円、他の 1 名については 5 億 2805 万円、その他の 9 名については 2 億 1112 万円の賠償責任を命じる判決を言い渡した。

出典・引用

(注 1) ミスタードーナツホームページ及びダスキン有価証券報告書

(注 2) 上記事実経過 1～7 は「ダスキン株主代表訴訟事件大阪高裁平 17 (ネ) 第 568 号判決」判例タイムス No. 1214 (2006 年 9 月 15 日) 号掲載、および産経新聞平成 20 年 2 月 13 日「ダスキン旧経営陣 53 億円賠償株主代表訴訟 最高裁上告を棄却」をもとに作成した

リスクマネジメントのポイント

この事件は最高裁判決で取締役の行為についての損害賠償責任が確定しており、判決からリスクマネジメントのポイントすなわち本来取るべきだった行動が読み取れる。

(1) リスクマネジメント(狭義)のポイント

未認可添加物が混入しないようにリスク管理体制の構築、万一未認可添加物混入が発見された場合に対処すべきルール、また恐喝等違法行為の疑いのある事実を認識した場合の対処すべきルールを取締役会で決定し、従業員含む全社員に徹底しておくべきだった。

(2) 危機管理(クライシスマネジメント)のポイント

フードグループ担当専務と取締役ミスタードーナツ FC 事業本部長の 2 名は未認可添加物混入の事実を把握した時点で直ちに販売を停止し、消費者および FC 店に公表・謝罪し役所へも直ちに報告すべきであった。また恐喝等違法行為の疑いのある事実を認識した場合には、直ちにコンプライアンス部門に報告し必要な調査をした上、取締役会に報告すべきであった。

他の取締役も、知りえた時点で消費者および FC 店に公表・謝罪し役所へも直ちに報告するなど損害を最小限にとどめるなど適切な措置を講じるべきであった。

以上