食品会社の危機管理
―不二家の事例に学ぶ―

大久保 和孝 氏
新日本監査法人
CSR担当パートナー（CSR推進部長）
公認会計士

慶應義塾大学法学部法律学科卒業。新日本インテグリティアシュアランス㈱常務取締役。社会的責任研究会委員（環境省）、研究費不正対策検討会委員（文部科学省）、横浜市コンプライアンス委員会第三者委員、情報セキュリティガバナンスWG（経済産業省）、不二家信頼回復会議対策委員、沖縄大学院大学調達問題検討委員会等各種委員会委員就任のほか多くの企業不祥事に対策メンバーとして参加。その他、非常勤講師（早稲田大学他）、複数の財団法人、NGO/NPO等の役員等を就任。

透明性ある経営が大事

食品業界に横たわる問題はいったい何なのでしょうか。賞味期限切れという法令違反が問題なのでしょうか。最近の一連の食品業界を取巻く問題の根底にあるのは、隠蔽体質と見られていることにあるのではないでしょうか。隠蔽体質とされてしまったことが、社会からの不信感を増幅させ、過剰なまでもの社会的批判に繋がっているものと考えています。

それでは、最近の企業不祥事を3つの観点から整理してみたいと思います。一つが個人の私利私欲に走るケース、二つ目は業界構造の問題に横たわる問題が表面化したケース、三つ目は事故・事件が発生した後の企業の対応が不十分なことに起因するケースです。

一つ目は別として、二つ目は、一部の食品製造業、英会話学校、介護保険事業、消費者金融などあらゆる業界で企業不祥事が頻発していますが、これらの問題に共通して指摘することができるのは、個別の企業の問題ではないという点です。

業界全体に横たわる問題であることです。そして、わが国の経済社会では、法的な面におけるグレーゾーンが存在し、企業経営が暗黙の了解で行われてきた局面が多々存在していることの証左と言わざるを得ません。その一方で、規制緩和や行政改革が進み、事後規制型に社会構造が転換する中で、これまで黙認されていた法的グレーゾーンによる企業運営も、一度表面化すると、社会は、過去からの経緯などに関係なく、また一切の猶予もなく形式的要件をもって、一律"黒"の判定を下すのです。それが例え、一般的にビジネス慣行とされ、暗黙の了解としてまかり通ってきたことであっても許容されません。

もはや、悪しきビジネス慣行に対して社会が一切許容しなくなった今となっては、むしろ、こうした法的グレーゾーンを直視して、いち早くビジネスリスクとして、正面から向き合って取り組んだ企業ほど、企業の存続を可能にするのです。

三つ目は、社会的批判を浴びているいずれの企業も、事件・事故の発生直後において、記者会見において当該企業の取り組み状況について適切な説明が出来ていないという点です。経済社会全体に不信感が蔓延する昨今の経済環境では、経営へ誠実に取り組むことはもちろんのこと、そのような経営の取り組みを、如何に端的に的確に説明することができるかが問われているのです。また、説明できないことも、隠蔽したとされ、社会からの不信感を煽り、必要以上に社会からのバッシングを助長させる結果になります。

事件・事故への対処はもとより、大切なことは、むしろ、問題が起きないように日ごろから如何に透明性ある経営を行い、かつ、不幸にして問題が生じたときには、如何に迅速かつ的確に、社会に対して自社の経営の取り組みを説明することで社会の不安感を抑制出来るかということになります。以下、不二家問題を事例に、事件・事故が起きた時に企業およびトップはどう対応すべきかを考えたいと思います。

マスコミ対応のまずさ

まずは、不二家問題の経緯を簡単に振り返りたいと思います。同社では、平成18年7月から、外部コンサルタントを導入し、業務改善プロジェクト（2010P）を立ち上げました。

平成18年11月13日の第8回の同プロジェクト推進委員会の席上、突如として「期限切れの原料使用問題」と題し、「マスコミに発覚すれば雪印の二の舞となることが避けられない」という文言がコンサルタント会社から提出されました。この時にコンサルタント会社から提出された文書（以下、「報告書」という）は、ショッキングな体裁や文言も含め、これまでの議論から見ても かなり唐突な印象が否めないものでした。この報告書が後に流出文書となっていくのですが、その表現方法は、過剰なまでにセンセーショナルなものであり、社内での混乱を意図したものではないかと疑念をもたれても仕方ないものでした。それゆえに、当報告書は、第8回推進委員会の翌日には回収されました。なお、会社の対応としては、指摘された2日後には、社長の指示に基づき、生産本部長が直接、指摘のあった工場に行き、報告内容及び対応の徹底について指示をしています。

ところが、回収されたはずの同報告書が、平成18年12月29日に、同社のフランチャイズ（FC）店に何者かによりFAXされました。しかしながら、その時点で同社は、FC店は身内との認識が強く、年末年始であったこともあり、社長への報告がなされたのは、年が明けた平成19年1月1日となり、報告が遅れました。さらに、1月3日にも他のFC店にもFAXが入ったものの、「社外流出」という危機感を持たないまま、会社として特段の措置をとることはありませんでした。次に、1月9日に、共同通信社から取材が入り、社外流出文書について、問い合わせがありました。そこで、記者から事実確認をされましたが、同社は的確な説明ができず、不信感を抱かれた同社はマスコミ報道にいたりその後過剰なまでもの社会的批判を浴びることとなり

週刊 世界と日本
昭和47年4月10日
発行所 ©㈱内外ニュース
東京都千代田区永田町2－10－2
〒100－0014 電話(03)3580－1264㈹
FAX(03)3508－1070
E-mail:naigai@gs3.so-net.ne.jp
URL http://naigai.cside6.com/
代表者 清宮 龍
発行人 林 宏
毎週月曜日発行
購読料送料とも前納15,750円(消費税込)
郵便振替口座 00190－7－54604

企画特集 ⑧

CSR
Corporate Social Responsibility
安心・安全・環境
我が社の取り組み

contents

■全日本空輸株式会社……1頁
■東京電力株式会社……2頁
■株式会社トクヤマ……2頁
■東京ガス株式会社……3頁
■ホーチキ株式会社……3頁
■サントリー株式会社……4頁

企画 ㈱内外ニュース
制作 営業部

危機管理対応へ どう備えるか

「不二家」3つのポイント

ました。

そこで、危機管理の観点から論じてみたいと思います。

まず、昨年の11月にコンサルタント会社からの指摘を受けた段階で、公表すべきだったでしょうか。当時の状況を考えれば、私見としてはその必要はなかったと考えます。まず、対応すべきことはコンサルタント会社の指摘を徹底して調査し、問題を明らかにし、対応策を施すことです。しかも、同社の場合、製品の品質上、何ら問題は発生しておりませんし、健康被害などの対外的な問題も生じていないのです。

続いて、12月29日のFC店への情報流出の段階です。事後的に考えてみれば、FC店へ情報が流出した段階で、公表の有無はともかく、外部への情報流出と同じレベルで考え、事実確認と問題への対応策、対外的な説明の準備については、検討しておくべきものだったことを指摘できます。

そして、最大のポイントは、1月9日のマスコミからの問い合わせに対する対応のまずさです。不二家には菓子事業本部と洋菓子チェーン事業本部の二つの事業本部がありました。菓子は大量生産を前提に生産体制が組まれており、それなりに体制が整っていました。マスコミに対して、自分たちの事業の特性を説明し、その中のどこで生じた問題なのか、あるいは、どこの部分で指摘されたと考えられるのか、という観点から、的確な説明ができれば、必ずしもすべてのラインを止める必要はなかったかもしれません。それ以降同社は、ひたすら謝り続け、ない事実まで指摘されたものの、社会の批判は緩むことなく続きました。

不二家問題を振返り、この問題に横たわる問題はいったい何であったのか、そして、企業は何をすべきなのかという観点から簡単に整理をしてみたいと思います。

一点目は、経営管理体制が経験と勘に頼っており、対外的に説明可能な形で体系化されていなかったということです。もともと職人の経験と勘に頼った経営を行ってきたことも事実です。職人の世界では、丁稚奉公に象徴されるように、技術は説明するものではなく、修行を積むことを通じて掴むものとされています。しかしながら、何か問題が生じたときには、そのような対応をとっていると、社会一般に説明ができず、事実を隠蔽しているのではないかとされかねないのです。不二家の場合もそうでした。熟練者による経験に基づく判断で、社内で決めたルールを逸脱した判断をしたところ、食の安全性に関しては問題がなかったのですが、決められたことを逸脱したとして社会的批判を浴びたのです。すなわち、社内ルールよりも職人の経験が優先され、ルールは実質的に形骸化していたと言わざるを得なかったのです。

二点目は、マスコミへの対応をする体制が十分ではなかったことを指摘できます。"広報"は英語では、「Public Relation」とされ、直訳すると、「社会との関係のあり方」を指します。本来は社会との双方向のコミュニケーションが求められるのです。しかし、日本では、「広く」「報じる」と捉えられ、どちらかというと、社会に対して一方的に自社の説明をする傾向が強いことは否定できません。本件も、記者からの何気ない質問に対して的確に返答できなかったことが、記者の不信感を買い、結果として報道を助長させた面が否めないのです。同社はそうしたことから危機的状況を招いたと言わざるを得ません。

三点目は、ガバナンス体制が出来ていなかったということです。これは、経営者が社会の要請と向き合っていたかどうか、つまり社会の要請をキチント受け止めて、自社の経営に当て嵌めて対応できていたかどうかの問題とも言えるものです。

以上の3点は、どの企業にも共通して抱えている問題なのではないのかということです。以下、もう少し掘り下げて企業の危機管理の観点から広報の重要性、コンプライアンス経営の在り方、内部統制などの諸点について述べたいのですが、今回のこの「世界と日本」紙上では省きます。

社会的批判に正面から向きあえ

最近の企業をとりまく経営環境について、3つのポイントについて理解しておくことが必要となります。一つは、経済社会の中にはグレーゾーンが多数存在していること、二つ目は社会全体に不信感が蔓延していること、そして、三つ目は組織内部において各部署の取り組みは良いが必ずしも組織全体の取り組み繋がらず、取り組みが局所的にのみ最適化されていることで、むしろ組織と組織の隙間から問題が生じ大事故等の原因に繋がっていることであります。

一つ目のグレーゾーンについては、冒頭で述べたので省略します。二つ目のポイントとしてあげた不信感の蔓延する社会では、些細なことでも針小棒大に取り上げ、発生事実に比較して過剰なまでものの社会的な批判を生じさせることがあります。このような社会環境の中で企業が対応すべきことは、何か問題が指摘された時には、如何にすばやく、端的・的確に、説明責任を果たせるかということです。

そして、三つ目のポイントは、企業の取り組み方法について、確かに、各企業では、社会的要請に応じて専門部署を設置したり、あるいは各部に機能を付加するなどして、個々の部署ごとに率先して勉強を行い、新しい取り組みをしています。しかしながら、個々の部署ごとの取り組みが良くても、それらが必ずしも組織全体として有機的に機能を果たすとは限らないのです。新しい法律や規制が枚挙に暇がないほどできてくる昨今においては、とりわけ、個々の部署は個別課題への対応におわれてしまいます。今、求められていることは、個別課題の対処よりも、むしろ、企業全体の観点から見て、組織全体としてのリスクを最適化できるように取り組むことです。まさに、局所最適から全体最適を目指すことです。

企業はこれらの3つポイントを理解したうえで企業経営に取り組むことで、危機管理への対応に備える必要があります。

組織にとって最も回避しなければならないのは社会的批判です。その社会的批判は、次の2つのいずれかに該当したときに、対応を誤ると、過剰なまでものパッシングにつながるのです。一つは、健康被害あるいは人体に危害が加わるような事態が発生したときです。そして、もう一つは、隠蔽あるいは隠蔽と疑われたときです。このような事態が発生した場合は、組織にとって存続の危機（クライシス）としての認識が必要です。

組織がクライシスになったときに最も留意しなければならないことは、法的責任よりも社会的責任の方が重視されるという認識を持たなければなりません。単に、法的責任への対応のみに固執すると、場合によっては企業に対するダメージが著しくなることがあるという点です。不二家の場合は、直接的な法令違反は取りざたされていません。また、社内の告発文書等を隠蔽したわけでもありません。単に、適切な説明ができなかったことが「隠蔽したのではないか」とされたことが、社会的批判を買い、不信感を増幅させ、マスコミ報道を過熱させてしまい、組織的危機を招いたのです。このことは昨今問題となっているいくつかの企業不祥事でも同じように指摘できるのではないでしょうか。

この時に大切なことは、社会（マスコミ）に対する説明（対応）責任を如何に果たせるのかということになります。決して、逃げ続けたり、謝り続けたりあるいは、開き直ったりすることなく、また、危機管理コンサルタントなどにより一時的に問題を回避しようとテクニカルな対応をするのではなく、日頃から、自分の会社の取り組み・考え方を体系的に示せるようにしておき、何か起きたときには、まず、自社の取り組みを社会に説明し、そのうえで、発生した事象に対応していくことが大切なのです。まずは、自社で生じた問題を早期に把握し、徹底因分析を通じ時に情報開示いくことです

（註）尚この記「NBK NF に掲載され保氏の論文のみ）をご許可を得た載しておりま

ことばの窓

インテグリティ

誠実性。企業の持続的成長に必要不可欠な要素。よりよい社会を形成し、ともに成長していくためには、誠実な企業であることが大前提であるということ。