

連載：第9回

類型別戦略論 - 偽装表示編



東京青山・青木・狛法律事務所 弁護士・法学博士
(バーカー&マッケンジー外国法事務弁護士事務所外国法共同事業)

井上 朗

第1. 総論

これまで、連載を通じて、『企業不祥事』に効果的に対応し、『築城10年、落城1日』という事態を招来せず、却って『企業不祥事』を好機に変えるための4つの条件論と、かかる条件論を前提とした戦略論について、横断的に解説してまいりました。

連載第9回目は、既に解説した、『企業不祥事』を好機に変えるための条件論及び戦略論に基づく、類型別の戦略論の第1回目として、偽装表示に類する不祥事発生時の対応論について解説を加えます。

食品の偽装表示に関わる不祥事事例は、ここ数年、特に多いのですが、共通するのが、偽装表示事例の多くが、少なくとも一部の関係者の故意に基づいており、また、その多くが隠蔽の対象になっていることです。2007年に発生した赤福事件は、老舗でブランドの確立された赤福の「保存料を使わない生菓子」であるという長年の宣伝文句が虚偽であり、実際には、出荷の際余った餅を冷凍保存して、解凍した時点を製造年月日を偽装して出荷していたという、社会的にも影響の少ない事件でした。偽装は、未出荷のものもあれば、配送車に積んだまま持ち帰ったものもあり、回収した赤福餅を、餅と餡に分けて、それぞれ「むき餅」、「むき餡」と称して、自社内での材料に再利用させたり、関連会社へ原料として販売するなど、明らかに故意で偽装を継続していたものでした。また、連載第1回で触れた不二家事件では、偽装に加え、隠蔽行為の悪質性が非難の対象になりました。すなわち、同事件では、2006年10月及び11月の2カ月間に渡り合計8回、シュークリーム製造の際に

消費期限切れの牛乳を使用していたことが問題になりました。当該問題行為は、2006年11月、同社のプロジェクトチームにより発見され、同月13日には、管理職約30名に対して、報告書も配布されていました。当該報告書には、問題がマスコミの知るところとなれば、雪印乳業の二の舞になることは避けられないとの記載がなされていたことは記憶に新しいところです。不二家では、当該報告書の提出を受けて、何らかの対応を取るところか、却って、これを隠蔽してしまったのです。当該隠蔽行為がマスコミの糾弾の対象になったことも、また、記憶に新しいところです。

このように、偽装表示に関する不祥事は、故意でなされる場合が少なくなく、しかも、隠蔽行為を誘発しやすいという性質が強いものです。このような特徴を踏まえ、実際の問題発覚時に、どのように動けばよいのか、また、何に注意すればよいのか、以下、戦略の概要について解説します。

第2. 対応マニュアル

1. 偽装表示の発見

上記で引用した事例からも明らかなおおり、偽装表示の多くは故意に基づきなされることが多いといえますが、危機管理委員会により発見されるのが遅ければ、遅れるほど、対応の難易度が高くなります。発見が遅ければ、それだけ、社会的に広まっている度合いが高くなり、偽装表示が社会的にも明らかにする際のインパクトも、必然的に高いものにならざるを得ないためです。そのため、危機管理委員会による偽装表示発見は早期発見が鉄則です。

偽装表示は、多くの場合、内部通報、社内でのモニタリング、企業外からのクレーム、マスコミの取材を通じて明らかになります。最近は、とりわけ、内部告発の事例が少なくありません。内部告発はマスコミに向けてなされることもしばしばあります。新聞社の社会部や週刊誌の編集部にもたくさんの内部告発の電子メールや文書が届くともいいます。内部告発の特徴は、告発内容とともに、社内にある文書やその写しなど事件関連資料が告発者からマスコミに送られることです。無論、内部告発の中には、会社への不満を述べるだけのものや、口頭ベースで、裏付けの伴わないものもありますが、中には偽装表示を裏付ける会話を録音した電子ファイルやデジカメ写真など、裏付け資料を伴う形で内部告発がなされることもあります。そのため、マスコミが取材に動く際には、既に、記者は、相当程度、事件の概要を掴んでいることを前提にすべきといえます。マスコミが取材に動くということは、それなりに裏付けを取れていることを意味しているからです。かかる観点からは、マスコミの取材により偽装表示の兆候があると認識した場合には、迅速に社内調査を開始し、マスコミの問題意識の検証作業に移るべきといえます。

いずれにしても、社内で偽装表示がなされている可能性があるという兆候に気が付いたら、速やかに、緊急対策委員会の編成に取り掛かる必要があります。

2. 緊急対策委員会の編成

危機対策委員会が偽装表示の兆候を察知したら、迅速に、緊急対策委員会の編成を開始する必要があります。

緊急対策委員会の編成の局面では、迅速性がとりわけ重要です。それは、偽装表示に類する『企業不祥事』の多くが、故意犯であり、隠蔽行為が開始されている可能性もあり、時間が経てば経つほど、事態が悪化し、不祥事による企業へのインパクトを最小化することが困難になるためです。

緊急対策委員会が編成されたら、直ちに全社一斉にイントラネットの掲示板、社内放送、回覧板等で伝達し、これ以後、不祥事対応に関する全ての権限を一本化する必要があります。

連載を通じて繰り返し解説してきたところですが、『企業不祥事』発生時あるいは発覚時の現場は、非常に混乱し、情報の錯綜が起こります。指揮命令系統を一本化しないと、容易に、混乱に拍車をかけてしまいます。リスクマネジメントの目的を実現するためには、緊急対策委員会に権限の集中を図る必要があるのです。

3. 事実関係の確認

緊急対策委員会の編成後は、偽装表示に関する情報は、全て、緊急対策委員会に集中させる必要があります。これも情報の錯綜を防ぐためです。偽装表示に類する『企業不祥事』は、故意に基づくものが少なくなく、また、隠蔽工作がなされることも少なくないので、事実関係の把握は容易ではありません。しかも、内部告発に基づき、偽装表示の兆候が発覚した場合には、マスコミは、既に裏付け資料を有しており、緊急対策委員会が事実関係の把握を完了する前に、報道に踏み切る場合すらあり得ます。この場合には、企業側は事実関係の把握が終了しておらず、公式見解も存在せず、全く準備が整っていない状態ですから、『企業不祥事』によるインパクトが高くなる傾向が高いといえます。平時のリスクマネジメントの一環として、マスコミと信頼関係を構築しておき、緊急対策委員会が事実関係の把握を完了する前に、マスコミが報道に踏み切ってしまう可能性を減少させたいところです。

緊急対策委員会に情報を集中させて、委員会において情報の選別を行い、事実関係を把握していく作業にも、須らく迅速性が要求されることはいうまでもないところです。

4. 公式見解の作成

連載を通じて解説してきたとおり、『企業不祥事』発生時の情報発信の基本にして生命線になるのは、情報提供の一貫性です。これは、マスコミ、監督官庁等の行政機関及び捜査機関等、『企業不祥事』に関連して何らかの情報を提供するすべての局面で当てはまります。情報提供の一貫性が崩れると、簡単に、『企業不祥事』によるインパクトが高まり、また、このようなインパクトは、複利的に増大するのです。そして、情報提供の一貫性を支えるの

■ 企業不祥事を好機に変える4つの条件 ■

が、公式見解、又はポジショニングペーパーであり、緊急対策委員会では、情報の分析と選別を通じて、公式見解の策定を、速やかに進める必要があるのです。また、公式見解には、偽装表示が発生した原因と再発防止策を織り込む必要があります。

5. 危機時のリスクマネジメントの実践

危機時のリスクマネジメントの目的は、『企業不祥事』によるインパクトの最小化と早期の収束化の実現です。

そのためには、公式見解が完成した段階で、マスコミに対して、公式見解を公表し、併せて、記者会見を開催する必要があります。偽装表示の性質を考えると、原因と再発防止策の確定を待たずに、事実関係についての公式見解が確定した段階で、記者会見を開催せざるを得ない場合が少なくないかもしれませんが、その場合でも、原因と再発防止策については、必ず、マスコミに伝える必要があります。

6. 回復時のリスクマネジメントの実践

回復時のリスクマネジメントの目的は、『企業不祥事』により被ったダメージの早期回復です。そのためには、偽装表示の再発防止策を策定し、これを実行し、信頼を回復する必要があります。再発防止策の策定にも、迅速性が要求されます。偽装表示が何故発生し、このような原因の再発がどのようにしたら防止できるのか、マスコミを、そして社会を納得させる必要があります。納得させることができない限り、信頼回復はあり得ず、『企業不祥事』によるインパクトを最小化し、逆境から教訓を学んで収益を拡大すること、すなわち『企業不祥事』を好機に変えることはおぼつきません。

第3. 近時の事例研究

悪質かつ証拠隠滅及び隠蔽行為が伴った偽装表示に関わる『企業不祥事』として記憶に新しいのが日本ハム事件です。

同事件は、日本ハムの100パーセント子会社である日本フードの愛媛、徳島、及び姫路の3営業部で、2001年10月から11月にかけて、輸入牛肉約4.3トンを生産牛肉として偽装していた事件です。同事件において日本フーズは、BSEに感染した国

産牛の発覚後、消費者の国産牛肉離れを防ぐために国が実施した国産牛肉買取制度を悪用し、日本ハムを通じて申請した約14トンの牛肉の中に輸入牛肉を紛れ込ませて、業界団体の日本ハム・ソーセージ工業協同組合に買い取らせ、1010万円の仮払金を詐取していました。

その後、抜き取り検査では不正を見逃すことがわかった農林水産省が、保管中の全ての牛肉の箱を開けて中身を調べる全量検査に切り換えると、2002年7月、日本ハムは、急遽、買取申請を取り下げて補助金を返上し、1.3トンの牛肉の返却を受けた同社は、品質保持期限の切れた肉だといって焼却してこれを焼却処分にしてしまいました。

偽装行為は、日本フーズ副社長と同社専務が隠蔽工作を主導したとされています。日本ハムがどの時点で日本フーズの不正行為の全容を把握したのかはわかりませんが、牛肉の焼却処分行為により、日本フーズの不正行為がマスコミに明らかになり、また、マスコミの集中砲火に対して日本ハムは、有効な対応をすることができませんでした。

日本ハムは、偽装行為への関与を否定し続け、2002年8月20日に発表された人事案は、同社会長が名誉会長職に留まることを前提とするものでした。ところが、激しいマスコミの集中砲火により、そのわずか6日後には、日本ハムはかかる人事案を撤回し、同社会長の退任を発表せざるを得ない事態に追い込まれました。

日本ハムにより牛肉偽装事件は、事案の悪質性もさることながら、不祥事によるインパクトが拡大し、会長が退任に追い込まれるなど、その対応が確固とした戦略に裏打ちされたものとはとても評価できないものであり、不祥事発生時における戦略的対応の必要性を裏付ける事例の1つといえます。

第4. まとめ

以上、連載第9回では、『企業不祥事』を好機に変えるための戦略論の類型別対応論の第1回目として偽装表示に類する不祥事発生時の対応論について解説致しました。連載第10回では、類型別対応論の第2回目として製品事故に類する不祥事発生時の対応論について、分析を致します。