

# 企業不祥事の構造的要因に関する広報学上の課題

— 食品業界の不祥事を事例として —

駒 橋 恵 子

## 序章

企業が危機に巻き込まれて本支社・工場や従業員が被害を受けると、復興に多額の費用と時間がかかる。そこで事前に危機を想定し、マニュアルを整備してシミュレーション訓練を行うなど、「危機管理（リスクマネジメント）」は各企業の経営課題の一つである。

日本リスクマネジメント学会理事長の亀井利明（2009）によれば<sup>1)</sup>、企業リスクに関する研究の最初の体系的な文献は、ドイツの Leitner, Friedrich（1915）による『Die Unternehmensrisiken（企業リスク）』1915で、第一次世界大戦後の悪性インフレ下における企業防衛の科学や企業維持・保全の経営政策として、ドイツ流のリスクマネジメントを論じている。一方、アメリカではマーケティング機能としての危険負担論が議論され、アメリカマーケティング協会の定義委員会において、「risk management（危機管理）」と称されたのが始まりである。また同時期にアメリカの経営財務論においてもリスクマネジメントの研究が行われ、1929年の世界大恐慌でこの分野の重大性が認識され、1931年にはアメリカ経営者協会に保険部門が設置され、保険管理だけでなくリスクマネジメントの研究指導を行っている。

本格的なリスクマネジメント論は第二次世界大戦後に、為替や株価の変動によるフィナンシャル・リスクを軽減する統計確率が保険設計や株式投資の実践的な経済理論として発展した。また社会心理学のリスク認知の領域では、例えば震災前の原子力発電所のように、「原子力は安全」という送り手のメッセージの伝達度や、受け手が危険と感じるかどうか、という認知度が分析対象となっている。

しかし、現在では、為替のファイナンスリスクや株価のマーケットリスクは事前のヘッジが可能である。むしろ倫理や規範からはずれた「企業不祥事」が企業の信頼を損ね、存亡を揺るがす最大の危機となるのではないかと、というのが本論文の問題意識である。実際、財団法人経済広報センターの調査（2004年実施）によれば、「企業経営に影響を与える危機」は、地震・台風・異常気象などの自然災害、欠陥商品・製造物責任、操業による事故・災害などの物理的な危機害や、為替・金利・株価・地価の大変動などの金銭的な危機のほか、企業犯罪・違法行為、情報漏洩、反社会的な行為など企業の信頼に影響する多数の項目が挙げられており、企業各社も自覚していることがわかる。

## 企業不祥事の構造的要因に関する広報学上の課題

企業の不祥事が発覚したとき、緊急対策本部は広報部に設置されることが多く、危機管理は広報学の大きな課題の一つである。危機の事前管理は「リスクマネジメント」、危機の事後管理は「クライシスマネジメント」と呼ばれる。どんなに事前のリスク管理システムやマニュアルを整備しても、危機発生時の初動対応が悪かったり、記者会見で曖昧な発表しかできなかつたりすると、さらに非難が高まってバッシングを受ける。これを亀井は「二次リスク」と呼んでいる。バッシング記事が大量に報道されると、消費者は不買に走り、販売先は取引を中止し、株価は下落し、業績に大きな影響を与えることが多い。

最悪の危機は、企業が法令や倫理に反した「不正な日常業務」を行い、それを隠蔽していたことが発覚した場合で、従業員からの内部告発によって発覚し、報道機関のニュースとなると、企業への信頼は一気に低下する。2011年10月にはオリンパスによる巨額損失の隠蔽事件が発覚したが、これは解任された前社長の内部告発によってニュースが先行したもので、報道直後に株価が大きく下落し、その後に警察や行政当局の介入が本格化している。このような内部告発型の不祥事は近年多発している。企業のコンプライアンスに対する意識やステークホルダーの信頼獲得に対する努力が欠如していた結果、企業利益を最優先するような業務が日常化し、それを隠蔽しきれず、発覚して破綻していくケースも多い。単なる「企業不祥事」ではすまされず、経営者の逮捕・起訴や有罪判決に至るような「組織犯罪」もあり、これは企業にとって大きな「危機」である。

企業の不祥事は、損失隠しなどの粉飾決算、偽装請負や残業代未払いなどの労務問題、製品事故に伴う品質管理問題など、多様な分野にわたる。同じ業界で同種の不祥事が連続で発覚することも多く、単なる企業個別の不祥事というより、「業界常識」に問題がある場合もある。企業を取り巻く社会・経済環境は日々変化しているため、往年の業務慣行が法律改正後は法令違反として罰せられることも多い。総会屋との関係、節税か脱税か、熱血指導かパワハラか、などの線引きは、過去数十年間の社会的環境の変化に伴い大きく変わり、かつての「業界常識」が今は「企業不祥事」「組織犯罪」と呼ばれている。

こうした危機を防ぐには、経営者や従業員の意識改革、つまり組織コミュニケーションが最も重要であり、広報関連の実務コンサルタントの著書には多数の注意点が指摘されている。しかしそれでも企業不祥事は絶え間なく報道され、数十年前からの慣習が「組織ぐるみの犯罪」として裁かれている。企業にとってはステークホルダーからの信頼を得ることが最も重要なのに、なぜその信頼を損ねるような業務を日常化しているのか。また不祥事発覚時に潔く謝罪し迅速な原因究明と再発防止策を表明することは危機管理の基本であるのに、なぜそれができずに事件が長期化しているのか。こうした広報理論上の「あるべき姿」と実際の不祥事における企業行動には乖離がある。

そこで本論文では、過去の企業不祥事を基にして、その構造的要因について広報学上の分析をしていく。「不正の日常業務化」「内部告発の存在」「報道による発覚」「不祥事発覚時の

初期対応によるその後の明暗」「行政当局との関係」「トップ経営者のリーダーシップ」などを考察することで、企業不祥事の多くが組織の風通しの悪さや経営者の倫理観の欠如などの企業コミュニケーションに起因していることを明らかにしたい。

不祥事の内容がわかりやすいという点で、本論文では、食品業界で発生した「危機」に焦点を当てて分析する。まず第1章では世界の歴史的な食品偽装や混入物の事例を取り上げ、第2章では日本の歴史的な食品不祥事の実例を取り上げる。食品業界の不祥事が、過去から連続と続く習慣的行為の延長線にあることを確認するためであり、こうした前提を受けて、第3章では近年の食品業界の不祥事を分析し、不正の日常業務化や内部告発の存在、発覚後の初動、トップ経営者の存在感などについての筆者の仮説が成り立つかどうかを検証する。

## 第1章 世界的な食品偽装の歴史

近年の食品業界の不祥事で最も多いのが、産地や成分の偽装と衛生面の問題である。牛乳による食中毒やミンチ肉への異物混入、食肉の産地偽装や賞味期限の偽装表示、そして工場の洗浄マニュアル無視や料理の使い回しなどだ。しかしこれは最近始まったことではなく、世界的に昔から発生していたことである。本節ではビー・ウィルソンの『食品偽装の歴史』を参考にしながら、食品業界の不祥事が近年に特有の現象ではなく、過去にも産地偽装や異物混入などの事例が多数存在し、それが業務慣行として常識化していたことを概観する<sup>2)</sup>。

### 1. 18～19世紀のイギリス：自由放任主義経済の下で混ぜ物工作が横行

まずイギリスの18～19世紀の食品業界の不祥事をまとめる。農村における地産地消の生活から産業革命で急発展した都市の生活にシフトし、住民の食生活には大きな変化があった。農村での貴族と領民という関係でなく、都市に一般大衆（パブリック）が増加した時代の食品業界についての記述である。

#### 1.1. 混ぜ物は富の獲得手段

18世紀のイギリスの料理人はカスタードに風味を添えるため、毒性のある西洋博打木の葉を使っていたし、食品添加用の色素と間違えてチーズにペンキの顔料が混入されたまま何年も売られていた。1756年、イギリスの小麦が不作の年には、議会在小麦不足に対応して通常より多くのふすま（小麦の糠）を含んだものを標準パンとしたが、市場で人気がなく、消費者は白いパンを熱望したため、パン屋は小麦粉に明礬を加えて白くして売っていた。1758年、政府はパンに明礬を使うことを禁止したが、その3年後の調査では、調査対象になったすべてのパンに明礬が使われていたのに、どのパンにも「完全に純粋、明礬不使用の保証つき」と宣伝されていたという。1815年に輸入穀物を規制した穀物条例が成立すると、

企業不祥事の構造的要因に関する広報学上の課題

小麦とパンの値段は作為的に高くなり、安価な商品を求めて偽物市場が盛んになったが、混ぜ物工作に対する特定の罰則はなかった。当時のイギリスには自由放任主義経済の支持者が多く、市場には“神の見えざる手”が働き均衡作用があるから、政府は何もしないのが最善であると多くの者が信じていたからである。

1822年に「パンおよびエールに関する法規」が撤廃されると、職人氣質のギルド組織はなくなり、公式なパン屋の数は3倍以上、非公式なパン屋を入れると10倍以上にも増えた。こうしたパン屋は職人を18時間働かせ、公衆に混ぜ物工作したものを売った。当時、ドイツ人学者のアーカムは、この混ぜ物工作が「富を獲得する正当な手段として、ほぼ一般的に考えられている」と考え、化学実験で混ぜ物を特定して国家による刑罰を提唱しようと『食品の混ぜ物工作と有毒な食品について』を出版したが、異端児として糾弾され、逆に嫌疑をかけられて祖国に逃げ帰った。帰国後は王立産業研究所の教授になっている。

## 1.2. 悪質な混ぜ物食品で中毒死が多発

19世紀後半のヴィクトリア時代、腐った肉の販売は法律で禁止されており、肉の検査官は公然と売られている肉を周期的に押収したが、一種の闇市を完全に取り締まることはできず、リヴァプールで売れないクリスマス用の鶯がマンチェスターに送られ、腐った状態で市場に持ち込まれることもあったという。一方、食品の混ぜ物には規制がなく、悪質な混ぜ物食品の事件は頻出していた。新聞は悪質な混ぜ物工作の事件について、事件のあとで書き立てたが、店主は食べ物に混ぜ物をしたと非難されると、公衆がそれを好んで買うからだと言いつけた。

安売り屋は混ぜ物をした食べ物を、救貧院、刑務所、病院などの公共施設に押しつけた。当時の新聞には菓子で中毒したという記事が頻繁に載った。1847年、3人の大人と8人の子供が色付きの菓子をいくつか食べたあとで嘔吐と吐き気に襲われた。翌年には宴会でデザートを食べた数人が中毒になり、1人が死んだ。さらにその翌年、マールボロの数人の子供が立派なケーキと飾りを食べたあとで激しく嘔吐した。1850年には、養育院にいた大勢の孤児が、大麦の粗挽き粉で増量されたオートミールを食べて死に、1852年にも同じことが起きた。

## 1.3. 混ぜ物禁止の法案成立

1850年、元医師のハッサルがロンドン植物学会で「コーヒーの混ぜ物工作について」という論文を発表した。ロンドンの複数の商店で買ったコーヒー豆を顕微鏡で分析した結果、全てのコーヒーに混ぜ物工作が施されており、そのいくつかはコーヒー風味の多年草だけで作られているし、相当量の炒った小麦、ライ麦、インゲン豆、焼いた砂糖が使われているものもあった。この論文は翌週の『ザ・タイムス』で取り上げられた。その後、ハッサルが黒

砂糖を調べてみると、虱に似たコナダニが大量に入っていた。ハッサルは、こうした食品の分析結果を、1851年以來、医学週刊誌『ランセット』に毎週のように匿名で掲載した。しかし反対派も多く、水道水が微生物で汚染されていることを指摘したときは、水道会社の弁護士たちは彼を辱めようと全力を尽くしたという。

1855年、飲食物の混ぜ物工作を調査するための議会委員会が設立された。最初の証人としてハッサルが呼ばれ、着色した菓子やケーキを委員会の面々に見せた。委員会はほかの数多くの証人に質問をしたあとで、混ぜ物工作が広範囲で行われているという結論に達した。しかし、反混ぜ物工作の法案が議会に提出されたとき、乾物屋とコーヒー商など裕福な店主階級は腹を立てて強く反対した。下院では多くの議員が商業に関係していたため、1858年の1年間、その法案を審議する時間をとらなかった。

その年の後半、ブラッドフォードで菱形飴による集団中毒事件が起こり、200人以上が病床につき、20人以上が死んだ。菱形飴製造業者が飴に砒素を混ぜてしまったからだ。このスキャンダルが起こったことで、1860年にイギリスで最初の包括的な「食物及び薬剤粗悪化防止法（混ぜ物工作禁止法）」が制定された。しかしこの新法は、地方の当局が食品を調査することを認可したけれども要請はしなかった。したがって、全イギリスでわずか2地方の当局だけしか、新法を施行しなかった。また、この法律では、「意図的」に騙す意図を持っていたことが証明できた場合のみ有罪になるという逃げ道があったため、それは事実上、ほとんどのケースで証明不可能であり、ほとんど役に立たない法律であった。しかし1867年、選挙法が改正され、都市の労働者に選挙権が与えられ、法案を決めるのは店主階層だけではなく、ようやく1872年にさらに強力な「食品および薬品の混ぜ物工作禁止法」が議会を通過した。最初の法令を大幅に改正したもので、乾物屋は混ぜ物工作について事前に知っていようがまいが、店主は有罪になる。この新法令に店主たちは激しく抗議したが、1875年にはさらに新しい法律が施行され、1880年代の終わりには、混ぜ物をした食品の方が例外的なものになっていった。

## 2. 19世紀のフランス：ワインに混入された混ぜ物

フランスでは、農産物や食品について国家による品質保証が厳しく行われており、チーズやワインの名称も品質管理の対象になる。しかしそのフランスでも、18世紀半ばには、本来は酢に使われるような酸に変質した粗悪ワインに一酸化鉛を混ぜて風味をつけてワインとして売っていたという。葡萄園が不作の年には醸造業者が生産高を上げるため、葡萄の三番絞りや四番絞りの水っぽい醸造物を作り、少量の砒素でコクと色をつけて販売したのである。ジンのような蒸留酒は硫酸などの混ぜ物が当たり前だったから、それよりもワインはまだ健康的な飲み物だったらしい。19世紀には新しい化学物質が増え、味を調える硫酸、色を良くする明礬、発酵を止めるためのサリチル酸、味を安定させるための硫酸鉄などが使われた。

現在、フランスワインは国家産業として厳しい規制と保護を受けているが、それは1905年の「原料の偽装を取り締まる法律」(1905年)、1919年「原産地保護に関する法律」(1919年)を経て、1935年に制定された「原産地呼称統制(AOC)法」による。このAOC規制により、産地ごとに定められた葡萄の品種や製法などの要件を満たさなければ、メドックやブルゴーニュなどの生産地を名乗ることはできなくなり、品質が保証されたのである。1990年にはAOCマークが他の農産物にも拡大され、産地表示が厳格に管理されることになった。

### 3. 19世紀のアメリカ：乳牛の飼料や食肉製造工程の問題

次に、アメリカでの19世紀の食品不祥事をまとめる。牛乳の生産工程での衛生問題や食肉の混ぜ物など、日本の不祥事と共通するような分野で発生していることがわかる。

#### 3.1. 蒸留物の残滓で飼育された牛の乳

アメリカでは19世紀前半まで、牛乳は都市の中の草を食べた牛によって供給されていた。いわば地産地消である。しかし、19世紀半ばに都市の家が建て込み牧草地が減ると、一部の牛乳は農村部から鉄道で運ばれてきたが、大部分の牛乳は「残滓牛乳」「汚水牛乳」と呼ばれるような、醸造業者や蒸留業者が所有していた酪農場で飼われている牛の乳になった。そうした牛は暗い牛舎で飼われ、蒸留した際に残った穀物の熱い潰れた滓を食べていた。1854年までに1万3000頭の牛が残滓を食べて悲惨な暮らしをしながら乳を出し、毎年何千人もの子供が死ぬ原因となっている。

1853年の『ニューヨーク・タイムズ』には残滓牛乳に関する報告が掲載された。ニューヨークの牛乳のひどさと欺瞞を分析した記事であり、ブルックリンやマンハッタンで「純正牛乳」として売られているものは全くの偽物だと報じた。ある裕福な蒸留酒製造業者の残滓搾乳所では、牛舎の悪臭は1マイル先まで漂い、衛生検査官は牛舎の中の空気があまりに汚れていたため、吐き気が治まるまで検査を中断しなければならなかったほどである。600～700頭の牛は不潔な牛舎に押し込まれていた。残滓は火傷をするくらい熱く、新しく来た牛は飲み込むことができないが、慣れると旨そうに飲むようになる。その飼料を数週間食べた後の牛は、口と鼻孔がすっかり汚れ、目はどんよりして、過度の飲酒による痴呆の症状を示す。搾乳人は手を洗わず、牛乳から目立つごみを不潔な指で摘み出すので、牛の乳房には潰瘍ができたが、それに構わず搾乳は行われ、ほかの牛乳と混ぜられた。搾乳人は牛が死ぬまで搾乳を続け、牛乳はさらに小規模な業者によって水で薄められる。水で薄めた結果、青っぽくなった色をなくすため、相当の量の白亜または焼き石膏が加えられる。次は味を濃くするために酸化マグネシウム、小麦粉、澱粉が加えられる。そのあと、良質の牛乳の濃い黄色を出すため、少量の蜂蜜が注がれる。残滓牛乳はその後も数十年にわたって物議をかました

が、市警は何もしなかった。

1858年、『フランク・レズリー』という絵入り新聞が蒸留酒製造所附属の搾乳所の実態を掲載した。読者は蒸留酒製造所の残滓が牛に与える影響について、歯が腐り、尾が抜け落ち、潰瘍ができる、などを知って衝撃を受けた。当局は市議員を送って調査させたが、その議員は搾乳所の持ち主を庇い、残滓牛乳は普通の牛乳と同様だという調査結果を出し、『フランク・レズリー』の編集長は逮捕されてしまった。その間、残滓牛乳は、サンフランシスコ、シカゴ、フィラデルフィアなど、ほかの都市にも販路を広げていった。それでも1860年のニューヨーク市監察官官報には残滓牛乳の問題を取り上げ、「最も厳しい手段をとること」の必要性を述べるなど、問題意識は共有されていった。

ついに1862年、ニューヨークは混ぜ物入りの牛乳を減らすことと、蒸留酒製造所に搾乳所を作ることを禁じ、牛乳販売業者に対して缶と運搬車に自分の名前を記すべしという法律を通した。しかし、その法律は強制されず、残滓牛乳スキャンダルは牛乳を水で薄める行為と同様、1870年代にもありふれていたという。

### 3.2.ソーセージ製造工程での鼠や泥の混入

アメリカでは、ほかにもソーセージ、マーガリン、ケチャップなどの不潔な製造環境や添加物について疑惑の報道が続いた。1906年に出版されたアプトン・シンクレアの『ジャンクル』は、精肉現場の具体的な描写があり衝撃的である。筆者はアンドレア・シンクレアで、父方は海軍軍人の家系だが、南北戦争で没落して経済的に困窮し、成人後は社会主義者として活躍した。彼はシカゴの巨大な精肉工場を7週間に渡って観察し、ソーセージの製造過程を自分の目で見て書いた。内容は、以下のようなものである。

「ソーセージ用に何を切り刻むのかについては、まったく注意が払われなかった。破棄された古いソーセージがヨーロッパから持ち込まれた。それは黴臭くて白く、硼酸とグリセリンを添加したあと漏斗状装置に投げ入れられて、国内消費用に作り直された。肉が床に溢れ出して泥と鋸屑に混じった。労働者は床を踏み歩き、何十億という無数の結核菌を唾と一緒にそこに吐き出した。肉は各部屋に大量に積んであった。屋根から漏れる水がその上に滴り落ちた。何千匹もの鼠がその周辺を走り回った。暗すぎて貯蔵所の中はよく見えなかったが、積んである肉を片手で撫でると、乾いた鼠の糞をいくつも握って落とすことができた。鼠は厄介で、精肉業者は毒を塗ったパンを鼠にやった。鼠が死ぬと、鼠とパンと肉と一緒に漏斗装置に入れた。これは作り話でも、冗談でもない。」

この原稿は、血と内臓の描写が多すぎてショッキングだという理由で5つの出版社に断られたが、この本の出版による告発が食肉検査法の可決につながる突破口となる。

### 3.3. 食肉検査法の成立

1902年、牛肉トラスト法によって統制されていた肉の値段が急騰し、司法省は精肉業者の調査に乗り出した。『ジャングル』の内部告発は社会的反響を呼んだが公式な報告書は公表されず、『シカゴ・トリビューン』は精肉業者に好意的な新聞のため、『ジャングル』は95%が嘘だ」と書いている。1906年、食肉検査法が上院を通過する。シンクレアにとっては絶望的に不満な法案だったが、『ワシントン・ポスト』は「その法案が通過したのはアプトン・シンクレアの小説『ジャングル』が真相を暴露した直接の結果である」と書いた。

ルーズベルト大統領は『自叙伝』の中で、新法に対し、「大手の精肉業者は激しく反対した」が、3、4年後には精肉業界の全ての正直な人間はその法律に好意的で、それが自分たちを害するよりは、実際に商売の助けになることに気づいた」と書いている。厳しい検査は、それを喜んで受け入れる者にとっては、大きく収益を増やす道だった。同年夏には、食品表示に関する純正食品薬事法も成立している。

以上のように、かつては欧米においても食品に対する衛生観念は低く、悪質な混ぜ物による食中毒や製造現場の不衛生な実態が日常化していた。自由放任主義の経済では店主の自己規制に限界があり、業務が日常化していたので経営者には罪悪感がなく、品質を保つための規制を導入することに反対さえしていた。ところが『ザ・タイムズ』『ランセット』『ニューヨーク・タイムズ』『フランク・レズリー』『ジャングルブック』などに研究者や医師による実態の告発があったことで、世論の後押しを得て法律の制定や国家の規制が始まり、現在のように行政指導の行き届いた品質保証の食品へと変わってきたのである。

## 第2章 日本の歴史的な食品不祥事

次に、日本での歴史的な食品業界の不祥事を取り上げる。近年の不祥事が突発的なものではなく、過去にも異物の混入による中毒事件等が発生していたこと、企業側の初期対応で危機発生後の明暗が分かれていること、経営者の予見可能性が問われていること、など現在の不祥事と共通する要因を見ることができる。

### 1. 雪印八雲工場脱脂粉乳食中毒事件

1955年3月1日、東京都内の9つの小学校で学校給食を原因とする食中毒が発生した。被害者の小学生は1900人を超える。それは東京都内の学校給食を輸入品の脱脂粉乳から国産品に切り替えた日のことだった。最初に脱脂粉乳が疑われたが、翌日、製造元の雪印乳業は因果関係を否定する記者会見を行う。しかしさらにその翌日、東京都は雪印乳業の脱脂粉乳から溶血性ブドウ球菌を検出する。



原因は、その前年、北海道八雲町の工場内で起きた停電だった。たまたま停電と機械故障が重なり、原料乳の管理が徹底されず、長時間にわたり原料乳が加温状態にさらされた日があり、そのときに溶血性ブドウ球菌が大量に増殖したのである。また、前日の原料乳が使い回されるといった杜撰な製品管理も重なり、被害が拡大した。

当時の創業者社長は、自社製品が原因であることを認め、自ら工場原因調査を行うとともに、迅速に販売中止と製品回収を発表した。また、謝罪広告の掲載、被害者への謝罪訪問、取引先や酪農家へのおわび行脚を全社的に実施し、衛生管理部門や検査部門を独立させて検査網を強化する対策を打ち出すなど、迅速な対策を行った。さらに社長は『全社員に告ぐ』という冊子を作り、「信用を獲得するには長い年月を要し、これを失墜するのは一瞬であり、そして信用は金銭で買うことはできない」と明記し、安全な製品を消費者に提供することこそが雪印の社会的責任であると訴えた。そして衛生管理の観点から工場従業員は全員丸刈りにして、飲酒喫煙を禁止、社長自身も頭を剃り上げた。マスコミの論調は批判から応援に変わり、全国から激励の手紙が来たという。

迅速な対応によって、雪印乳業は業界中位のメーカーから業界トップへと躍進していく。同社は昭和後期までこの『全社員に告ぐ』を新入社員に配り、八雲工場事件の教訓を常に教え、安全な製品作りを心掛ける教育を施し続けた。しかし事業規模の拡大と同時に安全教育は風化し、45年後、八雲事件を知る従業員が全て退職した後の2000年に後述のような食中毒事件を引き起こし、危機発生時の対応が45年前とは真逆だという批判を浴びるのである。

## 2. 森永砒素ミルク中毒事件<sup>3)</sup>

終戦後の食料不足とベビーブームを背景にして、1950年に母子愛育会が「乳児の人工栄養の方式」を発表した。1951年には「乳及び乳製品の成分規格等に関する省令」が公布され、調整粉乳に栄養素を添加することが認められた。さらに人工栄養は丈夫で頭のよい子どもができると信じられ、西日本を中心に普及していった。

ところが1955年8月、岡山大学医学部小児科の教授が記者会見を行い、森永乳業の製造販売した乳児用粉ミルクが原因で多数の砒素中毒患者が発生していることを公式発表する。雪印の食中毒事件の直後であり、粉ミルクに対する警戒心が高まっていた頃である。欧米の歴史的事例と同じように、医師による報道機関への告発によって判明したのである。皮膚の黒染、発熱、肝腫などの症状が出た患児の飲用した森永製粉ミルクに砒素が検出されたという。1956年の厚生省発表によると、死者131人、中毒患者は1万2000人以上に上る。厚生省は専門家グループを組織して、医療問題や補償問題を検討したが、これも欧米の事例と同じように、業者寄りの専門家の意見が優勢を占め、いわゆる「西沢委員会」の報告書には「本件の中毒症にはほとんど後遺症はない」と書かれ、そのまま被害は放置されそうになった。

しかし1969年10月、日本公衆衛生学会で「14年前の森永MF砒素ミルク中毒患者はそ

企業不祥事の構造的要因に関する広報学上の課題

の後どうなっているか」と題して、大阪大学医学部の教授が被害児の現状について発表した。この調査は、大阪の保健婦や養護教諭らが勤務時間外に被害者を訪ね歩き、多様な後遺症に苦しむ被害児の実態を明らかにしたものである。この「14年目の報告」に報道機関は注目し、社会的に身体発育への影響や、知能障害、てんかん、脳性まひ等、中枢神経系の障害があるという重大な事実がニュースとして明らかにされていき、森永製品の不買運動が起き、森永乳業は業界の市場トップから転落していく。

当初、森永乳業は食品としての品質検査は必要ない、と主張していたが、1970年の裁判中に砒素化合物の混入を認めた。1953年頃から全国の工場で乳製品の溶解度を高めるため、工業用の砒素を触媒にして作られた化合物を粉ミルクに添加しており、1955年に徳島工場が製造した缶入り粉ミルク「森永ドライミルク」の製造過程で用いられた添加物の工業用の第二リン酸ソーダに、不純物として砒素が含まれていたため、これを飲んだ乳児が発症したのである。しかし刑事裁判の一審で森永側は全員無罪とされ、被害者たちは民事訴訟を断念している。

1973年の日本小児科学会森永砒素ミルク調査特別委員会の最終報告では前述の西沢委員会の報告を覆し、後遺症が「ある」という結果が出た。そして同年の徳島地裁一審差し戻し判決で徳島工場の元製造課長が実刑判決を受けたのである。その後、1974年に被害者・厚生省・森永乳業の三者合意により恒久救済機関の財団法人ひかり協会が設立され、事件は一応の決着を見た。しかしその後も被害者の会の活動は続き、現在も活動を続けている。

### 3. カネミ倉庫油症事件

1968年、「美容と健康にいい」という宣伝文句で売られていた米ぬか油に猛毒のダイオキシン類が含まれていた、という事件が起きた。福岡県北九州市小倉区のカネミ倉庫で脱臭工程の熱媒体であるPCB（ポリ塩化ビフェニル）がパイプから漏れて油に混じり、そのPCBが混入した油を摂取した人たちに、肌の異常、頭痛、肝臓機能障害などの症状が出たのである。10月3日、大牟田保健所に患者の届け出があり、10日に『朝日新聞』（1968.10.10）の「正体不明の奇病続出」という第一報で明らかになった。被害は福岡県を中心に西日本一帯に及び、1万4000人以上が被害を訴え出る。

当初は久留米医大の教授が砒素原因説を発表し、カネミに営業停止命令が出たが、その後九州大学の研究班が砒素説を公式に否定した。そして1974年に、PCBが加熱されることで変性した猛毒のダイオキシン類であるPCDF（ポリ塩化ジベンゾフラン）が主な原因物質であることが判明する。ただし、公式に厚労相が「カネミ油症の原因物質はPCBよりもダイオキシン類の一種であるPCDF（ポリ塩化ジベンゾフラン）の可能性が強い」と認めたのは2002年で、長期間にわたり、被害者は訴訟と後遺症に苦しめられることになる。なお現在、原因物質はPCDF及びCo-PCBであると確定しており、発症因子としての役割は前者が85%、

後者が15%とされる。

1978年、刑事裁判の一审ではカネミ倉庫の製油部工場長は有罪判決、同社社長は無罪判決だった。判決理由の骨子は「予見性」であり、PCBの経口摂取による人体への有害性や蛇管からのPCBの漏れを予見できたにもかかわらず、工場長はこれを回避すべき業務上の注意義務を怠ったとされた。

民事訴訟は1969年から始まり、複数の訴訟が継続して長引いた。被害者は食用油を製造したカネミ倉庫とPCBを製造した鐘淵化学工業（現・カネカ）と国の三者を相手取って賠償請求訴訟を起し、二審では被害者側が国に勝訴したものの、最高裁では逆転敗訴の可能性が強まったため、被害者側は訴えを取り下げる。1986年、最高裁が鐘化に補償金を追加するなどの和解案を示し、ようやく両者の和解が成立した。しかし、それでも被害者に賠償金の仮払金を返還する義務が生じているのに払いきれず、返還に窮した被害者が自殺するなどの悲劇が続いた。2004年には認定基準が見直され、2007年に政府は仮払金返還を免除する特例措置法を成立させて、ようやく解決に至る。しかし2008年には87年の裁判終了後に新たに認定された新認定患者がカネミ倉庫を相手取り損害賠償請求訴訟をおこし、現在も係争中である。

しかも悲劇はこれで終わらない。患者の症状は皮膚症状、手足の痺れ、肝機能障害、骨の変形、歯の異常や頭髮の脱毛、流産、がんなど多岐に及び、多くの被害者たちが、がんなどを発症して死亡している上に、体内での残留性が高く、被害は子孫に引き継がれた。事件発生当時は油を食べた女性患者から皮膚の色が黒ずんだ「黒い赤ちゃん」が生まれるケースが数多く報告された。次世代へ被害が継続することから、患者たちは結婚や就職などで差別や偏見に合い、次第に口をつぐむようになり、油症検診すら受診しない患者が増加した。2010年3月末現在、カネミ油症患者として認定されたのは1941人（うち死亡者は557人）で、被害を訴え出た1万4000人の約14%に過ぎない。2010年5月に国は認定患者を対象に実施した健康実態調査の結果を公表したが、子供や孫に「吹き出物がある」、「疲れやすい」などの被害を訴える患者が調査対象者ののべ半数以上に及んでいる。

以上のように、三件の不祥事は、メディアリレーションを中心とした広報課題と密接に関係している。雪印乳業の場合は、脱脂粉乳を国産に切り替えた日だったから報道機関の注目が集まっている中で発生した食中毒である。また、森永砒素ミルク中毒事件では医師が記者会見したことで明るみに出たし、カネミ倉庫油症事件でも新聞報道で問題が発覚した。そして、危機発生後の対応は2分され、森永やカネミ倉庫は責任を否定し、雪印は迅速に責任を認めて原因究明と再発防止についての対策を行ってステークホルダーへ情報発信した。森永とカネミ倉庫は現在も被害者との訴訟が続いており、雪印は安全教育を徹底して事業躍進の契機となった。被害の程度が異なるためでもあるが、広報理論上の「あるべき姿」に沿って

企業不祥事の構造的要因に関する広報学上の課題

クライシス対応を行うかどうかによって企業の明暗が分かれたといえる。

### 第3章 近年の食品不祥事による仮説検証

本章では、不祥事の発生原因や組織コミュニケーションに関する仮説を提示し、近年の不祥事を分析しながら検証していく<sup>4)</sup>。

#### 1. 仮説の提示

前述のように本論文は、企業が危機を迎えるような「不祥事」と「報道のタイミング」「内部告発」「組織コミュニケーション」の関係を考察することで、いわゆる不祥事とは経営者や従業員の判断に誤りや倫理観に違反した日常業務に起因していることを明らかにすることが目的である。

これまでの欧米の歴史的な食品偽装や混入物の事例と、日本の歴史的な食品不祥事の実例から、食品業界の不祥事が日常業務の延長線にあること、医師による発表や報道によって問題が表面化して事件となること、発覚しても企業が認めないと事件は長期化すること、行政規制や法律制定または裁判などの公的な手続きを経て解決すること、その際に経営責任として予見可能性が問われること、などが明らかになった。

こうした前提を受けて、本章では近年の食品業界の不祥事を分析し、以下の仮説が報道のタイミングや組織コミュニケーションについての筆者の仮説が成り立つかどうかを検証する。仮説は以下の通りである。

- ①職場の「不正な日常業務」が従業員による内部告発と報道によって社会問題化する。
- ②「不正な日常業務」は業界内の「常識」や「慣習」である。
- ③不祥事発覚後の初期対応が悪いと事件は深刻化・長期化する。
- ④事件が報道されることで行政機関が介入し、刑事事件に発展することもある。
- ⑤経営者が創業者一家または日常業務を理解しておらず、組織の風通しが悪い。

以上①～⑤は、前述の実例にも散見された。特に⑤については前述の森永乳業、雪印乳業、カネミ倉庫の3社とも事件当時の社長が創業者またはその息子として強力な存在感を持っていた。森永乳業の社長は、森永製菓の創業者の長男であり、雪印乳業は創業者社長だった。カネミ倉庫の社長もいわばオーナー社長であり、無罪判決後も長く社長を続け、1997年に会長、2005年に名誉会長に就任している（2006年に逝去）。広報学の観点からは、不祥事の防止にはトップ経営者のリーダーシップと「風通しの良い企業文化」が不可欠であり従業員が上司に対して意見を言えない雰囲気職場ほど組織が硬直化して不祥事につながりやすい、

とされている。創業家一家のワンマン経営者がいれば、それが各不祥事に反映されているのではないかと考えられるし、19世紀のイギリスの店主たちの反応からも、経営者の意識は不祥事防止に関係している。サラリーマン社長の場合でも、トップ経営者が業務実態を把握していなかったり、職場の意見をボトムアップするような習慣がなかったりすると、不正な日常業務が長期化してしまう。したがって、ワンマンな経営者と日常業務を理解しない経営者は、いずれもトップ経営者と組織風土の悪さに起因する仮説なので一つにまとめた。この①～⑤を仮説として以下の事例を分析してみる。

## 2. 2000～2002年の食中毒と牛肉偽装

「不祥事」を日経テレコンで検索して報道件数を調べると、1991年に証券会社の損失補填事件で一時的に増加し2000～2001年で再び増加し、その後、2000年代半ばから徐々に増加している。企業の謝罪件数も2000年代に入って徐々に増加しており、21世紀に入って不祥事報道や謝罪会見が増加していることがわかる。そこで近年の不祥事増加の口火を切った3つの事件を分析し、仮説①～⑤が該当するかを検討する。

### 2.1. 雪印乳業の食中毒事件

近年の食品業界の不祥事は、2000年6月27日から始まる雪印乳業食中毒事件から始まったといえる。和歌山県で雪印大阪工場で製造された低脂肪乳を飲んだ子どもが嘔吐した。ほかの病院でも食中毒症状が認められた。しかし雪印乳業は株主総会の直前だったため、西日本支社の幹部のほとんどが北海道の本社へ出張中で対応が遅れた。大阪市保健局は大阪工場へ立ち入り検査に入って生産休止と自主回収を迫ったが、工場長では判断できず、さらに消費者へ警告する新聞広告を要請したが、これも先延ばしにされた。

6月29日、大阪市は記者会見を開いて同社の低脂肪乳の危険を公表した。雪印乳業は7月1日ようやく最初の記者会見を行う。しかし会見では、黄色ブドウ球菌の毒素が調整乳タンクのバルブから検出されたことについて取締役らが答えられず、工場長が「これくらいの汚れでした」と手で小さな輪を作った。それに対して社長が「それは本当か」と顔を真っ赤にして工場長を指さしながら聞き返す。経営者間で事態の認識ができていないということを露呈したのである。さらに2日後には大阪市保健局が記者会見で「雪印側が提供する資料や作業記録は信用できない」と苦言を呈する。その翌日、社長は会見後のエレベーターホールで追いつがる報道陣のカメラの前で「本当に最後だな。オレは寝てないんだ」と失言し、無責任な社長という象徴的な映像として繰り返し放映されることになる。

報道は過熱し、食中毒の患者数が半日ごとにニュースでカウントされ、それを見て食中毒の「発症」を自覚して病院へ駆け込む人はさらに増えた。7月5日に中毒の自覚症状を訴えた人数は1万人を超え、戦後最大の食中毒事件となる（最終的に有症患者数は1万4780名

に上った)。洗浄記録の不備などが指摘されたが、それでも社長は会見で「付け忘れです」「製品に欠陥があったわけではない」「おごりはあったでしょうね」などと強気の発言を繰り返して反感をかった。社長は財務畑出身で、技術面の知識があるわけでも営業コミュニケーション力があるわけでもなく、一連の社長の失言映像は雪印の悪いイメージを決定づけていった。工場視察も行ったことがなく、不衛生な実態は知らなかったという。報道を受けて流通業者は雪印乳業製品の取扱を一斉中止し、自治体は次々と学校給食の牛乳を他メーカーへ変更した。

大阪府警が工場の事情聴取に乗り出すと、社員らは「バルブ洗浄などのマニュアルは知らなかった」「守らなくてもよいと思っていた」「返品された製品を屋外で開封して再利用していた」「古くて味が変わっていても殺菌されれば大丈夫だとみんな思っていた」などと現場の内部事情を正直に話し、雪印乳業が糾弾される要因となった。大阪市保健局も「屋内でやるべき脱脂粉乳の投入を温度が高い屋外で行っていた」などの調査結果を記者会見で発表する。報道機関の個別取材でも不衛生な実態が露わになる。大阪工場は営業禁止処分となり、全国で20カ所の工場が創業停止になった。

8月4日、社長が衆院委員会で参考人招致され、直後の記者会見で「雪印の社風は根本的に世間とずれていた」と発言する。8月18日、ようやく毒素発生は、北海道の大樹工場で3月に3時間の停電があった際、加温状態が長引いたことが原因であると公表された。大阪工場の原材料記録に欠陥があったために原因の特定が遅れたのである。19日に北海道食品衛生局と帯広保健所が立ち入り検査を行い、大樹工場は操業停止になる。最終的に雪印乳業には3万2000件の苦情が寄せられ、7月の売上高は前年比8割減となった。雪印乳業の財務格付けは下がり、従業員は希望退職を募り、系列販売店は減少するなど、大きな打撃を受けた。

翌年3月、大阪府警は雪印乳業本社を食品衛生法違反容疑で、社長を業務過失傷害容疑で、営業担当の専務と大樹工場の前工場長を業務上致死傷害容疑で、それぞれ書類送検した。結果的に、2003年5月の大阪地裁判決では、大樹工場の前工場長と前粉乳係主任だけが有罪となった。しかし、大阪工場内の不衛生な管理状態は強烈なネガティブイメージとして、社会的に強い印象を残した。

この事件を仮説に沿って考察してみる。①工場で不衛生な製造工程が日常的に行われており、報道機関の取材や行政調査に対して従業員が実態を答えたことで深刻化した、②洗浄マニュアルを無視した業務が日常的に行われていた、③株主総会の時期で経営陣が現地におらず対応が遅れ、しかも初期の記者会見で社長による失言が続いた。④報道後に大阪府警の捜査が入った。⑤記者会見の言動から、社長はかなり強引な経営姿勢であり、また、財務畑出身で工場の実態を知らず、「それは本当か」と言ったときの形相に象徴されるように、報告できるようなオープンな組織風土ではなかったことが伺える。以上のように、仮説①～⑤が

該当している。

## 2.2. 雪印食品の食肉偽装事件

次は食肉偽装事件である。2001年9月にBSE（牛海綿状脳症）感染牛が確認され、その対策として国産牛を買い取る国の助成制度が始まった。その制度を悪用し、外国産の肉を国産牛と偽って国に買い取り申請し、補助金を騙し取る企業が続出した。

最初に発覚したのが雪印食品で、2002年1月23日の『毎日新聞』で第一報が出た。肉を詰め替える現場を見ていた倉庫業者社長が告発したのである。同社はオーストラリア産牛肉13.8トンを詰め替えて国産牛として業界団体に買い取り申請し、補助金を騙し取っていた。報道機関のトップニュースとなり、取材の翌日に業務日誌が紛失するなど証拠隠滅の疑いがあること、関東ミートセンター長が社内調査委員会で偽装の内容を報告していたにもかかわらず、埼玉県調査に対して関与を否定する発言をしていたこと、前年に関西ミートセンターで牛肉の入れ替えが行われているという情報があったのに、不正に関与した部長が調査を担当して問題なしと報告したこと、など偽装についての詳しい報道が続く。

雪印食品は当初は否定していたが、農水相は社長を呼んで業務自粛を求める行政指導を行い、さらに同社を詐欺罪で告発すると発表した。ようやく同社は28日に記者会見して偽装工作を全面的に認め、29日には社長が引責辞任し、肉食事業からの撤退を発表する。それでも近畿農政局は詐欺罪で2月1日に同社を告発した。

2月2日には、兵庫県警、北海道警、警視庁、埼玉県警の合同捜査本部が全国規模の強制捜査を実施している。その結果、産地偽装は3年以上前から行われていたこと、本社本部長は知っていて黙認していたこと、などが次々と判明していく。4月に雪印食品は解散した。雪印乳業も同グループとして信頼を失墜して業績が急落し、3月には筆頭株主に全農を迎え、5月には牛乳事業は農協系との統合で存続するが、それ以外の全事業を解体すると発表する。また、5月には雪印食品の元専務と元常務らが逮捕された。新聞紙上では「業界の慣行が詐欺として明るみに出た。業界全体を覆う偽装体質と、それを許してきた行政の無策ぶり」「事件発覚後も関係者は、それほど悪いこととは思っていなかった」などと糾弾されている（朝日新聞2002.5.10夕刊）。2002年11月、元ミート営業調達部長ら5人の幹部が有罪判決を受けている。

しかし、この食品偽装は雪印食品だけが行っていたわけではない。2月27日にはスターゼンが「白石牛」「黒豚」と称してホルスタインや無菌豚を混入するなどの偽装を行ってスーパーなどに出荷していたことが判明する。3月4日には全農チキンフーズが鶏肉表示の偽装をしていることが「さいたまコープ」への内部告発で発覚し、28日には担当部長や課長が直接関わり、社長と専務は虚偽報告を容認していたことがわかる（9月25日に埼玉地裁で全農チキンフーズの元支店長、企画管理部長、営業課長が有罪判決）。さらに6月28日に

企業不祥事の構造的要因に関する広報学上の課題

は日本食品が、それぞれ牛肉の偽装表示をしたことが発覚する。7月30日には、後述するように最大手の日本ハムの偽装事件も明らかになる。業界全体が関わっていたわけであり、不正な日常業務が慣習化していたといえる。

この雪印食品の偽装事件を仮説に沿って考察してみる。①産地偽装は3年以上前から行われており、本社部長は黙認していた。②その後、牛肉の産地偽装事件が相次いだことから、補助金目的の偽装は業界内で日常化していた。③最初は否定し、関係書類を隠蔽したことで関係者の疑いが深まった。④同社は否定していたが、連日の報道を受けて農水相が業務自粛を求め、全国規模の合同捜査が行われ、元部長らが有罪判決を受けた。⑤社長は雪印乳業本社の取締役を経て2001年6月に雪印食品の社長に就任しており、親会社の出身で強力な経営権はあるが、現場の業務はわからなかったと考えられる。以上のように仮説①～⑤が該当している。

### 2.3. 日本ハムの国産牛肉偽装事件

2002年7月30日、日本ハムが買い上げを申請した1.3トンの牛肉を業界団体の「日本ハム・ソーセージ工業協同組合」は勝手に返還し、国の検査を受けずに焼却を指示していた、と農水省が発表した。雪印食品、日本食品、スターゼンに続く、業界最大手の偽装事件だった。発覚のきっかけは、内部告発メールが農水省近畿農政局に届いたことである。記者発表後の8月1日には、日本フード社の姫路営業部関係の伝票がファックスで届き、2日には輸入牛肉に国産牛肉のコード番号をつけかえたことを示す決定的な書類が届くなど、内部告発が続いた。

当初、日本ハム東京支社の国内食肉部幹部らは「誤って焼却したのは品質保持期限切れの国産肉」と口頭で説明し、農水省が文書を提出するようにと注文されても、数日後によく経緯をまとめた文書を提出していた。しかし、国産牛肉と証明できる内容ではなく、新聞記事によれば、「のりくらしと追求をかわそうとするトップ企業。農水省はじれた。内部告発で情報を得ている手の内を明かすまいとしていたが、正面からいって証拠を押さえるしかない」という状況だった。6日午後6時、日本ハム幹部に「任意の調査に入ります」と電話で通告したところ、約1時間後に電話が入り、「姫路の肉に輸入牛肉が混入していた。今晚、社長が記者会見します」と伝えてきたという（『朝日新聞』2002.8.9）。こうして、日本ハムが農水省に無断で焼却した牛肉の中に輸入牛肉が含まれていたことが発覚する。輸入牛肉を国産牛と偽って補助金をだましとろうとしたが、雪印食品などの偽装事件後、全箱検査に切り替わったので、発覚を恐れて焼却したものだった。

8月6日、日本ハムは謝罪会見を行ったが、会社ぐるみの偽装については明言を避けた。7日には同社ホームページで「お詫び」を掲載し、不正行為をしたのは子会社で「社会倫理に反する」と非難している（『朝日新聞』2002.8.7夕刊）。8日、農水省は日本ハム本社と日



本フード姫路営業部を立ち入り検査する。姫路営業部の部長は意図的な偽装を認め、日本フードの本部が2002年2月の段階で偽装の事実を確認していたこともわかる。流通各社からは取引停止や販売停止が相次ぎ、学校給食からも日本ハム製品は排除されていった。

8月9日夜、日本ハムは記者会見し、2月に日本フード姫路営業部が偽装を同社の専務に報告していたこと、7月に農水省に無断で焼却した牛肉はすべて輸入肉だったこと、日本フード徳島営業部や愛媛営業部から買い上げた牛肉も偽装していたことなどを認める。しかし社長は「8月5日まで知らなかった」と語り、副社長は不正の情報を社長に伝えられなかったと説明した。社長の責任は回避できたかに見えたが、「副社長・専務、隠蔽に関与、会社ぐるみ否定」（朝日新聞）、「日本ハム、隠蔽、『偽装の闇』中樞まで、経営に黒雲」（日本経済新聞）など、報道機関には一層非難されていく。8月14日、農水省は日本フードの3営業部長が偽装工作を行い、報告を受けた日本ハムの専務が証拠隠滅を図った疑いがあるという調査結果を発表し、同社に販売自粛を指導し、日本ハムは日本フードへの牛肉供給を自粛することを決める。

8月20日、日本ハムは社内調査で新たな偽装があること、創業者の会長が代表取締役を退き名誉会長になること、社長（会長の息子）が専務に降格することなどを発表した。しかし創業家のトップ経営者は知らなかったことで「日本ハム社内処分／一族、退場せず／企業の論理優先」（『読売新聞』2002.8.21）など、一族の温存だという批判が相次ぎ、26日には会長と2人の副会長（会長の養子の社長と実弟の副社長）の完全引退を発表する。8月8日から小売店での本格撤去が始まり、8月末までに日本ハムの売上高は、前年同月比で約30%も減少した。

2002年9月12日、農水省は日本フード姫路、愛媛、徳島各営業部の元営業部長（いずれも懲戒解雇）を詐欺容疑で各県警に刑事告発し、2003年3月12日、愛媛県警は日本フードの元部長ら2人を逮捕している。9月11日に松山地裁で姫路営業部の元部長に懲役2年6カ月、執行猶予3年の判決が下された。

この事件を仮説に沿って考察してみる。①内部告発で証拠となる伝票類が送られてきたからこそ、農水省は強気で立ち入り検査ができた。②同じ肉業界で同種の事件が発生しており、補助金目的の偽装が日常業務となっていた。③日本ハムの初期対応はよくなく、書類を提出せずに隠そうとするなどして長期化した。④同じ肉業界の事件が多発したため、農水省に内部告発が入った際に迅速に動いた。⑤会長は60年前に同社を創業した「カリスマ的経営者」（『読売新聞』2002.8.20夕刊）であり、社長は会長の養子、副社長は実弟である。以上のように仮説①～⑤が該当している。

### 3. 2007～2008年の食品不祥事

次に近年の食品業界における不祥事について、①～⑤の仮説が該当するかどうかを検討し

企業不祥事の構造的要因に関する広報学上の課題

ていく。直近の事例は、まだ事件が流動的であり経営者の刑事責任等が確定していないため、2007～2008年の食品不祥事から、社会的に注目された7例を挙げる。

### 3. 1. 不二家：消費期限切れ牛乳使用事件

2007年1月11日、NHKニュースにより「不二家」が牛乳や卵など期限切れの原料を使用してシュークリームを製造していたことが発覚した。従業員からの内部告発が発覚のきっかけである。不二家は同日の記者会見で、当面、全国約800の直営店・フランチャイズ店で洋菓子販売を休止すると発表した。また、期限切れ原料の使用問題は昨年11月に社内プロジェクトチームの調査で発覚したこと、大量のネズミが埼玉工場から捕獲されたこと、昨年6月に同工場で作った洋菓子から基準を超える最近を検出しながらそのまま出荷していたこと、なども社長がこの日の会見で明らかにした。そして原因は定年後に再雇用されたパート従業員の判断であり、「ベテランの甘さがあった」「職人氣質が悪い方に作用した」と生産部長が説明した。

会見した幹部の手元には「消費期限切れ原料の使用がマスコミに発覚すれば、雪印乳業の二の舞となることは避けられない」などと書かれた内部文書（社外コンサルタントにより作成）があり、それがテレビのニュースで放映されてしまう。その結果、11月に不正が認識されたことを幹部は認識していたのに事実を隠蔽した、として非難されることになる。スーパーやコンビニなど流通各社は一斉に不二家製品を撤去し、株価は続落した。

15日、同社は期限切れの牛乳や卵を使用した例が新たに18件あること、パート従業員による個人の判断ではなく、上司が使用を指示し、工場長ら幹部が事実を知りながら容認していたことなどを発表し、社長は謝罪と辞意を表明した。17日には厚労省と農水省が社長を呼び、衛生管理の改善や迅速な情報公開を要請する。18日には農水省が本社と工場へ立ち入り検査を行い、大阪府の泉佐野工場で製造したプリンに消費期限を付けず、埼玉工場へ出荷してから包装時に期限をつけていたこと、1995年に販売された菓子で9人が食中毒を起こしたにもかかわらず公表しなかったこと、などがわかる。

さらに、埼玉県が同社の対応に不信感を表明した（『朝日新聞』2007.1.20）。立ち入り検査の際、1回目は食品衛生のマニュアルが「ない」と回答したのに2回目は「勘違いだった」と提出したり、99年頃から不適切な製品製造をしたことを発表しているのに、県に提出した報告書にはその旨が記載されていなかったりしたからだ。22日には創業家の社長が引責辞任し、新社長が就任した。

不二家のバッシング報道は加熱した。「当初の記者会見は毎回2時間以上。大勢の記者に詰め寄せられ、立ちっぱなしで会見した。頭は真っ白で、後で聞くとつじつまが合わないこともあった」（『朝日新聞』2007.5.23）という幹部の後日談を見ると、危機発生時に記者会見で事実の公表と原因究明・再発防止を誓うのはクライシス対応の基本であるのに、準備不足

でつじつまの合わない会見を行ったことで、一層糾弾されたことがわかる。

30日、新社長は社内調査結果を発表し、製造工程で必要な工場での細菌検査の手順を大幅に簡略化していたことを明らかにする。大腸菌群や黄色ブドウ球菌が検出された場合に毒性を調べる手続きについても、5工場の多くで怠っていた。しかも2006年11月までの1年間に一般菓子類や飲料に「異物が混入していた」との苦情が約1700件も寄せられていたという。こうしたずさんな品質管理が次々と明らかになっていく。

3月19日に飲料、23日に洋菓子の販売を再開したが、営業店舗数は販売中止前の4分の1強で、取扱商品数も半分以下となった。最終的に山崎製パンが不二家の支援に乗り出し、4月には第三者割当増資によって株式35%超になり、持ち分法適用会社として傘下に入ることになる。7月には本社を中央区銀座から文京区大塚へ移転し、11月にはさらに出資比率が51%に引き上げられ、完全子会社となった。

この事件を仮説に沿って考察してみる。①内部告発によるNHKニュースで発覚した。②消費期限切れ原料の使用は日常化していた。③前年11月に発覚した際に対策を講じなかったため、事件は深刻化した。④報道後に農水省が立ち入り検査に入った。⑤創業家一家が強力な経営権をもっていた。当時の社長は創業者の孫で2代目社長の息子であり、叔父や従兄が3～5代目で、6代目社長として引き継いだ、という創業一家の経営が続く企業だった。以上のように仮説①～⑤が該当している。

### 3.2. ミートホープ社：食肉偽装

2007年6月20日、『朝日新聞』で「コロケに偽ミンチ／生協が全国販売」と報じられた。主に豚肉を使った挽肉を「牛ミンチ」として出荷していたという。元幹部の内部告発によるものだった。早朝から報道機関が殺到し、工場長は意図的な偽装を認め、「(当時の)上司に指示に従った」と話した。名指しされた当時の上司(すでに退職)は社長の指示だったと説明する。他の幹部も「すべて社長の決裁」と語った。取引先の加ト吉と生協はミートホープ社の原材料を使った商品の販売を中止し、ダイエー、西友、ローソンなども商品を撤去した。なお生協が工場を視察したのは21日であり、20日の段階では報道の情報だけで販売停止している。当日夜、社長は記者会見して偽装を容認したことを認め、「混ぜればわからないと思った」「認識が甘かった」と語った。

21日午前、再度の記者会見で社長は辞意を表明する。取締役(社長の長男)も同席し、豚肉の混入を「意図的なもの」と認めた。さらに国産鶏肉をブラジル産として出荷した事実も判明したが、社長は「勘違い」と答える。しかし北海道・苫小牧保健所では5年前にもミートホープ社が外国産肉を国産肉と偽って表示しているという内部告発を受けていた。マスコミの取材は工場の従業員に殺到し、牛挽肉の中に豚の心臓や血液を混ぜた肉を作っていたこと、混入の指示は社長から工場の班長を通じて受けたこと、社長の指示に従わないと「明

日から来なくていい」と言われること、などの実態と、「最初は驚いたが混入は当たり前のようになっていた」ことが明らかになる。

21日夜、4回目の記者会見が行われた。冒頭で社長は「工場長からの相談を容認していた」と責任転嫁したが、同席した工場長に「社長の指示だった」と表明され、さらに取締役（社長の長男）から「本当のことを話して下さい」と詰め寄られ、一瞬の沈黙の後、自分の指示を認め、「7、8年前から毎日のようにやっていた」と不正な業務が長期にわたって行われていたことを明らかにした。この会見の後、23日には農水省が工場を立ち入り検査し、24日には、北海道警が家宅捜索を行っている。25日に同社は従業員約60人に対して、全員を解雇する方針だと伝えた。さらに社長は7月17日に自己破産を申請している。

この事件では、行政当局の監督責任も非難された。ミンチへの異物混入について何度も内部告発が寄せられていたのに、対応が悪くて摘発できなかったからである。苫小牧保健所の立ち入り検査の際には事前に日程を通知したため、その直前に不衛生なミンチ製造機は清掃された。またミートホープ社の元役員は農水省の農政事務所を訪ねて偽ミンチの現物まで持参したが、門前払いの状態だったという。この元役員は実名で報道機関の取材に応じて内部告発を行い、約20年前から外国産の鶏肉を国内の有名鶏肉会社の袋に詰め替えて販売したり、賞味期限切れのコロッケの期限を変更したり、という詐欺的な行為が継続されていたことなどを語っている。実名入りで業界の不正な行為や行政機関の監督不行届を非難する報道が出たことで、行政機関の対応は厳しくなり、その後の一連の食品不祥事の摘発につながる。事務次官は辞任し、このミートホープの事件での内部告発への対応の下手際を辞任理由の一つに挙げた。その後は外部情報に対する調査体制の見直しや、食品の適性表示や法令遵守の徹底を呼びかけるようになった。

10月24日、社長は北海道警に逮捕された。翌日の新聞は社説やコラムで「内部告発が呼び水となって井戸の底から醜聞がわき出した」（『朝日新聞』天声人語2007.10.25）などと報じている。2008年3月、札幌地裁は社長に実刑4年の有罪判決を下した。

この事件後、農水省が各企業の肉製品のDNAを分析したところ、冷凍食品大手のニチレイフーズでも「ビーフ100%」と表示した冷凍ミニハンバーグに豚の脂身が使用されていた。「風味や食感を増すため」であり、裏面表示に「豚脂」と記載されているので法的な問題はないが、農水省は「消費者の誤解を招く」と指摘し、「ビーフ100%」の表示は外されることになった。業界ではある程度の「混ぜ物」は常識だったと考えられる。

この事件を仮説に沿って考察してみる。①元幹部による朝日新聞への内部告発で発覚した。②牛肉の偽装は約20年前から日常化していた。③従業員の声を聞かず工場長へ責任転嫁するなどして事態が深刻化した。④記者会見後、埼玉県や北海道警の調査・捜査が入った。⑤創業者の社長はワンマン経営者で、文部科学省大臣表彰創意工夫功労賞（2006年）を受賞するなど地元の有力者だった。以上のように、以上のように仮説①～⑤が該当している。

### 3.3. 石屋製菓：「白い恋人」の賞味期限改竄

2007年8月9日、札幌市保健所に匿名の内部告発があった。石屋製菓のアイスクリーム製造工程に殺菌温度などで食品衛生法の規格に適合しない点があるという指摘だった。ミートホープ社への農水省北海道農政事務所や北海道の行政対応が非難されていた頃である。

8月14日夜、社長は記者会見し、アイスクリーム商品から大腸菌群が検出されたこと、菓子「白い恋人」の賞味期限を改竄していたこと、などを明らかにする。賞味期限については、包装技術の進歩で味は変わらず、安全面でも問題はないため「このことは社内で常識になっていた」と発言している（『毎日新聞』2007.8.15）。15日に札幌市役所と北海道は立ち入り検査に入った。

不祥事発覚に先立ち、6月27日には社内検査で大腸菌群が検出されたことは社内で告発されていたが、担当役員はそれを黙殺し、8月12日にアイスクリーム商品の自主回収を発表した時点でも大腸菌群のことは伏せていた。また賞味期限の改竄は約10年前から行われており、社長もこれを知っていたという。

8月16日の記者会見で社長は工場の無期限操業停止と、全従業員の雇用確保を発表し、翌17日夜の会見では引責辞任を表明した。「同族経営から脱却して消費者の信頼を回復したい」と述べ、北洋銀行から新社長を迎え、22日には同席会見し、コンプライアンスを重視した管理体制を強化することを表明している。この潔い態度が評価されたのか、これまで石屋製菓に関する苦情や内部告発が寄せられていたことが明らかになっても、消費者には同情論すら生まれ、それが報道されている。11月には「白い恋人」の生産を再開し、翌年1月には工場見学施設も営業再開する。2008年4月期決算では赤字となったものの、2009年4月期決算では過去最高の売上高を記録した。前述の雪印八雲工場の食中毒事件と同様で、不祥事発覚後の迅速な対応と潔い情報公開は不祥事発覚後のクライシスマネジメントの好事例といえよう。

この事件を仮説に沿って考察してみる。①札幌市への内部告発で発覚した。②賞味期限の改竄は約10年前から日常化していた。③発覚の2か月前に大腸菌群が検出されたのに担当役員が黙殺したため、事態が深刻化したが、発覚後は社長がすぐに引責辞任するなど迅速な対応をとったため、長期的なブランドイメージは損なわれなかった。④報道後に札幌市と北海道が立ち入り検査に入った。⑤社長は創業者の長男で「カリスマ経営者」として知られ（『朝日新聞』2007.8.18）、札幌商工会議所の副会頭や札幌観光協会の副会長などの公職も務めていた。クライシス対応で挽回はしたが、以上のように5項目を兼ね備えた不祥事だったといえる。

### 3.4. 赤福：消費期限改竄

2007年10月12日、農水省は創業300年の老舗「赤福」に消費期限偽装の改善を指示した。

## 企業不祥事の構造的要因に関する広報学上の課題

出荷しなかった商品の包装をはがして冷凍保存し、解凍した日を製造日と偽り、再包装して消費期限を改竄していたのである。これは「まき直し」と呼ばれ、出荷調整のため1973年頃から日常化していたという。8月15日に農水省東海農政局に「元社員」から内部告発の電話が入り、発覚したのである。農水省の検査の動向は報道機関が把握しており、12日午前3時のネットニュースで情報が流れ（『日経ビジネス』2007.12.24/31号）、朝から報道陣が本店前に殺到する。同日の記者会見で社長は「冷凍保存を工程の一部と位置づけ、出荷日を製造日としたことは問題ないと考えていた」と事実を認めた上で、偽装の意図を否定した。

18日、店頭で陳列した商品を再び工場に戻して冷凍保存し、解凍した日を製造日と書き替えて、消費期限も引き延ばして再出荷していたことが農水省の調査で判明し、三重県は本社と名古屋の工場を営業禁止処分とする。同日深夜の会見で社長は12日の会見内容に事実との相違があったことを認め、店頭から戻った商品を「もったいない」と廃棄せずにいたと説明し、「結果として長年の習慣で行われてきたのは事実」と述べている。

さらに19日には、商品を解凍して出荷する際に翌日の日付を刻印して「先付け」していたことが農水省の調査でわかる。再包装については3年前にも大阪市に内部告発があったが、調査ができていなかったことがわかる。19日に大阪市と農水省が立ち入り検査に入り、21日に大阪工場も営業停止となった。22日には農水省の調査で、偽装内容を作業員が識別するために複数の記号を組み合わせて日付の後に「・」や「—」などの記号を付け、目印にしていたことが判明する。

12月14日、同社は農水省へ改善報告書を提出し、不正の温床となった冷解凍設備の撤去などの再発防止策をとった。2008年2月、4か月ぶりに営業は再開される。再生に向けて社長は引責辞任して長男に引き継ぎ、会長には元住友銀行副頭取を迎えてグループ中核会社の社長も兼務することになった。

なお同年10月、赤福の不正発覚直後に、伊勢市の和菓子「御福餅」についても製造日と消費期限を1日先延ばしする「先付け」や原材料の表示順が違う、などの不正が判明している。赤福に似た菓子であり、業界ぐるみで行われた慣習であったことが伺われる。

この事件を仮説に沿って考察してみる。①農水省への元社員の内部告発で発覚した。②消費期限の改竄や再包装による引き延ばしは1973年頃から日常化していた。③この事件は初期対応が比較的良く、すぐに社長が引責辞任するなど対策防止策を講じたので刑事事件に至ることはなかった。④報道後に大阪市と農水省が立ち入り検査に入った。発覚後は迅速に対応したため警察の捜査はなかった。⑤社長は創業300年の老舗企業の「中興の祖」の孫であり、37年間も社長を務めていた。以上のように仮説①～⑤が該当している。

### 3.5. 比内鶏：表示偽装

2007年10月15日、秋田県大館保健所に匿名の電話があり、立ち入り調査を行ったところ、

大館市の食肉加工製造会社「比内鶏」が地元の比内地鶏と偽って別の鶏肉や卵を燻製にして出荷していたことが発覚する。立ち入り調査の際に社長は「自分が就任した約10年前からすでに比内地鶏は全く使っていなかった」と偽装を認めたが、その後、行方不明になる。姿を消せば逃げられると思ったのだろうか。しかしその間に22日の記者会見で、総務課長と営業課長は偽装を認めた。1985年頃から鶏燻製を作って製造販売していたが、比内鶏が天然記念物として有名になり食用にできなくなったので、ネーミングを「比内地鶏」に変えた。「安易な気持ちだった」が、「ミートホープ社の問題が起こったあたりから」偽装が問題だという意識が強くなったという。同社が偽装を認めた15品目は、すべて発売当初から比内地鶏を使っていなかった。

24日に社長が姿を現し、大館市内で記者会見を行う。全て自分の指示であることを認め、「比内鶏は天然記念物で食用にできないから比内地鶏と呼ぼう、と地元の業者間で決まった。比内地鶏を使っていないが地鶏ブームに乗ろうと思った」と語った。食品偽装のニュースを見て心苦しかったが「会社が立ち行かなくなるから、偽装をやめられなかった」と述べ、「社長業は続けて行きたい」と述べて報道陣を呆れさせたという。もともと「ワンマン社長」(『毎日新聞』秋田地方版2008.5.22)だった。幹部らに「もっと稼げ」と積極的に偽装商品の種類を増やすように指示しており、幹部らは「社長にはさからえなかった。生活のこともあり、偽装を続けるしかなかった」と語っている(『読売新聞』2008.5.20夕刊)。

27日に従業員16人は全員解雇され、29日には工場を閉鎖し、廃止届を大館市に提出した。11月には同社の年間売上高の約4割が偽装商品だったことが判明する。12月21日、比内鶏社は破産申請し、2008年2月に破産が確定した。

2008年5月、社長と関連会社幹部6人は詐欺と不正競争防止法違反(偽装表示)で秋田県警に逮捕され、社長だけが起訴された。12月24日、秋田地裁は実刑の有罪判決を下した。判決理由には、ミートホープの食肉偽装事件が大きく報道されたことで違法性を認識できたこと、積極的に新聞広告を出して比内地鶏の証明書を発行するなどの偽装工作の事実が悪質であること、など予見可能性があり意図的な虚偽であることが指摘されている。

今回の偽装発覚で、地元の比内地鶏生産業者には問い合わせが殺到し、大手流通業者が一時的に商品を撤去したので売上げは落ち込んだ。11月に秋田県対策本部では、本物の比内地鶏製品であることを保障する認証制度の計画案を発表し、翌年4月から開始している。

また、今回の騒動をきっかけに、他の地鶏偽装も判明した。秋田県の比内地鶏は「生後40日は放し飼い」が基本なのに約2割がかごで飼われていたことがわかり、秋田県比内地鶏生産振興協議会の会長が「かごの方が、肉がやわらなくて評判もよかった」と述べている。宮崎県や山形県でも「宮崎地鶏」「蔵王地鶏」などのブランド名で偽装していた業者が判明した。「地鶏」の規程は日本農林規格にあるが、業者間では定義が徹底しておらず、業界で不正な業務が日常化していたといえる。

この事件を仮説に沿って考察してみる。①秋田県大館保健所への内部告発で発覚した。②比内地鶏の偽装は約10年前から日常化していた。③発覚後に社長が行方不明になるなど責任感が見られず報道の論調は厳しくなった。④不祥事が発覚した後、秋田県警が捜査に入り、社長が有罪判決を受けた。⑤創業者である社長はワンマン経営者で従業員が意見するような雰囲気ではなかった。以上のように仮説①～⑤が該当している。

### 3.6. 船場吉兆：表示偽装と料理の使い回し

2007年10月29日、老舗料亭・船場吉兆が福岡の百貨店で消費期限切れの菓子を販売していたことが一斉に報じられた。9月11日に福岡市中央保健所へ匿名の通報があり、福岡市が調査したところ、表示偽装が発覚したのである。同日に九州統括の取締役（社長の次男）が記者会見し、偽装は前年から始まり、パート従業員の独断だと主張した。しかし福岡市や九州農政局、百貨店側の調査などで、総菜など他の商品の消費期限偽装が次々と発覚する。福岡市長は「現場だけでやったのか釈然としない」というコメントを出す。大阪本店でも贈答用の牛肉味噌漬けを「但馬牛」と表示しながら別の肉を使用したり、「地鶏」と表示しながらプロイラーを使用したりしていたことが発覚する。それでも社長は「鶏肉業者にだまされた」「仕入れ担当業者に裏切られた」と責任を転嫁し続けた。

11月14日、パート従業員とアルバイト経験者3人が弁護士と一緒に記者会見し、取締役から「ラベルに記す期限を1か月くらい延ばせ」と指示され、仕事の一部として期限のラベルを貼り替えていたこと、怖くて意見を言えるような雰囲気ではなかったこと、などを明らかにする。偽装発覚後、「全部一人でやった」という書面に署名するよう強要され、拒否すると「自分を守る前に会社を守れ」と怒鳴られたという。また日報は本店に毎日ファクスしており、「本店は偽装を知っていたはず」とも述べた。

16日に大阪府警は強制捜査に乗り出し、多数の偽装表示が判明した。偽装が多岐にわたるため、単独行為とは考えにくく、不正が長期間継続されていた疑いが強まる。それでも取締役は指示を完全否定していたが、農水省が書類提出を促すと関連書類が残っていない、と答えたり、近畿農政局への呼び出しに時間変更を申し出たりなどで、行政関係者からも批判的な意見が出るようになった。新聞各紙でも「消費者を裏切る行為」（『毎日新聞』2007.11.17社説）、「老舗の看板にあぐらをかいた消費者への許せない背信行為」（『産経新聞』2007.11.17社説）など、厳しい糾弾が続く。18日には、心齋橋店の料亭の「但馬牛すき鍋御膳」「但馬牛牛網焼き御膳」で偽装牛肉が使われていたこと、牛肉を納入していた業者には社長が直接注文していたこと、などが判明する。そのほか外販商品にも産地偽装や不正表示が見つかった。

12月10日、船場吉兆は、自社の責任を全面的に認める改善報告書を農水省に提出した。取締役の指示も認め、偽装マニュアルが存在すること、従業員からの偽装の指摘を無視する



など不正が会社ぐるみだったこと、なども明らかにした。なお、この日の夕方の記者会見は、不祥事の幕引きのつもりだったのだろうが、結果的に不祥事会見の歴史的な失敗例となる。取締役（長男）がコメントを読み上げた後、記者からの質問に答えられず沈黙してしまい、その母（取締役）が小声で「頭の中が真っ白になって（と言いなさい）」と指示し、それを繰り返すところがテレビ画面に全て映ってしまった。小声は会見場では聞こえなかったが、性能の良いマイクは全て音声をひろい、偽装の象徴として何度も繰り返し放映された結果、「ささやき女将」としてワイドショーのネタにされるほど全国に知られてしまったのである。

2008年1月、船場吉兆は民事再生法の申請を行った。社長と息子二人は経営陣から退き、女将が新社長に就任し、営業再開が決まった。

しかし5月2日、大阪市保健局が立ち入り検査をした際、客が食べ残した料理を別の客に使い回していたことが判明する。料理長は本店前で会見して事実関係を認め、「使い回しは前社長の指示で6～7年前から始まった」「調理場ではほとんど全員が知っていた」「（前社長の）もったいない精神から出た指示だったと思う」「社員という立場上、従うしかなかった」と発言した。大阪本店だけでなく、福岡など4店でも「20年前からほぼ毎日」行われていたと関係者が証言していく。7日に女将社長は本店前で謝罪会見したものの、「手つかずの料理です。食べ残しと書かないで下さい」と弁解し、さらに失笑をかっている。これで予約のキャンセルが相次ぎ、ついに廃業に至った。

6月26日、女将社長と取締役の息子は牛肉産地偽装と不正競争防止法違反（虚偽表示）で書類送検された。食べ残し料理の使い回しは、食品衛生法では想定外で明記されていないため、このことで刑事責任を追求されることはなかったが、10月に女将夫妻は自己破産している。

この事件を仮説に沿って考察してみる。①福岡市中央保健所への通報で産地偽装が発覚し、パート従業員や料理長の内部告発で消費期限の改竄や料理の使い回しが発覚した。②産地偽装や消費期限の改竄、料理の使い回しは数十年前から日常化していた。③パート従業員や仕入先に責任を転嫁したり、「手つかずの料理と食べ残しは違います」と報道の表現を変えるように懇願して信頼が地に落ちた。④報道後に農水省や大阪府警の調査・捜査が入った。⑤老舗料亭の創業者は東京サミットで日本料理を担当したほどの実力者で、その創業者の娘婿の社長には誰も逆らえなかった。以上のように仮説①～⑤が該当している。

### 3.7. 丸明「飛驒牛」ブランドの偽装

2008年6月21日午前3時、アサヒドットコムが岐阜県・丸明社の「飛驒牛」が偽装であり、少なくとも15年前前から続いていると現職幹部が証言していると報じた。早朝から本社事務所に報道陣が集まり、同社は工場内を公開して偽装を否定したが、そこに従業員が集まってきた。朝、携帯電話のニュースを見て驚き、偽装を確認しようと新聞を買いに走り、社長が

「従業員がやったとしても経営責任はとらない」とコメントしているのを読んで怒って作業着姿で本社前にかけてつけたのだ。報道陣のカメラの前で、社長を囲み「なんでおれたちのせいにするんだ。あんたが指示したんだろ」と約40分間の口論が続く。

昼前に社長は記者会見し、「私の意見を聞かない従業員がいた」とラベルの貼り替えは従業員のせいであり、「管理に不注意があったが、謝罪はしない」と言い放った。その後、従業員は社長の対応に激高し、報道陣に対して次々と内部告発を始め、「消費期限を2日長く表示する行為を10年以上前から続けていた。社長の指示でやった」「工場の冷凍庫の牛肉約60トンのうち、6割前後が消費期限切れではないか」「昨年末に工場の冷凍庫がトラブルで数日間止まり、牛肉が腐ったのに廃棄せずに再冷凍して保管していた」などと具体的な偽装内容が明らかになっていった。

26日、社長は記者会見を行い、牛肉の一部を飛騨牛と偽装したこと、枝肉の加工日を数回改竄したこと、消費期限切れの肉をミンチに混入したことを認めた。しかし「社長としてのモラル」を問われると「わかりません」と答え、90分間の会見の最後は「私を興奮させないようにお願いします」と一方的に会見を打ち切り、鬨聲を買っている。翌27日、従業員らは本社前で報道陣に答え、社長の会見が「事実と違う」と訴えた。元工場長はミンチ肉の混入について「腐敗臭がする肉を入れたこともあった」などと語っている。

報道前、農水省岐阜農政事務所に内部告発が何度もあったが、十分な対応はできていなかった。朝日新聞社は偽装情報を得てすぐに「飛騨牛」ラベルの商品を購入したため、等級偽装の証拠を入手できたのである。丸明社の社長は岐阜県の食肉連の理事を務め、「やり手だったがあまりのワンマンぶり」（『毎日新聞』2008.6.25 中部版）で、従業員には「黙って従え」が口癖で、口答える者は配置替えされた（『朝日新聞』2008.6.29 名古屋版）。オーナー企業の不正な業務慣行が報道によって発覚した典型的な事例である。

7月8日、岐阜県警は家宅捜索を開始し、消費期限を過ぎて10年以上経過した肉が保管されていることなどもわかった。7月29日に県は業務改善などを指示する行政処分を行う。しかし、8月に報告書を提出するまでは営業自粛であるにもかかわらず、裏口を開けて営業をしたり、倉庫の消費期限切れ肉を焼却処分するように指示したのに行われなかったりと不正は続き、9月になっても三度目の行政指導と営業自粛の延長が指示されている。

社長は辞任したが、退任後も仕入れ担当者として留まり、10～11月の報道機関の取材に対しても「偽装は従業員が勝手にやったこと」と責任転化を続けていたが（『朝日新聞』2008.12.8 名古屋版）。12月6日、前社長と前幹部（前社長の次男と妹）が不正競争防止法違反（誤認惹起表示）で逮捕される。さらに27日、前社長は不正競争防止法違反（虚偽表示）でも起訴され、2009年2月、岐阜地裁で有罪判決を受けた。

この不祥事の影響は業界に広がり、飛騨牛ブランドは傷ついた。2008年8月、岐阜県食肉連は丸明社の除名処分を決め、飛騨牛銘柄推進協議会では丸明の指定店認定を3年間取り消

すことに決定した。

この事件を仮説に沿って考察してみる。①現職幹部の朝日新聞への告発で発覚した。②牛肉の産地偽装，加工日の改竄，消費期限切れ肉の混入は日常化していた。③従業員に責任を転嫁し，報道陣の前で労使の争いを行い，さらなる内部告発が発生した。④報道後に岐阜県警が捜査に入った。⑤創業者の社長はワンマン経営者で従業員が意見するような雰囲気ではなかった。以上のように仮説①～⑤が該当している。

## 結章

多数の食品業界の不祥事を分析した結果，①職場の「不正な日常業務」が従業員による内部告発と報道によって社会問題化すること，②「不正な日常業務」は業界内の「常識」や「慣習」であること，③不祥事発覚後の初期対応が悪いと事件は深刻化・長期化すること，④事件が報道されることで刑事事件に発展すること，⑤創業者一家などの経営者がいるか，または社長が日常業務を理解していないこと，という5つの仮説は全て該当した。

まず全ての不祥事で不正は日常業務であり，何年も継続して行われていた。赤福の表示偽装は社内の常識で，社長の祖母の家訓による「もったいない精神」からきている。偽装発覚後に就任した新社長は「隠れてやるつもりならこっそりやります。実際にはパート社員も入れて，オープンにやっていた。違法行為という認識は全くなかった」（『日経ビジネス』2007.12.24/31号）と語っている。この「もったいない精神」に関する報道はミートホープや船場吉兆にも見られる。戦後の貧しい時代は美談であったが，社会・経済環境が変化する中でコンプライアンス違反になったわけである。広報学では，社会・経済環境の変化を企業に取り込む「広聴」活動が経営戦略において必要だといわれている。本論文で挙げた事例では，創業家が支配する中でボトムアップの意見が聞き入れられないから，企業風土を刷新することができず，不正な業務が日常化していったと考えられる。また食肉や地鶏の偽装，赤福と御福餅の消費期限改竄など同じ業種の同じ不正が続いて発覚したように，業界内で慣習となっていた業務も多い。

また，不正な日常業務に疑問を抱いた従業員が内部告発することで「不祥事」と報道されると，不祥事報道によって他社の従業員も「自分は悪いことをしている」という自覚ができ，さらに内部告発の件数は増加していくこともわかる。雪印食品の牛肉偽装が発覚した直後，農水省が2月15日から各地農政局に「食品表示110番」という受付窓口を始めたところ，2カ月半で2346件（うち食肉に関しては645件）の情報や問い合わせが寄せられている（『朝日新聞』2002.5.8）。内部告発によって日常業務が不祥事として報道された後，行政当局が検査・捜査に動いていることも注目される。不正な業務は公表され，従業員に責任転嫁したり，行政機関の調査に協力的でなかったりと，誠意の見られない経営者はさらに厳しい追及

## 企業不祥事の構造的要因に関する広報学上の課題

を受ける。雪印乳業の事件では大阪市が記者会見で「雪印の対応は信用できない」と表明したことで経営姿勢が糾弾された。農水省は日本ハムに要請をはぐらかされて不快感を強め、報道機関に情報提供して実力会長を追い詰めた。不二家も埼玉県が同社の対応の不信感を表明している。船場吉兆でも最初に福岡市長が現場の従業員に責任転嫁した事実疑問を呈し、その後に農水省や大阪府警が検査・捜査に入っている。行政機関は企業の重要なステークホルダーであるのに、コミュニケーションが良好でないために事件が長期化し、厳しい行政指導を受けたのである。

また、不祥事を起こした企業の多くが創業者または創業家の社長であり、報道機関でもその支配力と組織の風通しの悪さを指摘されている。不二家問題の原因究明をする「信頼回復対策会議」は最終報告書で、「今回の問題の背景に長年の同族経営があったことは否定できない」と述べている。また赤福コンプライアンス諮問委員会の委員長（弁護士）は、組織的な偽装行為が行われていた背景について「会長はじめ創業家が絶大な権力を持ち、日常業務を番頭格の幹部に任せ放しでリスク情報が上がってこなかったこと」と説明しているし、新社長（長男）は「周囲が（会長に）モノを言いにくい雰囲気になり、従業員との人間関係もきちんと築けず、いつしか風通しの悪い会社になってしまっていた」と語っている（『日本経済新聞』2008.8.13）。今回の不祥事で、雪印乳業の2度目の食中毒事件と雪印食品だけは創業家以外の社長だったが、雪印乳業の社長は財務畑出身で、工場現場を知る技術者でも顧客とコミュニケーションを行う営業職でもなく、主力工場の視察をしたこともなかった。雪印食品の社長も親会社の雪印乳業からいわば天下った役職者であり、牛肉業界の現場業務はよく知らなかった。社長が適切なリーダーシップが発揮できない中で、一連の不正な業務が続けられたといえる。

なお、雪印八雲工場の食中毒事件や石屋成菓の賞味期限改竄事件では、不祥事発覚後に迅速な謝罪と原因究明を行い、社長が被害者を謝罪訪問したり引責辞任したり、潔く反省の態度を表明したことで、追求は長引かず、長期的な業績に悪影響は出なかった。危機は発覚後のクライシスマネジメントによって乗り越えられる、という広報事例の典型である。

食品業界の不祥事は他にも多数あり、現在も不正な業務が次々と発覚している。前述した農水省消費・安全局表示・規格課の発表によると、「食品110番」に寄せられた情報は、2010年度で2万4438件に上り、通報をきっかけに不祥事が発覚することも多い。本論文で見てきたように、長年の不正な日常業務は企業危機の地雷であり、報道されたことで、不祥事が発覚し、破綻したり、他企業の傘下に入ったりする。企業の破綻経営者と従業員の一人一人がこのことを自覚し、社会・経済環境の変化とコンプライアンスを意識した透明性の高い事業活動を行うことが、広報学の観点から見たリスクマネジメントだといえよう。

## 注

- 1) 亀井利明・亀井克之 [2009] pp1-2
- 2) 欧米の食品偽装については、B. ウィルソン (高儀進訳 2009) を参考にした。引用ページは、18～19 世紀のイギリスについては、pp 42-46, pp 50-60, p 104, p 112, p 127, p 137-142, p 148, pp 155-170, pp 186-187。19 世紀のフランスについては、pp 76-83。19 世紀のアメリカについては、pp 196-204, pp 240-241 (シンクレアの『ジャングル』の抜粋)、pp 249-253。
- 3) 森永砒素ミルク中毒事件については、中島 [2005] 「森永ヒ素ミルク中毒事件 50 年目の課題」や、「森永ミルク中毒のこどもを守る会」全国本部事務局内に設置された資料館のホームページの諸資料を参考にした。
- 4) 各不祥事については、新聞報道を中心としてまとめた。事実関係は各紙が逐次一斉に報道しているのであえて出所を示していないが、一部のスクープ記事、企業体質に言及した表現、従業員への個別取材と思われる記事内容、などについては、本文中に出所紙面を示した。また、農林水産省や厚生労働省の調査報告や個別企業のコンプライアンス委員会の報告書等も参考にしたが、詳細は参考文献を参照されたい。
- 5) 最終的な有症患者は 1 万 4780 人であるが、この中で製品の喫食と発症との関係がほぼ確実なものは 4852 名である。

## 参 考 文 献

- 青井倫一・竹谷仁宏編著 2005 『企業のリスクマネジメント』慶應義塾大学出版会  
 猪狩誠也・上野征洋・剣持隆・清水正道 2008 『CC 戦略の理論と実践』同友館  
 大谷郁夫 2007 『企業不祥事を防ぐ内部統制システム』中央経済社  
 岡本浩一・鎌田晶子 2006 『属人思考の心理学』新曜社  
 岡本浩一・今野裕之編著 2003 『リスク・マネジメントの心理学』新曜社  
 奥村宏 2006 『株式会社に社会的責任はあるか』岩波書店  
 奥山俊宏・村山治・横山蔵利 2008 『ルポ内部告発』朝日新聞出版  
 亀井利明・亀井克之 2009 『リスクマネジメント総論・増補版』同文館  
 川野憲一 2007 『企業不祥事—会社の信用を守るための対応策』竹内書店新社  
 國廣正・五味祐子 2005 『なぜ企業不祥事はなくなるのか』日本経済新聞社  
 齋藤憲監修 2007 『企業不祥事事典』日外アソシエーツ  
 櫻井稔 2006 『内部告発と公益通報』中央公論新社  
 谷口勇仁 2009 「雪印乳業集団食中毒事件に関する事例研究の整理と検討」『経済学研究』59-3 北海道大学  
 竹村剛 2008 『危機管理の教訓』朝日新聞出版  
 中島貴子 『森永ヒ素ミルク中毒事件 50 年目の課題』2005 『社会技術研究論文集』vol. 3, Nov. 2005, pp 90-101  
 中村瑞穂・企業倫理研究グループ 2007 『日本の企業倫理』白桃書房  
 林春男・牧紀男・田村圭子・井ノ口宗成 2008 『組織の危機管理入門』丸善  
 樋口晴彦 2006 『組織行動の「まずい!!」学』祥伝社  
 間嶋崇 2007 『組織不祥事』文眞堂

## 企業不祥事の構造的要因に関する広報学上の課題

村上信夫・吉崎誠二 2008 『企業不祥事が止まらない理由』 芙蓉書房出版

吉川肇子 2000 『リスクとつきあう』 有斐閣

和田秀樹 2003 『企業不祥事の心理学』 PHP 研究所

ウィルソン, B (高儀進訳 2009) 『食品偽装の歴史』 白水社

ミッチェル, L. E. (斎藤裕一訳 2005) 『なぜ企業不祥事は起こるのか』 麗澤大学出版会

経済広報センター編 2005 『企業・団体の危機管理と広報・改訂版』 経済広報センター

森永砒素ミルク事件資料館 (岡山市) HP <http://ww3.tiki.ne.jp/~jcn-o/hiso.htm>

九州朝日放送 HP アーカイブ「カネミ油症事件とは」 <http://www.kbc.co.jp/tv/kanemi/>

厚生省・大阪市原因究明合同専門家会議「雪印乳業食中毒事件の原因究明調査結果について」 2000年12月 <http://www.mhlw.go.jp/topics/0012/tp1220-2.html>

不二家「信頼回復対策会議最終報告書 2007年3月

[http://www.fujiya-peko.co.jp/company/csr/pdf/assembly\\_20070419\\_01.pdf](http://www.fujiya-peko.co.jp/company/csr/pdf/assembly_20070419_01.pdf)

石屋製菓コンプライアンス委員会報告書 <http://www.ishiya.co.jp/about/compliance/>

日本ハムグループ企業倫理委員会「改革調査委員会の報告について」 2003年2月

<http://www.nipponham.co.jp/news/2003/0314/files/file02.pdf>

農林水産省ミートホープ問題に関する検証チーム 2007年7月「『牛肉ミンチ』事案の事実関係及び今後の改善策に関する調査報告書」

[http://www.maff.go.jp/j/press/2007/pdf/20070706press\\_7c.pdf](http://www.maff.go.jp/j/press/2007/pdf/20070706press_7c.pdf)

農林水産省 2007年10月「『赤福』に係る立入調査の結果概要について

[http://www.maff.go.jp/j/press/syouan/kansa/071022\\_1.html](http://www.maff.go.jp/j/press/syouan/kansa/071022_1.html)

『日本経済新聞』『朝日新聞』『読売新聞』『毎日新聞』『日経ビジネス』各紙