

特集

食品業界の課題と新たな挑戦

企業悪の根絶と経営風土の健全化を



野邊 牧
需要開発研究所

FEATURES

はじめに

私は、企業や組織体の犯す不正や事故を追いかけて、これに関する情報を集めてきた。その中の平成19年10月31日付けの日本経済新聞・朝刊の社会面を広げて見ると、42面には「ニチアス耐火性能偽装／社長が隠ぺい指示／内部告発受け一転公表」、「リサイクル廃家電紛失／コジマ、ずさん報告書／環境省など追加報告求める」、「薬害肝炎調査チーム／厚労省、急きょ初会合／事前公表せず、OBも聴取へ」、「JRA、随意契約8割／昨年度、清掃や警備など／検査院が改善求める」などの記事が、また43面には「食品偽装告発ラッシュ／6～9月1,200件超／前年の3倍近く」、「御福餅改ざん／社長も認識」、「トマトジュース別産地を表示／農水省、改善を指示（飲料メーカーのゴールドパック）」、「NOVA／前社長の告発を検討／保全管理人、特別背任で」という記事とともに、最下段には4社のお詫び告知が掲載されている。掲載企業は、山形屋（地鶏の不当表示）、アメリカン・ライフ・インシュアランス・カンパニー（配布資料における不当表示）、良品計画社（無印食品の賞味期限に関する誤記）、ニチアス（建材部品の不正な性能取得）である。なおニチアスについては企業面（13面）において「耐火性能偽装／改修費用膨らむ負担／ニチアス、社長進退に発展も」の記事と、マーケット面（9面）で「ニチアス／売り気配」として株価が制限値幅の下限水準まで下げたことが報じられている。

企業や官庁の不正や不祥事、犯罪行為に関する記事が、情報量で紙面のほぼ半分、見出しの大きさを考慮すると7割近くを占めているようにも見えるのだが、このようなニュースが毎日のように流されるのだから、なんとも異常な事態である。しかも不思議なのは、これら当該企業のすべてが、こうした事実を隠蔽しようとしたり、それが一部の人間によって行われた行為であって、会社ぐるみ、組織ぐるみの不祥事ではないと強弁して、この期に及んでもなお責任を糊塗・回避しようと醜態をさらし続けることである。

そもそもはバレるはずはないと、適当にごまかして巧く儲けた積もりでいたら、あにはからんや天網恢々粗にして漏らさずの譬えどおり、内部告発か消費者からの訴えでウソがばれてしまったのだろうが、雪印乳業や不二家が、三菱自動車やNHKが、生保・損保の大手が、犯した不正や犯罪行為によって取り返しのつかない破綻に追い込まれた事例は、なぜこうした企業には教訓にならなかったのだろうか。

ウソは儲けにならない、不正は企業に破滅をもたらすという単純な損得勘定すら持ち得ないとしたら、それでは企業とは言えないではないか。上述のような悪事が常識と常道に外れた背信行為であると認識し、阻止しようとする経営者や管理職者、従業員がいなかったとしたら、その企業は人心の荒廃しきった犯罪者集団と変わりない。社会貢献だの順法精神だのと高邁な理念を唱える前に、不正や事故を起こさないという最低の常識を企業内に培養し、健全な経営風土を構築することを急ぐべきではなからうか。

1. 多発する企業の不正

●悪質な不正の続発

昨年の食品工業・新年号に寄稿した拙論の中で、私は需要に背いて企業悪を犯した企業として、多数の死傷者を出したJR西日本、事故と不祥事多発の日本航空、不当な情報を顧客に提示した上に、保険金の過剰徴収・不払いを決め込んだ生保・損保の大手企業、経費の乱用が因で受信料の不払いに見舞われたNHK、ガス湯沸かし器の故障で死者まで出しながらシラを切ろうとしたパロマ、耐震偽装の建物を建築・販売した建築業者、事故で死傷者を出した回転ドアやエレベーター企業の例を挙げた上で、「この種の事件は、一部の経営者や少数の人間の勇み足であるかのように報道されるが、私はそうは受け取っていない。トップと全従業員が一丸となって築いてきた犯罪風土がなければ、これ程の規模で事故や犯罪が起こるはずがないからだ」との見解を付した。

昨年も上掲企業の不正の続編の上に、新たな企業や官庁がここに加わった。官庁では社会保険庁の不正と厚労省のC型肝炎の薬害隠蔽、防衛省の情報隠蔽と業者との癒着が表ざたになった。

企業悪の最たるものとしては、不二家の表示偽装、コムスンの介護事業の不正請求、NOVAの悪徳商法、関西テレビによる番組捏造などが暴かれ、最近になってニチアスの建材製品の性能不正が表ざたになった。昨年に続き生保・損保のあこぎな消費者欺瞞はさらなる広がりを見せつつある。

一方で、一昨年のパロマに続くリンナイやハーマンなどの瞬間湯沸かし器のCO中毒死事故、三洋・シャープ・松下電気などの扇風機の経年劣化による火災事故、ソニーなどの電子部品の欠陥問題、原子力発電所の耐震性事故と情報隠蔽、また、遊園地の人身事故など、主に製造業を中心とする製品事故が多発して、生活者の不信を招いた。

これに官民の談合事件から、労災問題や過労死問題、投資詐欺に至るまで細かに事例を挙げれば、企業によるあるいは企業を騙った不正は、絶えることなく連日のように起こっているのである。

●根深い食品業界の不正

昨年最も世の中を騒がせたのは、食品業界における不正事件の続発であろう。消費期限切れの原料を使用した不二家を皮切りに、北海道の「白い恋人」の石屋製菓、伊勢市の「赤福餅」の赤福と「御福餅」の御福餅本家、大阪の船場吉兆などの老舗企業の不正、あるいはミートホープ社や各地の地場企業による原料・産地の偽装が相次いだ。

また中国産の食品に危険な成分や違法の原材料が含まれていることが発覚し、これは多くの輸入国に衝撃を与え、輸入の中止や製品の廃棄、監視体制の強化などの対策が採られることになった。米国のBSE牛肉問題や遺伝子組み換え原料が未解決のまま推移している中で、さらに中国産食品の安全までが問われる異常事態となっている。

次頁に、YAHOOの画面から、食品企業の不祥事を報道した新聞記事の一部を少し編集して紹介してみた。期間は昨年の10月12日から11月4日までの18日間、記事の本数は76件、該当企業は17社にのぼる。

大半は偽装・不正表示だが、期限切れや不良の原材料の使用なども含まれている。該当企業は、上場・非上場、大手・中小、老舗・新興、有名・無名、製造・商社・流通・小売、中央・地方・地場のすべての領域にまたがっており、これらの企業体に共通する要素を取って挙げるなら、同族経営の会社ということであろうか。

恐らくは強権を握った一族の経営陣やワンマン社長が、知ってか知らずか、ばれるはずはないとタカをくくって、自らが先頭に立って不正に突っ走ったのであろう。それを見かねた従業員が止むにやまれず内部告発をしたのか、消費者や取引先がそれに気づいて訴え出たのか、悪事は続かず、ついにお縄頂戴となったようである。

しかしこれだけ類似の食品偽装事件が集中的に連発すると、消費者がこうした不正はどの食品会社でも日常的に行われているに違いないとの不信を抱くのは当然のことである。多くの家庭が、次はどこで不正が発覚するのか、頼れる企業は一体どの会社なのかと品定めをしながら、疑念の目で業界全体を眺めているはずである。

食品の偽装表示・不正表示

バックナンバー

船場吉兆、総菜でも不正発覚(1日) / 香川の給食牛肉偽装 3人逮捕(1日) / 野菜ジュース143万本誤表示(30日)

ニュース

- 三寶製菓「比内地鶏の卵使用」の菓子偽装、社長認め謝罪(毎日新聞)(4日9時37分)
- 食品の自主回収倍増 527件「不二家」教訓、敏感に(産経新聞)(4日8時0分)
- <船場吉兆>再度改善報告へ 組織的関与?(毎日新聞)(4日7時45分)
- <三寶製菓>「比内地鶏の卵使用」の菓子偽装、社長認め謝罪(毎日新聞)(3日21時13分)
- <石屋製菓>「白い恋人」不祥事で初の営業赤字の見通し(毎日新聞)(3日20時46分)
- <三寶製菓>「比内地鶏」うたい通常の鶏卵で菓子製造 栃木(毎日新聞)(3日13時31分)
- 山形屋の地鶏誤表示:社長が宮崎知事に謝罪 / 鹿児島(毎日新聞)(2日17時6分)
- 山形屋の地鶏誤表示:社長、知事に謝罪「知事、県民に迷惑かけた」 / 宮崎(毎日新聞)(2日16時2分)
- 納入業者ら3人逮捕-丸亀の給食用牛肉偽装 - 四国新聞(2日12時8分)
- 船場吉兆 総菜も期限切れ 新たに6品目 岩田屋が発表 最大127日超過(西日本新聞)(2日10時11分)
- コロッケ偽装で調査公表へ - 中国新聞(2日0時9分)
- <赤福>会長が引責辞任(原因は私だと思っている)(毎日新聞)(1日20時5分)
- 総菜の改ざんも発覚=船場吉兆、最長で118日経過-福岡(時事通信)(1日20時1分)
- 赤福会長、辞任=「先祖に合わせる顔ない」-消費期限偽装で引責(時事通信)(1日17時2分)
- 首相、消費者重視アピール 安全確保で法令総点検指示へ(産経新聞)(1日13時26分)
- ミスド期限切れシロップ使用 香川など181店 - 四国新聞(1日12時27分)
- 丸亀・給食牛肉偽装の業者3人逮捕へ - 四国新聞(1日12時25分)
- 質問、返品の電話殺到 産地偽装で「鹿児島漬物」 - 南日本新聞(1日11時19分)
- 加工食品の原材料・消費期限 業者間も表示義務(産経新聞)(1日8時0分)
- 福岡市 菓子店を緊急検査 吉兆表示偽装受け1000店超対象(西日本新聞)(1日4時8分)
- 山形屋の地鶏誤表示:批判・疑問の声150件 公取委警告、16人を処分 / 宮崎(毎日新聞)(10月31日16時3分)
- <ミスタードーナツ>飲料に賞味期限切れシロップ混入(毎日新聞)(10月31日12時24分)
- 山形屋に公取委警告 / 「地鶏」表示 - 南日本新聞(10月31日11時59分)
- やまだいち「安倍川もち」誤表示 原材料の順番違い「赤福」報道で気分 / 静岡(毎日新聞)(10月31日11時51分)
- 鹿児島漬物が産地偽装 中国産大根を「県産」 / 準人 - 南日本新聞(10月31日11時46分)
- ドリンクに期限切れ原材料=販売を中止-ミスタードーナツ(時事通信)(10月31日11時38分)
- <アサヒ物産>クッキーを回収 比内地鶏未使用なのにシール(毎日新聞)(10月31日10時44分)
- 中国産大根地元産と偽る 鹿児島漬物(西日本新聞)(10月31日10時9分)
- 宮崎地鶏「不当表示」公取委山形屋に警告 社長ら16人を社内処分(西日本新聞)(10月31日10時9分)
- <赤福>匿名通報06年度に2件 県偽装見抜けず(毎日新聞)(10月31日2時2分)
- <船場吉兆>古い惣菜は「料理店に」食材と交換認める(毎日新聞)(10月30日23時56分)
- プロイラーに「地鶏」表示 公取委が警告(産経新聞)(10月30日20時31分)
- 赤福に昨年度2件の偽装情報、県は見抜けず(産経新聞)(10月30日20時18分)
- <産地偽装表示>ジュース143万本を回収、処分 (毎日新聞)(10月30日20時14分)
- 老舗百貨店の山形屋警告=宮崎産「地鶏」の誤表示-公取委(時事通信)(10月30日20時1分)
- 三重の御福餅、JAS法違反=製造日改ざんなど偽装27年間(時事通信)(10月30日12時33分)
- 御福餅よおまえもか! 赤福に続き偽装発覚(産経新聞)(10月30日11時35分)
- <御福餅>製造日表示偽装で立ち入り調査(毎日新聞)(10月30日11時23分)
- 「御福餅」も消費期限改ざんか=農水省が立ち入り調査-三重(時事通信)(10月30日3時1分)
- <ワカメ>「中国産」を「三陸産」…北海道・帯広の食品卸(毎日新聞)(10月30日1時29分)
- <米国産イテゴ>厚労省が検査命令(毎日新聞)(10月29日19時36分)
- <船場吉兆>表示偽装で謝罪「在庫不足補うため」(毎日新聞)(10月29日16時44分)
- 賞味期限40日超過も 船場吉兆、張り替え繰り返す(産経新聞)(10月29日15時52分)
- 製造年月日の定義は? 赤福問題で浮上した疑問(産経新聞)(10月29日12時0分)
- 吉兆の菓子 偽装表示 福岡市の岩田屋店 消費期限切れを販売(西日本新聞)(10月29日10時8分)
- 食料品や灯油…相次ぐ値上げ 小売店、需要掘り起こし図る - 山形新聞(10月29日8時30分)
- “ポスト赤福”そっくり「御福餅」ブレイク! - 産経新聞(10月28日19時57分)
- 赤福 偽装34年 創業300年の老舗に苦難の秋(毎日新聞)(10月27日16時56分)

2. 不正を招く企業の病理

●不正を誘発する企業体質

不正な行為が発覚し、マスコミの前に醜態をさらす企業を見ていると、なんでこんなバカなことをしたのだろうと、誰もが思うに違いない。だがこうした企業には、不正を生み出す必然的な体質が、もともとあったと考える方が分かりやすい。

次頁の表1に、不正企業の事例に共通する背景や動機を整理してみたので、それを参照頂こう。表の左欄には、不正が生まれ、発覚し、破滅に向けて拡がっていく過程を、六つの段階別で示し、そして中央の欄に各段階ごとに当該企業が取る典型的な対応や行動を列挙してある。

「第一段階」は不正を生み出す企業風土、「第二段階」は不正に陥る規律の緩み、「第三段階」は不正を許容する犯罪的体質、「第四段階」は社外で不正が発覚する時の状況とそれへの対応、そして「第五段階」は内部告発や報道により不正が表ざたになった時の状況とそれへの対応、「第六段階」は不正に対して行政や司直の手が企業内に及ぶ事態を、ほぼ時系列的な流れで示してある。

表の右欄には、不正の芽を生み、容認・黙認し、ついにはそれを奨励し、正論を封じ込め、発覚したらそれを糊塗・隠蔽し、ついに法的に裁かれ、社会的な制裁を受けるまでの各段階ごとに、それを防止し、正常に復帰させるための対応やら浄化策といったものの概要が示されている。

風土・倫理意識の健全化、管理・制度の確立、不正発生時の実態究明、責任の明確化と関与者の処罰、再発防止策の策定、対外的な情報開示と謝罪・弁償、行政に対する情報提供と協力という対応を取れば、不正は小さな芽の段階で摘み取ることもできるし、不正や事故の損害も最小に止めることもできるはずなのである。

左の危険な路線を突き進むか、早期に右の真っ当な路線に舵を切るか、そこに正・不正の分かれ目が潜んでいる。その僅かな、しかしなかなか難しい決断ができないのが、不正企業の悲しい業なのだが、さてあなたの会社はどちらなのだろう。

表1 不正発生の経過と正常化への岐路

段 階	不正発生の経過と要因	正常化への対応と対策
第一段階	*独裁的な経営者による支配 *収益悪化/無理な収益目標	*開放的な企業風土の形成 *従業員の意欲と責任感開発
第二段階	*従業員の無気力と隷従意識 *ズサンな品質管理体制 *習慣化した不正商品の製造 *不正容認・奨励の社内風土	*正常な品質管理制度の導入 *不良商品の製造・販売中止 *不正容認の社内風土の浄化 *倫理・法令遵守の制度化
第三段階	*社内からの不正是正の提案 *是正案の封殺と提案者虐待 *不正製品の販売の続行 *不正の隠蔽と箝口令の指示	*不正の事実調査と実態確認 *不正の中止と防止策の策定 *不正製品の生産販売の中止 *不正の公表と対外的な謝罪 *新聞紙上でのお詫び広告
第四段階	*取引先からの不正の指摘 *消費者からの苦情の多発 *製品異常や製品事故の発生 *内密の商品回収と製造中止 *不正の隠蔽と情報操作	*欠陥品の販売中止と回収 *不正の公表と情報の開示 *責任者と関与者の処罰 *関係先への説明と謝罪 *関係先への損害賠償の実施
第五段階	*従業員からの内部告発 *マスコミによる不正報道 *記者会見での弁明と偽装	*自主的な不正公表と謝罪 *記者会見での公表と謝罪 *情報開示と責任の明確化 *経営者・関与者の処罰
第六段階	*行政からの注意・改善指導 *行政機関による立入り検査 *業務改善勧告・営業停止命令	*調査への協力と情報の提供 *第三者を交えた改革策策定

●隠しきれない企業の不正

企業の不正行為は、隠しおおせるものではなく、必ず表面化する。なぜなら企業の活動や製品・サービスは、下表のような厳しく敏感な監視機能によって十重二十重に包囲されているからである。そのことをしっかり認識しておくべきである。

表2 企業不正を摘発する社会機能

- *製品の異常と事故・欠陥などの発生
- *消費者・使用者による発見と苦情
- *消費者団体やNGOからの指摘や注意
- *取引先や販売先からの苦情や指摘
- *公的機関や行政監視機関への苦情
- *公取委などの行政機関による摘発
- *業界団体からの注意と指導
- *従業員などの内部関係者からの告発
- *企業自身による公表と情報開示
- *マスコミによる調査と報道

まず第一の告発者は、自社の製品である。企業内の不正は、製品異常や欠陥、使用者に被害をもたらす事故となって露呈する。第二は、製品の異

常に気づいた消費者や使用者からの苦情と告発である。この訴えが企業で無視された場合は、第三の監視機関である国民生活センターや農水省の表示110番への駆け込みか、もしくは第四のマスコミへの訴えとなって表ざたになる。

また消費者の側に立って法令遵守を優先する小売業などは、仕入先の製品異常に対しては、第五の監視者として、それを外部に向けて情報開示した上で当該製品の販売中止に踏み切る場合が多い。

第六は、製品の不良や表示の偽装を監督する行政機関の存在である。製品の安全が最大の関心事となっている時だけに、国や自治体の監督機関は企業の不正の摘発を強化しつつある。

七番目に挙げられるのは、企業内の従業員などからの内部告発である。内部告発は、組織悪を防ぐ正当かつ有効な方法として社会的にも容認・推奨されつつある。前述の不正の多くが、このような内部告発が発端となって露呈したことを見れば、この動きを止めることは不可能であろう。

3. 破滅を招く不正行為

● 不正から破滅までの行程

前出の企業が不正に走った原因を調べて見ると、そこには右の表3に掲げるような動機や背景が働いていたことが見てとれる。

要約すると、第一が収益の悪化と資金の逼迫、第二が強引な利益志向の経営、第三が不正を容認しさらには奨励したり隠蔽する組織・企業の体質や風土、第四が商品の品質に対する意識と管理の甘さ、第五が故意・悪意によらない過失や事故による異常の発生などが挙げられる。

だが理由や動機がどうであれ、不正を働いて問題が片付き、状況が好転することはないのであって、たどり着く結果は、右表4に列挙されるような、惨憺たる結末でしかないのである。

例えば収益に全く問題がないのに、より多くの利益を稼ごうと、偽りの情報を流して保険の加入を促し、その加入者に保険料の過払いを求め、保険金の請求があると保険料の過小払いか不払いで処理しようとしてきた生保・損保の大手企業は、それが因で世間の不信を買い、加入者が減って収益も悪化し、行政から業務停止や業務指導を受けるなど、表4に掲げるシッペ返しを被った。

食品業界では、信頼の高かった雪印乳業が食中毒問題への対応を誤って、業界NO.1の座から転落し、企業分割の結末を迎えた。不二家も、僅かな売上損を惜しんで表示偽装を働き、それがバレたために返品や在庫品の廃棄、当該商品の販売中止、取引先への営業保証の支払いを迫られて大損を被る事態に陥ると同時に、老舗の信用を失って長年の顧客と販売店を多数失った。結果として経営陣は辞任、売上の激減と多大な出費によって収益が悪化し、ついに別会社の傘下に入って経営再建を図ることになった。

ケチな欲を出さずに常道を守っていれば良かったのに、また不正が発覚した時点で正直に事実を開示して立て直しを図る道もあったのに、それを隠そうとしたばかりに、自ら不要な損失と打撃を招き、破滅の道を転げ落ちて行ったのである。

表3 不正に手を染める動機と背景

- ◆ 収益の悪化と資金不足の深刻化
- ◆ 無理な経営目標と強制的な誘導
- ◆ 不正を容認・奨励する経営風土
- ◆ 不正を隠蔽・糊塗する組織体質
- ◆ 商品の品質に対する意識の低さ
- ◆ 品質責任と品質管理体制の不備
- ◆ 過失と事故、不注意による欠陥

表4 不正がもたらす損失と打撃

収益上の打撃	<ul style="list-style-type: none"> * 不正商品の受注量の減少 * 関連事業・商品の売上減少 * 関係先との取引縮小・中止 * 売上の減少と収益の悪化
資金上の打撃	<ul style="list-style-type: none"> * 商品回収・廃棄に伴う損失 * 関係者への損害賠償の支払 * 信用の縮小と運転資金不足 * 経営者に対する株主訴訟
人事上の打撃	<ul style="list-style-type: none"> * 従業員の待遇・給与削減 * 従業員の解雇・希望退職 * 勤勞意欲・忠誠心の低下 * 外部の経営陣や人材の導入 * 外部の人材による組織運営
事業上の打撃	<ul style="list-style-type: none"> * 事業譲渡または資産の売却 * 商品および事業構成の変容 * 事業の撤退と事業規模縮小 * 競合企業との格差の拡大
信頼上の打撃	<ul style="list-style-type: none"> * イメージ悪化と消費者離れ * 取引先からの信頼の喪失 * 信用機関からの格付け低下 * 株主の信頼と投資の減退 * 株価と時価総額の下落
経営上の打撃	<ul style="list-style-type: none"> * 経営者の引責辞任と処罰 * 関連企業による経営参加 * 外部資本や外部資金の導入 * 外部資本による系列支配 * 廃業・自主再建・破産
外部への打撃	<ul style="list-style-type: none"> * 取引先の信用と収益の悪化 * 業界に対する信頼の低下 * 業界団体による規制の強化 * 行政機関による管理の強化

●不正の損得勘定

多くの企業が、不良品や危険な商品を偽装してまで売ろうとしたのは、そうすれば品物を廃棄しないで済む、少しでも売上が稼げる、楽に大きな収益を確保できる、という目先の欲得に目が眩んだからである。多分コッソリやればバレるはずはない、バレても巧くごまかせば隠しとおせるという胸算用も働いたに違いない。

しかし不正は、彼らの目論みどおりの儲けはもたらさなかったのである。それを、下記のような損得勘定で実証して見ることにしよう。

$$\boxed{\text{不正で稼ぐ儲け}} - \boxed{\text{不正で失う儲け}} = \text{損得額}$$

$$\boxed{\text{不正で稼ぐ儲け}} \div \boxed{\text{不正で失う儲け}} = \text{損得率}$$

$$\boxed{\text{不正の発覚件数}} \div \boxed{\text{不正の実行件数}} = \text{発覚率}$$

$$\boxed{\text{不正による損失}} \times \boxed{\text{正常復帰の年数}} = \text{累積損}$$

第一の数式は、不良品をごまかして得た不当利得と、それが発覚して発生する損失とではどちらが大きいかを計算する。この計算では不正が発覚すると、不良品の回収や返品・在庫品の廃棄、損害賠償金の費用に、当該品や関連商品の販売中止、取引の停止、消費者離れによる売上（利益）損が加わるから、損失の方が遥かに大きくなる。

第二の数式は、不正によって得られる不当利得は、危険を犯すに値する程に魅力的なのかを評価するのに使うが、そもそも不正で得られる儲け自体がタカがしれているから、不正による巨額の損失や取り返しのつかない破綻の大きさに比べれば、儲けの割合は、マイナスか回復不能と出る。

第三の数式は、不正がバレる危険性を想定するものだが、これによると不正が露呈する確率は、競馬で馬券が外れ、パチンコでスルのと同じ程度だから、回答はバクチをするのと同じとなる。

第四の数式は、不正がバレてから元の水準に戻るまでの損得を見極めるものだが、これだと不正による儲けというのは、それが発生した時期に限られるのに対し、失う損失は、会社が存続したとしても、正常に戻るには10年以上はかかるだろうから、その間の累積損まで考えれば、そんな危ない賭けはするなという結論になる。

●ニチアスに見る転落の行程

ニチアスという建材メーカーがある。同社は一部上場の企業で、同社の決算短信によると連結売上高は平成19年3月期で約1,647億円、営業利益が約145億円、20年3月期の見通しは売上高が1,680億円、営業利益が約154億円という収益状況にあり、業績は好調である。

そのニチアスが、昨年10月末の報道で、木造建築用の天井や防火壁などの耐火性能を水増しして国土交通省の認定を受け、約十万棟の住宅向けに販売していたことが表ざたになった。

この不正建材の販売先は住宅メーカー9社。最大の取引先企業は、この建材を使った施工済み住宅約3万8千棟の改修工事を実施するとともに、着工済・着工前双方の物件についても正常な建材に切り替えると発表した。当然これに要する費用（推定80億円）と営業活動への損害金をニチアスに請求するとしているが、他の取引先もこれに追随すると見られており、請求額は100億円に達することも考えられる。

またニチアスから自動車部品を調達しているトヨタやスズキなどの自動車メーカーも、同社の不法行為が悪質であると判明すれば、取引を再考する意志を示唆しているようである。国交省は、同社の偽装を悪質な犯罪と判断し、警察庁の協力を得て刑事罰に問えないかを検討中という。

二社の耐火断熱材の19年度の売上は260億円。前期なみの27%の伸びが続けば、20年度の売上は70億円増の330億円となるはずだが、今回の事件でこの目標は達成できず、推定営業利益30億円は完全に吹き飛んで大赤字となり、全体収益も早々に数年前の水準に転落するだろう。

不正が次々と明らかになるにつれ、株価も10月の最高値1,245円が、11月6日には471円と6割強も暴落し、折角の時価総額も7月の最高水準から66%もの価値を失ってしまった。

1年前に不正の事実を知りながらその隠蔽を指示していた同社の社長は、11月8日の記者会見で辞職を発表したが、これまで提示してきた破滅の行程を、筋書きどおりに歩み続けて来た同社の事例を見れば、同じ道をたどる気はしないだろう。

4. 不正を招く企業風土

●企業「体質」の強化と企業「性質」の劣化

前章の冒頭と表3に企業の不正が多発する原因を幾つか挙げて見たのだが、その根底にあるのは、第一が「企業風土の荒廃」、第二が「人心の退廃」の二つの根本的な問題である。

従って社内の不正を防ごうとするならば、個々の不祥事や事故に対する対症療法を講じたり、あるいは今はやりの順法精神の徹底だの危機管理の強化を唱えてみても抜本的な解決策にはならない。不正の根底にある企業風土の荒廃と人心の退廃に着眼し、その正常化を図る必要がある。

下表は、企業の経営風土と人心の荒廃を招いたと思われる要因を列挙したものである。これらの事項は、言うまでもなくバブル以降の不況を乗り切るために、また世界的なグローバリズムの流れの中で、大半の企業によって積極的に推進されてきた経営路線でもある。

表5 経営「性質」の劣化の要因

- ◆ 経営者への経営権と人事権の集中
- ◆ 収益至上主義と成果主義の推進
- ◆ 時価総額と株主重視政策への転換
- ◆ 株主配当と人件費の比重の逆転
- ◆ 効率本位の人事・業務体制の導入
- ◆ 業務への管理・監視体制の強化
- ◆ 収益目的のための不正の容認推奨
- ◆ リストラによる人員の解雇と削減
- ◆ 人材の物扱いと待遇軽視の人事

上述の経営戦略は、確かに企業の脆弱な「経営体質」を強化する上で大きな成果をもたらしたことは肯定されるものの、それが公序良俗を逸脱して過度に野放図に進められた結果、法人としての良識と倫理、つまり「企業性質」そのものを劣化させ、退廃させる最大の要因になったことは否めない。体質強まって性質弱まった訳である。

時価総額信仰にかぶれて、従業員や消費者や利用者をそっちのけに、ひたすら株主様と儲けのためには手段を選ばぬという企業風土と経営者の荒廃こそが、諸悪の根源となっているのではないか。

●人心の荒廃と疲弊

前項に掲げた企業性質の劣化は、単にそうした企業内の問題に止まっているだけでなく、同時にそれが経営者自身と従業員の人心を荒廃させ、これまで紹介してきた企業の不正行為を誘発させる遠因となっていることに注目しなくてはならない。

事故や過失は設備や機械の不具合、あるいは人間の不注意によって生じるものであるが、不正はすべて人間の悪意によってのみ発生する「人災」である。人災によって生じる不正は、個人の悪意や犯罪行為によって起こされるものであるから、それを防ぐには、第一に不正を許さない規律や仕組み、管理体制を強化すること、第二にそのような危険人物を採用しないようにすること、第三に不正を犯した人間を処罰・解雇するなどの対策を取ることが決め手となる。

しかしそれが、個人に起因しない、組織や企業の体制や風土によって引き起こされたものであるならば、それは会社ぐるみ、組織ぐるみ、幹部主導の不正であるから、対処する道は、組織悪を生み出す風土そのものを浄化するしかない。

下の表6は、いわゆる経営性質の劣化が、勤労者の業務・待遇・身分上の影響と、心身に与えた打撃を列挙したものである。このような苛酷な労働環境に置かれたら、高い倫理観を備えた人間でも、不正を示唆し奨励する組織風土、不正を強制する幹部と戦うのは難しい。不正に手を染めた企業の多くは、表5～表6に掲げた複合的な病理に冒されていたように思えるのである。

表6 人心を荒廃させた要因

- ◆ 成果主義による強引な目標管理
- ◆ 労働時間の延長や残業代の抑制
- ◆ 荷重な業務負担による心身の疲弊
- ◆ 従業員の解雇や希望退職者の募集
- ◆ 人員縮小と現行要員への労働強化
- ◆ 身分別の賃金と待遇の格差の拡大
- ◆ 賃上げの抑制と賃金・手当の削減
- ◆ 業務の外注化や派遣労働者の導入
- ◆ 退職者の増大と定着率の悪化
- ◆ 性的虐待や職場内のいじめの頻発
- ◆ 従業者の帰属意識・忠誠心の退化

5. 不正根絶への取り組みを

●製品事故と不正の根絶を

昨年新春に各企業の経営者が出した年頭所感
は、品質・安全・危機管理、倫理・社会性・法令
遵守、環境・調和を基調に据えるものが多かった。

製品事故と不正・不良商品の多発した今年も、
企業の不正防止と根絶、倫理と順法、社会貢献を
説くものになるだろうが、こうして口頭でコンプ
ライアンスだのCSRだのリスク・マネジメント
だのとはやり言葉を唱えるよりも、それを実行に
移して、その実を挙げることを急ぐべきである。

言葉使いにしても、不正防止の対応策として倫
理や順法といった曖昧な表現を用いるのも感心し
ない。単刀直入に不良商品と不正の根絶と明言す
べきである。不正は犯罪行為であるから、理念や
憲章、社是・社訓のような精神論で対処すべき問
題ではなく、法律で言えば刑法を定めて犯罪を取
り締まるのと同じことだと考えればよい。

例えば帝人のように、どのような行為が法令に
抵触するかを業務に即して具体的に挙げ、それを
防止する社員研修を徹底する方が実効がある。

社内で不正防止法を立法するには、これまで紹
介した企業の不正の詳細と、彼らがたどった失敗
と損失の道筋をこと細かに学んだ上で、その獣道
に踏み込まぬための対応策を立てることを勧める。
事前に不正を察知する制度、不正が発生した場
合の「犯人」の特定と責任の追求、処罰と損害
賠償の方法、外部への公表の方式と謝罪のあり方
までを具体的に想定しておくことだ。

幸い事故や不正の多発を受けて、行政機関も前
向きにその防止と責任追及の制度を設計しつつあ
るし、企業自身も社内はもとより、取引先に対
しても不正を防ぐ手だてを綿密に講じつつある。

かって不祥事を起こした日本ハムは、社内で発
生したトラブルを上級幹部に直ちに報告するシス
テムを稼働させ、また雪印乳業でも、法令や内規
に違反する問題を社内ホットラインで吸収する仕
組みを作り、情報の共有と迅速な対応が可能な体
制を構築して成果を挙げつつある。

●経営者の精神と経営性質の浄化を

企業の不正と隠蔽という企業犯罪は、ほとんど
が当該企業の社長・会長、経営幹部の主導のもと
に行われたと言って良い。会社ぐるみとか組織ぐ
るみといった横断的な行為ではなく、経営者主犯
の全社的犯罪といった色あいが濃い。

またこうした不正が、従業員の個人的な問題行
為から生じたのではなく、企業内の風土の荒廃、
経営「性質」の劣化、人心の退廃などを背景にし
て発生したことを考えると、これもまた経営者の
責任と言わざるを得ない。従って不正防止の本当
の決め手は、企業全体あるいは従業員に向けて制
度を作るだけではなく、経営者の品格・資質の陶
冶、その独断と暴走を阻止する対策、不正を犯し
た場合の罰則規定や損害賠償責任を制定して、経
営者の不正行為を阻止することにあると思う。

ニチアスは、その会社案内の中で、経営理念と
して、1. 独自の技術で「断つ・保つ」分野をリー
ドする、2. 経営の透明性、効率性を高め、企業価
値の向上を図る、3. 夢と誇りを大切にす人材を
育てる、4. 社会との調和を求め、人と環境を大切
にし、社会から評価される会社であり続ける、の
4項目を掲げている。

だが同社は、この理念を裏切る悪質な不正を企
み、情報を「断つ、て不透明を「保つ、隠蔽工作
により企業価値を半減させ、人を墮落させて夢も
誇りも奪い、社会との調和を破って世間から最悪
の評価を受けるに至った。しかも社長が不正の隠
蔽を指示したというのだから、これはまさに経営
者主犯型の犯罪の典型というべきであろう。

経営者の倫理観と順法精神、社会貢献の意識の
方が、不正根絶の理念よりも大事なのである。

ロックフェラー家の4代目当主であるデヴィッ
ド・ロックフェラー氏が、日経新聞の記者との会
見で、製品の安全や環境に対する企業の不祥事につ
いて学ぶところの多い見解を述べている。

「最近では株主重視を主張する経営者が多いが、
企業は法令に背くリスクを取ってまで、株主に報
いるよりも、社会的な責任を果たすことの方が重
要だ。米国では企業の社会的責任は19世紀末か
らすでに大切な価値観だった（以下略）」と。

6. 人心の安定と健全化を

●人的資源価値の再認識を

私たちのあらゆる営みの「成果」は、その実現に投入される「資源（手段）量」とその「資源1単位当たりの成果」によってもたらされる。下の公式は、その原理を数式で示したものである。

企業の営みも同様で、その直接的な成果（収益）はヒト・カネ・モノの資源によって産み出される。その仕組は下段のような公式で示される。

行動成果	=	投下資源量	×	成果/資源
企業収益	=	投下資源量	×	収益/資源
	=	投下資金量	×	収益/1円
	=	投下人員数	×	収益/1人
	=	投下設備量	×	収益/1物

現代の経営者が神様のごとくに敬う「株主」は、資本の出資者であるから、それは上の公式においては「投下資金」に該当し、これを算式化すると以下のように表現されることになる。株主という資源は成果の分配を目的に出資するだけで、企業の収益を直接産み出している訳ではない。

投下資本金	=	出資者数	×	出資額/人
-------	---	------	---	-------

これに対して、正規・臨時・派遣・外注のいかんを問わず、企業の業務に従事する従業員は、なんらかの形で収益を担っているのだから、直接成果を創出する資源ということになる。

しかも人材は、ある期間継続して勤務するのが常であるから、彼の生み出した成果は、期間当たり収益に勤続期間を乗じた累積金額で計算される。彼が正規従業員として定年まで勤続したとしたら、それは機械や設備並の耐久生産財として、相当な生涯収益を産み出しているはずである。

企業収益	=	従業員数	×	成果/1人
人的利益	=	人的成果	-	人的費用
収益/1人	=	収益/1年	×	勤続年数

●人心の安定と人事地盤の正常化を

前項で示したように、人材は長期間稼働し、しかもその間に自ら高効率化する「耐久生産財」であり、また改良・改善を進め、新規事業を開発する唯一の「創造財」でもある。一方で人材は、必ずしも期待どおりの投資効果をもたらすとはかぎらないし、人件費負担が企業の収益を大きく損なうこともあり、経営者が人員を削減し、正規従業員をパートや派遣、外注で代替したり、機械化を図るのはやむを得ない措置でもある。

だが事業や投資に失敗して収益を悪化させたのは、経営者の無能の責任であり、また現行の人員を活用して十分な収益を確保できる事業に転進し、新しい収益事業を開発するのも経営者の役割である。収益悪化の責任をすべて従業員に転化して、先の表5/6のような方法で、人材をモノ同様、消耗品同然に買ったり捨てたりしていたら、企業の人心は荒廃し、従業員も勤労意欲を損なわれて帰属意識を失い、結果として事故や不正を多発させる原因となる。目先の損得に目を奪われた行動は、長い目で見れば企業に大きな損失をもたらす。

昨年9月29日付けの日経新聞の朝刊で、米国の元FRB議長グリーンズパン氏が、「低い技能しかない人々は賃金が低下し、高技能の人は給与が大幅に上がっている。民主社会にとっては危険な傾向だ。富が公平に分配されていると人々が思わなければ資本主義への支持は得られない。（中略）富裕層への課税で所得を再配分すれば、全体の所得を低くしてしまうだけだ」と言っている。

日本経団連と御用学者の論調に引きずられた多くの経営者が、グローバリズム、株主重視と時価総額、収益至上主義を根拠にして、株主のために自社の人材を消耗品扱いし、彼らの賃金を収奪している姿は、マルクスの批判した資本家や奴隷制社会の農園主を彷彿とさせる。それは結果において自社の基本的な収益資源である商品の購買者をも疲弊させることにもなっているのである。

社会的な良識に立ち返り、人間の尊厳性とまでは行かなくとも、せめて本質的な損得勘定から人材の価値を再認識し、荒んだ人心の回復を図りながら、不正と無縁の風土を築きたいものである。