

外部から観察される危機と当事者認識のギャップ
-本業の縮小予測と海外 PL 集団訴訟の事例研究-

Gaps between Externally Observed Crises and
the Management Crises Recognition
- A Case Study on Core Business Shrink Prediction and
Overseas Product Liability Class Action -

加藤 晃
Akira Kato

(論文要旨)

本業（味噌製造）の市場規模が将来確実に縮小する危機的状況が予測される企業が、身に余る投資（設備・宣伝広告）をして多角化（豆乳事業）に乗り出した。順調に売り上げを伸ばし、戦略的に取り組んだ成功事例と見られていたが、根拠のない噂で売上高は 6 分の 1 に激減して赤字に転落。他社の飲料充填の仕事を請け負って食い繋ぎ、その後、健康ブームで復活し、米国を始めとして海外に輸出するようになる。豪州の健康志向の現地販売会社の要望に応えるべく原材料を変更したところ、ヨー素による健康被害が発生して集団訴訟（懲罰的賠償責任）を提起されてしまう。全く異なる性質の危機に直面した時、経営陣は何を考えどう対応したか。実は、外部から見える経営危機と、内部の危機認識は全く異なっていた。

(Abstract)

A company whose core business, Miso manufacturing, had been surely predicted to shrink in the future began to diversify with soy milk by daring investments for the facility and advertisement. It was regarded as a success case strategically tackled but the groundless rumor hit the company, the revenue fell into one-sixth in deficit. The company lived through by taking jobs of filling other companies' beverages and revived by tail winds afterward. The company succeeded in exporting soy milk to foreign countries including USA. However, soy milk, of which ingredient was changed upon a request from a local health-oriented sales company, caused consumers iodine health damages in Australia, then the company was raised a class action, punitive damages liability. When the management faced with crises of quite different natures, what did they think about and how did they respond to? Crises observed externally differed from crises recognized internally.

1 はじめに

経営管理者は「危機」を認識した時に、何らかの意思決定を行う。経営的に危機と「認識」すれば、対応行動が始まる。もし、それ程でもないなら結果的には過剰反応となる。しかし問題は、危機的状况にあるにも拘わらず、危機と認識しない場合、対応が遅れるので危機が進行・拡大する可能性がある。危機の認識が、1 つ目の問題意識である。「災い転じて福となす」という諺があるが、危機を乗り越えて成功している企業は、危機的状况下、どのように考え、対応（経営戦略との関係）したのかが、2 つ目の問題意識である。経営危機には様々なものがある。1)大地震・テロ・不正行為の露見・集団訴訟…など事故・事件性の危機、2)社運を賭けた新商品開発の失敗・キー人材の流出・富士写真フイルムのように技術変化による主要な市場（感光写真市場）の縮小…など戦略的に選択の余地のある危機がある。

本稿では、上記 2 つの問題意識に基づき、これら全く性格の異なる 2 つの深刻な経営危機を克服した企業として、名証第 2 部に上場しているマルサンアイ株式会社（以下、マルサンアイ）を対象に事例分析を行った。マルサンアイは愛知県岡崎市にある味噌メーカーであるが、豆乳製造でキッコーマン飲料に次いで国内第 2 位である。本業である味噌需要の将来的な減少は以前から予測されており（第一の危機）、戦略的に製品多角化に取組み成功した企業と見られている。また、日本ではほとんど報道されなかったが、主力商品に育てた豆乳がオーストラリアにおいて健康被害が発生したとして集団訴訟を提起され、懲罰的賠償が課される可能性があった（第二の危機）。オーストラリアは懲罰的賠償責任が存在する米国に並ぶ訴訟大国である。特に、後者は当事者にとって触れたくない案件であることから、調査に応じてもらえれば貴重な知見になる。

これらはいずれも外部からは「経営の危機」と見られた事象であるが、実は、企業内部の危機認識は異なっていた。彼らが考える危機とは何だったのか、どのように捉えていたのか、なぜそう考えたのかを明らかにする。

2 先行研究とリサーチの視点

「危機」とは何であろうか。古くは「ベルリン危機」「キューバ危機」など政治的な一触即発の状況、「アジア通貨危機」など経済的に社会全体が困難な状況、生物学的な「種の絶滅の危機」、組織関連では「会社存続の危機」など様々な使われ方がされる。一方、「大地震の脅威」とは言っても、「大地震の危機」とは言わない。危機という言葉には、人間の営みが関わり、社会や組織など複雑なシステムにとって、あるべき姿に対する脅威となる事象が生起し、しかも不確定要素をはらんでいる状態を危機と呼んでいるようである。事象の発生によって、組織や個人にとって何らかの意思決定が必要な場合で、ある程度コントロール可能な対策が打てる人間の営みが対象である。危機が継続する時間的長さは、数週間のものから種の絶滅など数十年数百年単位のものまで幅が広い。事象の発生に関して想定外を特徴

として挙げる識者もいるが、テロでは治安の悪化など事前に兆候がある場合もあるので、必要条件とは言えない。以上、組織を主語として整理すると、組織の目標達成に脅威となり、何らかの対策を講じることが出来るが、不確定要素を含む事象のことを危機と呼ぶことにする。時間軸については、事象によるので一概に言えないが、事象は変化するので、危機をどのように認識するのかは時間軸で押さえておく必要がある。

想定されるリスクがどのような頻度と影響を事業に与えるのか、つまり経営者の認識度によって事前の準備と、いざ発生した時の対応は異なる。換言すれば、経営層が共有する外部環境と対応能力（内部資源）に関するコンセンサスと考えられる。

加藤・太田(2010)によれば、危機を認識する視点は、1)還元論的視点、2)全体論的視点がある。還元論的視点は危機の要素を分析して元の事象に組み立て直し、事象全体を認識する。その前提には人間の完全合理性と要素還元主義がある。全体論的視点は、時代とともに変化し、第一次大戦後に登場した創造的進化・ゲシュタルト、第二次大戦後の生物学的主張（フィードバック、ホメオスタシス）、1950年代以降のシステム論、そして1970年代頃から議論されるようになった複雑適応系的視点がある¹。システム論は内外環境の変化による影響を考慮しているので、開放性の状態で動的平衡を保つことを目指している。個々の要素間の相互作用による「創発現象」という概念が出てきた。つまり、実際の組織環境は常に変化するので、そもそも平衡状態になることなど殆どないのではないかとの議論が展開され、システム論の延長線上に複雑系という視点が登場したのである。本稿では、時間の経過による内外の要素間（企業の場合はステークホルダー）の相互作用によって起こる創発現象に着目して危機の認識を検討する。

次に危機に対処する手法としての「危機管理」についてであるが、英語の **Risk Management** が日本に入ってきた時、カタカナ表記で「リスクマネジメント」あるいは「危機管理」と訳され、定義が曖昧なままに使われ混乱状態にある²。リスクマネジメントは広義には、クライシスマネジメントを含む一連の活動（危機発生時の緊急対応のみならず、平時における事前準備から緊急対応および危機管理終了後のフォローアップまで）を意味し、狭義には、今後発生する可能性のある損害・損失を最小限のコストで効果的に防御・抑制する一連の諸活動である³。

危機の発生に対応する経営管理手法に「危機管理」がある。Mitroff & Pearson(1993)は、危機管理について5つの段階を提唱している。すなわち、1)前兆の発見、2)準備・予防、3)被害の極限措置、4)原状復帰、5)学習を挙げている。多くの実務家も、事象発生時の危機管理の第一の目標は、危機発生前の定常状態への復帰であり、危機を乗り越えた沈静化後には再発防止の検討（学習）に言及している⁴。更には、危機的状況は成長を促すものだ。困難な状況を乗り越えて次のレベルに飛躍することは十分に可能であり、それを目標にすべき⁵とのポジティブな意見もある。実際、目の前に現れる危機的状況に対して、行動の一つひとつが集積され、その都度、学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成される「創発的戦略」⁶に繋がると考えられる。これらを視野に入れてリサーチを行う。

マルサンアイは名証第 2 部上場企業であることから、有価証券報告書、適時開示などから基本的な情報を得ることができる。味噌業界については、業界団体である全国味噌工業協同組合連合会（以下、全味）のホームページおよびマルサンアイの投資家情報等を参照した。競合他社の経営戦略については、事前に業界第 1 位の「マルコメ」及び創業 400 年を超える「まるや八丁味噌」にインタビューを行った。また、オーストラリアにおける豆乳による健康被害訴訟については、インターネットで関連する情報を検索し、英米法の集団訴訟については損害保険会社の損害サービス担当元社員から実情を聞いた。これらの知見を基に、同社が直面したと思われる経営危機を推測した。すなわち、第一の危機は、本業である味噌需要の将来的な減少傾向（ジリ貧）、第二の危機は、苦勞して主力商品に育てた豆乳がオーストラリアにおいて集団訴訟を提起されたことである。前者は、会社の将来・根幹に関わるドメインの問題で漸進的に迫る危機、後者は事故・事件性の危機（行政による法的制裁、被害者に対する懲罰的賠償責任の可能性、企業のイメージダウン）である。つまり、マルサンアイは全く性格の異なる危機と直面した会社と考えられた。岡崎商工会議所を通じて、代表取締役会長伊藤明徳氏および人事・総務統括部長磯村智氏にアポを取り、半構造的インタビューを実施し、事後、電話による追加インタビューを行った。

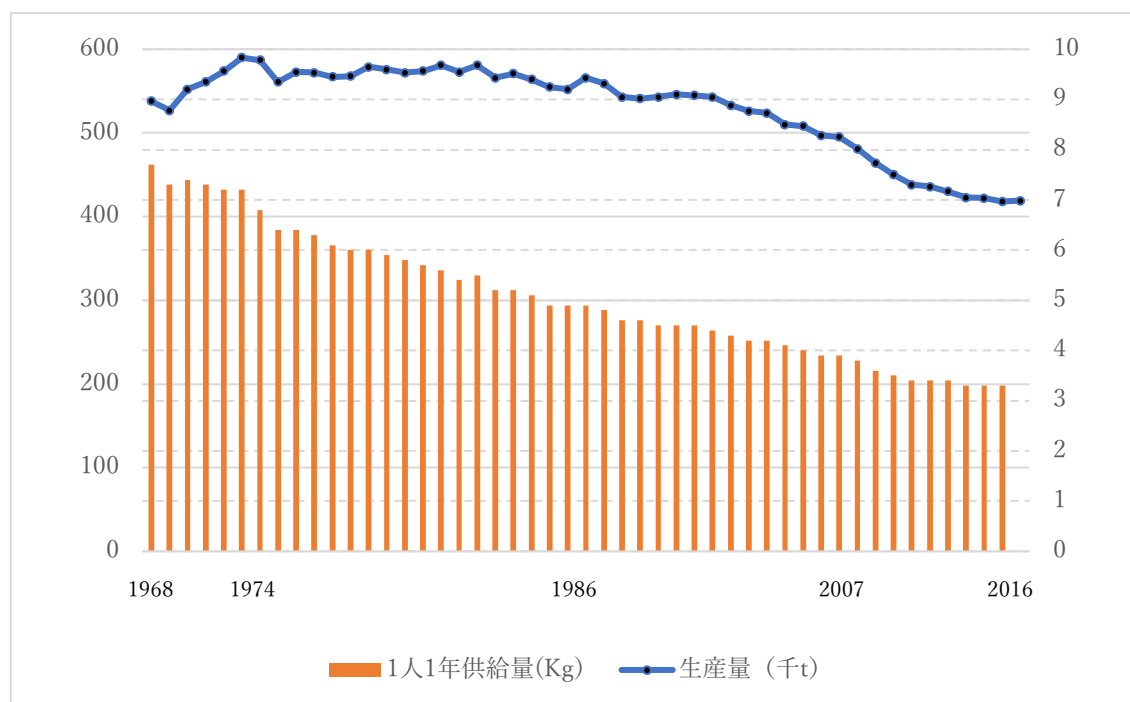
3 味噌業界とマルサンアイの概要

3.1 味噌市場

味噌の生産量は図 1 にあるように、1973 年の約 59 万トンピークに、特に 2000 年頃から減少傾向にある（折れ線グラフ、左軸）。原因は食生活の多様化で、年間一人当たりの平均供給量（≒需要）の減少（棒グラフ、右軸）が挙げられており、統計的に確認できる。1968 年には一人当たり年間平均供給量は 7.7Kg であったものが、2007 年には 3.8Kg となり半減している。さらに、日本の総人口（外国人・国籍不明者を含む）は 2007 年（1 億 2,777 万人）をピークに減少に転じている。これらは 2017 年現在、過去に遡ったデータであるが、以前から予測されていた。輸出が期待されるユネスコ無形文化遺産に和食が登録された後も歯止めが掛かっていないことから、今後も市場規模の縮小傾向が止まらないジリ貧の業界と考えられる。

全味の会員企業数は 929 社（2017 年 4 月 8 日現在）である。味噌の市場規模は約 1,010 億円、上位 4 社の市場シェアは 50.8 %、7 社で 60.9 %（マルサンアイ社 2017 年 IR 資料）を占めている。上位 7 社以外の単純平均売上高は 4,300 万円であり、小・零細企業がほとんどの業界である。会員企業は全国に広がっており、業界の大手社は信州と醸造業の盛んな尾張・三河に集中している。食品業界における味噌製造業の生産性はワースト 5 で 9,355 千円/人、売上高経常利益率は 2.5 %、売上高研究開発費率も 0 %と低い。一方、固定比率は 250.2 %と高く、典型的な装置産業である⁷。業界における上位 7 社は表 1 の通りであり、最も古い宮坂醸造は 1662 年創業、戦後の創業はマルサンアイのみである。味噌業界では、だ

し入り味噌、即席味噌汁、味噌使用レトルト食品、スパウトを始めとしたパッケージの工夫などの新商品開発および味噌を使ったレシピの紹介など、味噌の消費量増加に取り組んできた。



出典：全国味噌工業協同組合連合会「みその生産概要」（1968年～2008年）、「みその種類別出荷数量」及び総務省統計局「人口の推移」から筆者作成（2009年～2016年）

図 1 味噌生産量と一人当たり供給量

表 1 味噌業界上位社の概要

順位	企業名	創業	従業員数（売上高：億円）	主な商品
1	マルコメ	1854	436 人（410）	味噌，味噌加工食品
2	ハナマルキ	1918	290 人（非公表）	味噌，味噌加工食品
3	ひかり味噌	1936	80 人（133）	味噌，味噌加工食品
4	マルサンアイ	1952	361 人（242）	豆乳・飲料，味噌，味噌加工食品
5	宮坂醸造	1662	226 人（非公表）	味噌，味噌加工食品
6	フンドーキン	1861	500 人（非公表）	醤油，味噌，酢
7	イチビキ	1772	230 人（非公表）	味噌，味噌加工食品

（注）各社ホームページより筆者作成（2017年4月16日アクセス）従業員数については、掲載基準が不明確なので参考情報

3.2 マルサンアイの会社概要

マルサンアイは初代社長が大東亜戦争後、満州から復員して東農大の恩師に身の振り方を相談したところ、昔から三河は発酵・醸造業が盛んな地域なので、味噌を作ってはどうかとのアドバイスがあり、1952年に創業したそうである。そのような経緯なので、創業当時から研究開発には熱心な社風だった。概要については表2にあるように、主力商品は豆乳（業界第2位）であり、味噌は業界第4位の企業である。会社の沿革については表3の通りで、1980年に豆乳工場を完工、2001年に名証第2部上場、2004年にオーストラリアに輸出した豆乳による健康被害が報告された。2010年に集団訴訟を提起され、懲罰的賠償責任の可能性もあったが、2015年に和解した。なお、表3の下線は、集団訴訟関連を示している。

表 2 マルサンアイの概要

会社名：	マルサンアイ株式会社（愛知県岡崎市）
創業：	1952年3月
資本金：	8億6,544万円（名証2部上場）
売上高：	242億円（2016年9月、内訳は、みそ：18.8%、豆乳60%、他の飲料：13.8%、その他7.4%）
従業員数：	361名（パート・嘱託を除く）
事業所：	本社・工場（愛知県岡崎市）、その他13拠点、子会社・関連会社：5社（内、米国1社）

表 3 マルサンアイの沿革

1952年	資本金150万円にて岡崎醸造株式会社を設立
1964年	社名を岡崎マルサン株式会社に改称。ミックスみそ発売
1980年	本社内に豆乳工場を完工
1999年	調整豆乳・麦芽豆乳1ℓパックをスリムリキャップにリニューアル
2001年	名古屋証券取引所第2部上場、資本金5億6,214万円に増資 ISO9001を認証取得（範囲：豆乳の開発・設計及び製造）
2002年	豆乳飲料工場が「有機農産物加工食品製造業者」の認定を受ける オカラ加工設備を備えた豆乳工場新館を完工
2004年	群馬県利根郡みなかみ町に豆乳関東工場を完工。 <u>オーストラリアに輸出した豆乳 BONSOY による健康被害が報告される</u>
2005年	特定保健用食品「国産大豆の調整豆乳」を発売
2006年	<u>健康被害に関する試験を実施</u>
2007年	カロリーひかえめ「カロリーオフ豆乳」を発売

2009 年	国産プレミアム大豆「きぬさやか」使用「ひとつ上の豆乳」発売 第 39 回食品産業技術功労章受章, <u>Spiral が BONSOY を自主回収</u>
2010 年	「豆乳グルト」を発売. <u>Spiral が健康被害で集団訴訟を提起される</u>
2012 年	豆乳 10 パックに新キャップを日本国内初採用
2013 年	<u>マルサンアイとむそう商事が集団訴訟を提起される</u>
2014 年	タイのサハチョール社と豆乳の製造技術指導契約及びライセンス契約を締結
2015 年	<u>健康被害集団訴訟の和解が成立</u>
2017 年	鳥取県に豆乳工場を完工

4 事実確認と考察

4.1 第一の危機

企業を取り巻く事業環境の変化には大企業といえども飲み込まれることがある。デジタル技術の進歩で、写真フィルムや印画紙など写真感光材市場の縮小が予測された富士写真フイルム（現、富士フイルム）は、培われた化学合成の技術を応用して液晶ディスプレイ材料や医療・医薬、機能性化粧品分野に多角化を試み生き残った。一方、世界一の規模を誇っていた米イーストマン・コダック社が経営破綻したことは広く知られている。味噌の市場規模については前述したとおりであり、企業規模、進行速度は異なるが、将来的に縮小することが予測されていた（図 1 参照）。

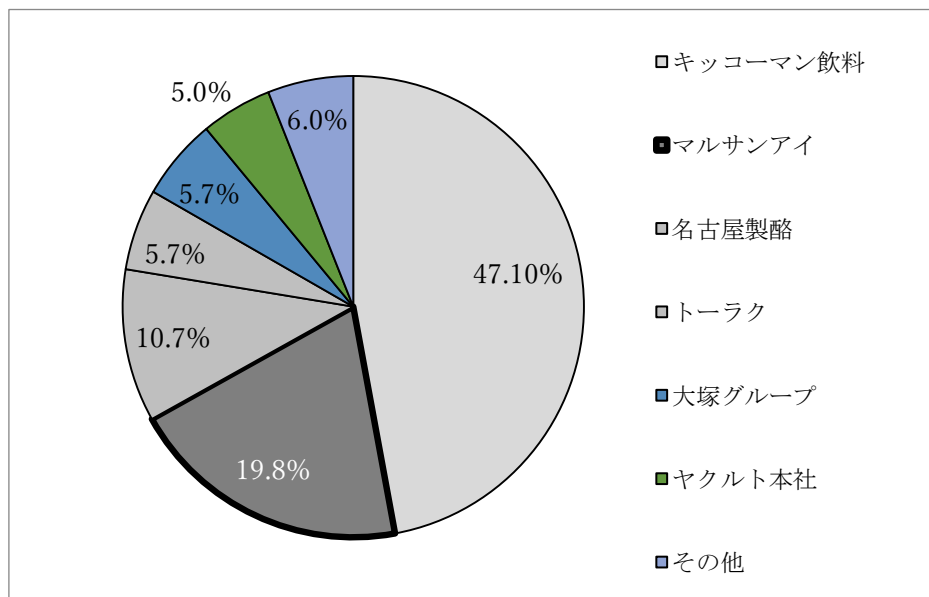


図 2 豆乳の市場シェア

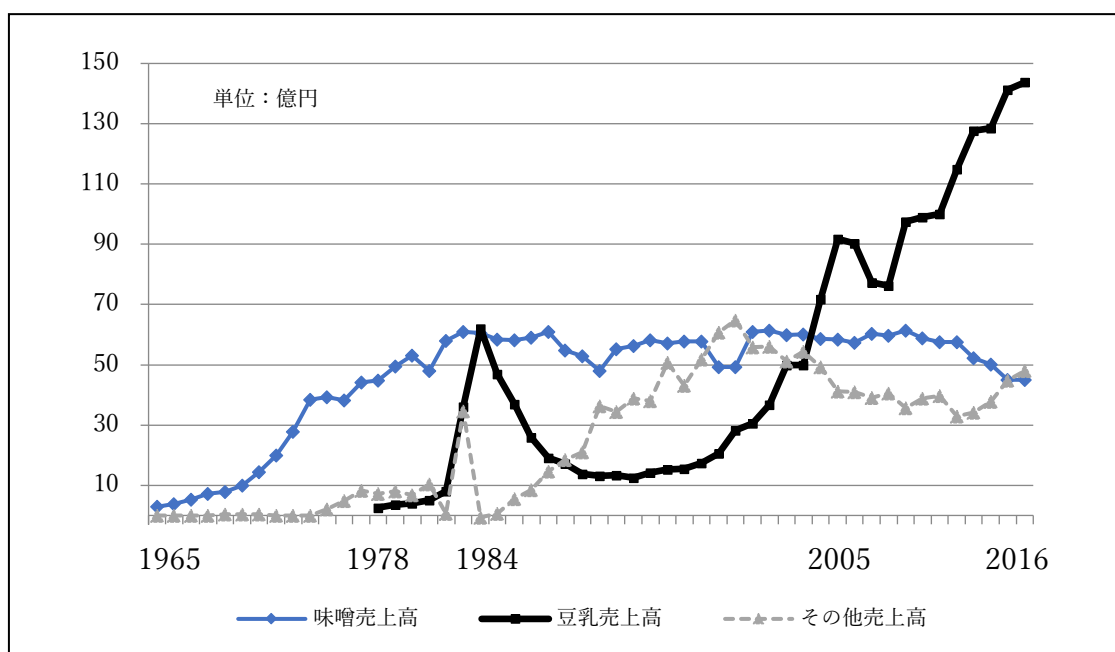


図 3 マルサンアイ製品別売上高

マルサンアイの豆乳市場シェアはキッコーマンに次いで国内第 2 位であり (図 2 参照), 鳥取の新工場が稼働すれば, その差はかなり縮まる位置にいる。2017 年の個人投資家向け説明資料を見ると, 味噌市場は縮小傾向を示し, 豆乳に戦略的に取り組み成功している (とのイメージを投資家が持つように編集されている)。事実, 売上高の 60.0% は豆乳であり, 味噌は 18.8% に過ぎない。そこで, 筆者は主力商品の縮小 (経営危機) を予測して多角化を試みて成功した企業を研究対象にしようと, 同社の代表取締役会長にインタビューを申し込んだ。すると, 「外部から見るとそのように見えるでしょう。でも, 実は豆乳に取り組んだ理由は異なり, 時期はズレているのです」と語られた。

味噌の消費量は, 夏場は冬の 7 割程まで落ち込む。従業員の雇用を守り工場の稼働率を上げるためには, 何か新商品を開発する必要があった。経営資源の有効活用を意図した多角化である。豆腐ステーキ, テンペ (インドネシアの伝統食品) …ありとあらゆるものを試し, 飲料が良いとの結論に至った。味噌の原料である大豆つながりで有望と思われた豆乳に辿り着き, 1974 年から飲料事業を開始した。筆者の記憶では, 当時の豆乳は体に良いとのイメージはあったが, 決して美味しい飲み物ではなかった。当初, 売り上げは伸びなかったが, 味噌の利益で何とかカバーできた。1980 年には豆乳工場を建設し, 人気落語家の桂文珍氏を起用した「お豆のお乳 (ちち) からだに, ええよ～」の CM を全国規模で流し, 健康飲料とのイメージを広げた。売上が 100 億円程度だった時に, 工場建設と広告宣伝に銀行から融資を受けて 80 億円近い投資を行ったのは, 経営的にかなりの「ストレッチ」⁸ と言えよう。その結果, 1984 年には味噌の売上高 60.1 億円を超える 62 億円までに成長した。ここ

までは大成功物語である。ところが、豆乳に含まれるイソフラボンは乳がんの原因になるとの噂が広がり（事実ではなかったが）、1993年には売上高が6分の1まで落ち込んでしまった（図3参照）。

次に、図4の売上高と経常利益の推移を参照されたい。上場前のデータは、本稿のために特別に開示頂いた。売上高（折れ線グラフ、左軸）は全体としては右肩上がりであるが、1982年～1984年にかけて売上高が急伸している。これは図3で示した製品別売上高の豆乳の伸びである。しかしながら、1985年～1990年にかけて激減している。その頃、経常利益（棒グラフ、右軸）は赤字またはぎりぎりの状態が続いた。当時、初代のオーナー社長は頭を丸めて謝意を示し、皆で危機を乗り切ろうと社員に呼びかけた。まさに背水の陣である。その頃のボーナスは何年間も雀の涙ほどだったそうである。当時は、今と違って銀行金利が高く、返済負担は重かった。また、設備投資したにも拘らず稼働率が低下すると減損会計の対象になってしまう。同社の有価証券報告書の「事業等のリスク」欄を見ると、毎年減損の可能性に触れている。レバレッジを効かせた財務政策を採用していることが背景にあると推測される。いずれにせよ、現経営陣にとっては、この時期が会社存続の経営危機だったと認識している。当時、豆乳の落ち込みをカバーすべく、社員一丸となって他社の飲料充填業務を請け負い、豆乳の需要回復を待った様子が窺える。その間、飲料に関わる殺菌技術、ゲル状の充填技術などの各種ノウハウを蓄積した。

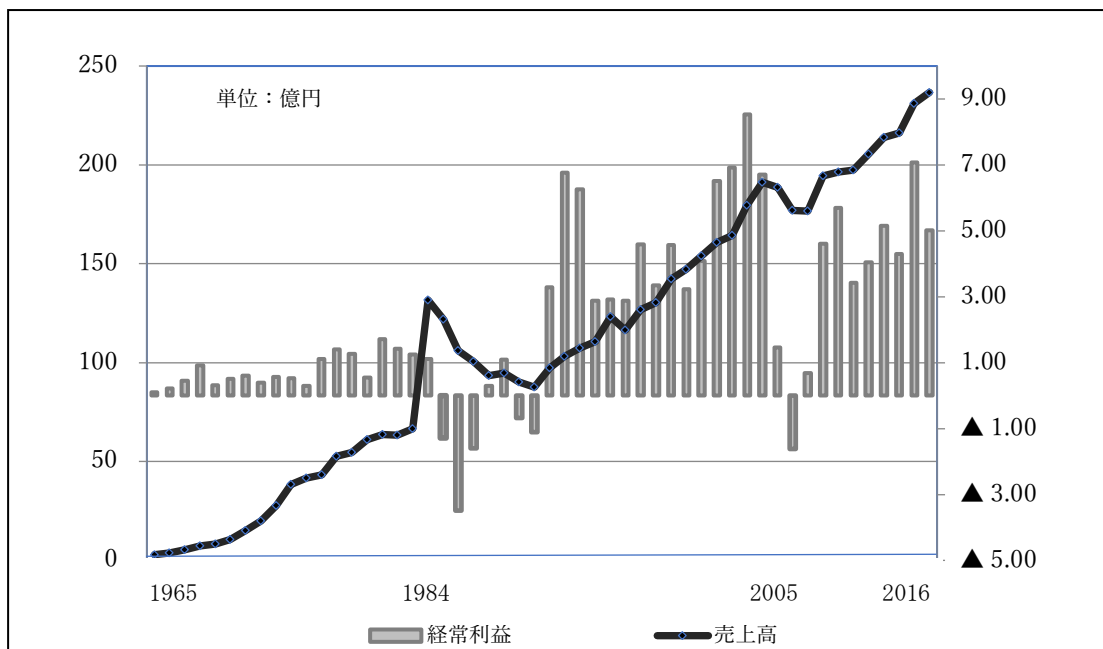


図4 売上高と経常利益の推移

1991年、米国食品医薬品局が健康表示制度を発足させ、1日25gの大豆タンパク質を低飽和脂肪酸・低コレステロール食の一環として摂取することは、心臓病のリスクを低減する

と発表した。また、米国心臓病協会は 2000 年、動物性タンパク質の代わりに大豆タンパク質を摂取すると、血中コレステロール値が低下し、心臓病の予防・改善に効果的という証拠が増えていると発表した。これらの健康ブームの追い風に乗って 2005 年には売上高が 92 億円に届くまでに成長した。ところが、またしてもイソフラボン騒動で需要は落ち込んだ。2001 年には上場していたので、1980 年代程の影響度ではなかったかもしれないが、2008 年には約 6.8 億円の純損失を計上している。企業にとってアンコントロールな外的要因（逆風）に 2 度も翻弄され、その後、健康ブーム（追い風）に乗って成長した経緯が読み取れる。

ここで考えなければならないのは、健康ブームの時には多くの食品メーカーが雨後の筍のように豆乳に参入したという事実である。その多くは、豆腐メーカーであった。それではなぜ、味噌メーカーのマルサンアイは、その競争に勝ち残れたのだろうか。その答えの一つに継続的な研究開発活動が挙げられる。豆腐は豆乳から作られるが、豆乳には特有の青臭さや苦みがあり、豆腐を作る豆乳と、飲んで美味しい豆乳とは異なる。図 5 を参照されたい。

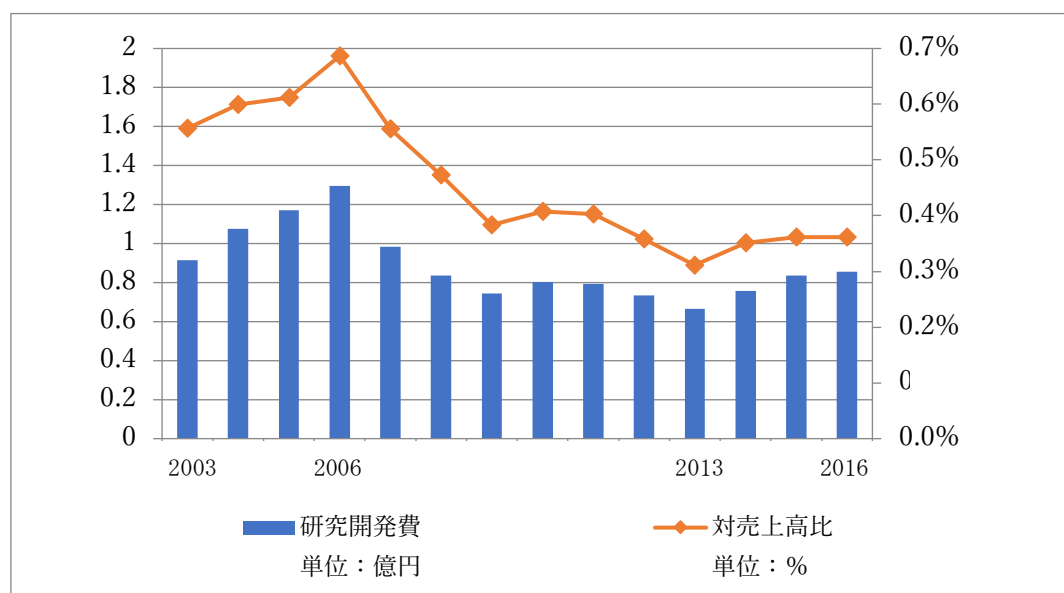


図 5 研究開発投資

一般的に食品製造業は研究開発投資が小さい（食品企業財務動向調査報告書によれば、平均 0%）が、同社は経営が苦しい時も継続的に研究開発を続け、2006 年には約 1.3 億円（対売上高比率 0.7%）まで引き上げている。豆乳関連だけでも、容器の工夫、特保認定、カロリーオフ、プレミアム商品やヨーグルト味など時代のニーズに合わせた新商品を次々と開発している。大学や研究機関との共同研究・委託研究は常に 4~5 件同時に走っている。何件もの特許を取得しているが、品質の高い豆乳の製造方法（製法特許）については、模倣を完全には防止できないので、敢えてコアとなる技術の特許申請は行わない方針とのことで

ある。

以上をまとめると、外部から見える経営危機と経営層が認識している経営危機とは必ずしも一致していない。事業を継続するために止む無く引き受けた充填請負業務を通して各種ノウハウを蓄積した。そして、信念を持って継続的に研究開発に取り組んだ結果、品質面での差別化に成功し、業界第2位の地位を築くに至った。思えば、夏場の工場の稼働率を上げる目的で始めた飲料事業が、アンコントロールな外的要因に翻弄されつつも、継続的な研究開発と経営危機時における社員の努力によって克服され成功してきたと言える。つまり、ステークホルダー間の相互作用によって「創発的戦略」⁹を形成していったと考えられる。そう考えれば、公開されている投資家向けIR資料は、豆乳事業の参入のタイミングに関する言及はないが、現状の説明と経営戦略をよく表していると言えよう。

4.2 第二の危機

マルサンアイが製造した豆乳は、オーストラリアに輸出され「BONSOY」ブランドで販売されていた。BONSOYを飲んだ人（特に、女性と子供）に健康障害が発生、集団訴訟が提起された。図6は事件の関係者を整理したものである。細い実線の矢印は物流を示している。

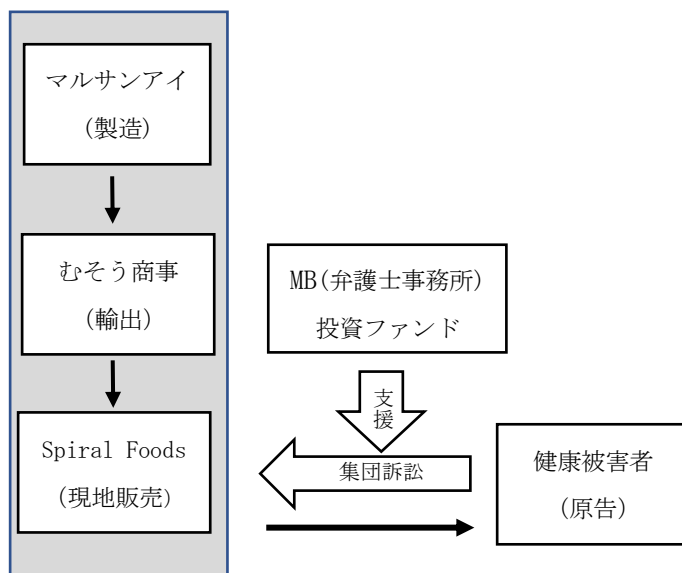


図6 関係者の整理

マルサンアイは日本国内で製造した豆乳を出荷、(株)むそう商事（以下、むそう商事）は輸出業者、メルボルンに本社を構える Spiral Foods Pty（以下、Spiral）は現地で販売を担当するという役割分担である。順調に販売を伸ばしていったが、2003年8月、豆乳の味にコクを出すために塩の代わりに使っていた昆布エキスを別の昆布エキスに変更し、変更

後の成分にヨウ素が多く含まれていたのである。その後、2004 年～2009 年に約 500 人のヨウ素過剰摂取による健康被害が報告され、2009 年に Spiral は食品を自主回収した。2010 年、Spiral に対して集団訴訟が提起され、2013 年にはマルサンアイとむそう商事まで対象が拡大された。集団訴訟を担当する Maurice Blackburn（以下、MB）は集団訴訟を専門とする弁護士事務所で、「We fight for fair」をスローガンに被害者の味方を任じ、完全成功報酬制を採用している。その背後には、MB が実質的に設立した「訴訟投資ファンド」があり、訴訟参加者に経済的負担を負わせることなく集団訴訟が起こせるようになっている。勝訴した賠償金の一定割合は投資家に配当として分配される仕組みである¹⁰。MB にとって集団訴訟はビジネスそのものであり、勝てる可能性が高いと判断した案件を被害者に仕掛けて受任する。MB は、被告 3 社は 2006 年の中頃には BONSOY が極めて高いヨウ素を含有しているという試験結果を得ていたにも拘わらず、何等の対策もとらなかったと主張した。また、ヨウ素の過剰摂取は、流産の可能性、動悸、脱毛や歯茎からの出血、筋肉の減退、甲状腺肥大に繋がり得る…と述べ、被害者の健康被害状況がテレビで放映され、インターネット上でもネガティブキャンペーンが大々的に展開された。

むそう商事は海外生産物賠償責任保険（以下、海外 PL 保険）を A 損害保険会社（以下、A 保険）、Spiral は B 損害保険会社（以下、B 保険）、マルサンアイは C 損害保険会社（以下、C 保険）に加入していた。A 保険、B 保険、C 保険の損害サービス担当者及び担当弁護士が協議し、MB との弁護士間の折衝および調停人による和解交渉を経て、2015 年 1 月に 2,500 万豪ドル（当時の換算レートで約 24 億円）の支払いで和解が成立した。その過程で、マルサンアイの担当者は訪豪している。報道によれば、オーストラリアにおける食品生産物訴訟における過去最高額とのことである。マルサンアイは、平成 26 年 11 月 4 日付で、「…当社は、本訴訟の長期化は好ましいものではなく、経済的、人的コストの負担増や判決に伴う風評被害による豆乳全体の売り上げ減少、ブランドイメージ低下等を総合的に考慮し、調停人の和解交渉に応じることが合理的と判断するに至りました。…弊社和解金合計金額 606.25 万豪ドル内 500 万豪ドルは保険金支払、106.25 万豪ドルは弊社負担…103 百万円を特別損失として計上いたしました」と適時開示している。ちなみに、3 社は BONSOY に関する製造物責任を認めてはいない。以上が集団訴訟を巡る事実関係である。

危機への対応は、ある事象が発生した時に、当事者がどのように認識したかによる。当該組織にとって客観的に危機的状況である場合、危機と認識すれば迅速な対応がとられる。危機と認識されないなら、時間が経過して更にひどい状態になるまで対応が遅れることもある。斯様に現実と認識がずれる理由は、当事者による認識の歪みに起因すると言われている。第二の危機における危機管理上の重要な機会は少なくとも 2 度あった。1 回目は 2004 年に健康被害が報告された時であり、2 回目は 2006 年に成分検査をした時である。

1 回目は、後に集団訴訟を起こされるほど大問題に発展するとは Spiral が認識していなかったということである。マルサンアイは製造しているだけで、オーストラリア現地の訴訟の実情など知る由もないので対策の打ちようはない。

2回目については、3社は情報を共有していた。それにも拘らず何故、成分を変更しなかったのか。Spiralの経営トップは自然食運動に取り組んでおり、自然食品への拘りが大変強く、添加物を昆布エキスから塩に変更することに拒否反応を示したそうである。理由は、塩を入れるとどうしても「えぐ味」が出やすく、かつ塩は身体に良くないというイメージにつながり、法律上も塩と成分表示しなければならなくなる。一方、塩を含む昆布エキスであれば、昆布と表記できる。途中で昆布エキスを変更した理由は、更に塩分の多いものを探したからで、それがたまたまヨウ素の濃度が高く、一部で健康被害を引き起こす結果となったのである。つまり、マルサンアイは現地販売会社の意向を尊重し、真摯に努力したと言えよう。

このような状況で、マルサンアイはどのように本件を捉えていたのであろうか。科学的な検証が必要であるが、日本人は古来より昆布などの海藻を多く摂取してきたことから体質的にヨウ素に耐性があると言われている。一方、白人は食習慣が異なる。少し厳しい見方にはなるが、インタビューで判明したことは、現地の基準値を超えていても日本人であれば問題が発生しないレベル（思い込み、願望）、自然食品にこだわるSpiralからの指示（成分仕様）に基づいて委託生産しただけなので一義的責任はない（思い込み、願望）。万一、訴訟に負けて多少賠償金を支払うことになっても、業績からすると赤字に転落することはない（思い込み）。総じて経営的に大きな問題にはならないだろう（認識の欠如）との判断があったと考えられる。

そもそも、健康のためとは言え、常識を超える量を毎日飲み続けて健康被害を訴える原告に対しては疑問を持たざるを得ないとの認識（偏見）があったし、現在も持っている。確かに、平均的な日本人の感覚からすると首肯できる。しかしながら、集団訴訟ともなれば、様々な人々が賠償金を目当てに群がるのは特段珍しいことではない。懲罰的賠償責任は再発防止の見せしめの要素があるので、日本人の常識では考えられないような高額な懲罰的賠償金が課せられることがある、との認識が欠如していたと思われる。また、原告団からすると賠償金を取るのが目的である以上、3社の中で企業規模が大きく支払い余力が大きい（Deep pocket）と思われるマルサンアイをターゲットに含めるのは当然の法廷闘争戦術である。だから、2013年に訴える対象をマルサンアイまで拡大したのである。『クライシス・マーケティング』の著者J.マーコニは、「もし問題が健康、安全、損害にかかわるのだったら、正々堂々としていようが、頭を隠して小さくなっていようが、いずれにせよ、訴訟か和解にもつれこむのは避けられません」¹¹と述べている。これが専門家の常識的な見解であろう。一方、マルサンアイは対策チームを編成することなく、取締役管理統括部長が片手間で担当しているだけであった。良くわからないので、基本的に保険会社に任せていたということのようであるが、集団訴訟に対する危機の認識が弱かったと言わざるを得ない。しかしながら、Simon(1976)が指摘するように、人間の行動の合理性には限界（知識の不完全性、予測の困難性、行動の可能性の範囲）がある¹²。実際、オーストラリアの食品健康被害に関する集団訴訟の実情の知見を一般的な日本人に求めるのは酷であろう。

それでは、どのような損害保険に加入していたのであろうか。マルサンアイとむそう商事は海外 PL 保険に加入していた。詳細については、守秘義務があるので本稿では伏せるが、被害者に支払う賠償金部分と弁護士等に支払う争訟費用部分からなっている。両社が加入していた保険は、争訟費用部分が賠償責任金額とは外枠で、しかも無制限の担保内容となっていた。和解条件でも賠償金額は保険金額の上限を超えている。事実関係として、2006 年にヨー素の試験を行い、その含有値が規制に対して極めて高いという結果を知っていたにも拘わらず対策をとらなかったのであれば、製造物責任を巡る裁判では間違いなく不利に働く。集団訴訟に関して知見を持った人がアドバイスしていたら、試験結果が出た時点で、少なくとも添加物を変更するなどの対応をとっていたと思われる。そうすれば被害の拡大は防げた可能性が高い。保険会社が和解への最終判断（争っても勝てないという判断）をした点もここにあった。このような状況下、裁判で敗訴した場合、契約した保険金額を超えた金額は被告が負担しなければならない。懲罰的損害賠償では何倍もの賠償金が課されることがしばしばあるので、赤字決算となる可能性も否定できない。また、訴訟が長引いた場合、弁護士に支払う報酬が増えるので保険会社にとっても得策ではない。更に、シンガポールでも同様の集団訴訟が広がる動きも懸念された。したがって、この時点で和解調停に応じたことは訴訟経済上適切な判断だったと推測される。保険会社への取材によれば、本社の損害サービス担当社員および現地の対策チームには賠償責任分野において、かなり経験のある人材が投入されていた。和解調停の内容は、同社にとって必ずしも納得のいくものではなかったということは、前述した適時開示の文面からも窺えるが、現地を訪問して雰囲気を理解することにより、和解に応じた方が得策との判断に変化したようである。

このように見てくると、消費者（最終顧客）は、輸出商社むそう商事、現地販売会社 **Spiral** の先にあり、マルサンアイからは遠く、直接の顧客は **Spiral** である。マルサンアイは **Spiral** からのコク味を出す目的で塩の代わりに昆布エキスを使って欲しいとの要望を尊重し、真剣に応えるべく努力をすればするほど、自らを危機に追いやっていった状況が垣間見える。すわなち、間接営業における「顧客本位行動のジレンマ」と言えよう。

最後に、**BONSOY** のオーストラリアにおけるその後の売れ行きであるが、幸いにも売上高は事件前の 3 倍以上になったとのことであり、ブランドイメージの棄損を免れた危機管理の成功事例と考えられる。ただし、マルサンアイは現地販売には携わっていないので、現地におけるその後のマーケティング活動について聞くことはできなかった。

5 まとめ

第一の危機、本業の市場規模が将来確実に縮小するという事業環境は、外部から見ると経営の危機であり、マルサンアイは策定された経営戦略に基づいた行動をとって見事に成功したケースに見えた。ところが、実は当初、夏季に減る味噌需要をカバーするための経営資源の効率的活用を目的とした多角化であり、将来的な需要減少は予測されてはいたものの、

当時は味噌事業で利益は出ていたことから、それ程の危機感はなかった。

一方、豆乳に社運を賭けた投資（工場、広告宣伝）によって、順調に業績を伸ばした。ところが、事実と異なる噂によって需要が6分の1まで激減して計上赤字となった時が、最大の経営危機と認識されている。レバレッジの効いた財務政策をとってきただけに、減損会計は経営危機の象徴なのかもしれない。2度の逆風下、他社商品の生産業務を受託して食いつなぎ、その過程で飲料に関する製造ノウハウを蓄積していった。しかしながら、成長市場には多くの企業が新規参入する。同社が勝ち残れた主要な要因の一つには差別化された品質があり、それを支える継続的な研究開発投資姿勢が挙げられる。振り返って見ると、現在主力商品となっている豆乳事業は、外部要因に翻弄されながらも、その時々（経営危機）に懸命に対処する過程で形成された創発的戦略だったと言えよう。危機が会社を強くしたのである。

第二の危機は、懲罰的賠償責任の可能性のある集団訴訟を理解している専門家からすると客観的に経営の危機と言える事象であったが、経営層は必ずしもそのように認識していなかった（行動経済学における限定合理性）。消費者はマルサンアイからは遠く、直接の顧客である **Spiral** の要望に応える努力が、自らを危機に導いていく「間接営業における顧客本位行動のジレンマ」と言えよう。

本稿は、1) 地方の伝統産業（味噌製造）が、主力市場の将来的縮小予測と対策としての多角化（社運を賭けて挑んだ豆乳事業の成長と外部要因による需要の急減）、2) 海外 PL 集団訴訟（懲罰的賠償責任の可能性）という全く異なる性格の組織危機に直面したにも拘らず、克服して成長している過程を考察した。特に後者の訴訟関連の話は、係争中の事件はまずインタビューに応じてもらえない。判決が確定或いは和解が成立していても、これ以上触れたくない、蒸し返したくないという心情が働き、協力を得ることは極めて困難なことが多い。当研究に、貴重な情報を提供して頂いた方々に深く感謝申し上げたい。

参考文献

- 伊丹敬之（2012），『経営戦略の論理 第4版』日本経済新聞出版社
- 加藤晃（2009），「リスク情報の開示に関する日米比較－ERM の視点から－」『損害保険研究』71(1), 133-161
- 加藤晃・大越修（2015），『テロ・誘拐・脅迫 海外リスクの実態と対策』同文館出版
- 加藤直樹・太田文雄（2010），『危機管理の理論と実践』芙蓉書房出版
- 菊澤研宗（2017），『組織の不条理 日本軍の失敗に学ぶ』中央公論新社
- 一般社団法人 日本安全保障・危機管理学会（2014），『究極の危機管理－実務者のための理論とマニュアル－』内外出版
- 宮林正恭（2005），『危機管理－リスクマネジメント・クライシスマネジメント』丸善
- Christensen, C. (2000), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press （玉田俊平太監修（2001）『イノベーションのジレンマ』翔泳社）

- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (一條和生訳 (2001)『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞出版社)
- Marconi, J. (1997), *Crisis Marketing: When Had Things Happen to Good Companies*, American Marketing Association (齊藤聖美訳 (1998),『クライシス・マーケティング: あなたの会社を危機から救う 12 の法則』経済界)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2009), *Strategy Safari: The Complete Guide the Wilds of Strategic Management 2nd Edition*, Pearson Education (齋藤嘉則監訳 (2013)『戦略サファリ 第2版』東洋経済新報社)
- Mitroff, I. (2005), *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*, AMACOM
- Simon, H. (1976), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York Free Press (1989) (松田武彦・高柳暁・二村敏子共訳 (1989)『経営行動 新版: 経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社)

¹ 加藤・太田 (2010) pp.7-88

² 宮林 (2005) p.13

³ 加藤 (2015) pp.25-26

⁴ Mitroff and Pearson (1993) p.21

⁵ Marconi(1997) 邦訳 p.26

⁶ Mintzberg(1998) 邦訳 pp.12-13

⁷ 食品企業財務動向調査報告書 (平成 24 年 3 月) 野村アグリプランニング&アドバイザー (株), n=9 社

⁸ Hamel and Prahalad(1994) 邦訳第 6 章

⁹ Mintzberg et al.(2009) 邦訳 pp.12-13

¹⁰ <http://claimsfundingsaus.com.au/> 2017 年 5 月 27 日アクセス

¹¹ Marconi (1997) 邦訳 p.24

¹² Simon(1976) 邦訳 pp.102-107