

事例1：あるエンブラの難燃剤含有量の削減の問題

材料メーカーのA化学は、エンブラ（エンジニアリングプラスチック）の分野では老舗として知られている。ここ数年、新規メーカーの参入が相次ぐエンブラ業界だが、耐衝撃性や光の透過性、耐熱性に優れたA化学の製品は、その中にあっても依然競争力を保ち続けている。むしろ、家電やパソコン、携帯電話など、エンブラの急速な用途拡大に伴って、ますます同社の技術力が求められるようになってきたともいえるだろう。

だが、いいことづくめというわけでもない。業界の裾野が広がったこと、あるいはA化学のような先発メーカーの償却が進んだことによって、エンブラ価格の低下もまた急激に進行している。ところが、エンブラを製造するための材料の価格は、逆に需要増のため上昇したのも少なくないのである。一例を挙げれば、テレビやアイロン、コネクタなど耐熱性を要求される製品にエンブラが使用され始めたことから、一部の用途では難燃性能を要求されるようになってきている。この難燃性能を上げるために一定の比率で含有させなければならない難燃剤の価格が、供給量不足のために高騰しているのだ。

高耐熱性という製品特徴を備えたA化学だけに、取引先には難燃性能を要求する家電メーカーが複数ある。その中でも特に大手といえるのがB電機、C産業、D工業だが、企業秘密のため、A化学のエンブラをどんな用途に使うかは各社とも情報開示していない。要求する難燃剤の含有率は社によってかなり差異があり、これまで個別の話し合いのもとにスペックに反映してきた。しかし、難燃剤の価格が従来より2倍近くにまで高騰してしまった現在、各社の要求に従いつつ利益を確保するのは至難の業になってしまった。

そこで、社内営業会議で議論した結果、難燃剤の含有比率を大手取引先の中で一番低いD工業のスペックに合わせることとなった。他の家電メーカーに含有率削減を通知しないのは言うまでもない。契約違反を犯すこと、あるいは社会通念上決して許されることではないことは重々承知の上であり、会議の事実上の責任者であったA化学エンブラ事業本部長のE氏にとっては、まさに苦渋の決断であった。

営業会議から約半年を経過したある日のこと。A化学の取引先の一つであるB電機製のテレビが発火して、住宅が半焼するという事故が起こった。新聞等の報道ではそれほど大きな扱いではなかったが、たまたまこの記事を見つけたE本部長は、一瞬血の気が引くほどの衝撃を受けた。常々、このような事態が起きるのでは・・・と、内心脅えていたからである。だが記事を読み直してみると、「発火原因を調査中」と書かれているのみ。

つまり、エンブラの難燃剤含有率がB電機のスペックを満たしていないことが原因とは、断定できないわけだ。その後数日間続報を追い、またB電機からの問い合わせがないかどうか

かに神経を尖らせていたが、何事もなく過ぎた。幸か不幸か、B電機ではまだ誰も、難燃剤の含有量が契約と相違していることには気づいていないようである。

しかしA化学社内では、それで済まされるものではない。部下からの申し出もあり、E本部長は半年前の営業会議に出席していた社員を緊急招集して極秘会議を開いた。

社員F：「このままで済むとは思えません。スペック違反していたことをB電機に言うべきじゃないんですか」

E本部長：「そんなことをしたらやぶへびだ。原因は特定されていないし、実際難燃剤が原因ではないかもしれない」

社員G：「チラッと聞いたことなんですが、製造部で今回の事故と難燃剤の因果関係を疑っている者がいるようです。マスコミ等に内部告発（リーク）されたりしないでしょうね」

E本部長：「まさかそんなことは・・・」

結局、会議での結論は出なかった。難燃剤含有量を削減していたことはE本部長どまりで、もともとトップには知らせていなかったから、今さら報告する気にはとてなれない。まして、B電機には……。だが、部下が言っていたように内部告発される可能性もゼロではない。どうすればいいのか。E本部長は、ジレンマの真っ只中に立たされてしまった。