

일본기업의 위기관리 및 윤리경영  
10가지 실패사례

2005.6.

KOTRA

동북아팀

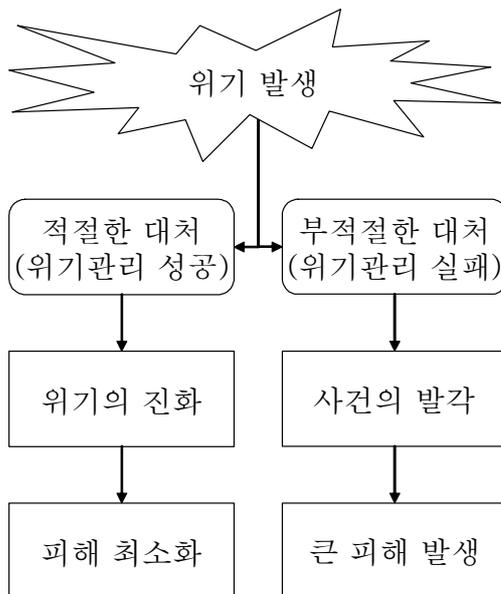
## <차 례>

조사개요 .....	3
사례 내용 요약 도표 .....	5
<사례 1> 불량품의 정부 납품, 은폐 .....	6
<사례 2> 품질에 대한 클레임 은폐 .....	11
<사례 3> 유해폐수 방류, 조작 사건 .....	14
<사례 4> 배기가스장치 납품 위한 허위 데이터 작성 사건 .....	18
<사례 5> 인터넷고객정보 유출 사건 .....	21
<사례 6> 조류독감 은폐, 판매 사건 .....	25
<사례 7> 소고기 위장유통 사건 .....	28
<사례 8> 열차탈선사고와 부적절대응 .....	33
<사례 9> 현금 카드 위조인출 사건 .....	38
<사례10> 폐기물 처리시설 방만 운영 .....	45

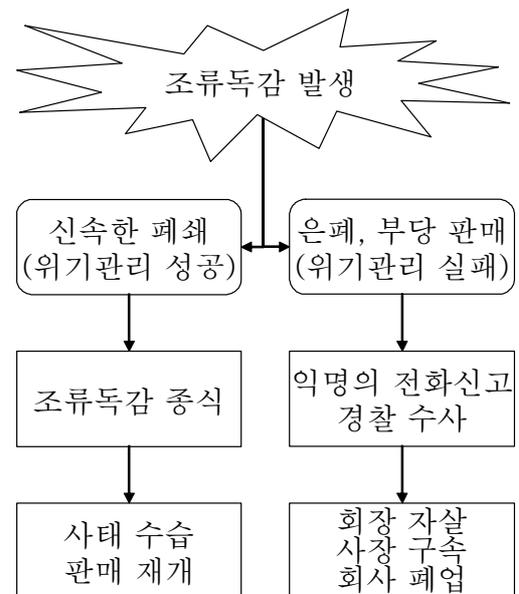
## 조사개요

- 기업에 있어서 윤리경영의 중요성은 이제 아무리 강조하여도 지나치지 않음
  - 과거 기업에게 있어 윤리란 ‘회사이익’ 극대화에 반하는 개념이지만 기업의 이미지나 사회의 제약 때문에 강요당하는 것임
  - 또한 기업의 윤리 관련, 자선 관련한 활동에 대해서도 그다지 고운 시선으로 보지 않았던 것이 사실임
  - 그러나, 이제 기업은 단순히 이윤추구를 위한 조직에서 넘어서서 사회의 건전한 구성원이 되지 않는다면 도태되고 말게 됨
  
- 또한 급박한 상황에서의 위기관리의 중요성 또한 기업 존망에 크게 영향을 미치는 사안임
  - 본 보고서 아사다 농산의 예를 본다면 위기관리에 실패하는 경우 어떠한 파국을 맞게 되는지가 극명하게 드러남

### <위기관리 흐름도>



### <일본 조류독감 파문경과>



○ 본 현안조사에서는 2000년도 이후 일본의 주요 위기관리에 실패한 10가지 대표적인 사례를 소개하며, 그 중 교훈과 시사점을 얻고자 함

○ 그 결과, 기업은 어떠한 위기상황이 닥쳐 왔을 때에도 단기적인 이익에 집중하여 장기적인 관점을 가지지 못하는 ‘윤리경영 부재’의 경우 환경적인 위험이 아닌, 기업 자체에 있어서의 심각한 위험으로 빠지게 됨을 알 수 있었음

\* 주요한 교훈 및 시사점

- 부정이 일어났을 때에는 신속한 내부고발과 대처가 없으면 장기적으로는 기업에 오히려 더 큰 피해를 미치게 됨
- 어떠한 부정이라도 영원한 은폐는 불가능하며 소급하여 댓가를 치름
- 자체감사로 발견된 문제점은 솔직하게 공표하고 처리하지 않으면 언론에 의해 더더욱 지탄을 받게 됨
- 위기는 발생하기 전에 사전에 대응을 하는 것이 가장 중요함을 명심
- 동일한 부정을 저지른 타 기업의 예에도 불구하고 빠른 대처 및 문제해결을 하지 않는다면, 똑같은 고발 또는 사법처리의 전철을 밟게 됨
- 고객의 적극적 요구가 없다고 비윤리적 요소를 남겨둔다면, 장기적으로 보아 문제의 소지가 발생될 수 있음

### < 본조사 사례 내용 요약 >

연번	사건명	관련기업	기간	사건개요	진행결과	교훈 / 시사점
1	불량품의 정부 납품, 은폐	산요전기 주식회사	00년 8월~ 00년 12월	산요전기 자회사의 출력 부족 태양전기모듈을 정부사업에 이용, 은폐함	정부조사에 의해 발각, CEO 사임, 보조금 비용 반환 조치	부정이 일어났을 때, 내 부고발과 신속한 대처가 없어, 기업에 피해 미침
2	품질에 대한 클레임 은폐	미즈비시 자동차	00년 6월~ 진행중	리콜이 요망되는 품질이상에 대해 클레임을 은폐, 허위 신고를 실시	관련자 사법처리, 기업 판매 급감, 소비자 신뢰 상실로 존폐 위기	부적절한 대응과 은폐는 사태를 무마하는게 아니라 확대하는 것일 뿐임
3	유해폐수 방류, 조작사건	JFE홀딩즈 주식회사	05년 3월~ 진행중	JFE스틸은 과거 10년간 시안화합물을 배출하면서도 데이터를 조작해옴	관련자 경질, 환경 관련 기관의 정기감사 실시, 엄격한 행정처분 시행	어떠한 부정이라도 영원한 은폐는 불가능하며 발각시 큰 댓가를 치름
4	배기가스장치 납품 위한 허위데이터 작성 사건	미쓰이물산 주식회사	02년 2월~ 05년 3월	디젤가스 정화장치에 기준미달 제품을 데이터 조작을 통해 납품함	허위 발각후, 지방단체, 정부로부터 50억엔 이상의 반환을 청구당함	자체감사 발견후에도 외부에 올바른 공표를 하지않아 더 큰 지탄받음
5	인터넷고객정보 유출사건	소프트뱅크 (야후재팬)	04년 1월~ 05년 2월	야후BB고객정보가 부족한 관리로 유출, 부적절한 대응으로 고객 감소	고객정보 협박범 검거, 정부지침 정리, 손정의 사장 각종 주의및 감봉	사전 대응 미비가 큰 피해 초래, 매스컴보다 늦은 대응이 신뢰를 하락
6	조류독감 은폐, 판매 사건	아사다 농산	04년 2월~ 05년 1월	조류독감을 신고치 않고 폐사한 닭을 유통시켜 조류독감을 방조함	회장부부 자살, 사장 구속, 농장 매각 및 폐업	의도적으로 비윤리적인 선택을 하면, 그 결과는 최악의 과국을 맞게 됨
7	소고기 위장유통 사건	일본햄, 유 키지루시, 한난그룹	01년 10월~ 05년 2월	수입산 소고기를 국산으로 둔갑, 정부에 위장매입시킴	02년에서 04년에 걸쳐 다량 적발, 관련자 사법처벌, 기업이미지 붕괴	타 기업의 예에서 ‘타산지석’을 하지 못하면, 결국은 똑같은 말로가 됨
8	열차탈선사고와 부적절대응	JR 서일본	05년 4월~ 진행중	사망107명, 부상540명 발생한 안전불감 사고. 부적절한 대처로 공분을 삼	JR서일본은 국가적 지탄대상, 현재 안전계획안 수립, 보상절차 진행	사건 위기관리가 가장 중요하며, 대응방침과 인식미비는 치명적임
9	현금 카드 위조인출 사건	동경미즈비 시은행등	00년 1월~ 진행중	현금카드를 위조 인출 사고가 급증, 은행과 피해자의 마찰이 증대중	개별피해자들의 대응모임이 결성중, 은행과 소송등이 진행되고 있음	美,英에 비해 낙후되어 있으며, 소비자운동등의 자생적 노력이 필요함
10	폐기물 처리시설 방만 운영	각 지자체	02년 9월~ 진행중	실험적시설을 도입했으나 관리및 사고가 다발	각종 사고 발생, 경비 증가,손해배상소송 진행	수주만하면 그만이란 기업윤리, 느슨한 정부검증이 원인

## <사례 1> 불량품의 정부 납품, 은폐

연번	1
사건명	불량품의 정부 납품, 은폐
관련기업	산요전기 주식회사
기간	00년 8월~00년 12월
사건개요	산요전기 자회사의 출력부족 태양전기모듈을 정부사업에 이용, 은폐함
진행결과	정부조사에 의해 발각, CEO 사임, 보조금 비용 반환 조치
교훈 / 시사점	부정이 일어났을 때, 내부고발과 신속한 대처가 없어, 기업에 피해 미침

### 가. 기업개요

- 기업명 : 산요전기주식회사(三洋電機株式會社)  
-주소 : 大阪市守口市京阪本通2-5-5/전화:81-6-6991-1181
- 설립년도 : 1947년2월
- 대표자 : 井植敏
- 자본금 : 172,242백만엔(2005년3월결산기 기준)
- 종업원수 : 15,687명
- 업종 : 종합 전기기기메이커

### 나. 사건개요

□사건명 : 산요전기 자회사에 의한 출력부족 태양전기 모듈의 판매

- 산요전기 자회사인 산요솔러인더스트리즈주식회사(현 산요전기크린에너지시스템 주식회사, SSI사)가 판매한 태양전지 모듈(패널)의 일부에서 출력부족품 혼입
- 동 출력부족품 혼입경위 보고서(산요전기주식회사 작성)에 의거 출력부족품인 혼입된 태양광발전사업에 대해 보조금이 과다 청구된 사실이 판명
- 주무부처인 경제산업성은 산요전기에 대해 처분을 결정(2000년12월27일)

#### ○사건경위

- 2000년8월말, 9월초에 익명의 제보자로부터 정보제공을 받아 9월중순 경제산업성이 SSI사에 대해 사실관계 조사를 지시
- 9월19일 SSI사가 사실무근으로 회답, 경제산업성은 이를 입증하는 증거 제출을 요구
- 10월6일 SSI사의 모회사인 산요전기가 출력부족품의 판매 사실을 인정, 이를

경제산업성에 보고, 경제산업성은 산요전기사에 대해 사실관계를 지급, 상세히 조사, 보고토록 지시

-10월27일 산요전기사가 경제산업성에 산요전기의 자회사에 의한 출력부족 태양 전지 모듈판매에 관한 중간보고서를 제출

-12월26일 산요전기사가 경제산업성에 출력부족태양전지모듈의 혼입판매에 관한 보고서를 제출

#### ○사실관계

(12월26일 산요전기사가 제출한 출력부족태양전지모듈의 혼입 판매에 관한 보고서에 의한 사실관계)

-SSI사는 주택용 및 업무용 태양전지모듈의 일부(840건, 1만407매)에 대해 출력을 허위 표시하여 판매

(주택용은 1996년11월~1998년3월 사이에 792건, 8,564매의 출력부족품을 판매, 업무용은 1993년3월~2000년3월 사이에 48건 1,843매의 출력부족품 판매)

-또한 조사 결과 신에너지재단에 의한 주택용 태양광발전시스템의 설치자에 대한 보조사업 및 신에너지.산업기술종합개발기구(이하 기구)에 의한 태양광발전 필드 테스트사업의 일부에 SSI사가 판매한 출력부족품이 혼입되어 이에따른 보조금의 과다청구가 있었던 사실도 판명

#### □조치사항

○경제산업성은 SSI사가 판매한 출력부족품을 포함한 태양광발전시스템에 관련된 보조금의 교부결정의 일부를 취소, 보조금 반환 및 가산금의 지불을 명령

○재단은 산요전기, SSI사 및 각각의 연결자회사에 대해 향후 3년간 주택용태양광 발전도입기반정비사업에서 동사제품 구입 설치자에 대한 보조금신청수속대행업무를 정지

○기구는 산요전기, SSI사, SSE사 및 각각의 연결자회사가 생산, 판매하는 태양전지모듈에 대해 향후 3년간 태양광발전 필드테스트사업의 대상에서 제외

○경제산업성은 산요전기, SSI, SSE사 및 각각의 연결자회사에 대해 향후 3년간, 새로운 보조금, 위탁비 등의 교부를 정지하는 한편 9개월간 조달계약 지명에서 제외

- 경제산업성은 재단 및 기구에 대해 향후 동일한 사태가 발생하지 않도록 적절한 재발방지조치를 강구토록 지시, 아울러 태양광발전업계에 대해 보조사업시 수속 대행업무수행의 적정화, 출력 등에 관한 표시의 적정화를 도모하도록 문서로 주의 환기

#### 다. 대응 및 시사점

- 산요전기의 미국 자회사가 생산한 태양광전지모듈 2만3,460매중 5,476매에 출력 부족품이 있었고 자회사인 산요솔러즈인더스트리즈가 불량품의 혼입 사실을 인지했으면서도 태양광발전시스템을 생산, 판매함으로써 기업윤리에 반하는 경영상의 문제가 발생
- 당시 콘도사장은 “불량품의 출하는 내부고발을 받은 통산성(현 경제산업성).자원에너지청이 산요솔러즈사에 조사를 요구한데서 발각된 것”이라고 설명하였으나
- 실제로는 2년전에 콘도사장앞으로 내부고발문서가 발송, 접수된 것으로 판명되었고 또한 이용자단체인 전국태양광발전소장회로부터는 2년전부터 거듭 불량품 혼입사실을 지적받아온 것으로 드러남
- 동 문제에서는 2000년9월중순 자회사가 “사실무근”이라고 보고한데 대해 통산성이 재조사를 요구, 10월6일에 자회사가 사실관계를 인정하는 허위보고가 판명
- 또한 산요전기사는 책임자인 산요솔러즈회장 하기와라취체역이 동년 5일자로 해임될 당시 일신상의 사유라고 설명, 사실을 정확하게 보고하지 않고 이를 회피
- 이같은 산요전기의 대응에 납득하기 어려웠던 통산성은 23일자로 콘도사장을 불러 엄중 주의를 하고 24일의 기자회견에서 히라누마 통산대신은 “회사가 판단할 일이나 적절히 책임을 지는 자세를 기대한다”면서 동사의 책임의 중대성을 지적, 결국 콘도사장의 사의 표명에 이르게 됨

#### <일련의 대응경위>

-2000년5월 SSI사의 당시 사장이었던 집행임원 해임

- 동년10월20일 기자회견
- 동년10월27일 산요전기 콘도사장 사임, 쿠와노사장 취임
- 동년 11월1일 태양전지문제대책본부(본부장 후루세전무집행임원)을 설치, 출력 부족품이 혼입된 고객을 선정하고 다음과 같은 대책을 실시

- 주택용태양광발전시스템은 출력부족품이 1매라도 포함되어 있을 경우 전모듈을 신형태양전지모듈로 교환
- 업무용태양광발전시스템은 원칙적으로 출력부족품을 신형태양전지모듈로 교환
- 출력부족품 혼입에 따른 부족발전량 상당분을 일정기준하에 산정, 금전보상
- 신에너지재단에 의한 주택용태양광발전시스템모니터사업 및 주택용발전도입 기반정비사업으로서 국고보조금을 수령하고 있는 설치자에 대해서는 본건에 따라 보조금반환청구가 이루어진 경우 산요전기사가 대위변제
- 신에너지.산업기술종합개발기구(NEDO)가 국가로부터 보조금을 수령하여 실시하고 있는 공공시설등용 태양광발전필드테스트사업 및 산업용등태양광발전필드테스트사업에 대해서는 본건에 따라 NEDO가 보조금반환을 하는 경우에는 산요전기사가 부담. 또한 NEDO의 공동연구실시자(경비의 1/2부담)에 대해서도 필요한 보상을 실시

- 98년6월 사장에 취임한 콘도사장은 “사장 취임시 부하를 신뢰하는 것으로부터 시작하였다, 이번 같은 일은 생각할 수 없는 일. 이런 일이 실제로 일어나리라고는 생각지 못했다”고 변명
- 그러나 불량부품이 부정하게 판매되었을 때 고객의 불이익을 신중하게 생각했다 라면 이같은 사태는 없었을 것이라는 것이 대체적인 지적임
- 내부고발, 외부로부터의 지적을 받고서도 “불량부품의 혼입이 있었을지도 모르나, 자사에는 그같은 부정을 저지르는 인간은 없으므로 불량부품의 혼입은 사실 무근”이라는 태도를 보임으로써 사건을 확대하는 결과를 초래함(사건 은폐)
- 많은 일본기업에서 내부고발을 경원시하는 풍토가 있는데 내부고발은 부정을 간과하지 않는 정의감이 강한 사원이 취하는 행동이라는 점, 내부고발이 사실인지 아닌지는 조사해보면 금방 알 수 있으므로 고발하는 본인도 단순한 비방.중상 등의 동기에서 하지는 않는다는 점.

○기업 입장에서 사내의 부정과 이를 개선하려는 의견을 여하히 흡수할 것인가가 문제이며 내부고발을 어떻게하면 효율적으로 활용할 것인가는 신중하게 고려해야 할 것이라는 의견이 대두됨

## <사례 2> 품질에 대한 클레임 은폐

연번	2
사건명	품질에 대한 클레임 은폐
관련기업	미츠비시자동차
기간	00년 6월~진행중
사건개요	리콜이 요망되는 품질이상에 대해 클레임을 은폐, 허위 신고를 실시
진행결과	관련자 사법처리, 기업 판매 급감, 소비자 신뢰 상실로 존폐 위기
교훈 / 시사점	부적절한 대응과 은폐는 사태를 무마하는게 아니라 확대하는 것일 뿐임

### 가. 기업개요

- 기업명 : 미츠비시자동차주식회사(三菱自動車株式會社)
- 주소 : 東京都港区港南2-16-4
- 설립년도 : 1970년4월
- 대표자 : 마츠코오사무(益子修)
- 자본금 : 500,201백만엔
- 매출액 : 3,8890억엔
- 종업원수 : 13,727명(계열사 전체 43,801명)
- 업종 : 자동차메이커

### 나. 사건개요

□사건명 : 미츠비시자동차 클레임은폐사건

#### ○사건개요

\*가장 최근의 일로는 2004년1월 주행중이던 대형트레일러의 타이어가 탈락하여 母子 2명의 사상자를 낸 사고사례가 있음. 그러나 동사는 이미 수십년전부터 리콜 가능성이 있는 클레임건에 대한 사내 은폐체질이 문제가 되어온 바 있음(이하 최근의 주요 사건사고 개요임)

- 2000년6월 익명의 인물로부터의 내부고발에 입각, 운수성이 입회감사를 실시
- 조사결과 클레임관련정보를 컴퓨터로 이중관리, 정기검사에서 리콜안건에 해당하지 않는 클레임정보만을 제출
- 중대한 클레임정보에 대해서는 은폐공작을 해왔다는 사실이 판명

- 이같은 클레임은폐행위는 약 30여년간에 걸쳐 행해져왔고 연간 약 2만건의 정보 가운데 약 절반을 은폐
- 이같은 일련의 은폐 행위를 상무이사가 결재, 서류은폐매뉴얼을 작성, 모의훈련을 실시, 조직적으로 은폐행위를 저질러 왔다는 사실이 판명
- 운수성은 동사를 도로운송차량법 위반으로 경시청에 고발, 도쿄지검은 전부사장으로부터 간부 9명을 약식기소
- 은폐중이던 정보에 입각, 급거 20건, 약 75만대에 달하는 리콜을 신고
- 동사의 국내판매는 이후 14개월 연속 전년실적을 하회, 2001년3월기 연결결산 기준 2,700억엔의 사상최대의 적자를 계상
- 2001년3월 당시의 임원11명을 상대로 총액11억엔의 주주대표소송이 제기됨

#### □ 조치내역

- 소비자로부터의 클레임을 舊운수성에 신고하지 않은채 회수.수리한 리콜은폐, 2002년10월 야마구치현에서 발생한 미츠비시자동차제 대형차의 크러치계통 결함으로 인한 사망사고로 당시 사장 등 임원 6명이 업무상 과실치사용의로 체포
- 일단은 주주대표소송의 화해금으로 기금을 마련, 법령준수의 강화대책비 등에 사용, 그러나 2005년 5월말현재 사장 등의 체포사태로 비화되면서 회사의 존속 자체가 위험한 사태로 확산

#### 다. 대응 및 시사점

- 일련의 클레임 은폐 이유는 리콜신고에 의한 기업이미지 다운, 신차의 세일즈 다운, 회수.보수비용 증가를 초래한다는 우려에서 약 30년간에 걸쳐 정보은폐가 사내관행이 되어오면서 위법행위라는 인식이 희박해져옴
- 사건발각후 홍보체제(조직적은폐공장은 없었다고 반복해서 밝혔으나 결과적으로는 거짓으로 들통)도 사건을 확대한 주요요인으로 지적, 경영진에의 정보전달면의 문제점이 이미지를 크게 악화
- 동사는 웨어 경쟁하에서 항상 타사에 밀려 미츠비시그룹내에서도 위상이 저하되는 등의 사유로 인해 매출 확대가 경영진의 최대 관심이자 과제로 이에 반하는 정보는 경영진에 전달되지 않았음

- “미츠비시” 브랜드에 대한 자신감과 프라이드가, 무슨일이 있더라도 무너지지 않는다는 자만심이 무사태평주의를 불러와 사외에 대한 정상적인 감각을 마비시켰음
- 외부에 대해서도 은폐체질이 확산되어 1996년의 미국공장의 성희롱사건, 1997년 소카이야(總會屋)이익공여사건 등이 연이어 발생하는 토양이 조성되었음. 이후 컴프라이언스체제 강화를 도모하였으나 여전히 기능하지 못하고 있는 중임
- 최근의 사고사례로서는, 2004년의 대형트레일러의 주행중 타이어탈락으로 인한 사상 사고를 들 수 있음. 관할경찰인 가나가와현청 수사본부는 타이어탈락원인에 대해 트레일러를 제작한 미츠비시자동차공업이 차축 주변의 허브라고 불리는 특수강제 부품의 구조적 결함을 방치한 “인적 미스” 혐의가 강하다하여 동사 본사등을 업무상과실치사상용으로 현장수사를 실시하였음
  - 동사 제작의 대형차가 계속 동종의 사고를 내면서도 설계, 제조, 안전관리의 3부문에서 사고정보가 충분히 전달되지 않고 있다는 혐의를 포착 미츠비시자동차공업 본사를 비롯, 미츠비시후소 트럭.버스의 연구소와 가와사키제작소의 3개처에 대한 현장 수사를 강행한 바 있음
- 이미 지적한대로 2000년 고객의 클레임, 리콜정보의 은폐로 전부사장등이 도로운송차량법위반(허위보고)용으로 기소된 “클레임은폐사건” 발각에 이어 자동차메이커로서의 동사의 안전관리체제에 수사의 메스가 가해지게 된 것임
- 미츠비시자동차의 사고사례는 “자사의 제품을 구매해주는 고객을 범인으로 몰아세웠다는 점”에서 다른 불상사와는 의미를 달리하고 있음
  - 미츠비시자동차는 파제로, 트럭의 결함을 이미 인지하고 있으면서도 파제로의 경우는 “주부가 브레이크를 잘못 밟아서”라고 하였고, 트럭사고시에는 “운전기사가 정비를 잘 하지 않아서”라고 변명을 하였음
- 이같은 일련의 사건이 계속 발생하고 있는 배경으로서 교육의 문제, 특히 대학, 대학원의 교육의 문제, 즉 인성교육의 부실을 지적하는 전문가들도 있음

### <사례 3> 유해폐수 방류, 조작사건

연번	3
사건명	유해폐수 방류, 조작사건
관련기업	JFE홀딩즈주식회사
기간	05년 3월~진행중
사건개요	JFE스틸은 과거 10년간 시안화합물을 배출하면서도 데이터를 조작해옴
진행결과	관련자 경질, 환경 관련 기관의 정기감사 실시, 엄격한 행정처분 시행
교훈 / 시사점	어떠한 부정이라도 영원한 은폐는 불가능하며 발각시 큰 댓가를 치름

#### 가. 기업개요

- 기업명 : JFE홀딩즈주식회사
  - 주소 : 東京都千代田區丸の内1-1-2/전화 : 81-3-3217-4049
- 설립년도 : 2002년9월(철강업계재편으로 인한 합병회사)
- 자본금 : 1,000억엔
- 매출액 : 2,473,725백만엔
- 종업원수 : 52,557명
- 업종 : 철강고로메이커
  - 2001년12월 일본강관(주)와 가와사키제철(주)의 합병으로 JFE그룹 탄생

#### 나. 사건개요

□사건명 : JFE水質데이터조작사건

- 사건개요
  - 2005년초 JFE스틸동일본제철소 치바지구의 위법 배수.수질데이터 조작사건 발각
  - 유해물질의 배출원으로부터 운반된 오수 보관장소에서 시안화합물이 누출된 문제로 치바시로부터 수질오탁방지법에 의한 행정지도처분(농도는 최대 국가 환경 기준의 5.4배)
  - 시안유출의 원인이 된 더스트 정련소의 개선명령을 받았으나 개선계획서의 제출 전에 정련소의 냉각탑을 市에 무단으로 철거
  - 정련소로부터 옮겨진 오수의 보관장소의 수조에 균열이 있어 시안을 포함한 오수가 누출되는 사건이 발생(수조는 직경 약 30미터의 콘크리트제로 外周에 약

30센티미터의 균열 확인)

- 이와관련 치바시는 “환경관리체제가 기능하지 않고 있다는 증거로서 매우 유감”이라고 하여 행정수속의 준수와 관리체제의 강화를 요구
- 또한 치바현과 치바시는 공해방지협정을 준수하도록 개선지시

#### □조치내역

- JFE스틸사는 “오수를 운반시에 수조의 균열 유무는 확인하였으나 이후의 점검을 게을리 하였다”고 발표
- 더스트 정련소의 냉각탑을 공해방지협정에 위반, 현, 시와 사전 협의없이 해체 (금년 3월24일부터 30일사이에 실시)
- 동사의 동일본제철소 치바지구에서 배수데이터가 10년이상에 걸쳐 조작되어온 문제로 환경성은 울들어 동지구에 입회 조사를 실시, 배수溝 등의 시설을 확인함과 동시에 사내의 관리체제 등에 불비가 없었는지를 조사
- 이처럼 JFE스틸의 동일본제철소 치바지구가 배수측정데이터의 일부를 조작한 문제와 관련하여 동사는 동일본제철소장을 금년4월1일부로 관련회사의 상근고문으로 경질하는 등의 사내처분을 결정
- 아울러 올 3월까지의 2개월간 임원5명의 보수도 50~20% 감봉, 회장.사장의 보수는 50%를 감봉기로 결정, 데이터조작에 관여한 사원과 상사를 포함한 3명은 징계해고에 이은 중징계조치인 출근정지 처분
- 모회사인 JFE홀딩즈의 회장과 사장도 각각 3월까지 2개월간 보수의 25%를 자율적으로 반납 조치
- 한편 치바시의 결정에 대해 동사는 다음과 같은 대책을 강구한다고 발표
- 환경관리부의 독립과 환경관리부문의 인원 증강
- 측정 데이터와 이상감시의 강화
- 환경보전에 관한 교육의 철저.강화, 의식 향상, 컴플라이언스의 재 철저
- 본사담당임원.감사부문에 의한 정기적인 감사의 실시

#### 다. 대응 및 시사점

○ JFE스틸사의 사건 발생을 계기로 환경성은 전국의 도도부현과 규제권한을 갖는 99개시에 대해 수질오탁방지법에 의거 입회검사의 강화를 요구하는 지도통지를 시달

-동법에 입각, 환경성이 지도통지를 자치단체에 대해 시달하는 것은 매우 이례적인 일

○ 환경성은 JFE스틸사가 배수 데이터의 관리를 담당자 1명에게만 맡긴 점은 문제라고 지적, 입회 검사시 배수 데이터의 체크가 복수체제가 되도록 확인하는 외에 데이터는 原簿를 확인하는 등의 조치를 강구토록 요구

○ 한편 관할 지자체인 치바시는 데이터 조작이 10년이상 행해져온 점을 중시, 행정처분중에서도 가장 엄격한 개선명령을 하기로 결정

-개선명령의 주된 대상은 유해 시안화합물의 유출원인이 된 공장내의 더스트정련소, 활성오물처리시설이며 치바시는 4차례에 걸친 조사를 통해 양대 시설의 기능에 문제가 있음을 확인

○ 철강 대기업인 JFE스틸의 동일본제철소 치바지구의 배수데이터 조작사건은 이미 10여년전부터 행해져온 것으로 내부조사 결과에서도 밝혀짐

-2001년4월부터 2004년12월까지 유해물질인 시안화합물의 농도 등 계 1,109 항목에서 국가, 현(지자체)의 기준을 초과, 이미 기준내의 수치로 조작한 것으로 드러남

○ 이번 문제는 사건발생 당시 미디어의 뉴스로 취급은 되었으나 이후 장기화되지는 않았음. 또한 주가에의 영향도 거의 없었으나 치바시의 처분 등으로 인해 이번 문제 발생으로 인한 손실이 어느정도 구체화할 것으로 보임

○ 근년의 기업범죄.불상사의 대부분은 사후 은폐가 관여하고 있음. 또한 은폐로 인해 문제가 확대되고 손실도 커지고 있음. 이같은 은폐로 인해 도산에 이르는 기

업도 발생하고 있음

- 따라서 문제의 은폐는 경영상 상당히 위험도가 높은 도박과 같은 것으로 간주되고 있어 문제 발생시 조기에 공개를 하고 문제의 확대를 최소한으로 막는 스킴을 구축하는 것이 훨씬 합리적이라는 인식이 필요하다고 보고 있음
- 교토의정서 발효 등 환경대책의 강화가 국가차원에서 중요성을 더해가고 있는 와중에서 일어난 JFE의 사건은 잘못된 모럴해저드, 즉 반기업윤리가 사회적으로 얼마나 큰 피해를 초래하는가를 여실히 보여주고 있는 사례라고 할 수 있음

## <사례 4> 배기가스장치 납품 위한 허위데이터 작성 사건

연번	4
사건명	배기가스장치 납품 위한 허위데이터 작성 사건
관련기업	미쯔이물산주식회사
기간	02년 2월~05년 3월
사건개요	디젤가스 정화장치에 기준미달 제품을 데이터 조작을 통해 납품함
진행결과	허위 발각후, 지방단체, 정부로부터 50억엔 이상의 반환을 청구당함
교훈 / 시사점	자체감사 발견후에도 외부에 올바른 공표를 하지않아 더 큰 지탄받음

### 가. 기업 개요 (2004년 3월 31일 현재)

- 사명 : 미쯔이물산주식회사
- 설립 : 1947년 7월 25일
- 자본금 : 192,487,084,922엔
- 종업원수 : 9,235명 (일본국내 6,028명, 해외 3207명)
- 사업소수 : 176 (일본국내 21, 해외155)

### 나. 사건개요

#### □ 사건요약

- 일본은 도시의 대기오염을 개선하기 위해 2003년 10월부터 수도권 위주로 운송업자의 디젤배기가스정화장치의 차량 부착을 의무화함
- 미쯔이물산 및 동사의 100% 자회사인 퓨어스사는 시험데이터를 허위로 조작한 제품으로 도쿄도로부터 지정승인을 받아 기준 미달의 제품을 납품해왔다가 동사실이 발각되어 사회적 지탄의 대상이 됨.

#### □ 사건일지

- 미쯔이물산, 허위데이터로 지정승인신청(2002.2.18)
- 동사, DPF의 형상변경신청시에 허위데이터 제출(2002.7.31)
- 동사, 도직원 입회시험에서 허위데이터 작성 (2003.1.16-1.18)
- 동사, DPF를 自主 회수 (2004.11.19)
- 동사, DPF 허위데이터작성 사실 발표 (2004.11.22)

- DPF 데이터 허위문제로 지자체 동형제품 재검사 방침 결정 (2004.11.29)
- 도쿄도지사가 동사 사장의 사죄 거절 (2004.12.1)
- 허위데이터문제로 도가 동사 입찰참가자격정지 (2004.12.4)
- DPF성능시험시 도직원이 낚시하러 간 사실 발각 (2004.12.6)
- 1도3현이 동사 사원 등을 상대로 사기, 위계업무방해, 공정증서원본 부실기재 등의 혐의로 형사고발(2004.12.7)
- 일본경제단체연합회, 동사 활동자숙처분 (2004.12.22)
- 동사, 관련자 4명에 대한 해고 등 징계처분 방침 결정 (2004.12.24)
- 동사의 DPF지정을 도가 취소방침결정 (2004.12.24)
- 허위데이터로 도로부터 부정하게 보조금을 교부시킨 혐의로 경시청이 동사 본사 수색 (2004.12.27)
- 허위데이터 문제로 동사 특별손실 320억엔 기록 (2005.2.4)
- 8개도현시, 동사 상대로 45억엔 배상청구소송 방침 (2005.2.24)
- DPF문제로 국토교통성, 동사에 13억엔 남짓을 반환청구 (2005.3.25)

#### 다. 대응사항

- 미쯔이물산은 자체정례내부감사 과정에서 허위데이터에 기초하여 DPF를 납품하여 온 사실이 밝혀졌으나 처음에는 이를 공표하지 않고 ‘경우에 따라서는 성능을 발휘하지 않는다’는 이유만으로 판매한 전제품을 자진 회수, 자사의 다른 제품과 무상교환했으며 동 사실을 2004년 11월 11일부로 국토교통성에 보고함.
- 04년 11월18일에는 동사 임원이 도쿄도청에 사죄 방문하였으나 상세한 사실 관계가 불분명하여 도의 전문가가 동사를 방문, 조사를 실시함
- 2004년 11월 22일에는 동사는 담당자에 의한 허위시험데이터가 작성, 제출된 사실이 판명되었음을 발표하고 사죄함. 동발표에는 사건 판명 직후 사외 변호사를 위원장으로 하는 조사위원회를 발족하여 진상규명에 힘쓰고 있음을 포함함
- 그러나 동사에 의한 허위데이터작성 사실이 언론을 통해 알려지면서 동사의 제품을 부착했던 트럭 업계 관계자 및 동제품을 부착한 트럭 및 버스 보유자를 대상으로 약 18억엔의 보조금을 지불한 도쿄도는 일제히 분노함.
- 2004년 12월 1일에는 사장을 본부장으로 하여 DPF총괄본부를 조직하여 사

건해결에 적극 나서고 있음을 알리는 한편, 대체품과의 부상교환 혹은 구입 대금반환, 보조금교부자에 대한 일괄변상, 고객상담창구마련 등의 대응책을 발표함,

- 그러나 분노하는 여론을 잠재우기에는 역부족으로, 이시하라도쿄도지사는 동사 사장의 사죄를 거부하는 한 편, 형사고발 등의 준비를 진행키로 함
- 그 후 보조금을 교부한 지자체 및 정부는 동보조금에 대해 배상청구함

## 라. 시사점

- 동사는 처음에 자체정례내부감사시 허위데이터 작성 사건이 발각되었을 때 해당 사실을 공표하지 않고 ‘해당제품을 자주 회수하는 데 그침.
- 그러나 이러한 문제점은 발생 혹은 판명 즉시 이를 공표하여 내부정보를 공유함과 동시에 대응책을 수립하여 일반의 신뢰를 회복하는 데 주력해야함,
- 그러나 동사는 처음에는 허위데이터작성이 아닌 ‘경우에 따라서는 성능을 발휘하지 않는다’는 모호한 이유로 DPF를 자주회수함으로써 사건을 은닉, 은폐하려했다는 비난을 면치 못함.
- 미쯔이물산의 담당자는 ‘선배가 오랜 기간 연구해온 사업을 성공시키고자 노력했다’고 밝혔으며 상사에 부정을 보고하자 상사는 ‘이제와서 허위 사실이 밝혀지면 사업이 실패할 것’을 우려, 발각되지 않을 것으로 판단하여 이를 묵인했다고 함
- 이를 보면 미쯔이물산 내부적으로는 외부 대다수의 공익 보다는 사내의 인간관계 혹은 이익을 더 중시하고 있음을 알 수 있으며 사내 보고 시스템이나 통제 시스템이 허술할 뿐만 아니라 제대로 운용되고 있지 않음.
- 문제점은 발생하였을 때 사후해결하는 것 보다는 사전에 문제점의 발생을 방지할 수 있는 내부 통제 시스템을 갖추는 것이 훨씬 적은 비용이 소요될 뿐만 아니라 효율적임.
- 미쯔이물산은 동제품과 관련하여 부도덕한 방법을 통하여 194억엔의 매출을 올렸으나 결국 사후처리비용으로 특별손실 320억엔을 기록하였고 그 외 회사로서의 명예 실추, 입찰자결박탈, 피형사고발 등 유무형의 손실은 헤아릴 수 없음

## <사례 5> 인터넷고객정보 유출사건

연번	5
사건명	인터넷고객정보 유출사건
관련기업	소프트뱅크(야후재팬)
기간	4년 1월~05년 2월
사건개요	야후BB고객정보가 부족한 관리로 유출, 부적절한 대응으로 고객 감소
진행결과	고객정보 협박범 검거, 정부지침 정리, 손정의사장 각종 주의및 감봉
교훈 / 시사점	사전 대응 미비가 큰 피해 초래, 메스컴보다 늦은 대응이 신뢰를 하락

### 가. 기업개요

- 사명 : 소프트뱅크BB주식회사
- 대표자 : 대표이사 사장 손정의
- 설립 : 2000년 5월 16일 (합병회사설립 : 2003년 1월 7일)
- 자본금 : 1,480억엔
- 사업내용 : ‘Yahoo!BB’를 중핵으로 한 브로드밴드인프라나 각종 서비스 제공 및 기술개발부터 영업, 판매, 써포트 일괄 수행함

### 나. 사건개요

#### □ 사건 요약

- 의욕적으로 자사의 인터넷접속서비스인 Yahoo!BB의 가입자를 모집하던 소프트뱅크그룹이 회원고객정보관리를 허술히 한 결과, 고객정보를 무단 취득한 공갈그룹으로부터 거액의 현금을 요구당함.

#### □ 사건 일지

- 소프트뱅크BB사, Yahoo!BB 고객정보 242건이 사외로 유출된 사실 발표 (2004.1.23)
- 470만명분의 고객정보를 갖고 있다고 주장하며 소프트뱅크의 모기업인 소프트뱅크를 대상으로 수십억엔을 요구한 유아사 씨(61)가 공갈미수혐의로 체포된 사실이 언론에 알려짐 (2004.2.24)
- 상기건과는 별도로 100만명분의 고객데이터를 입수했다고 주장하며 소프트뱅크BB를 대상으로 현금을 요구한 키마타 용의자가 체포된 사실이 언론에

알려짐 (2004.2.25)

- 사건 발각 후 2월 25일 저녁 까지 고객정보유출사건으로 소프트뱅크그룹에 고객의 고충 전화가 약1,900건 쇄도함, 동사는 약 327만명의 개인회원에 대해 사과 e-mail을 송부함. 계약 해지 외 신규가입자 모집도 난항이 예상됨 (2004.2.26)
- 동사, 고객정보유출문제에 관한 조사결과와 향후 대책 발표. 사장 손정의에 대해 6개월간 감봉 50%에 처하는 등 관계자에 대한 사내처분을 결정함. 정보유출이 확인된 고객에 대해 메일로 연락하는 한 편, Yahoo!BB 전회원을 상대로 500엔의 상품권 발송하고 3개월간 야후의 메일 주소를 무료로 변경할 수 있도록 조치함. (2004.2.27)
- 동사는 DB 접속이력을 1주일만 보존하고 다수의 직원이 하나의 ID 및 PW를 사용하는 등 고객정보에 대한 취급이 부주의하였음이 드러남(2004.2.28)
- 다발하는 개인정보유출사건으로 인해 경제산업성이 ‘개인정보보호를 위한 기업용 지침’ 원안을 정리함 (2004.3.2)
- 동사, 외부전문가로 구성된 개인정보관리자문위원회 설치 발표함 (2004.3.3)
- 정보가 유출된 고객중 1명이 500엔 상품권에 대해 납득할 수 없는 수준이라고 항의하며 ‘개인정보의 가치를 인식시키기 위한다’는 명목으로 본인의 개인정보를 야후옥션에 출품하여 10만엔의 응찰이 있음이 확인됨 (2004.3.3)
- 동사, 고객을 상대로 정보유출대책소프트웨어 약 6개월간 무료 배부 발표 (2004.3.18)
- 야후BB고객정보유출건으로 자민당전기통신조사회가 손정의 사장을 초 (2004.3.19),
- 총무성, 고객정보유출건으로 손정의 사장에 대해 행정지도 방침 결정 (2004.4.4)
- 총무성, 손정의 사장을 초치, 엄중주의함 (2004.4.14).
- 동사로부터 고객정보를 유출하여 공갈그룹에 건네준 후쿠야스 용의자 등 2명이 공갈미수 혐의로 체포됨(2004.5.30)
- 동사는 패스워드를 한 번도 변경한 적이 없어 후쿠야스 용의자는 이전에 동사에 근무했던 파견사원을 통해 서버에 대한 접속 정보를 입수했음이 드러남 (2004.5.31)
- 동건의 수사 과정에서 동사가 운영하는 IP폰서비스인 BB폰 이용자의 통화기록 140만건이 우익단체간부주변으로 유출된 사실이 추가적으로 드러남.

- 이에 의한 피해자는 최대 9만명에 이를 것으로 사내내부조사 결과 드러났으며 이에 대해 총무성은 전기통신사업법에 의거, 업무개선명령 검토 개시 (2004.6.18)
- 도쿄지방법원은 동건의 주범격인 전우익단체간부 모리 피고를 상대로 징역 4년 판결을 내림. 판결문은 ‘소프트뱅크BB의 보안상의 허점을 부정할 수 없다’고 하는 한 편, ‘동범죄에 대해 ‘모방성이 높고 예방적 관점에서 보아도 형사책임은 무겁다’고 지적함 (2004.10.5)
- 동건과는 별도로 야후BB회원의 개인정보 900명분, 최대로는 8만6000건이 외부유출되었을 가능성이 드러남 (2004.11.30)
- 도쿄고등법원, 모리 피고의 항소를 기각함. ‘기업의 약점을 노린 악질범행으로 주도적 역할을 맡은 책임은 가장 무겁다’고 언급 (2005.2.22)

#### 다. 대응사항

- 동사는 2004년 1월 24일 처음으로 고객정보의 일부인 242건이 사외 유출되었음을 발표했으나 그 후에는 사건의 전모가 드러난 2004년 2월 24일 언론의 보도에 대해 사태를 축소, 뒷수습하려는 수단을 취함.
- 그 후에는 언론에 사건이 계속 보도되면서 확인된 사실 관계를 프레스 릴리스 자료, 당사 홈페이지를 통해 지속적으로 공표하는 한 편, 전회원을 상대로 500엔 상품권 발송 등 회원에 대한 대응책을 마련함.
- 사외전문가로 구성된 개인정보관리자문위원회를 설치함 (2004.3.3)
- 3월말까지의 긴급대책 및 시큐리티관리 능력을 높이기 위한 중장기적 활동 방안을 포함한 고객정보보호에 관한 구체적 대책 발표 (2004.3.4)
- 제1회 개인정보관리자문위원회 개최 (2004.3.5)
- 소프트뱅크BB, 정보시큐리티매니지먼트시스템 『BS7799-2:2002』 및 『ISMS 인증기준Ver.2.0』 취득 발표 (2005.4.28)

#### 라. 시사점

- 매스컴이 먼저 사건의 전모를 보도한 후에야 뒷수습을 하는 형태로 사건을 발표한 행위는 사건을 축소, 은폐하려 했다는 비난을 면치 못함.
- 어차피 알려질 내용이면 매스컴을 통해 알려지는 것 보다는 당당히 먼저 정보 공개를 하는 것이 기업으로서 떳떳한 자세를 유지할 수 있음
- 또한 소 잃고 외양간 고치는 것 보다는 사전에 미리 사건의 발생을 방지할

수 있는 사내 정보관리 통제시스템의 부재 및 고객정보의 중요성에 대한 인식이 없었던 점이 문제시됨.

- 동사는 대대적 캠페인 등을 통해 가입자 유치에 나섰으나 가입자 정보보호의 중요성에 대한 인식은 희박하였음. 그 일례로 서버 접속에 대한 초기 패스워드 설정 후 한 번도 이를 변경한 적이 없어 이전 파견근무사원이 퇴사 후에도 외부로부 서버에 접속하여 정보를 유출하도록 하는 계기를 마련하였고 서버접속로그를 1주일만 보존하거나 하나의 ID 및 패스워드를 여러 직원이 공유하는 등 정보시큐리티 측면에서 허술한 점 및 정보보안의식의 부재를 여실히 노출함.
- 정보가 유출된 고객에 의해 거액 배상을 요구하는 집단소송에 의한 ‘손제국’의 붕괴 시나리오 등 기업으로서도 존립이 위태로웠음.
- 가입자 전원에게 사죄를 위해 500엔의 상품권을 발송하여 약 40억엔의 손해를 입었으며, 오히려 ‘값 싼 사죄’라는 이유로 고객의 항의를 샀음.
- 고객정보관리 부적절로 인한 주가 하락, 신규 가입자 모집 부진, 기업 이미지 실추 등 유무형의 손해가 막심하였으며 사후대응 부적절로 인해 고객의 항의를 샀음. 이로 인해 기업 오명을 씻고 실추된 기업 이미지를 회복하는데 많은 시간을 요하였음
- 수백만건의 개인정보가 유출되어 전대미문의 크나 큰 사회적 물의를 일으켰으며 결과적으로 개인정보관리의 중요성에 대한 사회적 인식을 일깨움.

## <사례 6> 조류독감 은폐, 판매 사건

연번	6
사건명	조류독감 은폐, 판매 사건
관련기업	아사다농산
기간	04년 2월~05년 1월
사건개요	조류독감을 신고치 않고 폐사한 닭을 유통시켜 조류독감을 방조함
진행결과	회장부부 자살, 사장 구속, 농장 매각 및 폐업
교훈 / 시사점	의도적으로 비윤리적인 선택을 하면, 그 결과는 최악의 파국을 맞게 됨

### 가. 기업개요

#### □ 회사개요

- 소재 : 일본 효고현 히메지시
- 창업 : 1957년
- 영업소 : 교토부, 효고현, 오카야마현에서 6개 농장을 경영
- 취급품목 : “아사다에그” 브랜드로 계란 판매, 농업용 비료 판매

### 나. 사건개요

#### □ 조류독감 발각(2004년 2월)

- 2004년 2월 20일 교토부 단바쵸(丹波町) 아사다농산 양계장에서 닭의 폐죽음이 시작됨
- 2월 27일 익명에 의한 전화로 조류독감 발생이 발각됨
  - 2월 20일부터 3월 2일까지 누계로 13만마리가 죽음

#### □ 농장폐쇄(2004년 2월)

- 조류독감이 발생한 교토부 단바쵸(丹波町) 농장을 폐쇄

#### □ 회장의 자살 및 사장구속(2004년 3월)

- 浅田肇회장과 부인 知佐子감사역이 목을 매달아 자살
  - 조류독감 발생을 신고하지 않고, 죽은 닭을 유통시킨 데에 책임을 지고 아사다사장의 양부모가 자살함
- 浅田秀明사장(42세)이 가축전염병예방법 위반 혐의로 구속됨
  - 2004년 8월 浅田秀明사장에 유죄판결(징역1년, 유예3년)

□ 교토부가 조류독감 종식(2004년 4월 13일)을 선언

□ 농장매각(2004년 7월)

- 닭의 대량처분 및 종업원 대량 해고
- 후나이 농장 이외 나머지 5개 농장을 12억엔(약 120억원)에 동업자에게 매각하고 경영재건을 꾀함

□ 자기파산 신청, 폐업(2005년 1월)

- 2005년 1월 25일 고베지방재판소 히메지지부에 관련기업 2개사와 함께 자기파산을 신청하고, 폐업
- 부채총액은 관련회사 등을 합쳐 약 26억 5,000만엔(한화 약 260억원)에 달함

#### 다. 대응사항

□ 무연락, 무대책

- 2004년 2월 20일 교토부 단바쵸(丹波町) 아사다농산 양계장에서 닭의 폐죽음이 시작되었으나, 2월 27일까지 아무런 조치도 취하지 않고, 죽은 닭을 유통시킴
  - 유통시킨 닭들은 효고(兵庫)현의 도살장에서 처리된 뒤 오사카(大坂)부와 가나가와(神奈川), 니가타(新潟), 가가와(香川), 미에(三重)현 등에 유통됨
  - 효고현 도살장은 보관하던 닭 중 5,000여 마리에서 조류독감 양성반응이 나와 28일 폐쇄됨. 이 도살장을 거쳐 가가와현의 가공업자에게 사료·비료 원료로 출하된 깃털에서도 조류독감 바이러스가 검출됨

## 라. 시사점

□ 불상사(不祥事)는 가능한 빨리 공개하고, 정면돌파하라.

- 일본 정부는 2004년 1월 12일 야마구치(山口)현 양계장에서 79년 만에 처음으로 조류독감이 확인되고, 2월 17일 오이타(大分)현의 애완용 닭에서 두 번째 감염이 발견됐지만, 소규모로, 확산 차단에 성공함
- 그러나, 아사다농산에서는 닭이 폐죽음을 당해도 신고를 미룬 데다, 초기발견단계에서 행정당국에게 “닭을 출하하지 않았다”고 거짓말언을 함. 결국, 행정당국은 업자의 말만 믿고 유통경로에 대한 철저한 확인을 게을리하여 사태가 악화됨
  - 발각된 후에도 불상사를 은폐, 축소하려고 하여 피해가 더욱 커짐

□ 수익은 기업의 사회적 책임을 지키면서 추구해야 함

- 조류독감에 의한 단기적 손해를 면해보려다, 소비자와 업계에서 외면당하고 결국 회장의 자살, 사장 구속, 폐업까지 이어짐
- 기업의 사회적 책임(CSR)을 고려하지 않은 수익 최우선 경영이 초래한 사건임. 단기적인 손해를 입더라도 소비자 및 사회에 대한 책임(법령준수, 친환경 등)을 다해야 장기적으로 기업이 존속할 수 있다는 교훈을 남김

## <사례 7> 소고기 위장유통 사건

연번	6
사건명	소고기 위장유통 사건
관련기업	일본햄, 유키지루시, 한남그룹 등
기간	01년 10월~05년 2월
사건개요	수입산 소고기를 국산으로 둔갑, 정부에 위장 매입시킴
진행결과	02년에서 04년에 걸쳐 다량 적발, 관련자 사법 처벌, 기업이미지 붕괴
교훈 / 시사점	타 기업의 예에서 '타산지석'을 하지 못하면, 결국은 똑같은 말로가 됨

### 가. 기업개요

#### □ 쇠고기 위장사건에 관여한 기업

##### ○ 유키지루시 쇼쿠힌(雪印食品)

- 창업 : 1950년
- 종업원 : 2,000여명
- 매출 : 1,000억엔(한화 약 1조원)
- 업종 : 햄, 소세지 등의 식육제품, 전분, 잼 등을 제조, 판매
- 유키지루시 뉴교우(雪印乳業 / <http://www.snowbrand.co.jp>)의 계열사로 쇠고기위장사건에 이어 모기업 雪印乳業의 식중독사건이 겹쳐 2002년 4월 폐업. 동사가 취급하던 냉동식품은 雪印乳業의 100% 출자회사인 아크리후즈(<http://www.aqli.co.jp>)가 판매하고 있으나, 유키지루시 마크는 사용하지 않음

##### ○ 닛폰하무(日本햄)

- 소재 : 일본 오사카부 오사카시 츄오쿠
- 창업 : 1949년
- 종업원 : 2만 8,300명
- 매출 : 9,260억엔(한화 약 9조원)
- 업종 : 육제품 제조업, 식육도매업
- 홈페이지 : <http://www.nipponham.co.jp>
- 일본 1위의 햄, 소세지 메이커

##### ○ 한남그룹

- 소재 : 일본 오사카부 오사카시 추오쿠
- 설립 : 1967년
- 종업원 : 200명
- 매출 : 1,174억엔(한화 약 1조원)
- 홈페이지 : <http://www.hannan.co.jp>
- 식육업계의 대기업으로 금융, 부동산, 건설, 의료, 레저산업, 기타사업을 추진하여 계열사는 70개사에 이릅니다
- 아사다 피고는 식육관련단체의 임원직을 몇개씩 겸임하고 있어, 식육업계의 보스라고 할 수 있음. 정계와도 굵은 파이프를 가지고 있었음

○ 넛폰쇼쿠힌(日本食品)

- 소재 : 일본 큐슈 후쿠오카시 히가시쿠
- 창업 : 1963년
- 사업 : 큐슈, 추고쿠지역에 식육 판매, 햄소세지 제조회사
- 자본금 : 4억 7,800만엔(한화 약 50억원)
- 매출 : 1995년 피크시, 373억엔을 기록
- 종업원 : 350명
- 자회사 : 10개사
- 쇠고기위장사건이후 사장이 구속된 이후, 주요거래처의 이탈로 부채총액 218억엔으로 도산. 민사재생법적용 신청을 후쿠오카지방법재판소에 제출했지만, 신뢰회복이 늦어져 재생의 길은 요원함

□ 쇠고기 위장사건 설명

- 광우병 감염 소의 발견으로 일본정부가 긴급대책으로 소의 전두검사를 실시하고, 검사 실시전의 식육 처리된 국산 쇠고기를 사들이는 제도를 실시하였는데, 이를 악용하여 수입산 쇠고기를 국산으로 위장시켜 국가로 하여금 매입하게 하고 부정하게 이익을 취득한 것이 발각된 사건

나. 사건개요

- 일본에 최초로 광우병 감염 소가 확인됨(2001년 9월 10일)  
(일본 농수산성은 치바(千葉)현 시라이(白井)시의 낙농가에서 사육된 젖소가 광우병 검사에서 양성 반응을 나타냈다고 발표)

- 소의 전두검사 개시(2001년 10월 18일)
- 일본산 소의 매수사업 개시(2001년 10월)  
(검사실시전의 식육처리된 국산 쇠고기를 일본정부가 매수함)
- 유키지루시 쇼쿠힌(雪印食品)의 쇠고기위장 발각(2002년 1월 23일)  
(수입산 쇠고기를 국산표기 상자에 바꿔 넣는 작업을 실시하고, 서류를 위조하여 국가에 매입시킴-내부직원의 고발로 쇠고기위장이 발각)
- 매수 쇠고기의 추출검사를 전량검사로 변경(2002년 4월 25일)
- 유키지루시 쇼쿠힌(雪印食品)의 해산(2002년 4월 30일)
- 유키지루시 쇼쿠힌(雪印食品)의 임원 체포(2002년 5월 18일)
- 닛폰쇼쿠힌(日本食品)의 쇠고기 위장 발각(2002년 6월 28일)
- 닛폰쇼쿠힌(日本食品)은 경기침체, 가격과괴 등으로 경영환경이 악화되기 시작하였고, 광우병 감염 소 문제의 영향으로 수입고기의 재고가 급증하여, 경영위기 타개를 위해 정부의 매입제도를 이용하지 않으면 안되는 상황까지 내몰림
- 사장이 체포되고, 징역3년, 집행유예 3년 선고를 받음. 닛폰쇼쿠힌(日本食品)은 물론 관련회사도 연쇄 도산함
- 도쿄상공리서치 의하면, 광우병이 발생한 2001년 6월 이후 약 2년간, 65건의 관련기업 도산이 있었고, 부채총액은 600억엔에 달한다고 함
- 닛폰하무(日本햄)의 매수신청을 철회한 쇠고기 무단소각 발각(2002년 7월 30일)  
(내부고발로 일본정부가 조사에 착수하였으나, 닛폰하무(日本햄)는 위장한 쇠고기를 연락도 하지 않고 소각해 버림)
- 닛폰하무(日本햄)의 쇠고기위장, 은폐 발각(2002년 8월 6일)  
(품질보증기한을 넘긴 쇠고기를 국산 쇠고기로 위장하거나, 매수대상이 아닌 고기를 섞는 등의 위장, 은폐 사실이 발각됨)  
(회장이 무직으로, 사장이 전무로 강등되면서 소동은 진정되었으나, 2003년 3월 결산기의 매출은 예상보다 약 850억엔(한화 약 8,000억원)정도 감소하여, 흑자에서 적자로 전환됨)
- 한난그룹 회장 등 11명 체포(2004년 4월 17일)  
(검찰측은 한난그룹 아사다 회장을 2005년 2월 15일 “개선의 정이 결여되어 있다”며 12년을 구형함)
- 회장이 앞장서서 매입대상외의 쇠고기를 대량 확보하여 부당이익 50억엔을 챙겼으며, 발각후에도 조사를 방해하는 등 악질적인 행위를 함
- 식육업계 대부인 관계로 여기저기 힘이 미치는 곳이 많아서, 대규모 쇠고기

위장이 가능했음. 오사카식품유통센터가 아사다 용의자의 영향하에 있었기 때문에, 신청서에 첨부하는 재고증명 위조가 용이하였으며, 유키지루시 쇼쿠힌처럼 일부러 수입산을 국산용 상자에 옮겨 포장할 필요도 없었음

#### 다. 대응사항

##### □ 위장, 부당이익

- 쇠고기는 포장만 바꾸면 국산인지 수입산인지 구분이 잘 안간다는 점을 이용, 광우병 소동으로 쇠고기 수요가 줄어들자 부당한 방법으로 이익을 취하려고 함
- 쇠고기 위장을 하여 부당이익을 취한 여러 업체들은 위장이 발각되었음에도 사실을 은폐하거나 축소시킴

#### 라. 시사점

##### □ “감출 수 없다. 널리 알려진다. 도태된다.”

- 토요타 오쿠다 회장은 “불상사(不祥事)는 은폐가 불가능하다”고 말함. 발생한 불상사를 회사내에서 누설되지 않도록 은폐하고 모른척하고 비즈니스를 하는 것은 지금 시대에서는 불가능해짐
  - 최근의 일본기업의 불상사는 거의 내부고발에 의한 것이며, 일본 사원들의 가치관이 “부정을 보고 가만히 있을 수 없다. 사회정의를 실현해야 한다. 양심이 용서하지 않는다”는 의식으로 변화해 가고 있음
- 인터넷과 신문, 방송 등의 미디어가 앞장서서 불상사를 널리 알리고 있어, 국내는 물론 전세계적으로 파급되고, 결국 기업의 도태를 초래함.
  - 기업은 불상사는 언젠가는 밝혀진다는 생각으로 경영을 해야 함

##### □ 윤리경영을 실천하는 기업문화 정착 필요

- 쇠고기위장사건은 수입쇠고기를 국산으로 속여 파는 기업문화가 일반화되어

있는 상황에서, 광우병 파동으로 식육업계의 경영이 악화되자 거액의 사기 사건으로 발전한 것임

- 작은 일부터 기업의 사회적 책임(CSR)을 실천하는 기업문화가 정착되어 있었다면, 외부여건으로 회사가 어려워지더라도 도산하는 사태로까지 발전하지 않았을 것임
- “윤리행동규범을 가지고 있다, 고발접수창구가 있다, 연수를 실시하고 있다” 등은 의미가 없으며, 윤리경영시스템이 유효하게 기능을 발휘하지 않으면 안 됨. 윤리가 기업문화로 실천되고, 정착되어야 비로소 윤리경영이라고 할 수 있음

#### <참고자료>

- 교토신문 2005.1.25
- 무료백과사전 위키백과사전 : <http://ja.wikipedia.org>
- 한국일보 인터넷판 : <http://news.hankooki.com>
- 내부고발의 연구(일본실업출판사/ 2005.5.20)
- 윤리 콤플라이언스(경제법령연구회 발간/ 2003.10.20)

## <사례 8> 열차탈선사고와 부적절대응

연번	8
사건명	열차탈선사고와 부적절대응
관련기업	JR 서일본
기간	05년 4월~진행중
사건개요	사망107명,부상540명 발생한 안전불감사고-부적절한 대처로 공분을 삼
진행결과	JR서일본은 국가적 지탄대상, 현재 안전계획안수립, 보상절차 진행
교훈 / 시사점	사전 위기관리가 가장 중요하며, 대응방침과 인식미비는 치명적임

### 가. 기업개요

□ 회사명 : 西日本旅客鐵道株式會社(West Japan Railway Company)

- 주 소 : 大阪市北區芝田2丁目4番24号
- 설립년도 : 1987년 4월 1일
- 자본금 : 1,000억엔
- 매출액 : 8,458억엔(2004년 기준)
- 종업원수 : 32,850명
- 주요 사업내용 : 철도사업, 선박사업 및 관련사업
- 특기사항 : 일본국유철도(국철)에서 철도사업을 인계받아 발족한 여객철도회사의 하나로 도쿄증권시장 1부에 상장됨

### 나. 사고개요

- 사고발생일시 : 2005. 4. 25(월) 09:18분경
- 사고발생장소 : JR후쿠지야마센(福知山線)아마가사키(尼崎)역  
- 츠카구치(塚口)역 사이[구구치 3-27-40호 에푸존아마가사키 맨션(9층 47세대)부근
- 사고내용 : 오전 09:03분 다카라즈카(宝塚)역發 도시샤마에(同志社前)行 상행선 쾌속전차[이타미(伊丹)역 도착 09:14분예정, 아마가사키역 09:20분 도착예정, 승객수 약 580명) 7량편성 가운데 앞부분 5량이 탈선하여 이중 2량이 맨션(에푸존아마가사키)에 충돌함

- 사상자 : 사망자 107명(남자 59명, 여자 48명), 부상자 540명 이상
- 해외의 반향 : 이번 사고는 해외에서도 큰 반향을 일으켜 각국의 보도 기관이 보도하였음은 물론, 이라크, 프랑스대통령, 독일의 무장관, 미국무장관, 일본주재 중국대사 등이 일본정부에 조의를 표명함.
- 특기사항 : 철도사고로서는 전후 3번째 대참사이며 국철민영화 이후 최대의 참사

#### □ 사고발생일지

- 효고현(兵庫縣) 아마가사키시에서 JR西日本·福知山線の 열차탈선사고 발생 ('05. 4. 25. 09:18분경)
- 국토교통성, 긴끼(近畿)운수국에 대책본부 설치, 현장에 조사관 파견('05. 4. 25)
- 사고로 사망한 승객 105명의 신원이 파악됨('05. 4. 28)
- 출근을 위해 탈선열차에 탄 JR西日本 운전사 2명 사고후 구조활동도 하지 않고 직장에 간 것으로 밝혀짐('05. 5. 3)
- 열차 비상브레이크 사고장소인 커브직전 약 70미터앞에서 건 것으로 파악됨('05. 5. 6)
- JR西日本, 4. 25-30일간 185명의 직원이 골프, 음료회, 여행 등 부적절한 행사에 참가하였다고 내부조사결과를 발표('05. 5. 6)
- 열차탈선 직전 커브제한속도인 시속 70Km를 대폭 초과하는 시속 126Km로 달린 것으로 파악됨('05. 5. 7)
- 열차탈선 사고로 JR西日本이 가입한 손해보험 지불액의 상한이 100억엔으로 밝혀져 보상금 부족은 필연('05. 5. 11)
- 국토교통성, 통근전차에 주행속도 등을 상시기록하는 '운행기록계'의 탑재를 의무화할 방침결정('05. 5. 17)
- JR西日本, 부상자와 보상교섭 개시('05. 5. 19)
- 사고열차차장, 이타미(伊丹)역에서 오버런거리 뿐만아니라, 열차의 지연시간에 대해서도 운전지령에 단축, 허위보고하였음이 밝혀짐('05. 5. 20)

- 열차사고로 사망한 승객유족 오사카노동국에 노동재해 신청 ('05.5.23)
- 제한속도 초과하면 비상브레이크가 걸리는 자동열차정지장치(ATS-P)의 정비, 안전대책을 지시하는 사장직속의 '특별보좌'을 두는 재발 방지책을 발표 ('05. 5. 25)
- 열차탈선 사고현장, 보도기관에 처음 공개('05. 5. 26)
- 국토교통상, 각료회의후 회견에서 JR西日本에 대해 5. 29일에 특별감찰한다고 발표('05. 5. 27)

#### □ 사고원인

- 현재, 경찰 및 국토교통성 항공.철도사고조사위원회에 의한 사고원인의 해명이 진행되고 있다. 분명한 원인에 대해서는 현시점에서는 아직 불투명한데 원인이 복합적일 가능성이 있기 때문임. 정확한 원인규명까지는 시간이 많이 걸릴 것으로 보임.
- 현재 직접적인 요인으로서 선로위에 놓인 돌에 의한 사고설, 열차 속도초과 설이 있으며, 간접적인 요인으로서 사고열차의 승무원, 노선설비, 차량, JR 西日本의 경영자세, 노선의 주변환경 등도 들수가 있음.

#### 다. 대응사항

- 사고발생후 JR西日本이 발표한 제1보고는 '철도건널목에서 전차와 자동차가 충돌하였다'는 것임. 아울러, 자동차의 충돌이 없었다는 것을 안 후에는 기자회견에서 국토교통성에의 확인도 없이 '철로 위에 놓여진 돌에 의한 탈선'이라고 발표하면서 '계산상으로는 133km/h에서 탈선한다'고 발표하여 더욱 더 화를 자초하였음.
- 시간과 이익우선과 인명경시의 기업방침으로 인해 안전을 경시한 것으로 언론 등에 일제히 규탄받고 있음. 아울러, 사고당일에 직원들의 볼링대회, 골프, 연회 등에 대해서도 비판을 받고 있음.
- 정보전달 체계의 불비로 사고정보가 위에서 아래까지 잘 전달되지 않았음. 정보란 기업에 있어서 동맥이며 정맥이기도 한데 이것이 말단에까지 잘 전달되지 않았다면 그 기업은 시체와도 같음.

- 위기관리상의 결함도 지적됨. 슬픔에 잠겨있는 피해자가 있는 장소에 축하를 의미하는 紅白의 끈을 두른 부의금을 갖고 갔음. 생활터전의 확보에 필사적인 피해맨션의 주민에게 임시거처로서 온천행을 제안함. 연락을 취하기 위해 피해자명부의 제공을 요청한 유족에 대해 프라이버시의 보호를 이유로 거절하였음.
- 여유없는 과밀운행 및 운행관리도 문제점으로 지적됨. 조사본부는 징벌적인 ‘日勤교육(운전사 및 차장이 오버런 등의 실수를 할 경우 승무에서 분리시켜 안정성 및 직무의 재교육을 하기 위한 것. 그러나, 현장에서는 본보기징벌이 강하고 풀뽑기, 창댕기, 페인트칠 하기 등도 시킨다고 주장)’등 노무관리도 사고의 배경에 있는 것으로 보고 있음

#### 라. 시사점

- 이번 사고에서 보면 초단위 지연도 허용되지 않는 일본의 철도시 스템에 문제의 배경이 있음. 대도시권의 전차구간의 열차는 10초 단위, 15초단위로 운행되고 있어 정차시간 등은 5초단위의 시스템으로 계산되고 있음.
- 일본의 철도는 운행시간이 정확해야 하는 것은 당연한 것으로 인식함. 2,3분 늦어지게 되면 승객으로부터 심한 비판을 받게 됨. 그러나, 미국 등은 10-15분 늦어도 정각으로 인식하고 있음. 이탈리아의 보통열차는 15분이상 늦은 경우를 ‘지연’으로 인식됨.
- 외국의 경우 일본과 같은 과밀운행을 하지 않기 때문에 주행시스템에 여유가 있음. 이러한 인식의 차이가 이번 사고의 이면에 있는 것으로 보인 바, 사고를 미연에 방지하기 위해서는 보다 여유 있는 열차운행이 필수적임.
- 철도와 같은 거대시스템이 사고를 일으킨 경우 그 원인이 복합적임. 한사람의 운전수 하나의 실수만으로는 대형사고가 일어나지 않기 때문에 차량의 상태, 운행시간, 지령실, 승무원의 대응은 향후 복합적으로 원인을 철저히 규명해야 하는 과제를 안게 되었음.
- 이번 사고로 위기관리의 중요성이 더욱더 필요한 계기가 되었으며 JR西日本

의 위기관리에 대한 결함을 여실히 드러내게 되었음. 사고는 미연에 철저히 예방하는 것이 최선의 방법이다.

- 그럼에도 불구하고 이번과 같은 대형사고가 발생하면 사전에 면밀히 준비한 위기관리 시스템에 의해 사실의 정확한 파악, 범한 죄의 정확한 인식, 대응 방침의 확립, 행동계획의 책정, 정보개시, 행동계획의 실시와 수정, 총괄 및 후속조치 등을 신속히 실행함으로써 사회적인 비난을 조금이라도 면할 수 있게 될 것이며 이번 사고를 반면교사로 삼아야 할 것임.
- 아울러, 일본이라면 정확함, 안전함 등을 내세울 수가 있었는데, 이번 사고로 그동안의 신화가 무너지게 되었으며, 사고는 언제, 어디서든 일어날 있다는 것을 명심해야 할 것임.

## <사례 9> 현금 카드 위조인출 사건

연번	8
사건명	열차탈선사고와 부적절대응
관련기업	동경미즈비시은행등
기간	00년 1월~진행중
사건개요	현금카드를 위조 인출 사고가 급증, 은행과 피해자의 마찰이 증대중
진행결과	개별피해자들의 대응모임이 결성중, 은행과 소송등이 진행되고 있음
교훈 / 시사점	美,英에 비해 낙후되어 있으며, 소비자운동등의 자생적 노력이 필요함

### 가. 기업개요

- 일본에서는 지난 2002년부터 도쿄미즈비시은행, UFJ은행, 미즈호은행, 미즈이스미토모은행, 리소나 지주회사, 일본우체국공사 등 위조 현금카드를 이용한 불법예금인출 사건이 빈발하고 있음.
- 관련 은행 가운데 대표로 도쿄미즈비시은행에 대한 기초자료를 기재함.
  - 정식명칭 : 주식회사 도쿄미즈비시은행 (株式?社東京三菱銀行)
  - 본점소재지 : 도쿄 치요다구 마루노우치 2-7-1
  - 자본금 : 8791억엔 (8조 7190억원, 1엔=10원 환산)
  - 점포망 : 일본 269개, 해외 73개
  - 행 원 : 17,587명
  - 장기신용등급 : A1(Moody's), A-(S&P), A-(FITCH)
  - 참 고 : 현재 일본 제3위인 미즈비시도쿄 금융집단의 핵심은행으로 외 국환 전문취급은행인 도쿄은행과 구 재벌계 도시은행인 미즈비시은행의 합병 1996년에 탄생했음.

### 나. 사건개요

#### ■ 위조 현금카드를 통한 예금인출 피해상황(환율 : 1엔 = 10원)

기간년도	건수	금액
2000년~2002년	20	3200만엔
2003년	176	3억7000만엔
2003년 4월 ~ 9월	31	6000만엔
2003년 10월 ~ 12월	47	1억900만엔
2004년 1월 ~ 3월	98	2억100만엔

\* 일본 전국은행협회 2004년 6월 22일 발표 자료

- 일본에서는 지난 2002년부터 현금카드 위조 범죄에 의한 예금피해사건이 공개적으로 알려지기 시작했고 2003년부터는 급증세를 보이고 있음.
- 위조 카드사건의 심각성은 카드소유자라면 누구에게라도 일어날 수 있다는 점에 있음. 더욱이 범죄자가 위조 제작한 카드를 마음대로 사용하더라도 소유주가 은행, 카드사등 금융기관을 통해 공식적으로 피해를 인지하기까지 상당한 시간이 걸려 더욱 피해가 커지고 있음.

\* 사건 사례 1.

일본 도쿄에 거주하는 모씨의 경우 2004년 3월 3일, 오후 8시 35분 도쿄 미즈비시은행 니시캇사이(西葛西)지점의 ATM기기에서 '하루 인출한도액을 초과했습니다'라는 경고문을 직접 접하기까지 위조카드를 통한 인출을 전혀 눈치채지 못하고 있었음. 도쿄미즈비시은행의 개인고객의 1일 인출한도액은 500만엔(원화 약 5000만원)임.

2월 27일부터 ~ 3월 3일까지 6일 동안 2993만엔이 인출되었으니 범인은 매일 거의 500만엔을 꼬박꼬박 인출한 셈이고 총 인출횟수는 110번에 달했음.

모씨는 카드를 실수로 분실하지도 않았고 소매치기 등 도난을 당한 적도 없었음. 이후 경찰이 조사한 바, 모씨의 예금인출에 사용된 위조카드는 전혀 다른 사람 명의의 구 후지은행 (현 미즈호은행)의 도난카드였음이 밝혀졌음.

'가'씨는 은행측에게 부정인출된 자신의 피해예금의 전액보상을 요구했지만 은행 측은 '경찰 조사 중이라 사실관계가 판명되기까지 피해보상은 불가능하다'라는 대답만 되풀이했음. '가'씨는 "단기간에 110번이나 되는 인출을 이상하다고 인식하지 못하는 은행전산체제가 이상하다. 게다가 인출기의 기록을 보면 타인명의카드로 인출되고 있음도 알 수 있었다.

예금자가 아니라 예금의 관리자인 은행의 보안에 문제가 있었던 것이 분명하므로 유사한 범죄에 대해서 은행이 대처해야만 할 뿐만 아니라 예금자에

게 보상을 해야만 한다."고 호소했음. 2004년 12월10일 '가'씨는 은행을 상대로 예금잔액보상을 요구하며 도쿄지방법원에 제소, 1차 변론이 2005년 2월 2일 실시되었음.

은행현금카드가 위조이건, 도난이건 간에 정말 피해자들이 당혹스러워 하는 것은 도대체 범인들이 어떻게 비밀번호를 파악할 수 있었는가라는 점임. 실제로 대부분의 범인들은 다음과 같은 수법으로 예금인출에 성공함.

대표적인 수법은 ATM에서 인출하고 있는 사람의 뒤에서 손가락의 위치와 움직임을 읽어 번호를 알아내거나 주로 노인들을 대상으로 삼아 그들이 인출기에서 떨어지면 의도적으로 부딪혀서 넘어지게 한 다음 지갑을 훔친 뒤 바로 예금을 인출하는 것임.

두번째는 은행원이나 경찰, 공무원을 사칭하는 방법. "대금을 초과청구했기 때문에 돌려드립니다. 계좌번호와 비밀번호를 가르쳐주세요"식으로 접근함.

세번째는 도청임."ATM 인출기는 전화회선을 사용하기 때문에 위조에 필요한 계좌번호 이외에 비밀번호도 알아낼 수 있음. 이 정보로 위조카드를 만들면 예금인출은 간단하다."고 함. 도청기나 판독(skimming)에 필요한 카드인식기 및 입력기(writer)는 아키하바라(秋葉原)에 있는 전자상가에 가면 어렵지 않게 구할 수 있음.

이렇듯 상황이 심각함에도 불구하고 일본 경찰이나 해당 은행은 도청에 의한 위조·도난카드의 제조에 대해 별다른 의구심을 갖지 않았고 조사 및 대책 마련에도 소홀했음.

#### \* 사건 사례 2

오사카에 거주하는 모씨는 2003년 8월에 빈집털이를 당해 은행현금카드도 함께 도난당했고 범인은 그 카드로 약 700만엔 (원화 약 7000만원)을 인출했음. '모'씨는 비밀번호로 생일 및 집 전화번호 등 범인이 쉽게 유추할 수 없는 비밀번호를 사용하고 있었음.

1년 뒤 범인이 체포되었고 일본 경찰의 '비밀번호를 어떻게 알았느냐'는 취

조에 대해 범인이 '훔친 현금카드에 비밀번호가 적힌 쪽지가 있었다'고 진술했고 일본 경찰은 범인의 말을 그대로 믿었음. 모씨는 "절대로 그런 바보같은 일을 했을 리 없다"고 반박했지만 일본 경찰은 '범인 집에서 관독에 사용되는 기계는 발견되지 않았다'며 일축했음.

### 3. 대응사항

- 2004년 9월 일본에서는 위조 현금카드 범죄로 인해 예금 피해를 입은 피해자들이 모여 '대응 모임'을 발족했다. 2005년 1월말 현재 회원은 26명인데, 일본의 언론에 피해 상황이 상세히 알려지기까지는 모임의 존재조차 몰랐던 피해자가 대부분이었음. "피해를 당한 직후, 은행도 경찰도 믿을 바가 못돼서 눈물만 흘리고 있던 때를 생각하면 상황이 너무 달라졌다", "은행을 상대로 혼자서 싸우는 게 쉽지는 않았다. 동료가 생겨서 마음 든든하다."고 말하는 회원들도 다수. 각각 수백만엔에서 수천만엔 에 상당하는 예금을 인출당했지만, 아직까지 은행보상은 '0'. 관련 현행법의 미비로 은행과 경찰에게 '아들이 부모 몰래 인출한 거 아니냐?'고 의심을 받는 어처구니 없는 경우마저 있었음.
- 일본에서는 위조 현금카드의 피해자가 직접 피해신고서를 제출할 수 없는 실정임. 위조 현금카드에 관한 형법상 피해자가 '범인이 예금을 부정인출한 ATM기기'를 설치한 은행이므로 그 은행이 피해신고서를 제출하도록 되어 있음. 일본 전국은행협회 관계자는 "2004년 6월부터 피해신고서를 경찰에 신속하게 제출하도록 각 은행에 고지한 상태이므로 은행이 피해신고서를 제출하지 않는 일은 현상적으로 있을 수 없다."고 반박했음.
- 하지만, 도쿄에 거주하는 있는 한 주부는 "몇 번이나 수사상황을 물어보면서 범인이 촬영되어 있는 방범카메라의 보존 등을 신청해서야 겨우 경찰이 움직였다. 집요하게 재촉하지 않았다면 방치되었을 것이라고 생각한다."고 말했고 "인출기 감시카메라 및 예금인출기록 등 은행측에는 조사상 중요한 증거가 많이 있음에도 불구하고 협조적이지 않았다" 는 등 피해자들로부터 경찰과 은행에 대한 불만이 터져 나오고 있음.

■ 일본 주요 금융기관의 위조 현금카드 사고 방지 대책

구분	1일 현금인출 한도액 인하	인출기 이상거래 파악 즉시 거래중지 시스템 구축	기타대책
토쿄 미즈비시 은행	500만엔 → 200만엔	도입 검토중	04년 10월 정맥확인기능부착 IC카드 도입 05년 4월 (피해보상최대500만엔)카드 발행 신용인출기능없는 정맥확인기능부착IC카드도 입
UFJ 은행	300만엔 → 200만엔	미정	3~6월 중 신청고객에게 무료IC 카드발행 생체인식 현금카드대응형 인출기 도입
미즈호 은행	500만엔→ 200만엔	미정	비밀번호 주의환기 (정기적 변경 권유) 인출기에 방법거울과 반사경 설치 3월부터 개인용 보통예금 전면IC 현금카드 화 생체인식기능 카드 도입 검토
미즈이 스미토모 은행	인출자 한도액 임의변경가능 (기존 300만 엔)	시스템 가동중	05년중 생체인식기능 카드 도입 검토
리소나 은행	인출자 한도액 임의변경가능 (기존 500만 엔)	미정	인출기에 후방확인 거울설치 05년 9월부터 인출기로 비밀번호 변경 가능
일본우체국 공사	한도액 인하 검토중	도입 검토중	비밀번호변경 등 전단지 1100만장 배부 생체인식기능 카드 도입 검토

- 상기 표와 같이 2004년 10월부터 토쿄미즈비시은행이 현금카드를 IC화함과 동시에 본인 확인을 위해 정맥확인기능을 내장한 카드를 도입했음.
- 그런데 이러한 IC카드나 생체인식기능 인출기로 대체하는 것이 대형은행에서조차 이제 겨우 착수하여 완전히 보급되기까지는 상당한 시간이 걸린다는 문제가 남아있음.
- 한도액설정 변경에도 문제가 있음. 아직까지 고객이 임의로 인출한도액을 변경할 수 있는 은행은 미즈이스미토모 뿐인데 지금처럼 피해가 급증하는 상황에서 취할 수 있는 시급한 대책이 한도액 설정이지만 보호대응이 너무 늦은 실정임.
- "은행 전산체제변경에는 시간과 비용이 많이 든다. 게다가 통합중인 은행에는 예정에 없던 변경이 전산체제에 이상을 발생시킬지도 모르기 때문에 한도액 임의변경은 하고 싶지 않다는 것이 본심일 것이다."고 은행전산시스템 담당

자는 지적한다. 은행의 어려운 처지를 이해해주고 싶어도 문제는 범죄가 가차없이 그 허점을 파고 든다는 데 있음.

- 은행 쪽의 속사정은 또 있음. "설령 수상하다는 생각이 들어도 예금자는 은행에게 채권자로 은행은 지불에 응하지 않을 수가 없다"고 한 은행 관계자가 밝혔음. 은행이 더욱 두려워하는 사태는 위조 현금카드 피해자를 교묘히 가장하고 은행에게 피해 보상을 요구하는 '이중 사기 피해'임.
- 그러나 "사기꾼인지 피해자인지 파악하는 일이야 말로 은행이 해야 될 일이다"라고 『현금카드가 위험하다』의 저자 야나기타 쿠니오(柳田邦男) 씨는 냉정하게 지적함. 고객들은 바로 그것을 포함한 여러 가지 위험을 피하기 위해서 은행에 예금하는 것임. 그리고 "은행 현금카드의 현행 약관에는 판독에 의한 위조카드를 사용한 부정 인출 현금은 원칙적으로 변상하지 않는다고 되어 있다. 변상은 이용자에게 잘못이 없다는 점을 은행이 확인할 수 있는 경우뿐이다. 그런데 이용자가 잘못이 없다는 점을 증명할 수 있는 객관적인 자료라는 건 도대체 어떤 걸 말하는 건가? 약관 자체가 이상한 것이다." 고 피해자 소송변호사 키타 히데히로(喜多英博)는 지적함.
- 2005년 3월부터 피해자 대 예금기관의 피해 변상을 둘러싼 재판이 시작되었는데 피해자들이 승소할 지 여부는 선불리 예측할 수 없음. 키타 변호사는 "은행이 자기책임을 부정할 수 있을 만큼 과연 예금자에게 중대한 잘못이 있는 지 명확히 증명해보라고 요구할 것이다"라고 밝혔음.

#### 4. 시사점

- 2005년 1월부터 피해가 급증하면서 일본 금융청은 금융기관에 조속히 대책을 세울 것을 지시했음. 고미 히로후미(五味廣文) 금융청장은 "범죄수법이 더욱 교묘해지고 있어 은행 약관의 재검토가 필요"함을 밝혔고, 2005년 2월 3일에는 일본 국회예산위원회에서 코이즈미 총리가 "정부, 은행, 피해자의 상태를 제대로 파악해서 피해자를 어떻게 구제할 것인가 또 방지할 것인가를 진지하게 검토할 것"이라고 대답했음. 일본 정부도 은행도 아직 '검토 단계'인지라 당분간은 일본의 예금자 스스로가 자신의 예금을 지킬 수 밖에 없는 실정임.

- 한국의 은행들도 1997년의 금융위기의 구조조정기를 거치면서 점포와 인원을 줄이는 대신 자동인출기 설치를 늘여왔음. 예금인출과 계좌이체를 창구에서 하려고 하면 "인출기를 이용해주시면 좋겠습니다"란 정중한 권유를 받게 됨. 고객입장에서는 은행 형편에 따라서 인출기와 현금카드를 빈번하게 쓰게 된 것이나 마찬가지임. 그 만큼 은행이 예금을 안전하게 지켜주길 바라는 것인데 지금 일본에서 보여지는 현상은 완전히 정반대임.
- 한국의 은행들이 예금자보호제도에 대해 참고할 만한 제도가 있음. 미국에서 시행되고 있는 '50달러 규정으로 본인의 과실이 명백히 없다면 50달러가 넘는 손실은 은행이 보상해 주는 제도임. 영국에도 마찬가지로 '50파운드 규정'이 있는데 피해가 급증하고 있는 일본에는 아직 유사한 보상제도가 없는 상황임.
- 영국과 미국에서는 은행이 원칙적으로 도난 예금을 보상해줄 뿐만 아니라 과실의 입증책임도 은행에 있음. 이것은 1970~80년대에 일어난 소비자보호운동을 배경으로 성립되었음.
- 하지만, 일본에는 소비자보호운동이 미약하여 전자화폐시대를 맞이해서도 예금자를 보호할 제도가 없이 피해자들을 그대로 방치하는 결과를 부르고 말았음. 2005년 1월 25일에 발표된 일본 전국은행협회의 '위조 현금카드 대책에 관한 합의'도 이전과 기본적으로 똑같음. 법제도가 바뀌지 않는 한 은행의 대응도 바뀌지 않음. 현재로서는 소송을 통한 해결 방법이 가장 유력함.

\* 자료원 : 주간경제지 이코노미스트 2005년 2월 넷째주

『현금카드가 위험하다』, 야나기다 쿠니오, 문예춘추, 2004년

## <사례 10> 폐기물 처리시설 방만 운영

연번	8
사건명	폐기물 처리시설 방만 운영
관련기업	각 지자체
기간	02년 9월~진행중
사건개요	실험적시설을 도입했으나 관리및 사고가 다발
진행결과	각종 사고 발생, 경비 증가,손해배상소송 진행
교훈 / 시사점	'수주만 하면 그만'인 기업윤리와 느슨한 검증임

### 1. 사건개요

- 일본은 폐기물 처리 문제가 국가적인 과제로 대두되면서 산업 현장에서 배출되는 각종 폐기물은 지방자치단체가 책임지고 처리해야 함.
- 지난 2002년 9월부터 폐기물소각처리 과정 분출되는 인체에 유해한'다이옥신'의 방출을 막기 위해 '다이옥신 대책 특별 조치법'이 시행됨.
- 폐기물 소각에 따라 방출되는 배기가스수치에 대한 규제가 강화되자 일본의 지자체는 '가연성 폐기물을 고체연료로 전환하는 (RDF : Refuse Derived Fuel) 처리에 주목하기 시작했음. RDF 시설 메이커는 연소 과정이 없어 다이옥신 발생 우려가 없는 점과 생성된 고체연료가 제철소 및 시멘트 공장의 고로용 연료로 사용가능하여 석탄과 같은 화석연료의 대체재가 될 수 있음을 강조하는 등 RDF가 '21세기형 자원순환사회형성'에 기여한다고 대대적으로 선전했음.
- 이러한 장점에 매료되어 일본 각 지역 지자체들이 대규모 투자를 결정,RDF 시설을 구축하고 있고 이미 일본 전역에 걸쳐 58곳이 완성되어 실제로 가동되고 있음.
- 시즈오카현(静岡県) 소재 고텐바시(御殿場市)와 코야마쵸(小山町)가 공동으로 운영중인 '고텐바, 코야마 RDF 센터'는 일본 최대 규모이지만 가장 먼저 문제의 시설로 부각되었음.

### 2. 대응사항

- '고텐바, 고야마 RDF 센터'는 당초 계획과는 달리 시설 가동 초기부터 고장이 계속 발생, 판매처가 불투명해진 RDF연료가 창고에 대량으로 쌓이기 시작하면서 운영경비가 1998년 6억엔(원화 60억원)에서 2002년 16억엔 (원화 160억원)으로 크게 불어났음.
- '폐기물이 연료화되어 유상으로 판매될 수 있다'는 환상의 캐치프레이즈로 각광을 받았던 RDF 시설이 바로 철거될 수 없는 공공사업의 특성으로 장기간 방치될 가능성이 높은 실정임에도 불구하고 설비를 시공한 일본 현지의 메이커들은 묵묵부답임.
- 고텐바시(御殿場市)와 코야마초(小山町)는 막대한 운영비와 속출하는 문제에 더 이상 버티지 못하고 마침내 시공메이커를 상대로 RDF 시스템 전반에 걸친 하자를 지적, 전체 건설비에 상당하는 80억엔 (원화 약 800억원)의 손해배상소송을 도쿄지방법관소에 제기했음.
- 또한, 2003년 8월 미에켄 타도초 (三重? 多度町)에 위치한 RDF 저장탱크가 폭발하여 진화작업을 하던 소방사 2명이 순직하는 대형 사고가 발생함에 따라 일본의 환경성과 총무성은 전국의 RDF 시설에 대한 대대적인 실태조사에 착수했음. 본 사고 전에도 RDF 시설에서 원인이 정확히 밝혀지지 않은 화재, 발열, 발연 등 크고 작은 사건이 빈번히 터지고 있음.

### 3. 시사점

- RDF 사업 추진 과정을 살펴보면 일본 국민의 세금으로 충당되는 공공사업이기 때문에 '일단 수주만 하고 나면 그만이다'식의 현지 시설 메이커들의 무책임한 '모럴해저드'가 고스란히 드러남.
- 작은 규모의 실험용 플랜트로 '눈가리고 아웅식'의 테스트를 거쳐, 공적인 연구기관의 적당히 포장된 기술평가 결과를 내세워 각급 지자체에 강력한 공동 판매 공세를 이끌고 있는 현지 시설메이커들의 '일그러진 기업윤리'를 보여주고 있음.