

2010

Revitalizing Snow Brand Milk

Daryl Koehn

University of St. Thomas, Minnesota, koehnd@stthomas.edu

R. W. Wolfe

DePaul University

J. Meade

Darden Graduate School of Business Administration

Follow this and additional works at: <http://ir.stthomas.edu/ocbeblpub>



Part of the [Business Law, Public Responsibility, and Ethics Commons](#)

Recommended Citation

Koehn, Daryl; Wolfe, R. W.; and Meade, J., "Revitalizing Snow Brand Milk" (2010). *Ethics and Business Law Faculty Publications*. 22.
<http://ir.stthomas.edu/ocbeblpub/22>

This Article is brought to you for free and open access by the Ethics and Business Law at UST Research Online. It has been accepted for inclusion in Ethics and Business Law Faculty Publications by an authorized administrator of UST Research Online. For more information, please contact libroadmin@stthomas.edu.

経営人のナビゲーター

経営倫理

No. 60

2010年（平成22年）10月25日発行



Business Ethics Research Center

経営倫理

CONTENTS

◎倫理春秋	
創業の精神 南部靖之	1
◎特集：CSR調達と経営倫理	
NECのCSR調達と経営倫理 福井雅輝	2
ステークホルダー・エンゲージメントとCSR調達 ー中国広東省開平市の工場の研修事例からー 黒田かをり	6
住友商事グループのサプライチェーンCSR行動指針 武井 徹	10
調達時の安全・環境・社会に対する企業責任活動 ー持続可能な社会へ対応するEU小売業界ー 近藤繁樹	13
◎マイ・オピニオン	
消費者志向経営と消費者視点 磯村浩子	17
◎企業倫理・CSRの実例シリーズ	
アステラスのコンプライアンス定着活動 竹歳隆一	19
◎大学における講義要約シリーズ	
立教大学大学院におけるCSR講義について 池田耕一	25
◎世界の企業倫理	
インドネシアの経営倫理 永井伸幸	29
◎随想	
デンマーク 小さな国の大きな幸福 ー在外研究滞在報告ー 横山恵子	34
◎BERCの実践研究レポート	
監査研究部会の活動状況 吉田邦雄	36
◎JABESの研究活動紹介	
7月度研究交流例会開催報告 韓国企業の不祥事と儒教思想 文 載皓	38
◎特別寄稿	
雪印乳業 ー企業再生と今後の課題ー J. Mead R.W. Wolfe, Ph.D. 西藤 輝 D. Koehn, Ph.D. 瀬名敏夫 訳	40
◎自著紹介	
『倫理・コンプライアンスとCSR【第二版】』 菱山隆二	57
『環境コミュニケーション-2050年に向けた企業のサステナブル戦略-』 清水正道	57

経営倫理実践研究センター

Preface

 Founding Spirits Yasuyuki NAMBU 1
Special Essay : Business Ethics through CSR Supply Chain Management

 Business Ethics through CSR Supply Chain Management (NEC's Case)
 Masaki FUKUI 2

 Stakeholder engagement and responsible supply chain management -A case from a
 training program for managers and workers in Kaiping City, Guangzhou
 Province, China- Kaori KURODA 6

 The Sumitomo Corporation Group CSR Action Guidelines for Supply Chains
 Toru TAKEI 10

 Corporate Performance & Responsibility for Product Safety, Environments, and
 Social in Procurement Activities -Promotion Activities of EU Retail Trade for
 the Sustainable Society- Shigeki KONDOH 13
My Opinion

 Consumer Oriented Management and the Consumer Viewpoint
 Hiroko ISOMURA 17
Series: Business Conduct Codes and CSR

 Compliance Promotion Initiative in Astellas Ryuichi TAKETOSHI 19
Series: Business Ethics Classes in Japanese Universities

 On the Lecture of Corporate Social Responsibility at Rikkyo Graduate School of
 Business Koichi IKEDA 25
Business Ethics of the World

 Business Ethics in Indonesia Nobuyuki NAGAI 29
Essay

 Denmark, great happiness of the small country Keiko YOKOYAMA 34
Report from BEREC

 Status report of audit research curriculum Kunio YOSHIDA 36
Report from the Japan Society for Business Ethics

 A Report from JABES Regular Meeting in July
 Corporate Scandal of Korean Companies and Confucianism Jaeho MUN 38
Special Essay

 Snow Brand Milk Products
 J.Mead, Wolfe,R.W., A.Saito, and D.Koehn, translated by T.Sena 40
Recent Publications

 Ethics, Compliance and Corporate Social Responsibility, Second Edition
 Takaji HISHIYAMA 57

 Environmental communication: Corporate Communication strategy for
 "Sustainable 2050s" Masamichi SHIMIZU 57

雪印乳業 —企業再生と今後の課題—

雪印乳業の企業再生と今後の課題に焦点を当てたケースが、米国のビジネス・スクールを代表する一つであるDARDEN Business School, University of VirginiaのDARDEN Business Publishingより2010年2月に発行された（論文は同社ウェブサイトより購入可能である）。本稿は、このケースの邦訳の許可を得て掲載するものである。

なお、邦訳の掲載にあたり、ケース執筆者の一人である西藤氏に、米国の現状と本稿の意義、ならびにこれがDARDEN Business Publishingより刊行された経緯について記述いただいた。

経営倫理実践センター

ケーススタディ掲載の背景

（1）米国の状況と雪印乳業の「新生雪印乳業への取り組み」

21世紀初頭は、“Enron”, “WorldCom”, 更にはサブ・プライム・ローン等詐欺的ともいえる金融工学を駆使した結果の金融危機等米国企業社会においても深刻な企業不祥事が多発している。不祥事を起こした企業は破綻に追い込まれるケースが多く、再生に取り組んでいる企業も真の意味での再生に成果を挙げている企業事例は稀有である。

そうした米国の状況下において、日本における企業不祥事の象徴でもあった雪印乳業による「新生雪印乳業への取り組み」は、率直に不祥事を反省し、その後の対応も全社を挙げて非常に具体的で、口先だけではない真摯な取り組みであると評価されている。

雪印は社外の視点を取り入れた経営に取り組むため、消費者活動家であった日和佐信子氏を社外取締役として招き、同時に社外委員を過半数とする企業倫理委員会を設置している。企業倫理委員会は、役員会の諮問機関として企業倫理実践の戦略立案などの役割を担い、コーポレート・ガバナンスの視点からの適切な経営管理の面でも成果を挙げている。

特徴的な事例は、次のとおりである。

①「事件を風化させない日」

「事件を風化させない日」を毎年1月と6月に設定し、全社を挙げて取り組んでいるが、これは素晴らしい発想で、米国では例がない取り組みである。また、同社関係者が日常語としている“Not yet enough”は同社の妥協を許さぬ強い意志と健全な企業文化醸成を語っている。

②消費者重視経営

雪印乳業は、消費者重視経営を掲げ、それを支える商品開発・品質管理の充実にも取り組んでいる。

③理念経営の実践

雪印乳業はこうした新生雪印に向けた取り組みに当たり、創業精神「健土健民」を重視するからなら、企業目標として私たち雪印乳業はお客様の「おいしい笑顔」のある暮らしに貢献します」を掲げ、理念経営を実践している。

（2）良き経営モデルとしてのケーススタディ掲載

上記に挙げた雪印乳業の取り組みは、米国企業社会に対しても良き経営モデルであり、同時に次世代の企業経営を担うビジネス・スクールで学ぶ院生の教育においても良き事例であるとして、元米国経営倫理学会会長のProfessor Patricia Werhaneのご推薦を得て掲載されたものである。

西藤 輝

雪印乳業—企業再生と今後の課題—*

Senior Researcher, Darden Graduate School of
Business Administration

Senior Wick Lander Fellow, Institute for Business
and Professional Ethics, DePaul University

中央大学経済研究所客員研究員
(元中央大学大学院総合政策研究科客員教授)

Professor, University of St. Thomas

J. Mead

R.W. Wolfe, Ph.D.

西藤 輝

D. Koehn, Ph.D.

瀬名 敏夫 訳

I. 再生の可能性の評価

2002年の春、日本の代表的な消費者運動家のひとりである日和佐信子は、日本最大の消費者組織である全国消費者団体連絡会（消団連）事務局長を5年の任期が来たら退任しようとしていた。日和佐は、雪印乳業株式会社（雪印乳業）の代表取締役社長の西紘平から取締役就任を要請されていた。西社長は、同社を殆ど破滅させかけた二つの不祥事の後に取り組まれてきた雪印乳業を再生させようとする努力に彼女が協力することを希望していた。この要請は異例なものであり、また、全く予想しがたいものであった。日和佐は自分がどのように対応したらいいのか、はかりかねていた。同社が改革し再生しようと望んでいるというのは本心なのだろうか？ 彼女は取締役の中で対等に受け入れられるだろうか、そして彼女の意見や提言は真剣に検討されるだろうか？ 要請は宣伝を狙ったものではないだろうか？ もしその要請を受けて役職についたら仲間の消費者運動家達はどう見るだろうか？ 彼女が何十年もそのために働いてきた消費者はどう思うだろうか？ 一つのことだけは確かだった。それは西の要請に対して回答する前に、同社がこのような事態に陥る羽

目になった原因は何だったのかということをはっきりと理解しておかなければならないという点だった。

雪印乳業株式会社

雪印乳業の起源は1925年に設立された酪農共同組合の北海道製酪販売組合に遡る。北海道酪農の創業精神は「健士健民」であり、この理念は21世紀に入ってもこの会社の経営理念であった。1950年に組合は雪印乳業株式会社として株式会社化された。成長して雪印乳業は業界のリーダーとなった。1990年代までには同社はフォーチュン誌の世界企業トップ500社にランクされるようになっていた。同社は最初の不祥事発生の前年である1999年度には、従業員12877人、連結売上高は約130億ドル（1兆2877億円）であった。財務的にも雪印乳業は健全な会社であった。そのビジネスにおける80年間を通じて雪印は強力なブランドであった。定期的な市場調査において、インタビューを受けた人の90%以上が同社の製品を消費したことがあると答えるほどだった。社会的尊敬を十分に受けて雪印乳業は消費者の絶大な信頼あるいは「信」を得ていたのである。「信」とは日本文化に深く染み込んだ正直と誠実を表す概念である。

*この事例はJenny Mead (Senior Researcher), Regina Wentzel Wolfe (Senior Wicklander Fellow, Institute for Business and Professional Ethics, DePaul University), Akira Saito, Visiting Research Fellow, Research Institute of Economics, Chuo University, およびDaryl Koehn, Cullen Chair of Business Ethics, University of St. Thomasによって作成された。これは経営管理における効果のある対処と効果のない対処について解説するためにも、クラス討論用の題材として書かれたものである。

著作権2010はUniversity of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, VAが全て所有している。コピーを注文する場合はsales@dardenbusinesspublishing.comにEメールをお送り頂きたい。Darden School Foundationの許可なくして、この出版物の一部でも複製したり、記録装置に保存したり、スプレッドシートに使用したり、または電氣的・機械的・フォトコピー・録音・その他のいかなる形式や方法によっても送信してはならない。

「信」は儒教にその起源があり、7世紀初期まで、聖徳太子が604年に起草された十七条憲法にまで遡ることができる。その第9条には次のように書かれている。

信は義の本である。あらゆる種類の取引を扱う上で、一つひとつのことを信をもって処理すべきである。我々の行為が善となるか悪となるか、成功するかしないかは、我々自身がそれを信をもって実行するか否かにかかっている。もし群臣が職務を信をもって行うなら達成できないことは一つもない。しかし群臣がその職務を信をもって行なわないのであれば何事もなしとげられない¹。

企業として、雪印乳業は「運命を分かちあう共同体」を意味する「運命共同体」意識に基づいた伝統的な日本的経営スタイルの下での企業文化を持っていた。この意識は、企業が消費者や株主の為に存在するのではなく経営者や従業員の為に存在するのである、という日本的な前提条件を反映していた。この前提条件は、むしろ、従業員達が「保身第一」と考える企業文化を育てる結果となり、全ての階層において従業員達が保身にとらわれる態度をとるような傾向があった。

低脂肪乳食中毒事件

雪印ブランドの低脂肪乳による食中毒事件の第一報は2000年6月27日であった。7月初旬までに13400人以上の人達が食中毒を発症したが、これは日本の歴史上、食物汚染に関わる最悪の事態であった。このような事件についての報告のやり方が一本化されていなかったため、これらの報告は警察、保健所、牛乳を販売した小売店、雪印乳業自身などいくつもの異なる関係者に提出された。報告システムが一本化されていなかったために、雪印乳業と保健所の双方にとって、初期の段階で事件の規模の大きさや深刻さを把握したり、感染

ルートを特定することが困難であった。実際のところ、雪印乳業の経営陣は当初は製造中止が問題にされるようなことになるとは思ってもいなかった。

しかし、報告から2-3日以内に食中毒は雪印乳業製の低脂肪乳に起因するものであることが明らかになった。黄色ブドウ球菌による汚染が疑われたが低脂肪乳がどのように汚染されたかは不明であった。賞味期限や消費期限を超えた売れ残りの牛乳を回収して新製品の工程に再利用するという慣行があってそれが原因だったのではないかと疑う人達もいた。もう一つの可能性はリサイクルされた牛乳が「炎天のもとで密閉されていない非冷蔵の屋外タンクに注ぎ込まれた」のではないかといいことだった²。消費者の中には米国で1982年に起きたタイレノール事件に類似したタンパリング（店頭での商品へのいたずら）の事例ではないかと憶測した人達もいた。これらの噂や憶測のすべてが、混乱や誤報を引き起こし、会社が消費者の健康よりも自社の体面を重視しているのではないかという受け止め方が一般に広がっていった。メディアの報道では「会社の幹部は、一部だけしか正確でない発表をしたり、時には矛盾する内容の発表を流し続けている」と非難された³。

汚染の原因を特定するのに数週間がかかった。捜査員達は汚染された牛乳について雪印大阪工場の加工の過程で牛乳が通過するバルブの一つに保守不良があったことを突き止めた。会社の衛生ガイドラインではバルブを毎週洗浄することが決められていたが、そのバルブはほぼ1ヶ月間洗浄されていなかった⁴。保守不良のバルブが犯人だと多くの人が推測した。

雪印乳業の対応

雪印乳業の対応はこの事件が原因となって起こった消費者からの信頼崩壊を一層悪化させるだけであった。同社は大阪保健所による2商品の回収命令に従って、2000年6月30日に日本の主要な新

間に回収公告を掲載した。しかし雪印乳業は会社が自発的に追加の品目も回収するよという保健所の要請を無視した。この非妥協的な態度に対して、保健所はそれらの追加商品について公的な回収命令を出しただけでなく、雪印乳業が自発的回収を避けたという事実を大阪保健所が公表した⁵。恐らく、最もダメージが大きかったのは、雪印乳業が問題のバルブの使用頻度について当初は嘘をついていたことが明らかになったことであった。最初は、同社はそのバルブは小型のものでめったに使われていないと報告した。大阪保健所の係員はそのバルブは報告されたよりもずっと大型で、しかもほとんど毎日使用されていたことを発見した⁶。消費者の反応は極端に否定的なものとなり、同社への一般の信頼はさらに崩れていった。ジャパントイムスは社説の中で「雪印製品を原因とする罹患の報道が増えるに従って、会社幹部による説明は一貫性を欠くようになったばかりでなく、時には明白な虚偽とは言えなくても故意に誤導するようなものや不完全なものもあった。」と述べている⁷。決定的な一撃は、汚染事件当時の社長兼CEOであった石川哲郎が「事件の結果として自分も被害者と同じ程度に苦しんでいる」と（報道陣に対して）発言して消費者を憤慨させたことであった⁸。それから間もなく、石川は取締役全員とともに辞任した。

汚染の原因は最初の食中毒発生の報道から3か月後まで特定されなかった。調査では同社の北海道にある大樹工場生産され大阪工場の工程で使用された脱脂粉乳が汚染されていたということであった。更なる調査でどのように汚染が発生したかが明らかにされた。春の雪解け期に屋根から下がったつららの滴りが工場の送電線をショートさせ、その結果として停電が発生した。そして8時間あまりたって停電が回復し、生産ラインが再開された。停電が発生する直前にパイプライン、タンク、エバポレーター（蒸発乾燥器）からおよそ800リットルの牛乳が回収されて冷却されるばか

りの状態になっていた。その牛乳がゆっくりと室温まで冷やされている間に、黄色ブドウ球菌が増殖して毒素エンテロトキシンが発生する状態になっていたのである。生産ラインが再開すると、回収された牛乳は冷却されて、次の生産ロットに加えられた。

雪印乳業の危機管理マニュアルには工場での異物混入防止に焦点があてられていた。それには停電のような、生産工程において起こりうる機能不良については何も触れられていなかった。それゆえ、工程のタンクに約8時間にわたって滞留していた牛乳をそのまま利用することに誰も疑いを持たなかった。

その脱脂粉乳は、大阪工場での他の乳製品の製造時に材料の一つとして使われることになっていたが、製品出荷検査が行われたところ細菌が検出された。しかし、その細菌が当該の粉乳を材料として使用する製品を汚染するかどうかについては指標がなく判らなかった。事実、内部調査チームの一員で当時技術開発研究所の管理職であった小西寛昭は「もし製品が微生物が発見されたことを理由として検査で不合格になったとしても、殺菌すれば問題は解決すると考えている人達がいた」と語っている。大樹工場は製品出荷検査では合格となった汚染された脱脂粉乳450袋を発送し、製品出荷検査で不合格となった449袋は貯蔵して置くことに決定した。10日ほどたって大樹工場は不合格となった449袋を脱脂粉乳の原料として使用した。工場は粉乳がエンテロトキシンに汚染されているとは認識していなかった。当時は食物に含まれるエンテロトキシンを検知する有効な手段が業界になかったのである。結果として汚染された脱脂粉乳278袋が大阪工場に送られ製造ラインで使用された。

低脂肪乳食中毒事件の影響

低脂肪乳食中毒事件のインパクトは重大であり広汎であった。汚染された製品も食中毒も西日本

に限られていたにもかかわらず、雪印乳業の製品はたちまちのうちに全国の小売店の棚から撤去された。製品の撤去に引き続いて適切な安全検査が実施できるように雪印乳業のすべての牛乳製造工場は一時的に閉鎖された。事件は牛乳の売上に大きく影響し2000年9月には5つの工場が閉鎖された⁹。結果として同社の純損益は深刻な影響を受けた。1996会計年度から1999会計年度まで雪印乳業の牛乳の売上高は総売上高の三分の一以上を占めていた。2000会計年度は牛乳の売上高は総売上高の26%まで落ち込んだ¹⁰。同社は586億円(約5億4800万米ドル)の税引前損失を計上したが前会計年度には税引前利益122億円(約1億1400万米ドル)を計上していたことと対照的である¹¹。これらの損失は製造の一時休止の追加とさらに3つの工場の閉鎖をもたらした¹²。同社はフォーチュン誌のグローバル500社のリストから脱落したが、前年にはこの業界でNestlé, Unilever, Con Agra, SaraLee, Groupe Danoneに次いで世界6位にランクされていたのである¹³。

牛乳汚染事件の影響は同社と同社への出資者の範囲を超えるものであった。独立系の牛乳配達会社は特に手痛い被害を受けた。これらの会社のほとんどが牛乳は1社のみしか扱わないという契約上の制約を受けていたからであった¹⁴。まず最初に製品のリコールがあった。しかし、最も強烈な打撃だったのは、憤慨した消費者が雪印乳業製品を実質的にブラックリストに載せたことであった。ある同族経営の牛乳販売会社の宮野武治社長はたった1週間で数百件の牛乳配達のカンセルと推定約1000万円(約93,000米ドル)の損失を蒙ったと述べた¹⁵。「私のところの18人の配達員はいつものように配達に出かける代わりにお客さんからの苦情電話の対応をしています」と彼は語った¹⁶。

消費者の怒りに対応して行政は牛乳製造に対する規制を強化し、衛生と表示に関する要件をより厳格なものにした。行政はまた、「1人の女性の

死亡と199人の傷害に対する業務上過失」の罪で大樹工場の3人の従業員を起訴した¹⁷。2人の従業員は業務上過失傷害は有罪とされたが、裁判所は中毒によって84歳の女性が死亡したとする検察の主張は却下した¹⁸。一人は汚染事件当時の大樹工場長で、もう一人は脱脂粉乳の製造部の担当であったが、ともに執行猶予付きの判決を受けた。その間に、雪印乳業は汚染された牛乳を飲んで被害を受けた消費者から提起された民事訴訟を和解で解決していた。数人の被害者の代理人であった弁護士は、彼の依頼人達の受け取った金額は十分とは思わなかったが日本での損害賠償額の相場からみて満足すべきものであるとして了承した¹⁹。このような和解は驚くべきものではなく、日本の法廷で勝ち取れる金額に近い金額で訴訟を和解で解決するという一般的な慣行を反映したものであった²⁰。

雪印乳業の対処

雪印乳業の経営陣にはこの信頼の喪失にどう対処するかという最も重要な課題が残されていた。石川哲郎社長兼CEOとその他の取締役会メンバー全員の辞任というのは大きなことであった。辞任に伴い経営上層部による儀式のような社会へのお詫びが予想されていた。実際に、日本では悪いニュースが露見した時はいつでも会社の上層部が一斉にダークスーツを着て記者会見を開き、深くお辞儀をして世間を騒がせたことを十分に詫げるのである²¹。

石川の後任の社長兼CEOには当時雪印乳業の常務取締役であった西紘平が就任した。事件についてのコメントを語る際に西は次のように述べた。

「問題は品質管理の過程における誤りというよりもっと大きなものだ。むしろ、これは当社が業界のリーダの地位にあることや当社の業歴について間違ったプライドを持ったこと、顧客重視という当社の基本方針を無視したこと、そ

して内部統制の構築に完璧さを欠いていたことの結果であると我々は考えている²²。」

彼はまた事件後のマネジメントの不十分な対応が人々の同社に対する信頼を次第に損ねたということを認めた。ある時点から同社は社会的な責任感を失い、安全な酪農製品を消費者に提供するという使命を無視し始めていたのである。

結果として西のリーダーシップのもとでマネジメントは品質管理を強化し、企業文化を改善するという点に重点を置いた再建計画を採用した。同社は商品安全保証室、食品衛生研究所を設置し、お客様センターを再構築した。検査工程を改善し強化するための基準も制定された。企業文化を改善するための方策としては、責任ある行動の徹底的追求を促すための行動基準の策定や従業員のためのホットラインの設置が含まれていた²³。

再建計画には組織および人事制度の改革が必要であることが明確に述べられていた。組織および人事制度は食品中毒事件の原因の主たる要素の一つと考えられたので、この改革は重要であった。組織制度の改革は、コミュニケーションの向上のために管理構造をフラットにする方策の一環として、運営本部の体制の見直しと、権限を実質的にどこに置くかについての分析を含んでいた。人事制度の改革は、現場管理に改めて重点を置く上での要諦である各本部の考課基準の見直しに絞られていた。雪印乳業は全ての人々が適切なポジションにつけるように能力に基づく人事異動と昇進の制度を取り入れることも約束していた。この改革は、過去において管理職と従業員が伝統的な年功序列システムによって評価されてきた結果として、自己防衛的な社風になったという現実を反映したものであった。さらに、同社は他の機能と同様にリスクマネジメント機能の再構築に取り組んでいた。

これらの再建の努力がどの程度成功したかは全く不明であった。低脂肪乳食中毒事件から2年も経たない内に、同社はもう一つの大きな不祥事に

巻き込まれることになったのである。

牛肉偽装表示事件

2001年9月に日本で牛海綿状脳症（BSE）の最初の事例が確認された。その年の終わりまでに全国にパニックが広がり、牛肉および牛肉製品の売上は急落した。政府は2002年4月までに牛肉販売業界の損失は120億米ドル（1600億円）に達し、飼育場の損失は9億米ドル（1310億円）以上になったと発表した²⁴。日本政府は買戻し補助制度を創設したが、これは疑いのある牛肉が小売店の店頭には並ばないようにするため、損失を補填するための二重の目的を持っていた。日本の食肉業界では、消費者が国産品にプレミアムを払うことを知っていて、より安価な外国産品に原産地が日本であるというラベルを張り替えることが一般的に行われていた²⁵。雪印乳業の子会社である雪印食品を含めた数社が、この制度を利益増大の機会ととらえた²⁶。2002年に、雪印食品は日本政府の牛肉買戻し制度を利用して利益をあげるための意図的な計画の一環として牛肉の原産地表示を偽装したことを認めざるを得なくなった。それ以前に起こった低脂肪乳食中毒事件と同様に小売店が店頭から再び雪印製品を撤去していることを雪印乳業は知った²⁷。雪印食品の上層経営陣5人が同社に1億9600万円（180万米ドル）の入金をもたらした詐欺にかかわる詐欺罪について有罪を認め²⁸。それに加えて同社は北海道—そこでBSEが発見されたのだが—原産の牛肉を、バイヤー達が北海道産の牛肉の受け取りを拒否したため、南にある熊本原産であるとしてラベルを張り替えたことを認め²⁹。

この二度目の不祥事は、消費者の信頼を回復し、市場で以前のような主導的な地位を占めようと努力していた雪印乳業に甚大な打撃を与えた。ムーディー投資サービス社は雪印乳業について否定的見通しとして信用格付けをB2に引き下げた。ムーディー社の東京のアナリストである谷本伸介

は「今や同社の最大の問題は消費者の目から見て同社のイメージが転落してしまったことである。同社がどんなアクションをとろうとブランドを回復するには時間がかかるだろう」と述べた³⁰。2002年4月、雪印乳業は子会社の雪印食品を解散せざるを得なくなった。再建計画の成功はいまや明らかに疑問視された。「会社の再生は不可能ではないが簡単ではない」と東京三菱証券のアナリスト高野将人は語った。「彼等は大きく信頼を失ったので売上が落ちるのはごく自然なことである。問題はいつどん底から抜け出せるかだが、まだ底が見えていない³¹。」2002年8月に雪印乳業の株価は不祥事の起こる前の株価から70%も下落していた³²。

雪印乳業はかつては日本の最優良企業の一つであったが、米国におけるエンロンの如く、日本では企業不祥事を象徴することになってしまった。このような背景のもとで日和佐には考慮すべきことが数多くあった。雪印乳業はもはや望みのない状況にあるのか？ 同社はこの連続した不祥事から抜け出せるだろうか？ それとも雪印乳業は敗北を認めて廃業すべきなのだろうか？

会社全体を壊滅寸前に追い込んだ牛肉偽装表示事件は、雪印乳業の再建計画をより困難なものにした。再建計画の一部に「不祥事まみれの過去を背後に隠すための重要な一歩」とメディアに名づけられた、同社の牛乳部門を分離独立させる方策も含まれていた³³。そのために、同社はいくつかの合弁会社を設立した。たとえば、大塚製薬が20%出資したベビーフードの会社ビーンスターク・スノー社の設立である。ほかの例としては合弁会社（日本ミルクコミュニティ株式会社）の設立があるが、合弁の相手は農業協同組合である全農、全酪連および日本の農業・林業・漁業の協同組合のための全国レベルの金融機関を運営している農林中央金庫であった³⁴。

グループの子会社やその他の投資事業を再構築することが唯一の対応策ではなかった。その他の

努力は品質管理や報告システムの改善や企業文化の修正に向けられた。西とその経営陣は、明確な企業理念や行動指針の欠如と雪印乳業の従業員側の倫理意識の不在が不健全な企業文化を作り上げ、そして牛乳汚染事件を引き起こしたことを認識していた。彼等は全面的にこれらに取り組もうと意図していたが、予想された如く、牛肉偽装表示事件の後で西は辞意を表明した。しかし、彼の前任者とは異なり、彼は十分意味のある再生プロセスの土台を作り上げた—それは信頼と誠実をもって消費者に奉仕することを雪印乳業の全活動の中心に据えたことであった。彼は同社を再生させることは可能であると信じており、日和佐信子にその再生プロセスの一部を担うよう求めたのである。

前向きに評価できること

牛肉偽装表示事件は雪印乳業にとっては悲惨なことであったが、少なくとも消費者擁護の観点から見れば、いくつかの肯定的な結果を生じさせた面もあった。大衆の猛烈な抗議に対応して政府は牛肉買戻し制度についての監査を実施した。その結果、「この制度のもとで買い戻された冷凍牛肉の約半分は、BSE発生以前から倉庫に貯蔵されていた日本産の牛肉か、BSEの認められていない豪州や米国から輸入された廉価の牛肉だった」と判定した³⁵。この事例は日本のビジネス界に倫理と誠実さを改めて呼び起こすとともに、ビジネスにおけるリスク管理への対応について注意喚起することになった³⁶。

それに加えて、日本政府に対して食品業界に対する法規制を見直すよう圧力が高まった。エコノミスト誌は「農水省は高い価格と輸入品に対する非常に高い関税を保証することによって食品産業に安心を与えている³⁷」と指摘した。最初の動きの一つは日本の公正取引委員会によるもので、「牛肉の表示についての小売店へのガイドラインを卸売商にも適用する」というものであった³⁸。

政府は「食品の安全と消費者の健康保全」を目的とした包括的な法規制に同意を与えた³⁹。提出された法案によって、いろいろの案件の中から、「食品安全委員会の設置」「食品についての虚偽もしくは誇大な広告の禁止」「農薬残留の食品の販売もしくは輸入に対する罰金の大幅な増額」「牛肉のトレーサビリティシステムの確立」が実現するものと思われる⁴⁰。

2003年4月にアメリカ型のコーポレートガバナンス制度を取り入れて商法が改正されたが、それによって社外取締役が経営上の意思決定において重要な役割を担うことになった。たとえば取締役の指名である⁴¹。

日和佐信子

日和佐信子は1970年代は一人の主婦に過ぎなかったが、自分の子供たちの栄養面での健康への関心から、消費者生活協同組合(CO-OP)が「農薬や食品添加物を使用しない食物へのコミットメント(約束)」を掲げているので消費生活協同組合に加入した。戦後の日本では農薬や食品添加物の抑制、食品表示基準の改善ならびに規制、収穫後に農薬で処理された輸入食品の禁止に焦点を絞った消費者活動の動きが見られた。この運動は主として1980年代の日本の政治的環境が産業界寄りで保守的だったために険しい道を歩まねばならず、消費者活動は主として地域的な問題として扱われた。しかし、1990年代には規制緩和運動の台頭と共に消費者団体の活躍が始まった。日和佐の最初の協同組合への参加が消費者活動家としての人生に導いたことになるが、彼女はついに消費者組織の消団連の事務局長になったのである。

三つの条件

日和佐は同社が三つの条件に同意した場合に限ってその役職を引き受けてもよいと同意したが、その条件は彼女が雪印乳業の改革と再生が成功するために必要不可欠と考えるものであった。

・同社のすべての活動と行動について、仮にその情報開示が同社の直近の利益に支障を与えるかもしれないと思われるものであっても、日和佐に全面的な情報開示がなされること。そのような情報開示は、彼女が雪印乳業の従業員によって起こりうる私利のための曖昧な説明、不実表示、隠蔽などに対する監視役として機能できるためにはきわめて重要であった。

・日和佐は、それが同社に関することであろうと日本の一般的な会社生活に関することであろうと彼女が適切と考える事柄については、経営陣からの干渉は一切無しに、意見を述べたり遠慮なく話す全面的な自由を持つこと。この自由には消費者、政府官僚、メディアに対して直接話すことも含まれる。

・経営陣や他の取締役会メンバーは彼女が消費者の利益を代表しているという事実を受け入れること。

彼女はこれらの条件を西の代理人である雪印乳業の当時の副社長岡田晴彦に示した。それに加え、彼女は岡田との打ち合わせの最中に、もしこれらの条件が守られない場合や、雪印乳業が本気で改革に取り組んでいないことが彼女に判った場合は、取締役を辞任することをはっきりと伝えた。さらに、長年の消費者運動によって彼女はいつでもメディアに連絡ができるので、もし彼女が辞任を決意した場合にはその理由をいつでも公開できる立場にあることを付け加えた⁴²。

付記

日本の法律上の監査役制度

法定の監査役制度は日本における伝統的なコーポレートガバナンスの制度であり、100年以上も前に起草された日本の近代的な商法の制定以来の制度である。「監査役(Auditor)」という言葉は、英語では財務諸表を監査して適正であることを証明する責任を持つ個人または人達を表すが、日本の制度における「監査役」は英語の意味するものと同義ではない。むしろ「監査役」という言葉は企業の法定の監査役会の一員として選ばれた人を指すものであ

る。法律により、企業の法定の監査役会は定時株主総会で選出された最少3名のメンバーを持たなければならないが、その内の半数は社外メンバーでなければならない。

法定の監査役は企業の取締役ならびに企業の会計監査人の行動を監督する責任がある。それには取締役が適用される法律と企業の規則に従って行動していること、ならびに企業および株主の最善の利益の為に行動していること、についての確認も含まれている。彼等は“Zenkan Chui Gimu”（善意で忠実な義務感）を体現するものであり、情報を収集して分析する能力があり、その産業についての十分な理解を持ち、企業の長期的な利益に従って行動することが期待されている。このガバナンスシステムのもとでは、取締役会の個別のメンバーについては法的な要件はもなく、全ての取締役が社内の人間でも差し支えない。

企業の法定の監査役会が取締役会に対して持つ権限と影響力の度合いは年月が経つとともに変わってきている。もともとは法定の監査役は全ての取締役の行動を監督する権利と義務を持っていた。1950年までは法定の監査役の役割は会計と財務諸表を監査することに限定されていた。1974年に日本の商法が改正され、法定の監査役が取締役の行動を監督する権限は回復された。1981年および1993年の改正では監査役の役割と義務はさらに強化された。2001年の改正では法定の監査役の独立性は補強され、任期は4年に延長された。また、社外の（または独立の）法定の監査役と認定されるためには、その個人はかつて一度たりともその企業の役員または従業員であったことがないという要件が義務づけられた。

著しい変革が2002年の日本の商法改正で行われ、アメリカ型のガバナンスシステムが導入された。その改正により、資本金が5億円以上もしくは負債が200億円以上の日本企業は、アメリカ型の、取締役会の監査委員会を含む3委員会制度を導入することが認められるようになった。しかし、雪印乳業を含めて、大多数の日本企業は法定の監査役制度を維持し続けている。

参考文献

- F.Mitani, "From Japanese Model of Corporate Management toward the World," *Auditors* 542: June 2008.
T.Inoue, "Japanese Style Auditor System," *Nikkei Sangyo Shinbun*, July 12, 2001.
"Special Issue on Auditors," *Yomiuri Shinbun*, October 10, 2009.
"Japan-Laws" http://www.acga-asia.org/content.cfm?SITE_CONTENT_TYPE_ID=12&COUNTRY_ID=267 (accessed January 11, 2010).

注

- ¹ Tsuyoshi Hiramatsu, "The Seventeen-Article Constitution of Shotoku Taisi (604 A.D.)," *Kwansei Gakuin University Social Sciences Review* (2002): 6.
² Dave Fusaro, "Lessons from Japan's Milk Crisis,"

Dairy Foods 101, no.8 (2000): 7.

- ³ "Snow Brand Pays the Price," *Japan Times*, July 12, 2000.
⁴ Regina Wentzel Wolfeがによる雪印乳業広報部長小西寛昭へのインタビュー（2009年3月25日、東京）また "Information Falsified," *Japan Times*, July 5, 2000. 参照。
⁵ Mallen Baker, "Company in Crisis-What Not to Do When It All Goes Wrong," <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/crisis04.html> (accessed February 16, 2009).
⁶ "Information Falsified."
⁷ "The Latest Summer Hazard," *Japan Times*, Wednesday, July 26, 2000, <http://search.japantimes.co.jp/cgi-bin/ed20000726al.html> (accessed January 21, 2010).
⁸ Alexandre Harney and Mitsuko Matsutani, "Japanese Blacklist Milk Brand after 13,000 Fall Ill," *Financial Times*, July 8, (2000): 7.
⁹ Yuji Utsunomiya, "Snow Brand Profit Plunge, Global Sales, Restructuring Fuel Nissan's Revival," *Japan Times*, June 29, 2001.
¹⁰ Akira Saito, "The Tales of Snow Brand Milk and the Enron Collapse," presented at the Society for Business Ethics Annual Meeting, New Orleans, LA, August 7, 2004.
¹¹ Utsunomiya.
¹² Utsunomiya.
¹³ "Fortune Global 500 Ranked Within Industries," *Fortune* 144 2 (2001) : F15-24.
¹⁴ Alexander Harney and Mitsuko Matsutani, "Japanese Blacklist Milk Brand after 13,000 Fall Ill," *Financial Times*, July 2000, 8.
¹⁵ Harney and Matsutani.
¹⁶ Harney and Matsutani.
¹⁷ "Japanese Prosecutors Unlikely to Appeal Ruling on Snow Brand Milk Products Co.," *Kyodo News International*, June 6, 2003.
¹⁸ "Japanese Prosecutors Unlikely to Appeal Ruling on Snow Brand Milk Products Co." See also "Japanese Court Sentences, Fines Dairy Employees over Contaminated Milk," *Kyodo News International*, May 27, 2003. (起訴された3人目の従業員は交通事故の為に事件が裁判開始前に死亡した).
¹⁹ "Snow Brand Milk Products to Pay 1.1 Million Yen to 8 over Food Poisoning," *Kyodo News International*, August 22, 2003.
²⁰ Tomoko Otake, "When Scandal Strikes a Firm," *Japan Times*, March 8, 2009.
²¹ Otake.
²² Akira Saito, "The Tales of Snow Brand Milk and the Enron Collapse," presented at the Society for Business

Ethics Annual Meeting, New Orleans, LA, August 7, 2004.

²³ Makoto Wakita, "Building a 'New Snow Brand' Milk Products Co., Ltd.," presentation, Society for Business Ethics Annual Meeting, New Orleans, LA, August 7, 2004.

²⁴ "BSE Costs Japanese Food Industries Billions," April 9, 2002. <http://www.foodnavigator.com/FinancialIndustry/BSE-costs-Japanese-Food-Industry-billions> (accessed February 16, 2009).

²⁵ Roderick H. Seeman, "2003 Japan Law: Food Safety." http://www.japanlaw.info/law2003/2003_FOOD_SAFETY.html (accessed February 16, 2009). See also "Snow Officials Get Suspended Terms," *Japan Times*, November 23, 2002, which reported the sentencing judge's acknowledgement that "it has been a long standing practice in the meat industry to falsify product information, including product-origin labeling."

²⁶ 日本食品株式会社および日本パッカーズ株式会社も政府の買戻し制度を悪用した詐欺事件に関わった。"Police Search Nippon Shokuhin," *Japan Times*, July 19, 2002, and "Beef Scandal Widens," *Japan Times*, March 13, 2003. 参照。

²⁷ "Shops Pull Snow Products," *Japan Times*, January 25, 2002.

²⁸ "Snow Officials Get Suspended Terms."

²⁹ "Beef Labeling Scandal Forces Yoshida to Bow Out." *Grocer*, February 2, 2002.

³⁰ Ken Belson, "Japan Food Company Battles New Scandal," *New York Times*, February 6, 2002.

³¹ "Snow Brand Posts Record Loss." <http://www.dairyreporter.com/Financial/Snow-Brand-posts-record-loss>, May 23, 2002. (accessed November 16, 2009).

³² "A Whiff of Impropriety," *Economist*, August 3, 2002.

³³ "Snow Brand Tries to Forget Its Scandalous Past," <http://www.foodnavigator.com/FinancialIndustry/Snow-Brand-tries-to-forget-its-scandalouspast> (accessed February 16, 2009).

³⁴ "Norinchukin Bank," <http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=4049116> (accessed September 6, 2009).

³⁵ James Brooke, "Scandals Tainting Japan's Pride in Its Food," *New York Times*, June 1, 2002, A5

³⁶ たとえば "Japan Beefs Up Corporate Ethics after Series of Scams," *Business World*, January 31, 2003, and Michael Bradford, "Risk Management Gathering Speed in Japan," *Business Insurance* 36 no.15 (2002): 1 参照。

³⁷ "A Whiff of Impropriety." また "Japan Govt Panel Eyeing New Food Safety Law," *Jiji Press English News Service*, March 12, 2002; Taiga Uranaka, "Tracking Systems Try to Tackle Food Safety," *Japan Times*,

May 1, 2002; "Japan May Stiffen Punishment for Mislabeled," *Jiji Press English News Service*, February 15, 2002; Hiroshi Matsubara, "Whistleblower Law in the Pipeline," *Japan Times*, February 14, 2004; および Irene M. Kumii, "Stand Up and Fight," *Business Week* (September 11, 2000) : 54-55, を参照。Irene M. Kumii は「日本では1億人の健康を守るために人口に対しわずか7000人の衛生検査官しかいない。しかも検査官は食品工場の検査の事前に相手に予告をするのが通例である」と報告し、「厳しい検査官とより高い検査基準が必要である。しかし企業側は品質をもっと向上させるべきであり、かれらのビジネスを成り立たせている消費者の苦情にもっと耳を傾けるべきである」と主張している。

³⁸ "Japan Meat Scandal: Repercussions Continue," October 9, 2002. <http://www.foodnavigator.com/Legislation/Japan-meat-scandal-repercussions-continue> (accessed February 16, 2009).

³⁹ "Food Safety Center of New Japanese Rules," February 10, 2003. <http://www.foodnavigator.com/Legislation/Food-safety-centre-of-new-japanese-rules> (accessed February 16, 2009).

⁴⁰ "Food Safety Center of New Japanese Rules."

⁴¹ "Directors Still Mostly In-house Rubber Stamps," *International Herald Tribune-Asahi Shinbun*, May 11, 2005.

⁴² Regina Wentzel Wolfeによる日と佐信子へのインタビュー (2009年3月25日, 東京)。

II. 改革と再生への方策

2002年6月、西とその他の取締役会メンバーが牛肉偽装表示事件の結果として辞任したときに、日と佐信子は同社の唯一の社外取締役として雪印乳業の新しい経営陣に加わった。わずか2、3ヶ月前にメディアに対して「雪印乳業は廃業するのが相応しいという類の会社である」と語った一人の女性にとっては、この役割はかなりの境遇の変化だった¹。それは同社が改革と再生に本気で取り組みようとしていることの明確なサインであった。梶本哲史はジャパントイムズ紙に次のように書いている「雪印乳業は消費者の信頼を回復する努力の一つとして日本の企業社会で全く前例のない手段を取った。同社は社外取締役に消費者団体のメンバーを指名した²」。

それは全く前例のない動きだった。新取締役に

彼女自身が認めたように、消費者団体から誰かを招いて社外取締役として取締役の座に据えることは米国においてでさえ比較的稀なことである³。

2年もたたないうちに2度目の新しい経営陣が発足し、その一員に日和佐も加わった。雪印乳業の前執行役員で育児品事業部長であった高野瀬忠明が社長兼CEOに任命された。後になって、偽装について有罪を認めた雪印食品の幹部の判決についてコメントしたときに高野瀬は「それは我々に甚大な損害を与えた、違法で弁解のできない行為である、よって我々は判決を厳粛に受け止める」と語った⁴。雪印乳業の高野瀬、日和佐等は彼らにうってつけの仕事に就いたのであった。

改革と再生の方策として、雪印乳業のそれまでの経営手法と企業文化の放棄、同社の根本の経営理念と創業の精神に根ざした消費者重視で誠実な経営を志向する経営手法の採用、企業倫理委員会の設置、行動規範の採用、コンプライアンス部の設置、品質保証システムの強化、といった事柄を含む広範囲にわたるもので、かつ、多数の異なった分野に焦点を定めるものであった。

それまでの経営手法と企業文化の放棄は真の変革を成し遂げるための土台を築くものであった。雪印乳業は非常に長い間、企業は消費者や株主の為に存在するのではなく、その管理職と従業員の為に存在するという運命共同体意識に従ってきた。このような企業風土が、低脂肪乳食中毒事件の後に会社役員が示した自己防衛的で利己的な態度を導き、会社幹部の詐欺行為（例：牛肉偽装事件）の下地ともなったのである。彼等は自身の個人的な経済的利得や損害の隠蔽のためではなく、会社の最終損益に少しでも多くを加算することによって彼ら自身の実績と地位を上げようとにそのような詐欺行為を行ったのである。田中宏司が述べたように雪印食品は売上では15億ドル企業であったが牛肉偽装事件から得た利益はわずか約10万米ドルであった⁵。

新経営手法の要点

新しい経営手法を採り入れることは、企業文化を変えるためにも、同社の長期的な生き残りを確実にするためにも極めて重要なことであった。特に日和佐の出席する取締役会では消費者重視、誠実経営指向の経営手法は極めて重要であると認識されていた。日和佐が明らかにしたように、新しい経営手法の採用が正直かつ誠実に行われることもまた重要であった。それは消費者の信頼を取り戻すための単なる戦略であってはならなかった。そのようなやり方は、運命共同体を長続きさせるだけであった。会社に対してではなく顧客に対して奉仕するのだということ全員によく自覚させるように、消費者重視の経営スタイルを経営陣と従業員が同じように体現することが重要であった。さらに、そのスタイルは現行の法令だけでなく、雪印乳業の不祥事に直接に対応するものが多い新規の法令についても適合する、積極的で一歩先を見たやり方に結びついていなければならなかった。

このような変革を成し遂げるためには多面的なアプローチが必要であったが、その一つとして内部のコミュニケーションのやり方が取り上げられた。高野瀬によれば「コミュニケーションはトップダウンであった。悪い情報はめったにトップマネジメントに上がってこなかった。従業員がマネジメントを同じ情報を共有するシステムは無かった⁶」。マネジメントと従業員の間で上下と左右のコミュニケーションが自由に行われるのであれば再生を成功させるためのいかなる構造改革も効果が出ないであろう。高野瀬はこれまでの慣習を破って全国の工場や販売支店を頻繁に訪れたが、これは他の上級管理職への手本とする意味もあった。個人としての訪問を増やすために、彼は、従業員が彼に直接に主張を述べたり、意見交換をすることができるようにとeメールによるコミュニケーションを始めた。さらに、高野瀬は全従業員とeメール、手紙、および他の印刷物を通

して通常のコミュニケーションを取り始めた。これによってすべての階層の従業員は社長が何を考えているかを聞くことができたし、現在進められている新しい方針やその進行状況について社長がどう理解しているかをよく知ることができた。

雪印乳業はお客様センターを再構築することによって消費者重視のスタイルを強めた。毎日開いていて午前9時から午後7時までスタッフのいるそのセンターは、電話料無料の電話番号がインターネットで繋がるようになっていた。お客様センターは三つの主な機能をもっていた。

- ・製品そのものについての質問や調理法やメニューについての要望を含めて顧客の問い合わせや意見に応答する。
- ・製品の改善や新製品についての消費者の提案を受け止め社内検討を行なう。
- ・製品の品質についての苦情の情報センターとしての役目を果たす。これは顧客とのコミュニケーションにおいてレベルの高い対応をするという重要な面を持っている。リスクマネジメントの対応が迅速かつ適切にできるように、この情報センターに情報が集中する体制が取られていた。

もう一つの消費者重視の変革は、製品を選ぶ時の情報である製品パッケージ表示についての基準を確立したことであった。法的にはそうすることが全く要求されていない場合でも、雪印乳業は製品ラベルに追加情報を入れることを開始した。即ち、製造場所、すべての区別できる成分（およびその栄養価）のリスト、その正しい使い方を誤解や混乱を与える余地のない明解で正確な言葉で表した製品説明、たとえば正しい貯蔵方法といったことについての適切な警告と注意喚起等である。それに加えて、顧客が製品情報を見やすくするために表示ラベルのデザインを統一することにして基準が定められた。消費者はこの製品情報をユー

ザーにとって読みやすい同社のホームページでも見ることができた⁷。

製造方法について一般の人により幅広く理解してもらうために、定期的な工場開放日にあわせて工場ツアーが始められた。工場従業員によって地域的に企画されたので、ツアーと工場開放の日は一般の人達は変革と再生プロセスの一環として確立された品質管理システムを彼等自身の目で見ることができるようになった。それに加えて、食の安全・衛生・栄養についての消費者の理解を高めるために食育プログラムが提供された。このプログラムには父と子の料理教室、手作りバター教室、それに子供達の酪農農場訪問などが含まれていた。

企業倫理委員会

雪印乳業の社外取締役役に就任したことに加えて、日和佐は、企業倫理委員会を設立してその委員長になるように要請された。企業倫理委員会には行動基準の改訂版を準備すること、並びに、全社的に法令順守と倫理を浸透定着させることが付託された。日和佐は全国の雪印の工場、研究所、販売支店の聞き取りツアーから始めた。はじめの内は彼女から人々に発言するように促さねばならなかった。日本の大企業では殆どの従業員は公式の集会で自分の意見を発表することに全く慣れていなかったのである。しかし、時が経つにつれて従業員達は日和佐が本当に彼らの考えを知りたがっていることと、直属の上司や雪印乳業の経営陣や、あるいは一般的に会社についての彼らのコメントが否定的なものであっても罰せられないということを認識して率直に発言し始めた。

日和佐の成功の一部は彼女の消費者運動家としての才能によるものであったが、彼女が本社のマネジメントのお付きを全く連れずに単独でこれらの訪問を実施したという事実もまた意味の深いことだった。高野瀬によれば、日本の企業の取締役会メンバーがこのように単独で出張することは珍

しいことであるが、それによって彼女が「各現場で事実を見てその現地報告を取締役に持ち帰る」ことが出来たのだからそれは重要なことであった⁸。それらの報告は方針や施策を修正したり、磨き上げたり、継続的に改善するための情報として活用されただけでなく、そのような出張は、既存の報告ラインを通じてマネジメントが集めた情報が日和佐が見聞きしたことと一致しているかを確認するチェックアンドバランス（抑制と均衡）のシステムとして機能した。

雪印乳業の倫理委員会のメンバーの過半数は社外メンバーでなければならないと決められていた。それは消費者運動、ビジネス関係法規、品質管理、公衆衛生対策、法令順守、経営倫理といったいろいろな分野でのプロフェッショナルな経験と専門性を委員会に持ちこむことを意図したものであった。それに加えて、従業員の声が確実に伝わるように労働組合の代表も委員会に出席しなければならないことになっていた。当初から倫理委員会は事態の発生を予防するためのもので事態が起こってから対処するためのものではない、と理解されていた。同委員会は単にマネジメントの計画に対応するだけのものではないと考えられていた。委員会は独自の検討と調査を実行して取締役会および上級マネジメントに提案を行なうものとされていた。委員会は同社の経営倫理プログラムの実行を監督し、進行中の活動を確認する一義的な責任を持っていた。改訂行動基準の原案作成ならびにコンプライアンス部の活動の監督も担当していた。品質保証プログラムの企画と実施も委員会の仕事であった。倫理委員会の下部組織として品質部会、表示部会、消費者部会の3つの部会が置かれた。

雪印乳業行動基準

2001年4月に雪印乳業は「雪印乳業行動憲章」と呼ぶ行動規範を採択した。その9か月後に牛肉偽装表示事件が発生したので、企業倫理委員会は

取締役会に行動憲章の全面的な見直し命令を出すよう緊急に要請した。委員会は、経営陣も従業員も内容をよく理解しその条文を順守できるように、改訂行動規範は明解で正確であるべきと主張した。委員会は改訂規範が承認され次第それを冊子とすること、同社の消費者のベースである一般大衆にも知って貰うよう社会に公開することを要請した。さらに、委員会は、行動規範とその関連方針の浸透とその順守状況を監督するためにコンプライアンス部を設置する必要性のあることを確認した。取締役会はこれらの要望に同意した。

行動規範の改訂作業が始まると間もなく、多くの従業員がそれまでの行動基準であった行動憲章の存在を知らないことが明らかになった⁹。日和佐は行動憲章が周知されていなかったのは、憲章が雪印乳業の従業員・マネジメントや同社製品の消費者の手によるものでなく、コンサルティング会社が準備し、そのまま会社の上層部から発表されたものであったという事実と直接の関係があると確信した。したがって、もし人々が行動憲章の存在を知っていたとしても、彼等にそれを順守しようとする気持は殆ど無く、あったとしてもほんの僅かであった。その上、行動憲章の存在を知っていた多数の人達は広範囲にそれを無視していた。信崎健一によれば、基準がこのように殆ど機能しなかったことが牛肉表示偽装事件の重大な原因になった¹⁰。

これらの過ちを繰り返さないために、規範の改訂に携わった人たちはいろいろなステークホルダーのグループの意見をきいた。日和佐達は約800人の労働者にインタビューを行なった¹¹。改訂の作業と新しい規範の説明には半年余りが費やされたが、企業理念あるいは創業の精神が改めて織り込まれた。新しく制定された企業理念は「私たち雪印乳業は『おいしい笑顔』のある暮らしに貢献します」というものだった。

雪印乳業の委員会が参考にできる日本企業の行動規範のモデルは少なかった。その時点では多く

の日本の会社はその行動基準を公開していなかった。公開した会社でもその一部を公開しただけであった。入手できたのは田中宏司が内閣府の為に開発したモデルであった。田中は社外の専門家として雪印乳業の倫理委員会に参加することを了承した。そのモデルを大まかなベースにした文案が準備されて、いろいろなステークホルダーに配布され、彼らからフィードバックが行われた。聞き取り集会、インタビュー、研究会、そしてその他の情報源からのデータが検討され、取締役会がこの文案を修正のうえ承認した。基準の改訂には一年以上を要した。承認後直ちに、「雪印乳業行動基準」は全社に配布された。少数の従業員の反対はあったが、行動基準の全文は誰もが自由に閲覧できる同社のホームページに掲載された。田中によれば雪印乳業は行動基準の全文を公開した最初の日本企業であった。

「雪印乳業行動基準」の重要な特色は従業員ホットラインの設置であった。従業員は仕事に関する問題、疑問、提案について、それがいかに軽微なように見えても、電話をかけるよう勧められた。また、従業員が法律や内部規程や方針について情報を得ることができるように相談サービスも設けられた。これらのサービスについては従業員の匿名性とプライバシーは（それが可能である限りは）保証されていた。独立したコンサルティングサービス会社ともホットラインが解説された。同社はすべての従業員が行動基準を理解しそれを体現するように、今も継続中の行事を始めた。それは毎年2回の「風化させない日」である。1月23日（牛肉偽装表示事件の発覚した日）と6月27日（低脂肪乳食中毒事件の発生した日）。それはこの2つの事件を決して忘れてはならないという同社の強い決意を反映したものだ。

行動基準は双方向のコミュニケーションの必要性を強調した。行動基準の順守状況を判定するために全ての従業員に対して毎年一度はアンケート調査が行われた。匿名性を保証したやり方で実施

されるので、調査結果は行動基準の浸透度を表わすデータとなった。それに加えて、従業員の提起した質問や問題に対するフィードバックにより双方向のコミュニケーションが行なわれるようになった。このフィードバックも従業員の権利とプライバシーに配慮したやり方で行われた。

行動基準の改訂作業には様々なステークホルダーが参加して重要な協力を行なったが、倫理委員会は行動基準が最終的なものであるとも、完璧なものであるとも考えていなかった。行動基準は、新生雪印に本当に必要な改訂を次々と実施していけるような柔軟なものにしようと考えていた。行動基準が一般的すぎるということが懸念されたが、内閣府モデルをベースとしていることもその理由の一部であった。研修プログラムをはじめとする全社的なコンプライアンス活動は行動基準の浸透を促進するために企画され実施されたものであったが、更なる改訂に向けての作業がすでに始まっており、2007年にその改訂は承認された。

以前のように、改訂には幅広い協議が必要であった。しかし、今回は、行動基準の入手しやすさ、完璧さ、応用可能性、およびその他の特徴についてのアンケートに回答した従業員、消費者、および他のステークホルダーが、行動基準の機能に関して自身の直接的な経験をもとに回答することが出来た。この回答のプロセスは雪印乳業が、うまく機能している領域と、改善を要する領域と、それから全く関心と呼んでいない領域を識別するのに役立った。雪印乳業のマネジメントは行動基準2007年版はそれ以前のものより大幅な改善がされていると考えている。

絶え間ない品質の改善

消費者の信頼を回復することが、雪印乳業が企業として生き延びて再び栄えるために最も重要なことだった。改革と再生のプログラムの礎石の一つは雪印乳業の品質保証システム（SQS）であった。SQSは国際標準化機構の品質管理基準

(ISO9001)と、米国で宇宙食の安全を確保するべくNASAの為に開発された危害分析重要管理点システム(HACCP)に基づいていた¹²。HACCPは特に重要であった。何故ならこれは雪印乳業大樹工場で発生した脱脂粉乳の汚染と類似した状況の発生を防止するように設計されていたからである。このシステムは、原料の仕入れ先をはじめとして工場の全ての製造工程にかかわるもので、製造工程の最後に製品をチェックする品質検査とは異なっていた。HACCPの基準で要求される工程と手順は、フィードバックのループが組み込まれ、内部と外部のモニタリングチームが工程の進行中評価を行ない、必要に応じて迅速な修正または調整を行うという、明解で完璧でシステムティックなものであった。包括的リスクマネジメントプログラム導入とともにこれらの基準を採り入れたことは雪印乳業の品質保証に積極的なインパクトを与えた。従業員達はもはや「自分達がこれまでやってきたやり方」で決定して行動することや、低脂肪乳食中毒事件の時のように上司の知らない内に独断専行することはできなくなった。

ISO標準は任意的なものとして設定されているが、その標準の使用を義務づけ、それを法律に盛り込んだ地域や地方や国のレベルの政府機関がある。それに加えて、品質管理システムの為の標準化の基準であったISO9001:2008は、一連の基準の中で強制的要件ではないけれども組織が認定を受けることが出来る唯一の基準である¹³。特定の地域・産業においては、HACCPシステムは政府の規制により義務付けられていたが、他においては任意的に使用されている¹⁴。雪印乳業の場合はISOの認証を受けていなかったし、日本ではHACCPは任意であった。これらのISOやHACCPの標準に合格するために求められるトレーニングは厳しいもので、全ての役員と全ての従業員が参加しなければならなかった¹⁵。この品質保証研修に加えて、雪印乳業は行動基準とリスクマネジメントプログラムについての研修を実施していた。

この双方を採り入れたので、これらの施策が会社のビジネスの進め方と企業文化の双方に劇的な変化をもたらした。

2007年にNACS(日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会)によって行われた調査によると雪印乳業は3つのカテゴリーのそれぞれにおいてトップ10にランクされた。それは、倫理中心のマネジメント(4位)、顧客重視のマネジメント(8位)、情報の開示(4位)であった¹⁶。

注

¹ "Consumer Activist to Aid Snow Brand Reform," *Asahi Shinbun*, June 28, 2002.

² Tetsusi Kajimoto, "Snow Seeks Public Trust via Appointment of Consumer Guru," *Japan Times*, June 26, 2002. See also "Corporate Governance Gets a Japanese Twist," *Asahi Shinbun*, June 22, 2002.

³ Kajimoto

⁴ "Snow Officials Get Suspended Terms," *Japan Times*, November 23, 2002.

⁵ Regina Wentzel Wolfeによる田中宏司へのインタビュー(2009年3月24日、横浜)特に表示のない限り、田中にかかわる記述はこの時のインタビューによるものである。田中は日本銀行を定年退職した後、立教大学大学院経済学研究科教授であったが、日本政府の顧問も務めている。彼はISO/SRの日本側委員をはじめ数多くの委員会に出席してきた。

⁶ Regina Wentzel Wolfeによる雪印乳業社長兼CEO高野瀬忠明へのインタビュー(2009年3月27日、東京)。特に表示のない限り、高野瀬にかかわる記述はこの時のインタビューによるものである。

⁷ Regina Wentzel Wolfeによる雪印乳業横浜チーズ工場長岡田佳男へのインタビュー(2009年3月24日、横浜)。特に表示のない限り、岡田にかかわる記述はこの時のインタビューによるものである。

⁸ Regina Wentzel Wolfeによる高野瀬忠明へのインタビュー(2009年3月25日、東京)。特に表示のない限り、高野瀬にかかわる記述はこの時のインタビューによるものである。

⁹ Regina Wentzel Wolfeによる日和佐信子へのインタビュー(2009年3月25日、東京)。特に表示のない限り、日和佐にかかわる記述はこの時のインタビューによるものである。

¹⁰ Regina Wentzel WolfeによるCSR推進部長信崎健一へのインタビュー(2009年3月27日、東京)。特に表示のない限り、信崎にかかわる記述はこの時のインタビューによるものである。

¹¹ "Directors Still Mostly In-House Rubber Stamps," *International Herald Tribune-Asahi Shinbun*, May 11, 2005.

¹² Information on ISO 9001 can be found at <http://www.iso.org>; information on HACCP can be found at <http://www.fda.gov/Food/FoodSafety/> (accessed September 6, 2009).

¹³ "ISO 9000 Essentials," http://www.iso.org/iso/iso_9000_essentials (accessed September 6, 2009).

¹⁴ たとえば米国においては食肉および果汁業界ではHACCPの使用が義務付けられているが、乳酪業界では他の規制があるのでHACCPの使用は任意とされている。

¹⁵ 詳細についてはHACCP適用ガイドラインのフローチャートおよび重要管理点決定樹の事例を参照。<http://www.fda.gov/Food/FoodSafety/> (accessed September 6, 2009).

¹⁶ Akira Saito, "An Outsider's Perspective of the Ethics of Snow Brand Milk," presentation, Society for Business Ethics Annual Meeting, Anaheim, CA, August 9, 2008.

Ⅲ. 2009—残された課題

雪印乳業の破綻と再生の過程は関係者全員にとって真の学習体験であった。学んだことは多く、それらに順位を付けて並べることは難しいが、最も重要なのは、同社が消費者へのサービスのために存在すること、そしてサービスを通じてさらに広範囲な社会に貢献するために存在する、という事実を実感したことであると思われた¹。古谷由紀子が言ったように「利益の追求は消費者に満足を与えたいという欲求に結びついていなければならない」。このような考え方を認識し受け入れることが、同社が生き残るための組織や行動の改革を考え実行する上での思想的な土台となった。

マネジメントはビジネスのどんな面についても関わりを持たずに進むことはできないことを学んだ。即ち、すべての面について完全な理解を持つておかなければならないし、全てのステークホルダーといつでも自由にコミュニケーションが取れるようにしておかねばならないのである²。もし、従業員にビジネスのやり方や企業文化についての変革を受け入れ実行することを期待するので

あれば、トップマネジメントはそれらの変革について自ら率先実行しなければならない。上級経営者はただ単に「講話を語る」だけでなく「現場で語りあう」こともしなければならない³。雪印乳業CEOの高野瀬忠明が言ったように「マネジメントは常にリスクが存在することを認識しなければならないし、それゆえにリスクマネジメントについて予防的な対処をしなければならない」ということは誰の目にも明らかであるが、特に上級経営者にとって大切である。そのような対応をするためにはすべての取引についての完全な透明性と公開性が必要であり、特に消費者とメディアに対してはそれが重要である⁴。

従業員達の学習がどれだけ進んだかということ是非常に重要なことであり、ビジネスのやり方について、マネジメントには真剣な率先垂範が求められた。高野瀬が言うように「全てのレベルの従業員が特定の業務について責任があるばかりでなく、個人としても企業人としても会社と会社の使命に対して社内外に責任があることを認識しなければならない」ということが従業員に期待されている。横浜チーズ工場長である岡田佳男はこの見方に呼応して「従業員は正しい手順で行なわれなかった時、普段と違う何かが起こった時、全く偶発的かもしれないが何かがうまく行かない時にはためらうことなく報告することの重要性や、報告せずそれを隠すことは事態を悪化させるだけであるということ」を学んだ」と語った。

あらゆる階層の従業員がこのような教訓を学ぶ能力を持っていたことが同社の改革と再生に少なからず貢献した。しかし、雪印乳業の新しい、非公式の合言葉「まだまだ」は雪印乳業のマネジメントと従業員がまだやるべき課題が多いことを示している。

雪印乳業の首脳陣や従業員が挙げたいくつかの課題は、改善を絶えず続けることと、同社が以前のビジネスのやり方に決して戻らないようにすることに重点を置いていた。彼等は、従業員、マネ