

研究指導 平澤 賢一 教授

信頼される企業の経営:食品企業を事例として

小板橋正裕

序章

1. 研究動機

- ① 昨年度のゼミ活動にて「加工食品企業の安全・安心への取り組み」について調べたこともあり、このテーマを発展させたいと考えたため¹。
- ② 食の安全・安心に関する企業の取り組みを詳しく知りたいと考えたため。
- ③ 2006年9月に行った企業訪問にて伺ったお話から、従業員に対する企業倫理の浸透について示唆を受けたため。

2. 研究目的

雪印乳業が不祥事引き起こした後、近年の信頼回復への取り組みを事例として、企業の信頼性に必要なものはどのようなものかを明らかにすること。

3. 研究方法

- ① 食の安全に関する現状の先行研究
- ② 企業倫理の視点から雪印乳業の取り組みを考察
- ③ 食の安全体制に関しての優良企業へのヒアリング
- ④ 文献・資料およびインターネット検索

第I章 企業訪問による一考察

2006年9月、平澤研究室一同は東京の企業へヒアリング調査に赴いた。ヒアリング内容のうち、私が感銘を受けた事項を紹介する。

1. 株式会社スワンでの筆者の疑問

ヤマト運輸株式会社の特例子会社である、株式会社スワンの代表取締役社長、海津氏氏にお話を伺うことができた。このお話の中で筆者は、元来抱いていた「食の安全は製造者が注意を払うべきだと思うが、障害者に対してはどのようにそのことを教育するのか」という疑問に対して意見を求めた。

2. 海津氏の返答

海津氏の返答は次のようなものである。

「確かに食の安全に関するリスクは、飲食業にとって最大のリスクである。マニュアルとして明文化したとしても、結局は個人が気をつけることである。従って障害者にはマンツーマンで、じっくり教育する。」

更に、海津氏は次のように続けた。「障害者は一つ一つの作業に対して“なぜこれを行うのか”と率直に疑問を抱きながら教育を受けるため、その作業の意味を心に

刻み忘れない。また、覚えた仕事に対しては忠実で、きちんとこなす。これに対して健常者は効率性を優先してしまうが故に、当たり前のことを怠ることがある。過去に不祥事を起こした企業は食の安全のためのマニュアルを作成していたが、それに反する行為をしていた。このことは、健常者の効率性優先の姿勢が背景にあるのではないか。」

3. 筆者が受けた示唆

このお話から筆者は次のような示唆を受けた。健常者は効率性を優先してしまうが故に企業経営にとっては当たり前のこと、いわゆる企業倫理を忘れてしまう。そのため、不祥事が発生する。このことから、企業においては、不祥事防止策として従業員に対する「当たり前のこと」の存在が重要なのではないか。

このような示唆から、本研究では、食中毒事件からの再起の真っ只中である雪印乳業の取り組みに、企業倫理浸透の必要性を探ることとした。

第II章 本研究の背景:消費者の食の安全への関心

わが国における食品に関する事件・事故は、138名の乳児が死亡した森永ヒ素ミルク事件²(1955年)、1,864名の認定患者が発生したカネミ油症事件³(1968年)に始まり、後を絶たない。特に近年は、雪印加工乳食中毒事件(2000年)や国内におけるBSE牛発見(2001年)、雪印食品牛肉偽装事件(2002年)が発生した。このような食品関連事件発生によって生じた消費者の食品に対する不安と疑問の高まりが、本研究の背景にある。

日経BP社は2005年、「食の安全性に対する配慮」というテーマで、消費者を対象にアンケート⁴を実施した。「食品の安全性についてどの程度関心を持っているか」という設問に対しては、「大いに関心がある」という回答は38.5%、「ある程度関心がある」という回答は55.9%を占め、9割以上の人々が食の安全に関心があるという結果であった。このことから、消費者の抱く食の安全に対する関心の高さを伺うことができる。

² 岡山、広島などで育児用調製粉乳によるヒ素中毒事故が発生、患者13,413人、死者総数717人。(出所:時子山ひろみ、荏開津典生『フードシステムの経済学 第二版』医歯薬出版、2000)

³ カネミ倉庫(株)製造の米ぬか油のなかにPCBが混入し、食中毒が発生。被害者1,864人、死者155人。(出所:同上)

⁴ 【アンケートの概要】調査期間:2005年8月18~26日、調査テーマ:『連続調査 第4回「健康管理と食品に対する配慮」-その2-食品の安全性に対する配慮』、回収件数:559件、回答方法:Webによる入力(<http://www.nikkeibp.co.jp/sj/special/52/>)

¹ 日本経済新聞社主催「日経 STOCK リーグ」にて、日本における農業の促進と加工食品企業の関連、更に食の安全・安心の取り組みを取り上げた。私たちの結論として、農業は加工食品業に相乗して成長するゆえに、加工食品業の促進を図るという手段を提案した。更に、加工食品業は安全・安心という消費者のニーズに即した経営活動を行うことが必要、とした。

第Ⅲ章 リスクの概念とリスク分析の体系

まず、「食の安心・安全」の考え方を理解する上で不可欠な、食にかかわるリスクについて知識を深める。

1. 一般的解釈

リスク(risk)という言葉は一般に「危機」や「危険」を示す意味で使われるが、厳密にいうとこれらは正しい日本語訳ではない。危機や危険を表す英語はハザード(hazard)であり、リスクは次のような式⁵⁾で表される。

$$\text{リスク} = \text{ハザード} \times \text{ハザードに出会う確率} \cdot \text{量}$$

すなわち、リスク本来の意味に即して考えれば、「危険率」という日本語訳⁶⁾が妥当であろう。

ここでビジネス全般に話を広めてみる。ビジネス・リスクとは「何もしないで成り行きに任せていけば、結果として失敗し損失を被ることもあればうまくいって儲けることもできる。その確率は五分五分の事態⁷⁾」ということがができる。これはリスクという言葉本来の意味、「危険率」を踏襲するものである。

2. 食品安全リスク

食品安全におけるリスクを知るためには、食品に潜在するハザードを理解する必要がある。FAO(国連食糧農業機関)が2005年6月に発行した食品安全リスク分析の国際マニュアル⁸⁾では、食品関連のハザードで懸念されるものの例として、次のようなものが挙げられている。

- ・ 残留動物用医薬品
- ・ 不純物、毒物混入
- ・ 非認可食品添加物
- ・ 包装やラベルの欠陥
- ・ 汚染物質
- ・ 微生物汚染
- ・ 残留農薬
- ・ 動物飼料添加物
- ・ マイコトキシン(カビ毒)、その他自然発生的食物毒素

これらのハザードの内容に加え、各ハザードに遭遇する確率や量を考慮することで、検討すべきリスクが明らかになる。

3. 食品安全のリスク分析

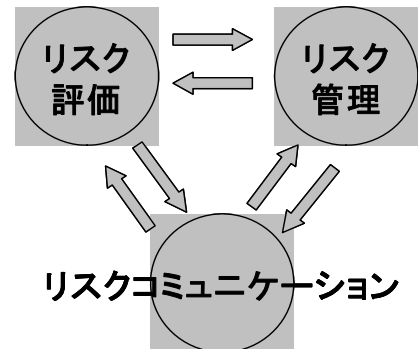
では具体的に、どのように食品の安全を守るのだろうか。我が国の2003年7月に施行された食品安全基本法をはじめとする食品安全行政において、リスク分析という体系が示されている⁹⁾。図2-1に示すように、リスク分析とは、次の3つの柱から成り立っている。(1)リスク評

価[食品中に含まれるハザードを摂取することによって、どのくらいの確率でどの程度の健康への悪影響が起きるかを科学的に評価する]、

(2)リスク管理

[リスク評価結果を踏まえて、食品によるリスクを提言するための措置を行う]、(3)リスクコミュニケーション[リスク分析の全過程において、関係者間で情報および意見を相互に交換する]、の3つである。これら3点が相互に作用しあうことによって、よりよい成果が得られる。

図 2-1 食品安全委員会が示す食品安全リスク分析の枠組み



出所:食品安全 2006年12月号

4. 食品企業におけるリスク分析

前段では、国としての食品安全対策を例とした。次に企業に置き換えて考えてみる。企業ではどのようにリスク分析が進められるのか、前段で示した枠組みを用いて考えてみる¹⁰⁾。

(1)リスク評価

「リスクがどの程度健康に悪影響が起きるか科学的に評価する機能」であるから、これは企業における品質保証体制に当てはめることができる。例として品質保証部、分析センターなどを挙げることができる。また、企業のリスクに対する対してのガイドラインという意味では、企業コンプライアンス概念やCSR方針などを含めることができると考える。

(2)リスク管理

リスク評価結果に基づき、リスクへの具体的な政策を講ずる機能である。食品企業においては実際の製造、販売過程を通して行われるものである。但し、ある特定の部門が食品製造の全体におけるリスク管理を一任するわけではなく、例えば製造部門、マーケティング部門それぞれにリスク管理機能が付随する。

(3)リスクコミュニケーション

消費者が何を求めているかをリスク評価・管理に生かすための情報交換の場である。企業においては広報部、お客様相談部などが考えられる。

⁵⁾ 唐木英明『食の安全と安心の違い』東京都食品安全委員会コラム(2006年12月)より

⁶⁾ 三省堂「EXCEED 英和辞典」より

⁷⁾ 新日本E&Y リスクマネジメント(株)編『ビジネス・リスク なるほどQ&A』中央経済社、2002

⁸⁾ 国連食糧農業機関が2005年に示したFood Safety Risk Analysis -Part1 An Overview and Framework Manual (Provisional Edition)の仮訳として食品安全委員会が作成した「食品安全リスク分析 第一部 概観および枠組マニュアル 暫定版」による。

なお、このマニュアルの内容は一企業を対象としたものではなく、食品安全に携わる行政担当者に向けて指針を示したものである。つまり、国全体の食糧保障を考える際に用いる。従って、このマニュアルの内容をそのまま企業に適用することはできない、ということを念頭に置く必要がある。

⁹⁾ 出所:食品安全委員会事務局が発行する季刊誌『食品安全 Vol.11 (2006年12月号)』より

¹⁰⁾ 2005年8月31日(水)に行われた、食品安全委員会第17回リスクコミュニケーション専門調査会での、近藤康子専門委員(サントリー株式会社お客様コミュニケーション部シニアスペシャリスト)による講演「食品メーカーの食育とリスクコミュニケーションへの取組について」配布資料によって示されている考えを基に作成。

第IV章 企業コンプライアンス

不祥事一般に関係する重要なキーワードである「企業コンプライアンス」について知識を深める。

1. 一般的解釈

実業界では、コンプライアンスの語句の意味は「法令遵守」「法令・社内規則などの遵守」「法律や社会規範の尊重」という意味で解釈されている¹¹。

2. 企業倫理との関わり

まず企業倫理の定義を紹介する。米国企業倫理コンサルタントであるローラ・L・ナッシュ氏は「個人の道德規範を営利企業の活動や目標にどのように適用するかを研究すること」と定義している。

この定義を踏まえ、田中宏司氏は「ビジネスにおける誠実性」を挙げ、更に①経営者・社員の人間としての「個人の倫理」、②仕事を有する人にかかわる専門職倫理を含む「職業倫理」、③企業使命・経営理念などに基づく企業活動にかかわる「組織倫理」という三要素を基盤として、企業活動をいかに正しく行うかということ、と定義している。そしてこの三要素の重なる中核部分こそコンプライアンスであると見解を示している。

つまり田中氏の述べるコンプライアンスとは、企業活動上の全ての立場からの倫理観を総括したものと云える。企業活動を行う上で「個人として」「職業人として」「組織人として」、どの立場からも法令を遵守することは当然の責務であり、それらが重なる中核部分こそ、コンプライアンスそのものである。倫理観の体系という意味で、筆者はこの意見に対して大いに賛同する。

第V章 雪印乳業の食中毒事件不祥事とその後の取り組みの事例

1. 不祥事の概要¹²

雪印乳業株式会社大阪工場製造の「低脂肪乳」等を原因とする食中毒事件は、2000年6月27日に最初の届出がなされて以降、報告があった有症者数は14,780名に達した。

原因は、原料を製造していた北海道の大樹工場において、停電により製造ラインが止まり、その対応ができずに菌が繁殖し、乳材料に毒素が発生した。この乳材料は、本来廃棄処分されるべきところであったが、そのまま製造に回され、毒素残存脱脂粉乳となった。大阪工場での毒素残存脱脂乳から乳製品を製造・出荷したため、食中毒が発生した。更に食中毒発生後、社告の掲載、記者発表、製品の自主回収などが遅れ、食中毒の被害が関西一円に拡大し、近年、例を見ない大規模食中毒事件となった。

2. 不祥事の背景¹³

緻密なマニュアルを作ることで、「最も腐りやすい原料(牛乳)を使う企業が、最も衛生的」という神話を生んで

いた。

1998年1月、当時の厚生省が定めるHACCPの基準「総合衛生管理製造過程」の承認を最初に取得したが、雪印乳業など乳業大手であった。HACCP取得のため、乳業各社はいっせいに全製造工程の作業手順をマニュアル化した。最終的に作成した書類は1工場当たり厚さ7~8cmのA4サイズのファイル2冊分にも及んだのである。食品業界ではHACCPやISOなどを取得するためのマニュアルを作ればよいという風潮が広がっていた。

この「マニュアル化ブーム」とも言える風潮の下、食中毒事件は起こった。マニュアルに過信していたため、想定外の事態が発生したとき何の対応も取れなかった。大樹工場では、停電という想定外の事態が発生した時、何の対応も取れなかった。この結果が食中毒事件である。

このように背景を説明した上で、「失敗データベース」では次のように結論付けている。マニュアルを持つことが企業に対する信頼を保障するものではない。マニュアルがきちんと守られているのか、想定外のことにきちんと対応できるようになっているのか。マニュアルだけでは企業の安全管理はできない。

2. 不祥事後の取り組み

前段の例では雪印食品の事例を挙げたが、その後雪印乳業の子会社である雪印食品によって「牛肉偽装事件」が引き起こされている。このグループ企業内での不祥事再発という事態に陥った原因について「失敗データベース」では、食中毒事件後に行ったのは形の上だけの対策で、組織文化の作り直しという根本治療を行わなかったため、と結論付けられている。

それでは、社内の組織文化を作り直すために、雪印乳業はそのような取り組みを行っているのだろうか。不祥事後、新たに雪印乳業が始めた取り組みについて、のWebページを利用し調査した。

(1) 企業倫理委員会を新たに設置

雪印乳業は「社外の眼」として2002年6月、前全国消費社団体連絡会事務局長である日和佐信子氏を社外取締役として招聘した。日和佐氏は社外取締役として「消費者の立場」を堅持し、取締役会への提言と監督を行っている。同時に、日和佐氏を委員長とする企業倫理委員会を設置した。企業倫理委員会は、社外の有識者と社内委員により、毎月1回開催している。社長、役員や労働組合執行部との意見交換や、現場視察などの活動を行う。このことにより雪印の経営全般について「社外の眼」による提言や勧告、検証がなされている。

(2) 雪印乳業行動基準の定着徹底と公開、社内活動

2003年1月、理念・ビジョンを実現させるための役員・社員が守るべき行動として、「雪印乳業行動基準」を社員全員参加の下に策定した。更に、この行動基準のもとで、企業倫理の徹底を図っていくことを宣言している。この「雪印乳業行動基準」は、社会に対して理解を求める目的で、Webページ上で公開全文がされており、また冊子も配布している。

¹¹ 田中宏司『コンプライアンス経営』生産性出版、1998

¹² 独立行政法人 科学技術振興機構によるWebページ「失敗知識データベース」(<http://shippai.jst.go.jp/>)による。

¹³ 同上。

更に、策定した行動基準の定着徹底を図るために、全社を34のグループに分け、「グループ活動」を実施している。グループ活動とは、任命されたリーダーの推進の下、行動基準の読み合わせや、「行動のチェックポイント¹⁴」の唱和、事例研修、コンプライアンス関係ビデオの視聴と話し合いなどを行うものである。月1回以上、グループ毎に、独自に取り組みを実施している。

更に「グループ活動」のリーダーに研修を実施している。この研修は2種類あり、グループ活動推進のための討議、コンプライアンスを理解するための研修がある。

(3) 社内コンプライアンス活動推進体制

コンプライアンスを社内に定着徹底するための専門部署として、2002年6月に企業倫理室を開設した。業務内容は3つあり、行動基準の定着徹底、企業倫理委員会の事務局、ホットライン(後述)の窓口である。

(4) 社内コンプライアンス活動状況の確認

役員・社員の意識と行動を調査するアンケート¹⁵をこれまでに4回実施している。

(5) 事件を風化させない日と『宣誓』書提出

食中毒事件で最初にお客様から申し出があった6月27日と、雪印食品牛肉偽装事件が発覚した1月23日を「事件を風化させない日」とし、『宣誓』書を提出することで雪印乳業行動基準を実践することを宣誓したり、さまざまなシンポジウムや講演会を行ったりしている。

(5) ホットラインの設置

社内通報相談窓口としての「企業倫理ホットライン」と、雪印グループ全体の社外通報相談窓口としての「スノーホットライン」を開設している。いわゆる重大な社内通報のみならず、仕事上の些細な質問、相談、提案なども受け、社内環境の向上に役立っている。

(6) グループ会社におけるコンプライアンス活動

雪印乳業本社のみならず、グループ会社においてもコンプライアンス活動を徹底している。具体的には次のようなものがある。

- ・ グループ会社それぞれが策定した行動基準の定着徹底
- ・ 雪印乳業本社自らが行う、グループ会社社長へのヒアリング
- ・ 定期的に関催されるグループ社長会、企業倫理担当者会議を通じた情報共有

- ・ グループ各社社員に対して階層別に行う、コンプライアンス研修
- ・ コンプライアンス意識調査のためのアンケート

3. 雪印が注力している点

コンプライアンス企業倫理について雪印の事例を見てきたが、特に注力されていると感じる点がある。企業倫理の「浸透」という点である。

明文化された企業倫理ともいえる「雪印乳業行動基準」を、いかにして社員一人ひとりに浸透させるか、ということに主眼がおかれている。浸透のための手段として、「グループ活動」の実行や各種の研修、企業倫理室の設置がなされている。

これだけ「浸透」ということに注力することはどのような意味を持つのだろうか。

第VI章 文献による考察

後藤啓二氏は、企業内のコンプライアンス体制構築に際して、次のような見解を示している¹⁶。トップが、とにかく利益を上げると社員に命じるならば、少なからぬ社員がそのために不祥事に走るの、バブル期の銀行や証券業界の例をあげるまでもなく、自明のことである。このような企業風土がある企業では、その改善なしにコンプライアンスの実践は不可能である。

更に次のように続ける。「形」だけ導入することは容易である。しかし、それを組織内に浸透させることは半可ではできない。トップはなりふり構わず、あらゆる会議でコンプライアンスの重要性を説き、社内から「コンプラ社長」と呼ばれるくらいの必死の取り組みが必要なのである。

筆者は後藤氏の述べる「トップの必死の取り組み」について、雪印の取り組みに同様のものを感じた。本研究のテーマから、数多くの食品企業のWebページを閲覧してきたが、雪印乳業ほど詳細にコンプライアンス体制について公開している企業はないと考える。

次に、平田光弘氏は次のように述べている¹⁷。企業行動規範の実践に当たっては、コンプライアンス体制作りに加えて、もう1つ、社員に対するコンプライアンス教育が必要となる。これを通じて、社員に行動意識を植え付け、変革し、なぜこのような行動規範を遵守しなければならないのかの意味を問う必要があるのである。

この「植え付けの必要性」を指摘している点について、やはり雪印乳業が行っていることと共通する。雪印乳業内での意識の周知徹底について、重要性が示されている。

¹⁴ 業務を行う上で、自分の行動を確認するために以下の内容を記したカードを全員に配布、携帯している。

「あなたのしようとしていることは、
1. 企業理念に沿っていますか
2. 法律に触れませんか
3. 社会の良識から外れていませんか
4. 家族に見られて恥ずかしくありませんか
5. 自分自身で本当に正しいと思いますか」

¹⁵ 【アンケートの概要】 調査時期:①2003年8月②2004年3月③2005年3月④2006年3月、主な設問:「ホットライン」を知っていますか;行動基準を読みましたか;行動基準策定後あなた自身の意識と行動は変わりましたか;行動基準策定後会社の風土は変わったと思いますか;行動基準に照らして会社で守られていないことは具体的にどのようなことですか、回答数:(第4回実施時)2,384件、回収率:97.1%

¹⁶ 後藤啓二『企業コンプライアンス』文藝春秋、2006

¹⁷ 平田光弘『経営論集』「コンプライアンス経営とは何か」立正大学、2003より

第Ⅶ章 優良企業ヒアリングからの考察

都の食品安全フォーラム¹⁸において講演を行った、味の素株式会社の品質保証部専任部長、天明英之氏への電話ヒアリングを行った。この件については、研究発表当日に報告する。

第Ⅷ章 結び: 今後食品企業がとるべき指針

本研究を通して筆者が考えた、食品企業の信頼性を高める方法について述べ、結びとしたい。

企業のコンプライアンスや企業倫理の浸透が重要だという筆者の考えは、文献調査を通じた考察によって更に強まるものとなった。企業倫理は文書やマニュアルだけのもの、言うなれば「お飾り」にすることなく、従業員一人ひとりの心に刻まれなければならない。そのために、不祥事後の雪印乳業は奮起している。

雪印乳業による食中毒事件の原因は、大樹工場における停電であることは、第Ⅴ章冒頭で述べた。停電した際の対処について、雪印乳業はマニュアルを作っていなかった。しかしマニュアルは無くとも、企業倫理が浸透していれば「長時間放置した乳材料には毒素が発生しているかもしれない」、「これをお客様に提供するわけにはいかない」という考えを巡らせることができたのではないだろうか。この筆者の考えと同様のものが、不祥事後の雪印乳業にあったのだろう。

更に従業員のあり方について言及する。第Ⅰ章にて述べた海津氏の言葉のなかに「障害者は一つひとつの作業に対して率直に疑問を感じながら従業員教育を受ける故に、その作業の意味を心に刻み忘れない」とあった。ここで述べられている障害者の仕事に向かう姿勢に、見習うべきものを感じる。すなわち、普段行う作業に対し、なぜこの作業を行うのかという意味を考えながら望む必要があるのではないか。筆者は食品企業従業員に対し、海津氏の述べた「効率性を優先する」という健常者の“欠点”を考え直し、消費者の食卓に貢献するという原点に立ち戻るべきであるとの考えを持つ。

インターネット調査会社であるマクロミルが行ったアンケート¹⁹によると、「食の安全性管理で不足していると思う事は何か」という設問(複数回答)に対する答えとして、生産者のモラル・チェック体制が73.4%、販売元でのモラル・チェック体制が67.6%、消費者への情報開示が62.0%にのぼった。私だけでなく、消費者全体が企業へのモラルを求めていることが分かるだろう。

第Ⅱ章において、筆者は食のリスク分析について述べたが、リスク分析の3本柱の中で注目されつつあるのが「リスクコミュニケーション」という考えである。リスク評価、リスク管理の中に消費者のニーズを取り入れることを目的としているが、私はこれを大いに利用すべきであると考ええる。

食の安全が叫ばれる理由の1つに、生産と消費の乖離がある。生産現場と食卓との距離が広がっているということであるが、これによって食品の生産と食卓との間の過程が長くなり、消費者が不安に感じるようになったのである。この乖離を埋めようとするものがリスクコミュニケーションなのではないか。企業と消費者が直接意見を交わすことによって、企業は消費者の視点というものを考え直すことにつながり、企業倫理を考え直す好機になるのではないかと考える。

18 1月31日、東京都民ホールにて、「どう取り組む？消費者から信頼される 企業のリスクコミュニケーション」というテーマによる都民フォーラムが行われた(筆者は出席を望んだが叶わず、資料の請求に留まった)。このフォーラムにおいて味の素株式会社の天明氏は、「食品企業における安全安心の確保のための取り組みについて」というテーマで講演を行った。その際の配布資料の内容を基に、電話によるヒアリングを行った。

19 【アンケートの概要】調査日時:2004年2月9日、調査テーマ:『食の安全』に関するアンケート、調査対象:マクロミルモニター会員-全国の女性、回収件数:519件、回答方法:Webによる入力 (http://www.macromill.com/client/r_data/20040217food/index.html)