

座長 石井成一 石井法律事務所 代表弁護士(元日本弁護士連合会会長)
井上チイ子 (社)女性職能集団ワープ 理事長
上原征彦 明治学院大学教授
木元教子 評論家・原子力委員会 委員
中瀬信三 (社)中央畜産会 副会長、(財)日本乳業技術協会 理事長
西原高一 (社)中央酪農会議 副会長
野中郁次郎 一橋大学 大学院国際企業戦略研究科教授

経営諮問委員会の実施期間およびテーマ

平成12年10月～平成13年3月までの期間で毎月1回テーマを決めて委員会を開催します。

	開催日	テーマ	
第1回	10月31日(火)	<u>信頼回復・CSの推進・広報のあり方</u>	終了
第2回	11月27日(月)	<u>コーポレートガバナンス・IR・組織</u>	終了
第3回	12月22日(金)	<u>社内風土刷新・企業倫理の確立・法令遵守と危機管理</u>	終了
第4回	1月29日(月)	<u>事業領域と新しいマーケティングの方向性</u>	終了
第5回	2月28日(月)	<u>環境問題・社会貢献</u>	終了
第6回	3月13日(火)	<u>あるべき姿への提言・まとめ</u>	終了
<u>提言に関する当社の取組概要</u>			

提言に関する当社の取組概要

第1回目

□. 信頼回復策

□ 「VOICE」運動の展開

VOICEとは、一連の不祥事によって著しく損なわれたお客様の信頼を回復し、再び大地の恵みを丁寧に、安全にお届けするために、お客様の声に誠実に、率直に耳を傾け、自分自身と会社を変えていく全社活動である。

従業員を含む全てのステークホルダーからの意見に耳を傾け、「生活者との関係修復」と「販売環境の再整備」を継続的に展開。

□ 社長公約の実行

1. コミュニケーションセンター（お客様センター）の設置*

平成12年12月25日より365日年中無休体制で稼働している。また、お客様からの苦情・提案等を集約し、お客様の声を企業活動へ反映する。

2. 工場名の商品標記

市乳商品は全商品が完了。市乳以外の商品は一部委託先を除き順次切り替え実施予定である。

3. お客様ケアセンターによるケア対応

大阪に設置。品質事故により発症し、長期療養を余儀なくされるお客様へのケア対応として継続活動中である。

4. 工場PR活動の充実

全工場の見学受入体制を構築し、平成13年2月1日よりホームページに掲載している。単なる見学や説明に止まらず、「お客様が体験する」ことを重視し、個々の工場見学の内容充実を図る。

□. CS経営の実践

□ CS推進室の設置

平成13年3月1日より組織化した。コミュニケーションセンター（お客様センター）と連動し、お客様情報を収集しており、商品知識普及を実施する。

CS経営会議（仮称）や所属長研修の実施予定である。

□ ビジネスマナーの全員徹底

来客対応・電話対応・身だしなみについてマニュアル化し、徹底している。

□. 広報の在り方

□ 広報セクションの強化

平成13年3月1日より「広報部」から「広報室」へ改称。全社のコーポレートスタッフとして組織上の位置付けを強化する。

「開かれた会社」、「信頼回復」、「経営再建」を目指した広報活動を展開している。

1. マスコミとの良好な関係づくりとプラスの情報発信
定期的なマスコミ懇談会、専門紙懇談会の実施による記者との人間関係作り
2. IR活動の充実による企業価値の増大化を図る
「IRのホームページの充実」、「アナリストとのスモールミーティングや施設見学の実施」等
3. 社内・グループ企業内広報活動の更なる充実
「グループイントラ活用によるグループ情報の共有化の推進」「社内イントラを活用した社員への積極的な情報発信」、「広報室要員体制の見直し」

第2回目

□. コーポレートガバナンス

□ 執行役員制度の導入

取締役会のあり方を検討する予定であるが、業務執行上及び緊急の課題である営業力の早期回復のための権限委譲の必要性から、執行役員制度を導入し、代表取締役からの権限委譲を受けた執行役員9名を選任した。(平成13年3月1日付け)

□ 商品安全監査室の設置 (安全監査の実施)

監査部の業務監査とは一線を画し、商品の品質に関する監査を実施する。

□. IR

□ IR情報の充実

ホームページIR情報の充実、銀行・証券等のアナリスト説明会の実施している。
IRの強化(経営トップによるアナリストへの積極的対応の強化・一般投資家への新商品案内や工場見学への招待)する。

第3回目

□. 組織

□ 組織改定の実施

平成13年3月1日より顧客第一主義の徹底、事業責任の明確化、情報伝達と意思決定の迅速化、市場競争力の強化、組織のスリム化・フラット化等を実現するために改定した。

□. 法令遵守と危機管理・企業倫理の再構築（雪印企業行動憲章策定）

□ 危機管理体制の再構築

マニュアル改定作業と合わせ、実用の為の教育・訓練を実施する。

□ 企業行動憲章・企業行動指針の制定

平成13年4月1日付けにて制定した。

総務部に窓口を設置する。

第4回

□. 事業領域と新しいマーケティングの方向性

創業の精神の今日的解釈を行うと共に、企業理念についての再認識を通じて、これからの「ビジョン」を定め、「新しいブランドメッセージ」として社内外に発信した。

また、企業理念を実現するための事業領域を明確にすると共に事業戦略やお客様視点での機能戦略についても具体化を行った。

ビジョンについては、「新しい時代への挑戦や躍動感の表現」「ナチュラル、本物などのコンセプトの表現」を盛り込んだ当社独自の価値観を表現しているフレーズを制定した。

第5回

□. 環境

□ ISO14001 の全社展開

□ 環境関連法規の遵守と定期的チェック

□ 全焼却炉の廃止(H.14年11月末までに)

□ 牛乳パックのリサイクル推進

□ 環境報告書の発行

□. 社会貢献

□ スポーツ振興（スキー部の運営・ジャンプ大会の協賛）

□ 特殊商品分野（「ロフェミルク」等の先天性代謝異常症用特殊ミルクの開発等）

- 地域への貢献（工場見学・地域交流等）
- 社会文化活動（「健康生活研究所」「こどもの国牧場」「チーズ&ワインアカデミー東京」雪印チーズワーフ）「ヴァランセ」
- 学術活動（「酪農総合研究所」「酪農学園」「食品衛生研究所」「受精卵研究所」等）
- 本物の「おいしさと健康」の提供

□. 企業風土

顧客主義・現場主義・透明性をキーワードとして企業風土刷新に取り組む。

- 組織改定の実施
- 法令遵守と危機管理・企業倫理の再構築（雪印企業行動憲章策定）
- 顧客志向運動の推進（CS組織設置・広報体制強化）
- コーポレートガバナンスの強化
- 人事制度の見直し（現場重視・実力主義・クロス人事等）
- 人材開発（自立型社員の育成・CS啓発等）

再発防止策一覧

対 策	主な内容	目的	実施 状況
1. 企業風土改革	従業員の責任ある行動を徹	風土改革	推進

	底するために、企業行動憲章を制定		中
2. 商品安全監査室設置	<input type="checkbox"/> 社長直轄で品質及び工場の状況を直接監査 <input type="checkbox"/> 検査方法等のアドバイスを受けるため社外有識者を2名招聘 <input type="checkbox"/> 市乳全工場(含 関連会社)の監査・改善指示 <input type="checkbox"/> 脱脂粉乳全9工場の監査実施 <input type="checkbox"/> 工程内滞留乳など問題になった個所のマニュアルの改善	工場監査	実施済
3. 工場の衛生教育実施	食品衛生とHACCPの教育を見直し、本社での集合研修や工場での研修を充実させた。一部工場では地元保健所から講師を招聘。	再発防止(教育)	実施済
4. 検査体制の充実強化	<input type="checkbox"/> 黄色ブドウ球菌検査実施対象の拡大 <input type="checkbox"/> 自社全33工場、分析センター及び関連会社7社において毒素(エンテロトキシン)検査機器を導入	品質検査	実施済
5. 要改善ラインへの設備投資	監査(行政及び当社)により改善すべきと指摘されたラインの設備改善	再発防止(設備)	実施済
6. 品質管理要員の強化	工場品質管理室 25名増員	品質検査	実施済
7. コミュニケーションセンター	<input type="checkbox"/> お客様情報の迅速な収集と早期対応を目的に12月25日からスタート	異常品発生時対応、情報収集	推進中

一設立	<input type="checkbox"/> 情報の迅速なフィードバックによる品質事故削減 <input type="checkbox"/> 365日無休、9時～19時受付 <input type="checkbox"/> お客様情報と商品改良・新商品開発との連動		
8. 異常品発生時の連絡体制見直し	<input type="checkbox"/> 異常品発生時の連絡、対処の意思決定者の徹底 <input type="checkbox"/> 経営トップまで迅速に報告がいく体制の構築	異常品発生時対応	実施済
9. 食品衛生研究所 (仮称) 設立	食中毒メカニズムの研究、衛生教育・研修の実施、研究成果の社会への還元	衛生研究	推進中

平成13年3月17日(日) 3月17日(日) 3月17日(日)

トップの「不作為」に警鐘

雪印食中毒で書類送検

甘い判断、対策怠る

異例の刑事責任追及

油断の代償



消費者より利益優先

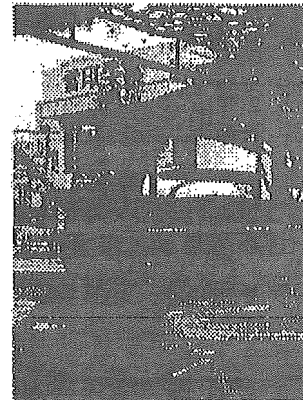
雪印乳業が食中毒事件で書類送検されたことを受け、消費者から強い批判が巻き起こっている。雪印は、食中毒の原因となった牛乳の製造工程で、殺菌温度が不足していたと認められている。この事件は、雪印の品質管理に重大な問題を抱えていることを示している。また、雪印のトップが「不作為」を犯したことが、異例の刑事責任追及につながった。消費者は、雪印の利益優先の姿勢に怒りを覚えている。雪印は、消費者の安全を第一と見做すべきである。

雪印乳業が食中毒事件で書類送検されたことを受け、消費者から強い批判が巻き起こっている。雪印は、食中毒の原因となった牛乳の製造工程で、殺菌温度が不足していたと認められている。この事件は、雪印の品質管理に重大な問題を抱えていることを示している。また、雪印のトップが「不作為」を犯したことが、異例の刑事責任追及につながった。消費者は、雪印の利益優先の姿勢に怒りを覚えている。雪印は、消費者の安全を第一と見做すべきである。

油断の代償

□下□

食中毒発生頻り、汚染物、ないパルス、殺菌剤の便利と見られた食品工業の大敗用、業界での事件の減少、工場、製菓、汚染物、北海、製菓、すきん衛生管理、大朝工業の脱脂粉乳、理法、年間十二万、乳と分かったが、府警は大阪、約三百億円、を産する工場の実態も「殺菌剤を多用する工場」と指摘している。これは「殺菌剤を多用する工場」と指摘している。



購得された食品工業大敗工場（大阪府堺市）

「殺菌剤の多用する工場」と指摘している。HACCPは、最終製品の状態よりも材料受け入れから出荷までの各工程を細かく監視の安全性を確保する仕組み。大朝工業の脱脂粉乳工場は、殺菌剤の多用が原因と見られる。山崎パンは食品安全委員会を組織した。山崎パンの組織は「クリーンが安全」を掲げ、殺菌剤の多用を減らす。殺菌剤の多用は、殺菌剤の多用を減らす。殺菌剤の多用は、殺菌剤の多用を減らす。

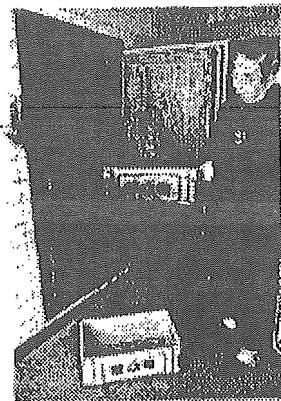
安全は認証任せ

「安全は認証任せ」という言葉が、食品業界で流行している。HACCP（ハサップ）は、食品の安全性を確保するための仕組み。しかし、認証任せの安全管理は、消費者の健康を脅かす可能性がある。食品業界では、HACCPの認証を取得している工場が増えている。しかし、認証を取得している工場でも、安全管理が徹底されていないケースがある。消費者は、HACCPの認証を取得している工場から食品を購入する際に、認証の信頼性を疑うべきである。

油断の代償

□中□

「油断の代償」という言葉が、食品業界で流行している。HACCP（ハサップ）は、食品の安全性を確保するための仕組み。しかし、認証任せの安全管理は、消費者の健康を脅かす可能性がある。食品業界では、HACCPの認証を取得している工場が増えている。しかし、認証を取得している工場でも、安全管理が徹底されていないケースがある。消費者は、HACCPの認証を取得している工場から食品を購入する際に、認証の信頼性を疑うべきである。



「油断の代償」という言葉が、食品業界で流行している。HACCP（ハサップ）は、食品の安全性を確保するための仕組み。しかし、認証任せの安全管理は、消費者の健康を脅かす可能性がある。食品業界では、HACCPの認証を取得している工場が増えている。しかし、認証を取得している工場でも、安全管理が徹底されていないケースがある。消費者は、HACCPの認証を取得している工場から食品を購入する際に、認証の信頼性を疑うべきである。

風化の陰で 被害者なお傷深く

「風化の陰で 被害者なお傷深く」という言葉が、食品業界で流行している。HACCP（ハサップ）は、食品の安全性を確保するための仕組み。しかし、認証任せの安全管理は、消費者の健康を脅かす可能性がある。食品業界では、HACCPの認証を取得している工場が増えている。しかし、認証を取得している工場でも、安全管理が徹底されていないケースがある。消費者は、HACCPの認証を取得している工場から食品を購入する際に、認証の信頼性を疑うべきである。

お客様各位

平成13年3月16日

雪印乳業株式会社
代表取締役社長
西 紘平

昨年の弊社大阪工場製品による食中毒事故では、数多くの皆様に多大な苦しみとご迷惑をお掛け致しましたことを、心より深くお詫び申し上げます。

この度の弊社並びに弊社前役員と社員の書類送検につきましては、厳粛に受けとめております。

弊社では今回の事故を深く反省し、再発防止に向けた取り組みを全社一丸となつて推進しておりますが、なお一層の努力を重ねお客様に安心していただける商品をお届けしてまいります。

お問い合わせ先
雪印乳業(株) お客様センター
0120-369-114
(年中無休 9:00-19:00)

Yamazaki@mve.biglobe.ne.jp

平成14年度 研究補助者の研究成果報告書

・研究課題

主研究テーマ：「食品企業における健康危機管理に関する研究」

分担研究テーマ：「企業における食品の安全に関する危機管理の
実態解明とその手法に関する研究」

研究補助テーマ：食品産業の安全衛生管理
(食品産業の安全管理の実体調査)

研究補助者 : 乗越 勇美

「企業における食品の安全に関する危機管理の実態解明と

その手法に関する研究」

担当テーマ：安全管理・衛生管理
食のプロセスの考察

研究補助員 乗越 勇美

食のプロセス

- * 命とはその主体を構成する物質のバランスをとることをつかさどっている
 - ⇒体内の菌・酵素・などの物質の働きをコントロールしている 温度と水分PH、e.t.c..
 - バランスが崩れると病気になり、限度を越えると命が失われ死に至る。
 - ⇒コントロールされなくなった体内菌等は勝手に生存競争を始める
 - ・・・死体は腐る 生物は変質する 取ってきた果実は熟れる
- * 食とは口から主体にとって必要な物質を取り込み分解・吸収、不要な物を排泄することであり、生命維持のための基本活動である
 - ⇒バランスを崩す物質や菌も口から取り込まれる。
 - ⇒食生活で体質は変えられるのか。
 - ⇒体質は遺伝する？
 - ・・・食文化の違いと地域差
 - ・・・自然食品と人口加工食品の体質に与える影響
- * 体内菌は何時、どのようにして取り込まれ管理されるのだろうか
 - ⇒胃や腸の中は普段見ることはないが、戻した物を見る限り、腐敗物と見分けがつかない。
 - ⇒生まれたての赤子の体内には菌が存在するのか？
 - ⇒母乳には？
 - ⇒ミルクには？
- * 温度によって物質は姿・形や質を変える 固体⇄液体⇄気体 生命体維持のため物質のバランスが取れる温度範囲は非常に狭い
 - ⇒温度コントロールは最重要課題となる。
- * 自然界の輪廻と食物連鎖
 - ⇒主体と成る生命体のバランスを保つ為には、他の生命体の命を奪う。マクロで見ると新たなバランスが生まれる。
 - ⇒極論すると他の生命体の死を強要することが食である。
 - ⇒大きな意味での自然界のバランス崩しへの挑戦に繋がる。
- * 人類の発達の歴史的観点から捉えた食の安全の変遷
 - ⇒人類の繁栄 自足自給 弱肉強食
 - ⇒人口の増加 国家の誕生 政治の課題
 - ⇒大量の食料確保 戦争の要因
 - ⇒食料の生産 倉庫 保管技術 農薬散布 化学肥料 合成飼料 法規制追従
 - ⇒分業化・専門化 養殖 養鶏 養豚 牧畜 食品加工 流通 法規制追従
 - 自然界のバランス無視
 - ⇒工業化 効率追求 流通革命 生産工場 食品工場 法規制追従
 - 環境汚染の拡大
 - ⇒消費者 低コスト要求 競争激化 「生命の維持」概念後退
 - ⇒ルール違反 無知からの脱却
 - ⇒ファーストフード 画一化 ビニール袋の味
 - ⇒高級レストラン 2極分化 偽者の横行
 - ⇒大衆食堂 お袋の味への回帰願望
 - ⇒スローフード 価値観の多様化 新しい食文化の台頭
 - 味を楽しむ≧生命の維持

* 食の安全のカテゴリーの種類

主体⇒食べる・飲む直前の調理・加工(料理)

⇒食材の選択 栄養学

⇒外食先の選択

客体⇒生産者

⇒加工者

⇒保存・管理者

⇒搬送者

⇒販売者(食材・調味料など含む)

⇒2次加工者(ファーストフード向け・専門店向け・学校・病院企業などの給食を含む)

⇒有店舗食事提供者(レストラン・ファーストフード店・料亭・ホテル・大衆食堂等)

⇒無店舗食事提供者(弁当や・惣菜や等)

⇒規制監督者

⇒食品研究者

設備⇒生産

⇒加工

⇒保存(冷凍・乾燥・熟成・密封等 ボトリング・缶詰め等)

⇒運搬

⇒解凍・再加工

⇒分離・合成

環境⇒残飯

⇒排泄物

⇒大気

⇒水

⇒エネルギー

* 考えるべき食の安全の研究範囲

本質的に食の安全は個人の課題であるが、社会問題として捉えると、仕事として携わる人間の管理の問題がクローズアップされ、リスク・マネジメント思考が必要になってくると思われる。

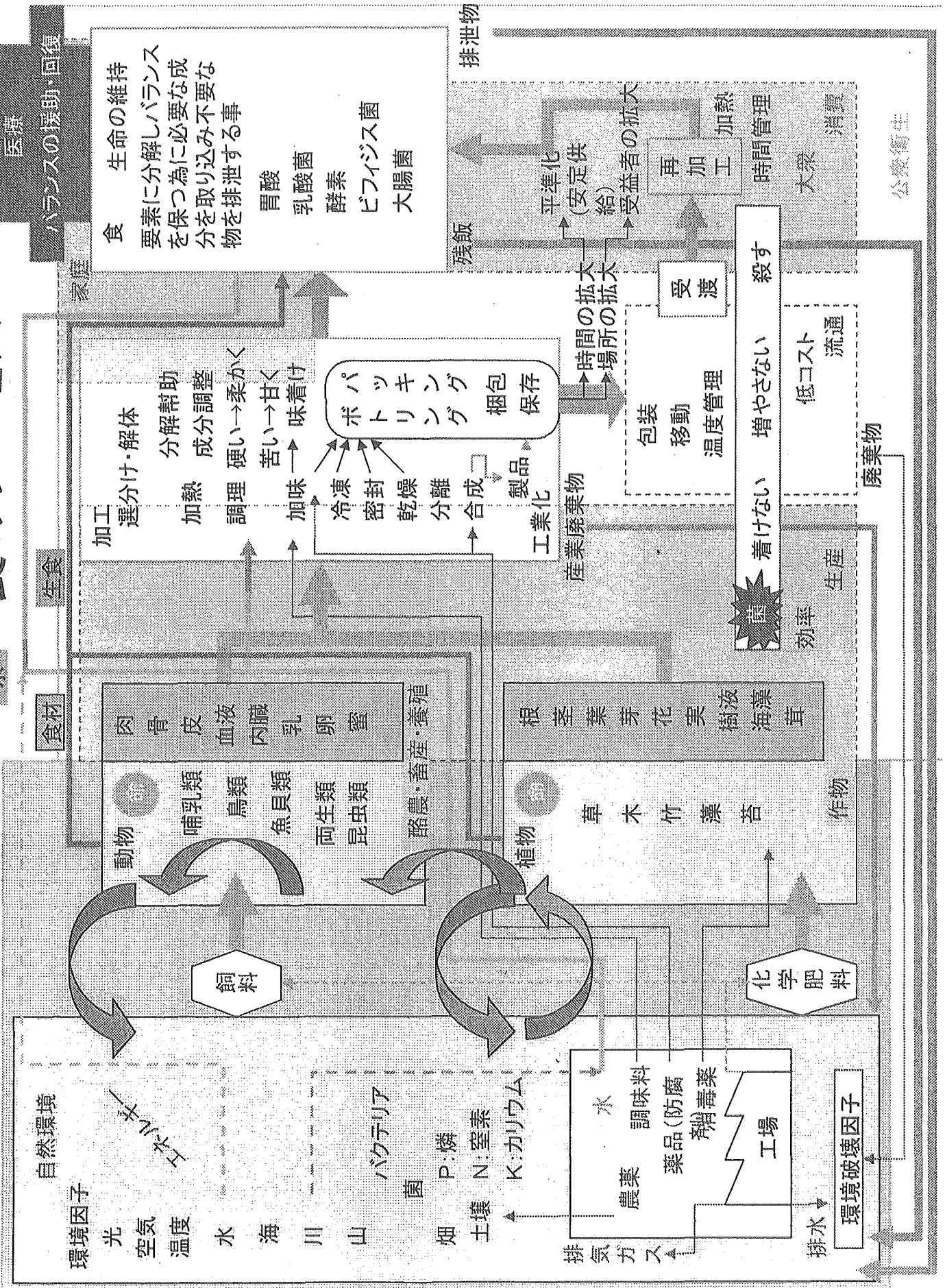
食品の工業化=生産物は製品と呼ばれ、食品感覚の後退=食の安全軽視という構図がちらつく因みに 植物は 作物と呼ばれ、動物は、畜産物・養殖物と呼ばれている。

生業として長年携わる者の、伝統と規範が食の安全に対する過信から、意識の後退へと進展し、事故を起こしたときにパニック状態に陥り、対応が後手に回って、企業そのものが消滅するという事態を招いたのが、雪印食品の事例であろう。

加工・保存以降のプロセスは、食糧問題という社会課題の解決策として、人間の英知を結集した成果であり、そのことにより、場所と時間を拡大して、食料の安定供給がなされ多くの人を飢えから救っているという事実がある。そしてそれには多くの企業がかかわりを持っている。これらの企業に関わる人の、より以上の安全に対する意識付けが何よりも重要である。

雪印乳業食中毒事件の経過報告書の中には、いたるところに安全意識の欠如が伺える。

食のプロセス



平成14年度 研究補助者の研究成果報告書

・研究課題

主研究テーマ：「食品企業における健康危機管理に関する研究」

分担研究テーマ：「企業における食品の安全に関する危機管理の
実態解明とその手法に関する研究」

研究補助テーマ：食品製造管理とHACCPの対応
(食品事故とHACCPの対応)

研究補助者 : 三浦 亨