

第1章 頑張っ取り組んでいる事例の紹介

新生・雪印乳業の取組

～コンプライアンス経営の確立を目指して～

国内有数の優良食品企業であった雪印乳業(株)は、自ら起こした集団食中毒事件とその後の対応により大きな社会的批判を受け、さらに子会社の牛肉偽装事件により企業存続の危機に追い込まれました。

事業規模、従業員数がかつての3分の1となるなか、役職員全員で会社が存続していくことの意義等をもう一度確認し、「コンプライアンス(法令遵守)経営の確立」を基礎に、再生に向けた着実な取組を行っておられます。

雪印乳業では、毎年6月27日(低脂肪乳等による食中毒事件で、お客様より最初に申し出のあった日)と1月23日(牛肉偽装事件が発覚した日)を「事件を風化させない日」として、様々な活動を実施するなど、「コンプライアンス」を言葉だけでは終わらせず、社会にとって必要とされ、従業員にとって風通しの良い会社となるための努力をされています。

雪印乳業のご協力を得て、コンプライアンスの取組をご紹介します。

私はCSR(企業の社会的責任)の前提として、まず、企業が社会との関わりの中で存在し、企業の存在そのものが社会に影響を与えていることを認識することが大切であると思います。

社会の変化に、敏感にそして責任を持って私たちの役割を果たすことがCSRであると考えています。

私たちは、酪農を原点とする創業の精神「健土健民」を不変のものとしながら、「倫理・食の安全・品質」を優先する企業姿勢とお客様・消費者をはじめとしたステークホルダーと向き合う姿勢を明確にして、様々な取組みを遵守・実践することによって、すべてのステークホルダーの「おいしい笑顔」のあるくらしに貢献することが、私たちのCSRにほかならないと考えています。

(活動報告書 2005 掲載 社長メッセージより)

1 2つの事件からの反省

その1 平成12年 大阪工場低脂肪乳等による集団食中毒事件

その2 平成14年 雪印食品(株)牛肉偽装事件

二度と起こさないために、事件の背景を分析

つぎの3つの要因が問題を大きくしたとの反省に立って、企業の再生のために何を行えば良いのか、徹底的に検討。

- 1 内向きの体質
 - ・社内だけに通用する論理で動いていた
 - ・コンプライアンスが体質化されていない
- 2 縦割りの組織
 - ・会社の中に会社があった
- 3 リスクマネジメントの欠如
 - ・結果に対する対応のまずさ



消費者の信頼がなければ、
企業は存続しない・・・。

2 新生雪印乳業の取組

新再建計画

問題を大きくした要因に、内向きの企業体質があったとの反省から、再建計画の柱の一つとして「企業体質の変革」に取り組む。

企業体質を変革させるための取組の柱

- 1 役職員全員で、会社が存続していくことの意義等をもう一度全社で確認し、共有することと、新しい企業目標を確立する必要がある（新企業理念・行動基準の策定）。
- 2 経営に、社外の視点を入れる。
- 3 現場主義に立つ。
- 4 リスクマネジメントをトップの仕事に位置づける。
- 5 コンプライアンスを会社の体質にする。



ポイント!!

経営に、社外の視点を入れる！

コンプライアンス
の原点は
お客様の視点!!

社外の視点による価値観を経営に取り入れるための取組

- 1 社外取締役に前全国消費者団体連絡会事務局長を招へいした。
(招へいに際して、会社とご本人の間で確認した事項)
 - ・雪印乳業にとって不利な情報も全て開示する。
 - ・社外取締役個人の言動を制約しない。
 - ・消費者のスタンスを堅持する。
- 2 企業倫理委員会の設置(社外委員6名、社内委員4名でスタート)
 - ・取締役会の諮問機関として提言・勧告し、その実施状況を検証する。
 - ・品質、商品表示、消費者重視経営に関する専門課題について「部会」を設置。

* 表示部会の取組

商品の表示がお客様の誤解や誤認を与えないかどうか、社外の目やお客様の視点で評価を行う。

その視点で、会社独自の「商品パッケージ任意表示基本マニュアル」を策定し、社内でのルール化を図った。

社外の視点で行動変革

- 1 「お客様センター」は、365日 9時～19時まで受付
 - ・お客様情報の迅速な収集と早期対応
 - ・商品改良や新商品開発に生かす
- 2 「お客様モニター」制度をスタート
 - ・消費者の視点でご意見をいただき会社を変革
- 3 酪農家・生産者との積極的な対話
- 4 工場開放デーの実施
- 5 地域交流に参加(お客様と向き合うために)
- 6 消費者部会の取り組み



リスクマネジメントの取組（経営の最重要課題と位置づけ）

- 1 「雪印乳業品質保証システム」の取組と危機管理体制の整備
- 2 リスク情報の定時連絡体制
 - ・毎日19時以降、社長をはじめ担当役員の携帯電話に、品質課題の発生の有無と概要についてメール送信
 - ・毎週月曜日にリスク連絡会を実施
- 3 リスク情報の経営への集中
 - ・企業倫理ホットライン
 - 役員・社員からの社内通報相談窓口
（法令違反以外に、ちょっとした疑問、提案も受付）
相談者のプライバシーと身分を守る
調査・対応・対策を実施し、結果は企業倫理委員会へ報告
 - ・スノーホットライン
雪印乳業とグループ会社の役員・社員からの社外通報相談窓口



コンプライアンスの取組

- 1 行動基準の策定 役員・従業員全員について、宣誓の提出を求めた。
- 2 行動基準定着活動（毎月実施）
- 3 事件を風化させない活動

行動基準を徹底・定着するための活動

- 1 会社内の職場単位で自主的に活動
毎月の活動内容（下記等）の報告を義務付けし、企業倫理委員会で確認した後、取締役会で報告
 - ・「行動基準」を読み合わせる
 - ・「行動のチェックポイント」を唱和する
 - ・事例を研修
 - ・事件発生時のビデオを編集し、それに基づき研修
 - ・テーマを設定し、職場ごとのディスカッション
- 2 社内研修の実施
- 3 コンプライアンス情報を「かわら版」として従業員に発信
 - ・月2回メールで全役員・職場リーダー・グループ会社企業倫理担当者へ情報発信
- 4 社内モニタリングの実施
 - ・匿名による全役員・社員アンケートの実施
 - ・行動基準定着化状況のチェック
- 5 事件を風化させない活動を実施
 - ・毎年6月27日（低脂肪乳等による食中毒事件で、お客様より最初に申し出のあった日）と1月23日（牛肉偽装事件が発覚した日）を「事件を風化させない日」として、様々な活動を実施
 - ・社長メッセージ、講演会、品質保証基礎知識テスト、宣誓書の提出など



ポイント!!

毎月の取組 + 事件を風化させない活動

コンプライアンスの体質化

それが『企業価値の向上』にもつながるんだね!!