

雪印乳業株式会社 A

～ 7 件のクレーム (6 月 27 日 - 28 日) ～

5

2000 年 6 月 27 日、雪印乳業株式会社（本社東京都新宿区、以下雪印）のお客様相談室に、低脂肪乳を飲んだ子供が下痢をしたというクレームの電話が入った。翌日も類似のクレームは続き、午後には保健所が大阪工場に立ち入り検査に来た。28 日、雪印は創業の地札幌で株主総会を開催していた。夕方 18 時、総会を終えた幹部達のもとに、大阪工場から自社の低脂肪乳が原因と思われる食中毒症状が 7 件あるとの電話が入った。病因物質は特定されていない。製品回収をすべきだろうか？また、事態を公表すべきだろうか？公表するなら、誰に、何を、どのように（メディア）伝えればよいだろうか？

10

15 沿革¹

雪印の本社は東京都新宿区だが、登記上の本社は発祥の地、札幌にある。創業以来変わらず、株主総会を札幌で開催する「北海道企業」で、とりわけ地元では信頼が厚い。

1999 年の売り上げは 5,431 億円（単体決算）で、明治乳業株式会社 4,787 億円、森永乳業 4,312 億円を引き離し、乳業界のトップに君臨する。

20

1999 年 4 月の大卒初任給は 202,000 円で、同時期の道内中小企業の大卒初任給平均 177,004 円（札幌）、172,458 円（札幌以外）を大きく上回る。都内を中心とした企業の大卒事務系平均初任給 20,1787 円（日経連まとめ）と比較しても一流の水準だった。

25

雪印は大正末期 1925 年 5 月に、生産者自らの手による生乳加工・販売組合「有限責任北海道製酪販売組合」として設立された。同年 7 月にバター製造を開始して以来、アイスクリーム、チーズ、マーガリンと、商品ラインを増やし成長してきた。

30


「雪印」が商標として登録されたのは 1926 年で、雪の結晶をイメージしたおなじみの「雪印マーク」が生まれたのも同じ年だ。このマークは、当時技術担当だった佐藤貢技師と販売を担当していた瀬尾俊三主事（両名共後の社長、会長）が、二人の母校である旧札幌一中（現札幌南高校）の校章の雪のマークに、北極星を組み合わせて考案した。

¹ 参考文献 [7]、[9] (イ)

戦後 1950 年に、過度経済集中排除法の指定を受けて、北海道バター株式会社を分割し雪印乳業株式会社を設立した。同年、雪印種苗株式会社、雪印食品工業株式会社などを設立し乳業以外の事業を分割した。

1958 年にクローバー乳業株式会社（旧北海道バター）と合併し、資本金 12 億 9,000 万円企業となった。1971 年には冷凍食品の発売を開始、1981 年には医薬品事業にも参入し事業の多角化を進めていた。

1999 年、雪印は、1995 年の WTO 協定による乳製品の輸入自由化に伴い、生産性向上のため生産拠点の集約を進めていた。既に 2 年間で 4 工場を閉鎖していたが、数年以内に 30 工場前後までに減らす計画で、従業員も 2001 年 3 月までに約 1,000 人減の 6,500 人を目指していた。流通面でも 1993 年に系列の食品卸 5 社を合併し雪印アクセスを、10 月には 5 つの物流会社を合併させ雪印物流を発足させ、組織のスリム化と合理化を進めていた。

商号	雪印乳業株式会社		商標
設立	1950（昭和 25）年 6 月 10 日（創業 1925（大正 14）年）		
資本金	278 億 900 万円		
本社	〒065-0043 札幌市東区苗穂町 6 丁目 1 番 1 号		
所在地	〒160-8575 東京都新宿区本塩町 13 番地		
事業	牛乳、乳製品、冷凍食品の製造、販売		
事業所	2 本社、29 支店、6 研究所 32 工場（札幌、大樹、興部、幌延、中標津など）		
業績	売上高	経常利益	
	1997 年 3 月期	555,619 百万円	10,813 百万円
	1998 年 3 月期	560,569 百万円	10,917 百万円
	1999 年 3 月期	543,131 百万円	11,614 百万円

15

表 1 会社概要（1999 年 4 月時点）

2000年6月27日 消費者からのクレーム²

6月27日午前11時29分、関西品質保証センターに、消費者Zさんから「品質保持期限7月1日の低脂肪乳を飲んでから、数時間して、下痢、嘔吐の症状が出た」と連絡があった。大阪工場製造の低脂肪乳だった。

- 5 Zさん宅では、26日午後7時ごろ、小学生の長女と長男、保育園児の次男が夕食のカレーライスを食べた際、低脂肪乳を飲んだ。前日にスーパーの特売で購入した1リットルパック5本のうちの1本だった。午後8時半頃、長男が突然吐き、何度も嘔吐を繰り返した。他の二人も就寝後の午後11時半ごろに寝ながら吐き、2階の寝室と1階の居間は吐瀉物で汚れた。
- 10 帰宅したZさんは救急センターに連絡し、紹介された近隣の町にある個人病院に自家用車で向かった。妻が後部座席で子供達を抱え、病院へ向かう間も吐き続けていた。このときZさんは「食中毒なのか？」と直感的に思っただけだったが、妻が冷蔵庫にしまい忘れていたせいかと思っていた。医者診断は「食中毒では」だった。長男と次男は点滴を受け、長女は薬を投与されて明け方まで病院で過ごしたのだった。
- 15 翌27日の朝、Zさんは牛乳パックに記されていた雪印の相談窓口で電話した。

Zさんのクレームは、受付窓口の関西品質保証センターからすみやかに西日本支社に報告された。このクレームに対応するため、西日本支社の営業担当者はすぐに和歌山県那須町の塾経営者Zさん宅に製品の回収に向かった。

- 20 昼過ぎに大阪からZさん宅に駆けつけた営業担当は、Zさんから15分ほど症状の説明を聞いた。「一緒に何本買いましたか？残っていますか？」と尋ね、うち1本を受け取るとコップに注ぐと、慎重に臭いをかいで、飲み干した。「おかしい味ではないですね……。ほかに（同様の症状の）報告はきていません。そういうことになれば、それなりの対応を取ります。残りの三本は検査します。」と、製品を持ち帰った。
- 25 「低脂肪乳が原因でないとしたら、何か薬物でも混入していたのだろうか」Zさんの不安が募った。³

営業担当からの報告を受けた西日本支社では、苦情はまああるということで、特別な対応は取らなかった。⁴

² 参考文献 [7]

³ 1998年7月25日に、和歌山市園部で、町内会の夏祭りのカレーに猛毒の亜ヒ酸が混入され、死者4人を含む多数の被害者を出した「和歌山ヒ素カレー事件」が起こった。本ケースの時点から2年前であり、当時の人々には、まだ記憶に新しい事件といえよう。

⁴ 東洋民族には、白人と比べて、“乳糖不耐症”の人が多くいわれている。牛乳に含まれる乳糖を消化する酵素“ラクターゼ”の少ない人のことで、牛乳を飲むと下痢をすることがある。ただし、コップ1杯程度の牛乳

6月28日、第2、第3のクレーム⁵

翌6月28日になると、関西品質保証センターには第2、第3のクレームが入ってきた。午後12時05分、第2報となる情報が入った。品質保持期限6月30日の低脂肪乳による嘔吐、下痢の苦情だった。午後13時08分、嘔吐、下痢の苦情があった。(品質保持期限は不明) 雪印に入った第3報だった。

表2 雪印乳業のクレーム受付

No	日時	内容
1	6/27 11:29	・低脂肪乳(品質保持期限00.7.1)による嘔吐
2	6/28 12:05	・低脂肪乳(品質保持期限00.6.30)による嘔吐・下痢
3	6/28 13:08	・低脂肪乳(品質保持期限 不明)による下痢・嘔吐

大阪工場に保健所立ち入り⁶

大阪市には、関西各地から、地域の保健所に寄せられた低脂肪乳に関する苦情や、食中毒症状を呈しているとの医師からの届出が集まり始めていた。(表3)

6月28日午後13時40分、大阪市保健所が大阪工場に立ち入り検査に入った。保健所に入っていた苦情3件が雪印側に伝えられた。製品を収去し、同様の苦情の有無を確認したところ、雪印側からは届出は入っていないとの回答だった。

表3 大阪市内に入った情報と対応

No	日時	内容
1	6/27 10:50	<ul style="list-style-type: none">・大阪市保健所に、市内病院医師より最初の届出。低脂肪乳(品質保持期限00.6.30)を喫食した市内の一家族が嘔吐、腹痛、下痢等の食中毒症状を呈しており、嘔吐もあることから毒物の可能性もあるとのコメント・天王寺保健センターが患者調査を実施し、環境科学研究所に飲み残し品を検査のため搬入・保健所が大阪工場に同様の苦情の有無を確認、届出は入っていないとの回答

で乳糖不耐の症状を現す人は少ない。また、乳糖不耐の症状を現す人でも牛乳を少しずつ飲むことや温めて飲むことで、酵素の働きを高めていくこともできるといわれている。(出所:(社)日本酪農乳業協会ホームページ、参考文献 [3])

⁵ 参考文献 [2] [9] (ア)

⁶ 参考文献 [2] [7] [9] (ア)

	13:40	・ 保健所が天王寺警察署へ情報提供
2	6/28 9:30	・ 北保健センターに、5 名が低脂肪乳（品質保持期限 00.7.2）を喫食して食中毒症状を呈しているとの届出 ・ 北保健センターが患者調査、販売店調査を実施し、残品および同ロット品を環境科学研究所に搬入
3	6/28 11:30	・ 兵庫県西宮市生活衛生課から、大阪市生活衛生課に、低脂肪乳（品質保持期限 00.6.30）による同様苦情の照会 ・ 保健所が当該残品（天王寺区届出品）を天王寺警察署へ搬入

株主総会⁷

6月28日、雪印乳業は、午前10時30分から創業の地、札幌で株主総会を開いていた。

「お客様の満足を得られる品質保証と環境保全への取り組みを進めたい」三月期決算で2年連続の増収増益を果たしたA社長は胸を張って挨拶していた。

北海道富良野市出身のA社長は、当時66歳。小樽商科大学を卒業後、1957年に雪印乳業に入社した。財務畑を歩み、1997年6月に社長に就任した。株主総会の3ヶ月前には、乳業三団体が統合して発足した日本乳業協会の初代会長にも就任していた。

10 札幌、大阪、東京、それぞれの対応⁸

13時20分、西日本支社では、第1回緊急品質管理委員会が開かれ、品質保証センターに入っていた3件（表2）の苦情情報が集約された。

13時50分過ぎ、株主総会のため札幌にいた取締役市乳営業部長G氏が、保健所立ち入りの情報を聞き、大阪工場長に照会した。工場長は別の会議中で保健所立ち入りの事実を知っているのみで、「お客様からの苦情は入っていない。製品検査は全てOKである。微生物検査に異常は見られない」と回答した。

15時40分頃、札幌では、取締役市乳営業部長G氏が、同じ株主総会の会場にいた専務取締役第二事業本部長H氏に対し、大阪工場長C氏から確認した内容を報告していた。

ほぼ同時刻の15時30分、西日本支社では、第2回緊急品質管理委員会が開かれた。保健所の有する苦情情報が確認され、対応策が検討された。

一方、東京本社では、15時50分に緊急保証連絡会が開催され、苦情情報の確認と情報の共有化が行われた。

⁷ 参考文献 [6]、[7]

⁸ 参考文献 [2] [6] [7] [9] (ア)

参考資料 1 牛乳および乳製品の種類

食品衛生法にもとづく「種別別 牛乳」とは、酪農家が乳牛から搾った生乳のみを原料とし、一定の温度で殺菌して紙パックやビンに詰めたものだ。厚生労働省が定めた基準によると、牛乳は含まれている脂肪分を示す乳脂肪分が 3.0%以上、タンパクや乳糖、カルシウムなどを示す無脂乳固形分が 8.0%以上のものと規定されている。

乳牛から絞った生乳の乳脂肪分は季節によって変化する。乳牛は暑さに弱く夏季には大量の水分を摂取するため、成分が低下する。ホクレンによると生乳の乳脂肪分は夏と冬で約 0.3%変動するという。「成分無調整」とは、絞ったままの生乳をそのまま成分調整せずに殺菌していることを表す。乳脂肪分が自然のままなので、3.6%の時もあれば 4.0%のときもある。

種別別の表示には、「牛乳」のほか、「加工乳」「乳飲料」「発酵乳」「部分脱脂乳」「脱脂乳」などがある。種類の区別は、原料や成分中の乳脂肪分、無脂乳固形分の占める割合や乳酸菌の有無などで決まる。

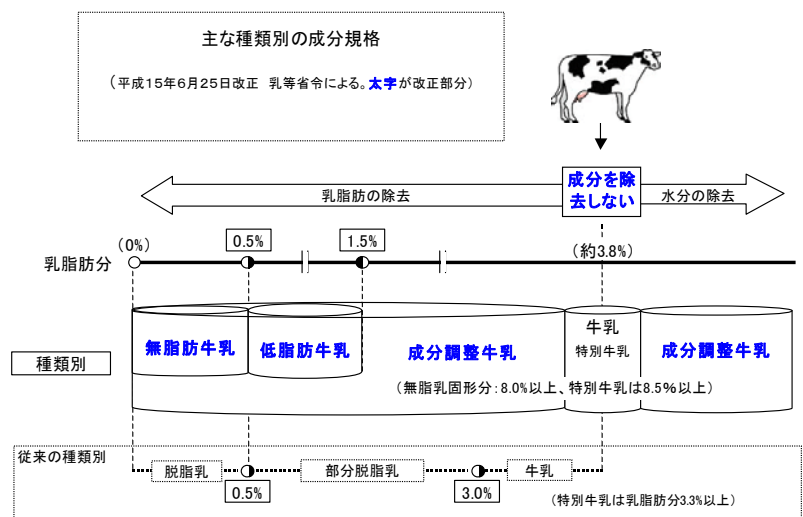
「加工乳」は、生乳や脱脂粉乳、バター、クリーム、水などをまぜて加工している。この場合、使われる原料の組み合わせで乳脂肪分の多い「濃厚型」と、乳脂肪分の少ない「低脂肪型」に分かれる。

「乳飲料」は牛乳や乳製品に、カルシウムや鉄などのミネラル、ビタミン、水やコーヒー抽出液、果汁などを加えている。商品名の「〇〇牛乳」という表示は、かつては生乳が 50%を超えたものに使用されて

いたが、2001年7月の公正競争規約の一部変更によって、100%生乳を用いた製品だけになった。

「発酵乳」は生乳などを乳酸菌で発酵させたもので、代表がヨーグルト。「部分脱脂乳」は生乳から乳脂肪分を一部除去したもので他の原料は加えられていない。

「脱脂乳」はほとんどすべての乳脂肪分を除去したものを言う。



出所: 酪農乳業情報センター、「乳等省令改正の要点」、2003年。

図 1 乳製品の種類と成分規格

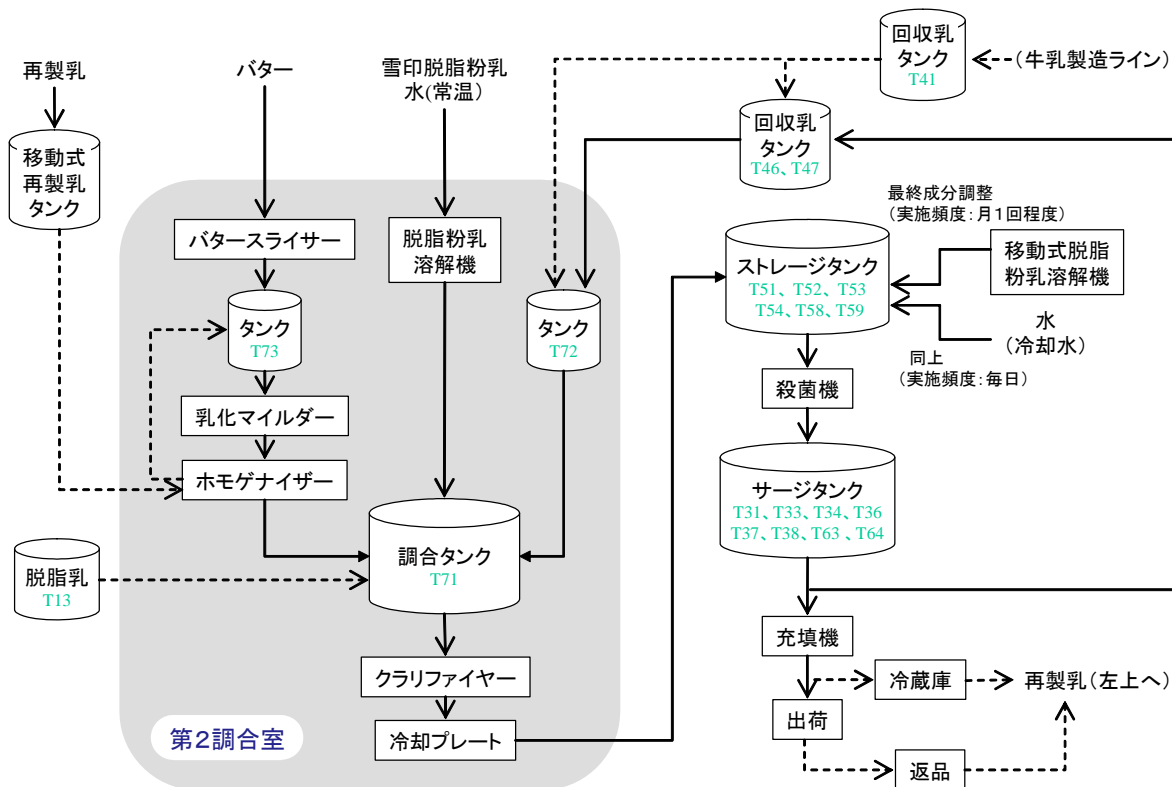
参考資料 2 牛乳の利幅¹⁰

牛乳の全国消費量は1999年で390万リットル。1995年に比べ8.2%減少した。牛乳の消費減退の原因としては、各世代に渡って牛乳を毎日飲むという習慣が薄れてきたことや、ペットボトル入り飲料の普及が影響している。

- 5 このため、乳業メーカー各社は乳飲料などの生産を増やし、消費拡大を進めてきた。雪印乳業のカルシウム入り乳飲料「毎日骨太」は牛乳に似たパッケージデザインを採用し、健康ブームに乗り、爆発的なヒットとなり、「牛乳からの乗換えが大幅に進んだ」(ホクレン)という。加工乳の生産は、ここ数年やや減少気味とはいえ、1990年との比較では2割増えている。
- 10 乳業メーカーが乳飲料などへの依存を強める背景には、牛乳に比べて安い製造コストがある。例えば、加工乳は生乳が使われているものもあるが、多くは脱脂粉乳とバターを水でもどした「還元乳」を主原料としている。その脱脂粉乳やバターに使われる加工原料乳を、乳業メーカーは、指定生乳生産者団体であるホクレンなどから、国の決定で、2000年度は1キロ当たり72円13銭で購入している。
- 15 これに対し、牛乳の原料となる飲用向け原料乳は、乳業メーカーがホクレンから道内では同95円90銭で購入。こうした原料費の違いなどから、製造コストは同10円～20円程度の差が出てくるという。
- また、大手スーパーでは、牛乳の安売りが常態化している。特売日には集客の目玉として牛乳1リットルが1本150円前後で売られることもあり、低価格化が目立つ。乳業メーカーの販売担当者も、
- 20 「安売りの余波で製造原価を下回る価格で小売側に卸さざるを得ないこともある。牛乳の利幅は薄い」と強調する。
- こうした事情を受けて、乳業メーカーは乳飲料や加工乳の生産を増やしたり、製造コストを下げるために還元乳の使用を高めたりしてきたのだ。これに対して生産者団体などは、酪農家が丹精して搾った国産生乳の利用拡大を求めてきた経緯がある。
- 25

¹⁰ 参考文献 [7]

参考資料 3 低脂肪乳の製造工程（雪印乳業大阪工場）



←-- : 通常、行われない工程

出所: 参考文献[1][2][4]をもとに作成

参考資料 4 製品別主要原材料

製品種別	製品名	主要原材料
加工乳	雪印低脂肪乳	雪印脱脂粉乳、バター
加工乳	特濃	雪印脱脂粉乳、バター
乳飲料	毎日骨太、カルパワー	発酵飲料粉、特粉、ホエー粉
乳飲料	コーヒー、フルーツ	発酵飲料粉、特粉、バター
発酵乳	のむヨーグルト 毎日骨太、 のむヨーグルト ナチュレ、 コープのむヨーグルト	雪印脱脂粉乳、発酵飲料粉、液糖

出所: 大阪市環境保健局、「雪印乳業大阪工場製造の低脂肪乳等による食中毒事件報告書」

参考資料 5 雪印の「再建計画」^{11・12}

14,849名の被害者を出した食中毒事件によってA社長が辞任した後、雪印は企業風土の改革に着手した。ある雑誌には当時の様子が以下のように記されていた。

- 5 7月7日、東京本社9階の会議室。社長退任表明から一夜明けて、A社長は社員の前に姿を現した。憔悴しきった表情のA社長だったが、社員は容赦ない批判を浴びせた。会の終盤、「従業員のためにも会社を存続させなければなりません。そのために、全力を尽くします。」といった社長に、30代の社員が反論した。「従業員の為に生き残ろうとする会社なら、そんなところにいたくない」
- 10 この社員は、被害者回りに3回も足を運んでいた。
「雪印は被害者の方々に償いをしなければならない。そのために存続すべきではないのか。」
- 15 多くの被害者を出した地区では、雪印への反感は根強い。その実態を目の当たりにした社員と、食中毒の原因食を生産、出荷した工場にすら足を運ばなかったA社長の間には大きな認識のズレが生じていた。それは、消費者と雪印との間の亀裂でもあった。
役員の中にも、この構図に気付いた人物がいた。L常務だ。この時、L常務は3年前にメーンバンクの農林中央金庫から転身した時のことを思い出していた。
「まず感じたのは、社内の仕組みががっちりしているな、ということ。悪く言えば硬直的。縦と横の組織の壁が厚いから、上（上司）は威張りちらし、下（社員）は意見を言わない。」
- 20 社内の序列に縛られ、社員の自発的な行動は押さえつけられる。そんな状態が続いたことで、雪印は社会の動きに取り残されていった。市場ニーズを捉えた新商品も出てこない。それでも、牛乳やチーズを作り続ければ、利益は確実に生まれた。だが、30代社員の発言に、硬直的な組織を変革させる可能性を感じた。
- 25 L常務は、このやり取りを、イントラネット¹³に載せて全社員に公開した。

¹¹ 参考文献 [4][6]

¹² 平成12年9月20日厚生省発表より

¹³ 社内インターネット。通信プロトコルTCP/IPを初めとするインターネット標準の技術を用いて構築された企業内ネットワークのこと。WWWブラウザや電子メールクライアントなどインターネットで使いたれたアプリケーションソフトをそのまま流用することができ、インターネットとの操作性の統合や、インターネットと連携したアプリケーションの構築などが容易に行える。イントラネット上には電子メールや電子掲示板、スケジュール管理などの基本的なものから、業務情報データベースと連動したWebアプリケーションなどの大規模なものまで、様々な種類のサービスが目的に応じて導入される。

「雪印は経営手法以前のところに問題がある。食中毒を起こしたら、まずは誠意をもって謝るべき。でも、それすらできなかつた。」

「企業人である前に社会人であれ」——。「再建計画」の第一項目はそんな当たり前のことを「雪印企業行動憲章」として制定する予定だ。

- 5 「毎朝、行動憲章を唱和して徹底的に体に染み込ませる。何て幼稚なことを、と思われるかもしれない。でも、我々には公共性とか倫理性が必要なんです」(L 常務)

(日経ビジネス 2000 年 11 月 27 日号 pp.57-64.より抜粋)

10 参考資料 6 雪印乳業行動基準

2001 年に制定された「雪印企業行動憲章 2001・行動指針」は、2003 年に役員・社員がより日々の行動に反映しやすいよう具体的に書き改められ「雪印乳業行動基準」となった。

前文

雪印乳業は、「乳」のもつ力を引き出すことによって、より健やかで明るいくらしと社会に貢献したい、という強い社会的使命感から創業されました。

それは昔も、今も、これからも変わらない私たち雪印乳業全員の原点であり、共通の願いであり、働き甲斐でもあります。

新生雪印乳業の出発にあたり、私たちは雪印乳業の商品を召し上がっていただく一人ひとりのお客様に必要とされる企業となること、酪農生産者・お取引先・株主の皆様をはじめとして、雪印乳業を支えていただく全ての方々との絆を一層深め、新しい時代・社会から求められる役割を遂行していくことをあらためて決意しています。

平成 12 年の食中毒事件、平成 14 年の牛肉偽装事件という 2 つの事件の反省を深く胸に刻み、もう一度お客様と社会のお役に立てる企業になるために、ここに新しい企業理念を定めます。

企業目標

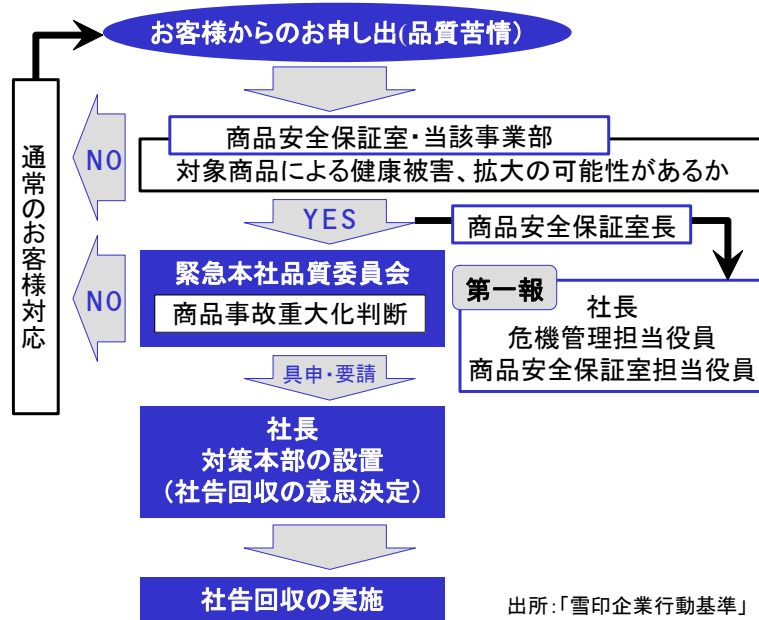
私たち雪印乳業はお客様の「おいしい笑顔」のあるくらしに貢献します。

事業領域

乳製品に関連する高い専門性を生かし、「乳」を科学した新しい価値を引き出し、それによって生み出される知識と商品を提供します。

参考資料 7 商品事故の対応概念

「雪印乳業行動基準」には、商品事故が発生した場合の体制が記されている。



5

参考資料 8 事業部制の解体¹⁴

食中毒事件後の「再建計画」で、社員の意識変革と並行して行われたのが組織改革で、その最大の目玉が事業本部制の解体だった。

A 社長体制下の事業本部制は、迷宮のように複雑に絡み合った組織だった。

10 例えば、A 社長の下に 6 つの事業本部があった。通常は事業本部の下に組織がピラミッド状に広がるが、雪印では複雑なマトリックスを描く。例えば、冷凍食品を手がける「第一事業本部」の下に 4 支社が連なっている。ところが、牛乳などを扱う「第二事業本部」も、同じ 4 支社を傘下におさめる。そして、各支社に生産部がおかれ、その下に工場が配置されていたのだ。

15 こうした複雑な組織構造の弊害は、単に情報が上がりにくいという問題だけではない。A 氏の次に社長になった K 氏は、A 社長体制下では、常務取締役東日本支社長だった。K 氏は、その当時に振り返りこう語った。「傘下の工場の製造ラインが老朽化していても、なかなか設備を更新できなかった」。常務で、しかも東日本地域のトップが設備すら更新でき

¹⁴ 参考文献 [4]

当教材は、営利利用を除きクリエイティブコモンズライセンス(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/>)により無償の利用許諾を行っています。同時に 3 部以上のコピーを営利企業における研修、有料セミナー、顧客向けセミナー、又は非営利団体における有料セミナー等の教材の形でご利用される場合は、ご利用部数に応じた教材作成実費及び事務手数料をご負担頂いております。詳細は最終ページ及び URL をご参照下さい→<http://case.sfc.keio.ac.jp/license.html>

ず、「無力感を感じていた」のはなぜか？それは、工場から上がった案件が、意思決定されるまでに気の遠くなるような経路を辿らなければならなかったからだ。

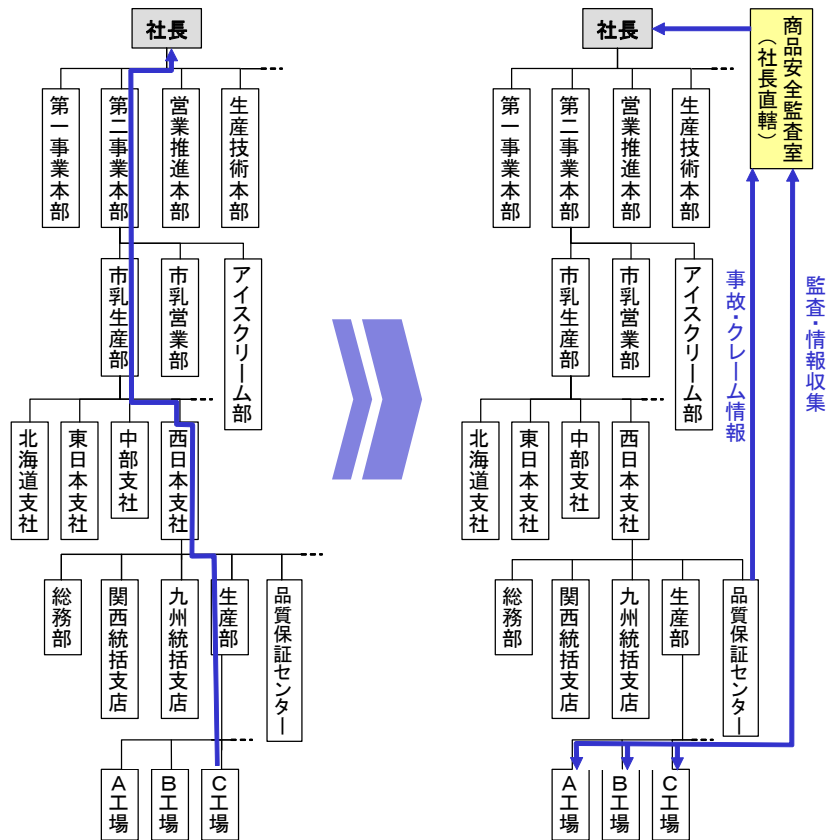
例えば、ある工場から設備更新の要請が出された場合、まず、各支社の生産部に上がり、生産部が了承すると、次に各事業本部の生産部に上がる。一般に事業本部制を導入した企業の場合、たいていの案件は事業本部が了承することで設備投資が実施される。

ところが、雪印では、組織上は並列関係にある生産技術本部に案件を回さなければならない。さらに案件は経営企画室へと持ち込まれ、場合によっては役員会にもかけられる。途中でそれぞれの部署の価値判断や思惑が絡んでくるため、設備更新もままならない状況が生まれたのだ。

10 こうした組織運営は、同業他社の中で「雪印は事業に失敗しても個人の責任が問われない」と囁かれることもあったが、それは意思決定ラインを複雑にして、責任の所在を曖昧にしていることにも原因があった。

この複雑な組織は平時にはさして問題にならなかった。だが、K社社長は、

15 「情報がトップに伝わらない組織では、情報管理や危機管理という観点からすれば非常に問題が大きかった」と認める。そして、将来はフラットな組織に改編するという。それまでの過渡的な処置として情報経路が見直された。(図 2)



出所：日経ビジネス2000年11月27日号pp.58を参考に一部変更

図 2 新旧の情報経路

参考資料 9 社告について

社告は、多くの企業にとっては社長決裁が必要な重大案件である。何らかの不具合で製品をリコール（回収）する、不祥事が発覚した際に社会一般にお詫びをするなど、企業として社会に大きなインパクトをあたえるような事態を引き起こした場合に、社告を行うことが多い。

工場を出荷後に製品の品質に不具合が発覚した際に製品回収が行われるが、こうした製品回収に伴う社告の場合、当該製品が、生産→加工→流通→販売→消費という一連のサプライチェーンのどの段階にあるかによって社告の要否が変わってくる。

不具合の原因や程度にもよるが、不特定多数の顧客に流通する前の段階、たとえば、食品卸や小売の物流センターなど特定の取引先の管理下にある段階であれば、社告まではせず、相対で回収手段を講ずるだけで済む場合も考えられる。

しかし、すでに小売の店頭で並んでいる場合など、不特定多数の顧客に流通している場合は、店頭から回収すると同時に、すみやかに消費者に対して何らかの手段で知らせなければならない。この場合に必要となるのが、新聞、テレビ等の報道機関を通じた社告だ。

社告は、その公表タイミングの判断が難しい場合がある。例えば、食中毒の場合、複数の人から食中毒症状が出たとしても、原因食や病因物質の特定に時間がかかることがある。食べてから症状がでるまでに時間がかかるため、原因と思われる食品が保存されていない場合などである。

原因食、さらには、菌や毒素が特定できた場合でも、それがどの段階で食中毒を引き起こすに至ったのか、つまり誰に責任があるかの判断が必要となる。メーカーの製造工程に問題があったのか、流通段階の輸送トラックや店頭での温度管理の問題だったのか、家庭での保管や調理方法が問題だったのか、といった検証だ。

食品メーカーの立場にたてば、食中毒症状の原因が特定できない段階での社告は、その判断が非常に難しい。ひとたび製品回収を公表すれば、自社の製造工程における否を認めるようなもので、マスコミ各社が一斉に飛びついてくるだろう。いたずらに消費者の不安を煽ることになりかねない。後から誤報や風評だと判っても、ひとたび食中毒のイメージがつけば、食品を扱う企業にとって、ひいては、業界にとって大きな打撃となる可能性がある。乳業メーカーにとって、夏場で需要の多い時期であれば、問題はより深刻だ。

経済的な面だけを取り上げれば、全国紙の新聞に社告を出すとなると、掲載地域、紙面の大きさなどにもよるが、一般に3,000万円はかかるといわれる。こうした社告掲載費用

以外に、回収費用、小売に対する損失補填、食中毒被害者に対する治療費や謝罪費用などの費用を、メーカーが負担することになる。

もちろん、原因が本当に自社の製品であるならば、被害の拡大を食い止める上でも、ブランドを守る上でも、早期対応は必須となる。生鮮食品や日配品といわれる、比較的消費
5 期限の短い食品なら、なおさら対応の遅れが致命傷となる。

いつ誰がどのような基準で回収や社告を意思決定するか、こうした問題は、リスク管理の一部として、企業が日頃から想定しておかなければならない問題であろう。

(食品メーカー数社の取材をもとに筆者が作成)

10

参考資料 10 登場人物

- A氏 雪印乳業株式会社社長
- B氏 西日本支社長
- C氏 大阪工場工場長
- 15 • D氏 品質保証部長
- E氏 生産部長
- F氏 取締役市乳生産部長
- G氏 取締役市乳営業部長
- H氏 専務取締役第二事業本部長
- 20 • I氏 品質保証担当取締役役員
- J氏 西日本支社営業担当 (Z氏が低脂肪乳を購入した地域一帯を担当)
- K氏 A社長辞任後の次の社長
- L氏 K社長体制下の常務
- Z氏 発症者家族、和歌山県那須町の塾経営者
- 25 • 一氏 大阪工場製造課主任
- 一氏 広報部長
- 一氏 宣伝部宣伝課長

参考文献

- [1] 朝日新聞 2000年6月30日夕刊
- [2] 大阪市環境保健局、「雪印乳業(株)大阪工場製造の低脂肪乳等による食中毒事件 報告書」、2001年3月.
- 5 [3] 社団法人日本酪農乳業協会ホームページ、「牛乳の成分に関する Q&A」ページの「牛乳と炭水化物(乳糖)との関係は?」の項の、乳糖不耐症(牛乳中の糖質(=乳糖)を消化する酵素の少ないひと)に関する説明を参考にした。
<http://j-milk.jp/library/faq/8d863s000000ouk7.html>
- 10 [4] 日経ビジネス、「雪印 地に墜ちたブランドは蘇るか」、2000年11月27日号、pp.57-64.
- [5] 日本経済新聞 2000年6月30日夕刊
- [6] 藤原邦達、「雪印の落日」、緑風出版、2002年.
- [7] 北海道新聞取材班、『検証・「雪印」崩壊 その時何が起こったか』、講談社、2002
- 15 年.
- [8] 毎日新聞 2000年6月30日朝刊、2000年6月30日夕刊、2002年3月17日
- [9] 雪印乳業株式会社 公表資料
(ア)「大阪工場低脂肪乳等による食中毒事故について」、2000年12月22日
(イ)会社情報 ホームページ <http://www.snowbrand.co.jp/outline/index.html>
- 20 [10] 読売新聞 2000年6月30日夕刊、2000年7月2日朝刊
- [11] 酪農乳業情報センター、「乳等省令改正の要点(平成15年8月12日現在)」、2003年. (<http://j-milk.jp/expertise/research/8d863s0000008o7e-att/shourei.xls>)

■利用許諾■

1、当ライセンスは、教材の著作権を保有する教材作成者及び東京海洋大学及び慶應義塾の同意を受け、慶應義塾が利用許諾を行っております。

5 2、オンライン・オフラインを問わず、無断での改変を禁止します。

3、当教材は営利利用を除き、クリエイティブコモンズライセンス
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/>)の下で無料で配布されております。

10 3-1、当教材を利用して、「営利企業において同時に3部以上の複製を用いた研修や講義を行われる場合、または非営利団体において有料セミナー等に利用(=以下、営利利用)」される場合は、当該教材を作成するにあたり要した調査費・作業費等の実費として一部につき500円と、一回のご注文につき1000円の事務処理費用のご負担をお願いしております。

3-2、営利利用をご希望される場合は、請求書及び領収書をお送り致しますので、下記必要事項をご記入の上、電子メールにて(case@sfc.keio.ac.jp)までお送り下さい。

15 3-3、上記規定に関わらず、学校教育法で定めるところの学校法人(学位取得を目的とした専門職大学院を含む)における授業利用はこれを無料とします。

3-4、当教材を利用した研修や講義を録画・録音される際、又は当ライセンスにおいて想定されていないと考えられるその他の方法でのご利用を希望される場合は、電子メールにてご相談下さい。

4、当ライセンスに関する質問・ご意見・疑問点がございましたら、又は当教材の不正な利用を発見された方は、case@sfc.keio.ac.jpまでご連絡頂けますようお願い致します。

20 5、当ライセンスに関するより詳しいご説明は、<http://case.sfc.keio.ac.jp/license.html>をご覧ください。

■3-1で規定する「営利利用」を希望される際のメールへのご記入事項■

- 25
- 1、団体名・住所・電話番号・メールアドレス
 - 2、担当者名・連絡先メールアドレス
 - 3、必要な教材の名称・利用部数・利用形態の詳細

以上をご記入の上、case@sfc.keio.ac.jpまでお送りください。

30 上記のご負担頂く実費・手数料のご請求をお送りさせていただきます。

