

信賴回復対策会議最終報告書

平成19年3月30日

株式会社 不二家

信 頼 回 復 対 策 会 議

< 信賴回復対策会議 委員 >

議長 郷 原 信 郎（桐蔭横浜大学法科大学院教授コンプライアンス研究センター長）

委員 赤 松 幸 夫（弁護士）

委員 森 山 大 輔（弁護士）

委員 森 田 満 樹（消費生活コンサルタント）

委員 大 久 保 和 孝（公認会計士）

第1章

第1 信頼回復対策会議の目的と設立の経緯

株式会社不二家（以下、「不二家」という。）では、平成18年11月13日、不二家が依頼した外部コンサルタント会社からの指摘によって、不二家埼玉工場において、シュークリーム原料として消費期限切れ牛乳を使用していたことが報告されたことを皮切りに、その後同様の問題が報告された（以下、「本件問題」という。）

その後、上記外部コンサルタント会社の報告資料の一部が社外に流出し、不二家は、平成19年1月9日、共同通信埼玉支局より、上記事実について取材を受けた。この日を境に、本件問題は、食品製造メーカーのスキャンダルとして連日大々的に報道され、不二家は厳しい社会的非難を受けるに至り、不二家に対する社会的信頼は根底から揺らぐこととなった。

かかる事態を踏まえ、本件問題の真相と不二家が社会的信頼を失墜するに至った原因を明らかにするとともに、信頼回復のための方策を検討し、不二家に対して提言を行うことを通して、同社の信頼回復と企業再生を図ることを目的として、企業コンプライアンス、食品衛生の専門家、弁護士、公認会計士などの外部者による独立組織として、不二家の要請により設立されたのが、不二家信頼回復対策会議（以下、「本会議」という。）である。

本会議は、平成19年1月29日に活動を開始し、6回にわたって会合を開催するとともに、不二家社内の関連資料の分析・検討、藤井林太郎・前不二家社長をはじめ多数の会社関係者のヒアリングを行ったほか、レポートの提出を受けるなどして調査を行なった。

本報告書は、かかる調査の結果明らかになった本件問題の真相と不二家の信頼失墜の原因を明らかにするとともに、信頼回復のための方策について提言するものである。

なお、本会議での調査検討は、不二家から独立した専門家組織としての独自の見解に基づいて行ったものであり、本報告書で明らかにする調査結果及び見解は、株式会社不二家の認識及び見解とは別個のものであることを付言しておく。

第2 不二家の信頼失墜の主たる原因

本件問題が不二家の製品に対する信頼失墜につながった決定的な原因は、「埼玉工場において消費期限切れの牛乳を原料使用した事実を把握しながら、それが発覚したら雪印乳業の二の舞になるという理由で隠蔽した」と報じられたことであった。「使用してはならない不衛生な牛乳」を原料使用したことが明らかになり、それが雪印乳業の事件のように企業の存亡の危機を招くような重大な事実であると認識して、隠蔽することを謀議したように報道されたことが、「食品メーカーにあるまじき行為」として社会から激しい非難を浴びたことであった。要するに、「消費期限切れ」「隠蔽」とい

う二つの言葉が、不二家に対する社会の信頼を決定的に失わせることにつながったのである。

しかし、本会議で調査した結果、この二つの言葉に関しては、マスコミで報道され、多くの国民が認識しているのとは全く異なった事実が存在することが明らかになった。埼玉工場での牛乳の原料使用に関する問題は、健康被害の危険を生じさせるような一般的な「消費期限」の問題ではなく、また、不二家側が積極的に「隠蔽」を図ろうとしたものでもない。その点に関して重大な誤解を受けてしまったことが、今回の不二家問題の核心である。

本会議での調査の結果によれば、不二家の信頼失墜の原因は、次の3つに整理することができる。

第1に、衛生管理、品質管理が経験と勘に依存しており、その適正さを客観的に担保する社内体制が構築されていなかったことである。これは、全社的な問題でもあるが、とりわけ、洋菓子部門、特に埼玉工場において顕著であった。これは、必ずしも、健康被害、商品の品質劣化など消費者への具体的影響が生じる危険性があったことに直接結びつくものではない。製品の安全性、品質がどのように管理され、どのように維持管理されているのかを客観的に示すことができる体制ができていなかったということである。

第2に、経営上の意思決定を適切に行っていく体制、すなわちコーポレートガバナンスが欠如しており、企業経営を取り巻く環境及び状況に応じて適切な対応をとっていくことができなかつたことである。それによって、次の3つの本件問題の要因、すなわち、経験と勘に依存した客観性を欠く衛生管理、品質管理の問題に関して、適切な改善措置をとることができなかつたこと、長期的な業績不振からの脱却をめざして行う事業再生のための方策として、巨額の費用を投じて、食品メーカーの業務に精通していない外部コンサルティング会社に業務委託を行うという誤った選択を行ったこと（同コンサルティング会社側は、同委託業務の過程で、埼玉工場における消費期限切れ牛乳の原料使用の事実を発見して、これを不必要に過大視し「マスコミに発覚すると雪印乳業の二の舞になる」などとセンセーショナルな表現を用いた報告書を作成して不二家幹部の会議に提出し、それが社外に流出して、あたかも不二家社内における「隠蔽謀議」に関する文書のように取り扱われたことが本件問題に発展した）

本件問題表面化以降、マスコミ対応など会社としての危機管理対応が混乱を極め、それが本件問題に関する不二家バッシング的なマスコミ報道を過熱させる結果を招き、社会の不二家に対する不信感を一層増大させたこと、という不二家の信頼失墜の3つの大きな要因が生じることとなった。

第3に、本件問題に関するマスコミ報道に多くの問題があったことである。これには、取材、報道する記者側が食品業界の実情や食品衛生に関する法令について無理

解であったために、多くの誤った報道が行われたこと、不二家バッシングに乗り、それを煽るかのごとき誤報ないし捏造的報道が行われたこと、という二つの面がある。その背景には、事件、事故などの企業不祥事が発生した場合に、それが事件、事故の実態以上に企業をバッシングすることに発展しやすいという、マスコミの取材・報道に関する構造的な問題も存在する。

これらの原因は、それぞれ密接に関連している。まず、本件の直接的な原因は、第1の衛生管理・品質管理の客観的適正さの確保が不十分だったことである。しかし、その点が是正できなかったことは、第2の経営体制、事業体制の問題の 1 に帰着する。そして、その点を改善することも含めて外部のコンサルタント会社に業務委託をするについて、経営者はその選択を誤ったというのが経営体制、事業体制の問題の第2の 2 であり、そして、本件問題が顕在化した後の危機管理対応に関する問題の第2の 3 も、結局のところ経営体制上の問題に帰着する。また、そのような危機管理対応の拙さがマスコミの取材・報道の過熱に結びついた面があることは否定できない。

そこで、第2章において、本会議の調査で明らかになった、これら第1から第3までの不二家の信頼失墜の原因に関連する事実関係について述べた後、それを踏まえて第3章において、コンプライアンス的な視点から分析・検討を行う。

第2章 信頼失墜の原因に関連する事実関係

第1 食品衛生管理、品質管理上の問題

1 本件の具体的問題の検討

(1) 埼玉工場における消費期限切れ牛乳の使用

不二家埼玉工場で原料としていた牛乳は、UHT殺菌という「超高温殺菌」が行われており、スーパーなどで市販されている牛乳と同様に、本来であれば「賞味期限」表示の対象であって、「消費期限」表示の対象ではない。つまり、そのままの状態適切に保存されている限り、期限内においては風味や食感が低下することはなく、期限を超過してもただちに食中毒などの危険が生じることはない食品である。

このUHT殺菌牛乳は、通常のワンウェイのポリ容器による搬送であれば製造日+7日の賞味期限が付されるものだったが、埼玉工場でシュークリーム用に使用されていた牛乳は非密閉のリターナブル容器の集乳缶による搬送であったため、製造日+4日の消費期限が付されていた。超高温殺菌された牛乳は、通常のように密閉容器で運搬・保存されれば日数が経過しても食品衛生上の問題は生じないが、集乳缶での運搬の場合、缶の洗浄方法によっては缶の中に雑菌が残っていて原料牛乳の中で増殖する可能性を完全に否定することはできないということ等で、原料メーカー側が「製造日+4日」までしか安全性を保証していなかった。

不二家埼玉工場においては、集乳缶で搬送する牛乳は、工場内で、加熱工程を経

る商品に使われること等もあって、品質上の問題がおきることはありえないという「経験則上の確信」があったことも事実である。しかも、最終的には菌検査によって安全性が確認されていた。

このような中において、埼玉工場においても、「原料の消費期限内の使用」というコンプライアンスが基本的には守られていたものと考えられる。しかし、その一方で、シュークリームのような加工工程を経る製造に用いられる牛乳の場合、消費期限切れ牛乳の使用がただちに食品衛生上の問題を生じさせるものではないという生産担当者の意識があったこと、その一方で、コストダウンが会社の方針として強く打ち出されていたこと、廃棄による環境問題への配慮の要請があったことなどから、余った原料を捨てることに対する抵抗感が大きくなっており、在庫処分のためのルールがマニュアルの中になかったこともあって、社内基準上は廃棄すべき消費期限牛乳を廃棄しないで使用することへの抵抗感が相当程度低下している状況にあったことは否定できない。

そのような状況にあったところに、2006年10月から11月にかけて、同工場内の「チョコ生」の製造工程が頻繁にトラブルを起こし、そこで余った原料の牛乳がシュークリームの製造工程に送られて来たために原料の牛乳の余剰が生じやすい状態となり、それに加えて、土曜日に製造された牛乳が搬入される月曜日には消費期限までの日数がさらに一日短くなることなどから、消費期限内に牛乳を消費し切れない事態を多発させることとなった。

それが、外部コンサルタント会社から「消費期限切れの牛乳使用が頻発している」という指摘を受けることにつながったのであるが、ここで重要なことは、「消費期限切れ牛乳使用」の事実が客観的な証拠によって明らかにされたのではなく、消費期限の日の製造終了時に消費されていない牛乳が大量に在庫として残っていたことを示す記録があり、それを廃棄したことが記録されていないことから、期限切れで原料使用されたものと推定されたということである。

つまり、ここでの根本的な問題は、原料の使用状況について確実に記録する体制が整備されていなかったことにある。

(2) プリンの消費期限の一日延長の問題

消費期限切れ牛乳の原料使用の問題に続いてマスコミで大きく取り上げられた「プリン消費期限の表示が社内基準より一日長く表示された」という問題も同様の構図である。

不二家の社内基準においては、科学的根拠に基づいて、プリンについては製造日

「モニタリングとして菌検査を行っており、最終製品として出荷基準には適合していたことを確認している」という意味であり、一部誤解を招く表現であるため、表現の修正を行った。

に8日間が可食期間と判断されたことから、それに安全率80%をかけた「製造日から6日間」が消費期限とされていた。

平成16年6月から、生産体制の変更によって、泉佐野工場で製造した中間製品を夜中に埼玉工場に搬送して、翌日埼玉工場で行う体制となったことから、「埼玉工場受入日+4」または「受入日翌日+4」を消費期限として、社内基準である「製造日から6日」の期限は維持した。しかし、このような社内基準は埼玉工場での実情には合わないものであり、それを守れば大量のプリンを廃棄せざるを得なくなるため、17年に消費期限の再検証を行い、「細菌検査では製造日から10日でも問題はなく、官能検査で製造日から9日までは風味の劣化が認められない」との結果が出たことから、消費期限表示を1日ないし2日延長した。

(3) 埼玉工場の衛生状態の問題

埼玉工場には、外部コンサルタント会社からセンセーショナルな表現方法で指摘を受けることとなった「鼠の捕獲問題」を始め、全般的な衛生上の問題があった。これは、当初パンの製造を中心としていた同工場が次第に洋菓子中心となり、しかも、他の工場の閉鎖に伴って洋菓子の生産が同工場に集約されていったために「つぎはぎ的」に製造施設が拡大され、全体として建物の構造と製造設備との不適合が生じていたことによるところが大きいものと考えられる。

同工場の衛生上の問題は、多分に、このような特殊要因によるものであるが、本件問題が社会的に大きく取り上げられる中で、埼玉工場の問題が不二家の製造現場全体の問題のように誤解されることになった。

2 総合的検討

シュークリームの原料として消費期限切れの牛乳を使用した問題も、本件問題で取り上げられた個々の問題は、食品衛生、品質管理面に関して、実質的にさほど大きな問題とは言えない一面もある。それ以外に本件で問題にされた多数の事実も概ね同様である。むしろ、問題とされるべきは、「消費期限内の使用」という形式的な「法令遵守」に反する事態が生じやすい状況や、社内基準と製造現場の実態との不適合などがあったにもかかわらず、それが是正されていなかったことである。つまり、客観的な安全や品質の面での問題より、安全や品質に対して信頼と安心を確保するための客観性のあるシステムが整備されていなかったことに最大の問題があった。

一方、埼玉工場の全般的な衛生状態については早急に改善が必要であったが、遅々として進んでいなかった。

それらの大きな原因と考えられるのが、経営体制及び事業体制上の問題である。

第2 経営体制及び事業体制の問題

1 経営体制上の問題

不二家では、長年にわたって創業家による同族経営が行われてきた。それが、本件問題発生とそれによる不二家の信頼失墜の重要な背景となっていることは否定できない。

藤井前社長は、「社長以外は皆従業員」という言葉にも表れているように良い意味での社長としての自負・自覚を持っていたが、それは一方で、社員全体が社長に依存することにつながった。社員からすれば、創業家の圧倒的威厳を背景とした一族支配に対して、忌憚のない意見や提案を行いにくい雰囲気があり、それが「指示されたことだけをやっていけばよい、指示されないことをやっても報われない」という意識を生じさせることとなった。

また、部下社員の意識として、不二家創業家は、従前から、生産現場よりも商品企画にばかり目が行き、利益優先主義と受け止める傾向があった。社長が洋菓子チェーン事業本部長を長く兼任し、あるいは洋菓子の商品企画に強い関心を有し、「見栄えの良い製品の製造」という点が社の方針として取り上げられていった経緯がかかる社員の意識の醸成に作用したものと考えられる。

同族経営にもプラス面マイナス面があるが、不二家の場合には、藤井前社長への依存が強すぎたため、社員一人ひとりが、社会からの要請を鋭敏に感じ取り、事業改善を自ら積極的に考えていく意欲を低下させていたように思われる。

2 事業体制上の問題

(1) 事業部の独立性に起因する問題

不二家では、伝統的に、菓子事業本部と洋菓子チェーン事業本部とは、生産から販売に至るまで全く別の組織とされ、かつ、本社各事業部とも独立した組織であった。例えば洋菓子チェーン事業本部に配属された者は、原則として同事業本部内で異動し、事業部間の情報交換や人事異動もない状態であった。

このことが、各社員及び経営陣の意識として、「事業部任せ」、「他の事業部のことは関知しない」という悪しき村社会の意識を醸成させたと考えられる。

洋菓子チェーン事業部においては、ほとんどの製品の製造は不二家の工場で行い、販売は直営店又はFC店であることから、製造から販売に至るまで不二家内部で完結し、そこに第三者の目が入る機会がないという体制になっていたことも、埼玉工場の製造現場における緊張感の欠落や、管理体制の甘さ、管理意識の薄さの原因となっていたと考えられる。

埼玉工場において、衛生管理に注意を払われてこなかったことの原因は、か

かる自己完結してしまった組織に一因があるといえる。

(2) 職人魂の残滓がもたらす弊害

不二家の洋菓子の製造現場においては、伝統的に、良質の味を醸し出す技術や技能を有する職人が存在し、その力に負うところが大きかった。¹

そこには、伝統の味や技術を受け継ぐという重要な意味があったと同時に、作業内容を記録化し、客観化することを軽視し、ルールを曖昧にしてしまうという部分を残すことにつながった。

それが次第に職人の老齢化や退職に伴い、技術力や技能のレベルは落ちていき、衛生管理上のルール不在という部分だけは改善されないままに存続したために、ルールが実態から乖離していても、それを是正することすらできない状況に至っていたものと思われる。

(3) 経営陣と生産現場との情報の途絶

本件問題については、埼玉工場の責任者である埼玉工場長まではある程度認識していたと認められるが、それが工場止まりになっており、本社に上がっていない。経営陣レベルでは埼玉工場の衛生上の問題を漠然と認識しつつも、本件問題のような鼠の問題、消費期限切れ原料使用の問題、生産管理マニュアルが十分でないこと、品質管理担当者が不足していること等具体的な生産現場の実態に関する情報が上がっていなかった。

その理由として、次の3つの側面が考えられる。

組織・体制の問題

本社内の「品質保証部」も、各工場内の「品質管理担当」も機能しておらず、組織・体制上、本社に情報が上がる体制が整備されていない。また、後述の事業部制の弊害により、洋菓子の生産現場は洋菓子事業部の問題と認識され、本社が積極的に関与しようとしてこなかった。

経営陣の意識の問題

経営陣は、前社長を含め、年に数回は埼玉工場を含めて他の工場を訪れており、埼玉工場の衛生管理に問題があるとの認識は有していたにもかかわらず、工場長等に案内されて製造ライン等については確認していても、原材料の保管状態等については自ら積極的に見ようともしていない。経営陣の意識として、生産現場の衛生管理よりも、コストダウン、生産性向上を重視する傾向があったからだといえる。

¹ 昔は原材料の配合を組織のオーソライズなしに現場で変えている例もしばしば見られたとのことである。

生産現場従業員の意識の問題

各工場において、その責任者自ら、工場の問題点を上司に知られたくないという意識を持つのはある意味では無理からぬところであるが、それに加えて不二家においては、上記の経営陣の意識を生産現場で働く従業員達も察して、「何を言っても何も変わらない」という諦めの意識が蔓延していたことが指摘できる。

3 食品衛生管理、品質管理の改善への取組みの状況

- (1) 不二家においては、従来、事業部制を採用し、会社の最高意志決定機関である経営会議の下に置かれた菓子事業本部と洋菓子チェーン事業本部がそれぞれの生産から営業に至るまでの事業をすべて統括していた。²

洋菓子チェーン事業本部の下には、九州工場、泉佐野工場、札幌工場、野木工場及び埼玉工場の5工場、菓子事業本部の下には平塚工場、秦野工場、富士裾野工場の3工場が置かれ、両者の生産体制は全く分離され、相互の人的交流も情報交流もない状態であった。

品質管理に関しては、組織上、各事業本部と横並びの部署として、本社内に「品質保証部」が置かれ、各工場に対する定期的監査を行うこととされており、建前上は、各工場内に「品質管理担当」が置かれ、製品の品質管理を行うこととされていたが、実態としては、小規模工場である九州工場、札幌工場には専任の品質管理担当者は不在であった上、最も規模の大きい埼玉工場においても、品質管理担当者はわずか3名であって、日常的な品質管理業務を行うには不十分であった。

他方本社品質保証部についても、4名の人員（お客様サービス室を除く）しかおらず、担当者が各工場を訪れた際にも、書類上のチェックが中心で実際に生産現場の品質管理状況をチェックすることまでは行っていなかったため、工場の生産や品質管理の実態の把握は不十分であった。

- (2) 不二家は、平成18年7月、修正経営2か年計画を打ち出し、組織改編として生産統合プロジェクトを立ち上げ、同年8月28日付で組織改編を決定した。その結果、経営会議の下に各事業本部と横並びの組織として、「生産本部」を新設して取締役を生産本部長に任命し、その下に計画担当、原価管理担当、生産技

² 事業部制に関する組織上の問題点については後に詳述する。

術担当、品質・環境管理担当及び生産部、資材部を置き、このうち生産部が上記全工場を統括することとした。

この組織改編の目的は、組織改編を決定した内部決裁文書によれば、「生産工場の生産性向上、コストダウン、品質保証体制の構築」とされていた。しかし、実態としてみれば、より本質的には、収益が長期低迷化していた洋菓子チェーン事業の生産部門の生産性・操業度を上げることに力点が置かれていた。

この組織改編が検討された時点において、各工場の品質管理担当者が少なすぎるという点は、不二家の取締役レベルでも認識していたが、人事異動等の処置については先送りされた。

また、洋菓子チェーン事業部の工場が日々の生産補給に汲々としているという点についても取締役レベルで認識され、的確な生産管理を行うためのサプライチェーンマネジメント（SCM）の導入についても検討されたが、経営会議の判断によって、一部商品への導入にとどまった。

組織改編の試み自体は、硬直した組織を改編していこうとする不二家の自助努力の現れと評価でき、それまであたかも別会社のような様相を呈していた菓子と洋菓子事業の生産部門が、生産技術者同士で情報交換を行ったり、課題の抽出を始めたこと等一定の成果に向けた兆しは認められる。

しかし、組織改編の本質的目的が、不振にあえぐ洋菓子チェーン事業の生産性向上という点にあったことから、生産管理や品質管理に関する改善策は見送られてしまい、品質保証という点においては「見栄えの品質と異物混入対策」が当面の課題となるに止まった。³

また、同時期に後述の2010推進プロジェクトが実施されることとなり、同プロジェクトへの取組の中に埋もれる形となって、上記組織改編による成果が目に見えて現れることにはつながらなかった。

4 事業の見直しに向けての経営上の意思決定の問題

上記のような状況を踏まえて、抜本的な対策を講じることを目的として、藤井前社長を中心とする不二家経営陣が実行を決定したのが2010推進プロジェクトであった。

しかし、同プロジェクトは、食品製造・食品衛生に精通していないいわゆる「戦略コンサルタント」であったこともあって、現場の実情の改善につながらなかったどころか、逆に、事業部門や生産現場との間で、多くの摩擦トラブルを引

³ この点藤井・前社長は「組織改編はメーカーとしての品質競争力を強化するためであった」旨述べているが、そこで「品質競争力」として意識されているのは、製品の安全というより、生産コストを落とし、かつ「見栄えの品質」を如何に高めるかであったと認められる。

き起こし、それが、本件問題発生の原因を作ることとなった。

(1) 2010 推進プロジェクト外の立上げ

不二家は、平成 18 年 7 月、上記修正計画 2 か年計画を打ち出すと同時に、経営不振であった洋菓子チェーン事業の改善と全社的なマネジメントの構造改革を目指して、藤井前社長が選定した外部コンサルタント会社による実態調査と改善提言業務を依頼するかどうかを検討することとした。⁴

外部コンサルタント会社は、同年 7 月末までの間、予備調査(現状認識フェーズ)として、無償で不二家埼玉工場の実態調査を行い、その結果を不二家経営陣に報告した。

不二家は、その報告を受け、正式に外部コンサルタント会社に依頼することを決定し、2010 推進プロジェクト外(以下、「2010P」という。)として立ち上げ、同年 9 月 5 日、キックオフミーティングを行ってスタートさせた。

2010P は、外部コンサルタント会社の従業員 8 名と不二家の社内スタッフ 7 名がプロジェクトチームとして専従で配置され、40 週間で約 2 億円を支払う大型プロジェクトであった。

組織上の位置付けとしては、経営企画部の下に置かれ、経営企画部長の統括下にあるとされたが、実態としては、外部コンサルタント会社の主導の下、独自に計画を立て、報告書を作成するなど会社とは独立して活動していた。

2010P の活動状況としては、外部コンサルタント会社が主導して計画を立案し、埼玉工場の実態調査⁵を実施するとともに、洋菓子チェーン事業における課題の洗い出しを行い、「推進委員会」と称する週次の報告会において調査結果の報告と改善提言を行っていた。

推進委員会の出席者は、経営会議メンバー⁶、経営企画部長、人事総務部長、品質保証部長、生産部長、(洋)事業管理グループリーダー(GL)、(洋)営業部長、(洋)営業企画 GL、(洋)開発 GL 等で構成されていた。⁷

(2) 推進委員会の開催及び活動の状況

平成 18 年 09 月 25 日 第 1 回推進委員会

⁴ 2010P は、外部コンサルタント会社から不二家に営業をかけ、洋菓子事業の改善等の必要性を感じていた藤井前社長がこれを受けてスタートしたというのが実態のようである。かかる経緯に、後述のとおり社内調整不十分のままスタートさせた一因が指摘できる。

⁵ 実地調査対象としては埼玉工場のみが選択されている。その理由として不二家では、洋菓子生産工場としては埼玉工場が最大規模であったことが最大の理由であると説明している。

⁶ 経営会議メンバー(当時)は、藤井社長、三浦常務取締役、佐藤常務取締役、岡戸取締役、岡本常務執行役員。

⁷ 推進委員会では議事録が作成されていないことから、実際の出席者を正確に把握することはできないが、経営会議メンバーについては、時間の長短はあれ、概ね出席していたものと考えられる。

平成 18 年 10 月 02 日	第 2 回推進委員会
平成 18 年 10 月 10 日	第 3 回推進委員会
平成 18 年 10 月 16 日	第 4 回推進委員会
平成 18 年 10 月 23 日	第 5 回推進委員会
平成 18 年 10 月 30 日	第 6 回推進委員会
平成 18 年 11 月 06 日	第 7 回推進委員会
平成 18 年 11 月 13 日	第 8 回推進委員会
平成 18 年 11 月 20 日	第 9 回推進委員会
平成 18 年 11 月 27 日	第 10 回推進委員会
平成 18 年 12 月 04 日	第 11 回推進委員会
平成 18 年 12 月 18 日	第 12 回推進委員会

各推進委員会の際には、2010P 報告として、外部コンサルタント会社担当者によるプレゼンテーションが行われると同時に、外部コンサルタント会社が作成した報告書（以下、「2010P 報告書」という。）が書面で席上配布されていた。

2010P は、上記のとおり、外部コンサルタント会社と不二家社員によって構成されていたが、実態としては、外部コンサルタント会社が調査計画の立案や報告書の作成を主導的に行っており、不二家社員は補助的な役割を担っているに過ぎなかった。

各推進委員会に提出された 2010P 報告書は、外部コンサルタント会社において主導的に作成されており、推進委員会に提出するに当たり、不二家経営陣はもとより、2010P メンバーである不二家社員においては、予め一部の内容については検討する機会があったが、不二家サイドとしては、殆どの場合には推進委員会当日まで内容を確認していなかった。

(3) 推進委員会に対する不二家社内の反発

2010P は、藤井前社長の意向によって導入されたものであるが、導入当初から、取締役の間にさえ外部コンサルタント会社の手法に対する消極的意見があり、社内調整は十分とは言えなかった。

また一方で、現場自体に対する社内の反発が存在したために全体として社内の不協和音が高まり、抜本的な事業改革に向けての社内の意思統一を阻害する結果となっていたことは否めない。

(4) 平成 18 年 11 月 13 日第 8 回推進委員会での報告

同日、第 8 回推進委員会が開催され、2010P より報告書が席上配布されたが、その中に、後に社外に流出することとなった外部コンサルタント会社作成のの

「推進委員会外秘」と印刷された頁（以下、「本件流出文書」という。）が含まれていた。

そこには、「不二家の工場内部において鼠が捕獲されているということがマスコミに漏れた時点で、経営危機あるいは経営破綻は免れない。至急対策すべき重大事項」という文字が、埼玉工場における鼠捕獲実績に関する棒グラフと共に記載され、さらに、「埼玉工場の期限切れ原料使用問題」と題して、「近年、企業のコンプライアンスに関する不祥事は、その多くが内部告発に端を発するものであり、消費期限切れ原料の使用がマスコミに発覚すれば、雪印乳業の二の舞となることは避けられない。」との文言が記載されていた。

そして、「11月7日消費期限の牛乳4ロット分を11月8日に使用したとの証言あり」として、「使い切れなかったらニオイを嗅いで品質的に問題ないと判断したら使ってる。捨てたら怒られるし。」等とする「オンレータ原料仕込み担当者」名の“証言”まで記載されていた。⁸

本件流出文書は、第8回の報告書総頁数28頁中の24頁目であり、同日の報告の終盤において触れられたものであった。

また、2010Pは、平成18年7月に埼玉工場の予備調査を行い、その後も引き続き同工場の実態調査を継続していたが、埼玉工場の衛生面や品質管理に関して指摘したのは、第6回で作業員の服装等についてわずか触れられていることを除けば、第7回まで皆無であり、第8回が最初である。

第1回から第7回までの報告書を見る限り、2010Pにより「発見された問題点」として指摘があったのは、キャンペーンで売り負けしている（第1回）、生産性の悪化（第2回）、店舗数と営業利益率（第4回）、高水準の有利子負債（第3回）、他企業との比較における売上高の増減（第5回）、第5回までの問題点のまとめ（第6回）、FCチェーン店の問題点（第7回）であり、ほとんどが洋菓子事業の生産性向上という観点からの分析や指摘である。このことからすると、第8回推進委員会での本件流出文書における指摘は、それまでの流れと異なり、ショッキングな体裁や文言も含め、かなり唐突な印象を受けるものであったことは否めない。

本件流出文書による2010Pの指摘について、同日の出席者は皆一様に驚きを覚え、藤井前社長は、出席していた生産本部長に対して、同指摘に関して、事実確認をし、改善策をとるよう指示した。

⁸ 原本は赤色を多く使い鼠の死骸の写真を貼付する等ショッキングな体裁にされている。

ここでの「検討」は、参加者の一人が公表の要否を話題にし、それに対して特に公表すべきとする意見が出なかったため、暗黙のうちに事実調査を優先されることになったという程度であり、公表すべきかどうかについて議論を行ったという意味ではない。

その際、2010P（外部コンサルタント会社）による上記指摘事実を 外部に公表するかどうかも席上検討されたが、経営陣の判断として、まず事実確認を優先させることとされた。

この席上で各出席者が受けた印象という点では、出席者によって必ずしも一様ではなく、2010Pの導入や進め方に消極的な立場の者からすれば、「また外部コンサルタント会社が事実を誇張しているのではないか」という受け止め方をした者もいた。

また、この時点で同工場内における防鼠問題について、危機感をもって受け止められず、消費期限切れ原料使用による健康被害が生じていた訳ではなかったから、直ちに外部に公表するまでのことはないという考えが強かったものと考えられる。

総体的に言えば、同日の報告について、出席者の間に危機感を醸成するには至らなかったといえる。

席上配布された本件流出文書については、翌日までに回収された。

(5) 本件流出文書における指摘の問題点

このような外部コンサルタント会社の指摘の手法には重大な問題があった。

本件流出文書における指摘は、埼玉工場内での衛生管理、品質管理に関する書類や規定の不備に起因して生じる問題に関するものであるが、そこに、そのような問題が生じる背景があったことは、「第1」において既に述べたとおりである。そのような問題が生じている背景と原因を明らかにし、製造現場サイドの納得を得た上で、協力して改善に取り組むことが必要であったのに、外部コンサルタント会社側が行ったことは、前記のように、製造現場側の説明や言い分を聞くことなく、違反事実を認めさせることによって、消費期限切れ原料使用の事実などを一方的に指摘するというものであった。

流出文書の表現方法は、過剰なまでにセンセーショナルであり、「雪印乳業の二の舞」などの事実評価も適切なものとは到底言い難い。

事業改革を目的として行われているはずの外部コンサルタントの指摘が、逆に、社内での混乱や対立を煽る意図で行われたものではないかとの疑念を持たざるを得ない。

5 危機管理対応の問題

(1) 11月13日の第8回推進委員会後に会社が採った措置

消費期限切れ牛乳の原料使用などを事業上の重大なリスクとして指摘する本

件流出文書が推進委員会の席上で配布されたことは、不二家が一つの危機発生要因を抱えたことを意味するものであり、これ以降の不二家の対応は、広い意味での危機管理対応と言えるであろう。

ア 第8回推進委員会後～第9回推進会議

推進委員会の2日後の平成18年11月15日、本社生産本部生産部長が埼玉工場に出向き、係長以上の工場幹部を集め、第8回推進委員会における2010P報告に関する事実を伝え、消費期限切れ原料を使用することのないよう、コンプライアンス遵守を指示した。

同日、本社品質保証部が「危機管理マニュアル改訂」と題する文書を社員向けに配信した。同マニュアルには、クレームや異常事態の際には、まず事実確認を行った上で、的確な初動対応をすべきことが記載されている。

同日、本社生産部長名で「工場危機管理の再点検及び徹底の件」と題する指示文書を各工場管理職宛に発出した。

これによれば、冒頭、「品質管理・コンプライアンスに関わる事象が企業存続をも危ぶむことを強く認識の上、下記の項目の徹底を図ることを指示します」と記載し、「品質管理・保証」として、「防鼠については、早急に計画立案及び撲滅作戦を実施して下さい。」「当然のことながら、日付の改ざん、期限切れ原料に使用等は企業の信用失墜、消滅に繋がることを肝に銘じて下さい。」とアンダーラインを付して強調している。

また、「コンプライアンス」について、「日付改ざん・期限切れ原料使用・事故隠蔽・賃金不払いは絶対に許さない『遵法絶対』を徹底して下さい。」と指示している。⁹

経営企画部長の要請により、次回以降、本社品質保証部を推進委員会に参加させることとした。

イ 第9回推進委員会における報告内容と会社側がとった措置

平成18年11月20日に開催された第9回推進委員会において、2010Pは、「埼玉工場の期限切れ原料使用問題(続報)」と題し、「10/15～11/15の1ヶ月における発生頻度、および、他の原料について調査したところ、驚

⁹ 実際には日付改ざんや賃金不払いの事実があった訳ではなく、消費期限切れ原料使用等の点についても会社による十分な事実調査が行われていない段階であることからすると、このような内容の文書を配布することの当否の問題は残るが、他方、外部コンサルタントの指摘を受けて迅速に対応したという評価はできる。

くべき実態が明らかになった。」として、牛乳につき7回、アップルフィリングにつき4回の期限切れ原料の使用事実があった旨報告した。

これについて、経営陣から、更に埼玉工場において事実確認を行い、改善するよう指示されたが、この時点においても、第8回推進委員会の際の雰囲気と同様であり、危機感を醸成するには至らなかった。

この推進委員会後、原材料の在庫管理シートを改訂し、工場の製造係長、製造課長、品質課長がチェックし、記録できるように改訂した。

ウ 第10回推進委員会における報告内容と会社側がとった措置

平成18年11月27日に開催された第10回推進委員会における2010P報告書によれば、「埼玉工場の細菌判定商品出荷問題」と題し、「6月8日に生産されたシュロールの細菌検査の結果、一般生菌数は640万個/gであることが確認された。これは当社基準(100万個/g)では回収を要する水準であるのに、6月9日にTCLに入庫され、6月23日から順に店舗に発送された。」等と指摘されている。

平成18年11月29日、本品質保証部は、埼玉工場の抜き打ち検査を実施した。

その結果、「乳製品等消費期限の短い原料の取扱ルールの明確化」、「冷凍品解凍方法のルールの明確化」、「半製品の保管ルールの明確化」、「缶原料の開缶後処理の徹底」について、文書により埼玉工場に改善を指示した。

(2) 2010P 報告文書の社外流出

平成18年12月29日、不二家のフランチャイズ店(FC店)である複数のFC店に対して、第8回推進委員会で席上配布された外部コンサルタント会社作成の本件流出文書がファックス送信された。

同月30日、そのうちの1店舗からファックス送信の事実が不二家本社に報告されたため、現物(本件流出文書)を本社までファックス送信するよう依頼して入手し、確認した。

本件流出文書ファックスの事実を藤井前社長が知ったのは、年が明けた平成19年1月1日であった。

もう一つの店舗に送信されたファックスについては、平成19年1月3日に連絡が入り、翌4日に同店から不二家本社にファックス送信を依頼して入手した。

同日中に藤井前社長まで報告されたが、この時点でも、「FC店は身内」との意識が強く、「社外流出」という危機感を持たないまま、会社として特段の措置をとることはなかった。

(3)本件問題に関するマスコミ対応の状況

ア 平成19年1月9日の取材対応状況

同日、共同通信社さいたま支局から不二家本社広報担当に対し、「不二家が消費期限切れの原料を使用したとの情報があるが事実か」との電話による問い合わせが入った。

共同通信社記者とのやり取りの結果、同社は、既に本件流出文書を入手した上で取材してきていることは間違いないと考えられた。

この時点で不二家としては、藤井前社長を初めとする経営幹部、コンサルタント会社も含めて対応を協議したが、記者の手元にあるのは本件流出文書であることを正直に話し、詳細は翌日担当者から説明するとの方針で臨むこととした。

不二家広報担当は、同日、共同通信社さいたま支局に対して、「当該資料は不二家の内部文書である可能性が高い。意識改革プロジェクトのような部署が聞き取り調査し、工場の問題点を洗い出した資料と思われる。」等と述べ、工場に鼠がいること、消費期限切れ牛乳を使用したことを認めた。

イ 平成19年1月10日の対応状況

人事総務部長、生産部長らが本社で共同通信社の取材に応じ、同社が入手していた文書が本件流出文書であることを確認した。

その上で、「この文書は不二家の内部資料であること、シュクリーム2000個分に相当する4ロット60kg分の期限切れ牛乳を使用したこと、製品は既に関東1都6県、静岡県、新潟県、福島県の一部に配送・販売済みであること、(過去に同様のことがあったのかについて問われ)証言者は過去にも同じようなことをやったような話もあるが、いつ頃何回かは不明である。」などと回答した。

同日、本社生産部及び人事総務部の課長が埼玉工場を訪れ、2010Pのヒアリングに答えた工場の担当者、製造係長、製造課長及び品質管理課長からヒアリングを実施した。

社内に対策本部を設置し、対応を協議したが、同日中に記事が配信されるとの通告をマスコミ数社から受けたことから、翌日記者会見を開催することを決定した。

この時点では、藤井前社長の判断により、「分かっていることはできる限り公表する」という基本の方針は決まっていたが、事実関係の調査は不十分であった上、どのような質問が想定され、何をどこまで話すのか、質問に対する応答責任者は誰にするか等の詰めはなされていなかった。

ウ 1月11日第1回記者会見の状況

同日、不二家本社食堂において、藤井前社長、常務、生産部長等が出席して第1回目の記者会見を行った。

その冒頭、第8回ないし10回推進委員会において2010Pの報告書中、外部コンサルが作成して報告した内容を公表した。すなわち、

11月8日に消費期限切れ牛乳を使用したシュークリームを製造販売した埼玉工場で期限切れ牛乳を7回使用していた

アップルフィリングを期限切れで4回使用していた

プリン消費期限が社内基準より1日長く表示されていたことが1回あった

細菌検査で出荷基準に満たないシューロールを出荷していた

である。

そして、上記は、「意識改革プロジェクト」が埼玉工場を調査して判明したことであること、品質保証体制に欠陥があると捉え改善策として原材料の在庫管理シートの改訂等の対応をとっていること、全国の洋菓子工場の操業停止、FC店の営業休止を発表した。

会社としては、上記発表により乗り切れるとの判断であったと思われるが、記者からは、厳しい指摘が相次ぎ、会社としては、想定以上の混乱を来した。

具体例を挙げれば、以下のとおりである。

会社としては、食品衛生法違反ではないとの認識であり、会見の当初はそのように答えていたものの、数回にわたって詰問的な質問をされる内に、会見の後半部分では、食品衛生法違反との認識である旨答えてしまっている。

記者から、「前日の会社の説明では、『ベテラン職員の独断であった』、『それ以外にはない』と回答していた。本日の会見では更に外の件まで出て

きたのは何故か」と追求され、会見前の応答内容との矛盾を突かれ、これをもって隠蔽体質との印象を与える結果となっている。

期限切れの牛乳を使用したことについて発表が遅れた理由を詰問され、この点に関しては、事実関係を調査することが優先であるとの判断があったにもかかわらず、会見では、単に「遅れたのは甘さがあった。」と認める発言をしている。

過去に類似の事例があったのかと質問され、この時点ではまだ十分な社内調査ができていなかったにもかかわらず、「あったものと認識して大変申し訳ないことをしたと反省している。いつ頃からあったかは分からないが常態化していたと受け止めている。」旨述べている。

(菌について問われ)「一般生菌100万個というのは、余程身体の弱い病弱な幼児などが少しお腹を壊す程度の菌数と認識している」旨答える。

「雪印の二の舞になる」等の文言について、記者からは、「社内の報告書なのか」という趣旨の質問が相次ぎ、これに対して、外部コンサルが作成したものである旨明確にしなかった(プロジェクトの報告書としか言っていない)ため、「社内からの意見であるにもかかわらずこれを公表しなかった」との印象を与える結果となり、これが隠蔽体質との批判につながった。以後の会見でも、記者からは「雪印の二の舞」=「社内資料」という扱いを受け、あたかも社内の意見であるかのように報道されるようになった。

エ 平成19年1月12日以降の対応

1回目の記者会見で混乱を来してしまったことから、翌12日、不二家では顧問弁護士に相談し、対応策を協議することとした。このときの基本的方針としても、藤井前社長の意向により、「追加の事実調査をやり、徹底的に開示する」との方針でいた。

しかし、具体的にどのように調査を進めるのか、どのような基準でどのような内容まで公表していくのかという各論になると、明確に決まらなかった。

同月14日の夕方以降になって、ようやく埼玉工場でのヒアリング結果が上がってきたが、過去の同種事例について、確認できる帳票類は残っていなかったことから、問題があると印象に残っている事例を口頭で聞き取ってまとめたという内容であった。

会社としては、このうち、裏付けはとれないが、当該ヒアリングを受けた者が、こういう事実があった旨断定的に答えた事例は全て公表することとした。

こうした判断により、埼玉工場でヒアリングした結果として、更に合計18件の問題事例を報告することとした。

オ 1月15日第2回目記者会見

埼玉工場では、従業員のヒアリングの結果、過去7年の間に18件の消費期限原料を使用したとの報告があった旨公表した。

しかし、上記ヒアリングの内容自体が、従業員の記憶に基づく曖昧なものであったため、会見において、記者から、何人からヒアリングしたのか、製造ラインの規模、人数、誰の指示によるのか等具体的内容に関する質問を受け、「分からない。確認中である。」等の回答を繰り返すこととなった。

本記者会見において、藤井前社長は、辞任を表明した。

カ 1月22日第3回記者会見

上記2回目の会見以降、危機対応に関するコンサルタント会社を変更し、事実関係の調査を進めるとともに、平成19年1月22日に新社長が就任し、『外部から不二家を変える』改革委員会』を発足させて新体制を組んだ。

こうしてマスコミ対応の体制を立て直して、同日開催の第3回目記者会見を行った。

(4)不二家側のマスコミ対応体制の実情

上記のとおり、第1回記者会見は、最初の取材から2日後であり、外部コンサルが指摘した事実関係をそのまま公表し、第2回記者会見でも、裏付けのないヒアリング結果を問題事例として公表した。

しかし、曖昧な情報を十分な事実関係の調査未了のまま公表したため、マスコミの不信を買った形となった。またともに体制が整えられたのは、第3回目の会見以降であった。

要するに、不二家においては、危機管理体制が存在しなかったと言っても過言ではない。1月9日の取材攻勢を受けた以後、不二家は、マスコミのプレッシャーに圧倒され、言わばコントロールが効かないパニック状態に陥った。事実調査を何時までに、どのように進めるか、判明した事実関係をどこに集約し、分析するか、その結果をどこまで公表するか等について、会社と

しての的確な判断がなされなかった。「全て開示せよ」との前社長の方針に従い、言わば垂れ流し状態で公表し、謝罪に徹したが、そのことが却って、「隠蔽体質」だとか、「いい加減である」などという印象を与え、マスコミの不信感を増幅させることとなったと考えられる。

第3 マスコミ報道の問題点

国民的ブランドである「不二家」「ペコちゃん」に関わる問題であることに加えて、上記のように不二家側の危機管理対応が大混乱に陥ったことから、本件問題はマスコミで大きく報道され、報道は過熱していった。「批判」は「非難」へ、そしてバッシングへと変わり、いわゆる「メディア・スクラム」の状況で、不二家叩き報道が連日、新聞紙面とテレビのニュースや報道バラエティ番組で行われるようになった。この中では、法律違反でない項目を違反であるとする間違った報道や、用語の誤り、元従業員の証言というあやふやな報道など、事実誤認に基づくものも多かった。

1 法律などの無理解・誤解などによるもの

(1) 食品衛生規範の基準を食品衛生法規格基準と間違えて報道

第1回記者会見で、埼玉工場において6月8日に生産されたシューロールが一般生菌数100万個/gを超過していた事実を受け、「食品衛生法の規定の10倍」等、法律の解釈を誤った報道が多数みられた。

洋生菓子の一般生菌数等の数値は、「洋生菓子の衛生規範」で定められているが、食品衛生法の規格基準*（*食品衛生法第7条及び第10条に基づき、個別の食品、添加物について規格基準が定められている。冷凍食品など一部の食品で一般生菌数等の規格基準として上限値が定められており、規格基準の数値を超えたら食品衛生法違反となり回収等の措置をとらなくてはならない）とは異なる。洋生菓子の場合は、旧厚生省が作成した営業者の食品の衛生的な取り扱い等についての指針（ガイドライン）であって、洋生菓子の基準はあくまで指導基準であり、冷凍食品などの規格基準のようなものとは異なる。

しかし、第1回記者会見直後の報道の後も、洋生菓子の食品衛生規範の数値を逸脱したものは「販売してはいけない」「法律の基準違反」といった事実誤認の報道が、1月中発信され続けた。

(2) 大腸菌群を大腸菌と間違えて「大腸菌検出」と報道

本文中の食品衛生法第7条・第10条は改正前条文からの引用であり、平成15年の改正後は第10条・第11条に該当する。

不二家に対する報道が過熱していた最中の1月25日、不二家は新たな問題として、食品衛生マニュアルの中の自主回収基準として定めた衛生検査基準の数値に不備があったこととして、その内容を公表した。この回収基準の中で定められた一般生菌、大腸菌群、黄色ブドウ球菌の基準値は、国の「洋生菓子の衛生規範」を逸脱したものであり、その決め方について問題であったことは事実であるが、それを受けて報道は「大腸菌検出、回収せず」「大腸菌検出でも販売可」等の報道が多数みられた。大腸菌群と大腸菌はその用語の持つ意味は異なり、その用語を区別しないまま、センセーショナルな見出しとして間違えたまま使われた。

細菌検査における大腸菌群は汚染指標として検査されるものであって、大腸菌を検査しているものではない。このため大腸菌群が陽性だからといって汚染とは無関係のこともあり得るもので、大腸菌は必ずしも存在しない。大腸菌が存在するかどうかはその後の煩雑は確定試験が必要であるが、衛生規範でも大腸菌検査は指導基準とはされていない。各工場では大腸菌群検査は行っていたが、大腸菌検査は行っておらず、大腸菌が検出した事実はなかったのにもかかわらず「大腸菌検出」と間違えた報道が行われた。

(3) 食中毒の発生についての「隠蔽体質」への批判

不二家では、最近、食中毒などの健康被害を生じさせる事故は起きていない。過去に遡っても、12年前の1995年に泉佐野工場において発生した黄色ブドウ球菌の事故がある程度であるが、その際に食中毒を公表しなかったことを「隠蔽体質の表れ」として非難する報道が新聞、テレビなどにおいて行われた。この食中毒は、9名の患者を出すという被害であったが、それを公表しなかったのは食中毒の規模の大きさから、必ずしも保健所が公表すべきというレベルの判断ではなかったことに起因するものである。それについて不二家を隠蔽体質と非難するのは行き過ぎた批判である。

2 真実性が疑わしい報道

(1) 「元従業員」と称する人物の匿名証言

工場で働く従業員、元従業員による匿名証言として、落ちたものをラインに戻しても良い3秒ルールが存在していた(不二家側は否定)、ゴキブリやハエがいたという談話や、不二家に出入りしていた業者に話を聞いたとする伝聞情報などが、新聞、テレビで数多く紹介され、これらが不二家の製造現場において不衛生な行為が日常的に行われているかのごときイメージを与えることになった。

(2) 意図的な不二家バッシング報道

TBSの番組「朝ズバッ」では、本件表面化後、連日、長時間にわたって「不二

家問題」を取り上げて批判報道を繰り返し、その放映時間は1月11日から同月末までで合計約3時間40分にも及んでいた。

1月22日の同番組では、不二家の平塚工場内で賞味期限切れチョコレートを牛乳で混ぜて溶かして再利用して出荷しているなどと報道したが、別紙1で詳述するように、同事実は客観的にあり得ないものであり、捏造の疑いすらある。それにもかかわらず、翌23日の同番組では、司会者のみのもんた氏が「古くなったチョコを集めてきて、それを溶かして新しい製品に作り直すような会社は、もうはっきり言って、廃業してもらいたい。」となどと、同疑惑報道を根拠に不二家の信用を損なう発言を行った。

第3章 コンプライアンスの視点からの本件問題の分析・検討

「不二家」の社名には、創業家である藤井家の「藤」と日本のシンボルである「富士山」、そして「二つと無い存在に」（不二）という3つの意味が込められている。また、不二家のシンボルマークであるファミリーマークのFには、不二家のイニシャルのほか、ファミリア（親しみやすい）、フラワー（花）、ファンタジー（夢）、フレッシュ（新鮮）、ファンシー（高級な・かわいらしい）の5つの意味が含まれている。

このような、まさに日本を象徴する国民的ブランドとも言える「不二家ブランド」が崩壊の危機に瀕した今回の一連の事件は、現在の日本の企業の生産現場、企業経営、マスメディアなど、日本の経済社会全体が抱えている極めて重大かつ深刻な問題を提起しているものと言えよう。

「社会的要請への適応」としてのコンプライアンスの観点から、今回の不二家問題を分析・検討してみることとしたい。

第1 不二家にとって何が問題だったのか

1 社会環境の変化への適応の遅れ

歴史と伝統を持つ菓子メーカー・不二家を支えてきたのは、国民的ブランドを生んだ創業家による同族経営の下での社長を頂点とする企業組織全体のまとまりであった。しかし、それは、バブル経済崩壊後の不況と菓子市場の変化の中で、多くの日本企業が経験してきたと同様の厳しい試練にさらされることになった。

90年代の半ばには、岩手、名古屋、茨木（大阪府）の3工場を閉鎖して280人の希望退職者を募るなど大規模なリストラを実施し、熟練した従業員の多くが会社を去った。職人的な経験と勘に支えられていた食品製造から脱却し、熟練度の低下に対応するマニュアル化、規定の整備を進める必要があったが、それが十分に行われないうまま、社内規定と製造現場の実態との乖離が生じていった。

本件で問題になった消費期限切れ牛乳の原料使用の問題、プリン等の消費期限延長の問題の背景には、社内規定の未整備と製造現場の実態との乖離という現実があった。埼玉工場の衛生状態の問題も、リストラに伴う生産設備の集約に伴って「つぎはぎ的」に施設が拡大されたことによるところが大きい。

このように、90年代以降、不二家の製造現場に多くの問題が生じる一方で、同社の経営を取り巻く社会の環境が大きく変化していった。消費者のニーズは多様となり、新たな製品の開発を迫られる一方、消費者が食品に対して求める安全性や品質のレベルが高くなっていった。

こうした中で、不二家には、社会の要請の変化、環境変化に適応すべく抜本的な事業の再構築が求められていたが、それが行い得ないまま、本件問題が表面化することになった。

組織には社会の要請に対する鋭敏性が求められる。そのためには、組織を取り巻く状況を全体的に把握し大局的な方針を決定するトップの鋭敏性と、社会と直接触れ合う現場の従業員・職員が、社会の変化を敏感に感じ取って組織の方針決定に結び付けていくボトムの鋭敏性の二つが調和することが必要である。最近のような環境変化が急激な社会においては、鋭敏性が一層強く求められる。ところが、大きなブランドを持つ不二家では、創業家による同族経営が、経営者への過度の精神的な依存を生じさせ、ボトムの鋭敏性が発揮されず、組織全体が環境変化に適応していくことができなかった。

2 事業の見直しにおけるコンサルタント会社選択の誤り

上記のような不二家の経営に関する問題については、同社経営陣も認識しており、事業の見直しに向けての取組みを行っていた。しかし、そこで、社外のコンサルタント会社の目を導入することとし、その際、食品製造・食品衛生に精通していない、いわゆる「戦略コンサルタント」を選定したことが社内に大きな混乱・不協和音を生じさせ、拳句の果てには、同社側が作成した報告書のセンセーショナルな表現が本件問題発生を引き金になった。

経営改革のためには、経営の合理化・効率化に向けての大胆な発想転換が必要であり、そのコンセプトを提供する「戦略コンサルタント」に助言を求めることが有効な場合もあり得る。しかし、不二家の場合、まさに食品会社における製造

のハードコアの部分に大きな問題が生じていたのであり、それを改善するためには、まず製造現場の実態を踏まえて実質的に改善を図っていくことが必要であった。

消費期限切れ牛乳の使用の問題についても、それが多数回にわたって発生していたとすれば、その原因を突き止め、工場での生産の実態に是正策を講じる必要があった。また、プリンなどの消費期限の一日延長の問題についても、十分な科学的な根拠に基づいた再検証試験を行っていたのであるから、むしろ、社内基準の方を見直すよう改訂すべきであった。ところが、同コンサルタント会社が行ったことは、形式的な規則・基準違反をみつけては、現場の担当者との間で十分な改善策を話し合いを行うこともなく、直接、経営幹部が全員出席する推進委員会の場で報告し、しかも、その際にことさらにセンセーショナルな表現を用いて、危機感を煽るような行為を繰り返した。

そして、それを受けて不二家がとった対応が、消費期限切れ原料を使用することのないよう、コンプライアンス遵守を指示するというものであった。消費期限切れ原料使用が行われた原因を究明することなく、単純に法令を遵守する指示を行うことでは、製造現場が抱える問題解決にほとんどつながらないのは当然であった。

3 危機管理対応の誤り

(1) 11月13日から12月30日の間

埼玉工場での賞味期限切れ牛乳の原料使用について、「マスコミに発覚したら雪印の二の舞」などという表現で、問題を指摘する報告書が2010推進委員会で配布された時点において、不二家にとっては、一つの「危機」が顕在化していたと言える。それに対して不二家側がとった対応が適切であったか否かが問題になる。

この時点で、ただちに消費期限切れ牛乳の原料使用の事実を公表すべきであったか否か。ここでは、まず、消費期限切れ牛乳の使用が多少なりと健康被害ないし品質低下を生じさせる可能性があるか否かを明らかにし、健康被害を生じさせる可能性があるのであればただちに公表する必要がある。また品質低下をもたらした可能性がある場合にも、商品の信用に関わる問題と言えるので、品質に与える影響などを調査した上で可能なかぎり速やかに公表すべきであろう。

しかし、埼玉工場における消費期限切れ牛乳に関しては、第2章でも述べたように、密封容器であれば「賞味期限表示」の対象であるUHT殺菌牛乳であるこ

と、加熱工程を経ていること、菌検査を行っていた ことなどから、安全性、品質ともに問題はなかったのであるから、この時点でただちに公表を行わなければならなかったとは言えないであろう。

しかし、少なくとも、原料メーカーが設定した消費期限が切れた原料を使用したという事実は、消費者の商品選択に関する重要な事実であることは明らかであり、その情報を消費者に開示しないまま事業を継続していくことは食品メーカーとして適切な行為とは言い難い。まず、消費期限切れ原料の使用に関して食品衛生や品質に関する影響を十分に検討した上、それがいかなる原因で行われたのか、恒常化していたのか、単発的なものなのかなどについて、緊急に調査し、その結果が明らかになった段階で公表を行うべきであった。

そして、このような事態の発生に対して、何より重要なことは、発生した問題の根本原因を明らかにし、抜本的な解決を行うことであった。加熱工程や菌検査などによって安全性が確保されていることを理由に、消費期限の1日延長が不可能かどうか原料メーカーと交渉すること、それが困難なのであれば、消費期限切れ原料使用の原因となった「集乳缶による配送」という方法自体を見直すことなどを検討すべきであった。

ところが、この時点で不二家経営陣が行ったのは、「消費期限切れ原料を使用することのないよう、コンプライアンス遵守を指示」、「遵法絶対」の指示を出すだけというものであった。事実公表を行わず、原因究明も問題の根本的な解決も行わず、「遵守指示」だけを行ったという、この時点で不二家の対応は、全く誤ったものであったと言わざるを得ない

(2) 12月30日から1月10日までの間

12月30日に、本件流出文書が複数のFC店にファックス送信されたことが明らかになった段階で、不二家にとって、本件問題に関する危機管理対応は新たな段階を迎えた。経営幹部などごく限られた範囲だけに配付され、その後、回収された本件流出文書は、そのセンセーショナルな表現のため、社外流出し、マスコミの手に渡れば重大な事態を招く恐れがあった。FC店にファックス送信された段階では、そのような事態が生じる危険が差し迫っていると認識し、緊急危機管理対応を開始する必要があるがあった。具体的には、消費期限切れ牛乳の原料使用に関する事実関係の詳細及びその原因と背景について十分な調査を行った上、マスコミの取材への対応の仕方を十分に検討しておく必要があるがあった。

「モニタリングとして菌検査を行っており、最終製品として出荷基準には適合していたことを確認している」という意味であり、一部誤解を招く表現であるため、表現の修正を行った。

しかし、不二家の藤井前社長には、1月1日に、この事実を知らされた後も、緊急対応を行おうとはしなかった。その結果、1月9日に至り、この問題について共同通信埼玉支局の取材を受け、それ以降、不二家は、危機管理体制不在の状態でマスコミのバッシングにさらされていくことになった。経営者としての対応の遅れが致命的な事態を招いたと言える。

(3) 1月11日以降

本件流出文書がマスコミに流出し、これについて取材を受けた段階で、不二家は、どう対応すれば良かったか。

重要なことは、消費期限切れ牛乳の原料使用が、食品安全や品質の面で問題を生じさせるものではないこと、意図的・組織的に行われたものではないこと、そして、「マスコミに発覚したら雪印乳業の二の舞」というセンセーショナルな表現が不二家社内で事実の「隠蔽」を図ったように誤解されることがないように、十分な説明をすることであった。

ところが、不二家側は、外部コンサルタント会社との契約によって作成した文書の第三者への開示が禁止されていることもあって、その内容についての説明を十分に行わなかった。それが、2010プロジェクトの実施の経過や本件流出文書が外部コンサルタント作成のものであったことについてマスコミに十分な理解を得ることができず、社会に対して、「不二家が社内の会議で、消費期限切れの牛乳の原料使用の事実を把握しながら、それを隠蔽することを決めた」との強い印象を与え、それが、それ以降の不二家に対する激しい非難を生じさせることとなった。

埼玉工場でのヒアリング調査の結果出てきた18項目を、その供述の信用性を確かめることもなく、時期や場所すら特定できないものまですべて公表したことも適切ではなかったと言わざるを得ない。取材する記者の側としては、会社側が公表した事実については、それを評価し、どう取り扱うかを判断するために、その具体的内容について質問することになるが、この18項目については、詳細はおろか真偽すら確認されていないため、不二家側には納得できるような説明ができなかった。それが、ますますマスコミ側のフラストレーションを増大させることになり、それが一層激しい批判・非難、バッシングに結びついていった。

第2 マスコミ報道と不二家の対応

1 本件報道全体の問題

第2章第3で述べたように、本件問題に関するマスコミ報道には、法令の理解不足、誤解などによる多くの問題があった。

しかし、このような誤った報道が行われたことに関しては、不二家側の対応にも問題があったことは否定できない。食品衛生に関する法令についての専門的知

識など記者の側にはないのであるから、この点は、不二家の側で丁寧に説明することが不可欠であった。ところが、逆に、不二家側は、その点についてマスコミ側の誤解を正そうとせず、反省・謝罪ばかりに終始した。

このような不二家側のマスコミ対応がマスコミの不二家バッシング報道を一層過熱させる結果となったことは確かである。しかし、そのような対応を行った担当者責めるのは酷である。「消費期限切れ原料の使用事実の隠蔽」で激しい非難を浴び、それに続いて、あやふやな情報まで公表して、記者側から激しい叱責を受けている状況において、開き直りと受け取られるような発言ができないのは致し方ない面もある。

いずれにしても、不二家側には、このような状況に追い込まれたこと自体に根本的な問題があり、それは、結局のところ、藤井前社長を中心とする不二家の経営体制上の問題に帰着すると言わざるを得ないのである。

2 TBS朝ズバツ報道

上記のような本件問題をめぐるマスコミ報道の一般的な問題と明らかに異なるのがTBS「朝ズバツ」での一連の報道である。同番組の不二家バッシング報道は、単純な誤解、無理解の域を超え、意図的に不二家の信用を毀損しようとする意図すらうかがわれる。マスコミの攻撃に対してほとんど無抵抗であった不二家も、1月22日の「消費期限切れチョコレート再利用疑惑」については、ただちに事実の誤りを指摘し、訂正を求めている。しかし、それにもかかわらず、同番組による不二家バッシングは、相変わらずとどまるところを知らず、2月初めまでほぼ連日行われ、みのもんだ氏が、不確かな情報又は意図的に歪曲した事実に基づいて、「廃業しろ」「メーカーとして存続する価値がない」などの発言を繰り返した。

このような同番組での一連の報道や発言は、本件問題による不二家の信頼失墜をもたらす大きな要因になったものと思われる。

第4章本件問題が残した企業社会に残した教訓と提言

第1 不二家問題が日本企業に残した教訓

客観的に安全で品質が維持されていることだけでなく、それについての信頼性が確保されていることを重視する社会的風潮、すなわち「安全から安心へ」の流れが顕著になる中、不二家は、製造プロセスの適正さを客観的に検証し記録化するという社会の要請に応えることができなかった。そして、その点を含めた事業の改革を行なうに当たり、コンサルタント会社の選択を誤って逆に大きな社内不協和音を生じさせてトラブル発生の原因を作り、そこから発生した危機的自

体に対しても、全くの無為無策を繰り返してきた。それらの責任の大部分は、藤井前社長を中心とする不二家経営陣にある。

しかし、そのような過ちを、自社では起こりえないことと自信を持って言い切れる経営者が、果たしてどれだけいるであろうか。

「安全から安心へ」の流れが各分野において顕著になる中、大手鉄鋼・化学会社の大気・水質汚染データの改ざん問題、電力会社の発電所に関する各種データの改ざん問題、事故隠蔽問題など、様々な不祥事が続発している。熟練した技術者の退職によって技術の空洞化が進み、法令・規則と現場の実態との乖離、マニュアルの形骸化が進んでいるとの指摘も多い。このような中で、事業再生プロジェクトなどと称して外部コンサルタントに業務委託をすれば、不二家と同様の問題が発生することがあり得ないと言えるであろうか。不祥事発生時の危機管理対応の失敗は、枚挙にいとまがない。むしろ、不二家と同様の状況に遭遇すれば、大多数の企業経営者が対応を誤るのではなかろうか。

そういう意味では、今回の不二家の問題は、多くの日本企業にとって「今そこにある危機」とも言えるのである。

第2 不二家への提言

本件問題表面化後、「食品会社にあるまじき杜撰な衛生管理」に対して厳しい批判が相次いでいる状況であるにもかかわらず、不二家本社には、全国から、合計約300通にも上る心温まる励ましの便りが届いた。

戦後の「古き良き日本」を象徴する「不二家・ペコちゃんブランド」が、今でも、多くの日本人に親しまれていることを示していると言えよう。

不二家は、このような日本人にとってかけがえのない貴重な「不二家・ペコちゃんブランド」の菓子製造を行う企業という原点に立ち返り、そのブランドの商品を末永く多くの人々に提供していく使命の大きさを再認識すべきである。

今回の一連の問題は、不二家にとって非常に厳しい試練であった。しかし、日本経済が、「信頼」と「協調」を中心とする高度経済成長型社会から、「競争」「透明性」「自己責任」を中心とする21世紀型社会へと大きく転換しつつある中、多くの企業が、事業の抜本的転換を迫られ、それに伴うリスクに直面しているのであり、そのリスクが極めて極端な形で顕在化した不二家は、ある意味では、抜本的転換と事業の再構築を一気に行うチャンスを与えられたとも言える。本件問題を貴重な失敗事例として、その原因究明を今後の企業経営と事業活動に最大限に活用していくことが必要である。

1 経営体制、事業体制の抜本的改革

不二家には、経済環境の変化に適応し、なおかつ、不二家独自のブランドイメージを維持し得る菓子製造事業を行い得る経営体制、事業体制の再構築を行うことが必要である。

不二家の創業家中心の同族経営は、かつての日本のような社会環境の変化の緩やかな時代には極めて良く適合し、それが、不二家ブランドを確立することに貢献した。しかし、最近のような環境変化が急激な時代への適応には限界があり、

それが、本報告書で述べたような不二家の様々な問題の背景となった。

今後の不二家は、企業組織全体が社会の環境変化を鋭敏に感じ取り、それを基に事業上の意思決定に反映させていく経営体制、事業体制を、実情に即して構築していく必要がある。

2 形骸化した規則・マニュアル遵守主義からの脱却

熟練度の低下に対応するマニュアル、規定の整備が進まず、社内規定と製造現場の実態との乖離が生じていたことが、本件問題発生背景となったことは既に述べたとおりである。今後、製造現場の実態に即したマニュアル、規定の整備を行っていく必要があるが、それによって整備された規定、マニュアルを単純に「遵守」するという姿勢ではなく、常に、その目的に沿って、業務の実態との整合性を維持するために、規定、マニュアルを見直し、活かしていくことが必要である。

3 製品に関する情報開示ルールの確立

本件問題に関する不二家側の対応の重大な誤りとして指摘したのが、11月13日の推進委員会の場で、外部コンサルタント会社の報告書で、消費期限切れ牛乳の使用という事実が明らかになったにもかかわらず、それについての情報開示を行おうとしなかったこと、逆に、1月10日にその事実についてマスコミの取材を受けるや、その事実のみならず、確認がとれていない事項、時期・場所が特定できていない事項も含めて、問題事例18項目をすべて公表したことなど、情報開示の混乱である。

消費者に食品を提供する事業者として、正確な情報開示を行うことは当然であるが、開示する情報は、消費者に無用の誤解や不安を与えることのないよう正確で実態に即したものでなければならない。情報開示に関するルールの確立が不可欠である。

4 マスコミ・社会とのオープンな関係の確立

本件問題に関するマスコミ報道に多くの問題があった。しかし、その多くは、不二家側の対応の誤りにも起因していることも否定できないところであり、その

ようなマスコミの厳しい批判を受けるに至った背景には、不二家の経営に関する閉鎖的な体質が招いたマスコミ側の不信感があったものと考えられる。その点の反省を踏まえ、今後は、経営に関する事項も含め、マスコミを通じて社会とのオープンな関係を構築し、それによって、健全なコラボレーションを維持していくことが必要である。

5 TBS「朝ズバッ」報道に対する厳正な対処

多くのマスコミ報道の問題が単純な誤解、無理解に基づく悪意のないものであるのに対して、本報告書で指摘したTBS「朝ズバッ」での一連の不二家バッシング報道は、不二家の信頼を失墜させようとする意図すら窺われるもので、他の報道とは質の異なるものである。その中の1月22日の「賞味期限切れチョコレート再利用疑惑」が全く事実無根であり、捏造の疑いすらあることは別紙2で述べているとおりであるが、そのような客観的事実に反する内容を含む同番組での報道や司会者等の言動が、窮地に立たされた不二家の営業を一層困難にしたことは明らかである。このように公共の電波を用いて企業の事業活動を不当な阻害する行為は、企業社会・経済社会全体にとっても大きな脅威であると言わざるを得ない。この問題に対して厳正な対応を行うことは、日本の企業社会の一員としての不二家の責務の一つだと言えよう。

今後も、TBS側に公正で客観的な調査を徹底して求めた上、その対応如何では、同番組が不二家の営業に与えた損害を把握した上で、同社に対する損害賠償請求など法的措置をとることも検討すべきである。