

# 不祥事企業の経営再生

## —三井物産と雪印乳業のケースから—

平 田 光 弘

### 1 はじめに

21世紀初頭の今日なお、日本企業の不祥事は跡を絶たない。不祥事を起こすような企業は、起業の原点をあらかじめ忘れ去ってしまっている。そうした企業の経営者は、事業が順調に運んでいるときに、逆風が吹いて業績が悪化したときのことを想定して、このような事態にあらかじめ備えておくような配慮も、長い年月をかけて得た信用・ブランドは一瞬にして失墜するという危機意識も、持ち合わせていないように思われる。社会からの信用や自らのブランド価値を失った企業の多くは、やがて経営破綻に追い込まれていくのが常である。だが、不祥事企業の中には、全社一丸となって経営再生のきっかけを掴み、経営再生の道を手堅く、力強く歩み始めた企業も現にある。本稿は、その中から、三井物産（株）と雪印乳業（株）をケースとして選び、業種も規模も不祥事も異なる両社が、どのようにして経営再生のきっかけを掴み、どのように経営再生の道を歩んできたかを振り返り、不祥事企業が経営を再生させるには何が必要かを考えてみることにしたい。

### 2 三井物産の経営再生への道

#### 1) 国後島ディーゼル不正入札事件

2002年7月3日、三井物産産業システム事業部の部長ら3社員が、偽計業務妨害罪で東京地検特捜部に逮捕された。2000年3月下旬、北方四島支援事業の国後島ディーゼル発電設備工事の入札で、外務省職員から同設備の入札予

定価格の算定根拠となる積算価格の漏洩を受け、他の2商社（住友商事・兼松）との間で、三井物産が落札することを取り決めて入札を形骸化させ、発注元の国際機関「支援委員会」の業務を妨害したという容疑であった。同年3月31日、三井物産は、予定価格の99.9%の19億9227万円で落札した。三井物産は、これに先立って、1999年2月と3月に実施された色丹、択捉両島の発電設備の入札でも、95～99%の高率で落札していた<sup>1)</sup>。

2002年9月4日、直属担当常務執行役員が、9月30日には、会長、社長および部門統括副社長が辞任した。翌2003年3月半ば、起訴された2人（1人は不起訴）に執行猶予付き有罪判決が下った。

## 2) 槍田改革：社員の意識改革

2002年10月、槍田松瑩が社長に就任し、「社員の意識改革」と「経営基盤の整備」に着手した。槍田はまず、社員の意識改革を進めるに当たり、①「コンプライアンス違反で会社は潰れる」、②「企業の使命とは利益を増やすだけではない」、③「正しい目線、高い志で良い仕事、社会の役に立つ仕事をしよう」という3つの柱を掲げた<sup>2)</sup>。次いで槍田は、三井物産が目指す方向を明示する仕事に取り掛かった。130年近い同社の歴史の中で、目指す方向が明文化されたことは一度もなく、ずるずると今日に至ったからである。

同年11月、槍田はまず、「三井物産の志すもの」を社員に訓示した<sup>3)</sup>。

- ①我々は常にお客様と共にあります。常に誠実にお客様に接し、お客様の目線で考え、お客様の問題を解決することにより、お客様と共に成長する企業を目指します。
- ②我々は信頼こそがすべての企業活動の基盤だと考えます。企業の利益と社会責任が調和した誠実な企業活動を展開し、その活動内容を常に明らかにすることにより、三井物産に対するお客様、株主の皆様、そして社会から

の信頼に応えます。

- ③我々は商品・サービス・事業の融合により価値を創造する総合力企業です。「自由闊達」の精神のもと、社員一人一人の高い専門性と幅広い視野に基づく知恵を結集し、総合力を発揮して、既成の分野・概念にとらわれない、新たな価値を生み出します。
- ④我々は日本で生まれ世界で育つグローバル企業を目指します。世界各国の文化、社会、人々に対する深い理解と、内外のパートナーとの連携に基づく企業活動を展開し、日本並びに世界のニーズの産業的解決者として豊かで調和のとれた地球の未来作りに貢献することを目指します。

これを基に、槍田は、2004年8月、三井物産の経営理念(MVV)を制定した<sup>4)</sup>。

#### ①企業使命 (Mission)

- ・大切な地球と、そこに住む人びとの夢溢れる未来作りに貢献します。

#### ②目指す姿 (Vision)

- ・世界中のお客様のあらゆるニーズに応える「グローバル総合力企業」を目指します。

#### ③価値観・行動指針 (Values)

- ・「Fairであること」、「謙虚であること」を常として、社会の信頼に誠実に、真摯に応えます。
- ・志を高く、目線を正しく、世の中の役に立つ仕事を追求します。
- ・常に新しい分野に挑戦し、時代のさきがけとなる事業をダイナミックに創造します。
- ・「自由闊達」の風土を活かし、会社と個人の能力を最大限に発揮します。
- ・創造力とバランス感覚溢れる人材を育成する為、自己研鑽と自己実現の場を従業員に提供します。

そして翌9月、槍田は、CSR基本方針を策定した<sup>5)</sup>。

- ①経済における役割を果たすとともに、三井物産の社会的な存在意義を十分に考え、環境とのかかわりを強く意識し、誠実な活動を展開することで、会社としての価値を持続的に向上させます。
- ②CSRに関する社員一人ひとりの意識を高め、さらにコーポレート・ガバナンスを強化して内部統制を徹底することで、CSR実践のための経営基盤を固めます。そして、社会に積極的に貢献します。
- ③ステークホルダーとの双方向の対話を重視します。CSRにかかわる説明責任を果たし、そのフィードバックに基づいて継続的にCSR活動の向上を図ります。

槍田は、以上のほか、社会貢献活動方針の策定、環境方針の改訂、役職員行動規範の改訂も行い、2004年10月には、国連グローバル・コンパクト支持を宣言している<sup>6)</sup>。

槍田は、もう一つ、社内の風通しを良くするために、以下のようなコミュニケーションの活性化にも力を注いでいる<sup>7)</sup>。

#### ①縦と横の対話の“場”

- ・社長車座集會：社長が少人数の社員と昼食時やアフター5に本音で議論し、職制を越えた縦のコミュニケーションを図る。
- ・アゴラ集會：社員が部署を越えて、主にアフター5に集い、仕事観や会社の目指す方向などについて意見交換する集會である。アゴラとは、古代ギリシャの都市国家にあった、民衆が議論する広場をいい、職場を越えた横のコミュニケーションを図る。

- ・経営陣ワイガヤ会：経営会議メンバー（取締役）が全員集まり、経営会議の前（朝食会）や休会時に、テーマを決めずに、ざっくばらんなコミュニケーションを図る会である。

## ② UTSUDA.net

- ・三井物産の置かれた状況や社長の考え方を社員に広く正しく伝え、価値観を共有するために、CEOのコラムを設け、また、社員の三井物産に対する思いや仕事・経営に関する意見を送るCEOへのメールも設けた。

## ③ 人材開発プログラム

- ・初期教育・節目研修、リーダーシップ研修、プロフェッショナル研修など、各階層の社員を対象としたさまざまな人材開発プログラムが用意されている。2005年に本店別館に設置された「リユニオンルーム」では、これらの研修を一緒に受けた社員が集い、現在の仕事やこれからの夢、会社のあべき姿などについて語り合う場として利用されている。

## 3) 槍田改革：経営基盤の整備

槍田は、社員の意識改革と並行して、経営基盤の整備も進めてきた。ここでは、コーポレート・ガバナンスの充実、内部統制体制の整備およびコンプライアンス体制の強化が図られた。

### ① コーポレート・ガバナンスの充実<sup>8)</sup>

三井物産では、狭義のコーポレート・ガバナンスを「株主による経営陣統治の仕組み」と捉え、「透明性と説明責任の向上」および「経営の監督と執行の役割分担の明確化」に取り組んでいる。同社は、従来から監査役設置会社方式を採ってきた。この方式のもとでは、法的に機能強化された監査役により十分な監督機能が発揮できるだけでなく、会社業務に精通した社内取締役を中心に、実態に即したスピード感のある経営が可能になるからである。だが、2004年4月、委員会設置会社方式の優れた仕組みを一部取り入

れ、取締役会の任意の諮問機関として、ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を導入した。その2年前の2002年4月には、執行役員制を導入し、取締役の人数を38名から11名に減らしている。そして2005年6月には、そのうちの8名が執行役員を兼務する体制にした(2006年6月からは7名)。監査役は5名(常勤2名、社外3名)で、監査役の下に執行部門から独立した監査役室を設置し、2006年6月からは6名(常勤2名、社外4名)に増員している。

### ②内部統制体制の整備<sup>9)</sup>

三井物産では、内部統制を「経営者が業務執行組織を統制する仕組み」と捉え、「経営の有効性と効率性の向上」「財務報告の高い信頼性」および「コンプライアンス」を目的に、グローバル連結ベースで内部統制体制の整備を進めている。多様化するリスクに一元的に対応するため、2004年に各種委員会を新設・再編した。たとえば、内部統制の基本方針を定め、内部統制の全社的な評価や向上を行う内部統制委員会、その下部組織としてコンプライアンス委員会および開示委員会(2006年4月、企業改革法404条への対応を行う404条委員会を新設)、臨時の社長直轄組織として一元的に危機対応する危機対策本部、さらにCSR経営を全社的に推進するCSR推進委員会、その下部組織として環境諮問委員会、バイオ倫理委員会を設置した。2006年4月には、全社ポートフォリオ戦略の提案・モニタリング、投融資計画の策定、重要案件の個別審査などを行うポートフォリオ管理委員会を新設している。社長直轄の内部監査部も、リスクマネジメント、経営・業務の有効性、コンプライアンス、財務報告の信頼性について、独立・客観的な評価を行い、内部統制の継続的な向上に資する役割を果たしている。

### ③コンプライアンス体制の強化<sup>10)</sup>

三井物産では、コンプライアンスを「経営理念や価値観を反映した風通しの良い職場環境をつくり、円滑なコミュニケーションを通じて問題の発生を

未然に防止すること」と捉え、2002年10月以来、「外部の目の導入」「透明度の高い事業の推進」および「コンプライアンス意識の徹底」を図る強化策を発表し、問題を「生まない、育てない、見逃さない」体制を構築した。具体的には、社外弁護士に加えて、内部監査部長、物流・金融総括部長、コンプライアンス総括室（2003年4月設置）の室長を新たにコンプライアンス委員会に参加させ、機能の充実を図った。万が一問題が発生した場合は、上司または関係者に報告・相談するルートが4つあったが、新たに社外弁護士ルートを設けた。また、各部店・関係会社にコンプライアンス担当者を置き、体制を強化した。さらに、2001年2月には、コンプライアンス・プログラムを整備し、コンプライアンス研修・講習会を実施すると同時に、役員行動規範を全社員に配布した。その後、これを、2003年4月に、さらに2004年10月にも改訂し、全社員から行動規範遵守誓約書を取り付けることにした。

#### 4) DPF 問題の発覚<sup>11)</sup>

ところが、如上の槍田改革が着々と進行する中で、思いもよらず、2004年11月、三井物産社内の定例内部監査の過程で、粒子状物質減少装置（Diesel Particulate Filter, DPF）の指定申請に際し、虚偽の試験データが作成・提出されていたことが判明したのである。このDPF問題は、完全子会社ピュアース社（2002年9月2日設立）の不正行為（遊興費の不正、在庫の不正処理）を追及する過程で、三井物産社員Bの告白により発覚した。

DPFは、ディーゼルエンジンからの排気ガスに含まれる炭化水素（HC）、一酸化炭素（CO）および粒子状物質（Particulate Matter、以下PM）を減少・除去する排ガス浄化装置で、この装置をエンジンのマフラー部分に取り付ければ、PMを低減し、排ガス中の一酸化炭素、炭化水素も低減することができる。このDPFは、2002年4月4日に東京都の指定承認を受け、ピュアース社が開発・

製造し、三井物産が販売していた。そして東京都はじめ8都県市、その他全国自治体、国土交通省、環境省、関連団体ほかから補助金を受け、問題発覚までに、累計で約21,500台をすでに販売していた。

2004年11月22日、三井物産は、この問題を公表し、直ちに社内調査委員会を発足し、DPF統括本部、その下部組織としてDPF対策本部を設置した。2005年4月1日、同対策本部の傘下に、260名体制のDPF対策推進部を発足させ、同年10月11日からは、さらに480名体制でこの問題の早期解決に向けて取り組んでいった。

この初動措置において、常に念頭に置いたことは、以下の諸点であった<sup>12)</sup>。

- ・経営トップの問題解決への強い意志と決意
- ・緊急対応体制の迅速な確立
- ・適時・的確な開示と説明責任
- ・迅速・正確な事実確認と原因究明
- ・適切な問題解決策の提示
- ・ステークホルダーへの誠実な対応
- ・社員との危機感の共有
- ・適切な社内処分と経営責任の決定・開示
- ・再発防止策の迅速な実行

## 5) DPF問題への対応

社内調査委員会の調査結果によれば、3度にわたって、申請データの改竄が行われていた<sup>13)</sup>。

- ・2002年2月18日、虚偽データを添付し、東京都に指定承認申請。関与者：嘱託Aの指示のもと、三井物産社員Bが実行した。
- ・2002年7月30日、DPF形状変更申請時に、他の種類のフィルターを重ねて装着し、性能試験を実施。その結果得られたデータを提出。関与

者：囑託 A の指示のもと、三井物産社員 B が実行した。

- ・2003年1月16－18日、東京都職員立会いによる排ガス測定実験で、実験データ数値をその場で高い数値に読み替え、基準値（捕集率60%以上）をクリアしたように見せかけた。関与者：ピュアース社副社長（元囑託）Aと三井物産社員Cから、三井物産社員Bに指示があり、Bの指示を受けて、ピュアース社社員Dが実行した。

これら4名の関与者のうち、事件発覚後辞任したピュアース社副社長を除く3名と、別件でピュアース社社員1名とに対して、三井物産およびピュアース社において社内処分が行われ、いずれも懲戒解雇処分を科せられた。経営責任も問われ、社長以下常務取締役の月額報酬が3ヵ月間減額された。

2004年12月1日、お客様への具体的対応策として、①他社製品代替品との無償交換、②廃車・別途車両調達の場合、購入代金相当額の支払いを発表し、2005年2月9日には、さらに③新車・中古車への買い替え支援も行うことを発表した。そして2005年10月11日には、追加対応策が発表された。その結果、2006年10月2日、回収対象DPF約21,500台の回収を完了した。その回収過程で、三井物産は、2005年9月27日、DPF改良品の指定申請をしたが、2006年1月19日、その指定申請を取り下げたことを公表している。

以上にみたDPF問題への対応の結果、補助金交付者87交付団体への支払いは、違約加算金相当額を含めて、約80億円に上った。DPF補償関連費用は、2005年3月期・360億円、2006年3月期・90億円、計450億円に上った。この費用には人件費は含まれていない<sup>14)</sup>。

では、DPF問題を引き起こした原因はどこにあったのであろうか。社外委員により構成されるDPF問題委員会は、答申に、その原因として、以下の5つを挙げている<sup>15)</sup>。

- ①国後島事件以降、社員のコンプライアンス意識の向上に取り組んできたが、現場の隅々まで浸透していなかったこと。

- ②仕事の現場が行動規範と必ずしも一致していなかったこと。
- ③現場には成果第一主義とコンプライアンスとのせめぎあいがあったこと。
- ④匿名の内部通報制度の社員への周知徹底が十分でなかったこと。
- ⑤新事業開始の決裁が一営業本部内でなされたこと。また、新製品を自社で開発販売する体制が不十分であったこと。

## 6) DPF 問題後の再発防止策

三井物産は、DPF 問題後の再発防止策として、「内部統制の徹底」と「社員の意識改革の徹底」を図ることにした。まず、内部統制の徹底に関しては、以下の7点について、制度面での対応がなされた<sup>16)</sup>。

### ①コンプライアンス・内部統制の総点検

2004年12月から連結ベースでのコンプライアンス遵守状況の総点検が実施された。2005年1月には、従来の個人の宣誓を部署ごとの宣誓に替え、遵守意識の徹底を図った。また、サーベンス・オクスリー法への対応も見据え、関係会社を含め、外部監査に耐えうる水準まで内部統制の仕組みや運用の整備が行われた。

### ②関係会社を含めた内部通報制度の機能強化

コンプライアンスに関する報告・相談ルートに、社外第三者機関および監査役へのルートを増設し、8つのルートを確保した。また、国内関係会社を含めた連結ベースでの内部通報制度の機能も強化した。

### ③特定事業の管理

リスクの高い事業領域、すなわち R&D 型製造業、環境関連事業、バイオ倫理関連事業および公共性の高い事業、また、公序良俗・経営理念・その他 CSR 関連事項に抵触するリスクの高い案件を「特定事業」と定め、金額の多寡にかかわらず、定性リスクの観点から検討し、慎重な事業推進を図った。

### ④内部監査の強化

2005年6月、社長直轄の内部監査部のスタッフを40名から60名に増員した。コンプライアンスを含めた組織の統制環境の監査を一層強化し、必要に応じて「抜き打ち監査」を行うなど、監査手法の多様化を進めた。

#### ⑤懲戒にかかわる制度の見直し

信賞必罰を徹底し、社員の倫理観を高めるなど、社員の意識転換を促し、さらに、関係会社を含めた管理監督責任を明確にし、懲戒制度の社内外への納得性・透明性を高めた。

#### ⑥人事施策

管理職の全社的視点からの任用、人材の処遇と任用のベースとなる個人能力評価の基準の見直し、さらに、管理職の「多面観察」手法を導入した。

#### ⑦組織業績評価制度

経営理念を常に心に留めて「良い仕事を積み上げていこう」と呼びかける会社の姿勢を後押しするため、2006年3月期より、従来からの定量評価100%を改め、2007年3月期には定性評価80%・定量評価20%に切り替えた。

次に、社員の意識改革の徹底への取り組みを見てみよう。これは、社員一人ひとりの意識向上を地道に積み重ねていく以外に術はない<sup>17)</sup>。

#### ①メッセージの継続的な発信

社長をはじめとする経営幹部は、あらゆる機会を通じて、全社員にメッセージを発し続けている。「コンプライアンス無くして、仕事無し、会社無し」。これには、コンプライアンス意識のない会社は社会に存在できないという強いメッセージが込められている。また、日常の仕事の中で、「社会の常識と会社の常識のずれはないか」を常に意識し、自問しよう。そして、失った信頼の回復には、「世の中に役立つ良い仕事を積み上げる」以外に進む道はないとみて、これらのメッセージを繰り返し語り合い、風通しの良い社風を取り戻そうとしている。

## ②コンプライアンス協議会

労働組合からの提案により、これが発足した。毎月第3水曜日をノー残業デーとし、役員と社員が自由に語り合う場「アクティブ・トーク・ウェンズデー」もその一つである。組合としては、現場の声を集約して、本協議会での議論に生かし、労使共通の見解をまとめ、問題点の改善につなげたいと考えている。

## ③三井物産環境基金・ボランティア休暇制度

2005年7月、地球環境問題の解決に向けた社内外の取り組みを支援・促進するため、この基金が設立された。会社からの10億円の拠出に加え、役員や退職者からの寄付も受け入れる仕組みになっている。同時に、ボランティア休暇制度を新設し、社員が社会への貢献、社会とのかかわり方、自らの仕事について省みる機会にしている。

## ④コンプライアンス強化週間

DPF問題発覚後の1年、2年の節目に、これを設けた。この問題を風化させないよう、毎年継続していく予定である。

## ⑤問題を風化させないための取り組み

湯河原の人材開発センターに、回収したDPFを展示している。また、『風化させないために。－DPF案件記録－』を作成し、全社員に配布した。

## 7) 三井物産のこれから

三井物産は、2006年に、旧三井物産の創立から数えて130年の節目となる年を迎えた。この年を、「良い仕事」をさらに創出していく起点の年と位置づけ、「原点から未来へ良い仕事」を目指して、①原点を見つめ直す活動、②良い仕事とは何かを見つめ直す活動、③本業を越えて、社員一人ひとりが社会とのつながりを再確認する活動を開始した<sup>18)</sup>。

三井物産の原点は、旧三井物産の初代社長・益田孝の内訓「眼前の利に迷

い、永遠の利を忘れるごときことなく、遠大な希望を抱かれること望む」(1895年6月16日)である。三井物産はいま、この「高い志」と「江湖の信用」をベースとして、かの経営理念のもとに、さまざまなステークホルダーの信頼と期待に応え、企業の社会的責任(CSR)を重視した経営を積極的に推し進め、経済・環境・社会活動のそれぞれにおける企業価値の総和を高めることに直向きに取り組んでいる<sup>19)</sup>。

### 3 雪印乳業の経営再生への道

#### 1) 大阪食中毒事件

雪印乳業は、「生命の輝きを尊重し、人々の健康づくりを通じて、味わい豊かな生活といきいきとした未来を築く」ことに存在意義を見いだし、これを実現するための行動原則として、「本質をとらえ、的確に行動する力」「変化を先取りし、創意をもって対応する力」「まさつを恐れず、果敢に挑戦する力」「責任を自覚し、ねばり強くやり遂げる力」および「本音で話し、活気にあふれた風土をつくりあげる力」の5つを掲げていた。そして「もっとおいしく もっと元気に！」をスローガンに、「食」を基軸として、「健康で楽しい生活の実現に役立つ事業を行うこと」により、業界トップの座を築きあげたと見られていた。

ところが、同社は2000年6月27日、わずか10余日で診定患者数が13,420人を数えるにいたった集団食中毒事件を引き起こしたのである。北海道の大樹工場で脱脂粉乳の製造中に停電し、毒素をもつ黄色ブドウ球菌が増殖したのが、その原因だった。そしてこの脱脂粉乳の一部が、大阪工場で毒素が入っているとは知らずに低脂肪乳等の原料として使用されたのである。

この食中毒事件がなぜ13,420人も被害者を出すにいたったのか。筆者は、その原因を、以下の5点に求めたい。

①黒澤西蔵亡きあと雪印の原点を忘れた経営を続けてきたこと(雪印の原点

は、北海道の酪農家の自立と救済であった。創業者の1人、黒澤西藏は天地循環という哲学を持っていた。それは、「健土、健牛、健民」（良い土から良い牛が生まれ、民が豊かになる）という思想であった。しかし、1982年に黒澤が他界してから、この哲学は忘れられてしまった。）

② 1955年に起きた八雲食中毒事件の教訓が生かされなかったこと（八雲食中毒事件（停電による黄色ブドウ球菌の繁殖）では、当時社長の佐藤貢は、即座に製品の販売停止と回収を指示し、各紙に謝罪広告を出し、自ら原因究明に当たり、再発防止策を速やかに打ち出した。しかし、この教訓は生かされなかった。）

③現場に慣れが生じ、衛生管理が杜撰になったこと（現場に慣れが生じ、パイプの未洗浄、屋外での調合作業など、衛生管理は杜撰だった。殺菌により菌は死んでも毒素は残ることを、現場は知らなかった。）

④スーパーへの売り込みに必死で、ブランドを守る姿勢を忘れてしまったこと（スーパーへの売り込み合戦に独り勝ちした雪印は、いつしかブランドを守る姿勢を忘れ、スーパーのペースにはまってしまった。）

⑤牛乳の知識を持たない従業員が増え、食品を製造しているという意識が希薄になったこと（製造工程の意味合いを知らないばかりか、牛乳の知識を持たない従業員が増え、食品を製造しているという意識が希薄になっていた。）

そこには、「生命の輝きを尊重し、人々の健康づくりを通じて、味わい豊かな生活といきいきとした未来を築く」姿も、「まさつを恐れず、果敢に挑戦する力」「責任を自覚し、ねばり強くやり遂げる力」「本音で話し、活気にあふれた風土をつくりあげる力」も、周知されていなかった<sup>20)</sup>。

## 2) 雪印食品牛肉偽装事件

1950年12月、雪印乳業の畜肉加工部門などを分離独立して設立された雪印食品は、『おいしさ』と『新しさ』に徹底してこだわり、『価値ある会社』

として社会に貢献する」ことに存在意義を見いだし、「個性的で競争力が強く、信頼性の高い、安定した収益を確保できる」会社、そして「生き生きとした、挑戦意欲にあふれた職場風土を持つ」会社を目指してきたと見られていた。

ところが、同社は、BSE（牛海綿状脳症）対策で、国が助成する国産牛肉買い取り制度を悪用するため、国産肉と偽った輸入肉約30トンを含む約280トン、業者団体の日本ハム・ソーセージ工業協同組合に買い上げ申請し、助成金約1億9,600万円を騙し取ったのである。2001年10月31日、雪印食品の関西ミートセンターが、西宮冷蔵において輸入牛肉を国産牛肉用の箱に詰め替えて偽装したのが、事件の発端だった。この事件は、2002年1月23日、朝日新聞と毎日新聞の報道により発覚した。同センターでは、肉の産地偽装が常習的に行われていた。偽装工作は、関西のほか、関東や北海道でも行われていたことが、のちに発覚した。「偽装は各部門で単独に行われ、共謀の事実はなかった。担当役員の関与もなく、各部門の責任者がやった」といわれていたが、同事件は、幹部社員の逮捕から経営陣の逮捕に発展し、偽装工作が会社ぐるみだった疑いを強めていった。2002年4月30日、雪印食品は解散を余儀なくされた。

2002年5月10日、兵庫県警と警視庁などの合同捜査本部が、雪印食品の幹部7人を詐欺容疑で逮捕した。同年11月、神戸地裁は、元関西ミートセンター長ら5人に対し、いずれも懲役2年執行猶予3年の有罪判決を下した。2004年7月13日、神戸地裁は、元専務と元常務の両被告に対し、元幹部社員ら5人との共謀を認める証拠がないとして、無罪を言い渡した。

この牛肉偽装事件の根底には、多少のうそ、ごまかしは許されるという食肉業界の体質があったと見られる。加工日や賞味期限の改竄、産地や飼育方法の虚偽表示といった偽装行為は、食肉業界に深く根を下ろした病巣であった。農水省が決めた牛肉買い取り自体が、業界の不正を誘発しやすい制度だったと指摘する声もある。雪印食品後も、スターゼン、全農チキンフーズ、蔵王フーズ、

丸紅畜産、伊達物産、日本食品、日本ハムなどで、つぎつぎと露見したからである。

筆者は、こうした①食肉業界の体質が罪の意識を薄らげたことに加えて、雪印食品は、②雪印の原点を忘れ、食べられるものを平気で捨て、消費者に奉仕する精神を失ってしまったことに、その原因を求めたい。そこには、「『おいしさ』と『新しさ』に徹底してこだわり、『価値ある会社』として社会に貢献する」姿や、「生き生きとした、挑戦意欲にあふれた職場風土」の姿は、見られなかった<sup>21)</sup>。

### 3) 新生雪印乳業の再建に向けた取り組み

雪印乳業は、集団食中毒事件の原因を、技術・品質管理に対する過信および顧客志向・現場重視の気風・危機管理意識等の不徹底にあったと認識し、西紘平執行体制のもとに、2000年9月26日、「企業風土の刷新」「品質保証の強化」「2002年度黒字化に向けて」の3施策からなる「再建計画」を策定した。その主な取り組みは、以下のとおりである<sup>22)</sup>。

- ①お客様第一主義の徹底、責任の明確化、情報伝達と意思決定の迅速化等の実現を目的に、「顧客満足推進組織の設立」「本社事業部制の導入」「本社のスリム化」「支社制度の廃止」等を実施。また、商品開発の機能強化を目的に、商品開発本部を設置。
- ②品質管理と安全監査の徹底を図るため、「商品安全監査室」を設置。衛生管理の徹底と研究成果の社会還元を目的に、「食品衛生研究所」を設立。
- ③コーポレート・ガバナンスの強化のため、経営諮問委員会を設置。また、執行役員制度を導入。
- ④市乳事業の生産拠点と設備の集中化を加速させるため、大阪工場を含む5工場の閉鎖を決定。

しかし、集団食中毒事件が雪印乳業に与えた打撃は極めて大きく、2001年

3月期の業績（単体）は、売上高3,615億円（前期比66.5%）に減少し、経常損失586億円に特別損失300億円が加わって、当期損益は516億円の損失となった<sup>23)</sup>。

2001年度に入ると、以上の取り組みに加えて、雪印乳業は、2002年度の黒字化を目指した重点課題として、①企業風土刷新の徹底、②品質保証の強化、③市乳事業の収益構造の改革、④要員体制の見直しによる固定費の圧縮、⑤商品開発力の強化などを掲げ、それらの課題を徐々に取り進めていた<sup>24)</sup>。ところが、2002年1月、子会社の牛肉偽装事件が発覚し、雪印乳業はまたしても非常な打撃を受けた。同社の2002年3月期の業績（単体）は、売上高3,637億円（前期比100.6%）と振るわず、経常損失316億円に特別損失515億円が加わって、当期損益は714億円の損失にまで膨れ上がった<sup>25)</sup>。

この2度にわたって雪印ブランドを失墜させた2つの事件には、どのような共通の原因があったのであろうか。雪印乳業は、その原因として、以下の3つを挙げている<sup>26)</sup>。

- ①企業体質が内向きであったこと（社内の論理、企業倫理の欠如）。
- ②組織が縦割りであったこと（事業全体の把握の弱さ、事実確認の弱さ）。
- ③リスクマネジメントが欠如していたこと（情報の動脈硬化、結果に対する対応のまずさ）。

しかし、2002年6月の株主総会后、社長に就任した高野瀬忠明は、最大の原因は内向きの企業体質にあったと明言し、雪印乳業を再建するには、「企業体質の変革」によるお客様への信頼回復が必要不可欠であると確信し、改革の柱として、以下の3つを掲げ、新生雪印乳業のあるべき方向と決意を示した<sup>27)</sup>。

- ①「安全・安心に向き合う」雪印に変革する。
- ②「お客さまに向き合う」雪印に変革する。
- ③「食の責任を認識する」雪印に変革する。

①は、全社員が「安全の仕組み」を一丸となって構築し運営する企業、その情報を積極的にお客様に伝え、安心と信頼を届ける体制を持つ企業、そしてその仕組みを絶えず進化させ続ける企業になることである。②は、絶えず「お客様とは何か」を自問し、お客様の視点で社会的・生活的価値観に「ズレ」がない努力を継続していく企業になることである。そして③は、全社員が「食を預かる責任を認識」し、社会に貢献する企業になることである<sup>28)</sup>。

この改革の3つの柱は、如上の2つの事件によって、雪印乳業が社会からどのように見られていたかを、2002年3月から10月にかけて社員たちが自主的に展開した信頼回復活動、すなわち新聞広告、お客様モニター制度、工場開放、酪農家・生産者との対話会、全国社員交流会、広報・ホームページでの情報受発信を通じて得られた膨大な生の声を分類・整理し、そこから得られた雪印乳業の10の課題を、さらに絞り込んだ結果、明らかになった、雪印乳業の歩むべき指針なのである<sup>29)</sup>。

2002年5月23日、雪印乳業は、「新再建計画」（①事業構造の改革、②財務体質の改善、③企業体質の変革）（2002年度～2005年度）を発表した。同計画は、西執行体制のもとで発表されたが、高野瀬新執行体制のもとで実施されることになった。

①事業構造の改革：その狙いは、各事業部門において、最適なパートナーとの連携により、競争力の強化と採算性の向上を図ることにあった<sup>30)</sup>。

- ・2002年3月、医薬品事業：大塚製薬（株）および（株）大塚製薬工場とEN大塚製薬（株）を設立。
- ・2002年10月、アイスクリーム事業：（株）ロッテとロッテスノー（株）を設立・営業開始。
- ・2002年10月、育児品事業：大塚製薬（株）とビーンスターク・スノー（株）を設立・営業開始。
- ・2002年10月、冷凍食品事業：（株）アクリフーズの株式を（株）ニチロ

に一部譲渡し、事業提携。

- ・2003年1月、市乳事業：雪印乳業およびジャパンミルクネット（株）の市乳事業部門と全国農協直販（株）との統合により、日本ミルクコミュニティ（株）を設立。新ブランド名は「メグミルク」。

- ・2003年1月、乳食品・原料乳製品事業：雪印乳業（株）はこの事業に特化。

以上の事業分割および事業提携に伴って大規模な雇用調整を行い、雪印乳業の従業員は、4,477人体制から1,484人体制に縮小された。

②財務体質の改善：経営基盤の強化を図るため、金融機関等の支援が不可欠だった。

- ・100億円の普通株式の発行、200億円の優先株式の発行、273億円の減資、189億円の資本準備金の取り崩し、300億円の債務免除等に関して、金融機関等の支援を受け、財務体質が改善された<sup>31)</sup>。

③企業体質の変革：最大の原因は「内向きの企業体質」にあるとの認識に立って、これに多くの時間とエネルギーが費やされた<sup>32)</sup>。

- ・2002年6月、取締役会の諮問機関として企業倫理委員会を設置。

- ・2003年1月、新企業理念・ビジョンを制定。

- ・2003年1月、雪印乳業行動基準を制定し、企業倫理の徹底を図る。

- ・お客様モニター制度を導入、工場開放デーを開催。

以上の結果、2003年3月期の業績（単体）は、売上高2,463億円、経常損失196億円とも、新再建計画の目標数値を上回ったが、事業分割・整理、転籍・退職等に伴う特別損失660億円により、当期損益は179億円の損失となった<sup>33)</sup>。

新再建計画の2003年度以降における実施状況を、ここで振り返って見てみよう。

2003年度の主な実施状況は、以下のとおりである<sup>34)</sup>。

①構造改革

- ・2004年1月、「BM（バター・マーガリン）食品事業部」「チーズ事業部」「業務製品事業部」「原料乳製品事業部」の4事業部を新設し、事業部ごとの開発・生産・営業の一体的な運営により、コスト構造の改革、迅速な意思決定の実現、事業責任の明確化を図った。

#### ②収益力の強化

- ・新たな国産ナチュラルチーズの開発・育成、既存商品の継続的育成等の施策に取り組み、また、SCMシステムをマーガリン・プロセスチーズにおいて稼働した。

#### ③現場主義による透明性のある経営

- ・役員が全国の各支店・各工場に出向き、現場の社員との相互交流・理解を深め、また、必要な情報の共有化に努めた。

#### ④企業体質の変革

- ・グループ会社を含む各種研修等により、行動基準の定着に努めた。
- ・1月23日、6月27日を「事件を風化させない日」と定め、各種活動を行った。
- ・企業倫理委員会に「表示部会」を設置し、お客様の視点に立った商品表示に取り組んだ。

#### ⑤雪印独自の品質保証システム SQS (Snow Brand Quality Assurance System) を構築し、全社員への徹底を図った。

以上の結果、2004年3月期の業績（単体）は、売上高1,366億円、経常利益41億円、当期純利益27億円を上げ、2003年度の黒字化を達成した<sup>35)</sup>。

2004年度の主な実施状況は、以下のとおりである<sup>36)</sup>。

#### ①事業基盤（収益力）の強化

- ・4事業部体制のもとで、事業収益の改善等に努めた。また、SCMシステムにより、マーガリン、プロセスチーズの在庫量が大幅に削減され、より鮮度の高い商品を店頭に置けるようになった。

#### ②グループ経営の強化

- ・グループ経営会議を定期的に開催し、グループとしての経営基盤の強化を図った。

### ③コンプライアンス経営の徹底

- ・グループ会社を含めた各種研修等により、行動基準の定着に努めた。
- ・企業倫理委員会に「消費者部会」を設置し、消費者重視経営の充実に取り組んだ。

以上の結果、2005年3月期の業績(単体)は、売上高1,355億円、経常利益38億円、当期純利益71億円を上げ、未処理損失の一扫を1年前倒して達成した<sup>37)</sup>。

2005年度の主な実施状況は、以下のとおりである<sup>38)</sup>。

- ・2005年9月をもって、「新再建計画」を半年前倒して完了し、同年10月より、「中期経営計画」(2005年10月～2009年3月)に取り組み始めた。
- ・2005年8月12日、雪印食品の清算を結了した。

以上の結果、2006年3月期の業績(単体)は、売上高1,328億円、経常利益52億円、当期純利益42億円を上げた<sup>39)</sup>。

## 4) 企業体質の更なる変革を目指して

新生雪印乳業の企業体質の変革は、すでに触れたように、改革の3つの柱(①「安全・安心に向き合う」雪印に変革する、②「お客さまに向き合う」雪印に変革する、③「食の責任を認識する」雪印に変革する)から始まった。雪印乳業を新しい企業体質の会社に変えるには、全社員が同社の存在意義・社会的使命・価値観を再確認し、新たな「会社の道標」を共有化する必要があった。2003年1月、新しい企業理念が、こうした必要から制定された。

### ①新企業理念・ビジョン<sup>40)</sup>

- ・前文：雪印乳業は、「乳」の持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。

私たちは一人ひとりのお客様に必要とされる企業となること、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改めて決意しています。(一部略)

- ・企業目標：私たち雪印乳業はお客様の「おいしい笑顔」のある暮らしに貢献します。
- ・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。
- ・5年後の企業像：私たちは、お客様に「安心」「健康」「おいしさ」と「笑顔」をお届けする「おいしい笑顔のカンパニー」を目指します。
- ・コーポレートメッセージ：おいしい顔。

## ②雪印乳業行動基準<sup>41)</sup>

新しい企業理念と同時に、これを実現するための守るべき行動の道標が策定された。この行動基準の特徴は、社外の人たちの意見も聞き、社員全員で6ヵ月掛けて作成し、全員で守っていく姿勢を大切にしている点にある。それは7章からなり、社長をはじめ全社員が「宣誓」を提出する義務がある。

## ③社外の視点を取り入れた経営<sup>42)</sup>

- ・2002年6月、社外取締役として前全国消費者団体連絡会事務局長の日和佐信子氏を招聘した。日和佐氏は、①雪印乳業にとって不利な情報もすべて公開する、②日和佐個人の言動を制約しない、③消費者の立場を堅持することを条件に、招聘に応じたという。
- ・同時に、企業倫理委員会（委員長は日和佐取締役）を設置し、社外6名、社内4名の構成とした。同委員会は、役員や労働組合執行部との意見交換、現場視察などを活発に行い、経営全般について「社外の目」による提言・勸

告・検証を行っている。

- ・企業倫理委員会の下部組織として、専門性の高い課題について検討・提言を行うための品質部会（2002年7月）、表示部会（2003年9月）および消費者部会（2004年10月）を設置している。
- ・全国6ヵ所にあったお客様相談室を本社に集約して一元化し、お客様・消費者の声を365日受ける「お客様センター」を開設した。電話・メール・手紙による問い合わせ等に対し、「正確・迅速・親切」に対応することが第一としている。同センターに寄せられた意見・提案は、商品の改良・改善に活かされている。
- ・消費者の生の声を聞くために、2002年より「お客様モニター」制度を開設した。毎年公募により首都圏、近畿圏の消費者に参加してもらい、意見を経営や商品の改良、開発などに反映している。
- ・雪印乳業の原点である「酪農」を見つめ直し、商品づくりに活かすために、酪農生産者との交流や対話会、酪農実習を実施している。また、「日本酪農青年研究連盟」の自主的な運営と、会員のニーズに合った全国ネットワークづくりを支援している。
- ・地域交流の一環として、地域のスポーツ大会の開催や協賛、地域の催し物にも積極的に参加している。また、工場開放デーには、工場見学のほか、試食会や料理教室なども開催している。また、各地の事業所では、定期的に周辺の清掃活動を実施し、地域の環境美化にも努めている。

#### ④現場主義の徹底<sup>43)</sup>

会社の問題は現場にあるとの認識から、社長・役員が現場に出向き、社員との意見交換を通じて、現場で起きている問題を現場で解決することを、会社の施策として取り組んでいる。また、情報を共有化し全社一体となった取り組みとするために、経営状況や会社情報を社長のメッセージとして月2回程度社内イントラネットに掲載し、それに対する社員の意見・感想を、社長直通メー

ルで言える仕組みを設けている。こうして、経営層と社員との双方向のコミュニケーションを通じて、双方が納得した事業運営を進めている。

- ・経営トップキャラバン
- ・社長直通メール、ホットライン活用
- ・レターフロム高野瀬
- ・社長レター、おいしさ家族デー

#### ⑤雪印乳業品質保証システム (SQS) <sup>44)</sup>

雪印乳業品質保証システムは、開発・生産・販売・管理等に携わるすべての人の品質管理活動を推進するシステムで、その全過程の品質を全社員で保証し、お客様・消費者に安全・安心な商品を提供している。このシステムの特徴は、①品質保証教育を受けた全社員で、品質保証に取り組んでいる、②ISO9001とHACCP（危害分析重要管理点方式）の考え方を取り入れた規格、基準、標準を骨格とした品質確保と品質向上に取り組んでいる、③複眼によるチェックと検証により監査体制を強化していることにある。

このシステムの運営は、品質保証委員会（品質案件の意思決定機関）、品質管理委員会（本社のSQS運営会議で、全社的なSQSの方向づけを行う）および品質マネジメント委員会（工場のSQS運営会議で、SQSの実施状況を評価し問題点を指摘する）によって行われている。そして、このシステムが社外からも信頼されるよう、「運営のしくみ」「品質対策設備」「教育・訓練」を重点課題として、三方向の品質監査体制（内部の眼、社内の眼、社外の眼）によりチェックし、改善に取り組んでいる。

#### ⑥日常の危機管理体制 <sup>45)</sup>

商品事故に責任を持って対応し、お客様への健康危害や事故の拡大を最小限にするため、危機管理体制を構築している。お客様や工場・流通過程から品質事故の情報が入ったときは、その内容を事実に基づいて評価している。重大化すると判断した場合は、直ちに社長へ報告し、社告回収も含めた最終判断をす

る。さらに、365 日夜 7 時以降時に、品質課題の発生の有無と概要について、商品安全保証室長から、全役員に報告している。

⑦コンプライアンスの定着徹底<sup>46)</sup>

- ・コンプライアンスの定着を徹底するために、何よりもまずなすべきは、社員全員の参加のもとに策定された雪印乳業行動基準を全員が守ることである。行動基準の定着徹底活動は、全社の事業所など 37 部署で、行動リーダーを推進役に、自主的なグループ活動として行っている。
- ・2002 年 6 月、コンプライアンスを社内に定着徹底させるための専門部署として、企業倫理室が開設されたが、その後、環境室、監査グループ、情報管理グループを加えて拡充し、現在、CSR 推進部と改称し、グループ会社まで含めた取り組みを行っている。
- ・グループ会社のコンプライアンス活動は、各社の企業倫理担当者を推進役として進められている。また、定期的に行われる企業倫理担当者会議では、各社がコンプライアンス活動の計画と進捗状況を発表し、活動の促進とコンプライアンス意識の醸成を図っている。
- ・社内通報相談窓口として「企業倫理ホットライン」、社外通報相談窓口として「スノーホットライン」を開設し、法令・社内規程違反や、重大な問題発生時だけでなく、業務上のちょっとした疑問、相談、提案も受け付け、迅速に対応している。
- ・6 月 27 日と 1 月 23 日とを、「事件を風化させない日」と定め、毎年さまざまな取り組みを実施している。また、毎年 6 月 27 日には、社長以下、全社員が「宣誓」を提出し、誓いを新たにしている。

⑧雪印グループが目指す姿<sup>47)</sup>

- ・雪印乳業は、「新再建計画」（2002 年 5 月～2005 年 9 月）を、計画どおり黒字化し、未処理損失の一掃も果たした。2007 年 3 月期には、復配も達成した。

- ・雪印グループは目下、収益力の強化、財務基盤の安定化および基幹システムの刷新を目指して、「中期経営計画」（2005年10月～2009年3月）の達成に向けた取り組みを推進している。
- ・こうした雪印グループが目指す姿は、以下の3点に集約される。
  - i) 雪印グループはコンプライアンス・CSR、安全、安心を基盤として、お客様の「おいしい笑顔」のあるくらしに貢献し、企業価値の向上を目指します。
  - ii) 「乳の技術力」を最大限発揮するとともに、専門性、スピード、革新性を追求し「新たな乳製品需要を創造」する商品・サービスを提供します。
  - iii) 「技術革新による競争優位の強化」によって安定的な収益基盤を構築します。

#### 4 おわりに

三井物産の経営再生のきっかけは何だったのか。そのきっかけは、社長の檜田が、強力な指導・統率力と推進・実行力とをもって、「世の中の役に立つ良い仕事を積み上げる」以外に社会からの信頼を回復させる道はないとして、問題を「生まない、育てない、見逃さない」体制づくりに心を砕き、社員のコンプライアンス意識の向上を図り、風通しの良い企業風土づくりに力を注いだことにあった、と筆者はみている。

それでも、DPF問題は起こった。DPF問題の発覚後、三井物産が講じた初動措置は見事だった。あれだけの的確で迅速な危機対応策が打てたのは、国後島事件での苦い経験があったからであろう。そこでは、整備された経営基盤が十分に機能したように思われる。

グローバル総合力企業を目指す三井物産にとって、地球上のすべての人々が幸せになれるような「豊かで調和のとれた地球の未来作りに貢献すること」が、高い志であり、正しい目線であるだろう。三井物産はいま、起業の原点に帰っ

て、それを可能にする CSR 経営を力強く推し進めている。

一方、雪印乳業の経営再生のきっかけは何だったのか。そのきっかけは、社長の高野瀬が、社員の声に耳を傾け、全員参画経営を旗印にして、それまで内向きだった雪印乳業の体質を、「安全・安心に向き合う」「お客さまに向き合う」「食の責任を認識する」企業に変革することに全力投球したことにあった、と筆者はみている。

雪印の社員はこぞって、2つの事件の深い反省から、コンプライアンス意識と品質管理の徹底の重さを認識し、社外の眼・内部の眼・社内の眼によって、「乳」の安全・安心を徹底的に追求することの非常な大切さを学んだのである。その経営再生過程で、事業の分割と提携を推し進め、新生雪印乳業の事業を乳食品・原料乳製品事業に特化したことは、賢明な判断であった、と言ってよいであろう。雪印乳業もまた、起業の原点に帰って、それを可能にする CSR 経営に力を注ぎ始めている。

一体、経営再生には何が必要なのか。筆者は、以下の3点を挙げて、本稿を終わることにしたい。

- ①起業の原点に帰り、自社の社会における存在意義と使命を改めて問い、確認し、それを全社員が共有すること。
- ②不祥事の芽は現場にあるとの認識に立って、全社員が常に危機意識を共有すること。
- ③企業はこぞって、地球社会の持続可能な発展に貢献することが期待されているとの認識に立って、社会（ステークホルダーズ、すなわち広義のお客様・消費者）から信頼される企業づくりに努め、そして、それを可能にするのが、まさしく CSR 経営であることを自覚し、実践すること。

## 注

- 1) 国後島ディーゼル不正入札事件については、次を参照されたい。

日本経済新聞、2002年7月4日、同8日付け。

- 2) 山本隆彦 (2007) 「信頼回復、そして CSR 経営に向けて」(パワーポイント用資料)
- 3) 「三井物産の志すもの」の内容については、筆者の同社 CSR 推進部への問い合わせに対する回答に拠っている。
- 4) 三井物産株式会社 (2004) 『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2004』5 ページ。
- 5) 三井物産株式会社 (2004) 『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2004』5 ページ。
- 6) 三井物産株式会社 (2004) 『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2004』30 ページ。
- 7) 三井物産株式会社 (2003) 『サステナビリティレポート 2003』13 ページ。
- 8) 三井物産株式会社 (2004) 『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2004』13 ページ。  
三井物産株式会社 (2005) 『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2005』31 - 32 ページ。  
三井物産株式会社 (2006) 『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2006』23 - 24 ページ。
- 9) 三井物産株式会社 (2004) 『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2004』13 ページ。  
三井物産株式会社 (2005) 『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2005』32 ページ。  
三井物産株式会社 (2006) 『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2006』23 - 24 ページ。
- 10) 三井物産株式会社 (2004) 『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2004』14 - 15 ページ。

- 三井物産株式会社（2005）『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2005』  
33 - 34 ページ。
- 三井物産株式会社（2006）『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2006』  
25 - 28 ページ。
- 11) 三井物産株式会社（2005）『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2005』7  
- 14 ページ。
- 12) 山本隆彦（2007）「信頼回復、そして CSR 経営に向けて」（パワーポイン  
ト用資料）
- 13) 三井物産株式会社（2005）『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2005』7  
- 8 ページ。
- 14) 三井物産株式会社（2005）『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2005』  
10 ページ。
- 15) 三井物産株式会社（2005）『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2005』8  
ページ。
- 16) 三井物産株式会社（2005）『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2005』  
11 - 12 ページ。
- 17) 三井物産株式会社（2005）『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2005』  
13 - 14 ページ。
- 18) 三井物産株式会社（2006）『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2006』7  
- 8 ページ。
- 19) 三井物産株式会社（2006）『三井物産 CSR リポート 社会と会社 2006』  
18 ページ以下。
- 20) 大阪食中毒事件については、次を参照されたい。
- 平田光弘（2002）「日米企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス」東洋大  
学経営学部『経営論集』57号、4 - 5 ページ。
- 産経新聞取材班（2002）『ブランドはなぜ堕ちたか：雪印、そごう、三菱自

『自動車事件の深層』角川書店。

北海道新聞取材班（2002）『検証・「雪印」崩壊：その時、何が起こったか』講談社。

21) 牛肉偽装事件については、次を参照されたい。

平田光弘（2002）「日米企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス」東洋大学経営学部『経営論集』57号、5－6ページ。

産経新聞取材班（2002）『ブランドはなぜ堕ちたか：雪印、そごう、三菱自動車事件の深層』角川書店。

北海道新聞取材班（2002）『検証・「雪印」崩壊：その時、何が起こったか』講談社。

22) 雪印乳業株式会社『第51期事業報告書』1－2ページ。

23) 雪印乳業株式会社『第51期事業報告書』3－4ページ。

24) 雪印乳業株式会社『第51期事業報告書』4ページ。

25) 雪印乳業株式会社『第52期事業報告書』3ページ。

26) 脇田 眞（2006）「新生雪印乳業の取組み－コンプライアンス経営を目指して－」（パワーポイント用資料）

27) 雪印乳業株式会社（2002）『信頼回復に取り組んできた皆様へ』1ページ。

28) 雪印乳業株式会社（2002）『信頼回復に取り組んできた皆様へ』2ページ。

29) 雪印乳業株式会社（2002）『信頼回復に取り組んできた皆様へ』2－10ページ。

30) 雪印乳業株式会社『第53期事業報告書』2ページ。

31) 雪印乳業株式会社『第53期事業報告書』2ページ。

32) 雪印乳業株式会社『第53期事業報告書』3ページ。

33) 雪印乳業株式会社『第53期事業報告書』3ページ。

34) 雪印乳業株式会社『第54期事業報告書』2－4ページ。

35) 雪印乳業株式会社『第54期事業報告書』3ページ。

- 36) 雪印乳業株式会社『第 55 期事業報告書』2 - 3 ページ。
- 37) 雪印乳業株式会社『第 55 期事業報告書』3 ページ。
- 38) 雪印乳業株式会社『第 56 期事業報告書』2 - 3 ページ。
- 39) 雪印乳業株式会社『第 56 期事業報告書』12 ページ。
- 40) 雪印乳業株式会社 (2005)『新生 雪印乳業の歩み 2002 ~ 2004 活動報告書 2005』3 - 4 ページ。
- 41) 雪印乳業株式会社 (2005)『新生 雪印乳業の歩み 2002 ~ 2004 活動報告書 2005』15 - 16 ページ。
- 42) 雪印乳業株式会社 (2005)『新生 雪印乳業の歩み 2002 ~ 2004 活動報告書 2005』9 - 14 ページ。  
雪印乳業株式会社 (2006)『新生 雪印乳業の歩み 活動報告書 2006』5 - 12 ページ。
- 43) 雪印乳業株式会社 (2005)『新生 雪印乳業の歩み 2002 ~ 2004 活動報告書 2005』21 - 22 ページ。  
雪印乳業株式会社 (2006)『新生 雪印乳業の歩み 活動報告書 2006』15 - 16 ページ。
- 44) 雪印乳業株式会社 (2005)『新生 雪印乳業の歩み 2002 ~ 2004 活動報告書 2005』7 - 8 ページ。  
雪印乳業株式会社 (2006)『新生 雪印乳業の歩み 活動報告書 2006』13 - 14 ページ。
- 45) 雪印乳業株式会社 (2005)『新生 雪印乳業の歩み 2002 ~ 2004 活動報告書 2005』8 ページ。  
雪印乳業株式会社 (2006)『新生 雪印乳業の歩み 活動報告書 2006』14 ページ。
- 46) 雪印乳業株式会社 (2005)『新生 雪印乳業の歩み 2002 ~ 2004 活動報告書 2005』15 - 16 ページ。

雪印乳業株式会社 (2006) 『新生 雪印乳業の歩み 活動報告書 2006』 17  
- 19 ページ。

47) 雪印乳業株式会社 (2006) 『新生 雪印乳業の歩み 活動報告書 2006』 27  
ページ。

#### 【参考文献】

三井物産株式会社 (2003) 『サステナビリティレポート 2003』

三井物産株式会社 (2004) 『三井物産 CSR レポート 社会と会社 2004』

三井物産株式会社 (2005) 『三井物産 CSR レポート 社会と会社 2005』

三井物産株式会社 (2006) 『三井物産 CSR レポート 社会と会社 2006』

山本隆彦(2007)「信頼回復、そして CSR 経営に向けて」(パワーポイント用資料)

雪印乳業株式会社 (2002) 『信頼回復に取り組んできた皆様へ』

雪印乳業株式会社 (2005) 『新生 雪印乳業の歩み 2002 ~ 2004 活動報告書  
2005』

雪印乳業株式会社 (2006) 『新生 雪印乳業の歩み 活動報告書 2006』

Snow Brand Milk Products Co., Ltd. FACT BOOK 2005

Snow Brand Milk Products Co., Ltd. FACT BOOK 2006

脇田 真 (2006) 「新生雪印乳業の取組みーコンプライアンス経営を目指してー」(パワーポイント用資料)

雪印乳業株式会社 CSR 推進部 (2007) 「新生・雪印乳業の取組みー消費者重視経営を目指してー」(パワーポイント用資料)

平田光弘 (2002) 「日米企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス」 東洋大学経営学部 『経営論集』 57 号、1 - 15 ページ

平田光弘 (2006) 「新たな企業競争力の創成を目指す日本の経営者の三つの課題」 東洋大学経営力創成研究センター 『経営力創成研究』 第 2 号、59 - 71 ページ

ジ

平田光弘 (2007) 「日本のコーポレート・ガバナンスを考える」 星城大学経営学部『研究紀要』第3号、5－26ページ

平田光弘 (2007) 「不祥事企業の経営再生－三井物産と雪印乳業のケース－」(パワーポイント用資料)