

寄稿 産業界のコーポレートブランディング

新生 雪印乳業をめざして



日和佐 信子 (ひわさ のぶこ)
雪印乳業株式会社 社外取締役

1. コーポレートブランドの崩壊

雪印乳業は2000年6月に食中毒事件を起こし、2002年1月には雪印食品による牛肉偽装事件が発覚し、この2度の不祥事によって、企業存亡の危機に立たされた。雪印食品は同年4月に解散、雪印乳業も2002年の1年間をかけて、乳食品（チーズ、バター、マーガリン）・原料乳製品（業務用乳製品）の1部門を残して、分社化せざるを得なかった。他の5部門、経腸栄養剤、冷凍食品、アイスクリーム、育児品、市乳はそれぞれ関連企業との協力・連携を得て分社化し、企業規模はほぼ3分の1に縮小された。総合乳製品メーカーではなく、チーズ・バター・マーガリンの専門メーカーとしての再出発を余儀なくされたのであった。

この経過において注目したい点が2つある。食中毒事件後、牛肉偽装事件が発覚するまでの1年半の期間に、雪印乳業の業績は食中毒事件以前のはほぼ7割から8割まで回復していた。雪印食品の牛肉偽装事件が雪印乳業にとってはボデ

イブローになったのである。食品メーカーであれば商品による事故はあってはならないことではあるが、ありうることでもある。それに対して雪印食品の偽装事件は悪意のある違法な犯罪行為であった。犯罪行為であるということと、子会社であったことが、雪印乳業を危機的立場に追い詰めたのである。この2点は重要なことで、特に、子会社が起こした不祥事であっても親会社が同一視されることは当然と覚悟する必要がある。雪印乳業の企業としての根本が問われたと言える。雪印乳業は今年（2005年）創業80年を迎える。営々と築いてきたコーポレートブランドが崩壊するのは一瞬のことである。

2. コーポレートブランディング —雪印乳業の実践

(1) 企業理念の構築

企業活動の目的は何か、を明確に指し示し、進むべき方向を社員が認識して一体となって推進していかなければならない。どの企業にも創業の精神や企業理念がある。それらを具現化したものが企業から提供される商品やサービスであるはずである。雪印乳業は「健土健民」が創業の精神であり企業理念であった。創業者の一人である黒澤西藏の言葉で、健康な土に牧草が育ち、健康な乳牛が育つ、その乳によって人は健やかになる、という意味である。どの企業も高い志や夢の実現が起業の動機になっているはずである。年月を経るにしたがって、事業活動が創業の精神や企業理念とは遠く離れたものに

なってしまうのではないか、提供している商品やサービスが企業理念を具現化したものであり続けているかどうかを、常に検証していかなければならない。雪印乳業における食中毒事件は、「健土健民」を否定する行為であった。事実、事件後「健土健民」の再認識が行われたようだが、そのことは事件当時は忘れられていたことの裏返しでもある。

分社化の後、事業規模を縮小した企業にふさわしく、現代にもわかりやすい理念を定めた。かつての雪印乳業に戻ることを目的ではなく、新しい雪印乳業を作ることを目的としたのである。消費者をはじめとしてステークホルダーや社会に笑顔を届ける企業として「おいしい顔」をコーポレートメッセージとして再スタートした。

(2) 企業経営の基本—コンプライアンスの確立

企業理念「おいしい顔」のあるくらしに貢献していくための企業経営の基本をコンプライアンスの確立とした。コンプライアンスの確立を経営の基本とするためには、経営トップの明確な意思表示と社内外へのアピールが必要である。具体的に進めていくための指針として「雪印乳業行動基準」を策定し、推進していく組織体制としてコンプライアンス部を設置。定着・徹底のための年間プログラムを作成し、具体的に推進していく体制を各職場ごとに作り、アンケートあるいはヒヤリングによる定着度のモニタリングを行い、その結果を次年度の年間プログラムに取り込んでいく。

コンプライアンスを確立していく上で重要な要素はリスク管理と企業経営の透明性を確保するための社内外への情報の提供である。リスク管理では、商品事故を想定した危機管理体制の

整備、リスク情報を早期にキャッチして自浄作用を働かせるヘルプラインの設置と活用の促進があげられる。また、リスク情報がトップに直結していることも重要な要素である。情報の提供では社内への発信が大切である。トップからの重要な方針に関するメッセージの発信、現場と経営陣のコミュニケーション、部署横断的なコミュニケーション、ホームページによる発信、消費者への発信、マスコミへの発信などがあげられる。

(3) 安全と品質の確保

商品の安全と品質を確保する新しい品質保証システム SQS (Snow Brand Quality Assurance System) を導入した。ISO9000とHACCP (危害分析重要管理点) の考え方を取り入れ、社員全員参加で品質を保証する独自のシステムである。

(4) 社外の視点を経営にいかす

経営、コンプライアンスの確立、商品の安全と品質の確保、に関して常に社外の視点を取り入れていく仕組みとして、取締役会の諮問機関企業倫理委員会を設置した。社外委員6名、社内委員4名で構成し、委員長は社外取締役が担当する。表示部会、品質部会、消費者部会を設け、課題ごとに活動している。品質部会ではSQSの進捗状況を監査し、表示部会では任意表示におけるマニュアルを作成した。消費者部会では課題を定めて消費者団体と意見交換を行っている。任意表示、CSR経営、活動報告書などについて話し合ってきた。今後の課題は、CSRブランディングである。消費者重視を実践し、社会貢献活動の具体的な領域を探っていく。

JFTC