

信頼回復に向けた努力が  
新たなブランド力に  
↳石屋製菓から学ぶ教訓と信念



2007年8月、北海道の代表的な菓子「白い恋人」の賞味期限改ざんが明らかになり、道内には大きな衝撃が走りました。しかし、経営陣の一新や情報開示、コンプライアンス確立外部委員会の設置など、その後の迅速な対応が功を奏し、販売再開直後は取扱店で売り切れが続出するという人気ぶりでした。'09年4月期連結決算は過去最高売上高となる93億4,100万円を記録しています。食の安心・安全に向けた、石屋製菓の信頼回復の道のりを振り返ります。

### 第三者によるコンプライアンス委員会と情報開示

'07年8月14日、北海道の代表的な土産菓子として全国的に知られている「白い恋人」の賞味期限を、製造販売元の石屋製菓(株)が1カ月改ざんして販売していたことが公表されました。

菓子メーカー・不二家が期限切れの原材料を使っていたことが明らかになったのが7カ月前。2カ月前には、苫小牧市に本社があったミートホープ(株)が牛ミンチ肉を偽造していた事件が表面化していたという時期の出来事で、「白い恋人まで偽装が行われていたのか」と落胆した道民も多かったでしょう。

同社では、このほか自社検査で大腸菌群が検出されたアイスクリーム類を自主廃棄していたことやバウムクーヘンから黄色ブドウ球菌が検出されていたことも明らかになり、後に白い恋人の賞味期限改ざんは'96年ごろから常態化していたことも分かりました。

しかし、公表から2日後の8月16日、北洋銀行が資金や人材の面で全面的な支援を表明。翌17日にはそれまで石屋製菓の顔でもあった石水勲社長が辞任を発表し、北洋銀行の筆頭常務であった島田俊平氏が、後任として石屋製菓に派遣されることになりました。同社は、それまで石水社長をはじめ家族4人が役員となっていました。島田氏の社長就任と同時に石水家の役員は1人となり、北洋銀行と石屋製菓の社員らが新たに取締役に就任し、経営陣は一新されます。

島田氏は、それまで企業再生を多く手がけてきた経験があります。「頭取から直接電話があって、君しかないと要請されました。一晩考えてくれといわれましたが、そんな状況では断われませんよ(笑)」と、当時を振り返ります。以来、石屋製菓社長として信頼回復のためにかじを取ってきました。

島田氏が出社してみると、女子社員が泣きながら電話応対をしていたといいます。Q&Aのマニュアルもな

いまの対応だったため、責任者を選定し、マニュアルを作成、「責任者で判断がつかない場合は上司に話を上げる。まずはそんな体制づくりをしたことを覚えていきます」と島田社長。

当初から島田社長は、信頼回復のために唯一残された道は「当社以外の人間が問題点を指摘し、それに従った改善方法を実践していく」仕組みだと考えていました。そして、社長に就任した8月23日からわずか1週間後の31日に第1回「コンプライアンス確立外部委員会」を開催しています。企業経営者や医師、学者、消費者、企業コンプライアンスと食品衛生の専門家、弁護士や会計士などで構成された委員会は、販売再開直前まで計6回の委員会を開催。石屋製菓からの報告やレポート提出などに対し、調査・分析・検討・提言を行うとともに、さまざまな助言を行ってきました。

委員会終了後には記者会見を開催。「当社に都合の悪いことも隠さず、すべてオープンにして、その対策をどうするかということを伝えるようにしました。答えられない質問には、会見後に調べて次の会見で回答することにして、すべての質問に回答しました」。マイナス要素もすべて公表し、その対策を伝えることが、信頼を取り戻す第一歩となりました。起こったことを的確にとらえ、なぜ起こったのか、それを防ぐためにどうするのか、そのために何をするのか。こうした情報を正しく分析することが、緊急時には重要といえるでしょう。

### 衛生管理徹底のためのさまざまな努力

委員会の設置と並行して、社内では食品衛生管理徹底のための取り組みが始まっていました。

北海道と札幌市が同社工場の立ち入り調査を実施したところ、大腸菌群が検出されたアイスクリーム類と黄色ブドウ球菌が確認されたバウムクーヘンについては、食品衛生法に基づいて廃棄や衛生面での改善指導などの行政処分がなされ、衛生管理マニュアルの作成が



企業再生の手腕が買われて新社長に就任した島田氏



個別の包装に製造年月日と賞味期限が印字されるようになった白い恋人



箱には賞味期限のほか、お客様サービス室のフリーダイヤル番号もわかりやすく表示された

求められました。また、白い恋人の賞味期限改ざんについては、JAS法に基づき、再発防止や従業員の正しい知識の習得、法令遵守の徹底や品質表示等に関する点検体制の整備などが指示されます。

北海道と札幌市に提出する改善報告にはフォーマットがあるわけではありません。そこで、同社では製造などにかかわるマニュアル文書がなかったこともあったため、衛生管理と製造工程マニュアルを作成し、これらを改善報告の一部とすることとしました。マニュアル作成には社団法人日本食品衛生協会の指導を仰ぐこととなり、同協会の実務者5人で構成されるプロジェクトチームに社内から20人の職員が参加、マニュアルづくりが進められていきます。報告書提出まで1カ月しか期間がなかったため、スタッフは土日返上で、平日も深夜まで残業という日々だったといいます。それまで4~6カ月程度と明確な規定がなかった「白い恋人」賞味期限は120日と設定され、そのほかの商品もそれぞれ賞味期限が設定されます。

さらに、工場内の設備投資にも着手します。白い恋人の賞味期限改ざんでは、一度包装した商品を箱から取り出し、賞味期限を延長した箱に再包装したという経緯がありました。そこで、白い恋人は、それまで箱にしか表示されていなかった賞味期限を個別の包装に印字する機械を導入、勝手に変更することができない電

波時計による個包装の印字によって、信頼性を高めました。

このほか、工場内の汚染防止のための出入り口の変更、感染防止のための自動ドアの創設、汚染防止のための手洗い機の設置や消毒機の増設、異物混入防止のための金属検出機増設など、衛生管理・品質管理を徹底するため、約10億円の投資を行っています。身近なところでは従業員の制服やふきんの除菌洗濯も組み込み、このため月200~250万円ほどの経費増となったようですが、「やはり基本は衛生管理。白い恋人は小さな子どもからお年寄りまで食べています。中には病気のある人にお土産に持参することもあるでしょう。風邪をひいて体が弱っている時は甘いものが食べたくありません。そんな人たちが食べても安心、安全な商品を作るためには、衛生管理が最も大切なことなのです」と、島田社長は衛生管理・品質管理の重要性を語ります。



'08年1月末に営業を再開した白い恋人パーク。白い恋人の製造工程が見学できる



白い恋人パークでは、品質管理部検査室も見学できる

こうした設備投資に加えて、社内組織改革も進められます。まず「内部監査室」を新設し、外部専門家の協力のもと定期的な検査の実施を行うこととしたほか、それまであった「商品管理部」を「品質管理部」に名称変更し、品質管理体制の強化を図ります。品質管理部に属する「検査室」には5人のスタッフが抜き打ちでサンプル調査を実施。製造から48時間を経過して、問題がないことを確認し、出荷します。また、品質管理部長兼検査室長の許可を得なければ出荷できない体制も整えました。品質管理部長には、大手食品メーカーの品質管理の経験者を。また、ホテルの厨房で食品検査の経験を積んだ人材を検査室課長としてスカウトしたといいます。検査室ではこのほか生産ラインのふきとり検査や原料の異物混入などの調査も担っています。さらに、「お客様サービス室」を新設し、消費者への対応も強化。経営管理部内には「法務コンプライアンス室」が新設され、法令遵守の体制を構築していく中核的な役割を担うことになりました。

コンプライアンス確立外部委員会で指摘されていたことの一つに「“ファミリービジネス”の域を脱しないまま大型化したこと等から、株式会社が本来備えるべき体制・組織を備えていない」ことがありました。また、これは報道でも厳しく問われた点だったといえるでしょう。経営陣の一新のほか、品質管理部長、さらに10年来取引のある森永製菓から品質管理に精通した人材を製造部長として受け入れるなど、積極的に外部の優秀な人材を招き入れています。優れた新しい風を吹き込むことで、社員が「一丸」となって、よりよい方向へ向かっていくことを目指した結果といえるでしょう。

### 連絡会やアンケートで社員とコミュニケーション

どんなに体制や設備を充実しても、企業は人で成り立っています。社員がどのように感じて、どのように行動するのかということが「一番心配なことでした」とい

ます。突然、銀行からやってきた新社長に反感を持つ社員がいないわけではありません。

そこで、社員への対応もしっかりやっていこうと週1回の社内連絡会を開催。「連絡会では、今、何をやっているのか、進捗状況はどうか、どういう方向に向かっているのかなど、コンプライアンス外部確立委員会での議論についての報告も兼ねて、社員に説明し、質問も受けました。情報を社員にもオープンにすることで不安をなくそうと考えたのです。質問はいろいろありました。1人で20項目くらいどっと質問してくる人もいました。でも、それらすべてに真面目に答えました。それを何度か重ねていくと、今度の社長も悪い人間じゃないなと思ったんじゃないでしょうか（笑）。回を重ねるごとに、質問の内容が本当に不安に思っていることを聞いてくるようになったと感じました」。

さらに、社内ではパートを含む全職員にアンケートを実施し、正社員85%、パート・アルバイトも72%と高い回収率となりました。アンケートからは、上司とのコミュニケーション不足を指摘する声や給与体系、休暇取得の改善要求が見られており、こうした声に対しては、説明会を開催し改善の方向性を説明しています。

'07年11月にまとめられた石屋製菓コンプライアンス確立外部委員会の報告書では「ファミリービジネス特有の企業統治による役職員のモチベーションダウン」や「人事、評価、報酬各制度の設計、文書化及びそれらの公平な運用が不十分」といったことが、コンプライアンス体制にかかわる間接的な要因として挙げられています。

衛生管理体制を徹底するためには、「従業員が“規程を守ろう”というモチベーションを維持する体制とセットでなければ意味がない」とも記されています。社内アンケートの実施は、まさしくこれらの問題を把握するために重要な取り組みであったといえます。その後、従業員の処遇については、扶養手当や住宅手当の新設、



白い恋人に次ぐ商品として徐々に人気が高まっているミルフィーユ菓子「美冬」

基本給の改訂、退職金制度の創設などの改善が行われています。

一方、工場が休止している3カ月間には全従業員を対象に、コンプライアンスと衛生教育に関する研修も実施。外部講師による講習会や部・課単位での研修や勉強会が行われています。また、行政や各種団体が主催する食品衛生や食の安心・安全にかかわる企業コンプライアンス、品質表示などに関する講習会にも参加。他社の工場見学も開催し、衛生管理への意識を高めるとともに、スキルアップ、知識の習得など、多様な研修の場が設けられました。

こうした社内での取り組みを経て、コンプライアンス確立外部委員会の了承のもと、10月下旬の製造再開を発表。ところが、ぎりぎりになって製造部門の従業員から白い恋人のホワイトチョコレートに茶色い斑点が混じるとの声が島田社長に直接寄せられたのです。「気になっていたがなかなか言い出せなかった」という従業員。製造再開が決まったことで、真に「今度また何かが起こったら」という不安が、その声を挙げさせたのでしょう。結局、製造ラインの配管清掃を行うことになり、製造再開が延びてしまいましたが、同社は11月13日に「安全宣言」を行い、15日に製造を、22日に販売を再開

しました。製造再開時は、主力商品の白い恋人のみを生産し、その後、ミルフィーユ菓子「美冬」や洋生菓子、クーベルチュールなどの製造・販売を再開。'09年8月にはバウムクーヘンの製造・販売が再開され、OEM製造となったアイスクリームを除いて、事件前に製造していたほぼすべての商品の製造・販売が再開されることとなります。

### 外部の声やチェックをいかに組み込むかが重要

白い恋人の製造・販売の再開直後は、品薄状態が続きました。「売れなかったらどうしようと思っていたので、本当にほっとしました」と島田社長。あれから2年を迎えた今、常に心がけてきたことを聞いてみると「お客様に対しても、社員に対しても正直であれということ。新設したお客様サービス室には、毎月いろいろな声が集まってきます。それを取締役会の前に、<sup>\*</sup>コンプライアンス委員会を開催し、苦情や改善点などを整理しています。お客様サービス室に入ってくる声はありがたいもので、それにしっかり答えていくことが、当社が存続する大きな鍵になると思っています」。お客様サービス室に入った声は、翌日には社内LANを通じて各部門で社員が閲覧できるようになっており、商品改善だけでなく、社内での課題発見や解決などにも役立っています。

また、島田社長が意識してきたことの一つに外部のチェックを受ける仕組みの導入があったように感じます。'09年3月1日、白い恋人などを製造する三つの施設が、製造業では初めて「札幌市食品衛生管理認定施設」に認定されています。この制度は、食中毒予防の観点からの確な衛生管理をしている食品取扱施設を認定するものです。国際的な食品衛生管理システムHACCP（ハサップ）の手法を取り入れた原料管理や製造工程を審査するものですが、島田社長は石屋製菓に派遣が決まった際に北海道新聞の取材に対して「早期

※ コンプライアンス委員会

コンプライアンス外部確立委員会解散後、その役割を担うために社内に設立された組織。同社役員と社外委員で構成される。

に食品衛生管理システム『HACCP』（ハサップ）を取得したい」と述べており、当初から考えていたことでした。「ハサップを取得すると定期的な検査がありますが、その検査を受けることが非常に重要です。いくらマニュアルがあっても、研修をやっても外からの刺激、外部のチェックがないと、人間はさぼってしまいます。そうした意味合いで、定期的な検査やチェックは非常に大切です」。あえて外からの検査というハードルを設けることで、安全性を確保する。これは食の安全性に限ったことでなく、すべての企業経営に使えることではないでしょうか。

#### 次代へ引き継ぐために

島田社長は就任後、石屋製菓の「第二の創業」を掲げて取り組んできました。その成果や消費者の評価は、売り上げにはっきりと現れています。'09年4月期の連結決算は売上高が93億4,100万円と過去最高に、純損益も前期の12億1,900万円の赤字から13億7,900万円の黒字に転換しました。白い恋人を支持してきた多くの消費者がいることについては、「白い恋人が持っていたブランド力が一番大きな要因だと思います。それとコンプライアンス外部確立委員会など、これまでやってきたことが、ある程度理解を得られたのではないのでしょうか。ただ、あの事件からまだ2年ほどですから、今でも石屋製菓は大嫌いだというお客様がいらっしゃるのも事実です。それはわれわれがひたすら真面目に取り組んでいくことを続けていくしかないのだと思います」。

また、白い恋人の商品力が突出していることが強みでもあり、弱みでもあると島田社長。「白い恋人という巨木のそばに、小さな木を何本か作っておきたいと思っています。そうすることで時代の変化にも対応できる企業体質になっていくのではないかと考えているからです」。

また、白い恋人は知られていても、実は石屋製菓の知名度はまだまだ低いともいいます。そこで、「ISHIYA」というブランドを育てていこうと昨年8月にロゴマークを刷新。次代を担う石屋製菓の「基礎を作るのが私の仕事だと思っています」と島田社長はいいます。かつてケネディ大統領が唱えた消費者の四つの権利は、安全である権利、知らされる権利、選択できる権利、意見を反映させる権利ですが、「この権利は、われわれの四つの義務でもあります。その義務をこれからも果たしていきます」と島田社長。

事件発覚後の石屋製菓の取り組みは、衛生管理の徹底という食産業特有のテーマを除けば、どんな企業にも参考になる要素が組み込まれているように思います。また、食の安全性を確保するためには、企業だけに任せておけばいいというものでもないように感じます。消費者として、愛着をもって声を出すこと、ときには厳しい意見もしっかり伝えること、不安になったら自分の目でチェックすること、そうした行動は、生産者やメーカーが改めて食の安全性を意識することにつながっていく一つの要素になるのです。