

報 告 書

平成19年11月13日

石屋製菓コンプライアンス確立外部委員会

石屋製菓コンプライアンス確立外部委員会

委員長	箕本道男（箕本道男事務所 公認会計士）
委員	岩田圭剛（岩田地崎建設株式会社 代表取締役）
委員	川原昭雄（元北海道環境衛生部次長）
委員	小早川護（北海道大学大学院教授）
委員	田中良治（札幌田中病院院長）
委員	前田直樹（中小企業診断士）
委員	原 誠一（PwC アドバイザリー株式会社）
委員	山本順子（「北のくらし研究所」主宰）
委員	橋本昭夫（弁護士）
委員	大川哲也（弁護士）
委員	島田俊平（石屋製菓株式会社 代表取締役）
委員	安田光春（石屋製菓株式会社 取締役）
委員	山田 明（石屋製菓株式会社 経営管理部長）

以上13名

第1 「石屋製菓コンプライアンス確立外部委員会」について

1 石屋製菓コンプライアンス確立外部委員会の目的と設立の経緯

石屋製菓株式会社（以下、「石屋製菓」という）においては、平成19年8月14日、その製造にかかるアイスクリーム類から大腸菌群が検出される、バウムクーヘンから黄色ブドウ球菌が検出される、「白い恋人」の賞味期限が延長・改ざんされる、等の問題（以下「本件」という）が明らかになった。特に「白い恋人」の賞味期限の延長については長期間にわたって行われていたところ、同商品は同社の主力商品であり、北海道を代表するブランドだったことも相俟って、本件は連日大々的に報道され、広く周知された。その結果、石屋製菓は厳しい社会的非難を受けるに至り、信用を喪失した。

かかる事態を踏まえ、本件の具体的内容と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、石屋製菓に対して提言を行うことを通して、同社の社会的信頼回復、消費者に対する信頼回復、及び企業再生を図ることを目的として、企業経営者、医師、学者、消費者、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、石屋製菓の要請により設立されたのが、石屋製菓コンプライアンス確立外部委員会（以下「本委員会」という）である。

本委員会は、平成19年8月31日を初回として合計6回にわたって会議を開催するとともに、報告やレポートの提出を受けるなどして調査、分析、検討、提言等を行った。

2 委員会の開催

平成19年8月31日	第1回委員会開催
同年9月10日	第2回委員会開催
同年9月18日	第3回委員会開催
同年9月24日	第4回委員会開催
同年10月22日	第5回委員会開催
同年11月13日	第6回委員会開催

3 本委員会における主たる議事内容

(1) 石屋製菓から本委員会への報告事項の概要

	委員会への報告等の概要
第1回	社内組織改編による6つの部署の新設 外部委託業者の選任 (1)社団法人日本食品衛生協会, (2)PwC アドバイザリー(株)
第2回	森永製菓からの人材派遣 社内連絡会の開催 従業員向けアンケートの実施 研修の着手 社団法人日本食品衛生協会からの報告(食品衛生管理について) PwC アドバイザリー(株)からの報告(コンプライアンス体制について)
第3回	石屋製菓のコンプライアンス体制(案)の報告 社団法人日本食品衛生協会からの報告(食品衛生管理について) プライウォーターハウス・パース HRS(株)からの報告(人事関連)
第4回	北海道並びに札幌市への「改善報告書」提出の件
第5回	「これまでの経過と改善内容並びに今後の方向性に関する報告」 「石屋製菓株式会社 コンプライアンス・ポリシー, マニュアル」 作成の報告 「従業員アンケート結果」の報告
第6回	札幌市保健所の検査結果について 「内部通報制度」の実施について 「お客様サービス室」について コンプライアンス確立外部委員会の解消条件の確認について プロモーションについて

(2) 本委員会から石屋製菓に対する主要な助言事項

本委員会は6回にわたる委員会において、石屋製菓に対して多岐にわたる指摘、助言を行った。石屋製菓は、かかる指摘、助言を受けて諸施策を検討した。本委員会の指摘・助言の概要、及び石屋製菓の対応の概要について整理する。なお、表中にも記載したが、指摘・助言を受けた石屋製菓の諸施策の検討内容の詳細については、本書第3以下に記載したとおりである。

	助言事項	助言に対する実行策
1	当初の委員会のメンバーには消費者側に立った専門家が不存在である。本委員会は、企業の社会的信用回復という視点の中でも、最大のステークホルダーである消費者の信用回復という観点が不可欠である。よって、消費者の視点を持った委員参加が必要である。よって、直ちに選任すべきである。	元（社）札幌消費者協会会長である山本順子氏の委員選任
2	石屋製菓が「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。これが遠因となり、職員の安全に対する意識、消費者に対する思い入れ等が薄らいでいたことが本件の原因として強く挙げられる。そのため、職員の意識向上は不可欠かつ最重要の課題のひとつであり、その第一歩として、パートを含めた職員の研修体制を確立すべきである。	コンプライアンス体制を整備する。 詳細については本書第3に記載する。
3	前項と同様の理由で、社員の意識レベルを高めるべきである。	コンプライアンス体制を整備する。

		詳細については本書第3に記載する。
4	全ての利害関係者とのコミュニケーションを促進すべき	同体制を整備する。 詳細については本書第3, 第5に記載する。
5	折角コンプライアンス規程等を整備しても、この整備自体が自己目的になってしまっは全く意味がない。むしろ「管理のための管理」になると逆効果であるとさえいえる。コンプライアンス規程等を実効化あらしめるためには、たとえば管理職の従業員対応、公平感のある労働条件の確立、適正な人事管理等、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勢とセットでなければ意味がないといえる。この点の確立を並行して検討すべきである。	管理職による従業員への対応方法、人事管理などにより、時間是要するが継続的な確立を目指す。 詳しくは本書第3に記載する。
6	「ファミリービジネス」の弊害は、「経営理念の不存在」にも顕れている。従業員が単に与えられた仕事をこなすというだけではなく、誇りをもって「日本を代表する北海道のブランド」ともいうべき石屋製菓の菓子作りを一致団結して行うことにより、消費者の喜び、食の安全を考えることにつながる。かかる観点から、経営理念、経営ビジョンを確立することは不可欠である。	後述する「経営理念と経営ビジョン」を確立する。内容については本書第4に記載する。

7	やはり「ファミリービジネス」の弊害のひとつとして、人事、労働条件が恣意的に運用されていた。5項でも述べたとおり、このことは従業員のモチベーションダウンを招き、これが本件につながったことは明白である。従業員のモチベーション維持のため、早急に賃金・人事労務を整備すべきである。	H20/1 より、諸手当開始する。 H20/4 より、処遇改善予定する。
8	退職金制度が十分ではなく、この点も従業員のモチベーションダウンにつながったひとつの要因である。 前項と同様の理由から、退職金制度の支給水準を再考すべきである。	「さぽーとさっぽろ」(共済制度)に追加して、退職金制度を創設(北海道の製造業平均額等を参考とする)
9	本件の大きな問題である「賞味期限」について、当然のことではあるが、再開後は慎重を期すべきである。たとえば、安全係数については、消費者に対して安全をきちんとご理解頂けるような根拠の整理が必要である。	「食品期限表示のためのガイドライン」に沿った石屋製菓の判定基準に基づいて設定する(本書第5参照)。
10	折角多方面でルールを確立しても、これが社員に浸透しなければ全く意味がない。「ルール作りのためのルール」となってしまうかねない。そのため、社員に十分浸透させる実効的な方法を検討しなければ意味がないので、これを確立すべきである。	マニュアルの作成や研修により浸透させる。コンプライアンス全般については、今後、仕組み作りを引き続き検討していく。
11	開かれた経営、従業員のモチベーション維持のため、従業員の情報開示という視点も必要不可	週1回の社員連絡会、 10/1 には従業員説明

	<p>欠である。特に操業再開に向けた取り組みについての情報開示について適切に行われるべきである。そのための方法を確立すべき。</p>	<p>会を実施し、現時点までの経緯、処遇改善方針、製造再開見込みの時期、今後の石屋製菓の方向性を説明した。</p>
--	--	---

第2 本件の内容の整理

本委員会で調査・検討・報告された本件の概要については、以下のとおりである。

1 不正と衛生上の問題

(1) 賞味期限の改ざん・伸長

白い恋人，コーティングチョコ，オレンジコンフィ，鳴子パイについて当初設定した賞味期限を伸長

(2) 大腸菌群の検出

ミルクローキーマ，雪だるまくんアイスクリーム，カップアイスクリームから大腸菌群を検出

(3) 黄色ブドウ球菌の検出

バウムクーヘンから黄色ブドウ球菌を検出

2 経緯

平成8年10月ころ～	「白い恋人」に複数の賞味期限が設定される。
平成16年ころ～	「白い恋人」の賞味期限が4，5，6か月のパターンへ拡大する。
平成17年ころ～	その他の製品についても賞味期限の伸長，再表示が行われる
平成19年6月30日	ミルクローキーマから大腸菌群検出される。
平成19年7月28日	バウムクーヘンから黄色ブドウ球菌が検出される。
平成19年8月12日	ミルクローキーマの問題について，新聞に社告を掲載する。但し，製造工程が違法であった旨のみの内容であり，大腸菌群検出については触れられていない。
8月14日	保健所へ事実関係を報告し，記者会見を行う。
8月15日	改ざんを発案した経緯について発表する。

8月17日 午後8時記者会見，前社長の退任を発表する。
「コンプライアンス確立外部委員会」発足

8月23日 石水勲前社長辞任，島田俊平新社長就任

9月25日 改善報告書等を北海道及び札幌市へ報告

第3 検討

1 原因の分析

石屋製菓は「ファミリービジネス」の域を脱しないまま大型化したといわざるを得ない。そのため、株式会社が本来備えるべき体制・組織をほとんど備えていなかった。これが遠因となり、職員の安全に対する意識、消費者に対する思い入れ等が薄らいでいた。

石屋製菓が本委員会の指摘や提言を受け、また社外の調査チーム等の協力を得ながら、今回の原因究明を実施した結果、以下の主要な問題が存在していたことが確認され、これが本委員会に報告された。この分析や整理については十分かつ相当なものとして、承認された。

(1) 直接的な要因

【不正行為の発生】

- ・一部職員による賞味期限改ざんの実施
- ・自主検査結果が適切に保健所へ報告されない
- ・JAS法や食品衛生法等に関する認識の欠如
⇒内部管理体制／コンプライアンス体制上の問題

【衛生管理の不備】

- ・加熱殺菌工程の不徹底の可能性
- ・器具類の消毒の不徹底
- ・JAS法や食品衛生法等に関する認識の欠如
⇒工場における衛生管理上の問題

(2) コンプライアンス体制に係わる間接的な要因

【企業文化】

- ・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

【ガバナンス】

- ・取締役会の形骸化
- ・取締役の権限が不明確

- ・経営と所有の未分離

【組織】

- ・一部の幹部への権限集中
- ・けん制のための仕組みが不在

【人事】

- ・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

2 上記原因に対応する石屋製菓の取り組み

本委員会は、石屋製菓に対して、

- (1) 衛生管理体制
- (2) コンプライアンス体制
- (3) 労務管理体制

という3つの柱を軸に改善策の確立を求めた。

特に、(2)のコンプライアンス体制については、折角コンプライアンス規程等を整備しても、この整備自体が自己目的になってしまっただけでは全く意味がない。むしろ「管理のための管理」になると逆効果であるとさえいえる。コンプライアンス規程等を実効化あらしめるためには、たとえば管理職の従業員対応、公平感のある労働条件の確立、適正な人事管理等、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いえる。このように、(1)を確立するためには(2)の確立が必要であり、(2)を実効あらしめるためには(3)の整備が不可欠となる。したがって、これら3点の確立を並行して検討すべきことは不可欠との強い認識のもと、かような提言に及んだものである。

この提言を受けて、石屋製菓は以下のような方策を打ち出した。

本委員会はかかる報告を受け、いずれも十分かつ相当な内容であると判断し、石屋製菓が表明する“安全宣言”を了承した。

(1) 衛生管理体制

① 衛生管理体制の改善

石屋製菓では、従来、一部の検査等を除き、従業員の経験等に頼っていた衛生管理体制を大きく見直して、食品の安全性や品質などを的確に評価するために「食品期限表示の設定のためのガイドライン（平成17年2月 厚生労働省，農林水産省）」に沿って、官能検査，理化学検査，微生物試験を用いた客観的な指標による判断基準である「石屋製菓株式会社 賞味期限判定基準」により賞味期限を設定することとした。その他，返品された製品の管理・保管体制を明確にするために「石屋製菓 返品の取扱基準」を設定するなど，石屋製菓として総合的な衛生管理体制を維持・継続するために「石屋製菓株式会社 衛生管理マニュアル」を作成した。

② 行政機関への改善報告書等

i 北海道知事 H19.9.25 報告

「農林物資の規格化及び品質表示の適正化に関する法律第19条の14第1項の規定に基づく指示等についての改善報告書」

ii 札幌市保健福祉局 H19.9.25 報告

・食品衛生指示書（平成19年8月24日付，札幌食第15333号）及び食品衛生指導書（平成19年8月24日付，札幌食第15334号）に対する改善報告書

・食品衛生指導票（平成19年8月28日付）に対する改善報告書

③ 具体的な改善事項

i 「石屋製菓株式会社 衛生管理マニュアル」の策定

ii 「石屋製菓株式会社 賞味期限判定基準」の策定

iii 「石屋製菓株式会社 返品の取扱基準」の策定

iv 品質管理，衛生管理，検査等品質管理の徹底

v お客様サービス室創設によりお客様の声を経営に反映

vi 「白い恋人」の個包装に製造日並びに賞味期限を印字

vii 講習会への継続的参加

viii 製造部門ごとに定期的な勉強会やミーティングの実施

ix アイスクリームの製造の不再開

④ 立入り検査状況

- i 平成19年9月26日、北海道による立ち入り検査がなされた。これは、石屋製菓が同月25日に提出した「改善報告書」等の実施状況を確認するものである。同日、口頭で承認がなされた。
- ii 札幌市については、「策定した上記マニュアル等と実際の製造過程とが一致していることを確認する検査」という位置付けで検査が行われた。

特に10月29日からは、札幌市保健所の検査が実施された。検査は、①設備の確認、②「衛生管理マニュアル」の差替え状況と製造工程との整合性の確認、③製品検査という内容で実施された。そして、11月9日、口頭で「白い恋人」の製造、販売についての承認がなされた。

また、この承認を根拠として、石屋製菓は“安全宣言”を表明することとしている。

(2) コンプライアンス体制

① 組織（別紙1 参照）

本件の根底にある要因として、石屋製菓の旧経営者を始めとした管理者にコンプライアンスの意識が欠如していたこと、食品メーカーとして基本的なJAS法、食品衛生法等に関する認識が欠如していたこと等が挙げられる。

従来、石屋製菓においては、品質管理、衛生管理に対する徹底した組織的対応や消費者の視点に立った対応が欠けていたこと、また、会社全体が製造管理、顧客ニーズへの対応能力が不十分であり、その結果、製品の需給計画及び在庫管理の調整能力が劣っていたことも要因として挙げられる。

このような状況を踏まえ、経営陣を大幅に刷新するとともに、組織的に再発を防止できる体制を構築し、「第二の創業」を図るために、以下に記載する6つの新組織を立ち上げ組織改革を推進する。

- i コンプライアンスの意識が欠如していた問題を解決するために、経営管理部を創設し、コンプライアンスの確立及び維持、行動規範の策定、経営計画の立案など全社的な統括を図る。
- ii 業務が規定通りに行われているかを検証、指摘、助言を受けながら問題点を解決するために、弁護士、公認会計士等の専門家による社長直轄の内部監査室を創設し、石屋製菓独自に業務監査を実施する。
- iii 賞味期限判定において明確な根拠が欠如していた問題を解決するために、品質管理部を創設、同部内に検査室を新設し賞味期限の設定を行うとともに品質管理、衛生管理、品質保証チーム（HACCP事務局）及び品質表示を担当し、品質管理全般の徹底を図る。
- iv 消費者の視点に立った対応が欠如していた問題を解決するために、お客様サービス室を創設し、消費者対応はもちろん、消費者の声を経営に反映させる。
- v 製造の現場を組織的に統括することが欠如していた問題を解決するために、製造部を創設し、加えて、森永製菓株式会社から製造部長を招聘し、製造統括、製造管理、製造技術及び在庫管理の担当部門を明確化する。
- vi 本委員会を発展的に解消し、コンプライアンス委員会を組織し、今後、継続的に石屋製菓コンプライアンス体制の確立に関与させる。

特に、品質管理部は賞味期限の設定、品質管理、衛生管理、検査の他、HACCPの推進と品質表示及び点検体制の整備を担当する。賞味期限の設定については、科学的、合理的根拠に基づく賞味期限判定を行う基準として「石屋製菓株式会社 賞味期限判定基準」を策定した。また、衛生管理の石屋製菓ルールとして「石屋製菓株式会社 衛生管理マニュアル」を策定した。今後は、再発防止のため、製造部とともに日々の賞味期限表示のチェックを実施する。

② コンプライアンス体制の運用へ向けた今後の取り組みステップ

次の i から v の手順に従ってコンプライアンス体制の構築を図る。

i 法務コンプライアンス室の役割の明確化

法務コンプライアンス室は訴訟対応や、コンプライアンス委員会運営もふくめた石屋製菓のコンプライアンス体制構築全般を担当する。また、役割を明確にするためコンプライアンス担当役員、経営管理部長、法務コンプライアンス室長を設置し、その他に担当者 2 名を配置した。

ii コンプライアンス・プログラムの策定 (PDCA サイクル)

▶ Plan

コンプライアンス・リスクの洗い出し

- ・ 新部署の単位で、インタビュー結果や受領資料を基に、想定されるリスク事象を洗い出し、経営への影響度・発生頻度を見積もる（食品衛生法違反リスク、JAS 法違反リスク、個人情報保護法違反リスク、消防法違反リスク、独禁法違反リスク、労基法違反リスク 等）。
- ・ 経営への影響度・発生頻度の見積もり結果を基に、対応の優先度を検討する。
- ・ リスクの洗い出し結果を、経営への影響度、発生頻度の 2 軸でマッピングする。

コンプライアンス体制の整備・強化施策の立案

- ・ 対応優先度の高いコンプライアンス・リスクについて、文書類の整備、研修の実施、重点モニタリング、従業員との対話の推進等のリスク対応策を立案する。

コンプライアンス文書類の策定

- ・ 対応優先度の高いコンプライアンス・リスクについて、コンプライアンス・ポリシー（上位規程）、コンプライアンス・マニュアル（下位規程）を整備する。

コンプライアンス研修の実施計画の立案

- ・ 階層別、事務部門／製造部門別のコンプライアンスに関する必要知識・スキルを定義する。

- ・ 必要知識・スキル獲得に必要な研修計画を立案する。

コンプライアンス・モニタリングの実施計画の立案

- ・ チェック項目，報告・面談方法等，モニタリングに必要な手法を立案する等。

➤ Do

- ・ コンプライアンス文書類の運用
- ・ コンプライアンス研修の実施

具体的には，コンプライアンスに関して求められる知識・スキルを階層毎（ア）新人・担当レベル，（イ）主任・係長レベル，（ウ）課長レベル，（エ）副部長・部長レベル以上，に区分けし，それぞれ，（ア）食品製造企業の従業員として必要な，コンプライアンスに関する基礎知識の習得，（イ）コンプライアンスに関して，新人・担当レベルの従業員を指導するスキルの習得，（ウ）課内コンプライアンス体制を推進するスキルの習得（方針の徹底，マニュアル遵守状況のモニタリング等），（ウ）部内のコンプライアンス体制を構築し，推進するスキルの習得（コンプライアンス・プログラムの策定及び徹底）を図るものとする。

➤ Check

- ・ コンプライアンス・モニタリングの実施

具体的には，それぞれの階層について必要となる研修を実施した後，理解度テストを並行して行い，研修内容がどの程度浸透したかなどの結果を分析することにより，役員・従業員のコンプライアンスに関する知識・スキルの強みや弱みを把握し，今後，各部署へのコンプライアンスに関するアドバイスの研修計画立案に活用する。

- ・ 必要に応じて，コンプライアンスに関する外部監査等を実施する。

➤ Action

- ・ モニタリング結果を踏まえた，コンプライアンス体制の整

備・強化

- ・ コンプライアンス・マニュアル等の改廃等

iii コンプライアンス・リスクの洗い出し・リスクマップの作成

法規制等の概要・石屋製菓の役員及び従業員がコンプライアンス上留意すべき項目を定めたコンプライアンス・マニュアル等を策定する際、リスクの洗い出しとリスクマップの作成を実施するが、対応優先度の高いリスクの抽出に際しては、経営への影響度と発生頻度の2つの観点により検討する。

▶ 経営への影響度

- ・ リスクの影響範囲や影響度合いから評価

社内全部署が関連し、行政機関からの指摘やマスコミ報道がなされる事象

⇒経営への影響度「大」

社内1部署のみが関連し、部署内で課題解決可能な事象

⇒経営への影響度「小」

▶ 発生頻度

- ・ 過去のリスク発生実績から評価

過去1年間に1回以上同様のリスクが発生

⇒発生頻度「高」

過去5年間に1回以上同様のリスクが発生

⇒発生頻度「低」

iv コンプライアンス文書類の作成

「コンプライアンス・ポリシー／マニュアル」については既に作成し、その内容については経営管理部の研修の一環として取り込んでいる。その他の文書類については、今後適宜追加する。

v 内部通報制度の設計

次に記載の通り実施する。

③ 内部通報制度の実施

平成19年12月1日から、内部通報制度を実施する。

石屋製菓内担当部署を法務コンプライアンス室とし、外部通報先として橋本大川合同法律事務所と契約を行う。

具体的な運用は、相談内容により異なるが、基本的には、受付→調査の可否の検討→調査→調査結果の検討（必要に応じコンプライアンス委員会へ付議）→是正措置、社内処分等→再発防止策の検討、実施→フォローアップというサイクルで行う。

従業員へは、通達文書ならびにポスター、階層別のコンプライアンス研修会で周知徹底を図る。

④ 「お客様サービス室」の設置

消費者からの苦情、要望、問合せなどは、石屋製菓に対する不満や期待の表れであり、顧客の満足度を高めるため、「お客様サービス室」には、主として下記2つの役割があると考ええる。

- i 現に申し出ある消費者への誠実かつ迅速な対応を通して、その不満や疑問を緩和したり解消したりすること。
- ii 消費者からの声を経営層や各セクションに迅速に発信し、問題点や課題を明確にして、解決に向けての起点とすること。

上記の役割を果たすため、日々の消費者からの声を、その翌日には社内LANを通じて、各セクションが閲覧できるようにした。この中には経営層や他セクションで不必要と思われるものも含まれるが、「お客様サービス室」が発信要・不要を選別することで、内包する重要な問題を見逃す可能性も否定できないため、すべての声について閲覧できるようにした。

また、会社の経営姿勢から個々の商品に関することまで、消費者からの幅広い声に、迅速、正確かつ均一に対応できるようにするためのツールとして、Q&Aを作成する。環境の変化や消費者の声を通して、継続的に追加、修正、削除を繰り返す、徐々に充実させていく。

加えて、消費者対応力の向上、商品・サービスに関する知識、関連法規の知識など「お客様サービス室」自体の資質を向上させる努力も今後の課題と考えている。

⑤ 研修計画

コンプライアンス及び衛生教育に係る研修を下記のとおり実施する。

i 全従業員対象研修

- | | |
|--------|-----------------|
| ア：集合研修 | 外部講師による講習会 |
| イ：単位研修 | 部室・課単位での研修，勉強会 |
| ウ：啓蒙教育 | 朝礼時等における確認，注意喚起 |

ii 階層別研修

新入社員・担当者，主任・係長，課長，副部長・部長以上の4つの階層別に求められる知識，スキルの習得を目的に実施する。なお，理解度テストを実施し次回以降の研修計画の立案に活用する。

iii 外部講習会への参加

行政，業界の組合並びに協会等が主催する講習会等への参加により，法規制の変更等の情報収集に努める。

iv 年間スケジュール予定

	H19 年度	H20 年度
集合研修	9 月実施済み	10 月
単位研修	原則月 1 回実施	原則月 1 回実施
啓蒙教育	随時	随時
新入社員・担当者	11 月，3 月に実施	9 月，3 月に実施
主任・係長	同上	同上
課長	同上	同上
副部長・部長以上	同上	同上

v 現在まで実施した研修

No	日付	主催者	研修内容	参加者数
《 外部研修 》				
1	19.9.8	食・みどり・水 を守る道民の会	食の安全・安心と企業コ ンプライアンス講習会	22名
2	19.9.8	(株)サラヤ	ノロウィルス対策シン ポジウム	1名
3	19.9.18	札幌洋菓子協会	食品衛生講習会	18名
4	19.9.19	農林水産省	品質表示について	389名
5	19.9.19	札幌市保健所	食品衛生について	389名
6	19.9.21	北海道, 北洋銀 行	北海道「食の安全・安心」 セミナー	17名
7	19.10.10	品質管理部	(株)井原水産 銭函工場 見学	7名
8	19.10.11	北海道菓子工業 組合	HACCP と支援法につて	4名
9	19.10.11	日本チョコレ ート・ココア協会	コンプライアンスセミ ナー	7名
10	19.10.11	〃	ガイドライン説明会	7名
11	19.10.12	品質管理部	森永製菓(株)鶴見工場見 学	7名
12	19.10.12	品質管理部	(株)ホクビー 石狩工場 見学	7名
13	19.10.15	農林水産省	食品産業トップセミナ ー	1名
14	19.10.16	経営管理部・森 永製菓(株)	お客様の信頼こそ最 も尊い価値	190名
15	19.10.18	製造部	森永製菓(株)鶴見工場見 学	5名

16	19. 10. 24	北海道経営者協会	クルーム対応力の向上とプラス活用	1名
《内部研修》				
1	19. 10. 2	経営管理部	法務コンプライアンス室担当研修	3名
2	19. 10. 23	経営管理部	コンプライアンス階層別研修	64名

(3) 労務管理体制

石屋製菓の従来の問題点としては、処遇面での改善を要すること、社内でのコミュニケーションが不十分であったこと、法改正への対応が一部未了であること、公平感や透明性のある制度になっていないこと、等といった問題点が抽出された。

主要な問題点は以下のとおりである。

- ・ 就業規則の内容の一部が規定不足であり、また実態に反映されていない。
- ・ 一部の事項に関して労使協定が締結されていない。
- ・ パート社員の雇用保険の加入要件が整理されていない。
- ・ 雇用時健康診断の完全実施がなされていない。
- ・ 従業員代表との労使コミュニケーション等が不十分である。
- ・ 年次有給休暇の運用ルール等が曖昧である。
- ・ 残業時間の適正な管理が不十分である。

石屋製菓における今後の人事制度の構築へ向けた取り組み方針について、「信頼」「誇り」「連帯感」と掲げた。従業員が生き生きと働き、現場において創意工夫がなされ、チームワークのよい状態を目指すものとした。そのため、①扶養手当、住宅手当の新設、②基本給の改訂、退職金制度の創設を行うほか、③アンケートを実施した。

上記のうち、特にアンケートについては特筆すべきと思料するので、結果の概要を整理しておく。

① 従業員アンケートの実施と狙い

本件は、直接的な事件の発端である食品衛生管理体制の問題のみならず、従業員からの意見を積極的に採用することを怠っていたことも、重要な要因の1つと考えられたことより、従来の社内体制を改善し、より良き会社とすることを目的とした意見を聴取すべくアンケートを実施した。当該アンケートに対する回答は、今後、従業員連絡会などの場を通じ回答する旨約束した。

② 10月7日時点（9月10日～）でのアンケート回収率

正社員等85%、パート・アルバイト72%、と高い回収率である。

③ アンケート結果の概要

i 「会社の良くなかった点」との設問

正社員、パート・アルバイトともに、第1位が「食品の取扱いや衛生管理に関する点」、第2位が「会社の雰囲気や過去の習慣」であった。

ii 「会社がよくなるために必要なこと」との設問

正社員、パート・アルバイトともに、第1位が「食品の取り扱いや衛生管理の見直し」、第2位が「会社の雰囲気や過去の習慣の変更」であり、上記iと同様の結果であった。

iii 「新経営陣へ聞きたい事項、要望」という設問

正社員からは「経営方針について」、パート・アルバイトからは「工場再開時期について」の説明を求める声が第1位であった。

iv 「製品の再開順序はどの様な順番がよいか」という設問

正社員、パート・アルバイトともに、「白い恋人を最初に再開」が第1位であった。

v その他、自由記述

正社員は「公平感のある処遇」を、パート・アルバイトは「処遇の改善」を求める声が最も多かった。

上記の結果について、衛生管理や処遇に関する主要な改善要望点は、既に10月1日の従業員説明会にて、その方向性を説明しており、その他の要望については随時改善を実施する予定としている。

第4 経営理念について

冒頭にも記載したとおり、「ファミリービジネス」の弊害は、「経営理念の不存在」にも顕れている。従業員が単に与えられた仕事をこなすというだけでなく、誇りをもって「日本を代表する北海道のブランド」ともいうべき石屋製菓の菓子作りを一致団結して行うことにより、消費者の喜び、食の安全を考えることにつながる。かかる観点から、経営理念、経営ビジョンを確立することは不可欠である。

本委員会の指摘提言を受けて、石屋製菓においては、以下の通り経営理念を検討し、本委員会にて発表した。本委員会では、経営理念については、従業員の士気に関わる重要な問題であるとの認識のもと検討を行い、これについて十分かつ適切な内容であるとして承認した。

【経営理念】

北の国の真心で心を結びます。

構成要素

① 企業の理想・精神

(どのような志・理想といった普遍性のある精神なのか)

私たちは安心と安全を第一とし、一つ一つ真心をこめて「北海道のお菓子」を創ります。

② 企業の存在目的

(なんのために存在するのか、その目的と使命)

お客様に「おいしさ」と「喜び」を提供し、人と“人の心”を結ぶ役割を担います。

③ 企業の価値観

(目的や使命をどのような考えで実現するのか、価値観・信条)

何事にも正直・誠実に取組み、お客様から信頼される「お菓子メーカー」になることを誓います。

④ 企業の行動規範

(どのような指針や規範をもって行動にむすびつけるのか)

1. 良い製品は安心と安全の心から生まれる。

2. 法令を遵守する。
3. 決められたこと・約束は必ず守る。
4. 人の心を大切にする。
5. 自由に意見の言える明るい職場を作る。

第5 製造・販売再開までの予定、その他

製造・販売再開について、本委員会は、「2度と過ちは許されない」との観点から、慎重に慎重を期すよう求めた。特に主力商品の賞味期限に関する問題は、消費者の石屋製菓に対する信用を喪失させたものとして、確固たる根拠のもと、消費者が安心して製品を購入できるよう、たとえば、安全係数などについては、消費者に対して安全をきちんとご理解頂けるような根拠の整理が必要であるなど、強く提言した。

石屋製菓は、かような本委員会の指摘提言を受けて、製造・販売再開までのスケジュール、賞味期限の設定等について、以下の内容を検討し、本委員会にて発表した。

本委員会では、これについて十分かつ適切な内容であるとして承認した。

1 製造・販売再開スケジュールについて

	白い恋人	美冬	洋生	クーベル他
保健所検査期間	H19. 9. 26 ～ H19. 11. 15	H19. 9. 26 ～ H19. 12. 25	H19. 9. 26 ～ H20. 1. 29	H19. 9. 26 ～ H20. 1. 29
本製造開始日	H19. 11. 15	H19. 12. 25	H20. 1. 29	H20. 1. 29
販売開始日	H19. 11. 22	H19. 12. 31	H20. 1. 30	H20. 1. 30

- (1) 「白い恋人」の製造・販売再開においては需要の高い「ホワイトチョコレート」の製品（600円，900円，1,200円，1,500円）を優先する。「ブラックチョコレート」を含めた従来の製品については平成19年12月10日から販売を開始する。
- (2) 美冬，洋生，クーベル他についてはレイアウト変更等の設備投資に時間を要することから製造・販売再開を上記のとおり予定する。
- (3) 「白い恋人パーク」は洋生の販売開始に併せて全面オープンする。

2 賞味期限の設定

(1) 賞味期限の設定は「石屋製菓株式会社 賞味期限判定基準」に基づき行うこととする。一方、今回の製造再開以降に製品をストックし、検査を実施することは販売まで時間を要することから、本件発覚時点で石屋製菓がストックしていた製品を検査に使用した。なお、検査は社団法人日本食品衛生協会へ依頼した。

(2) 検査結果と賞味期限判定は下記のとおりである。

「白い恋人」については製造日から120日（従来：120日）、美冬45日（同45日）とする。

	最長可食期限	安全係数	最長期限判定	賞味期限設定
白い恋人(W)	181日	0.8	144日	120日
白い恋人(B)	267日	0.8	213日	120日
美冬(M)	143日	0.8	114日	45日
美冬(K)	145日	0.8	116日	45日
美冬(B)	147日	0.8	117日	45日

なお、「白い恋人」については、従前は外部包装及び化粧箱にのみ賞味期限が記載されていた。そのため、外部包装を解いて破棄してしまうと、個々の商品について賞味期限が判別できない状態となった。また、外部包装等にのみ賞味期限の刻印がなされていることが、本件における賞味期限改ざんの要因となった。そこで、個々の商品の個別包装にも製造年月日と賞味期限を刻印することとした（別紙2 参照）。

(3) チョコレート類においても検査を実施し、その結果に基づき賞味期限を設定する。また、洋生については消費期限の扱いとなる。

3 プロモーションの方針

(1) メディア戦略

- ① 第一段階：製造再開時
 - ・ 各特約店への販売再開ポスター等の配布（個別に相談）
 - ・ 全国紙による謹告
- ② 第二段階：販売再開時
 - ・ 全国紙による広告
 - ・ ホームページ
 - ・ テレビ，ラジオ（道内休止分の再開）
 - ・ その他（しおり、小冊子、店頭POP等）
- ③ 第三段階：販売再開後（販売開始～3か月程度）
 - ・ 交通拠点各所における広告
 - ・ メディアの取材を活用した広告
- ④ 第四段階：平常時プロモーション（～1年程度）
 - ・ 既存の広告媒体を見直した総合的なメディア戦略

(2) 取引先対応（販売/仕入先）

- ① 既存仕入れ資材や原材料の先方保管在庫の買取り

取引先の石屋製菓への取引依存状況や財務状況を勘案し、石屋製菓宛の在庫品等について、製造・販売再開後に必要なものであれば、順調な製造・販売再開を目的とし、かつ、石屋製菓として個別に慎重な検討をしたうえ、製造・販売再開を待たずに当該取引先より仕入れを行うことも検討している。
- ② 原材料等高騰による仕入価格の値上げ検討

最近の世界的な原材料の高騰に伴い、取引先より製造再開以降、原材料の仕入価格について、値上げ要請の依頼を既に受けている。石屋製菓としては、安易な依頼でなく、かつ、適切な値上げ要請の場合については真摯に協議・検討する方針とする。
- ③ 特約店に対する保証金の返還

現在、特約店より個別に商品取引に対する保証金を預かっている。本件に端を発して、一部の取引先からは保証金の返還要請がなされた。

取引契約内容についての検討，特約店側の事情，預かり保証金全体の金額，販売再開時の協力姿勢の見込み及び保証金を返還した際の財務的影響度等を考慮し，一律に全取引先への返還を実施する。

④ その他の関係者への対応状況

現在，石屋製菓を取巻く様々な関係者へ対しては次に記載する対応方針と具体策を実施する方針としている。

関係者の区分			対応方針	具体的内容（実施中含む）
消費者	国内消費者	道内/道外個人	<ul style="list-style-type: none"> 事件経過の明確な説明と，生産再開時の安心と安全の伝達 	<ul style="list-style-type: none"> 特約店店頭での謝罪文掲示 商品の返品者へは商品代金分の商品券を郵送 再販売に向け日本語による謝罪文をHPに記載 お客様サービス室設置による恒常的対応 HPにお客様窓口を開設 再開後の工場見学の実施
		手紙・Fax・Mailでの叱責及び激励者	<ul style="list-style-type: none"> お叱りを頂いた消費者に対しては謝罪の連絡，激励を頂いた方へはお礼の連絡を個別実施 	<ul style="list-style-type: none"> 謝罪連絡の実施 激励して頂いた消費者へは販売再開と同時にお礼のお手紙
	海外消費者	アジア個人	//	<ul style="list-style-type: none"> 再販売に向け中国語，韓国語による謝罪文をHPに記載

		欧米個人	〃	<ul style="list-style-type: none"> 再販売に向け英語による謝罪文をHPに記載
パーク 会員等	特別会員		<ul style="list-style-type: none"> より一層の充実した、おもてなし、の提供 	<ul style="list-style-type: none"> お詫び文書の送付 パーク開園時の案内文送付 工場見学の実施
	旅行代理店		<ul style="list-style-type: none"> より一層の充実した、おもてなし、の提供など魅力度を説明 	<ul style="list-style-type: none"> お詫び文書の送付と訪問謝罪
取引先	特約店		<ul style="list-style-type: none"> 商品の全品回収 生産再開に向けた総合的プロモーション活動の協力・協議 	<ul style="list-style-type: none"> 特約店への謝罪訪問の実施 販売再開に際する説明会の実施 販売再開時の販売促進の協議 工場見学の実施
	仕入先		<ul style="list-style-type: none"> 生産再開時の営業継続を見据えた協力関係の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 説明会の実施 謝罪文の発送 重要先への社長訪問 仕入先に関し、石屋製菓との友好関係及び生産再開の障害となる点について個別協議
行政機関	北海道，札幌市他		<ul style="list-style-type: none"> 行政指導等への適切な対応 	<ul style="list-style-type: none"> 行政指導に対する報告書提出（9/25） 関係省庁への謝罪 工場への立入り検査の

			実施
メディア	各種報道等		<ul style="list-style-type: none"> 先方要請に基づいた取材の協議 適宜, 適切な情報を開示 長期取材等を協議し, 「第二の創業」へ向けた, 総合的メディア戦略として検討
社員	社員, パート, バイト等	<ul style="list-style-type: none"> 「第二の創業」を実現する施策 <ul style="list-style-type: none"> -コミュニケーションの浸透 -人事制度改革によるモチベーション向上 -社員の質の向上のために教育充実 	<ul style="list-style-type: none"> 社員連絡会の開催, アンケートの実施 労働環境の改善, 処遇の改善, 人事規定の見直し等

第6 結語

以上、本委員会は6回にわたる会議を開催し、石屋製菓に対し、本件原因の分析、これを克服する課題の提言等を行ってきた。

先にも述べたとおり、本件発覚前の石屋製菓は、まさに「ファミリービジネス」が巨大化した存在というほかになく、株式会社が本来備えるべき体制・組織をほとんど備えていなかった。かかる未分化な状態については、本委員会も驚きを隠しえない状態であり、本件がまさに起きるべくして起きた事件であったことを一同強く認識するとともに、短期間のうちにここから脱却することは容易でない、という危機感を共有した。そのうえで、厳しい議論を行ってきた。

特に、諸制度の構築においては、当該制度創設自体が自己目的にならないよう、永続的に効果を持ち続けるための方策の確立に焦点を当てた。石屋製菓が「ファミリービジネス」を脱却するとともに、人が制度に振り回されることなく、役職員が一丸となって消費者の視点を忘れず、事業に誇りを持ち、モチベーションを保ち続けなければならない。そのためには、会社の憲法ともいえるべき、確固たる経営理念を確立するとともに、そのもとで人と制度、制度と制度を有機的に結合させることが必要不可欠であるとの強い認識のもと、闊達に議論を行い、各委員の専門とする分野から多角的な指摘がなされてきた。その結果、単なる問題点と対策の羅列にとどまることなく、本件の根深い原因が抽出され、かつ石屋製菓に対して実効的な諸施策の整備維持に関する提言がなしえたと思料する。

石屋製菓はかかる指摘や提言を受け、問題点の整理、原因の分析、対策の具体化、経営理念の構築等を行った。本委員会としては、その内容がいずれも適切かつ相当であるとして承認するとともに、同社が短期間のうちに上記の整備を行ったことを評価するものである。そのうえで、石屋製菓の掲げる“安全宣言”による製造販売スケジュールを承認し、各商品の製造販売を是認することとした。

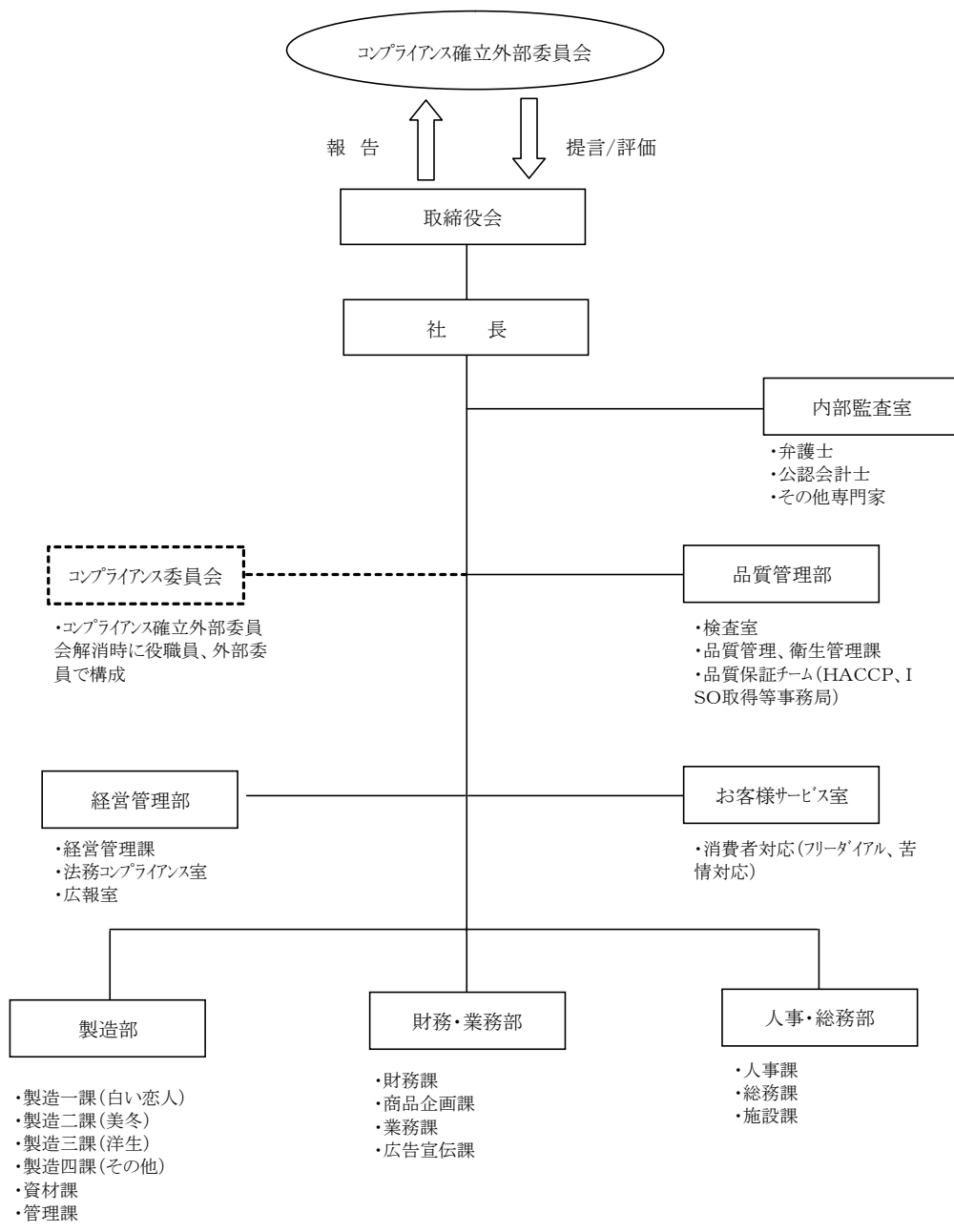
さらに石屋製菓に対しては、前掲の「北の国の真心で心を結びます。」という経営理念のもと、役職員が一丸となって「街のお菓子屋さんから株式会社への脱却」ともいえるべき「第二の創業」を果たしつつ、現在の緊張感を永

続させて食の安全に取り組み、真の「北の国のブランド」を構築し、そのプライドと誇りを持って北海道「白い恋人」に代表される商品を末永く製造販売することを強く求めるものである。

そして、本委員会が発展的に解消されて新組織に移行した後も、引き続き委員個々人が関心を払い、石屋製菓を監督、支援していくことを確認するものである。

以上

石屋製菓株式会社 新組織



【 変 更 前 】



【 変 更 後 】

