

特集

食の安全は

こうして

守る



“チャイナ・フリー”が流行語となるなど、中国製品、なかでも中国食品に対する不信感が世界中に広まっている。それに対し中国は、「国務院特別規定」を発表するなど、いち早く対策に乗り出した。しかし、いったん広まった不安や不信は、そう簡単に一掃されるものではない。食の安心・安全は、人命にかかわる問題だけに、報道もセンセーショナルになりがちだ。だが、声高な非難と過敏な拒否反応から解決策は生まれない。必要なのは、食の安全確保には何が必要なのかを、冷静に考えることではないだろうか。そこで今号では、問題を起こした企業がいかにして消費者の信頼を回復したのか、また今回の騒動が、中国食品の輸入と販売にどのような影響を与えたのか、これらの問題を、関係する2社の取締役役にうかがった。

識者に聞く

雪印乳業
日和佐信子社外取締役



利益を多少犠牲にしても、消費者や環境のことを考える。
企業の社会的責任を果たすことが、結局は持続的成長の
原動力となるのです。

日本で雪印乳業といえば、バターやチーズなど乳製品のトップメーカーとして知られている。しかし、2000年2002年と立て続けに不祥事を起こし、社会から厳しく糾弾された。その雪印乳業に社外取締役として招かれたのが、長年消費者運動に力を注いできた日和佐信子氏である。日和佐氏に委ねられたのは、コンプライアンス経営の徹底という社内改革であった。日和佐氏を中心とした企業倫理の強化策が実り、雪印乳業は社会的信用を取り戻し、2005年に再建計画を前倒しで達成。2006年度には株式配当を復活させたのである。



中国には日本の轍を踏んで欲しくない。

中国製品に対する不安・不信が世界中に広まっています。センセーショナルな報道のすべてが真実とは言えないにしても、日本でも食の安全が脅かされていると感じている消費者は多いと思います。一連の報道をどのように受け止められておられますか？

日和佐 非常に残念なニュースですね。中国はいま高度成長期にありますが、それは日本の1960年代と同じではないかと思うのです。日本でも産業が優先され、環境破壊が起き、食品に関しても残留農薬や食品添加物の問題などが多発しました。

当時は経済の発展で、社会のさまざまなシステムが変化した時代でしたね。

日和佐 それまでは、地域で生産された商品が、その地域で流通し、消費されていました。つまり、経済が地域の中で完結していたのです。特に食品は鮮度の問題があるので、地域内でしか流通しませんでした。ところが技術革新により、

農薬の開発が進み農作物の生産量が増え、食品加工ではライン生産が普及し、保存料の使用により賞味期間の長い食品が大量生産できるようになりました。こうして食品は広域流通する商品へと変化しました。ところがその過程で、安全性の検証が充分ではない農薬や食品添加物が用いられ、人に危害を与えるという問題が発生したのです。今日の中国でも、同じことが起きているのではないのでしょうか。

1960年代と違い、21世紀の現代では、適切な解決策があると思うのですが…。

日和佐 いまは農薬や食品添加物の研究が進み、その成果が情報公開されるようになりました。それより、どこの国でも適切な規制が可能になりました。当時の日本は問題を見過ごすとか、対策に遅れをとるなどの間違いを犯しましたが、中国にはその轍を踏んで欲しくありません。

利益第一主義が企業の滅亡を招く。

日本でも最近、有名な和菓子メーカーや、老舗の日本料理店が不祥事を起こすなど、食の安全を脅かす事件が多発しています。こうした不祥事の背景に、企業が陥りやすい“罠”があるように思えるのですが…。

日和佐 一連の事件を見ていて感じることは、どの企業も利益をあげることに目を奪われ、消費者が見えなくなっていたと言うことです。利益拡大のためなら多少のことには目をつぶろうと思っているうちに、不正がエスカレートしていったというのが実情ではないのでしょうか。売れ残った商品を廃棄すれば損をします。それなら賞味期限のシールを貼り換えて販売し利益をあげようとする。それが一度うまくいくと、もう違法行為が止められなくなってしまった。利益第一主義というお金の魔力にはまってしまったのでしょうか。

利益をあげることは企業の使命ですが、それが唯一の価値観になってしまったのが問題なのですね。

日和佐 いまは、大きな利益をあげたからといって、企業の

社会的評価が高まる時代ではありません。いま求められているのは、社会のニーズに応えると同時に、消費者や環境、地域住民などにも配慮する企業です。そうした社会的責任をすべて果たした上で、適切な利益をあげる。そうしたコンプライアンスを重視した経営、CSR（企業の社会的責任）を追求した企業に高い評価が集まっています。経営者の方々にはそのことをよく考えていただきたいですね。

再発防止策を作っただけで不祥事は防げない。

雪印グループも、近年2件の不祥事を起こすという、苦い経験をされました。2000年に起きたのが「食中毒事件」です。この事件は雪印乳業大阪工場が製造した低脂肪牛乳により、13,420人が食中毒にかかったというものです。原因は原料の脱脂粉乳を製造する過程で停電事故が起き、その間に黄色ブドウ球菌が発生したことにあつたのですが、事件発生後の対応策に手間取り、商品の回収や消費者への告知に時間がかかって、被害が拡大してしまいました。これを教訓として雪印乳業は再発防止策に取り組みましたが、具体的にはどのような内容だったのでしょうか。

日和佐 私は2つの不祥事の後に社外取締役役に就任しましたので、再発防止策の策定にかかわっていません。そこで就任後、この件に関して会社に伺いました。すると次のような答えが返ってきました。事件の後、社外の専門家による経営刷新委員会をつくりました。そこで、雪印乳業のどこに問題があり、それを改善するにはどのような仕組みをつくる必要があるのかを、徹底的に議論してもらいました。そして、コンプライアンスのガイドラインとなる「雪印乳業行動憲章」をつくりました。さらに、コンプライアンスに関する相談ごとや、内部告発のできる「ヘルプライン」を設置しました。その上で、経営の機軸を消費者に置く、消費者本位の経営に軸足を移すという方針を打ち出しました。これにより、コンプライアンスを重視する経営の骨格ができたと言うのです。

しかし、2002年には、子会社の雪印食品による「牛肉偽装事件」が発生しました。これはBSEの発生にともなう国の対策事業を悪用し、対象となる国産牛肉を安価な輸入牛肉にすり替えて申請し、交付金を不正に受給したという詐欺事件です。事件に対する社会の批判は厳しく、雪印食品は発覚後3か月で解散に追い込まれました。なぜ2年前の教訓やその後の再発防止策が生きなかったのでしょうか？

日和佐 私もそのことに疑問をもちました。ところが、グループ内の事情は違っていました。食中毒事件では、親会社として子会社にたいへん迷惑をかけた。だから、子会社に対してコンプライアンスに関して強制できる立場になかったと言うのです。ですから、「雪印乳業行動憲章」も幹部職員にわたしたただけで、雪印食品の社内には浸透していなかったのです。つまり、不祥事を起こしたことで親会社の求心力が弱まり、親会社の役割を果たせなくなっていた。それほどまでに不祥事の傷跡が深かったのですね。

全員参加でコンプライアンスの強化に取り組む。

2つの事件後、日和佐さんをはじめ3人の方々が社外取締役に就任されました。具体的にどのような改革を実施されたのでしょうか？

日和佐 当初、私は「雪印乳業行動憲章」がよくできていたので、それを浸透させたらよいと思っていました。事実、経営トップにはよく浸透しており、よく理解されていました。



ところが工場視察に出かけてみると、社員のほとんどが「行動憲章を知らない」と言うのです。これではだめだと思いましたね。ただ配っただけで、何のためにつくられたのかがまったく伝わっていなかったのです。それなら一から作り直そうと考えました。

それが「雪印乳業行動基準」ですね。一体どのように作ったのでしょうか？

日和佐 文字通り全員参加で作りました。まず、第1次案を作り約800人からヒアリングしました。それらの意見を参考に第2次案を作成し、全社員に配布しました。そして、議論を深め意見を集約して完成させたわけです。加えて今回は、ルールをつくるだけでなく、どうやって浸透させていくかにも力を注ぎました。社内を職場ごとに37に分け、リーダーを選出して、毎月コンプライアンス活動を推進するようにしたのです。みんなで作ったという参加意識があるので、社内への浸透が早かったですね。

コンプライアンスの徹底をはかるには、相談窓口である「ホットライン」の果たす役割も大きいと思うのですが…。

日和佐 ホットラインが設置されていたとはいえ、年間6件ほどの相談があっただけで、その存在自体がよく知られていなかったのです。そこで、悩み事があったらホットラインで相談してくださいと、ことあるごとに言ってきました。最近ではハードルが低くなって、利用件数が増える傾向にあります。

こうした活動の成果はどのようなところに現れていますか？

日和佐 「社風が変わった」と言われるようになりました。事件前は社内のあらゆることがトップダウンで決まっていたそうです。組織も縦割りで、問題が起きても解決策が全社で共有化されることはなかったと言います。それがフラット化され、自由にものが言えるようになり、問題の解決が早くなりました。つまり、社内の風通しがよくなった。そこが一番変わったところだと思います。



消費者団体は企業や行政の批判勢力ではない。

ところで、食の安全は企業だけで守れる問題ではありません。国や消費者なども積極的にかかわってく必要があると思います。社会全体として、どのように取り組んでいくのがよいとお考えですか？

日和佐 まず行政が適切なルールを作ること、それが基本だと思います。ただし、ルールをつくっただけでは意味がありません。日本では厳しいルールを作っているのに、違反が後を絶ちません。それは有効な罰則制度を伴っていないため、ルールを守るインセンティブになっていないからです。ルールをつくったら、それをきちんと守らせる仕組みをつくる。それが大切なポイントだと思います。

日本における食の安全問題では、消費者団体の果たしてきた役割が大きいと思います。日和佐さんは長い間消費者運動にかかわってこられましたね。

日和佐 日本の消費者が社会問題に目を向けるなど、賢い消費者になっていった背景には、消費者団体による啓蒙運動があったからだと思います。高度経済成長期に、危険な食品添加物や残留性の強い農薬の使用禁止を訴える運動を展開し、行政を動かしたのも消費者団体でした。消費者団体が企業や行政の批判勢力のように受け取られていた時期もありましたが、決してそうではありません。国民生活の向上に果たしてきた役割は非常に大きかったと思います。中国でも消費者団体が育ってくることは、国の発展にとってもよいことだと思います。

必要とされる商品を提供し続けることが信頼回復につながる。

中国では食の安全に関して、胡錦濤国家主席が「特別規定」を発表するなど、監視機能を強化する方針を発表しています。中国が世界の信頼を取り戻すためには、どのような対策を講じることが有効だとお考えですか？

日和佐 信頼に足る商品を提供し続けること、それに尽きると思います。利益第一主義に走り一時的に利益をあげたとしても、消費者の信頼を失わない、事業そのものが立ち行かなくなったのでは、元も子もありません。一度信頼を失うと、それを取り戻すには膨大なコストがかかります。それよりも、利益が多少落ちても消費者のことを第一に考える。それが将来、大きな花を咲かせることになるのです。

コストの増加は一国の経済成長を鈍化させることにもなりかねません。国にとっても重大な決断を迫られますね。

日和佐 確かに辛い決断になるかもしれません。けれども、そのことが必ずプラスに働きます。アメリカでは、中国製品がなければ1日も暮らせないとされるほど、中国製品は生活の中に浸透しています。日本でも農産物の自給率を考えると、中国からの輸入は不可欠です。このように中国製品は、いまや世界でなくてはならないものになっています。それだけに中国の責任は重いと言えます。世界の人々が安心して中国製品を購入できる仕組みを、中国自身が作り上げる。それが先進国入りに向けての、大きな試金石になると思います。

日和佐信子氏

1959年、早稲田大学卒業。都民生協理事、東京都生活協同組合連合会理事、全国消費者団体連絡会事務局長などを歴任し、2002年6月より雪印乳業株式会社社外取締役。コンプライアンスの強化に取り組む。

食品開発・ 輸入業の取り組み

CGC ジャパン



**取引先を第三者認証取得工場に限定するなど、
消費者目線に立った厳しいガイドラインを設定。**

危険な中国食品報道により、昨年7月頃から中国商品の売上げが激減。半年以上を過ぎたいまも原状回復に程遠い状況だ。日本における輸入食品の検査不合格率は、アメリカ1.31%、欧州連合EU0.62%、中国0.58%と、中国が高いわけではない。それだけに「風評被害対策が最大の課題」と、CGC ジャパンの白井暁専務は問題の核心を突く。

原産国をたずねる消費者からの 問い合わせが殺到。

開口一番、CGC ジャパンの白井専務は、「パナマでの風邪シロップ、アメリカでのペットフードなど、中国商品に起因するとされる事件や事故が、マスコミで繰り返し報道されたのを契機に、昨年7月頃から「この商品の原産国はどこですか?」というお客さまからの問い合わせが急増しました」と、この半年間におよぶ消費者の反応と売場の混乱についての顛末を語り始めた。

CGC とは Co-operative Grocer Chain の頭文字で、「食品

小売業の共同機構」を意味する。CGC ジャパンは中堅・中小のスーパーマーケットが、大手スーパーに対抗するために誕生した連合組織で、商品開発を中心に、物流や情報システム、営業支援を主な業務としている。1973年に創設され、35年を経た現在、テリトリーをほぼ日本全国に広げ、加盟企業数221社、総店舗数3,228店、加盟店総売上高3兆7,139億万円、CGC 本部の取扱高6,274億8,600万円と、大手スーパーと肩を並べる組織に成長を遂げた。

「我々にとってショックだったのは、原産国が中国だとわかると、大多数のお客さまが買い控えることでした。そのため、店頭での中国商品の売上が激減。加盟店から中国商品の撤去が始まり、当社は大きな打撃を受けることになりました」

CGC ジャパンは創業以来「商品こそすべて」をモットーに、商品開発に心血を注いできた。「安心・安全」を最優先させながら、「健康」「おいしい」「リーズナブル」をキーワードに、世界各国で原料調達・製造・加工を行っており、オリジナル商品は野菜や肉・魚などの生鮮食品、加工食品をはじめ1,800品目におよぶ。

「日本の食料自給率は約40%で、穀物自給率になると

28%に過ぎません。当然のことながら食料品の輸入は年毎に増え続けています。当社が海外で開発・製品化する商品も増加の一途をたどっており、中国からの輸入は全体の約3割とトップを占めています。今回の中国商品に関する騒動で、加盟店からは中国産ばかりでなく国産品の売れ行きにも影響が出ているとの報告が寄せられるなど、二重のショックとなりました」と、白井専務は顔を曇らせる。

中国の食品工場へ現地視察団を派遣。

CGC ジャパンが中国で商品開発しているのは、青果、食肉、水産、和日配、惣菜デリカ、食品、菓子、雑貨の8品目におよぶ。取扱高は「うなぎ蒲焼」「明太子・たらこ」「冷凍野菜」などの大型食材だけでも、年間100億円を超える。CGC ジャパンでは、加盟店からの「中国商品の安心・安全をこの目で確かめたい」との声を受けて、昨年秋に「中国現地工場視察会」を開催。18社24名からなる視察団が山東省・福建省の3工場を訪れた。

「やきとり・合鴨・若鶏のから揚げ」などを生産している諸城外貿冷蔵有限公司（山東省諸城市）では、検査センターをはじめ、原料搬入口、CGC仕様による製品化作業の各工程を見学。製造工程で安全性が重視されていることを確認した。

「冷凍塩茹でえだまめ」を生産している廈門味の素フライ如意食品有限公司（福建省廈門市）では、前処理工程、加熱・冷凍、塩水漬け、製品包装、検査センターでの残留農薬のチェック体制などを確認。有機肥料の管理、完全自動コント

ロールされた発芽室、自営農場での生産など、原料から加工までの一貫生産体制を見学した。

「うなぎ蒲焼」を生産している三峰冷凍食品有限公司（福建省莆田市）では、残留薬物の管理についての説明を受け、鰻の原料入荷から開き・カット、白焼き・蒸し、蒲焼、急速冷凍、製品梱包までを見学した。「うなぎ蒲焼」は三峰冷凍食品と20年以上にわたって取り組んできた大型商材で、日本国内でトップシェアを誇る商品だ。「それだけに早くから「池番号制度」を取り入れ、シラス稚魚の段階から生簀ごとに「養殖日報」の記入を義務づけるなど、薬剤や飼料の使用履歴もしっかりと記録してきました。検査も養殖池での抜き取り検査、工場におけるロットごとの検査、製品化した時点での検査、そして中国からの輸出時と、日本での輸入時の合計5回の検査を行っています。現地視察会により、加盟企業の皆さんにもそのことが十分に理解していただけました」と、白井専務は胸を張る。

安心・安全を確保する4つの取り組み。

こうした厳しいチェック体制をとっているのは、何も中国だけではない。日本国内はもちろん、アメリカ、チリ、ノルウェー、韓国、タイなど、CGC ジャパンと取引関係にある世界17カ国の全工場で実施されている。その基準となっているのが、商品開発の方針を示した「CGCの4つの約束」である。

それは、「1. 原材料は生産履歴がはっきりしているものを使う」、「2. 商品製造はHACCP(注1)やISO(注2)など第三者承認を取得した企業に限定する」、「3. 製造工場にCGCの



活鰻を開く作業を見学（三峰冷凍食品）



作業場に入る前の衛生チェック

品質管理責任者を派遣し、国際標準の品質管理基準に基づき厳しくチェックする」、「4. 工場、行政機関、CGC が、それぞれの段階で独自検査を行う」、というものである。

中国現地工場視察会に参加し、4つの約束が実践されていることを再確認したメンバーからは、次のような意見が寄せられた。

「各生産工程・エリアでの間仕切りが厳格になされており、入口での手洗いはもちろん、髪の毛一本も場内に入れないという徹底した衛生管理に感心した」

「視察に参加する前は、正直なところ中国製品はすべて危険というイメージを持っていた。ところが、工場での「原料管理」「製造管理」「出荷管理」の実態を確認し、先入観が払拭された」

「3つの工場を視察して、これまではお客さま重視の視点から、中国商品に対する問い合わせに、過剰に反応していた面があったのではないかと反省している。今回自分の目で確かめた安心・安全をお客さまに説明して行きたい」

この視察会を契機に、加盟店における中国商品の取扱量は、回復の兆しを見せ始めてきた。CGC ジャパンも中国商品の安全性を訴求するPOPを作成するなど、加盟店への支援を強化している。しかし、売上高の原状回復にはまだ程遠いというのが実情だ。

(注1) HACCP：アメリカで宇宙食の安全性を確保するために開発された食品の品質管理手法。

(注2) ISO：様々な国際規格を策定している国際標準化機構。ISO9000 シリーズは品質保証規格。ISO1400 シリーズは環境に関する基準。

原状回復には中国側の協力が必要だ。

CGC ジャパンは消費者の声に耳を傾け、食の安心・安全を確保する活動を、以前から行ってきた。

「当社の統計を見ても、お客さまからのクレームが1999年頃から増加傾向にあることがわかります。それに2000年、2002年に起きた雪印の不祥事が加わって、食に対する不安・不信が広がりました。その頃から当社は「CGC 安心部会」を創設し、消費者の信頼を取り戻す活動を推し進めてきました」

具体的には、取引先の全工場に対し、HACCP や ISO など

第三者機関の認証を取得するよう要請した。同時に問題の多かった工場を選び出し、1年間をかけた徹底指導で「優良工場」に変身させた。そしてその改善手法を加盟企業間で共有化し、各工場の管理基準を引き上げていった。これにより、クレームの数が激減。3年間でほぼすべての工場が第三者認証を得るに至ったのである。これは日本国内の工場を対象にした活動であったが、海外にも活動範囲を広げ、視察団が訪れた中国の3工場は、HACCP や ISO の認証取得済みの工場である。

「こうした取り組みが示すように、当社の開発商品は国内生産・海外生産を問わず、食の安心・安全には万全を期しています。また統計的に見ても、日本における輸入食品の検査不合格率は、中国の方がアメリカやEUよりも低いという数値が出ています。しかし消費者の頭の中には、まったく逆のイメージが刷り込まれています。それはマスコミの過激な報道によるものであり、今回の問題も風評被害以外の何者でもありません」と、白井専務は語気を強める。

「残念ながら当社や加盟店の努力だけでは、風評被害を跳ね返すことはできません。中国商品がどのように製造されているのか、どのように安心・安全が担保されているのかを、もっともっと消費者に伝えていく必要があります。それには中国政府や関係団体の協力が欠かせません。そうした相互協力の道を、日本と中国で探っていく必要があると思います」

白井専務が語るように、これまで築き上げてきた日中間の食の安心・安全に対する取り組みは、大きな成果を収めている。日中両国の戦略的互惠関係を強化する意味からも、誤解に基づく風評被害の早期解決に期待したい。

