

おいしい顔。



雪印

新生 雪印乳業の歩み
2002~2004 活動報告書
2005



目次 CONTENTS

事業概要・編集方針	P2
企業理念・ビジョン	P3
社長メッセージ	P4
座談会	P5
創業の精神「健土健民」を風化させずに	

I. 雪印乳業品質保証システム(SQS) P7

1. 雪印乳業品質保証システム(SQS)の特徴
2. 運営体制
3. 重点取り組み
4. 三方向の品質監査
5. 全社品質保証教育の徹底
6. 商品事故の対応

II. 消費者重視の経営 P9

1. お客様・消費者への対応
2. お客様・消費者の声を商品へ反映
3. 商品表示
4. コミュニケーション
5. 食育への取り組み
6. 消費者からの評価

III. 社外の視点を取り入れた経営と情報開示 P13

1. 社外の視点を取り入れた経営
2. 情報開示

IV. 全社一体のコンプライアンス活動 P15

1. 雪印乳業行動基準の定着徹底と公開
2. 社内コンプライアンス活動
3. ホットライン
4. 雪印グループ会社コンプライアンス活動
5. アメリカ経営倫理学会での発表

V. 環境への取り組み P17

1. 環境方針
2. 事業活動と環境への関わり
3. 生産活動における取り組み
4. 環境に配慮した商品づくり
5. 物流における取り組み
6. オフィスにおける取り組み

VI. 働き甲斐のある職場づくり P21

1. 経営層とのコミュニケーション
2. 透明性と納得性のある人事評価
3. 働きやすい職場
4. 人材育成
5. 安全、衛生
6. 人権の尊重
7. 家族への感謝

VII. 健康とおいしさの提供 P23

1. 「おいしい笑顔」の提供
2. 新しい価値の提供
3. 匠の技術を今に
4. 研究開発体制
5. フレッシュな商品の提供
6. お取引先との連携
7. 商品づくりの工場紹介

ステークホルダーからのメッセージ P29

雪印商品80年の歩み P29

詳細説明 P31

事業概要

設 立： 1950(昭和25)年6月10日【創業 1925(大正14)年】
 資 本 金： 159億円
 東京本社： 〒160-8575 東京都新宿区本塩町13番地
 TEL.03-3226-2111
 札幌本社： 〒065-0043 札幌市東区苗穂町6丁目1番1号
 TEL.011-704-2311
 代 表 者： 代表取締役社長 高野瀬 忠明
 事業案内： 乳製品・油脂の製造、販売など
 売 上 高： 283,403百万円(連結) (2005年 3月期)
 135,526百万円(単体) (2005年 3月期)
 従業員数： 1,414名
 事 業 所： 本 社： 2/販売本部： 2/支店： 14/工場： 9/研究所： 4 関係会社： 48社/(内連結子会社17社)

事業分割会社

雪印乳業は、2003年にチーズ・バター・マーガリンを中心とした乳食品の専門会社としてスタートしました。



乳食品



牛乳・乳飲料等

日本ミルクコミュニティ(株)
2003年1月 設立



育児品

ビーンスターク・スノー(株)
2002年10月 営業開始



アイスクリーム

ロッテスノー(株)
2002年10月 営業開始



冷凍食品

(株)アクリフーズ
2001年10月 営業開始
2002年10月 社名変更



経腸栄養剤

EN大塚製薬(株)
2002年6月 生産開始

編集方針

- 本報告書は、新生雪印乳業としての2002年度から2004年度までの3年間の取り組みをわかりやすく、皆様にご理解いただけるように心がけて作成しました。
なお、一部連結子会社の取り組みと2002年度以前からの継続取り組みも含めています。
- 当社の倫理・食の安全・品質を優先する企業姿勢から推進してきた消費者重視経営の取り組み内容を中心に記載しています。
- 制作段階で、社内の意見だけでなく企業倫理委員会や消費者部会、消費者の方々など、社外からもご意見をいただき、そのご意見も反映しています。
- ステークホルダーの方々より、当社の3年間の取り組みに対するメッセージをいただくとともに、今後の方向性も示唆いただきました。(29ページ)
- 本文は平易な文章を心がけ、必要と思われる詳細な内容は注釈(※)や詳細説明(31～34ページ)として記載しています。
- 当社では、お客様を「当社の商品を直接召し上がっている最終消費者(=エンドユーザー)」とし、消費者を「商品やサービスを受け取る側にある社会の中の個人全体」と表現しています。なお、消費者基本法では、消費者の8つの権利を尊重し、消費者の自立を支援することが基本であるとされています。お客様もこの「消費者」の中に含まれると考えられます。
- 本報告書は、年次版として毎年発行していきます。

お問い合わせ先

雪印乳業株式会社

〒160-8575 東京都新宿区本塩町13番地

コミュニケーション室 TEL.03-3226-2124 FAX.03-3226-2150

コンプライアンス部 TEL.03-3226-2064 FAX.03-3226-2163

発行 2005年7月

企業理念

【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。

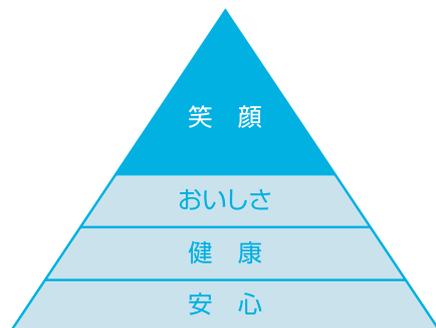
それは昔も、今も、これからも変わらない
私たち雪印乳業全員の原点であり、共通の願いであり、働き甲斐でもあります。

新生雪印乳業の出発にあたり、
私たちは雪印乳業の商品を召し上がっていただく一人ひとりのお客様に必要とされる企業となること、酪農生産者・お取引先・株主の皆様をはじめとして、雪印乳業を支えていただく全ての方々とのかかわりを一層深め、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あらためて決意しています。

平成12年の食中毒事件、平成14年の牛肉偽装事件という2つの事件の反省を深く胸に刻み、もう一度お客様と社会のお役に立てる企業になるために、ここに新しい企業理念を定めます。

【企業目標】

私たち雪印乳業はお客様の「おいしい笑顔」のあるくらしに貢献します。



【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。

ビジョン

【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。

「おいしい笑顔のカンパニー」を目指して

企業体質の変革を目指して

私たちは、2000年6月に食中毒事件、2002年1月に牛肉偽装事件を引き起しました。原因は、雪印乳業やグループ企業の一部の部署や個人だけによるものではなく、「内向きな企業体質」にあると考えています。そこで、多くの皆様のご意見をお聞きしながら、企業体質を変えていくための「改革の3つの柱」として、

1. 「安全・安心に向き合う」雪印に変革する。
2. 「お客様と向き合う」雪印に変革する。
3. 「食の責任を認識する」雪印に変革する。

を掲げ、新生雪印乳業としての取り組みを始めました。

私の使命は、単に会社を再建することだけではなく、新しい企業体質を持った会社に変えることと考えています。

まず、当社の存在意義・社会的使命・価値観を役員・社員全員がもう一度確認し共有化するとともに、バター・チーズ・マーガリン中心の会社となり事業領域や提供価値が変化したことから、2003年1月に新たな「企業理念」を策定しました。同時に、企業理念を実現するための守るべき行動の手引きとして「雪印乳業行動基準」も策定しました。

新生雪印乳業の3年間の取り組みについて

この3年間は、社外の視点としての社外取締役と企業倫理委員会、当社の最大のステークホルダーであるお客様・消費者の「声」に徹底的に耳を傾け、その「声」を経営に取り入れて、役員・社員一人ひとりが当事者意識を持って実行することで、意識と行動さらに企業体質の変革に取り組んできました。

企業活動のベースとなる「雪印乳業行動基準」の定着徹底と商品の品質確保を図るとともに、当社の企業姿勢が現れるのは「商品」であるとの認識から、毎日の食卓に欠かせない基礎食品としての「健康」「おいしさ」と、新しい価値を持つ商品の提供に努めてきました。さらに、消費者に必要な情報をわかりやすく、誤解・誤認を与えない誠実な商品表示を実践してきました。

新再建計画でお約束した「2003年度の黒字化」を達成し、「2005年度未処理損失の一扫」も、皆様のご支援のもと一前期倒して達成することができました。「2006年度決算における復配」も、今までの取り組みをさらに強固にしていくことで達成できるものと確信しています。

これらの取り組みをステークホルダーとのコミュニケーションを通じてご理解いただくとともに、透明性ある経営として社会からご評価いただけるものと信じています。

企業の存在とCSRについて

私はCSR(企業の社会的責任)の前提として、まず、企業が社会との関わりの中で存在し、企業の存在そのものが社会に影響を与えていることを認識することが大切であると思います。社会の変化に、敏感にそして責任を持って私たちの役割を果たすことがCSRであると考えています。

私たちは、酪農を原点とする創業の精神「健土健民」を不変のものとしながら、「倫理・食の安全・品質」を優先する企業姿勢とお客様・消費者をはじめとしたステークホルダーと向き合う姿勢を明確にして、さまざまな取り組みを実践することによって、すべてのステークホルダーの「おいしい笑顔」のあるくらしに貢献することが、私たちのCSRにほかならないと考えています。

コンプライアンスと安全・安心な商品の提供をベースとして、さらに皆様の「声」を今後の商品や施策に反映させ、雪印乳業の特質を活かした「食育」の取り組みや環境への配慮、社会貢献などさまざまな取り組みを具現化してまいります。

この報告書は、3年間の取り組みを総括し、わかりやすくお伝えするために作成しました。日頃のご愛顧に感謝申し上げますとともに、ぜひ本報告書のご評価とともに今後の方向性につきましてもご意見を賜りますようお願い申し上げます。

以上

2005年7月

代表取締役社長

高野瀬 忠明



創業の精神「健土健民」を風化させずに

(Healthy Land, Healthy People, Healthy Cow, Wholesome Food)

- 出席者 ダリル・ケーン (Daryl Koehn) 氏、高野瀬 忠明社長、日和佐 信子取締役
- 司会 西藤 輝氏
- 場所 東京本社にて 2005年5月6日

雪印乳業の再建への取り組みについて、2004年に「アメリカ経営倫理学会」、「中央大学経営革新講座」で発表の機会を得ることができました。ケーン教授、西藤教授の推薦で実現したこの発表を契機に、両教授から当社の取り組みへの評価・提言をいただくことになり、今回の座談会が実現しました。

●アメリカ経営倫理学会での発表

西藤 2004年のアメリカ経営倫理学会でも発表(発表者: 脇田常務取締役)した「新生雪印乳業の取り組み」について、ケーン先生にお話ししたいのですが。

ケーン アメリカ経営倫理学会での雪印乳業の発表に感銘を受けました。まず、率直に正直に不祥事を反省し、その後の対応についてわかりやすいものでした。コンプライアンスプログラムも非常に具体的で、口先だけではないという印象を受けました。アメリカでは「倫理的な経営を推進する」と言いながら、社員の倫理研修を年間1時間しかやっていない実例もあります。次に、2つの「事件を風化させない日」を設定していることです。これは素晴らしい発想で、アメリカでは聞いたことがありません。過ちを絶対に風化させないというカルチャーを感じます。さらに、消費者重視を現実に支える商品開発・品質管理の充実にも感心しています。アメリカでは利益拡大や成長が優先され、商品開発がおろそかになっているのが現実です。雪印乳業の「おいしい笑顔」に反映させる姿勢が素晴らしいと思います。

高野瀬 お褒めをいただきましてありがとうございます。私はコンプライアンスの取り組みは社内活動であり、社外に発表するものではないと思っていました。しかし、外部に当社の取り組みを評価いただくことも大切だと思い、発表に踏み切った次第です。
西藤 外部から取締役となられた日和佐さんの印象はいかがですか。

日和佐 私が雪印乳業の社外取締役になって3年になりますが、社内はすごく変わりました。以前はトップダウンの統率で社員からの発言がなかったのですが、今は役員も社員も自由に発言するようになっています。

ケーン 品質管理にも社外の委員がおられるのですか。
日和佐 はい、品質を監査する品質部会があり、社外の部員も参加しています。品質保証は、マニュアルをつくって徹底を図っていますが、それが守られるか否かは、最終的には人の問題なので、コンプライアンスという意識を一人ひとりの社員がきちんと受けとめて仕事にあたるのが重要です。コンプライアンスの確立度合いは現時点ではまだ合格すれすれの、60点です。

→P13「企業倫理委員会」の詳細説明

ケーン 合格すれすれなら、アメリカでは70点ですよ。(笑)

日和佐 現在、パートタイマー・アルバイトが約1000人、正社員は約1500人です。パートタイマー・アルバイトも対象にして全員がコンプライアンスの浸透を徹底するのは、非常に難しい。また、グループ会社を含めた場合はさらに難しいですね。

●オープンかつ率直な企業風土

高野瀬 雪印乳業は今年創業80周年になりますが、長い間に企業風土が変化してしまいました。30年前に作られた「雪印乳業50年の歩み」を開くと、社会貢献、消費者対応、品質管理の対応などについて書いてあり、考え方は今と全く変わっていないのです。それがなぜ、あのような2つの事件を起したのか。しっかりとやっているという自負がいつのまにか、驕りになったのではないかと思います。絶えず消費者の視点に照らして企業風土を総括していくというしくみが必要です。

ケーン 健全な経営や企業風土を維持するために重要なことは、企業風土がオープンで、かつ率直であることだと思います。そのような視点で見たとき、企業倫理委員会の構成が、社外委員6名、社内委員4名、うち女性の社外委員が3名ということは非常に評価できます。アメリカの企業では、めったにない構成です。
日和佐 女性に関しては、女性が購入する機会の多い商品を扱っている会社として、女性社員数をもっと増やしていくという課題もあります。採用段階では女性の割合は30%ですが、結婚や出産で辞める女性が多いのです。現在、辞めることなく働き続けられるしくみをつくるための議論が始まっています。

●雪印乳業の果たすべきこと (社長の3つの使命と社会貢献「食育」と「MBP」)

高野瀬 私の使命は、3つあります。1つ目は「新しい雪印をつくる」ことです。企業理念をきっちり実現するため、行動基準、コンプライアンス、品質基準などを徹底します。2つ目は「戦時の経営を平時の経営に戻す」ことです。3つ目は「新しい中期経営計画を策定する」ことです。2005年から2006年にか



Daryl Koehn氏
元アメリカ経営倫理学会会長
アメリカテキサス州セント・トーマス大学教授
同大学カメロン・ビジネス・スクール経営倫理
研究センター所長
哲学、政治学、経済学、金融論を研究し、それら
をベースにした視点からコーポレートガバナ
ンス、CSRなどへ言及。



日和佐 取締役

けて、新しいビジネスチャレンジ、CSRマネジメントなどを明確にします。女性社員に関する課題解決も重要な使命だと思っています。

日和佐 今、CSR、社会貢献として取り組んでいるものに「食育」があります。大人も子供も、基本的な知識を得た上で、食品の中で何を選び、何を食べたらよいのか、という選択能力を培うことが重要だと思います。

→P12 「食育」の詳細説明

ケーン 雪印乳業の創業の精神「健土健民」という言葉自体に社会的貢献が感じられます。英語で表現しますと、「Healthy Land」「Healthy People」「Healthy Cow」「Wholesome Food」、つまり3H1W、非常にすばらしい言葉だと思います。「食育」にもまた、この創業精神が生きている、という点で価値があると思います。さらにもう一つ、大きな価値があるものがMBP® だと思います。アメリカでもそうですが、特に日本で進んでいる高齢化に対して、MBP® を入れた食品が社会が求めています。

●MBP®、IFT「産業発展功労賞」を受賞

西藤 2005年7月IFTから「産業発展功労賞」を受賞されますが、その経緯をお聞かせください。
高野瀬 対象はMBP®です。約10年間かけて研究し、牛乳より抽出に成功した機能性素材で、骨そのものをつくり、骨を強化する作用に関わっています。カルシウムをたくさん摂っても、骨をつくるしくみが機能しないと骨は強くなりません。骨をつくる細胞に働く乳由来の機能性素材がMBP®で、海外も含めていろいろな商品に展開しています。

→P24 MBP®、IFT産業発展功労賞の詳細説明

●今後への意気込みと課題

西藤 座談会を締めくくる前に司会からも外部の視点で考察し、キーワードで表現してみました。

- 1.大胆且つ繊細
- 2.徹底的
- 3.つねに前向き
- 4.そしてこの3つの実践が、倫理的経営として良き循環を生んでいる。「徳」の循環、「善」の循環といえると思います。それでは、皆さんに最後に一言ずつ。

高野瀬 まさしく企業理念は存在意義ですね。これはきっちりと認識しなければなりません。今日のお話の中で、組織をオープンにしていくことの重要性を改めて感じました。新しい理念

西藤 輝(さいとう あきら)氏
元住友商事株式会社理事
日本・アメリカ経営倫理学会会員
中央大学大学院総合政策研究科客員教授
対談では通訳を兼務



を社風として、行動にまでつなげていかなければなりません。これまでの経営はいわば外科治療段階で、今は内科治療段階に入りましたが、その難しさは、役員・社員一人ひとりが今までのことを風化させないで新しいチャレンジをするということです。

日和佐 再建計画通りに進み、債務を返済できているのは、素晴らしいことですが、時の経過にともない問題も忘れてしまわないかと、少し心配ですね。誇りは持って欲しいのですが、驕りにならないように、2つの事件を心にとめておいて欲しいですね。過ちを繰り返すことのないように。

ケーン 高野瀬社長と日和佐さんがおっしゃったことに全く同感です。ただ、日本では食品メーカーの競争が激しいと聞きました。食品メーカーの営業収益力が低いことを経営上、重要な課題として認識しています。もう1点、経営を国際的な視点で客観的に評価していくことが必要です。日本人の感覚だけではなく、いろいろな人たちの感覚・感性・視点で、経営を捉えることが大事だと思います。アメリカ人、ヨーロッパ人、アフリカ人…、世界の人たちが、雪印乳業の食品を食べてどのように思うか、経営をどう思うか、という視点が大事です。国際的な感覚を持つことは、経営上いろいろな感性が与えられるので重要だと思います。

西藤 ありがとうございます。



写真左から、脇田 常務取締役 ケーン (Daryl Koehn) 氏
西藤氏 高野瀬 社長 日和佐 取締役

創業の精神「健土健民」

健土健民とは、雪印乳業の創業の精神を表現した言葉です。酪農は土の力を豊かにし、その上に生きる生命を輝かせます。その結果つくられた乳製品は、人々の健やかな精神と身体を育みます。

I. 雪印乳業品質保証システム(SQS)

「雪印乳業品質保証システム(SQS)」に基づき、原料調達から開発・生産・販売までの全過程の品質を全役員・社員で保証し、安全でお客様・消費者に安心していただける商品をお届けします。

1. 雪印乳業品質保証システム(SQS)の特徴

独自の品質保証システムである雪印乳業品質保証システム(以下SQS)を構築し、「食の安全」を保証し、「お客様・消費者に安心」していただける商品の提供に努めています。

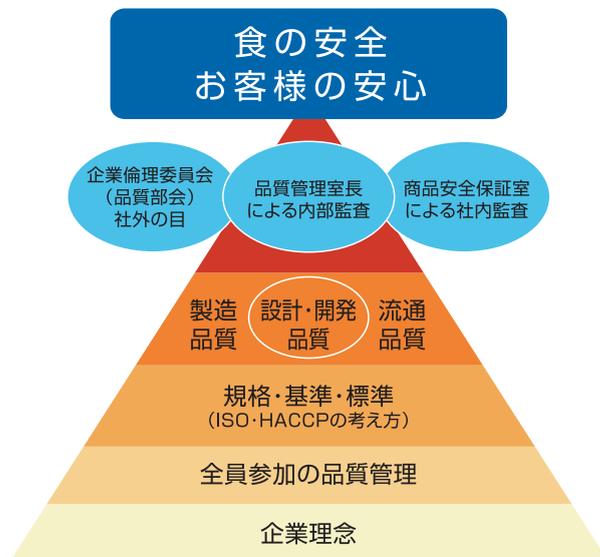
SQSは、開発・生産・販売・管理等に携わる全ての人の品質管理活動を推進するシステムであり、下記5点の特徴があります。

- ①経営トップの強い決意とリーダーシップにより全役員・社員で品質保証に取り組む。
- ②365日、お客様センターに寄せられる“お客様・消費者の声”に耳を傾け、商品の開発・改良や製造工程の改善に反映する。
- ③“ISO9001※1”と“HACCP※2”の考え方を取り入れたしくみに基づき品質確保および品質向上に取り組む。
- ④品質保証教育を徹底し、全役員・社員で品質保証を担う。
- ⑤複眼によるチェックと検証により監査体制を強化する(全工場にISO9001の内部監査員の認証者およびHACCP推進者研修受講者を配置している)。

※1 ISO9001:世界標準の品質マネジメント規格であり、第三者審査機関による認証が得られる。(ISO:International Organization for Standardization、国際標準化機構)

※2 HACCP:(Hazard Analysis Critical Control Point、危害分析重要管理点監視方式)1960年代にNASAが宇宙食の開発に採用した衛生管理方式。HACCP方式は、原料から製品に至る一連の工程において発生する危害を調査・分析した結果から、特に重点的に管理する必要がある箇所を常時モニタリングすることで、製品の安全性確保を図るもの。

SQSの概念



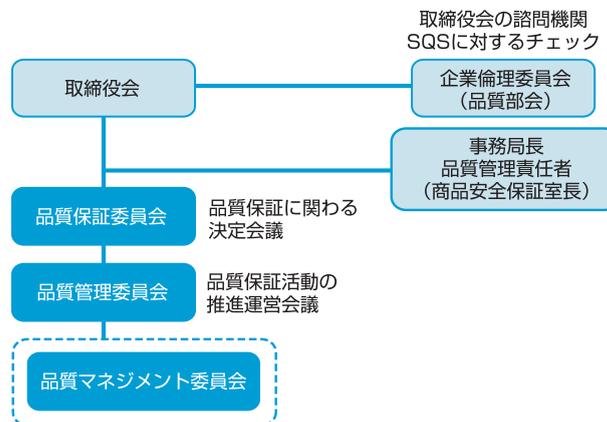
雪印乳業品質保証システム: SQS (Snow Brand Quality Assurance System)

2. 運営体制

SQSの運営は階層別に以下の3つの委員会を定期的開催し、品質目標の進捗評価やSQS遂行上の問題点について協議し、SQSが適切に機能(PDCA※)していることを常に確認しています。

- 品質保証委員会:品質に関わる全ての案件についての意思を決定する機関です。
- 品質管理委員会:本社におけるSQSの運営会議で、全社的なSQSの方向づけを行います。
- 品質マネジメント委員会:工場におけるSQSの運営会議を毎月開催し、SQSが確実に実施されているかを客観的事実に基づき判断しています。また、必要があれば、その都度工場のSQSの見直しをしています。

※ PDCA: P(Plan):目標と実施方法を決定
D(Do):決めたことの実行
C(Check):実行した内容の評価
A(Action):結果を良くしていくための処置



3.重点取り組み

右図「運営のしくみ」「品質対策設備」「教育・訓練」の3項目の観点から重点取り組み課題を抽出し、下記の具体的な取り組みを実施しました。

- 生産工場のゾーニング※1や5S※2を含めた環境整備の推進
- 工程管理精度の向上(全数検査装置の導入など)
- 規格、基準、標準、手順の継続的見直し

また、SQSの運営を推進するために、分析センター、食品衛生研究所を設置しています。 [詳細→P31](#)

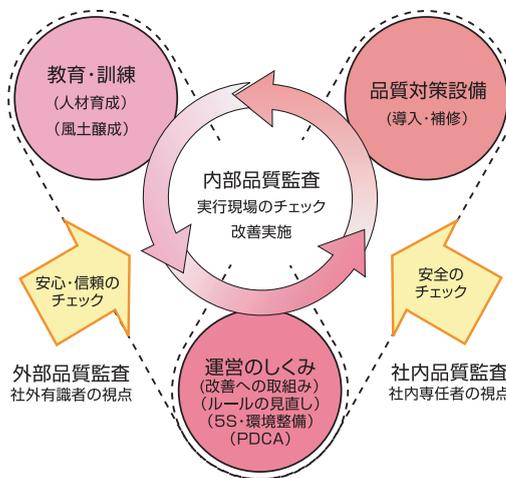
※1 ゾーニング：作業内容により、作業区域に清浄度の管理レベルの区分を設けること。
 ※2 5S：整理、整頓、清掃、清潔、しつけ

4.三方向の品質監査

品質保証システムが機能しているか否かを、三方向の品質監査(「内部の眼」、「社内の眼」、「社外の眼」)により、「決めたことを決めた通りに実行しているか」、「決めたことは正しいか」をチェックしています。監査で指摘された項目については、着実に改善を実施しています。

- 〔内部の眼〕 工場の品質管理室長が中心となり、ISO9001内部監査員の認証者を含む内部監査チームが実施する「内部品質監査」。
- 〔社内の眼〕 商品安全保証室が実施する「社内品質監査(商品安全監査)」と、工場間で行われるクロス点検。
- 〔社外の眼〕 企業倫理委員会(品質部会)および、第三者機関による「外部品質監査」。

重点取り組みと監査体制



5.全社品質保証教育の徹底

食品メーカーとしての人材育成は、ルールを守ること、過去の事例から多くを学ぶことを重要視し、教育しています。

全役員・社員を対象に「品質保証の基礎」として、食中毒事件の原因、食品衛生、品質保証、SQSの概念、食品関連法規について教育しています。また、「食中毒事件を風化させない活動」として、全役員・社員による「品質保証の基礎」の理解度確認テストを実施しています。 [詳細→P31](#)

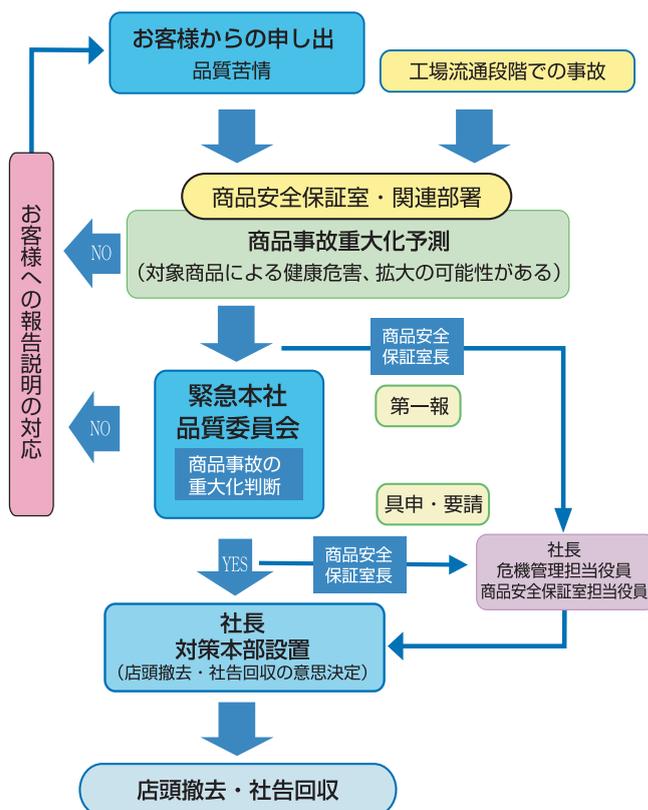
6.商品事故の対応

商品事故に責任を持って対応するために、危機管理体制の整備を行い、運用しています。これは、責任の所在と判断基準を明確にしたものであり、社長への迅速な報告・具申・要請により、万が一の場合にもお客様への健康危害や事故の拡大を最小限にするしくみになっています。

また、工場や流通過程において製品品質を損なう可能性がある場合も、情報を一元化し、工場から不具合製品を出荷しない、流通過程にある不具合製品を販売しないことを第一に対応しています。不具合製品を廃棄する手順も整えています。

さらに、品質課題の発生の有無と概要は、社長はじめ担当役員に商品安全保証室長から毎日19時以降に報告し、緊急体制をとれるようにしています。

商品事故の対応



Ⅱ. 消費者重視の経営

消費者の意見を経営や商品に反映し、コミュニケーションの場をもっと広げていきたいと考えています。

1. お客様・消費者への対応

全国6カ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日お受けする「お客様センター」を開設、電話・メール・手紙などによるお問い合わせ、ご提案、ご意見などに対応しています。商品に対する苦情の申し出をいただいた時は、訪問、検査・分析調査などによる起因特定と対応策のご報告まで、お客様・消費者に納得、信頼していただけるよう社内連携体制を整えています。

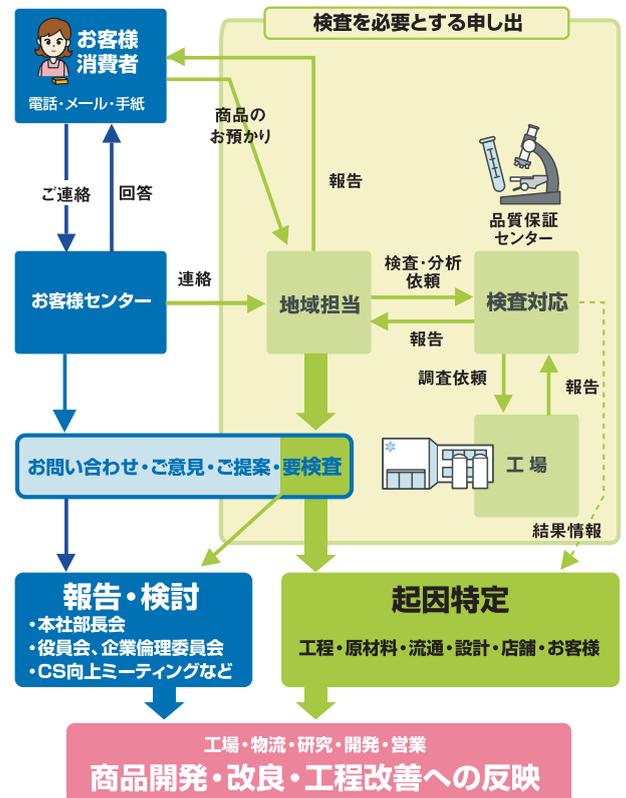
さらに、お客様センターの担当者の対応について、お客様・消費者へのアンケートを実施し、そのご意見を対応の改善・向上に活かしています。 [詳細→P31](#)



お客様センター

お客様の声をおきかせください。
お客様センター ☎0120-369-114
 9:00~19:00 年中無休
<http://www.snowbrand.co.jp>

お客様・消費者の声の流れ



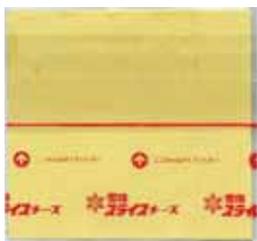
2. お客様・消費者の声を商品へ反映

お客様・消費者から寄せられたご意見・ご提案などの貴重な情報は、お客様対応部署と開発部署などとの意見交換会、製造工場での品質ミーティングなどで、社内関係者に迅速に伝えられ、商品改良や工程改善に活かしています。

商品の改良などについては、ホームページを通じて紹介しています。

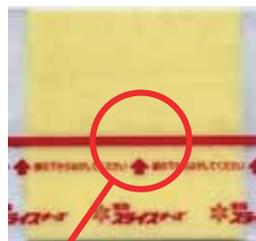
商品の改良・改善事例

スライスチーズ



ご意見・ご提案

透明フィルムのはがし口がわかりにくく、探すのが大変。



改善

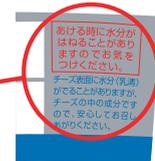
はがし口の目安線を太く大きく表示しました。あわせて文字も大きくしました。

北海道カッテージチーズ



ご意見・ご提案

商品に水が溜まって、開けると水が跳ねる。



改善

注意喚起の表示を追加しました。

雪印ビザソース



ご意見・ご提案

ボトルの中が見えず、どの位残っているのかわからない。



改善

容器の横側面に透明なスリットを入れ、残量が見えるようにしました。

3.商品表示

消費者視点に立った商品表示を行うために『任意表示基本マニュアル』を策定し、具体的な項目について基準を定めました。任意的な表示・表現方法については「消費者基本法」の考え方に則り、お客様・消費者に必要な情報をわかりやすく、誤認・誤解を与えないことと提供しています。

また、ユニバーサルデザイン*の観点を取り入れた商品設計を行うとともに、パッケージデザイン決定までの経緯を記録化し、共有化できるしくみを整えています。 [詳細→P31](#)

* ユニバーサルデザイン：高齢者・障害を持つ人・妊産婦・力の弱い人、幼児そして健常者などのすべての生活者が使いやすいように商品・建物などをデザインすること。

任意表示基本マニュアルによる商品表示事例

北海道産原材料の使用割合の表示

北海道産原材料の使用割合の表示を、パッケージの裏側から正面の見やすい位置に変更しました。
(例：原材料チーズ中北海道産チーズ60%使用)



北海道切れるチーズ

4.コミュニケーション

1)消費者とのふれあい

①お客さまモニター

消費者の生の声を直接お聞きするために、2002年より「お客さまモニター」制度を開始しました。公募により首都圏・近畿圏の消費者にご参加いただき、ご意見は経営や商品の改良、開発などに反映しています。

第4期となる2005年は、「食育」をテーマに実施します。

[詳細→P31](#)



お客さまモニター
(首都圏)



お客さまモニター(近畿圏)

②地域活動

地域交流の一環として、少年野球大会、バレーボール大会、陸上競技大会など、地域のスポーツ大会の開催や協賛、夏祭り、雪祭りなど、地域の催し物にも積極的に参加しています。また、乳製品を使用した料理教室の開催など、おいしい食べ方や知識を提供しています。

また、各地の事業所では、周辺の清掃活動を実施し、地域の環境美化にも努めています。 [詳細→P31](#)



クリスマスイルミネーション(電飾)(磯分内工場外壁)

③工場開放

全ての工場で、工場見学をしていただける体制を整えています。商品の安全・安心の取り組みや製造工程を消費者の眼でご覧いただくとともに、直接ご意見をいただいています。

併せて、工場開放デーも実施しており、工場独自のメッセージ発信やイベント開催により、消費者とのふれあいを大切にしています。

[→P27 「工場見学」の詳細説明](#)



工場開放デー
(厚木マーガリン工場)



工場開放デー(横浜チーズ工場)

2) 雪印こどもの国牧場

「こどもの国」は、1959(昭和34)年4月の皇太子殿下(現天皇陛下)のご成婚を記念して、1965(昭和40)年5月5日のこどもの日に開園しました。雪印こどもの国牧場は、殿下の「園内に牧場もつくっては」というご発案に基づき、雪印乳業が開設し、国に寄贈した牧場です。

雪印乳業の創業者・黒澤西蔵の『健土健民』の精神を具現化した牧場で、70,000m²の広さがあり、現在約40頭の牛がいます。

搾った牛乳は併設されている牛乳工場で低温殺菌され、「特別牛乳」*として園内で販売しています。

* 特別牛乳：牛乳であって特別牛乳として販売するもので、特別牛乳搾取処理業の許可を受けた施設で搾取した生乳を処理して製造したものです。無脂乳固形分8.5%以上、乳脂肪分3.3%以上を含むもので、極めて限られたルートで販売されています。原材料は生乳のみです。



雪印こどもの国牧場

〒227-0036 横浜市青葉区奈良町700
TEL.045-962-0511



日本酪農研究会

4) 史料館

1977年、創業50周年を記念し、日本で初めての乳業史料館として開館しました。館内は創業当時の製造機器や昔の商品パッケージなどをはじめ、酪農・乳業の歴史を語る多くの史料を展示しており、年間2万人以上のお客様にご来館いただいています。

2004年10月には、「札幌苗穂地区の工場・記念館群」として北海道遺産に認定されました。

雪印種苗(株)本社のある札幌市上野幌が当社発祥の地です。現在その地には、「雪印バター誕生の記念館」があり当時の様子が再現されています。

3) 酪農生産者とのつながり

当社の原点である「酪農」についてもう一度見つめ直し、商品づくりに活かすために、酪農生産者の方々との交流や対話会、酪農実習を実施しています。その中で、NPO法人「田舎のヒロインわくわくネットワーク」を通じて、社員と酪農生産者との対話会を実施しました。

また、酪農生産者の方々が組織する「日本酪農青年研究連盟」の自主的な運営と酪農生産者の全国ネットワークづくりを、事務局として支援しています。1年に一度会員が一堂に会して、日ごろの経営・研究成果を発表する日本酪農研究会も開催しています。

さらに、酪農を専門に調査研究する「酪農総合研究所」を運営し、酪農の発展と酪農生産者の経営安定に寄与しています。

詳細→P32



発売当時のバター



バター発祥の地



史料館



くらしフェスタ東京

5) 消費者団体行事への参加

消費者と直接ふれあう機会として、東京都の消費者団体が主催する「くらしフェスタ東京」に参加しています。2003年は「コンプライアンス」、2004年は「CSR」というテーマで、当社も出展しました。消費者より「雪印はまだあったの。」との厳しいご意見とともに、「雪印の商品はおいしいので応援しているよ。」との激励のお言葉もいただきました。

6) スキージャンプを通してのスポーツ振興

雪印杯全日本ジャンプ大会は、今年、46回目を迎えた歴史のある大会で、将来を担う若手ジャンパーにとっては、トップジャンパーへの登竜門の大会です。「ジュニア」「少年」「女子」「成年」の4部門があり、中学生（ジュニア）が社会人と同じジャンプ台で競技する大会です。当社スキー部は、1946年の創部以来数々の世界的なジャンパーを輩出し、雪印杯をはじめ各種のジャンプ大会で活躍しています。



雪印杯全日本ジャンプ大会

5. 食育への取り組み

1) 料理講習会

1950年代より、栄養価値の高い牛乳・乳製品を基礎食品として普及するために、料理講習会を継続的に実施し、これまでに約80万人の方々にご参加いただきました。現在も年間約900回実施しています。

料理講習会

	実施回数	参加人数
2002年度	659回	19,961人
2003年度	791回	24,505人
2004年度	949回	27,702人



親子料理教室

2) 食育

今後は「食育」に関わる活動を『乳の食育 雪印 食コミュニティ』と名づけ、「心に残る「おいしい顔」づくりを応援する」ことを目的に、取り組みを強化していきます。

「乳の食育」は“5つの大切なこと”を育み、食育プログラムとして、“料理講習会”“雪印こどもの国牧場、工場の体験・見学”“商品知識などの情報発信”を行います。

「雪印 食コミュニティ」についてのお問い合わせは、お客様センターへ。

3) 「食の安全安心情報交流支援事業」(農林水産省)への参画

食育の取り組みの一環として、消費者と食品製造業がどのようにしたら食の安全安心のための情報交流できるかを目的として、農林水産省が主催した2004年度食育促進全国活動推進事業への参画を要請され、食品製造者として検討委員会に参加しました。

当社大樹工場の検討委員会視察を経て、これまでの当社の取り組みをもとにした工場見学モデルを厚木マーガリン工場で実施しました。見学者（消費者代表と検討委員）に、社員と同様の手順で製造室や品質管理室に入室していただき、ものづくりの現場を五感で感じていただきました。食品への理解と食品工場の取り組みへの理解が進み、「作り手の顔が見える」関係を構築するより良い方法であると評価されました。



6. 消費者からの評価

2004年3月、食品会社の消費者重視経営を促進するために、消費者団体4団体による「消費者重視経営の評価に関するアンケート」が実施されました。そのアンケートの結果、当該団体などの総合評価で当社は特に優れている「A」にランクされました。当社では、この結果を謙虚に受けとめ、引き続き消費者重視経営の取り組みに努めます。

アンケート実施団体

- 主婦連合会
- 社団法人全国消費生活相談員協会
- 日本消費者連盟
- 全国消費者団体連絡会

調査項目

- ① トップのコミットメント
- ② 自主行動基準の策定
- ③ 自主行動基準の公開
- ④ 商品の安全
- ⑤ 商品の環境配慮
- ⑥ 商品の情報開示・説明
- ⑦ 消費者の苦情・意見対応
- ⑧ 事故発生時の体制
- ⑨ コンプライアンスの組織体制
- ⑩ コンプライアンスのモニタリングなど

Ⅲ. 社外の視点を取り入れた経営と情報開示

ステークホルダーの皆様から信頼される企業でありつづけるために、透明性のある経営体制を構築しています。

1. 社外の視点を取り入れた経営

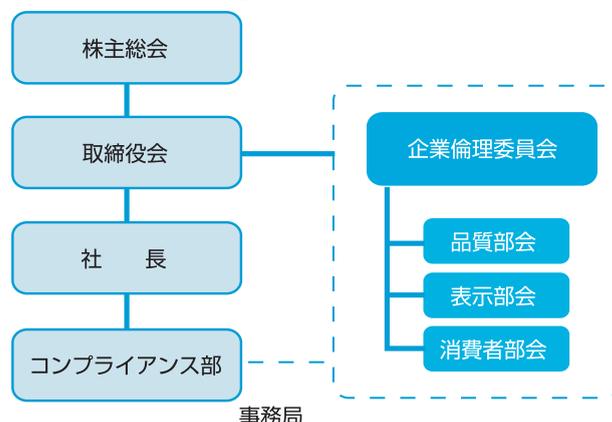
社外の視点を経営に取り入れるために、2002年6月に社外取締役として日和佐 信子氏を招聘しました。同時に、企業倫理委員会を設置し、日和佐氏が委員長に就任しました。

日和佐氏は社外取締役として、「消費者の立場」を堅持し、取締役会への提言と監督を行っています。

「企業倫理委員会」は、社外の有識者と社内委員により、毎月1回、定期的に開催しています。そこでは、社長・役員や労働組合執行部との意見交換、現場視察などの活動を活発に行い、経営全般について「社外の眼」による提言や勧告、検証がされています。

専門性の高い課題については、「品質部会」・「表示部会」・「消費者部会」の部会を設置し、それぞれ継続的な活動を通じて、課題への検討・提言をいただいています。 [詳細→P32](#)

企業倫理委員会の位置付け



●企業倫理委員会委員（社外委員6名）

2005年3月末現在

日和佐 信子	前 全国消費者団体連絡会 事務局長 雪印乳業(株) 社外取締役
畔柳 達雄	兼子・岩松法律事務所 弁護士
田中 宏司	経営倫理実践研究センター 前任研究員 立教大学大学院経済学研究科 教授
鈴木 紀子	元 コープとうきょう理事 品質管理部長
五十嵐 英夫	元 東京都立衛生研究所 参事研究員 元 国際学院埼玉短期大学 教授
古谷 由紀子	(社)日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会 理事、COMS特別委員長

社内委員は高原 副社長以下 計4名



企業倫理委員会

●品質部会

「品質部会」を2002年7月に設置し、当社独自の品質保証システムであるSQSに意見・提言をいただくとともに、当社9工場と委託工場の工程管理・品質管理について、現地監査を実施しています。



品質部会工場監査（興部工場）

●表示部会

「表示部会」を2003年9月に設置し、当社の商品表示が消費者に誤解・誤認を与えることのないように、消費者視点で発売前の商品について表示の評価をいただいています。

●消費者部会

「消費者部会」を2004年10月に設置し、当社の消費者重視経営をさらに充実させるために、テーマを決めて消費者団体や消費者関連の有識者と意見交換を実施し、会社施策に反映しています。



第3回消費者部会（大阪）

2.情報開示

1)ホームページ

当社の姿勢や取り組みについてご理解いただくために、経営改革や品質保証、コンプライアンスについてなどホームページを通じて積極的に情報を開示しています。

「お客様広場」では、よくあるご質問やお客様・消費者の声を活かした商品のご紹介、工場見学のご案内、また乳製品を使ったレシピの紹介やチーズの総合サイト「チーズクラブ」など、消費者の健やかな生活と食文化の普及に向け情報を発信しています。

また、ニュースリリースや投資家の方々へのIR*情報のほか、商品のラインアップや新しい価値の商品についても紹介しています。

そして、消費者とのコミュニケーションの場をさらに広げていくために、専用の「メール送信画面」を設け、直接ご意見をいただけるようにしています。

※ IR：(Investors Relations、インベスターズ・リレーションズ)投資家向けの広報活動



2)IR情報開示

透明性のある経営を目指し、正確な情報開示に努めています。特に、決算情報や重要なお知らせなどの経営情報は、証券取引所や報道関係との開示ルールに従い、株主や投資家の方々々に正確な情報を迅速に公開しています。

IR情報



3)報道関係者等への施設見学会の開催

報道関係者、アナリスト・投資家の皆様を対象とし、当社の工場や研究所で、見学会・意見交換会を開催しています。生産部門・研究部門を実際にご覧いただくことによって、当社の企業姿勢、取り組みを身近に感じていただけるように、可能な限りの情報開示を行っています。



報道関係者を招いての見学会(幌延工場)

4)個人情報の保護

個人情報を保護するために「個人情報保護方針」「個人情報管理規程」「個人情報取扱ガイドライン」を策定し遵用しています。役員・社員一人ひとりの理解と管理が大切であることから、全員を対象に説明会を実施し、適切な管理とルールの徹底を図っています。

また、関連会社を含め雪印グループ全体で、個人情報を保護するための体制を強化しています。



IV. 全社一体のコンプライアンス活動

私たちは、「雪印乳業行動基準」を遵守し社会から信頼され、働き甲斐のある会社を目指しています。

1. 雪印乳業行動基準の定着徹底と公開

2003年1月、理念・ビジョンを実現するための役員・社員が守るべき行動の手引きとして、「雪印乳業行動基準」を全員参加のもとに策定しました。私たちは、法令の遵守にとどまらず、さらに高いコンプライアンス^{*}経営を確立するために、行動基準を定着徹底し、公正で透明な企業活動を実践しています。

社会に私たちの行動を理解していただくため、ホームページに全文を掲載し、冊子も配布しています。 [詳細→P32](#)

^{*} コンプライアンス：法令等遵守



雪印乳業行動基準

● 行動基準配布数 30,000部
(2003年1月～2005年3月)

2. 社内コンプライアンス活動

1) グループ活動と行動リーダー

行動基準の定着徹底に向けて、全社を34のグループに分け、実践の要となるグループ活動を行っています。グループ毎に行動リーダーを任命し、その行動リーダーを推進者として、毎月1回以上それぞれ独自の取り組みを実践しています。 [詳細→P33](#)



行動リーダー研修

2) コンプライアンス定着に向けた研修

グループ活動を推進するために行動リーダーの集合研修を定期的実施しています。グループ活動活性化のための討議を行い、情報とツールを共有化しています。さらに、基本的な考え方、その必要性と意義を理解するために、コンプライアンス研修も実施しています。 [詳細→P33](#)

3) 推進体制

コンプライアンスを社内に定着徹底するための専門部署として、2002年6月に企業倫理室を開設しました。行動基準の定着徹底、企業倫理委員会の事務局、ホットラインの窓口業務を行っており、現在は、環境室、監査グループ、情報管理グループを加えて、コンプライアンス部と名称を改め、雪印グループ会社まで含めた取り組みを行っています。



企業倫理委員会活動状況の確認

4) 活動状況の確認

これまでに、役員・社員の意識と行動を調査するアンケートを3回実施しました。このアンケート結果から、活動の進捗状況と課題を明確にし、その後の活動に役立てています。また、アンケートの自由意見から社内の課題を把握し、全社で解決に取り組みました。企業倫理委員会委員にも活動状況の確認とアドバイスをいただいています。 [詳細→P33](#)

行動のチェックポイント

あなたがしようとしていることが、「雪印乳業行動基準」の趣旨にもとづいているかどうか自問自答してください。

あなたがしようとしていることは

1. 企業理念に沿っていますか
2. 法律に触れませんか
3. 社会の良識から外れていませんか
4. 家族に見られて恥ずかしくありませんか
5. 自分自身で本当に正しいと思いますか

疑問が生じたら、上司や同僚に報告・相談を。

行動のチェックポイント

業務を行う上で、自分の行動を確認するために「行動のチェックポイント」としてカードを全員に配布し、携帯をしています。また、各場所に掲示し自分の行動を日々確認しています。



2004年6月 来賓講話
(財)日本冷凍食品
検査協会
森田 邦雄顧問



2004年6月『宣誓』書提出

5) 事件を風化させない日と『宣誓』書提出

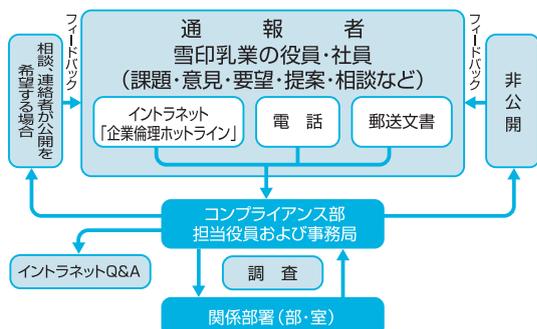
食中毒事件でお客様から最初の申し出があった6月27日と雪印食品牛肉偽装事件が発覚した1月23日を「事件を風化させない日」と定め、毎年さまざまな取り組みを実施しています。

また、毎年6月27日には、社長以下、全役員・社員（準・定時社員を含む）が『宣誓』書を提出し、行動基準を実践することを宣誓しています [詳細→P34](#)

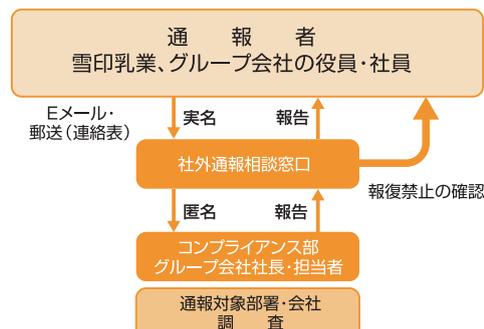
3. ホットライン

社内通報相談窓口としての「企業倫理ホットライン」と、雪印グループ全体の社外通報相談窓口としての「スノーホットライン」を開設しています。役員・社員が業務上の法令違反や大きな問題が発生した場合の連絡だけではなく、仕事上のちょっとした疑問、相談、提案なども受け付け、雪印グループ全体をより良い会社にするために活用しています。 [詳細→P34](#)

企業倫理ホットラインのしくみ



スノーホットラインのしくみ



4. 雪印グループ会社コンプライアンス活動

1) 行動基準の定着徹底

グループ会社ではそれぞれ行動基準を策定し、その定着徹底に取り組んでいます。各社に活動の推進役として企業倫理担当者を置いて推進しています。

2) トップヒアリング

グループ会社全体のコンプライアンスの課題を共有化するために、社長自ら各社の社長にヒアリングを実施しています。

3) 情報の共有化

グループ社長会、企業倫理担当者会議を定期的で開催し、情報やツールを共有化し、各社の活動を推進しています。

5. アメリカ経営倫理学会での発表

2004年8月にアメリカ経営倫理学会での発表の機会を得て、海外の有識者の方々からも多数のご意見をいただきました。

二度の事件を起こし、それを教訓として再建に取り組んでいる姿を社外の研修、講演などを通じ広くお伝えしています。

4) 教育研修

各社の経営層、企業倫理担当者、マネージャー職と階層別に研修を順次実施し、コンプライアンスの定着徹底を図りました。さらに、各社で全社員を対象とした研修を継続的に実施しています。

5) アンケート

2004年12月にグループ会社全役員・社員を対象にコンプライアンス意識を調査するアンケートを実施し、現在の意識や行動を評価するとともに、今後の取り組みに役立てています。



アメリカ経営倫理学会

V. 環境への取り組み

地球環境を大切に作る意識を持ち、
私たち一人ひとりが地域社会の核となって環境保全に取り組んでいます。

1.環境方針

環境方針を策定し、具体的な環境保全活動に取り組んでいます。

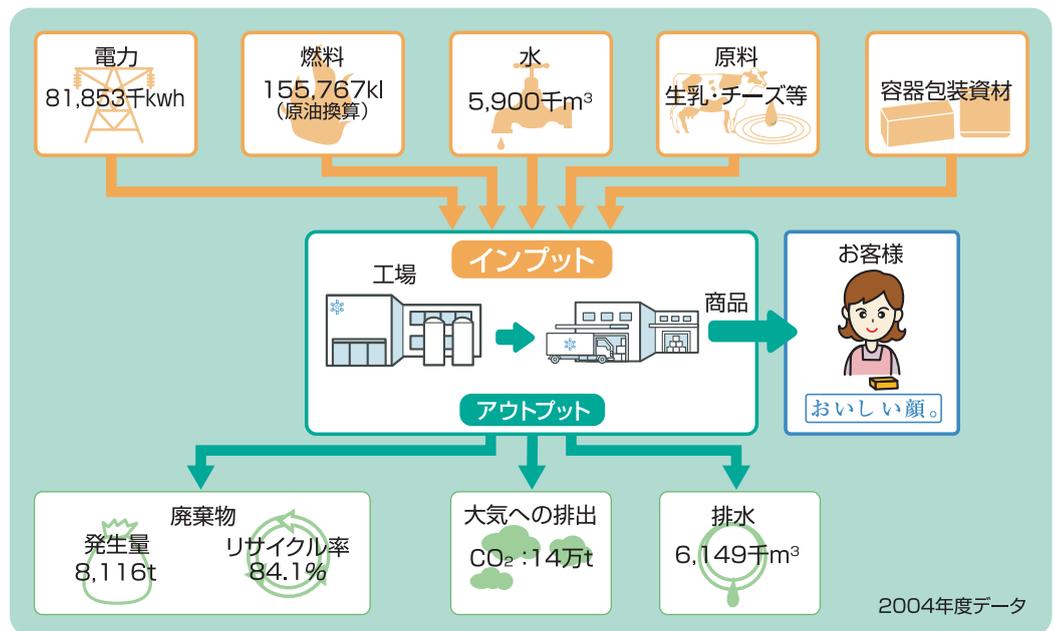
<環境方針>

1. 栄養価値の高い乳資源を有効に利用します
2. 環境法規、条例等を遵守します
3. 商品を提供する上で、環境負荷を軽減します
 - ・ CO₂の発生抑制
 - ・ 省エネルギー、省資源
 - ・ 廃棄物の発生抑制とリサイクル推進

2.事業活動と環境への関わり

企業活動はあらゆる過程において地球環境に影響を与えていますので、環境保全との関わりについて常に考慮して取り組んでいます。

生産、流通方法の合理化、効率化や環境負荷低減に向けたさまざまな取り組みを通じて、省資源化に取り組むとともに、廃棄物等の排出量の抑制、リサイクルを推進しています。



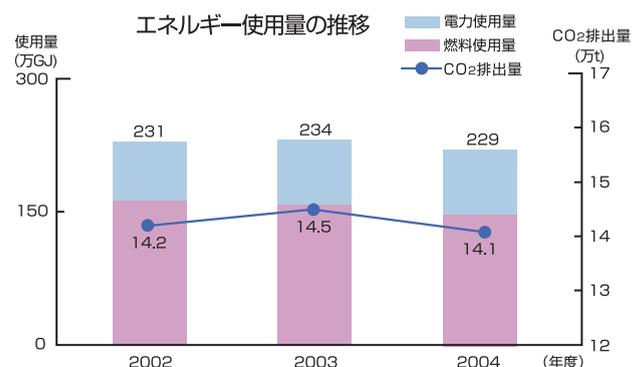
3.生産活動における取り組み

1) 省エネルギー活動

全ての工場では、無駄を徹底的に排除し、適正なエネルギー管理に努めています。また、コジェネレーションシステム^{*1}などの大型設備の導入、ボイラーの排熱回収、インバータ^{*2}の設置により、省エネルギー活動を推進しています。 [詳細→P34](#)

^{*1} コジェネレーションシステム：熱電供給システムと呼ばれ、発電時の廃熱などを用いて、電力と熱を併給し、エネルギーの効率的利用を図るシステム。エネルギー効率率は75～80%と高い。

^{*2} インバータ：モーター等の周波数をコントロールして、回転数を制御する装置で、省エネルギー対策に活用されている。



2) 資源の有効活用

「廃棄物の発生を抑制する」、「発生した廃棄物をリサイクルすることにより、限りある資源を大切にする「循環型」システムの構築を進めています。また、廃棄物を適正に処理するために、廃棄物処理委託における遵法管理を徹底しています。

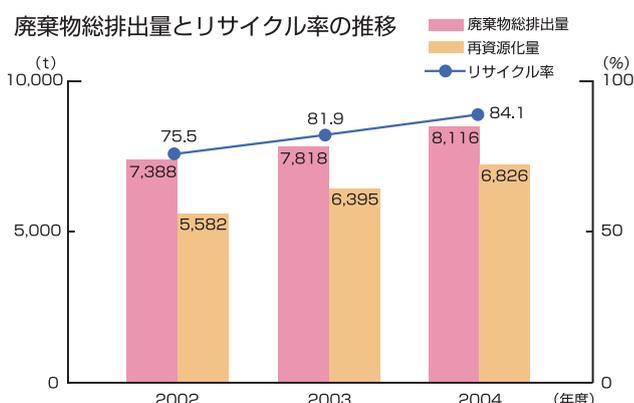
① 廃棄物の発生量抑制及びリサイクルの推進

2004年度は、前年に比べ廃棄物の総発生量は増加していますが、これは、生産設備の増設により排水負荷が増加し、汚泥^{※1}の発生量が増加したことによるものです。今後、排水処理施設の適切な管理により、汚泥の発生を抑制するとともに、減容効率の向上に努めていきます。汚泥以外の廃棄物（動植物性残さ^{※2}、紙くず類、廃プラスチック類など）は、製造工程でのロスを少なくし、発生を減少することができました。

また、リサイクルについては、廃棄物の90%を占める汚泥、動植物性残さ、紙くず類のリサイクルを積極的に進め、リサイクル率が84%に向上しました。汚泥は、肥料化を図り、動植物性残さについては、飼料化、肥料化を推進しています。 [詳細→P34](#)

※1 汚泥：工場排水などを処理した後に残る水分を多量に含んだ泥状のもの。食品工場の排水処理から発生するものは、有機物を含んでおり、肥料として活用することができます。

※2 動植物性残さ：製造の始動時、切替時、終了時に発生する工程残さ。



② 廃棄物の適正処理

廃棄物は自らの責任において処理することが義務付けられています。廃棄物処理を外部に委託する場合は、委託先での処理が適正に行われていることを的確に把握し、管理しています。全社的な統一した管理を目的とした新しいルールを構築しました。ルールには右のような特徴があります。

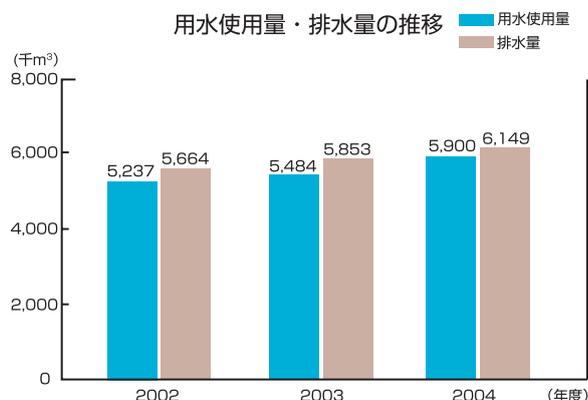
さらに、適正処理を前提とし、よりリサイクル性に優れた処理[※]ができる委託先を選定しています。

- 共通様式で処理委託契約書を作成し、全社を一括管理する。
- 契約書と連動してマニフェストを発行し、管理する。
- 委託評価基準を設定し、その基準を満たした委託先を選定する。評価項目、基準を定めたことにより、評価結果を社内
で共有化でき、遵法性、公平性が確保できる。

※ リサイクル性に優れた処理：サーマルリサイクル（廃棄物から熱エネルギーを回収すること）よりも、ケミカルリサイクル（廃棄物を化学的に処理して製品の化学原料にすること）、マテリアルリサイクル（廃棄物を原材料として再利用すること）を優先した処理。

3) 水資源の有効利用

生産設備の増設や、冷却設備に多量の水を使用しているため、用水の使用量が増加しています。今後、無駄を排除するとともに、設備と工程の改善を進め、水資源を有効に活用していきます。



V. 環境への取り組み

4. 環境に配慮した商品づくり

1) 容器包装設計の考え方

お客様の食卓にお届けするまでの流通過程や、ご家庭における保存、食卓、廃棄など、さまざまなシーンから商品を見つめ、容器包装の設計をしています。

容器包装を設計するうえで、配慮すべきポイントは、「環境負荷の軽減」「安全・衛生面」「消費者視点での使いやすさ」「生産性・コスト」の4項目であると考えます。これらをバランス良く取り入れることで優れた商品づくりを目指します。

「環境負荷の軽減」については、3R (Reduce, Reuse, Recycle)*の視点で取り組みを進めています。

〈容器包装設計での環境負荷の軽減〉

- 容器包装重量の削減:多重包装を極力なくすなど、容器包装の省資源化を図る。
- 再生紙の使用:外箱など、直接商品と触れない容器包装に、再生紙を利用する。
- 廃棄時の負荷削減とリサイクル適性の向上:廃棄しやすい容器とし、また、単一素材化に努める。

* 3R : Reduce (リデュース:廃棄物の発生抑制)
Reuse (リユース:再使用)
Recycle (リサイクル:再資源化)

2) 環境に配慮した商品例

①粉チーズ

従来、プラスチック、紙、金属の複合素材からできた容器でしたが、「分別しやすく」というお客様の声を反映し、プラスチックだけの単一素材の容器に変更しました。(廃棄時の負荷削減)



②クリームチーズ

クリームチーズの紙箱は、従来、アルミと紙の複合素材であり、再生紙へリサイクルできませんでした。紙の単一素材に変更したため、リサイクルが可能になりました。(リサイクル適性の向上)



③スキムミルク

従来、外箱を使用していましたが、ジッパー付きのガセット袋(プラスチック袋)に変更し、外箱をなくしました。(容器包装重量の削減)



5. 物流における取り組み

生産拠点の多くは北海道であり、原料、商品の輸送距離が長いこと、環境に負荷を与えています。しかし、高効率の配送を実現する配車システムの導入、モーダルシフトへの推進、他社との共同配送などにより環境負荷の軽減を積極的に進めています。

1) 配車システムの導入

全国で配車システムを導入しており、積載率を向上させることで車両台数を減らし、また、効率的な配送ルートを選定し、総輸送距離を短縮しています。これにより、燃料使用量が削減されるとともに、大気汚染源である窒素酸化物 (NOx) *1、硫黄酸化物 (SOx) *2、及び地球温暖化の原因である二酸化炭素 (CO2) の発生を抑制しています。また、配送車両から排出されるNOxの削減のため、CNG (圧縮天然ガス) 車*3の導入も進めています。



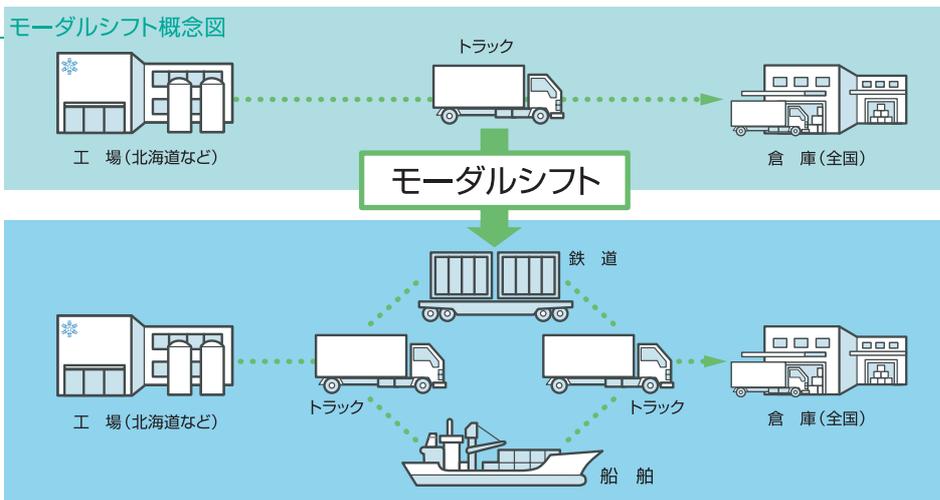
排出ガスがクリーンなCNG (圧縮天然ガス) 車

*1 窒素酸化物:光化学スモッグ、酸性雨の原因物質。
*2 硫黄酸化物:浮遊粒子物質に変化する。浮遊粒子物質は、大気中に長時間滞留し、高濃度で呼吸器に悪影響を及ぼす。
*3 CNG車:圧縮天然ガス (Compressed Natural Gas) を燃料とした車。CNG車が環境にやさしい理由は次のとおりです。①NOxの排出量が少ない
②SOxがほとんど排出されない ③黒煙 (粒子状物質) が全く排出されない ④二酸化炭素の発生量はガソリン車の約70%

2) モーダルシフト

モーダルシフトとは、商品の輸送をトラックから、鉄道、船舶に切り替えることで、省エネルギー、低公害の輸送を可能にする物流体系です。

現在、総輸送距離の80%以上をトラック輸送から鉄道、船舶に切り替えています。



6. オフィスにおける取り組み

生産、流通部門だけでなく、オフィスも同様に、省エネルギー、省資源、廃棄物の削減・リサイクル活動を進めています。

オフィスで発生する廃棄物は、単に分別の種類を増やすのではなく、処理に適した効率の良い分別をしています。これにより、分別作業負荷の軽減とコスト削減に成功しました。

オフィスにおいての環境負荷を減らすことはもちろん、特に本社は、全部門のスタッフが所属していることから、スタッフを通じて全事業所へ取り組みや環境意識を波及させることを大きな役割としています。



本社ゴミの分別

〈厚木マーガリン工場での取り組み〉

厚木マーガリン工場は、1998年10月に「ISO14001」（環境マネジメントシステムの国際規格）の認証を取得し、自然環境・地域環境との共生を大切に、環境に配慮した生産活動を行っています。

当工場では、環境マネジメントシステムのもと、省エネルギーの推進、廃棄物の抑制とリサイクルの推進、排水水質の向上、汚染物質の排出抑制等について、目的、目標値を策定し、対応しています。また、全社員を対象に、社内環境教育を実施し、自らが取り組んでいる環境活動がどのような意義・効果があるかを周知してもらうことで、各人が自覚をもった活動を行っています。

単に環境負荷の軽減を進めるだけでなく、コストメリットのある活動を進めることで、より継続性のある取り組みを実施しています。



厚木マーガリン工場入口



PR室での取り組み紹介



ISO14001審査風景

VI. 働き甲斐のある職場づくり

社員一人ひとりが生き生きと働くために
公平で公正な処遇により、働き甲斐のある職場環境の提供に努めています。

1. 経営層とのコミュニケーション

会社の課題は現場にあるとの認識から、社長・役員が現場での社員との意見交換を通じて課題を明らかにし、会社施策として取り組んでいます。

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自らのメッセージとして月2回社内イントラネットに掲載しています。それに対する意見、感想を気軽に社長に言えるように、社長直通メールを設置しています。このように、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、双方納得した事業運営を実施しています。

2. 透明性と納得性のある人事評価

透明性と納得性のある人事評価制度として、評価前後に面接を実施するとともに、一方的な評価から多面的な評価であるマネジメント評価（部下の上司評価）を導入しています。

3. 働きやすい職場

男女共同参画の考えから、男女を問わず、一人ひとりが持てる能力を發揮できる人事制度を整備しています。また、仕事と子育てを両立できるように、諸制度を導入しています。

女性社員の自立を支援し活性化するために、女性社員の集合研修として女性セミナーも開催しています。

4. 人材育成

社員の成長段階に応じた階層別研修と専門知識や技術を習得するための技能研修を実施しています。また、社員の働き甲斐は、個々人によって多様であることから、個人の学習意欲を喚起する研修として、通信教育やイブニングセミナー（社員が知りたい専門知識の習得）を実施しています。 [詳細→P34](#)

5. 安全、衛生

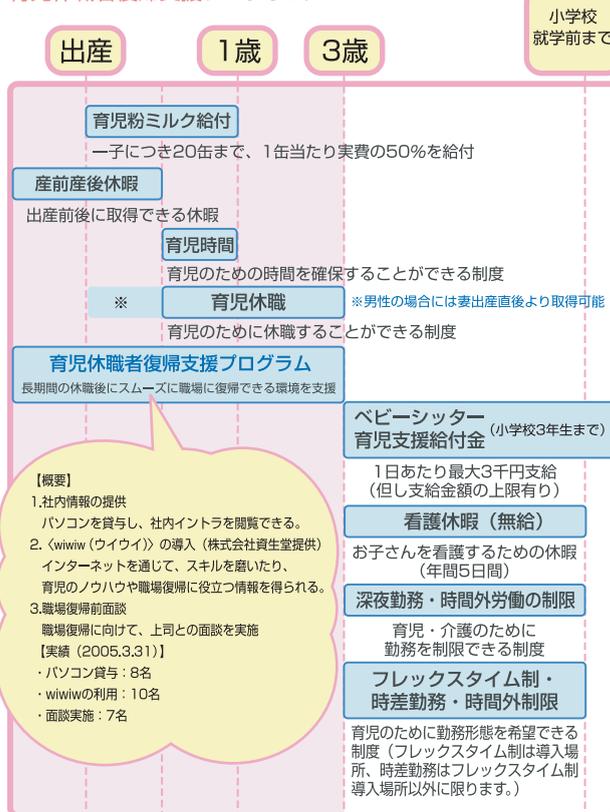
労働災害、通勤災害の撲滅を目指して、ゼロ災運動を継続的に実施しています。また、役員・社員の健康が基本であることから、全員が健康診断を受診しています。加えて、2004年4月より社員の健康確保のための「労働時間・健康に関する全社一律の管理方法」を導入し、過重労働や心身の健康障害の防止に努めています。

社内イントラネット内に「web健康相談室」を設けて、健康やメンタルヘルスに関して社内保健師、歯科衛生士に直接メールし、相談が可能です。また、健康保険組合内に24時間電話相談窓口「ハローホームドクター24」を設置し、健康・医療・介護・育児相談とメンタルヘルス窓口として、いつでも相談できる体制を整えています。



女性セミナー

育児休職者復帰支援プログラム



web健康相談室

6.人権の尊重

社内外において人権を尊重することは会社の責務です。社員を個として尊重し、社員が自信と誇りをもって生き生きと働くことができるように、全社員を対象とする人権啓発研修を実施しています。特に、セクシャルハラスメント、パワーハラスメントなどへの認識を高めています。

また、人権問題に取り組む東京人権啓発企業連絡会に加入し、加入企業相互で人権問題を共有化し、社内の人権啓発活動に役立てています。

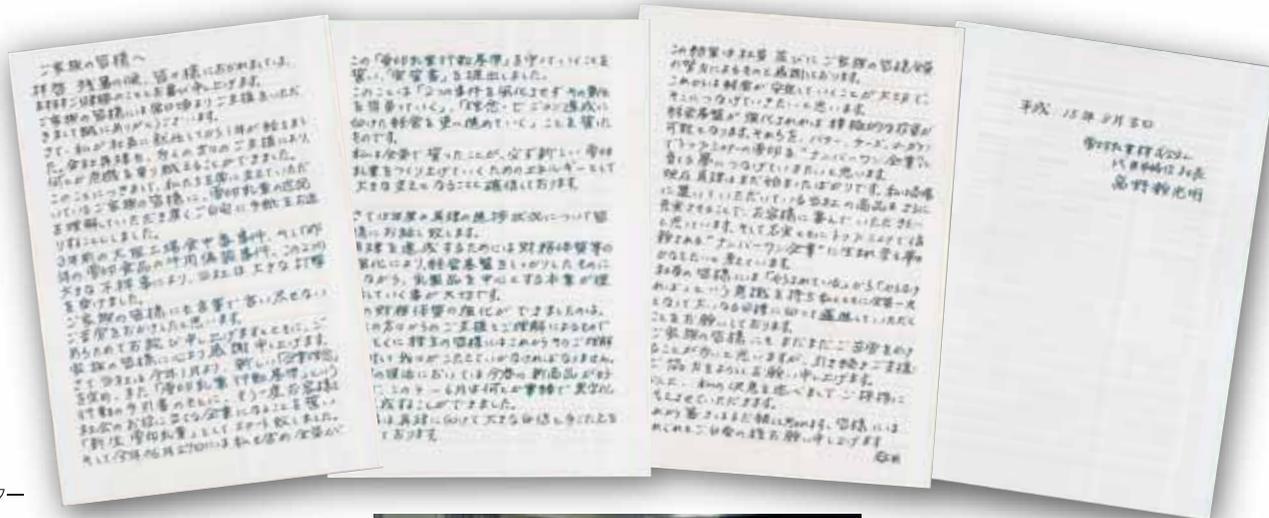


コンプライアンス・人権啓発研修

7.家族への感謝

社員が働き甲斐をもって働けるのも家族の支援があってこそです。家族への感謝とねぎらいの気持ちを「社長レター」として、社長直筆の手紙を全社員の家族に郵送しています。

また、「わたしのおとうさん、おかさんはどんなところで、どんな仕事をしているんだろう。」という家族の思いに応えるため、『おいしさ家族デー』を設けて、職場を家族に開放し、各種展示やイベントを実施して会社と家族のふれあいを大切にしています。



社長レター



おいしさ家族デー(北海道支店)



おいしさ家族デー(横浜チーズ工場)



おいしさ家族デー(東京本社)

Ⅶ．健康とおいしさの提供

雪印乳業の商品は、栄養価値の高い乳食品です。
毎日の食卓に欠かせない基礎食品としての「健康」と「おいしさ」、
そして機能性を重視した新しい価値の商品も提供しています。

1.「おいしい笑顔」の提供



バター・マーガリン類

バターは雪印乳業の原点であり、当社商品を代表する柱の一つです。現在、北海道の3工場で「北海道バター200g」をはじめとするバターを製造しています。

また、マーガリン類はおいしい顔でお馴染みの「ネオソフト」をはじめ、数々の商品をお届けしています。バターのような風味、口どけの良い食感に、当社独自の油脂加工技術が活かされています。



プロセスチーズ・ナチュラルチーズ

日本で初めての本格的なチーズの生産を開始して以来、日本人の嗜好に合ったプロセスチーズの開発など、チーズの普及に努めてきました。生産量・販売量とも、国内のトップシェアを続けています。多くの製造技術のもとに、プロセスチーズは「スライスチーズ」「6Pチーズ」、ナチュラルチーズは「北海道カマンベール」「さけるチーズ」などをお届けしています。



スキムミルク・オートミール・煉乳など

健康とダイエットの分野の商品はさらなる伸びが期待されます。主な商品として、カルシウムやたんぱく質、ビタミンB₂が豊富で脂肪分を殆ど含まない「スキムミルク」があります。また、栄養バランスに優れ、食物繊維が豊富な「クエーカーオートミール」などでもお客様の健康づくりを応援しています。



業務用乳製品

ユーザーの調理・加工方法に応じて、乳素材の個性や味わいを引き出し、味づくりのお手伝いをしています。また、技術提案やメニューの開発を積極的に行い、ユーザーのニーズに的確にお応えするとともに、新しい可能性に果敢に挑戦し、信頼されるパートナーになることを目指します。

2.新しい価値の提供

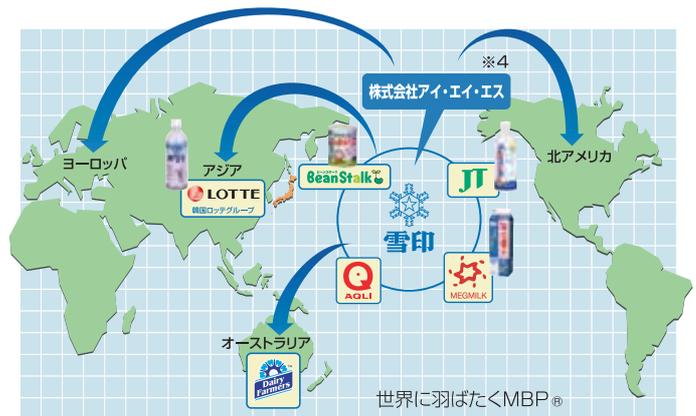
「おいしさ」「健康」に徹底的にこだわる研究開発、そして、お客様の需要に合った商品を提供するための基盤となる技術の研究を進めています。

MBP®

10年以上にわたり骨と牛乳の関係を研究し、その成果として、牛乳や母乳にごく微量に含まれる機能性素材「MBP®^{※1}」に骨密度を高める働きがあることを発見しました。チーズ、スキムミルク、ヘルスケア商品「毎日骨ケアMBP®」などの当社商品だけでなく、国内外の乳飲料、乳製品に幅広く商品展開しています。また、この度、「MBP®」の研究開発と商品化への応用ならびにこれまでの販売実績などの活動について、IFT^{※2}から「産業発展功労賞^{※3}」を受賞しました。



MBP® 商品群



世界に羽ばたくMBP®

- ※1 MBP®：牛乳や母乳に含まれる微量の機能性素材のこと。MBP®の最大の特徴は、骨をつくる細胞を増やし、骨を壊す細胞の動きを調整することで、骨そのものを強化する画期的なタンパク質。
- ※2 IFT：「食品技術者協会 (Institute of Food Technologists)」。食品産業での位置付けは世界有数の協会との評価を得ており、会員数は3万人、60年の歴史を有し、アメリカ・シカゴが本部。全世界の食品産業界、大学、研究機関など多岐にわたる専門家たちの集まりで、食料と農業の種々の局面の科学と技術の発展に寄与している。
- ※3 産業発展功労賞：食品の機能開発・生産技術などの発展に顕著な功績を残した企業や研究機関などに与えられる。審査は、産業界、研究者、政府の著名な科学者によるもので、食品科学の技術革新に対する重要度に基準が置かれる。
- ※4 (株)アイ・エイ・エス：当社が開発した乳由来の機能性素材MBP®などについて、欧米の企業にライセンスビジネスを行うことを目的に設立した、伊藤忠商事(株)との合併会社。

鉄ラクトフェリン

牛乳中のタンパク質であるラクトフェリンの鉄溶解性機能を活用した独自の技術により、鉄味のしない素材(鉄ラクトフェリン)を開発しました。この素材を用い、日頃から摂取したい栄養素である「鉄」をおいしく、カルシウムとともに摂取できる保健機能食品「鉄ラクトフェリンスキム」を商品化しました。



鉄ラクトフェリンスキム

特殊ミルク(医薬品)

生まれながらにして、アミノ酸の代謝が異常な乳児に、通常の育児用粉乳を与えることはできません。技術研究所では、このような乳児が健やかに発育できるように、特殊ミルクの製造と供給を行っています。



特殊ミルク(医薬品)

3. 匠の技術を今に

生乳成分のわずかな違いや気候が乳製品の製造に影響を与え、さまざまな工程で、いわゆる“匠”の技術が必要とされます。創業以来、当社工場では、このような匠の技術をもった職人達によって、「ものづくり」が行われてきました。そして、この匠の技術と経験を科学的に究明することにより、工程の自動化を図り、良質かつ均質な商品の安定的生産を可能としています。

4. 研究開発体制

研究部門では、「健康・栄養機能」と「おいしさ」に関する研究を中心にを行っています。これらの研究成果とお客様のニーズをもとに新商品が開発されます。自社のみならず、グループ会社の商品開発部門とも連携を図っています。

技術研究所： バター、チーズ、マーガリンなどの商品開発
物性風味研究、容器包装研究、乳の栄養機能研究、
乳酸菌研究

チーズ研究所： ナチュラルチーズの開発、「チーズ匠工房」の生産

札幌研究所： 酪農科学、酪農工学に関する研究



「チーズ匠工房」(小淵沢チーズ工房)



技術研究所



チーズ研究所(小淵沢)

5. フレッシュな商品の提供

業界では、初めての取り組みである当社SCM(サプライチェーンマネジメント)システム※の導入により、お客様に、より鮮度の高い商品、「フレッシュなおいしさ」をお届けすることができるようになりました。すでにマーガリンとプロセスチーズでは、商品の在庫量や原料仕入れからお店に並ぶまでの期間を半減することができました。また、環境への負荷も軽減することができました。2005年は、ナチュラルチーズやバターについても順次稼働していきます。

※ 雪印のSCM(サプライチェーンマネジメント)システム：コンピューターシステムや配送方式の改革だけではなく、販売計画、生産、物流を最も効率的に運用できるようなビジネスモデルを遂行しています。



横浜チーズ工場(立体倉庫)



6.お取引先との連携

1) 他社とのコラボレーション

他社とのコラボレーション※により、お客様・消費者のニーズに応えた多様性のある新しい商品の実現が可能になりました。

※ コラボレーション：協業



「雪印リセットソフト」
：日清オイリオグループ(株)



「サンモレ ボン・フロマージュ プレザン/ガーリック&ハーブ」
：ボングラン社(フランス)



「ネオソフトマーガリン入りバターロール」向け油脂、
「チーズ入りロール」向けプロセスチーズ
：山崎製パン(株)

2) 売場での提案

売場は「消費者との大切な接点」と考え、お得意先と一体となって、消費者にわかりやすい、買いやすい売場づくりを実践しています。そのエリアにはどのような消費者が生活し、どのような商品を購入しているかなど、商圈分析をベースとした品揃えパターンの提案も進めています。

また、消費者の買い物がより充実したものになるよう、季節や行事に合わせ1年間を52週に分け、きめ細かな店頭プロモーション※を提案しています。健康や調理の簡便性なども考慮しながら、消費者視点でのメニュー提案も行っています。

※ 店頭プロモーション：消費者への情報伝達を軸とした店頭でのさまざまな販売促進活動

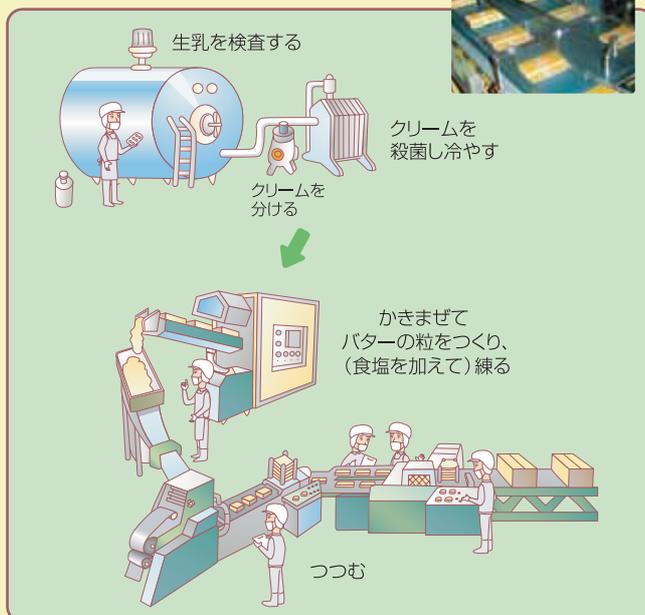


売場提案

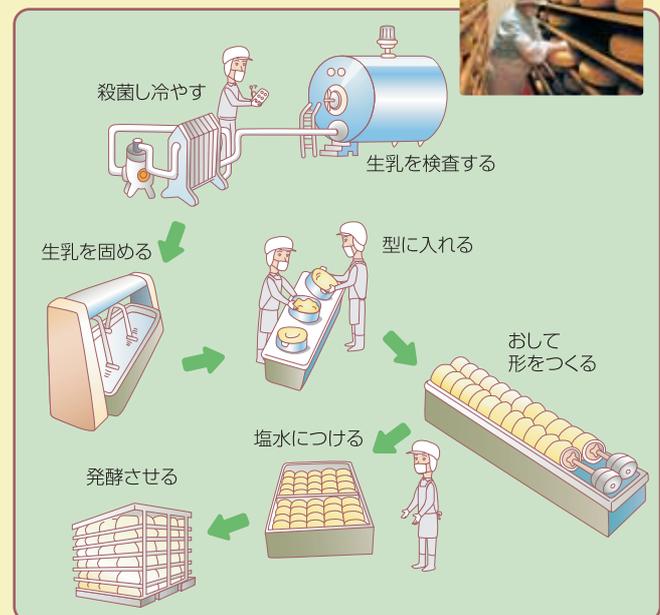


ミニ知識

バターのつくりかた



チーズのつくりかた(ゴータチーズ)



VII. 健康とおいしさの提供

7.商品づくりの工場紹介

日々、商品づくりをしている工場を、
2004年度入社社員がご紹介します。
全工場で見学ができますので、ぜひお越しください。

工場見学のご案内

工場見学をご希望の場合は、お手数ですが、
あらかじめ各工場にお電話でご予約願います。

おこっぺ 興部工場

北海道紋別郡興部町字興部853番地
TEL.01588-2-2151

主な製造商品
北海道コンテンスミルク
エバミルク



2004年度見学来場者数 222名

人口より牛が多い、そんな緑豊かで雄大な牧場が広がる町の真ん中にあるのが私たちの工場です。興部工場は当社で唯一練乳を製造しています。品質を向上させるために、全員参加の官能訓練や勉強会を実施しています。味への感度を高め、知識を深めることで、全員が自信を持って製造しています。職場は明るく楽しい雰囲気、コミュニケーションも取れており、先輩の方々が時にやさしく、時に厳しく仕事を教えてくれます。入社前はとても不安でしたが、今では自信を持って仕事をしています。



村上 和範 (練粉乳製造) 西川 雄大 (練粉乳包装)

ほろのべ 幌延工場

北海道天塩郡幌延町12番地
TEL.01632-5-1131

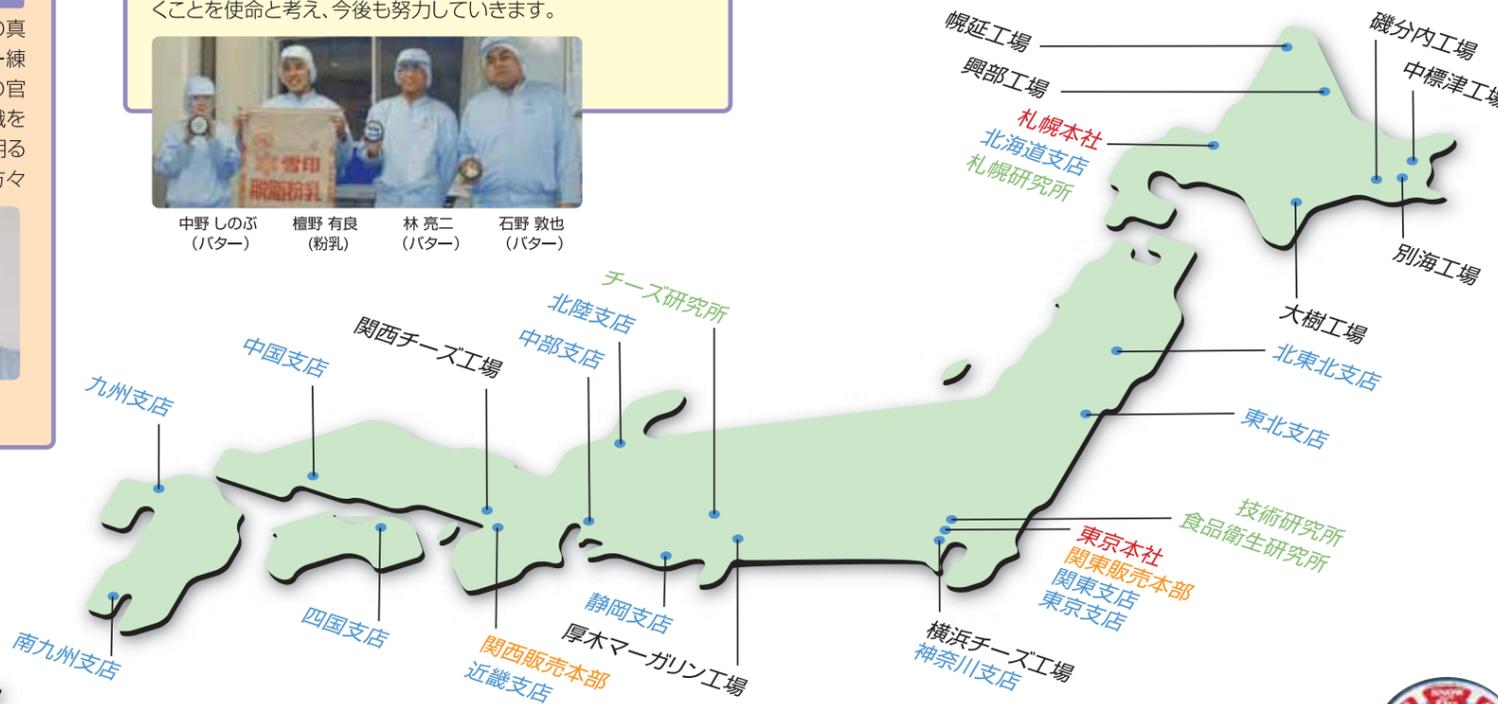
主な製造商品
ココと香りの北海道バター
脱脂粉乳

2004年度見学来場者数 290名

工場のある幌延町は北緯45度にある、人口約2,800人の酪農の盛んな町です。若い酪農生産者も多く、乳質改善に熱意を持って取り組まれています。その生乳を私たちは、心をこめて商品にしています。その一つが『ココと香りの北海道バター』で、発酵によるほのかな酸味と香り豊かなココがあるのが特長です。もう一つは高い溶解性を持たせた『Q脱脂粉乳』で、どちらも長年の経験と技術によるものです。私達は、先輩の方々の努力と苦勞の経験を引き継ぎ、さらなる技術と品質の向上に努めていくことを使命と考え、今後も努力していきます。



中野しのぶ (バター) 檀野有良 (粉乳) 林亮二 (バター) 石野敦也 (バター)



いそぶんない 磯分内工場

北海道川上郡標茶町字熊牛原野15線東1-3
TEL.015-486-2246

主な製造商品
北海道バター 脱脂粉乳

2004年度見学来場者数 494名

都会育ちの私が、工場に赴任しカルチャーショックを受けて早一年。今までがんばってこられたのも、職場や地域の方々のあたたかさがあったからです。工場自慢のログハウスに地域の方々をお迎えし、ご当地料理などに舌鼓をうった「秋の味覚祭」。冬、工場にクリスマスイルミネーションを設置し、地域ぐるみの点灯式での電飾に彩られた機関車が、夜空に向かって駆け上がる様子を胸を熱くしました。こんな磯分内のあたたかさを、商品を通じてお客様にお伝えできるように、これからも日々精進したいと思います。



高橋 拓也 (粉乳) 森 昭広 (バター) 高橋 浩隆 (粉乳)

なかしべつ 中標津工場

北海道標津郡中標津町丸山2-9
TEL.0153-72-3281

主な製造商品
ナチュラルチーズ
(ゴーダチーズ)

2004年度見学来場者数 680名

中標津町は、広大な根釧平野のど真ん中に位置し、知床の美しい山々が連なり、牛や馬が草を食む姿がごく当たり前に見ることが出来る人より牛の数の多い酪農のメッカです。当工場は、古い工場で不便な点もありますが、全員が力を合わせて改善・5Sに取り組み、ゴーダチーズの生産量日本一を誇るチーズとホーロー粉の製造工場です。私たちは、若手数人でグループを結成し、職場環境の改善やより良い品質の製品を作るための工程改善など、それぞれの目標を決めて取り組んでいます。



阿部 雅樹 (チーズ) 北村 理乙 (粉乳) 高藤 岳志 (チーズ)

べつかい 別海工場

北海道野付郡別海町別海鶴舞町8番地
TEL.0153-75-2136

主な製造商品
北海道バター(食塩不使用) 脱脂粉乳

2004年度見学来場者数 256名

工場は北海道の東の果て別海町にあり、無限に広がる緑の大地では12万頭の乳牛が飼育され、酪農生産者の方々からいただく、新鮮で良質な生乳からバターと脱脂粉乳を製造しています。『美しい工場』を合言葉に、工場内だけでなく、工場周辺の緑化活動など全従業員による5S活動を実施し、より良い工場づくりを目指しています。また、工場全体が一丸となり、安全で安心な商品づくりにがんばっています。さらに、工場開放デーやクリスマスツリー点灯式といった様々なイベントに地域の方々をお迎えし、地域交流も盛んに行っています。



松居 拓也 (工務) 久保田 昌樹 (粉乳) 星直樹 (バター)

かんさい 関西チーズ工場

兵庫県伊丹市鴻池字三刈15
TEL.072-777-6623

主な製造商品
ベビーチーズ
スライスチーズ



2004年度見学来場者数 19,179名

私たちの工場を訪れると、2頭の「ウシ」がお出迎えします。6Pチーズ、スライスチーズなどの皆さんが店頭でよく見かける商品や、ファーストフード店、コンビニエンスストアで使われる業務用のチーズなどの製品を作っています。私たちは、お客様がおいしく安全に召し上がっていただき「おいしい笑顔」になるように、心をこめて製品を作ることと徹底した品質管理を行っています。また、地元の祭りへの出店など積極的に参加することで地域と共存しています。従業員同志でハイキングなども行い楽しく過ごせる工場です。



山下 恵梨子 (スライス) 箭竹 利昭 (内装) 金子 詠美 (第一業務) 門脇 彩 (総務)

あつぎ 厚木マーガリン工場

神奈川県海老名市中新田3210
TEL.046-231-3131

主な製造商品
ネオソフト
雪印リセットソフト



2004年度見学来場者数 972名

工場からは富士山が見え、近くに相模川が流れ、春には桜並木がきれいな運動公園があり自然に恵まれた環境にあります。工場開放デーなど地域の方々とのふれあいの場を持ち、消費者一人ひとりの言葉に耳を傾け、その一言一言を大切にしています。当工場はマーガリン専門工場です。マーガリンといえば思い浮かぶ「ネオソフト」を始め、多品種商品をお客様に喜んでいただけるように生産しています。今、一押しの商品は、体に脂肪がつきにくい油を使用した特定保健用食品でもある「雪印リセットソフト」です。また、ISO14001を取得している工場でもあり、環境に配慮した生産に努めています。



曾根 明日佳 (製造)

よこはま 横浜チーズ工場

神奈川県横浜市緑区上山1-15-1
TEL.045-933-7202

主な製造商品
6Pチーズ
スライスチーズ



2004年度見学来場者数 18,813名

工場は豊かな自然に囲まれ、近くには雪印こどもの国牧場のある“こどもの国”や“四季の森公園”があります。“こどもの国”では年2回「牧場まつり」が開催され、当工場も「チーズ作り体験教室」を開き、たくさんのお客さんの方々に参加いただいています。地域の方々とのふれあいを大切に、チーズをはじめとする乳製品への理解を深めていただいています。当工場自慢の商品の一つが6Pチーズです。皆様に愛され続けて50年以上が経ち、今年2月に日本食糧新聞社「第23回食品ヒット大賞」で「ロングセラー賞」を受賞しました。



後列左から 楠 史朗 (粉チーズ) 水谷 真也 (原料) 岩崎 弘二 (スライス) 前列左から 田中 由美 (スライス) 小川 小百合 (クリーム) 富岡 佐知子 (ポーション)

たいき 大樹工場

北海道広尾郡大樹町緑町35
TEL.01558-6-2121

主な製造商品
北海道カマンベール
ざけるチーズ



2004年度見学来場者数 1,122名

私たちの工場は、よく晴れた日に、雪残る山脈の峰を見ながら風光る様子を肌で感じる広大な日高山脈を背景にしています。工場の一員として、知識・技術を吸収する日々です。より良い製品を作るために、仕事の合間をぬっての自主調査、議論している先輩の方々の背中を見て私達も早く追いつかなければと思います。現在工場では、さらなる品質向上のための管理体制の強化など、効率的かつ安全でおいしいチーズを製造することを目的とした新委員会を発足し、新たな取り組みを進めています。チーズを愛する私たちの工場にぜひいらしてください。お待ちしております！



後列左から 橋本 祐樹 (ストリング) 高橋 宏明 (原料) 平尾 明 (カマンベール) 前列左から 今村 友理恵 (カマンベール) 西田 好二 (粉乳)

8ページ：重点取り組み

1.分析センター

2002年10月21日に、日本の食品製造会社の試験所としては初めて、財団法人 日本適合性認定協会より国際的な試験所認定規格である「ISO/IEC 17025」の認定をいただきました。この認定は、その試験所が「品質システムを運用し、技術的に適格であり、技術的に妥当な結果を出す能力を有する」ことを証明する国際的な試験所認定規格であり、これを取得したことによって国際的に信頼が得られるデータを提供できることが保証されました。このことは、分析センターの運営システムと分析技術の水準の高さが公に認められたものであり、SQSにおける検査部門の信頼性向上に寄与するものです。この分析センターが中核となって工場の品質管理室の内部精度管理、外部精度管理を進め、また社内技術認証（検査士）を実施しており、検査分析技術の維持・向上を推進しています。

2.食品衛生研究所

乳および乳製品の安全を確保するための広範な研究活動を展開するとともに、社会貢献を目的とした衛生研究を持続的に推進していくため、2001年3月に設立されました。本研究所は当社および雪印グループの食品衛生に関わる研究や管理および指導などを総合的に実施するための中心的な位置付けにあり、ここで得られた知見は関係各部署との連携によって実行へと移されるとともに、広く社会に還元して安全性向上に貢献しています。

また、SQS人材育成制度に関わる食品衛生教育カリキュラムの設定、教育訓練と教育推進の中核的人材育成など、総合的な衛生教育を実施する機関としての役割も担っています。

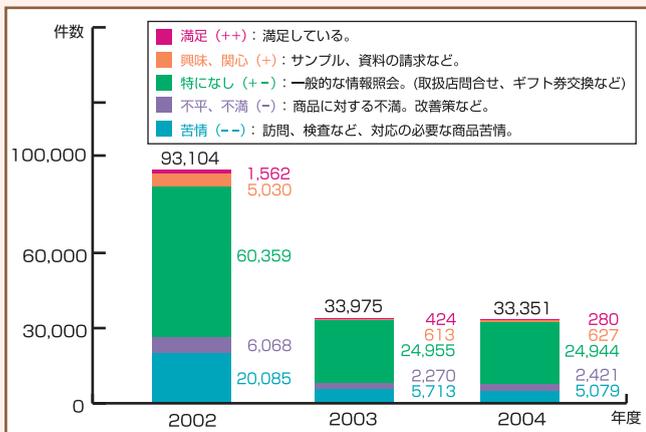
8ページ：全社品質保証教育の徹底

●主な品質保証教育概要

主な項目	教育概要
品質保証基礎	全役員・社員を対象に行う品質保証に関わる基礎教育。品質保証基礎、食品衛生、食中毒事件関連の概要、SQSの概要、食品関連法規などを含む。
品質保証応用研修	品質保証の実務推進のための専門知識と手法の教育。品質保証、SQS体系、ISO9001内部監査と監査の実践などの専門領域に踏み込んだ内容。
品質保証監督者研修	特に選抜された者及び品質資格認証のために社外教育を受講する。ISO9001内部監査員コース、HACCP専門家養成コースなど。
衛生教育	生産工場の全社員を対象とした、食品衛生に関わる基礎的な教育。手洗いの大切さなど、現場に密着した食品衛生の重要性を教育。
分析技術研修	微生物検査、エンテロトキシン検査、成分検査技術の教育。
社内認証（検査士）制度	内部精度管理プログラムとして、インターロポテスト、クロスチェックを実施。検査技術の獲得者に対する「検査士」を認定し、検査技術の維持、向上を図る。

9ページ：お客様への対応

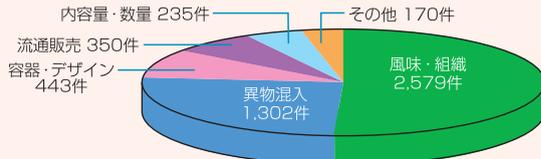
1.お客様センター受付件数（2002～2004年度）



受付件数に大きな影響を与えた要因

- ①2002年10月に育児品、アイスクリーム、冷凍食品、2003年1月に牛乳の事業を分割したため、2003年度以降件数が減少しました。（※P2参照）
- ②2002年度の件数には、子会社の雪印食品による牛肉偽装事件に対するご意見も含まれています。

2. 1の「お客様センター受付件数」のうち商品苦情に分類した受付件数と内訳（2004年度）



※お客様からの商品苦情の申し出を内容別に分類しました。

苦情内容の例

- 風味・組織：塩辛い、苦い、溶けている、カビが生えた、など
- 異物混入：毛髪が入っていた、繊維のようなものが入っていた、など
- 容器・デザイン：包装不良、など
- 流通販売：賞味期限切れを購入した、など
- 内容量・数量：入り数が足りない、重量不足ではないか、など
- その他

10ページ：商品表示

1.商品パッケージの任意表示に関する基本的考え方

当社商品の任意的な表示・表現方法については、『消費者基本法』の考え方に則り、消費者に必要な情報を、わかりやすく、誤認・誤解を与えず提供します。また、パッケージの表示だけでなく、広告宣伝物全般についても、このマニュアルに沿った表現方法を用い、誠実な事業活動を行います。

このマニュアルは、消費者のニーズや市場の変化に伴い、必要に応じ適宜見直しを行います。

2.「任意表示基本マニュアル」に設定した9項目の具体的な事項

具体的な内容として、明確かつ平易に表現することを心掛け、当社の基本姿勢を表現する以下の9項目について、基準を定めました。

- | | |
|----------------------|----------------------|
| (1) 正面に表示すべき事項 | (6) 栄養成分や機能性物質表示について |
| (2) 原産地表示について | (7) 警告表示や注意喚起表示について |
| (3) 特色のある成分の表示について | (8) 賞味期限表示について |
| (4) 誤解や誤認を与えない表現について | (9) ユニバーサルデザイン表示について |
| (5) 商品説明について | |

10ページ：お客さまモニター

●お客さまモニターの活動状況

- 第1期（2002年5月～9月） 首都圏、近畿圏 54名
- 第2期（2003年4月～9月） 首都圏、近畿圏 31名
- 第3期（2004年5月～12月） 首都圏、近畿圏 40名

10ページ：地域活動

●主な地域対応行事

年度	場所・内容
2002	・技術研究所「開放デー」実施（6月2日）
	・横浜チーズ工場「工場開放デー」実施（6月15日）
	・興部工場「第31回オホーツク少年少女卓球大会」興部町卓球協会と共同開催（6月16日）
	・大樹工場「十勝大好きフェスティバル」参加（6月30日）
	・関西チーズ工場「工場開放デー」実施（7月20日）
	・興部工場「雪印杯町内対抗バレーボール大会」興部町バレーボール協会、興部町教育委員会と共同開催（11月17日）
	・別海工場「クリスマスツリー点灯式」開催（11月29日）
	・磯分内工場「ふるさとしばれっん、工場見学会」協賛、開催（2月1日）
	・大樹工場「地域懇談会」開催（2月18日）
	・横浜チーズ工場「緑区こどもフェスティバル」参加（3月23日）
2003	・横浜チーズ工場「みどり・発見と交流のウォーク」協賛（5月5日）
	・幌延工場「工場長杯ミニバレーボール大会」開催（5月25日）
	・興部工場「第32回オホーツク少年少女卓球大会」興部町卓球協会と共同開催（6月15日）
	・幌延工場「工場長杯パークゴルフ大会」開催（7月13日）
	・横浜チーズ工場「雪印杯少年野球大会」開催（7月5～27日）
	・大樹工場「歴舟清流まつり」参加（8月3日）
	・幌延工場「はるのべ名林公園まつり仮装盆踊り大会」参加（8月10日）
	・大樹工場「第32回町民大盆踊り大会」参加（8月15日）
	・史料館「子供絵画展」開催（8月7～17日）
	・興部工場「雪印杯中学校野球大会」開催（9月6日）
	・別海工場「クリスマスツリー点灯式」開催（11月28日）
	・磯分内工場「乳製品料理講習会」協賛（12月5日）
・磯分内工場「クリスマスイルミネーション点灯式」開催（12月9日）	

2003	<ul style="list-style-type: none"> ・横浜チーズ工場「緑区駅伝大会」商品提供、参加(1月24日) ・磯分内工場「ふるさとしばばってん」協賛、開催(2月1日) ・中標津工場「第29回なかしべつ冬まつり」協賛、参加(2月7・8日) ・中標津工場「酪友会お料理教室」開催(2月10日) ・幌延工場「第29回ほろのべ雪まつり」参加(2月14・15日) ・横浜チーズ工場「第4回緑区こどもフェスティバル」参加(3月21日)
2004	<ul style="list-style-type: none"> ・横浜チーズ工場「雪印杯少年野球大会」開催(6月26日～7月11日) ・磯分内工場「工場開放デー」開催(7月4日) ・幌延工場「工場長杯町民パークゴルフ大会」開催(7月11日) ・磯分内工場「工場長杯パークゴルフ大会」開催(7月11日) ・別海工場「雪印杯小学生バレーボール大会」開催(7月24日) ・大樹工場「工場開放デー」開催(7月24・25日) ・別海工場「70周年 別海工場祭」開催(7月25日) ・横浜チーズ工場「緑区民陸上競技大会」協賛(7月25日) ・幌延工場「町内婦人部工場見学」開催(7月30日～8月1日) ・興部工場「おいしい顔フェスタ、工場開放デー」開催(8月8日) ・史料館「子供絵画展」開催(8月10～17日) ・幌延工場「ほろのべ名林公園まつり仮装盆踊り大会」参加(8月15日) ・大樹工場「町民大盆踊り大会」参加(8月15日) ・磯分内工場「乳製品料理講習会」協賛(9月28日) ・別海工場「クリスマスツリー点灯式」開催(11月24日) ・磯分内工場「クリスマスイルミネーション点灯式」開催(12月3日) ・磯分内工場「ふるさとしばばってん」協賛、参加(2月6日) ・中標津工場「乳製品料理講習会」開催(2月10日)

11ページ：酪農生産者とのつながり

<ul style="list-style-type: none"> ●日本酪農青年研究連盟 2004年4月1日現在 代表会員 1,311名 家族会員 1,158名 合計 2,469名 ●酪農総合研究所 2005年3月31日現在 団体会員 221会員 個人会員 1,674会員 合計 1,895会員

13ページ：社外視点を取り入れた経営

1.企業倫理委員会開催状況(2002年6月～2005年3月)

<ul style="list-style-type: none"> 定例委員会 33回、臨時委員会 1回 社長・役員とのフリーディスカッション 3回 労働組合とのフリーディスカッション 2回 工場・事業所、関連施設視察 7場所 グループ活動のモニタリング 6回
--

2.企業倫理委員会提言内容

企業倫理委員会からの提言内容を中心に討議されました。

<p>2002年度提言(9月)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) 行動憲章・指針の見直しについて 2) 商品表示の見直しについて
<p>2003年度提言</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) 「雪印乳業行動基準」の徹底と公正で透明な企業活動について 2) SQS(品質保証体制)の取り組みについて
<p>2004年度提言</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) 「雪印乳業行動基準」の徹底について 2) 公正で透明な企業活動について 3) CSRIについて

3.各部会実施状況

品質部会

1)実施状況(2002年7月～2005年3月)

定例会 30回

2)討議内容

- ①SQS(品質保証体制)の取り組みについて
- ②PP(一般的衛生管理プログラム)の向上について
- ③トレーサビリティへの取り組みの明確化と実施について
- ④苦情分析の共有化の推進とこれに基づく改善対策の実施について

3)工場監査

2002年度 2工場
2003年度 9工場
2004年度 5工場、営業冷蔵倉庫 1箇所

表示部会

1)実施状況(2003年9月～2005年3月)

定例会 18回、臨時部会 1回、流通視察 1回

2)討議内容

- ①商品の任意表示に関するルール化について
- ②表示決定に至るまでの事前検討内容の透明化について

消費者部会

1)実施状況(2004年10月～2005年3月)

回数	年月日	社外出席者	テーマ
第1回	2004年10月25日	(東京)消費者団体・グループ 8名	「食中毒事件以後の当社取り組みの評価、今後の方向性について」
第2回	2004年12月15日	(東京)消費者団体・有識者 5名	「商品表示のあり方と評価について」
第3回	2005年1月20日	(大阪)消費者団体・有識者 10名	「食中毒事件以後の当社取り組みの評価、今後の方向性について」

15ページ：雪印乳業行動基準の定着徹底と公開

1.行動基準の記載内容

「雪印乳業行動基準」は、社長のメッセージから始まり7章で構成

<ul style="list-style-type: none"> 第1章 「雪印乳業行動基準」の基本的な考え方 第2章 お客様・消費者に信頼されるために 第3章 雪印乳業の商品について 第4章 雪印乳業にかかわる方々への姿勢 第5章 雪印乳業と私たち 第6章 行動基準の実践と運用 第7章 私たちの宣誓
--

2.行動基準の特徴

- 1) 役員・社員全員参加で作成し、全員で守っていく姿勢を大切にしました。また、社会の常識と照らし合わせるために、社外の方々からご意見やご助言をいただいで作成しました。
- 2) 内閣府の「自主行動基準検討委員会」の作成の指針に沿って「消費者対応に関する内容」を本書の第2章に記載しました。また、指針に沿って社会にも公開しました。
- 3) 社内用はバインダー版を採用し、改定などの差し替えや、ケース集の追加が容易にできるように工夫しました。
- 4) 各項目毎に法令や社内規程類を記載し、行動基準が法令や社内規程類の手引きとして確認できるようにしました。
- 5) 役員・社員全員が、行動基準を「共感」と「納得」の上で守って行くために、「宣誓」書の提出を求めました。
- 6) レイアウト面では、余白を広く設けて自由にメモができるようにしました。

詳細説明

15ページ：グループ活動と行動リーダー

●グループ活動内容

主なグループ活動は、

- ・行動基準の読み合わせ
- ・「行動のチェックポイント」の唱和
- ・事例研修(ケース集の活用)
- ・コンプライアンス関係ビデオの視聴と話し合い
- ・コンプライアンス、品質保証のテスト など

15ページ：コンプライアンス定着に向けた研修

●コンプライアンスに関する研修実施内容(社内、グループ会社)

2002年度

- 1) 階層別研修
役員・所属長研修
- 2) 全社員研修
行動基準の説明会(31箇所、58回、2,020名)
- 3) グループ会社
役員研修

2003年度

- 1) 階層別研修
新入社員研修、全経営職研修(4箇所、8回、300名)、新任経営職研修、経営職・主任人権研修(21箇所、23回、420名)、第1回女性セミナー
- 2) 行動リーダー
行動リーダー研修(3箇所、4回)
- 3) グループ会社
企業倫理担当者研修

2004年度

- 1) 階層別研修
新入社員研修、新任経営職研修、準・定時社員指導者研修、第2回女性セミナー
- 2) 全社員研修
コンプライアンス・人権研修(27箇所、51回、1,724名)
- 3) 行動リーダー
行動リーダー研修(3箇所、8回)
- 4) グループ会社
全マネージャー研修(4箇所、9回、300名)、個社研修(4社)、企業倫理担当者会議(4回)

15ページ：活動状況の確認

●全役員・社員アンケートの実施

1) 実施状況と回収率

- 第1回 2003年 8月(94.2%)
- 第2回 2004年 3月(94.8%)
- 第3回 2005年 3月(98.2%)

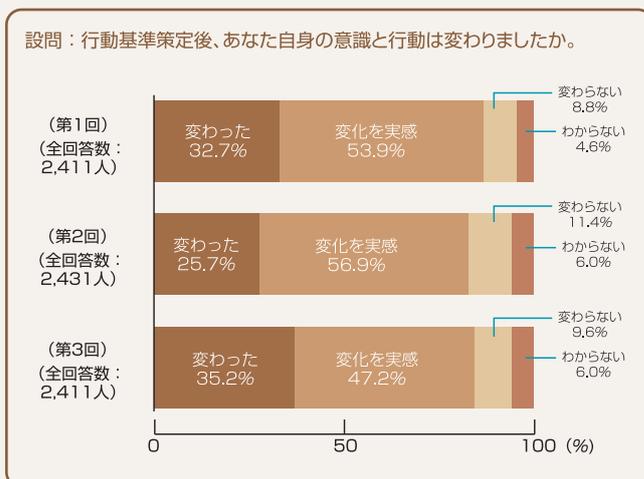
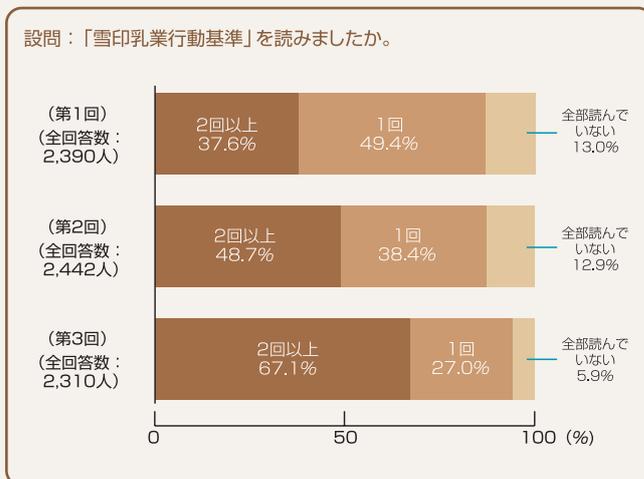
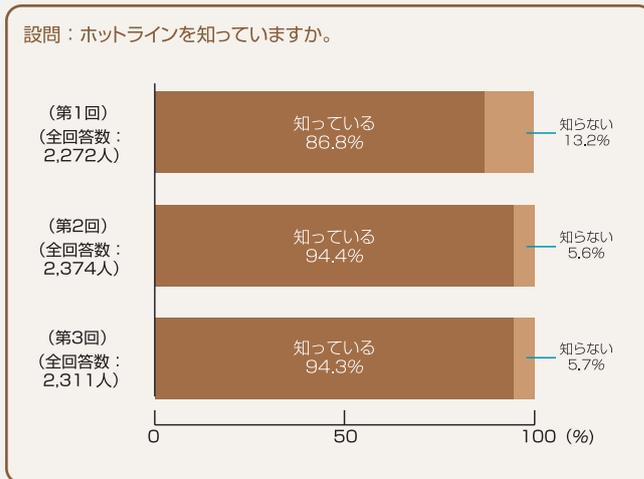
2) 実施内容と主な設問

「雪印乳業行動基準」、ホットラインの定着徹底状況や行動・意識の変革度を中心に調査しました。

- Q：ホットラインを知っていますか。
 Q：行動基準を読みましたか。
 Q：行動基準策定後、あなた自身の意識と行動は変わりましたか。
 Q：行動基準策定後、会社の風土は変わったと思いますか。
 Q：行動基準に照らして、会社や職場で「守られていないこと」は、具体的にどのようなことですか。 など

3) アンケート結果

主な設問からの結果は、以下の通りです。



16ページ：「事件を風化させない日」と『宣誓』書提出

●事件を風化させない活動内容

2003年6月
 1) 『宣誓』書提出(全役員・社員 2,592名)
 2) 各場所で社長メッセージ伝達、グループ活動の実施
 3) 本社統一活動(ビデオ収録、配布)
 ①衛生講演会
 テーマ:「衛生管理に求められる意識改革」
 ~「やらされる」から「やらねばならない」へ~
 共立薬科大学 中村 明子客員教授

2004年1月
 1) 各場所で社長メッセージ伝達、グループ活動の実施
 2) 本社統一活動(ビデオ収録、配布)
 ①社長メッセージ伝達
 ②グループ活動発表
 生産部門、営業部門、お客様対応部門、グループ会社の4グループ
 ③シンポジウム
 テーマ:「公正で透明性のある企業活動について」
 パネラーは日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会、日本生活協同組合連合会、東京都地域婦人団体連盟、中央大学大学院教授など消費者の代表やコンプライアンスの有識者の方々にご参加いただき、当社のコンプライアンス活動の評価を伺いました。

2004年6月
 1) 『宣誓』書提出(全役員・社員 2,565名)
 2) 各場所で社長メッセージ伝達、グループ活動の実施
 3) 品質保証基礎の理解 品質保証基礎テキストをテスト形式で理解
 4) 本社統一活動(ビデオ収録、配布)
 ①社長メッセージ伝達
 ②来賓講話
 (財)日本冷凍食品検査協会 森田 邦雄顧問
 (食中毒事件当時:厚生省生活衛生局乳肉衛生課課長)
 テーマ:「雪印乳業と私」
 ・食中毒事件の発生要因
 ・「技術の雪印」で、消費者に安心とおいしさの提供を。
 ③日和佐取締役講話
 テーマ:「食品の安心をめぐる状況と企業の責任について」
 ・コンプライアンスを身につけることは企業の基本的なスタンスです。
 ・品質は全役員・社員が理解しなければならないこと。
 ・安全性は、システムを作り、それを守ってはじめて確保されます。
 ・消費者の権利を守ることが企業の社会的な責任の一つです。

2005年1月
 1) 各場所で社長メッセージ伝達、グループ活動の実施
 2) 「個人情報保護対策」説明会の実施
 3) 第3回消費者部会(大阪)の開催(ビデオ収録、配布)

2005年6月
 1) 『宣誓』書提出(全役員・社員 2,511名)
 2) 各場所で社長メッセージ伝達、グループ活動の実施
 3) 品質保証基礎の理解 品質保証基礎テキストをテスト形式で理解
 4) 本社講演会(ビデオ収録、配布)
 ①社長メッセージ伝達
 ②講演 企業倫理委員会品質部会 鈴木紀子部会長
 テーマ:「企業倫理委員会品質部会から見た雪印乳業」
 ・SQSの3年間の取り組み評価と課題を伺いました。
 ・SQSは確実に徹底されてきているが、もう一步の推進が必要です。

16ページ：ホットライン

●ホットラインの件数と投稿内容

企業倫理ホットライン、スノーホットラインの投稿状況

内 容	2002年度		2003年度		2004年度	
	企業倫理ホットライン	企業倫理ホットライン	スノーホットライン	スノーホットライン	企業倫理ホットライン	スノーホットライン
人間関係について	11	9	2	10	4	
品質について	8	0	0	0	0	
風土改革について	6	1	0	1	1	
コンプライアンスについて	5	5	0	3	1	
コンプライアンス活動への提案	3	4	1	2	0	
その他	1	1	1	0	0	
合 計	34	20	4	16	6	

17ページ：生産活動における取り組み

1.工場エネルギー使用量

	2002年度	2003年度	2004年度
A重油 kl	3,856	4,423	3,759
C重油 kl	29,327	30,161	29,377
都市ガス m³	685	767	1,930
LPG t	525	602	563
灯油 kl	5,477	3,223	2,128
買電電 KW	74,842	81,483	81,853

2.工場 CO2排出量

	2002年度	2003年度	2004年度
CO2(t) 電力	27,085	31,700	31,844
燃料	114,731	113,551	109,006
合 計	141,816	145,251	140,850

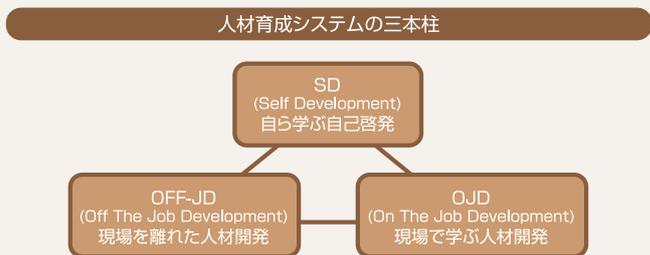
3.工場廃棄物総排出量とリサイクル率

廃棄物	2002年度		2003年度		2004年度	
	総排出量(t)	リサイクル率(%)	総排出量(t)	リサイクル率(%)	総排出量(t)	リサイクル率(%)
汚泥類	3,536	89.9	3,951	93.7	4,559	92.6
動植物性残渣類	1,947	51.7	1,858	62.8	1,713	68.5
紙屑類	1,201	82.4	1,266	81.9	1,165	84.4
廃プラ類	418	46.0	417	50.2	377	56.1
金属屑類	204	94.4	263	95.8	237	92.1
ガラス屑類	4	86.6	5	75.0	6	16.1
廃油脂類	13	58.9	12	77.1	15	49.1
木屑類	37	32.3	20	74.2	25	27.9
焼却灰	9	0.0	5	0.0	7	0.0
その他	20	0.0	15	0.0	12	0.0
合 計	7,388	75.5	7,813	81.9	8,116	84.1

※少量廃棄物は、排出場所によってリサイクル率が大きく変動します。

21ページ：人材育成システム

●人材育成研修実績



年度	主な研修名	コース・回数
2002	・自立の姿勢&支援型風土づくり ・GOALS & コーチングワークショップ ・バター製造技術研修 ・R&D食品衛生の基礎研修 ほか	全22コース 延べ 63回
2003	・改革キーマン研修 ・意識改革研修 ・売場提案研修 ・酪農専門研修 ほか	全37コース 延べ 90回
2004	・新入社員酪農実習 ・マイスター職 技術伝承研修 ・イブニングセミナー(バター・チーズの知識など) ・チーズスカラシップ ほか	全29コース 延べ 81回

おいしい顔。



雪印