



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 森永乳業株式会社 (C)

昭和48年7月現在、森永乳業株式会社は、5千数百名の従業員を擁し、附表1に示すような組織体制をとっていた。

このうち、広報部は、(1)広告・宣伝に関する企画、立案、実施、調査、(2)前項に関する文書・図案の製作、10出稿、発注、(3)各種製品の包装・意匠の製作、などに関する活動を担当するほか、製品別部門（酪農部、乳食部など）や各支店と協力して赤ちゃんコンクールや母親学級の開催にも携わっていた。

また、市場調査部は、(1)市場調査の実施企画、実施、および資料の分析、提供、(2)その他の市場関係諸資料の整備、提供、(3)外部調査機関の検討と折衝および調査実施の指導、などを担当していた。

消費者センター部は、上記2つの部門が主として製品の販売拡大活動に直接関係しているのに対し、一般消費者と直接的なコミュニケーションを行なうことをその使命としており、(1)製品の取扱い、品質、製法に関する社外解説、資料の作成、(2)社内全製品に関する苦情処理および苦情処理の調査、分析、(3)苦情処理要綱の設定と改廃、(4)製品苦情に関する関係官庁、報道機関、消費者団体等との折衝、連絡情報の収集、(5)工場見学の受入れ、(6)前項までの活動に関する関係各部門との連絡、調整、などを担当していた。<sup>(1)</sup>

以上の3つの部門が、主として一般消費者（あるいは市場）を対象とし、直接的あるいは間接的に営業活動を支援することをその目的としているのに対し、渉外部は、昭和30年に発生し、18年を経過した現在もまだ未解決となっている「ヒ素ミルク中毒事件」の処理を担当していた。<sup>(2)</sup>

#### 渉外部の体制と活動

昭和44年10月に、いわゆる「丸山報告」がきっかけとなって後遺症とその補償問題が再燃してから昭和45年9月までは、同事件の被災者らとの交渉および対外的コミュニケーションは同社総務部が担当していた。しかしながら、補償問題等が次第に拡大してきたことによって、昭和45年9月、同事件関係の折衝業務は総務部から切り離され、人事課長の職から専務付きとなった池田親衛氏（現在渉外部長）がこの業務を専任として担当することになった。そして、さらに、昭和47年7月に同事件関係の業務のみを担当する渉外部が設置され池田氏が同部の部長に就任した。<sup>30</sup>

昭和48年7月現在、東武司常務取締役と古田盛三取締役の統括下にあって、池田氏を部長とする渉外部が同事件関係の業務を一本化して遂行していた。前に述べた消費者センター部や広報部あるいは市場調査部にも、同事件関係の問合せや意見、投書などがもちこまれることがあったが、それらは全て渉外部に回わさ

(1) 同部の体制と活動内容の詳細については、「日本のコンシューマリズム」（中村善太郎著）を参照。

(2) 「ヒ素ミルク中毒事件」と事件処理の経過については、「森永乳業株式会社」ケース(A), (B)を参照。

このケースは、クラス討議の基礎資料として、慶應義塾大学ビジネス・スクール専任講師小野桂之介が作成したものであり、経営管理上の適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。なお、本ケースの作成に際しては、日本コカ・コーラ株式会社の援助を得、慶應義塾大学大学院の大西恭二、奥山雅和、および植村輝樹等も協力した。

れ、渉外部の部員がその応待にあたった。

東常務取締役は、昭和22年に京都大学農学部を卒業後同社に入社し、市乳部長、九州営業所長を経て昭和43年に取締役、昭和45年に常務取締役に就任していた。またこの間、さらに、酪品部長、乳飲部長、冷菓部長、広報部長なども兼務した経験をもっていた。

古田取締役は、昭和13年に北海道帝国大学農学部を卒業した後同社（当時の森永煉乳）に入社し、冷菓部長、酪品部長を経た後、昭和43年9月から昭和45年4月まで関係会社に出向し、昭和45年4月に本社に復帰した後昭和47年5月取締役に就任していた。また、本社復帰後は、渉外本部長として、同事件関係の対外折衝業務にも携わってきていた。5

渉外部は、本社事務所のほか、京都事務所（京都府および滋賀県担当）、大阪事務所（大阪府担当）、神戸事務所（兵庫県担当）、紀和事務所（奈良県および和歌山県担当）、岡山事務所（岡山県担当）、広島事務所（広島県、山口県、鳥取県、島根県担当）、高松事務所（四国地区担当）、福岡事務所（九州地区担当）10  
という8つの現地事務所をおいていた。

本社事務所には、池田部長以下約15人の部員、各現地事務所にはそれぞれ2～4名、合計約20人の部員が配置され同事件関係の業務のみに携わっていた。現地事務所の部員は、原則として中高年令者と若年者の組合わせになるような配慮がなされていた。15

これらの部員の仕事の約80パーセント（時間的にみて）は、「子供を守る会」（本部および各支部）および各被災者との交渉と接触によって占められていた。しかしながら、昭和47年の暮に、「子供を守る会」との間の本部交渉が事実上決裂し、同会が民事訴訟の提起に踏み切った後は、同会との交渉接觸活動はほとんど行なわれず、部員（とくに部長ら幹部と本社部員）の時間とエネルギーは民事裁判の準備に重点的に投入されていった。また、その他の重要な業務としては、マスコミ関係者や各種消費者団体への説明、他部門20  
や営業所等を通じてもちこまれた問合わせや訴えへの応待・説明、などがあった。また、昭和48年5月に、徳島地方裁判所における差戻し刑事裁判が結審となるまでは、同裁判のための準備業務も大きな割合を占めていた。

渉外部は、これまでに、同事件に関する印刷物として、「粉乳中毒事件について」（昭和47年2月）、  
と「粉乳中毒事件についてご理解をいただくために」（昭和48年2月）という2つの小冊子を作成してい25  
た。これら2つの小冊子は、ともに数千部印刷され、合計約3000余りある同社の直接取引先（産乳業者、  
販売業者）のほか、病院、マスコミ関係機関、およびその他照会のあった人々に配布された。<sup>(3)</sup>「子供を守る  
会」や被災者たちには、求めのあった一部の人を除いてこれら小冊子の送付は行なわれなかった。しかしながら、  
「子供を守る会」は、これらの小冊子の発行に対して、「会社側の無責任な世論操作活動である」と  
して反発していた。昭和48年2月発行の「粉乳中毒事件についてご理解をいただくために」の全文を、附30  
録1に示す。

### ヒ素ミルク中毒事件に関する消費者調査

昭和48年2月、ケースライターとその協力者たちは、ヒ素ミルク中毒に関する消費者の認知度とその反

(3) たとえば、本ケースのケースライターのような。

応について、以下に述べるような調査を行なった。なお、この種の調査は、これまで森永乳業社では行なわれたことがなかった。

調査対象となったのは、都下小金井市の団地で買物をしていた20代～30代の主婦と立川市にある某女子大学の寮生あわせて100人であった。<sup>(4)</sup>結局、調査対象者のうち、既婚者は61人、未婚者は39人であった。調査方法は、下記の9項目の質問から成るインタビュー方式が採用された。

- 1、お子様は何人いらっしゃいますか？（主婦の場合のみ）
- 2、お子様の乳児期の育児乳には何を飲ませられましたか？（飲ませておられますか？）（質問1に1人以上と答えた人のみ）
- 3、粉ミルクでヒ素中毒事件があったことをご存知ですか？それはどこのメーカーのものだったでしょうか？（知っていると答えた人のみ）
- 4、事件が起きたのはいつ頃のことだったでしょうか？（質問3の第1質問に知っていると答えた人のみ）
- 5、それを、いつ、何でお知りになりましたか？
- 6、被害の程度はどのようなものだったでしょうか？
- 7、今お使いになっている（今までにお使いになっていた）粉ミルクはどのメーカーのものですか？（質問2で粉ミルクを使っている、あるいは使っていたと答えた人のみ）特定ブランドのご使用には特に理由がございますか？
- 8、森永乳業の製品で現在ご使用になっているものは？
- 9、森永製菓の製品で現在ご使用になっているものは？

各質問に対する解答の集計結果は以下に示すようなものであった。

質問1：既婚者61人中子供のいる人は56人、子供の総数は97人であった。

質問2：上記56人中、育児乳として粉乳を使用した（している）人は39人、そのうち18人は粉乳のみを使用していた。

質問3：ヒ素ミルク中毒事件があったことを知っていると答えた人は100人中96人であったが、森永の名を指定できた人はこのうち82人（既婚56人、未婚26人）であった。なお、明治が起したと答えた人が3人、雪印と答えた人が1人いた。

質問4：事件の発生時期については、

昭和40年以前と答えた人	：	62人
昭和40年頃	"	10人
昭和47年頃	"	6人
その他および不明	：	18人

質問5：事件を知った時期については、

10年以上前と答えた人	：	22人
数年前	"	36人

(4) 100人は有効データ人数であり、調査に応じなかつた人もあったため、アプローチした総人数は約130人であった。

最近と答えた人 : 29人  
はっきりしない " : 9人

事件を知ったメディアについては、

テレビと答えた人	:	45人
ラジオ "	:	28人
新聞 "	:	77人
人から聞いた "	:	4人
その他	:	2人

(2重、3重回答があったため総数が多い)

質問6：被害の程度については、

殆んど被害がなかったと答えた人	:	1人
少し被害があった "	:	10人
かなり被害があった "	:	47人
非常に大きな被害があった "	:	24人
分らない "	:	14人

質問7：粉ミルクの使用ブランドについては、

森永	6
明治	19
雪印	7
和光堂	5
こだわらない	2

質問8および9：森永製品の使用については、

森永製品を全く使っていない人 : 25人

何かの森永製品を使っている人 : 75人

(なお、この75人のうち、森永製菓の製品は使っているが森永乳業の製品を使っていない人が39人いた。)

また、質問8と9を質問した過程で、森永乳業と森永製菓が別会社であることを知っていた人は49人、知らなかった人が51人であった。

5

10

15

20

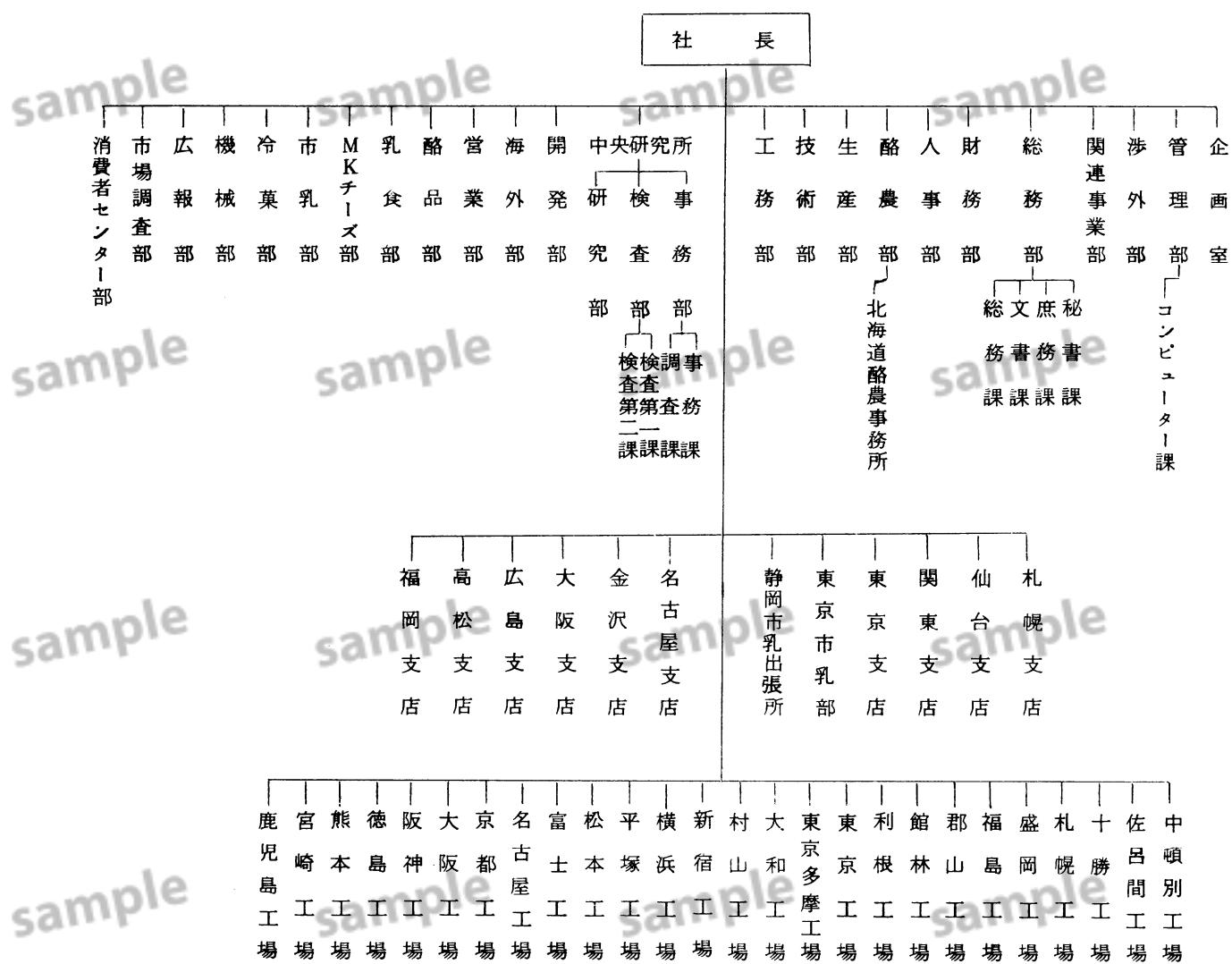
25

30

85

### 附 表 1

森永乳業株式会社組織図



# 粉乳中毒事件について ご理解をいただくために

## その経過と弊社の考え方

1. 粉乳中毒事件の真相 ..... 1
2. 理解して頂きたい弊社の真意 ..... 3
3. 「守る会」と弊社の話し合いの経過 ..... 5
- (1)後遺症あるいは中毒との因果関係について ..... 5
- (2)患者名簿について ..... 7
- (3)資金額提案の真意 ..... 9
4. お借りしたい医学の力 ..... 11
5. 粉乳の品質改良と技術開発へ ..... 13
6. おわりに ..... 14

昭和48年2月

森永乳業株式会社

## 1. 粉乳中毒事件の真相

用の市場価格は70～80円）で、徳島市の協和産業から購入していました。

昭和30年の弊社粉乳中毒事件につきましては、多くの方にご迷惑をおかけし、まことに申しわけなく深くお詫び申し上げます。

当時、各府県医療機関から治療のご判定をいただき、また補償もおえ、被災者の代表の方と覚書を交して円満に解決いたしましたが、昭和44年10月の丸山教授の論文ご発表以来、後遺症のことが問題として提起された結果、被災された方はもとより広くみなさまに、再びご心配をおかけすることになります。重ねて申しわけなく存じております。

この事件発生の原因につきましては、当時弊社が砒素の混入した粗悪な薬品をそれと知りながらことさら、安い価格で購入し使用していたように伝えられている向きもありますが、これは全く真実ではありません。

問題の第二焼酸ソーダは、当時の食品衛生法では天然物の取扱いをうけていた添加物でありますから、弊社徳島工場は乳質安定剤としてこれを使用していたものであって、本来は砒素などの毒物を含むものではありません。同工場は昭和28年から試薬一級品の価格である1kg 170円（工業

## 2. 理解して頂きたい弊社の真意

昭和30年の事件発生以来、弊社が行ないました措置につきましては、昭和47年2月付「粉乳中毒事件について」の記述のとおりであります。

要するに弊社といたしましては、昭和44年10月までは、中毒事件は解決したものと考えておりましたが、この再燃した問題に対しましては、全社を挙げてその解決に努力すべきであると決意し、今日まで応分の努力を重ねてまいりました。

「森永ミルク中毒のこどもを守る会」とのお話し合いは昭和45年12月以来、弊社は誠意をもって続けてまいりましたが、残念ながら目下のところ、実質的な解決をみるに至つております。

「守る会」は、以下ご説明申し上げるように、弊社に法律的問題までも含めて認めるよう要求されておりまして、遂に民事訴訟の提起と弊社製品の不買（売）を決議されるに至りました。

弊社は、法律問題は別としてあくまでも平和的話し合いで、當時の被災者の方の健康管理を主とする将来に

わたる具体的な措置を望んでおりましたが、ご納得いただけないことはまことに残念なことと存じております。

被災者の方に誠意をつくす弊社の決意は、今後といえども変るものではありませんので、よろしく皆様方のご理解を頂きたいと切望いたしております。

### 3. 「守る会」と弊社の話し合いの経過

ゆる因果関係についての考え方になります。

弊社は、後遺症とか因果関係の有無は極めて困難な問題

#### (1) 後遺症あるいは中毒との因果関係について

「守る会」との交渉が始まった昭和45年12月、同会から

- ① 将来にわたっての恒久的救済措置を講ずること
- ② それまでに緊急に治療を要する症状重篤な方が

いれば、救済措置を講ずること

弊社はこれに同意し、ただちに当面の措置として緊急重篤の方の治療費、交通費などの負担を行ない、その後、重篤でなくとも治療を要するすべての方に対して救済のための暫定措置をとっています。

他方、恒久措置につきましては昭和46年3月の交渉で、措置作成の基本とすべき原則について双方合意し、弊社はこれにもとづいて同年12月に恒久措置案を作成、提案いたしましたが、「守る会」は弊社の措置案は恩恵的であるとした翌47年2月にこれを拒否し、8月には別の新しい原則にもとづいて恒久措置案を作成して、弊社へ要求されました。

「守る会」と弊社との原則上の大きな相違の一つは、いわ

であって、早急な決定的断定は下し難いと聞いておりますので、因果関係問題はしばらく棚上げにして、急がれる現在の被災者について具体的な救済措置を話し合いたいと申し述べてきました。

しかし「守る会」は、被災者の方の死亡、疾病、その他不健康は、これまでまたこれからも、すべて当時の中毒との間に因果関係があることを法律的にも認めるべきであると主張されていますので、暫定措置は講じられていますものの、恒久措置についての交渉は行き詰まりの状態となつておりました。

昨47年9月、弊社は食品企業としての公的責任を痛感し、何とか平和的な打開の策を講ずるべきであるとの立場から、「守る会」の要望されるところに沿つて交渉していくという根本態度をもつて交渉に臨みました。この交渉で弊社は、平和的交渉で恒久措置案の作成に入りましたが、「守る会」は先にのべましたような法律的関係も含めて、全般的に認めるべきであると要求され、弊社の提案はうけいられませんでした。

弊社は法律的なことはすべて法の定め、判断によるべきであると考えおり、従つて「守る会」のご要求には沿うことはできませんでした。

## (2) 患者名簿について

昭和30年8月中毒事件が報じられると同時に、多くの方が医療機関にかけつけて診断をうけられました。広報につきましてはマスコミにも、大きく報道していただきましたが、これに加えて各府県はひろく広報活動を実施され、患者発見につとめられる一方、専門委員会を設けるなどして治療などの医療指導や患者の認定にあたらされました。

このようにして府県行政により患者名簿が作成され、弊社はこの名簿の写しをいただいて患者の方に対する治療費負担、補償措置などにあたりました。すなわち、患者の方を認定するしないということは行政面で実施されたことであって、弊社はこれに全く関与していないかつたのであります。

なお最近、中毒の原因となつた徳島工場製品（MF印）のほかに、他工場製品であるML印、MC印にも当時砒素が含まれていたなどといわれていますが、全く事実無根です。（なお、これらの工場では第二焼酸ソーダそのものを使用しております。）これにつきましてはすでに、

拠はありませんが、府県行政が患者の発見につとめられ、また数千人の医師、多数の医療機関が検診と治療にあたられた当時の実情から考えて、眞の患者の多くが名簿からもれていたとは信ずることができません。

(2) 「守る会」から、これら名簿にない方を「未確認患者」であるから認定するようご要求が出されました。弊社としても眞の患者の方であるならば、単に患者名簿に登載されないという理由で措置の対象から除外する意は全くありませんでした。

幸いに「守る会」は昨47年4月、これについて厚生大臣へ陳情され、弊社もまた国のご指導については、これを尊重すると申し述べております。

現在、大阪府が国の依頼でその作業をすすめられておりますので、いざれ国の方針が示されるものと期待しております。

なお最近、中毒の原因となつた徳島工場製品（MF印）のほかに、他工場製品であるML印、MC印にも当時砒素が含まれていたなどといわれていますが、全く事実無根です。（なお、これらの工場では第二焼酸ソーダそのものを使用しております。）これにつきましてはすでに、

国立衛生試験所によって明らかにされております。

### (3) 賃金額提案の真意

弊社は、これまで多くの被災者の方の家庭を訪問し、ご近況をおうかがいするとともに、先にも申し述べましたが、当時の粉乳中毒との因果関係は棚上げにして、少數ではあります。が現在病気の方にはすべて、治療費や交通費などを負担し、また重症心身障害の方には介護料を、施設にお入りの方には措置費を、毎月負担するなど誠意をもって措置をさせていただいております。

弊社はこれらの措置をもとにして、今後の確定措置を早急にかためて、実施していきたいと考えておりますが、依然として因果関係問題などの原則論が隘路になつて、交渉は具体的には進んでおりません。

しかし昨年10月、双方少人数の会談において「守る会」から、原則論は不一致のままとして、救済資金額を提案するようご要求があり、弊社はこれまでの措置の実績などから、15億円の資金額を回答いたしました。  
弊社は回答にあたって、この資金を公正な機関に運用願い、その利子をもつて、被災者で病気などでお苦しみの方に対し、機関を通じて末永く健康快復のための費用を負担

し、また年金をおくるなどいたいと説明いたしました。  
(3) 賃金額提案の真意  
ところが、15億円の資金額を当時の被災者の方全員で等額配分すれば、1人当たり10万円の打切補償にすぎない、などと伝えられるに至りましたことは、まさに遺憾に存じます。

いずれにしても問題は、具体的な点に入ってきておりますので、弊社はこれを少人数でお話し合いしていくのが実際的解決への道でないかと考え、これを「守る会」へ申し入れている次第であります。今後とも極力、平和的交渉で、できる限りすみやかにご納得いただける解決をいたしたいと考えております。

#### 4. お借りしたい医学の力

昨年12月、国の委託検診を行なつた岡山県粉乳砒素中毒調査委員会が、723名の方の調査結果を発表されました。これによりますと、「残像と思われる皮膚の色素異常(4.8%)を除けば、特徴的共通点として指摘できるものではなく、当時の患児たちは特に重複すべき経過を辿っているとは考えられない。遺伝と環境の交錯した思春期にある一因の健康構造を示していると思われる。」となつております。同時に発表された岡山県衛生部調査資料によりますと、知能、身長、体重、胸囲とも、当時の患児たちの集団と一般の集団には有意の差を指摘しえなかつたとされています。また福井県の応援で県医師会が実施された検診でも、ほぼこれと同様の結論が出されています。

しかし他方、京都府が自治体として独自に実施された検診の結果として、「当時の被災者は集団としてみた場合、明らかに一般集団と異った問題点があり、これは砒素によるものと判断せざるを得ない」という発表があることも事実で、被災者の方の中にはどういう生活をしたら後遺症にならなかなどという、素朴なしかし真剣な質問をされる

もあると聞いております。

いざれにしましても、この問題は被災者にとつてはきわめて重大な問題であり、医学の力を借りする他はありません。従いまして弊社としましては、許されるならば、これまで医療面でご努力いただいた医師の諸先生方が、その経験をご発表していただき、あるいはそれにもとづいてさらにご研究をしていただくなど、**眞実の究明のために学問上のご支援をいただけるならば、まことに幸いと存じます。**

## 5. 粉乳の品質改良と技術開発へ

### 6. おわりに

弊社は昭和30年のこの事件の経験にもとづき、品質管理の体制を充実し、二度とこのような事故のないよう力をそそぐとともに、育児用粉乳の品質改良と、製造技術・設備の改善に努力を重ねてまいりました。その結果、市乳・乳製品の製造技術および設備は、ノルウェー、デンマーク、スウェーデン、西ドイツなどヨーロッパ乳業先進国へも輸出されるまでになっています。また、M.O.ラグーン・システム（排水処理施設）、M.O.プラシネーター（プラスチック専用焼却炉）を独自に開発し、微力ながら公害防止にも力を尽させていただいております。これらは、いずれも弊社がこの事件を深く反省し、技術開発に専念した成果が認められたものと考えております。弊社は、今後さらに努力を傾注して、消費者の方々の健康増進と業界の発展に寄与したいと念願しております。

かえりみますと、昭和30年の事件発生当時、全社をあげて最善の努力をしたつもりでおりましたが、再びこのような形で問題が提起されましたことにつきましては、深く反省するところであります。

弊社はご高承のとおり、乳児食品を製造する企業であります。その企業が、このような事件をおこし、現在ふたたび問題となつたことにつきましては、**食品安全としての法的責任を深く感じております。**

この意味で、先にも申し述べましたが、当時ご愛用いただいてご迷惑をおかけした方のご健康新つきましては、誠意をもってできる限りの措置をさせていただきたいと考えております。弊社はかかるためさらには努力を積み重ねていく所存でございますので、この上とも一層のご理解をたまわりますよう切にお願い申し上げます。

以上

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.