



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)前項に関する文案・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さわっていた。

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。⁽¹⁾

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。⁽²⁾

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。³⁰

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。³⁵