

松村通信第 4 1 号

2002 年 1 月 26 日
松村勝弘

雪印食品事件に思う - 官僚化再論 -

雪印食品が輸入肉を詰め替え偽シールを貼って国産と偽り買い取ってもらおうとした事件を知り、衝撃を受けました。「松村通信」第 40 号はついこの間出したばかりですが、今回はいわば「号外」とでも言うべきで、連続して第 41 号として出したいと思います。

さて、今回の事件に関連して、私は mail やゼミHPなどでおおむね次のように書きました。

雪印の業績は悪かった 雪印食品はどうしてあんな無茶なことをしたのだらうと思います。雪印食品のウェブページ 1 頁目 - <http://www.snowfoods.co.jp/> - に、謝罪広告がでています。

これで雪印グループ全体が一昨年の雪印乳業事件もあったので、極めて厳しい状況に追い込まれたといわざるをえません。立ち直りは大変難しいかもしれませんが、救済合併などの対象になるのではないのでしょうか。株価も暴落していますから、乗っ取り対象になるかもしれません。

雪印乳業自体の財務体質は急激に悪化しています。株主資本はここ 2 年で半減以下となっています。1999 年 3 月期に株主資本は、単体で 1200 億円弱、連結で 1400 億円弱だったのに、この 2 期（2000 年 3 月期、2001 年 3 月期）で、当期損失が単体で 750 億円、連結で 800 億円もあったのですから、株主資本はいずれにせよ半減していました - <http://www.snowbrand.co.jp/outline/high.html> - 。

この 3 月期決算でも赤字が続くと、また今後も見通しが立たないでしょうから、雪印乳業の債務超過が危ぶまれます。もはやどこかの会社に救済され、イメージ回復もそれとともに図る以外に道はなさそうです。

雪印食品がどうしてああいう無茶をしたのでしょうか。そのヒントも財務数値にあります。雪印食品はすでに 2001 年 3 月期 40 億円の赤字を出しているのです - <http://www.snowfoods.co.jp/company/annai/settle/settle.html> 参照 - 。当社の株主資本も 2000 年 3 月期の 94 億円から 2001 年 3 月期の 52 億円へと半減近くになっています。今期がこれまでどれくらいであったかわかりませんが、雪

印全体のイメージ、狂牛病騒動などから考えて、やはりすでに赤字であったと思われます。もはや会社存亡の危機にあったのでしょう。だからこそ、あんな無茶な悪あがきをしたのだと思います。この辺りのことはほとんど報道されていません。私達財務を考える人間は、こういうところから見る癖がついていますから「やっぱり」と思ってしまいました。

内向き志向の問題点 この雪印食品といい、以前の雪印乳業といい、問題はどこにあるのかということです。それは一言で言って、会社全体を覆う内向き志向官僚的体質です。これはなにも雪印に限ったものでもありません。近年の銀行などの行動様式にも見られます。この点は昨年末の「松村通信」第 39 号「官僚化と雑感」で書いたとおりです（なお「松村通信」第 39 号で、佐高信「逆臣利君」という小説と書いたのは「逆命利君」の誤りでした。ここで訂正しておきます）。

また、コンプライアンス（法令遵守）の重要性はいくら強調しても強調しすぎることはないのですが、それが起こる。これは一つには社内の業績競争で勝つためには手段を選ばないということから起こる。論外だが、時にはトップ自らそういう危ないことをする。あるいは業界全体で談合を行う。これは、最近三井住友生命の早崎健先生からうかがったことです。

しかし、いずれにせよ、組織が官僚化して、外のこと、社会のこと、消費者のことが見えていない、内向きの論理が横行している会社や業界で、さらには当然のことながら官僚の世界では典型的に、見られることです。今回の雪印食品の場合、ぴったりこれに当てはまると思います。こわいことです。社員は確かに夢中で仕事をしているようで、実は会社を困らせてしまう。けれども社員をしてそう思わせる雰囲気、その会社の中にあるということ。そこが問題なのです。「松村通信」第 39 号では、それを言ったつもりです。けれども今回の事件はまさに私の危惧していたことが起こったわけです。

「技術の日産」 そういえばかつて、「技術の日産」と言っていました。この場合、消費者の方に目が行かないわけです。こんなよい製品を作っているのだから、買わないやつが馬鹿だと言うことになって、使い勝手のよい製品になりません。その対極にあるのが「販売のトヨタ」です。で、結局トヨタが勝って日産が負けたわけです。これも学生によく言

うのですが、パソコンの取扱説明書を読んでわかる人はいるのだろうか。あれこそ技術者の立場から書いている。利用者は仕方がないので「よくわかる**」などという本を別に買って「勉強」するわけです。

もし仮に、テレビなどの家電製品で、買って帰って、あれこれ本を読んで「勉強」して1週間目にやっと見られるようになったなどというようなことがあったら誰が買いますか。技術者志向型というのはこういう問題です。これもある種の内向きです。第一使わない機能が多すぎます。スペックがやたら高く、たとえばワープロなど人間の打ち込みのスピードを超える早さなど必要ないはずで、それよりもっと安くしてくれと言いたい人もいるのではないのでしょうか。これなども技術者の内向きの論理で作られているからではないのでしょうか。

ウィンドウズ この間も、次のようなメールを書いたものです「コンピュータというのはホントに時間食いです。とくに、マイクロソフトのウィンドウズは、とんでもなく、複雑です。N君と言えば、どちらかといえば「好き者」といって良いはずですが、彼にしても、修復に1時間かかるのですから、普通の人困るのは当たり前。電機製品で、こんな面倒なものが出されたら誰も買わないでしょう。ところが、パソコンはこんな不完全な製品が、売られていて、これだけでも不思議なのに、これを買う人がいる。どれだけの人間が苦しめられているか、想像するに余りあります。

もし、ベンチャーをおこすなら、これが簡単なものを作ればよいわけです。素人に優しいパソコンそういうコンセプトで誰かやってくれませんかすでにリナックスがある。日本ではトロンなども作られている。それが流行らない。もしそれらがアメリカ製であったらきっと流行ったでしょうね。パソコン、メールなどはアメリカの国家戦略そのものだと思います。

マイクロソフトが自動車を作ったら 学生が紹介してくれたホームページ - <http://isweb19.infoseek.co.jp/diary/ktd28th/hobby/hennano/sec3/text1.html> - に、次のような記事が出ていました。

もしマイクロソフトが自動車を作ったら

かつてビル・ゲイツはこんなことを言ったそうです。「もしGMがコンピューター業界のような絶え。間ない技術開発競争にさらされていたら、私たちの車は1台25ドルになっていて、燃費は1ガロン1000マイルになっていたでしょう。」

これに対し、GMは次のようなコメントを出したと言われています「もし、GMにマイクロソフトのような技術があれば、我が社の自動車の性能は次

のようになるだろう。」

1. 特に理由がなくても、2日に1回はクラッシュする。
2. ユーザーは、道路のラインが新しく引き直されるたびに、新しい車を買わなければならない。
3. 高速道路を走行中、ときどき動かなくなることもあるが、これは当然のことであり、淡々とこれをリスタート(再起動)し運転を続けることになる
4. 何か運転操作(例えば左折)を行うと、これが原因でエンストし、再スタートすらできなくなり、結果としてエンジン(OS)を再インストールしなければならないこともある。
5. 車に乗ることができるのは、Car 95とかCar NTを買わない限り、1台に1人だけである。ただその場合でも、座席は人数分だけ新たに買う必要がある。
6. マッキントッシュがサンマイクロシステムズと提携すれば、もっと信頼性がある、5倍速くて、2倍運転しやすい自動車になるのだろうが、全道路のたった5%しか走れないのが問題である。
7. オイル水温発電機などの警告灯は「general car fault」という警告灯一つだけになる。
8. 座席は、体の大小、足の長短等によって調整できない。
9. エアバッグが動作するときは「本当に動作して良いですか」という確認がある。?
10. 車から離れると、理由もなくキーロックされてしまい、車の外に閉め出されることがある。ドアを開けるには、(1)ドアの取っ手を上にあげる、(2)キーをひねる、(3)ラジオアンテナをつかむ、という操作を同時に行う。
11. GMは、ユーザーのニーズに関わらず、オプションとして Rand McNaly (GMの子会社)社製の豪華な道路地図の購入を強制する。もしこのオプションを拒否すると、車の性能は50%以上も悪化する。そして司法省に提訴される。
12. 運転操作は、ニューモデルが出る毎に、はじめから覚え直す必要がある。なぜなら、それ以前の車とは運転操作の共通性がないからである。
13. エンジンを止めるときは「スタート」ボタンを押すことになる。

笑わせてくれますが本当ですね。これなど市場を独占したら消費者のことなど考えずに作れると言うことを意味します。でも、マイクロソフトがこのまま消費者そのもので成功を続けるとはとても思えません。

メールを見て下さい。又何でも意見を。
皆さんの意見を歓迎します。また、メールで意見交換しましょう (matumura@ba.ritsumi.ac.jp)。メールをよこして下さい。個研 Tel(077) 561-4645FAX 兼用