

# 最終報告

～マルハニチログループ アクリフーズ農薬混入事件～

---

2014年5月29日  
農薬混入事件に関する第三者検証委員会

## 目次

- I はじめに
- II 中間報告の概要
- III 事件を招いた企業風土・背景
- IV マルハニチロへの提言
- V おわりに
- VI 別紙

3

## I はじめに

---

4

## I はじめに

### 本委員会がマルハニチロから諮問された事項

- グループのガバナンス、品質保証体制および危機管理体制の問題点について、客観的な視点からの検証と評価
- 企業としてのあるべき姿の提言

## I はじめに

### 検証の結果、明らかとなった内容

- マルハニチログループの食品企業としてのあり方の問題
- 食品を扱う企業としての責任感の欠如と危機意識の低さ、知識の不足が判明
- 国内食品企業における食品防御の重要性・品質・衛生管理の徹底のみならず、「どんなに防御しても人による悪意の行為はあり得る」との前提で、製造、流通、販売のすべての工程で安全管理体制の強化が必要

### 資料 委員会の検討過程

委員会	開催日	備考
第1回委員会	2014年2月7日、14日	7日欠席委員に対して14日に開催
第2回委員会	2014年2月28日	
群馬工場視察	2014年3月1日、4日	2班に分けて実施
第3回委員会	2014年3月5日	
第4回委員会	2014年3月12日	
第5回委員会	2014年3月18日	
第6回委員会	2014年3月31日	
第7回委員会	2014年4月15日	
第8回委員会	2014年4月25日	
第9回委員会	2014年4月26日	
中間報告提出	2014年4月30日	
第10回委員会	2014年5月16日	
第11回委員会	2014年5月23日	
最終報告提出	2014年5月29日	

## Ⅱ 中間報告の概要

---

## Ⅱ 中間報告の概要

委員会は、この事件に対するマルハニチログループとしての対応について、次のように評価した。

### 1) 組織構造の問題

マルハニチログループの組織における責任の所在が不明確で情報の共有化も不十分なため、意思決定と実行に大きな支障が出た

### 2) 事態の重要性に対する誤認

健康影響を過小評価したため対応が非常に遅く、マルハニチログループの危機管理対応には大きな不備があった

## Ⅱ 中間報告の概要

### 3) 公表や商品回収決定の遅れ

最初の農薬混入の報告から発表まで、2日以上かかった

### 4) 多くの苦情を事件として把握するまでの遅れ

組織間の危機意識の共有の失敗などにより原因究明のための外部検査の実施決定に1か月半かかった

### 5) 従業員によると思われる農薬混入を未然に防げなかった点

給料の減少や新人事システムへの従業員の不満の把握や、それを緩和する施策も打たなかった

食品防御体制も不備が多く、容易に農薬混入が可能だった

## Ⅱ 中間報告の概要

### 6) 食品提供者としての消費者への責任感の不足による商品回収の対応の失敗

当初、消費者に回収対象商品名を正確に伝えなかった

年末最終営業日に回収の必要性が判明しているにも関わらず休みに入ってから対応したために、広報や必要な問い合わせ電話の設置等対応に時間がかかった

また不正確な数字を根拠に回収率を情報提供したのは適切ではなかった

## Ⅱ 中間報告の概要

### 中間報告書に追記すべき事実と指摘事項

#### 1) 「予兆」としての異物苦情への対応について (事実)

●2013年4月～12月頃までの原因不明な異物苦情を追加調査し、ピザラインにおける原因不明の異物苦情として、合計12件を確認した

#### (第三者検証委員会・指摘事項)

- 事件との関連性は不明であるが、発生頻度が高く、工場内に不満を持つ従業員の存在の可能性を示す
- アクリは事件・事故の「予兆」と捉えていた形跡がなく、危機管理の観点からも深刻な状態であった

## Ⅱ 中間報告の概要

### 中間報告書に追記すべき事実と指摘事項

#### 2) 危機管理時の食品分析 (事実)

●アクリは農薬検出後、より早い結果を得るため検出限界1ppmで異臭苦情品の検査を実施した

●一部メディアの「通常よりも甘い基準で検査していた」と報道を受け、検出限界0.01ppmで再検査を実施した

#### (第三者検証委員会・指摘事項)

- 健康危害拡散防止の観点から、当初の検出限界を1ppmとした判断は正しかった
- 回収開始後2週間後の段階で、検出限界0.01ppmでの再検査を行うべきではなかった

### Ⅲ 事件を招いた企業風土・背景

---

### Ⅲ 事件を招いた企業風土・背景

#### 1) 食品企業としてのミッションの欠如

消費者への責任を全てに優先して果たすという認識が、社員一人ひとりに浸透せず、必要な食品安全の浸透も危機管理意識も十分ではなかった

#### 2) ガバナンスの弱さ

マルハニチロホールディングス、マルハニチロ食品はアクリの経営に積極的に関与せず、『ガバナンスのグリップ』が極めて弱い状態であった

群馬工場の新人事制度導入による契約社員の不満の高まりが契機となり本事件が発生、さらに、異臭苦情が出た後の危機管理において、グループ内の連携は機能しなかった

15

### Ⅲ 事件を招いた企業風土・背景

#### 3) コンプライアンス能力の不足

ミッションの欠如、ガバナンスの弱さが相まって、食品衛生法等の理解や遵守のための準備や方策の検討実行が不足した

16

### Ⅲ 事件を招いた企業風土・背景

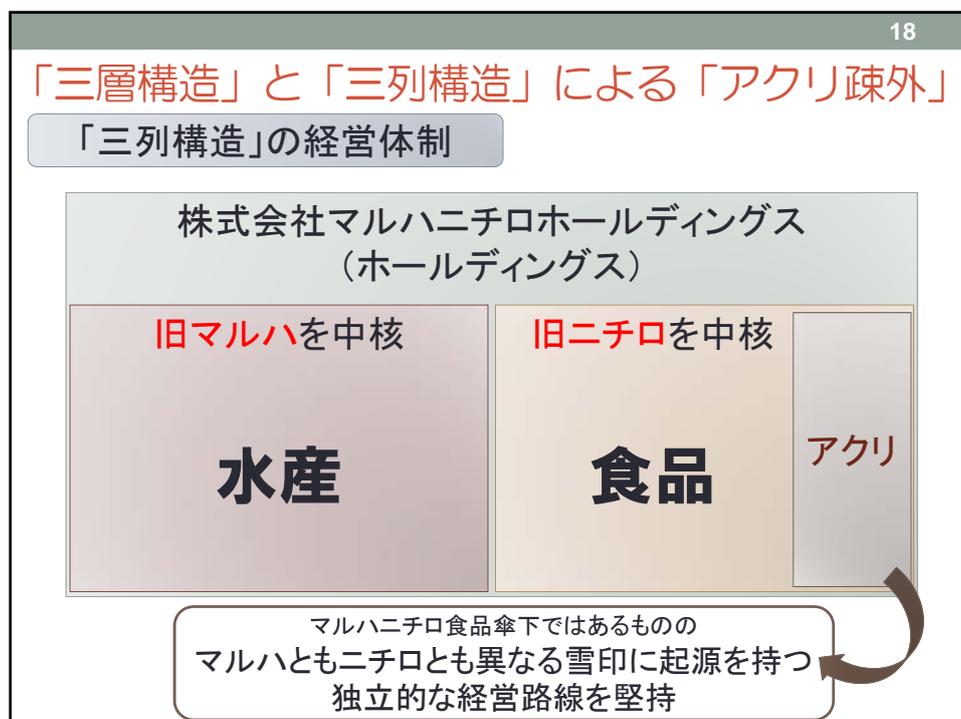
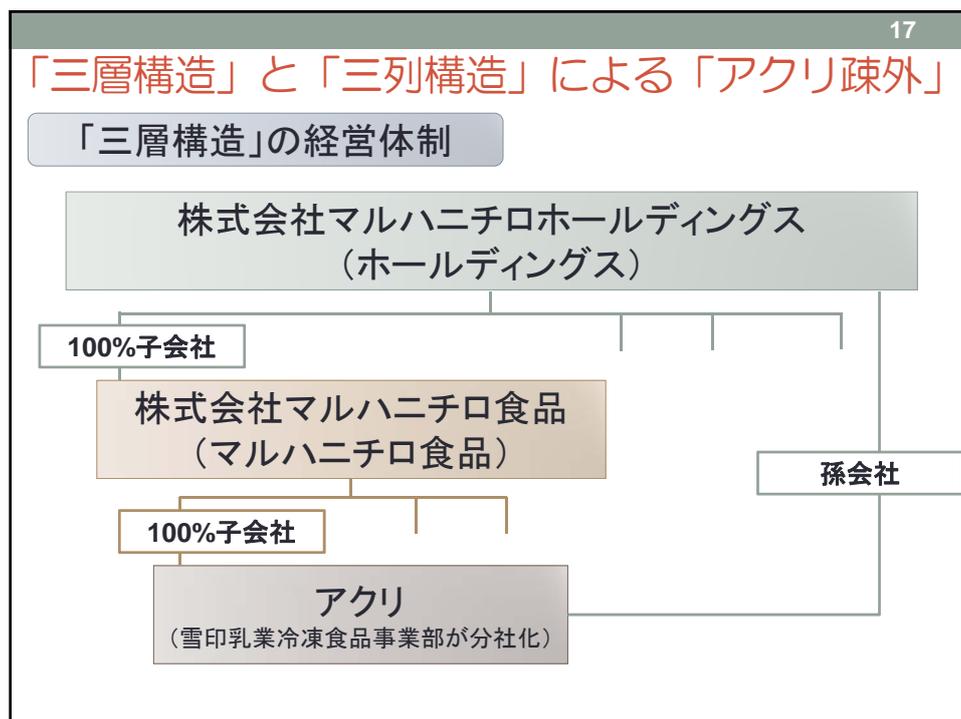
●これらの要素が重層的にからみ、アクリの組織の脆弱な部分が綻び犯罪が発生し、しかも迅速な対処に失敗した

●社員一人ひとりに積極的な『隠ぺい』の意図はなく、一人ひとりの無自覚が総体として消費者への責任感の欠如となった



グループ各社の社員全員にミッションを浸透させ、改革を促し、グループとしての再生へと邁進することを求めて、マルハニチログループのトップに位置づけられる

「マルハニチロ株式会社」への厳しい提言を取りまとめる



## IV マルハニチロへの提言

---

### IV マルハニチロへの提言

#### 1) 食品企業としてのミッションの再確認と浸透

マルハニチログループの理念

「世界に美味しいしあわせを」

私たちマルハニチログループは誠実を旨とし  
本物・安心・健康な「食」の提供を通じて  
人々の豊かな生活文化の創造に貢献します



実際には理念はないがしるにされ事件は起きた

グループ社員全員がこの原点に立ち返り、このミッション  
を、醸成、浸透させ、企業風土としていくことを求める

#### Ⅳ マルハニチロへの提言

##### 1) 食品企業としてのミッションの再確認と浸透

- ①農薬混入反省の日（仮称）の創設
- ②消費者に開かれ、消費者に向き合い、真摯に声を聞く企業を目指し
  - お客様相談センターを組織の中で重視
  - 受付日数、受付時間を拡充
- ③消費者、メディア等、さまざまな声を聞く有識者会議、リスクコミュニケーションを推進する会議等

#### Ⅳ マルハニチロへの提言

##### 2) 組織改革～リスク管理統括部の創設～

- ①リスク管理統括部の創設
- ②「安全管理室」をマルハニチロ本社の環境・品質保証部に新設

#### Ⅳ マルハニチロへの提言

##### 2) 組織改革～リスク管理統括部の創設～

###### ① 「リスク管理統括部」の創設

- 企業リスク全般を管理するコーポレート部門と並列
- 社長に直接情報を上げて協議が可能
- 企業の抱える多様なリスクについて、素早く適切な判断を行える高度な専門性と決断力を持つ人材を置く

#### Ⅳ マルハニチロへの提言

##### 2) 組織改革～リスク管理統括部の創設～

###### ② 「安全管理室」を環境・品質保証部に新設

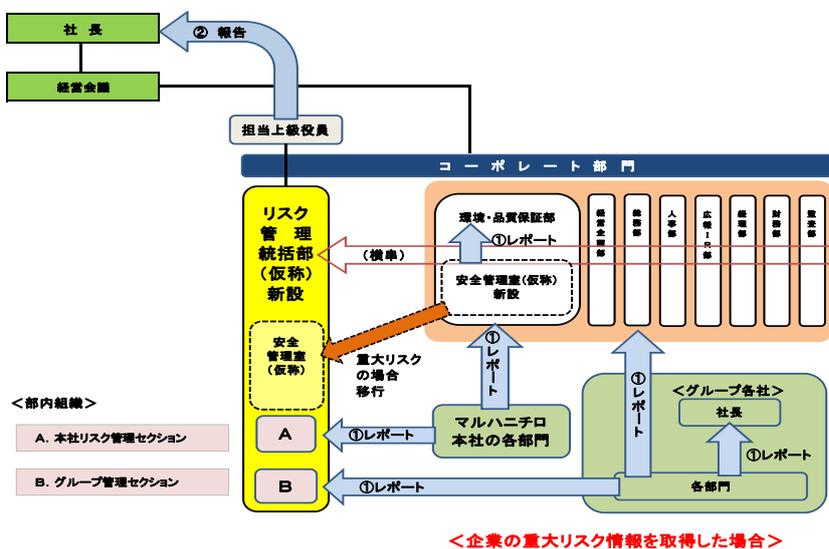
- 日常的に食品の安全性を評価管理し判断する
- 食品の安全性について高度な知識を持つ人材を配置
- 緊急時にはリスク管理統括部において「タスクフォース」として機能するように環境・品質保証部において独立性と専門性を確保

###### ◎ 食の安全に関する重大リスクの場合

「安全管理室」を「リスク管理統括部」へ移行させ、強い権限を持って回収などを決断し実行できるようにする

## 資料 重大リスク情報の流れ（基本構造）

## ＜ 重大リスク情報の流れ ＞（基本構造）



## Ⅳ マルハニチロへの提言

## 3) 品質保証機能の強化

- ① 精確なデータで安全性を保證できる検査体制を確立する
- ② ISO等の仕組みや考え方を形式的ではなく実効性を高めて取り入れる
- ③ 品質保証に関する規程他、重要文書の定期的な見直しの実施とグループ企業への周知徹底を図る
- ④ 食品衛生・関係法令等に関する階層別の教育研修の実施を図り、社内資格制度などにより、実効性のある知識と応用力、判断力を備えた専門家を育成する

#### Ⅳ マルハニチロへの提言

##### 4) 危機管理への備え

- ①事故・事件発生時の危機管理規程、行動指針等の策定、定期的な現場演習（シミュレーション）の実施
- ②回収判断を決定する社長、担当上級役員のリーダーシップの明確化
- ③危機管理時の消費者への情報発信の充実化
- ④顧客の声を社長・関係社員が共有化するシステム構築
- ⑤顧客苦情を分類・整理・解析し対策を実施
- ⑥内部通報制度を社長・関係社員で共有化し、活用

#### Ⅳ マルハニチロへの提言

##### 5) 食品防御

- ①マルハニチログループの食品防御管理基準を定め、グループ全体に適用し運用
- ②社員や契約社員、地域とのコミュニケーションに努め、外部からの侵入と内部による犯罪の双方を未然に防ぐ企業風土を醸成
- ③食品防御管理基準項目の追加や見直し等を行い、常に有効な食品防御対策を実施

#### Ⅳ マルハニチロへの提言

##### 5) 食品防御

群馬工場に対しては、特に以下の点について改善を求める

##### 1. 食品防御に対する意識の向上

- 全従業員への食品防御意識を高める教育、方針や管理基準、ルール遵守の重要性、報告・連絡・相談の重要性について組織全体で意識を共有化する
- 職場管理者は従業員との対話や意見箱設置など、従業員のモチベーション把握や不満吸い上げによる内部コミュニケーションを強化する

#### Ⅳ マルハニチロへの提言

##### 2. 監視体制

- 工場内の死角を減少させるためのカメラを設置

##### 3. 外部からの侵入に対する防止体制

- 工場製造エリアへの不必要な出入り口の封鎖
- 非常口を含め工場製造エリア出入口の24時間機械警備

##### 4. 外部からの危険物持ち込みに対する防止体制

- 更衣室ロッカーに保管を許可する私物の設定、および定期的なロッカー内チェック
- 工場製造エリア入室時の持ち物チェック

#### Ⅳ マルハニチロへの提言

##### 5. 洗剤・殺虫剤・塗料の管理

- 農薬等による衛生管理を外部業者へ委託
- 洗剤保管庫の入口、内部にカメラを設置および入室制限と入室記録の実施
- 洗剤原液の製造エリア内での保管禁止および製造エリア持ち込み可能洗剤の定位置個数管理

##### 6. 危険物・異物混入防止対策

- 「死角」に位置する製造ラインへ従業員が製品へ接触しにくい環境を整備
- 原料、仕掛品置場へカメラを設置

#### Ⅳ マルハニチロへの提言

##### 7. 苦情発生時の対応

- 悪意を持った者が意図的に危険物を製品や原材料に混入させた可能性を想定した対応
- 調査手段として、苦情品製造時における従業員の勤務状況を確認

##### 8. 早期認知への対応

- HACCP手法にもとづく意図的な異物混入を想定した管理の実施
- 意図的な異物混入を想定した危害分析、および想定した危害の内部検証などを行い、ISO22000の実効性の向上

#### Ⅳ マルハニチロへの提言

##### 6) PBオーナーとの関係作り

- 消費者に迅速に情報を伝え回収を進めることが重要であり、PBオーナーとの協力が不可欠である
- PBオーナーと協議する環境を作り、契約の整理、事故発生時の回収に向けての事前合意の形成を求める
- 消費者からの苦情が、メーカーとPBオーナーに分散し、統合した解析が難しくなっている面があるため、日常的な苦情情報の共有化と連携した対応を求める

#### Ⅴ おわりに

---

## V おわりに

マルハニチログループは2014年4月、マルハニチロホールディングスやマルハニチロ食品、アクリ等6社が合併し、「マルハニチロ株式会社」となった

組織をひとつにするだけでガバナンスが実現するわけではなく、ミッションが浸透するわけでもない

本委員会の提言を踏まえて、社員、契約社員個々が自身を厳しく律し研鑽を積み、事件の再発防止や危機管理の充実等に全社、全グループをあげて邁進することを願う

マルハニチロというブランドの再生を図り、消費者をはじめとするすべてのステークホルダーの信頼を取り戻してほしい

マルハニチロの今後の改革については、その進捗状況を外部識者により定期的に検証し評価することを希望する

## VI 別紙 (第三者検証委員会から社会への提案)

---

## VI 別紙（第三者検証委員会から社会への提案）

本委員会はマルハニチログループへの最終報告書、提言と合わせて、社会への提案も行う

## VI 別紙（第三者検証委員会から社会への提案）

### 1) PB商品に付随する問題

#### ●現状の課題

- >食品の安全管理はPBオーナーが違ってても、高い水準を目指すべきであるが現状、PBオーナー毎に異なる
- >PBオーナーの個別の審査・監査・指示が行われ、これが製造者の大きな負担
- >食品事故が起きた場合の告知や回収方法も、PBオーナー毎に異なる
- >今回の事件も、回収や告知の方法、回収に対する積極性に大きな違いがあり、消費者の混乱を招いた

## VI 別紙（第三者検証委員会から社会への提案）

### 1) PB商品に付随する問題

●食品の安全性に関わる分野は「非競争分野」で、共通の規格を設けて食品サプライチェーン全体の食品安全やリスクの低減を目指すことが、世界の流れとなりつつある

（例：英国小売業協会によるBRC Global Standard for Food Safety）

●日本でも海外を参考とし、PB商品の安全性について共通規格を設け、インスペクション等も協同で行い、事故が起きた場合の回収等も、各PBオーナーが同基準で判断し、同方法で行える仕組みづくりを検討すべき

●実現すれば、製造者、PBオーナー共に、現状の重複する作業を軽減でき、リソース・コストをより特徴のある味や品質等の商品設計等に向けることができる。また消費者も、安全性の確保、回収方法のわかりやすさ等において、大きなメリットを得られる

## VI 別紙（第三者検証委員会から社会への提案）

### 2) 食品防御についての社会の備え

「故意に食品に危険物を混入したり、汚染しようとしたりする人が、外部・内部にいるかもしれない」との厳しい認識で対策や行動をとるべき時代となった

●（例）カメラの設置による作業現場の可視化

＞企業と従業員が協力し、意図的な汚染犯罪を防止する意識や実行し難い環境の醸成

＞従業員との信頼関係を構築することが基本

＞企業規模や施設の状況により適切な対策が異なり、一定のコストが必要で、カメラの設置数などで達成状況を判断すべきでない

## VI 別紙（第三者検証委員会から社会への提案）

### 3) 危機管理時の食品分析について

- 今回の事件のような意図的な農薬混入や薬物混入が疑われる緊急事態においては、迅速に汚染の有無を確定する方法を検討すべき
- 大規模に意図的混入が行われた場合あるいはその疑いが強い場合には、大量の検査対象を迅速に処理し、汚染の有無を早急に確定していかなければならない
- このような事態への対策の検討も今後必要である

緊急事態か平時かを考慮した上で、実施する検査の目的と求められる迅速性に対応した検出限界を選択すべきであり、社会やメディア等の理解が求められる

## VI 別紙（第三者検証委員会から社会への提案）

### 4) 第三者検証委員会から消費者へのお願い

多くの企業が犯罪防止に努力しているが、100%防ぐことはできない。実際に、流通過程で縫い針や農薬などが食品に仕込まれる事件は多発している。そのため、被害を防ぐために消費者にもできることとして、次の項目を守ることを提案をする。

- ① 包装異常やへこみ、ふくらみのある食品は食べない
- ② 開栓時にふだんと異なる感触だった飲料は飲まない
- ③ ふだんと異なるにおいや味、外見など、疑いを持った食品は食べない
- ④ 異常を感じたら店やメーカーなどにすぐ連絡する

VI 別紙（第三者検証委員会から社会への提案）

- ⑤新聞やテレビ等の回収情報に注意する
- ⑥消費者庁のリコール情報サイトや都道府県の同様のサイトも見る
- ⑦健康影響のある食品リコールは素早く対応し、回収などに協力する
- ⑧子供には、拾ったもの、知らない人からもらったものは食べないように伝える

農薬混入事件に関する第三者検証委員会

お問合せ先  
マルハニチロ株式会社 広報IR部  
03-6833-0696