

お問い合わせ先

マルハニチロ株式会社

広報IR部

〒135-8608 東京都江東区豊洲3-2-20 豊洲フロント

TEL 03-6833-4127 FAX 03-6833-0506

## 「アグリフーズ農薬混入事件」の記録。

何が、起きたのか。

それはなぜ、起きたのか。

これから、どうしていくのか。

## はじめに

2013年11月13日。

最初の異臭苦情発生に端を発した「アクリフーズ農薬混入事件」。

事件を、マルハニチログループ全従業員で受け止め、  
従業員一人ひとりが自分自身の問題として捉え、共有するために。

“問題の本質”を正しく理解し、不祥事を再び起こさない  
確かな企業体質(企業風土、人と組織)をしっかりと築いていくために。

事件を風化させることなく、将来世代に語り継ぎ、  
食品企業としての使命と責任を果たしていくために。

お客さまから、お取引先さまから、株主・投資家さまから、従業員とその家族から

私たちマルハニチログループがステークホルダーの皆さまから  
失った信頼を回復し、再び期待される企業へと生まれ変わる、そのために。

### 発行にあたって

マルハニチロ株式会社は、CSR(企業の社会的責任)を果たしていくことを経営の最重要項目の一つと位置づけ、これまで毎年、マルハニチログループのさまざまなCSR活動を紹介する「CSR報告書」を発行してきました。しかしながら、2013年末、株式会社アクリフーズ群馬工場において農薬混入事件が発生し、マルハニチログループへの社会的信頼は大きく揺らぎました。マルハニチログループは、この事件の経緯や反省点、今後の対策をステークホルダーの皆さまにご報告することが、事件の当事者であるマルハニチログループの責任を果たすことにつながり、信頼回復の第一歩とすることができると考え、『マルハニチログループCSR報告書2014 特別版「アクリフーズ農薬混入事件」の記録。』として本冊子を発行しました。

### 編集方針

本冊子は、アクリフーズ農薬混入事件の事実経緯や反省点などについて具体的にご理解いただくために、Ⅲ部構成としています。

第Ⅰ章：事件の事実経緯を日時順に記載しています。

第Ⅱ章：事件を通じてさまざまなステークホルダーの皆さまからご指摘いただいた疑問への回答を、反省のポイントとともにQ&A方式で記載しています。

第Ⅲ章：反省点を踏まえた再発防止に向けた現在の取り組みをご報告しています。

なお、事件に関する情報および再発防止に向けた取り組みは、今後も継続してWebサイトなどを通じてご報告していく方針です。

●アクリフーズ群馬工場商品の回収および農薬混入事件についてのお知らせ  
<http://www.maruha-nichiro.co.jp/>

●再発防止・信頼回復に向けて発足した「危機管理再構築委員会」の活動内容  
<http://www.maruha-nichiro.co.jp/csr/>

#### 社名表記について

純粋持株会社である「株式会社マルハニチロホールディングス」およびその子会社である「株式会社アクリフーズ」は、事件発生当時の組織体制です。マルハニチログループは、2014年4月1日から、株式会社アクリフーズを含むグループ6社を統合した事業持株会社「マルハニチロ株式会社」として新たな組織体制に移行しました。

## CONTENTS

1 はじめに、発行にあたって／編集方針

2 目次

3 トップメッセージ

5 グループ概要

## 6 ChapterⅠ 事件の経緯

何が、起きたのか。

- 経緯1 1件目の異臭(石油臭)苦情発生
- 経緯2 苦情現品から有機溶媒を定量検出
- 経緯3 苦情現品から農薬マラチオン2,200ppmを検出
- 経緯4 緊急記者会見(第一回・第二回)実施
- 経緯5 「アクリフーズ「農薬混入事件に関する第三者検証委員会」」発足

## 12 ChapterⅡ 原因分析

それはなぜ、起きたのか。

- なぜ、農薬を混入することができたのか
- なぜ、対応が後手に回ったのか
- なぜ、商品回収が遅れたのか
- なぜ、農薬の毒性評価を誤ったのか
- なぜ、従業員による農薬混入という異常事態が起こったのか
- なぜ、アクリフーズで事件は起きたのか

## 22 ChapterⅢ 再発防止

これから、どうしていくのか。

- 危機管理再構築委員会活動
- グループガバナンス再構築プロジェクト
- 危機管理体制再構築プロジェクト
- 品質保証再構築プロジェクト
- 食品安全・フードディフェンス再構築プロジェクト
- 労務問題改善プロジェクト
- ブランド再構築プロジェクト

In Focus 群馬工場再稼働レポート

39 未来へ。  
新中期経営計画「Challenge toward 2017」

41 用語集

文章中の下線を付けた用語は、「用語集」をご覧ください。  
ADI

## 経営の原点であるグループ理念に立ち戻り、 グループの信頼回復と新たな成長へ向けて 率先して行動してまいります。



代表取締役社長 伊藤 滋

### 「食品企業としての使命」をまっとうするために

私ども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(2014年11月1日新グループ理念体系を施行。P.26をご参照ください)』を経営理念として企業活動を推進してまいりました。「安心な食」を提供できるからこそ、マルハニチログループは社会にその存在を認めていただけるのであり、従業員は基本理念のもとに社会に貢献することによって、マルハニチログループの一員としての誇りと責任を持てると信じて経営にあたってまいりました。

しかしながら、2013年末に株式会社アクリフーズ群馬工場で発生した農薬混入事件においては、お客さま、お取引先さま、株主さまをはじめ広く全国の皆さまに多大なご迷惑とご不安、ご心配をおかけする事態を招きました。ここに改めて深くお詫び申し上げます。

事件では、私たち経営陣が理念の浸透、すなわち食品企業の使命である消費者重視の視点をグループ全体に徹底できていなかったこと、そして、農薬の毒性評価を誤って公表したことに代表されるように、非常に脆弱な危機管理体制しか持ち合わせていなかったことなどが明らかになりました。これらは食品企業としてあるまじき問題であり、二度とこのようなことが起こらないよう、私ども経営を預かる者は当然のこと、全グループ・全従業員が真正面から問題と向き合い、深く反省するとともに対策をしっかり練り、信頼回復に全力を傾注せねばなりません。

### 6つのグループ内横断的プロジェクトを発足

反省を深め、対策を推進していくために、当社グループは2014年1月31日、事件を通じて明らかになった問題点について客観的な視点から検証と評価を行い、食品企業グループとしてのあるべき姿についてご提言いただくことを目的に、『アクリフーズ「農薬混入事件に関する第三者検証委員会」』(以下「第三者検証委員会」)を設置しました。

また、2014年4月1日からは、経営体制を純粋持株会社から、アクリフーズを含むグループ6社を統合した事業持株会社に移行し、マルハニチロ株式会社として新たなスタートを切りました。そして、2014年度から2017年度までの新たな中期4ヵ年経営計画「Challenge toward 2017」における前半2年間を「再生と一丸への挑戦」期間と位置づけ、大きく揺らいだグループへの社会的信頼の回復を最優先に掲げ、再発防止策および危機管理再構築に取り組んでいます。

この信頼回復の取り組みをグループ一体となって推進していくために、2014年4月1日付で、社長である私を委員長とする直轄組織「危機管理再構築委員会」を立ち上げました。

危機管理再構築委員会では、2014年4月30日に第三者検証委員会からいただいた中間報告、5月29日にいただいた最終報告(提言)で指摘された「企業としてのミッションの欠如」「ガバナンスの弱さ」「コンプライアンス能力の不足」という3つの本質的課題、そして「事件を招いた企業風土・背景」を真摯に受け止め、事件で浮かび上がった経営課題に包括的に対応する強固な組織をつくるための6つのテーマ別のグループ内横断的プロジェクト

(「グループガバナンス再構築」「危機管理体制再構築」「品質保証体制再構築」「食品安全・フードディフェンス再構築」「労務問題改善」「ブランド再構築」)の各プロジェクトを設け、これら課題の抜本的な改善に取り組んでいます。

### 「再生」から「成長」へ

2014年7月22日、第三者検証委員会から指摘をいただいた8項目にわたる「群馬工場に対する提言」を踏まえた改善策を群馬県知事に提出し、8月1日から一部のラインを再開する旨をご報告しました。

マルハニチロの信頼回復への道のりはようやくその一歩を踏み出したところですが、「再生」という言葉に込められた、「安心な食の提供」という理念を確実に果たす企業に生まれ変わるために、もう一度原点に立ち戻り改革、改善に真摯に取り組んでまいりたいと思います。

こうした中、私は、第三者検証委員会の最終報告で指摘いただいた従業員一人ひとりが持つ「ひたむきさ」「まじめさ」が、マルハニチログループが再生・復活する原動力となるよう、また新たな誇りを持って働き続けられるよう、私自身が食品企業として最高レベルの品質保証体制・危機管理体制・グループガバナンス体制の構築に率先して取り組んでまいりたい決意です。

そして、中期4ヵ年経営計画の後半2年の「成長への挑戦」期間では、11の事業ユニットを基盤に、ユニット間の協業や成長分野への戦略投資、海外案件への投資などを戦略的かつタイムリーに実施し、ステークホルダーの皆さまと持続的な成長を分かち合う企業をめざしてまいります。

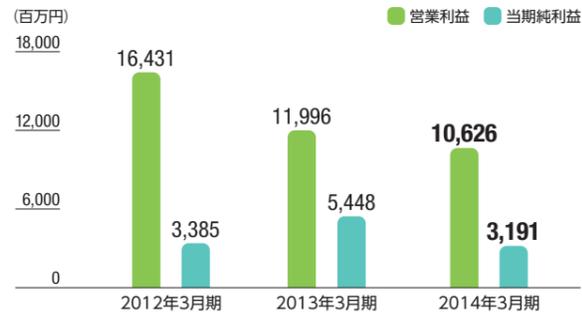
マルハニチログループ概要

会社名	マルハニチロ株式会社	グループ会社 (2014年9月現在)	169社(国内78社、海外91社) ● 連結子会社 82社 ● 非連結子会社 26社(うち持分法適用会社3社) ● 関連会社 60社(うち持分法適用会社23社)
所在地	東京都江東区豊洲3-2-20		
設立	1943年3月		大都魚類、神港魚類、大洋エーアンドエフ、ヤヨイサンフーズ、アイシア、 ウェストワードシーフーズ、ピーターパンシーフーズ、キングフィッシャー ホールディングス その他
資本金	200億円		

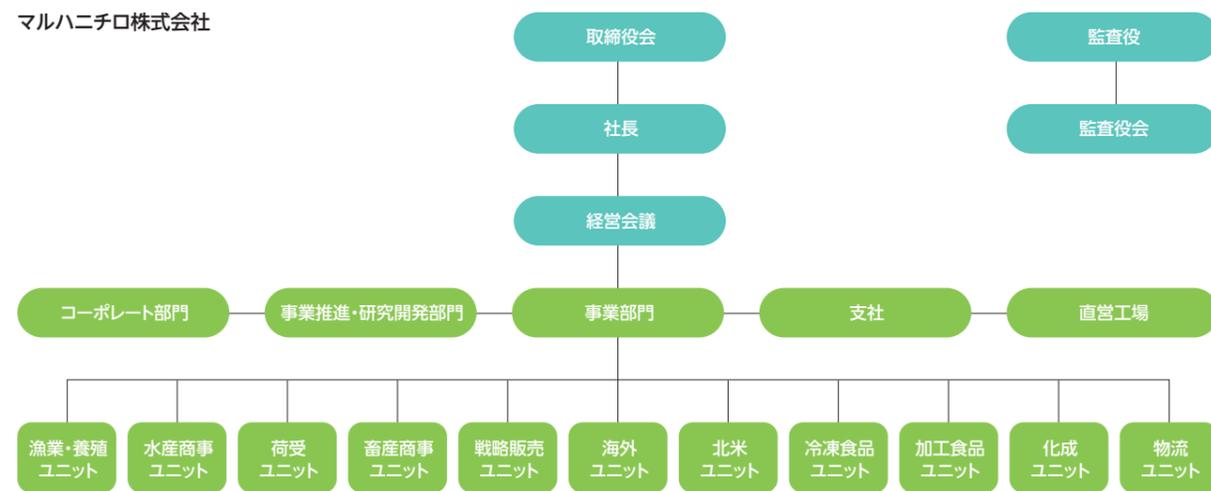
売上高



営業利益/当期純利益



経営体制(2014年4月1日より)



Chapter I

事件の経緯

何が、起きたのか。

2013年12月29日、マルハニチロホールディングスは、子会社のアクリフーズ群馬工場が製造した冷凍食品から農薬が検出されたことから、マスメディアを通じて商品の自主回収を発表しました。年末年始にかけて報道が相次いだ「アクリフーズ農薬混入事件」の事実概要を時系列に沿って報告します。

※ 農薬混入事件が起こった当時のアクリフーズの経営体制はP.9を、2014年4月からの新たな経営体制はP.5をご参照ください。

- 経緯1 1件目の異臭(石油臭)苦情発生
- 経緯2 苦情現品から有機溶媒を定量検出
- 経緯3 苦情現品から農薬マラチオン2,200ppmを検出
- 経緯4 緊急記者会見(第一回・第二回)実施
- 経緯5 『アクリフーズ「農薬混入事件に関する第三者検証委員会」』発足

「アクリフーズ 農薬混入事件」の経緯。

## 2013年11月13日—— “最初の苦情品発生”からの事件に関する主な事実経緯。

### 最初の苦情品発生からの主な事実

2013 11月 13日	1件目の異臭(石油臭)苦情発生 アクリフーズ群馬工場製造のミックスピザで石油臭のような異臭発生を受付	経緯1
12月 4日	工場内調査で原因が特定できないため、臭気定性分析を外部機関に依頼 この時点で異臭苦情を合計9件受付	外部検査実施までに時間を要した
13日	苦情現品から有機溶媒を定性検出 苦情現品からエチルベンゼン、酢酸エチル(劇物)、キシレン(劇物)を定性検出	商品回収の検討を開始すべきだった
26日	苦情現品から有機溶媒を定量検出 苦情現品からエチルベンゼン6ppm、キシレン3ppmを検出	商品回収の実施を検討すべきだった
27日 14:00	苦情現品から農薬マラチオン(2,200ppm)を検出	経緯3
17:00	「アクリフーズ緊急部署長会議」開催	
28日 15:00	「アクリフーズ緊急対応部会」開催	
16:00	マルハニチロホールディングス社長へ「農薬マラチオン検出」を報告	速やかに公表し、回収すべきだった。農薬検出量が多く、危険性が高いと認識すべきだった
18:30	複数製造ラインの製品から農薬マラチオン検出(最大15,000ppm)	
19:00	「マルハニチロホールディングス緊急対応部会」、「アクリフーズ緊急対応部会」合同開催 アクリフーズ社長が全品回収を決定	
29日 9:30	「マルハニチロホールディングス危機対策本部会議」開催 マルハニチロホールディングス社長が全品回収方針決定を承認 社告掲載および緊急記者会見開催を決定	経緯4
17:00	緊急記者会見(第一回)実施 謝罪および群馬工場品全品の自主回収を発表 マラチオンの毒性評価について誤報 「1度に60個のコーンクリームコロッケを食べないと発症しない量になります」	農薬検出から商品回収開始まで、2日以上を要した。健康影響の評価を誤ったまま公表した
30日	新聞社告掲載(全国紙5紙朝刊) 回収対象商品名は記載せず、 「回収対象商品は群馬工場と記載されている全商品」と告知	
31日 1:30	緊急記者会見(第二回)実施 厚生労働省の指導を受け、 マラチオンの毒性評価について訂正および謝罪 「1度に約1/8個のコーンクリームコロッケを食べると、吐き気、腹痛などの症状を起こす可能性があります」	

2014 1月 8日	新聞社告掲載(第二回:全国紙朝刊) 回収対象の市販用商品名および商品写真を掲載 アクリフーズ社長が消費者庁で経緯説明 消費者庁(森消費者相)から対応改善および情報提供指示	経緯5
回収開始から約二週間後	農薬検出限界0.01ppmで異臭苦情品の再検査を実施 それまでは、より早い結果を得るため 検出限界1ppmで検査を実施	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。回収開始から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なかった
24日 28日	新聞社告掲載(第三回:全国地方紙43紙) 回収対象の市販用商品名および商品写真を掲載	
25日 22:30	緊急記者会見(第三回)実施 容疑者(従業員)逮捕を受け、謝罪およびマルハニチロホールディングス、アクリフーズ両社長の引責辞任を発表	
31日	「アクリフーズ「農薬混入事件に関する第三者検証委員会」」発足	
4月 30日	「アクリフーズ「農薬混入事件に関する第三者検証委員会」」中間報告提出	
5月 29日	「アクリフーズ「農薬混入事件に関する第三者検証委員会」」最終報告提出	

### 事件の背景に関する事実

2012 4月	アクリフーズ準社員へ新人事制度導入 能力や貢献度に応じて評価し、昇給・賞与に反映。 家族手当、早出・遅出手当の廃止。 労務費総額を抑制する結果をもたらした	従業員の不満の把握や、それを和らげるための施策を打たなかった
2013 4月 11月	アクリフーズ群馬工場ですぐら異物苦情が発生 ピザラインでの特異な異物(つまようじなど)苦情が12件発生	事件との関連性は不明だが、発生頻度が高く、工場内に不満をもつ従業員の存在の可能性を示す。会社は、事件・事故の「予兆」と捉えた形跡がなく、危機管理の観点からも深刻な状態だった

## 経緯1 1件目の異臭(石油臭)苦情発生

### 異物混入経路の究明を、臭気成分の分析に優先して実施

2013年11月13日、マルハニチロホールディングスお客様相談室は、「ミックスピザから石油のような臭いがする」との異臭苦情を受付けました。その後、苦情現品を受領したマルハニチロ食品品質保証部は、苦情対応ルールに基づいて現品の製造工場であるアクリフーズ群馬工場品質保証室に現品を転送しました。

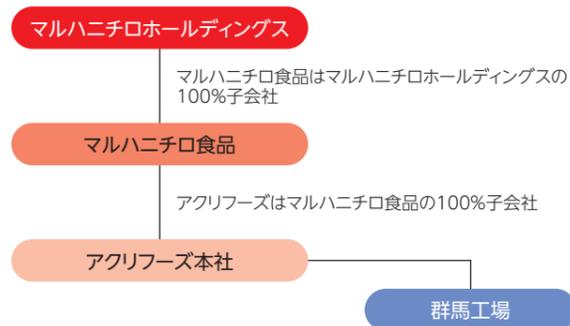
11月18日、現品を受け取ったアクリフーズ群馬工場品質保証室は、これまでの異臭苦情品とは異なる石油臭がすることを確認したため、原因究明を開始しました。

11月19日、アクリフーズ群馬工場で製造した製品の異臭苦情が累計5件となりました。アクリフーズ群馬工場品質保証室は、危機意識を抱いたものの、工場内での混入経路の調査を継続しました。

11月20日～21日、アクリフーズ本社品質保証部は、9月から10月にかけて工場の改装工事を実施した経緯を踏まえて、工事由来の異物混入を疑い、経路の調査を指示しました。

アクリフーズ群馬工場品質保証室は、臭気成分を特定するために、外部機関による成分分析をアクリフーズ本社品質保証部に相談しましたが、アクリフーズ本社品質保証部は、工場内の混入経路の調査を優先するよう伝えました。この時点で、アクリフーズ本社品質保証部は、調査責任はアクリフーズ群馬工場品質保証室にあると考えていたため、調査方法を指示したという認識はありませんでした。

### アクリフーズの経営体制



アクリフーズ群馬工場品質保証室が外部機関に臭気分析を要請したのは、最初の苦情から約3週間後の12月4日でした。

## 経緯2 苦情現品から有機溶媒を定量検出

### 健康への影響を見誤り、商品回収、出荷停止を実施せず

12月13日、外部検査(臭気定性分析)によって、苦情現品の臭気成分にエチルベンゼン、劇物である酢酸エチル、キシレンといった有機溶媒が存在することが判明しました。検査結果から、当該物質が塗料および農薬の溶媒に使用されていることが確認されたため、アクリフーズ群馬工場品質保証室は、改装工事で使用した塗料の混入が原因と考え、異物混入経路の究明を継続しました。

アクリフーズ群馬工場品質保証室は、アクリフーズ本社品質保証部に商品回収の判断を仰ぎましたが、危機意識の薄さから健康影響に考えが及ばず、商品回収や出荷停止などの検討を行いませんでした。アクリフーズ本社品質保証部は、アクリフーズ群馬工場品質保証室にさらなる工場内調査を指示し、アクリフーズ群馬工場品質保証室は、工場内に存在しない農薬混入の可能性を排除し、混入経路を絞り込むことを目的として、農薬検査の実施を決定しました。

12月26日、外部検査(定量分析)によって、エチルベンゼン6ppm、キシレン3ppmが検出されましたが、アクリフーズ本社品質保証部は、ADI値およびTDI値をもとに低濃度で危険ではないと判断し、商品回収の実施を検討しませんでした。

この時点で、アクリフーズ群馬工場品質保証室は、食品衛生法違反が強く疑われる事案として、管轄する館林保健福祉事務所へ報告すべきでしたが、食品衛生法違反について理解が不足していたため、報告しませんでした。

## 経緯3 苦情現品から農薬マラチオン2,200ppmを検出

### 毒性を過小評価したことで商品回収の決定が遅れる

12月27日14時10分、アクリフーズ群馬工場品質保証室

は、農薬検査により苦情現品からマラチオンが2,200ppm検出されたとの結果を受け、直ちにアクリフーズ本社品質保証部に報告を行いました。アクリフーズ本社品質保証部は、マラチオンの毒性を正確に評価することができず、本来であれば即座に「グループ重大事故対応マニュアル」に基づきマルハニチロホールディングス品質保証部に報告し、商品回収を急ぐ必要があったにもかかわらず、単独でマラチオンに関する調査と回収範囲の特定作業を行うことを優先しました。その結果、アクリフーズ本社品質保証部は、マラチオンの毒性評価を過小評価し、緊急性があるとの認識を持たず、アクリフーズ社長へマラチオン検出の報告を行ったのは16時過ぎとなりました。

アクリフーズ社長は、商品回収を決定し、直ちに緊急部署長会議を開催しました。緊急部署長会議では、回収対象商品の範囲について検討しましたが、特定するに至らなかったため、翌日に判明予定の追加検査結果を待つ回収範囲を決定することとし、翌日15時にアクリフーズ緊急対応部会を開催することとして閉会しました。

これらの結果について、アクリフーズ本社品質保証部からマルハニチロホールディングス品質保証部への報告が行われたのは、17時30分でした。この報告を受けたマルハニチロホールディングス品質保証部は、この時点でマルハニチロホールディングス社長への報告を行いませんでした。

### マラチオンの毒性評価に関する資料記載表現の推移

日時	記載資料	記載内容(抜粋)
12月28日 15:00	アクリフーズ緊急対応部会時における社内説明資料	LD50に関する計算数値のみ記載した表マラチオン測定値2,200mg/kg 急性毒性 LD50×10kg=10,000mg 測定値で割ると10,000/2,200=4.5kg
12月29日 9:30	ホールディングス危機対策本部会議における社内説明資料	コーンクリームコロッケ(15,000ppm)60個を1度に食べた量に相当する。よって、直ちに健康危害を起こす事は考えにくい
12月29日 13:00	ホールディングス危機対策本部会議における、想定問答案	コーンクリームコロッケ(15,000ppm)59個を1度に食べた量に相当する。よって、直ちに健康危害を起こす事は考えにくい
12月29日 14:00	第一回記者会見用の資料(修正前)	当該コーンクリームコロッケ約60個を一度に食べた時、急性毒性値20gになります
12月29日 17:00	第一回記者会見用の資料(修正後)	1度に60個のコーンクリームコロッケを食べないと発症しない量となります
12月31日 1:30	第二回記者会見用の資料	1度に約1/8個のコーンクリームコロッケを食べると、吐き気、腹痛などの症状を起こす可能性があります

12月28日、15時からアクリフーズ緊急対応部会を開催したものの、追加検査結果報告が予定の時間より遅れていたため、回収対象商品の決定に至りませんでした。一方、マルハニチロホールディングス品質保証部は、事態の深刻化を懸念し、マルハニチロホールディングス社長を本部長とする危機対策本部を設置し、翌29日の朝9時30分に会議を開催して対応を協議することとしました。

19時00分、アクリフーズ緊急対応部会とマルハニチロホールディングス緊急対応部会において、追加検査の結果、コーンクリームコロッケからマラチオン15,000ppmが検出されたことが報告され、アクリフーズ社長はアクリフーズ群馬工場で製造した製品の全品回収を決定し、翌日の危機対策本部会議において、マルハニチロホールディングス社長の判断を仰ぐこととしました。

## 経緯4 緊急記者会見(第一回・第二回)実施

### 回収する商品名、農薬の毒性・健康影響の評価を誤り、二度の会見を実施

12月29日、マルハニチロホールディングスは、危機対策本部会議を開催し、マルハニチロホールディングス社長が全品回収方針決定を承認しました。

その後、緊急記者会見を開催し、アクリフーズ群馬工場製

### マラチオンの検出結果

検出日	商品名	検出量
12月27日	ミックスピザ3枚入り	2,200 ppm
12月28日	とろ〜りコーンクリームコロッケ	15,000 ppm
12月28日	チーズがのび〜る!グラタンコロ!	4,200 ppm
12月28日	CO・OP照り焼ソースの鶏マヨ!	1,700 ppm
12月28日	ミックスピザ3枚入り	1,000 ppm
12月29日	チーズがのび〜る!グラタンコロ!	12,734 ppm
12月29日	照り焼ソースの鶏マヨ!	5,600 ppm
12月29日	ミックスピザ3枚入り	14 ppm
12月29日	スーパースイートコーンフライ	2 ppm
1月30日	照り焼ソースの鶏マヨ!	0.84 ppm
1月30日	レンジミックスピザ2枚入り	0.39 ppm
1月30日	みなさまのお墨付きミックスピザ2枚入り	0.32 ppm

(当社調べ)

品の全品回収を公表しましたが、公表した回収対象商品に4品の漏れがあり、また商品名はパッケージに記載された正式名称ではなく社内略称でした。

さらに、マラチオンの毒性評価について、「1度に60個のコーンクリームコロッセを食べないと発症しない量となります」と、健康影響の評価を誤ったまま公表しました。

12月30日、全国紙5紙の朝刊に社告を掲載するとともに、Webサイトで商品回収を告知しました。しかし、回収対象商品を「商品裏面に、製造者:株式会社アクリフーズ 群馬工場と記載されている全商品」と記載したため、裏面に当該表記がない一部のPB商品が漏れました。また、対象商品個々の商品名も掲載していませんでした。

12月30日の夜、厚生労働省から毒性評価に関わる基準について指導を受け、マルハニチロホールディングスは12月31日に改めて第二回緊急記者会見を実施し、対象商品および健康影響を訂正して報告しました。健康影響については、「1度に約1/8個のコーンクリームコロッセを食べると、吐き気、腹痛などの症状を起こす可能性があります」と発表しました。



2014年1月8日の全国紙朝刊に掲載した全面社告

以降、2014年1月2日からは、Webサイトに市販用商品写真入りの回収商品一覧を掲載し、1月8日の全国紙朝刊に市販用商品写真入りの全面社告を掲載しました。その後、1月24日から1月28日まで地方紙(全国43紙)に社告を掲載しました。

### 経緯5 『アクリフーズ「農業混入事件に関する第三者検証委員会」』発足

企業としてのあるべき姿を実現していくために

1月25日、容疑者(従業員)逮捕を受け、第三回の緊急記者会見を実施しました。会見では、改めて社会やステークホルダーの皆さまに謝罪するとともに、マルハニチロホールディングス、アクリフーズ両社長の引責辞任を含む関係者処分を発表しました。

マルハニチロホールディングスは、事件を通じて明らかになったグループのガバナンスや品質保証体制と危機管理体制の問題点について、客観的な視点からさまざまな検証と評価を行い、さらに企業としてのあるべき姿を外部的視点から提言いただくために、2014年1月31日に『アクリフーズ「農業混入事件に関する第三者検証委員会』を設置しました(詳細はP.19)。

#### 第三者検証委員会のメンバー

委員長 今村 知明	奈良県立医科大学 健康政策医学講座教授
副委員長 赤羽 学	奈良県立医科大学 健康政策医学講座准教授
委員 鬼武 一夫	日本生活協同組合連合会 品質保証本部 安全政策推進部部長
委員 久保利 英明	日比谷パーク法律事務所代表弁護士 大宮法科大学院大学教授
委員 松永 和紀	一般社団法人 「Food Communication Compass」代表 科学ライター
委員 山本 茂貴	東海大学 海洋学部水産学科教授

## それはなぜ、起きたのか。

アクリフーズ群馬工場が製造した冷凍食品から農薬が検出された時、アクリフーズそしてマルハニチログループがどのように対応したのか? その後の行動や判断のどこに問題があったのか? 事件に至った背景や社会を大きく騒がす事態となった原因について報告します。

- なぜ、農薬を混入することができたのか
- なぜ、対応が後手に回ったのか
- なぜ、商品回収が遅れたのか
- なぜ、農薬の毒性評価を誤ったのか
- なぜ、従業員による農薬混入という異常事態が起こったのか
- なぜ、アクリフーズで事件は起きたのか

## Q なぜ、農薬を混入することができたのか

## A 「従業員による意図的な異物混入」を想定した対策をとっていませんでした。

アクリフーズ群馬工場は、24時間体制での守衛配置や夜間・休日の巡回、施錠管理、監視カメラ設置など、外部からの不審者侵入に対する防御体制をとっていました。また、従業員の不注意による異物混入の可能性も意識し、うっかりミス防止対策\*を実施するほか、持ち込み禁止物に関する教育や、ポケットのない作業着の支給などを実施していました。

しかし、アクリフーズ本社役員および工場長以下の社員は、「従業員による意図的な異物混入」については意識していませんでした。管理者や品質保証室員が定期的に製造エリアを巡回していましたが、品質・労働安全

面の確認が目的であり、人の行動を監視するための巡回ではありませんでした。

また、製品に容易に触れることができ、かつ人目が行き届かない製造エリアも複数ありましたが、従業員相互による監視や、監視カメラによる監視は行われていませんでした。従業員の工場内への持ち込み物の検査は、持ち込み禁止物のルールが遵守されているとの考えから実施しておらず、作業着の下に着る服装についても規程などによる制限はありませんでした。

\* 使用する洗剤や工具の明示、作業チェックシートの使用、作業者の限定、薬剤施錠管理など



マルハニチロ群馬工場(旧アクリフーズ群馬工場)

### 事件当時、群馬工場の食品防御体制

- 工場入場時に持ち込み物に対する検査がなかった
- 製造エリア内を自由に行き来することができた
- 製造エリア内に死角が複数あった
- 原料や製品に容易に触れることが可能であった
- 外部との出入口が非常口以外に複数あり、侵入防止・異物持ちこみ対策は脆弱であった

など

再発防止策

Chapter III  
食品安全・フードディフェンス再構築プロジェクト ▶ P.31

## Q なぜ、対応が後手に回ったのか

## A 意思決定の権限と責任があいまいで、グループ会社間におけるコミュニケーションが不足していました。

アクリフーズ群馬工場品質保証室とアクリフーズ本社品質保証部、親会社のマルハニチロ食品品質保証部との間の意思決定の権限や責任の所在があいまいだったこと、コミュニケーションが不足していたために、アクリフーズ群馬工場品質保証室の危機感が共有されず、また検査方法についても適切な判断がなされず、結果として外部検査の実施による原因の特定が遅れました。

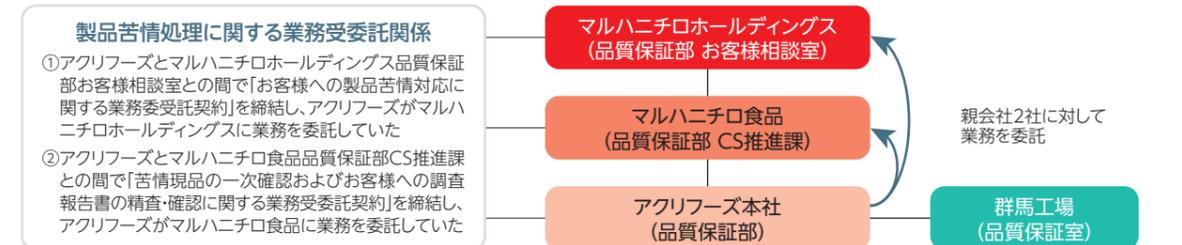
マルハニチロホールディングスは、消費者の健康に影響が及ぶことが懸念される場合など、重大化が予測される食品事故が発生した時には、当該会社の品質担当責任者が、マルハニチロホールディングスの品質保証部に第一報を行うことを決まりとした「グループ重大事故対応マニュアル」を制定していました。マルハニチロホー

ルディングス品質保証部は、このマニュアルをグループ各社に通達していましたが、周知を徹底していなかったために、アクリフーズ本社品質保証部には「マニュアルの適用対象会社」という認識がありませんでした。

その結果、今回の事件においては、アクリフーズからマルハニチロホールディングスへの報告がなされず、グループとしてのクライシス対応が遅れる事態となりました。

加えて、このマニュアルは、各社で対応可能な事故を想定したものであり、今回のように重大な健康被害を引き起こす可能性がある食品クライシスを想定したものではありませんでした。そのため、12月27日に農薬マラチオンが検出されて以降、事態が深刻化したにもかかわらず、マルハニチログループとして十分な対応ができませんでした。

### アクリフーズの顧客対応



再発防止策

Chapter III  
グループガバナンス再構築プロジェクト ▶ P.25  
危機管理体制再構築プロジェクト ▶ P.27  
品質保証体制再構築プロジェクト ▶ P.29

Q なぜ、農薬マラチオンの  
毒性評価を誤ったのか

A 毒性の指標への知識が不足していました。  
また、社内資料のチェック体制も  
機能していませんでした。

12月13日、アクリフーズ本社品質保証部は、有機溶媒が定性検出された際、健康影響がないものと考え、出荷停止、商品回収などの検討を行いませんでした。

12月26日、アクリフーズ本社品質保証部は、外部検査にて有機溶媒が定量検出されたものの、低濃度で健康被害がないものと考え、商品回収措置をとりませんでした。また、食品衛生法の理解が不足していたために、食品衛生法違反の可能性を認識していませんでした。

12月27日、農薬検査によって、苦情現品からマラチオンが2,200ppm検出されました。

アクリフーズ本社品質保証部は、マラチオンに関する知見や見識を持っていなかったため独自に調査を行い、文献から毒性が他の農薬(メタミドホス)と比べて相対的に低いと考えました。また、毒性の評価については、動物の半数致死量であるLD50から計算した結果、直ちに

健康への影響が発生しないと判断し、毒性評価を過小評価してマルハニチロホールディングスに報告しました。

報告を受けたマルハニチロホールディングスは、12月29日に緊急記者会見を実施し、回収対象商品とともに、人への健康影響評価を発表しました。しかし、マラチオンの毒性評価について公表資料のチェック体制が確立されておらず、「1度に60個のコーンクリームコロッケを食べないと発症しない量となります」という誤った情報を発表することとなりました。

その後、マルハニチロホールディングスは、厚生労働省より、毒性評価についてLD50ではなく急性参照用量(ARfD)を使用するよう指導を受け、毒性評価の間違いに気づき、12月31日未明1時30分に再度記者会見を開き、健康影響の訂正を行うとともに、Webサイトに回収対象商品94品目(4品目を追加)の一覧を掲載しました。

Q なぜ、商品回収が遅れたのか

A 消費者重視の視点が欠如していました。  
また、食品クライシス発生時の商品回収に必要な組織づくりや実践的なシミュレーションを行っていませんでした。

12月13日に外部検査によって劇物を含む有機溶媒が定性検出されました。また、12月26日にはこれら有機溶媒が定量検出されました。しかし、アクリフーズ本社品質保証部は、消費者重視の視点が不足していたため、健康影響に考えが及ばず、商品回収よりも原因究明を優先しました。

12月29日にはアクリフーズ群馬工場全品の自主回収を記者会見とWebサイトで公表、30日には商品回収に向けた新聞社告を掲載したほか、Webサイトでもお知らせを掲載しましたが、消費者の皆さまやメディア、

流通企業などお取引先さまに対する情報提供を統括する組織がないために、情報発信のタイミングや対象商品名などの内容にばらつきがあり、各方面に混乱をもたらしました。

また、コールセンターへの1日当たり10万件を超えるお問い合わせなどの入電を想定していなかったこと、年末年始の連休中であったことから受電体制(回線数と要員の確保)を早期に整えることができず、行政から多くのサポートを受ける結果となりました。



1月1日のマルハニチロホールディングス お客様相談センター(当時)

アクリフーズ コールセンターの受電状況

日付	回線数	入電数	受電率*	備考
12月29日	7回線	21,712 件	0.7%	18時00分緊急増設
12月30日	22回線	109,967 件	2.0%	増設
1月1日	44回線	38,784 件	11.0%	増設
1月6日	45回線	88,743 件	4.6%	増設
1月8日	60回線	87,397 件	5.5%	増設
1月9日	110回線	117,184 件	7.2%	増設
1月10日	110回線	61,367 件	14.3%	
1月11日	210回線	10,948 件	81.4%	増設(最大回線数)
1月25日	195回線	1,361 件	98.8%	回線縮小(入電数を考慮)

\* すべての着信件数のうち、電話を受けることができた件数の割合

Q なぜ、従業員による  
農薬混入という異常事態が起こったのか

A 新人事制度の導入に対する不満を受け止めず、  
また、事件の兆候ともいえる異物混入を  
不満の表れと見る意識が欠如していました。

2012年4月、アクリフーズは、準社員を対象とした新人事制度を導入しました。

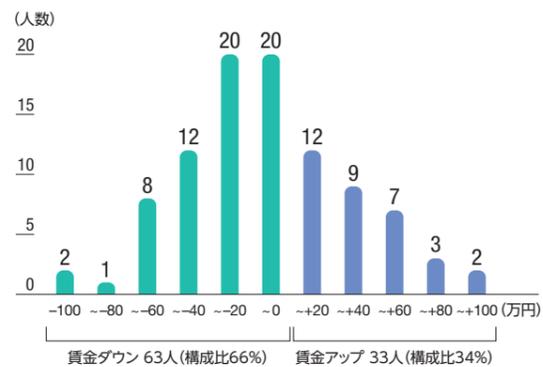
それまでの人事制度は、勤続年数に応じて時給・賞与が上昇する「年功型」の給与体系で、同じ労働内容にもかかわらず勤続年数の長短による格差が存在していたことから、新制度では準社員の労働意欲を高めることを目的に、能力や役割、貢献度を5段階に評価し、昇給と賞与に反映しました。新制度によって賃金がアップした準社員もいましたが、準社員を評価すべき係長・班長が製造現場にいないことも多く、評価理由についても準社員に十分な説明がなされなかったために、準社員の間では「努力しても評価されない」という不満が高まりました。

一方で、家族手当、早出・遅出手当を廃止したことから、賃金がアップした準社員は約3分の1に留まるなど、新制度は実質的な労務費を抑制する結果となりました。2013年の準社員の平均年収は304万円で、2011年に比べて平均13万円減少しました。

多くの準社員たちは、新制度の主旨を賃金引き下げのためと理解し、実際に給与・賞与が下がったことや、人事評価への不透明性や不公平感が不満として残り、共通の話題となって広まりました。

こうした中、2013年4月から11月にかけて、ピザラインで製造した製品において、ボールペンのシール、つまようじ、結束バンドなどの特異な異物苦情が多発しました。群馬工場は、不要物の持ち込みを禁止しており、検品も実施していることから、通常の製造工程で混入する可能性は低いといえます。しかし、「従業員が外部から異物を持ち込み、意図的に混入させる可能性」を想定しておらず、異物混入を従業員の不満の表れと見る意識がなかったために、従業員を含めた具体的な原因の調査と対策を実施しませんでした。

群馬工場準社員の2013年と2011年の年収増減分布



※ 抽出範囲: 2011年1月~2013年12月の3年間に在籍した準社員96人(パートおよび60歳以上の準社員を除く)  
※ 年収の平均値: 2013年 304万円、2011年 317万円

再発防止策 Chapter III 労務問題改善プロジェクト ▶ P.33

Q なぜ、アクリフーズで  
事件は起きたのか

A 独立的な経営路線をとっていたアクリフーズに  
対して、持株会社が積極的な企業統治を  
行っていませんでした。

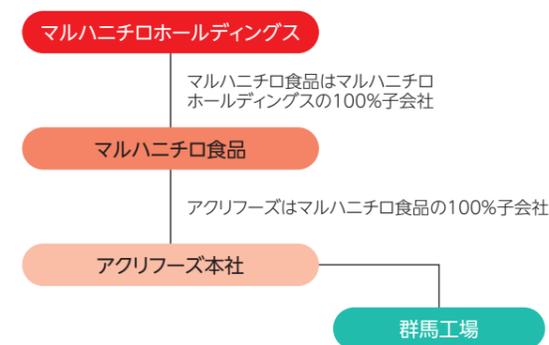
アクリフーズは、持株会社であるマルハニチロホールディングスの子会社であるマルハニチロ食品の子会社で、いわゆる三層構造の経営体制の下部に位置していました。また、アクリフーズは、独自の経営理念やブランド「アクリ」を掲げるなど、他のグループ会社に比べて独立した経営路線をとっていました。

一方で、親会社であるマルハニチロホールディングスとマルハニチロ食品も、好業績を上げていたという理由

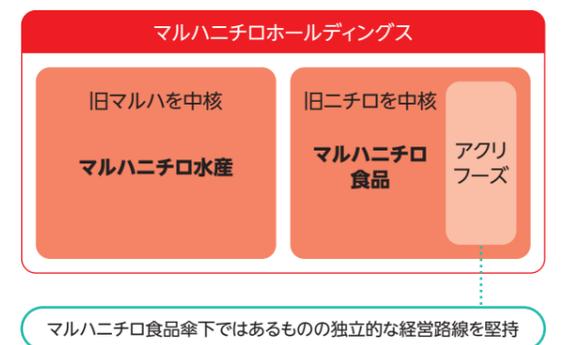
でアクリフーズの独立した経営を容認し、毎月行われる取締役会においても親会社2社の非常勤役員が出席するのは四半期に一度であり、内部統制やグループ内ガバナンスに関する議論がなされないなど、持株会社として積極的な企業統治を行っていませんでした。

また、アクリフーズは、一般消費者向け商品の製造・販売を行う企業として、その事業規模に応じた品質保証体制を持っていませんでした。

「三層構造」の経営体制



「三列構造」の経営体制



再発防止策 Chapter III グループガバナンス再構築プロジェクト ▶ P.25

## 第三者検証委員会からの提言



アクリフーズ「農薬混入事件」に関する第三者検証委員会委員長  
今村 知明

奈良県立医科大学 健康政策医学講座教授

マルハニチログループは、2014年1月に様々な専門家で構成される『アクリフーズ「農薬混入事件」に関する第三者検証委員会』（以下「本委員会」という）を設置した。本委員会は発足以来、計11回の会合を重ね、関係者延べ80人の詳細なヒアリングを実施し、群馬工場も視察し検証を行った。

その結果、明らかとなったのは、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である。

グループ理念には『本物・安心・健康な「食」の提供』とある。にもかかわらず、食品という人命や健康に直接関わる商品を扱う企業としての責任感の欠如と危機意識の低さ、そして知識不足が判明した。群馬工場の視察では、犯罪防止以前の段階として、薬剤や洗剤の管理不備に驚いた。また農薬マラチオンの毒性評価の誤りの経緯が幹部ヒアリングにより明らかになった時には委員一同驚き、高濃度の農薬の検出から回収開始までに2日も要した事にも憤り、声を荒げ「高濃度の農薬が混入した食品を、自分の子どもに食べさせてもいいと思ったのか？」と幹部を問いただす一幕もあった。

だが、多くの社員、契約社員が精励<sup>せいれい</sup>恪勤<sup>かくしん</sup>であったのも事実である。本委員会の調査においても、第三者検証委員会事務局や、社内のヒアリング対象者も、誠実に対応した。それぞれがまじめであることは疑いようもない。それ故に、疑いを持つことを忘れ、研鑽を積むことを怠り、危機発生時に毅然と判断する力を失っていたのではないだろうか。そのため、悪意のある人物の意図に対して、組織がひとたまりもなく無防備となってしまったのではないか。

一方で、そのまじめさに本委員会は、企業再生への希望も見出している。意図した組織防衛や保身等は感じられず、多くの社員から反省の弁が聞かれ、「変わらなければ」という意気込みが感じられた。

また、本事件は国内食品企業における食品防御（フードディフェンス）の重要性を再提示している。今後は品質・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、製造から流通、販売に至るすべての工程で、安全管理体制を強化する必要がある。

本委員会の提言を踏まえ、社内コミュニケーションを充実させるとともに、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。

## マルハニチロへの「6つの提言」

### 1 食品企業としてのミッションの再確認と浸透——原点への立ち返り

- 農薬混入反省の日（仮称）の創設、研修や特別企画行事の定期開催
- 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めざし、「お客様相談センター」を組織の中で重視し、受付日数、受付時間を拡充（現在の受付時間：月～金、9時～17時）
- 消費者、メディアなど、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などを定時開催

### 2 組織改革——リスク情報を隠べいせず、客観的に評価し迅速に対応できる体制

- 「リスク管理統括部」の創設
- 「安全管理室」を環境・品質保証部に新設

### 3 品質保証機能の強化——環境・品質保証部が中心となって、各事業部門やグループ各社品質保証担当と連携

- 正確なデータで安全性を保証できる検査体制の確立
- ISOなど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こと
- 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
- 食品衛生・関係法令等に関する階層別の教育研修の実施。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の育成

### 4 危機管理への備え——常日頃から危機に備える組織体制

- 事故・事件発生時の危機管理規程、行動指針などの策定、定期的な現場演習（シミュレーションの実施）
- 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
- 危機管理時の消費者への情報発信の充実化
- 顧客の声を社長・関係社員が共有化するシステム構築
- 顧客苦情を分類・整理・解析し対策を実施
- 内部通報制度を社長・関係社員で共有化し、活用

### 5 食品防御——犯罪行為に対抗できる強力な監視体制や異物混入防止策

- 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
- 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
- 食品防御管理基準項目の追加や見直しなどを行い、常に有効な食品防御対策を実施

### 6 PBオーナーとの関係づくり——回収対象商品にPB商品が含まれることを想定

- 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
- PBオーナーと協議する環境をつくり、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
- PBオーナーとの日常的な苦情情報の共有化と連携した対応

## 「第三者検証委員会の提言」を受けて



マルハニチロ株式会社  
代表取締役社長  
危機管理再構築委員会  
委員長

伊藤 滋

マルハニチログループは、2013年末に発生した株式会社アクリフーズ群馬工場の農薬混入事件により、お客さまはじめ関係各方面の皆さまに多大なご迷惑とご不安、ご心配をおかけする事態を招きました。改めて深くお詫び申し上げます。

この事態を受けて、マルハニチログループは、外部有識者からなる『アクリフーズ「農薬混入事件に関する第三者検証委員会」』（以下、第三者検証委員会）を2014年1月に設置しました。今村先生は、国内におけるフードディフェンス研究の第一人者として、その委員長の任に当たっていただき、事件発生から事態の重大化に至った経緯と背景についての調査、また事件の再発防止とマルハニチログループが失った信頼を回復するためのあるべき姿について、ご提言をいただきました。

一方、マルハニチログループ内には、2014年4月に私を委員長とする危機管理再構築委員会を設置し、第三者検証委員会からのご提言を受け、マルハニチログループのガバナンス体制、危機管理体制、品質保証体制、フードディフェンス体制、そして労務問題の改善、ブランドの信頼回復に向けた6つのプロジェクトを部署横断的に立ち上げ、『事件を招いた企業風土と背景』の改革と『危機管理体制の再構築』にグループを挙げて取り組んでいます。これらの取り組みについては、本書でのご報告に留まらず、その進捗状況について継続的にご報告していく所存です。

そして、これらの取り組みを通じて、私を含め従業員一人ひとりがマルハニチログループの経営理念を深く肝に銘じて企業の社会的責任を果たし、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまの信頼回復に全力を挙げて取り組むことをここにお約束します。

## Chapter III

原因分析

# これから、 どうしていくのか。

2014年4月、事業持株会社であるマルハニチロは、事件で浮かび上がった経営課題に包括的に対応する強固な組織をつくるために「危機管理再構築委員会」を立ち上げました。ここでは、危機管理再構築委員会の活動の概要に加え、群馬工場の再稼働の様子、再生に向けたマルハニチログループの中期経営計画についてご報告します。

- 危機管理再構築委員会活動
- グループガバナンス再構築プロジェクト
- 危機管理体制再構築プロジェクト
- 品質保証体制再構築プロジェクト
- 食品安全・フードディフェンス再構築プロジェクト
- 労務問題改善プロジェクト
- ブランド再構築プロジェクト

IN FOCUS

群馬工場再稼働レポート

# 信頼の回復へ。

問題の本質的解決をめざす「危機管理再構築委員会」が始動。  
アクションプランを掲げ、グループ一丸となって信頼回復施策を推進しています。

2014年5月29日、事件を受けて設置した『アクリフーズ「農業混入事件に関する第三者検証委員会」』の最終報告がまとめられました。この最終報告における提言の中で強く指摘されたのは、事件の背景には「企業としてのミッションの欠如」「ガバナンスの弱さ」「コンプライアンス能力の不足」という3つの本質的課題があり、これらの要素が重層的に絡み合うことで、社員一人ひとりに積極的な隠ぺいの意図はなかったものの「社員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り、農業検出までの迂遠な動き、回収の遅れにつながった」という極めて厳しいものでした。これら指摘を真摯に受け止め、反省し、信頼回復に向けてグループ一丸となって進んでいくために、「危機管理再構築委員会」のもと、「グループガバナンス体制再構築プロジェクト」「危機管

理体制再構築プロジェクト」「品質保証体制再構築プロジェクト」「食品安全フードディフェンス体制再構築プロジェクト」「労務問題改善プロジェクト」「ブランド再構築プロジェクト」の6つのプロジェクトを立ち上げました。



4月30日第三者検証委員会中間報告記者発表

## 危機管理再構築委員会 副委員長より



マルハニチロ株式会社  
専務取締役  
危機管理再構築委員会  
副委員長  
渡辺 淳

“おかしいこと”をおかしいと感じ、組織の中で共有していたか、何となくで済ませる気風があったのではないかと。

危機管理再構築委員会の活動を行うにあたり、第三者検証委員会からの提言を参考にしながらも、必ずしもこれに縛られることなく、マルハニチログループの再出発には、何が必要なのか？今、何を為すべきか？を常に問い続けてきました。中でも、グループ全体のリスク管理と危機対応時の組織体制、責任と権限の明確化、いざという時の機動性について議論を重ね知恵を出し合いました。また、食品安全とフードディフェンス体制の構築、品質保証体制の見直しは勿論のこと、グループ理念の浸透、労務問題の改善、群馬工場の再開を含めたブランドの信頼回復など、この半年間で体制の再構築と見直しはある程度できたと考えています。ただし、仏に魂を入れる作業はまだスタート地点に立ったに過ぎず、私ども役員が中心になって強力に推進していく必要があります。また、グループの役職員全員がこの危機管理再構築の活動に参加しなければ、マルハニチログループの信頼回復の道は開けないとの認識のもと、今後も全力で取り組んでまいります。

## 危機管理再構築委員会体系図

危機管理再構築委員会（委員長：代表取締役社長 伊藤 滋）

### グループガバナンス再構築プロジェクト

- 目的 グループガバナンスに関する基本的な考え方を整理／整備
- 施策 ① 経営理念などグループビジョンの整理／周知徹底 ② コンプライアンスの浸透/定着活動 ③ グループ経営体制の明確化 ④ 危機管理を統括する組織体制の再整備検討

### 危機管理体制再構築プロジェクト

- 目的 グループにおけるクライシスおよびリスクのマネジメントシステム構築
- 施策 ① 危機的事態発生時の初期体制の整備、責任と権限の明確化 ② 危機的事態の発生を抑制するリスクの分析および対応策策定 ③ グループ各社との双方向のコミュニケーションを図るなどリスクへの感度を上げる活動

### 品質保証体制再構築プロジェクト

- 目的 グループにおける品質保証体制の再構築
- 施策 ① 品質保証関連規程類の見直しとグループ企業への周知徹底 ② お客さまからの重大お申し出案件の抽出と関係者共有システムの構築 ③ 製品品質リスクの調査・分析・評価の定常的な実施 ④ 社員教育の実施と専門家教育 ⑤ 緊急時の対応力強化

### 食品安全・フードディフェンス再構築プロジェクト

- 目的 グループの生産拠点、物流拠点におけるフードディフェンスの取組推進
- 施策 ① 外部侵入や異物混入を防止する施設 ② フードディフェンスルールの策定 ③ フードディフェンスに対する意識醸成 ④ 風通しの良い職場環境の整備 ⑤ 上記の継続的な見直し

### 労務問題改善プロジェクト

- 目的 グループ生産拠点、物流拠点の労務問題の抽出、改善の推進、労務管理手法の見直し
- 施策 ① 従業員満足度調査 ② 直営工場新人事制度の構築 ③ コミュニケーションツールの制定

### ブランド再構築プロジェクト

- 目的 アクリブランドの信頼回復
- 施策 ① 群馬工場見学会（メディア、お取引先さま、お客さま） ② 店頭試食プロモーションによるコミュニケーション ③ 広告・雑誌タイアップによる告知

グループガバナンス再構築プロジェクト

## グループガバナンスの強化を通じて 社会から信頼される企業風土の醸成に努めていきます。

### 食品企業としてのミッションを確実に果たしていくために

マルハニチログループは、「世界においしいあわせを」のスローガンをはじめ、グループの経営理念・ビジョン、CSRに関する経営指針・行動基準などを策定し、解説本の配付、階層別研修や全国の事業所で行うCSR・コンプライアンス研修など、グループとしての求心力強化とシナジーの発揮に努めてきました。しかし、現実には、これら理念体系がグループ全体に浸透せず、「安全で高品質な商品を消費者に届け続ける」というミッションやコンプライアンス意識をグループ全従業員に徹底させることができませんでした。また、今回のような重大事件に対するグループの危機管理体制の整備も不十分だったと言わざるをえません。

こうしたグループの「食品企業としての企業ミッションの欠如」や「コンプライアンス能力の不足」「ガバナンスの弱さ」が、今回の農薬混入事件を招く企業風土・背景となったことは、第三者検証委員会の最終報告書においてご指摘いただいた通りです。

そこで「グループガバナンス再構築プロジェクト」では、当社グループが抱えるこれらの問題を抜本的に改革・改善していくために、食品企業としてのミッションの再確認と浸透を目的としたグループ理念体系の見直し、グループ共通業務の標準化を目的としたグループ共通規程類の整備、危機管理体制の強化に向けた組織改革などに取り組んでいます。

### グループ理念・行動指針の浸透と危機管理体制の強化を推進

当プロジェクトでは、現行の理念体系を分析・整理し、2014年11月、新たなグループ理念体系を発表しました。経営理念やスローガンは、当社グループの基本的価値観であり、その精神は不変ですが、従業員一人ひとりが理解しやすく、日ごろの業務においてしっかりと意識するために表現を再検討しました。また、複数の文書に分かれていたCSRについての指針・基準を「グループ行動指針」として統合し、グループ理念体系を3階層のピラミッド構造に整理しました。現在、経営陣がグループ各社を巡回して、新たな理念体系についての研修を実施しています。

グループ共通規程類の整備については、グループ間で整合性がとれていなかった規程類の文書体系を見直し、クライシス発生時の対応規程、重大品質事故および重大環境事故発生時の対応規程のほか、日常の業務ルールを含めたグループ共通規程類を体系的に見直し、グループ内への周知と浸透を徹底しています。

これらの活動を継続することによって、食品企業としてのミッションの再認識と浸透、グループ内における業務の標準化を図ります。

さらに、危機管理の強化に向けた組織改革として、クライシス対応や平時のリスク管理を担う専門組織である「リスク管理統括部」と、食品の安全性の評価・判断を担う「安全管理室」を創設し、専門性とリスク感度を高めるための組織体制を構築しました。リスク管理統括部は、グループ全体のリスクマネジメントを統括するほか、クライシス発生時の対応部署として中心的役割を果た



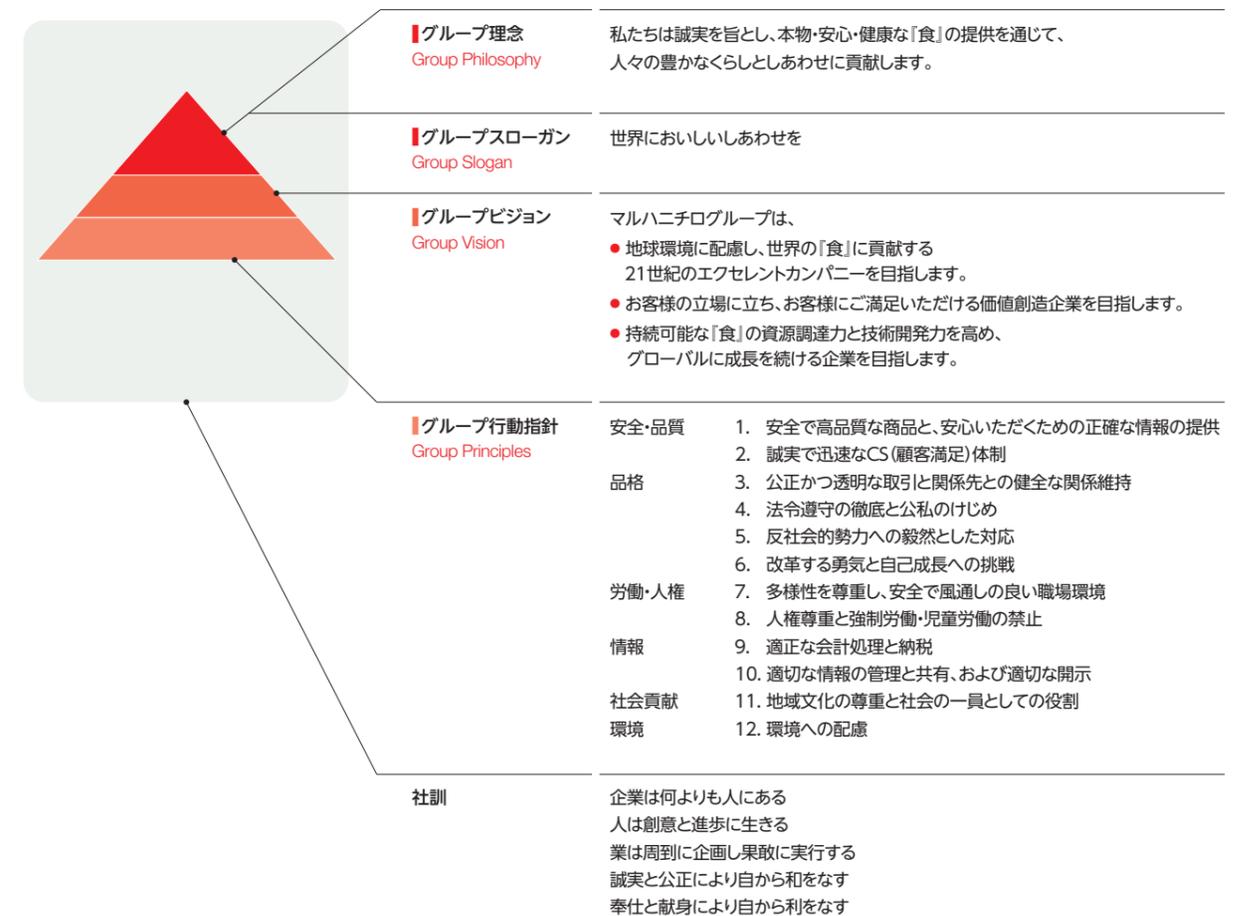
プロジェクトリーダー  
取締役 経営企画部長  
池見 賢

します。安全管理室は、平時は環境・品質保証部内で食品安全に関する最新情報の収集と管理、また、これらの情報をもとに食品の安全に関する評価・判断を行い、グループ内における食品リスク対応の中心的役割を担います。

今後の課題は、国内外に約170社あるグループ会社を確実にグループする体制と仕組みづくりにあります。段階を踏みながらではありますが、グループ各社においてグループ理念を全従業員が共有し、日常の業務への落とし込みとマネジメント体制の構築を引き続き支援していきます。また、グループ経営体制についても、グループ各社がマルハニチログループの一員として相乗効果を発揮できるよう、継続して検証を重ねていく計画です。

これらの取り組みを通して、グループガバナンスを強化し、あらゆるステークホルダーの皆さまから信頼される企業風土を醸成していきます。

### 2014年11月1日に発表した新たな理念体系



危機管理体制再構築プロジェクト

あらゆる危機・リスクに対して  
最適かつ迅速に対応できる体制を整備していきます。

平時と有事の2種類の危機管理体制を整備

今回の事件対応においては、農業検出までの迂遠な動きや商品回収の遅れなど、マルハニチログループの危機管理能力の問題が露呈する結果となりました。当社グループが社会からの信頼を回復するためには、徹底した再発防止策を講じることはもとより、あらゆる危機的状況・リスクに最適かつ迅速に対応できる危機管理体制を整備することが急務です。こうした認識のもと、「危機管理体制再構築プロジェクト」では、当社グループの危機管理体制の再構築に取り組んできました。

一般に、危機管理には、企業存続が危ぶまれるような重大な事件・事故、大規模自然災害などの非常事態に対応するための「クライシスマネジメント」と、グループの事業活動に潜むさまざまなリスクを日常的に管理し、業務改善につなげることで、リスク拡大やクライシスを未然に防ぐ「リスクマネジメント」の2種類があります。

当プロジェクトでは、グループガバナンス再構築プロジェクトと連携して、これら“有事”と“平時”の2種類の危機管理の司令塔役を担う組織として新設された「リスク管理統括部」を核として危機管理体制を整備しました。具体的には、マネジメントシステムを確実に機能させるために、危機管理に関する規程類を体系的に見直し、日常のリスク情報の報告・管理の仕組みや、クライシス時における責任と権限、関係者の役割などを明確化した新たな規程類を策定しました。

グループのリスク感度を高め、迅速に対応できる風土を醸成

日常の「リスクマネジメント」において、リスク管理統括部は、グループ全体のリスク情報の把握・分析評価などを担います。当社各部署およびグループ各社で発生したリスク情報は、通常の職制ルートを経由して当社経営トップに報告されるだけでなく、部署・会社ごとに配置したリスク管理担当者から、当社コーポレート部門の該当部署に加えて、リスク管理統括部にも（各部署・各社の責任者を経由せずに）直接報告されるなど、複数の情報伝達ルートを設定することで、重要なリスク情報が当社経営トップまで迅速・確実に伝わる体制としました。また、リスク管理統括部は、リスク管理に関する教育・研修や、各部署各社とのコミュニケーションを積極的に推進していきます。こうした取り組みを通じ、グループ全体のリスクへの感度を高めて迅速な対応を促すとともに、情報の隠ぺいは絶対に許さない企業風土の醸成に努めていきます。

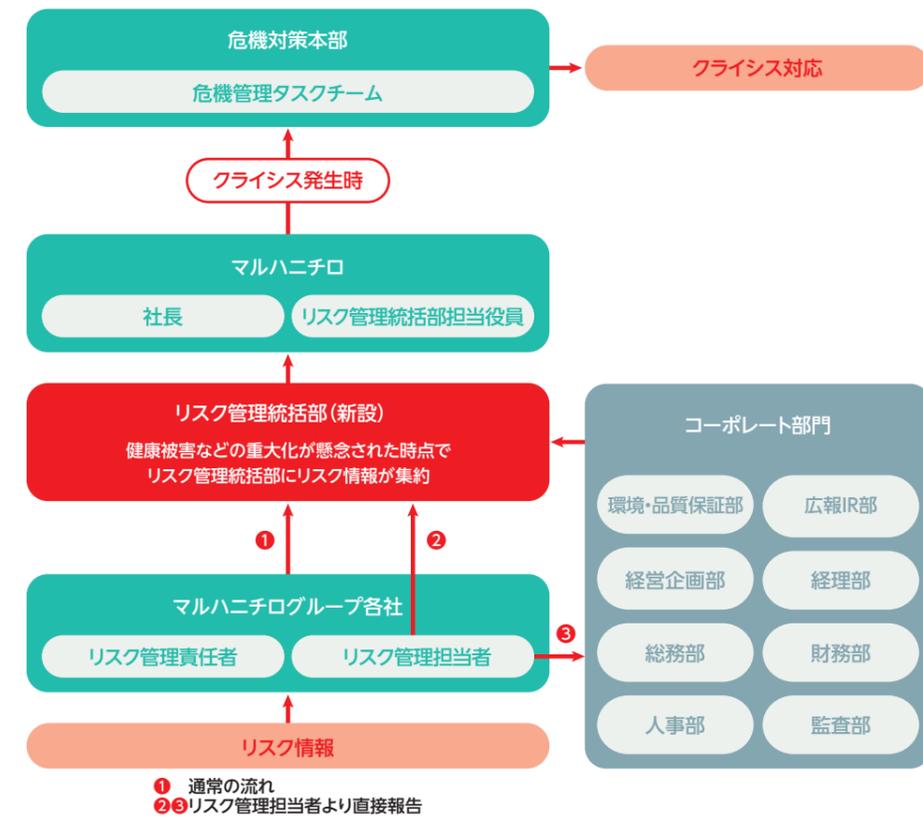
一方、事件・事故・災害発生時の「クライシスマネジメント」においては、当社社長を本部長とする「危機対策本部」を発足させ、その実働部隊として、部署・会社横断的な危機管理タスクチームを編成し、本部長の権限下に関係者への指揮にあたります。リスク管理統括部はその中心的存在として危機対応のハンドリングを担います。

当プロジェクトの活動は、新設されたリスク管理統括部にその定常業務として引き継がれます。また、今後はリスク管理統括部において、リスクマネジメントの運用改善や、クライシス発生を想定した危機対応のトレーニングを定期的で開催するなど、グループの危機管理体制の強化を図っていきます。

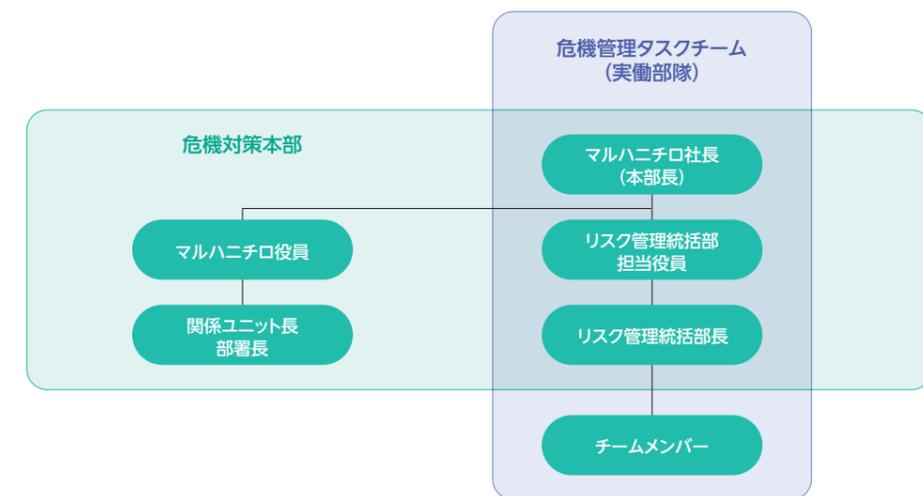


プロジェクトリーダー  
総務部長  
栄村 元

リスク情報の流れ



危機管理体制



品質保証体制再構築プロジェクト

食の安全に関する技術・ノウハウを蓄積し  
強力な品質保証体制を構築していきます。

安全管理と検査分析の専門機関を創設

今回の事件対応では、検出された農薬の毒性評価を誤るという、食品会社としてあってはならない事態を起こすなど、マルハニチログループの危機管理体制および品質保証体制の重大な不備が露呈しました。そこで「品質保証体制再構築プロジェクト」では、第三者検証委員会の提言をもとに当社グループの品質保証体制を見直し、その強化に取り組んでいます。

強化に向けた組織改革の柱が、2014年11月、マルハニチロの環境・品質保証部に新設した「安全管理室」です。安全管理室は、研究所での検査分析業務や工場の品質管理業務の経験者など、食の安全に関する高度な知識と豊富な経験を持った人材で構成されています。こうした人材が日頃から食品安全に関する国内外の法令や規制などの幅広くかつ専門的な情報を日々収集・蓄積し、グループ内に発信していきます。さらに、食の安全に関する重大なリスクが発生した場合は、危機管理体制の実働部隊となる「危機管理タスクチーム」に加わり、食品の安全性評価に関する専門集団として商品回収などの対応を支援していきます。

また、農薬などふだん扱っていない多種多様な物質の検査・分析体制を強化するため、これまで中央研究所に属していた分析検査室を、2014年4月から環境・品質保証部内に移管し、「食品安全センター」として、より高度で専門的な知見を蓄積してきています。同センターでは、安全管理室と連携して食品の品質・安全性に関する専門的な検査・分析を実施するとともに、工場の品質・安全検査を指導する役割も担います。さらに異臭分析などに関する検査技術力のレベルアップや分析データベースの蓄積に努め、今後の品質保証に役立てていきます。

お客様相談センターを強化して迅速・確実な課題解決をめざす

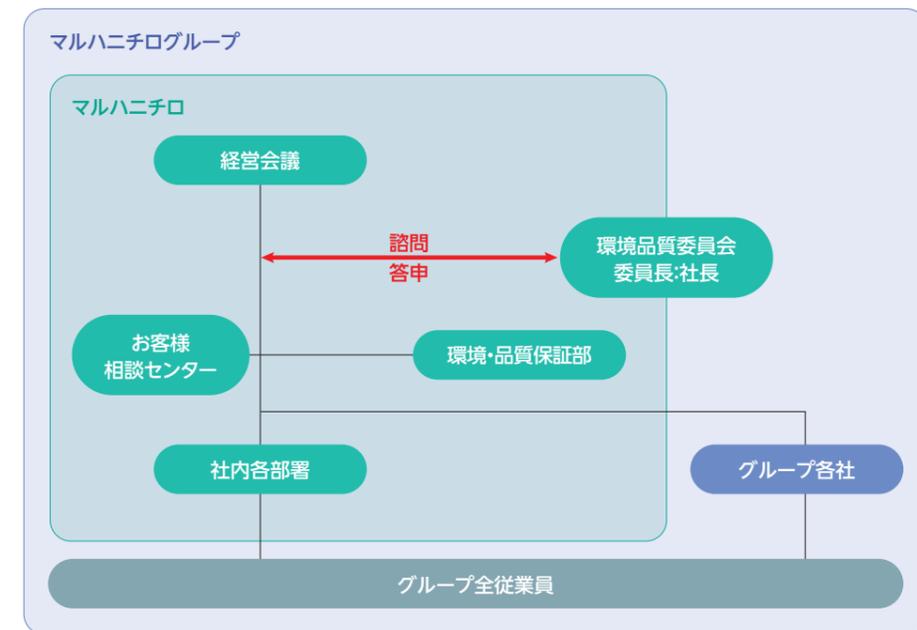
一方、お客さまの声を安全な商品づくりに迅速・確実に反映させていくために、「お客様相談センター」の機能強化にも力を注いでいます。事件当時、マルハニチロホールディングス「お客様相談センター」は、環境・品質保証部内の組織として、アグリフーズなどグループ会社のコールセンター業務を受託していましたが、複数の異臭苦情を受けた時点で、重大化を懸念するアラートの感知と情報共有がされなかったという反省のもと、「お客様相談センター」の責任と権限の範囲を広げ、環境・品質保証部から独立させることで機能を強化しました。この体制における「お客様相談センター」の役割は、グループにおけるお客さま対応の統括組織として、日々のお客さま対応はもとより、関連部門との情報共有、お客さまへの調査報告に加え生産工場への予防・是正処置の指示、改善提案といったCS推進業務全般にわたります。また、コールセンターの受付時間の延長や休日対応について、受付け体制の整備と併せて検討を行っています。

マルハニチログループは、今後もお客さまサポート機能のさらなる拡充や、食品安全・品質保証に関する専門的人材の育成などを通じて、グループの品質保証体制を強化し続けていきます。

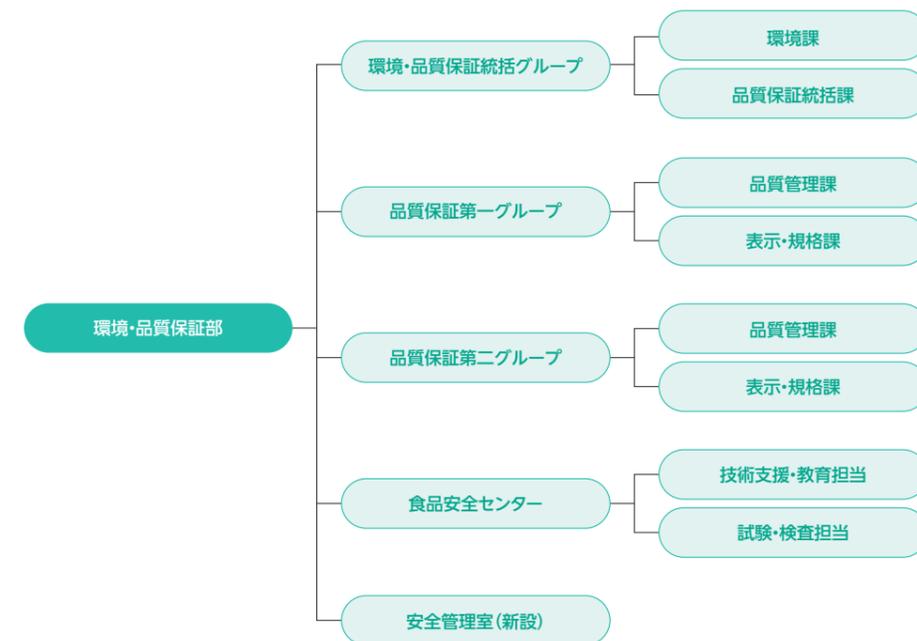


プロジェクトリーダー  
環境・品質保証部長  
石原 好博

マルハニチログループ 品質保証体制



環境・品質保証部の組織体制



食品安全・フードディフェンス再構築プロジェクト

お客さまに安全な商品を提供し続けるために  
独自の食品防御基準を策定・運用していきます。

食の安全に関わる事件・事故を二度と起こさないために

マルハニチログループが社会からの信頼を回復するためには、今回のような従業員、あるいは外部からの侵入者などによる食品の安全・品質に関する事件・事故を二度と起こすことのない強力な食品防御体制を確立することが不可欠です。そこで私たち「食品安全・フードディフェンス再構築プロジェクト」では、第三者検証委員会の提言のもと、グループ独自の「フードディフェンス(食品防御)管理基準」を策定し、群馬工場をはじめとする当社グループの生産工場、物流拠点での運用に取り組んでいます。

この管理基準は、わが国の食品防御研究の第一人者で、第三者検証委員会の委員長でもある奈良県立医科大学の今村知明教授の研究班が策定した「食品防御ガイドライン」、国内外の先行事例や米国製パン研究所(AIB)のフードセーフティガイドラインなどを参考にしながら、当社グループの製造工場や物流拠点向けに新しく策定したものです。

基準は、5つの方針によって構成されています。これらの方針を具現化するため項目別に15の分野に区分けした管理要項を策定し、2014年6月に生産工場版、8月に物流版のフードディフェンス管理基準をそれぞれ制定しました。

リスク評価研修を実施し、食品防御への知識を深める

事件の当該工場である群馬工場については、再稼働に向けて先行して対策を推し進めてきた結果、管理基準項目の適合度合いは9割以上に達し、稼働再開前にご視察いただいた第三者検証委員会の皆さまからも非常に高い評価を受けています。群馬工場に限らず、直営工場をはじめ、国内グループ工場でも、この管理基準に則り、体制構築に取り組んでいます。さらに今後は、物流拠点での運用はもちろん、海外工場においてもこの管理基準を現地の状況や法令などに適合させながら導入していく計画です。

また、管理基準の管理手法や、管理基準にも盛り込まれているフードディフェンスに関するリスク評価法を、各生産工場担当者が習得し運用していけるよう、2014年秋に九州、北海道、関東の3地区で「フードディフェンス研修会」を実施しました。各地区にある生産工場の担当者が参加し、生産工場の設備や作業内容の違いによって発生する個別のリスクについて意見交換するなど、フードディフェンスに関する知識・認識を深めました。

今後もこうした改善活動や職場でのコミュニケーション活動を通じて、生産工場や物流拠点のフードディフェンス体制を強化し、お客さまに安心して召し上がっていただける安全な食品を提供し続けていきます。



プロジェクトリーダー  
環境・品質保証部長  
石原 好博

フードディフェンス目標と方針

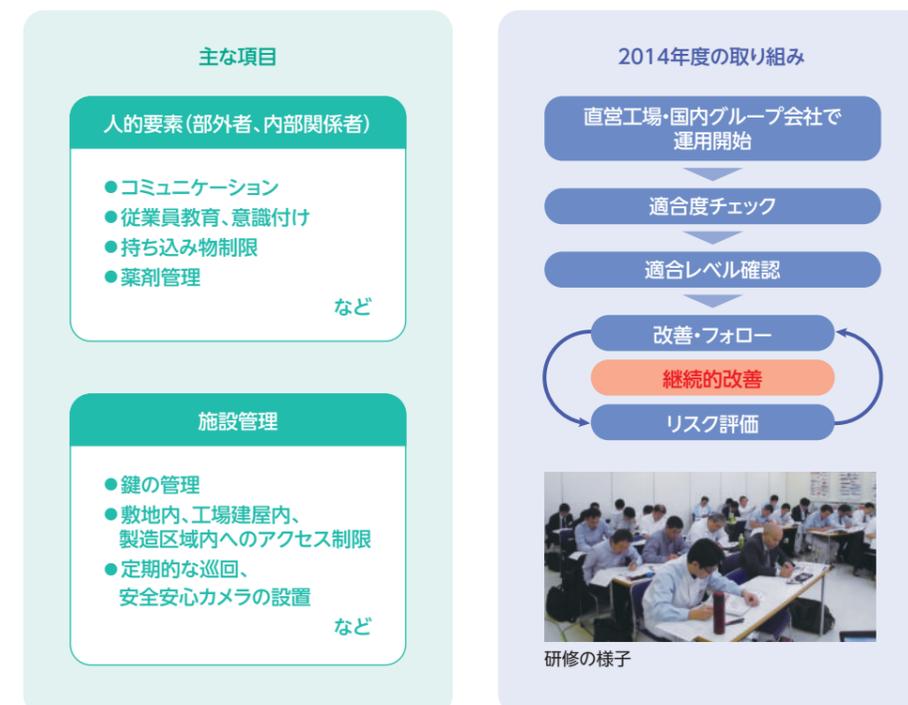
フードディフェンス目標

「不審者による意図的な食品汚染を防御する」

フードディフェンス方針

1. コミュニケーションを大切にし、風通しの良い職場環境をつくります。
2. お客様に提供する食品の安全を守るため、フードディフェンスに対する意識を高めます。
3. 不審者による意図的な食品汚染を防御するための仕組みを整備し、運用します。
4. 不審者による意図的な食品汚染を許さない施設の整備に努めます。
5. フードディフェンスに関わる活動の継続的改善を推進します。

フードディフェンス管理基準



## 労務問題改善プロジェクト

グループ従業員が大きなやりがいをもって  
生き生きと働ける職場環境をつくります。

### 従業員の心のケアをめざし、満足度調査とヒアリングを実施

マルハニチログループが、安全で高品質の商品をお客さまにご提供し続けていくためには、商品の製造・流通に携わる全従業員が、常に高いモチベーションを持って働ける職場をつくるのが大切です。「労務問題改善プロジェクト」では、こうした職場環境の実現に向けて、「人」「制度」「コミュニケーション」の3つの側面から、グループ各社の労務環境の調査・改善に取り組んでいます。

人の側面、すなわち従業員の心の問題をケアしていくための取り組みとして、従来から3年ごとに実施し、今回は2015年に予定していたグループ主要企業への「従業員満足度調査」を、1年前倒しで2014年9月に実施しました。今回は、正社員など契約期限の定めのない社員だけでなく、契約社員などにも対象を広げ、グループ34社、約1万200名(前回調査5,500名)に対して職場への満足度や仕事への意欲などに関するアンケート調査を行いました。現在、外部の専門機関に集計・分析作業を依頼しており、2015年2月に最終報告書が完成する予定です。また、アンケート調査だけでは捉えきれない従業員の心理面や、職場の潜在的な課題などを探るための新たな取り組みとして、群馬工場を含む主要5工場から120名をサンプリングし、臨床心理士による面談調査を実施しました。

今後、これらの調査結果をもとに、グループの労務環境の問題点を抽出・改善していく予定です。

### 人事制度の見直しとコミュニケーションの活性化に着手

一方、制度面においては、グループ各社の現行の人事制度の問題点を改善するために、生産工場を有するグループ企業の給与体系や昇給制度、評価制度などに関する詳しい調査を実施しました。すでに群馬工場においては時給上限規程の撤廃や準社員から地域社員への登用制度の明確化を実施しましたが、他社についても改善すべき問題を抽出して対策を講じていきます。さらに、2016年4月までに職務体系や評価制度などの基本的な仕組みを統一した直営工場共通の新人事制度を確立していく計画です。なお、新人事制度では、統一できる項目と、拠点ごとに運用する項目を明確にしていく予定です。

風通しが良く働きやすい環境づくりに欠かせないのが、職場での「コミュニケーション」の活性化です。現在、日々のミーティングや定期的な面談などの実施状況、社内提案制度の有無、さらには懇親会や社員旅行などの行事に至るまで、まずは直営工場中心にコミュニケーションの現状を調査・分析しています。今後、優れた取り組みをグループ内で横展開していく予定です。



プロジェクトリーダー  
人事部長  
阿部 富寿夫

## ブランド再構築プロジェクト

グループブランドの信頼回復に向けて  
お客さま、お取引さまとの対話に力を注いでいます。

### 安全で質の高い商品をより多くの人々にお届けするために

マルハニチログループは、今回の事件後、危機管理再構築委員会の主導のもと、徹底した再発防止対策や危機管理体制の強化などに取り組み、食品企業としての信頼回復に全力を注いでいます。事件の当該工場である群馬工場においても、厳重なフードディフェンス対策や労務環境改善などの改革を経て、2014年8月から一部のラインで操業を再開しました。しかし、事件の影響で当社グループのブランドイメージは大きなダメージを受け、とくにアクリブランド商品の販売は、事件前に比べて大幅に落ち込んでいます。

そこで、ブランド再構築プロジェクトでは、グループの商品ブランドの信頼回復を図り、当社グループの商品をより多くの人々に安心して味わっていただくために、お客さまやお取引先さまへの情報提供や、意見交換の機会を積極的に設けるなど、双方向のコミュニケーションに力を注いでいます。

### 積極的な情報提供や工場見学を通じて“安全安心”をご理解いただく

具体的には、新聞広告やWebサイトなどの媒体を用いて、再発防止策をはじめとする信頼回復に向けたグループの取り組みをご紹介します。また、群馬工場では、お取引先さまや地域住民の皆さま、マスメディア関係者など、幅広いステークホルダーをお招きして見学会を積極的に開催しています。徹底したフードディフェンス対策を施すなど、大きく生まれ変わった工場内部をご案内し、安全で高品質の商品を提供できる体制が整っていることをご確認いただいています。

さらに、お取引先さまの流通店舗でのプロモーション活動にも力を注いでいます。各商品を試食して、そのおいしさを知っていただくのはもちろん、販促担当が積極的にお声掛けして、当社グループや商品に対するお客さまのご意見やご要望に耳を傾け、今後の商品開発やブランド展開に反映させていきます。

当社グループでは、これからもブランドの信頼回復に向けて、安全で高品質の商品を提供し続けるのはもちろん、お客さまに喜んでいただける新しい価値ある商品を開発・提案していきます。



プロジェクトリーダー  
執行役員  
マーケティング部長  
柳館 俊一



Chapter III 再発防止  
これから、  
どうしていくのか。  
In Focus

## 群馬工場再稼働レポート

# 力をあわせて。

お客さまにおいしさと安心をお届けする工場として。  
群馬工場、再生への道

マルハニチロ群馬工場は、2014年4月に就任した新工場長のもと、  
『アクリフーズ「農薬混入事件に関する第三者検証委員会」』の提言を踏まえながら、  
さまざまな再発防止対策を実施し、8月から生産を再開させていただきました。  
お客さまをはじめ社会からの信頼回復に向け、全従業員一体となって再スタートした群馬工場の姿をご報告いたします。

## 信頼を原点に。

最高水準のフードディフェンス体制のもとで  
全従業員一体となって安全安心な商品づくりに努めます。

このたびの農薬混入事件に関しまして、皆さまに長らくご迷惑とご心配をおかけいたしましたこと、心からお詫び申し上げます。事件発生以降、群馬工場では「アクリフーズ「農薬混入事件に関する第三者検証委員会」」の提言を踏まえながら、再発防止と信頼回復に向けて右記の6項目の改善策を実施いたしました。それらを同委員会の委員の皆さま、および公的機関に視察・検証いただいた上で、この8月から商品の生産を再開させていただきました。

群馬工場が実施した改善策は、食品と従業員の安全およびお客さまの安心を保证するための「安全安心カメラ」の設置や、ICカード/ICタグによる立ち入り制限、入場時の持ち物チェックなどのフードディフェンス対策をはじめ、人事制度の見直し、コミュニケーションの活性化など多岐にわたります。

もちろん、私たちはこの改善・改革を経て、ようやくスタートラインに立ったに過ぎません。群馬工場がお客さまの信頼を回復していくためには、新しく生まれ変わった工場環境のもとで、すべての従業員が互いに信頼し、協力し合いながら安全安心な商品づくりに取り組むことが何よりも大切です。これからも群馬工場では、一人でも多くのお客さまに安全とおいしさをお届けするために、全従業員一体となって努力を重ねてまいります。

マルハニチロ株式会社 群馬工場長  
関澤 信嘉  
(2014年4月 群馬工場長就任)

### 第三者検証委員会による群馬工場への改善要求

- 食品防御に対する意識向上
- 監視体制の徹底
- 外部からの侵入に対する防止体制
- 外部からの危険物持ち込みに対する防止体制
- 洗剤・殺虫剤・塗料の管理
- 危険物・異物混入防止対策
- 苦情発生時の対応
- 早期認知への対応

### 群馬工場における6つの対策

1. フードディフェンス体制の構築(ソフト面)
2. フードディフェンス体制の構築(ハード面)
3. 人事制度の見直し
4. 従業員とのコミュニケーションの充実
5. 苦情発生時の対応
6. 早期認知への対応

# 再び信頼される工場をめざして。

マルハニチロ群馬工場では、安全安心な食品工場としての信頼を回復するため、第三者検証委員会からの改善提案を踏まえながら、次の6項目の対策を実施しています。

## 1. フードディフェンス体制の構築(ハード面) 最新の設備・システムを導入して 食の安全を守っています。

事件前は外部侵入者の監視を目的とした防犯カメラを5台設置していましたが、現在(2014年10月時点)は工場内の死角を減らし、外部からの不審者の侵入や危険物・異物混入などの行為を監視・抑制し、食品と従業員の安全およびお客さまの安心を保证するための「安全安心カメラ」を合計169台設置しています。

また、敷地・建物内への出入口にICカードによる入退場管理システムを導入したほか、製造区域への入退場や製造区域内の各エリア間の移動についても、ヘルメット内に装着したICタグで管理・制限しています。これによって、来訪者はもとより従業員も担当業務に関係のない区域には立ち入れない仕組みとしました。もちろん薬剤庫などの特定施設についても担当者以外のアクセスを制限しています。さらにICカード式キーボックスを導入し、担当業務や職務権限によって持ち出せる鍵を制限するなど鍵管理も実施しています。

このほかにも、非常口以外の外部へ通じる扉の閉鎖や、製造工程において商品が露出しているエリアには人感センサーや衝立を設置するなど、業務以外の目的で人が商品に触れられないように対策を講じています。



入退場管理システム

## 2. フードディフェンス体制の構築(ソフト面) フードディフェンスの専任チームを設置し、 対策の徹底と改善を図ります。

工場のフードディフェンス体制の運用・改善を担う専任組織として「フードディフェンスチーム」を設置しました(2014年10月時点4名)。チームメンバーは、製造区域内への入室時の持ち物チェックを行い、私物の持ち込みを防止します。

また、マルハニチログループの「フードディフェンス管理基準」に基づき、工場内のフードディフェンス対策の実施・運用状況のチェックや問題点の抽出を行い、フードディフェンス対策の有効性を確認するとともに、継続的な改善を実施していきます。

## 3. 人事制度の見直し すべての従業員が意欲を持って働ける職場を めざします。

これまで、群馬工場で働く契約社員が正社員に昇格するためには、当時の親会社である旧アクリフーズ本社の正社員になる必要があり、ハードルが高い状況でした。しかし、2014年4月の6社統合にともない、各工場が独自に採用する地域限定の職制が導入され、現在では群馬工場の裁量で地域社員に昇格することが可能になりました。キャリアアップの道が大きく開かれたことによって、従業員のモチベーションも高まっています。

また、賃金制度の見直しも実施しました。群馬工場の契約社員の賃金体系は、3つの等級に分かれ、各等級で時給の上限額が設定されていました。そのため、同じ等級で何年か働き上限まで達すると、その後は昇級しないと勤務評価が



高くても時給が上がらない仕組みでした。そこで、時給の上限を廃止し、標準以上の評価の従業員には、評価に応じて時給を上げていくシステムに変更しました。

同時に、人事評価制度についても、評価項目の見直しや評価結果のフィードバックの充実を図るなど、従業員にとってより分かりやすい仕組みに改めました。また、従業員の勤務評価を担う管理者が現場での従業員の勤務状況を詳しく把握できるように、管理者の業務スタイルを大幅に見直しました(下記「4. 従業員とのコミュニケーションの充実」参照)。

## 4. 従業員とのコミュニケーションの充実 工場内の意思疎通を活性化し 風通しの良い職場をつくります。

群馬工場の現場管理者の重要な役割は、担当する製造工程の稼働状態・品質や従業員の勤務状況を管理・監督することにあります。しかし、現実には会議や書類作成などのためにオフィスや会議室に詰めがちになり、現場を見る時間が十分に確保できないケースが多くありました。そこで、群馬工場では、現場管理者向けのオフィスを撤廃し、その代わりに担当する製造現場の一面にデスクとLAN環境を導入しました。管理者が製造現場と向き合いながら仕事のできる仕組みにすることで、勤務評価のしやすい環境、コミュニケーションのとりやすい環境を整備しました。

このほかにも、工場長をはじめとする



製造現場でのコミュニケーション

管理職の現場朝礼への参加や、従来の「意見箱」に加えて、管理職の携帯電話番号・メールアドレスを公開、マルハニチログループの内部通報制度の紹介・説明を行うなどコミュニケーションツールの充実を図っています。今後もこうしたコミュニケーションの充実を通じて、風通しのよい働きやすい職場づくりに努めます。

## 5. 苦情発生時の対応 苦情受付段階から意図的な混入も 想定に入れて迅速に対応します。

お客さまからの苦情を受付けた段階で、同じような苦情が他にも発生していないかを、工場の品質管理課で必ず確認する仕組みにしました。複数件発生している場合は、悪意を持った者の意図的な混入も想定し、本社のリスク管理統括部、環境・品質保証部、生産管理部などの関連部門と連携しながら、迅速な原因究明・対策・対応を行います。

## 6. 早期認知への対応 危機発生に備えて日頃から リスクの発見・軽減に取り組みます。

今回のような事件を未然に防ぐために、意図的な異物混入を想定した危害分析とその内部検証などを実施していきます。そしてHACCPの考え方を取り入れたISO22000の実効性を高めるべく、マルハニチログループの基準に則ってリスク評価を行い、リスクが大きいと評価された工程などについてのリスク軽減措置を講じていきます。

信頼回復から再生へ、そして成長へ。

# 新中期経営計画「Challenge toward 2017」を推進しています。

「農薬混入事件」により、マルハニチログループへの社会的信頼は大きく揺らぎました。その回復と再生を期して、そして未来に向けた成長をめざして、マルハニチログループは現在、2014年度から4年間の新中期経営計画「Challenge toward 2017」を推進しています。計画では、最初の2年間で「再生と一丸への挑戦」の期間と位置づけ、信頼回復に向けた活動に最優先で取り組んでいきます。そして、後半2年間で「成長への挑戦」と位置づけ、最終年度の目標達成をめざします。

## 「Challenge toward 2017」の基本方針



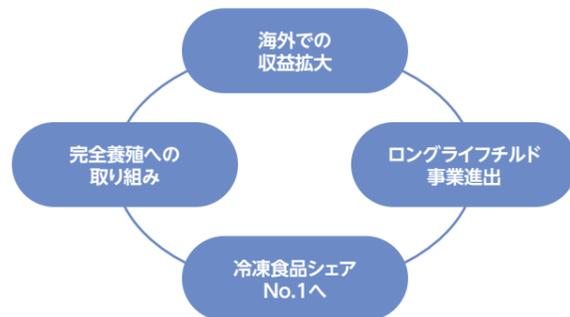
### 基本方針 1 マルハニチログループの信頼回復

事業持株会社であるマルハニチロは、失った社会的信頼を回復していくために、2014年4月、社長が委員長を務める「危機管理再構築委員会」(P.24)を立ち上げました。委員会は、外部有識者で構成された『アクリフーズ「農薬混入事件に関する第三者検証委員会」』の提言を踏まえたもので、下部組織として「食品安全・フードディフェンス」「労務問題」など、事件で浮かび上がった経営課題に包括的に対応する強固な組織をつくるためのテーマ別のグループ内横断的プロジェクトを設けています。マルハニチログループは、経営の原点であるグループ理念に立ち戻り、これら活動を通じて、食品企業として最高レベルの品質保証体制・危機管理体制・グループガバナンス体制の構築に挑戦していきます。

### 基本方針 2 成長戦略の遂行

マルハニチログループは、2014年4月から、事業持株会社であるマルハニチロを中心に、グループ内事業を11の領域ごとにまとめる「ユニット経営」を導入しています。事業ユニット体制は従来から採り入れていましたが、今回は、水産、食品、保管物流といった事業や会社の枠を取り払うことで、よりシナジーを発揮しやすくしています。この事業ユニットを日々の活動基盤とすることで、原料調達から商品開発、製造、保管、

#### 成長戦略の遂行における主要な取り組み



## 「Challenge toward 2017」の数値目標



販売までの一貫した事業機能をもつグループの総合力を、人材リソースを含めて、より最適なかたちで発揮していきます。そして、各事業ユニットでの情報共有や意思決定を早め、海外展開や国内大手顧客との関係強化といった成長戦略を、より具体的、より戦略的、より効果的に実行していきます。

### 基本方針 3 グローバル領域での収益拡大

世界では、爆発的な人口増加を背景に魚需要が急増しており、ヘルシーフードとしての魚食人気の高まりもあって、グローバルな規模で魚の争奪戦が始まっています。こうした中、マルハニチログループは、世界最大規模の水産物サプラ

イヤーの地位をさらに強化していくため、新設した「海外ユニット」が中心となり、約70カ国におよぶ水産物の調達ネットワークを強化するとともに、世界各地の市場ニーズに最もふさわしいかたちで提供していくための加工・販売体制を強化しています。そして、世界市場の変化に迅速に対応しながら海外案件の投資を拡大し、グローバルな収益拡大を図っていきます。

### 基本方針 4 財務体質の改善

財務面では、有利子負債の削減と自己資本比率の改善に引き続き取り組んでいきます。

<b>ADI</b> (Acceptable Daily Intake: 許容一日摂取量) <sup>※1</sup>	▶ P.9	ある物質について、人が生涯その物質を毎日摂取し続けたとしても、健康への悪影響がないと推定される1日当たりの摂取量のことである。通常、1日当たり体重1kg当たりの物質質量 (mg/kg 体重/日) で表される。食品添加物や農薬など、食品の生産過程で意図的に使用されるものの安全性指標として用いる。
<b>ARfD</b> (Acute Reference Dose: 急性参照用量) <sup>※1</sup>	▶ P.15	人が食品や飲料水を介して、ある特定の化学物質を摂取した場合の急性影響を考慮するための指標です。人の24時間またはそれより短期間の経口摂取により健康への悪影響を示さないと推定される体重1kg当たりの摂取量 (mg/kg体重) で表される。
<b>LD50</b> (Lethal Dose, 50%:半数致死量) <sup>※2</sup>	▶ P.10 P.15	化学物質の急性毒性の指標であり、動物に投与した場合に、統計学的に、ある日数のうちに半数 (50%) を死亡させると推定される量のことである。体重1kg当たりの投与量 (mg/kg) で表される。
<b>PB</b> (プライベートブランド) <sup>※3※4</sup>	▶ P.11 P.20	小売業者が独自に商品を企画開発し、他の製造業者に製造を依頼して、小売業者が作ったブランドネームを付したものである。略してPBともいう。
<b>ppm</b> (parts per million) <sup>※3</sup>	▶ P.7-10	「100万分の1」を表す単位。「1ppm」=「1万分の1%」=「1kg当たり1mg含まれる時の濃度」に相当する。食品に含まれる残留農薬、食品添加物の量を表すために使われる。
<b>TDI</b> (Tolerable Daily Intake: 耐容一日摂取量) <sup>※1</sup>	▶ P.9	環境汚染物質などの非意図的に混入する物質について、人が生涯にわたって毎日摂取し続けたとしても、健康への悪影響がないと推定される1日当たりの摂取量のことである。通常、1日当たり体重1kg当たりの物質質量 (mg/kg 体重/日) で表される。重金属などに関する指標として用いる。
<b>エチルベンゼン</b> <sup>※5</sup>	▶ P.7 P.9	無色で芳香性、常温で可燃性の液体。接着剤や塗料の溶剤、希釈剤として用いられる。高濃度では喉や目に刺激がある。
<b>キシレン</b> <sup>※5</sup>	▶ P.7 P.9	無色で特有の臭気があり、常温で可燃性の液体。接着剤や塗料の溶剤、希釈剤として用いられる。揮発性が高く、高濃度では喉や目に刺激があり、頭痛、めまい、意識低下などを引き起こすことがある。
<b>酢酸エチル</b> <sup>※6</sup>	▶ P.7 P.9	主な用途として、塗料、印刷インキ、レーザー、接着剤、真珠および医薬品原料などの溶剤または原料として用いられる。また、食品添加物 (香料) にも用いられている。酢酸エチルは発酵の際にも生成し、動物の排泄物、植物の揮発成分、微生物が自然発生源にあげられている。
<b>準社員</b>	▶ P.8 P.17 P.33	一般に契約社員のことであり、アクリフーズにおいては「準社員」と呼ぶ。正社員は月給制であるが準社員は時給制であり、アクリフーズ群馬工場では半年契約の有期雇用である。正社員とは業務内容、業務範囲、役割の違いから給与、賞与の水準が異なる。

<b>精励格勤</b> <sup>※4</sup>	▶ P.19	「せいいいかつきん」と読む。非常に熱心に仕事に励むこと。
<b>ユニット経営</b> <sup>※7※8</sup>	▶ P.39	ユニットとは、一般には事業ユニットといい、事業戦略を策定し実行検証する単位を指す。事業経営において、成功要因が共通する事業のかたまりをユニットとし、事業戦略を策定・遂行することを目的とした組織単位のことである。
<b>定性分析 (定性検出)、 定量分析 (定量検出)</b> <sup>※9</sup>	▶ P.7 P.9 P.15 P.16	定性分析とは、試料がどのようなものであるか、あるいはどのような成分からなるかを検出する分析法であり、通常定量分析の前に行う。定量分析とは、試料中の成分物質の量を測定する分析法であり、一般に定性分析によって成分を明らかにしてからその成分についての定量分析が行われる。
<b>毒物、劇物</b> <sup>※10</sup>	▶ P.7 P.9 P.16	化学物質などが持つ生物学的作用 (主に急性毒性) に着目し、毒性の強い順に「特定毒物」「毒物」「劇物」に分類される。毒物や劇物は、その化学的特長を生かして有用に活用されているが、吸飲や接触によって中毒になるなどの危険性を併せ持っている。そのため、取扱には細心の注意が必要となり、盗難などにより犯罪に悪用されるケースも警戒しなければならないことから、その取扱などについて「毒物及び劇物取締法」により規定されている。キシレンおよび酢酸エチルは、「毒物及び劇物取締法別表第2 第94号」の規定に基づき、政令で定めるものとして劇物に指定されている。
<b>マラチオン</b> <sup>※11</sup>	▶ P.7 P.9 P.10 P.11 P.14 P.15 P.19	マラチオンは、有機リン系の殺虫剤、殺ダニ剤の一種であり、別名マラソンとも称される。特異臭を有する黄～褐色の液体で、水にはほとんど溶けず、酸・アルカリにより加水分解される。光には安定であるが、加熱により分解される。国内では、1953年に初めて農薬登録され、アザミウマ類、アブラムシ類、ハダニ類などの広範囲の害虫に効果があるため、現在、十数社から販売されている。米国では、ポストハーベスト農薬として、船倉、倉庫などに貯蔵する小麦などの穀類に直接散布することが認められている。
<b>メタミドホス</b> <sup>※3</sup>	▶ P.15	有機リン系農薬の一つ。殺虫剤として、穀類、野菜、果実などに使用されている。日本国内での使用は禁止されているが、海外においては、欧州、米国など多くの地域で使用されている。
<b>有機リン系</b> <sup>※3※12</sup>	▶ P.42	リン原子を含む有機化合物で、主に殺虫剤として使用される。神経終末での神経伝達物質であるアセチルコリンを分解する酵素アセチルコリンエステラーゼの働きを妨げる作用により殺虫効果を示し、人に対して強い毒性を示す化合物もある。

参考文献

- ※1 厚生労働省 ホームページ - 食品安全用語集
- ※2 内閣府 ホームページ - 食品安全委員会 資料
- ※3 日本生協連・冷凍ヨーガ問題検証委員会 (第三者検証委員会) 中間報告 第2版
- ※4 大辞林(第三版)三省堂
- ※5 発泡スチロール協会 ホームページ - 用語集
- ※6 環境省 ホームページ - 化学物質の環境リスク評価

- ※7 TKC ホームページ
- ※8 株式会社 日本能率協会コンサルティング ホームページ
- ※9 kotobank.jp ホームページ
- ※10 千葉県 ホームページ
- ※11 独立行政法人農林水産消費安全技術センター (FAMIC) ホームページ
- ※12 一般社団法人 日本中毒学会 ホームページ