

全農チキンフーズ株式会社の  
表示違反等に係る対応について

全国農業協同組合連合会

# 目 次

(ページ)

- I. 全農チキンフーズ株式会社の表示違反等に係る本会の対応経過・・・ 1
  
- II. 全農チキンフーズ(株)問題 調査報告書(要旨)・・・・・・・・・・・・・・ 3
  
- III. 再発防止対策について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 19

I. 全農チキンフーズ株式会社の表示違反等に  
係る本会の対応経過

# I. 全農チキンフーズ株式会社の表示違反等に係る 本会の対応経過

---

## 1. 「全農グループ危機管理対策本部」の設置

全農チキンフーズ(株)による表示違反が発覚後、早急に不祥事の原因を徹底究明するとともに再発防止に努め、組織内外からの信頼回復をはかる必要があることから、平成14年3月5日に「全農グループ危機管理対策本部」を設置し、取り組みをすすめることとした。

## 2. 「全農チキンフーズ(株)問題調査委員会」の設置

この不祥事の実態および原因を究明するために、同日、専門性および客観性を確保する観点から、弁護士など有識者を中心とした「全農チキンフーズ(株)問題調査委員会」(委員長：河野玄逸弁護士)を設置し、調査をおこなってきた。

## 3. 事業部門での対策本部の設置

また、事業上の専門的な対応も必要なことから、各事業部門、各県本部においても必要な対策体制を構築することとし、平成14年3月9日に「食鳥事業生産・販売対策本部」を設置して、対応してきた。

## 4. 「事業総点検」の実施

再発を防止し、生産者・消費者・取引先など信頼を早急に回復するため、緊急に4月末まで「事業総点検」を実施している。

## 5. 経済事業刷新委員会への報告

今回の不祥事を契機として全中の「JA改革推進本部委員会」のもとに「消費者から信頼され、生産者の負託にこたえる経済事業刷新のための委員会」(経済事業刷新委員会)が設置され、①国産農畜産物の信頼性の再構築、②消費者・国民に信頼される経済事業の刷新などに取り組むことになっている。本会は、この委員会に対して総点検の結果、再発防止対策などの取り組みを報告し、検証を受けることとなっている。

以上

(参考) 全体概念図：別紙

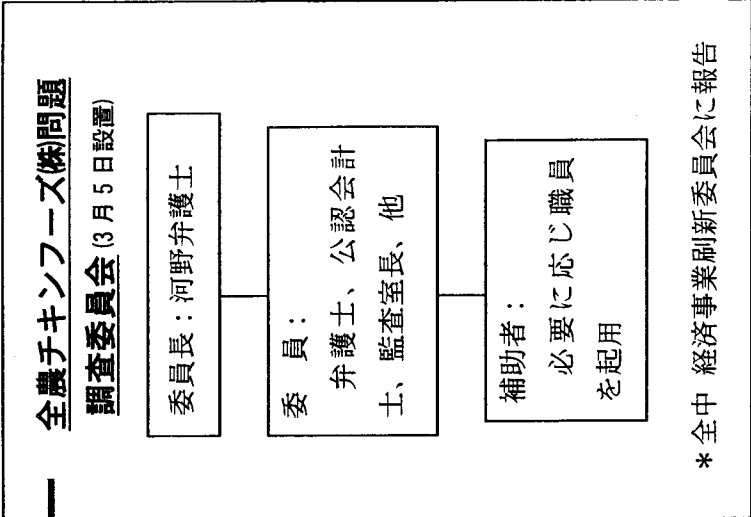
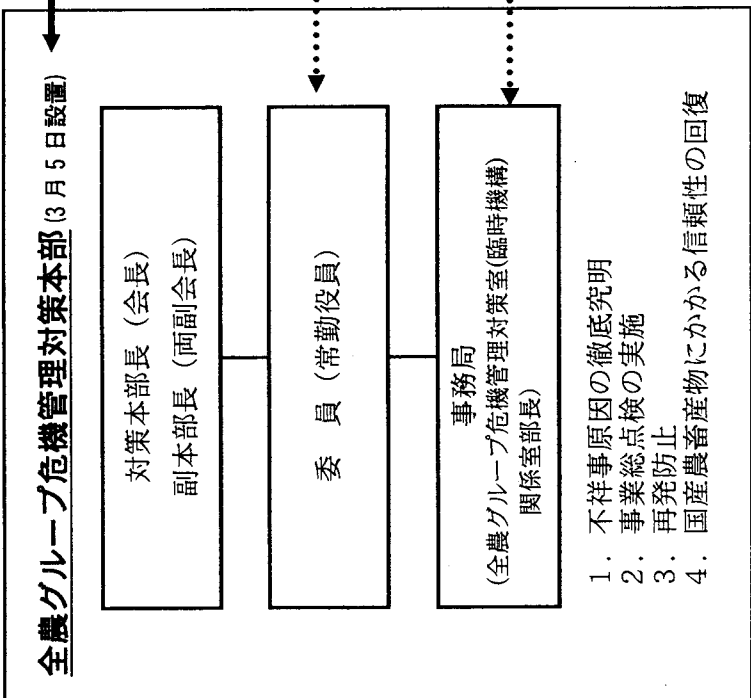
(参考)

「全農子キンフーズ(株)の表示違反に係る本会の対応について」

**経済事業刷新委員会**  
(消費者、生産者、学識経験者、JA組合長、県中央会・連合会会長、全中会長等で構成)

**全農コンプライアンスの取組**  
1. 法務コンプライアンス室の設置(13.8)  
2. 研修等によるコンプライアンス意識の醸成(13.4~)  
①講演会の実施(対象：役員、支所長、県本部長・管理担当部長、協同会社役員)  
②役員対象にコンプライアンス研修の実施  
3. 危機管理マニュアルの策定(13.11) 協同会社を含む全農グループ全職場に配布した。  
4. コンプライアンス相談窓口の設置(13.12).  
5. 「全農グループ 役職員行動規範」の制定 協同会社を含む全農グループ全職場で討議し制定した。(14..2)

指導  
報告



**事業総点検の実施**

1. 点検対象：全国本部・県本部および協同会社など、全農グループの取扱う全品目・サービス、とりわけ食品表示に関する点検・検証を最重点とする
2. 点検基準：ISO9000の要件項目をベースとする
3. 点検内容：①法令・公的基準・顧客との契約の遵守状況 ②事業執行責任体制とその機能発揮状況 ③内部チェック責任体制とその機能発揮状況 ④所場・協同会社に対する日常管理を含む管理状況・体制
4. 点検管理者：本所室部長・県本部長 (検証実施者：監査室)

**「全農子キンフーズ(株)問題対策体制」**  
各事業部門、県本部は、事業上必要な対策体制を構築する。  
\* 「食鳥事業生産・販売対策本部」：  
3月9日設置

## Ⅱ. 全農チキンフーズ(株)問題 調査報告書 (要旨)

## Ⅱ. 全農チキンフーズ(株)問題 調査報告書 (要旨)

### 目 次

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 1. はじめに                   | 5  |
| (1) 調査委員会                 |    |
| (2) 調査のレベルと限界             |    |
| (3) 本報告書の位置付け             |    |
| 2. 事件の概要と判明事実             |    |
| (1) 本件各偽装事件の概要            | 8  |
| ア. 産地国偽装                  |    |
| イ. 無薬偽装                   |    |
| ウ. リパック                   |    |
| エ. 加工工場偽装                 |    |
| オ. 先日付                    |    |
| (2) その他の触法行為の有無について       | 11 |
| ア. 特定取引先向け蒸し鶏原料についての問題    |    |
| イ. その他、原材料製造に関わる各工場に対する調査 |    |
| (3) 各偽装事件で適用が想定される法令について  | 12 |
| 3. 原因および責任の所在             | 13 |
| (1) 原因                    |    |
| (2) 責任の所在                 |    |
| 4. コンプライアンス確立に向けた課題       | 16 |



## 1. はじめに

### (1) 調査委員会

#### ア. 設置の経緯

平成 14 年 3 月初め、全国農業協同組合連合会（以下「全農」という）の子会社である全農チキンフーズ株式会社（以下「全農チキン」という）が、商品の原産地表示を偽るなどの不正行為を行っていたことが判明した。

全農は、平成 14 年 3 月 5 日大池会長を本部長とする「全農グループ危機管理対策本部」を設置し、事態にあたることにした。

同対策本部は、本件の事実及び原因の解明、再発防止には専門的かつ客観的な見地からの調査が不可欠と思料し、外部の調査委員を中心とする、「全農チキンフーズ(株)問題調査委員会」を設置し、同委員会に調査を委託することとした。

#### イ. 委員の構成

(ア) 委員長：河野 玄逸弁護士（河野法律事務所）

(イ) 委員：21 名（名簿：別紙）

(ウ) 事務局：法務コンプライアンス室

#### ウ. 鹿児島経済連調査委員会との関係

本件に関しては、鹿児島経済連が「JAS 法等違反に関する調査委員会」（池田委員長）を設置して調査にあたっており、当委員会は上記委員会と連携をとって調査を行った部分はあるが、調査報告書は互いに独立したものである。

#### エ. 調査期間

(ア) 調査期間：平成 14 年 3 月 9 日（土）から 3 月 24 日（日）

(イ) 報告書提出：平成 14 年 3 月 26 日（火）

### (2) 調査のレベルと限界

#### ア. 事実関係

全農チキンは多種・大量の商品を扱っており、その全商品に不当表示がないか、あるいは全農チキンの活動全般にわたり法令違反行為の有無を調査することは到底不可能であるので、不当表示行為に関わる事実関係の調査は、鹿児島くみあいチキンフーズ株式会社（以下「鹿児島チキン」という）と関わる事実関係の解明、責任の所在を中心に行い、必要な限度でこれ以外に鹿児島チキンとの取引の過程で表われた不当行為について調査した。

#### イ. 原因、責任の所在に関わる調査

当調査委員会は、本件不正行為に直接関わった者の責任だけでなく、全農チキンそして全農の組織的な問題についても調査した。全農は、平成13年4月、全農生鮮食品集配センター及び(株)全農青果サービスが関わった宮崎県連の名称を不当に使用した製品の販売で、農水省により業務改善命令を受けたが、本件の不正行為と共通した点が多く、このような事案が繰り返されたことは、直接関係者の責任を追及するにとどまらず、全農と協同会社の組織的な問題として検討する必要があることを示している。

従って、調査委員会は、全農と全農チキンフーズの関係、全農のプロイラー事業の構造的問題、全農及び全農チキンフーズのコンプライアンス体制などについても関心を払い、調査を行い、一定の結論を得た。

#### (3) 本報告書の位置付け

当委員会の調査は、約2週間の時間内で、全農チキンの戸田本社、鹿児島チキン、全農本所などにわたって行ったもので、時間的物理的な制約は極めて大きい。事実関係で確定ないし検証できない部分、根拠において補充すべき意見などがあることを自認せざるをえず、その意味で本報告書は、中間的なものであるといわざるをえない。

以上

全農チキンフーズ(株)問題調査委員会 名簿

|     |           |      |               |
|-----|-----------|------|---------------|
| 委員長 | 弁護士       | 河野玄逸 | 河野法律事務所       |
|     |           |      |               |
| 委員  | 弁護士       | 川村英二 | 河野法律事務所       |
| 委員  | 弁護士       | 曾我幸男 | 〃             |
| 委員  | 弁護士       | 北川恵子 | 〃             |
| 委員  | 弁護士       | 相澤光江 | 新東京法律事務所      |
| 委員  | 弁護士       | 北沢義博 | 〃             |
| 委員  | 弁護士       | 戸崎愛理 | 〃             |
| 委員  | 弁護士・公認会計士 | 谷津朋美 | 〃             |
| 委員  | 弁護士       | 北秀昭  | 北・佐藤法律会計事務所   |
| 委員  | 弁護士       | 望月真  | 〃             |
| 委員  | 弁護士       | 高橋順一 | 磯邊法律事務所       |
| 委員  | 弁護士       | 濱口善紀 | 神谷町総合法律事務所    |
| 委員  | 公認会計士     | 山形友紀 | 監査法人 セントラル    |
| 委員  | 公認会計士     | 石川和幸 | 〃             |
| 委員  | 公認会計士     | 藤野光子 | 〃             |
| 委員  | 公認会計士     | 戸田厚司 | 戸田会計事務所       |
| 委員  | 公認会計士     | 吉川悦良 | 吉川公認会計士事務所    |
| 委員  | 公認会計士     | 杉村和則 | 杉村和則公認会計士事務所  |
| 委員  | 公認会計士     | 佐藤裕紀 | 北・佐藤法律会計事務所   |
|     |           |      |               |
| 委員  |           | 伏見行雄 | 全農 監査室        |
| 委員  |           | 山内元二 | 〃 法務コンプライアンス室 |
| 委員  |           | 加藤一郎 | 〃 総合企画部       |

## 2. 事件の概要と判明事実

### (1) 本件各偽装事件の概要

#### ア. 産地国偽装

##### (7) 経緯

全農チキンは、全農経由でコープネットに完全無薬鶏の各種鶏肉製品を販売していたところ、平成13年11月14日、全農チキンから鹿児島チキン川内工場に対し、スペアリブ400g製品15,400パックの確定発注がなされた。それまでの出荷計画では、4,000パックとされていたため、川内工場は、原料が全く足りない旨全農チキンに連絡した。

これを受けて、全農チキンは、原料不足を補うべく他社保管のスペアリブ（中国からの輸入品）を川内工場に配送した。

上記15,400パックの製造を川内工場だけで行うのは到底不可能であり、他工場の応援が必要だったので、川内工場で振り分けを行い、各工場に連絡した。

全農チキンが手配した原料の第1便は、同月17日に大隅工場(2,250kg)と鹿屋工場(2,250kg)に到着したが、川内工場では、その日のうちに、「品物が届いたが使い物にならない。しかも外国産だ」という連絡を受けた。

全農チキンでは、鹿児島チキンからの連絡を受け、対策を協議したが、折しも「BSE」の影響もあって鶏肉の需要が高まり、国産鶏肉のみならず輸入鶏肉も不足しているような状況であった。このため、緊急に大量のスペアリブを調達するのは容易ではなかったものの、タイ産のスペアリブがあることが分かり、これで手当てできることとなった。そして、これが直ちに鹿児島チキンの工場に送られた。

追加のタイ産の原料は、翌18日には川内工場(1,140kg)・大隅工場(1,500kg)・鹿屋工場(1,500kg)に、翌19日には知覧工場(1,128kg)に届いた。

##### (4) 数量等

偽装製品は、全量(6,010kg)当該取引先に納品された。なお、仕入数量9,768kgと製造数量6,010kgとの間に3,758kgの差異があるが、これは、返品に係る2,408kgと品質不良による廃棄量及び製造工程における歩留ロスの計1,350kg(推定値)によるものである。

なお、上記数量は、平成14年3月16日時点での鹿児島チキンの調査に基づくものであり、今後の調査によっては変動する可能性がある。

##### (4) 関与者

###### ①全農チキン

全農チキンでは担当者、関係部長・課長が直接間接に関わっている可能性がある。

また、全農チキン本社の社長や専務に本件が報告された形跡は認められない。本社の社長、専務以下が認識したのは、平成14年1月下旬ころのようである。

当該取引先からの問い合わせに対して平成14年2月25日付の報告書において、輸入原料を使用したことは一切無い旨の虚偽の回答を行った。

## ②鹿児島チキン

関係者の供述によると、製造に関わった各工場の担当者は、当該原料が外国産であることを認識していた可能性がある。鹿児島チキン本社の関係者についても、工場からの報告等により外国産原料が使用されたことを認識していた可能性がある。しかし、いずれの者からも当該原料を使用しての製造或いは製品の出荷を中止する旨の指示等はなされず、また、製造・出荷停止に関して全農チキンと協議をした形跡もない。

## イ. 無薬偽装

### (7) 経緯

コープネットは、平成11年4月より、完全無薬鶏使用の各種商品を消費者向けに販売開始するとともに、平成12年4月からは、完全無薬に加え、遺伝子組換え穀物不使用（NON-GMO）飼料による飼育鶏の商品販売を始めた。全農チキンは、全農経由で当該取引先に販売していたが、平成14年2月までの間、原料不足が生ずる毎に、加工品及び一部素材鶏肉について、鹿児島現地の一般鶏や長期無薬鶏の在庫をこれに充てていた。また、鹿児島現地在庫も不足する場合には、全農チキンの他支店在庫または他産地の工場在庫をこれに充てることで対処していた。

### (1) 数量

関係する各当事者の供述によれば、この一般鶏又は長期無薬鶏の混入は常態化しており、また、輸入肉混入の場合に比べ、問題意識が希薄であるため、各個別行為についての記憶がなく、何時、どのような形で、どの程度の数量が混入したかについて、正確なところは不明である。

### (2) 開始時期

無薬偽装が始められた時期についての関係者の供述は、当該取引先との取引開始直後というものから、平成13年夏ころというものまであり、開始時期を特定するには至らなかった。

## ウ. リパック

### (7) 経緯

全農チキンがコープネットに出荷する冷凍品の鶏肉は、当初、賞味期限が加工日から180日、出庫期限（この期限までに出庫しないと当該取引先側は納品を受け付けないという期限）はその半分の90日とされていたが、平成11年末ないしは平成12年春ころに、賞味期限が90日、出庫期限が45日に短縮された。一般に、冷

凍製品は適切な保管がなされていれば、加工後180日以内は品質的に全く問題ないとされている（180日という基準は鶏肉業界における一般的な基準であり、社団法人日本食肉加工協会作成の期限表示のための試験方法ガイドライン〔食肉（加工品（半製品を含む））〕においては24ヶ月以内であれば品質上問題ないとされている）。しかし、当該取引先向け製品については、このように厳しい条件で出庫対応することとなった。

そのため、鶏肉の発注・出荷が予測数量よりも少ないと、全農チキンにおいて在庫を抱えることになり、出庫期限を過ぎてしまうものも発生しやすくなった。これらはいずれも当該取引先向けにバックされたものであるため、他社へ正式に販売することは困難であり、一部は社内販売で処理したり、ブローカーに投げ売りしたり、廃棄するなどしかなく、いずれにしても全農チキンには大きな損失となるものであった。このため、上記期限が過ぎて出庫できなくなってしまった製品を、出庫できるように、包装をし直して、新たに加工日・賞味期限を打刻し直すということが行われていた。

(イ) 数量・開始時期

鹿児島チキンの平成14年3月16日までの調査結果によると、開始時期は平成13年2月、総量は約45トである。

(ウ) 態様

鹿児島チキン関係者の供述によると、賞味期限の更新は当初加工日（真の加工日）から180日の限度を超えてなされることはなく、また、リパック作業においては品質を低下させることのないように注意を払っていたとのことである。

エ. 加工工場偽装

鹿児島チキンでは、コープネット向け製品パッケージの「加工者」欄について、凍結製品については「川内工場」と印刷され、フレッシュ（冷蔵）製品については「川内工場」と印刷されたものと「知覧工場」と印刷されたものがある。

しかしながら、実際には、当該取引先からの注文が大幅に増大したため、凍結製品を当該取引先の指定工場である川内工場のみで製造することは不可能な状況にあった。このため、既に設備のある他の工場でも製造を行い、これを「川内工場」と印刷されたパッケージで出荷していた。

オ. 先日付

本来加工日は、製品として包装した日を刻印することとなっている。しかし、全農チキンから鹿児島チキンに対して、ロット管理を容易にするため、同一の出荷分については同一加工日に揃えてほしいとの要請がなされていたために、例えば1週間かけて製造したものについても、すべて同一の加工日を刻印していた。

## (2) その他の触法行為の有無について

調査委員会としては、前述した表示偽装事件のほかに、触法行為とみられる問題がないかどうか検証するため、限られた時間内及び可能な範囲で、各産地工場等に赴き、事情聴取等の調査を行った。その結果及び判明した事実は、以下のとおりである。

### ア. 特定取引先向け蒸し鶏原料についての問題

#### (ア) 発覚の経緯と事実関係

全農チキンでは、生協関係への全ての出荷について社内調査を実施したところ、ユーコープ向け蒸し鶏（当該取引先と全農中畜センターとの契約にもとづき、全農チキンが原料を供給し、全農ミートで加工製造している商品）の原料である佐賀産「はぐくみ鶏」（以下「はぐくみ鶏」という）の入荷量と出荷量とに差異がある可能性が出てきたので、全農および全農ミートへ連絡した。その後、全農および全農ミートの調査により、この数量に大きな差異があることが判明した。

この数量差は、「はぐくみ鶏」に他県産の原料が混入していたためである。しかし、全農ミートが蒸し鶏原料として「はぐくみ鶏」以外の鶏肉を、いつどれだけ使用したかは、判然としない。

#### (イ) 原因

両社の担当者の事情聴取の結果、蒸し鶏の商品企画は、平成7年頃から始まり、当初は一般の鶏肉を使用していたが、平成9年から「はぐくみ鶏」を使用することとなったようである。しかし、この商品企画の内容について、全農チキンおよび全農ミート関係者の間では、明確に認識している事実は判明しなかった。

全農チキンでは、BSE騒動時の需給逼迫状況においても、蒸し鶏の原料以外の精肉については「はぐくみ鶏」をきちんと納入している。全農チキンが的確に認識していれば、「はぐくみ鶏」を原料供給することはできたはずである。

全農ミートにおいても、当該蒸し鶏に「はぐくみ鶏」のラベルを使用するとの認識はあるものの、「はぐくみ鶏」についての認識・理解が不十分であった。

### イ. その他、原材料製造に関わる各工場に対する調査

調査委員会としては、原材料の製造工程に問題がないかどうか、出荷に関して問題がないかどうかについても調査を行うべく、全農チキンに関係する各工場で、関係者からの事情聴取を行った。その結果、現時点では、特に重大な問題点は見あたらないと思料された。ただし、限られた時間及び人員の範囲での調査であることから、現時点での結論が断定的な結論でないことを付言しておく。

- (ア) 岩手農協チキンフーズ(株)県央工場
- (イ) (株)十文字久慈フーズ本社及び久慈工場
- (ウ) (株)十文字二戸フーズ・二戸工場
- (エ) 全農チキンフーズ県北工場

- (イ) 伊万里チキンフーズ工場（佐賀県経済連及び(株)佐賀連総合食品）
- (カ) 群馬農協チキンフーズ(株)

### (3) 各偽装事件で適用が想定される法令について

各事件に適用が想定される法令は、以下のとおりである。

#### ア. JAS 法

- ・原産国・産地表示義務違反、優良・品質誤認表示違反(措置命令違反の場合、刑事罰)

#### イ. 食品衛生法

- ・加工工場所在地表示義務違反(刑事罰)

#### ウ. 景品表示法

- ・原産国の不当表示、品質優良誤認の不当表示(公取委による排除命令・公表)

#### エ. 不正競争防止法

- ・原産国・品質等の誤認表示違反(刑事罰)

また、上記のほか債務不履行(契約責任)・不法行為等の損害賠償責任が想定される。

### 3. 原因および責任の所在

#### (1) 原因

##### ア. コンプライアンスの軽視

プロイラーの大手インテグレーターの熾烈な生き残り競争が繰り広げられているなか、平成2年、系統プロイラー事業の競争力強化をはかるため、全農の食鳥販売事業と(株)全農鳥市が事業統合して全農チキンが設立した。

このような生い立ちをもつ全農チキンは、県別系統プロイラー会社が生産する製品を有利販売する使命を有していた。

しかしながら、激安の輸入品が急増するなか、全農チキンの売上高は減少の一途をたどり、経常利益も低水準に推移していた。

このため、売上の増加、収益の向上は至上命題で、営業・販売が先行し、コンプライアンスが軽視されていた。

##### イ. 欠品へのこだわり

今回問題となったコープネット向け、完全無薬・NON-GMO鶏肉の企画（完全無薬鶏）は、産地限定生産である以上供給に限界があり、在庫で調整できる限度を超えて予想を上回る需要があった場合、必然的に品不足が生ずるものであった。

しかしながら、①流通業界の急激な再編、巨大外資の国内市場参入などのなかで、コープネットは、全農チキンにとって極めて重要な取引先であったこと、②この商品は、生協が大手スーパーと競争していく上での生命線ともいえる共同購入システムによって供給されるものであったことなどから、欠品は許されないとの認識が関係者に強くもたれていた。

##### ウ. コンセプトの継承意識の欠如

完全無薬鶏は、平成7年ごろから企画され、平成11年ごろから商品化されたが、①商品化と同時期にこの企画の担当者が全農チキンを去ってしまったこと、②ブランド維持管理体制が未整備であったことなどから商品設計のコンセプトが次第に風化し、社内でのブランド意識は薄れていった。

さらに、社内でブランド維持に関する研修等がされないまま、製造現場でも、また、この商品を扱っている担当者ですら、次第に無神経になっていった。

##### エ. ブランド管理の周知徹底の不足

###### (7) 当該取引先と全農との契約

納品商品の具備すべき条件について、「薬事法、不当景品類及び不当表示防止法、食品衛生法、計量法など法令及び県、市町村の関係条例を遵守する。これに違反し、当該取引先の定める基準に満たない商品を納入した時は、その商品を直ちに引き取る。」と定めている。

- (イ) 全農と全農チキン、全農チキンと鹿児島経済連（鹿児島チキン）との契約  
完全無薬鶏について、ブランド管理、需給上の欠品等に関する条項がなく、当該取引先と全農とでは前項(ア)の精神が契約されているのに、生産現場にこの精神を周知徹底する発想が欠落していた。

オ. 納期に対する認識の甘さ

完全無薬鶏は、当該取引先の共同購入システムに対応させる商品として開発されたものである。このシステムでは、①価格が年間固定されていること、②注文量は納入開始日わずか2日前に確定することから、注文量が急増した場合は納入が厳しい仕組みとなっており、企画の段階から納期の困難さに対する認識の甘さがあった。

(2) 責任の所在

ア. 全農チキン担当者

- (ア) 表示偽装・リパックの背景にあった構造的要因

今回問題を起こした無薬鶏肉は、原料生産に限界があるため受注量の大幅な変動への対応が難しいという構造を持ちながら、当該取引先の予約による共同購入の対象品目となったため、現場の担当者は絶えず欠品の回避に頭を悩ます状況に置かれていた。逆に、生協側が業界基準より賞味・出荷期限を短縮したことから、受注減少の場合には過剰在庫が発生しやすく、損失を回避しつつ在庫を処理する必要にも迫られていた。

こうしたなか、担当者は欠品回避のため代替品を手当てし、損失回避のためにリパックを余儀なくされたことが事件発生の背景にあった。

- (イ) 法令・契約遵守という規範意識の低さ

担当者が契約や表示を守る規範意識を持ち、消費者意識の変化や食品表示基準などの制度改正を理解していれば、適正な対応がはかれたと思われるが、これらが欠如していたため実行行為におよんだと思われる。

イ. 全農チキン管理者

- (ア) 実行行為者に準じる責任

管理者も欠品回避を至上命題として、タイ・中国産鶏肉の手当てに対応あるいは示唆を与えるなど実行に関与しており、行為者に準ずる責任が認められる。さらに、生協からの照会に対して管理者の名で虚偽の回答をしたことは社会的信用を著しく傷つける行為である。

- (イ) 管理者としての責任

管理者として、法令・契約違反がなされないよう注意・指導すべき立場にあるが、積極的な指導、防止策・対応策を行っておらず、その監督責任は免れない。

この理由としては、個人的な自覚の問題もあるが、社内の営業重視、コンプライアンス軽視の風潮が大きく影響していたと考えられる。

#### ウ. 全農チキン経営者

##### (ア) 本件についての責任

経営者として、本件に直接関与した形跡は認められないが、本件取引の構造的な問題への配慮の欠如、営業偏重の人事異動により本件取引の課題継承を怠ったこと、不正行為を防止するコンプライアンス体制の欠如など、その経営上、組織管理上の責任は免れない。

##### (イ) 不正行為発見後の対処についての責任

平成 14 年 1 月下旬に不正行為の把握後、速やかに事実関係と責任を具体的に明らかにし、生協等と協議し損害を最小限に抑える努力を払い、本会に報告すべき経営者としての義務を怠った。また、当該取引先に対し虚偽報告を行うことを容認し、本件を社会的な指弾を受けるまでに重大化させた。

#### エ. 全農の責任

##### (ア) 全農チキンの不正行為についての全農の責任

全農は、全農チキンの株式 90 パーセントを保有しており、全農という名称を使用させていること、主要な役員・幹部はほとんど全農の出身者・出向者であること、コープネットとの取引の商品設計については全農戸田事業所が深く関わっていること等から、全農もその責任を逃れることができない。

##### (イ) 協同会社管理の責任

全農は、親組織として協同会社管理体制の整備が不十分であったことに、今回のような不正行為を未然に防げなかった、あるいは不正行為発覚後の措置を誤った原因がある。

全農チキンは、全農の食鳥販売事業を担っているにもかかわらず、その位置付け、方針が不明確なまま、全農チキン幹部の現場管理も不徹底なまま、現場は売上や収支に目を奪われ、不正行為を抑止できなかった。

全農と全農チキンとの橋渡しになるべき、派遣取締役・監査役は、全農チキンの事業についての監視・監督機能の発揮など、商法上の職務を果たしていなかった。

そして全農自身が、商法によって会社を設立しているながら、商法が期待している企業運営を行おうとせず、商法という規範より自組織の都合・事情を優先していたところに問題があった。

このような全農の協同会社管理の曖昧さ、不十分さが、現場のモラルの低下、そして危機管理意識の遅れの原因の一つになっていることを指摘せざるをえない。

## 4. コンプライアンス確立に向けた課題

今回の事件を契機に、全農グループでは再発防止に向けて真剣に検討しているが、総論的には以下のような方向が考えられる。

### (1) 組織トップによるコンプライアンス意識の垂範

全農では、13年8月に法務コンプライアンス室を立ち上げ、14年2月には職員討議による行動規範案を作成しており、形式的にはコンプライアンス体制が整いつつあったが、個々の役職員にコンプライアンス意識は浸透していなかった。

近年、経済のグローバル化が進み、消費者重視へという時代の大きな潮流の中で、コンプライアンスは21世紀に事業組織が生き残っていくための必要最低の自衛手段（いわば身を護る武器）であることを、全農トップから協同会社を含めた現場の各職員まで、一人一人が十分認識する必要がある。

そのためには、まず組織の経営トップから進んでコンプライアンスについて学ぶという法令遵守垂範の姿勢が緊要である。

### (2) 全農グループにおける経営管理組織の整備（バックヤードの充実）

今回の調査では、全農グループ、特に協同会社において、利益を優先させるあまり、経理・法務等のバックヤードの充実よりも営業重視の姿勢があったことは否定できない。

全農チキンにおいても、営業能力の高い人間が首都圏支店に集められた一方、商品の衛生面からの品質管理及び表示の適正等を担当する部署とされている品質管理室の職員は派遣社員を含めてわずか4名（うち正社員3名）であり、商品の品質管理に加えて表示の適正まで検査することは到底不可能な状態にあった。

全農チキンは株式会社であり、営業（いわば会社のアクセル機能）を重視することは必ずしも悪いことではない。しかし、人間は誤りを犯すものであるため、組織内部における触法行為をチェックできる体制（いわば会社のブレーキ機能）の整備が必要となる。

今回のような事件を2度と起こさないためにも、会社のブレーキ機能となるバックヤードの充実は重要な課題である。

全農の協同会社管理については、協同会社管理を専門とする部署が存在しない。

親組織である全農による協同会社管理を徹底するためにも、協同会社の一元管理を行う経営管理組織の整備が必要である。また、それと同時に各協同会社におけるバックヤードの点検・整備も急務である。

### (3) 全農による協同会社の企業統治への取組み

#### ア. 協同会社における商法諸規定の遵守

今回、全農からの派遣役員は、その機能を果たしていなかったが、これは彼らの任務懈怠というよりも、全農の体制の問題である。

全農チキンの取締役・監査役として派遣された全農の職員は、法の求める職務を遂行する余裕のないまま、多数の協同会社の役員を兼務させられていた。また、これらは無報酬であり、かつ全農の人事異動に伴って協同会社役員の就退任が行われるという、商法及び商法特例法の全く予想していない事態が日常化していた。このような状況で、取締役、監査役の職務を果たすことは無理である。

今後、協同会社に役員を派遣する場合は、以下のような措置をとるべきである。

(ア) 一人について担当する会社の数は2～3にとどめること

(イ) 役員は現場からの報告を待つのではなく、自ら現場に向き、定期的に現場の状況を把握すること

(ウ) 役員を中心に会社法の研修を行うこと

(エ) 担当する会社に一定時間赴む機会を持たせること

現状のような役員派遣は、本来の機能を果たせないばかりか、全農及び当該職員個人のリスクを増大させるだけであり、早急に改善すべきである。

#### イ. 連結決算導入に備えた協同会社管理

全農では、15年度（16年3月末決算）から連結決算制度導入を検討しているが、連結決算制度が導入されれば、子会社（協同会社である全農チキンもここに含まれる。）の行為は、親会社である全農の行為と一体視されるため、より徹底した情報把握と子会社管理が必要になってくる。

子会社（協同会社）の管理体制の確立が焦眉の急であることを認識する必要がある。

#### (4) 独立性の高い外部第三者機関によるチェック体制の構築

##### ア. 対症療法の限界

13年1月に発生した千切大根の不当表示問題の際、全農ブランド品、全農名での販売者表示・製造者表示品等を対象に、商標等の適正表示・基準・根拠等について総点検を実施したが、今回のような問題は発見できなかった。

前回の千切大根事件及び今回の事件は、担当者レベルの不正というような問題ではなく、組織の構造上の問題が根底にあり、事件毎の犯人捜し、総点検といった対症療法では根本的な解決にはならず、全農グループ内（特に協同会社）においてまた同種の事件が再発するリスクを指摘せざるを得ない。

##### イ. 外部者によるチェックの必要性

このように、事業組織が名実ともにそのコンプライアンスを確立するためには、組織内部に構築された装置だけでは不十分である。「自己監査は監査にあらず」との原則に基づき、定期的に外部の声を取り入れ、あるいは外部からのチェックを受け、それを何らかの形で組織の意思決定に反映（フィードバック）できるようなシステムを構築する必要がある。

以上

### Ⅲ. 再発防止対策について

### Ⅲ. 再発防止対策について

本会は、調査委員会の報告を真摯に受け止め、失われた信頼を取り戻すべく、原点に立ち返って、本会ならびに子会社の体質・体制の抜本的な改革に取り組み、再発防止に全力をあげる決意です。

そのため、以下の事項について、即実行するものと今後取り組むものとを明確にして実行します。

#### 1. 全農グループの徹底した体質の改革

##### (1) 組織トップによるコンプライアンスの垂範

今後は触法行為が発生しないように、全農グループの経営管理体制の充実のため、本会のトップ自らが率先し、コンプライアンス重視を組織全体に浸透させる。

##### (2) 「事業総点検」の実施をふまえた職場における具体的改善と第三者機関による検証

ア. 協同会社を含めた全農グループとしての全商品を対象に、以下の内容で事業総点検を実施する。

- ① 法令・公的基準・顧客との契約の遵守状況
- ② 事業執行責任体制とその機能発揮状況
- ③ 内部チェック責任体制とその機能発揮状況
- ④ 所場・協同会社に対する日常管理を含む管理状況・体制

イ. 消費者・生産者・学識経験者・JA組合長・都道府県中央会・連合会会長で構成された「消費者から信頼され、生産者の負託にこたえる経済事業の刷新に関する委員会（経済事業刷新委員会）」へ報告し、検証を求める。

##### (3) 「全農グループ役職員行動規範」の補強と職場での徹底

(職場単位で、「行動規範」内容の確認と自己点検を実施)

##### (4) コンプライアンス意識の醸成と定着

ア. トップセミナーをはじめとした諸研修会の実施

イ. 「業務改善対策マニュアル」の見直しと職場への徹底

ウ. 人事考課制度の見直し（コンプライアンス面での評価追加を検討）

(5) 本会と協同会社間において、将来の活躍が期待できる基幹職員の相互派遣の積極的拡大

(6) 本会出向者と協同会社プロパー社員の意識の共有化

## 2. 食の安心・安全を守る姿勢の明確化（モラルの確立）とそのための体制整備

(1) 全農グループの取り扱う食品関係について、消費者の視点に立った不祥事防止と食品の適正取扱強化にむけて、専門家（プロ）を配置した専任機構（例：「食品適正・遵法管理室（仮称）」）を設置し、全農グループ取扱食品の実態把握と適正指導をおこない、恒常的な牽制機能を発揮する。

(2) 関係室部・協同会社において、お客様相談窓口の充実をはかる。

(3) 本会各部門・協同会社等での「品質管理」関係マニュアル等を見直し・改善する。特に、欠品・余剰在庫に対する取扱いを明確にし、徹底をはかる。

(4) ISO、HACCP等の資格の取得をすすめる。

(5) 食品関連協同会社（商法特例法での大・中会社）への全農グループ以外の社外監査役の起用を先行しておこなう。

(6) 本会の事業内容や安心・安全に対する取り組みについて、消費者組織等との定期的な意見交換の場（例：「ふれあい懇談会（仮称）」）を設け、事業に反映する。

(7) 生産者・取引先およびJAグループに対し、全農グループの再生に向けた不断の努力をアピールする。特に、マスコミ等を通じた広報活動を強化する。

## 3. 全農グループの不祥事再発防止に向けた構造改革

(1) 本会による協同会社のガバナンスの強化

関連事業規定・管理規則を見直すとともに、協同会社等に対する管理・監督体制を整備する。

ア. 協同会社等での経営規範の確立と、全農グループとしての戦略共有化と協同会社の役割・使命の明確化

イ. 本会・協同会社間における経営上の重要事項の事前協議および事後報告、ならびに経営検討会における「コンプライアンスに関する事項」の協議の義務化

ウ. 協同会社等に対する本会からの役員推薦にあたり、担当会社数の上限設定・  
任期などのあり方の見直し

(2) 協同会社等の監査体制の見直し

昨今の商法改正に対応し、全農グループ以外の社外監査役の起用、監査役の  
任期4年を踏まえた対応等協同会社の監査体制の見直しをおこなう。

(3) 検査体制の充実

本会自らの協同会社に対する検査体制の充実をはかる。

(4) 協同会社の業績評価基準の見直し

「業績評価基準」（「財務健全性」「事業競争力」「目的適合性」）のうち、「目的適  
合性」（機能発揮）についての見直し、および「コンプライアンス機能」の発揮度  
等を加えた総合的評価基準を設定する。

(5) 本会および協同会社における経営管理組織の整備

本会の協同会社管理については、協同会社の一元管理を行なう経営管理組織  
（例：関連事業部）の整備をおこなう。

また、それと同時に各協同会社におけるコンプライアンスなど経営管理機能  
の体制強化をはかる。

(6) 協同会社の再編・強化

本会の協同会社について、企業としての健全性強化と経営管理の徹底のため、  
再編による集約化をはかる。

以 上