

平成19年12月5日

# 調 査 報 告 書

株式会社サンライズ外部調査委員会

## 第1部 調査の概要

### 1 外部調査委員会の設置に至る経緯

平成19年9月27日、ペットフード工業会に対して被調査会社の製品の一部に不当表示がある、との匿名告発があり、平成19年10月31日に読売新聞に、被調査会社の製品である「ふっくらソフト」、「ほねっこ」について、実際には使用されていない原材料を製品パッケージに表記している問題がある記事が掲載された。被調査会社は、同記事の掲載後直ちに当該製品の出荷を差し止め、同年11月5日に外部調査委員会による調査開始を決定した。

### 2 委員の構成

委員長	四宮 章夫	(弁護士)
副委員長	大野 敢	(弁護士)
委員	大谷 昭宏	(ジャーナリスト)
委員	伊沢 敏一	(公認会計士)
委員	本多 重夫	(弁護士)
委員	柴田 昭久	(弁護士)
委員	牧野 誠司	(弁護士)
委員	南 靖郎	(弁護士)
委員	秋 松郎	(中小企業診断士)

### 3 調査の目的

不当表示の原因となった問題点を検証し、原因の排除と再発防止に向けた社内対応について評価を行う。

### 4 調査事項と調査の範囲

- (1) 表示問題に関する全商品の検証
- (2) 全商品の安全性の検証
- (3) 社内管理体制の検証
- (4) 再発防止策の評価について

## 5 調査方法と調査期間

### (1) 調査方法

被調査会社の前社長，現社長，取締役および従業員に対するヒヤリング，社内文書と財務書類の確認，社内電子メールのチェックなどの方法で行った。

### (2) 調査期間

平成 19 年 11 月 5 日 から 平成 19 年 11 月 30 日 まで

## 6 本報告書における略称

立治社長	(前代表取締役社長	中田 立治)
雪枝専務	(前専務取締役	中田 雪枝)
イク子副社長	(前取締役副社長，現在の代表取締役社長	中田 イク子)
徹社長	(前々代表取締役社長、現在の取締役副社長	中田 徹)

## 第 2 部 調査結果

### 第 1 不当表示行為の内容

#### 1 はじめに

当委員会の調査開始時点におけるサンライズの販売に係る全製品について調査したところ，不当表示に該当する行為は，①総合栄養食である旨の不当表示（総合栄養食に関する栄養成分基準違反），②成分表示に関する不当表示，③ 原材料名に関する不当表示，④賞味期限(製造年月日)に関する不当表示，⑤原産国名に関する不当表示，⑥給餌方法に関する不当表示の 6 の態様

が認められた(一部、調査開始直前には是正された内容を含む。)

すなわち、サンライズの販売に係るペットフードに関しては、不当景品類及び不当表示防止法に基づき、事業者団体である「ペットフード公正取引協議会」が、景品類の提供又は表示に関する事項について、公正な競争の確保と消費者保護の観点から、公正取引委員会の認定を受けて、自主的に業界のルールとして「ペットフードの表示に関する公正競争規約」(昭和49年10月ドッグフードの表示に関する公正競争規約として施行後、平成3年10月にキャットフードを加えた規約として改訂施行され、現行規約は、平成12年12月27日公正取引委員会告示第37号として施行されている。)及び「同施行規則」(以下「公正競争規約」、「施行規則」という。)を設けているところ、上記6態様の不当表示は、公正競争規約に反するほか、一部については不正競争防止法にも抵触する可能性がある(不当景品類及び不当表示防止法、公正競争規約、不正競争防止法等との関係については後記のとおりである。)

以下、項を改めて、各態様の不当表示行為について詳記する。

## 2 総合栄養食である旨の不当表示(栄養成分基準違反)

総合栄養食と表示された製品は、別紙1 サンライズ製品一覧表中、ペットフードの目的欄に「総合栄養食」と記載されたものであり(番号1ないし21, 23, 24, 26ないし46, 48ないし51, 57ないし60, 162, 163), そのうち、製造元欄に「OEM」と記載されたもの(番号35ないし41, 48ないし51)が、OEM製品(外部企業に製造委託を行っている製品)であるほかは、自社製造製品である(いずれの製品も、併せて、「この商品は、ペットフード公正取引協議会の定める分析試験の結果、総合栄養食の基準を満たすことが証明されています。」との表示も行っている。)

総合栄養食は、栄養成分基準を充足すること、すなわち、①粗たんぱく質、アルギニンなどたんぱく質組成栄養素10品及び粗脂肪、リノール酸、②ミ

ネラル(カルシウムなど13品), ③ビタミン類・その他(ビタミンAなど11品)が, それぞれ一定範囲の比率あるいは一定範囲の数量(1キログラム当たり)で含有されていることが必要であり(公正競争規約5条1項, 施行規則別項ア1-2), 栄養成分基準違反の場合には, 総合栄養食という表示自体が不当表示となる。

上記②, ③の栄養成分の全てが原材料に含有されていることではないため(リノール酸も, 通常, 原材料中に基準値まで達する量が必ず含まれる栄養成分ではない。), 別途これを添加する必要があるところ, サンライズにおいては, 上記②, ③の栄養成分を配合した添加剤「ドッグ・プレミックス」(商品名)を購入し, 自社製造製品に添加していたことは認められるものの, 平成19年10月末現在では(遅くとも平成12年末以降), サンライズ製品一覧表番号1及び3の「デリシャスカット」系列製品を除いて, 上記添加剤添加の事実はなく(生産レシピに「ドッグ・プレミックス」の記載はなく, 製造現場においては, 各生産レシピに基づいて製造が行われている。), 上記「デリシャスカット」系列製品についても, 生産レシピによるとリノール酸の配合は行われておらず, また, リノール酸を含有する可能性がある原材料も規定量を満たすまで使用されていないので, 結局, 自社製造製品については, 詳細な成分分析を行うまでもなく, その全てが, 栄養成分基準を充足していないことが明らかであり, 総合栄養食である旨の表示は, 公正競争規約及び施行規則に違反する不当表示行為と認められる。

上記OEM製品については, 製造元資料からは, 栄養成分基準を充足する「ドッグ・プレミックス」及びリノール酸の添加は認められるものの, その比率, 数量は明らかでなく, 日本食品分析センター等に対し, これら製品の分析依頼を行っており, 現在はその結果待ちの状態にある。

なお, サンライズにおいては, オリジナル製品(基幹となる総合栄養食としての製品であり, これに対してオリジナル製品から派生する総合栄養食とし

ての系列製品はファミリー製品と呼ばれる。なお、サンライズでは、間食、その他の目的食については、オリジナル製品、ファミリー製品の区別はしていないものの、基幹となる製品と系列製品が存在する場合もある。)となる新製品の開発に際しては、時に、粗たんぱく質、粗脂肪、粗繊維、粗灰分、及び水分(以下「5大栄養素等」という。)とリン、カルシウム、ナトリウム等の限られた栄養成分に限って日本食品分析センターにその成分分析を依頼することはあったものの、これは、総合栄養食であるとの表示の根拠となる詳細な分析試験ではなく、ファミリー製品にあつては、日本食品分析センターに対して、その分析を依頼することはほとんどなかった模様である。

かえって、サンライズにおいては、公正競争規約によって事業者に求められている総合栄養食表示に関する公正取引協議会に対する届出に際して、一部オリジナル製品について、通常製品とは異なる栄養成分基準を充足するサンプルをことさらに作成した上、日本食品分析センターに依頼して、栄養成分基準を充足しているとの検査結果を得るという偽装工作を行っていた状況が認められる。

### 3 成分表示に関する不当表示

ドッグフードの成分はこれを表示すべき必要があり、成分表示は、5大栄養素等につき、原則として、農林水産省畜産局長の定める飼料分析検査基準によって成分の分析を実施した上、粗たんぱく質及び粗脂肪については、「～%以上」の形式で、粗繊維、粗灰分及び水分については、「～%以下」の形式でそれぞれ表示することが要求されており(公正競争規約4条(6)、施行規則3条(6))、5大栄養素等に関し、上記形式の範囲で、実際とは異なる表示を行った場合には、成分表示に関する不当表示となり、また、上記飼料分析検査基準によって成分の分析を行っていない場合には、表示内容の如何を問わず、やはり、成分表示に関する不当表示に当たるといわざるを得ない。

のみならず、サンライズでは、製品に、5大栄養素等以外の成分表示を行

っている場合もあるところ、5大栄養素等以外の成分表示が、実際には含有されていない成分を表示するなど、真実とは異なる表示を行っている場合は、実質的には、成分表示に関する不当表示に当たるといえるべきである。

別添サンライズ製品一覧表中、ペットフードの目的欄に「総合栄養食」と記載されたもののうち、自社製造製品の番号1ないし21、23、24、26ないし34、57ないし60、162、163については、5大栄養素等以外の栄養成分（ドッグ・プレミックス在中のものあるいはリノール酸）が表示されているにもかかわらず、前記3記載のとおり、これらが添加されていないため、成分表示に関する不当表示となる。

また、ペットフードの目的欄に「総合栄養食」と記載されたもののうち、残りの自社製造製品である番号42ないし46については、5大栄養素等以外の栄養成分の記載はないものの、5大栄養素等に関する成分分析データが古く、水分等の含有率は、原材料の原産地によって変動する可能性も払しょくできないため、日本食品分析センター等に対し、これら製品の分析依頼を行っており、現在はその結果待ちの状態にある。

ペットフードの目的欄に「総合栄養食」と記載されたもののうち、OEM製品の番号35ないし41、48ないし51については、5大栄養素等の表示しかなく、飼料分析検査基準に基づく5大栄養素等に係る分析データが存在しているため、成分表示に係る不当表示には該当しない。

ペットフードの目的欄に「間食」又は「その他食品」と記載されたもののうち、番号127、128、139及び番号83、84、88、125、148ないし152は、5大栄養素等の成分表示が正しく行われておらず、成分表示に関する不当表示となる（後者について、その誤差はコンマ数%とごく僅かであるとはいえ、厳格に判断すべき必要がある。）。

ペットフードの目的欄に「間食」又は「その他食品」と記載されたもののうち、番号62、68、72、74、76、78ないし81は、オリジナル

製品の成分からの推計に基づき成分表示を行っており、飼料分析検査基準によって成分の分析を行っていないため、やはり、成分表示に関する不当表示となる。

ペットフードの目的欄に「間食」又は「その他食品」と記載されたもののうち、番号89ないし92，93ないし96は、5大栄養素等以外の栄養成分が表示されているにもかかわらず、成分分析の結果、その存在が確認できないので、成分表示に関する不当表示となる。

ペットフードの目的欄に「間食」又は「その他食品」と記載されたもののうち、番号108ないし110，115，133ないし138，153ないし160については、5大栄養素等に関する分析データがあるはずであるにもかかわらず、確認できず、また、番号47は、上記分析データは存在するものの、古いデータであるため、いずれも、日本食品分析センター等に対し、分析依頼を行っており、現在はその結果待ちの状態にある。

ペットフードの目的欄に「間食」又は「その他食品」と記載されたその余の製品については、飼料分析検査基準に基づく5大栄養素等に係る分析データが存在し、それに基づき、5大栄養素等が正しく表示され、5大栄養素等以外の成分表示も、実際に含有されていることが確認できているので、成分表示に係る不当表示には該当しない。

#### 4 原材料名に関する不当表示

ドッグフードの原材料名はこれを表示すべき必要があり、原材料名の表示は、主な原材料を使用量の多い順に、穀類・でん粉類等の分類名称又はとうもろこし、コーンスターチ等の個別名称により表示することが要求され（公正競争規約4条(7)，施行規則3条(7)），さらに、公正取引協議会による指導によれば、主な原材料名は、その重量の合計が少なくとも80%以上になるまで表示し、単品で10%以上使用する原材料名は、必ず表示しなければならないとされる。

また、ペットフードの商品名、絵、写真、説明文等に、特定の原材料を使用している旨を表示する場合（以下「特定事項表示」という。）には、当該原材料を5%以上使用している必要があり（公正競争規約6条）、さらに、公正取引協議会による指導によれば、特定事項表示が行われる場合には、該原材料が5%以上10%未満の場合、あるいは、その余の原材料だけで80%以上となる場合であっても、当該原材料名を表示しなければならないとされる。

別紙サンライズ製品一覧表中、番号1ないし34、57ないし60、78ないし81、89ないし96、99、100、102ないし107、118ないし132、136ないし139、141、142、144、146ないし152は、表示すべき原材料が使用量の多い順に表示されておらず、そのみをもっても、原材料名に関する不当表示となる。

加えて、上記のうち番号26ないし32、78ないし81、99、100、102ないし107、118ないし122、125ないし132、136ないし139、141、142、144、146ないし152は、表示すべき原材料名が表示されていないという点においても、原材料名に関する不当表示となり、さらにそのうちの番号18ないし21については、うるち米、チーズ、にんじん、キャベツ、リンゴなど表示されている原材料が使用されていないという積極的な不当表示が行われている。

また、上記一覧表中、番号102、153ないし160については、特定事項表示が行われているが、特定表示されたササミ、プロポリス、ビタミンB、カルシウム等の原材料が5%以上使用されておらず、商品名に関する不当表示となる。

今回の匿名の告発により問題化した上記一覧表中の番号8の「ミンチスペシャル・チキン鶏レバー入り」、番号26ないし32の「ゴン太のふっくらソフト」の系列製品、番号89ないし96の「ほねっこ」系列製品について

は、下記のとおり、平成19年10月末までに、生産レシピの変更により改善されていた。

すなわち、「ほねっこ」系列製品については、上記告発において、原材料として表示されたカルシウムと鶏ササミが使用されていないと指摘されていたところ、カルシウムについては、遅くとも平成12年末までには使用されていたのに対し、鶏ササミは、平成12年末には、全く配合されておらず、その後、平成19年7月26日、生産レシピの変更により、鶏ササミが配合されるようになり、表示されている原材料が使用されていないという積極的な不当表示は是正されている。

「ゴン太のふっくらソフト」系列製品については、上記告発において、原材料として表示された牛肉及び野菜が使用されていないと指摘されているところ、牛肉及び野菜は、平成18年以前から使用されておらず、生産レシピの変更により、平成19年7月26日からビーフパウダーが、平成19年10月3日から同月24日にかけて、ほうれん草、にんじん、かぼちゃの野菜パウダーが、それぞれ配合されるようになり、表示されている原材料が使用されていないという積極的な不当表示は是正されている。

「ミンチスペシャル」系列製品については、上記告発において、原材料として表示された牛肉、鶏肉及び鶏レバーが使用されていないと指摘されているところ、牛肉、鶏肉については、遅くとも、平成12年末までには、使用されていたのに対し、「ミンチスペシャル・チキン鶏レバー入り」に原材料として表示された鶏レバーについては、平成12年末以前から使用されておらず、平成19年10月3日、生産レシピの変更により、配合されるようになり、表示されている原材料が使用されていないという積極的な不当表示は是正されている。

なお、上記告発では指摘されていないが、「デリシャスカット」系列製品についても、原材料として表示されていた肉類（ビーフ）は、平成12年末

以前から使用されていなかったところ、平成19年10月、生産レシピの変更により、配合されるようになり、表示されている原材料が使用されていないという積極的な不当表示は是正されている。

## 5 賞味期限(製造年月日)に関する不当表示

ドッグフードの賞味期限又は製造年月はこれを表示すべき必要があり(公正競争規約4条(5))、賞味期限とは、当該ペットフードが未開封のまま指示された保存状態に置かれた場合に、製品の栄養及び食味を保証し得る期間として、個々の製造業者により設定される期限を意味し、3年を超えてはならないとされている(施行規則3条(5))。

但し、サンライズが設定する賞味期限が、個々の製品が未開封のまま指示された保存状態に置かれた場合に、製品の栄養及び食味を保証し得る期間でないときは、実質的には、賞味期限の不当表示になると解されるものの、サンライズでは、内部検査等により、適正な賞味期限を設定しており、設定された賞味期限内にもかかわらず、製品の栄養及び食味が劣化していたとの事故例は存在しない。

サンライズでは、平成19年10月末現在では、全ての製品に関して、賞味期限に関する不当表示は行われていない。

しかし、サンライズでは、過去において、ある期に生産した製品の端数パッケージ(外箱所定のパッケージ数に達しなかったパッケージ部分)を保管しておき、次回生産の製品のパッケージと併せて1箱とし出荷するという方法を行い、社内では、このような処理方法はP処理と呼ばれ、前期の分のパッケージには、P処理が行われたことを示す刻印が付されていた。

P処理が行われた場合、端数パッケージについては、社内で設定された賞味期限が、次回生産までの期間(通常2か月)だけ延長されていることとなっており、賞味期限に関する不当表示が行われることになるが、本件各事象の発覚によって全製品の生産を停止した際、P処理の不当性も俎上に上り、これを

廃止することとされている。

今回の匿名の告発では、サンライズ製品一覧表中、番号161の「サクサク新鮮野菜チップス」に関し、「中国青島工場製造品を岡山工場で賞味期限改ざん後、国産品としてリパックして販売した」旨指摘されているが、確かに、上記製品は、青島工場で初期製造が行われているものの、岡山工場において、殺菌や味付け等の最終加工工程が実施されていることが認められ、その段階で、完成品としての賞味期限が設定されていることから、上記告発内容は、正当な指摘ではなく、賞味期限に関する不当表示はない。

## 6 原産国名に関する不当表示

ドッグフードの原産国名はこれを表示すべき必要があり、原産国とは、最終加工工程を完了した国で、商品にラベルを付けその他の表示をすること、商品を容器に詰め又は包装をすること、商品を単に詰合せ又は組合せることは、最終加工工程には該当しないとされている（公正競争規約4条(8)、施行規則3条(8)）。

平成19年10月末現在で、原産国名の不当表示は行われていたのは、サンライズ製品一覧表中、番号101の「骨まんまチップ」、番号111、112の「カミング」系列製品である「骨型」と「ブタミミ」である。

これらの製品は、当初、中国で生産であったため、パッケージに原産国を中国と表示していたところ、その後、中国生産分では足らず、韓国でも生産するようになったにもかかわらず、原産国が中国であるというパッケージを使用し続け、その結果、原産国名に関する不当表示となったものである。

今回の匿名の告発では、「ゴン太のササミジャーキー」に関し、「中国天津、丹東製造品を岡山工場で国産表示の外袋に包装して販売した」旨指摘されているが、前記5記載の「サクサク新鮮野菜チップス」と同様、岡山工場において、殺菌や味付け等の最終加工工程が実施されているため、国産品であることは明らかなので、上記告発内容は、正当な指摘ではない。

## 7 給餌方法に関する不当表示

ドッグフードの給与方法はこれを表示すべき必要があり，総合栄養食，間食，その他の目的食ごとに，その表示方法が定められ，総合栄養食については，ペットの成長段階，体重，給与回数及び給与量を表示すべきこととされている（公正競争規約4条(4)，施行規則3条(4)）。

サンライズ製品一覧表中，番号1ないし17の「デリシャスカット」及び「ミンチスペシャル」の系列製品では，大型犬に対する給与量の表示が，公正取引協議会がガイドラインとして示す成犬1日当たりの体重別エネルギー要求量に比して少なく，この点は，一応，給餌方法に関する不当表示であるといえることができる。

上記以外に，給餌方法に関する不当表示は存在しない。

## 第2 各不当表示行為に対する法的評価

### 1 ペットフードの表示に関する公正競争規約及び同施行規則関係

#### (1) 公正競争規約・施行規則と景品表示法との関係

公正競争規約は，不当景品類及び不当表示防止法（以下，「景品表示法」という。）第12条に基づき事業者又は事業者団体が，自主的に設定した自主ルールである。

両者の関係は，景品表示法が，広範囲な商取引を対象としており，同法の規定が一般的・抽象的にならざるを得ないため，公正競争規約及び同施行規則が，その業界の取引の実態に即して，的確に，より具体的に規定しているという関係になる。

そして，公正競争規約・同施行規則は，公正取引委員会によって認定されたものである（景品表示法第12条1項），通常は公正競争規約を遵守していれば，景品表示法にも違反せず，公正競争規約に違反すれば景品表示法にも違反するということになる。

## (2) 結論

よって、前記（第2部，第1記載部分）報告の不当表示行為と認められる商品は、景品表示法第4条1項各号に違反する。

## 2 不正競争防止法関係

(1) 不正競争防止法違反の成立要件は（同法2条1項13号），

①商品・・・の広告に，

②その商品の原産地，品質，・・・用途・・・について

③誤認させるような表示を（する）行為

である。

以下、本件での不正表示行為について、前記（第2部，第1，2記載部分）で不当表示と認定された商品を対象として報告する。

(2) ①の要件について

本件の不当表示行為は、いずれの態様も、商品のパッケージに記載した表示が問題とされているのであるから、①の要件は満たす

(3) ②の要件について

次に②の要件について検討すると、総合栄養食であるのか、それとも間食、その他の目的食なのかは、当該商品の利用方法といえる。また、給餌方法についても、それは商品の使用及び消費方法に該当するので、これらは「商品の・・・用途・・・について」に関するものといえる。

また、当該商品の構成成分の割合、原材料及び原材料の配合割合並びに賞味期限については、当該商品の品質の高低・優劣を決するひとつの指標となるものとして一般に理解されているので、成分表示は「商品の・・・品質」についてといえる。

そして、原産地とは、「一定の場所，地方，国のいずれにても妨げない」

（新・注解不正競争防止法新版（上巻），青林書院平成19年発行，603

頁参照)。本件のように韓国産を中国産として表示する場合も「商品の原産地・・・について」といえる。

したがって、本件不当表示商品は、全て②の要件を満たす。

#### (4) ③について

③における誤認させるような表示とは、現実に誤認を生じさせることは必要ではなく、客観的に誤認を生じせしめるに足りる表示があればよいが、その判断は個別具体的になされるものである(前記参照文献, 610, 615頁参照)。

本件について検討すると、一般の消費者がペットフードの用途、成分の表示、原材料名、賞味期限、原産国、給餌方法に関する情報を得るためには、当該商品の表示を頼ることが一般的であるから、客観的に誤認を生じせしめるに足りる表示といえる。

ただし、飼料分析検査基準によって成分の分析を行っていないとして不当表示とされた商品(検査方法に違反している商品)及び成分分析データが古く現在分析結果を待っている商品については、実際の成分と成分表示が異なっているかは不明であるので、③該当性は判断できない。

#### (5) 結論

よって、③の該当性が判断できない商品を除き、不正競争防止法に違反することになる。

### 第3 不当表示行為の発生原因と再発防止についての提言

#### 1 不当表示行為の発生原因

##### (1) 会社概要及び経営体制

ア サンライズは、昭和34年、立治社長が個人で始めた畜犬玩具の製造販売業を基に、業種をドッグフードの製造販売等に移行させ、昭和42年に設立した会社である(当初の商号は、サンライズ工業(株)である。)

昭和49年、岡山工場を開設し、立治社長が中心となって、逐次新製品の開発を行い、これが消費者に受け入れられ、次第に業績も伸び、昭和63年には鳥取工場、平成8年には境港第1工場、平成18年には境港第2工場がそれぞれ稼働を開始するに至っている。

平成19年10月時点では、社長、副社長の下に、製造総本部、管理本部、販売本部が設置され、製造総本部には、製造本部、マーケティング本部、開発本部、情報管理本部、購買本部が置かれ、製造本部が、鳥取、岡山、境港第1、第2の4工場を統括している。

上記時点で、代表取締役社長は、立治社長、取締役副社長は、立治社長の妻であるイク子副社長、専務取締役は、立治社長の長女である雪枝専務であるが、立治社長は、製造総本部長、マーケティング本部長、情報管理本部長を兼任し、イク子副社長は、管理本部長を兼任し、雪枝専務は、製造本部長、開発本部長、購買本部長を兼任していた。

イ 立治社長は、平成9年、代表取締役社長の地位を、長男の徹社長に譲り、自らは、代表取締役会長の地位に退いたものの、徹社長が、製品の中身と表示の齟齬を是正を企図するなどコンプライアンスを重視しようとしたことから、経営方針を巡ってしばしば意見が対立するようになり、平成16年には、徹社長は、代表取締役社長を辞任して退社し、再び立治社長が、代表取締役社長に復帰した。

ウ 徹社長の退任後、雪枝専務は、専務取締役に就任するとともに、開発本部長の地位に就き、製品開発部門については、従前にも増し、立治社長と二人三脚のように取り仕切るようになった。

## (2) 立治社長及び雪枝専務の考え方等

ア 立治社長は、製品の中身と表示の齟齬を是正するなどコンプライアンスの重要性を指摘する徹に対し、「会社を守るためには、まず儲けなければならない。会社が潰れて、何のコンプライアンスか。」などと反論

していたように、コンプライアンスよりも、会社の売上げや利益を優先する傾向にあり、また、自社製品については自負心が強く、製品の中身と表示の齟齬について、「外面よりも中身が重要。サンライズは、同業他社とは異なり、人間が食べられる食材を使用し、どこにも負けない商品を作っている。」などと公言してはばからず、正しく表示すること自体の重要性に対しては、ほとんど関心を示すことはなかった。

それゆえ、公正競争規約及び施行規則所定の不当表示規制についても、所詮は、同業者仲間が勝手に作った身内のルール程度にしか思い至らず、その不当表示規制の内容を十分に知ろうともしないまま、サンライズの経営を続けてきた。

雪枝専務は、立治社長と物の考え方が似ており、会社の売上げや利益を優先する傾向にあるとともに、製品の開発自体に執着し、正しく表示すること自体の重要性に対しては、あまり関心がなく、閲覧に回されてきた公正競争規約及び施行規則についても、ほとんど目を通しておらず、製品の中身と表示の齟齬についても、罪悪感を感じることはなかった。

イ 立治社長は、仕事一筋のきまじめな性格で、従業員と意思疎通を図る機会を設けることもなかったため、会社幹部を含む社員からは近寄りがたい存在であると認識されていた上、サンライズでは、過去に、社員による生産レシピの漏洩事件があったことを契機に、立治社長は、再び、社員が背信的な行為に及んでいるのではないかと疑心暗鬼となって、多くの社員を解雇し、あるいは退職するよう仕向けるようになったため、会社幹部を含む社員は、立治社長の機嫌を損ねれば、解雇されるかも知れないとの不安に駆られ、立治社長の上記考え方に反する意見具申等を行うことができなくなり、また、雪枝専務も、社員には、立治社長と一心同体の存在であると映っていたので、同専務の指示にも抗うことなどできず、サンライズは、極めて風通しの悪い職場環境に陥っていた。

### (3) 新製品の開発及び生産レシピの変更

ア 徹社長の退社後、新製品の生産自体は、新商品プロジェクト会議において、決定されていたが、開発担当者は、事前に、新製品の試作品を作成して、立治社長及び雪枝専務の内諾を得ることとなっており、その際、開発担当者は、立治社長及び雪枝専務に対し、試作品の成分内容（5大栄養素等とその他の栄養素）を記載した書面及び試作品の原材料配合比率を記載した書面（試作レシピ）を提示し、あるいはそれらの内容を口頭で説明し、その内諾を得て、新商品プロジェクト会議でその生産が決定される前後に、パッケージに記載する成分及び原材料名に関する表示案を作成し、再び、立治社長及び雪枝専務の決裁を受けていたが、その際、立治社長又は雪枝専務は、実際の成分や原材料とは無関係に、「他社の同種商品の原材料はXなので（成分にはYが入っているので）、X、Yを書いておいて。」などと指示して決裁することがあった。

表示案の決裁を受けた担当者は、担当部長に対し、試作レシピに基づき、生産レシピの発行を依頼するとともに、マーケティング部に対し、決裁を経た表示案に基づきパッケージの制作を依頼するため、新製品の実際の成分及び原材料名とパッケージの表示に齟齬が生じることとなった。

また、総合栄養食については、立治社長も雪枝専務も、栄養成分基準を充足することに関心はなく、その必要を認識していた部長ら社員にしても、そのような提案を行えば、立治社長や雪枝専務の意向に逆らうことになることは分かっていたため、社内において、口に出すものはおらず、サンライズでは、栄養成分基準に違反した総合栄養食を生産し続けてきた。

イ 原材料に関する生産レシピの変更の指示は、徹社長の在任中も、立治社長又は雪枝専務が行っており、平成12年末、生産レシピがデータベ

ース化されコンピュータ管理しされるようになった以降も、そのような状態に変化はなかった。

立治社長又は雪枝専務からの原材料に関する生産レシピ変更の指示は、①商品の原価ないし価格を下げようとする場合、②従前の原材料の入手が困難となった場合、③新たに使用したい原材料が生じた場合、④色、柔らか等の商品の物性あるいは嗜好性を変更する場合に行われていた。

担当部長は、上記指示に従い、生産レシピを変更して、雪枝専務の書面決裁を受け、生産統括部長に交付し、同部長が、各工場に変更生産レシピを伝達し、各工場は、変更生産レシピに従った製品を生産を開始するが（各工場が、生産レシピに従わずに、製品を生産することはない。）、他方、パッケージの表示について、雪枝専務又は立治社長が、変更した生産レシピに対応して、パッケージの表示の変更を指示することがないため、製品の実際の成分及び原材料名と表示の齟齬がますます拡大していくこととなった。

#### (4) 小括

本件各事象の発生原因について、何よりもまして指摘されるべきは、企業経営陣、就中、代表者に認められるコンプライアンス意識の欠如とワンマン経営のもたらした閉鎖的、独善的、隠蔽的な企業体質である。

サンライズが、経営者を中心として、同業他社に比して、消費者に受け入れられる優秀な製品開発に注力していたことは認められないわけではないが、もの作りに傾注する余り、あるいは同業者間の企業競争を過剰に意識する余り、社会的存在としての企業に課せられた責任(CSR: Corporate Social Responsibility)は、全くといって過言でないほど、意識されておらず、長期間に及ぶ創業者オーナーの強固なワンマン経営状況は、物言わぬ(言えぬ)取締役会、

管理職，従業員を形成してしまっており，風通しが悪く閉鎖的で，企業倫理が機能しない独善的な企業体質となってしまっているというほかはない。

公正取引委員会告示である公正競争規約は，創業者オーナーからは一顧だにされず，その存在を意識していた一部取締役にあっても真摯にその遵守を意識した形跡は見当たらず，かえって，公正競争規約に基づく届出に際しての偽装工作にまで及んでいる状況が認められるところである。

既に指摘した各不当表示行為が，それぞれに濃淡はあるものの，経営者たるオーナー一族，取締役，管理職，従業員によって認識されながらも，今回の内部告発に基づくと見られるペットフード工業会からの指摘によって指摘されるまで是正措置が講じられなかったことは，その原因が，企業全体のコンプライアンス意識の欠如と異常な企業体質にあることを如実に物語っている。

## 2 サンライズ再発防止案

別紙2（サンライズ改革再生案）参照

## 3 再発防止についての評価

サンライズは本件不当表示に関して、外部調査委員に原因の究明を求めると共に、自ら内容および原因を把握し再発防止のための改革案を作成している。会社が考え作成した再発防止策に関して、その実行可能性を保証するものではないが、その内容につき以下のように考える。

### （1）企業倫理の確立

不当表示の原因としてコンプライアンス意識の欠如とオーナー一族に物を言えない企業体質が挙げられる。企業倫理の確立のための再発防止策は企

業文化や企業風土の改革を目指すものであり、今後このようなコンプライアンス違反をなくすためにも必要不可欠である。本防止策を実行することにより全社を挙げて企業風土や企業体質を改善しより良い企業倫理が確立されることが望まれる。また、そのためにはそのような防止策が一過性のものに終わらず、継続的に実行されることが期待される。

## (2) 経営体制の抜本改革

過去の企業体質との決別のため旧経営陣を要職から排除したことは評価される。今後は企業倫理の確立とも相俟って風通しの良い会社、間違ったことは間違っているとと言える会社になってもらいたい。そのための仕組みが組織改革であると理解しており、組織改革が器作りに終わらず実効性ある人材配置、人材登用を期待したい。また、必要に応じて社外からの人材登用や社外の人間による経営監視機能なども検討されるのが良い。

なお、旧経営陣が、ほぼ全ての株式を保有していたことがワンマン経営を許して来たことに鑑みれば、その議決権の制限、又は他のステークホルダーへの株式の譲渡も検討される必要がある。

## (3) 内部統制の確立

内部統制の確立については不当表示防止のための組織作り、仕組みづくりを目的としている。内部統制の相互牽制機能が有用に働くためにはそれを担う各人がコンプライアンスを充分理解することが必要である。組織改革との整合性をとり、人材を充分教育しより実効性のある内部統制の確立が期待される。

## (4) 全ての関係者の意識改革

企業倫理の確立とも関係するが全社員一丸となつての意識改革への取り組みが必要である。トップマネジメントからの意識改革、継続的な取り組みによる改革が必要である。

また、従業員が形式だけの株主でなく実質的な株主として機能するならば

経営を監視することが期待される。

## サンライズ製品一覧表

番号	製品名	ペットフードの目的	オリジナル/ファミリー	製造元
1	デリシャスカットビーフ角切り	総合栄養食	オリジナル	
2	デリシャスカットビーフバーガー	総合栄養食	オリジナル	
3	デリシャスカットミックス角切り	総合栄養食	ファミリー	
4	デリシャスカットミックスバーガー	総合栄養食	ファミリー	
5	ミンチスペシャルビーフ	総合栄養食	オリジナル	
6	ミンチスペシャルミックス	総合栄養食	ファミリー	
7	ミンチスペシャルチキン ササミミックス	総合栄養食	ファミリー	
8	ミンチスペシャルチキン 鶏レバーミックス	総合栄養食	ファミリー	
9	ミンチスペシャルチキン 緑黄色野菜	総合栄養食	ファミリー	
10	ミンチスペシャルスーパーミックス	総合栄養食	ファミリー	
11	ミンチスペシャル小型犬	総合栄養食	ファミリー	
12	ミンチスペシャル小型犬 緑黄色野菜	総合栄養食	ファミリー	
13	ミンチスペシャルシニア	総合栄養食	ファミリー	
14	ミンチスペシャルシニア 緑黄色野菜	総合栄養食	ファミリー	
15	ミンチスペシャルスーパーシニア	総合栄養食	ファミリー	
16	ミンチスペシャルダイエット	総合栄養食	ファミリー	
17	ミンチスペシャルミルク	総合栄養食	ファミリー	
18	ファイビビ-フェイス小型犬用	総合栄養食	オリジナル	
19	ファイビビサミフェイス小型犬用	総合栄養食	オリジナル	
20	ファイビビ-フェイスシニア小型	総合栄養食	ファミリー	
21	ファイビビサミフェイスシニア小型	総合栄養食	ファミリー	
22	生野菜	その他目的食		
23	ハイミックス	総合栄養食	ファミリー	
24	満足くん	総合栄養食	ファミリー	
25	ミックスベジタブル	その他目的食		
26	ゴン太の ふっくらソフト成犬用	総合栄養食	オリジナル	
27	ゴン太の ふっくらソフト7歳以上用	総合栄養食	ファミリー	
28	ゴン太の ふっくらソフト11歳以上用	総合栄養食	ファミリー	
29	ゴン太の ふっくらソフト成犬用 ダイエット	総合栄養食	ファミリー	
30	ゴン太の ふっくらソフト小型犬 成犬用	総合栄養食	オリジナル	
31	ゴン太の ふっくらソフト小型犬 7歳以上用	総合栄養食	ファミリー	
32	ゴン太の ふっくらソフト小型犬 11歳以上用	総合栄養食	ファミリー	
33	ナチュラハ ファインエージングソフトモイストタイプ メンテナンス	総合栄養食	オリジナル	
34	ナチュラハ ファインエージングソフトモイストタイプ シニア	総合栄養食	ファミリー	
35	ピストロゴン太ビーフ	総合栄養食	オリジナル	OEM
36	ピストロゴン太ビーフ&野菜	総合栄養食	ファミリー	OEM
37	ピストロゴン太ビーフ&チーズ	総合栄養食	ファミリー	OEM
38	ピストロゴン太ビーフ&ササミ	総合栄養食	ファミリー	OEM
39	ピストロゴン太ビーフ&レバー	総合栄養食	ファミリー	OEM
40	ピストロゴン太ササミ&野菜	総合栄養食	オリジナル	OEM
41	ピストロゴン太ササミ&チーズ	総合栄養食	オリジナル	OEM
42	ピストロゴン太シニアレシビ	総合栄養食	オリジナル	
43	ピストロゴン太スーパーシニアレシビ	総合栄養食	オリジナル	
44	ピストロゴン太ダイエットレシビ	総合栄養食	オリジナル	
45	ピストロゴン太ササミ&野菜 しらす入り	総合栄養食	オリジナル	
46	ピストロゴン太ササミ&野菜 まぐろ入り	総合栄養食	オリジナル	
47	ピストロゴン太野菜のゼリー寄せ	その他目的食		
48	グルメパックビーフ&野菜	総合栄養食	オリジナル	OEM
49	グルメパックササミ&野菜	総合栄養食	オリジナル	OEM
50	グルメパック7歳以上用	総合栄養食	ファミリー	OEM
51	グルメパック11歳以上用	総合栄養食	ファミリー	OEM
52	低脂肪ササミメニューササミ	その他目的食		OEM
53	低脂肪ササミメニューササミ&野菜	その他目的食		OEM
54	低脂肪ササミメニューササミ&チーズ	その他目的食		OEM
55	低脂肪ササミメニュー7歳以上用	その他目的食		OEM
56	低脂肪ササミメニュー11歳以上用	その他目的食		OEM
57	ナチュラハ ファインエージングウェットタイプ メンテナンス ササミ	総合栄養食	オリジナル	
58	ナチュラハ ファインエージングウェットタイプ メンテナンス ササミ&野菜	総合栄養食	ファミリー	
59	ナチュラハ ファインエージングウェットタイプ シニア ササミ	総合栄養食	オリジナル	
60	ナチュラハ ファインエージングウェットタイプ シニア ササミ&野菜	総合栄養食	ファミリー	
61	ササミジャーキープレーン	間食		OEM
62	ササミジャーキーほねっこ入り	間食		OEM
63	ササミジャーキーチーズ入り	間食		OEM
64	ササミジャーキーさつまいも入り	間食		OEM
65	ササミジャーキー生野菜	間食		OEM
66	ササミジャーキー燻製	間食		OEM
67	ササミジャーキーササミチップス	間食		OEM
68	ササミジャーキーササミチップス チーズ入り	間食		OEM
69	ササミジャーキーササミチップス ほねっこ入り	間食		OEM
70	ササミジャーキーササミチップスプチタイプ	間食		OEM
71	ササミジャーキーササミまる	間食		OEM
72	ササミジャーキーササミまる ほねせんべえ	間食		OEM
73	ササミジャーキー超おっ得	間食		OEM
74	ササミジャーキー超おっ得 玄米入り	間食		OEM
75	ササミジャーキー豪づくり	間食		OEM
76	ササミジャーキーだだっこ	間食		
77	ササミジャーキーササミ&フィッシュ	間食		
78	ササミジャーキーうれっこササミ カルシウム	間食		
79	ササミジャーキーうれっこササミ スナギモ	間食		
80	ササミジャーキーゆでっこササミ	間食		
81	ササミジャーキーゆでっこササミ 炙り	間食		
82	ササミ巻きアキレス	間食		OEM
83	ササミ巻き巻きほねっこ	間食		OEM
84	ササミ巻き巻きガム	間食		OEM
85	ササミ巻き巻き豚アキレス	間食		OEM
86	ササミ巻き巻きさつまいも	間食		OEM
87	ササミ巻き巻きさつまいも	間食		OEM
88	ササミ巻き巻きほねせんべえ	間食		OEM
89	ほねっこ	間食		
90	ほねっこ野菜入り	間食		

番号	製品名	ペットフードの目的	オリジナル/ファミリー	製造元
91	ほねっこチーズ入り	間食		
92	ほねっこシニア	間食		
93	ほねっこミルク風味	間食		
94	ほねっこカロリーケア	間食		
95	ほねっこ消臭ケア	間食		
96	ほねっこデンタルケア	間食		
97	さくまビーフ味	間食		
98	さくまチキン味	間食		
99	ミルク	間食		
100	ミルクフルーツミックス	間食		
101	骨まんまチップ	間食		
102	かみんぼ	間食		
103	かみんぼスナギモ	間食		
104	かみんぼミルク	間食		
105	かみんぼ緑黄色野菜入り	間食		
106	かみんぼチーズ	間食		
107	かみんぼさつまいも	間食		
108	お魚せんべえイワシ	間食		OEM
109	お魚せんべえカレイ	間食		OEM
110	お魚せんべえキス	間食		OEM
111	カミング骨型	間食		
112	カミングプタミミ	間食		
113	カミングスナギモ	間食		
114	カミング牛タン皮	間食		
115	カミングマイクロデント	間食		
116	カミングマイクロデント骨型ミルク味	間食		
117	カミングデンタルファイバー	間食		
118	コラーゲンガムダブルテイスト プレーン	間食		
119	コラーゲンガムダブルテイスト ササミ	間食		
120	コラーゲンガムダブルテイスト 野菜	間食		
121	デリッシュカットなんこつ	間食		
122	ワンサクつぶつぶビーフ&野菜ビスケット	間食		
123	ワンサクやわらかさくさくポーロ	間食		
124	角切りチーズ	間食		
125	角切りビーフ	間食		
126	角切り野菜	間食		
127	角切りおいも	間食		
128	角切りミルク	間食		
129	ゴン太のココロンビーフ味	間食		
130	ゴン太のココロンササミ味	間食		
131	ゴン太のデンタルスターササミ味	間食		
132	ゴン太のデンタルスターミルク味	間食		
133	ごほうびスイートポテト	間食		OEM
134	まるごとお魚イワシ	間食		
135	まるごとお魚カワハギ	間食		
136	ゴン太のミルクのおやつ	間食		
137	ゴン太のミルクのおやつ黒ごま入り	間食		
138	ゴン太のミルクのおやつヨーグルト入り	間食		
139	ごちそうササミカルシウム	間食		
140	鶯沢なやわらかササミプレーン	間食		OEM
141	鶯沢なやわらかササミほねっこ入り	間食		OEM
142	鶯沢なやわらかササミチーズ入り	間食		OEM
143	鶯沢なやわらかササミさつまいも入り	間食		OEM
144	鶯沢なやわらかササミ野菜入り	間食		OEM
145	鶯沢なやわらかササミスナギモ入り	間食		OEM
146	ごちそうビーフカルシウム	間食		
147	やわらかビスケット緑茶入り	間食		
148	やわらかビスケットさつまいも入り	間食		
149	やわらかビスケット黒ごま入り	間食		
150	ぶっくら焼きチーズプレーン	間食		
151	ぶっくら焼きチーズササミ	間食		
152	ぶっくら焼きチーズ緑黄色野菜入り	間食		
153	サプリメントプロボリス	間食		
154	サプリメントシャンピニオン	間食		
155	サプリメントカルシウム	間食		
156	サプリメントグルコサミン・コンドロイチン	間食		
157	サプリメントベータカロテン	間食		
158	サプリメントアガリクス	間食		
159	サプリメントブルーベリー	間食		
160	サプリメントコラーゲン	間食		
161	サクサク新鮮野菜チップス	間食		
162	お食事革命ササミ	総合栄養食	オリジナル	
163	お食事革命ササミ野菜	総合栄養食	ファミリー	

～新生サンライズに向けて～

サンライズ改革再生案

平成 19 年 11 月 29 日

株式会社サンライズ 信頼回復プロジェクトチーム

本年10月末に、当社における「不当表示」に端を発した当社製品に係わる一連の問題により、当社は多くのご批判、ご叱責を受ける一方で、外部有識者から貴重な提言や評価をいただきながら、失われた信頼を取り戻すべく厳しい目でサンライズを見つめ直しました。11月5日には外部機関である「第三者調査委員会」を設置し、11月末には最終報告を受け、当社が信頼失墜を招いた原因について、詳細な分析とご指摘をいただき、即座に対応検討しております。

## ■ 経緯

平成19年10月2日

中田立治前社長、イク子前副社長が、ペットフード工業会より「製品の一部に不当表示がある、との匿名告発があるが、表示に関する事実は如何」と問われた。その場では告発内容は正しくなく、表示されている原材料は使用していると回答したが、事実の再確認と経営の改善を指導された。

平成19年10月24日

読売新聞東京本社社会部、農水担当の記者より、当社の不当表示についての質問状が大阪本社に届く。

平成19年10月25日

取締役を中心に「対策チーム」を作り、事実確認作業に入る。事実確認後、対応策を検討。関係団体や取引先、マスコミなどへ事実発表の準備をする。

平成 19 年 10 月 30 日

取締役二人が、農林水産省、ペットフード工業会などへ事実の報告に上京。同時に広報担当が読売新聞東京本社の記者に事実確認の報告に行く。

この直後、情報が漏れて卸各社から問い合わせが多く寄せられる。急遽予定していた事実の公表をホームページにて発表。

平成 19 年 10 月 31 日

読売新聞の朝刊に記事が掲載。それを見たマスコミ各社が本社に殺到。中田立治前社長が各社に不当表示行為を認めて謝罪した。

平成 19 年 11 月～

- 11 月 1 日～ 全商品の見直し検査開始。不当表示となった原因追求。
- 11 月 5 日 第三者調査委員会を立ちあげ、外部からの問題点の調査を依頼する。
- 11 月 9 日 中田立治前社長が引責辞任し中田イク子副社長が社長に就任。
- 11 月 9 日 全商品の検査が終わるまで、全商品の出荷を停止。
- 11 月 9 日 一連の不祥事の再発防止のための「信頼回復プロジェクトチーム」を設置。
- 11 月 16 日 中田徹が副社長になる。
- 11 月 20 日 ペットフード工業会とペットフード公正取引協議会に事態の説明を行った。又、ペットフード公正取引協議会の調査専門委員会から、表示違反に係わる事態の報告が求められた。
- 11 月 28 日 「信頼回復プロジェクトチーム」により改革再生案を作成し、これを第三者調査委員会に提出。

## ■ 主たる原因

---

### (1) コンプライアンス意識の欠如

---

- ① 経営者をはじめとした管理者に、商品管理にかかわる基本的な法令に対する知識が欠如しており、重要性の認識が低かった。
- ② 会社全体の体質として、法令順守に対する厳しい感覚が欠けていた。
- ③ 社員に対してのコンプライアンス教育がなされていなかった。

### (2) ファミリー経営による企業支配の弊害

---

- ① 長年の創業者一族による独裁経営において、自己満足的な企業運営が常態化していった。問題が起こってもそれを無視するような経営姿勢や、従業員がオーナーの顔色を伺うような内向きの経営が隠蔽体質を醸成していった。
- ② 一方的で高圧的なトップダウン経営のためにボトムアップの風土が失われ、組織として現場向きの改善提案ができなくなった。
- ③ 会議を経た社内コンセンサスを経営者の一存で変更するようなワンマン経営が、役職員からの改善提案などの前向きな志気を著しく低下させた。

### (3) 経営体制・社内システムの問題

---

- ① ワンマン経営の下で、あらゆる分野において相互の牽制システムがなかった。
- ② 品質保証など、商品管理にかかわる基本的で客観的なチェック機構が存在していなかった。
- ③ 取締役会が形骸化し、取締役の権限が不明瞭になっていた。
- ④ 明瞭な人事管理制度がなく、公正感と透明性を欠いた人事が社員の経営に対する不信感を生み、志気を低下させた。

- ⑤ 社会環境の変化に対して感度が低く、組織整備、労務管理などあらゆる面で対応が遅れた。

## ■ これまでの対応

---

新しいサンライズに生まれ変わるために、弊社と利害関係のない外部有識者による「第三者調査委員会」を11月5日に発足させました。そこで、原因究明のための厳しいご意見と、改革に向けたアドバイスをいただきました。

社内においては、原因究明と再発防止を目的に「信頼回復プロジェクトチーム」を立ち上げました。問題点を自らの目で検証し対策を考えることで、社員の意識、行動に変化が起きました。

また、ペットフード公正取引協議会、ペットフード工業会他、各団体への報告・連絡担当者を決め、最新情報を嘘偽り無く、タイムリーにお伝えするようにしました。

## ■ 再発防止策

---

### (1) 企業倫理の確立

---

- ・ 経営理念、企業ビジョン、行動規範を全面的に見直し、これまで欠けていたコンプライアンスの視点を盛り込みます。
- ・ 経営者および役職者、社員に向け行動規範に関するマニュアルを12月中に作成し、配布。新年より全社員の教育に努めます。
- ・ 経営者をはじめ全社員にコンプライアンス意識を向上させるために、関連法案やコンプライアンスについて、管理職以上には毎月研修をし、役員以上は来年3月までに徹底研修を行います。
- ・ 就業規則などの従来の社内規定についても、コンプライアンスの視点で見直しを行います。

### (2) 経営体制の抜本改革

---

### ○旧体制に対する処遇

- ・ 絶対的な力を持っていた創業者であった前社長を解任し、ファミリーである前副社長(現社長)は来年1月に退職、元専務(現取締役)も11月末で退社します。
- ・ 長年創業家に反論できなかった取締役はその責任をとって全員減給、役付き取締役は降格処分といたしました。
- ・ 創業家の公私混同的な会社の所有物(車、カード等)をすべて洗い出し、撤収・処分しました。

### 組織改革について

- ・ 組織体制の抜本的改革を行い、不当表示が起こらない仕組み作りとして、担当役員直轄のコンプライアンス統括本部、品質保証統括本部を立ち上げ、公平な立場で問題点を指摘するようにしました。
- ・ 「もの言える会社作り」を目指し、新たに設置したコンプライアンス部門に、社員の意見を直接トップに伝える「目安箱」的なホットラインを設置しました。
- ・ 独裁的な経営をやめて権限委譲を進めるために、業務権限の見直しを行い、会社印や代表者印などの管理、使用チェック等のルールづくりをしました。
- ・ チェック機能を充実させるために監査体制を強化。内部監査役を新たに任命し、一方で外部監査役には弁護士を任命して両立体制にしました。
- ・ 法務関連部門の充実、強化を専門家による外部コンプライアンス委員会のアドバイスを受けて進めます。

## (3) 内部統制の確立

---

### ○全社体制

- ・ 新商品の開発に、製造部門、製品開発部門、販売部門の連携体制を強化し、各部門の相互監視体制を見直しました。

(※別紙参照・業務フローチャート図・新組織図)

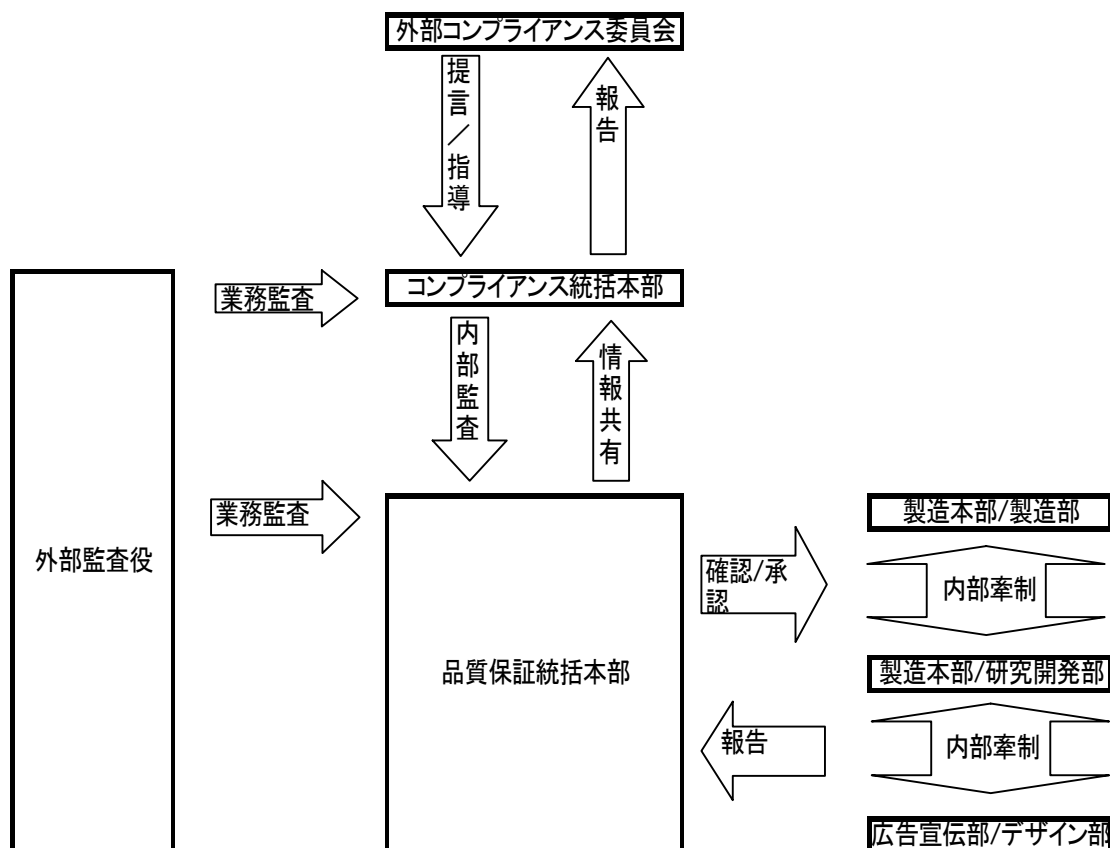
#### ○製造部門

- ・ 生産現場と本社との連絡網を密にし、製品とパッケージの食い違いがないよう、徹底した管理体制を作りました。
- ・ レシピの変更指示ルールを整備し、商品の整合性を確保します
- ・ OEM商品の定期的な抜き打ち検査を強化します。

#### ○製品開発部門

- ・ 「パッケージ発注書」などのマニュアルを整備し、業務フローを明確化します。

## ■商品開発・製品改良 牽制図



### (4) 全ての関係者の意識改革

- ・ 人事部を強化し、就業規則の徹底認知、法令順守の教育など意識改革をします。
- ・ コンプライアンスの専門家による積極的な研修を、管理職以上は年内(12月末)までに、従業員は新年度1月中に行います。
- ・ 社員個人が望む意識およびスキルアップのための学習環境をサポートします。
- ・ 創業者一族が独占している株を取得し、社員のモチベーションアップのためにストックオプションへと展開します。

## ■ 新たな企業ビジョン

---

### 【経営理念】

「一頭でも多くの愛犬を幸せに！」

愛犬の健康増進に寄与することを通じて、現代のストレス社会の中で、人々に癒しを提供する・癒し産業・としての一翼を担います。

### 【企業規範】

#### ◆コンプライアンスの徹底◆

法令を順守し、立法の趣旨に沿って公明正大な企業活動を行います。

#### ◆商品の安全性の徹底◆

社会から求められる安全で安心な商品を提供する企業責務を絶えず追求し、市場における信頼を獲得します。

#### ◆組織改革の実践◆

社内牽制機能が保たれた健全な企業体制づくりに努めます。そのために、上下の分け隔てなく話し合え、社員間の意思疎通がスムーズに図れる風通しの良い職場風土を形成します。

#### ◆社員の幸せの追求◆

企業の社会的責任の全うに努め、働きやすい社内体制を築き、達成感を得られる職場体質を育てることで、すべての社員がプライドを感じられる企業に成長します。