

食品産業とものづくりのベストプラクティス

平成21年2月

日本貿易振興機構(JETRO)

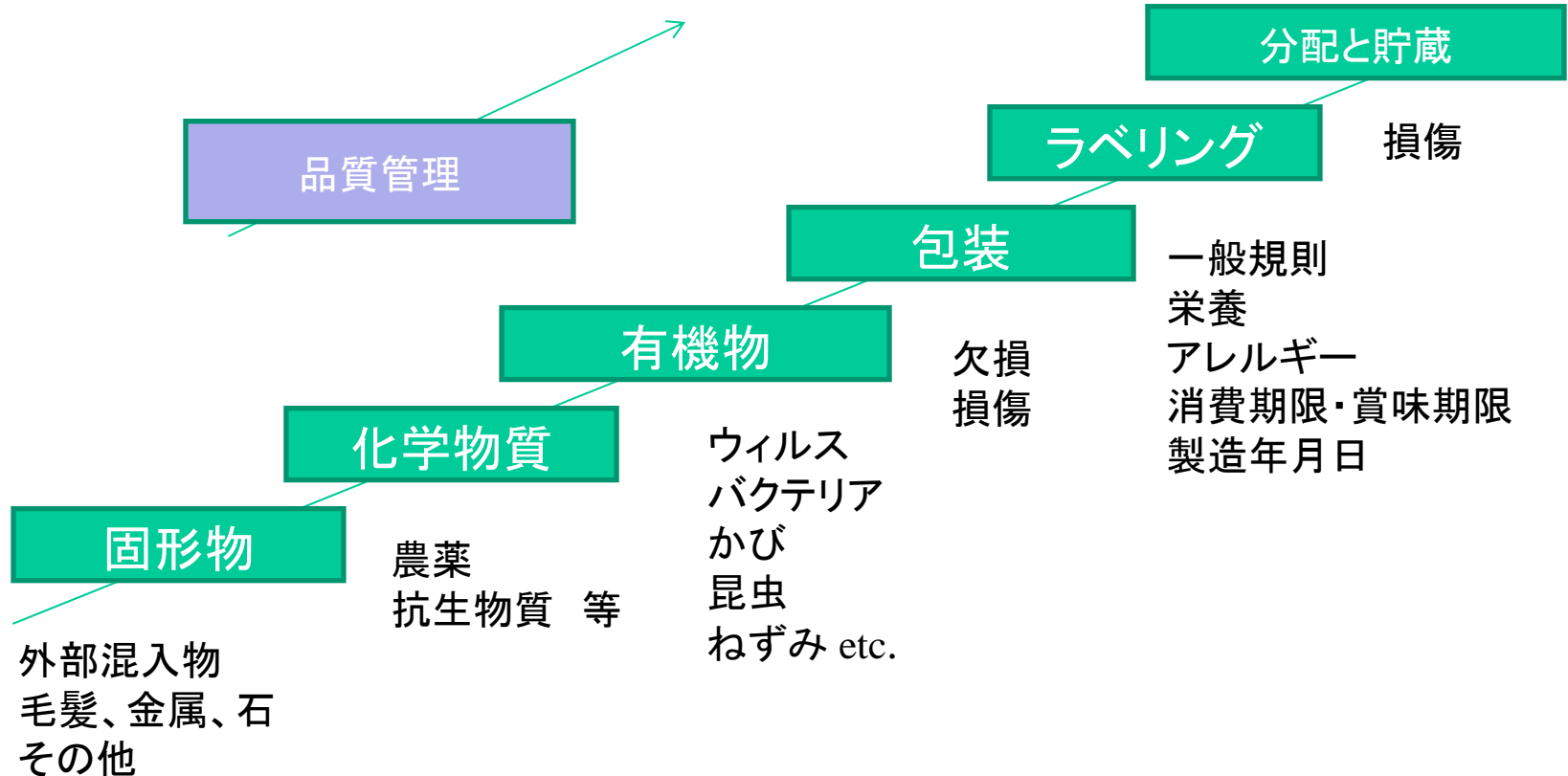
農林水産部

Page

- (1) 工程と事故
- (2) 組織と事故
- (3) クレーム(ケース1)
- (4) クレーム(ケース2)
- (5) クレーム(ケース3)
- (6) クレーム対応の基本原則
- (7) 内部倫理と規則
- (8) 機会
- (9) 技術・スキルの蓄積に結びつける
- (10) 品質を決定する技術と技能
- (11) 機械メンテナンスの重要性
- (12) 基本的仕様
- (13) 品質に対する価格効果
- (14) なぜブランドが重要か
- (15) HACCPや工程表を利用
- (16) 経営方針
- (17) 品質保証
- (18) 企業
- (19) 米国サウスウエスト社のポリシー
- (20) 顧客満足
- (21) 顧客満足
- (22) 創造的企業への動機付け
- (23) 企業の社会的責任
- (24) 食品産業の位置、日本・シンガポール
- (25) 技能系社員に求められる技能・技術
- (26) 技術系社員に求められる知識・技術
- (27) ものづくり技術・技能イメージ

(1) 工程と事故

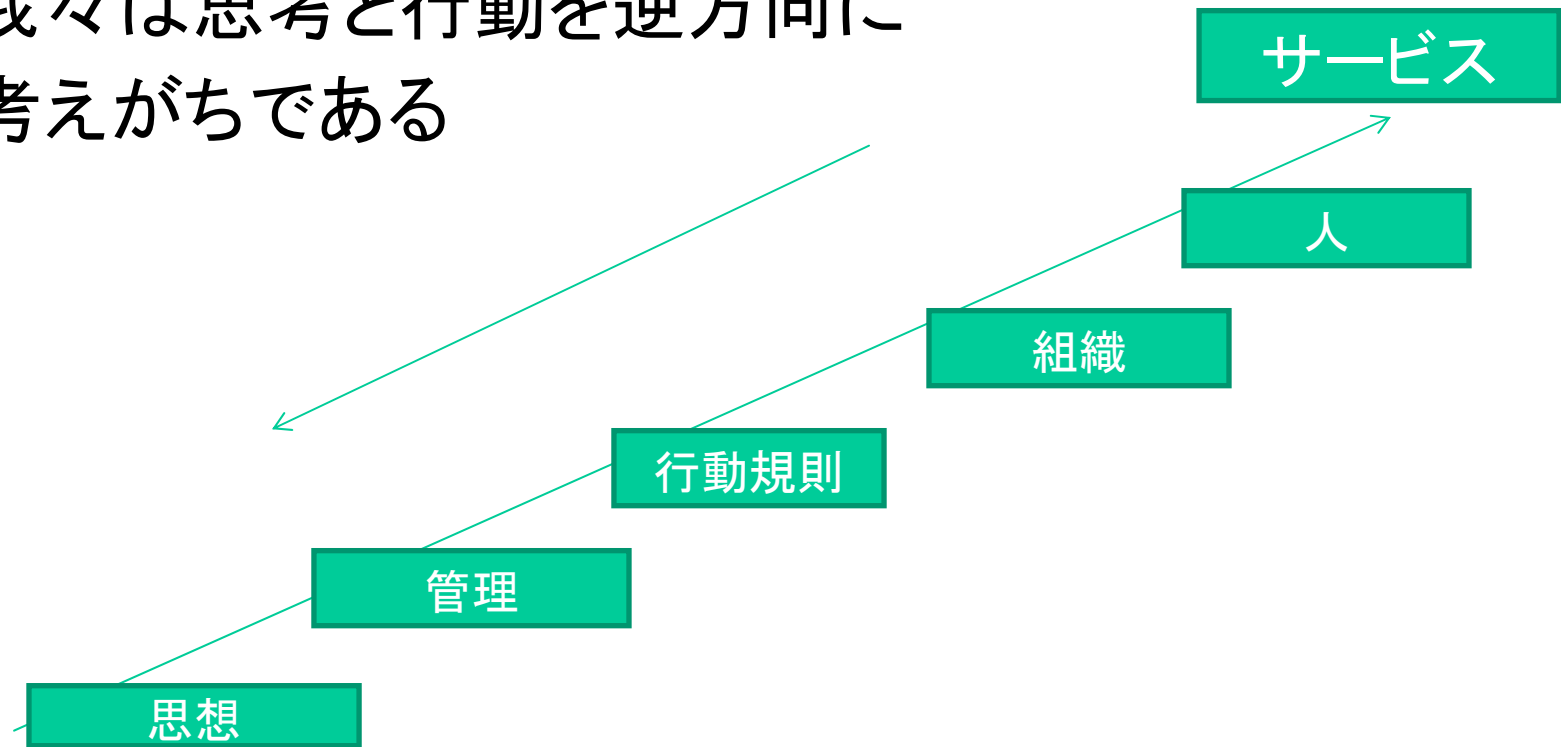
- ・ クレーム数: 外部からの混入物と毛髪が最多



*5M, 人、材料、機械、方法、測定

(2)組織と事故

我々は思考と行動を逆方向に
考えがちである



企業創設時の使命

(3) クレーム(ケース1)

営業Aさんが担当しているX社から品質クレームが発生、原因究明に時間がかかっている。Aさんは次の商談を行いたいがX社側はクレームが片付くまではと商談を拒否。Aさんは頻繁に生産部に行き原因の調査状況を確認しているが時間がかかると良い返事をもらえない。Aさんは上司である営業課長に状況を逐次報告しているが課長が生産部に交渉をしてくれた形跡はない。解決が長引いているうちにX社は競合相手であるB社から商品を仕入れていることが判明した。

(4) クレーム(ケース2)

Cさんは経理担当。Cさん一人が残業をしているときに電話があった。某スーパーの店長である。関係者が帰社済であることを伝えたが、営業担当者に伝えて欲しいと指示された。A社の商品を購入したお客様が家で食べたところ気分が悪くなったとのこと。早急に会社からお客様に連絡をとって欲しいというものであった。店長の話ではお客様の様子は深刻なものではなさそうであり営業担当の個人連絡先を知らないCさんは翌朝一番に営業部に連絡をとれば良いと判断した。翌朝店長から怒りの電話が入った。お客さんが昨晚病院に行ったとのことであった。

(5) クレーム(ケース3)

あなたは品質管理課長である。夜8時、追加注文を受けた生産が終了して製造部門の人たちも帰る準備を始めている。そこへ製造担当者が最後の生産ロットに異物混入が発生した可能性があるかと報告。原料の包装ビニールが一枚引き裂かれ一部分しか残っていなかった。製造部長はあなたの判断を求めている。どうするべきか。

(6) クレーム対応の基本原則

(1) 全社的な問題であることの基本認識

(2) 全社的なルールの形成と合意

(3) 48時間ルール:

行動は直ちに、クレーム者への初期報告
は1日、遅くても2日目には伝えたい

(4) 人の問題に帰着させない

(5) 技術、スキルの向上に役立てる

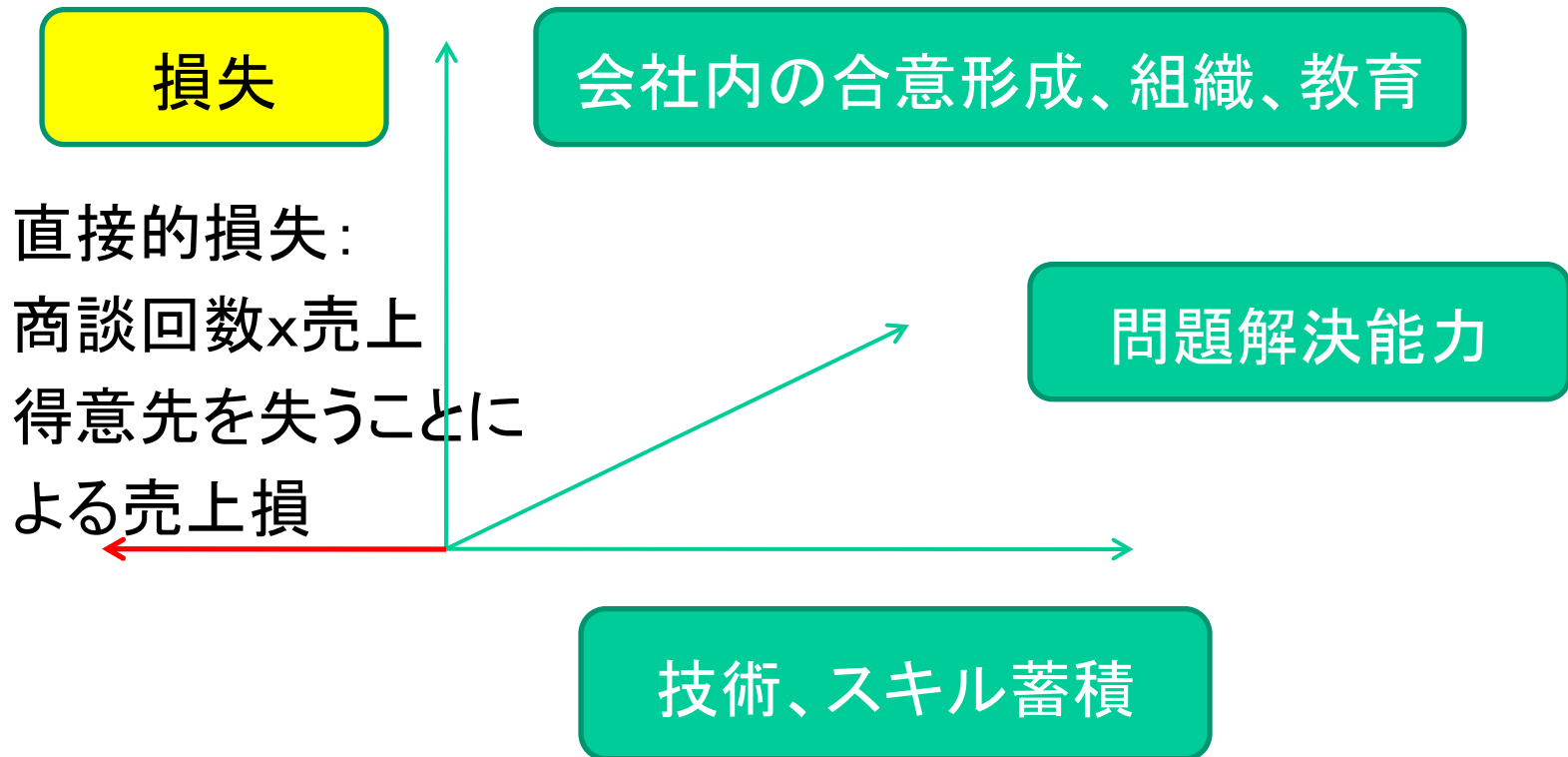
(7)内部倫理と規則

クレームが提起される前に従業員が問題を発見し気がついた場合には、その従業員は企業にとって非常に価値ある存在である。

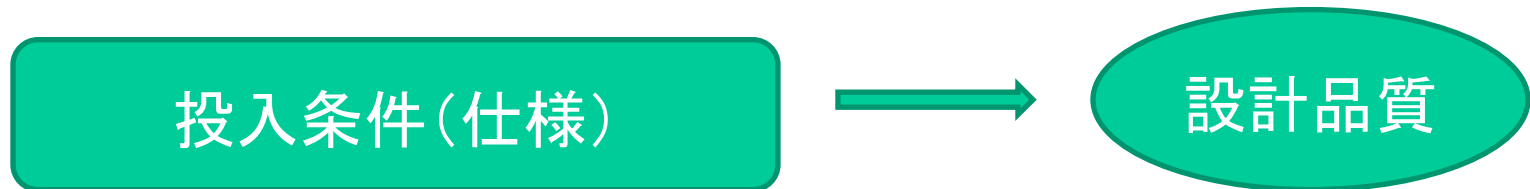
(1) クレーム対応方針と規則は全ての管理職と従業員にとって明確でなくてはならず、企業内各部局個々の判断によってかわるものでなくてはならない。

(8) 機会

- 問題発生は会社の能力向上の機会と考える



(9) 技術・スキルの蓄積に結びつける



色々な事情により....

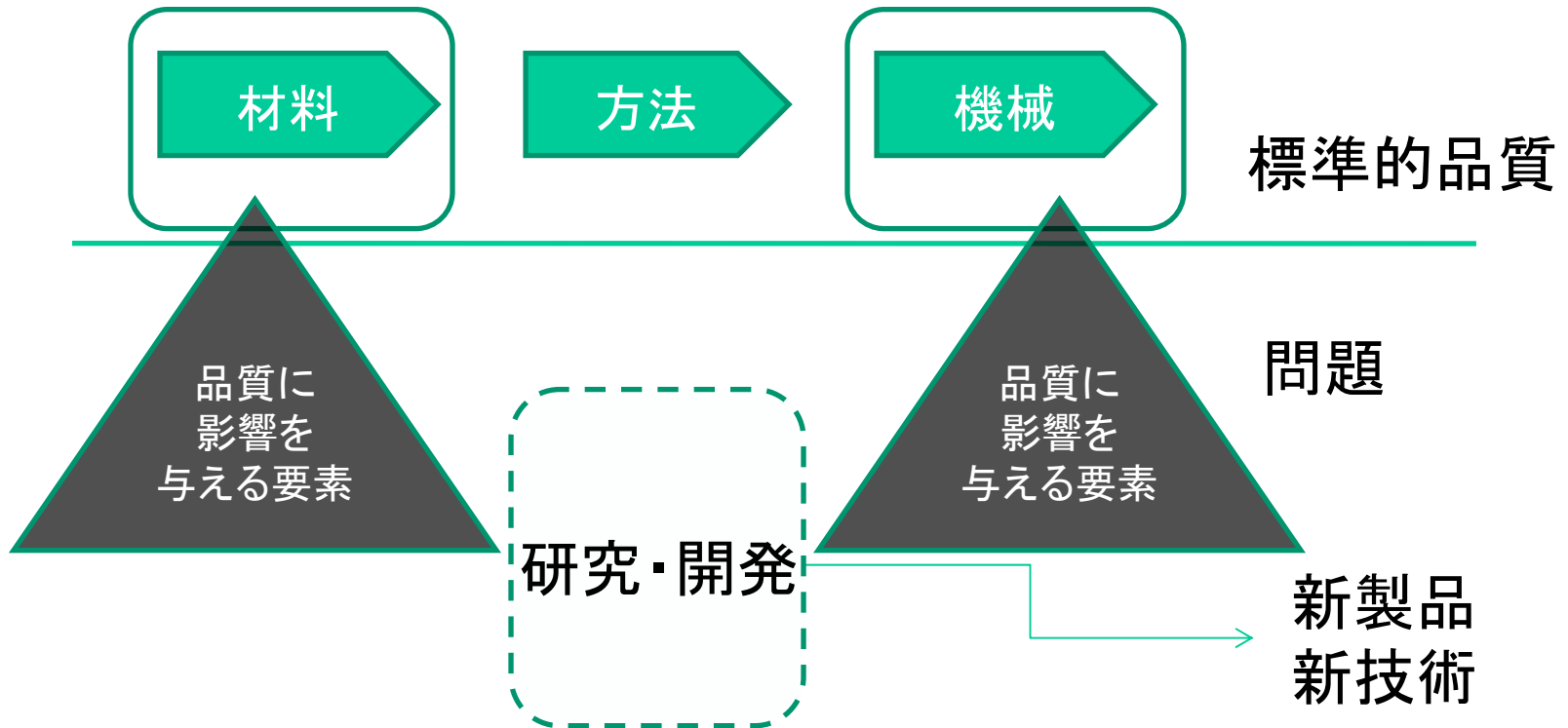


i: 通常; 仕様遵守により設計品質を獲得

ii: 技術、ノウハウは条件を変化させることで獲得される

(10)品質を決定する技術と技能

企業の質を決定づける基本的技術と技能の明確化



(11) 機械メンテナンスの重要性

機械設計能力 * 能力表示は機械メーカーによる測定前提あり	生産能力 * 機械メーカー前提を満たす場合の生産能力	期待品質
自社基準	自社製品での正常な生産能力を測定 * 常に維持する	自社スペックでの正常な品質を定義 * 常に維持する
機能低下 * 耐用年数が近づく メンテナンス、部品交換が適切になされていない (外国製機械)	生産能力の減少 非稼働時間が増大(故障している時間が増加) 管理負担増	品質にばらつき 不良品率増大 歩留まり低下 不良品除去に追加作業が必要となる
機能停止	生産ストップ	

(12) 基本的仕様

顧客	No.	Main RM	Sub RM1	Sub RM2	技術
	A-1	40%	35%	25%	確立される
X	A-2	2		-2	確立される
Y	A-3	-2	2		確立される
X	B	35%	35%	30%	技術は確立 されない
Y....	C,D,E...	Change RM			

不具合がR&Dによって補償 → 仕様の増加
 逆症療法的生産仕様は多くの場合堅固な技術的基礎の欠如

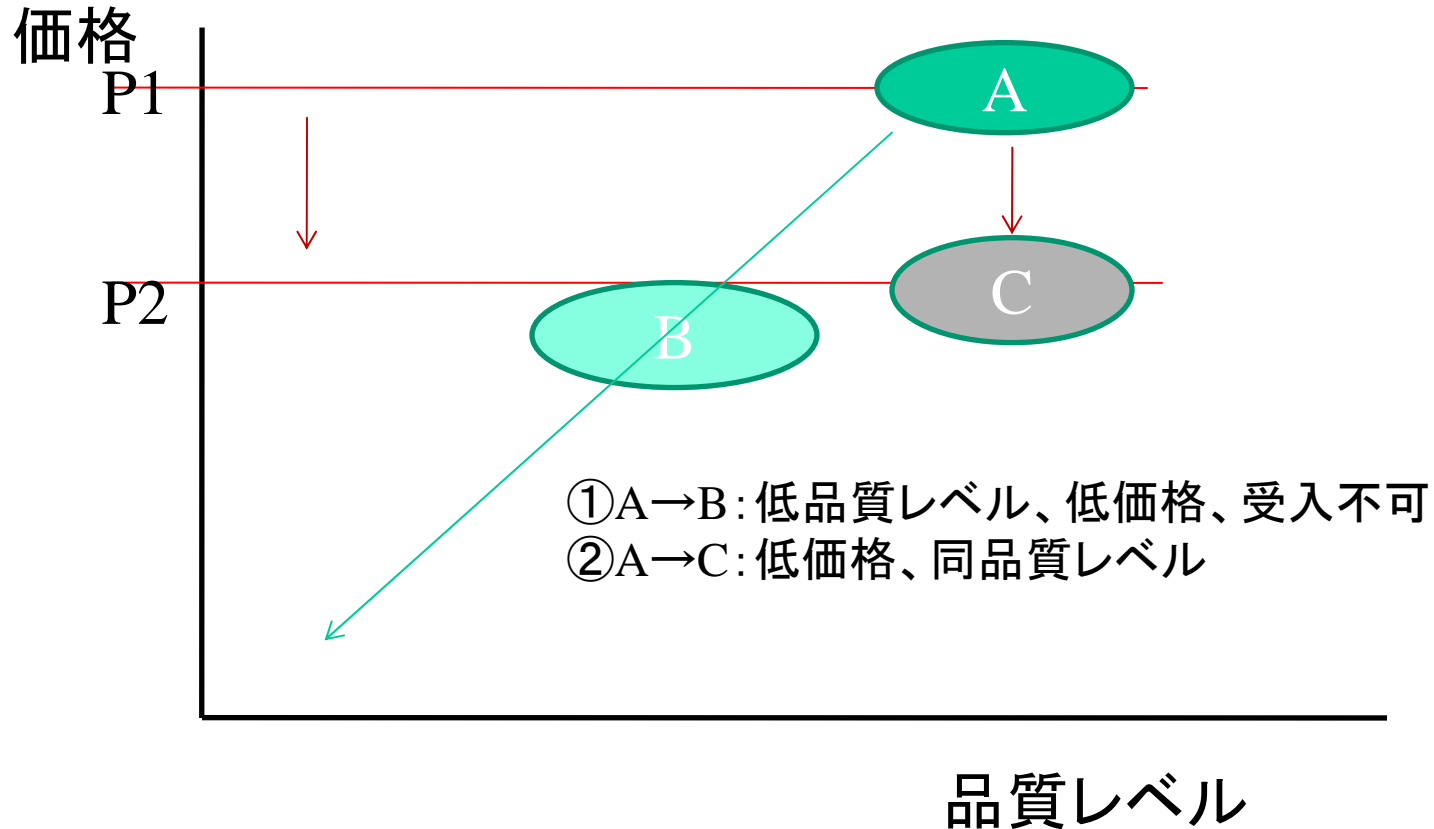


技術的基礎を失う危険

(13)品質に対する価格効果

顧客は同品質レベルで低価格のものを求める

輸出競争



(14)なぜブランドが重要か

- ブランド: { 生産ブランド
会社名、トレードマーク etc

交渉力

技術の保護

企業活動の維持

販売力

(15) HACCPや工程表を利用

生産工程表	Input(5M) 条件	CCP要因	現状評価と問題 発生予測と対策
工程 I	理想系	危害分析重要管理点	HACCP, ISO, TQMをやっているのにクレームが 減らない。
工程 II	理想系	危害分析重要管理点	何故か？

HACCP等ではInputの変化は見えない。現状評価と現状に基づく問題発生予測、対策を持つべき。

(16)経営方針

経営方針が生産品の質に影響する

(例) 中小企業
年間購買額: 1500万ドル
生産: 自社工場
販売: 自社小売
地場: 限定的

- ・ 財務状況: 良好
- ・ 価格は安くはないが、味の良さと新鮮さが評判で常連客に支えられている。他地域からの引き合いもあるが、新鮮さを保てる距離内での販売を維持。

(17)品質保証

- 品質保証に対する経営上のステートメントが望ましい

(例)

私たちは品質を厳に守ります

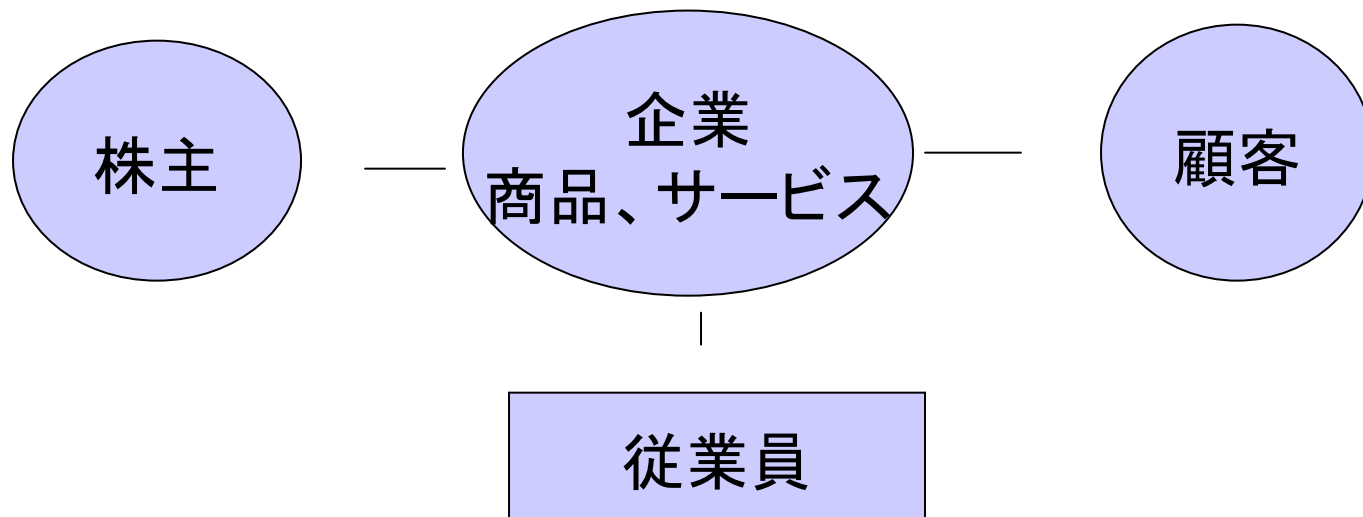
- 全ての従業員と供給者に理解され共有されなくてはならない。
品質保証は今日、国内外の取引き双方において避けて通れない。

(18) 企業

企業とは： 各企業にそれぞれの理念がある。

存続と成長、理念と目標

不変なもの → 顧客



(19) 米国サウスウエスト社(Southwest Airlines Co.)のポリシー

社員第一、顧客第二

設立：1971年、米国ダラス拠点、ローカル格安航空会社

1997年米国Fortune誌：「全米でもっとも働きがいのある会社」のトップに選ばれる。搭乗客からの苦情が少ない、手荷物の取り扱いが正確、時間の正確さ。1991、2003年 Airline of the Year 受賞、下線部は顧客満足の代表的な考え方を言い表している。

従業員は、組織の中にあってもサウスウエスト社の対外的顧客に対して
払われるべき配慮・事故・おもいやりの態度を同様に与えられよう。

(20)顧客満足

商売の原則として早くから実行している企業は多い。経営論としては市場変化と企業戦略の変化から注目された。

市場成長期

1. 市場シェア最大化(売れば売るほど儲かる)
2. 多角化、多品種化(儲かるカテゴリーを増やす)
3. 新規顧客の獲得

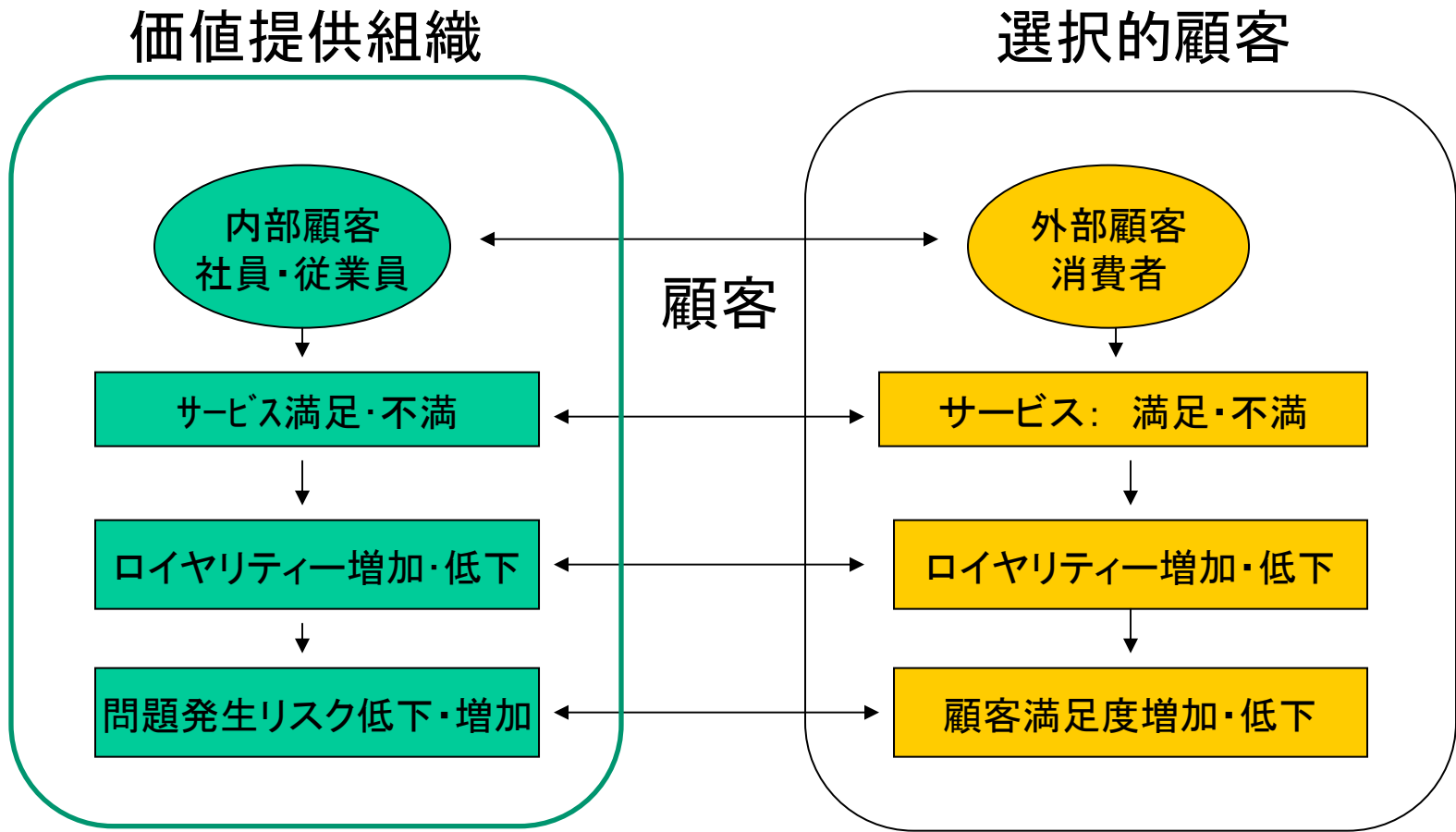
市場成熟期

1. 利益重視(量的拡大は求められない)
2. 選択と集中(非効率な業務の廃止)
3. 既存顧客を中心とする販売戦略

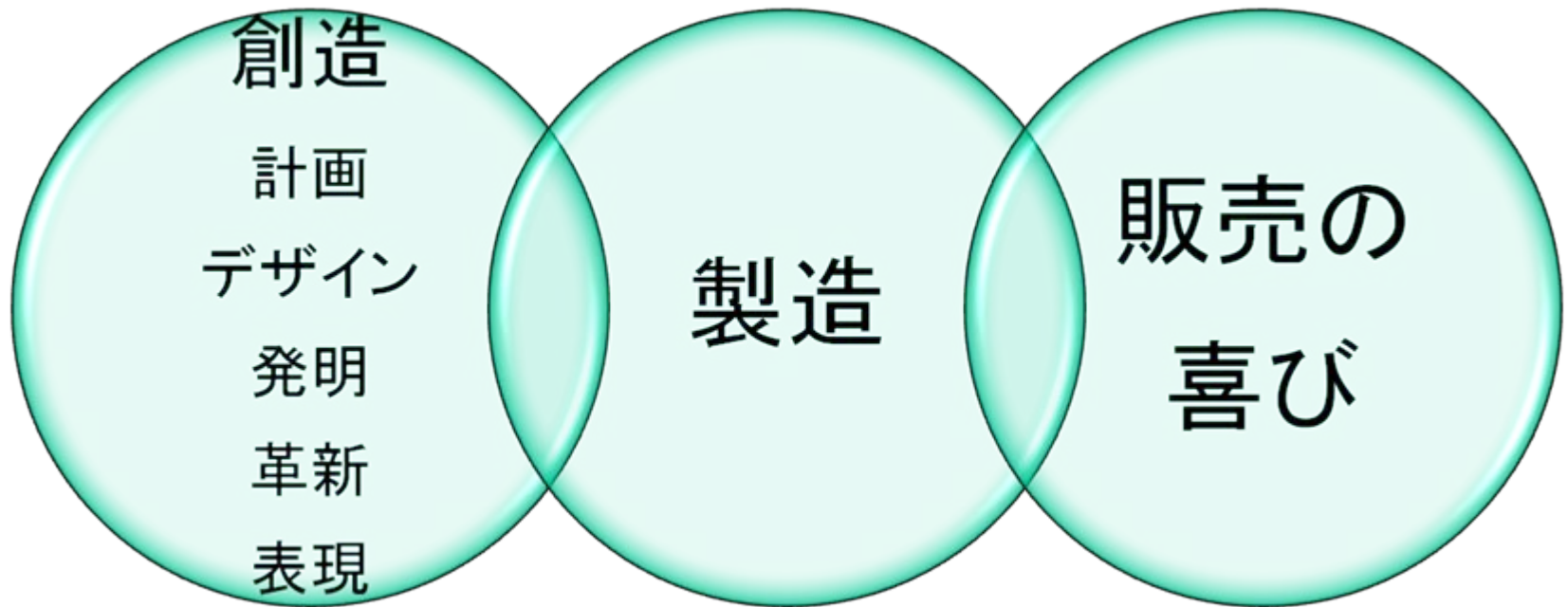
重要な論点： 顧客満足は社員満足なしでは達成できない。

(21)顧客満足

企業 = 価値提供組織

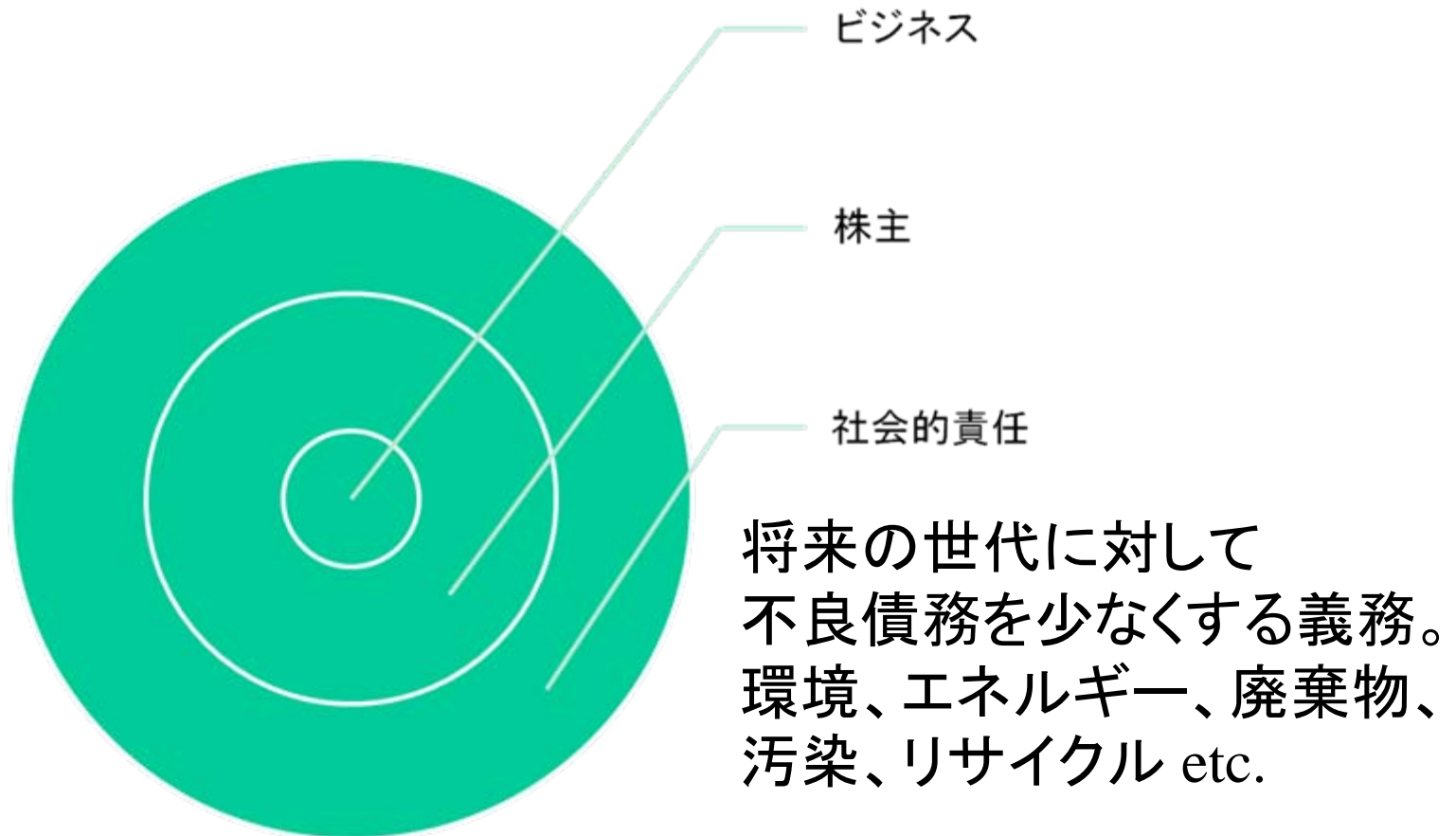


(22) 創造的企業への動機付け



人的資源のみがこの円を作ることができる

(23)企業の社会的責任



(24) 食品産業の位置、日本・シンガポール

米国13.1、英国13.0、
中国41.1、韓国24.7イン
ドネシア28.2、
タイ35.1、マレーシア30.5、
アジアでの製造業比率
は欧米に比べ高い

• 全製造業 vs 食品産業

	人口 Million	GDP Million US\$	Manufacturing % in GDP	事業所数	%	従業員数 '000persons	%
Singapore 内食品製造	4.5('06)	132,155('06)	27.6('06)	8,037('05)		382.2('06)	
			*2.2% of output	677('05)	8.4 %	19.65('06)	5.1%
Japan 内食品製造	128.1	4,434,993	21.0('06)	468,841('05)		8,551('05)	
			*10.9% of output	55,508('05)	11.8 %	1,243('05)	14.5%

- GDP, Y2006、United Nations Statistics Division, National Account, Estimates at current national currency rate.
- Number of manufacturing & employees, Japan ,Y2005 & includes beverage, cigarettes, feedings. (Ministry of Economy & Industry)
- Population in Singapore includes residents(3.6million) and non-residents(0.9million).
- Manufacturing in Singapore is subject to Singapore classification.
- Manufacturing establishments in Singapore includes those less than 10 workers, Japan excludes them.

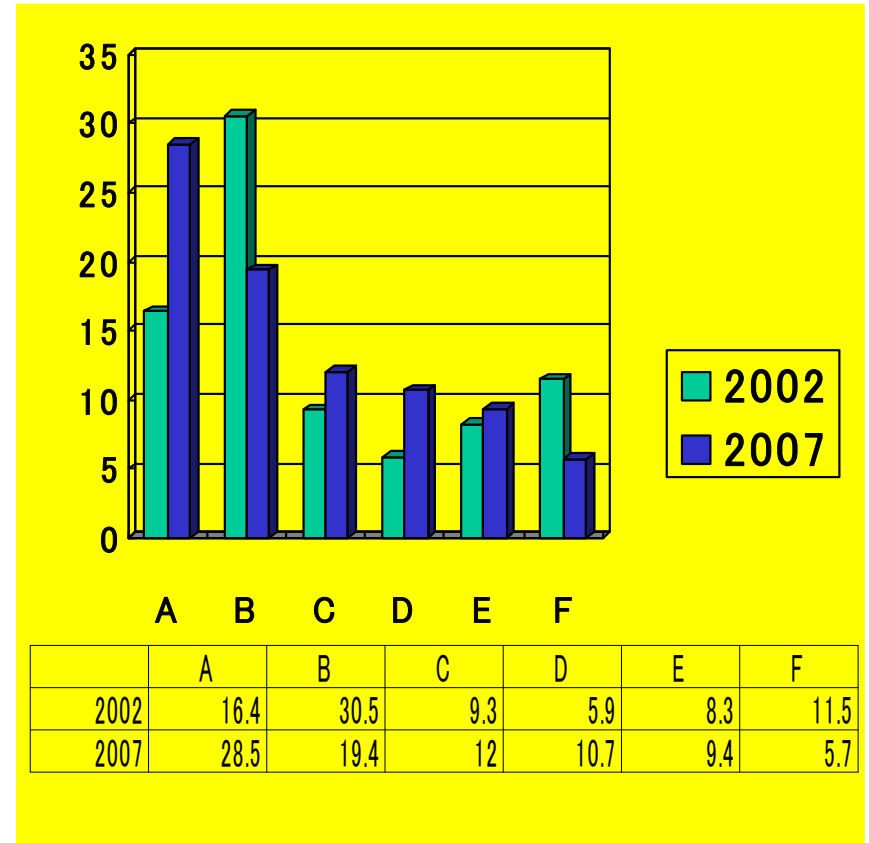
(25) 技能系社員に求められる技能・技術

[上位6項目、単位%]

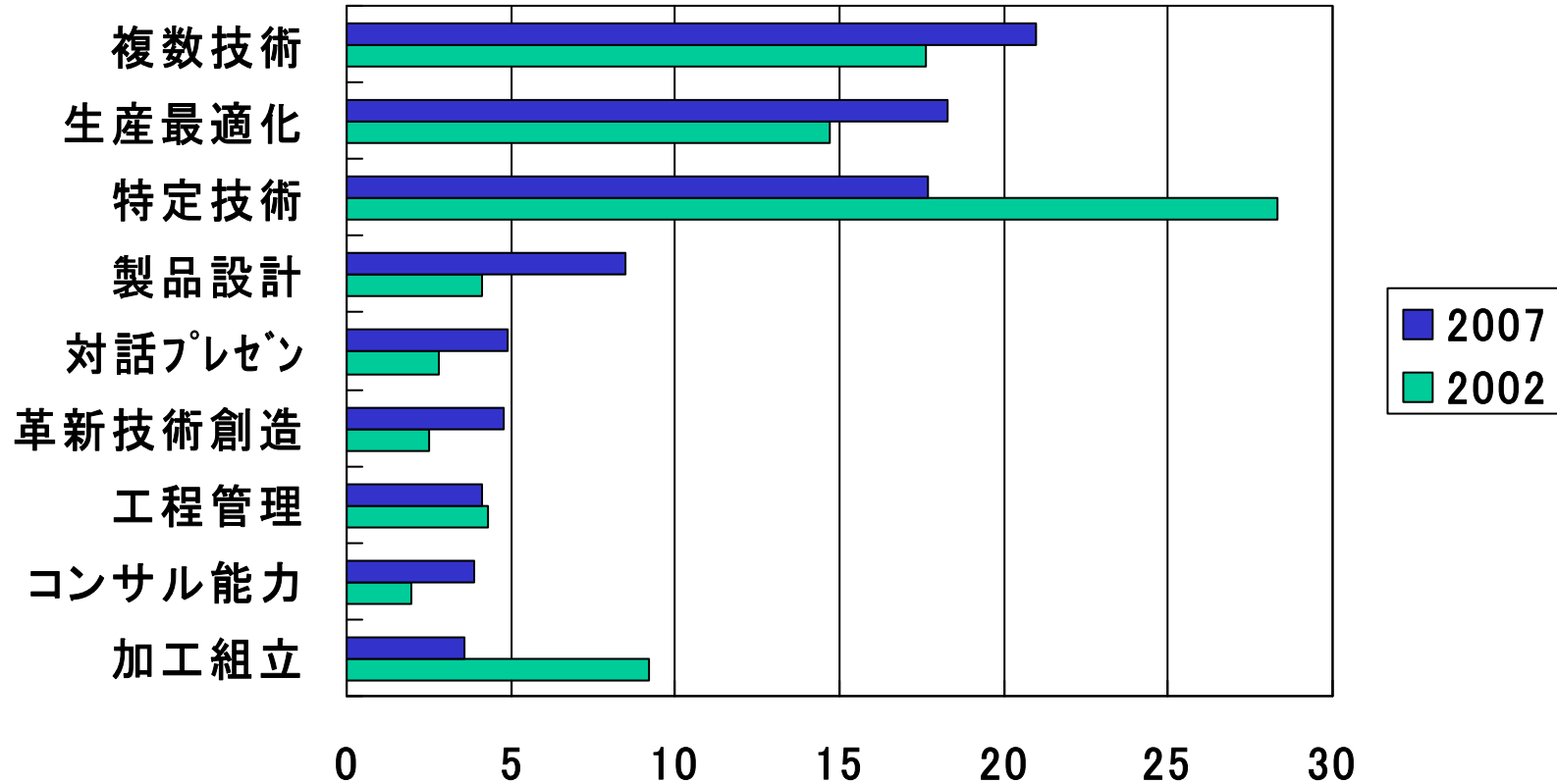
- A: 生産工程を合理化する知識、技能
- B: 高度に卓越した熟練技能
- C: 設備保全改善の知識技能
- D: 品質管理、検査試験技能
- E: 単独での多工程処理技能
- F: 組立、調整の技能

[2008年ものづくり白書]

アンケート調査、9業種、回答9,612事業所



(26) 技術系社員に求められる知識・技術



〔2008年ものづくり白書〕

(27)ものづくり技術・技能イメージ

- 技術Drive 熟練技術 から ユーザー視点へ

