

# HACCPシステムは食品企業における経営の基本 —義務化により商取引の前提条件に—

HACCPシステムは、ただ単に食品製造における衛生管理ではなく、食品企業における会社運営、中でも経営の基本となるものです。導入により消費者の期待する安全でおいしい製品を提供でき、食の安全に対する高い信頼を得ることができ、その結果、商品拡販による利益向上や雇用確保などの経営安定につながります。導入に当たって中小零細企業は何から取り掛かれればよいか、成功事例を基に紹介したいと思います。

中小企業の経営者の中には、「食の安全確保のためにHACCPは導入しなければならぬ」と理解していても、資金繰りや利益の確保が常に頭の中にあるため「時間が無い」「資金的余裕がない」「人がいない」と後ろ向きに考え、実施を先送りしている方もいらっしゃる。それが実状だと思えます。しかし、国として義務化が決定された今、誰が何と言おうと導入せざるを得ないので、先から、「様子を見よう」という消極的な態度から、「導入するならどこよりも先にと、経営としてもうけることを考えつつも、より積極的に行動を起こすことが必要となるでしょう。」

## 中小企業がHACCP導入をためらう原因



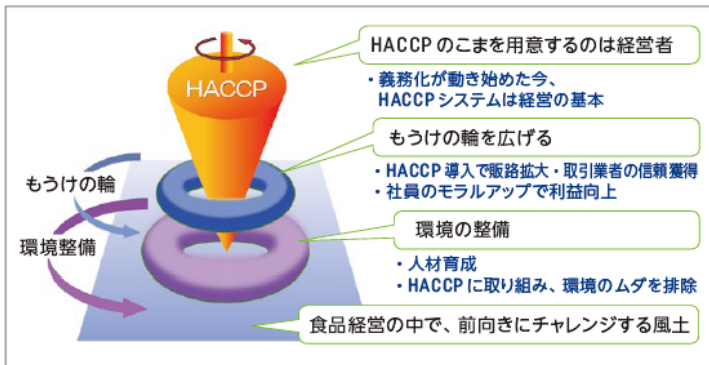
NPO HACCP実践研究会 副会長  
(株)星加 (HOSHIKA)  
取締役 コンサル担当

**落亨** Tooru Ochi

【プロフィール】

1947年生まれ、鹿児島県出身。75年(株)ヤクルト本社入社。98年富士裾野工場工場長、2003年生産本部理事を経て、05年(株)愛知ヤクルト工場代表取締役就任。12年に退任後、(株)星加を設立。NPO近畿HACCP実践研究会事務局長。

図1 経営の中心となるHACCP



## まずもうかる仕組みを作ろう

「HACCPはもうかりませー!」これは神戸にある中小食肉加工販売会社の社長の言葉です。この社長は何

そのためには、まず環境を整備することによって社風の現状打破を図り、現状以上の利益アップを志向します。そして、その活動の中で経営者と社員がもうかる体験をすることにより、社員が前向きにチャレンジできる風土にすることが必要です(図1)。

とか会社の風土を改革し、社会の要求(食の安全)に応えたいとの考えから、それまで躊躇していたHACCP導入を宣言しました。社長はあるセミナーで、「環境整備の徹底で必ずもうかる体質になる」という具体的な事例を聞き、「環境整備は会社の風土を変える」という確信を持ったそうです。そこで、まず環境整備に取り掛かりました。

環境整備とは、徹底した整理・整頓・清掃・整備を実施することによる「職場改革・意識改革」のことです。環境整備を徹底することで、社員はもうかる体験をします。なぜもうかるかという、ムダが排除され、作業動線が簡素化され、環境が清潔になって異物混入などの苦情が減少し、機械効率(生産性)が向上するからです。

この会社では、環境整備によって社内全てのムダ・ムリ・ムラの排除を徹底することで、社員のモラルアップを達成することができ、利益アップにつながりました。この活動の推進により、ムダ・ムリ・ムラが収益の足を引っ張っているということ、それを改善することでもうかるのだということ、社長を含め全員で体験しました。

振り返ってみると、HACCP導入宣言後、HACCPシステムの前提条件である一般的衛生管理の要求事項の大部分をクリアできていました。つま

り、環境整備活動により、利益向上と一般的衛生管理を同時に達成できたのです。

### ■人材育成を含めた環境整備活動の具体的方法

環境整備活動の具体的な活動方法は次の通りです。

- ①小集団活動（全員参画）
- ②活動エリア設定（徹底復元作業）
- ③月度現場指導会（トップ指導会）
- ④半年区切り（総合評価）

まず、小集団ごとに活動エリアを決めて皆に宣言し、1カ月単位で活動します。活動時間は業務内外を問いません。現場指導会では、各小集団が1カ月で実施したことを確認し、評価とアドバイスを行います。そのエリアの目標は半年で必達とします。

活動内容は、整理・整頓・清掃・整備による「あるべき姿への復元作業」です。復元後の維持管理のための工夫や改善まで含めることもポイントとなります。この工夫・改善を奨励し、評価することで、人材が育ち前向き集団となるのです。そして、成功の鍵は「トップの関与」です。

### ■環境整備活動から得られる成果

環境整備活動を行うと、次のような

成果が目に見える形で実感できます。不良在庫の減少（器具、備品、文具など）

- ・ムダな動線の減少
- ・清掃時間の短縮
- ・生産性向上（トラブル減少）
- ・品質向上（異物混入など不良減少）

その結果として、少しずつもうけに寄与してきます。この段階で社員はもうけることを実感し、行動に対する達成感を得て成長してきます。そして、種々の自主的な改善・工夫が多くなってくるため、管理職を含めた経営層は現場指導会で現物・現実を確認できます。その結果、職場環境が変わり、設備が変わり、働く社員が変わり、会社が変わってきます。社員が常に「お客さまのため」「会社のため」と考えられるようになり、社風が前向きに、そして明るくなってきます。

### ■環境整備の成果を基に本格的なHACCP導入へ

前述の会社では、環境整備の効果を実感しながら、次にHACCPシステム7原則12手順の導入に進みました。この段階で社員のモチベーションが高く、導入に関しても積極的に行動できるようになっていました。なぜなら、行動することで職場がダイナミックに変化し、自分たちの行動が会社の利益向

上に大きく貢献すると高く評価されるという体験をしたからです。

環境整備を進めつつHACCPシステムを導入したことで、製造環境がシンプルになって動きやすくなり、日常の清掃・洗浄がしやすく、小改善が進み、結果として商品苦情が減少しました。また、HACCPシステムの導入で商品の信頼性が向上し、大企業との商取引などの販路拡大へとつながり、さらなる利益アップにつながりました。この一連の体験を通じて、会社の風土は一変しました。社員が自信を持ち、お客さまのために何ができるかを考えて仕事ができるようになり、食の安全確保だけでなく、会社運営そのもののレベルアップが図れたのです。この経

験から、社長は「HACCPは確実にもうかる」と実感したのです。

### ■HACCP導入をためらう経営者の懸念を払拭

HACCPは儲かるシステムであることは、ご理解いただけましたか。これまで述べてきたことを図2にまとめてみます。

また、もうかるレベルの判断基準として、環境整備において使う言葉が社内共通言語（誰もが普通に会話で使う言葉、図3）になり、ミーティングで発せられるようになると、環境整備のレベルが上がっていると判断できます。これは、確実にもうかりつつあるレベルです。

図2 HACCPはもうかるシステム

#### ステップ1

環境整備でムダの排除

→社員のモラルアップで利益向上

- ・売り上げアップを実感する
- ・職場の変化を実感する
- ・人の変化を実感する
- ・生産効率が向上することを実感する

→もうかることを体験し、行動に自信を持ち、その上でHACCP導入に進む

#### ステップ2

HACCP導入で信用アップ、信頼獲得で販路拡大

→さらに利益向上

- ・社外評価が良くなるのを実感する
- ・取引業者からの信頼を勝ち取る
- ・販路拡大、特に大手企業への拡大を実感する

→HACCPはもうかるシステムである

図3 環境整備から得られる社内共通言語

先入れ先出し／定置・定位置管理／在庫管理／発注点管理／変化点管理／社員満足／顧客満足／じか置き禁止／標準作業手順（SOP）／衛生標準作業手順（SSOP）