

## 第1回 製造:サプライチェーン作業グループの概要報告

- ・日時 平成 20 年 8 月 5 日 (火) 14:00~16:10
- ・場所 東京海上日動リスクコンサルティング (株) 内会議室
- ・出席者 製造事業者 7 社、出席人数 9 人

### <議事次第>

1. フード・コミュニケーション・プロジェクト (FCP) の趣旨説明
2. 作業グループの進め方および「協働の着眼点」の説明
3. ファシリテーターおよび参加者の自己紹介
4. フリーディスカッション (取引先への働きかけや取組についてなど)

### <議事>

FCP の趣旨説明および作業グループの進め方の説明を事務局から行った後、ファシリテーターおよび参加者の皆様から自己紹介をしていただきました。

ディスカッションでは、企業の取組を踏まえた「協働の着眼点」を整理していくという観点で、「調達先や供給先との関係について考えていることや、現在苦勞している点など」をご紹介いただきました。ディスカッションの中でご紹介いただいた皆様の取組の概要は以下のようなものでした。

#### 【調達先との関係】

- ・ 調達先との関係を一律管理などではなく多様なありかたでもって考えること
- ・ 品質以外にも CSR などの観点から調達先を見ること
- ・ お互いが WIN-WIN の関係を築くための方法 (例: 品質管理の技術支援など) など

#### 【供給先との関係】

- ・ メーカーが商品を提供することへの責任が重視されるようになってきた時代における対応
- ・ 証明書取得や管理強化という流れではなく、信頼重視の関係の築き方
- ・ 商品の取引 (賞味期限管理、返品など) での取引関係の築き方 など

#### 【企業側の苦勞している点】

- ・ 商品・原料などについての情報提供が益々多く求められる状況への対応
- ・ 原料によって情報の把握・管理の難易度に違いがあり、それらへの対応
- ・ 1つの事故発生時に、当該製造企業の商品全て、あるいは、当該商品と同一カテゴリーの商品全てに大きな影響を及ぼす現在の状況 など

次回以降、第1回でご紹介いただいた取組も踏まえ、「協働の着眼点」の策定に向けて、サプライチェーンという観点で中小企業の取組も含めて具体的な企業の取組に関して意見交換を実施していくこととなっています。

## 第2回 製造:サプライチェーン作業グループの概要報告

- ・日時 平成 20 年 8 月 27 日（水） 14:00～16:10
- ・場所 東京海上日動リスクコンサルティング（株）内会議室
- ・出席者 製造事業者 8 社、出席人数 8 人

### <議事次第>

1. 第 1 回作業グループでの議論およびヒアリングのまとめ
2. フリーディスカッション（協働の着眼点で取り上げたい取り組み）

### <議事>

冒頭において、作業グループ参加企業への取組についてのヒアリング結果および第 1 回作業グループの議論内容が、ファシリテーターから総括して紹介されました。

ディスカッションでは、企業の取組を踏まえた「協働の着眼点」を整理していくという観点で、以下のような論点において、問題意識、実際に取り組んでいる内容、取引先への働きかけや取引先との情報共有等の取組、現在苦労している点などをご紹介いただきました。ディスカッションの中でご紹介いただいた皆様の取組の概要は以下のようなものでした。

#### 【原材料の管理について】

- ・ 原材料の品質管理は重視すべき項目であり、品質保証書、仕様書、規格書などにより管理している。原料により、文書チェック・工場確認・原産地確認など方法が異なる。
- ・ 海外原料など商社を通じて購入するものについて、産地情報の詳細を商社に入手してもらう場合がある。さらに、指定外農薬は使用しないなどの要望を現地に伝える必要がある場合がある。
- ・ 製品数が多いため、業務中で規格書等の情報管理の業務量の割合が多くなっている。1 商品当たりの規格書における情報量も以前より増えている。
- ・ 規格書等の社内の情報管理を効率化するため、専用データベースを作って、一定の社員がみることができる体制を整えている。 など

#### 【原材料メーカー、製造委託先との関係維持について】

- ・ 製造委託先が一同に会する会議を実施し、品質の考え方やクレーム状況について共有化を図っている。課題や疑問が生じた場合には直接、要望の申し入れ等を実施している。製造委託先の管理状況等確認のために直接工場を訪問することもある。
- ・ 取引相手先の選定では、製品の品質のみならず、広く経営等についても見る必要があると思う。電器業界などは先行しているようなので、食品業界の参考になるのではないかと。
- ・ 「企業行動規範」（企業が自ら定める行動の方針）は取引先の判断においても重要であると考えている。具体的には、労働環境や環境保全に関する考え方にに基づき、生き生きと仕事することが、最終的にいい製品づくりにつながるとのことである。

- ・ 専門的な第三者機関に委託して実施する監査が必要な場合もある。しかし、費用的に 1 社で負担することは大変な場合、共同で行うという選択肢もあるだろう。
- ・ 調達の安定度も重要な視点である。海外原料の調達を安定的に行うことで苦勞をしている。
- ・ 監査の目的として、製品品質等についての考え方を共有化し、レベルアップが必要な場合はそのお願いをするという要素もある。上手に監査の機会を活用すれば、サプライチェーンにおいて、WIN-WINの関係作りに役立つと考えられる。
- ・ 主要商品の生産計画や需要予測の情報を開示している。原材料メーカーに対しては、年度や半期計画など長期的なレンジで生産計画を提示している。お互いの生産計画を把握し合っ  
て、一方に負担がかからないようにするためである。 など

#### 【卸売・小売との持続的な関係維持について】

- ・ 卸売とは定期的な会議を実施しており、効率的な取引視点などのテーマを設けて話し合いを実施している。物流改善についてのテーマがあがる。
- ・ 卸売とは、定期的な会合の中でクレームや欠品の対策について話し合いを行っている。
- ・ 卸売とは、特売情報等を共有化し生産計画に結び付けている。また、返品や欠品についても意見交換を実施している。メーカー1社対卸売1社というだけでなく、取引している複数メーカー合同で情報交換できればよいのではないかと考える。
- ・ 物流管理・商品情報管理に活用できる技術の研究会を大手量販店と実施している。定期的な意見交換ができる場があるとよいと考える。
- ・ 小売に、商品特性に合わせた販売時の温度管理の方法など品質管理上のお願いをすることも  
ある。鮮度維持のための技術的提案を実施したりして、持続的な関係維持に努めている。
- ・ 小売と共同で商品開発チームをつくっている。
- ・ 小売と現地視察やクレーム関係の話し合いを定期的に行っている。
- ・ 小売などへの情報開示について重要なことは、開示する情報開示の範囲をただ広げるので  
はなく、リスク発生やお客様からの苦情情報について営業担当、品質管理担当、危機管理  
担当などで迅速に情報を共有し、お客様にわかるように説明することである。 など

次回以降、作業グループやヒアリングでご紹介いただいた取組を踏まえ、「協働の着眼点」の策  
定に向けて、サプライチェーンという観点で、他業態で議論されている内容・消費者グループイ  
ンタビュー・中小企業の取組も考慮に入れ、具体的に「協働の着眼点」として取り上げたい項目  
に関して意見交換を実施していくこととなっています。

## 第3回 製造:サプライチェーン作業グループの概要報告

- ・日時 平成 20 年 9 月 24 日（水） 14:00～16:00
- ・場所 東京海上日動リスクコンサルティング（株）内会議室
- ・出席者 製造事業者 8 社、出席人数 9 人

### <議事次第>

1. 第 1 回、第 2 回作業グループでの議論およびヒアリングのまとめ
2. フリーディスカッション（協働の着眼点で取り上げたい取り組み）

### <議事>

冒頭において、第 2 回作業グループでの議論内容を中心に、ファシリテーターから総括がありました。

ディスカッションでは、企業の取組を踏まえた「協働の着眼点」を整理していくという観点で、以下のような論点において、問題意識、実際に取り組んでいる内容、取引先への働きかけや取引先との情報共有等の取組などをご紹介します。ディスカッションの中でご紹介いただいた皆様の取組の概要は以下のようなものでした。

#### 【まとめ方全体に関して】

- ・ 「協働の着眼点」の項目のまとめ方としては、全体構成がマネジメントシステムの流れに即しており、異存はない。
- ・ 見せ方の工夫が必要ではないか。よく読まないとわかりにくい表現や、項目の分類は修正していく必要がある。
- ・ 最終的にまとめる場合は、イメージがわかりやすいイラスト等があるとよいのではないか。
- ・ 「協働の着眼点」に盛り込む項目の範囲をもう少し議論する必要がある。安全・安心に関する項目に限るのか、環境配慮やCSRなどにも広げるのか、じっくり議論すべき。
- ・ 消費者がサプライチェーンに求めることの一つにトレーサビリティがあると考え。事業者がどのようにトレーサビリティに取り組んでいるのかを消費者にどう伝えるかが課題である。
- ・ 小規模な企業が多いなかで、大規模な企業でないと実現できないような項目であってはいけない。例えば、ホームページの開設などもできるところとそうでないところがある。規模に配慮した「協働の着眼点」の必要性もあるのではないか。

#### 【取引相手先との情報共有に関して】

- ・ 現在は、情報を集めることイコール安全・安心で、情報を広く集めることが優先される傾向にある。そうではなくて、情報がサプライチェーンの中でスムーズに流れることを重視すべきである。
- ・ 将来的にどのような情報を共有するかのルール・標準化の項目が集約されればという希望があるが、現在の情報共有の方法について改善していくべき点がある。

- ・規格書に関連する事務作業が多くなってきている中で、情報システム投資できる金額に限りがある企業、専属担当をつける余裕もない企業がどうすればよいのか、指針となる内容とすべきである。
- ・情報共有の目的をきちんととうたうこと。「見える化」という視点を大切にすべき。
- ・消費者に提供すべき商品情報については、法律で定められているものと、消費者が安心するために付加する情報、また事件・事故の際の情報と分けて考えられる。その点について関係者で認識を共有する必要がある。また、事件・事故の際の情報開示の内容や方法は平常時とは別に分けて考えるべきである。
- ・原料原産地の表示の意義をもっと考える必要がある。例えば、その年の原料の生産状況などにより産地を変えて調達した方が品質、価格、供給安定などのメリットがある場合もある。その度にパッケージや仕様書を変更する必要が生じると、コスト増となる。
- ・消費者が必要とする情報は、時代によっても変わってきている。現在は、緊急時に必要な情報の入手すなわちトレーサビリティが重要であると考えられる。 など

#### 【教育訓練に関して】

- ・「教育訓練」は重要な項目であると考えられるが、小規模の企業などでは現場にどうやって落とし込むのが課題。例えば、「生産現場のリーダーなどの公的資格」などでスポットライトがあたるような制度があれば安心・安全を伝えやすくなるのではないかな。
- ・「教育訓練」の対象としては、広く製造現場から物流業者までの関係で考えた方がよい。倉庫物流事業者も品質保証のためには重要な機能を担っている。
- ・「緊急時の協力体制」は、是非、流通との連携を考えていくべきで、項目として重要である。事件や事故に関し、消費者が誤解せずに判断できる情報の提供の仕組みを考えていく必要がある。
- ・事件・事故への適切な対応方法を知らないという事が問題になっているのでは。
- ・不正に関わる事件が明るみになっていることについては、内部通報制度が機能しているということもいえる。このような体制は一つポイントになる。「教育訓練」においても、「おかしいことはおかしい」と言える教育も大切であろう。また、そういう事件事故を消費者に適切に説明するための企業のスキルアップも必要である。
- ・一連の食品不祥事を業界として考える場合、他の業界の対応方法も参考になると考える。 など

今回は協働の着眼点たたき台を発表する、中間とりまとめにむけての会合となります。これらの議論頂いた内容を踏まえ、サプライチェーンという観点で、他業態で議論されている内容・消費者グループインタビュー・中小企業の取組も考慮に入れ、具体的に「協働の着眼点」としてのたたき台を事務局が作成し、それらについて意見交換を実施していくこととなっています。

## 第4回 製造:サプライチェーン作業グループの概要報告

- ・日時 平成 20 年 10 月 15 日（水） 14:00～16:00
- ・場所 東京海上日動リスクコンサルティング（株）内会議室
- ・出席者 製造事業者 6 社、出席人数 7 人

### <議事次第>

1. これまでの議論を踏まえて事務局がまとめた「協働の着眼点たたき台」について

### <議事>

冒頭において、今までの作業グループでの議論内容と、「協働の着眼点たたき台」で取り上げるべき項目についてファシリテーターから総括がありました。

ディスカッションでは、「協働の着眼点たたき台」として公開するにあたり、さらに検討を深めるべき点や表現上の工夫など、幅広く議論いただきました。それらの概要は以下のとおりです。

#### 【「協働の着眼点たたき台」製造：サプライチェーンの全体のまとめ方】

- ・ 全体的に、意見が集約されて具体的になってきたという印象を受けた。内容の整理としては分かりやすい。
- ・ 全体を通じて、規模などが小さい企業では内容が重過ぎる項目もあるように思える。
- ・ 自分の担当する業務だけではなく、他部門の担当と連携して取り組む項目もある。大規模な企業においても、取り組む上での工夫が必要な項目がある。
- ・ 「協働の着眼点たたき台」の具体的な取組例は各業界・規模により異なることになる。取り組みたいと思った事業者が取り組む場合に課題があることもある。その場合の手当が必要である。
- ・ 「食品業界」といっても、業種の範囲は広い。それぞれの業種が参考になるような表現が必要。
- ・ 項目や具体例に示される内容を全てやらないといけないというものではない。各社が工夫して取り組むための項目としてはほぼ整理されていると考える。
- ・ 将来、「協働の着眼点」を活用していくにあたり、フレームワーク（仕組み）のようなものにしていくとよいだろう。 など

#### 【項目の整理および表現について】

- ・ 「環境配慮」の項目で取り上げている具体例は、様々な企業が取り組みやすい事例を挙げるとよい。
- ・ 項目にトレーサビリティ等の取組の内容を盛り込むのがよいのでは。
- ・ 海外からの調達品に関する具体例も必要であると感じる。
- ・ 項目の整理方法は、製造の場合、「調達元・製造委託先との関係」と「卸売や小売などの供給先との関係」がある。これらをどのように整理するのか考えるべき。

- ・ 「情報共有」を実践するためには、取引先からの要請に対応できる体制をつくる必要がある。それを項目として盛り込むとよい。ただし、ただデータを共有するだけではなく必要性や利用法の共通認識も必要である。
- ・ 「トレーサビリティへの対応」が重要と考える。サプライチェーン全体でトレーサビリティを共同で作り上げることを着眼点として取り上げてみてはどうか。
- ・ 「持続的な関係」において、消費者からみたい関係がどのようなものか、今後更に議論が深められるとよい。どんな関係なのかを明確化したほうがよい。例えば、新鮮供給など消費者のメリットを考えた関係構築等ができればよいのではないかと思う。健全な取引あるいは理想的な取引などが内容として示されればよいかもしれない。
- ・ お客様（消費者）へのコミュニケーションでは、消費者の接点となる売り場を持っている小売との共同企画が大きな効果がある。これらを一緒にやっていく関係がよい。
- ・ 「教育」は重要。集合教育、朝礼、社内資格の勉強など具体例は多くある。
- ・ 消費者にとっての安全・安心につながるための教育は、社内で意識の徹底を図ることである、と考えている。生産現場以外の事務系の職場においてもお客様本位の徹底は重要。利益偏重ではなく安全性確保につながる。
- ・ お客様本位の「企業理念」がちゃんと浸透している、業務に生かされているということが重要。そのために研修の果たす役割は大きい。 など

#### 【各小項目がお客様にどのような意義があるのか】

- ・ これらの項目がどのようにお客様が安心する取組み（お客様のメリット）につながるのか正直イメージしづらいのではないか。説明などが必要である。
- ・ 伝え方においては、事件や事故がない状態（平常時）のお客様のメリットと、事件や事故の場合とを分けるとよいと考える。
- ・ 例えば、事件や事故発生時には、お客様からは「どうしてそこまで管理してないのか、分からないのか」ということが現実として問われている。それに応える項目として、受け入れ検査などの体制や、事件や事故を起こしそうな企業を事前に把握して取り引きしないというものがある。信頼の連鎖が消費者までつながって初めて安心が生まれる。それらのための項目と考える。
- ・ 信頼の向上に関し「安定供給」については、品質・量・価格の安定供給は困難な中取り組んでいる。安定供給がもたらす、本来のお買い得をお客様に選んでもらえるような努力が必要である。 など

この回で、「協働の着眼点たたき台」の策定に関する作業グループとしては一区切りとなります。今後は、それぞれの作業グループの成果として公開された「協働の着眼点たたき台」のご意見を広く伺い、それらのご意見を取り入れて「協働の着眼点第1版」にむけて、さらなる議論を深めてまいります。

なお、今回ご出席がかなわなかった企業については事務局が個別に訪問し、議論の内容を説明し、意見を承る機会を頂いております。ご参加企業のみなさまの意見を反映し、今回の「協働の着眼点たたき台」としております。