

ISO・HACCP の感覚を共有して 勝ち組になる

～製造業に牽引されてパック・卸売業にも ISO・HACCP が広がる～

鰯・鮭・たらこ等の各種昆布巻を製造する「マルキチ食品(株)」(金子宏代表取締役社長、北海道函館市宇賀浦町18-10)と、佃煮等の企画商品を全国展開する「(株)つきじもと彦」(山本和男代表取締役社長、東京都江東区南砂1-12-12)は、いずれも ISO および HACCP の認証を取得している(審査登録機関は日本検査キューエイ(株))。マルキチ食品が製造した商品を、つきじもと彦がリパックおよび卸売市場向けに流通している。

HACCP では生産段階から最終消費まで一貫した管理が求められるが、両社は ISO と HACCP という共通のレベルで取引をしている理想的な関係にある。本稿では(株)つきじもと彦の山本和男社長とマルキチ食品(株)の金子宏社長にお話を伺った。(編集部)



EXECUTIVE interview

マルキチ食品

金子 宏 代表取締役社長

つきじもと彦

山本和男 代表取締役社長

製造・流通の両社が ISOとHACCPの認証を取得

編集部 はじめに会社概要から伺います。

山本 ㈱つきじもと彦は今期で21期目を迎え、主体は佃煮の製造販売です。製品はすべて卸売市場を経由しており、販路はほぼ全国で大手量販店などにも流通しています。中でも東京・築地の中央卸売市場での流通量が多いです。

金子 マルキチ食品(㈱)は昭和30年に(㈱)村国商店として発足、昭和46年に現社名に変更、農水産加工品の製造・販売を主業務とし、佃煮や松前漬、煮豆類などの新製品開発も進めています。昭和55年度からは道産昆布を主原料とした鰯、鮭、たらこ等の昆布巻き製造を本格的に手掛け、現在では日産2万本以上の生産規模となっています。

編集部 マルキチ食品は平成13年に佃煮業界では初となるISO9001/HACCP同時取得企業となりました。当時としては先駆的な取り組みであったかと思われます。

金子 地方のメーカーが本州に進出しようとしたら、何か目立つ特徴がなければ勝負できません。認証を取得していれば、それはきちんとした管理をしている証明であり、他社との差別化ができる特色とも言えます。今思えば「見栄を張ってでも勝負したい」という気持ちもあったかもしれないですね。

編集部 伝統食品は、職人の技と勘が色濃い業界ですから、システムティックな色合いのあるISOやHACCPに対する意識も広まりにくいと思われれます。

金子 手づくりの作業も多いので、そうした側面はあります。しかし、最近、スーパーや量販店からの要求がどんどん厳しくなっており、その要求に対応しなくてはなりません。ISOやHACCPなどの認証は取ってなくても、それに近いことができている企業も増えつつあります。

編集部 つきじもと彦は2003年にISO9001とHACCPの認証を同時に取得しました。ISO9001とHACCPの認証を目指し始めたきっかけについて。

山本 直接のきっかけはクレーム対応の一環でした。また、「自分たちの目の届くところで製造す

るのが一番安心できる」という思いもありました。

認証取得前は、主にリパックを主業務としていました。全国各地のメーカーから商品を買入れて、当社工場でリパックをします。しかし、クレームなども発生していたので、5年前に新しい工場を建設し、それを機にISO9001に取り組むことにしました。最初はISOだけの勉強をしていましたが、「せっかくの新工場なのだからHACCPにも取り組むべきだ」と考え、HACCPの勉強も始めました。現在は栗きんとんとくるみ混合製品の2品目を当社工場で製造しており、いずれのラインもHACCPを導入しています。

最近では、我々の関連会社でもISO9001に取り組んでいます。取引先は相次いでISO9001を取得しており、できることからHACCPにも取り組んでいます。

ISO・HACCPに取り組むことで 従事者意識とクレーム対応が激変

編集部 佃煮製品では異物混入が大きな悩みの種ではないでしょうか。

山本 佃煮製造では、どうしても異物混入のクレームがついて回ります。また、消費者の異物への意識も変わっており、昔は異物として扱われなかったものでも、今は異物クレームの対象になります。アサリの佃煮に貝殻が入っていたり、しらすやエビを使った商品にタコの赤ちゃんが入っていたりしても、今はクレームの対象になるので改善していかなければなりません。

築30年以上という古い工場も少なくありませんが、すぐに建て替えよう、新しくしようというのは容易ではありません。また、佃煮業界全体に依然として古い体質があって、新しい変化への対応には消極的なところもあります。そうした中、北海道のマルキチ食品や広島の本堂食品など、一大決心をしてオールステンレスの内装にして、見事なまでに変貌を遂げた工場もあります。これらの企業はかなり先進的と言えるのではないのでしょうか。

私は「ISO9001やHACCPに取り組んでいる“良いメーカー”とどれだけ付き合えるかが、これからの勝負のカギを握る」と考えています。マルキ

チ食品や堂本食品を見て最近感じるのですが、ISO9001やHACCPに対して、地方のメーカーは非常に一生懸命になりますね。経営者が2代目、3代目に代替わりしたり、工場長が替わったタイミングで、一気に現場が変わったという企業も少なくありません。

編集部 ISO9001、HACCPを取り入れた効果は得られましたか。

金子 社員の意識変化は目に見えてわかります。認証取得したメリット以上に、“全員が一つになって、認証取得を目指して勉強できた”ということが大きい。自分たちで理解しないと、現場で使える文書作りもできません。ISOでもHACCPでも、一部の優秀な人だけで進めても、全員が参加しなければうまく機能する仕組みにはなりません。最初は「(認証を)取れなくてもいいじゃないか」という気持ちで始めたのですが、取り組みを進めるうちに「絶対に取ってやる」という雰囲気になってきました。認証取得を目指して社員は毎日のように作業後に勉強会を行いました。ISOとHACCPを目指すステップは、そのまま最高の社員教育になりましたね。

山本 何よりも社員の意識が変わったのが大きいですね。中小規模のメーカーでは、なかなか自主的に勉強しようという心構えになりにくいですし、パートやアルバイトへの教育も難しい。認証を目指す中で、全員がもの凄いや量の勉強をしたと思います。

金子 クレームの激減も大きな効果です。取得前に比べれば10分の1程度まで減りました。これも全員の意識が変わったことが影響しているのでしょう。毛髪混入の対策としてのローラー掛けなどは実施していましたが、以前は漫然と掛けているだけでした。今は、全員がローラー掛けの目的を理解して、意味のあるローラー掛けをしています。また、毛髪対策として、昆布巻きの下処理に焼く工程を追加しました。この効果も明確にあらわれています。

当社では、私も含めて全関係者(従業員から家庭内職の皆さんまでを含めて)の毛髪をサンプリングしています。いざ毛髪が見つかったとき、DNA鑑定に掛ければ誰の毛髪かわかります。実

際に鑑定するようなことは滅多にありませんが、「そこまでして毛髪に配慮しなければならない」という意識は徹底できます。これも教育の一環ですね。

山本 我々はそうした商品をバックしているわけですが、異物混入に関するクレームやデータは、今はすべてデータとして報告され、保管されているので、クレーム対策が非常にスピーディになりました。

一例を挙げると、以前、メーカーから購入した小女子(こうなご)からプラスチック片が発見されました。小女子の漁場は零細規模が多く、衛生管理の行き届いてないところがほとんどというのが現状です。工場長が原因究明のために産地まで出向いたところ、プラスチックの網に入れて小女子を干す作業で、網をひっぱたいていました。その時にプラスチック片が入ったようです。そこで、現地の漁業組合を通して、生産者の皆さんに「プラスチック片はX線でも検出できないので、エアーで吹き飛ばすなどプラスチックの網に替わる方法で作業してほしい。そうした手段が取れなければ、せめて叩く作業をやめてほしい」と改善をお願いしました。

今はこの問題はクリアされています。クレームをなくすには産地の取り組みが必要ですが、こうした原因究明や改善は以前よりも格段に速くなったと思います。

全員参加しなければ システムは維持できない 若い社員のモチベーションを引き出す

編集部 認証取得後、意識や仕組みを高いレベルで維持・管理していくのは難しいでしょう。

金子 先にも少し申し上げましたが、数人の優秀な人だけで進めてしまうと続かなくなるでしょう。我々の場合は、全員で頭をひねって、すべてを自分たちで作りました。だから続けられるのです。

山本 先日、終業後に金子社長を訪問したところ、私服に着替えた社員が勉強会を始めるところでした。9時過ぎまで自主的な勉強会を行っているそうです。その意識の高さは素晴らしいと思います。



profile

金子宏 (かねこ・ひろし)

1964年慶應義塾大学法学部法律学科卒業、同年都内ハムメーカーに入社、77年マルキチ食品㈱専務取締役役に就任、93年社長就任、現在に至る。

金子 現在の工場の平均年齢は平均26.7歳です。18歳～20歳代が13人いますが、彼らと話をすると「勉強がしたかった」と言うのです。一通りの資格試験は受けさせますが、資格を取った後、何を勉強すればよいかわからなくなった——目標が見えなくなっていたのです。

話は若干逸れますが、かつて中国語の勉強会を行っていた時期があります。工場長が年3、4回、中国の工場現場指導をしていたのですが、言葉の問題があって「指導はできるけどコミュニケーションが図れない」と困っていました。工場長は帰国するたびに独学で勉強をしていたのですが、いずれは工場長だけでなく、若い職員も指導に行くようなことも考えていました。そうすると、その準備のためなのか、各自が本を買って中国語の勉強会を始めたのです。全員が勉強を始めたので、「会社と個人で半分ずつ費用を出し合って中国語の先生を呼ぼうか?」と提案したところ、全員が賛成したので、本格的な中国語講座を始めること

にしました。

若い社員は基本的に勉強したがっているのです。同じようなことが HACCP にも当てはまりました。そして、ちょうど HACCP に対する熱意がみなぎっているタイミングで、エコアオーデット㈱(東京都立川市、<http://www.ecoreaudit.jp>)の宮澤公榮社長とお会いしたのです。

会ってすぐに「この人は凄い」と深く感銘を受けました。当時、宮澤社長も25歳頃で「すぐ(認証)取れますよ」と熱意に満ちて協力してくれました。宮澤社長ご自身が日々レベルを上げる人なので、当社の HACCP 導入も短期間で高いレベルを目指すことができました。同じ問題点についても、次の月には一段高いレベルでの指導をいただけました。次の月にテストをすればと言われて、「レベルの上った宮澤社長に負けないように、こちらレベルを高めて準備しておこう」と、若手を中心に必死になって予習しました。

審査当日のことですが、審査終了後に宮澤社長



山本和男（やまもと・かずお）

1968年日本大学芸術学部卒業、同年より築地市場勤務、1983年に㈱つきじもと彦設立、現在に至る。

から「10日以内に改善して下さい」と改善提案されたのですが、全員が「社長が来ている間に改善してしまおう」と団結して、実際に改善を終わらせてしまいました。これには翌朝、宮澤社長も驚いていました。

HACCP や ISO ができるかどうかのカギは、担当者の優秀な頭脳などではなく、取り組む人の意欲にこそあると思います。そうしなければ、これから先、HACCP や ISO を続けていくことが困難になってしまいます。

ISO の感覚を持った若手中心に 厳しい業界で勝ち組になる

編集部 つきじもと彦とマルキチ食品の関係は、従来の商習慣から脱却して、ISO や HACCP という新しいキーワードの下で成立しているという感じがします。

金子 我々の場合は、そこに ISO・HACCP という共通のキーワードがあります。宮澤社長のご指



導で認証取得した他の企業も含めて、お互いに共通した感覚を持っている会社同士だからこそ、より強いネットワークを築くことができます。

山本 ISO や HACCP が成功するかどうかは、私は工場長で決まると思っています。昨年、つきじもと彦に商品を納めている工場の工場長が集まった「工場長会議」を行いました。本来、工場同士はライバル関係にあるのですが、我々やエコアオーデットが発案すればこうした情報交換の場を持つことも可能になるのです。工場長は普段、別の工場を見る機会もないし、情報交換の機会もありません。皆さんに喜ばれる取り組みでした。

5S や PDCA などの基本を当たり前の感覚として理解できる、“ISO の感覚”と言うべき感覚がなければ ISO は構築できません。若い工場長には、ISO が“感覚としてわかる”人が多いですね。工場長クラスでは徐々に若手への代替わりが進んでいます。これからますます面白い時代が来るのではないのでしょうか。



金子 企業を取り巻く環境は非常に厳しくなっています。そうした中でも、意欲を持ってISOやHACCPに取り組んでいけば、それは必ず利益に結び付くと思います。逆に言えば、そういった部分で淘汰される企業も出てくるでしょう。私は「生き残る」なんて表現はやめよう。勝つか負けるか勝負の世界、我々は勝ち組になろうじゃないか」と言っています。

これからISOやHACCPに取り組む企業は大変だと思います。我々も“産みの苦しみ”を味わいましたが、やはり「やれるときにやっておく」のが一番良いです。当社はISO9001の予備審査を受けていません。予備審査は受けても受けなくてもよいのですが、普通は受けておくものです。しかし、当時、同業者で一足先にISOの準備を進めている会社があって、私としてはどうしても1番最初に認証を取得したかったので、審査登録機関に「予備審査をパスしたい」と相談し、宮澤社長も本気で我々に向き合ってくれました。宮澤社長と社員が本気でぶつかり合ったお陰で、予備審査を受けずに認証取得することができました。

認証取得の日には多くの社員が泣きました。同業者でISOとHACCPを同時に取得した企業の社長も、認証を取得した日には泣いていました。ISOやHACCPへの取り組みには、それだけの苦勞と喜びがあるのでしょう。

伝統食品にはまだまだ可能性がある 市場の衛生管理が業界発展に不可欠

編集部 新商品や新規事業などすでに考えていますか。

山本 一時期、佃煮屋が（佃煮製造をやめて）惣菜づくりに流れた時期がありました。すると、カビの問題が目立って出てきました。佃煮は保存食ですから一定期間、カビが生えないようにしなければなりません。惣菜メーカーにはそうしたノウハウはないし、歩留まりも悪くなるので、私はいつも「惣菜屋に佃煮は作れないし、佃煮屋は惣菜屋にならない方がよい」と言っています。

日本人である以上、年齢を重ねるに連れ、嗜好は和食になっていくと思います。数年前にコンビニエンス・ストアが葉唐辛子をおにぎりの具材に

しましたが「寒いところに目を着けた」と思うと同時に、「佃煮にはまだまだ可能性がある」と確信も持ちました。

金子 マルキチ食品には「北海道」という地域色を出した商品を開発することも期待されています。マルキチ食品の昆布巻きは、種から繁殖した一年物の昆布を使っているという特徴を押し出しています。「国産」「地元商材」といった特色は大きな武器になりますし、国産という武器は「信頼」にもつながります。それと、季節ごとに旬のものを使っていきたいと考えています。当社は“手作りの味”を出せる会社なので、こちらからもいろいろなアイデアを提案していきたいと思います。

編集部 最後に、これからの佃煮業界の安全性確保の課題について伺います。

山本 市場の衛生面がどうしても弱点です。これは深刻な問題です。いくらメーカーが衛生管理や温度管理を徹底しても、市場の温度管理が悪ければカビの発生など衛生問題は起こり得ます。できるだけ添加物を減らそう、なくそうという動きが進んでいる中、市場の衛生管理が徹底されていなければ、メーカーにとって非常に厳しい結果になってしまいます。先日、あるメーカーが製品に温度計を付けて、温度履歴を調べてみて、「セリ場に降ろした途端に温度が急上昇した」と報告していました。生協やスーパーでは温度管理に厳しくなっていますが、市場はまだそのレベルまで達していません。酷い場合は、夏場の炎天下で商品を陳列しているところもあります。

この数年で、低温セリ場の普及など、市場での衛生管理、品質管理の環境整備は進んできています。今の築地市場は8年後には豊洲に移転されますが、その時には衛生管理、温度管理、環境問題に配慮された市場になると期待しています。マルキチ食品や堂本食品の取り組みを見て、佃煮業界でもISO9001への取り組みは活発化しています。産地や市場までも視野に入れた、フードチェーン全体を巻き込んでの品質管理を確立していかなければならないでしょう。