



# BUSINESS VISION

BUREAU  
VERITAS

BUREAU VERITAS JAPAN CASE STUDY



10 December 2013

## ■ システム認証事業本部

### Case Study:株式会社ヤマト醤油味噌

ISO22000 を飛び越えて、一気に FSSC を取得。  
「もっといいものを作るため」を合言葉に、  
社内のモチベーションもアップ。

株式会社ヤマト醤油味噌  
-石川県金沢市



<http://www.yamato-soysauce-miso.co.jp/>

### 輸出開始で ISO9002 を取得

創業 102 年を迎える醸造メーカー「ヤマト醤油味噌」が社屋を構える金沢市大野町は、日本五大醤油産地のひとつ。今も 30 軒の醸造所が大野醤油と加賀味噌をはじめとする、醸造調味料を作っている。



麹室だった蔵を改造したホール「百年蔵」。  
ここで「発酵食美人ランチ」がいただける。

その中でも、「ヤマト醤油味噌」は、アイデアマンの山本晴一社長が、次々と新しい試みを打ち出す、ちょっと異色の蔵。創業当時そのままの蔵を活かしたレストラン『発酵食美人食堂』や直売所などを開設したり、年 2 回、顧客に蔵を開放して楽しんでもらう「蔵祭り」を開いたり、醸造所の認知と賑わい作りに取り組んでいる。こうした同社の前向きな姿勢はビジネス面でも同様。2000 年から米国へ、2005 年からフランスへ輸出を開始し、近々、台湾、シンガポールへの輸出も始まる予定だ。同社と国際認証の出会い、この 2000 年の米国への輸出開始がきっかけになっている。日本と違う流通形態をもち、輸入品に関するチェックも厳しい米国への輸出をよりスムーズに行なうために、ISO9002 をビューローベリタスで取得したのだ。「このときの経験から、1 年ぐらいかけて取得の準備をすると、いろいろな問題点が改善され、作業や従業員がかなりレベルアップすることが分かりました」と山本社長は

言う。単に輸出のためのパスポートになるというだけでなく、認証取得は製品および人材の品質向上に効果があることを認識したことが大きな収穫だった。

実はこのときの ISO9002 取得の背景にはもうひとつ理由があった。それは当時、技術の継承をどうするかを、山本社長が思案していたことである。取得の 2 年ほど前から、同社には長年勤務してきた職人たちの定年退職ラッシュが始まっていた。このままでは同社の要となる醸造技術の継承が危ぶまれる。「長年のカン」で行なってきた作業や味づくりを的確に伝えるすべを探していた山本社長に、ISO9002 を通して作成されるマニュアルがぴたっとはまった。



取材翌日は年 2 回の「蔵祭り」。準備が行なわれていた。



次世代を担う若い職人にはマニュアルへの違和感がない。一方、マニュアル化に戸惑いや抵抗がある古い職人に対しては「現場でやっていること、起きていることをそのまま書き出すだけでいいから」と、素のままの事例を集めることを依頼し、集まった事実や事例を章に当てはめていくというやり方をした。

これによって同社の世代交代は予想外にスムーズに進み、そのことは認証に対する信頼を強くした。

### 「米国食品安全強化法」で FSSC へ移行

それから 10 年が経った 2012 年 2 月、同社は再び認証について再検討する必要性に迫られた。「米国食品安全強化法(FSMA:Food Safety Modernization Act)」が発行されたからだ。米国が食品医薬品化粧品法など諸法律を改正し、連邦保健福祉省・食品医薬品局(FDA)の権限を多岐にわたり強化することを目指したこの新法には、輸入食品に関する規制強化も多数含まれている。その中に輸入食品の製造などを行う施設において、責任者が食品への危害を評価し、リスクに応じた予防的管理措置を計画し、実行することを義務付ける規定もあった。

米国への輸出を手がけてきた同社にとってこの新法の発令は重大事だった。JETRO が主催する講演を聴きに行き、FSSC22000 の仕組みを運用することによって FDA の要求の大部分を満たすことが可能となると感じた山本社長は、FSSC 取得のための農林水産省の支援枠(コンサルタントフィーの助成)が幸運にも空いていたことにも背中を押され、とりあえずは FSSC のひとつ手前の ISO22000 を取得することにした。

ちなみに ISO22000 に、食品安全対策(フードテロ、原材料やアレルギー物質の管理など)に関する食品安全基準システム PAS220:2008 を加えたものが FSSC であり、FSSC は ISO22000 より取得のハードルがワンランク高くなる。そこで同社ではまず ISO22000 を取得し、次の段階で FSSC に移行するという取得プランを立てたのだった。2012 年 2 月にキックオフ。ISO9002、9001 の取得経験もある同社では、同年 10 月の取得を目指して予定通り着々と準備が進んだ。

ところが、取得予定のわずか 1 ヶ月半前に大事件が起こった。山本社長が突然、「やはり ISO22000 ではなく一気に FSSC を取得する！」と言い出したのだ。FDA の要求基準の大きな要素となるものが FSSC であれば、やはり FSSC を取得することが望ましく、当然だという考えによるものだった。おそらくこの決断の背景には「ISO9001 で 10 年間鍛えられたうちの会社なら、一気に FSSC を取れるはずだ」という自信や目算があったのだろう。この山本社長の決断で、社内も認証機関であるビューローベリタ



たゆまぬ改革と改善によって創業 100 年の暖簾を守る山本晴一社長。

スも大慌てとなった。審査内容が変わり、それにつれて同社が準備しなくてはならないものや審査自体も変わる。「まさにジェジェジェの様相でした」と、混乱の張本人である山本社長は笑う。しかし混乱を経て、結果は予定通り 10 月に見事に FSSC の取得を果たした。「うちならできる」という社長の読みどおりの快挙だった。



# BUSINESS VISION

BUREAU  
VERITAS

BUREAU VERITAS JAPAN CASE STUDY



## 社内は「より良いものを作るための FSSC」と認知

FSSC の取得に当たって、同社では準備段階から変化が起こった。「特にリコールが出た場合の回収シュミレーションが実カテストの役割を果たし、有効だった」と山本社長は言う。最初はどこにどう連絡や謝罪をし、誰がどう動いて回収するか、原因究明はどのように行なうかといったフォーメーションがちゃんと組めず大混乱したが、回を重ねるごとにスムーズに的確な処置ができるようになっていった。また ISO9001 時代には社長と工場長の 2 人だった食品安全委員会のメンバーが、新たに 4 名(品質管理、営業、総務、製造セクションから各 1 名)が加わり 6 名となり、内部監査に多くの目が入り、毎月の食品安全会議でもさまざまな角度から議論が交わされるようになったことも FSSC 取得以後の大きな変化だ。このことにより従来よりも広く深い視点での検証が行なわれつつある。一方、製造の現場におけるモチベーションも確実にアップしている。社長が現場に提示したのは「もっと良いものを作るために FSSC を活用しよう」というスローガンだった。そして「一流の料理店の板前さんのような気構えと姿でものづくりをしよう」と呼びかけた。良いものを作ることに誇りと熱意をもっている現場の職人たちに



同社では FSSC 取得に加えて、米国人のデスポインズ・シャーン氏を専任スタッフに迎えて、輸出体制の万全化に取り組んでいる。シャーン氏は日本人の母の影響で、日本の伝統的な調味料の世界に関心をもち、ハイテク業界から転身した。

は、この言葉は分かりやすく、心に響く。この訴求によって FSSC は現場に受け入れられ、さらに自分たちの仕事や製品の向上を助けてくれる大局的なツールとして認知された。また FSSC の運用には内部コミュニケーションが必要となるので、自然とチームワークが良くなっている。その結果、以前なら見て見ないふりをしていたメンバーの力不足を、みんなでカバーしたり、注意したりして改善させようという姿勢も見えるようになってきた。「少しずつですが、従業員一人ひとりが FSSC の担い手であるという自覚が出てきているように感じます」と山本社長は嬉しそうだ。

今後ますます輸出を拡大する一方で、消費者と直接つながりながら商品開発や販売をしていくことを目指している同社にとって、原材料や食品アレルギー物質の管理までも組み入れられた FSSC は心強い砦であり、内向きには従業員を活性化させる有効なツールでもある。アイデアと実行力あふれる山本社長のもとで、これからますますその精度と強度を磨かれていくことだろう。

(2013 年 10 月 25 日取材)

ビューローベリタスが提供するサービス

 食品安全システムシステム認証(FSSC22000)