

# 「生協への信頼を再形成するために」 ～コープ商品の品質保証体系の再構築計画～

はじめに ..... 1

1. コープ商品の品質保証体系の再構築に向けた「基本的な考え方」 ..... 4

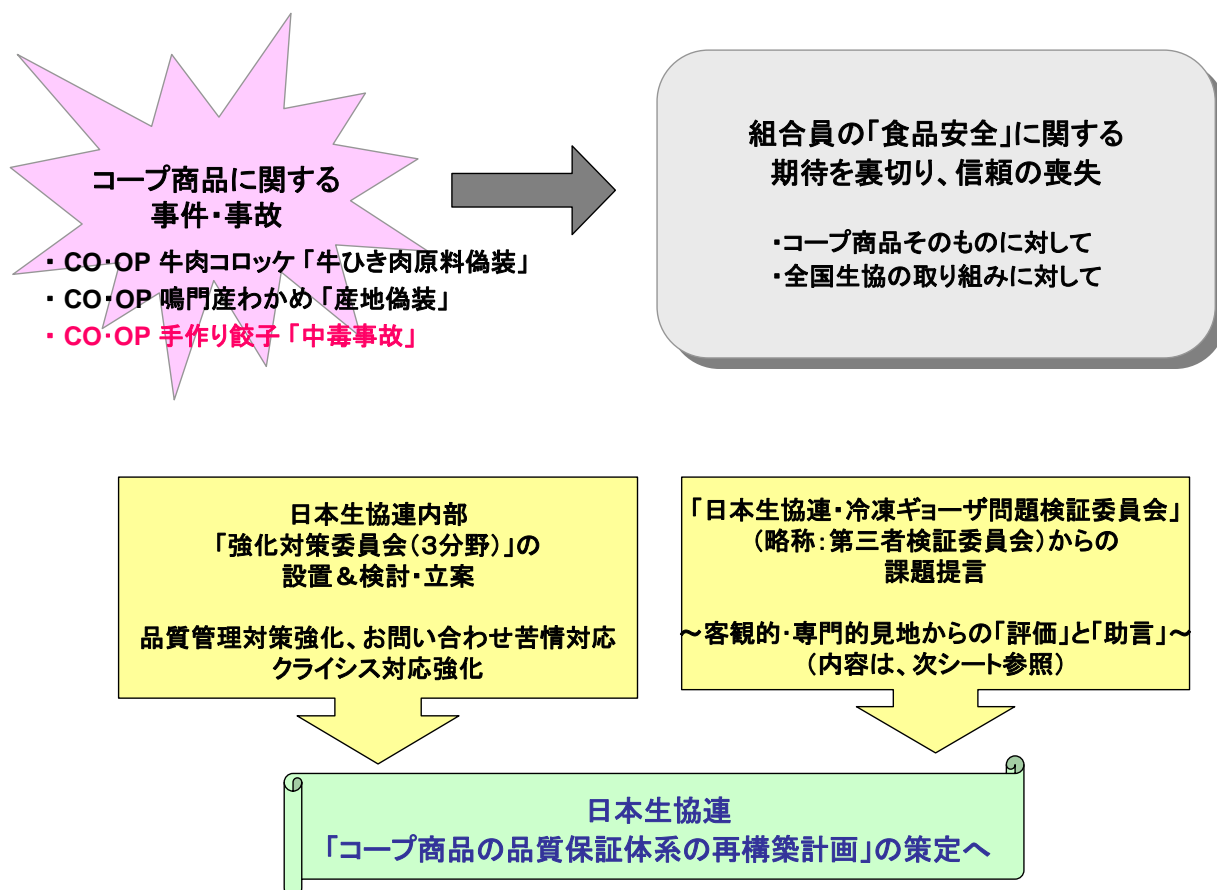
2. コープ商品の品質保証体系の再構築計画・概要 ..... 8

3. 今後の課題 ..... 20

4. 実行計画 ..... 21

日本生活協同組合連合会

## はじめに - 1. 取り組みに至る経緯



## ◆ 3つの領域への提言(日生協への提言、生協全体への提言、社会への提言)

【参考】

「冷凍ギョーザ問題検証委員会(第三者検証委員会)最終報告要旨」 [http://jccu.coop/info/announcement/pdf/announce\\_080530\\_01\\_03.pdf](http://jccu.coop/info/announcement/pdf/announce_080530_01_03.pdf)  
「冷凍ギョーザ問題検証委員会(第三者検証委員会)最終報告(本文)」 [http://jccu.coop/info/announcement/pdf/announce\\_080530\\_01\\_01.pdf](http://jccu.coop/info/announcement/pdf/announce_080530_01_01.pdf)

## 【1】日本生協連への提言

- ① 会員生協と連携した「品質保証体制」の強化
  - 食品安全性に関わる、危機(クライシス)は「起こりうる」という前提に立って
- ② コープブランドオーナーとしての「品質保証体制」の強化
  - 安全管理部門の体制整備
  - 商品群・商品毎の「リスクプロファイル」の整備
- ③ 消費者・組合員・メディア等関係者との「リスクコミュニケーション」の強化
  - リスクに関する情報提供 & コミュニケーション
- ④ 人命に関わる重大な危機(クライシス)発生時の「全生協の“司令塔”としての役割・責任」
  - マニュアル整備、訓練実施
- ⑤ コープ商品以外の食品についても、健康被害拡大防止のために、イニシアティブを発揮
  - 情報収集、発信を通じて、会員生協を支援

## 【2】生協全体への提言

- ① 食品の安全情報システムの構築と危害情報の共有化
- ② 安全管理担当者の人的ネットワーク構築による全体レベルの向上
- ③ リスクコミュニケーションの拡充
- ④ クライシス対応の強化
- ⑤ 社会的課題の発信

## 【3】社会への提言

- ① 社会システムの整備
  - 「食品テロ」を視野に含めて
    - ・ 幅広い関係者によるネットワーク、データベース構築
    - ・ 行政機関との連携強化、対応一元化 等
- ② 社会全体としての「リスクコミュニケーション」の強化

## はじめに - 3. 今後の課題～「生協全体への提言」への取り組み

## ① 食品安全情報システムの構築

## 【2】生協全体への提言

- ① 食品の安全情報システムの構築と危害情報の共有化

- 先行着手 : コープ商品の「お問い合わせ・苦情」に関する情報システムの増強
  - ・ 寄せられた苦情・事故情報の収集 & 解析
  - ・ 発生状況、回答内容について、会員生協へ情報提供

- 中期的課題 : 製造委託元との苦情情報のデータ連携 / コープ商品以外の商品事故等の共有化

## ② 人的なネットワークの形成

## 【2】生協全体への提言

- ② 安全管理担当者の人的ネットワーク構築

- 全国の生協レベルの「人的ネットワーク」の構築(品質管理、検査担当、苦情担当他)

- 各地域の保険所、行政機関との連携、専門家との人的ネットワーク構築

## ③ コープ商品以外の商品でのクライシス対応

## 【2】生協全体への提言

- ④ クライシス対応の強化

- まず、コープ商品の品質保証体系の再構築を実施し、危機管理体制の確立後、コープ商品以外のクライシスに対する課題に取り組む

## ④ リスクコミュニケーション強化の課題

## 【2】生協全体への提言

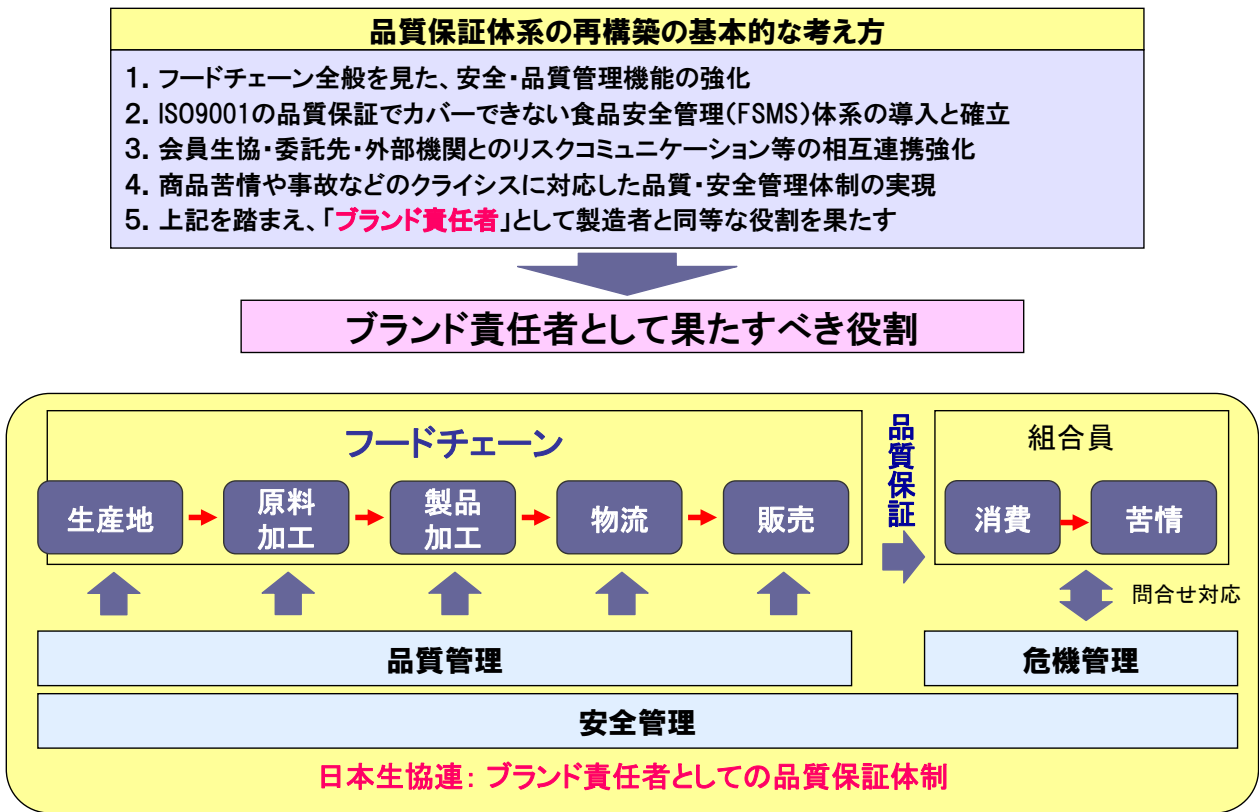
- ③ リスクコミュニケーションの拡充

- 「リスクコミュニケーション」: 食品リスクの正しい情報を伝え、消費者の疑問・不安に応える

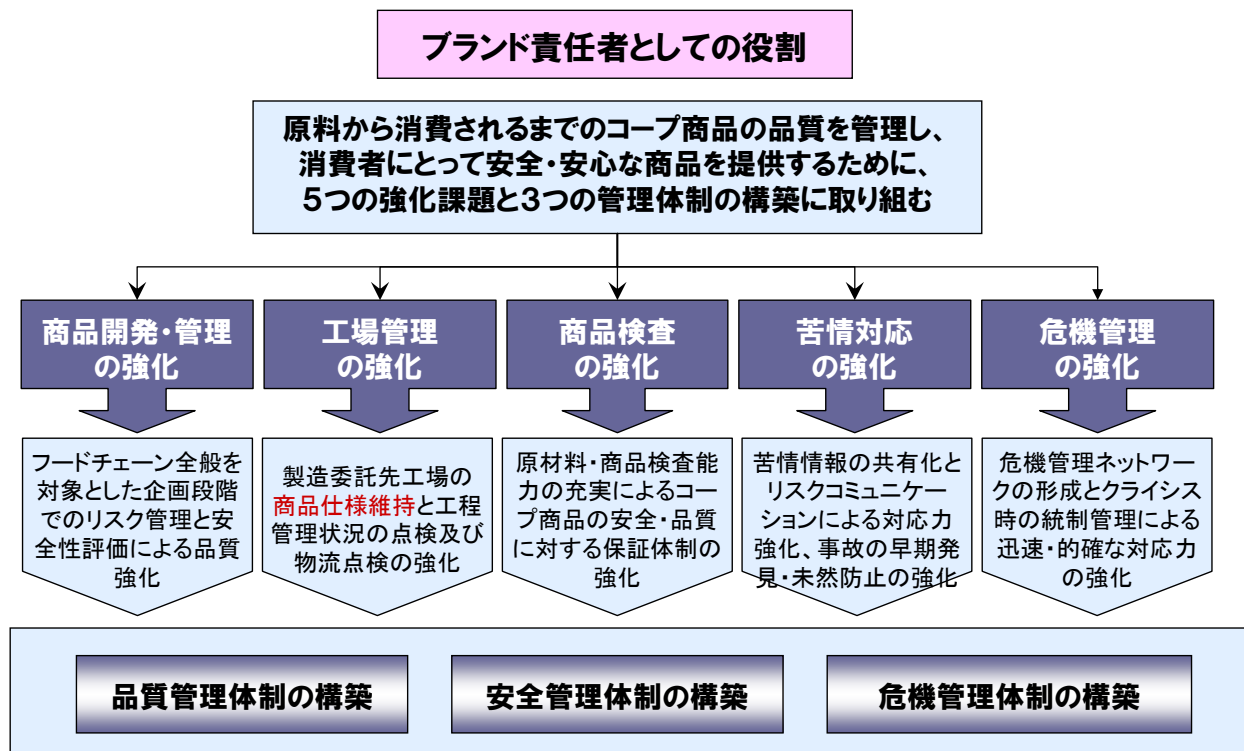
- リスクコミュニケーションの2つの側面

1. 一般的な食品の安全に関わる情報(例: 残留農薬に対する考え方、BSEに関わる問題)
2. コープ商品に関わる安全情報(リスク情報、安全・品質管理情報 他)

## 1. コープ商品の品質保証体系の基本的な考え方



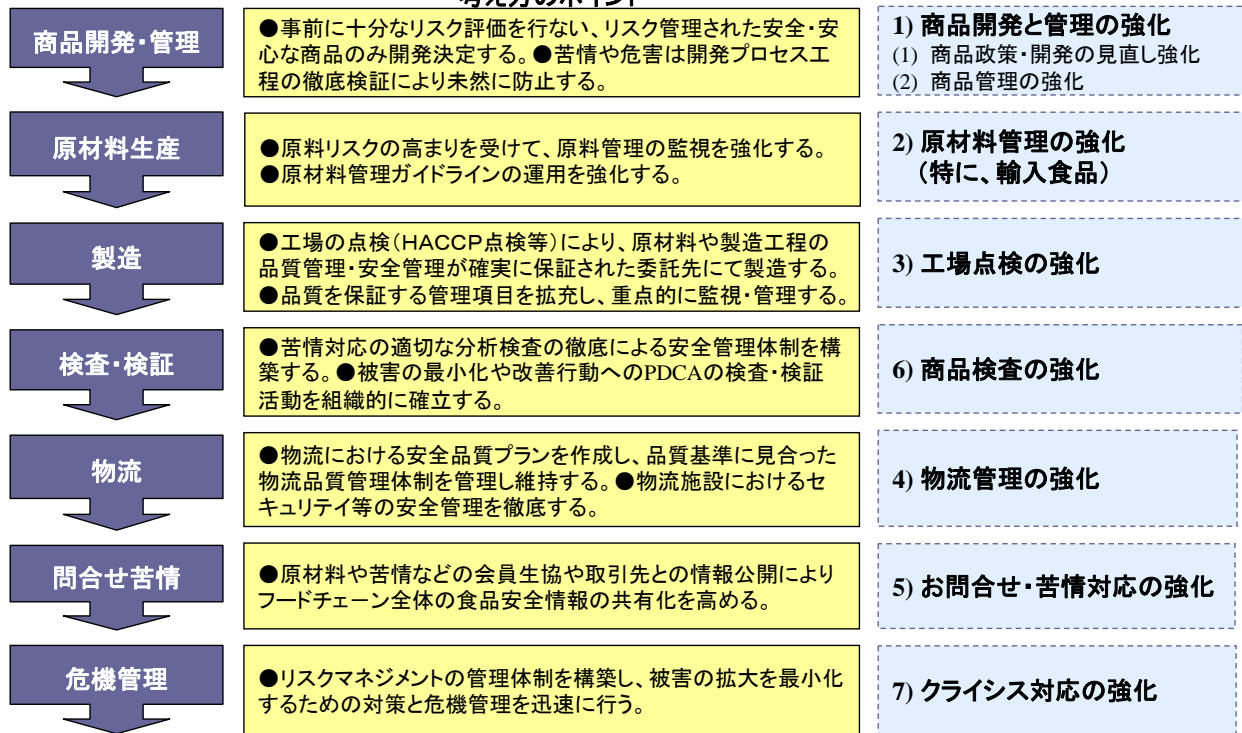
## 2. ブランド責任の考え方



## 1-3. コープ商品の品質保証体系の再構築に向けた基本的な考え方 **CO-OP**

### 3. 再構築計画の全体像

#### 考え方のポイント



## 1-4. コープ商品の品質保証体系の再構築に向けた基本的な考え方 **CO-OP**

### 4. 再構築計画の投資計画と費用計画

<投資計画> 合計24億円

①情報システム投資 15億円	②検査センター機器と施設の設備投資 7億円	2億円
-------------------	--------------------------	-----

③物流セキュリティ強化への機器設備投資

<費用計画> 合計30億円 (年間費用として増加する部分)

A.投資償却分 (システム償却、 機器設備償却) 6億円	2億円	C.検査費 (国内5億、輸入5億) 10億円	D.人件費(100名増) 12億円
---------------------------------------	-----	------------------------------	----------------------

B.情報システム運用費

## 1. 商品開発と管理の強化



## (1) 商品政策・商品開発の見直し強化

## ① 「新・コープ商品政策」(07年度)の見直し

■従来 : 「低価格」& 「利便性」の視点・・・「ふだんの暮らしに貢献する」基本政策の維持

上記に加え、

■リスクに対する予防・防御の視点 ⇒ 「品質管理」、「安全管理」の政策を補強

## ② 商品仕様上の安全・品質管理項目の見直し

■現在の「仕様管理項目」の見直し

個別のコープ商品について、各工程における「リスク要因」を洗いだし、仕様書で点検できるよう「仕様管理項目」は、製造委託先への「商品仕様書の契約項目」として設定

■「商品仕様書管理システム」に、「安全・品質管理項目」をデータベース化

商品仕様点検や工場管理点検を実施する際に、管理項目の点検を行ない、履歴管理を行う

## (2) 商品管理の強化



## ① コープ商品の統廃合

■管理品目の削減・・・6200品目 ⇒ 4000品目

コープ商品のエリア別配置商品の統廃合／生産に見合わない商品の廃番／委託先工場の統廃合

■商品担当者の一人当り管理品目の半減・・・80品目/人 ⇒ 40品目/人

## ② 販売計画・生産計画に基づく商品調達の強化

■OEMによる計画生産 & SMC(サプライチェーンマネジメント)手法の活用

■「特定原材料(偽装リスクが高い)」についての「商品調達管理」の強化

国内原料のトレース確認／偽装・事故を発生させない、「計画的な原料確保 & 製造」

## ③ お取引先管理の手法見直し ⇒ 緊張感ある提携関係

■お取引先の「評価、監査の視点」を追加

企業倫理・法令順守等の取り組み状況の視点／企業業系列化、労使関係の状況等の経営情報の視点

■「お取引先コンプライアンス窓口」の周知徹底：取引先工場向け

■取引先工場への「抜き打ち点検」の実施

■今後のお取引先との検討課題

・「食品防御」の考え方の整理 ⇒ 危機を想定したリスク管理による、予防・防御のあり方について

・委託工場の事故情報の共有 ⇒ 苦情情報の連携について

## ④ 組合員への「コープ商品の商品情報」の公開

■ウェブサイト上での公開・・・主原料の原産地、製造者等の情報／アレルギー等の情報(2008/6～)

■ブランド責任者として、製造者＋販売者としての責任を明確にした表示の推進

## 2. 原材料管理の強化(特に輸入食品)



## ◆ 輸入食品の当面の製造点検、商品検査の強化

## ① 中国製造のコープ商品の「製造日立会い点検」の実施(2008/5～)

- 仕様書通りの製造を行っているか、工程を点検
- 出荷の合否判定の確認

## ② 中国製造のコープ商品、委託工場の統廃合 ⇒ 点検体制の強化

- 委託先工場の統廃合 : 現状 60工場 ⇒ 40工場 (生産立会い管理が可能な工場数)
- 「輸入食品ガイドライン」に基づいた、現地原料、工場管理の状況の評価

## ③ 製造年月日単位の「輸入食品」の商品検査の実施

- 検査機関 : 日本生協連の検査センターが中心 + 国内外の外部検査機関による検査
- 検査項目 : 残留農薬、動物用医薬品、食品添加物、微生物等

## ④ 「輸入食品ガイドライン」に基づいた、輸入品の品質管理強化

- 2008/5 策定「コープ商品(輸入食品)の品質管理に関するガイドライン」が正式名称
- ブランド責任者/輸入者/製造委託工場の責任明確化
- 国別の製造リスクを評価 ⇒ 適切な管理の徹底

## 3. 工場点検の強化



## ① 工場点検体制の強化

- 品質保証部による点検 … 年間訪問点検回数の増加 : 450件(2007年度) ⇒ 1000件(2009年度)  
全工場を対象に、最低年1回の工場点検を実施(2008/6～)
- 商品部による点検 …… 開発品の初回生産立会い、既存商品の点検回数の増加

## ② 重大事故の原因究明のための工場点検体制の確立

- 商品担当 + 工場専任担当の協力による、工場点検体制の確立
- 委託先の事故等の原因究明体制についても、点検、監査を協力して実施

## ③ 工場評価の類型化による、合理的な点検

- 3分類(A~C)評価 × 優先度に応じた、合理的な点検の実施
 

<ul style="list-style-type: none"> <li>A : 過去実績評価で問題のない工場群</li> <li>B : 注意必要工場群</li> <li>C : 原料リスク、カントリーリスクの高い工場群</li> </ul>	}	点検内容の決定
--	---	---------

## ④ 工場調査ガイドラインの見直し

- 従来 : 「製造環境調査」、「製造管理状況調査」、「原料管理状況調査」ガイドライン  
+ 安全管理上の管理項目の追加…「薬剤管理」、「工場への出入管理」等

## ⑤ 工場点検、商品検査に関するDBシステムの構築

- 工場に関する、点検記録、商品の検査記録等のデータの整理統合 ⇒ データベース化  
・工場点検計画立案時/商品改善時/商品事故に際しての点検記録の検索・参照時に寄与するため

## 4. 物流管理の強化



## ① DCにおける、製造日別入出庫履歴のトレース管理の強化

- DC(日本生協連物流センター)における、**入出庫の日付管理強化**(現時点では、一部でのみ適用)
- 入出庫履歴情報のデータベース化** ⇒ 事故品のトレース管理可能

## ② DCへの商品入庫の検品基準の整備

- 現状:「不良品の判断マニュアル」未整備・・・入庫時の汚破損の基準が不明確
- ⇒「**物流事故の対応マニュアル**」の整備・・・「**入庫検品基準**」の明確化

## ③ DC &amp; 委託業者への保安・セキュリティ管理の強化

- DCの物流施設への**入退管理の徹底、セキュリティ機能の強化**
  - ・入出者管理/車両登録/防犯カメラ等の運用強化
- 施設内の**薬剤管理の徹底**(殺虫剤等)
- 委託先業者の評価の実施**(評価基準:物流に関する業務品質)

## ④ 物流事故の対象範囲の明確化: 会員生協の施設、店舗も含む

- 物流事故の対象範囲**: 会員生協の施設内、店舗で発見されたものも、対象とする
- ⇒「**苦情品**」として管理し、日本生協連として、原因究明を徹底する

## 5. お問い合わせ・苦情対応の強化



## ① お問い合わせ・苦情の回答管理の一元化

- 「**カスタマーサービス推進部(組合員サービスセンター)**」が、回答作成を一元管理
- 苦情等受付は、各支所に対応し、「現場の生の声」を、リアルまま共有

## ② 商品苦情・事故に対応する、専門体制の確立

- 「**安全管理担当**」(品質保証本部内に設置)の役割
  - ・人体被害、クライシスにつながる恐れのある苦情に対して、分析し、監視(クライシス予兆)し、商品検査・工場点検・原因究明の体制を整備する

## ③ お問い合わせ・苦情対応ルール、プロセスの再構築

- 「**苦情対応のための指針(ISO10002)**」の考えを元に、各部署の責任と権限を明確化
- 組合員からの苦情に対して、日本生協連が、直接回答**(会員生協、事業連合の合意の上)
  - ・商品事故に関する行政機関との連絡調整は、会員生協、事業連合と共同で対応

## ④ お問い合わせ・苦情対応の標準化 &amp; レベルアップ

- 苦情分類毎の対応手順を定めた「ガイドライン」の作成** ⇒ 外部機関による客観的評価を経て、**レベルアップ**
  - ・苦情対応用語の統一/聞き取り項目の標準化/リスク管理項目の整理

## ⑤ 会員生協、取引先との、苦情情報共有化

- 苦情情報を共有化する、情報システムの整備**

## 6. 商品検査の強化



## ① 既存品(供給中商品)検査の強化

- 商品検査数の大幅拡大・・・3500件(2007年度)⇒5500件(2009年度)
- 既存品の定期検査(年1回以上)の実施
  - ・残留農薬検査回数の倍増：1200件(2007年度)⇒2500件(2009年度)

## ② 重大事故・苦情品の原因究明のための検査体制(自ら)の確立

- 組合員からの問合せ、苦情受付窓口の一元化⇒情報集約
- 「リスクプロファイル」に基づいて、検査専門担当による検査を自ら実施(取引先任せにしない)
  - ・薬毒物判断/異味異臭判別/原因菌特定等のスキル・ノウハウの形成 & 検査機器の導入

## ③ 産地特定、偽和物判別方法の確立⇒偽装監視強化

- 産地判別、偽和物判別を、自ら実施
  - ・理化学、遺伝子による判別検査のスキル・ノウハウの形成 & 検査機器の導入

## ④ 人員増による、検査体制の強化(大幅増加する検査計画に対応)

- 検査の人員体制：85名(2008年度)⇒100名(2009年度)

## ⑤ 商品検査ネットワークの強化

- 会員生協との検査の共同化：検査の分担⇒効率的な検査体制の整備
- 外部検査機関とのネットワーク活用：専門的な技術を要する検査の委託

## 7. クライシス対応の強化



## ① クライシス認識の仕組みの構築 &amp; 組織感度の向上

- クライシスにつながる苦情・事故情報の系統的把握 & クライシス予兆の監視体制の整備
- 経営トップへの「クライシス情報」の伝達ルートの確保
- クライシス認識向上のための教育体系の確立 & 定期的な教育の実施(幹部・職員向け)

## ② 「人命に関わる重大クライシス対応マニュアル」の整備

- 日本生協連の対策本部が、生協全体の指揮を担当
- マニュアル：対応の意思決定、情報発信、公表方法、被害者対応等を整備

## ③ クライシス対応の連携強化：全国の生協と

- 全国の生協との、クライシス対応の連携強化のための「情報連絡体制」の確立⇒情報の共有化
- 「クライシス対応会員ガイドライン」の策定⇒全国規模の統一的な対応の基盤構築

## ④ クライシス時の積極的な情報発信

- 専門家を含めた、戦略的な広報体制の確立
  - 明確な方針に基づく、積極的な情報発信
- } を可能にする仕組み、手段の構築

## ⑤ クライシス時における日本生協連の対策本部体制の強化

- 対策本部の機能強化⇒全国的なクライシスに対しての中心的な役割の達成
- 対策本部の事務局機能の強化⇒全国の生協間の連携強化



## 8. 品質保証体系のマネジメントシステム再構築



## ① 「品質マネジメントシステム：ISO9001」の改革

## ■従来のしくみの改革

- ・商品開発
  - ・商品改善
  - ・商品管理
- の各プロセスの見直し ⇒ 実行不徹底な手続き、不足する仕組みの補強

## ② 「食品安全マネジメントシステム：ISO22000」の構築 &amp; 認証取得

## ■新規の仕組みの構築 &amp; 認証取得(2009年度)

コープ商品の「原料～生産・製造～流通～販売」の各工程のハザード(危害)分析 ⇒ 安全管理の強化

## 9. 品質保証体系に関する情報システムの強化



## ① 品質保証体系に基づく、情報システムネットワークの構築

- 対 組合員 : コープ商品の商品情報の公開
- 対 会員生協 : お問い合わせ・苦情に関わる情報の共有化
- 対 取引先 : 商品苦情、事故情報、及び、商品原材料に関する情報の共有化

## ② 「お問い合わせ管理情報システム」の増強

■コープ商品の苦情・事故情報の共有化システム(2008/9～) : 会員生協、事業連合、製造委託先との間で

## ③ 「工場品質点検情報システム」の構築

■商品検査、工場点検の記録の管理システム(2009/4～仮、2009/9～本稼働) ⇒ 検査・点検履歴が検索可

## ④ 「検査センター情報システム」の開発

■検査量の増大、苦情品検査に対応する情報システム(2009/3～稼働) ⇒ 検査ネットワークで活用

## ⑤ 「新・仕様書管理情報システム(新・COMベース)」の開発

- 産地変更情報を都度反映する情報システム(2009/4～稼働) ⇒ 組合員への産地情報公開システムと連動
- 商品毎のリスクを管理する、「安全・品質管理項目」データベースを開発



### ⑥「商品情報Web公開情報システム」の開発

■組合員向け、商品情報のWeb検索システム（2008/6～稼動）⇒商品の原材料・原産地、アレルギー情報

### ⑦「販売・生産計画と連動したSCM情報システム」の開発

■産地特定の原材料で、調達に制限がある商品、SCM管理商品が対象  
■販売計画、生産計画と連動して、数量をコントロールする仕組みの構築

### ⑧「入出荷商品の製造日別トレース情報システム」の開発

■商品別、日付別、入出荷情報のトレース管理ができる仕組みの構築（～2008/6完）

## 2-10. コープ商品の品質保証体系の再構築計画・概要

### 10. 再構築計画推進のための組織体制の強化

部門名	2008/6/21～ :81名増(9/20現在)	今後順次 : 22名程度
商品本部	■商品担当の増員 :30名増 ⇒ 100名体制 ⇒ 一人当たり管理品目の半減	■情報システム開発担当 : 5～7名 (商品情報公開、商品仕様情報関係)
営業本部	■「カスタマーサービス推進部」の設置 : 9名増 ⇒ 37名体制	組合員サービスセンター(16) お問合せ管理G(8)、本部長S(7)
品質保証本部	■「安全管理担当」の新規配置 : 3名 人体被害、クライシスの恐れのある商品の 苦情を専門に分析・監視 ■工場点検チームの増員 : 10名増 ⇒ 15名体制	
商品検査 センター	■「安全管理担当」の新規配置 : 3名 人体被害につながる苦情品・事故品を専門に 検査 ■検査人員の増員 : 15名増 ⇒ 85名体制	■検査人員の増強 : 15名 ⇒ 100名体制 (2009年度)
海外事務所	■中国「青島事務所」の新規設置 : 現地スタッフ 8名配置	上海事務所 60工場⇒30工場へ絞込み
マネジメント システム事務局	■専任事務局担当 : 3名 ・品質マネジメントシステム:ISO9001の見直し ・食品安全マネジメントシステム:ISO22000の 構築準備	



## 4. 実行計画 -②

課題	サブ課題	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月		
5. お問合せ・苦情対応強化																		
①	組織管理体制の確立	検討	体制確定	新体制稼働	→ 体制見直し →													
②	苦情検査原因究明の強化	検討	担当配置	苦情分析	→	機器設置	検査開始	→ 体制強化 →										
③	お問合せ苦情対応プロセスの確立	検討	プロセス確立	→	物流対応	→	新業務フロー開始	→										
④	お問合せ苦情対応プロセス標準化	検討	用語・プロセス標準確立	→	会員ネットワーク	→ レベルアップ →												
⑤	お問合せ苦情対応システムの強化	検討	要件定義	→ 会員情報共有システム開始 →							→ 取引先データ連携 →							
6. クライシス対応強化																		
①	クライシス社内体制確立	検討	→ 方針確立 →			教育体系	→ 管理研修 →											
②	クライシスマニュアル発行	検討	→ マニュアル															
③	会員対応ガイドライン発行	検討	→ ガイドライン			担当者会議	→ 演習											
④	広報活動の対応強化	検討	→															
7. マネジメントシステムの再構築																		
①	品質マネジメントシステムの見直し	刷新計画 → 維持拡大 →																
②	食品安全マネジメントシステムの構築	導入検討	→	導入計画	業務分析	基礎教育	→	商品分析	→	規格試行	→	内部監査	→	1次審査				
8. 情報システムの強化対策																		
①	商品情報Web公開システム開発	開発	→ 本稼働 →				仕稼管理システムと連携						→ 本稼働 →					
②	お問合せ管理システムの(商品苦情)機能強化	検討	1次開発	→	本稼働	実施計画	→	2次開発	共有DB	本稼働	→ 順次稼働 →							
③	商品仕様管理システム再構築	実施計画 → システム開発 → 本稼働 →																
④	商品開発システム再構築	検討	→ 企画・実施 →				→ システム開発 →											
⑤	工場品質点検システムの開発	検討	実施計画	→ システム開発 →												→ 本稼働 →		
⑥	入出荷管理システムの製造日別入出荷トース強化	実施	→ 開発 →				本稼働						→ 順次実 →					
⑦	商品検査システムの機能強化	1次稼働			→ 実施計画 →				システム開発						→ 本稼働 →			
⑧	SCMシステムの機能強化	業務計画 実施計画 要件定義							→ システム開発 →						→ 本稼働 →			