

フードコミュニケーションプロジェクト「協働の着眼点」

実行可能性調査事業成果法報告会

「食の安全・信頼に向けた取り組み」のための「経営者教育プログラム」

「協働の着眼点」および「食品事業者の信頼性向上を
支援するプログラム」の活用

2010年2月24日



日本HACCPトレーニングセンター
Japan HACCP Training Center

コンサルティングファーム運営委員会

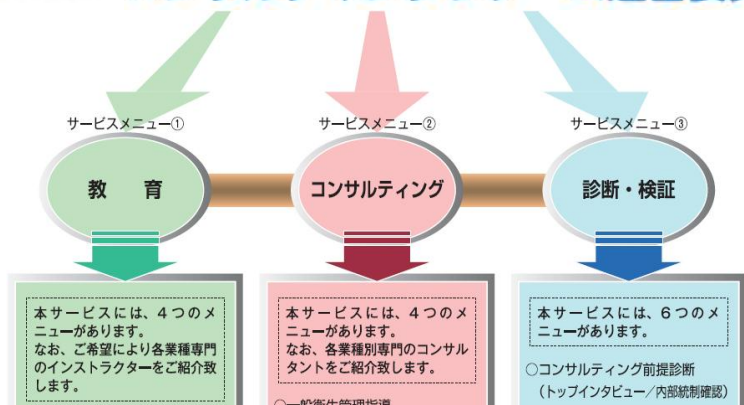
■実行可能性調査の目的

日本HACCPトレーニングセンター（JHTC）の教育プログラムとして、経営層が自社の課題を把握し経営戦略を明確化させるのに「協働の着眼点」（16項目）を活用したプログラムを、実際に食品企業経営者層を集めて研修を実施し、その効果を検証する。

JHTCが有する、専門コンサルタント・インストラクターを紹介する仕組みである「JHTCコンサルティングファーム」の人材プールを活用し、経営者教育に携わる講師陣養成により全国の中小企業で指導を行うための環境を整備する。



日本HACCPトレーニングセンター
Japan HACCP Training Center
コンサルティングファーム運営委員会



経営者教育プログラムの開発目的

経営者向けプログラムについては、企業自身の活用イメージ、且つ16の着眼点との関連性が明確であること、に沿ったシンプルな内容

現状の取り組みをベースに短中期プロジェクトの継続的改善の仕組みを学ぶことに注力し、中小企業の経営者に向けて適切なレベル感（できそう、やりたい）に配慮

今年度は第一段階レベルとして短中期プロジェクトの継続的改善の内容とする

■協働の着眼点の活用

1. 「協働の着眼点」の活用と食品事業者の信頼性向上を支援する「経営者教育プログラム」

食品企業経営者対象

1. 取組みの目的を明らかにする

※モデル事例を土台に「価値創造のあるべき姿」を明らかにするためのワークショップと演習
協働の着眼点活用のために、モデル事例を基にした「企業価値マネジメントモデル構築」の基本となる「あるべき姿」を検証し、取組みの目的を明らかにする。

- ◎あるべき姿を明らかにするための信頼性向上支援プログラムの確認
企業を取巻く環境を俯瞰し、変化と不確実性に対応するためのマネジメント解説
- ◎「協働の着眼点」解説プログラム～3つのポイント
・消費者とのコミュニケーション・サプライチェーンとの協働・顧客リスクの管理（衛生管理を含む）
- ◎モデル事例における事業活動の現状を分析し、重点課題を抽出（演習）

- 1) わが社のありのままの姿(事例を基に現状を分析)
- 2) 課題は何か(リスクの評価・分析と重点課題の抽出)
- 3) 重点課題改善のための具体的施策
- 4) あるべき姿(経営者が達成すべき目標の明確化)

3. 目標を実現するための具体的な方策

実行計画 ⇒ 進捗管理 ⇒ 成果検証

※モデル事例を基に、16の着眼点に落とし込んで具体化した取組みの運用を明らかにするワークショップと演習

具体化した取組みの実現には、方策のより実効的な効果・効率が確認できる「計画→進捗管理→検証」の流れをプロジェクトとして運用し、現場への導入・定着を推進する。その基礎としての設計及び進捗管理、評価・検証計画の構築を目指す。

具体化した取組みをプロジェクトとして、その設計及び進捗管理、評価・検証計画を明らかにする

3つの取組みに基づくプログラム

2. 目的に沿った目標を明らかにする

- 1) 「協働の着眼点」の有効活用
(評価・改善、取組みを評価、情報交換の効率化)
◎協働の着眼点有効活用のための「信頼性向上支援プログラム」を理解する
- 2) 「協働の着眼点」を支援する「信頼性向上支援プログラム」の活用で持続的発展を目指す
(お客様基点を戦略の中心に、お客様価値の創造・満足度の向上、差別化を図りながら食品事業者の持続的発展を目指すマネジメントモデル)
◎ケーススタディによる信頼性向上支援プログラムの確立
製品戦略の選択・ビジネスプロセスの確立・経営資源を明らかにして、企業価値創造マネジメントモデル(バリューマネジメントモデル)を構築
- 3) 「協働の着眼点」をわが社の体制に組み入れて改善・向上につなげる
(お客様を基点とする企業姿勢の明確化とコンプライアンスの徹底を基盤としたコミュニケーションの仕組み作りは、戦略目標を明らかにすることから始まる)
◎ケーススタディによる戦略目標(ミッションプラン)の明確化
協働の着眼点を基礎とした、戦略目標(製品戦略・ビジネスプロセス・経営資源)を設定

食品事業者の意欲的な
取組みは、お客様への
情報提供・信頼性向上、
お客様からの適正な
評価につながることを
確信する

気づきを得る

研修への参加

「食の安全・信頼に向けた取り組み」のための
「経営者教育プログラム」

「協働の着眼点」の活用と食品事業者の信頼性向上を支援する「経営者教育プログラム」

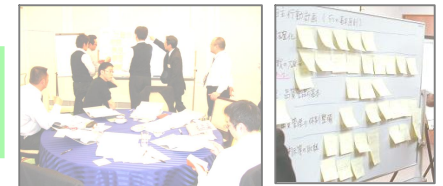
3つの取組みに基づく「経営者向け教育プログラム」

<テキスト>



日本HACCPトレーニングセンター
コンサルティングファーム運営委員会

ワークショップ(WS)スタイル
による研修



2日間
プログラム

経営者は...

- まず、みずからの**ミッション**（社会的使命）を明らかにすること、
- 外部環境の変化をとらえ、3～5年程度の**ビジョン**を明確にすること、
- 実現するために解決すべき内部の課題を“協働の着眼点”に照らして全体最適し、1～2年の具体的な**製品戦略**に落とし込み、
- 戦術として必要な**ビジネスプロセス**と**経営資源**の配置を決断する。

2. 講師・指導者向け「経営者教育プログラム」

JHTC CF指導者候補対象

「食の安全・信頼に向けた取り組み」のための
「経営者教育プログラム」

協働の着眼点」の活用と食品事業者の信頼性向上を支援する「経営者教育プログラム」

「講師向け指導テキスト」



日本HACCPトレーニングセンター
コンサルティングファーム運営委員会

研修プログラム1

◎ 食の安全性と消費者からの信頼性確保のためのマネジメントプログラム（企業を取巻く環境を俯瞰し、変化と不確実性に対応するためのマネジメント）

- ・ バリューマネジメントモデルの全体像とスキームモデルの解説
- ・ 企業が持続的発展をするために必要なビジネスプロセスの解説

◎ 「協働の着眼点」の解説プログラム
（3つのポイント：・消費者の健康・衛生性

- ・ お客様基点 ・ コンプライアンスの解説
- ・ カテゴリーのポイントおよび

研修プログラム2

◎ 食品事業者の信頼性向上を支援するプログラム（バリューマネジメントモデル：顧客の価値創造と顧客満足度の向上を企図するマネジメント）

- ・ 製品戦略（・コスト削減戦略 ・ 製品
- ※各戦略の特徴の説明と、・ 業務プロ

・ 業務プロセス（・ 業務管理プロセス

・ 価値創造のための具体的施策の説明

・ 資源（・ 人的資源 ・ 情報資源

・ 創造支援のために、3つの資源

研修プログラム3

◎ ワークショップ演習（バリューマネジメントモデルの構築）

- ・ SWOT分析・リスク評価
- ・ 3要素（・ 製品戦略・業務プロセス・経営資源）の視点で事業活動の現状を分析し、重点課題を抽出する
- ・ バリューマネジメントモデルの策定
- ・ 抽出された重点課題を、バリューマネジメントモデルとして再構築する
- ・ ミッションプランの策定（協働の着眼点）
- ・ バリューマネジメントモデルを「協働の着眼点」の視点で全体最適化し、事業活動の適切性と有効性を検証する
- ・ 演習発表（上記の締め）
- ・ ミッションから構想され経営トップが確信を持てるもの、ベストプラクティス（将来方向付け）実践レベルであること

4日間
プログラム

経営者対象ワークショップ（WS）

講師・テーブルコーチとしてWSを牽引

厳しい評価に耐え得るスキル獲得

事例を基に自らのストーリーを展開

密度の濃いWSスタイルによる研修

経営者向け指導プログラム

- 経営者が知りたいのは、これからの時代に生き残る**戦略**（明確なる道筋）
- 戦略を実現し、日々監督するための**マネジメント**
- 計画とそれを実行する**オペレーションのコントロール**（HACCP）は現場が学べば良い
- オペレーションを補完する**前提条件プログラム**（5S・7S、施設・設備等、いわゆる一般衛生管理）こそコンサルのスキルを活かせる場
- コンサルの活躍は、まず**経営者のコミット**を得ることからはじまる

講師・指導者向けプログラムの目的

- コンサルティングやインストラクトの場で、
- 経営者に目指すべき戦略目標の示唆を与えられるスキルを持つ人材を育成することで、
- 個別企業の有効なパートナーとしてご活用いただく、
- 5S・7S、HACCP等の専門性の高いオペレーションスキルをもつコンサルタント・インストラクターが、存分に活用いただける場を創り上げること。
- 食品事業者の協働の取り組みを効率的に拡大

実証事業

「食品事業者（経営陣）向け研修プログラム」の開発

「協働の着眼点」を活用した食品事業者等の経営層を対象とした教育プログラムの開発

<ポイント>

「協働の着眼点」を活用したテキストを使用した研修プログラムの試行

実施者が有する人材プールによる「協働の着眼点」の普及

「協働の着眼点」を基礎とした取組みを積極的に進める

食品事業者は顧客ニーズを見極め、創意工夫を発揮してビジネスを展開することを通じて、「食」に対する消費者の信頼性向上を目指す

「協働の着眼点」 3つのポイント

- ・ お客様とのコミュニケーション
- ・ サプライチェーンとの協働
- ・ 顧客リスクの管理（衛生管理を含む）

食品事業者の積極的な取組み

- ・ 食品事業者の意欲的な取組み
- ・ お客様への情報提供
- ・ お客様の信頼性向上
- ・ お客様による適正な評価

そのためには、

「協働の着眼点」と食品事業者の信頼性向上支援プログラム
（バリューマネジメントモデル）との関係を理解する

◎**お客様基点**：製品戦略発想の基本原則、お客様基点での目標は、企業として進めるマーケットボリュームがどれくらいなのか、その中でターゲットを決め、そのどこを狙うか、当社の核となる能力から考えて戦略目標をどこに置くか、を明らかにする

⇒目標は「製品戦略」で考える、マーケットボリュームはどれだけで、どこを対象にするのか、当社の核となる能力を考慮し、市場戦略をどう考えるか、を具体化する

◎**コンプライアンス**：コンプライアンスは法令順守だけではない約束事の遵守、会社の定めた業務ルールや顧客との約束も守らないといけない、コンプライアンスはビジネス（業務）プロセスで考える

⇒（約束事の遵守）「業務プロセス」でどんな目標を作るか、を考える

◎**コミュニケーション**：「協働の着眼点」ではその範囲が広いことから、社内でどううまく活用する方法や、コミュニケーションで得た情報をどう活用するか、を考える

⇒どう解釈し、社内に活用するか、を考える

「協働の着眼点」と「食品事業者信頼性向上支援プログラム」との関係性を明らかにする。

| | | | |
|------------------------|--|--|---|
| <p>製品戦略</p> | <p>お客様基点 (収益の向上策)</p> | | <p>コンプライアンス (信頼性の向上) (生産性の向上)</p> |
| <p>ビジネスプロセス</p> | <p>社内コミュニケーション 緊急時コミュニケーション (業務管理プロセス)</p> | | <p>取引先コミュニケーション お客様コミュニケーション (顧客管理プロセス)</p> |
| <p>経営資源</p> | <p>人的資源 (関係性 マネジメント)</p> | <p>情報資源 (コミュニケーション マネジメント)</p> | <p>組織資源 (リスク マネジメント)</p> |

協働の着眼点を基にした「全体最適」

構築したバリューマネジメントモデルを「協働の着眼点」の視点で全体最適化し、事業活動の適切性と有効性を検証する

| 協働の着眼点 | お客様価値創造の仕組み | 目 標 |
|-----------------------|------------------------------|---|
| お客様を基点とする 企業姿勢の明確化 | お客様のニーズ／期待に対応できるビジネスプロセスの構築 | 製品／サービスを通じ消費者からの信頼性向上 |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ◎お客様のニーズ／期待に迅速に対応できるビジネスプロセスの構築と運用 ◎製品／サービスを通じて消費者からの信頼性を高める |
| コンプライアンスの徹底 | リスク管理（法令／社内ルール遵守、倫理的活動、環境変化） | 内部統制（コントロール・モニタリング・説明責任） |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ◎法令遵守／企業を取り巻く環境変化に迅速に対応 ◎組織体制を整備して企業の社会的責任を果たしていく |
| 社内に関する コミュニケーション | お客様のニーズ・期待を製品及び企業価値に変換する仕組み | 製品（安全／品質）・プロセス（品質保証）の基準 |
| | | ◎製品／サービスの適合基準とプロセスの運営基準に対する適切性／有効性の改善と高度化 |
| 取引先に関する コミュニケーション | 良好な関係性維持とバリューチェーンの構築 | バリューマネジメントモデルの共通目標 |
| | | ◎関係性マネジメントの強化とバリューチェーンモデルの構築および展開 |
| お客様に関する コミュニケーション | お客様の意見を尊重し、製品／サービスの改善に繋ぐ | 情報共有と円滑な意思疎通（コミュニケーション） |
| | | ◎顧客の要望／問い合わせを収集／評価／分析して、製品／サービスの改善に努める |
| 緊急時に関する コミュニケーション | 緊急時の責任ある対応、社会に対して説明責任を果たす | 緊急事態の発生防止／対応体制の整備 |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ◎緊急事態の発生を防止するための体制整備 ◎緊急事態時、調査／原因究明を行い、責任ある対応の実施 |

プログラムの実証1（講師・指導者用）

1月28日（1日目）プログラム

◎ 食の安全性と消費者からの信頼性確保のためのマネジメントプログラム（企業を取巻く環境を俯瞰し、変化と不確実性に対応するためのマネジメント）

- ・バリューマネジメントモデルの全体像とスキームモデルの解説
- ・企業が持続的発展をするために必要なビジネスプロセスの解説

1月28日（1日目）プログラム

◎ 「協働の着眼点」の解説プログラム

（3つのポイント：・消費者とのコミュニケーション ・サプライチェーンとの協働・顧客リスクの管理〈衛生管理を含む〉）

- ・お客様基点 ・コンプライアンス ・コミュニケーション（・社内 ・取引先 ・お客様 ・緊急時）の解説
- ・カテゴリーのポイントおよび達成すべき課題の説明と16項目の着眼点と支援のための重点課題の解説

1月29日（2日目）プログラム

◎ 食品事業者の信頼性向上を支援するプログラム（バリューマネジメントモデル：顧客の価値創造と顧客満足度の向上を企図するマネジメント）

- ・製品戦略（・コスト削減戦略 ・製品リーダーシップ戦略 ・顧客ソリューション戦略）
- ※各戦略の特徴の説明と、・業務プロセス・経営資源との関係性および統合化の解説

2月13日（3日目）プログラム

- ・ビジネスプロセス（・業務管理プロセス ・顧客管理プロセス）

※価値創造のための具体的施策の説明と上記戦略の達成に向けて統合化された目標設定に関して解説

2月14日（4日目）プログラム

- ・ 経営資源（・人的資源 ・情報資源 ・組織資源）

※価値創造支援のために、3つの資源の有効活用と戦略的方向付けのための方策に関する解説

2月14日（4日目）プログラム

◎ワークショップ演習（バリューマネジメントモデルの構築）

- ・ SWOT分析・リスク評価

3要素（・製品戦略・業務プロセス・経営資源）の視点で事業活動の現状を分析し、重点課題を抽出する

- ・ バリューマネジメントモデルの策定

抽出された重点課題を、バリューマネジメントモデルとして再構築する

ミッションプランの策定（協働の着眼点）

- ・ バリューマネジメントモデルを「協働の着眼点」の視点で全体最適化し、事業活動の適切性と有効性を検証する

- ・ 演習発表（上記の纏め）

ミッションから構想され経営トップが確信を持てるもの、ベストプラクティス（将来方向付け）実践レベルであること

● 信頼性向上支援プログラムの指導要領より

FCP(講師・テーブルコーチ育成のための)研修プログラム

(講師・テーブルコーチの指導要領)

講師: 木村 耕一

1日目: 食品事業者の信頼性向上支援プログラムと協働の着眼点解説プログラム

◎ 食の安全性と消費者から変化と不確実性に対応する

問題・課題の抽出
 <各々の発表に対する対話形式の演習>
 内部要因(当社にとって大事な内部要因)

Key word: 事業目的・活動・機会と内部要因(内部環境の課題を明らかにする)

①長期(目的)・②中期(機会)・③短期(現在)の視点の例

- ・バリューマネジメン
像とスキームモデル
- ・企業が持続的発展を
なビジネスプロセス

**イメージしやすい事例を採用
 小演習を多くし、きめ細かい対話
 ストーリー性を持たせて「見える化」**

デルで違うマーケット
 (人育成等で)
 イン、原料等)視点変化

の変化を再評価してみる

| | C | B |
|----|-------------------|-------------------|
| 製品 | 製品A 製品B 製品C | 製品D 製品E 製品F |
| 顧客 | 顧客G 顧客H 顧客I | 顧客J 顧客K 顧客L |
| 資源 | 資源M 資源N 資源O | 資源P 資源Q 資源R |

スキームモデルの演習

外部要因(重要)徹底的に外からた例で考える(5分間演習)

- ・(経営者の立場で)一外はど
のか⇒カードに書く(景気低迷で旅行客が減少、政権交代の等...)⇒ボードに貼り付ける(ボードに書式、優先順位の側に貼る)

※3つの視点について演習

①製品戦略を徹底的につぶして、次②、③に進む。①は具体的で分かりやすい表現が重要(商品特性に関して)

(15分間演習; 3つの視点)

●戦略的ポジショニング

顧客から差別化を見える

- ・製品ポジショニング
- ・ニーズポジショニング(低価格、新鮮な国産産物を合わせた品質)
- ・アクセスポジショニング(その土地でないと手に入らない、例えば峠の釜飯)

業務活動と他メーカーの追従を許さない

Key word: 3つの視点(製品・業務・資源)

(結論を急がない、結論の手前はよく考える)①製品・②業務・③資源

- ①市場調査力
- ②顧客: 市場開拓・販売戦略
業務: 商品開発力(PB・NB)
- ③顧客ニーズで組織風土の変革

- ①ターゲット顧客を明確にする
- ②顧客: 販売強化か販促を強化
- ③専門性の高い人材力

- ①商品特性を革新
- ②顧客: 市場開拓・販売戦略
- ③特殊能力開発可能な人材

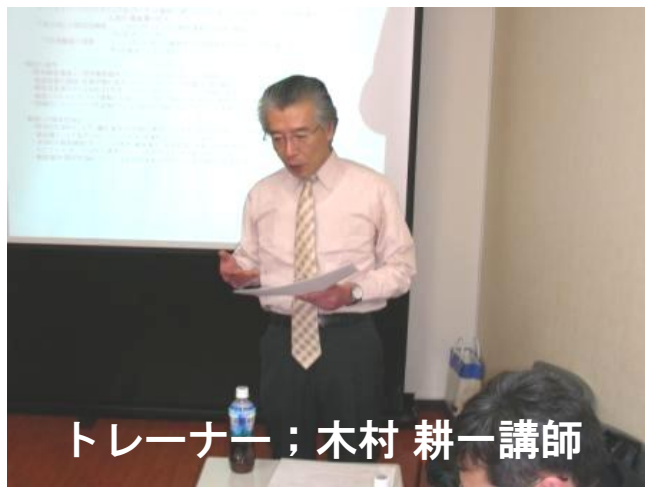
演習3: 現在の事業活動課題を3つの視点(バリューマネジメント)でまとめる

| | A | B | C |
|----|-------------------|-------------------|--------------------|
| 製品 | 製品A 製品B 製品C | 製品D 製品E 製品F | 製品G 製品H 製品I |
| 顧客 | 顧客J 顧客K 顧客L | 顧客M 顧客N 顧客O | 顧客P 顧客Q 顧客R |
| 資源 | 資源S 資源T 資源U | 資源V 資源W 資源X | 資源Y 資源Z 資源AA |

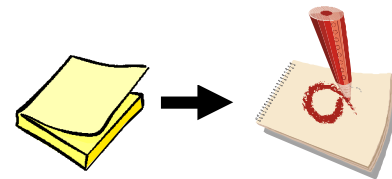
● 「協働の着眼点」解説プログラム指導要領より

| | |
|---|--|
| ◎協働の着眼点解説プログラム | Key word：消費者とのコミュニケーション、サプライチェーンとの協働、顧客リスクの管理（衛生管理を含む） |
| 「協働の着眼点」とバリューマネジメントモデルとの関係 | （考え方解説の要点） |
| <p>消費者基点：目 マーケットボリ 対象にするのか 考えて市場戦略</p> <p>コンプライア プロセス」でと</p> <p>コミュニケーション 社内に活用する</p> | <p>1. お客様を基点とする企業姿勢の明確化 ◎お客様のニーズ／期待に迅速に対応できる</p> <p>Key word：ターゲット顧客のニーズ、顧客経験を積む （考え方解説の要点）</p> <div data-bbox="272 329 1615 1179" style="border: 2px solid green; border-radius: 25px; padding: 20px; text-align: center;"> <p>目指すべき戦略目標の示唆を与えられる スキルを持つ人材の育成</p> <p>企業の有効なパートナーとして活用して いただく</p> <p>専門性の高いオペレーションスキルを存分に 活用できる場を創り上げる</p> <p>食品事業者の協働の取り組みを効率的に 拡大</p> </div> |
| お客様 | ニーズへの対 の方策（ミッ 重とコミュニ ・顧客リスクの |
| コンプライ | セスはビジネス 基いて方向付け えるべきことを |
| ビジネス |) |
| 経営 | <p>範の遵守・公正 ・循環型システ 動慣行）・経済的側面</p> <p>（経済的パフォーマンス・市場での存在感）・環境的側面（環境課題・環境経営）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部統制：・健全な内部統制環境・円滑な情報伝達・コントロールとモニタリング・役割・権限・責任の明確化 ・上記項目をキチンと示さないと中小企業経営者は分からない |

実証例：ワークショップ形式で教育



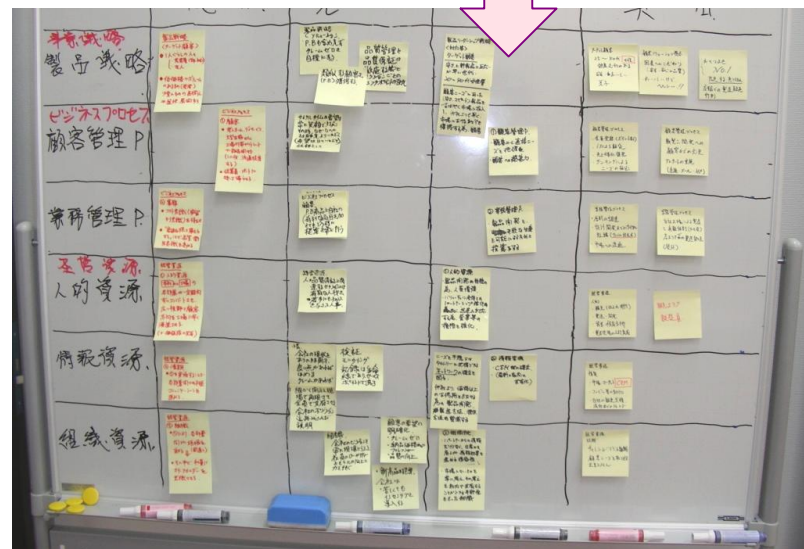
トレーナー；木村 耕一講師



カード1枚に1項目ずつ書きこんで、優先順位を付けてボードに貼りつける



個々に発表し、全員で意見を出し合う、最後に講師がまとめを行う



より現実的、実践的に進められるワークショップ形式で個々のストーリーを展開!!

プログラムの実証2（経営者用）

● 2月18日（1日目） 10:00～17:30

10:00-10:40 フードコミュニケーションプロジェクトと実行可能性事業の解説

（主催者より）

10:40-12:30 食の安全性と消費者からの信頼性確保のためのマネジメントプログラム
～企業を取巻く環境を俯瞰し、変化と不確実性に対応するためのマネジメント～

- バリューマネジメントモデルの全体像とスキームモデルの解説
- 企業が持続的発展をするために必要なビジネスプロセスの解説

12:30-13:10 昼休憩

13:10-14:10 演習1（模造紙、カード、ペン）

14:10-15:00 「協働の着眼点」解説プログラム～3つのポイント

- ・消費者とのコミュニケーション
- ・サプライチェーンとの協働
- ・顧客リスクの管理（衛生管理を含む）

15:00-15:10 休憩

15:10-16:00 「お客様基点」「コンプライアンス」「コミュニケーション」の解説

- ・カテゴリーのポイントおよび達成すべき課題の説明と16項目の着眼点と支援のための重点課題の解説

16:00-17:10 演習2（模造紙、カード、ペン）

17:10-17:30 まとめ

● 2月 19日(2日目) 9:00~17:00 ワークショップ (演習用モデル企業の事例研究)

～ケーススタディ：ジャパンフードビジネス(株)

9:00-12:00 メイン演習①：SWOT分析・リスク評価

～3要素の視点で事業活動の現状を分析し、重点課題を抽出する～

- 製品戦略
- ビジネスプロセス
- 経営資源

12:00-13:00 昼休憩

13:00-14:30 メイン演習②：バリューマネジメントモデルの策定

～抽出された重点課題を、バリューマネジメントモデルとして再構築する

14:30-16:00 メイン演習③：ミッションプランの策定 (協働の着眼点)

～バリューマネジメントモデルを「協働の着眼点」の視点で全体最適化し、
事業活動の適切性と有効性を検証する。

16:00-16:10 休憩

16:10-16:30 演習発表

16:30-17:00 まとめ

■ 成 果

1. 経営者（経営層）の意識づけに止まらず、参加経営者が自らの企業に持ち帰り、具体的な計画に落とし込むための「経営者教育プログラム」により、「協働の着眼点」及び「食品事業者の信頼性向上支援プログラム」を活用する企業数の増加につながる。
2. 経営者や企業同士の交流、インストラクター（指導者）との交流を通じて全国的な相互コミュニケーションネットワーク構築が可能である。
3. JHTCが有する、専門コンサルタント・インストラクターを紹介する仕組みである「JHTCコンサルティングファーム」の人材プールを活用し、経営者教育に携わる講師陣養成により全国の中小企業で指導を行うための環境が整備される。
4. 具体的な成果として
 - ①経営者教育用プログラム（テキスト、講師用テキスト、実施要領等）開発
 - ②実証研修会実施検証報告による事業の持続可能性の明確化
 - ③「協働の着眼点」普及に関わるコンサルタント要員の増加と活用する食品事業者等の増加に資する