



JPCA

日本包装コンサルタント協会

事務局：

〒235-0019 神奈川県横浜市磯子区
磯子台 16-23 野田技術士事務所内
Phone/FAX. 045-751-3258

会報 No. 25

2009年（平成21年）12月01日

発行者 野田 茂尅

関西事務局：

〒675-1105 兵庫県加古郡稲美町加古
2846-1 株式会社 PDS 内
Phone: 079-492-6180
FAX: 079-492-6184

目 次

巻頭言	コンサルタントという職業	木村勝三郎	- 2 -
今年一年の歩み（概要報告）			
1. 本部活動概況	総務担当	鹿毛 剛	-3-
2. 関西支部活動概況報告	支部事務局	山崎 潔	-5-
3. 出前講座の概況	担当	中山 秀夫	-6-
4. 会員の <i>Reference, Documents</i>	担当	中山 秀夫	-8-
寄稿			
1. 企業再生について		小山 武夫	-10-
2. 小企業に役立つ品質 ISO		亀岡 孝三郎	-17-
報告			
暮らしの包装商品展 2009		鹿毛 剛	-23-
編集後記		中山 秀夫	-24-

巻頭言

コンサルタントという職業

KGK株式会社 木村 勝三郎

(1) 私のコンサルタント業のはじまり

私は東京日本橋で海産物委託問屋を営む父の末子に近いような年の長男として生まれました。私が大学工学部機械工学科を卒業した時は、日本経済はまだ混乱していて、軍需産業から平和産業への転換が求められているのに、大企業でもヒト、モノ、カネがないといっ、やらなければならないことに手付かずでした。

結局、私は「冷凍プラント」のエンジニアリング業を生業とする決心をしました。需要の対象の急速な拡大が見通せたことと、大メーカーは産業機械の1部として冷凍用高圧ガス圧縮機を何種類か製作しているだけなので、誰かがプラントにまとめる設計・管理をしなければならぬからです。そして、私は大学に熱心に求人に来ていた中小企業の1社を選んで就職しました。しかし、初めから10年以内には退職して独立すると決めていました。

(2) コンサルタント実績と技術士資格

私は顧客からどこ（企業）のご出身ですかと聞かれて困りました。それで30才台ぎりに機械部門技術士を受験してお蔭様で合格できました。この時の業務経験論文は2ケース必要でしたので、1つは化粧品工場、1つはインスタントカレー工場のいずれも成形のための冷却工程を取り上げました。

それから20年経って、私はJICAのタンザニア食料穀物流通実態調査の総括責任者に指名されました。国内の政府米保管倉庫の温湿度調整装置の設計実績が評価されたようでした。私はこの仕事が終わるとすぐに技術士（経営工学部門）の新設科目である「物流システム」を受験し合格できました。事例はもちろんタンザニアです。

私があえて業務経験論文について述べているのは、私どもは学術研究をしているのではなく、契約した顧客企業の中に入って、分析したり改善提案したりして成果をあげるのが仕事だからです。

(3) コンサルタント業はチームプレイが重要

コンサルタント業の売れ筋商品はどんどん変化していますので、コンサルタントチームは専門性が少しずつ異なるメンバーのチームプレイが効果的です。コンサルタントはチームプレイが不得手な人が多いともいわれていますが、はじめの計画がしっかりしていればそのようなことはないと思っております。

フランスC社の日本における物流子会社C(株)の物流センターの現状調査と改善提案は、私と包装コンサルタント協会のメンバーのH氏とが中心となって、何人かのアシスタントを加えて立派に成果をあげることができました。またこのような機会ができればと期待しております。

(私事で恐縮ですが、私は今度社長を退任し会長となりました。同時に社名もKGK(株)と改称いたしました。新社長は佐藤正彦と申しまして包装物流の専門ではありませんが、営業のプロでございますので、今後ともよろしくお付き合いの程をお願い申し上げます。)

今年1年の歩み

1. 本部活動概要

(1) 第24回定時総会

平成21年4月23日、東京工業大学百年記念館で開催。提出された議案は満場一致で可決された。

- ①関西支部長、塩田利一氏が参加された。
- ②平成14年4月改正の規約を7年ぶりに改定した。第19条名誉会員の 신설、弔慰規定の 신설などが主であった。
- ③日本包装技術協会の酒井光彦専務理事（5月総会以降、現：常務理事）、技術士包装物流会の齋藤正宏副会長が来賓として出席、祝辞を頂いた。
- ④太田茂氏が関西支部監事に新任され、他の役員は再任され、留任した。

(2) 事務局及び諸事業

- ①理事会は12/11、2/5、3/19、5/14、7/9、9/10の6回行った。
- ②日報主催の包装容器アカデミーに当協会も協力することになった。本年は、容器・包装と環境制度（入門編）であった。9/28（月）に東京都中小企業振興公社で開催。
 - ・中山秀夫氏：「包装と機能性フィルム」
 - ・野田茂尅氏：「PETボトルの誕生からこれまで（最新情報）」
 - ・有光 茂氏：「包装機械とシステム」
 - ・飯島林蔵氏：「容器包装リサイクル」つて何？」参加者50人以上で盛会、今後、春、秋に年2回（内容異なる）開催される予定。
- ③日報、「食品包装」9月号に寄稿
 - ・住本充弘氏：「食品の長期保存に果たす包装の役割、その現状と未来」
- ④出前教育：新規登録分
 - ・中山秀夫氏：「防錆対策を目的とした防湿包装技法」
 - ・寺岸義春氏：「輸送包装の進め方」
 - ・牧野隆男氏：「液体紙容器」「月刊、包装技術」に掲載し、1順。再度、掲載する。
- ⑤講師派遣
 - ・鹿毛 剛氏：「物流の基礎」、（2008年12月 東京C社）
 - ・増尾英明氏：「食品包装資材のコンプライアンス」、（2009年3月、東京M社）
 - ・菱沼一夫氏：「包装商品量目管理と革新」、（2009年5月、東京K社）
 - ・中山秀夫氏：「包装材メーカーの安全衛生管理」、（2009年7月、東京N社）
 - ・技術相談：本来のコンサルティング業務（無機製品の包装、東京T社）として、有光、中山氏が対応した。2009年1月～10月実施。
- ⑥関西支部との会合：1. 昨年以來、関西支部との意思疎通を密にするため、有光

顧問が 10/5 (月) に関西支部訪問。規約改定の名誉会員の 신설など。「関西包装コンサルティングの歴史」のまとめの進捗など話し合われた。

- ⑦規約改定：「名誉会員の 신설」、「慶弔規定の 신설」、「第 25 条条文欠落」などを改訂した。規約を印刷し、各自送付した。名誉会員に濱口啓一氏を推薦した
- ⑧東工大百年記念館：6 月以降使用中止、代替案を検討した。結論的には、会場使用料は上がるが、東工大蔵前会館に決定した。一方、品川区大井町の「きゅりあん」にも会員登録 (17003454) を行なった。2009 年 12 月は「きゅりあん」にて開催。
- ⑨包装界合同新年会：13 名参加。
- ⑩海外技術者派遣：N 社よりチュニジア (北アフリカ) 技術者派遣 (2009 年 9 月～2012 年 10 月) の要請があり。課題は、オリーブの包装他。2 名応募した。先方の都合で当初は当協会以外の人に決定した。N 社は包装のテーマ毎に途中で技術者の交代を考えているので、今後、営業活動を進める。海外の技術指導の納付金について新たに設定した。国内との整合性をはかり上限を決めた。
- ⑪暮らしの包装展：別に報告

(3) 研究懇話会

- ① 12 月 11 日 住本 充弘氏、「スウェーデンの包装事情」
- ② 2 月 5 日 杉崎 喬氏、「清涼飲料 PET ボトルとキャップ」
- ③ 3 月 19 日 増尾英明氏、「食の安全・安心を支える容器包装の最新事情」
- ④ 5 月 14 日 飯島林蔵氏、「容器包装リサイクルの最新事情」、外部参加 1 名
- ⑤ 7 月 9 日 小山武夫氏、「企業再生について」
- ⑥ 9 月 10 日 池田得三氏、「中国の生産管理について」、外部参加 2 名
外部の参加について、2010 年より、2,000 円から 3,000 円に値上げ決定

- (4) 会員動向： 本部登録会員 20 名、関西支部登録会員 7 名 (休会会員を除く)
平成 21 年 12 月に関西支部の宮田豊氏が休会会員になった。
3 月に関西支部の村山涼二氏が退会された。7 月に亀岡孝三郎氏が本部から関西支部へ転籍された。

(本部総務担当 鹿毛 剛)

2. 関西支部活動概況

(1) 平成 21 年度総会

4月7日、明石市生涯学習センターにて開催。

(20年度事業報告・決算報告、21年度役員改選・事業計画・予算案審議)

(2) 定例会

2月2日、第130回定例会、P.D.S(株)会議室、亀岡孝三郎氏：「我が国のエネルギー現状とバイオマスの期待（鹿毛剛氏）報告」

4月7日、第131回定例会、明石市生涯学習センター（明石城公園花見）

6月1日、第132回定例会、神戸市勤労会館、牧野隆男氏：「液体紙容器（製品設計・製造技術）」

8月3日、第133回定例会、神戸市勤労会館、寺岸義春氏：「輸送包装の進め方」

10月5日、第134回定例会（神戸市勤労会館）：東西交流会兼ねる

(3) 事業

①セミナー出講

(i) 寺岸義春氏：「輸送包装の標準化と3R」(5.13 日本食品包装研究協会、会員セミナー)

(ii) 塩田利一氏：「包装の役割」(6.17 日本食品包装研究協会総会記念講演)

(iii) 寺岸義春・山崎 潔・亀岡孝三郎氏：「包装の最適化」(6.2「カートンボックス」インタビュー (株)日報)

(iv) 山崎 潔氏：「包装と段ボール」(8.20 近畿包装研究会「包装サマーセミナー」)

②指導事業

(i) A-PACK 無料技術相談コーナー開設 (5.20-23 インテックス大阪)

(ii) 山崎 潔氏：「粉体包装袋の仕様」(9.10、T社)

(4) 事務局

①包装管理士会関西支部、見学会・セミナー出席 (山崎、12.9 六甲バター(株))

②技術士会包装物流会研究会出席 (山崎・寺岸、12.16、2.13、4.15、6.23 松心会館、8.26 JT 生命誌研究館)

③出前教育事業 PR (支部長・事務局長、12.18 (株)日報、2.24 JPI 関西支部事務局)

④新春 KPI (JPI 関西支部) 会員交流会出席 (支部長・事務局長、1.14 リーガロイヤル NBC)

⑤出前教育 PR の推進 (A-PACK 展示用支部講師紹介パンフレット作成、業界団体訪問、日本食品包装研究協会出講協議)

⑥関西包装コンサルティングの歴史：資料収集とデータベース化に取り組む

(5) 会員動向

本部会員、亀岡孝三郎氏が関西支部移籍。宮田豊会員は休会中。

現在 (10.1)、関西支部登録会員 8 名 (宮田会員含む)

(関西支部事務局 山崎 潔)

3. 出前講座概況

当協会では、包装技術に携わっている企業や団体からの要望に応じて。当協会専門家が、直接企業または指定場所に出向き、人材の育成・研修のための講習やセミナーの講師を務める出前講座のサービス活動を行っております。

(1) 現在の講座テーマは、包装に関する基礎的なものから専門的なものまで46項目の登録があり、2009年度には新しく下記の2テーマが登録されました。

表1 出前講座新規登録テーマ (2009年度)

登録No.	講座テーマ	担当者	紹介記事
1045	輸送包装の進め方について	寺岸義春	包装技術7月号(2009)
1046	液体紙容器(製品設計と製造技術)	牧野隆男	包装技術8月号(2009)

(2) 2009年、一年間における出前講座(講師派遣)の実績

- 1) 鹿毛 剛:「物流の基礎」、(2008年12月 東京C社)
- 2) 増尾英明:「食品包装資材のコンプライアンス」、(2009年3月、東京M社)
- 3) 菱沼一夫:「包装商品量目管理と革新」、(2009年5月、小田原K社)
- 4) 中山秀夫:「生産工程における衛生管理の適正化(GMP)」、(2009年7月、

(3) 出前講座活動発足当初からの経緯(出講実績)

2004年(5件)

- 小山武夫; 包装用プラスチックフィルムの基礎 (TJ社: 岩国市)
- 真多博志; 包装用プラスチックフィルムの応用 (TJ社: 岩国市)
- 真多博志; 包装用プラスチックフィルムの応用 (KM社; 東奈良市)
- 中山秀夫; 機能性包装の現状と動向 (TJ社: 岩国市)
- 中山秀夫; 機能性包装の現状と動向 (KM社: 東奈良市)

2005年(4件)

- 中山秀夫; 防湿包装技法の基礎と応用 (SK社; 京都市)
- 増尾英明; 食品容器の安全性について (TM社: さいたま)
- 菱沼一夫; ヒートシール技法の革新技術 (TJ社: 岩国市)
- 中山秀夫; 防湿包装技法の基礎と応用 (神奈川梱包研究会: 横浜市)

2006年(4件)

- 増尾英明; 容器包装リサイクル法の最新動向と今後の課題(四国生産本部委託、D社四国中央)
- 有光 茂; 包装機とシステム (D社: 京都市)
- 濱口啓一; 環境設計と包装設計 (TJ社: 岩国市)
- 根本憲一; 輸送包装の基礎知識 (AGC物流; 東京)

2007年(5件)

- 塚本富陸; シュリンク包装技術 (OM社: 鶴岡市)
- 住本充弘; 包装商品の企画について (N社; 東京)
- 小山武夫; 包装用プラスチックフィルムの基礎 (神奈川梱包研究会: 横浜市)

住本充弘；ユニバーサルデザインと顧客開拓（S T印刷社：名古屋市）

中山秀夫；生産工程における衛生管理 GMP（A G社：鹿島市）

2008年（1件）

根本憲一；輸送包装技術の基礎知識（四国生産本部輸送包装研究会：高松市）

（出前講座担当 中山秀夫）

4. 会員の *Reference, Documents*

2009年度(2008.12月~2009.11月)における会員による講演・執筆活動の実績をご紹介します。

(1) 学・協会における研究発表(報文・講演)

- 菱沼一夫 ; 「ヒートシール技法の合理的な体系の確立—高嶺の花の学位への挑戦—」日本包装学会誌 vol. 18 (2) (2009年4月)
- 〃 ; 「ヒートシール強さと機能を融合できるヒートシール検査法の提案」日本包装学会年次大会 18 (2009年7月)
- 〃 ; 「パウチ包装の衝撃荷重の受容性の計測—剥がれシール衝撃荷重の吸収機能の検討—」日本包装学会年次大会 18 (2009年7月)
- 〃 ; 「レトルト包装のヒートシール管理の標準化」日本缶詰協会技術大会 (2009年11月12日)

(2) 学・協会等における講演活動

- 菱沼一夫 ; 「ヒートシールの接着・離着機構と剥がれ破れ対策」サイエンス&テクノロジー(株)(2009年3月)
- 〃 ; 「ヒートシール関連研究/技術者のためのヒートシールの基礎の正しい理解と商品への適正な反映」(株)R&D支援センター(2009年7月)
- 大須賀弘 ; 「フィルム包装品におけるピンホールと破袋」宮崎県食品開発センター(2009年2月)
- 〃 ; 「シール不良に関するトラブルとその対策」技術情報協会(2009年6月)
- 〃 ; 「プラスチック包装とプラスチック包装材料」日本食品包装研究協会(2009年10月)
- 〃 ; 「フィルム包装におけるトラブル対策」技術情報協会(2009年10月)
- 〃 ; 「包装食品におけるパッケージトラブルとその対策」PPS・加工技術研究会(2009年11月)
- 住本充弘 ; 「地球温暖化対策として包装・物流が取り組む課題」A-PACKセミナー; 日報(2009年5月)
- 〃 ; 同上 日本食品包装研究協会関西支部セミナー(2009年8月)
- 中山秀夫 ; 「包装と機能性フィルム」日報主催・日本包装コンサルタント協会協力セミナー(2009年9月)
- 野田茂尅 ; 「PETボトルの誕生から今日まで」同上
- 有光 茂 ; 「包装機械とシステム」同上
- 飯島林蔵 ; 「容器包装リサイクル法とは」同上

(3) 執筆活動 (著書・共著・寄稿論文等)

【著書・共著】

- 大須賀弘著 ; 「食品企業のコンプライアンス」 神山包装材料刊 (2009年3月)
// 「包装材料評価法の科学」 日本包装学会刊 (2009年7月)
// 共著 ; 「各種包装容器の選定と利用法」 カット野菜品質・衛生管理ハンドブック、サイエンスフォーラム社刊 (2009年2月)
// 共著 ; 「包材メーカーのISO9000活用」、「環境配慮包装と国際標準化」プラスチック包装材料規制と製品開発最前線、情報機構刊 (2009年11月)

HISHINUMA K. *Heat Sealing Technology and Engineering Principles and Applications* DEStech Publications, Inc. Pennsylvania U.S.A. 2009-1)

【投稿論文】

- 住本充弘 ; 「海外医薬品包装の取り組みと提案」 月刊包装技術 (2009年6月)
// ; 「食品の長期保存に果たす包装の役割、その現状と未来」 日報月刊食品包装 (2009年9月)
// ; 「機能性包装の最近の傾向」 月刊包装技術 (2009年10月)
中山秀夫 ; 「包装設計で見落とししやすい防錆対策と防湿技法」 月刊包装技術 Vol.47 (4) p.16 (2009)
菱沼一夫 ; 「これで安心！ヒートシールの改善策」 月刊食品包装 (日報アイ・ビー社刊) に2009年2月号よりシリーズ掲載
[第12回] (1月号) シーラントの厚さはいくらあればよいのか？
[第1回] (2月号) ヒートシールの改善策
[第2回] (3月号) ヒートシールの加熱方法の選択
[第3回] (4月号) 溶着面温度応答のパソコンでのシミュレーション方法
[第4回] (5月号) 適正化の実際
[第5回] (6月号) ヒートシールのHACCPの達成方法
[第6回] (7月号) 開け易さと密封性を保証し、かつ高速化を両立する加熱方法
[第7回] (8月号) ラミネーション強さとヒートシール強さの関係
[第8回] (9月号) プラスチック包装材料の接着面の剥離エネルギーの計測法
[第9回] (10月号) どうして従来法では包装の期待機能 (易開封性と封緘証) の解析/評価ができないのか？
[第10回] (11月号) 荷重速度とヒートシール強さの関係
[第11回] (12月号) 究極ヒートシール ; “Compo Seal”
亀岡孝三郎 ; 「これならやれる品質ISO」 包装タイムズ (日報)、2009年1月より8回連載
// ; 「品質ISO, 2008年版の改訂概要」 板紙段ボール新聞 (2009年2月17日号掲載)

寄稿 (1)

企業再生について

小山 武夫

企業再生は人づくりから

1. 企業再生とは
2. ダイエーの企業再生
3. 企業再生が清算か
4. 企業再生のポイント
5. 企業再生の事例
6. 中小企業の再生

小山武夫
平成21年7月9日

企業再生とは

企業再生とは、債務超過や業績不振に至った企業が核となる事業部門を見直し、不採算部門の撤退や資本増強、事業譲渡、会社分割、M&Aと経営陣の交代などにより、経営の健全性を回復する事。
但し、日本の中小企業の大半は経営者に大きく依存、現在の経営者がいなくては再起不能になる。

企業再生は、債務者主導の企業再生(既存事業)を大前提とし、経営者の生活と従業員の雇用維持と利害関係者との良好な関係を維持し、様々な手法(事業譲渡・会社分割・M&A等)を用いて不採算部門の整理をする。

ダイエーの企業再生

2004年10月13日

・ダイエーの再建問題は産業再生機構の活用で決着

不良債権問題の象徴

・2004年3月期、1兆9千億円の連結有利子負債

ダイエー 高木社長 (経産省 中川昭一)

主力3行 三井住友(西川善文)、UFJ、みずほ

産業再生機構 (経済相 竹中平蔵)

民間 外資系(ウォルマート)

産業再生機構 銀行主導

「ダイエー再建」日本経済新聞社、2004年12月16日刊

再生案の違い

	ダイエー案	主力銀行・再生機構
スポンサー候補	丸紅・東急不動産	ウォルマート、イオン、ヨーカ堂等すべて対象
増資	投資ファンドとスポンサーが1,000億円程度	再生機構とスポンサーが1,000億~2,000億円
本業テコ入れ	・食品スーパーに経営資源を集中 ・住居用品は大規模縮小。専門店勝致 ・不採算50店舗は閉鎖か食品専門	・食品スーパーに特化。実用衣料、消耗雑貨は継続 ・経営陣一新、若手抜擢 ・店舗不動産は再生機構と外部不動産デベロッパー会社に移管
資産売却	・本業以外の約30社を整理・売却 ・クレジット会社株一部売却	・本業外のクレジットカード、外食、レジャーは全部売却
金融支援	4,000億円程度	4,000億円程度

「ダイエー再建」日本経済新聞社、2004年12月16日刊

ダイエー経営不振の原因

1. 80~90年代は大店法で強化されて、利益は現在の倍以上の3%前後の利益を出しており、企業として優良融資先であった。
2. 多角化が赤字体質の原因である。
南海ホークスやリクルートなど、小売り業以外の全方向的な事業の多角化が赤字を加速した。
3. 1998年に売上高(単独)は2兆4,026億円であったが、営業利益で169億円の赤字を計上した。
4. 1998年に1兆3千億円の有利子債務を2002年までに1兆円に削減の計画

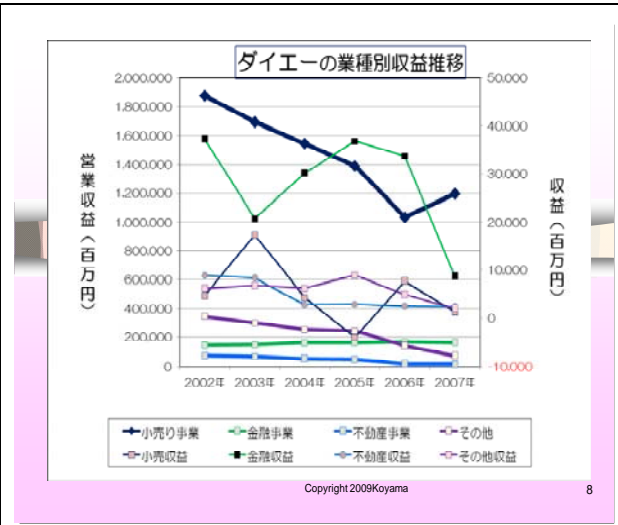
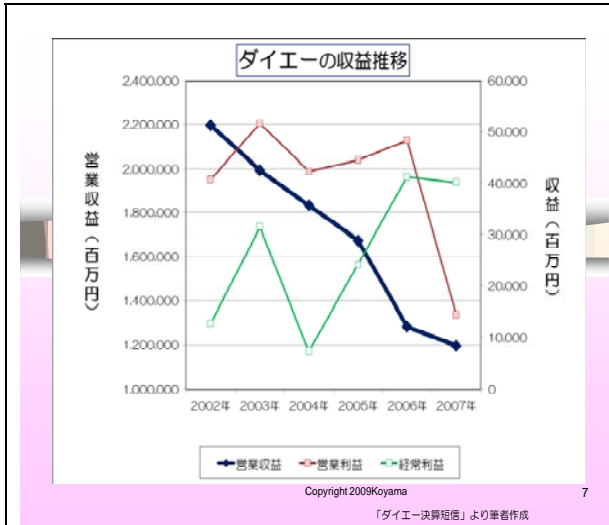
負債圧縮項目	負債圧縮額
休業・遊休不動産の売却	2,600億円
ローソン株式公開	4,000億円
その他グループ企業の株式公開	800億円
債権・保証金の流動化	600億円
外部調達による投資資金の抑制	700億円
グループ資金の一元化	900億円

ダイエーの企業再生 (2)

年	内容
2004年7月~10月	UFJ、三菱東京グループと経営統合 ・ダイエーの再建のメリットが大きくなった。産業再生機構の活用 ・食品スーパーに特化、金融支援「4千億円」 ・ダイエー、球団の継続保有を決定、再生機構の査定に協力低い ・再生機構の活用 ・経済産業省、ダイエー独自の再生案を期待、再生機構の活用を弱める
2004年10月	再生機構の活用 ・メインバンク中心に4千億円の債権放棄 ・査定チーム250人、ダイエー再生機構活用
12月28日	再生機構ダイエー支援を正式決定 ・スポンサーを軸に1千億円の増資、再生機構1百億円の新規出資、非メイン5百億円出資 ・スポンサー探し
2005年5月	丸紅とアドバンテッジパートナーズがスポンサーに決定 ・丸紅、ダイエーの第2の株主、マルエツの株3割保有
2006年12月	再生機構保有発行済み株式の3割を超えるダイエー株を丸紅に売却 ・13百億円の債務返済をダイエーから受け、再生機構のダイエー支援は終了 ・ダイエーとイオンの業務提携の決定、丸紅ダイエー株の15%をイオンに譲渡
2006年以降	再建は速半ばである

Copyright 2009 Koyama

「企業復活」小野展亮著、講談社、2007年3月26日刊



ダイエー経営再建

- ダイエーは2007年5月17日、2010年2月期を最終の中期経営計画を発表した。
3月に業務・資本提携したイオンと共同仕入れや商品の共同開発を進め、最終年度に営業利益ベースで70億円の提携効果を見込む。
既存店にてこ入れに向け、3年間で最大420億円を店舗改装に投じる。
- 2010年2月期の単体の営業利益は150億円(07年2月期は41億円)を目標。増益の多くを、イオンとの提携効果で引き出す考え。
まず08年2月期の下期から共同販促や商品の共同調達を始め、09年2月期にイオンと共同開発するPB(プライベートブランド=自主企画)商品を導入する。
- 店舗改装には年120億~140億円を投入。過去2年も改装を進めてきたが、効果は「店舗ごとにばらつきがある」状態。(西見徹社長)
このため最近改装した店舗も含め全200店について改めて改装を検討する。
- 老朽化した都城店(都城市)は、イオングループに土地・建物を近く売却。イオンが開発する大型施設に初めてダイエーが入居、08年秋に新規開業。

Copyright 2009Koyama

- ### 倒産または破綻の原因
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○放漫経営 ○過当競争 ○経営者の人材不足 ○売上不振 ○需要の減退 ○資産の目減り ○過剰債務 ○景気低迷 ○設備投資過剰 ○連鎖倒産 | <ul style="list-style-type: none"> ◎バブル崩壊 ◎大震災 ○ ●食肉関連の刑事事件 ●欠陥商品の出回り ●リコール隠し ●談合の発覚 ●偽装問題 ○ |
|---|---|
- Copyright 2009Koyama
「事業再生」高木新二郎著、岩波新書、2006年1月30日刊より引用

再建法

- 破産法**
 - ・ 経済的な破綻状況に至った企業または個人について、その財産の処分や債権者への配当を定める法
- 会社更生法**
 - ・ 経営困難ではあるが再建の見込みのある株式会社に対し、事業の維持・更生を目的としてなされる会社更生手続を定めるために制定された法律
- 民事再生法**
 - ・ 経済的に窮境にある債務者の事業または経済生活の再生を目的とする法律

倒産法 (1)

- 再建型**
 - ・ 再建型は、債権者への弁済をはかりつつ、事業を継続し、経済的再建を意図した法律である。継続した事業により、長期にわたっての債務の弁済を企図することも多い。
日本においては、更生手続を定める会社更生法や再生手続を定める民事再生法がこれに該当する。
このうち、一般的に利用されるのは民事再生法であり、債務者自身が再生計画を立てて、それに基づいて再建を進めることを基本とする。
担保権は原則として存続し、租税公課について権利内容を変更することはできない。民事再生法は法人・自然人の別、事業者・非事業者の別を問わず適用されるが、負債額が少ない個人事業者や給与所得者を対象とした個人再生という特例手続も規定されている。
会社更生法は裁判所が選任する更生管財人の管理下で会社の再建を図るが、租税公課についても権利内容の変更が可能であるほか、担保権の実行が制限され、その被担保債権についても更生担保権として権利行使ができるに過ぎないなど、民事再生法に比べて規制を受ける債権者の範囲が幅広く、会社の再建という観点では強力な手続である。

「事業再生」高木新二郎著、岩波新書、2006年1月30日刊より引用

倒産法（２）

2. 清算型

・清算型は、財産を清算し、債権者に弁済することを意図した法律である。法人の消滅を前提として、保有する財産の換価と適正な分配を企図するものである。

日本では、破産手続を定める破産法や会社法上の特別清算等がこれに該当する。

このうち、一般的に利用されるのは破産法である。破産手続は、裁判所が選任した破産管財人が破産者の財産（破産財団）を換価し、換価代金を原資として債権者に配当をする手続であるが、個人で財産がない場合には、財産の換価手続は行われない（同時破産手続廃止）。個人については破産手続が行われる場合には、破産手続開始後に債務を免除する手続（免責手続）を取ることができるため、個人の債務の整理の方法として幅広く使われている。

特別清算は、株式会社の清算手続の一種であり、債務超過のおそれがある場合等に行うことができるが、親会社が子会社を整理する場合に体裁を考えて「破産」以外の方法を選択したいというとき等、限定された場面で使われる。

「事業再生」高木新二郎著、岩波新書、2006年1月20日刊より引用

企業再生を目指すか清算か

「金融検査マニュアル」による債務者区分

区分	債務者の状況	引当金
正常先	業績が良好で、財務内容も特段の問題がないと認められる債務企業	5%
要注意先	業績が不安定、恒常的に赤字の債務企業 財務内容に問題あり、実質的に債務超過の債務企業	15%
要管理先	金利減免、棚上げなど、貸出し条件に問題のある債務企業 元本返済、利息支払が事実上延滞しているなど、履行条件に問題がある債務企業	
破綻懸念先	現状、経営破綻の状況にないが、経営難の状態にあり、経営改善計画などの進捗状況が芳しくなく、経営破綻に陥る可能性が高い債務企業	75%
実質破綻先	法的・形式的な経営破綻の事実が発生していないが、深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しがなく、状況にあると認められるなど、実質的に経営破綻に陥っている債務企業	85%
破綻先	法的・形式的な経営破綻の事実が発生している債務企業	100%

企業再生を目指すか清算か

債務者区分の「判断基準」

区分	債務者の状況
要注意先	恒常的な赤字体質の企業。 販売費・管理費の圧縮、仕入原価の削減、従業員1人当たりの生産性の向上、アウトソーシング・在庫の削減等により徹底的な体質改善が必要。 これにより、黒字体質に改善が図れば、自主改善は可能。
要管理先	キャッシュフロー不足による原本返済・利息支払が停滞している企業 徹底的な財務リストラによる原価・経費の圧縮、 事業リストラによる事業再構築を図り、キャッシュフローを創出。 キャッシュフローが創出できれば自主再建は可能、出来なければ破たん懸念先の恐れ
破綻懸念先	①キャッシュフローを生む事業を有しているか、改善により見込める場合 (1) 私的整理のガイドラインを活用した一部債権放棄、債務の株式化、会社分割 (2) M&A, MBO, LBO, 営業譲渡等の経営権の譲渡等DIPファイナンスによる再生 ②キャッシュフローを生む事業を有していない場合 キャッシュフローが見込めず、B/Sも著しく債務超過の場合、 経済合理性が見られず、存続させる意味がないので清算が望ましい。
実質破綻先	実質的に経営破綻に陥っている企業の場合、 再生を図っても債務が増加するばかりで、存続の意味がない 早急に清算することが望ましい
破綻先	法的・形式的にも経営破綻の事実が発生している企業であり、 速やかに清算を選択するしかない。

Copyright 2009Koyama

金融検査マニュアルより引用

DIPファイナンス

DIP (Debtor in Possession、占有継続債務者)

- ・アメリカ連邦倒産法（チャプター11）の債権手続きの用語
- ・管財人が選出されず、それまでの経営者が会社経営を継続
- ・DIPファイナンスは手続き後、「ニューマネー」を融資

Copyright 2009Koyama

「事業再生」高木新二郎著、岩波新書、2006年1月20日刊より引用 16

デット・エクイティ・スワップ

「債務の株式化」（日本では2002年から）

- ・債権放棄に対する分配
- ・会社更生手続き（100%減資と新株発行）
- ・「更生債権」の残部を代物弁済として新株発行
- ・「私的整理ガイドライン」債務再構築の方法として活用することを推奨
- ・「優先株」で運用
- 銀行などが事業会社の株式所有に関する「5%ルール」（銀行法等）
- 普通株の発行で株価の暴落を防ぐ

「事業再生」高木新二郎著、岩波新書、2006年1月20日刊より引用

一般の私的整理

《「私的ガイドライン」によらない私的整理》

「法律によらない『任意整理』」

- ・和議法（2000年廃止）時代に多かった
- ・きちんとした手順を踏んだ私的整理は少ない
- ・「清算型」と「再建型」
- ・「債権者主導型」と「債務者主導型」

Copyright 2009Koyama

「事業再生」高木新二郎著、岩波新書、2006年1月20日刊より引用 18

再建型私的整理の手順

- 「弁護士など、それに係る者が蓄積したノウハウ」
 <「再建型」には「債務者主導型」が多い>
- ・不渡りの前に債権者集会を開催する
 - ・再建委員会の設立、処理方法の決定
 - ・再建する場合、「再建計画案」を立案、
 - ・債権者全員が案に同意すれば、私的整理は成立
 計画案通り、「債務の一部免除と期限の猶予」

Copyright 2009Koyama 19
 「事業再生」高木新二郎著、岩波新書、2006年1月20日刊より引用

清算型私的整理のパターン

- <残っている原材料や製品、商品を売却し売掛金を回収、一般債務者に比例弁済する>
- ・倒産から二、三か月、遅くとも半年以内で終了
 - ・不正が介入しやすい
- ターンナラウンド・スペシャリスト

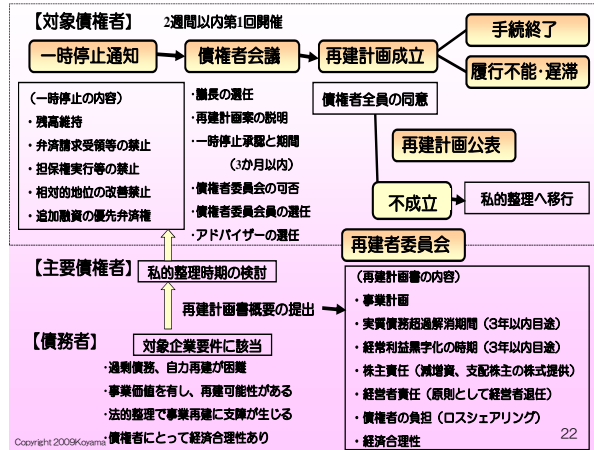
Copyright 2009Koyama 20
 「事業再生」高木新二郎著、岩波新書、2006年1月20日刊より引用

ガイドラインによる私的整理

- 《早期迅速再生のための紳士協定》
- ①再建計画立案
 - ②一時停止通知
 - ③債権者会議と専門家アドバイザー
 - ④債権者の同意
 - ⑤ガイドラインは再建計画の内容まで定めている

Copyright 2009Koyama 21
 「事業再生」高木新二郎著、岩波新書、2006年1月20日刊より引用

ガイドラインによる私的整理手続きの流れ



Copyright 2009Koyama 22

民事再生法（1）

- 《すべての法人や個人が利用可能な再建法》
 「和議法の欠点を是正」
- ①担保権に対する制約がない
 - ②和議履行確保の制度が不十分
 - ③和議可決条件が厳しい
 - ④整理委員と管財人が重複
 - ⑤否認権制度がない
 - ⑥債権確定手続きがない
 - ⑦開始原因が狭すぎる
 - ⑧開始決定後に挫折した場合に破産移行が必要

「事業再生」高木新二郎著、岩波新書、2006年1月20日刊より引用

民事再生法（2）

- 《担保債権者に制約を加えていない》
- ①再建できる見込みがない場合を除き、手続き開始が原則
 - ②申立後、早い時期に裁判所の許可だけ事業譲渡が可能
 - ③経営者続投（DIP）が原則
 - ④簡単になった債権調査、不公平を是正する否認権、簡便な役員責任追及
 - ⑤対象外だが全く野放しでない担保権
 担保債権者と「協定書」を締結、「担保権消滅許可」
 - ⑥債権の変更などを決める再生計画
 - ⑦再生手続終了（再生計画認可決定で手続き終了）

「事業再生」高木新二郎著、岩波新書、2006年1月20日刊より引用

会社更生法

《株式会社だけの再建法》

- ①大会社向けの会社更生法
- ②強力な武器を備えているが旧オーナーや経営者放逐
 - －担保権者の権利も多数決で強制的に変更される
 - －債務者会社の旧従業員の権限は剥奪され、旧株主も持ち株を消滅
- ③担保権や租税債権も更生計画により変更可能
- ④現経営陣を管財人にできるが経営者更迭が原則
- ⑤100%減資と新株発行の組合せでオーナー入替が定着
- ⑥100%減資をしなければ上場維持も可能

Copyright 2009Koyama

25

「事業再生」高木新二郎著、岩波新書、2006年1月20日刊より引用

新会社更生法で何が変わったか

《更生手続きのスピードアップと使いやすい制度》

- ①窓口解放
 - ②現職取締役を更生管財人等に起用可能
 - ③更生計画案、可決要件の緩和
 - ④会社更生手続きのスピードアップ
 - ⑤財産評価基準の変更（時価評価で簡略化）
 - ⑥更生手続きの透明性確保（更生債権者委員会等の制度）
 - ⑦民事再生法と会社更生法の二つも必要なのか
- 両法は違いがない制度になってきた

Copyright 2009Koyama

26

「事業再生」高木新二郎著、岩波新書、2006年1月20日刊より引用

会社更生と民事再生のおもな違い

	会社更生	民事再生
対象	通常は大企業	通常は中小企業
旧経営者	例外的に残ることがある	残るのが通常
担保者	突然実行注視、禁止 更生計画により多数決で 変更可	中止命令が必要 変更には個別的な同意が必要 担保権消滅請求制度がある
増減資	更生計画で可能 100%減資が原則的 オーナー入替が原則的	再生計画で可能 100%減資可能 オーナー入替が可能
多数多額公募 債がある場合	再建可能	新会社法で可能に

Copyright 2009Koyama

27

「事業再生」高木新二郎著、岩波新書、2006年1月20日刊より引用

事業再構築計画の立案

■事業DD（デュー・デリジェンス）

- SWOT分析、存続させる事業の競争力維持の戦略
- 「追加投資」について立案

■財務DD

- 過去と現在の財務内容や損益の状況を分析
- 企業価値の算出、減増資案の検討

■法務DD

- 法務面から事業継承や事業継続に支障がないか
- 法律上の紛争について調査

Copyright 2009Koyama

28

「事業再生」高木新二郎著、岩波新書、2006年1月20日刊より引用

事例：赤字の水処理メーカー（T社）

事業概況	<ul style="list-style-type: none"> ・フィルタープレス製造 ・1949年設立 ・中規模工場の排水、顔料メーカー等が顧客
フィルタープレスの内容	<ul style="list-style-type: none"> ・大型の二重水槽がベース（横数m×縦2m×高さ1.5m） ・プラスチック製プレス板（横1.2cm×縦1.2m×厚さ10cm）を20枚程度、本を並べるように置き、長尺のフィルター（濾布）を屏風状に折り、各プレス板間に畳込み形で設置し、各プレスがそれを挟み込む仕組みになっている ・各プレス板は溝で仕切られており、廃液はフィルター間を流れる間に濾過される ・フィルタープレスは、廃液を浄化する場合と、原料を濾過過程で濾過してとる場合がある
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・T社は、環境問題の解決として、一流会社の顧客が多く、リピートオーダーも多かった、等々の利点があった

Copyright 2009Koyama

「再生・再編事例集1 事業再生の決断」兼商事法務、兼商事法務、2004年2月7日刊より引用

29

水処理メーカー（T社）経営上の問題点

1. 経営者
 - ・商社系で経営者は天下り人事、現場のわかる経営者の不在
 - ・採算度外視の売上至上主義、
 - ・損失は自己責任、設備投資なく設備は老朽化、経費削減で残業なし
2. 親会社
 - ・T社は機械部門の中核であったが、積極経営が薄れ、消極的になった
3. 営業部長
 - ・受注確保が第一（自己保全）、製販がバラバラ
4. 現場のプロパー社員
 - ・社員は種々多様
 - ・フィルタープレス大手の経験で、工場長や幹部職員に危機感を持つ職人的に仕事に全力をあげる者、諦めている者等

Copyright 2009Koyama

「再生・再編事例集1 事業再生の決断」兼商事法務、兼商事法務、2004年2月7日刊より引用

30

T社の問題点

2. 生産管理、工程管理
 - ・生産ラインが非効率、受注後顧客の要請でのライン変更がしばしば
 - ・納期遅れが発生し、追加サービスや値引きの要請につながる
3. 原価管理
 - ・T社顧客は一流企業でリピートオーダーが多く、顧客のサービス強要に対応
 - 顧客のスペック変更は無償で対応、
 - 受注時20%の利益率があったが決算は赤字
 - ・「顧客にニーズに応じたオーダーメイド」で標準化の遅れ
 - ・「顧客ニーズに従う」で開発の遅れ
4. 在庫問題
 - ・「要らない在庫」が蓄積、紛失・不明在庫も発生
5. 労務・環境管理
 - ・社員50名、現場40名で「3K職場」、高齢化

「再生・再編事例集1 事業再生の決断」 商標法務書、商標法務、2004年2月7日刊より引用 31
Copyright 2009Koyama

T社の再建策

「問題点を改善する最大のポイントは経営者の交代であるが、K商社が人事権を持ち、交代は実現しない可能性が高い」

1. 機械・在庫の実地棚卸と工場内の整備
 - ・非稼働老朽機器の処分
 - ・在庫を二重に保管していることが判明
 - ・雨漏りによる在庫の劣化(修繕工事は親会社の承認事項)
 - ・実地棚卸で在庫台帳と現物の多額の誤差を発見、粉飾の発見
 - ・粉飾の責任を取り、経営者は交替、工場実務経験ある新社長で新体制
2. 原価管理
 - ・顧客との契約書の遵守、縮小均衡路線で無理な拡張はしない
3. 労務
 - ・高齢者のリストラと若年層の補充
4. 工場内の整備
 - ・工場の整理整頓による生産ラインの効率化
5. 生産管理・工程管理制の導入、在庫管理
 - ・生産管理票、工程管理票の遵守
 - ・在庫の標準化、下請け会社の納期短縮、二重在庫なしで在庫の削減

Copyright 2009Koyama

アキヤマ印刷機械製造の経緯

1. 1948年：東京都墨田区にて株式会社秋山機械製作所として創業
1973年：東京都葛飾区にてアキヤマ印刷機械製造株式会社 設立
1979年：本社ビルを新築
1985年：茨城県水海道市に新工場を建設
2002年：アキヤマインターナショナル株式会社 設立
2. 1993年：和議申請
景気後退による売上げ減少、海外現地法人の経営難、急激な円高
1998年：売上高75億円、最終利益6億円に回復、
3. 2001年：民事再生の申請
両面印刷機で米欧企業と特許訴訟、莫大の出費後、特許は無効
4. 2001年11月、上海電気集団がアキヤマ印刷機製造を買収
・香港系投資会社モーニングサイトとアキヤマインターナショナルを設立。
(従業員171人、資本金1.5億円)
・中国側は、アキヤマの持つ特殊印刷機製造の技術と販路・ブランドを入手。
・日本側は、茨城県内の工場や生産設備等を引き継ぎ、倒産後解雇された社員も新会社の生産体制が回復するのに合わせて再雇用された。

Copyright 2009Koyama
「再生・再編事例集3 再生の現場と志」 商標法務書、商標法務、2004年3月12日刊より引用 33

アキヤマインターナショナル設立

1. 2001年11月、上海電気集団(中国初の国有電機メーカー)が買収
営業譲渡契約、従業員の再雇用、工場等の一括譲渡
2. 「人材なくして再生はあり得ない」
アキヤマ従業員の機械組立技術を認める、
40~50歳代が主であるが一人一人の高い生産性を評価
3千台の印刷機の納入実績、メンテナンスを含めて事業継続が必須
3. アキヤマインターナショナルの再生計画は認可・確定
中国企業の柔軟性が再生を成功させた

Copyright 2009Koyama
「再生・再編事例集3 再生の現場と志」 商標法務書、商標法務、2004年3月12日刊より引用 34

アキヤマインターナショナルの再建

1. AICは、中国の上海電気グループとモーニングサイドグループが、民事再生手続き中であったアキヤマ印刷機製造(株)から営業譲渡を受け、2002年2月1日に設立した
2. “アキヤマブランド”を引継ぎ、5年目のアキヤマインターナショナル(株)(AIC)は、主な業務である枚葉オフ機の開発・製造・販売は、当初の計画どおり順調。
2005年度の売上高は、対前年比25.95%増の92億3200万円。
2006年度は、売上高必達目標115億円(対前年比24.5%増)、努力目標125億円(同35%増)、営業利益は必達目標5億2500万円(同75%増)、努力目標6億円(同98.5%増)目標。
売上高の45%は日本国内で、55%が海外。
3. 2005年度末には35億2800万円(対前年比32%増)の受注残を達成。
9月にはAICは、増資で資本金を4億8000万円から10億5000万円に引上げ。
現在のAICの社員数は186人。今年は設立時の「5か年経営計画」の最後の年。
これまでの4年間は、ほぼ当初の計画どおり進んでいる。

Copyright 2009Koyama
「再生・再編事例集3 再生の現場と志」 商標法務書、商標法務、2004年3月12日刊より引用 35

中小企業の改善方向

年	業務改善	販売拡大	新事業	人件育成	役員報酬
1990	0	0	0	0	0
1991	0	0	0	0	0
1992	0	0	0	0	0
1993	0	0	0	0	0
1994	0	0	0	0	0
1995	0	0	0	0	0
1996	0	0	0	0	0
1997	0	0	0	0	0
1998	1	2	3	4	5
1999	2	3	4	5	6
2000	3	4	5	6	7
2001	4	5	6	7	8
2002	5	6	7	8	9
2003	6	7	8	9	10
2004	7	8	9	10	11
2005	8	9	10	11	12
2006	9	10	11	12	13
2007	10	11	12	13	14

- ・業務改善は減少傾向にある
- ・販売拡大は改善の重要度が高い
- ・人材育成が急増加してきている

中小企業再生

第1次段階 窓口相談

- 面談や提出資料の分析を通して経営上の問題点や、具体的な課題を抽出します。
- 課題の解決に向けて、適切なアドバイスを行います。

第2次段階 「再生計画」策定支援

再生計画の策定支援 専門家(中小企業診断士、弁護士、公認会計士、税理士等)からなる「個別支援チーム」を結成し、具体的な再生計画の策定をします。

関係機関との調整 必要に応じて関係金融機関と調整を行います。

フォローアップ 計画策定後も定期的なフォローアップ、必要なアドバイスなどを行います。

- 財務状況がわかる資料(直近三期分の決算書など)
- 会社概要がわかる資料

複数金融機関のリスケジュール

機器製造販売業

- 売上高:5億円
- 従業員:30名
- 設備投資に対し市況の需要減退を契機に経営状況が悪化。
- 収支低迷状況により過剰債務を抱え債務超過。

相談・支援要請

中小企業再生支援協議会

計画策定支援

再生計画

- 役員の私財提供による債務の圧縮
- リスケジュール

①利益重視の管理体制
②協調支援体制の構築のため全取引先金融機関の調整

- 販売管理
- 原価管理
- 役員報酬

● 複数行によるリスケジュールの調整
● 運転資金について保証協会からの新規・借款融資

効果

- 高い技術力確保
- 雇用確保
- 地域経済への影響回避

債務償還年数と債務超過解消年数から見た債務者区分

		10年	20年	30年	40年	50年
自己資本 プラス	債務超過解消年数	正常先	要注意先	要管理先	要管理先～破綻懸念先	
	自己資本マイナス	要注意先	要注意先～ 要管理先	破綻懸念先		
		要管理先～破綻懸念先				
		破綻懸念先～実質破綻先			実質破綻先	

(注) 債務償還年数=有利子負債残高÷(営業利益+減価償却費)

Copyright © 2009 Koyama 東京都中小企業再生支援協議会資料より引用 44

企業再建の基本的考え方

■財務リストラ

- 資産の現金化による、借入債務の返済
- 金融機関との調整による債務の圧縮

■事業リストラ

- 事業の選択と集中による赤字部門の処理
- 「高く売る」「多く売る」「安く作る」の追及

■業務リストラ

- 業務改善、効率化、ムダのカット
- 「見えるか」による現場力の向上

Copyright © 2009 Koyama 平成20年理論政策更新研修資料より引用 45

危険な予兆の自己判断

1. 会社全体で黒字でも赤字の芽は早めに摘む
2. 企業を活かすことより、事業を活かすこと
3. 小さな見栄を捨てて、大きな見栄を守る
4. 経営情報を従業員に公開し、喜びも悲しみも共有
5. 責任と権限のバランスをとる
6. 損益情報は会社全体より部門単位で、部門単位より取引先単位で把握

平成20年理論政策更新研修資料より引用

金融機関の企業判断基準

■経営者のチェックポイント

- ① 変わることができるか
「変わらないのは他人と過去、変わるの自分と未来」
経営者は「見栄」や「しがらみ」を断ち切れるか
- ② 信頼に値する経営者か
「公私混同」や「その場限りの嘘」を突く経営者は論外
「経営不振の責任は全て自分にある。他人に責任を転嫁しない」
- ③ 後継者はいるか
経営者が60歳以上で後継者は必要条件、いない時は事業整理

■存立基盤のチェックポイント

- 生き残れる強みのある事業、
- 再生させる価値のある事業はあるか

Copyright © 2009 Koyama

寄稿 (2)

小企業に役立つ品質 I S O

(何故小企業ほど導入効果が大きいのか)

亀岡孝三郎

<はじめに>

日本に〔I S O〕のマネジメントシステムが導入されて久しいが、いまだに小企業への普及が遅れている。その原因は、〔I S O〕は大会社のものだという誤解や、規格の要求事項を十分に理解せず適切な運用を怠ったために効果が上がらなかった一部の事例が広まったことにあると推測される。そこで、今回は我々の包装産業において、10～30名規模の小企業でも〔I S O〕の認証取得ができるか、そして導入すれば何故小企業の方に導入効果が大きいのか、そして日常業務を手順化していくだけの簡単なマネジメントシステム構築方法を、〔品質 I S O〕の規格〔J I S Q 9001〕の項目の中の主要な部分、即ち規格の要求通り実行すれば必ず品質が向上する部分について、項目を追って順次ご説明させていただくこととする。

1. 経営者のコミットメント [5.1] (数字はJ I S規格の項目番号)

〔品質 I S O〕の認証登録を受けるためには、〔I S O 9001〕の邦訳〔J I S Q 9001〕規格に基づいてマネジメントシステムを構築し、第三者である認証機関の審査にパスしなければならない。

この〔J I S Q 9001〕規格は第5章から具体的な要求事項(企業が実施しなければならない事項)が規定されているが、その一番最初に出てくるのが【経営者のコミットメント】である。規格はここで経営者(通常は社長)はa)法令等規制事項の厳守・顧客要求の順守とそれらの社内徹底、b)品質方針の設定、c)目標管理の推進、d)マネジメントレビュー(後で説明)の実施、について、【コミットメント】(Commitment)をせよと要求している。

ここで、【コミットメント】を社長の「宣言」とか「約束」と訳して運用されている事例があるが、規格の意図するところは【コミットメント】とは単なる宣言や約束ではなく、もう少し強い意味であり、日産のゴーン社長がよく言っていたように社長自らが「必ず実行」しなければならないことである。このことは小企業のオーナーは日常実施されていることであるが、〔I S O〕のマネジメントシステムの構築を機会に、社長が言い出したことは今まで以上に確実に徹底して実行していただきたい。そうすれば品質が向上しないことはあり得ないはずである。

2. 品質方針 [5.3]

ここで規格は、社長が会社の「経営理念」(社是や創業の精神など)と整合した【品質方針】を設定し、それに基づいて各部門・階層に目標管理を実施させることによって、品質マネジメントシステムが有効になるように継続的に改善せよと要求している。そしてこの【品質方針】は適切に持続するため時には見直す必

要があり、会社全体（全従業員）に伝達し、理解させることが大切であるとも規定している。

このように〔品質ISO〕では殊更【品質方針】を定めよと規定しているが、いくら小企業といえども【品質方針】の無い会社などにはあり得ない訳であり、今まで社長が日頃・従業員に指示・命令されていることを〔品質ISO〕導入の機会に改めて「文書」（誰でも解るような文字に書いたもの）に記していただくだけで結構である。但し、この場

合の【品質方針】は《良い製品を作ろう》とか《クレームを無くそう》とかのように単に品質の方向を示すだけでなく、「何によって」「どんな方法でやるか」を示す方が具体性を持ちより達成し易くなるはずである。何故なら原文は

「Quality Policy」であり、ポリシーとは政策とか手段という意味があるからである。従って《お客様の指示通り製造することによって》とか《製造指図書の確認を徹底によって》というように対策を示すことが大切である。

そして、この【品質方針】は組織全体に周知徹底させることを規格は要求しているため、通常大会社では従業員に覚えら得ないほど沢山のことを書いた「カード」を渡して携帯させているが、審査時に審査員に見せるだけで日常業務では殆ど活用されていない。一方小企業では、社長の方針は身近に聞いているので、同じ言葉をつい口癖のように言ってしまうたり、行動が似てきたりする場合があるが、これこそが効果的な周知徹底である。

3. 品質目標

[5.4.1]

ここで規格は、社長が関連する各部門と各階層に【目標管理】を推進させることを要求している。今までどんな会社でもいろんな形で目標は設定されているが、〔ISO〕では目標は数字などで示し、達成状況が後で判定できることと規定している。そして「生産ロス1%削減」とか「クレーム前年比20%減少」というように目標設定するだけでなく、それが実行され、達成されるよう努力することも要求している。ここのところは[5.4.1]では目標の設定までしか規定されていないので、目標が未達成のまま放置されていたり、毎年同じレベルの目標を続けておられる会社があるが、これは規格の運用を間違っていると考えられる。



イラストは杉浦忠:『QCサークルのためのカット集(第1集)』日科技連出版社、(1991年)を参考にして製作。

即ち、規格の[8.5.1]継続的改善で、会社は【品質目標】によって、品質マネジメントシステムの有効性を継続的に改善せよと規定していることをもっと重視し

てほしい。従って、社長が各部門・各階層に【品質目標】を達成させれば、自動的に品質レベルは向上することになる。

4. マネジメントレビュー [5.6]

〔品質ISO〕の認証登録を受けるためには、〔ISO 9001〕の邦訳〔JIS Q 9001〕規格に基づいてマネジメントシステムを構築し、第三者である認証機関の審査にパスしなければならない。

この〔JIS Q 9001〕規格の5.6で、社長があらかじめ定めた間隔でこれまでの「品質マネジメントシステム」を見直し、不備なところを見付け出し改善のための指示・命令を出すことを求めている。そして実施前にはクレームや異常ロスなどの是正状況や内部監査の結果など会社のすべての品質情報を把握していなければならないし、改善の指示・命令には機械や作業員、製品の作り方や基準などすべての「品質マネジメントシステム」と「プロセス」(活動)に関するものが対象になっていなければならない。但し、社長が把握していなければならない品質情報はすべての状況であるが、見直しの結果としての指示・命令は社長が必要とするものに限定しても問題ではない。

このような〔ISO〕でいうところの【マネジメントレビュー】は、小企業の社長ほど会社のすべての品質情報を完全に掌握しており、どこの会社でも社長はこれらの情報に基づいて毎期の初めや月例会議などでいろんな指示・命令を出している。ただ、〔ISO〕ではその証拠を示すことを求められるので、議事録やノートブックなど何らかの形で記録を残しておかなければならない。なお、ここで一番重要なことは、【マネジメントレビュー】を「経営者による見直し」と訳してしまうと後のフォローが忘れがちになるので、社長は自分の指示・命令が実施されるまで自分の責任であることを留意していただきたい。社長が最後まで面倒をみるのが規格でいう【コミットメント】である。即ち、社長の指示・命令を社員が実行すれば、品質は必ず向上するはずである。

5. 内部監査 [8.2.2]

ここで規格は、会社にあらかじめ定められた間隔で「品質マネジメントシステム」の【内部監査】を実施することを要求している。今までやったことの無い会社でも規格の内容をよく理解し、要求されている事項は最低限度でも実施しなければ、認証機関の審査を受けることが出来ない。そこで一番手間の掛からない方法は、取引先の中の〔ISO〕認証取得企業に監査を依頼しレポートを提供して貰うことである。しかし、【内部監査】は継続的改善のための大きな「ツール」(手段)であり、例え時間が掛かっても自らが取り組み少しづつレベルを上げていくことが望ましい。そこで、会社がやらなければならないことは、【内部監査】の計画・基準・範囲・頻度・方法、監査員の選定方法・客観性と公平性の確保方法、結果の報告・記録の維持など一連の活動を策定し、「手順書」の形で文書化することである。これらは包装産業の殆どの会社では初めての経験なので、内部監査セミナーを受講するかコンサルタントの指導を受けることが早道である。そして、【内部監査】を効果的に実施するためには「チェックリスト」を使用するのが良いが、市販のリストを

そのまま使用するのではなく、言葉や表現を自社の「品質マネジメントシステム」に記載されているものに置き換えておくことが大切である。このような【内部監査】を適切に実施出来れば、発見された不適合を自らの力で是正していくことが可能であり、当然品質レベルも向上していくことになる。ここでの規格の要求は発見された「不適合の状態」及び「その原因」を遅滞なく除去することとなっており、その場の改善だけでなく、原因となっている根本的な問題を取り除くことも必要である。

しかし、残念なことに、〔ISO〕では主要な仕組みと位置付けされている【内部監査】も、実際に審査に行った際、監査結果は「不適合ゼロ」であったと報告する会社にしばしば出会う。そして「経営者」（通常は社長）を【内部監査】の対象から除外している会社が実に多い。これでも認証機関は登録を拒否することはできないが、企業としては何も改善できないし、当然品質も向上しない。小企業でも、自分の会社の品質レベルに合わせて「チェックリスト」を工夫し、業務経験の豊富な幹部クラスが継続的に実施していけば、必ず不十分なところは発見できるはずであり、また改善の糸口を見付け出すことが可能である。

6. 不適合製品の管理

[8.3]

ここで規格は、「クレーム品」や「ロス品」などの【不適合製品の管理】を求めているが、内容的には a) 製品を取り替えるなど不適合を除去すること、b) 止むを得ず不適合品を納入するなら、特別採用として顧客の了承を得ること、c) それが無理なら、誤出荷をしないよう廃棄処分や転用など、適切な処理をすること、と普通どこの会社でもやっていることを規定しているに過ぎない。そして不適合の内容や特別採用の場合は記録を取っておくことと、仮に手直しなどの修正処置を実施した場合は「再度検査」をしておくことと念を押している。

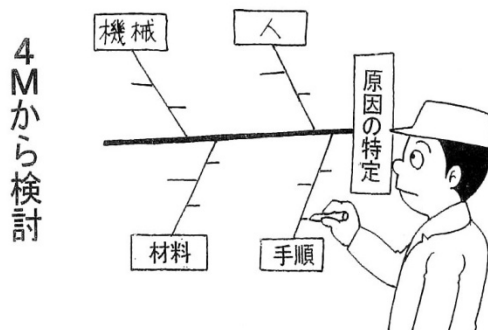
ところが、〔品質 ISO〕規格の良いところは、ここで「クレーム品」の場合はその影響が大きいため、「予防処置」まで検討することを要求していることである。ここが品質管理上非常に重要であり、小企業でも忠実に実行すれば必ず「クレーム」は確実に減少していく。一般的に社内で発生した不良品はどこの企業でも手直しや作り直しなど直ちに処置を実施しているが、「クレーム品」の場合は企業は値引きしたり、良品在庫と交換するだけで留まっている場合が多いのではないだろうか。いくら小企業でも、影響が大きい「クレーム品」の場合は、既に納入した顧客在庫や同一工程で製造した他の品目などのチェックが不可欠であることである。これが〔品質 ISO〕が求める「予防処置」である。このところの非常に重要な規定を見逃さないよう「クレーム処理報告書」の下段には予防処置（水平展開でも OK）＝要・否の欄を設け、どちらかに○印を入れるようにするとともに、予防処置を実施した場合は「予防処置報告書」の番号を書いておくことと事後の参照が容易であり、品質向上に役立つことになる。

7. 是正処置

[8.5.2]

ここで規格は、「クレーム」や「異常ロス」更には「内部監査での不適合」などの再発防止のために【是正処置】を実施することを求めている。しかし、認証登録を受けられた企業で1年後の〔定期審査〕（昨年からサーベイランスに呼称変更）

の際、「クレーム処理報告書」を見せていただいても対策が単なる修正であって規格が要求する【是正処置】になっていないことが多い。それは、良品在庫と取り替えたりラベルを貼って手直したりして、そのトラブルが一件落ち着いた場合も、通常は「是正」と思ってしまうからである。これは〔ISO〕の規格を十分に理解せず、適切な運用を誤った事例である。また、このような誤った運用でも、浅い専門性しか保有しない審査員が審査を担当した場合は見抜けないのが普通である。〔ISO〕の規格が求める【是正処置】とは、再発防止のために不適合の《原因》を除去することである。例えば、段ボール印刷で文字の「欠け」不良が発生した時、クレヨンで補修するのは、不良という現象の修正であり、原因の除去ではない。「欠け」の原因は印判・シート・印刷機・インキなどに不具合があったかも知れないし、オペレーターの操作が未熟であったかも知れない。このように不適合を起こした真の《原因》を除去しない限り再発を防止できない。こここのところの「原因までさかのぼって除去する」〔ISO〕のやり方は、同じクレームが再発し易い小企業にとっては非常に大きな効果である。さらに、規格は不適合の対策を考える前に、その原因を《特定》することと規定している。《特定》するということは、上述したような「沢山の原因」の中からこれに違いないと特に定めることである。もし原因が違っていけば、自動的にその対策は無意味となってしまうからである。従って、どこの企業でも発行されている「クレーム処理報告書」の原因欄は「の特定」と追記し、()内に4M＝材料・機械・人間・作業方法から検討と記入しておけば、安易に原因を決めてしまうことにならないし、的を得た解決が可能と考えられる。



イラストは杉浦忠:『QCサークルのためのカット集(第1集)』
日科技連出版社、(1991年)を参考にして製作。

8. 予防処置

[8.5.3]

〔ISO〕が求める【予防処置】という仕組みも、本当に活用すれば小企業でも品質レベルはどんどん向上することになる。しかし残念ながら、審査では【予防処置】の事例が無かったと報告されても不適合とはできない。規格が求めるのは、不適合が発生する前にその潜在的な原因を除去する訳であるから、この処置が多いほど「クレーム」や「異常ロス」が確実に減少することは間違いない。ここで【予防処置】というとなんか大袈裟のように聞こえるが、誰でもやっている風邪の防止のための「ウガイ」や、ガンの早期発見・早期治療のための「人間ドック」受診を、仕事に適用するだけのことである。例えば虫の混入を防止するために「窓にネット」を

張るとか、クレームがあった製品には次回生産から注意する「赤色の警告シール」を指図書に添付するなど、対応する不適合に釣り合う程度の大ききで、身近なものから実施していくことが望まれる。さらにこの規格の良いところは、処置の実施の後でこの「一連の活動を効果があったかレビューすること」を求めていることである。従って効果が無ければ、違う方法を実施し、効果があれば他の工程・他の作業に水平展開を図っていけば、会社全体の品質レベルは階段を登るごとく向上していくものである。

9. まとめ

〔ISO〕というとなんか難しそうだが、どんな企業でも実施している日常業務がベースになっている。即ち、「内部監査」という仕組み以外は、いくら小企業でもすべて現在の業務を〔ISO〕に当てはめていくだけで、認証取得は可能である。但し、〔ISO〕はあくまでも自律的な『自己改革』のツール（道具）であり、いくら認証取得しても規格の要求通り自らが継続的改善を進めていかなければ、何の役にも立たない。たとえ認証取得したとしても、それは高いレベルを保証した「卒業証書」ではなく、検定試験に合格して発行された「入学許可書」に過ぎないことをもっと企業や社会が認識してほしい。

しかし、一旦入学すると規格の要求事項を忠実に実行するだけで、自動的に継続的改善が出来る仕組みになっている。そして、結果的にクレームの減少やコスト削減という成果が得られるならば、『国際レベル』での品質管理を実践している会社として、顧客をはじめ社会の高い評価が得られるのである。

（おわり）

<備考> 亀岡孝三郎のホームページは Yahoo! から亀岡孝三郎と入力いただければ御覧いただけます。

報告

「暮らしの包装商品展 2009」

(社)日本包装技術協会主催の「暮らしの包装商品展 2009」が2009年9月30日(水)～10月2日(金)まで東京都立産業貿易センター浜松町館で開催された。“みんなで考える暮らしにやさしい包装”をテーマに産官学の包装関係者に消費者の方々も加え、いろんな立場からより良い包装について考え、お互いの理解を深める事を目的としたものです。

東京パックが開催されない年の秋に開催され、今回で7回目を迎えました。来場者数は、3日間6,126人で前回とほぼ同じであった。

包装4団体と共に当協会も「パネル展示(日本包装コンサルタント協会の紹介)」、「包装に関する出前講座の案内」、「当協会会員名簿」を展示した。東京パックに比べて規模が小さいので、案内人はつけなくて、日本包装管理士会にお願いをした。

(担当 鹿毛 剛)



編集後記

平成21年度の会報、第25号を発行することができましたが、本会報では木村勝三郎氏から“コンサルタントという職業”と題する、大先輩にふさわしい巻頭言をご寄稿いただくことができたこと、また小山氏および亀岡氏からそれぞれ論文のご寄稿をいただき内容豊富な会報となりましたことに感謝の意を表します。

さらに、この一年における事業活動として、とくにコンサルティング活動や協力セミナーへの講師派遣、さらには出前講座の実績に進捗がみられたことは、当協会にとって大変喜ばしいことでした。

なお毎号のPDF編集を菱沼理事、ホームページへの広報を小山理事がそれぞれ担当して下さいました。お二人のご尽力によってここに無事発行できましたことに深謝と敬意を表します（文責；中山秀夫）。

2009年12月01日

会報編集委員 中山秀夫（企画担当）
菱沼一夫（編集担当）
小山武夫（編集担当）