リスクマネジメント実務講座

中堅食品メーカーにおけるリスクマネジメント

第1回 食品メーカーの経営トップが実施すべきポイント

和耕経営コンサルタント
中小企業診断士 **山川 茂宏**

繰り返し発生する食品メーカーの不祥事

今年、北海道で食肉加工会社が牛肉の偽装表示を行っていたことが発覚し、冷凍肉を雨水で解凍していたなど、まさかと思うような内容が次々に明るみにでました。企業の廃業という形で決着が付き、農水省が全国の食肉加工品の内容物を次々に調査しているさなかで、今度は同じ北海道の有名菓子メーカーが賞味期限の改ざんを行ったという事件が発生しました。

なぜ、このような食品メーカーの不祥事は繰り返されるのか、前述の2つの事件の発生理由は異なりますが、食品メーカーが最低限抑えておくべきリスクマネジメントのポイントを3回にわたり見ていきます。第1回目は経営トップの実施すべきポイントを挙げます。

最低限遵守すべき法律、規範を再確認する

食品メーカーが最低限クリヤーしなければならない基準として、旧厚生省が定めた「規範」があります。本来、各メーカーはこれを最低限遵守しなければならないのですが、基準に到達していない企業も多いのが実態です。

この「規範」の内容を自社の実態に照らして、至らぬところは改善することがリスクマネジメントの第一歩です。

規範は昭和54年に「弁当およびそうざいの衛生規範について」がまず出され、その後、「漬物の衛生規範について」「洋生菓子の衛生規範について」「セントラルキッチンの衛生規範について」「生めん類の衛生規範等について」など次々に作成されました。規範は主に工場の設備面を詳細に記載していますので、自社の設備が基準と照らしてどのぐらいのレベルなのかを判断できます。また、直接その商品を製造していなくても「セントラルキッチンの衛生規範について」などを参考にすると、工場のあるべき姿が見えてきます。

「セントラルキッチンの衛生規範について」には設備のみでなく、原材料、製品などの保存基準も定めています。(**表1参照**)これを最低限の基準として、自社の作業標準を作成することをおすすめします。

次に、業界の一般的な基準を入手することが必要です。日本では一般的に製造物ごとに組合などをつくり、振興や品質の向上を目的とした活動を行っています。旧厚生省の認可したHACCPの認証機関としてこの業界団体が認証も実施しています。情報入手も含め、業界で定めている規格、基準は実施しておきたいものです。最後に、経営者として食品衛生法、JAS法など最低限の法律は常に身近に置き、確認しておくことも必要です。これらの法律の大半がインターネット上で確認できるので、最新の情報をいつでも入手できます。経営者自ら法律、規範に関心を持ち、遵守する行動を先頭に立って起こすことが肝要です。

【表1】食品の保存基準

原材料	保存温度
食肉・鯨肉	10℃以下
冷凍かき	−15℃以下
殻つき卵	10℃以下
ナッツ類	15℃以下
乾燥卵	室温

※「セントラルキッチンの衛生規範について」より作成

自社の規範を客観視する

前述の北海道で発生した2つの事件は、残念ながら経営トップが承知していたというものでした。経営トップが不正を見過ごしていたというのは企業の存在そのものが問われますが、一方で経営者が製造現場と離れて工場長に任せっぱなしにしている企業も多いものです。このような場合でも客観的な視点がないと不正の温床になる可能があります。

食品メーカーの不祥事は立場の上位の者が起こす場合がほとんどです。賞味期間切れの原材料を使ったり、原材料を偽るなど管理者が不正をしたことを従業員が指摘できず、長期にわたって継続していたなどです。

経営者は現場は風通しが良いのか、管理者は従業員からどのように思われているのかなどを正確に把握していなければなりません。そのためのひとつの方法を以下で紹介します。

これはモラールサーベイ(従業員意識調査)として使用されるものです。現場の従業員を対象に無記名でいくつかの質問をして、回答内容が見えないように封筒に入れ回収します。無記名でかつ記載内容が見えないということで本音を引き出すことができます。製造現場のコンプライアンスを確認したいときならば、以下のような質問を盛り込むと良いでしょう。

質問1 製造年月日や賞味期限など、決められたルールや基準を遵守していると思いますか?思わないときは理由を下にお書き下さい。

質問2 温度の確認や毎日の記録を忙しいときでもきちんと実施していますか?していないときは理由を下にお書き下さい。

以上のような内容を10項目前後、定期的に、できれば最低でも年間2回ぐらい、経営トップの記名入りで現場の従業員に行うと常に緊張感を保つことができます。さらには、現場から離れていてもトップは常に我々を見ているという想いも伝わります。日々多忙でなかなか現場の状況を把握できない経営者は、以上のような「しくみ」をもって現場の規範を客観視し、冷静な判断を行ってください。情や過去の実績などを排除して、今現在、現場で働く人の現実のありのままの状況を見ようと心掛けて下さい。

仕入先と緊張関係を持つ

食品メーカーの場合、仕入先業者は創業からのつきあいということもよくあります。長年取引しているとどうしても緊張感がなくなり、「物を言わない」関係になりがちです。そこで、年間取り扱い量の多い原材料品目から商品規格書、規準書を整備し、契約に基づいた取引を相互に再確認します。一定の規格を満たさないものは扱わないという姿勢は、食品メーカーの姿勢としては非常に大切なものです。(**表2参照**)

今年、中国の食品が安全性に不安があることが明るみになりましたが、いまだ日本の加工食品の原材料の多くは中国産です。そのため、原料品質の責任を明確にしておくことが、自社製品の品質を向上させることにもつながります。「契約」に基づく緊張関係が、お互いの信頼を強固にしていくという厳しい関係を特に仕入先とは持ちたいものです。

【表2】仕入チェックリストの例

品名		入荷日	

チェック内容	Yes	No
納品箱やケースは汚れていない。		
原材料は基準温度以内である。		
異物混入は見られない。		
ダンボールは開封されていない。		
規格は納品予定表通りである。		

入荷業者名 必ずサインをもらうこと	
確認担当者名	

【表3】商品仕様書の例

商品仕様書

品名	鶏肉団子	規格	120g

商品配合明細

原材料名	配合率	産地
鶏肉	53.00	静岡
たまねぎ	17.7	北海道
豚脂	10.48	青森
パン粉	6.09	埼玉
にんじん	5.11	神奈川
でんぷん	3.11	北海道
全卵	3.07	神奈川
塩	0.92	
生姜	0.57	

製造工程

鶏肉・豚脂➡ミンチ
玉葱・人参➡カット
} 混合➡
澱粉・パン粉
全卵・塩
} 混合

➡成型・ボイル(120℃ 20分　芯温90℃ 15分)➡冷凍(−30℃ 90分)

➡袋詰め➡金属探知機➡ウエイトチェッカー➡箱詰め➡保管

納品先に自社を公開する

食品メーカーの悪い慣習や規範の根底に、企業秘密の意識があります。食品メーカーは「おいしさ」の秘密を隠す、原材料の配合や製造工程を隠すなど、外部の目から遮断された塀の中で製造することを当たり前のように考えている感があります。しかし、自らが消費者の立場に立ってみると、外部の目が行き届かない場所で製造された食品を気分良く食べられる消費者は少ないでしょう。納品先の意見や消費者の意見を聴く機会をもつことが、外部との遮断を防ぎ、第三者から見られている緊張感を現場に作り出します。

日本の大手流通業には、新規取引を実施するにあたり、製造工場の衛生管理状況や商品の管理状況をバイヤーが把握することを義務付けているところもあります。これは、取り扱う商品に対して販売する方も責任を持つということからだと思いますが、納品先にこのような企業を増やすと、結果的に自社の第三者からの評価が上がります。

さらに可能ならば「仕様書」(**表3参照**)なども、できる限りの範囲でオープンにして、納品先のバイヤーがいつ来ても、仕様書どおり製造しているという安心感を与えると一層効果的です。そのときに衛生的な管理や工場の管理レベルなど気が付いたことをはっきりと指摘してもらい、それを聴く姿勢を持つことが大切です。さらにこのとき指摘された内容を変更、改善した場合、先方に改善した旨を報告するとより信頼が高まり、安定取引につながります。

消費者の立場に立って考えることがリスク管理につながる

食品メーカーは、直接顔の見える関係でなくても、最終的に口にする消費者のことを常に考えることがリスクマネジメントの最大のポイントなのです。

「すべてはお客さまのうまいのために」という理念を掲げ、企業風土を大幅に改善した企業がありましたが、題目を唱えるだけではなく、トップ自らが実現に向けて行動しなければなりません。この大変革を遂げた経営トップはまず、在庫期間が長く、品質の劣化した商品を一掃しました。高額の廃棄ロスになりましたが、悪循環となっていた元を自ら断ち切り、従業員に意気込みを示したのです。

北海道の食品メーカーも、消費者の顔を常に思い浮かべて行動したら、経営危機につながる不祥事は起こせなかったでしょう。

PROFILE
山川 茂宏(やまかわ しげひろ)
和耕経営コンサルタント　中小企業診断士
中央大学卒業後、生活協同組合に入協。バイヤー、店長を勤め、2000年よりコンサルタントとして独立。食品メーカー、食品流通業のコンサル、教育を行っている。
著書は「食品の安全対策講座　共著・日本技能教育開発センター」など。