

ア－ゼロンフードトピックスNo.1 1

食の安全・安心と危機管理 (Risk Management)

目 次

はじめに	2
1. 危機管理 (Risk Management) とは?	2
1-1. 危機管理の定義	2
1-2. 危機管理の範囲	3
2. 食品業界では何が起きているか?	4
2-1. 食品業界の現状は?	4
2-2. 輸入食品の安全性は?	5
2-3. 食品表示偽装問題	5
2-4. 残留農薬問題	6
3. なぜ危機管理 (Risk Management) が必要か?	6
3-1. CSR (企業の社会的責任 ; Corporate Social Responsibility)	7
3-2. コンプライアンス (法令遵守 ; Compliance)	7
3-3. IT化の進め方	8

はじめに

今、日本社会はサブプライムショックの真っ只中にいます。2008年9月15日の米国リーマンブラザーズの倒産以来、サブプライムショックが全世界に波及し、1929年の大恐慌の再来を予想する経済学者が大勢おります。

一方、「食の安全・安心」は中国の農薬入り餃子の発覚以来、中国からの輸入食品が激減しております。これは消費者が安い中国野菜を敬遠し、割高でも国内産を選択する傾向が顕著になりつつあるからです。この傾向は加工食品にも波及しており、中国産と書いてあるだけで敬遠されているようです。

また、原材料の多くを中国より輸入している食品メーカーは原材料の手当てに四苦八苦しているようです。

今や、日本の食品産業は一大危機を迎えており、企業の危急存亡の時と思われまます。食品関連の企業経営者は無意識のうちに“危機管理 (Risk Management)”をされていますが、今一度、理論的に整理しておくことが生存競争に生き残る得策だと思います。いかがでしょうか。

1. 危機管理 (Risk Management) とは？

そもそも、“危機管理”とは企業経営者、特に、創業者には自然に備わっており、企業の生き残りを無意識のうちに“これはヤバイ”と感じ取り、退避策を講じて、生き残ってきました。しかし、二代目、三代目やサラリーマン経営者にはこの感性を持ち合わせている方は稀有です。そのために、“危機管理 (Risk Management)”を理論的に分析し、身に着けることが必要と思われまます。

1-1. 危機管理の定義

危機管理を定義づけてみますと、次のとおりです。

食品関連企業を破綻する原因は何かと考えてみますと“目に見える危機管理”と“目に見えない危機管理”があります。

そのうち、“目に見える危機管理”は自ずとわかると思ひます。

まず、第一に挙げられます“危機管理”は“資金繰り”です。

第二は“売れる商品”の“開発”です。

第三は“売れる商品”の“販売方法”です。

第四は“売れる商品#の”材料調達”です。

第五は“売れる商品”の“製造”です。

第六は“売れる商品”の“流通”です。

このうち、第一の“資金繰り”は経済的な要因です。それ以外の五つの要因は“売れる商品”の“危機管理”です。つまり、“売れる商品”が“材料調達”から“流通”に至るまでの全工程の中で売れなくなることの“危機管理”です。

昨今、もう一つの“目に見えない危機管理”が注目を集めております。

それは、2003年の経済同友会の企業白書でうたわれた“CSR (企業の社会的責任 ; Corporate Social Responsibility) 経営”と“法令遵守 (コンプライアンス ; Compliance)”です。これ以降、従業員が経営者の不正を“内部告発”という形が次々に暴露され始めました。食品関連の経営者がいままで想定していなかった“目に見えない危機管理”が出てきました。

1-2. 危機管理の範囲

“目に見える危機管理”の第一は“資金繰り”です。

今日、アメリカで発生した“サブプライム問題”が全世界同時金融不安をおこしており、日本もまさに大不況の臭いがふんぷんしており、当座の急務の“危機管理”です。このため、予定している設備投資や増員計画の先延べや現業維持も危うい状況を再認識し、十分な資金手当てをしなければなりません。特に中小企業向けの融資は大変厳しい状況です。

第二は“販売方法”です。

今の時期、従来のスーパーや業務用大口販売から“キャンセル（販売拒否）”が続出し、営業担当役員は頭を悩ませているようです。一方、最近ではインターネットを利用した通販が増加傾向にあります。なかでも、楽天が始めた“インターネットスーパー；楽天市場”が注目されているようです。

第三は“材料調達”です。

多くの食品メーカーは材料原価の安い“中国産”に頼り切っていましたが、今回の中国関連事件で消費者が“中国産”離れをおこし、不買行動がおこっております。このため、食品メーカーは“原材料の確保”、“コストアップ”、“売上減少”のトリプルパンチにあっているようです。

第四は“製造”です。

食品メーカーではこれまで“危機管理”といえば、この“製造”が一番でした。特に製造工程で“異物混入”が一番のネックとなっておりました。しかし、最近では“トレサビリティ（履歴管理）；Traceability”がメインテーマとなっており、原材料の“消費期限（賞味期限）”や“生産地・生産者”がはっきりしていることと、“アレルギー材料”を使用しているか否かの“商品内容表示”がきっちりされているかが最大重要事項となっております。

第五は“流通”です。

食品業界特有の複雑な流通経路のため、“トレサビリティ（履歴管理）”が問われています。また、“鮮度管理”についても問題が多いようです。

つぎに“目に見えない危機管理”では、食品関連企業のオーナー経営者がこれまでの経営理念としてきた“儲かることならば何でもやる”は捨て去ることで、経営者自ら CSR（企業の社会的責任；Corporate Social Responsibility）経営と法令遵守（コンプライアンス；Compliance）の精神を重視し、全作業工程の見直しと従業員教育の見直しをする必要があります。一従業員の“内部告発”が会社を危うくします。

2. 食品業界では何が起きているか？

2-1. 食品業界の現状は？

2008年の食品業界は多くの問題が発生いたしました。まさに「食の安全・安心」が根底から揺さぶられました。

食品業界で「食の安全・安心」が大きなテーマとなったのは、1990年浦和市の「しらさぎ幼稚園」で発生した病原性大腸菌O-157中毒事件でした。患者数319名、園児2名が死亡しました。さらに、1996年7月堺市で発生した病原性大腸菌O-157中毒事件です。患者数6540人、重症患者28人、そのうち重態13人、当局はその原因を“カイワレ大根”と結論づけました。納入業者のカイワレ大根生産者は倒産しました。そして、「病原性大腸菌O-157」を「指定伝染病」に特定しました。筆者は当局の結論に

疑問を持っており、原因は“使用していた地下水”ではないかと思っています。

そして、2001年9月には、わが国最初のBSE感染牛の発見されました。これ以降、次々と食品の安全を脅かす問題が続出しました。特に、2008年はその集大成みたいな年でした。

2001年9月 狂牛病（BSE）感染牛発見

2002年1月 雪印食品 産地偽装事件

3月 日本マクドナルド ウィールス感染輸入鶏肉事件

4月 輸入中国野菜（冷凍ホウレンソウ）より農薬検出

6月 協和香料化学の食品添加物事件

8月 日本ハム 牛肉偽装事件

2004年4月 ハンナン 輸入牛肉詐欺事件

2007年6月 ミートホープ 牛肉偽装事件

8月 石屋製菓「白い恋人」賞味期限改ざん事件

10月 お伊勢さん「赤福」賞味期限不正表示事件

10月 吉兆「菓子」 偽装表示、消費期限切れ販売事件

10月 比内鶏 産地偽装事件

2008年1月 J T中国製冷凍ギョーザ農薬「メタミドホス」混入事件

2月 東海澱粉 台湾産うなぎ 国産偽装事件

5月 料亭船場吉兆 あゆ塩焼きツマ使い回し事件

6月 山商水産 一色産うなぎ 産地偽装事件

6月 丸明 愛知県産牛を「飛騨牛」産地偽装事件

6月 魚秀とマルハニチロ子会社 中国産うなぎ 国産偽装事件

7月 サンシロフーズ 中国産うなぎ蒲焼 四万十川産と産地偽装事件

8月 下関ふぐ 産地偽装事件

8月 青森県果工 輸入果汁 国産偽装事件

9月 三笠フーズ事故米転売事件

10月 伊藤ハム地下水汚染問題、

10月 ニチレイフーズ中国製冷凍インゲン殺虫剤混入事件、

10月 日清食品カップヌードル防虫剤検出事件

11月 キャセイ食品 中国産冷凍野菜 国産偽装事件

12月 たけ乃子屋 中国産タケノコ 国産偽装事件

この他、マンナンライフこんにやくゼリー窒息死事件や中国では有害物質「メラニン」に汚染された粉ミルクで乳幼児の死亡事故が報道され、丸大食品の菓子、サイゼリアのピザ生地、すかいらく傘下のニラックスが販売する中国製まんじゅうより「メラニン」が検出されました。このように2008年は「食の安全」を脅かす事件が多発いたしました。

2-2. 輸入食品の安全性は？

日本の食料自給率は今や、カロリーベースで40%を割っています。この意味することは海外から食料を輸入しているということです。しかも、その40%を中国から輸入しております。

2008年におきました中国産ギョーザ農薬混入事件は日中当局の対応のまずさから、今だ事件は解決しておらず、このため、日本の消費者はラベルに“中国産”と表示されているだけで、購買を控えているようです。

さて、輸入食品の安全性についてはどうかと言いますと、検疫でストップのかかる中国産の輸入農水産物の割合はわずか4~5%です。中国以外の国からの輸入品では7~8%が検疫でストップし、廃棄処分されています。しかし、中国からの輸入量（年間約400万トン；2007年）が多いため、影響が大きいのです。その中でも一番注意しなければならないのが中国産野菜です。日本では認可されていない農薬が大量に使用されているからです。現在、日本の輸入商社がその安全性を確かめて輸入しているようですが、全量チェックはなされてはいないようです。

しかし、日本の加工食品メーカーは中国産原料に対してはかなり厳しいチェックをしており、トレサビリティ（履歴管理；Traceability）を義務付けて買い付けているようです。

2-3. 食品表示偽装問題

2008年は表示偽装事件が次々と露見いたしました。そのうち内部告発によるものが多々見受けられました。これは何を意味しているのでしょうか。内部告発によって、自分のいる企業が倒産しました。それでも、偽装が許されなかったということです。

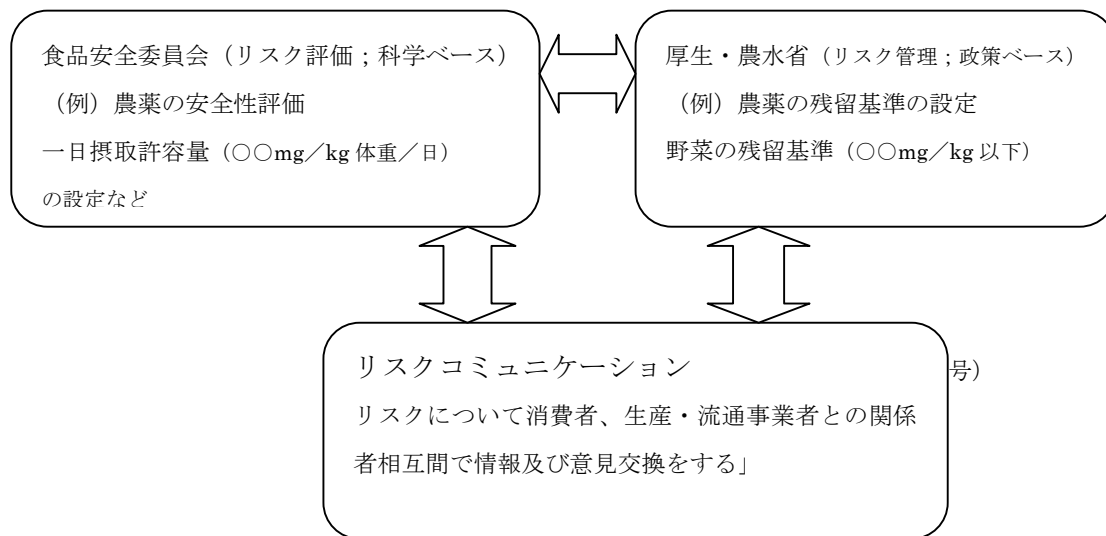
これは企業経営者が“法令遵守（Compliance）”の精神を忘れて“もうけ主義”に走り、それを従業員が許せなかったのでしょうか。

それとは別に、食品関連の識者達から「国の表示に対する政策が厳しい過ぎるのではないか」との意見もよく聞かれる。特に、“消費期限・賞味期限”と“原材料産地”の2点が論議されているようです。コンビニ弁当に代表されますように食べられる食料の廃棄問題もこの消費期限・賞味期限の過剰表示のため、社会問題となっております。その廃棄数量はアフリカの飢餓民を救える数量であると言われております。

また、加工食品業者からボヤキの出ています原材料産地表示についても、その基準が曖昧すぎて、トレサビリティ（履歴管理；Traceability）の責任が取れないと言われております。

2-4. 残留農薬問題

平成18年5月より導入されました農薬等のポジティブリスト制度でこれまで283の農薬、動物用医薬品及び飼料添加物（以下「農薬等」と略）の残留基準値が決められていましたが、このポジティブ制度導入により、世界で使用されています799の農薬等について残留基準値が設定されるようになりました。このうち758の農薬等は国内外の基準に基づく暫定基準で、これらの暫定基準の毒性評価を平成18年5月より5年間にわたり、内閣府の「食品安全委員会」が実行しております。すなわち、「食品安全委員会」が農薬等の“リスク評価”し、“リスク分析”の責任を担っているのです。その体制図は次のとおりです。



(出典：食品安全委員会 季刊誌 2008 特別編集号)

3. なぜ危機管理 (Risk Management) が必要か？

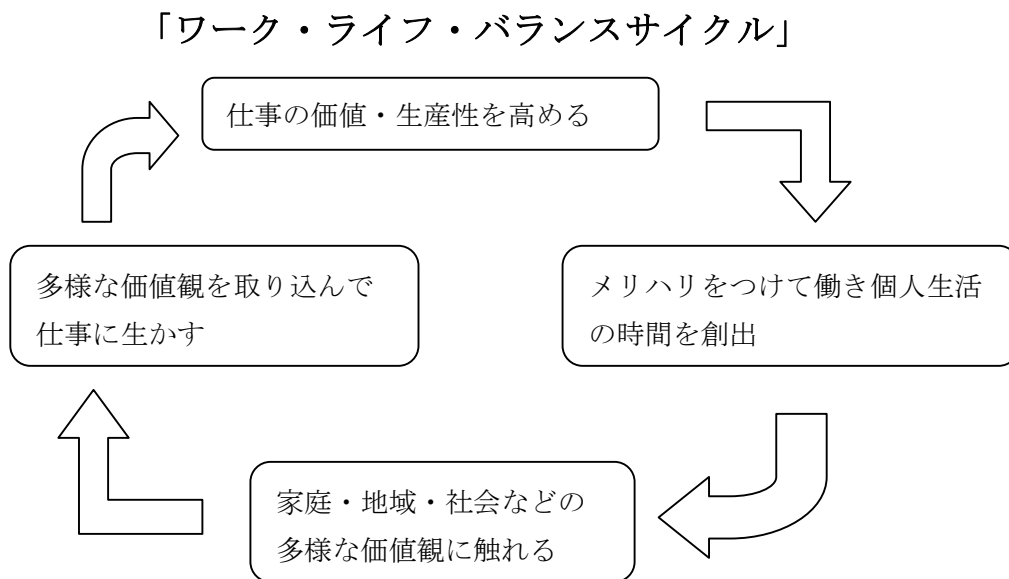
社会が高度化し、情報が簡単に発信できることは一企業を”流言飛語“で窮地に落としめることはわけありません。それに対抗するには、“社長直轄セクション”に“危機管理マニュアル”をきっちり整備した“危機管理課”をおく必要があります。”備えあれば憂い無し“です。そして、この危機管理 (Risk Management) を実行するには“CSR (企業の社会的責任; Corporate Social Responsibility)”概念と“コンプライアンス (法令遵守; Compliance)”精神が必要となります。経営者自らが CSR と法令遵守を推進することを宣言し、全従業員の教育とその体制づくりをしなければなりません。

そして、これを実行するにはリアルタイムに会社の情報が見える、つまり、情報の“見える化”ができていなければなりません。つまり、十二分な“セキュリティ (防御体制)”の下に企業のデータすべてが一元管理できるようにすることが重要です。これにより、“目に見える危機管理”と“目に見えない危機管理”ができるのです。

3-1. CSR (企業の社会的責任 ; Corporate Social Responsibility)

まず、“CSR (企業の社会的責任 ; Corporate Social Responsibility) 経営”とは「様々なステークホルダー (利害関係者) を視野に入れながら、企業と社会の利益を高い次元で調和させ、企業と社会の相乗発展を図る経営のあり方」と2003年の経済同友会の経済白書に定義されております。資生堂の山崎清子女史は、さらに、『CSRが、単に法令遵守や社会貢献にとどまらないこと、企業にとってコストではなく、企業価値創造への投資であることを明らかにしている。今後、ステークホルダー間に共鳴し合う関係を生み出すCSRの進化には、ワーク・ライフ・バランス (仕事と生活の調和) との融合がもめられる』とし、さらに、このワーク・ライフ・バランスサイクルを『経営戦略として位置づけ、トップがコミットメントすることである。さらに働き方を見直して効率を高め、創出された時間を使って個人生活や社会生活も充実させ、そこから得た多様な価値観や知識、人間観、美意識、情報・ネットワークなどを会社の仕事に反映させていくことです。この結果として、会社も社員も、共に、より豊かに成長していくことができよう』、そして、女史はCSRの実現は『成熟した市場で企業が成長するには、たえず、新しい価値を生み続けてなくてはならない。その源は仕事以外の多様性のある生活から生まれる、よって、ワーク・ライフ・バランスを実現することである。』と結論づけられました。

(週間エコノミスト 2009年12/30・1/6 迎春合併号 : CSRを考える)



3-2. コンプライアンス (法令遵守 ; Compliance)

企業経営に携わるものの経営理念に“法令遵守 (コンプライアンス ; Compliance)”精神が非常に重要です。昨今、食品関連企業の不祥事事件はその原因のほとんどが企業経営者の“法令遵守 (コンプライアンス ; Compliance)”の理念がなく、“自分だけ儲ければよい”の理念からで、そして、自分で創った会社の存続を危うくしてきました。

※詳しくは「フードトピックス4 法令遵守 (コンプライアンス)」を参照してください。

3-3. IT化の進め方

“目に見える危機管理”は情報の一元管理、すなわち、データベースの一元管理によりリアルタイムな情報が見えるようになります。まさに“見えてる化”が実現できます。

“目に見えない危機管理”も情報が“見えてる化”されていれば、情報が公開でき、企業の内外（うちそと）に対して、自社のコーポレートガバナンス（企業統治）として、CSR（企業の社会的責任）経営と法令遵守（コンプライアンス）の精神をPRすることができます。

IT化の進め方はつぎのとおりです。

1. 経営陣の中より、CIO（最高情報統括責任者；Chief Information Officer）を決める
2. システム責任者を決める
3. 経営者の経営理念聞く
4. 全業務の人・物・金・情報のフロー図を作成する
5. システム要件定義書（基本設計図：Request For Proposal；RFP）を作成する
6. パッケージソフトの選定、又は手作りソフトのソフトメーカーの選定
7. 既存システムから新規システムへの切り替え

以上の手順ですが、自社でRFPが作成できない場合は食品関連を専門に手がけていますコンサルタント会社を選ぶ必要があります。次に、システム開発は手作りソフトよりも業界のことを熟知した、しかも、標準化されたERP（統合化）パッケージソフトを選ばれた方が費用も安く、納入期間も短く、しかもオプション機能も豊富です。

そして、新システムの全社導入は3～5年間位の余裕を持って、“ホップ・ステップ・ジャンプ”の三段階方式での導入をお勧めいたします。この三段階導入方式ですとシステム投資費用の分割ができます。また、システムが現場へ浸透するのが確認できます。

※詳しくは「フードトピクス10 CIO（最高情報統括責任者）とIT戦略の立て方」を参照してください。