

グローバル視点からみた飲食業HACCP

長瀬 健一郎

(株)モスフードサービス CSR推進室 品質保証グループ
Nagase Ken-ichiro

はじめに

食品と科学

モスバーガーは1972年に日本発のハンバーガーチェーンとして誕生しました。現在では国内約1400店舗、海外に300店舗以上を出店しています。本稿では、これまでの海外進出の経験から学んだことについて、次に2015年のミラノ万博への出展について、そして最後にこれらの経験をふまえた飲食業HACCPへの取り組みについて述べさせていただきます。

1、海外進出とその課題

モスバーガーの海外進出は1990年代初めの台湾とシンガポールへの出店から始まりました。バブルが崩壊し、いったん日本国内の事業展開に集中していましたが、2006年から再開し、香港、タイ、インドネシア、中国、オーストラリア、韓国と展開してきました。

初出店となる国については、まずは出店可能性の調査から始めます。調査後は合弁会社を作るケースなど

もあるため、パートナーの決定まで1年、出店までにさらに1年かかるのが一般的です。この過程で、特に重要と思われるものを項目別に以下にまとめました。

(1) 出店可能性の調査

物価水準、給与、家賃、教育レベル、物流、立地なども、その国への出店を判断もしくは断念する理由になり得ます。また、体感調査は非常に大切な要素です。メインストーリーをはじめとした街並みの調査のほか、ショッピングセンターなどの繁

華街の平日・休日、そして朝昼晩と違った時間帯ごとの現地の雰囲気や活気を肌で感じることは非常に大切な要素です。また出店後も、現地の客層や嗜好は様々ですので、メニューや立地などについては試行錯誤を繰り返しながら適正化していくことになります。

(2) メニュー開発

メニューの開発においては、使用したい原材料を必要な量、確保し供給できる取引先を見つけないければなりません。サプライヤーの開発力、

再現力は重要な要素であり、当社の要求する品質の食品がつけられるかどうか、その品質を維持していけるかを確認することが大切です。また、食材によっては流通のルールが無く、出所がわからないケースもあり、特に野菜のトレーサビリティの信頼性は低めの傾向にあります。発送途上国では、冷凍と常温の物流が一般的で、チルド配送が無い可能性がありまのでこれも考慮しておくべきでしょう。

(3)食品の輸入

家畜伝染病（鶏インフルエンザ、口蹄疫など）により食肉の輸入が禁止されているケースは少なくありません。また高率関税が課せられる食材では、その国への輸入品が使いづらくなります。一般的に日本で製造したものは品質的には安定していると言えますが、日本産では原価高につながります。近年では原発対応の輸出証明書や検査証明書を求められるケースも多く、手続きに時間や手間を要することとなります。

(4)サプライヤー管理

当該国への初出店だと現地にお

る自社の知名度はゼロで、まだその国での店舗数が少なく食材も少量生産の時期には、製造を引き受けてくれるサプライヤーを見つければ簡単ではありません。監査結果の改善要望にしても、建屋の改修など高額な費用がかかる場合は原料コストに跳ね返ってくるおそれもあり、効果的な改善が進まず問題となります。また、日本と同等な検査体制がとれないのも品質管理上の問題で、検査機関が少なく、検査項目も十分ではなく、納期は長く、費用が高価であるという点が挙げられます。

(5)現地スタッフの教育

言葉が違えば、意思を伝えるのに時間がかかるのは当然ですが、専門的な会話では意味が伝わりにくく、コミュニケーションがさらに難しくなると言えます。また、外国の方は一般に日本人よりも自己主張が強い傾向にあり、接客業などではクレームを言ってくる客の方が悪い、といった態度を店員側がとる場合さえもあります。経験を積んでいる場合でもプライド高いということがあり、本人の期待通りに評価されないとト

ラブルになる場合もあります。すなわち新人の教育には時間がかかる反面、経験者にしても、こういった待遇をとっていくかといった、どちらにしても悩ましい問題があります。

以上のように、海外進出においてはあらゆる方面で課題が発生する可能性があります。さらに、多店舗展開するチェーン店はシステム産業であると言えます。海外に進出する際には、国ごとの製造工場の建設・選定や、食材ごとに産地、製造加工、輸入、問屋、店舗、という流れのシステム構築が不可欠なため、多大な時間、労力、コストがかかってきます。この流れがスムーズに連動していないとシステムとしての効率は上がらないこととなりますが、一連の構築を単独企業で行うには非常に負担が大きいというのは想像していただけかと思えます。

2、ミラノ万博への出展

2015年5月から10月までの6カ月間、イタリアで2015年ミラノ国際博覧会（ミラノ万博）が開催され、当社も前半の3カ月間、参加

企業として出展しました。万博公社からはHACCPを含む自主管理マニュアルの作成を求められており、モスフードサービスと子会社の株式会社エム・エイチ・エス、東京サラヤ株式会社（敬称略）の3社が事務局として日本館の飲食店向けのマニュアルの作成とスタッフの教育に当たりました。

マニュアルの一般衛生の部分についての問題はありませんでした。HACCPに関しては参加企業それぞれが使っている食材、器具用具、什器が異なっており、製造工程も様々で複雑です。まずは日本館としてのHACCP文書の整合をとるためにも共通のフォーマットと文書作成のルールを決めて作成することとしました。参加企業によってはHACCP文書を作成することに慣れない場合もあるので、できるだけシンプルで作業しやすい方法を取っていく必要があります。事務局側で、参加企業が予定しているメニューの製造工程のフローダイアグラムを取りまとめ、危害分析を行い、手直しが必要な箇所があれば個別に調整しながら

作成を進めました。また、参加スタッフ全員に対してHACCP教育を含めた食品安全トレーニングが必要とされていたので、東京サヤヤ株式会社から講習会用の資料を提供していただき、集合研修を行いました。

幸いにも、会期の6カ月間、食品安全に関連したトラブルは無く、無事ミラノ万博を終えることができました。ミラノ万博への出展を通じて体験した海外出店時の最も大きな問題は、日本で想定している食材やインフラが適切に準備されるかが不透明であったことです。EUの規制に合致しないために日本からEU域内への持ち込みができない食品が多く、それがミラノ万博の準備期間から懸念材料となっていました。結果的に特例措置が取られ、特定の食品等についての検疫が簡略化されたため、出展にこぎつけることはできましたが、これはあくまで万博という国際的なイベントに関連した特殊な事例であり、平常時は規制が強い参入障壁となってきます。また、万博のような比較的短期間のイベントの場合は施設・設備自体の準備が会期

に食い込むほど遅れるケースがあるなど、日本の常識では想定できない事態で作業が滞る場合もあることは知っておかなければいけないでしょう。現地で不測の事態が発生することも考慮し十分に余裕のあるスケジュールを立てることが必要です。

3、飲食業HACCPへの取り組み

当社は2012年にISO22000の第三者認証を取得しました。モスバーガーでは冷凍状態の生のハンバーグを鉄板で焼き、完全加熱した後ハンバーガーのパーツとして使用します。このような業態の場合、調理した食品は直ちにお客様に提供されるため、不適合が発生した場合の提供の可否判断はまさに瞬間的に行わなければなりません。一般的には加熱調理の安全性は温度と時間で管理することとなります。例えば、モニタリングとして鉄板の温度を定期的に測定するというのであれば、万一ある測定時に鉄板の温度が基準値よりも低かった場合に、直近の測定以降のいつから温度低下が

生じていたかまでは把握できず、加熱不足の食材が提供されてしまった可能性が否めないこととなります。これでは全ての製品の安全を担保するとうHACCP本来の目的を果たすことができません。飲食業でHACCPを行うためには、本質的な要求事項をクリアできるように相応の工夫が必要ということです。

また、ミラノ万博の準備のため現地を訪れた際に、現地の飲食店へのHACCP導入状況を見ることができましたが、個人経営のレストランやベーカリーなどにもHACCPの導入が義務付けられており、コードックスのHACCP適用の手順に従いフローダイアグラムや危害分析一覧表などを作成、保管していました。しかしながら、実態はHACCP実施の証拠としての文書の維持を重視している傾向が強く、行政の立ち入り時に発見された不適合や食中毒の発生などに対する罰則を厳しくすることで制度を定着しているように、どこまで有効なのかには疑問を持ちました。

当社ではISO22000の認証

を取得して以後、飲食店でHACCPを運用することの難しさを実感してきました。現在、厚生労働省により飲食業のHACCPの制度化が進められつつありますが、ともすれば形式的なものになりかねないという懸念があります。HACCPが広く認知された合理的な食品安全管理手法のひとつであることを疑う余地はありませんが、一方で、この数十年で確実に改善し続けている日本の食品衛生環境を考慮すると、従来型基準も適切に運用されるのであれば高い有効性を持っていると言えます。店舗運用の実態に合わないHACCPを適用するだけでは、すでに十分に効果的であった管理手段を無効化してしまい、かえって食品の安全性を低下させてしまう結果にもなりかねません。本来の製造工程を阻害することのない実効性のあるHACCPの運用に導くような、真に食品安全の向上につながる施策が取られることを期待します。