

# 待ったなし! 日本の食品安全!

## ~キーパーソンに聞く 第26回~

# 日本の中小食品企業が 生き残っていくためには

執筆/株式会社 TBC ソリューションズ 主任コンサルタント 柏原 吉晴

## 世界の食市場と 日本農業の方向性

世界の食市場の規模は、2009年の340兆円から、2020年には680兆円へと倍増すると予測され、アジア全体では、市場規模は2009年の82兆円から、2020年には229兆円へと約3倍増と予測されている(出典1)。

人口減の日本国内は、食市場は縮小傾向であるが、世界に目を向けると、世界人口は2011年に70億人を超え、2050年には93億人になると予測され、その市場規模は増える一方である。

日本としてもこの現状を見据え、「日本再興戦略」(出典2)の中で、攻めの農林水産業の展開と輸出力の強化を挙げ、キーとなる施策として、次の6つを挙げている。

1. 農地中間管理機構の機能強化
2. 生産資材のコスト低減及び生産者に有利な流通・加工構造の実現
3. 人材力の強化
4. 輸出力の強化
5. スマート農業の推進(遠隔監視による無人自動走行の実現、2020年まで)
6. 農業界と産業界の連携体制の構築

このうち、1.、2.、5.については、農林水産業を中心とする一次産業に焦点があ

っているが、製造業も含めて、多くの中小食品企業が生き残っていくためには、3. 人材力の強化、4. 輸出力の強化、6. 農業界と産業界の連携体制の構築が必要である。

(出典1) 農林水産物・食品の輸出の現状

「[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/nousui/kyouka\\_wg/dai1/siryou6-1.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/nousui/kyouka_wg/dai1/siryou6-1.pdf)」

(出典2) 日本再興戦略2016

「[www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/.../2016\\_hombun1.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/.../2016_hombun1.pdf)」

## 人材力の強化が必須

日本を代表する経営コンサルタントの大前研一氏は、21世紀の経営で重要視されるのは、「人・物・金」から「人・人・人」に変化すると述べている。

現代経営において、「人」の重要性は言うまでもないが、大前氏が言う「人・人・人」は、イノベーションを起こすことができる人材を指している。時価総額3,597億ドルのアマゾンなど21世紀を代表する企業は、卓越したイノベティブな人材によって発展した企業である。

多くの中小食品企業は、少しでも違う発想、発想の転換ができる人材と、顧客および消費者目線で製品の品質と安全

を考えることができる人材が必要ではないだろうか。そのような人材がいなければ、いまいる人材を様々な外部資源を使って育てるしかない。育てる余裕が無ければ、外部の専門家を活用することも検討するべきである。

## 中小食品企業は 採用プロセスを見直そう

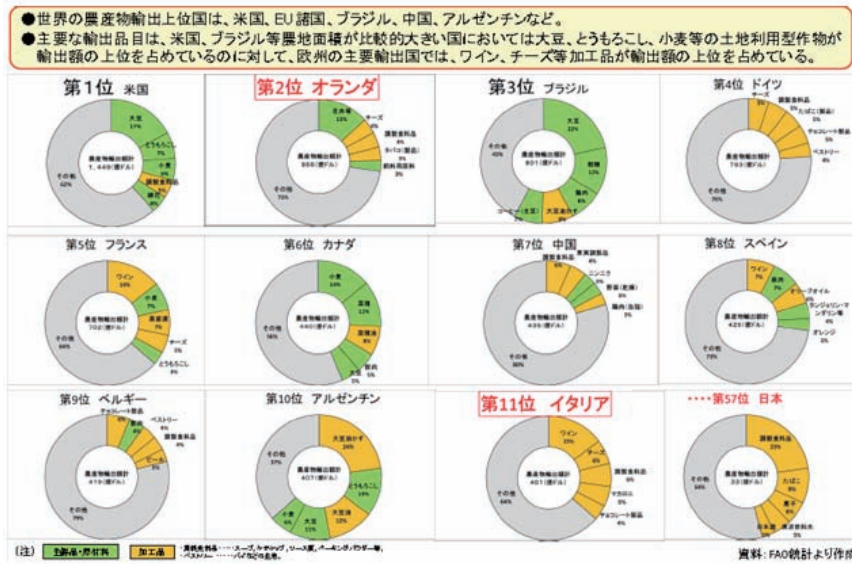
残念ながら、日本の企業は、いまだに新卒一括採用を行っており、教育して育てることを前提にした採用が行われている。欲しい人材であれば、高卒も第二新卒も中途も関係ない。

経営者が明確なビジョンを表明し、それに共感できる人材を集め、顧客および消費者目線で製品の品質と安全を考える人材を採用することが必要だ。

今後は、フードディフェンスを意識して、「悪意ある人物」や「衛生意識の低い人物」という人的リスクに対してどう予防するか考えなければならない。書類選考、適性検査や面接を通じて、安心・安全について考え方をよく聞くことから始まるかもしれない。

高いレベルの信用・信頼が得られなければ、管理者としての登用、重要工程への配置は見送られるべきであろう。

図表 世界の農産物輸出上位国と主な輸出品目(2012年)



(出典 農林水産省 農林水産物・食品の輸出の現状(平成28年2月)より)

採用は、自社雇用であっても、派遣や臨時スタッフであっても同じアプローチが必要である。言うまでも無く、採用後の従業員のメンタルケアが、より必要であり重要となる。疎外された従業員や失望した従業員が人的リスクになることは、過去にあった冷凍ピザへの農薬混入事件で明らかになっている。

イノベティブな製品開発、海外戦略を推進したいのであれば、非常識とも思える人材採用も必要ではないだろうか。常識にとらわれているからこそ、いまの現状がある。また、海外の人材を積極採用することも必要であろう。成長著しいアジア圏を狙っているなら、ハラール対応のためにもモスリムの方も必要だろうし、インド、タイなど、ヒンドゥー教徒や仏教徒の人材もほしくなる。新興国のニーズ・嗜好を把握し、現地の経済発展に応じた品質・価格・流通販売チャンネル・広告宣伝が必要である。

## 輸出力の強化と農業界と産業界の連携体制

日本のように国土が狭ければ、大量生

産による農畜産物で価格競争しても勝ち目がない。付加価値を付けた農畜産物、加工品で、世界に出ていかなければならない。

海外の日本食レストランは、2006年の約2.4万店から2015年には約8.9万店に増加した。無形文化遺産登録された和食、および先進国の健康志向による和食ブームが、今後の日本食材の輸出に拍車をかけると予想される。

オランダは、農産物の一大輸出国であり、米国に次ぐ世界第2位(866億ドル)で、原材料や飼料としての農産物輸入も多い(世界第6位、568億ドル)。農産物輸出額全体のうち13%が花き類、チーズ、調製食料品、タバコ、ビール等の加工品が多く、加工貿易や中継貿易が盛んである。農地面積は日本が455万haに対してオランダは186万haしかない。にもかかわらず世界2位の農産物・食品の輸出国である。様々な要因があげられるが、その一つにGAP基準(注記1)に沿ったスマートアグリによる高効率な生産管理があげられると私は考えている。

注記1/スマートアグリ(スマート農業)

ロボット技術やICTを活用して省力・高品

質・高効率生産を実現する新たな農業のこと。温度、湿度など外的環境と、農産物の成長度合い、栄養成分などのデータを組み合わせ自動化した農業技術で、農業に新たな産業革命をもたらす技術である。(農林水産省HPより抜粋、加筆)

イタリアは、農産物輸出額は401億ドルで、世界第11位、ワイン、チーズ、マカロニ等の加工食品が輸出上位を占めており、特徴は、GI(地理的表示、注記2)制度を活用した食品の世界ブランドを確立している点である。食料産業クラスター(注記3)を形成し、地域色を打ち出した製品が多い。パルミジャーノ・レッジャーノ、プロセッコ(ワイン)、パルマ・生ハムなどである。

注記2/地理的表示制度(GI)

地域には長年培われた特別の生産方法や気候・風土・土壌などの生産地の特性により、高い品質と評価を獲得するに至った産品が多く存在している。これら産品の名称(地理的表示)を知的財産として保護する制度。(農林水産省HPより)

注記3/食料産業クラスター

食料産業クラスターとは、地域の食材、人材、技術等の資源を有効に結びつけ、新たな

製品、新たな販路、新たな地域ブランド等を創出することを目的とした集団。

この食料産業クラスターの形成を推進することにより、地域の食品産業と農林水産業との連携の促進、ひいては我が国の食料自給率の向上と食料の安定供給を図ることが期待される。(農林水産省 地域における取組事例(食料産業クラスター))

ワインと日本酒の輸出額で比べると、フランス・ワイン1兆970億円、イタリア・ワイン7207億円に対して、日本酒が115億円である。

また、輸出を行う中小企業全体の割合は、イタリア27.3%、スペイン23.8%、ドイツ19.2%、フランス19.0%、日本は2.8%である。(経済産業省 中小企業白書より)

日本企業、特に中小企業は他国と比べても海外志向が低いことが分かる。縮小する日本国内だけに留まらず、積極的に海外展開することが、日本の食品中小企業の生き残る道の内の一つだと考える。

日本の食品輸出先は、アジアが約4分の3(73.5%)を占めており、新興国の成長を見込んで、更なる輸出額の増加が予想される。また、国は輸出戦略上の重点品目として、水産物、加工食品を挙げており、それが全体の3分の2(67.3%)を占めている。2020年を目標に1兆円規模の食品輸出を目指しており、加工食品が、その内の

半分である5000億円を目標としている。

また、2013年に日本再興戦略の策定、国別・品目別輸出戦略策定し、2014年に輸出戦略実行委員会の設置、2015年には、品目別輸出団体設立などを進めている。一方、輸出に係る課題として、①放射性物質に係る輸入規制、②動植物検疫、③食品安全規制や基準(残留農薬、HACCP、FSMA等)を挙げている。(農林水産省 農林水産物・食品の輸出の現状より)

## 日本発の安全規格

輸出する上で「安全」は最重要課題である。そのような中、農林水産省も絡んで日本初の国際規格作成に向け、2016年1月、食品安全マネジメント協会が発足された。

食品安全マネジメントシステムの製造セクター規格(JFS-E-C規格)及び認証スキーム文書(JFS-Cスキーム文書)が発表され、2016年7月、運用を開始した。

中小食品企業の発展のためには、品質および安全基準の実行が、まず大前提である。

人材力の強化、健康志向の高まりと和食、スマートアグリによる生産管理、GI制度による製品の世界ブランド化、食料産業クラスターによる産学官連携による産

業基盤の構築も、日本の中小食品企業に明るい未来を提供すると考えるが、大前提である品質と安全の確立が無ければ、海外はもとより国内シェアも維持できないであろう。

## マネジメントを根付かせる

今一度、品質マネジメントの原則を読み返したい。

JIS Q 9000に規定されている品質マネジメントの原則とは、次の7項目をいう。それぞれを解説する。

①顧客重視 ⇒ 『お客様の期待を超えよう!』

品質マネジメントの主眼は、顧客の要求事項を満たすこと及び顧客の期待を超える努力をすることにある。

②リーダーシップ ⇒ 『リーダーが方向性を示そう!』

全ての階層のリーダーは、目的及び目指す方向を一致させ、人々が組織の品質目標の達成に積極的に参加している状況を作り出す。

③人々の積極的参画 ⇒ 『全員が参画し協力しよう!』

組織内の全ての階層にいる、力量があり、権限を与えられ、積極的に参加



する人々が、価値を創造し提供する組織の実現能力を強化するために必須である。

④プロセスアプローチ ⇒ 『品質はプロセスでつくりこもう!』

活動を、首尾一貫したシステムとして機能する相互に関連するプロセスであると理解し、マネジメントすることによって、矛盾のない予測可能な結果が、より効果的かつ効率的に達成できる。

⑤改善 ⇒ 『改善は永遠の目的!』

成功する組織は、改善に対して、継続して焦点を当てている。

⑥客観的事実に基づくアプローチ ⇒ 『データと情報に基づいて決めよう!』

データ及び情報の分析及び評価に基づく意思決定によって、望む結果が得られる可能性が高まる。

⑦関係性管理 ⇒ 『ビジネスパートナーとともに発展しよう!』

持続的成功のために、組織は、例えば提供者のような、密接に関連する利害関係者との関係をマネジメントする。

ISO 9001、ISO 22000やFSSC 22000を認証取得することが重要ではない。マネジメントシステムの本質をよく理解し、自社に根付かせることがより重要である。

そのためには、やはり人材力の強化が求められる。採用については先に述べた

が、まずは、今いる人材を強化しなければならないだろう。プロセスアプローチの原則を人材教育にも当てはめると、教育プロセスの望まれるアウトプット(成果)が、力量である。その力量を身に付け、能力を発揮させるためには、適切なインプットが与えられなければならない。成長もしなければ、成果も出ない。

そこで人材力の強化でまず押さえておきたいのが、目標管理である。従業員、特に管理者には、一人ひとり望まれるアウトプット(目標)を適切に与えることから始まる。

## 目標管理を活用せよ

ISO 9001をやっている組織もISO 22000またはFSSC 22000をやっている組織も、規格上、「目標」が求められる。

ISO 9001の品質目標、ISO 22000の「5.2 食品安全方針」のf)項の「判定可能な目標によって支持される」、これらが、その後の「計画」に目標展開される流れは同じである。

FSMSの審査で、目標管理について詳しく聞かれる場面をあまり見かけないが、マネジメントの本質からは、目標を掲げて継続的改善を続けていくことが組織には求められる。

食品安全の目標って何にすればよいのか? 当然まず挙げられるのが、「食品事

故・食中毒の発生ゼロ」がある。次に「法令遵守(記載内容の間違いなし)」であろうか。食品安全として考えると、どうしても「製品の安全」という狭い視野になってしまうので、マネジメントシステム全体、プロセスアプローチの視点で、目標を考えてみる。品質的な要素も目標にする。マネジメントの目標は様々な外部及び内部要因によって変化する。ISO 22000規格の「5.6.2 内部コミュニケーション」の要求事項を手引きに、目標を挙げてみる。

以下、5.6.2「内部コミュニケーション」各項と目標を併記する。

a)製品又は新製品

→製品事故・食中毒ゼロ、社内不良率低減、新製品開発件数、既存製品の改善件数

b)原料、材料及びサービス

→原価低減・歩留向上、供給者・契約者の評価点数アップ

c)生産システム及び装置

→生産システム改善によるコスト削減(生産性アップ)、装置や器具の更新(ハザードの除去・低減数)、生産システム改善(制御プログラムなどの更新)によるセキュリティレベルの向上

d)製造施設、装置の配置、周囲環境

→施設の維持管理(年間維持費低減)、交差汚染箇所の減少、周囲環境

- 整備・敷地外清掃の実施回数
- e)清掃・洗浄及び殺菌・消毒プログラム  
→ライン拭取り検査結果の菌数低減  
や残留タンパク質の低減、害虫捕獲  
数の減少
- f)包装、保管及び配送システム  
→包装不良数削減、長期滞留品の削  
減、配送コスト削減、配送不良ゼロ
- g)要員の資格レベル及び／又は責任・  
権限の割当て  
→資格取得、力量評価点数の向上、  
従業員満足度の向上
- h)法令・規制要求事項  
→法令遵守、保健所監査の評価点数  
アップ
- i)食品安全ハザード及び管理手段に関  
連する知識  
→新規ハザード及び新管理手段の調  
査・採用数、講習会実施数、学会発表  
の回数、特許出願件数、論文掲載数
- j)組織が順守する、顧客、業界及びその  
他の要求事項  
→顧客監査の評価点数アップ、所属  
団体への貢献度、顧客満足度調査点  
数アップ
- k)外部の利害関係者からの引き合い  
→一般消費者の見学受け入れ、フー  
ドコミュニケーション実施数(出張、授  
業、イベント参加など)
- l)製品に関連した食品安全ハザードを示

す苦情

- 苦情件数削減(品質と食品安全)
- m)食品安全に影響するその他の条件  
→従業員3年定着率アップ、残量時間  
の削減、食品リサイクル率向上、外部  
審査指摘件数削減、売上高総利益率  
向上、労働災害ゼロ

上記の目標は一例である。現在多く  
の中小の食品企業がISO 22000または  
FSSC 22000を認証しているが、取得し  
て年数が経過している組織は、ぜひ、これ  
ら品質および安全の目標を積極的に変  
化・継続的に向上させて、人材力強化の  
ための目標管理とすることを望む。

## さいごに一業は「人・人・人」

日本の中小食品企業が生き残るため  
に、前半は、人材力の強化、農業界と産  
業界および国も巻き込んだの輸出力の  
強化の重要性を述べてきたが、後半は、  
マネジメントシステムを根付かせるための  
人材力強化、そのための目標管理につい  
て述べた。

多くの中小企業の食品安全マネジメ  
ントシステムの構築支援を行っている、こ  
の人材力の差による、マネジメントシステ  
ムの差を感じる事が多い。一人でも人材

力の高い方がいれば、それなりのマネジ  
メントシステムが構築できるが、なかなか定着  
しない。企業という側面で見ると、認証し  
ているマネジメントシステムが、収益向上に  
寄与していると感じることが少ない。

以前にISO 22000の認証支援した企  
業からオファーがあり、FSSC 22000の認  
証支援で定期的に訪問している中小食  
品企業がある。そこはマネジメントシステ  
ムを従業員にしっかりと根付かせ、東南ア  
ジアへ販路を開拓し、売上も継続的に増進  
していた。目標管理はもとより、力量評価  
と教育訓練が充実している。企業は「人・  
人・人」であると、再認識した。▼



株式会社TBCソリューションズ 主任コンサルタント  
(ISO / FSSC / 経営支援のコンサルティング実績  
200社以上)

柏原 吉晴

東京農工大学大学院生物システム応用科学研究科  
修了(農学修士)、2001年より、ホテル旅館向け経営  
コンサルティング及び衛生コンサルティングを手掛ける  
組織で、全国40社以上のホテル・旅館の人件費削  
減、厨房設計、バックヤード運営指導、ISO認証支援、  
及び食品衛生指導、浴場衛生指導を行ってきた。  
2008年からは、株式会社TBCソリューションズで、ISO  
認証取得支援コンサルティング、ISO内部監査員養  
成研修、食品衛生コンサルティングなどを行っている。  
また全国各地で、ISOや食品安全関連の講演活動  
も行っている。