

図3
衛生管理向上と品質の関係(企業規模別)

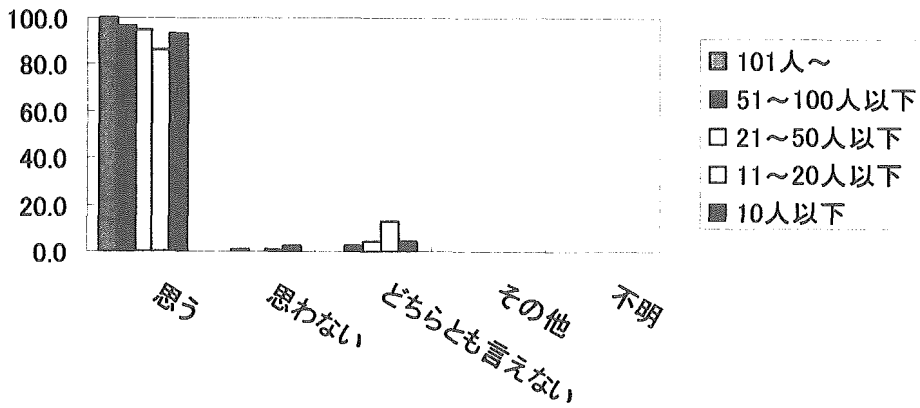


図4 HACCPの認知

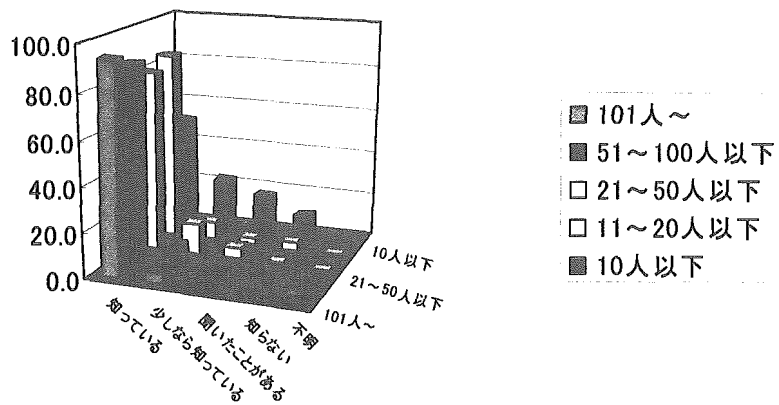


図5 HACCPシステム導入状況

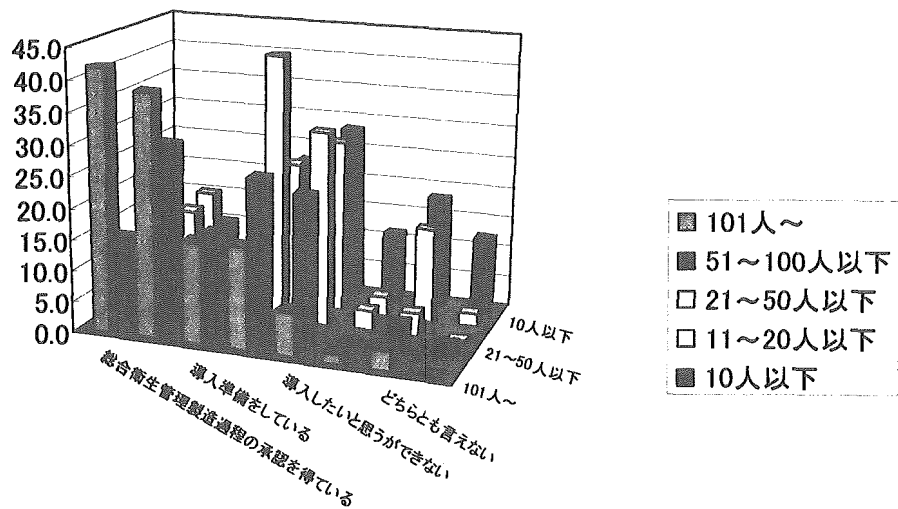


図6 HACCP導入のメリット

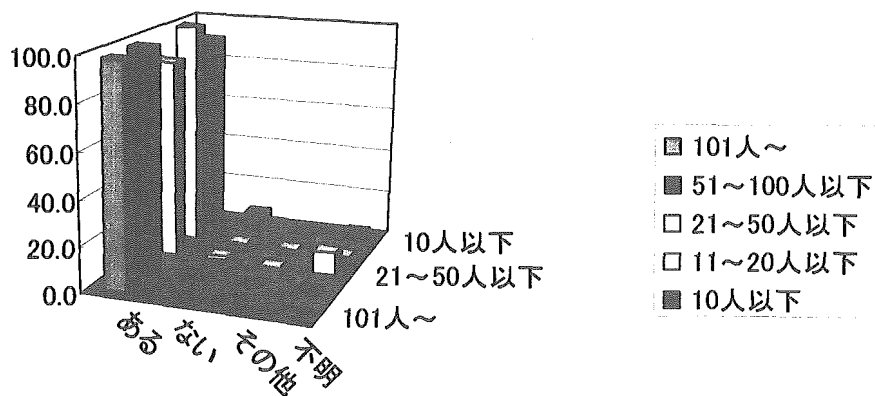


図9 HACCP導入の障害「(設備経費)」

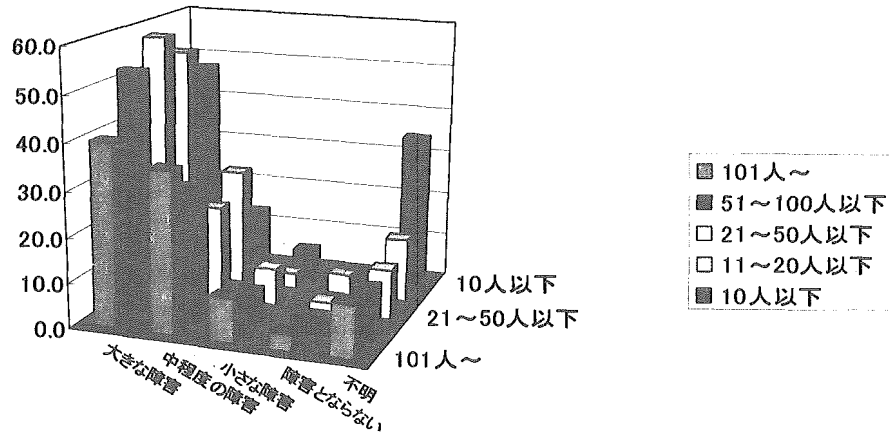


図10 HACCP導入の障害(施設老朽化)

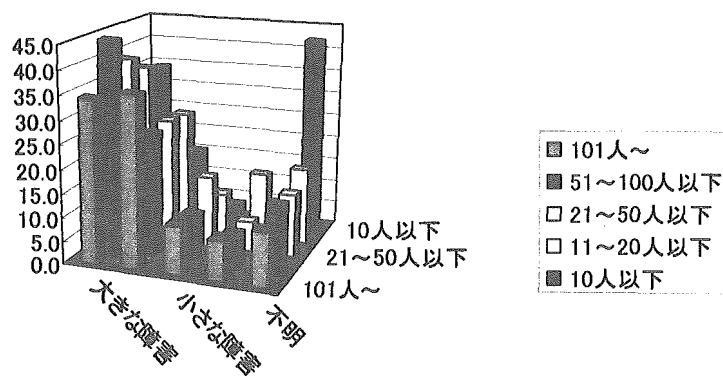


図11

HACCP導入の障害(システム内容の難しさ)

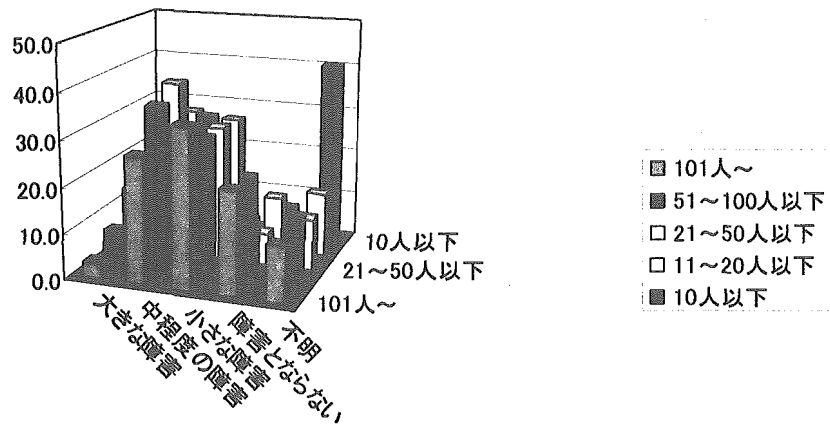


図12

HACCP導入の障害(システム維持の難しさ)

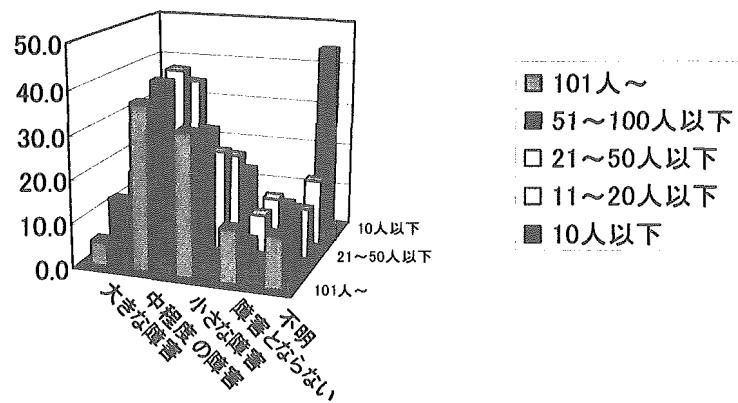


図13

HACCP導入の障害(何から始めるのか)

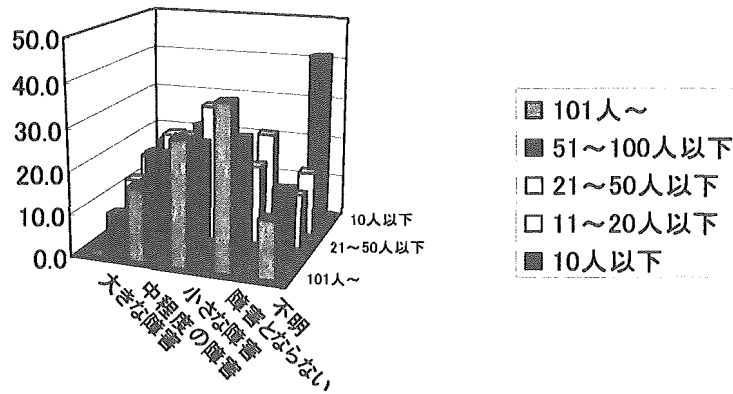


図14 HACCP導入の障害(専門職員の不足)

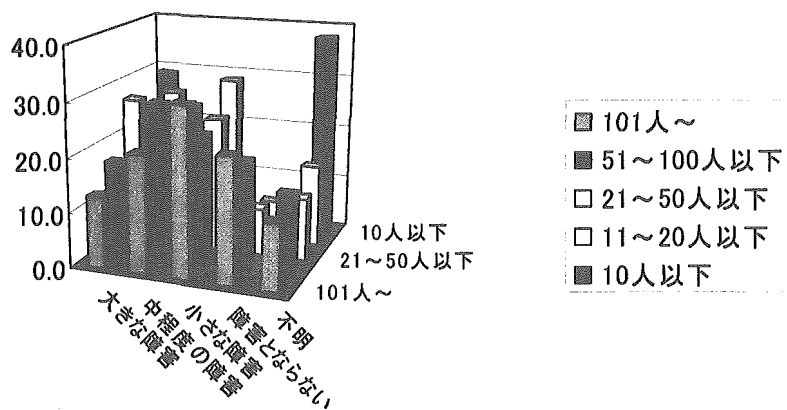


図15

HACCPシステム導入の意向(現状施設のまま)

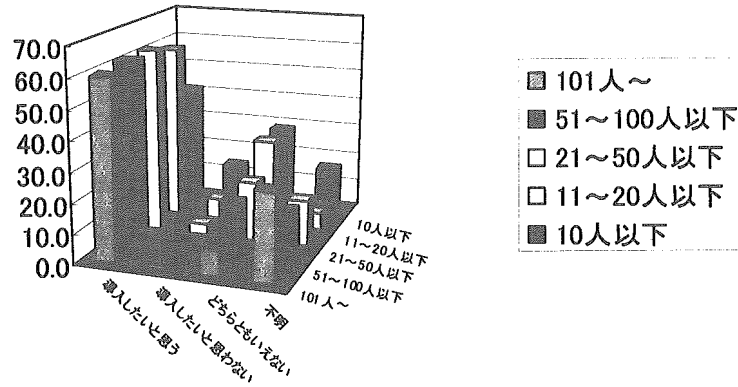


図16 HACCPシステム導入推進要素

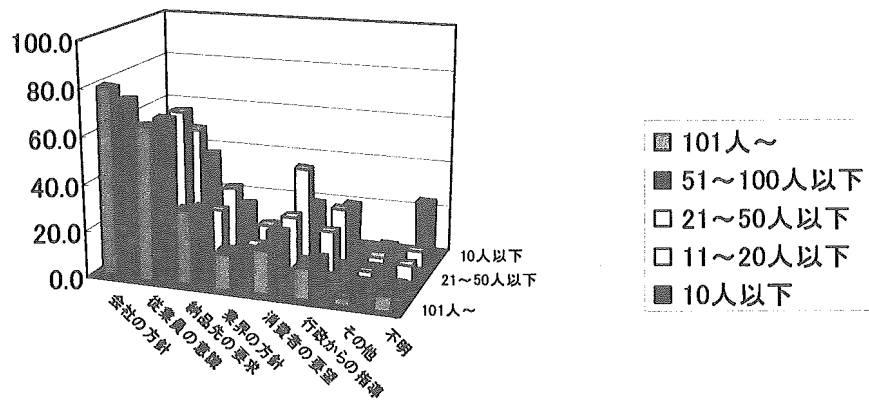


図17 HACCPシステム導入の理由

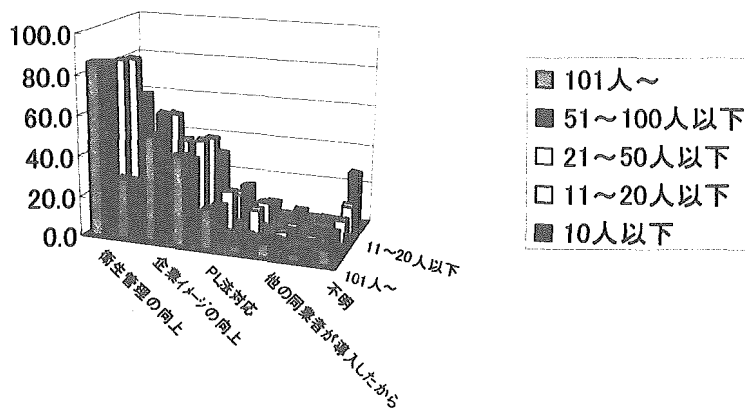


図18 食品のバイオテロの認知

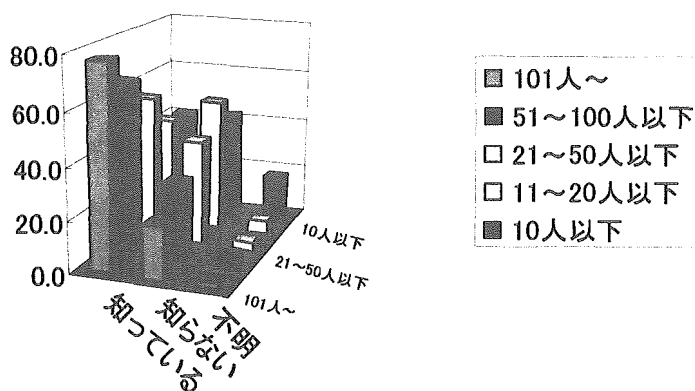


図19 食品のバイオテロ対策

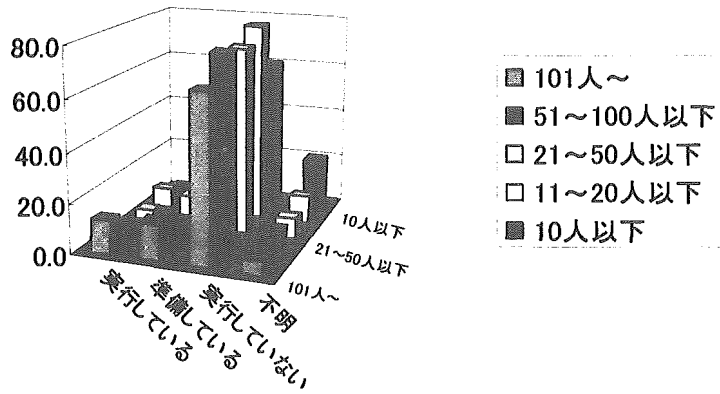
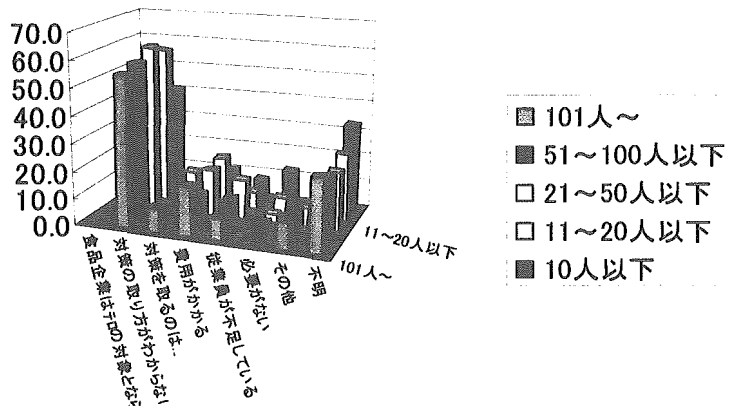


図20 バイオテロ対策を実行しない理由



研究報告書

2. 食品安全に係る企業の社会的責任（CSR）と健康危機管理

研究協力者 代表 東島 弘明

「平成 16 年度食品企業における健康危機管理に関する研究」

「研究テーマ」

「食品安全に係る企業の社会的責任（CSR）と健康危機管理」

主任研究者：社団法人 日本食品衛生協会

理事長 玉 木 武

研究協力者：社団法人 日本食品衛生協会

理事・事業部長 東 島 弘 明

社団法人 東京都食品衛生協会

常務理事・東京食品技術研究所所長

山 下 征 洋

社団法人 千葉県食品衛生協会

専務理事 鎌 田 知 能

1. 食品安全に係る食品企業の社会的責任と健康危機管理一般
2. 食品等事業者の社会的責務に係る健康危機対応の推進
3. 食品等事業者の責務と自主管理体制の強化推進

1. 食品安全に係る食品企業の社会的責任（CSR）と健康危機管理一般

－食品安全保障（食品テロ対策）含む－

研究協力者：社団法人日本食品衛生協会

理事・事業部長 東 島 弘 明

[目 次]

はじめに

1. 食品安全と企業の社会的責任（CSR）に係る経緯

- (1) 企業の社会的責任（CSR）
- (2) 食品企業の社会的使命と経営者責務
- (3) 食品安全における危機管理手法の導入推進
- (4) 企業の社会的責任として健康被害者の救済措置と危機管理

2. 食品安全管理、危機管理の違いと用語

- (1) 一般的な食品安全、危機管理に関する用語の意味
- (2) 用語の意味

3. 食品等事業者責務と危機対応

- (1) 危機管理一般
- (2) 健康危機管理の対象と探知
- (3) 食品安全管理と危機管理は車の両輪
- (4) 危機管理の意識を持たせるには
- (5) 経営幹部の大切な責務意識
- (6) 危機管理体制の確立等
- (7) 危機管理体制の組織化

4. 平時における危機対応例（リスク/リーガルマネジメント）

- (1) 食品安全管理の支援措置及び食品安全保障に係る措置
- (2) 法令・企業倫理に係る行動規範の順守措置
- (3) 危機対応に関するマニュアル、研修・教育訓練

5. 有事における危機対応例（クライシスマネジメント）

- (1) 危機対応の概略
- (2) 危機対応一般
- (3) 危機に備える
- (4) 危機予兆段階（判断と情報収集）
- (5) 緊急事態発生（初期）段階
- (6) 復旧段階の危機対応
- (7) 収束段階の危機対応（終息）

【緊急時の危機対応：リコールの実施例】

はじめに

最近の牛海綿状脳症（ＢＳＥ）の発生や食品の虚偽表示問題等を契機に、食品企業に対し食品の安全性はもとより食品関連事業者や食品安全行政に対する国民の不安感や不信感が高まり、生産者優先と消費者保護軽視の行政、情報公開の不徹底、食品取扱いの透明性、事業者の責務及び危機意識の欠如並びに危機管理体制の欠落などが問題になった。

このような状況に踏まえて平成15年5月に食品安全基本法が制定された。同法第3条では食品の安全性確保に必要な措置は国民の健康保護が最も重要であるという基本的認識の下に講じられ、行われなければならない（以下「基本理念」という）とされ、また同法第8条では農林漁業の生産資材、食品等の生産、輸入又は販売その他事業活動を行う食品関連事業者は、第1項で基本理念の通り、その事業活動を行うにあたって、自らが食品の安全性の確保について第一義的責任を有していることを認識して、食品の安全性確保に必要な措置を食品供給行程の各段階において適切に講ずる責務を有するとされた。第2項では、その事業活動に係る食品その他の物に関する正確かつ適切な情報提供に努めることを、また第3項では国又は地方公共団体が実施する安全施策に協力する責務を有するとされている。

一方、これに伴う食品衛生法では、新たに第3条で食品等事業者（以下「経営者」という）の責務が努力規定として設けられた。この規定では、通常時の措置（安全知識・技術の習得、原材料の安全確保、自主検査の実施等）、危害発生防止に必要な限度の措置（仕入れ元の名称その他必要な情報の記録と保存）、及び危害発生防止のため記録の国・自治体への提供等が事業者の責務として求められている。

本稿では、食品企業の経営者、役員（以下「経営幹部」という）、管理職も含めて食品安全を確保するために必要な法的事項の順守や衛生管理の推進に係る責務、その他社会通念上の常識や倫理に基づく経営行動を含めた責務とともに、法違反の発見や危害等の発生に伴う緊急事態に対する危機対応の責務などの一般的な知識を示している。

1. 食品安全と企業の社会的責任（CSR）に係る経緯

食品企業においては、偽装表示やデータ改ざん、虚偽記載、法違反隠しなどの不祥事に際して、その危機管理が適切に機能していないと、消費者不在の対応が企業の信用を失墜させ、存亡の危機に追い込まれることがある。平成12年6月に集団食中毒事件を起こした大手乳業メーカーの子会社（食肉製品製造業者）は、牛肉偽装事件の発覚により消費者の信頼を失い、ついに解散に追い込まれた。大手食肉メーカーの子会社で発覚した牛肉偽装事件（14年8月）では、不祥事の社内処分が親会社の経営トップにまで波及して世間の批判に抗しきれずに辞任したり、役職から退くなど、その危機対応のまずさが傷口を広げ、一方では消費者離れも引き起こした。これらの原因について、新聞報道の中には、言い訳に終始して消費者の不信感を増幅させ、信頼回復の機会を逸するなど危機管理の失敗であると指摘したところもあった。

一方、食品企業以外でも大手自動車メーカーによる大型車のハブ欠陥を認めたリコール（自主（無償）回収・修理）表明以後に過去のリコール隠しやデータ虚偽報告等が暴露されたり、大手鉄鋼メーカーの製鉄所が自治体の環境基準を上回る有害物質を含む排水を海に流したうえに10年以上も水質データを改ざんしていた事件など企業の不祥事は、新聞等いろいろなマスコミ媒体を通じて報道され、企業の社会的責任（CSR「Corporate of Social Responsibility」）を問う事件が大手企業でも相次いで起こっている。

（1）企業の社会的責任（CSR）

最近、我が国の大企業の不祥事が絶えない状況について新聞等マスコミから次々に報道され、国民の不信感を解消させるにはほど遠い状況を呈している。これらの原因の大部分は、経営者の資質の問題のように思える。だが、それだけではなく、企業への株式市場からの監視や内部からの意見（諫言）を尊重しないなど経営者のモラルハザード（倫理の欠如）や経営者の独善を排除できない（社会的常識の欠如）など企業の社会的責任（CSR：Corporate of Social Responsibility）が一連の不祥事で問題になっている。

企業の社会的責任（CSR）を果たすため、（社）日本経済団体連合会は、その「企業行動憲章」を1991年に制定した。その後、2回の改定を経て、2004年5月において市民社会の成熟化に伴い商品の選別や企業の評価に際していろいろな観点から法令順守が社会的責任の基本であることを再認識する必要があるとして、企業の社会的責任（CSR）への自主的取り組みをさらに推進するために企業行動憲章の改定を行った。

現在、企業の社会的責任（CSR）においては、その経営行動理念に法令順守はもとより、社会や環境への対応をどう明確に取り込むかが課題になっている。一方、その社会的責任を果たすための法令順守・社会的倫理行動（コンプライアンス）には、事業活動において単に法令違反しないというだけでなく、社内コミュニケーションの確保や社会通念上の常識及び倫理に基づく経営行動の意味も含んで使われるようになってきている。だが、社会的責任（CSR）には、それだけでなく、さらに顧客の満足やその他社会的評価を高めるため、法令の規定を上回るレベルでの自主管理の推進

が必要である。

このため、食品企業においては、偽装表示やデータ改ざん、違反隠しなどの不祥事が再発しないよう、また危害等発生に係る危機対応が経営者の不用意な発言などにより失敗し、消費者の信頼を失うことがないように危機管理体制の確立強化が求められる。その意味では、企業個々がそれぞれの事業の実情に応じて従業員に分かりやすく、実行可能な社会的責任（CSR）に係る行動規範を設定しなければならないだろう。特に、その行動規範に基づく危機管理システムが適切に機能していないと、結果的に消費者不在の危機対応が企業の信用を失墜させ、存亡の危機に追い込まれることは過去のいろいろな食品事件等の事例で証明済みである。

食品企業において、食品安全管理や法令順守は当然だと思われるが、これがなかなか守られないのは社会的責任と収益創出の関係において経営の比重が利益の確保に傾いていることに原因があるように思われる。企業の中心的な役割は、商品・サービスを通じて富と雇用を創出し、さらに持続的な成功を達成することであるが、その収益創出と両立させるためには社会的責任（CSR）を経営の基本として経営者責務に基づく行動規範（経営方針）を明示する必要がある。

（2）食品企業の社会的使命と経営者責務

食品企業の収益創出と社会的責任（CSR）を両立させるには、食品安全基本法や食品衛生法に踏まえて、経営者自らが食品の安全性確保について第一義的責任を有していることを認識し、食品衛生法に基づく必要な措置（施設基準や管理運営基準、製品の規格基準、表示基準などの規定やこれに基づく通知等に基づく規制、指導事項など）を食品供給行程（フードチェーン）の各段階（採取行程以降）において適切に実施することである。また危害等の発生においては、国や地方公共団体に対し、関連の情報について正確かつ適切な提供に努め、必要な措置を実施するなど食品安全施策に協力する責務をどう果たすかが求められるが、これらの実施が社会的使命である。

さらに自主管理として一般的衛生管理や HACCP などの充実推進の他にも経営者として関係する法令や社会的常識、倫理に反する不祥事等の未然防止についても社会的な使命と位置づけ、従業員に徹底を図るべきである。

経営者は、食品安全確保に関する社会的使命を果たすために、その責務として次のようなことを経営方針において明確に示さなければならない。

ア．経営者の社会的責任

- ① 経営戦略のなかに食品安全方針を明確に示す
- ② 食品衛生法その他関係法令、衛生規制・指導事項の順守、その他社会的常識・倫理を含めた行動規範を作成し、食品取扱者及び関係者に周知し、必要な研修、教育訓練等を行う

イ．食品安全及び危機管理体制の確立

- ① 食品安全及び健康危機管理に必要な食品安全・危機管理部門（チーム）を経営幹部直轄で組織化する
- ② 消費者はじめ顧客の食品安全ニーズに適切に対応するため、行動規範に基づく HACCP

等衛生管理運営要領、表示実施要領、コミュニケーション（リスク・クライシス）並びに健康危機管理に関するマニュアルを作成する

ウ．リコールとトレーサビリティ（食品安全情報（履歴）の追跡調査）

食品衛生上の危害の発生防止に必要な限度で原材料の仕入れ元、製品の販売先などリコール等危機対応に必要な情報に関する記録（食品安全履歴）の作成と追跡調査（トレーサビリティ）の実施

エ．人材の養成及び活用

- ① リコール等の判断力量の向上など経営者に対する危機管理研修の実施
- ② 食品衛生管理者（有資格者）等人的経営資源の有効活用を適確に行う

オ．情報提供・公開体制の確立

社内外のコミュニケーション（リスク及びクライシスコミュニケーションを含む）体制の確立

カ．経営幹部は、常に行動規範等を見直す

食品企業の経営幹部は、その使命を十分に活かすためには、有事の緊急事態危機対応の動きの中から何を指標にするかを検討しなければならない。指標は、使命を果たすための象徴的なものでなければならない。例えば、製品のリコール判断が危機対応でもっとも難しい分野なので、これを苦情・リコールと結びつけたり、食中毒の発生事例を参考にしたり、危機対応の失敗事例など具体的事例を通じてリコール決断や連絡手順、回収方法の周知などグループ討議等組織的に繰り返し教育訓練することも効果的であろう。

（3）食品安全における危機管理手法の導入推進

食品企業において食品危害や法違反等の発生に関係する危機管理の実施は、人の健康に影響する食品安全の社会的責任を果たすうえで重要である。

HACCP等の衛生管理（以下「食品安全管理」という）と危機管理の手法は、食品衛生法の目的である食品等の安全性を達成するためには共通だが、その行動は基本的に異なる部分が多い。

米国においては、健康危機管理対策に関連して食品テロに対する危機対応をめぐって、HACCP等衛生管理センターの Food Safety（食品安全）対策と危機管理センターの Food Security（食品安全保障）対策に分ける一方で、それぞれの対策を連結する形で実施する構造になっている。危機管理手法は、食品安全保障（テロ）の未然防止や問題が起こった場合に極めて有用に機能する措置である。

（4）企業の社会的責任として健康被害者の救済措置と危機管理

企業の経営使命が収益の確保と事業継続のためだけとするなら消費者の保護とは相容れない社会的存在になるだろう。社会的責任を果たす食品企業の使命は、食品安全を確保するさまざまな事業活動を通じて消費者の健康保護に貢献することにあるが、それが企業の経営方針に無ければ社会とは無縁な存在である。

食品企業が食中毒等の事故により消費者等顧客（第三者）に損害・損失（不利益）を与えた場合、その紛争解決の手段の一つが損害賠償である。これは、過去の PL 法以前の過失責任から欠陥責任への変化に伴い過失の有無にかかわらず健康被害者への応急手当、護送費、治療費、入院費、薬代、慰謝料、休業補償等の費用補償による救済はもとより、回収製品の返金等リコール（自主回収等）費用、慰謝料請求に対する訴訟費用、弁護士費用も負担しなければならない。

有事の危機対応において健康被害者の救済は、緊急事態の復旧段階における重要な危機対応措置であり、この対応が被害者の十分な理解と納得を得ないと顧客満足の見点から救済措置（サービス）が悪いということになり、収束段階（終息）に禍根を残す。

したがって、健康危機対応において健康被害者への賠償責任を果たすことができないことは、経営者の社会的責任を全うしているとは言い難く、危機管理の観点からは片手落ちといわざるを得ない。経営者は、法令違反または社会的倫理に反するような行為を起こさないようにするのは無論、これら賠償リスクを軽減するため平素の心がけとして損害賠償保険への加入は当然と考える。食品営業賠償共済は、この種の賠償保険であり、共済制度により低廉でしかも保障内容が充実している。

その他、飲食店等で生じた顧客の着用している衣服や持ち物に対する被害や紛失に対する補償は別途契約で対応できるようになっている。

一方、食中毒及び法違反食品の隠ぺい、虚偽報告など企業の管理職等の不祥事や管理ミスで起こった事件は、その社会的責任が問われ、賠償保険の補償ができるかどうかは極めて困難な事態であり、支払いの対象外になるのは自明であろう。

いずれにせよ、食品等事業所において、その社会的責任をはたすために健康被害者の救済などに必要な損害賠償保険に加入するのは、経営の安定化、健全化を含めて危機管理の観点から必然と考える。

（参考 1：食品衛生協会の過去 5 年間ににおける食品営業賠償共済支払額別の全国
状況は別表参照。「県等別、業種別、病原菌別、発生年月の事故概要、
被害者数、共済支払金額の一覧表」を参照）

[ポイント]

・過去、マスコミの報道で食品企業が起こした事故・事件では、社員の不祥事処分が経営トップにまで及ぶなど危機管理対応のまずさが傷口を広げ、一方では消費者離れも引き起こしている。これらの原因について新聞報道の中には、経営トップによる対応のまずさなど危機管理の失敗を指摘しているところもある。

（注 1）本稿では、事故と事件について、その区分が一般に難しいといえ、食品等事業者の社会的責任が問われる「事件」との違いを強調するために敢えて書き分けている。事故は、思いがけず（偶発的で計画的でない）に発生する食中毒のようなものである。一方、事件は、意図的（計画的）な不祥事や虚偽・偽装を含めた法違反等事業者の社会的責任が確実に問われるような緊急事態である。両方が関係するような場合は「事故・事件」と記載した。なお、社会的な影響度合いが大きい大規模又は重要な食中毒は社会通念的には事件に含めるのが妥当である。

2. 食品安全管理、危機管理の違いと用語

(1) 一般的な食品安全、危機管理に関する用語の意味

本稿では、食品安全及び危機管理用語について内閣府食品安全委員会の「食品の安全性に関する用語集」（以下「用語集」という）並びに一般的な使用実態を勘案して、次のように整理している。

ア. リスク（危険）管理と危機管理の違い

一般に、リスク管理と危機管理の意味は、危険な状態の予測等の管理であったり、危害の未然防止の予防的な管理、問題が起こった以降の一連の緊急事態の危機対応を指して使われるなど様々である。用語としてもリスク（危険）と危機（クライシス）の用語の違いがあまり整理されずに使用されているため不透明な状態になっている。

「危険」とは、リスクともいい、一般に組織の経営資源*に損失又は障害をもたらす事態をいい、損失が生ずる可能性（おそれ）をいう。食品安全上の危険は、食品等の安全ハザードによる健康被害等が生ずる可能性をいう。

「リスク」について、用語集では、「食品中にハザード（危害要因）が存在する結果として生じる健康への悪影響の起こる可能性とその程度（健康への悪影響が発生する確率と影響の程度）」とされている。

だが、一般的意味のリスク（Risk）は、事故・事件発生の可能性（一定の社会・経済的価値を失う可能性）と解され、事故・事件の発生可能性ないしはその不確実性としての危険を対象としてきた。だが、最近では事故・事件を発生せしめる条件や危機的事態を含めている。例えば、偽装、虚偽、データ隠しなど法令違反や社会的常識、倫理に反するような不祥事に係る危機的事態を危機管理の対象リスクに含める場合もある。

一方、「危機」とは、危険と機会の造語ともいわれるが、大変なことになるかもしれない危うい場合であるが、通常は危害発生や法令違反事態の発見等の緊急状態を指している。

通例では、危機（クライシス：Crisis、エマージェンシー：Emergency）の意味は広く使われており、広義では国家安全保障上の危機や経済危機、社会不安、大災害、破壊活動、凶悪犯罪、大事故などの損失、損害をもたらすおそれのある状態を意味する。

保険的には、①偶然な出来事（事故、事実、事態）、②またはその偶然な出来事に係る発生の可能性の度合い（確率・影響の程度）、③偶然な出来事が発生する可能性に関わりのある具体的な個々の事情またはそれらの総合状態、④偶然な出来事それ自体、⑤偶然な出来事の結果を負担すべき必要性または負担などの意味がある。

しかし、危機は、さまざまであり、平時の危機もあれば有事の危機もある。食品安全上の危機とは、一般に健康被害を伴うリスクが顕在化した（実際に起こってしまった）事故や健康被害が生じなくても食品衛生法違反の製品等が流通販売されたことにより顕在化した事象を意味する場合に使われる。用語集では、危機（Crisis）について「被害の大きいリスクが顕在化した（実際に起こってしまった）事象」としている。

(ア) リスク管理

危機管理という用語は、危害が発生する前までの過程であるリスク管理（リスクマネジメント）と、事故・事件発生に伴う危害等が起こる可能性が極めて高い直前の状態（予兆）と問題発生以後の緊急事態を含めた危機対応を合わせて使われることがあるので理解に混乱が生じるのは仕方がない。

リスク管理（Risk Management）の用語は、もともと保険領域から始まって証券、金融、経営、経済領域へと拡大して使われてきたという。この場合のリスクの意味は、一定の社会的・経済的価値を失う損失の可能性である。その意味では、社会的・経済的価値の損失を軽減対象とするクライシスマネジメント（危機管理）との区分は難しい。

「リスク管理」について、用語集では、「リスク評価の結果を踏まえて、全ての関係者と協議しながら、リスク提言のための政策・措置について技術的な可能性、費用対効果などを検討し、適切な政策・措置を決定、実施すること。政策・措置の見直しを含む」とされている。

だが、一般的な用語としてリスク管理の意味からは、経営の安定化や健全化を維持するためリスクと不確実性がもたらす悪影響を経営資源の損失と捉え、その軽減につながるリスクの確認・測定、リスク処理方法の選択・実施及びリスク統制のプロセスを通じて小コストによるマネジメントのセキュリティ機能がある危機対応を実施するのは当たり前である。

(イ) 危機管理

食品安全に係る危機管理について、用語集では、「発生した又はするであろう危機への対処」と定義されている。したがって、ここでは、食品安全に関して食中毒等危害の発生や食品衛生法違反の発見、又は苦情・クレームや保健所等の連絡から発生する事故・事件の予兆を含めた緊急事態に対する危機対応が対象になる。この場合は、有事の危機管理（クライシスマネジメント）の概念に該当する。有事の危機管理内容は、緊急事態に対する危機対応として発生段階の危機対応、復旧・回復段階の危機対応、最終的な収束（終息）段階の危機対応に分けられる一連の過程をいう。

イ. 食品安全管理と危機管理の違い

本稿では、公衆衛生の確保に係る措置ではあるが、(a) 食品安全ハザード（用語集では、食品衛生上は健康に有害な悪影響をもたらす又は可能性のある食品中の有害な生物学的、化学的または物理的な危害物質が存在する結果として生じる健康への悪影響が発生する確率と影響の程度、または食品の状態、以下同じ）に基盤を置くリスク管理と、(b) どちらかといえば経営管理（マネジメント）も含む危機管理を区分している。

(ア) 食品安全管理

食品安全のリスク管理（食品安全ハザードの管理：マネジメント）では、安全確保に必要な衛生上の管理措置が対象になる。したがって、このリスク管理システムは、平時に危険な状態が生じないよう食品の採取から原材料の取り扱い、製造加工・調理、製品等の流通・販売の食品供給行程の各段階において管理運営基準（条例）の順守とともに、一般的衛生管理やHACCPシステム、