

## 企業リスクインフォ <2011年度第1号>

### 飲食業を取り巻くリスクと主だったリスクへの対応

#### 1. はじめに

食中毒は、来店客にとっては、生死に関わる重大なリスクの一つであり、他方、飲食業に従事する事業者にとっても、賠償責任はもちろんのこと、店舗の信用・評判、さらには事業継続に直結する重大なリスクの一つである。

飲食業に従事する事業者の多くは、店舗の衛生管理を徹底することで食中毒リスクを低減したり、事故の発生を契機として食中毒リスクの大きい一部メニューの提供を停止するなど様々な方策を尽くしている。

もっとも、飲食業界を取り巻くリスクは食中毒だけではなく、事業を継続していく上で様々なリスクが存在するということを改めて認識しておく必要がある。

飲食業に従事する事業者には、今一度事業を取り巻くリスクに対する管理を再構築し、リスクに強い組織・店舗を構築していただきたい。そこで、本稿では、リスク管理の基本的な考えをもとに飲食業を取り巻くリスクを洗い出した上、一般に飲食業にとって重要と思われる食中毒リスク、賠償責任リスク、火災リスクへの対応のポイントを解説する。

#### 2. リスク管理の基本

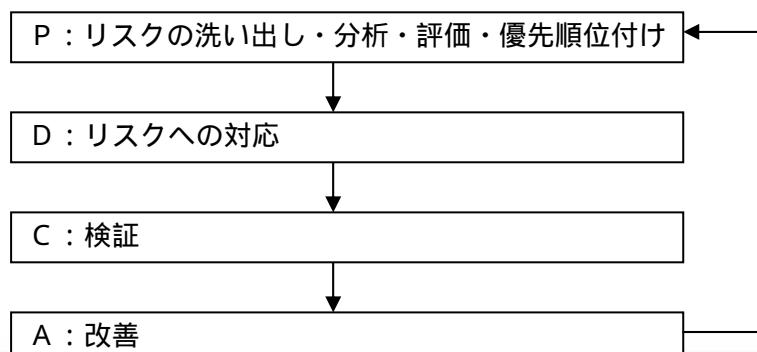
リスク管理を実施するに当たり、行うべきことは、リスク管理方針の策定 リスク管理フレームワークの設定 リスク管理プロセスの共有化の3点である。

まず、リスク管理方針の策定とは、なぜリスク管理を実施するのかということを明らかにすることである。リスク管理をなぜ行うかについては、「安全・安心なサービスを提供するため」、「お客様の信頼を獲得するため」等の目的が考えられるが、これらを自らの言葉として表現することがはじめの一歩となる。

つぎに、リスク管理のフレームワークの設定とは、リスク管理を実施するにあたり、リスク管理を主管する組織の設置やリスク管理の範囲や対象など、リスク管理の骨格と役割分担を決めることがある。リスク管理を推進していく組織を立ち上げた上で、組織体制や通常業務の役割に応じて、誰がどのような役割を担うのかという点を明らかにすることが必要となる。

最後に、リスク管理プロセスの共有化とは、リスク管理のプロセス(図表1)を明らかにし、組織の共通認識とするということである。いつ何をするのかという全体像を組織として共有することで、個人的なリスク対応にならないようにする必要がある。

図表1：リスク管理プロセスの全体像



### 3. リスクの洗い出し・分析・評価

#### (1) リスクの洗い出し

「No Image No Manage」という言葉があるように、認識できないものは管理できない。そのため、リスク管理を実施するにあたり、まず自社の事業活動がどのようなリスクに晒されているのかということを認識することが第一歩となる。その際、飲食業を取り巻く一般的なリスクリスト(図表2)等を参照しながら、自社の事業活動に関係のあるリスクを網羅的に洗い出すことが肝要である。

図表2：飲食業を取り巻く一般的なリスクリスト

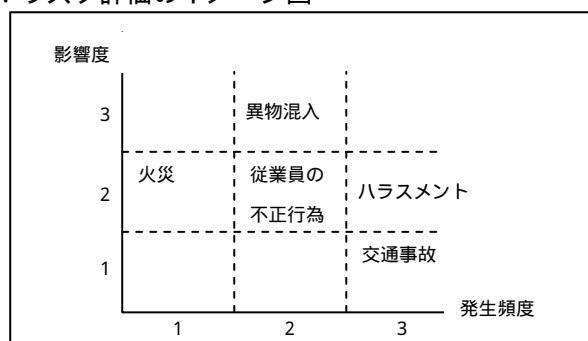
大分類	中分類
施設・設備	火災、ガス漏れ、爆発、落雷、漏水、電気的・機械的事故、ライフラインの途絶
自然災害	地震、津波、台風、大雪、自然災害
人事・労務	ハラスメント、人員不足、キーマン流出、外国人労働者の不法就労
労働安全衛生	労働災害、交通事故、メンタルヘルス障害、公衆衛生
情報セキュリティ	個人情報漏洩、コンピュータシステムダウン、ネットワーク犯罪
取引・法的問題	施設の不備、オペレーションミス、取引先とのトラブル、苦情・広報対応
経営・内部統制	事業戦略の失敗、知的財産権侵害、リスク情報の隠蔽・改ざん、リーガルチェック、従業員の不正行為
商品、サービスの提供	商品の欠陥・瑕疵、異物混入、食中毒、アレルギー対応の失敗
財務	粉飾決算、横領、資産運用のミス、運転資金不足
社会・経済	原材料市場の変化、景気変動、関係取引先の倒産、環境関連問題、少子高齢化社会
規制・法令	規制の変更・立法・法改正

#### (2) リスクの分析・評価・優先順位付け

自社の事業活動に関係するリスクが洗い出されたら、次は、リスクの分析・評価・優先順位付けを実施する。ここで留意すべきは、リスクの洗い出し後、早急な対応・対策を急ぐあまり、場当たり的な対応・対策にならないように気をつける必要がある。

対応・対策を検討・実施する前に、洗い出したリスクの特性を分析・把握した上で、リスク毎に顕在化した場合の影響度や発生頻度を評価し、対策度合いも加味した上で、早急に対応すべきリスク、早めに対応すべきリスク、対応が望ましいリスクなど、リスクに優先順位をつけて、適時適切な対応・対策を検討・実施することが肝要である(図表3)。

図表3：リスク評価のイメージ図



#### 4. 重要なリスクへの対応

リスクへの対応としては、リスクファイナンシング(主に保険対応などの財務的手当て)とリスクコントロール(財務的手当て以外の予防低減策)に大別することができる。

本稿では、リスクコントロールに焦点を当てて、一般に飲食業にとって重要と思われる食中毒リスク、賠償責任リスク、火災リスクの3つのリスクへの対応について、4M分析<sup>1</sup>という分析手法を用いて検討する。

なお、仮にリスクが顕在化した場合でも安定的に事業を継続していくためには、保険対応等のリスクファイナンシングについても当然検討しておく必要がある。

##### (1) 食中毒リスク

食中毒リスクは、飲食業に携わる事業者にとって、店舗の信用・評判ひいては事業継続に関わる大変重大なテーマである。食中毒を顕在化させる要因を十分分析した上で、その対応策を検討する必要がある。

下記に食中毒の分析結果例とその予防策・低減策の例を記載する(図表4)。

図表4：食中毒リスクの分析の結果とリスク予防策・低減策の関係

Man(人間)	
リスク分析の結果	リスクの予防策・低減策の例
・食中毒の知識がない	・食中毒に関する教育・研修など
・適切な調理方法を知らない	・調理方法の再教育など
・技術が足りない	・実習・訓練の継続的実施など
・消毒手順・方法が守られていない	・消毒手順・方法の抜き打ちチェックなど
・適切な保管方法を知らない	・保管方法の再教育など
Machine(設備・機器)	
リスク分析の結果	リスクの予防策・低減策の例
・目的に応じた加工・調理器具の準備がない	・調理器具等設備の購入など
・食中毒を防止するための消毒設備や消毒液がない	・消毒設備の不足確認、消毒設備一式の購入など
・成分を調査するための器具がない	・成分調査器具の必要性検討・購入など
・適切な保管をする冷蔵設備がない	・保管・冷蔵設備の必要性検討・購入など
Media(環境)	
リスク分析の結果	リスクの予防策・低減策の例
・職場内でのコミュニケーションや教育が十分ではない	・「報、連、相」を徹底する ・職場内での連携強化の方策(声かけ、OJT、プラザーシスター制度等)を検討・実施するなど
・調理・保管・消毒などの基本的作業マニュアルがない、周知されていない	・調理・保管・消毒などについてまとめたマニュアルを作成する ・作業マニュアルの読み合せを実施する ・OJT、実技訓練を実施するなど
・コスト削減を重視し、安全を軽視している	・事業方針の明示・徹底など
Management(管理)	
リスク分析の結果	リスクの予防策・低減策の例
・食中毒対策を含め、品質管理が十分でない	・管理項目・管理基準を定め、各店舗において適切に運営されているか定期的に監査するなど
・食中毒に対する組織的教育・訓練が十分でない	・組織的な取り組みとして、合同勉強会・主管部からの情報発信を実施するなど
・食中毒防止に関する組織的取組み推進が十分でない	・食中毒防止に関する取組み計画を策定するなど

<sup>1</sup> 4M分析とは、Man(人)、Machine(設備・機器)、Media(環境)、Management(管理)の観点からリスク顕在化原因を特定する分析手法のことをいう。NASAが開発した分析手法である。

## (2)賠償責任リスク

飲食業において発生しうる賠償責任リスクは、配膳対応のミス、施設面の不備に起因するものの又は仕入先とのトラブルなど多種多様であり、その直接的な原因を網羅的に把握しにくい面を有している。

とはいっても、可能な範囲で賠償責任の原因を特定し、対策を検討することで、事業活動に伴う消費者とのトラブルひいては賠償責任リスクを可能な限り減少させることは一定程度可能であると考えられる。

下記に賠償責任の分析結果例とその対応策を記載する(図表5)。

図表5：賠償責任リスクの分析の結果とリスク予防策・低減策の関係

Man(人間)	
リスク分析の結果	リスクの予防策・低減策の例
・業務経験が浅い	・業務経験に応じた業務遂行を指示するなど
・健康状態に問題がある	・健康管理を行うなど
・意識が散漫となっている	・責任者による監督を徹底するなど
Machine(設備・機器)	
リスク分析の結果	リスクの予防策・低減策の例
・設備そのものに不備がある	・設備状態を定期的に確認するなど
・設備の設置状態に不備がある	・不安定な設置を改善するなど
・建物の使用状態に不備がある	・導線を改善する、清掃を実施するなど
・建物に不備がある	・建物の不備箇所を改善するなど
Media(環境)	
リスク分析の結果	リスクの予防策・低減策の例
・業務手順が不明確となっている	・業務手順マニュアルを策定するなど
・調理・保管・消毒などの基本的作業マニュアルがない、周知されていない	・作業マニュアルの読み合せを実施する ・OJTを強化するなど
Management(管理)	
リスク分析結果	リスクの予防策・低減策の例
・カスタマーリレーションシップ管理体制に不備がある	・業務責任者を定め、責任者による管理・監督を徹底する ・苦情対応窓口を設置するなど
・人員に過不足がある、経験者が不足している	・業務レベルを保持できる人員配置を行うなど

## (3)火災リスク

火災リスクは、財物的損害のみならず、事業中断に伴う休業損害や残存物片付け費用など間接的な損失も発生する。一般的には発生頻度は統計上低いものの、防火対策に不備がある場合、防火意識が低い場合には、発生頻度は高くなる傾向にある。

飲食業の特徴としては、火気利用が多く、タバコの消し忘れやボヤ等による失火も多く見られる。

さらには、防火対策の不備、防火意識の欠如、避難誘導の不手際などにより適切な避難ができず、被害が拡大した事例も多数存在している。火災リスクについても事故を顕在化させる要因を十分分析した上で、その予防策や被害を最小限に留めるための低減策についても検討する必要がある。

下記に火災の分析結果例とその予防策・低減策の例を記載する(図表6)。

図表6：火災リスクの分析の結果とリスク予防策・低減策の関係

Man(人間)	
リスク分析の結果	リスクの予防策・低減策の例
・火気の取り扱いに対する知識がない	・火気の取り扱いに関する教育・研修など
・配電設備等の取り扱いに対する知識がない	・配電設備等の取り扱いに対する講座受講など
・消火についての知識がない	・消火活動の訓練・教育など
・防火避難施設についての知識がない	・防火避難施設の説明
・安全を軽視している	・過去事例等を用いた研修など
Machine(設備・機器)	
リスク分析の結果	リスクの予防策・低減策の例
・消防用設備がない	・消防用設備等の充足など
・消防用設備はあるが、機能が確認できていない	・消防用設備の機能の点検・確認など
・排煙設備の機能が確認できていない	・排煙設備の機能の点検・確認など
・配電設備等の状態を把握していない	・配電設備等の定期点検など
Media(環境)	
リスク分析の結果	リスクの予防策・低減策の例
・火気の取り扱いについての手順書がない	・火災予防マニュアルの策定など
・防火・消化・排煙についての手順書がない	・火災拡大防止マニュアルの策定など、
・避難・救助・救護活動についての手順書がない	・避難・救助・救護マニュアルの策定など
・マニュアルが周知徹底されていない	・マニュアルの読み合わせなど
・消火設備の使用方法が周知されていない	・消火設備の使用方法の研修・訓練など
Management(管理)	
リスク分析の結果	リスクの予防策・低減策の例
・防火管理体制が未整備	・危機管理規程を策定など
・可燃物、可燃ガス、危険物の管理不備	・可燃物、可燃ガス、危険物の取り扱い規程の整備及び徹底など
・避難経路の確保等、消防計画が適切に実施されていない	・抜き打ちチェックを実施・改善など
・想定される火災発生源を把握していない	・火災発生源の把握と定期的検査など

## 5. 検証・改善

### (1) 検証・改善の必要性

リスクは、時代や環境とともに常に変化している。したがって、リスク対応も時代や環境の変化に合わせて改善していかなければならない。そのため、時期を逸せずに既存のリスク対応が現時点におけるリスク対応として相応しいか否かという点を常に検証する必要がある。

それには、リスクの洗い出し・分析・評価、リスクへの対応を1度だけ実施するだけでは、リスク管理を適切に運営しているということは言えないということを、経営トップが理解し、率先してリスク管理活動を継続的に推進していくことが必要不可欠である。

### (2) 検証における留意点

検証の際のポイントとしては、対策の費用対効果のバランスが取れているか、対策がスタッフに周知徹底されているか、法令やガイドラインなどのアップデートができているかなど、対策の効果や進捗について把握できていることが望ましい。

上記～のような視点から、できる限りリスクを顕在化させないためにはどうすればよいか、今よりもよい方法はないか等、現状の対策の継続的な検証を実施することがもとめられる。

そして、検証によって浮き彫りとなった課題について改善を進めていくことがなにより重要である。

## 6.まとめ

リスク管理の基本的な考えをもとに飲食業を取り巻く主だったリスクとその対応について、主な内容を解説したが、飲食業を取り巻くリスクは、上述したリスクに限られるものではない。

飲食業に従事する事業者は、事業継続を目的として、自らの店舗において発生しうるリスクを見極め、組織としてあらゆる事態を予測し、先手をとって対応していくことが必要とされている。

飲食業界におかれでは、改めて店舗のリスク管理を再確認・再構築することをお勧めしたい。

(文責:コンサルティング第一部 ERMグループ 釜瀬 幸一郎)

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。  
また、本誌は、読者の方々に対して企業のERM活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアラ NS グループに属する、リスクマネジメント専門のコンサルティング会社です。ERMのコンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、お近くのあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

### お問い合わせ先

(株)インターリスク総研 コンサルティング第一部  
TEL.03-5296-8914 <http://www.irric.co.jp/>

### ISO31000準拠! ERM(全社リスク管理)コンサルティング

企業価値向上に資する全体最適の観点から、企業を取り巻く様々なリスクを全社的に管理するために、貴社の実状に即した効果的・効率的な体制づくりを支援します。既に体制構築されている場合の実効性を高めるための取組み推進や、各種個別課題解決のご支援も可能です。

ERMコンサルティングはISO31000に準拠したメニューを活用・応用して実施します。

不許複製 / Copyright 株式会社インターリスク総研 2011