



飲食店舗の衛生管理の責任と効果

～ ATP ふき取り検査を経営者・従事者の意識と知識の向上につなげる～

NPO 法人衛生検査推進協会 理事長 前田 佳則 氏

本稿は、NPO 法人衛生検査推進協会 (<http://www.npo-eiken.org/>) が3月10日に東京・五反田にて開催した衛生管理向上セミナー「衛生関連コストをただの費用にしないためのマネジメント～事業者へは安全な運営を、消費者へは安心できる環境を～」において、同法人理事長の前田佳則氏が行った講演内容の要旨である。

はじめに

当法人は、検査会社や調査会社、運営会社など、外食産業に関わるさまざまな企業が集まり、2010年に特定非営利活動法人として設立した組織で、現在は主に外食店舗を対象とした衛生調査を中心に活動を展開しています。

本稿では、主に飲食店の店舗を対象に、効果的・効率的に衛生管理水準の向上を図る上での基本的な考え方について述べていきます。どのような形態の事業者にも応用できる内容かと思しますので、ご自身の事業形態に合わせて「どのようなロジックで考えれば、できるだけコストをかけずに、衛生関連費用を無駄にすることなく、現場の改善や衛生管理の維持・向上につなげられるか？」ということを考える際の参考にしていただければ幸いです。

衛生管理水準の向上は食品企業が成長するための基盤

飲食店の経営者が抱える「3つの悩み」

図1に「人材」「サービス」「商品」という3つのキーワードを挙げています。これらは飲食店の経営者や店長さんが日頃から悩んでいることのトップ3といわれるものです。私自身、外食チェーンのFC本部でスーパーバイジングの業務に携わってきた経験があり、多くの経営者や店長と話をしてきましたが、どのような業態や規模であっても、この3つのキーワードは共通の悩みかと思えます。

「人材」については、人材確保だけでなく、「人材をどのように活性化していくか」「人材をどのように育てていくか」といった悩みもあります。「サービス」については、「より良い接客をするにはどうすればよいか」「他の業態とどのように差別化を図るか」「サービスを平準化するために、どのような教育が必要か」などを考えていかなければなりません。「商品」



図1 飲食店舗経営者の悩み

については、新メニューの開発をはじめ、「新メニューの提供に際して、仕入れをどうするか」「仕入れる食材の安全性や品質の管理を確実なものにするには、どのような企業と取引すればよいか」など、日々さまざまな課題に苦慮しています。

衛生管理は企業が健全に成長するための基盤

外食店舗の経営者や店長は、こうしたさまざまな悩みに日々直面しているわけですが、ここで重要なことは「『安全な運営』と『顧客の安心』を担保できる衛生管理の仕組みを築いているか?」という点です。もちろん経営者は、常に将来的な企業の成長（例えば、利益を増やすこと、店舗数を増やすことなど）について考えるものですが、そうした将来像を考える前に、まず「『安全な運営』と『顧客の安心』を担保できる衛生管理」について考えるべきだと思います。この点を考えている企業と、考えていない企業では、将来的な成長度合いに大きな違いが出てきます。

ただし、「衛生管理を徹底していれば、必ず利益の伸びにつながる」というわけではありません。仮に衛生管理に意識が向いていなくても、独創的な商品やサービスを開発・提供することで、急激に利益が伸びることもあり得るでしょう。しかし、店舗経営者の皆様には、まずは「衛生管理をどのように位置づけるか?」ということを考えてほしいと思います。

飲食店経営が直面する最近の課題

さらに、最近では上記の3つのキーワードに加えて、「高齢化への対応」と「事故対応」という2つの要素にも対応しなければなりません。これらは、いずれも非常に対応が難しいテーマです。

「高齢化への対応」については、外食産業の主要顧客（店舗を利用する主要客層）は業態によって異なりますが、各店舗でおおむね決まっているでしょう。しかし、今後は高齢化が進み、例えば「20～30歳代の人口層」などは、確実に減少することが予測されています。現時点でこの年齢層の顧客をメインターゲットにしている業態の場合、今後も現在と同じようなサービスを継続していくのであれば、メインターゲットの顧客層は減少していきます。

「事故対応」については、とりわけ「最近情報の伝達速度がきわめて速くなっている」という点を理解しておかなければなりません。例えば SNS などを使って店舗内で不衛生な行為をしている写真が投稿され、社会的な騒動へと発展するような問題が、実際に起きています。今や、個人の携帯端末から世界へ情報を発信したり、画像や動画を投稿できる時代になっています。また、最近では苦情などがある時には、（その製品のメーカーに苦情を届けるのではなく）保健所に相談する消費者が増えているように思います（保健所とのコミュニケーションについては後述します）。そうした時代の変化を踏まえて、改めて事故対応の備えをしておくことも大切なことです。

企業成長と衛生管理レベル

～衛生管理の「意識」「知識」「仕組み」～

調査結果から見る企業成長と衛生管理の関係

当協会では、飲食店舗の衛生調査の結果を点数化しており、その結果は、他社の店舗との比較もできるような形で報告しています。衛生調査では、SSOP（衛生標準作業手順）、HACCP のロジックを取り入れ、検査では ATP ふき取り検査（以下「ATP 検査」、詳細は後述）を採用し、現場の方の意識レベルの向上がなされることを最優先した調査を実施しています。

図2は、当協会がこれまでに実施してきた衛生調査の結果をマトリクスで表現したものです。左側の縦軸は「調査を受けた店舗の総合安全指標（得点）」、右側の横軸は「調査を受けた企業の売上規模」、そして縦軸は「調査を受けた企業が運営する店舗数」を表しています。

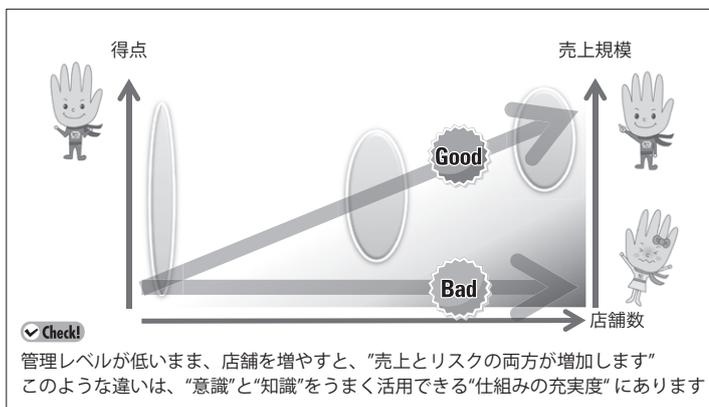


図2 企業成長と衛生管理レベル

まず、店舗数・売上規模ともに中堅規模の企業について見ると、図2の中央辺りに楕円形の分布がありますが、衛生調査での得点にバラツキが生じやすいようです。これは、すなわち「同じ暖簾（のれん）を掲げている店舗でも、衛生管理の得点が高い店舗もあれば、（得点が）低い店舗もある」という状況を示唆しています。これは店舗のチェーン展開を進めている経営者にとっては、大きなリスクとして捉えるべきです。

次に、店舗数が少ない場合を見ると、図2の左寄りに細長い楕円の分布がありますが、得点が非常に高い店舗もあれば、（得点が）非常に低い店舗もあります。店舗数の少ない業態の場合は、売上や客単価の大小によって、点数のバラツキが顕著に表れる傾向にあります。

最後に、店舗数の多いチェーン店（横軸の右寄り）について見ると、おおむね高点数の店舗が多いことがわかります。実際、店舗を訪問してみると、きちんとした衛生管理ができてだけでなく、しっかりとした衛生管理を行う環境「マニュアル」「道具」「教育の場」が揃っています。

売上規模・店舗数が伸びている時こそ要注意

図2のグラフの右下に陰をつけてありますが、そこにはチェーン展開を進める（店舗数を増やしていく）過程で考慮しなければならない「リスク」が潜在しています。

一般的に飲食店舗の経営者は、利益を伸ばすために店舗1件当たりの売上を増やし、店舗数を増やすことを考えます。しかし、もし衛生管理を疎かにしたために食中毒などが発生してしまえば、たった1件の食品事故が、企業に甚大な被害を与えるかもしれません。経営者は「売上や店舗が増えると、それだけリスクも高まる」ということをしっかりと認識し、企業が成長する過程（店舗売上が増える過程、店舗数が増える過程）において、決して衛生管理を軽視したり、放置してはなりません。もし店舗を利用するお客様に健康被害が起きてしまったら、経営者は「知らなかった」では済まされません。

図2で「Good」と示した右肩上がりの直線グラフのように、「店舗数の増加に合わせて、各店舗の衛生管理レベルも上げていき、その結果として売上規模も増大していく」というのが理想的な企業の運営といえるでしょう。もし、「Bad」と示したグラフのように、衛生管理レベルが低いまで店舗数を増やしてしまうと、売上規模も伸びないだけでなく、（食中毒などの）大きなリスクを抱えていることとなります。

衛生管理の要点は「意識・知識・仕組み」

では、衛生管理レベルの違いは、どこに起因するのでしょうか。私は衛生管理に関する「意識」と「知識」、そして「それらをうまく活用できる仕組みの充実度」に集約されると考えています。よく「大企業は利潤も大きいから衛生管理にコストをかけられる」という声を聞くこともありますが、実際にさまざまな現場で衛生調査を行っている我々からすると、必ずしもそうでないと思います。前述のとおり、最近では小規模でも衛生管理の点数が高い店舗は増えています。もちろん衛生管理の改善では、「相応のコスト」「必要なコスト」をかけなければなりません。しかし、大事なことは（多額のコストをかけることではなく）衛生管理の活動に必要な「意識」「知識」「仕組み」の充実を図ることです。

知ると怖い行政対応

保健所とは平時からコミュニケーションを

衛生管理を改善するための考え方について述べる前に、食中毒発生などが企業にどのようなリスクをもたらすかを考えてみましょう。

食中毒などの問題が起きると、保健所などによる行政対応を受けることになります。私の経験から申し上げますと、「行政対応のまずさをもたらすリスク」を十分に理解していない経営者が多いように感じます。行政対応は、大きく分けて「行政処分」と「刑事処分」があります。刑事処分になるケースはめったにありませんが、営業停止などの行政処分は頻繁に起きています。

私はよく経営者や店長には「普段から保健所とは緊密なコミュニケーションをとっておきましょう」と話しています。例えば、店舗にお客様から苦情があった時などには、自ら保健所に向かい、「このような苦情があったが、今後、どのように対応していけばよいでしょうか?」といった相談をするように勧めています。

食品事故がもたらすリスクに備える

もし、商品をリコールすることになれば、膨大なコストがかかってしまいます。そうした事態に陥らないよう、未然予防に努めることが重要です（必要に応じて保険の加入なども検討しておくべきかもしれません）。**図3**は、食中毒などを起こして行政処分を受けたと仮定して、店舗がどのような影響を受けるか試算してみた事例です。単純に営業停止によって

【経済的な損失】※平均売上15万円の店舗、営業停止5日の場合の例

- 売上利益の損失
 - ・休業期間の売上（日数×平均売上額）= 750,000円
- 食中毒事故により発生する費用
 - ・衛生検査費用（時価）
 - ・設備改修費用（時価）
 - ・店舗清掃殺菌作業（8万円）
 - ・食材処分費（9万円）
 - ・備品処分費（ノロウイルスなどの場合）合計 100万円+∞…

※その他にも、見舞金、慰謝料、改装費、販促費、裁判費用



図3 行政処分を受けた場合の経済的損失の例

売上利益を失うだけでは済みません。微生物が原因であれば、お客様に説明するために微生物の検査データが必要になるかもしれません。ウイルスの場合は、（ウイルスがどこに存在しているかわからない場合がほとんどなので）店舗全体の消毒が必要になるかもしれません。その他にも、食材を処分したり、設備改修にコストがかかる場合もあります。そうしたコストが発生しないよう、現場の衛生管理水準の向上を図ったり、第三者機関に衛生検査や衛生調査を依頼するなど、未然防止策を講じて必要があるでしょう。

ただし、今、企業にとって最も怖いのは「社会的制裁」ではないでしょうか。例えば、ある店舗で大きな食中毒事件が発生した場合、打撃を被るのは「事故を起こした店舗」だけにとどまりません。同じような業態の他社の店舗にも甚大な影響を及ぼすことがあります。さらに言えば、そうした店舗に食材を供給している業者にも、甚大な影響が及びます。常日頃から「当店ではこのような衛生管理をしています」と説明できるようにしておくことが重要です。

ATP 検査で環境衛生を維持・改善

～衛生教育や意識改革に抜群の効果～

ATP 検査の特徴

前述のとおり、当協会の衛生調査ではATP検査を用いています。ATP検査は、ATP（アデノシン3リン酸）を指標とした衛生検査の手法です。ATPはすべての生物が持っている物質なので、微生物だけでなく、食品残さや人由来の汚れなどに含まれているため、「洗浄後に目視ではわからない汚れが残っていないか」を把握することができます。

食中毒予防には「菌をつけない、増やさない、やっつける」という3原則があります。**図4**の下段のイラストのように、洗浄が十分で菌も食品残さも除去できていれば（微生物検査・ATP検査ともに「合格」の場合）、その環境は「安全」といえるでしょう。しかし、中段のイラストのように、菌がない状態であっても、もしも食品の洗い残しなどがあれば（微生物検査で「合格」だが、ATP検査で「不合格」の場合）、そこは「菌が増える環境がある」ということになります。このような場合、人や環境からの二次汚染が起きれば、食中毒発生の原因になってしまうかもしれません。ATP検査は、このようなリスクの予防につながる、非常に有効な検査法です（**図4**）。

食中毒予防3原則

1. 菌をつけない 2. 増やさない 3. やっつける

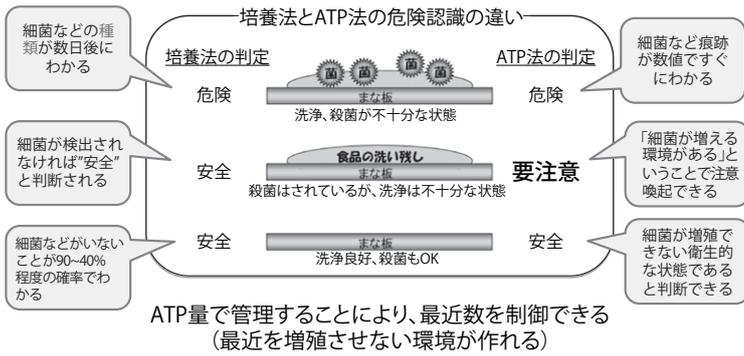


図4 微生物検査とATP ふき取り検査



写真 ATP検査で用いるハンディタイプの測定装置「PD-30」および試薬「ルシパック Pen」(キッコーマンバイオケミファ(株)製)

ATP検査のメリット

私自身、以前から店舗の衛生調査では微生物検査とATP検査を併用しています。ATP検査については、以前は装置が今よりも高額で、日常的な検査に使うのは難しい状況でしたが、最近は価格も下がってきており導入しやすくなっています(写真)。そのため、最近は「食材や最終製品は微生物検査で、環境はATP検査で」といったように、状況に応じて検査法を使い分けることもあります。

ATP検査の長所は、「検査対象をふき取ったら、その場ですぐに(10秒程度で)結果が数値化される」という点です。そのため、現場で衛生改善の指導ができるので、飲食店舗の衛生教育や意識づけにおいて、非常に大きな効果を発揮しています。

また、幅広い検査対象を選定できるので、仕組みの抜けや漏れのチェックに役立っています。例えば、以前は「トイレのドアのつまみ」や「電話の子機」などを検査対象に入れていませんでしたが、こうした箇所は不特定多数の人が頻りに触るので、清潔にしておく必要があります。最近は、こうした箇所も検査対象から漏れないよう

に注意しています。このように多くの検査対象を選定できるので、検査の「マンネリ化」が生じにくく、検査の形骸化が起こりにくいというメリットもあります。

見えない汚れを「見える化」する

図5は、ATP検査で手洗い後の手指の清浄度を確認した結果です。これは70店舗ほどを展開するチェーン店の事例ですが、このチェーン店舗では手洗いマニュアルが作成され、手洗いの設備や洗剤も完備していました。しかし、ATP検査を実施したら、普段どりの手洗いをした後にもかかわらず、基準値を逸脱するケースが頻発しました(基準値はキッコーマンバイオケミファ(株)の推奨値である3000RLU以下を採用)。この結果には、現場の方々も非常に驚いていました。そこで、改めて「手洗いマニュアルを見ながら手洗いをやり直してください」と伝えたところ、今度は基準値を合格する人が増えました。つまり、手洗いマニュアルが形骸化していたのです。意識の改善を図ることで、正しい手洗い手順が定着するようになりました。

また、図6はビールジョッキのATP検査を実施した結果です。一般的に飲食店舗ではビールジョッキの綺麗さには自信を持っているものですが、ATP検査を実施してみると「見えない汚れが残っている」という結果になることがあります。そうした現場では、先ほどの手洗いと同様、やはり現場の方々には検査結果を見て驚きます。しかし、結果を数値で示す(清浄度を「見える化」する)ことで、現場の衛生意識は劇的に変化します。その上で、必要に応じて「洗い方を見直しましょうか?」「洗剤を変えましょうか?」といった助言やアドバイスをを行い、現場で「衛生管理のための仕組み」

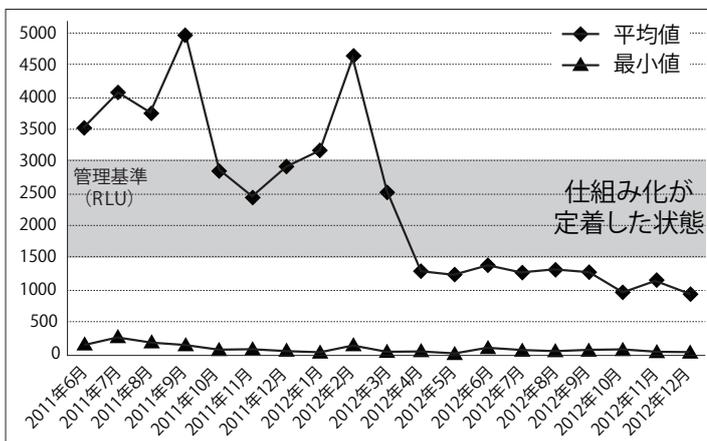


図5 手指のATPふき取り検査結果の推移 (例)

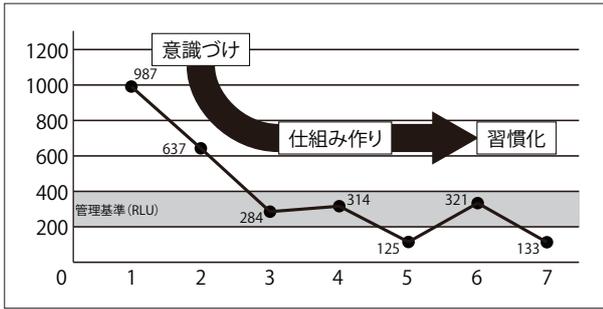


図6 ビールジョッキのATP ふき取り検査結果の推移 (例)

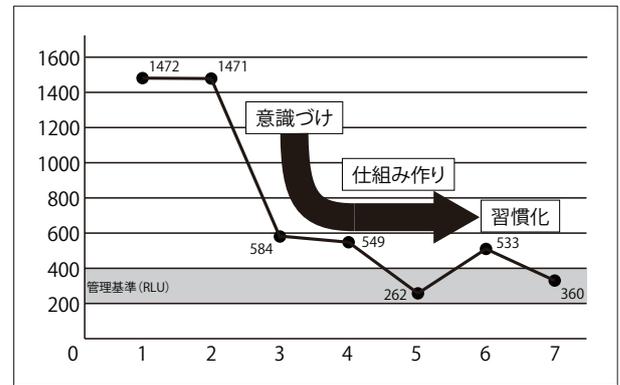


図7 ステンレスバットのATP ふき取り検査結果の推移 (例)

を構築することで、多くの現場は「衛生的な状態」を安定的に維持できるようになります。

図7はステンレスバットのATP検査の結果です。ステンレスバットは洗浄しやすい形状・材質なので、こうした箇所に汚れが残っていると、現場にとっては「きちんとした洗浄作業ができていないのではないか？」という「気づき」や「意識づけ」につながります。そうした「意識づけ」ができると、上述のビールジョッキの事例と同様に、衛生的な状態を安定的に維持できるように現場は変わっていきます。

衛生意識の改革などに抜群の効果

検査のたびに毎回、すべての検査項目をふき取る必要はありません。現場の方々に「気づき」や「意識づけ」があれば、自ずと「他のところも汚れているのではないかと」考えるようになりますし、行動も変わってきます。衛生管理の意識や知識が向上すれば、それだけで衛生管理の状態は大きく変わってくるものです。

さらに補足すると、管理者の方には、現場のそうした行動の変化にも気を配り、「褒めるべき時はきちんと褒める」「注意すべき時はきちんと注意する」ということも心がけてほしいと思います。

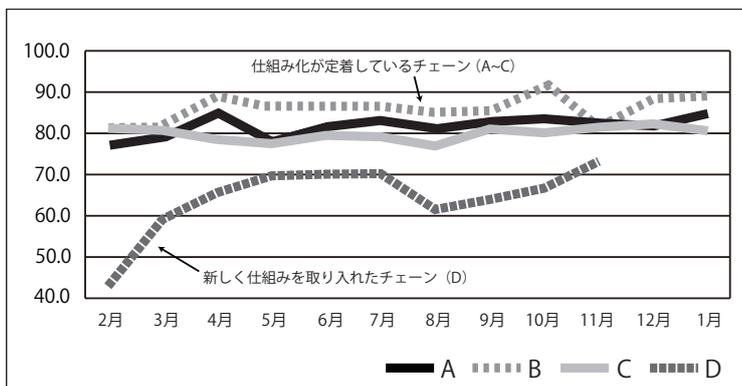


図8 新しく仕組みを取り入れた店舗における衛生調査結果の推移 (例)

衛生調査の結果を現場改善に活かす

図8は、ある店舗で、新しく衛生管理の仕組みを構築した際の、衛生調査の点数の推移を表したものです。この店舗では、最初の衛生調査では45ポイントという低い評価でした。しかし、調査結果をしっかりと受け止めて、「これではダメだ」と奮起して改善に臨んだところ、現在ではしっかりと衛生管理ができるようになり、現在は順調に店舗数も増やし始めています。

図9はチェーン展開している店舗の衛生調査を実施した際の事例ですが、この時は83店舗の平均が78.6ポイント、最高が93.9ポイント、最低が43.3ポイントという結果になりました。ここで経営者が「リスク」として注意すべき点は、「最高点と最低点の50ポイント近い開きがある」という点です。一般論として、同じ暖簾を掲げているチェーン店であっても、衛生管理を各店舗の店長の個人裁量に委ねていると、大きな差が出てしまうことはあり得ます。最高点や最低点だけでなく、その開きに注目することも大切です。また、チェーン展開している企業の場合は、調査結果を基に「この店舗の衛生管理を参考にすればよい」といった目標として設定することも、チェーン全体の衛生管理水準の底上げを図る上で効果があります。

できるだけコストをかけずに改善を進めるためには、まずは現状を的確に、数値で把握することが大切です。そして、調査結果を基に問題点を抽出し、PDCA (Plan-Do-Check-Act)

