

# 源自日本的全球食品连锁企业中 食品安全管理体系

~“人才与食品安全文化的培育”是关键~

## Presenter

株式会社东利多控股  
食品安全管理总部/KANDO资源总部  
执行董事本部长  
草野篤 先生



## Introduction

本文是2023年7月13日举办的“Lumitester发售30周年纪念研讨会”中,株式会社东利多控股的草野篤先生进行演讲的内容总结。草野篤先生从自身多年任职大型连锁餐饮质量保证部门的角度出发,详细介绍了全球食品连锁企业相关的食品安全管理体系的理想状态及应有的思想准备。

### 【演讲者简介】

1990年入职McDonald's Holdings Company (Japan), Ltd., 曾就职于营业部和总部的质量保证部门等,后加入新成立的质量管理统筹中心,负责所有门店的食品安全管理工作。于2016年就职株式会社东利多控股的品控部,负责日本海内外所有相关子公司和门店的食品安全管理的统筹工作。自2021年起,还参与了人力资源开发部门的创建,以及合作伙伴员工的聘用、培养和留任等相关的统筹工作。

## Contents

- 株式会社东利多控股的企业概况  
~“让食之感动席卷全球”~ ..... 02
- 食品企业的利益依赖于食品安全,  
食品安全离不开“人”的支持 ..... 02
  - (1) 培育食品安全文化的重要性
  - (2) 日本以外的海外门店的卫生管理措施事例
  - (3) 编写质量管理手册的考量~如何制定全球统一标准?~
  - (4) 展望全球质量标准化面临的挑战
- 放眼全球,立足当地  
~Think globally, Act locally~ ..... 04
  - (1) 接纳多样性~自己的常识≠对方的常识~
  - (2) 尊重当地的思考方式
- 作为全球标准的食品安全手册 ..... 05
  - (1) 着手编写世界通用的食品安全手册
  - (2) 了解食品安全手册,操作流程和检查表之间的差异
- 有效运用ATP荧光检测(A3法)的卫生检查 ..... 07
- 结语  
~作为全球食品连锁企业的思想准备~ ..... 07

## 株式会社东利多控股的企业概况 ~“让食之感动席卷全球”~

株式会社东利多控股(以下简称TDH)是一家以丸龟制面为主营品牌的企业,在日本海内外经营着各类餐饮连锁店(图1)。TDH以“让食之感动席卷全球”为理念,积极推进海外市场扩张计划,目标是在2028年将全球门店数增加至5,500家(目前约1,700家)。日本国内的门店均为直营店,而海外门店则以加盟店为主。因此,如何保障所有品牌的食品安全和质量,并提供令顾客感动的体验是一项巨大的挑战。

例如,丸龟制面在思考如何以“食之感动的体验”将“只有日本赞岐才能吃到的乌冬面”推广至全球时,希望“为顾客提供花大量时间精心手工制作的乌冬面”,但同时也要面对“需提供快速且高效的就餐服务”的现实问题。尽管这明显相互矛盾,但为了实现“矛盾共存”,东利多控股目前正在探索如何构建一个相关体系,并与持相同想法的伙伴协力合作,实现“让食之感动席卷全球”的理念。



图1 株式会社东利多控股旗下品牌(粉色背景为仅在日本以外的国家经营的品牌)

## 食品企业的利益依赖于食品安全， 食品安全离不开“人”的支持

### (1) 培育食品安全文化的重要性

在不断探索全球食品连锁企业中食品安全管理体系的理想状态时,“如何培育人才与食品安全文化(food safety·culture)”逐渐被认为是最为重要的课题。

所有的食品企业都知道食品安全的重要性,但各个企业的理解和重视程度却大相径庭。食品安全和卫生管理对于经营者而言是“高成本且无直接利润的业务”,因此不少企业只会执行最低标准的管理措施。但是,要发展为全球食品连锁企业,就必须转换观念,将食品安全视为“通过预防未来损失来贡献利润”。如图2所示,TDH认为“食品企业的利益建立在食品安全的基础上”“而‘食品安全’离不开人的支持”,这一理念在公司中得到了自上而下的广泛普及。

如果有食品安全问题的产品被销售出去,必然会致使利益遭受重大损害。而运营“食品安全”体系的是“人”,图2使用倒三角表示食品安全是因为“食品安全离不开人的支持”。直接与食品安全相关的是教育、培训和GPP(Good People Practice),此外还有GMP和一般卫生管理等。(注:GPP为株式会社东利多控股创造的词)

最大限度地调动工作的积极性和主动性,使每一位员工都以食品安全为己任至关重要。经营者必须时刻意识到仅靠口头传达是无法落实的,需要不断地进行沟通。

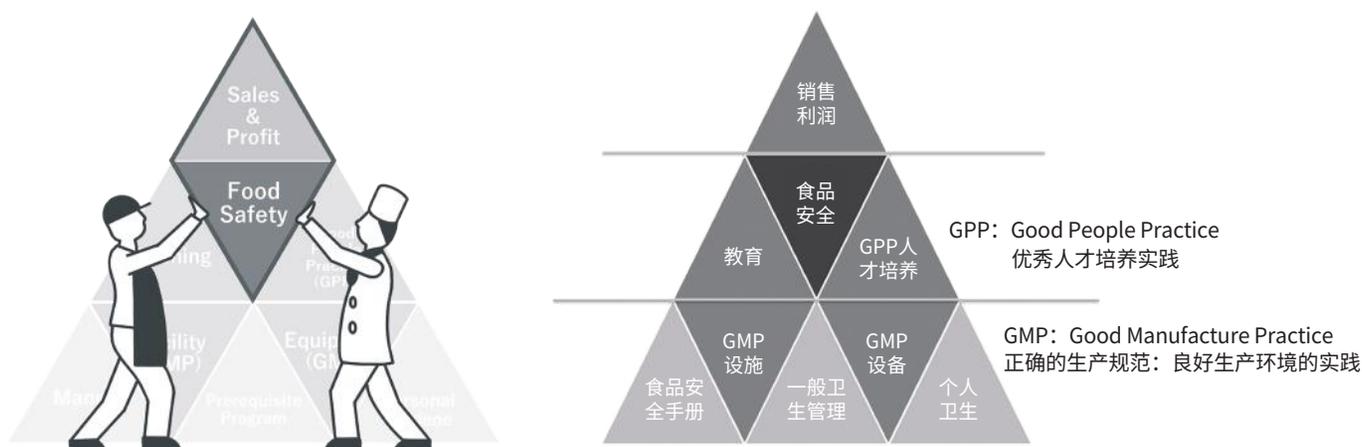


图2 株式会社东利多控股开发的食品安全文化思维导图

## (2) 日本以外的海外门店的卫生管理措施事例

照片1为位于伦敦的丸龟乌冬店(在日本以外的海外门店以丸龟乌冬而非丸龟制面的名义经营),该门店的食品安全和安全保障均委托外包公司进行管理。目前海外门店已全面落实无水槽厨房运营,并落实“Clean as you go(随手清理原则)”的理念。

大部分日本以外的海外门店,是否遵循卫生管理相关的规则和标准往往会影响到报酬和评价,因此具有半强制性遵守规则的特点。而另一方面,规则之外的事情则会被忽略,因此向员工解释必须遵守规则的原因,对于让员工主动

遵守规则来说非常重要。照片1中的门店规定,员工需要每隔一段时间喊一声“Hands!”,并一起洗手。这时,会有效运用ATP荧光检测(A3法)作为确认是否正确洗手的方法(照片2)。ATP荧光检测(A3法)可现场数字化结果,因此可直观地掌握洗手的效果。此外,ATP荧光检测(A3法)作为提高和改善卫生意识的有效工具也备受重视。例如在发现洗手方法(检测值)有问题时,可立即下达重新洗手的指示,并相应地进行改善指导和卫生教育等。



照片1 全面实行一般卫生管理的海外门店彻底落实无水槽厨房运营



照片2 有效运用ATP荧光检测(A3法)确认洗手效果,可现场数字化结果,教育效果显著

### (3) 编写质量管理手册的考量~如何制定全球统一标准?~

以下将介绍TDH在维持和提高质量方面的部分想法。

就丸龟制面而言，日本以外的海外地区确实有许多不知道乌冬面的国家。即使是在不知道乌冬面的国家，能够“提供美味的乌冬面”也十分重要。日本人可以通过“软糯”和“有弹性”等表述来表达对乌冬面的印象，但对于不认识乌冬面的国家，这种表述方式是无法准确传达的。即使在已开设丸龟制面分店的国家，每个人对乌冬面的印象和认识也不相同。

因此，“明确质量目标”，“可再现生产工序的手册”，“不符合标准时采取改善措施”十分重要。影响乌冬面质量（例如口感等）的因素有很多。并且，原材料和生产工序中的不确定因素众多（表1），所以难以明确何种因素会产生何种程度的影响。

TDH正尝试在产品生产工序中建立 CQP (Critical Quality Point) 来明确对成品的质量影响较大的工序，并通过严格管控这些工序，确保成品的口味（质量）稳定。



#### ● 原材料

- 水
- 小麦粉
- 盐



#### ● 生产环境/设备/机器

- 温度、湿度
- 熟成柜or熟成室
- 切割机



#### ● 生产工序

- 熟成温度、时间等条件
- 水煮时间
- 如何细致作业

表1 影响乌冬面质量(口感)的因素涉及多方面(示例)

### (4) 展望全球质量标准化面临的挑战

着眼全球标准化时，“稳定手工误差”是非常重要的课题。虽然可以通过在工厂生产面条和汤底，来防止因门店和个人的不同产生的质量差异。但是如果无法通过手工制作、新鲜制作以及开放式烹饪台带来现场感和兴奋感，则无法实现“让食之感动席卷全球”的理念。

另一方面，多品牌的全球扩张也需要“定型”（模式化）。这也是全球连锁所面临的重大课题，但敝社将坚持“矛盾共存”，不断试错。

## 放眼全球,立足当地 ~Think globally, Act locally~

### (1) 接纳多样性~自己的常识≠对方的常识~

家中是否每次都会更换浴巾? 如厕后是否会使用肥皂洗手? 关于上述的问题,每个人可能都会有不同的答案。

对食品安全的看法和行为也因每个人的背景而异。因此,培训中摒弃“自己的常识=对方的常识”的想法非常重要。

例如,通过培训将“如厕后使用肥皂洗手”的行为规范化,并明确规则。这时,需清楚理解自己或日本的标准并非世界的标准,这一点十分重要。

## (2) 尊重当地的思考方式

跨国公司中存在不同的文化、种族和思想。为了让参与的全体员工作为“一个团队”发挥作用，关键在于将目标明确化、言语化，并努力达成共识。

在海外开设门店时，强行采用日本的做法未必正确。例如，有时会被问到“我们的国家不会这样做，为什么日本会

有这种规定？”。因此，就“为何设置此规则”达成共识十分重要。如果可以判断在这个国家或这个行业中，当地的规则更合理的话，固执于“日本品牌就必须配合日本的做法”这种思考方式未必就是正确的。当然，因法律法规而没有商讨余地的情况要另作考量。

## 作为全球标准的食品安全手册

### (1) 着手编写世界通用的食品安全手册

TDH正在编写在各个国家、行业和业务形态都可以适用的《全球食品安全手册》。编写该手册时参考了海外地区的各类指南（美国的ServSafe，欧盟的Safer Food for Better Business等）和日本的食品卫生负责人培训内容等，并提取

了其中的共同要素作为最低标准（图3）。基于该全球食品安全手册，编写了各国版本的食品安全手册（图4）。各国版本结合各国特有的法律和宗教规则，使手册内容在最低标准的基础上更符合实际且可操作性更强。



图3 株式会社东利多控股《全球食品安全手册》的编写构思

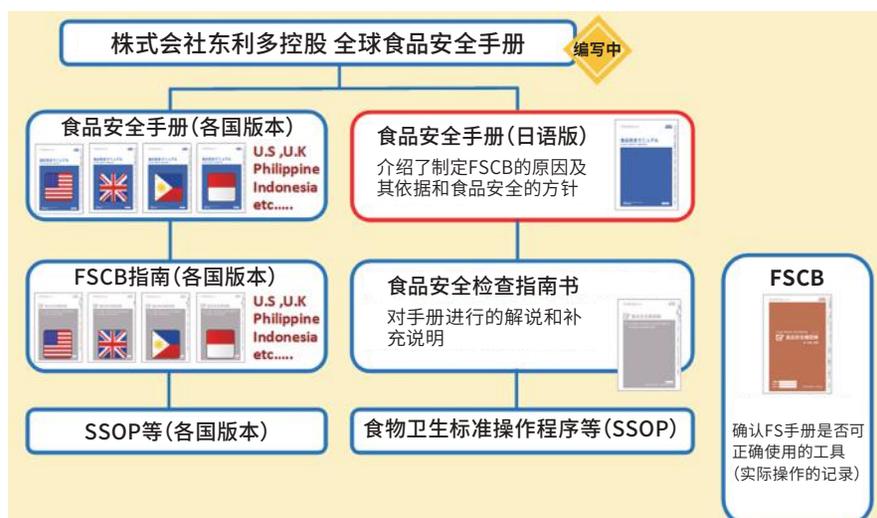


图4 食品安全相关手册的整体组成

## (2) 了解手册, 操作流程和检查表之间的差异

虽然TDH为各个国家准备了手册,但在开展工作的过程中,经常会遇到“现场有操作程序却没有手册”的情况。

例如,当现场具有记载了详细洗手方法的操作程序(SOP)时,通过SOP,可以制作确认该操作程序是否正确的检查表。如果有一份可用于判断检查表结论是否合格的指南,将更有助于管理。

然而,目前大量的国家和企业均没有相关文件(即食品安全手册)表明应采取哪些措施来保障食品安全,例如“通过洗手保障食品安全”。

为了在现场落实手册上的内容,需要诸如“应何时洗手?”,“洗手所需的工具是什么?”等详细信息。虽然这些常记载在手册中,但如果将其列入检查表的指南中,则更容易管理。

如图5所示,食品安全手册因不可轻易更改,所以定位为顶层文件。打个比方,手册和指南的关系就像“宪法”和“条例”的关系,手册中记载的应是“通过洗手保障食品安全”这种类型的规定,而非“每隔1小时洗一次手”。因为根据不同的业务类型和工作内容,洗手的间隔可能会有所差异。不会变通可能会导致规则过于严苛或缺乏,从而需要进行修改。这时,若手册的更新不及时,可能会导致手册名存实亡,降低士气(GPP降低)。



图5 手册和操作程序、检查表、检查表指南间的关系



## 有效运用ATP荧光检测(A3法)的卫生检查

作为世界通用的食品安全管理标准,国际食品法典委员会设立的HACCP指南非常实用。TDH也正基于该指南构建食品安全管理体系。

但是,像食品工厂将加工作业设置为CCP(关键控制点),并持续监测其温度和时间的方法并不适用于餐饮店。因此在实际的管理中,彻底落实一般卫生管理(PRPR: Prerequisite Program)非常重要。

在落实PRP时,ATP荧光检测(A3法)(照片3)的效果显著。丸龟制面会每年两次通过外部检查机构调查所有门店的卫生。

评估项目包括记录资料的管理、设施和设备的管理、一般卫生管理和品牌形象等。除了目视检查,还会对产品、原材料、设备、员工手指进行微生物检测及ATP荧光检测(A3法)。

卫生调查的结果划分为S以及A~D五个等级。统计结果显示,“综合评价高的门店,ATP荧光检测(A3法)的结果也相对较好”。



照片3 ATP荧光检测(A3法)使用的检测设备(Lumitester Smart)和配套试剂(LuciPac A3 Surface)

## 结语

### ~作为全球食品连锁企业的思想准备~

全球食品连锁企业扩张时,即使是源自日本的品牌,也不能盲目笃信“JAPAN as No.1”,尊重各国文化、注重品牌发展和人才培养,才是作为全球食品连锁企业的思想准备之一。同时,能够在互相尊重的环境中交流意见并深入讨论也很重要。

此外,在开拓海外市场时与熟悉当地情况的业务伙伴合作也十分重要。基于“Think Globally, Act Locally”的理念,实现多元化和个性化共存将是成功的关键。

**kikkoman**



**龟甲万百欧凯米发株式会社**

**( Kikkoman Biochemifa Company )**

东京 〒 105-0003 东京都港区西新桥2-1-1

E-mail: [biochemifa@mail.kikkoman.co.jp](mailto:biochemifa@mail.kikkoman.co.jp)

URL: <https://biochemifa.kikkoman.co.jp/c/>

**富士胶片 and 光 (广州) 贸易有限公司**

广州市越秀区先烈中路69号东山广场30楼  
3002-3003室

北京 Tel: 13611333218

上海 Tel: 021 62884751

广州 Tel: 020 87326381

香港 Tel: 852 27999019

询价: [wkgz.info@fujifilm.com](mailto:wkgz.info@fujifilm.com)

官网: [labchem.fujifilm-wako.com.cn](http://labchem.fujifilm-wako.com.cn)

化学分析微信



目录价查询



- 1) 本资料是由Kikkoman中国代理商富士胶片和光制作
- 2) 本资料所刊载的内容和数据, 皆来自生产商Kikkoman