

「真のグローバルフードカンパニー」を目指して ISO認証取得で確かな基盤を構築

消費者と深くかかわる企業にとって、個人情報等の情報セキュリティは、より優先的に取り組むべき重要テーマとなってきた。また、自然災害やパンデミックが多発する現代において、企業はレジリエンシーの強化が求められている。多種多様な外食チェーンをグローバルに展開する株式会社トリドールホールディングスは、国内外食企業で初めて、情報セキュリティのISO/IEC 27001、プライバシー情報のISO/IEC 27701および事業継続のISO 22301の国際規格のマネジメントシステム認証を同時取得した。同社の認証取得のねらい、かかわり方、社内への影響、そして今後の目標などについて、4名の担当者に聞いた。



株式会社トリドールホールディングス
執行役員 兼 CIO 兼 CTO
磯村 康典 氏 (左から2番目)

サステナビリティ推進部 部長
大下 浩平 氏 (右から2番目)

サステナビリティ推進部 次長
島田 勝 氏 (右)

法務コンプライアンス部 次長
石塚 優太 氏 (左)

—— トリドールホールディングスの事業内容を教えてください。

磯村 当社は、飲食店を運営する事業会社を傘下に持ち、現在、約30ヵ国・地域に1,700を超える店舗を展開しています。讃岐うどん専門店の丸亀製麺をはじめ、コナズ珈琲、炭火焼き鳥のとりどーるほか、約20のブランドがあります。グローバル展開を推進し、国内ブランドを海外に広げるとともに、最近では海外で成長させたブランドの日本展開にも着手しています。

もともと当社は1985年に焼鳥居酒屋として創業し、関西を中心に出店を伸ばしてきましたが、90年代末、鳥インフルエンザ流行の影響により、一時

期事業の停滞を余儀なくされました。証券取引所への上場も予定していたのですが、延期せざるを得ませんでした。そこで将来への事業計画を練り直し、丸亀製麺を新たな業態として立ち上げ、その後M&Aなども取り入れつつ、現在のような事業多角化を進めてきたという経緯があります。この間、一貫して当社は多くの業態で「手づくり」や「できたて」の調理を実践し、実際の料理のプロセスをご覧いただくなど、お客さまに感動体験をお届けすることにこだわり、2022年5月には「食の感動で、この星を満たせ。」を企業理念に掲げました。コロナ禍には、テイクアウトやモバイルオーダー、フードデリバリーなどの手法も採り入れて、変化する社会のニーズに応えるよう努めています。

—— グローバル展開のきっかけはどのようなものだったのでしょうか。

大下 社長の栗田が仕事でハワイに出張したときに、その土地の空気に触れて「この人たちに、うどんを届けたい」と朝のランニングの途中にひらめいたことがきっかけでした。実際に出店したところ大成功を収め、グローバルに食の感動を届ける方向性が固まりました。当社は、店舗で一から調理するスタイルですので、人材育成に投資が必要ですが、教育をしっかりと行い人材とノウハウを用意し、原材料を現地調達できれば、開業することができます。例えば丸亀製麺では、各国で小麦粉などの原材料を調達し、粉からうどんを打つところから店舗で行いますので、一般的な外食チェーンでみられるような、セントラルキッチン(集中調理施設)を現地に建設する必要がないのです。そのため出店のハードルが低く、国内の外食企業のなかでも順調にグローバル化を成し遂げるに至り、拡大し続けています。



Marugame Udonワイキキ店
(写真提供：株式会社トリドールホールディングス)

—— 食品安全管理の規格から認証を取得する食品企業が多いなか、あえて情報セキュリティの規格から取り組まれた動機を教えてください。

磯村 当社では近年、デジタルマーケティングなどを幅広く取り入れて、情報に基づいた科学的経

営を実践しています。その一環として、大手企業の消費者向けポイントシステムを利用するようになりました。そこで保持される匿名の顧客情報を活用する道が開けたのですが、利用許可を得るのに情報セキュリティに関する第三者認証が求められたのです。当社はグローバル展開を推進し、海外の事業会社も多く抱えていますので、日本国内で通用する認証のプライバシーマーク(Pマーク)ではなく、世界で通用する国際規格のISO/IEC 27001 (ISMS)、ISO/IEC 27701 (PIMS)の認証取得を目指すことを決断しました。特にISOで使用する用語は世界共通なので、グローバルフードカンパニーを目指す当社にとっては、海外のスタッフとのコミュニケーションを円滑にする上でも有効であると考えました。

大下 一方、事業継続計画(BCP)に関しては、当社は東日本大震災を機に構築を進め、緊急連絡網の整備などを終えていました。しかしコロナ禍に予測を超えた事態も起こり、既存のシステムだけでは対応しきれない状況にも見舞われました。そこで今回、ISMS、PIMSの2規格とともに、ISO 22301 (BCMS)の同時認証取得にチャレンジすることとし、事業継続についての体制も整えることにしました。

磯村 当社では「できたて」を追求し、調理現場での温度管理を軸に食品安全を確保しています。FSSC 22000などの食品安全管理の規格は、工場では食品を加工する業態に向いていて、当社のような、店舗ごとにその場で調理するスタイルにはなじまないところがあります。ですから食品の加工工程や運搬などを管理するための規格ではなく、サービス提供者としての、情報管理や事業継続に焦点を当てたわけです。

今回は第三者認証を取得し、会社としての確かな基盤をつくることに主眼を置いたため、登録活動範囲は、あまり広げないようにしました。BCMSでは、事業会社を除いて本社機能をカバーする一方、



執行役員 兼 CIO 兼 CTO
磯村 康典 氏

ISMSとPIMSはさらに絞り込み、本社機能のなかでも管理系、バックオフィス系の部門を対象としました。国内事業本部や海外事業本部、仕入れ担当のサプライチェーンマネジメント(SCM)本部、マーケティング部といった事業寄りの部門は外しています。あまり早い段階で事業部門を巻き込んでしまうと、現場の負担が大きくなりすぎるデメリットもあると判断しました。ゆくゆくは顧客情報に緊密に連動したマーケティングを進める構想はありますが、段階を踏んだ上で、一步ずつ着実にステージを上げていきたいと考えています。

大下 当社の強みは、店舗で培ってきた独自のノウハウと高度な技術を有する現場のスタッフです。これは他社の追随を許さないほどのクオリティがあると自負しています。管理系、バックオフィス系部門の業務機能には、現場スタッフが働きやすく、活躍しやすい体制をつくり、当社の強みをより強化するようサポートすることが求められます。その観点から、ISO規格への取り組みでは、PDCAを回すことによる社内の活性化を推進し、その結果として現場を支えるサポート機能の強化を図ることも重視しました。

—— ISO認証取得にあたってのスケジュール、工夫したポイント、苦労したことなどをお聞かせください。

石塚 全体のキックオフは2022年2月ですが、実務的な取り組みは5月から本格化させました。そこからコンサルタントの支援も受けながら活動をスピードアップして、登録審査を8月に受け、10月に認証取得に至りました。実質的には半年ほどの、短期間のスケジュールとなっています。

磯村 当社は、2019年より「DXビジョン2022」を掲げて本格的にDX(デジタルトランスフォーメーション)に着手し、データセンターのクラウド化に始まり、SaaSの導入、バックオフィスのBPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)移行など、大きな改革を進めています。当社独自の強みである食の感動体験を生み出す店舗の現場は、リソースをかけて育てる必要がありますが、どの会社でも共通する総務や経理ほか、会社経営の基盤業務はプロフェッショナルの手を借りた方がクオリティも上がり当社も本業に集中しやすくなります。こうして改革を進めたことにより、すでにISMSやPマークの第三者認証を取得しているベンダーが主に情報セキュリティ対策を担うという、リスク移転が進んでいました。またBCPについては、元になる仕組みがすでにありました。したがって当社が3規格を併せて認証取得する土壌は、かなり整備されており、このような短期間での認証取得が可能となったのです。

島田 とはいえ、システム構築にはさまざまな苦労もありました。私はBCMSの実務を担当したのですが、既存システムを白紙に戻すことなく、ISOの規格に寄せて、PDCAを回していく仕組みへと更新していく作業は、簡単ではありませんでした。マニュアルの記載方法、対策本部の立ち上げの順序、必要な備品など、細部にわたって見直しがありました。

石塚 私は法務部門に所属していますが、3規格を全般にわたって担当しました。3つのシステムを同時に構築するわけですから、規定類の整合や法的な対応など、細部にわたる配慮が必要でした。ただ、いずれの規格もマネジメントシステムが完成していなかったため、柔軟に変化させることができ、共有できるところも多かったため、結果的にスピーディーなシステム構築ができました。もし別々のタイミングで認証取得をしていたなら、共通する部分に気づかず、それぞれ工数をかけて取り組まざるを得ず、あまり効率的でない形になったかもしれません。また、それぞれがマネジメントシステムとして仕上がった状態のものであったら、整合を取るだけでも困難を極めただろうと思います。

島田 BCMSでは、従業員の安否確認に時間がかかることが重要課題でしたが、2020年に安否確認システムを導入したことで、時間を大幅に短縮することができました。目標として72時間以内で応答するようトレーニングを実施し、ここ最近の実績では、本社各部門では48時間内の応答率を100%達成、事業会社でも目標の72時間内の応答率を80%まで達成できています。まだ完全ではありませんが、事業会社は日々入れ替わりのあるパートナースタッフも含めた応答率ですから、かなり良好な数値です。今後も四半期に一回の訓練を継続し、早期に応答できるよう従業員の意識を高めていきます。

—— ISO導入への取り組みを通じて、どのような効果があったのでしょうか。

大下 実際の取り組みでは、各部門でのヒアリングを重視し、相互協力を図りながら進めていきました。それが奏功し、ISO導入を企画、運用する部門だけが盛り上がるのではなく、かかわった各部門スタッフのISOへの認識が深まって、社内的にさまざまな波及効果が生まれていったと思います。例えばBCMSで言いますと、自衛的な消防団

の機能は、ほとんどの部門が担うのですが、部門長の交代時に、そうした機能についての申し送りが十分になされないケースもありました。今回の取り組みの過程で、重要な申し送り事項についても改めて整理し、周知したことで、社内各部門で情報共有がなされるようになりました。

—— 運用のなかで課題として捉えていることは何でしょうか。

磯村 リスクマネジメントのPDCAサイクルには、まだ改善の余地があると考えています。今回、3つのマネジメントシステムを同時に構築していったことで、個々のISO規格の要求事項は、それぞれ特徴があることがよく分かりました。そのため、すり合わせに苦労したのですが、もう一段上のレベルから見た管理策・手法が見出せれば、もっとスムーズにPDCAを回していけるのではないかと思います。そこはもう少し熟慮し、模索してい



サステナビリティ推進部 部長
大下 浩平 氏

きたいです。拡張性を高めることができれば、新たな規格にチャレンジする場合にも有効です。

—— 今後の目標についてお聞かせください。

大下 今後はサステナブル経営を継続していくことが重要だと思います。それを大前提として、企業にはレジリエントな体制を構築しておくことが求

められています。事業環境も予測の及ばない変化に見舞われることもあるでしょう。こうした観点から、私は2つの目標を想定しています。1つは、環境マネジメントシステムの構築です。ISO 14001の認証取得を目指します。もう1つの目標は、BCMSの登録範囲を広げていくことです。本社だけではなく、事業会社、店舗にBCMSの考え方を浸透させたいと思っています。

島田 BCMSの事務局としても、中長期的な観点から、店舗における事業継続をどのように実現していくかが、一番の重要課題になります。今回のBCMSの構築で、本社の仕組みが整いましたので、内容のブラッシュアップとともに、店舗への水平展開を図りたいです。

磯村 私も2つの目標があります。1つは先に挙げたマネジメントシステムの総体的なブラッシュアップです。BCMS、ISMS、PIMSについて、全て同じサイクルで、PDCAをきちんと回せるようにしていきたい。またもう1つは、ISMSとPIMSの海外展開を推進していくことです。当社は経営方針の1つとして、全ての利害関係者に信頼と安心を提供するため、情報セキュリティ上の脅威から情報資産を保護することを掲げています。認証を取得するしないは別として、海外の事業会社にも幅広く適用できるように、今回の取り組みで構成した文書類を含め、グローバルな発信に努めたいです。この2つ



法務コンプライアンス部 次長
石塚 優太 氏

株式会社トリドールホールディングスの概要

所在地	東京都渋谷区道玄坂1-21-1渋谷ソラスト 19階
設 立	1990年6月
事業内容	飲食業を中心とする傘下子会社の経営管理
登録日	2022年10月(JQA-IM1937、JQA-PI0005、JQA-BC0049)



トリドールホールディングスのデジタルトランスフォーメーション戦略は、
こちらからご覧いただけます。
<https://www.toridoll.com/ir/dx/>

TORIDOLL→

はすぐにでも着手したいと思っています。

石塚 私は法務が担当ですから、特に、プライバシー情報の保護体制を万全なものにしていくことにこだわりたいと思っています。マネジメントシステムをグローバル展開するにあたり、アメリカやヨーロッパの子会社でも、それぞれの地域の法律に即して、適切な体制をつくっていくことを目標にしています。積極的にISOの認証を海外でも進めようとしているわけではありませんが、まずはしっ

かり法令を順守する体制を強化することが法務部門の目標になります。

(取材日：2022年11月9日) ■



2022年11月9日に行われた登録証授与式の様子
株式会社トリドールホールディングス 代表取締役社長 栗田 貴也 氏
(左から2番目)、執行役員 兼 CIO 兼 CTO 磯村 康典 氏(右から2番目)、サステナビリティ推進部 部長 大下 浩平 氏(右)とJQA理事 小林 善男(左)



サステナビリティ推進部 次長
島田 勝 氏

JQA審査員からのコメント

トリドールホールディングス様は夢の実現のためには社会の共感を得ることが一番の早道との方針に沿って、デジタルマーケティングなどの科学的データに基づいた経営を行うために、情報セキュリティ、プライバシー、レジリエンシー(しなやかな回復力)、サステナビリティの国際規格である、ISO/IEC 27001、ISO/IEC 27701、ISO 22301の構築・運用を進められ、ISO認証を取得されました。

特にグローバル展開をにらんで、国際的なプライバシー保護のGDPR(EU一般データ保護規則)を考慮したISO/IEC 27701を他企業に先駆けて取り組まれていること、また食を継続して提供し続けることは企業の使命と考え、世界の1,700店舗のどこかで被災することを想定し、東日本大震災等での経験をベースにISO 22301を構築運営しているところは、とても素晴らしいと思いました。

現在、ISO/IEC 27001の認証取得は、ITサービス業が大半を占めています。しかしDX推進によりAI、IoT、ビッグデータなどのデジタル技術を用いてビジネスが変革する近い将来には、企業のさまざまな情報がデジタル化されるとともに、業種や規模を問わずあらゆる企業で、情報漏洩を防ぐための対策が必要になると思われます。

トリドールホールディングス様は、グローバルフードカンパニーとしての将来を見据えて、情報セキュリティ対策にいち早く取り組まれた先進的な企業といえます。同社のISO運用は始まったばかりです。ISOでビジネスをしっかり支え、「食の感動で、この星を満たせ。」のスローガンの実現に向けて、JQAとしてお手伝いできることを楽しみにしています。



審査事業センター
情報審査部

中村 春雄