

ホワイトペーパー
**FOOD SAFETY
AT THE TOP TABLE**

FRESH THINKING

目次



はじめに	03	▶
なぜ、いまこのテーマを議論するのか？	04	▶
経営層で食品安全を重要課題にする	05	▶
あるべき姿とは	06	▶
見過ごされがちな課題、障害、そして変革の理由	07	▶
より良いガバナンスに向けて	09	▶
次に何が起きるかは、誰が関心を持つかで決まる	11	▶

はじめに



食品安全は、消費者の信頼と事業継続の基盤です。しかし、多くの場合、企業ガバナンスとは切り離されています。リスクが複雑化し、影響がより即時的になる中で、本ホワイトペーパーでは、経営層が現場の管理と戦略的監督との間にある溝をどう埋めるかを考察します。

高度なトレーサビリティの必要性は、企業のサプライチェーン管理のあり方を変えています。現代の食品供給網は複雑で、紙ベースの管理や表計算ソフトによる管理では、もはや対応できません。

IoT や分散型台帳による安全な記録管理、クラウド ERP などのデジタルツールが透明性向上の取り組みを革新し、原材料の流れを追跡・検証できるようにしています。

なぜ、いまこのテーマを議論するのか？



食品安全は譲れないテーマです。食品業界にとって、それはブランドの信頼、事業の継続、そして消費者保護の基盤です。しかし、リスク環境が変化し、取締役会の議題が新しい優先事項に占められる中で、食品安全は見過ごされる危険があります。今、注目を集めているのはサイバー攻撃、ESG 規制、サステナビリティなど、より派手で緊急性の高いリスクです。それらはより差し迫った問題で、評判への影響も大きく見えます。その陰で、食品安全は「問題ない」と思われがちです。

その思い込みは危険です。

現在の環境では、食品安全リスクの性質が変化しています。気候変動が生物・化学的リスクを増幅させ、グローバルなサプライチェーンは分断され不安定になり、さらに自動化やコスト削減が進む中で、生産体制は変わってもリスク評価は必ずしも見直されていません。同時に、現代のメディアや消費者の監視により、ひとたび事故が起されれば瞬く間に拡大し、工場の枠を超えて財務やブランドに深刻な影響を及ぼします。

それにもかかわらず、多くの企業の実務取締役会や経営層では、食品安全が依然として技術的・現場レベルの課題として扱われています。組織によっては、戦略的なテーマとしてではなく、部門報告の一部に埋もれてしまうこともあります。過去の良好な実績が過信を生み、リコールなどの明確な警告がない場合、沈黙はしばしば「問題なし」と誤解されます。

この乖離がなぜ生じるのか、何を変えるべきなのかを探るため、食品安全の分野で豊富な経験を持つ3名のリーダーが業界会議で議論しました。彼らは政策を形づくり、取締役会の意思決定に影響を与え、世界的に知られる企業で食品安全戦略を主導してきた人物です。

本ホワイトペーパーは、3名の議論を基にしています。その議論では、食品安全の管理方法だけでなく、経営層においてそれがどのように理解され、優先され、統治されるべきかが検討されました。

結局のところ、これはリーダーシップの問題です。Cliona Murphy 氏はこう述べています。

「取締役会は、組織の方向性とリスク許容度を決める場です。」

その議論に食品安全が含まれていなければ、文化的・戦略的な不一致の兆候です。リスクが見えないまま委任され、安心感が管理と誤解されていることを意味します。食品安全は単なるチェック項目ではなく、他人任せにできるものでもありません。

問題は、今日の経営層がそれをどう扱っているかです。



Kimberly Carey Coffin

LRQA サプライチェーン保証
部門 グローバルテクニカル
ディレクター



Roy Kirby

FoodsafERM パートナー、グローバル食品安全
イニシアティブ (GFSI) 元共同議長、モンデリー
ズ・インターナショナルで微生物学・食品安全・
毒性学のグローバルディレクターを歴任



Cliona Murphy

取締役経験者（認定ディレクター）、現在は
アイルランド食品庁 (Bord Bia) の社外取締役。
GFSI 運営委員会の元メンバー、ペプシコで品質
保証担当の副社長を歴任。

経営層で食品安全を重要課題にする

その重要性にもかかわらず、食品安全は経営層で十分に認識されないことが多いのです。技術チームが充実し、過去の実績が良好な企業でさえ、食品安全は現場レベルの課題として扱われがちです。経営層に報告される場合も、審査スコアやリコール件数といった遅行指標に偏り、将来リスクを予測する力は限られています。

Roy Kirby 氏はこう指摘します。「リコールを経験したすべての工場は審査を受けていました。重大事故を起こした企業も検査を終えていました。もし経営層がこうした指標だけを見ているなら、重要なものを見落としています。問題は、食品安全の評価が『死亡事故データ』と同じレベルで行われていることです。労働安全では、すでにヒヤリハットやトレーニング完了率、行動観察といった先行指標に移行しています。食品安全も同じ転換が必要です。」

本質的には、これは「見える化」と「意識」の問題です。食品安全が経営層で真に重視される企業では、それは単なるコンプライアンスコストではなく、製品、ブランド、成長力への信頼の源泉です。こうした企業は問題に反応するだけでなく、技術的な厳密さと戦略的意図を結びつけ、積極的にリスクを管理しています。

Cliona Murphy 氏は、こうした企業を特徴づける取り組みを紹介しました。

- 食品安全方針は経営幹部によって見直され、少なくとも年 1 回は取締役会に報告される
- 食品安全の KPI には、先行指標と遅行指標の両方が含まれ、企業全体のリスクマネジメントに統合されている
- 取締役や経営幹部が製造現場を訪問する際、健康安全と同様に、食品安全や衛生管理について質問する
- 一部の企業では、食品安全の実績を ESG やサステナビリティ報告の一環として外部に開示し、ステークホルダーや投資家に対して戦略的な価値を示している

重要なのは、こうした企業は「問題ないだろう」という思い込みに頼らないことです。食品安全が定期的に議論され、検証され、強化される仕組みを構築しています。

Murphy 氏はこう述べています。「食品安全が経営層で見える化されている企業は、理念や価値観、内部統制に食品安全が組み込まれています。『誇りを持って販売できる製品』という言葉が出る企業は、それがリーダーシップの本質を示しています。」

Kimberly Coffin によれば、LRQA 独自のベンチマーク調査結果は、この乖離をさらに裏付けるものでした。「調査した大手グローバル食品企業の中には、経営層に食品安全や科学的視点を持つ声が明確に存在しないケースがありました」と Kimberly は述べています。「責任がサプライチェーン部門の 2 ～ 3 層下に埋もれていることもあります。その場合、メッセージは経営層に届く前に希薄化してしまいます。」

責任がそこまで遠いと、戦略的な意思決定はリスクを十分に把握しないまま行われます。新規サプライヤーの採用、自動化の導入、生産変更の承認などが進む一方で、食品安全への影響はコストや納期、法的リスクほど精査されません。

Kimberly の提言は「食品安全担当者が声を大きくすること」ではなく、「企業が聞き方を変えること」でした。損害が起きる前に、食品安全を戦略的な焦点に引き上げる仕組みを作るべきだということです。

あるべき姿とは

食品安全が経営層にしっかり根付いている企業では、その違いは構造だけでなく文化にもあります。食品安全はイノベーションの障害や単なるコンプライアンス業務ではなく、信頼、評判、成長力を支える共有された責任と見なされています。

こうした企業は食品安全を裏方業務として扱いません。企業リスクマネジメントに組み込み、外部報告にも反映し、食品安全方針は経営幹部が承認し、取締役会で少なくとも年1回は議論されます。Cliona Murphy氏はこう述べています。「理想的には、食品安全は従業員の安全衛生と同じ頻度で見直されるべきです。人命に関わるのですから。」

現場訪問の考え方も異なります。取締役は商業的な視点だけでなく、衛生、工程管理、リスクについて質問します。そして、パフォーマンスをコンプライアンスと能力の二つの視点で評価します。失敗への対応だけでなく、優れた食品安全の成果を認めることも含まれます

Roy Kirby氏によれば、こうした企業を特徴づける重要な要素の一つは多様性です。食品安全は、多くの取締役の専門分野外であるため、見過ごされがちです。「取締役会は自分たちの得意分野に集中しがちです。財務やM&Aの経験は豊富ですが、食品安全に関する知識は十分ではない場合があります。だからこそ、人口統計的な多様性だけでなく、経験の幅を広げることが重要です。」とRoy Kirby氏は述べています。理解の幅が広がることで、取締役会は議論に自信を持ち、より本質的な質問ができるようになります。

だからこそ、文化的な整合性が重要です。成熟した企業では、食品安全は広範なリスク対話に組み込まれ、現場レベルの閉ざされた領域にとどまってはなりません。

これらの企業は、学びの場を設けることにも力を入れています。成熟した食品安全文化は、通常時のパフォーマンスだけでなく、ヒヤリ・ハットや事故発生後の対応によっても評価されます。

「問題が起きたとき、先進的な企業はそこから学び、抜本的な改善を行います。一方、停滞している企業や後退している企業は、その場しのぎで済ませてしまうのです。」

– Cliona Murphy氏

最終的に、こうした企業を際立たせるのは、見える化、明確さ、そして責任の所在です。リコールがないからといって、すべてが順調だとは考えません。沈黙はリスクの兆候になり得ることを理解し、リスクを把握し、理解し、対応するための仕組みを、事業のあらゆるレベルで整えています。



見過ごされがちな課題、障害、そして変革の理由

食品安全は事業のパフォーマンスにとってこれほど重要なのに、なぜ経営層で十分な注目を集められないのでしょうか？

これは、Kimberly Carey Coffin、Roy Kirby 氏、Cliona Murphy 氏による議論の中でも最も率直なテーマの一つでした。この議論では、前提の思い込み、コミュニケーションの断絶、構造的な制約、文化的な抵抗など、高いパフォーマンスを誇る企業でさえ残る障害が明らかになりました。

最もよくある盲点の一つは、「何もニュースがないのは良いこと」という考え方です。「リコールがないから問題ない」と思い込むケースはよくあります」と Murphy 氏は語ります。「しかし、その考え方は、サプライチェーンやコスト構造、生産方法の変更によって、リスクの様相がどれほど急速に変わるかを見落としています。」沈黙を安心の証と解釈すると、警告サインを見逃すことになります。

食品安全を取締役会の議題に載せるには、単なる優先順位付けではなく構造が重要です。取締役会は忙しく、時間は限られています。食品安全が企業のリスク管理プロセスに組み込まれていなければ、議題から外されます。リスク登録簿に載っていないければ、審査・リスク委員会には行きません。そしてそこに行かなければ、取締役会には届かないのです。

もう一つの盲点は、「食品安全は誰かがやっている」という思い込みです。その「誰か」は技術部門の責任者か、サプライチェーンのリーダーか、外部の審査員かもしれませんが、結果は同じです。製品の健全性

への影響を十分に理解しないまま、戦略的な意思決定が行われてしまいます。「これが他の重大リスクと違う点です」と Roy Kirby 氏は指摘します。「食品安全は、現場で衛生管理や検査、清掃などを担う、最も低賃金の従業員に大きく依存しています。しかし、彼らの声が経営層や取締役会に届くことはほとんどありません。」

食品安全が経営層に届いたとしても、その伝え方自体が障害になることがあります。科学的な言葉や技術的な枠組みは、文脈に不慣れな経営陣には響きません。「私たちは必ずしもコミュニケーションが得意ではありません」と Kirby 氏と言います。「メッセージが明確でなければ、無視されてしまいます。」

Cliona Murphy 氏も同意します。「取締役会で与えられる時間はほんの数分です。10 分しかないなら、核心を突かなければなりません。そのためには、インパクトのある言葉を使うことです。トップライン、ボトムライン、ブランド、人材。そして、単なるコンプライアンスではなく、事業成長や消費者の信頼という観点で話す必要があります。」

Kimberly Coffin もこの点を強調しました。「食品安全リスクを孤立した形で説明しすぎています。技術的な用語や、戦略的な成果と結びつかない指標を使ってしまうのです」と彼女は言います。「会話を再構築する必要があります。食品安全の失敗が起きたら、それは財務的、事業運営上、ブランドにどんな影響を与えるのか？ 損失コスト、ブランド毀損、事業継続性について話すべきです。そうした言葉こそが、経営層に響くのです。」





「『拒否』から『どう実現するか』へ、会話の方向性を変える必要があります」と Coffin は語ります。「革新を阻止することではなく、事業のリスク許容度の範囲で安全に実現することが重要なのです。」

こうしたギャップを埋めるために、食品安全のリーダーは異なるアプローチで関与する必要があります。Murphy 氏は、法務やブランド、調達、オペレーションなど、組織全体で協力者を見つけることの重要性を強調しました。家族に食物アレルギーがある、過去の事故を経験したなど、個人的なつながりを持つ取締役も有力な支持者になり得ます。世界食品安全デーのような啓発イベントは、意味のあるデータ、わかりやすいビジュアル、簡潔なメッセージで経営層を巻き込む好機となります。

Coffin と Roy Kirby 氏は、パフォーマンスをより鋭く把握できる先行指標の重要性も強調しました。再作業率、ヒヤリ・ハット件数、不適合是正までの時間、スタッフの離職率などの指標は、審査スコアやクレーム件数よりも新たなリスクを効果的に示します。「品質管理者の離職率が高い、あるいは衛生管理チームが慢性的に人手不足なら、それは何かを示しています」と Kirby 氏は述べます。「彼らこそがリスクに最も近い存在なのです。」

最終的に、最大の障害は食品安全の捉え方かもしれません。単なるコンプライアンス要件として見られている限り、成長重視の優先事項と競合するのは難しいでしょう。しかし、ブランド信頼、事業のレジリエンス、長期的な価値を生み出す要因として認識されれば、食品安全は事業成功の一部になります。「これは単なる法的責任の話ではありません」と Murphy 氏はいいます。「評判と信頼の問題です。そして、取締役がそれを理解していないなら、本質を見誤っています。」

より良いガバナンスに向けて



食品安全に関する議論は変化していますが、持続的な改善は、より強固なガバナンスによってのみ実現できます。それは、単に方針を定めたり、ダッシュボードを確認したりすることではありません。積極的な責任の引き受け、意味のある監督、そして食品安全を単なる技術的課題ではなく、戦略的な経営課題として共有する理解が必要です。

Cliona Murphy 氏によれば、この転換は明確な取締役会レベルでの責任から始まります。「取締役会レベルで食品安全に対する明確な責任を持つ人が必要です」と彼女は言います。「その人が専門家である必要はありませんが、適切な質問をし、必要な情報を確保する責任を負う必要があります。」成熟した企業では、この役割は審査・リスク委員会のメンバーや、サプライチェーンや製造の背景を理解する運用経験者が担うことが多いです。

パネルで議論された効果的なガバナンスモデルの一つが「三層防御モデル」です。このモデルでは、現場レベルの機能が第一層、技術リーダーシップが第二層、そして内部監査などの独立した保証が第三層を担います。取締役会はこの三層すべてを監督します。この構造は役割の明確化を促し、取締役会が現場報告だけに依存することを防ぎます。「過信を防ぐ助けになります」と Cliona Murphy 氏は述べます。「毎回同じ人からの報告を聞くだけでなく、複数の情報源からの三角測量的な情報を得ることができるのです。」

Kimberly もこの深い関与を支持しました。彼女の経験では、成熟した企業はより良い質問をし、より明確な回答を求めます。「単に『審査に合格したか』ではなく、『その結果は何を意味し、事業リスクにどう影響するのか』を尋ねるのです」と Kimberly は語ります。

「賢い質問をしていれば、組織全体がレベルアップします。しかし、沈黙していれば、その沈黙は組織全体に広がってしまうのです。」

– Roy Kirby 氏

食品安全をより広いガバナンス枠組みに組み込むということは、企業報告の中でそれを可視化することも意味します。Cliona Murphy 氏は、サステナビリティや ESG 開示をその機会として指摘しました。「消費者の信頼や製品の健全性を重視すると言いながら、報告書のどこにも食品安全が記載されていないのは矛盾です」と Cliona Murphy 氏は述べます。「それは会話の一部であるべきです。」

同じことはリスク登録簿にも当てはまります。食品安全が企業のリスク管理プロセスに含まれていない、あるいは運用リスクの下位項目としてしか記載されていない場合、必要な精査やリソースを得ることは難しいでしょう。これに対し、食品安全を最重要リスクの一つとして位置づける企業は、より明確な行動計画、強固な管理体制、そして一貫した経営層の注目を得ています。

実際、多くの国や地域では、規制当局が食品安全を取締役会レベルでレビューすることを、広範なガバナンス義務の一部として期待しています。Roy Kirby 氏は議論の中でこう述べました。「企業リスクを理解し、軽減するという法的責任を果たすためには、取締役会が食品安全について議論している必要があります。」Cliona Murphy 氏もこの点を補足し、米国の FDA のような機関は「リコールが発生した際に、取締役会が食品安全を年次レビューしていなければ、非常に厳しい見方をするでしょう」と指摘しました。場合によっては、これは単なる良いガバナンスではなく、コンプライアンス要件なのです。

最終的に、食品安全ガバナンスの水準を引き上げることは、官僚的な手続きの話ではありません。それは、明確さ、探究心、説明責任の文化を築くことです。Roy Kirby 氏が述べたように、経営層が質問をし、真剣な関心を示すと、それは食品安全が重要であるという強いシグナルになります。

次に何が起こるかは、 誰が関心を持つかで決まる



この議論を通じて、明確なメッセージが浮かび上がりました。食品安全はもはや単なる技術的な課題ではありません。それは取締役会の課題であり、ブランドの課題であり、事業継続の課題です。

リスクは進化し、影響は加速し、消費者、規制当局、利害関係者からの期待は高まっています。食品安全が経営層で可視化されていないなら、リーダーシップは不完全なリスク認識で意思決定をしていることになります。

朗報は、このギャップを埋めるためのツールはすでに存在しているということです。企業はガバナンスモデルを再発明したり、新しい機能を作ったりする必要はありません。財務、運用、評判リスクに適用しているのと同じレベルの精査、探究心、説明責任を食品安全にも適用すればよいのです。つまり、食品安全を企業リスク管理に組み込み、取締役会で議論し、先行指標と遅行指標の両方でパフォーマンスを測定し、最高レベルで責任を明確にすることです。

さらに、会話のトーンを変えることも重要です。

Kimberly が述べたように、これは食品安全の専門家が声を大きくすることではなく、経営層や取締役が異なる聞き方をすることです。そして、その第一歩は、食品安全を「影響の言語」で語ることです。

- 失敗は企業にどれほどのコストをもたらすのか？
- 食品安全はどのように事業パフォーマンスを強化できるのか？
- 何もしない場合のコストは？

食品安全がレジリエンス、イノベーション、信頼を支える要素として認識されれば、それは背景の話題ではなく、戦略的なテーマになります。

Roy Kirby 氏は必要なマインドセットの転換を強調しました。「優れた食品安全管理は、失敗を避けることではなく、能力を構築することです。最良の企業は、何かが起きるのを待ちません。変化が起きても機能する仕組みを構築するのです。」

Cliona Murphy 氏も文化的な変革の必要性を強調しました。「食品安全は独立した機能ではありません。それは企業の考え方、行動、価値観を反映します。取締役会で可視化されていないなら、それは文化的なシグナルです。そして、リーダーシップがそれを正さなければ、その沈黙は組織全体に広がります。」

ここにこそ機会があります。食品業界は、より複雑で、より厳しい監視、より高度なリスクに直面しています。食品安全のガバナンスを明確で、信頼でき、継続的に示せる企業は、規制当局や顧客だけでなく、投資家、従業員、そして社会からも際立つ存在になるでしょう。

LRQA は、世界の食品業界の企業と協力し、リスクを理解し、ガバナンス成熟度をベンチマークし、システムにレジリエンスを組み込む支援をしています。私たちの役割は、単にパフォーマンスを評価することではなく、考え方に挑戦し、文化的な整合性を支援し、リーダーが情報に基づいた意思決定を行えるようにすることです。

食品安全の未来は、工場だけでなく、取締役会、経営チーム、そしてリーダーが設定する優先事項によって形づくられます。

LRQA について

LRQA は、世界をリードするリスクマネジメントパートナーです。

相互に関連したリスクマネジメントの仕組みを通じて、変化し続けるグローバルな環境の中でも、お客様が常に一步先を行けるよう支援します。

認証、サイバーセキュリティ、安全性、サステナビリティ、そしてサプライチェーンのレジリエンスまで、事業全体に潜むリスクを特定し、それぞれの課題に応じた柔軟で実効性のある対策を設計・実施します。リスクの特定から予防、保護までを包括的に支援し、お客様の事業の持続的な成長を後押しします。

業界ごとの専門知識、データに基づく見解、そして現場に根ざしたチームによって、保証、認証、検査、アドバイザリー、研修の各分野で、世界 150 か国以上・61,000 社を超えるお客様を支えています。

LRQA – Your risk management advantage.

お問い合わせ

詳細については、lrqa.com/ja-jp/ をご覧ください。



LRQA リミテッド
〒220-6010
横浜市西区みなとみらい 2-3-1
クイーンズタワー A10 階

記載された情報の正確性と最新性には十分配慮していますが、情報の誤りや変更について LRQA は一切の責任を負いません。

