

# 食品セクターに おけるリスクの 展開





# 狭間に立つ視線：供給側の圧力と需要側の圧力



**キンバリー・コフィン (Kimberly Coffin)**

グローバル テクニカル ディレクター、  
サプライチェーン保証担当 | LRQA

現在、食品セクター全体で、  
リスクマネジメントの専門家が、  
ある種の最悪な状況に  
陥っています。

パンデミックの直接的な影響を乗り切ったばかりの組織は、大きな地政学的混乱やエネルギー危機に直面しており、現在では、急激なインフレや深刻な人手不足の経済的影響と折り合いをつけようとしています。しかし供給における課題は、これだけでは終わりません。気候変動の影響、特に干ばつ、洪水、火災のリスクはきわめて急速に増大しており、食料生産にとって、さらには食品製造に使用される基本的原料の品質にとって非常に現実的なリスクとなっています。

これらの要因は、たとえ単独で平時であっても、供給や入手可能性における重大な課題となりますが、それらが組み合わさることで、多くの組織にとって存続にかかわる脅威となり、人々の食卓に手頃で質の高い食品を提供する能力が業界にあるかどうか厳しく試されることとなります。

これだけでは大したことはないと思えるのであれば、思い出すべきことがもう一つあります。それは、この供給側でのプレッシャーは、問題の一面に過ぎないということです。生産における課題が明確であるにも関わらず、消費者の期待はこれまでと同程度に、いやおそらくこれまでなかったほど高まっています。

私たちが食べる食品がどこから来て、どのように、誰によって生産されるか、どのような資源がその過程で使われているかという認識、そしてこの点に関する好奇心は、透明性を求める強い要望を生み出してきました。食品業界は、調達と製造のアプローチの再考を余儀なくされているまさにこのタイミングで、消費者だけでなく、NGOや投資家、政府、規制当局からの前例のない厳しい視線にさらされているのです。

こうしたことはいずれも、一言では片づけられません。リスクマネジメントのパラダイムは、間違いなく変化しており、かつ劇的な変化を遂げています。この点を明確に示す事実として、過去12~18か月の当社のクライアント業務の性質も変わってきています。そして、一度「リセット」ボタンを押して、食品の品質と安全のはるかに先に目を向け、ブランドのインテグリティ（整合性）にとって真に重要なことについて戦略的な視点を持つことが、ますます求められるようになっていきます。ここでは、当社が目にしてきた新たに登場した5つの共通テーマを紹介します。

## 1. 以前うまくいった方法が、現在も機能すると思わないこと

私たちが口にする食品がきわめて安全である理由の一つとして、求められるスキルやプロセス、システム、そして能力が業界に深くしっかりと組み込まれていることが挙げられます。そのことには大きな利点がありますが、現在のような急速に変化する困難な事業状況では、「従来型のリスク制御ならびに管理システムは、今でも目的に適しているだろうか?」という問いを考えてみるべきです。

この問いについて思考するなかで、重要な戦略的選択に直面する生産者も少なくありません。すなわち、「現在の人員で、どれだけのラインを稼働できるだろうか?」「時間と敏捷性が最重要である状況において、サプライヤーのオンボーディングプロセスはうまく機能するだろうか?」といった問題に直面するのです。組織は、顧客の食卓に引き続き食品を届けようとするのであれば、大規模な変更を行わなければなりません。そして、リスクマネジメントプロセスについても、その有効性を維持するには、プロセスの変更は避けられないのです。

## 2. 発言と実際の行動とのギャップにこそ、リスクが存在すること

食品安全の分野においては、競争上の優位性はほとんど、あるいは全く存在しないものと思われませんが、ブランドマーケティングチームは、リスクマネジメントの範囲の他の側面において、利益の最大化を目指すこととなります。このことが何よりも当てはまる領域が、サステナビリティそして環境への取り組みです。

環境、社会、ガバナンス(ESG)の問題への注目が高まるにつれて、組織は、正しい行動をとるための従業員からのバランスの要求と、その点で功績を認められたいという当然の願望、そして、対策が効果的であり、信頼できる証拠が得られることを保証しなくてはならないという、もっとありふれた(ただし重要な)必要性を抱えるようになっていきます。こうした問題は、広告や包装に表示される主張において最も顕著であり、そして環境破壊だという非難を避けるための不可欠なツールとして、保証や検証が重視される傾向が大幅に強まっています。

## 3. より深く、より広く

製品の安全性からブランドのインテグリティへの移行を管理する最も効果的な方法の一つが、組織が直近のサプライヤーベースを超えた視点を持ち、製品をそのソース、すなわち材料の調達源、構成部品、メーカーが利用する調達源において理解することです。

より敏捷性が求められる業務環境では、こうした知見によって、従来の食品安全要素、すなわち生物学的、物理的、化学的、ならびにアレルギー関連のリスク要因について整合性を高めることができますが、ただし、人権と社会福祉、環境に配慮した水に関する慣行、プラスチックの使用、そして当然ながら二酸化炭素排出に至るまで多岐にわたる総合的なESGおよび評判に関連するリスクについても、考慮する必要があります。



## 4. 変化は不可避でもあり、脆弱性の生じるポイントでもある

今日の業務状況では、往々にして速いペースで変化が求められ、そのため組織にとっては、変更がどれほど効果的に管理されているかを真の意味で確かめることが不可欠になっています。つまり、変更を計画し、実施し、チェックするための適切なメカニズムが存在しているか、そして改善の機会を活かした行動がとられているかを問う必要があるのです。リスクマネジメント業務において、変更管理プロセスがこれほど重要になったのは初めてであり、「設定したら、あとは放置する」時代は過去のものとなりました。振り返り、検証し、証拠を確認し、管理手段が実際に引き続き効果的かどうかを問うのが、現代のやり方なのです。

## 5. 点をつなぐこと

多くの食品組織において、食品の安全と品質、従業員福祉、ならびにサステナビリティと環境というリスク要因それぞれに、特定の専門家チームが対応します。一部の組織ではそのための再編も行われていますが、担当するのが一つのチームであれ、より一般的な方式である複数の専門家チームであれ、ブランドのインテグリティを達成するには、要因間の関係が明確に理解できるよう、それらのリスク要因の評価をまとめて結びつけることとなります。ここで、ニュートンの第三法則が適用されると仮定してみましょう。すなわち、すべての作用について、大きさが等しい反対方向の作用が存在するという法則です。例えば、食品包装からプラスチックをなくすための行動は重要ですが、そのための決定は、安全性や製品の品質そして保存可能期間への影響と合わせて考える必要があります。

LRQAは、そうした会話に参加し、お客様の体験を聞いて学んで比較する機会を得たことで、食品セクターでのリスクの変化していく性質について、独自の広い視点を獲得しています。食品セクターは、食品安全における卓越性の達成を目指す中で、協力そしてベストプラクティスの共有を通じてあらゆる関係者、特に消費者がメリットを享受できることを学んでいます。食品業界が、より総合的なリスク状況に直面する現在、私は、責任の共有の精神が今後も続いていくことを願っています。

### 詳細情報

LRQAの食品セクターサービスについて





YOUR FUTURE. OUR FOCUS.

## LRQAについて

認証、ブランド保証、教育研修における比類のない専門知識を結集したLRQAは、食品の安全性と保証のソリューションを提供する世界有数の組織です。農家、水産業者、食品メーカー、レストラン、ホテル、グローバルな小売業者との協力のもと、サプライチェーンの全過程で食品安全とサステナビリティに関わるリスク管理をサポートし、世界有数の認証機関となりました。

当社には誇るべき伝統がありますが、本当に重要なのは現在の当社の姿です。なぜなら、それこそが明日のクライアントとのパートナーシップを形成するからです。強固な価値観、数十年にわたるリスクマネジメントと緩和の経験、そして将来への強い関心を組み合わせることで、より安全、安心、持続可能なビジネスの構築に向けてクライアントを支援します。

独立審査、認証、教育研修から、技術顧問サービス、リアルタイム保証技術、データ駆動型のサプライチェーン変革まで、当社の革新的なエンドツーエンドのソリューションが、急速に変化するリスク環境への対応を支援し、お客様が未来の状況を成り行きに任せるのではなく、自ら未来を形成できるようにします。

## お問い合わせ

詳細については、<https://www.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

本書に示すすべての情報が正確かつ最新であるように、LRQA リミテッドでは細心の注意を払っています。ただし、情報の不正確さや変更について当社は一切の責任を負いません。LRQA は、LRQA Group Limited およびその子会社の商号です。

詳細については[www.lrqa.com/entities](https://www.lrqa.com/entities)をご参照ください。 © LRQA Group Limited 2023