

食の未来を築く

2025 年の学びが、2026 年の食品・飲料業界を
どう形づけるのか

著者：キンバリー・コフィン、レオン・モル氏、キャンベル・ミッチェル氏



Your Risk Management
Advantage

LRQA.COM

はじめに

2025 年、食品業界は見過ごせない圧力に直面しました。サプライチェーンは地政学的な緊張の影響で不安定さが続き、規制の動きには一貫性がありませんでした。デジタル化は進みましたが、実務上の限界も明らかになりました。さらに、消費者の期待は一段と高まりました。2026 年に向けて食品関連企業に問われるのは、この経験から何を受け継ぎ、どのように対応するかという明確な課題です。

LRQA が実施したウェビナーでは、キンバリー・コフィン (LRQA)、キャンベル・ミッチェル氏 (Kraft Heinz)、レオン・モル氏 (Ahold Delhaize) が登壇しました。立場は異なっても、導かれた結論は共通していました。手順や仕組みは重要ですが、それだけでは食品安全は実現しません。食品安全を支えるのは「人」であり、人が扱う情報の質と、外部環境の変化を早期に読み取り、意図を持って対応する組織の力です。

2025 年に十分な可視性を確保していた企業では、混乱への対処が可能でした。一方で、可視性が不十分だった企業では、小さな問題が対応困難へと発展しました。

本ホワイトペーパーは、こうしたウェビナーでの議論に加え、LRQA が 2025 年に食品分野とサプライチェーンで行った取り組みから得た知見をもとに、課題が幅広く相互に影響する状況で、食品関連企業がどのようにリスク対応を強化できるかを検討します。食品安全は、調達、組織文化、人材の能力、技術、サステナビリティ、ブランドへの信頼と切り離せません。いずれかに弱点が生じると、他の領域にも速やかに影響が及びます。

ここでは、2025 年の教訓を整理し、2026 年の行動にどうつなげるかを示します。取り上げる主なテーマは、デジタル化と AI、地政学的な混乱の影響、組織の能力と文化の強化、そして消費者からの厳しい視線がリスクマネジメ

ントに及ぼす影響です。これらのテーマ自体は目新しいものではありませんが、その影響は強まっています。食品分野には、より結び付いたリスク理解が求められており、明確な責任体制と、弱点に正面から向き合う姿勢が必要です。

LRQA は、認証、サイバーセキュリティ、食品安全、サステナビリティ、サプライチェーンを横断する統合的なリスクマネジメントを通じて、データ、見解、現場の運用を結び付け、企業がこの複雑な状況に整合性を持って取り組めるよう支援します。



キンバリー・コフィン
Technical Director of
Supply Chain Assurance



キャンベル・ミッチェル氏
Head of Food Safety



レオン・モル氏
Director Global Product Safety



共有されたポイント

パネリストに、2025 年を振り返って 2026 年に本当に重要なポイントの一つに絞ってもらったところ、立場は異なっているものの、結論は一致していました。

キンバリー・コフィン氏は、食品安全の実効性は仕組みそのものではなく、それを扱う人と、的確で質の高いリスク情報に支えられていると指摘しています。手順や認証、文書化された管理は体制づくりに欠かせませんが、現場の担当者がその意図や想定する脅威、外部環境の変化を理解し、日々の運用に反映してはじめて機能します。

LRQA の現場でも同様の傾向が見られます。多くの企業は書面上では整った体制を示していますが、想定外の出来事が起きると機能不全が表面化しやすい状況です。要因はリスク情報の扱い方にあります。情報の集め方、解釈の進め方、意思決定者へ届くまでの速さ——この流れがひとつつながりになっていれば初動で抑え込めますが、部門ごとに情報が散在している場合は、小さな兆しを取り逃がし、影響が拡大しやすくなります。

キャンベル・ミッチェル氏は、近年の出来事が「先読み」の必要性をいっそう鮮明にしたと述べています。ある地域の混乱がサプライチェーン全体へ波及し、物流・政治・安全の論点が同時に押し寄せる場面が増えています。単発の出来事だけでなく、その背景にある動きまで読み取る力を持つ人材の重要性が高まっています。

サプライチェーン全体で連動した混乱

二つ目のポイントは、2025 年に起きた混乱がサプライチェーンをどのように伝わっていったか、という点です。ある地域での政治的な判断、関税の変更、港湾の混雑、規制の見直し、別の地域のメーカーや小売にも影響を及ぼしました。多くの組織にとって 2025 年は、調達先の過度な絞り込み、供給網の長さ、供給元の集中によって生じる脆さが表面化した年でした。

キャンベル・ミッチェル氏は、世界の一角での「わずかな出来事」でもネットワーク全体に困難が生じると説明しています。実務では、代替調達先の特定に急な圧力がかかり、製品の再設計が遅れ、サプライヤーの立ち上げを急ぐ必要が生まれます。結果として、供給を守ろうとするあまり管理が緩むリスクが高まります。平時には、長く効率化されたサプライチェーンは有効ですが、経路が途絶えたり、期待値が食い違ったりすると、もろさが前面に出ます。

規制の変更は、さらなる複雑さを生みました。レオン・モル氏は、地政学の動きが、かつて連続的に進んでいるように見えたルール形成の流れを「中断」させたと振り返っています。



「規制は政治の風向きで揺れ動きますが、顧客は一貫性を求めます。」

複数の地域にまたがる幅広い品揃えを管理する小売にとって、予測可能性が損なわれるたびに、商品安全への信頼を守る難度は何倍にも高まります。」

この 2025 年の経験から、2026 年に向けて求められる要件は明確です。調達の耐性を高めること、現実的な代替計画を整えること、そして川上の状況をよりの確に把握できる可視性を強化することです。

食品安全は経営に関わるリスクです

三つ目のポイントは、企業全体の視点に関わります。パネル討議では、食品安全を技術・品質の範囲にとどめず、企業全体のリスクの中心に位置づける考え方が広がっていることが示されました。

キャンベル・ミッチェル氏は、食品安全が「全社の事業計画の一部」になりつつあり、ガバナンス、リスク・コンプライアンス（GRC）、内部監査、財務、保険などの関与が高まっていると述べています。これは重要な変化です。食品安全を専門領域に閉じ込めると、調達や商業面の判断が、その影響を十分に見通せないまま進むおそれがあります。戦略的なリスクとして扱うことで、許容できる範囲をどう定めるか、どこに負担が生じているのか、優先順位をどう付けるかといった議論が可能になります。

また、食品安全はブランド価値、規制対応、投資家の期待、市場アクセスにも直結します。単なる遵守事項として扱うと、経営判断に結び付く重要度が伝わりにくくなります。

2026 年に向けた対応

これらのポイントを 2026 年の計画に反映するうえで、二つのテーマが特に重要です。データ活用の高度化と、先を見通す力の強化です。

ミッチェル氏は、「データを一体的にそろえること」とリスク許容度の明確化の必要性を強調しています。どの程度のリスクまで受け入れるのかについて共通認識がないと、環境が変化した際に判断がぶれたり、対応がばらついたりします。情報があっても、基準が共有されていなければ意思決定は揃いません。

レオン・モル氏は、社内データと基盤の活用を強める必要に言及しています。「もはや外部のすべてに頼ることはできません」という認識のもと、製品やサプライヤーの規模と多様性に対応できるよう、自社の仕組みを拡張可能に設計することが求められます。手作業による全体把握は現実的ではなく、分析ツールや整った枠組みが不可欠です。ただし、それらは人による解釈と検証があつてこそ機能します。

LRQA にとって、これらのポイントは、2026 年に向けた実務上の三つの優先事項として整理できます。



1. サプライチェーン全体の可視性を高める

リスクの兆候がどこで生まれ、どのように組織内を伝わっていくのかを把握する必要があります。審査結果、サプライヤーの状況、インシデントから得られた学び、サイバー領域の知見、サステナビリティ関連のデータなどを、個々に分断された報告として扱うのではなく、一体的に整理することが求められます。



2. 責任範囲と対応の流れを明確にする

どのリスク領域を誰が担当し、現場の課題がどのように経営層へ引き上げられるのかを明確にする必要があります。食品安全、調達、オペレーション、IT、サステナビリティ、ブランド管理などの部門などが、情報共有のタイミングや行動基準をそろえることが重要です。



3. 食品安全を経営戦略と企業リスクに組み込む

食品安全に関する判断をリスク登録票、事業計画、各種の戦略的取り組みに反映する必要があります。これにより、新製品の開発や調達判断、レジリエンスへの投資方針に影響が及びます。

AI の転換点



ウェビナーでは、参加者に対して複数のライブ投票を行いました。最初の投票はデジタル化と AI に関するもので、その結果から現在の業界動向を把握することができます。また、過去に LRQA が実施した調査との比較によって、この 1 年で考え方がどのように変化したかがより明確になります。

デジタルツールには、可視性の向上、より強固な追跡性、そして予測を踏まえた食品安全の取り組みを進める力があります。しかし、実験段階から実質的な導入へと移行する状況は業界全体で均一ではありません。今回の投票結果はその現状を示しており、デジタル化の潜在力を評価しつつも、導入に向けた課題と向き合っている様子がうかがえます。

投票では、「デジタルツールや AI は、すでに食品安全の透明性の向上や、予測に基づくリスクマネジメントの改善に役立っているか」を尋ねました。回答は幅広く分かれたましたが、その中で特徴的だったのは「中立」の回答が最も多かったことです。

最大の回答グループは「中立」を選びました。これは、AI やデジタルツールの活用を進めてはいるものの、成果が限定的であったり一貫しなかったりする状況を反映しています。積極的に取り組んでいる一方で、デジタル化や AI が実際に何をもたらすのか、そして効果的に運用するためにどれほどの準備が必要なのかを見極めようとする慎重さもうかがえます。「測定可能な効果が出ている」と答えた割合はそれよりも少なく、導入を先導する立場にあると回答した企業はさらに少数でした。「手作業が依然として運用の中心になっている」と回答した企業も一定数存在しました。

キンバリー・コフィン氏は、回答が「中立」に集中した背景について、企業がデジタル化に伴う要件をより現実的に捉えるようになっているためだと説明しています。

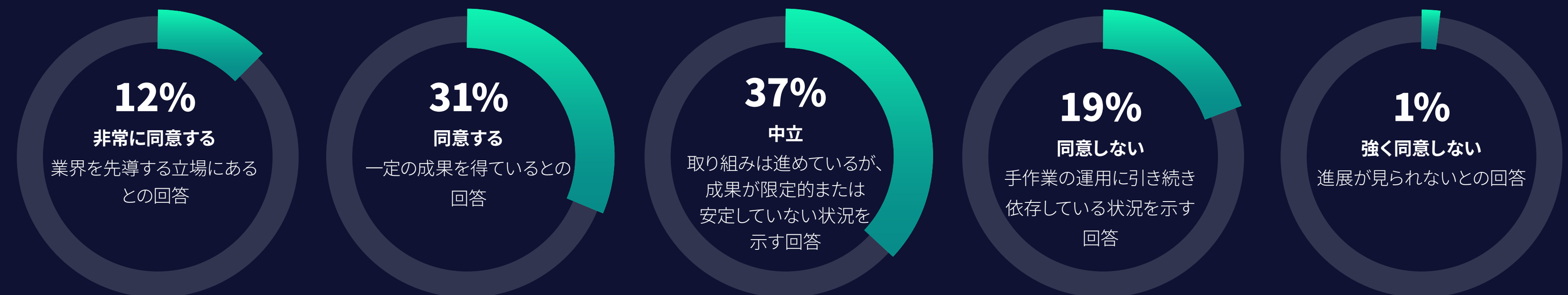


「デジタル化は、もはや一部の部門で試す段階ではありません。データ、プロセス、ガバナンスを整えるための一定の規律が欠かせず、多くの企業はようやくその課題に向き合い始めています。こうした基盤が確かな状態にならない限り、AI は常に「手が届きにくいもの」と感じられます。」

レオン・モル氏はこの点に同意し、初期の取り組みを通じて、企業がまだ把握しきれていない領域の多さが明らかになったと述べました。これが、投票結果に見られた慎重な姿勢につながっている可能性があります。



「デジタルツールと AI は、すでに食品安全の透明性向上や、予測に基づくリスクマネジメントの改善に役立っています。」



AI は転換点を迎えているのか？

前回のデジタル化と AI に関するホワイトペーパーと比較すると、今回の投票結果の背景がより明確になります。昨年は、回答者の 9 割以上がデジタル化を組織の優先事項として挙げ、そのうち半数以上が最上位の優先度を付けていました。しかし今年は、そうした楽観的な見方が落ち着き、より慎重で現実的な姿勢へと変わっています。

今回の投票で「中立」が最も多かったことは、食品業界がデジタル化の価値を引き続き認めながらも、実務面での課題をさらに理解し始めていることを示しています。昨年指摘されていたデータの精度、ガバナンスの強化、システム間の連携、社内のデジタル対応力といった基盤整備は、今年さらに重要性が高まっています。

パネルディスカッションでは、2026 年が AI の転換点として位置づけられるのか、それとも引き続き基盤整備が優先されるのかが議論されました。キンバリー・コフィンは、「慎重だが前向き」という見方を示し、多くの企業がデータの整備、システムのつなぎ込み、具体的な活用の検討など、実際の段階に踏み込み始めている点を評価しました。

キャンベル・ミッチェル氏は、デジタル化の価値が確かなものになりつつあるとしながらも、組織全体でデータの意味や使い方がそろわなければ AI は効果を発揮しないと述べました。システムがばらばらのままでは、AI は活かされないまま扱いづらい新しい仕組みになってしまうという指摘です。

レオン・モル氏は、大規模なサプライチェーンにおける AI の可能性を認めつつ、強固なガバナンスが整っていない環境で AI の判断が安全の領域に関わることには慎重であるべきと述べました。AI は人の手では扱いきれない規模の複雑性に対応する力を持っていますが、根拠となるデータが十分でなければ、判断のスピードだけが上がり、結果として精度が低下する危険があります。



「AI は、人の手では対応できない規模の複雑性に向き合う力を持っています。ただし、その信頼性は、根拠となるデータの正しさに完全に依存します。その基盤が整っていない場合、判断の速度だけが上がり、結果として適切な判断にはつながりません。」

AI ガバナンス

投票結果やパネルの議論からは、規制が厳しく、運用に敏感な業界に AI を取り込むことに対する本質的な懸念が見えてきます。適切な仕組みが整わなければ、AI の活用は不安定に感じられやすく、とくに食品安全やコンプライアンスに影響する判断では慎重さが求められます。

ここで国際規格の ISO 42001 が、企業が取組みを整理するうえで有効な枠組みとして位置づけられています。この規格は必須ではありませんが、すでに導入を進める企業が増えています。AI 活用の意図や判断の透明性、データの扱い方、責任の範囲などを整理する枠組みとして役立ち、これから求められる規制にも先行して対応できる点が評価されています。

ISO 42001 の早期導入パッケージの内容を確認する

AI が現実的に提供できること

AI は、十分なデータ基盤が整っている場合には、すでに有効な役割を担っています。主な活用例として、文書の自動確認、環境モニタリングデータの傾向把握、原材料に関するリスクの迅速な分析、画像やセンサーを用いた追跡性の向上などがあります。

ただし、こうした仕組みであっても、人による確認や判断は欠かせません。キャンベル・ミッチェル氏は、特定の原材料カテゴリーのリスク評価を AI に行わせた際の事例を紹介しました。AI はもっともらしい候補を提示したものの、専門家が持つ幅広い知見にはまだ届かず、人の判断と AI を組み合わせる必要性が示されました。

2026 年に向けた現実的な見通し

投票結果とパネルディスカッションの内容から、AI 活用への動きが慎重ながら着実に進んでいることが分かります。とはいえ、その進展は各企業の内部体制に大きく左右されます。デジタル化は進んでいますが、予測型の仕組みが機能するためには、データの取り扱い、ガバナンス、社内の運用体制といった基盤が整っていることが不可欠です。

2026 年に向けては、デジタル導入を支える基盤を強化し、これから求められる AI ガバナンスへの備えを進めることが重要になります。

リスクの把握とレジリエンス

キンバリー・コフィン、キャンベル・ミッチェル氏、レオン・モル氏の討議では、人材・組織文化・能力が最も率直に語られたテーマの一つになりました。議論の内容は二つ目の投票結果とよく重なっており、文化と能力の根つき方が組織によって大きくばらついていることが明らかになりました。

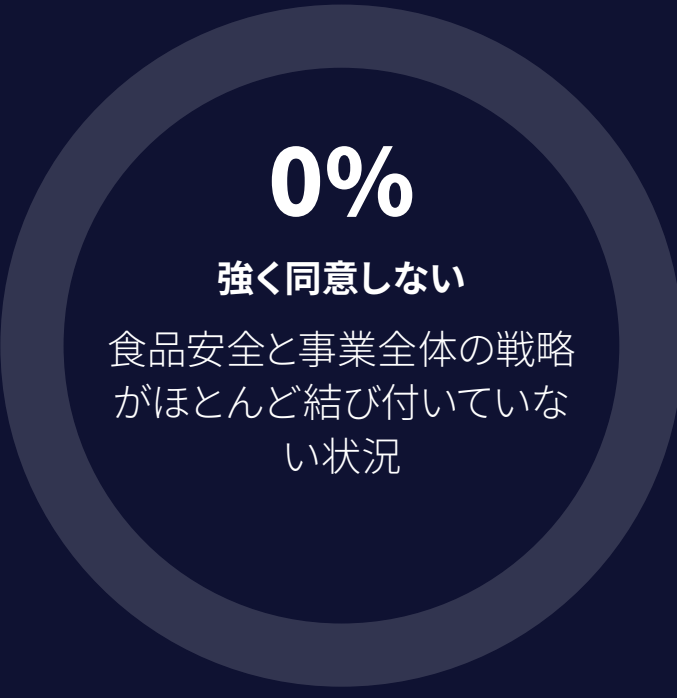
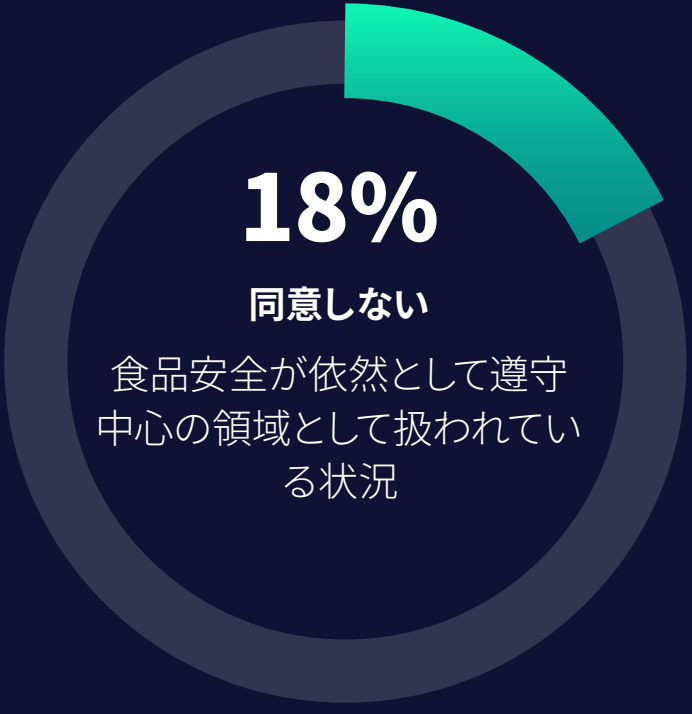
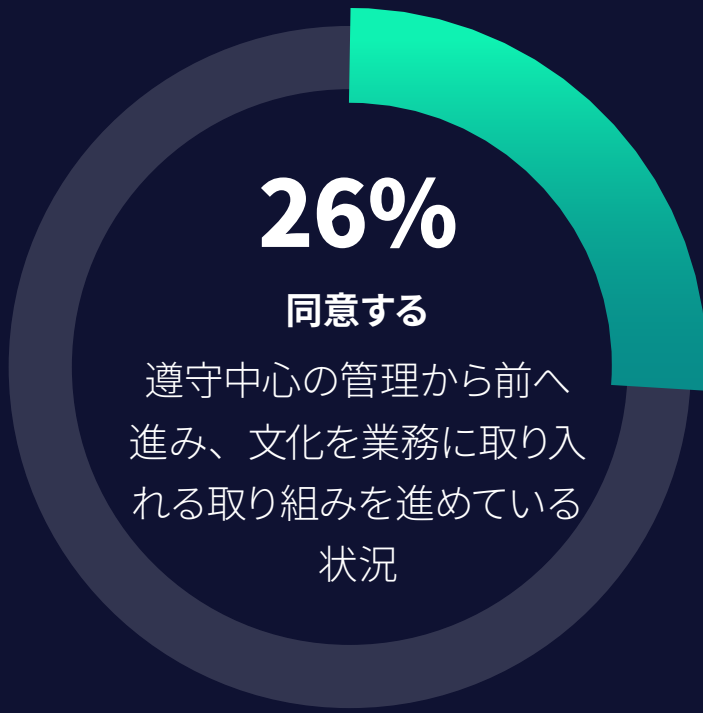
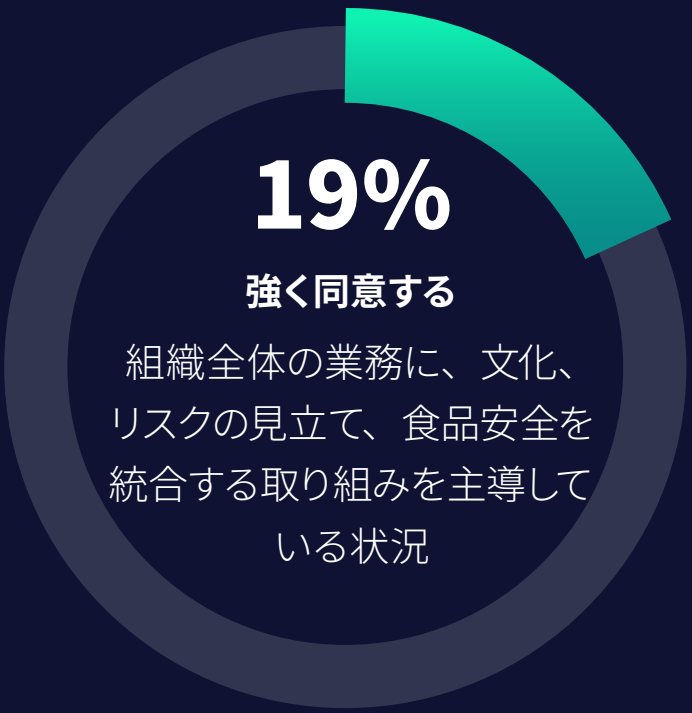
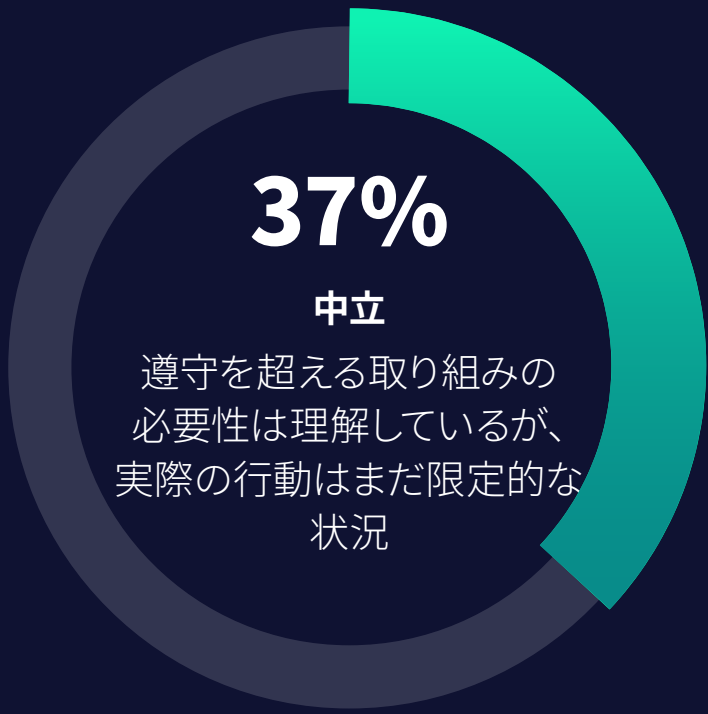
二つ目の投票では、食品安全に関するリスクの見立てと文化が、どの程度まで事業戦略に組み込まれているかを尋ねました。

結果として、業界全体はリスクをより統合的に捉える方向へ進んでいます。その進み具合は一様ではありません。食品安全を企業の計画に含めているとの回答がある一方、多くの回答が「中立」でした。これは、さらに踏み込む必要性を理解しながら、現時点での取り組みが限定的であることを示しています。加えて、食品安全を主として遵守の観点で扱っていると示した重要な少数派も存在しました。

これらの傾向は、LRQA が 2025 年に実施した比較調査の結果とも一致します。九つの原則の中で、社内の能力強化が最も低い評価でした。多くの企業が文化の重要性を明確に示しているものの、文化が求める部門横断の一体化や行動の一貫性まで到達している企業は多くありません。



「企業全体の事業戦略に、食品安全に関するリスクの見立てと文化を組み込む段階へ進んでいます。」



食品関連企業における文化とは何か

パネル討議で繰り返し示されたのは、文化とは文書ではなく、人がリスクをどう理解するかによって形づくられるという点でした。キンバリー・コフィン、文化とは「管理が必要な理由と、自分たちの行動が安全にどのように影響するのかを理解したとき、初めて実体を持つもの」と説明しました。多くの企業では手順に大きく依存していますが、リスクが分かりやすい形で現れない状況でも気づくための探求心や判断力が十分に育っていないと指摘しています。



「文化は掲示された文言ではありません。組織のあらゆる層にいる人が、リスクを理解し、疑問を持ち、早い段階で行動する姿勢によって形づけられます。」

キャンベル・ミッチェル氏は、能力は実際の状況に繰り返し向き合うことで身につくと強調しました。過去のインシデント、未然に防げた事例、問題の発生につながった意思決定の流れを理解することで、チームが自信を持てるようになり、文化も強まるという見方です。ミッチェル氏は、定期的な研修よりも、このような振り返りの取り組みのほうが文化を深める効果が大きいと述べました。

レオン・モル氏は、人が自分の工程だけに目を向けるようになると文化は弱くなると述べました。自分の判断が他の部署にどう影響するのかを理解していないと、リスクを見落としやすくなるためです。

これらの見解は、投票で「中立」を選んだ企業が多かった背景と一致しています。文化を強化する必要性は理解しているものの、意図を実際の行動につなげる仕組みがまだ整っていない企業が多い状況です。

リーダーシップとコミュニケーション

パネルでは、文化を形づくるうえでリーダーシップの役割が強調されました。文化は現場から自然に生まれるものではなく、経営層によって示され、支えられ、正当性が与えられるものです。このテーマについては、LRQA が最近発行した取締役会レベルの食品安全に関する文書でさらに詳しく取り上げています。ここでは、キンバリー・コフィン、ブロード・ピアの社外取締役であるクリオナ・マーフィ氏、FoodsafERM のパートナーであり、かつてGFSI 共同議長を務めたロイ・カービー氏の視点を基に議論が整理されています。

レオン・モル氏は、取締役会に対して食品安全の重要性を伝える難しさについて指摘しました。技術的な説明がどれほど正確であっても、「事業全体に及ぶ影響を十分に伝えられないことがある」ため、食品安全リスクが過小評価されると述べています。



「事業への影響という観点で説明されなければ、取締役会には届きません。取締役会は、組織運営で使う言葉と同じ基準でリスクを理解する必要があります。」

キャンベル・ミッチェル氏もこの点に同意し、経営層が関心を持つのは「自分ごととして状況を思い描けるとき」だと述べました。こうした理由から、文化を定着させる取り組みでは、事例、シミュレーション、課題を率直に議論する場がますます重視されるようになっていきます。

能力は組織全体で担う責任

最も印象的だった点の一つは、能力を食品安全の担当部署だけに任せることはできない、という共通認識が示されたことでした。リスクに影響する判断の多くは、専門部署に関わるよりも前の段階で行われています。

キンバリー・コフィンは、調達部門と食品安全部門の間に一貫して生じる溝を指摘しました。十分なリスクの見立てがないまま下された判断によって、レジリエンスや文化の不足が生まれ、その結果として、技術的な担当者は問題を未然に防ぐのではなく、発生した後に収束させる役割を担うことになる」と説明しました。キャンベル・ミッチェル氏もこの点を強調しました。



「能力は、食品安全が自分の役割でもあると理解したときに高まります。調達、オペレーション、サステナビリティ、商業部門が同じ視点でリスクを捉えると、判断が強まり、レジリエンスが高まります。」

レオン・モル氏は、この状況を簡潔にまとめました。組織は、ときに問題の原因を誤った場所に求めてしまうことがあり、これは、必要な情報が部門を越えて的確なタイミングで共有されず、行動に反映されないためだと述べています。

投票で多く見られた「中立」という回答は、まさにこの障壁を示しています。企業は本来あるべき統合の姿を理解しているものの、食品安全を組織全体で共有する責任へとつなげる仕組みや、部門を越えた連携の仕組みがまだ整っていない状況が反映されています。

2026 年に向けて能力を強化すべき領域

投票結果とパネルでの議論から、2026 年に文化と能力を高めるために重要となる優先課題が明確になりました。

食品安全の専門性を早い段階から関与させる

文化は、技術的な知見が意思決定に影響を与えたときに成熟します。事後の確認ではなく、判断の前段階に専門性が関与することが重要です。



リスクを分かりやすく伝える

リスクに関する論点を、経営層や商業部門にも理解できる形で伝える必要があります。



振り返りと実例に基づく学習

能力は、実際の出来事に継続して向き合うことで高まります。単発の研修ではなく、実例や状況を振り返る取り組みが求められます。



部門横断で役割を共有する

文化は、リスクを管理する役割を技術部門だけでなく、すべての部門が理解したときに形成されます。

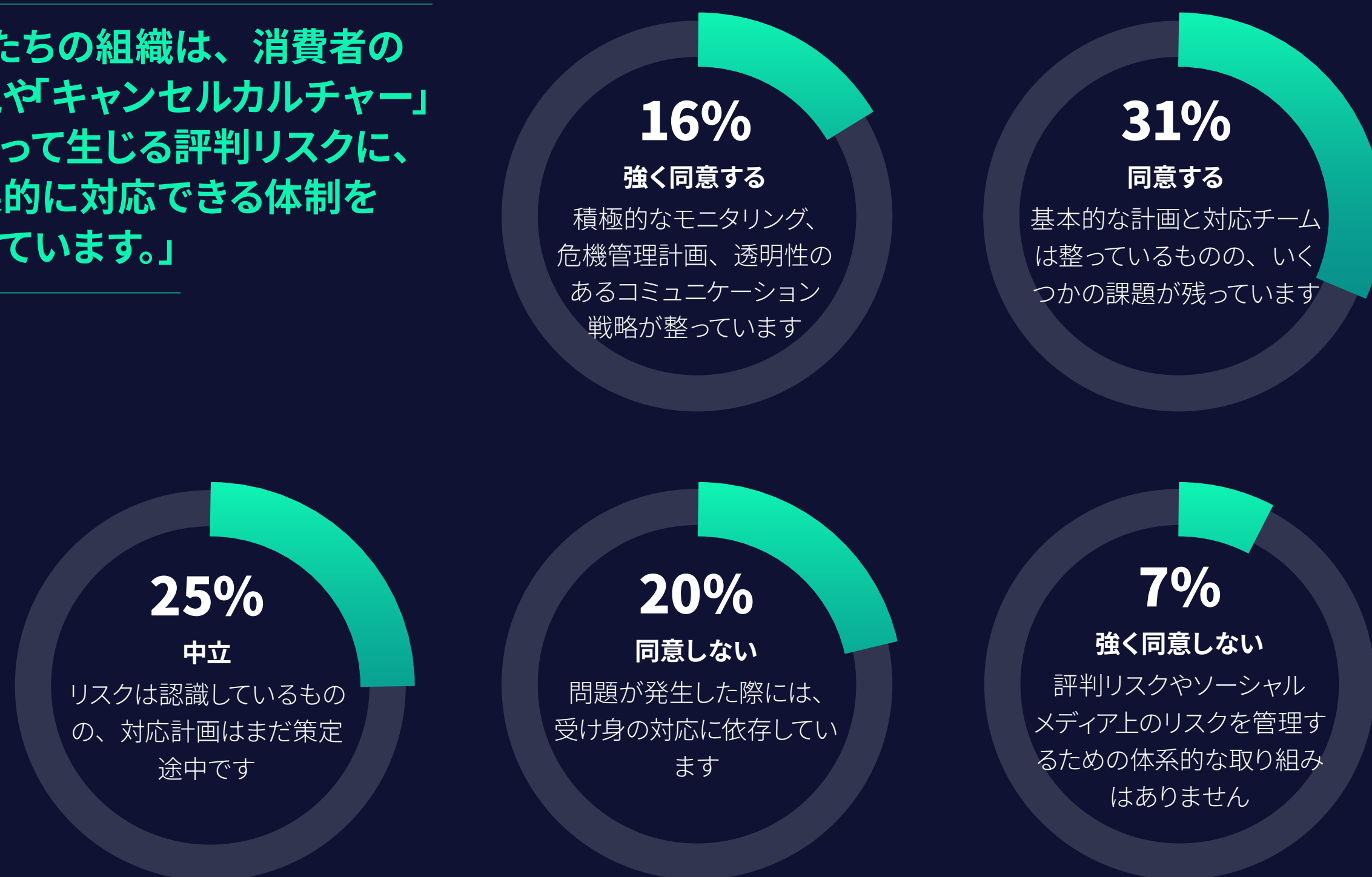


消費者の監視と「キャンセルカルチャー」

近年、消費者による監視は一段と強まっており、評判に関わるリスクがどれほど急速に拡大するかについて、パネルは共通した認識を示しました。このテーマは三つ目の投票で取り上げられ、参加者には、消費者の監視や「キャンセルカルチャー」によって生じる評判リスクに、自社がどの程度対応できるかを振り返ってもらいました。



「私たちの組織は、消費者の監視や「キャンセルカルチャー」によって生じる評判リスクに、効果的に対応できる体制を整えています。」



投票結果は、前向きな進展を示していました。「強く同意する」を選んだ回答者は、積極的なモニタリング、明確に定義された危機管理体制、透明性のあるコミュニケーション戦略が整っていると述べました。「同意する」を選んだ回答者は、一定の要素は整っているものの、まだ課題が残っていることを示しました。これらを合わせると、このグループが回答者の最大割合を占めており、多くの組織が、常に情報が拡散される時代において、危機時のコミュニケーションや評判リスクの防止を重要な分野として扱うようになっていることが分かります。

回答者全体の 25% を占めた「中立」のグループは、より複雑な状況を示しています。これらの組織は、評判リスクがあることを理解しており、消費者による監視が急速に強まる可能性も認識していますが、社内プロセス、ガバナンス、対応の仕組みはまだ整備途中の段階です。一部の組織では、誰が主導するのか、どのように意思決定すべきか、どの程度の透明性が求められるのかについて不確かさが残っています。

「同意しない」または「強く同意しない」と回答した組織は、より受け身の文化があることを示しました。こうした環境では、多くの場合、評判への影響がすでに顕在化した後になって初めて組織が議論の場に現れる状況となります。



キンバリー・コフィンは、この状況を一般的な構造上の問題に起因すると説明しました。



「多くの企業は、評判リスクを運用上の課題ではなく、コミュニケーション上の課題として扱い続けています。そのため、メッセージを作成する段階には、問題そのものがすでに公になっている状態になりがちです。」

LRQA にとって、今回の投票結果はより広い変化を示しています。評判リスクは、責任ある調達、サイバーセキュリティ、労働環境、動物福祉、環境パフォーマンスの不備と、以前より強く結び付くようになっています。

この文脈において「キャンセルカルチャー」は、企業活動と切り離された社会現象ではなく、基盤となる運用リスクが表面化した結果として表れるものです。

消費者の監視と「キャンセルカルチャー」

評判リスクが拡大するスピード

パネルは、キャンセルカルチャーを「加速した結果」の一形態として説明しました。サプライチェーンの状況、製品安全上のインシデント、データ侵害など、どのような要因であっても、ひとつの小さな過ちがデジタル上で急速に拡散する可能性があります。消費者は、組織が問題の全容を把握しているかどうかに関係なく、即時の対応と透明性を期待します。

 **75%** の消費者

はサイバーインシデントの後、そのブランドの購入をやめると回答しており、66% はデータ侵害が発生した企業を信頼しないと述べています (Vercara, Consumer Trust & Risk, 2023)

レオン・モル氏は、現代の監視は「多くの社内のエスカレーション経路よりも速く進む」と指摘しました。そのため、組織は十分な情報がそろう前に、すでに高まった世論への対応を迫られる状況が多くなっています。こうした状況は、迅速な連携体制が整っていないチームに大きな負荷を与えます。

キャンベル・ミッチェル氏は、消費者の期待に関するより広い視点を示しました。消費者は、安全性、倫理、福祉に関する問題でブランドが失敗した場面を見ると、もはやそれらを個別の領域として区別しなくなるという点です。反応の基盤にあるのは、信頼です。「人々は技術的な詳細ではなく、そのブランドが何を象徴しているかに反応します」と述べ、評判リスクが目の前のインシデントだけでは収まらず、より広く影響が及ぶことを強調しました。



「評判リスクは、オンライン上の声の大きさそのものではありません。人々が、そのブランドが問題を理解し、責任を取り、誠実に行動していると信じられるかどうかに関わっています。この要素が欠けている場合、反応は急速に大きくなります。」



キャンセルカルチャーの運用上の根源

パネルが強調した重要なポイントは、キャンセルカルチャーは個別の事案から突然生じるものではなく、責任ある調達やリスクマネジメントの基本に関わる不備が引き金となって発生することが多いという点でした。

キャンベル・ミッチェル氏は、消費者が信頼を失うのは、多くの場合、その事案が「企業が本来気づいておくべき深い問題」を露呈したときであると指摘しました。その例として、労働環境の見える化の不足、動物福祉に関する管理の弱さ、消費者データが漏えいするサイバーインシデント、環境に関する主張の不備などが挙げられます。いずれの場合も、消費者の監視は出来事そのものだけではなく、その出来事が示す背景の問題に向けられます。



「キャンセルカルチャーは突然起きるように見えますが、その背景にあるリスクは、ほとんどの場合、新しいものではありません。組織が明確なガバナンスを構築し、自らの見落としに向き合うことで、予期せぬ事態が生じる余地は小さくなります。」

レオン・モル氏は、組織はしばしば「全体の傾向ではなく、見出し（表面的な出来事）に注目してしまう」と述べ、これが体系的な予防ではなく、同じ問題への繰り返しの露出につながると強調しました。そして、こうした“パターン”こそが、統合されたリスクインテリジェンスが不可欠となる領域であると指摘しました。

2026 年に向けた備えの強化

2026 年に向けて備えを強化するために重要となる優先事項として、投票結果とパネルの見解から、いくつかのポイントが浮かび上がりました。

運用面での透明性の確保



サプライチェーンに関する情報、労働環境、動物福祉、ESG に関する主張、サイバーセキュリティの管理状況などが、外部からの監視に耐え得る状態であることが必要です。

明確な危機対応ガバナンス



誰が主導し、誰が意思決定し、どれだけ迅速に行動するのかを定義する必要があります。

誠実で一貫性のあるコミュニケーション



行動と発信内容を一致させ、組織が防御的または軽視しているように見える状況を避けることが求められます。

シナリオを用いた実践的な訓練



実例に基づいたケーススタディを活用することで、判断の迷いを減らし、自信を持って対応できるようにします。

統合されたリスクインテリジェンスの活用



食品安全、ESG、サイバー、法規制、調達などの機能を連携させ、脆弱性の兆候を早期に把握する仕組みが必要です。

LRQA は、評判に対するレジリエンスは、確かなリスクマネジメントの結果として生まれると考えています。組織が自身の脆弱性を理解し、文化的な能力に投資し、明確で誠実な対応をとる企業こそが、消費者の厳しい視線が当たり前となった今の時代に適応できるようになります。

結論：意図ある姿勢で 2026 年を形づくる

キンバリー・コフィン、キャンベル・ミッチェル氏、レオン・モル氏の議論から明らかになったのは、食品関連企業が 2026 年に直面する課題は新しいものではない一方で、それらに対する期待は確実に高まっているという点でした。

多くの組織は、次に進むべき方向を理解しており、進捗にはばらつきがあるものの、その取り組みをすでに始めています。投票結果では、デジタル対応力、組織文化、危機対応力といった分野で着実な進展が見られました。一方で、「中立」に集中した回答は、データの改善、経営層の関与強化、技術とコミュニケーションに関するガバナンスの明確化といった基盤整備が、依然として進行中であることを示しています。

ミッチェル氏はこの点について、「実質的な進展は、組織が自らの弱点について誠実に向き合うときに生まれます」と述べました。この視点はより広い変化を表しています。企業は、レジリエンスを支える構造上の要件を理解し、これまでの前提を見直す姿勢を強めています。

LRQA は、2025 年を通じて「つながりある考え方」の重要性を再確認しました。食品安全リスクは、責任ある調達、サイバーセキュリティ、環境パフォーマンス、法規制の順守と切り離すことができません。これらの領域は互いに影響し合い、一つの領域での不備は、別の領域での弱点に直結します。このエコシステムの中心には「文化」があり、人がリスクをどう理解し、部門間でどれだけ迅速に情報が共有され、圧力下でどれほど効果的に意思決定が行われるかを決める要素になります。

レオン・モル氏は、レジリエンスは「可視性」と「責任の所在」に依存すると強調しました。サプライネットワークの早い段階で行われる判断は、問題が公になる以前に、すでにリスクプロファイルを決定づけてしまいます。そのため、2026 年に向けては、社内能力と部門横断での連携がこれまで以上に重要な役割を果たすことになります。

キンバリー・コフィンは、2026 年に最も力を発揮する組織は、データ、ガバナンス、文化の三つを一体として高めていく企業であると述べました。これらの要素がともに進化すると、組織

には“例外的ではなく、当たり前に関先を見通すことができる”レベルの運用上の明瞭性が備わるようになります。コフィン氏の指摘は、業界が向かうべき方向を端的に示しています。



「能力、文化、そしてリスク情報の統合管理が同じ歩調で進むと、リスクは“突然起きるもの”ではなく、“見えるもの”になります。」

2026 年に向けては、2025 年の教訓を統合し、基盤を強化するための機会が広がっています。デジタルツールは進化を続けますが、その価値は土台となるデータの強さによって左右されます。文化は特定の部署が所有するものではなく、組織全体で責任を共有しながら継続的に育てていく必要があります。レジリエンスは、個別の管理策ではなく、リスク情報の統合管理から生まれます。そして評判を守るためには、誠実さ、透明性、そして監視が高まったときに迅速に行動できる準備が欠かせません。

LRQA の役割は、こうした相互に関連するリスク領域に一貫性をもたらすことです。独立した保証、サプライチェーンに関する洞察、ガバナンスの枠組み、能力開発を通じて、組織が複雑性を理解可能な情報へと変換し、リスクを機会に転換できるよう支援します。2026 年に成長する企業とは、意図を持って行動し、基盤を強化し、部門の連携を進め、食品システムが抱える現代のプレッシャーと、その中にある管理の機会を見極められる企業です。

食品分野における LRQA の取り組みや、追加の見解について詳しくご覧ください。



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

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。



LRQA
Your Risk Management
Advantage