

r&c worlds *Express*

概要:

- 食の安全の崩壊による動揺が、消費者の意識に大きな影響をもたらし、世界的な規制強化を後押ししている。多くの企業に影響を及ぼすとされる食品安全強化法 (US Food Safety Modernization Act 2011; FSMA) は、米国食品医薬品局 (US Food and Drug Administration; FDA) に新たな強い権限を与えている。その法律の下で輸入業者は、海外のサプライヤーが新たな規制を順守することに責任を負う。
- 法律は最低限の基準を設けているが、消費者は食品に安全性と高い品質を求めている。その期待は、食の安全問題に対する知識と意識が高まるにつれて、大きくなる。
- 食品会社は、高い水準を達成し、消費者が無意識で区別するブランドの信頼に基づくアプローチを目指している。
- 先進的な企業は、供給に関する制約やリスクだけでなく、食の信頼に関する問題となる領域についても、厳格に分析するアプローチを採用している。その取り組みは、サプライチェーン全体を通して、優れた完全性、品質、トレーサビリティ、透明性を生み出し、食品に対する最高の信頼を消費者に与えている。

食の信頼: コンプライアンスから競争優位へ

世界の食品業界はこれまでにない変化に直面している。グローバル化と急速に複雑化したサプライチェーンが生み出す、食の信頼に係るリスクによって、業界全体における貿易と食品供給の基礎となる土台の強さが試されている。食品のバリューチェーンにおいて、その土台は脅威にさらされやすく、小さいわけでもなく、洗練されてもいない。最近のニュースのヘッドラインを見ると、名の通った企業でさえも、そのリスクの増加による影響を受けていることがわかる。

例えば、最近起きたピーナッツとアーモンドの殻がクミンの実に置き換えられていたという「ナッツ・フォー・スパイス」事件では、大量の食品が米国と欧州のスーパーマーケットの棚から撤去されることとなった。豪州では、A 型肝炎の感染の恐怖から、冷凍ベリー製品が回収された。そして環境テロリストは、ニュージーランドと同国の乳業に対して、粉ミルクや乳製品に毒物を混入すると脅迫した。その一方で馬肉問題は、牛ひき肉が食品業界を悩ませ続けている中で消えてしまった。

世界保健機構 (World Health Organization; WHO) の調査では、年間 220 万人が食品や飲料水を媒介する病気によって亡くなっており、4 分の 3 もの食品会社で毎年 1 回は何らかの騒動を報告している¹。それらのことから、なぜ世界中の政府が、食品関係の規制に意識を注いでいるのかは明白である。

食の安全の衰退は、政府による規制強化の動きにつながり、その動きは、見識の増加、制裁、罰金、罰則で補足されることになる。そのことによって懸念が生じることに驚きはなく、第 18 回世界 CEO 意識調査によると、CEO の 78% が、経済の見通しに対して破壊的な影響と脅威を心配している。

¹ Business Continuity Institute (BCI), *Supply Chain Resilience Survey*, 2013.

規制を超えて

食品会社は、広範囲のさまざまな要求に取り組んでいる。その一方で、強化された規制に対応し、消費者に自社の商品を信頼してもらうために、サプライチェーンを横断する広範囲にわたる透明性の確保が必要であると認識している。しかしながら、規制変更に応じることはただの始まりにすぎない。消費者の信頼を勝ち取るには、それ以上のものが必要となる。法律は最低限の基準を設けているだけであるが、消費者は自分たちが購入する食品が安全で高品質であることを期待している。その期待は、食の安全の問題に対する知識と意識が高まるにつれて大きくなる。

多くの小売店や消費財企業は、規制を予測し先手を打つために、より多くのことができる私たちが考えている。先を見越した行動は、評判を守り、消費者の信頼を維持することにつながる。

食品会社は、食品の安全、保護、品質、回収管理を真剣に取り組んでいるが、今日のサプライチェーンの本質には、バリューチェーンをまたがるより戦略的なアプローチが要求される。PwC による「フードトラスト」という戦略アプローチは、ブランドプロミスを提供し、評判を守り、効率性を向上させ、コストを削減し、混乱を抑制し、危機的状況に対し効果的に対応することを可能にする。

現在の規制変更は、食の安全とサプライチェーンのレジリエンスを再検討し、強化するよい機会である。このことは、消費者が信頼して購入できる安全な食品を約束するものである。

70年間で最も大きな食品安全改革

この半世紀で世界の食品業界に影響を与えるであろう最も大きな改革は、今年から食品会社に影響を及ぼし始めている食品安全強化法である。食品生産・配送の中央集権化と、食品の安全基準・規制が弱い国々からの輸入の急速な増加という、2つの大きなトレンドが、米国とその他の経済大国で普及し、サプライチェーンを脆弱なものにした。食品安全強化法は、これらに対応するための取り組みである。

新しい法律は、サプライチェーンの各段階で、汚染された食品を回収し、全関係者に説明責任を求める権限など、広範囲に及ぶ強い強制力を米国食品医薬品局に持たせることになった。新しい法律は、規制の焦点を対応策から予防策へ移すことによって、食品安全の体制を変化させ、それによって企業は追加の予防措置を講じなければならなくなったのである。

法律の重要な部分は、米国へ輸出している国々に向けてのものである。その米国食品医薬品局の権限は、米国に輸入される食品について、その食品が米国のコンプライアンス基準に合っていることを確実にするものである。そのため、もし商品が米国の規制基準と合わなかった場合は、国境で止めることになる。米国食品医薬品局の統計によると、米国における全食品の約15%は輸入に頼っている（果物と野菜は60%）。影響は広範囲に及ぶ。食品安全強化法は、世界中のサプライチェーンの基準を引き上げるだけの影響力を持っている。

米国に拠点があるか否かは関係なく、米国に輸入される何らかの食品を供給しているのであれば、企業はそれら規制の要求事項を熟知する必要がある。米国企業は、コンプライアンスの強化を図り、消費者に安心してもらえよう、サプライチェーンの透明性を向上していくことになる。

食の信頼を高度化するための ベストプラクティス

先進的な企業は、食の安全に係る信頼を高め、ブランドを守るために、下記のアプローチを採用している。

安全と品質に関するポジティブな文化を 農場から店舗まで浸透:

先進的な組織は、サプライチェーンにおける社員の自覚を促す革新的な演習やトレーニングを採用している。さらに彼らは、潜在的なリスクを明確にし、管理するために、先進的な指標による分析をしている。それは消費者の不満、メディア報道、消費者動向に広がると考えられる。

リスクレジリエンスの企業文化と最良の 行動を実行するためにトップが率先して 関与:

業界および各企業のリーダーたちは、食の信頼の問題に深くかかわる必要がある。業界への関与と洞察は、現在および今後起こり得る課題へ対処するために必要不可欠である。

定期的なサプライチェーンリスクのレ ビューとベストプラクティスと自社の現状 との比較:

各拠点で適切なリスク管理体制を整備するなど、サプライチェーンの各段階をモニタリングしている企業は、競争優位性が高い。サプライヤーのリスク管理に対する積極的な行動は、コンプライアンスコストの削減、製品回収の削減、消費意欲の向上につながる。

リスクアプローチの採用:

最も優れた企業は、供給の制約とリスクだけでなく、食の信頼に係る領域についても厳格な分析を行い、経営資源を巨大な脅威への対応に集中しようとしている。

技術が可能とする解決策への投資:

技術の進歩は、食品の水準を向上させ、リスクを管理し、より多くの情報を提供することを支援してきた。加えて、食品の健康と安全に対する高い理解と、早期の災害検知を可能にしている。最も優れた企業は、食の信頼を高めるために、新技術への投資を行っている。

透明性のある危機管理のアプローチ:

信頼あるブランドを持つ企業は、自社のブランドを守るために、迅速かつ明確な方法で危機にアプローチする。このような企業は積極的に危機のシナリオを分析し、計画を策定し、リハーサルに取り組み、また有能な商品回収と危機管理の担当者がいる。

組織内の食品サプライチェーンの完全 統合:

サプライチェーンにおけるコントロールのさらなる整備は、組織の安全性とトレーサビリティを向上させ、サプライヤーの安全に係るモニタリング強化につながる。そして、サプライヤー側の取り組みに依存する割合を減らすことで、組織はより整備された方法で、リスク管理することができるようになる。

リスク管理:

オペレーションと食の信頼のデューデリジェンスは、リスク管理の根本的な要素となっている。これは、文化、カバナンス、サプライヤーのリスク、補助的な支援基盤と同じように、生産拠点におけるシステムとプロセスに拡大している。

何から始めるか

マーケットリーダーになろうとしている食品会社は、自社の食品安全計画、研修プログラム、サプライチェーンを見直すことが出発点となる。外部からの評価も助けになる。最低でも企業は規制変更に対応的であるべきである。しかしながら、消費者の信頼を勝ち取るために、私たちはそれ以上のものを勧める。ここが出発点である。

- 新しい規制の条件に適応するために、現行のプロセスを見直し、強化し、食品安全強化法に備える。

- 回収能力の視点からプロセスを見る。（例えば、経営層は回収作業の第1段階を知っているかどうか。）
- 品質管理、商品の状態、食品管理とトレーサビリティに焦点を当て、食品安全の戦略に対するリスクベースの予防策を実施する。
- 米国の輸入業者は、米国食品医薬品局が要求するコンプライアンスを順守しなければならないことを自覚する。

食品安全強化法がどのようにグローバル食品業界に影響を及ぼすのか？

新しい法律は、米国食品医薬品局の存在感を高め、新たなコンプライアンスの順守をサプライチェーン全体に対して求めている。ここでは食品安全強化法の主な対応事項、小売と消費財企業への影響を述べる。



輸入監視

輸入業者は規制を順守するために、海外のサプライヤーは、十分な予防措置を講じる責任がある。それは予防措置を講じたことの証拠の収集、食の安全に係る文化や各種手続きの実施状況評価、記録保管、対応手段、設備リスクの評価が含まれる。



回収

米国食品医薬品局が汚染された食品の回収に関する権限を持つため、回収の通達は増えると考えられる。食品会社は、回収するような事態を極力減らすために、厳格なコンプライアンスプロセスの高度化を考えなければならない。同様に重要なのは、回収を要求された際に、制裁を避け、評判の悪化を制限するための効果的な対応を確実にすることである。



食品防衛(フードディフェンス)

食品会社は食品加工における弱点を認識し、弱点を最小化する戦略を構築するべきである。サプライチェーンが複雑化し、人材が不足し、食品の価格が値上がりするにつれ、不正の脅威が問題となってくる。これは全て、食糧密輸業者の機会と報酬を増やすことになる。



検査

強化した食品の安全体制が、規制に適応しているかを確認するために、小売店や消費財企業は、米国食品医薬品局による食品工場の検査の機会が増えることが予想される。厳格なコンプライアンスを徹底するために、施設への再訪問や食品安全計画の定期的な改善と同様に、食品会社はトップダウンで食の安全に係る文化を見直す必要がある。



告発者の保護

米国では、もし食の安全に係る違反を告発した場合、従業員は法で守られている。食品会社は、内部告発制度を整備、運用、維持するために、当該手続きを評価することになる。



トレーサビリティ

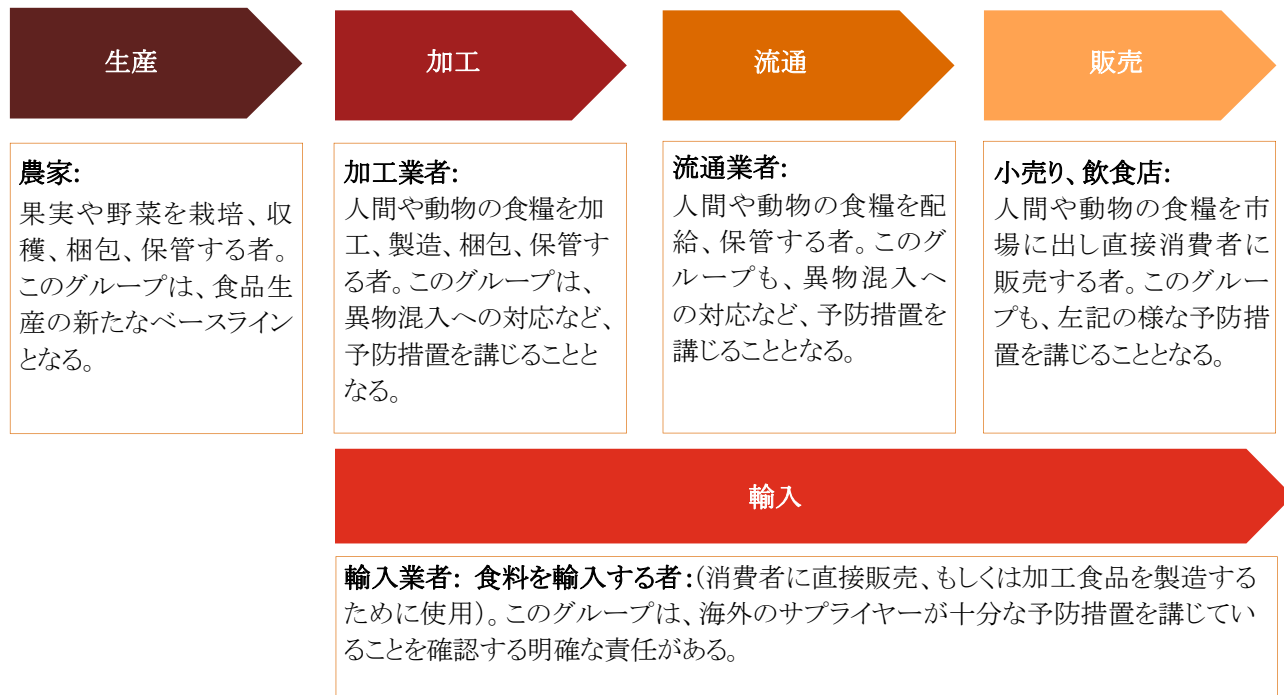
食品会社は、食品サプライチェーンの「農場から食卓まで」のトレーサビリティに対して責任を持つことになる。これは、追跡プロセスを再査定し強化する、プロセスを追跡し記録する、そしてリスクの位置を明確にすることである。



資格、訓練、教育

従業員は最初の防衛線である。そのため食品安全問題の訓練に投資することは、水準と文化の向上やリスク削減、経費節約につながる。

米国食品医薬品局の影響を受ける食品サプライチェーン上の企業



お問い合わせ先

あらた監査法人
リスク・アシュアランス システム・プロセス・アシュアランス

宮村 和谷
パートナー
080-3445-1982
kazu.miyamura@jp.pwc.com

辻 信行
シニアマネージャー
080-3445-2034
nobuyuki.tsuji@jp.pwc.com

米山 喜章
マネージャー
080-3445-1813
yoshiaki.yoneyama@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japan は、日本における PwC グローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、PwC 弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、アドバイザー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwC は、世界 157 カ国に及ぶグローバルネットワークに 195,000 人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

本報告書は、PwC メンバーファームが 2015 年 4 月に発行した「r&c worlds Express: Food trust: From compliance to competitive advantage」を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/publications/rc-worlds-express-food-trust.jhtml

日本語版発刊月：2015 年 6 月 管理番号：I201504-4

©2015 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.