リスク認識の難しさ

2019年1月10日

## 事例研究：キューピーの事業リスク　【サプライチェーンまでリスクに入れられるか】

キユーピー、缶詰ソース販売終了　西日本豪雨で缶製造できず

https://mainichi.jp/articles/20190109/k00/00m/020/153000c

と言う記事を見た。下記の内容になる。

キユーピーは9日、昨年7月の西日本豪雨の被災により、缶が製造できなくなったとして販売を休止していた「ミートソース」など缶詰ソース5品目の販売を終了すると発表した。缶の製造を委託している資材メーカーの復旧の見込みが立たないことや缶詰市場が縮小傾向にあることを考慮し、販売終了を決めたという。

缶詰の缶などどこでも同じだろうと思ったら、そうでもないらしい。

さて、まずはいろいろ確認。

（1）販売終了は特別なのか

　キューピーのホームページでは製造・販売の終了のお知らせを掲載している。これによれば、2019年春には25品目の製造・販売を終了している。

　この中に上記の製品が含まれているが、必ずしも特別なことではなく、いろいろな理由で商品見直しを行っているのだろう。

　これ自体は特別なことではないだろう。ただし、製品の終了を知らせているサイトは珍しい気がする。

　上記で「缶の製造を委託している資材メーカーの復旧の見込みが立たないことや缶詰市場が縮小傾向にあることを考慮」とあるように、どうしても出し続けたい製品であればなんとかするであろうから、あえて新しい委託先を見つけるには値しないと判断したと考えるべきだろう。

　その意味で、大きく取り上げるべき内容ではない。

（2）ビジネスパートナーはどう考えるべきだろう

　ただし上記にある「缶詰市場が縮小傾向」についてはもう少し考えておく必要があるだろう。

　製缶を生業としている事業者にとってはあまりうれしいニュースではない。

　特に、キューピーから製造委託を受けている企業にとっては死活問題であり、復興の望みを絶たれたに等しい。そのほかの企業にとっても対岸の火事ではない。

現在、「特殊な缶」で事業を進めていたとしても、缶詰の需要が減って行くなら事業縮小は余儀なくさせられる。

　保存という面で見ても、紙などの素材でも十分な機能を実現できている。代替製品も数多く出てくるだろう。環境問題の面から、資源を多く使う缶詰は逆風が吹くかもしれない。

　新しいニーズを探るか、金属としての缶詰でなければいけない（堅くて変形しにくい）特性を前面に出し、新しい使い方を提案しなければならなくなる。

（3）具体的なリスク対応を考えられるだろうか

　さて、リスクに対しては重要であること、対応することを求める規範は多い。

　例えば、「日本経営品質賞　アセスメント基準書」では以下のような記述がある。

（戦略計画）

事業に関するリスクをどのように組織全体の戦略計画に反映させていますか。以下の点を考慮して示してください。

・リスク要因の把握方法

・想定したリスクへの対応方法

　また、ISO9001:2015では、以下の要求事項になっている。

6　計画

6．1　リスク及び機会への取り組み

品質マネジメントシステムの計画を策定するとき、組織は「4．1　組織及びその状況の理解」に規定する課題及び「4．2　利害関係者のニーズ及び期待の理解」に規定する要求事項を考慮し、次の事項のために取り組む必要のあるリスク及び機会を決定しなければならない。

ａ）品質マネジメントシステムが、その意図した結果を達成できるという確信を与える

ｂ）望ましい影響を増大する

ｃ）望ましくない影響を防止又は低減する

ｄ）改善を達成する

　当然、企業もこうした要求があるかどうかは関係なく配慮している。

　たとえば、キューピーなどでも、事業リスクとして以下の記載がある。

**(4) 事業展開地域の災害や疾病など社会的混乱**

当社グループは日本国内や、中国・米国・東南アジアなどの海外においても事業展開を進めていますが、次のような災害や疾病など、想定を上回る社会的な混乱が発生し、製造や物流設備などの破損、原資材やエネルギーの調達困難、操業に必要な人員の確保困難、などが生じた場合には、生産・販売能力の低下につながり、当社グループの業績および財政状態に大きな影響を与える可能性があります。

•大型地震や集中豪雨などの大規模な自然災害

•強毒型の感染性疾病の大流行

•継続的な広範囲における停電など、自然災害を起因としない大規模な事故

•テロや紛争など政治的問題

　明確に「製造や物流設備などの破損、原資材やエネルギーの調達困難」と記載がある。

　しかし、昨年7月の西日本豪雨の直後に、缶詰製品の出荷ができなかったことや製品終了の発表までに半年程度かかっていることを考えると、必ずしも個別事業所のリスクを考えて、代替手段を考えるところまで入っていないのだろう。

　リスクを抽象的に捉えることはどの会社でもできるだろう。しかし、具体的にリスクを数値化していなければその対応もできない。リスクの数値化とは、例えば「調達先の提供能力を、50％になったとき、0％まで落ちたときなどの生産数量などへの影響」と言った視点で考えることだ。

　例えば、同じ事業リスクには下記の記載がある。

**(1）サラダ調味料の市場動向など**

キユーピーグループにとって、サラダ調味料（マヨネーズやドレッシング）は売上高・利益の両面において貢献度が最も高い商品カテゴリーになります。

従って、サラダ調味料の需要減退などにより市場が縮小した場合、また市場競争の結果として当社製品の市場占有率が大きく下落した場合には、当

　したがって、市場でのサラダ調味料の需要の監視、市場占有率の計測が前提となり、これがスコアカードとしてみるべきだろう。

　はたしてそこまでの検討はしているのだろうか。

　今までの経験ではリスクの数値化まで具体化している例は見たことがない。

　もっとも、自社の詳細な業務プロセスを公開するようなものだ。他人に見せるものではないのは当たり前か。

# 参考：関連記事

## 記事：製造終了商品一覧（キューピー　2019年春）

　出典：https://www.kewpie.co.jp/customer/close/index.html

計25品目

|  |  |
| --- | --- |
|  | キユーピーノンオイルフレンチたまねぎ180ml2019年2月製造終了 |
| キユーピー３分クッキング かんきつ香るピクルス用 | キユーピー３分クッキングかんきつ香るピクルス用200ml2019年2月製造終了 |
| キユーピー ミートソース | キユーピー ミートソース255g2019年2月製造終了 |
|  | キユーピー ミートソースマッシュルーム入り255g2019年2月製造終了 |
|  | キユーピー ミートソースフォン・ド・ヴォー仕立て255g2019年2月製造終了 |
|  | キユーピー カルボナーラソース280g2019年2月製造終了 |
|  | キユーピー 明太子クリームソース240g2019年2月製造終了 |
|  | キユーピー Ｉｔａｌｉａｎｔｅアンチョビーガーリックソース150g2019年2月製造終了 |
|  | キユーピー ホワイトソース245g2019年2月製造終了 |
|  | キユーピー ドミグラスソース245g2019年2月製造終了 |
|  | アジアンテーブル かけるパクチー75g2019年2月製造終了 |
|  | アジアンテーブル かんきつハーブコブミカンの葉＆レモングラス75g2019年2月製造終了 |
|  | ヘルシーキユーピー玄米雑炊 ６食セット222.6g2019年2月製造終了 |
|  | ヘルシーキユーピー大人の玄米雑炊 ６食セット194.8g2019年2月製造終了 |
|  | ジャネフ プロチョイスマヨネーズタイプ145g2019年2月製造終了 |
|  | ジャネフ プロチョイス煮込みハンバーグ ドミグラスソース150g2019年2月製造終了 |
|  | ジャネフ プロチョイス 八宝菜140g2019年2月製造終了 |
|  | ジャネフ プロチョイスビーフカレー155g2019年2月製造終了 |
|  | ジャネフ プロチョイス肉じゃが160g2019年2月製造終了 |
|  | ジャネフ プロチョイスえび団子と野菜の含め煮150g2019年2月製造終了 |
|  | ジャネフ プロチョイス麻婆豆腐140g2019年2月製造終了 |
|  | ジャネフ プロチョイスクリームシチュー160g2019年2月製造終了 |
|  | ジャネフ プロチョイス 米1kg2019年2月製造終了 |
|  | ジャネフ プロチョイスごはん １／２５180g2019年2月製造終了 |
|  | ジャネフ 減塩梅酢漬け紀州完熟梅ぼし1kg2019年2月製造終了 |

## 記事：キューピー　事業等のリスク

　出典：<https://www.kewpie.co.jp/company/ir/management/risk.html>

**(1）サラダ調味料の市場動向など**

キユーピーグループにとって、サラダ調味料（マヨネーズやドレッシング）は売上高・利益の両面において貢献度が最も高い商品カテゴリーになります。

従って、サラダ調味料の需要減退などにより市場が縮小した場合、また市場競争の結果として当社製品の市場占有率が大きく下落した場合には、当社グループの業績および財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。なお、サラダ調味料の消費量は、短期的には野菜の価格変動などの影響を受けることがあります。

このような影響を軽減するためにも、サラダ調味料以外の商品カテゴリーの育成・拡大に努めています。

また、サラダ調味料については、新しい食シーンやメニューの提案に努めるとともに、健康ニーズへの対応などお客様の志向に沿った商品の開発と育成に加えて、各部門が連携したコスト削減を継続することにより、市場の活性化による需要の掘り起こしと市場競争力の強化を推し進めています。さらには、将来の成長が期待できる中国や東南アジアにおいても事業の拡大を進めています。

**(2）主要原料の価格変動**

キユーピーグループでは、主要原料として鶏卵および食油を使用しています。

それぞれ、鶏卵の価格は産卵鶏の羽数変動による生産量の多寡および家計消費量の動向など、食油の価格はその原料である大豆や菜種の相場、為替相場および需給環境などの影響により変動します。

キユーピーグループでは、購買価格の安定化や必要数量の確保に向けて、鶏卵については大手生産者との年間数量契約、一定価格契約、相場でのスポット契約の組み合わせなど、食油については製造者との信頼関係を基本に、期近の手配ではなく余裕をもった先物での手当てを行うなど、それぞれ取り組みを進めています。

また、タマゴ事業においては、商品売価と鶏卵価格の連動性を高めることで、価格変動への対応力を強化しています。

しかしながら、それらの市況が著しく高騰した場合には、キユーピーグループの業績および財政状態に大きな影響を与える可能性があります。

**(3）製品事故、食品の安全性・衛生問題**

異物混入や誤表示など、消費者に健康被害を及ぼすおそれのある製品事故を防ぐため、創業以来の品質第一主義を基本として、食品安全マネジメントシステム（FSSC22000等）の取得、グループを横断した品質監査の実施、FA（ファクトリー・オートメーション）を活用した製品保証やトレーサビリティ、また自社モニタリングや調達原料の品質規格管理システムの構築など、制度・システム面から品質保証の充実を推進しております。

また、従業員の品質に対する意識と理解が最も重要なことから、OJTや勉強会などさまざまな機会を通じた知識・技術の習得はもちろん、品質第一主義の浸透にも努めており、永続的な企業発展の基盤となる「安全・安心で高品質な食品の提供」を担保するため、万全な体制で取り組んでおります。

しかしながら、社会全般にわたる重大な品質問題など、当社グループの取り組みの範囲を超えた事象が発生した場合には、当社グループの業績および財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。

**(4) 事業展開地域の災害や疾病など社会的混乱**

当社グループは日本国内や、中国・米国・東南アジアなどの海外においても事業展開を進めていますが、次のような災害や疾病など、想定を上回る社会的な混乱が発生し、製造や物流設備などの破損、原資材やエネルギーの調達困難、操業に必要な人員の確保困難、などが生じた場合には、生産・販売能力の低下につながり、当社グループの業績および財政状態に大きな影響を与える可能性があります。

•大型地震や集中豪雨などの大規模な自然災害

•強毒型の感染性疾病の大流行

•継続的な広範囲における停電など、自然災害を起因としない大規模な事故

•テロや紛争など政治的問題

**(5）連結子会社である株式会社キユーソー流通システムとの関係**

物流システム事業は、2017年度の売上高が1,312億円（全体に占める割合は23％）、営業利益が58億円（同19％）という規模に成長しておりますが、これは主に株式会社キユーソー流通システム（連結子会社）およびその子会社によるものです。

現在、当社が所有する株式会社キユーソー流通システム株式の議決権比率は46％（間接所有分を含む。緊密な者または同意している者の議決権比率まで含めると52％）であり、将来においてこの比率がさらに低下し、または同社との人的・取引関係が変化するなどした結果、同社が連結対象から外れた場合には、当社グループの業績および財政状態に大きく影響することが予想されます。

当社グループが今後も成長・発展を続けるためには、高品位で競争力のある食品物流サービスを提供できる体制を備えておくことが必要であり、グループの全ての基本である「安全・安心で高品質な食品の提供」の実現にも、保管・運送の「品質」が重要な役割を果たすものと認識しております。

従って、今後も株式会社キユーソー流通システムを連結子会社として維持することが、当社グループの企業価値の向上に資するものと考えております。