

食品業界で競争力を高めるIT戦略

(株)ジェムコ日本経営 執行役員 土屋 和広

はじめに

食品業界は、安全・安心を最優先することから、保守的な傾向が他の業界と比べて強く、変革に対しても何かと聖域化する傾向が強い。そのためか、変化を繰り返すことに慣れておらず、新しい仕組みや仕掛け、道具を受け入れづらい業界であるようにも感じる。食品業界は他の業界とは訳が違って特殊だとよく聞かすが、それが、改善改革の機会を阻んでいるのではないだろうか。また、味や見た目、食欲と言った感覚的で定式化・定量化しづらいものを扱うため、食品業界は比較的属人的で「人」に依存する仕事が多いままになっている。さらに、熟度と鮮度や、分解/分割と混成/組合せといった相対する考えに対して、工程、オペレーションをもつ複雑な管理体制になる事もある。それだけに、個別最適は進んでも各機能の連携や全体最適化が不足している。

このような背景から、食品業界は、ビジネスモデルの変革、業務改革とそのドライバーとしての情報システムの活用や成熟度が進まなかった。実際、親会社や取引先との取り決め上やむを得ない、或いはインフラとしてとりあえず導入するといった受身のケースが多い。また、日々のオペレーションを単にシステムに置き換えるといった形でシステムを作り、複雑で難しいメンテナンスを要するお化けシステムとなるケースも少なくない。

一方、早くからERPなどのIT活用を狙った企業が、単なるオペレーションの置換によるお化けシステムへの反省等を通じ、ここへ来て再検討・再構築するケースや、これまで導入が遅れていた企業がグローバルビジネスへの進出などをきっかけにIT活用に踏み出すケー

スが増加している。ビジネス全体を通じた情報の流れのあり方（整流化）や業務全体の最適化のためのIT活用に踏み出す時が来ているようだ。

1. 食品業界の課題

食品業界における課題は他業界以上に根深く複雑だ。一般的にはなるが食品業界における課題を一旦V+QCDに分け、鳥瞰的に整理してみる(表1)。

【V(価値)】

日々新商品が出て、日々不人気商品が消えていくこの業界では、「売れる」「勝てる」商品をいかに生み出すかが最大の課題とも言える。これは絶えざるニーズの顕在化やウォンツの実現、シーズの探求やコア技術を通じた商品の持つ価値の訴求に関するものである。

素材の良さや調理が生み出す「また食べたい味・歯ごたえ」、盛り付けやパッケージが醸し出す「シズル感や食べてみたい見た目」、それらは、ニーズやウォンツを「情報」として商品開発に活かす仕組みや仕掛けに加え、過去の商品化を通じ社内に蓄積された「知識情報」が活用され知能となり、市場創造につながる知恵（智慧）となることで実現される。

【Q(品質)】

食品における品質維持・向上・保証に関わる課題は、顧客や最終消費者にとっては当たり前のことであり、その為の仕組みと運用は必要不可欠だ。しかし、この品質管理を確実

に行い、且つその証左を示すのは容易ではない。その点、食品業界の皆様は日々苦勞していることと思う。素早く効率的に品質管理ができなければ、他に勝ちを譲るどころか、事業の存続に関わる。それゆえ、品質にまつわるシステムは、もはや、食品業界にとって必須のものとして広く深く検討されている。

【C(コスト)】

食品業界におけるコスト（原価）の企画とその管理はその重要度の高さの割に、その煩雑さが難易度を高め、十分な対応がされていない企業が散見される。他業界と比較すると、食品業界は、原価を「ドンブリ」ひとまとめに見ているにとどまり、「メッシュ」を効かした原価管理ができていないケースが多い。そういった企業は、日々の業務（いわゆるデリバリー）に追われ、結果としてのコストしか見ていない。結果として、原価に対する意識も低く、会社として組織として、コストの見方や考え方の整備が甘い。特に、内需型でリーマンショックにさらされなかった企業が、危機感もコスト意識も薄い。食品業界において、コスト「情報」の予実管理などを見ることが出来、さらに見るだけでなく、次の手につな

表1 食品業界のV+QCDと情報戦略

【V(価値)】「売れる」「勝てる」商品をいかに生み出すか
ニーズやウォンツを「情報」として商品開発に活かす仕組みや仕掛け
商品開発の「知」を企業の資産として活用するナレッジシステム

【Q(品質)】安心安全を厳守する・素早く適応対応する
品質維持・向上・保証に関わる品質管理を確実に行うシステム
品質証左を示す堅固な情報基盤

【C(コスト)】コスト競争力強化策をいかに絶え間なく打つか
適切なメッシュ、適切な見方でコスト情報を常時可視化する仕組み
コスト「情報」の予実を見て施策を打つことが出来る戦略的システム

【D(納期)】柔軟性や迅速性に富んだ広範囲で詳細な計画
売上機会を最大化し、同時に在庫、ロスも削減する需給調整の仕組み
物流を含む複雑な制約下で、時間単位の詳細で柔軟な供給計画