

アーゼロンフードトピックスNo.10

～ フードビジネスにおける CIO（最高情報統括責任者）のIT戦略の立て方 ～

<目次>

はじめに.....	1
1. CIO（Chief Information Officer：最高広報総括責任者）とは？.....	2
2. MOT（Management of Technology）とCIOの関係は？.....	3
3. フードビジネスに必要なIT戦略とは？.....	3
4. まとめ.....	4

はじめに

◇フードビジネス業界の動向

「食の安全・安心」が叫ばれ始め、フードビジネス（食品製造・加工、食品流通業、外食、中食）業界は「食品安全表示」「トレーサビリティ（食品安全履歴）」等々への対応が次々と要求されてきています。いずれも商品の大幅なコストアップの原因となります。これらを打開する方法が“IT戦略”です。

◇IT戦略の考え方

フードビジネス業界の経営者の皆様は、“IT戦略”を次のように考えているのではないのでしょうか？

“IT戦略”は莫大な投資が必要だ

“IT戦略”からは利益が望めない

“IT戦略”の実行部隊がない

しかし、実は、“IT戦略”こそが、商品製造コストを大幅に下げることができるのです。

そして、「食の安全表示」「トレーサビリティ（食品安全履歴）」等々の問題も易々とクリアできるのです。

◇“IT戦略”の実行

まず第一に、経営者は、自社の抱えている問題点を把握することです。

そして、それをクリアするには、“IT戦略”を立案できるCIO（Chief Information Officer：最高情報統括責任者）を選任することです。

CIOは、社長代行程度の権限をもたせ、企業の今後10年、20年を任せられるほどの人物からの選任が望ましいと思われれます。

1. C I O (Chief Information Officer : 最高情報統括責任者) とは？

【C I Oの重要性】

2007年1月、洋菓子業界大手の企業で「食の安全・安心」をおびやかす不祥事が発覚しました。消費期限切れの牛乳が洋菓子の製造に使用されていたことの内部告発が発端となり、杜撰な品質管理が明るみになりました。企業のコンプライアンス（法令遵守）がなされていない状態でした。

問題の大手洋菓子メーカーは、戦後いち早く洋菓子販売をフランチャイズ展開し、フランチャイズの草分け的存在で、事業を大成功に収めてきました。フランチャイズ本部としてのIT戦略にいち早く取り組んでおりました。

このような企業が、不祥事を引き起こした原因として、「社内基準の軽視」「従業員の意識の低さ」等が報告されていますが、4期連続の赤字経営を生んだ同族経営による弊害があったのではないのでしょうか。

しかし、食品メーカーの多くは、同族経営です。創業者が偉大であればあるほど、後継者選びが大変で、優れたリーダーシップの持ち主を選ばなければなりません。

同族経営の弊害の中で、CIOによる、情報統括が不十分なため、販売予測、生産予測ができない連鎖によって杜撰な生産管理が発生したと推測されます。このような状況での生産現場では、日付の管理（消費期限・賞味期限）に対する考えも甘くなったのではないのでしょうか。

【C I Oの役目とその仕事】

企業経営には、CEO（最高経営責任者）、CFO（最高財務責任者）、CIO（最高情報責任者）、CTO（最高技術責任者）といった各業務分野の最高責任者が最終責任を担っています。

21世紀に入り、企業のグローバル化とインターネットの発達が加速化し、“情報”の価値がますます重要になってきました。消費者はインターネットで世界の情報がいつでも見ることができ、「食の安全・安心」については過剰なほど敏感になっています。

CIOに求められる資質は、以下の5項目です。

- ・CEOの経営戦略を理解できる人
- ・情報システムに造詣がある人
- ・実際にもものを作った経験があり、売り場に立った経験のある人
- ・プロジェクトマネジメントができる人
- ・現場の人たちとコミュニケーションできる人

これまでのCIOは、情報システム担当役員が多かったようですが、最近では、CEO側近の経営企画室の役員が選出されている例が多いようです。会社の10年後、20年後を任せられる人をCIOに選出しているようです。

CIOの役目は、「企業価値の最大化を目指したIT戦略」をたてることです。

内部統制統合管理（データベースを一元化し、情報の共有化ができ、業務プロセスを可視化できること）ができ、生産性向上等の業務革新のできるシステムを構築することです。

つまり、CIOの“Information（情報）”は、“Innovation（革新）”に置き換えることができます。

CIOの仕事は、これまでの分散型情報システムを統合・連携することから始まります。

業務および情報システムの全体像を「見える化」することによって、全体最適化（標準化）を追求し、内部

統制を確実に機能させる（ごまかしのきかない）システムを設計し、システム業務処理のセキュリティを完全に整えます。

また、“IT戦略”には、“IT投資”の最適配分を図ることが大切です。基幹システムの導入には“ホップ・ステップ・ジャンプ”の3段階が大切で“投資金額の分散”と“現場従業員がシステムを使いこなせるようになる”ことが重要です。

2. MOT (Management of Technology) とCIOの関係は？

MOTは、食品メーカーであれば、CTO（最高技術責任者＝工場長）が実践する

- ・生産・製造管理 (product control)
- ・品質管理 (quality control)
- ・原価管理 (cost control)
- ・衛生管理 (sanitary control)
- ・人事管理 (human control)

等の経営管理手段 (management) をいいます。

MOTで大事なことは、CEOの意向を汲んで、CTOとCIOがコーポレートガバナンス（企業統治）の確立を行うことです。

そのために必要なことは、

- ①日常業務運用管理を確立しなければならない
 - ・作業の標準化
 - ・作業の明視化
- ②いつでもコンプライアンス（法令遵守）体制が作用している
 - ・5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）、HACCP
 - ・ISO9001、ISO14000
- ③内部監査を適宜行う
 - ・内部統制（レシピ管理、仕様書管理、運行管理等）
- ④いざという時のためのリスクマネジメントが必要
 - ・ISO22000

食品メーカーのCIOには、このMOTを十分理解していただかなければなりません。

3. フードビジネスに必要なIT戦略とは

21世紀に生き残るフードビジネス業界の企業経営者は、消費者に対して、次の3つの事項が守られなければなりません。

- ①「ウソをつかない」
 - ・虚偽報告をしない＝国際ルールの基本
- ②「約束（ルール）を守る」
 - ・コンプライアンス（法令遵守）
- ③「他人に迷惑をかけない」
 - ・食の安全・安心
 - ・環境3R（Reduce:リデュース、Reuse:リユース、Recycle:リサイクル）

CIOは、以上の3点を“IT戦略”に盛り込まなければなりません。

それでは、具体的にどうすればよいのでしょうか？

CIOはまず、会社組織図と人・物・金のフロー図(業務と情報)を作成します。次にCEOの考えている“企業倫理”を基に、5年後、10年後の企業の想定図を描きます。そして、次に挙げる5項目を念頭に入れて「IT戦略5年計画」または「IT戦略10年計画」を立案します。

- ①暗号化したグループウェアによる社内文書管理と仕様書(ドキュメント)管理
- ②IDアクセス管理等のセキュリティ管理
- ③ERP(Enterprise Resource Planning)によるデータベースの一元管理
- ④工場POP(Point of Production)導入による品質管理と商品個別原価管理、HACCP管理(食の安全管理)
- ⑤IC無線タグ(RFID)を使用した食材・製品履歴管理(トレーサビリティ、食の安心管理)、生産・製造工程管理、品質管理、コスト管理(原価管理と人事管理)、配送管理

この「IT戦略5年計画」または「IT戦略10年計画」ができましたら、次に計画実行を“ホップ・ステップ・ジャンプ”と考えて、3回に分散したIT投資金額を想定します。あとは、計画に沿ったシステムを構築できるよう、経験豊富な外部コンサルタントに依頼し、RFP(システム設計仕様書)を作成してください。

4. まとめ

日本のフードビジネス業界のCIO設置率は、他の業界に比べてまだまだ少ないのが現状です。

各業界のCIO設置率

金融・保険業界	70%
製造業(大手)	60%
製造業(中小)	30%
フードビジネス業界	10%未満

これは、フードビジネス業界の70%が中小企業であり、オーナー経営者が圧倒的に多いことです。つまり、オーナー経営者の“経験”と“勘”で、これまで間に合っていたからです。

しかし、これからは消費者の目が厳しくなり、“伝統”と“ネームバリュー”ではやっていけません。これからは、“Information(情報)”と“Innovation(革新)”の時代です。

CIOをいち早く設置して、生き残りをかけてください。

(参考文献・資料)

- ・日本経済新聞 2007年3月22日掲載
「“業務革新や内部統制—重要性を増すCIOの役割—」
- ・東京海洋大学「現代GP公開シンポジウム」
川島孝夫 氏著(味の素ゼネラルフーズ(株)前常勤監査役)
「食品流通の安全管理のため(食品製造メーカーからの視点)」