

IT系ITCの業務知識  
「食品工場の経営改革（編著：弘中泰雅）」<sup>(注1)</sup>  
をITCビジネスに生かす

2014年3月

ITC<sup>(注2)</sup> & ITCインストラクター  
システム活用研究 代表 松村信雄

---

(注1)「食品工場の経営改革 ―こうやれば儲かりませ！」 269頁 2013/12/18 発売  
編著：弘中泰雅 発行：株式会社 光琳

(注2) ITC (ITコーディネータ)：2001年に設けられた、経済産業省が推進する資格で、経営に役立つIT利活用に向け、経営者の立場に立った助言・支援を行い、IT経営を実現する役割を担う。詳しくは、<http://www.itc.or.jp/>

---

## 個人事業主としてのITCのビジネス規模

規模の大きな、今でいう Sler (システム・インテグレーター) にあたるシステム会社で育った私は、何人ものチームで役割分担して顧客対応することの多い Sler が、数百人以下の規模の顧客を相手にして牛刀割鶏をやって失敗する例をよく目にすることがあったが、個人事業主として事業を進めておられる ITC にとって、自己のビジネスとして、数百人以下の事業規模の、しかも食品製造業はどう見えるのであろうか。

食品製造業は、規模の小さな事業所が多く、しかも IT 人材が少ない。とくれば、私になじんでいた Sler の発想だと、まずは「相手にするにはとてもじゃないが・・・」との構えは崩さず、他に仕事が無ければ、少しは「おいしい話がないか」と探ってみることはしても、なければさっさと次に行く・・・となるのではないかと思うが、Sler の卒業後に個人で ITC に転じた今は、「事業所規模の小さなお店が多い」、「IT 人材が少ない」、ときでも、「IT 化が遅れていても Sler は参入を渋る」はずの食品製造業は、自分のビジネスにとって、ジャストフィットとまでは言えないまでも、少なくとも外せない顧客であると思えるようになった。

なぜ、そう思えるのか。以下のように本書を読んでいけば、その答えが見つかり、食品製造業が自己のビジネスの対象に見えてくるのではなかろうか。

## 答えは顧客が持っている——のか？

もう、ずいぶん昔のことになるが、私が創業間もない、今でいう Sler で IT の仕事を始めた頃、上司から、「顧客に、何をしたいのかを聞いて来い」と言われ、特段の疑問も持たずそれに従っていて、だいぶ経ってその間違いに気付くことになったが、本書は「第 4 章 幹部も儲けを阻害する」の中で、顧客経営者が正しいとは限らない、間違っていることは決して少なくない、ということに章

を立てて言及している。

まず、「4-1 現場管理職は機能しているのか」では、現場管理職が作業ではベテランの仕事をするが利益を上げるための管理者としての仕事ができていることが往々にしてあることに触れ、なぜそうなるのか、現場管理者の本当の役割は何で、そのために必要となる能力は何なのかまでの説明がある。これを読めば、正しい現場管理者のあり方が分かる。それができていない現場管理者から聞いた通りにシステムを作ってもうまくいくはずはないのだが、やっかいなことに、そのような現場管理者が経営者の信頼を得ていることは決して少なくないのである。そんな時どうすればよいのか。いくら経営者が現場管理者を信頼していても、この説明に照らして現場管理者にできていないことがあれば、それを具体的に指摘し、現場管理者に丸投げせず、あるべき姿を、正しい手順で追求しましょうと経営者に訴求しなければならないのである。

経営者についても、「4-2 経営者の IT への不理解」に述べられていることは、ITC のリファレンス「これだけは知っておきたい IT 経営 (<http://www.keieisoudan.com/koredakeha.pdf>)」などでも触れている ITC の共通認識であるが、本書には、食品製造業に焦点を当てた深掘りがある。また、「4-3 食品企業経営者のあり方」では、食品製造業においても「会社は社長の器以上には成長しない」ものであり、経営者には、環境、組織、矛盾のマネジメントを適切に行っていく役割が求められる、そのためには、マネジメントで生じる問題解決人であり、人の集団のまとめ役、組織の方向を定める戦略家、組織へ価値観を注入する伝道師として役割を果たさなければならない。等に言及している。これができていない経営者が答えを持っているとは考えられない。

私の経験では、コンサルタントという職種の方には、結構、顧客経営者にとって耳に痛いことをズケズケ、ズバズバ言う方がおられたが、IT 関係の企業の営業担当者や SE などの技術者ではあまりお目にかかることはなかった。そんなことから、IT 系の ITC の中には、ひょっとしたら、この章を見て、「こんなこと言っているの」という方もいらっしゃるかもしれないが、従業員だけに「弱み」があるわけでもなく、弱点が経営者にある時の方が問題は大きいので、経営者にこの章で取り上げられているような弱点があれば、その指摘をして改めてもらうことなしでは案件の成功はおぼつかない。もちろん、どのように経営者に伝えるかについては、それぞれ今までのご自分の経験を生かしていただくのは言うまでもないが、これが改められることなく経営改革が進むはずはないのである。

特に、「第 1 章 食品製造業の実情を知っているか？」に述べられている、食品製造業のなかでも低生産性業種では、答えを顧客が持っていないことの方が多いであろう。ただ、ITC として、本書に学び、正しい目で、徹底的に顧客を観察し、顧客の話しを聞いて、顧客と話して、顧客を正しい考えに導けば、そこではじめて、ITC の目に答えが見えてくるはずである。手順的には、ITC プロセスガイドライン<sup>(注3)</sup>が最初のプロセスとして定義している「IT 経営認識プロセス」からのアプローチが必要になる。

(注3) ITC プロセスガイドライン (ITCpgl) :

経済産業省推進資格である ITC が活動の原則とする、企業が IT 経営を推進する際の基本的な考え

方で、多様な業種・業態、規模・成熟度の企業にも適用可能な汎用的な形で、「基本原則（判断基準）」と「プロセス（実行基準）」とで構成されている。

ITCpgl は、特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会が策定し、PDF 形式のファイルが、<http://www.itc.or.jp/about/guideline/>より提供されている。

## IT だけでは解決できない食品工場の問題

「第 1 章 食品製造業の実情を知っているか？」では、「1-1 食品製造業の低生産性の現状」に始まり、「1-2 日本の食品産業が低生産性に至った原因」でその原因に触れている。このあたりは、経営改革を進めることを阻害する要因がどこにあり、抵抗勢力がどこにいるかを知るヒントになる。

「1-3 食品製造業の技術的進歩指標としての全要素生産性」は、食品製造業の新技术への取り組みが遅れているという指摘で、IT 系の技術者としては、陥りがちな IT だけで問題の解決を図ろうとする過ちに注意し、あまねく広く新技术に取り組む姿勢がないと経営としての成功はない、と読み取りたいところである。

## 食品工場経営の CSF（Critical Success Factor：主要成功要因）

「第 2 章 食品工場は何故儲けが少ないか」では、最新の生産管理技術の欠如の指摘があり、食品工場の、「加工食品は他品種少量生産でしかも製品寿命が短く生産が複雑」と、あたかも工場側に原因はなく、低生産性の原因が環境にあるかのように言いながら、生産が複雑であれば、それが生産スケジュールを本格的に検討する動機になるはずなのに何もしないという姿勢にも問題があるという指摘もある。工場内のコストだけでなく、荷造運賃などの販管費の有効性について検討を行う必要があるとの指摘もある。

いろいろと指摘は分かるが、どうすればよいのか？「1-6 低生産性業種食品工場の改革」に示されている、生産性を向上させるための、筆者の豊富な経験から抽出された 1 2 のポイントはその指針になる。ITC ならすぐに気付かれると思うが、これは、食品工場の経営改革を実現させる CSF の候補にほかならない。

最新の生産管理技術が欠如していることを踏まえ、言い訳体質に邪魔されないよう、また、販管費にも注意を払い、下記の CFS を実現させる。ここから経営改善の具体的なやるべき方策が見えてくるはずである。

- ① 現在行っている作業の行い方をもう一度見直し、効率的な標準化した方法に改め、これを周知させる。  
→組織の成熟度の低さを反映したやり方になっていることが少なくない。仕事が属人化してその人がいないと仕事が進まないとか、やる人によってバラバラで計画的組織的な業務遂行ができません。

いとか、やり方は決まっているが効率とは縁遠いやり方になっているとか、ではどんな改善策も効果を発揮することはない。まず、このようにする必要がある。

- ② 必要に応じて有効な治具の導入・設備の改善なども検討する。  
→IT だけで工場の生産性に関する問題解決を図ろうとするのは、ある意味、無謀と言える。悪いやり方でやっているのをそのままシステム化しても何も良くなる。食品工場の生産性の改善は、自社の製造にあった設備、治具を用いた生産を、IT を用いた仕組みで支援することで実現するもので、前者については IT 系の ITC は必ずしも詳しい領域ではないかもしれないが、そのときは、食品工場の業務に長けた業務系の ITC との協働が考えられる。
- ③ 手空き、手待ちの少ない効率的な生産スケジュールを作成し、生産に必要なメイクスパン（工場稼働時間）を減少する。  
→これは見落とされがちであるが、非常に重要なことである。「1-4-2 組立型産業との違い」に説明があるが、食品工場の生産は、パン工場を例にとれば、生地の発酵待ちや、パンの焼成待ち等があり、これら必須となる「待ち」があるので、成り行き生産だといきおいアイドリング時間が長くなる。ここでは、生産「可能」な計画でなく、手空き、手待ちを徹底的に減らした時間割レベルの計画が必要になる。そして、それがうまくいったかどうかの結果は、同じ生産量を、どれだけ短い工場稼働時間で達成したかでの評価になるが、組み立て産業での作業管理が秒単位のレベルで見える化されているレベルに近づくには、どこで手空き、手待ちが、どれだけ発生しているかの把握も必要になる。
- ④ 段取りを効率化して、段取り時間を削減する。  
→段取りも工程であるが、生産管理技術の取り入れの遅れている食品工場では、非常に多くの時間を要している段取りが管理の対象になっていないことが少なくない。ここをどう効率化するかを検討に先駆けて、その時間を計測することからはじめるのも、無駄の見える化につながり大事なことである。その仕組みがあれば、改善後に、改善効果の計測ができる。
- ⑤ 効率的な生産スケジュールにおける、時間ごとの仕事量から必要労働量を算出する。  
→スケジュールリングの目的の一つに、労働力の有効活用がある。有効活用のためには、時間ごとの仕事量に対して過不足のない労働量が分かる必要がある。
- ⑥ 時間ごとに必要労働量に合致した労働量を供給する。  
→時間ごとに必要な労働量が分かっても、それが時間ごとに大きく振れると、一日の勤務時間が決まっている従業員に対応しきれないことも起こる。従業員が可能な交代勤務等によって供給可能な労働量で実行可能なスケジュールの策定が必要になる。
- ⑦ 漠然とした労働量過多・不足でなく時間ごとの労働量の過多・不足を検証し、これを調整する。  
→計画段階で、時間ごとの労働量の過不足が把握できないと、その調整はできない。過不足が生じたら予備の要員でカバーするというのは、現場に大きな混乱を招き、合理的でない。
- ⑧ 必要労働量を過不足なく供給できる勤務パターンを作成する。  
→従業員には勤務パターンがあるので、労働量は、総量として量が確保できるだけでなく、それが勤務パターンとして供給可能である必要がある。
- ⑨ 常にローコストオペレーションの意識を持ち工場経営を行う。  
→改善に終わりはない。そのためには常に効率の計測が行われていることが必要になる。それが

なければ次の向上に向けての課題の発見ができないことになり、進歩が止まる。

- ⑩ 機械設備の保安全管理を確実に行う。  
→設備の故障は生産効率や品質に多大なダメージを与える。保安全管理は工場における、生産と同様の不可欠な業務として確実にを行う必要がある。
- ⑪ 社員の教育、トレーニングを充実する。  
→言うまでもないことであるが、食品を扱う工場であることからより充実させなければならないことであり、ここが疎かになると工場として存続できなくなること、全てが崩壊することもある。
- ⑫ IT 導入とそれを可能にする無形資産（インタンジブル・アセット）の充実を図る。  
→ITC 的表現では「組織の成熟度を高める」ということである。

## IT 導入をどう進めるか。

ここは ITC の出番であるが、本書では「第 3 章 何が儲けを削っているか」の「3-1 食品製造業の IT 導入」に、「IT 導入の必要性」、「IT 導入が進まない原因（これら阻害要因に注意が必要）」、「生産性向上に向けた IT 導入の視点（食品製造業全体で考えなければならないことや経営改革が恒常的に進むような体制作りなどにも言及）」が具体的に言及されており、「3-2 生産性向上のための仕組み作り」では、「知恵と汗が強い企業体質をつくりあげる」としてどのようにして IT 導入を進め、それを強化していくかに触れている。いずれも ITC として重要なことに気付かされる内容になっている。

「3-3 食品製造業に望まれるシステム」は「大きなビジョンと意識改革を含めた取り組みがシステム構築のカギ」として、私としては、経験豊富な ITC なりコンサルタントなりのトップダウンで進めなさいと読める進め方の解説がある。本書の編著者の紹介文に、近畿経済産業局のベスト IT サポーター賞受賞とあるが、この進め方は ITCpgl と乖離はない。

本書では、「3-4 食品工場の生産性の向上に関わる作業標準と管理会計」で、工場では管理会計がなぜ必要なのか、そのためには作業標準が不可欠であることに触れている。言うまでもなくシステムの実現すべき一つの目標となる。また、「3-5 食品企業の品質管理の問題点」「3-6 食品製造業における雇用・教育問題」「3-7 食品製造業における非正規雇用問題」「3-8 物流コスト」は、経営改革を進めていく上で重要なテーマであり、ITC としてもこれらを理解した上での顧客対応が求められる。

## おわりに

本書の表紙に、「経営者・管理職・管理職を目指す人必読の書」とあるが、「食品工場を顧客に持つ・持ちたい、特に IT 系の ITC」にとっても役立つところ大の書と言えよう。

以上