

東京海洋大学 食品流通安全管理ケース演習Ⅰ（担当：小川美香子）配布資料

め、ひとつの取引先に対して、複数の営業担当者がいる。

生産系は、各工場、資材部、生産部に分かれ、開発・品質管理系には、商品開発を行う総合研究所と、原材料情報を管理する品質保証部が存在する。総合研究所と品質保証部のそれぞれに文書課が設置されており、品質保証部の文書課が総合研究所の情報を照査し、

5 商品規格書の作成を行う。

生協との NB 商品の取引の場合、商品規格書は生協から無償配布されたソフトウェア eBASEjr.を用いて入力し、インターネット経由で生協の管理する eBASE サーバーに送信する。eBASEjr.での商品規格書作成業務は、複数部門間の分業と連携によって実現される。おおまかな流れでは、品質保証部が入力情報を本部経由で各営業支店に回し、各営業担当が

10 eBASEjr.に入力する。具体的には、品質保証部が社内の基幹システムに登録した商品情報から、各営業本部の販売支援課が営業担当向けのデータベースを作成する。これを各営業担当が、担当する生協ごとに異なるフォーマットに合わせて再構成する。

3.5.2 M 社における商品情報管理の負担感要因

15 前項で整理した M 社の情報管理体制を踏まえて、本項では M 社における商品情報管理の負担感要因について整理を行う。なお、負担感要因の導出には、前項で使用したインタビューデータと同じものを使用した。ただし、本節では負担感要因をデータから導き出すために、グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いた。

分析の結果、M 社の負担感は大きく 4 つのカテゴリーに分類されることがわかった。4

20 つのカテゴリーとは、普遍性の高さから順に①社会的な変化、②業界や取引先の動向、③社内の情報管理体制、④ソフトウェアの効率性である。社会的に求められる情報量の増加や、食品業界における商品規格書の書式の多様性というのは、食品企業であれば、漏れなく影響を受けている事象である。その一方で、社内の情報管理体制は食品メーカーごとに

25 表 3-3 負担感要因の整理

社会から求められる商品情報の変化	①情報量が増えていること ②やらされている感 ③情報公開自体への抵抗感
業界規模の商品情報標準化	業界規模の商品情報標準化が進んでいないこと
生協の求める商品情報の変化	①情報量の増加 ②アルカナムのような開示情報量が多すぎるシステムへの抵抗感
M 社からの情報発信体制	①情報発信体制の不十分さ ②社内に業務統括を行う部署が出来ていない事
eBASEjr.使用取引	①入力作業頻度の高さ ②入力の際の取り決め事項のバラつき ③登録時の社内での確認作業の多さ

東京海洋大学 食品流通安全管理ケース演習 I (担当：小川美香子) 配布資料

異なるため、そこから生まれる負担感の大きさというのも企業ごとに異なる。ソフトウェアの効率性も同様であり、使用ソフトウェアによって負担感程度に差異が生まれると考えられる。

- 5 M社の営業部門の管理者クラスの社員2名のインタビュー（調査1）から、同社が抱える商品規格情報開示の負担感を整理した。しかし、これらはあくまで管理者の立場に置かれた社員の発言をまとめたものであり、実際に顧客生協に対して商品規格情報を提出するために eBASEjr.の入力を行う社員が負担感を感じているか否かは、別途、確認する必要があった。

10 **3.5.3 調査仮説**

- 負担感程度のアンケートを作成するにあたり、製販情報連携の課題をより明確にするため、各負担感の増減に影響するいくつかの条件を想定した。以下に7つの仮説と論拠を順に示す。まず、調査1でM社の管理職2名に対してインタビューを行ったが、その中で「eBASEjr.（商品規格書）の打ち込みには一商品あたり約2~3時間かかる。ただしこれは慣
- 15 れている人の場合で、初心者では丸一日。」という発言があった。この発言をもとに、業務経験によって習熟効果が働くのではないかと考え、仮説1を導出した。

仮説1：業務年数が多ければ負担感は低く、年数が少なければ負担感は高い

- 20 さらに調査1では、開示情報量の増加に対して、「企業秘密ですなんていえない。現在ではNB商品に関しても、情報をメーカー小売が共有するようになった。流通の責任がある。流通サイドも細かく知っていなければならない。一括表示もすべて記載する。」という発言があった。この発言から、たとえ情報量の増加に対し負担感や抵抗を覚えていたとしても、サプライチェーンの一端を担う食品メーカーの社員としての責任感がそれを抑制する効果
- 25 を持つと考えることが出来る。以上の考えより、仮説2を導出した。

仮説2：情報開示を企業の責任であると捉えていれば、社会的な開示情報量の増加への負担感は低くなる

- 30 次に、食品製造業におけるIT導入はほかの製造業に比べて遅れており、ITリテラシーの充実が課題となっている。（『日本食糧新聞社』2008年12月01日、「目指せ！生産性向上（最終会）IT活用に必要な総合的企業力」）この考えをもとに、仮説3を導出した。

- 35 **仮説3：個人のPCリテラシーの低さなどから、ソフトウェアを導入すること自体への抵抗感が生じ、負担感が高まる**

東京海洋大学 食品流通安全管理ケース演習 I (担当：小川美香子) 配布資料

また、M 社においては生協担当の各営業担当者が商品規格書の作成を行っている。
eBASEjr.以外のソフトウェアの入力経験がない場合、商品情報入力 of 負担感程度を比べる物
差しが存在しないことになる。このような考えから、仮説 4 を導出した。

5 **仮説 4：単一ソフトウェアのみを担当する場合は負担感が低く、複数担当する場合
は負担感が高い**

IT 導入時には、それまでの業務内容を一新するビジネスプロセスリエンジニアリングが
必要となる。田尾（1998）によると、IT 導入により業務の標準化や単純化が生じた場合、
10 業務の達成感や、個人技能のアイデンティティが失われる可能性がある。したがって、慣
れ親しんだ業務内容が変化すること自体への抵抗感や、作業の単純化による疎外感などが
負担感に繋がるという考えから仮説 5 を導出した。

15 **仮説 5：ソフトウェア導入による業務内容変化によって、高い負担感が生じる**

eBASE をはじめ、加工食品業界では多数のソフトウェアが用いられているが、異なるソ
フトウェア同士の情報の送受信というのは現在難しい。他のソフトウェアとの情報互換性
が高ければ、NB 商品の商品情報入力を取引先ごとに一から行う必要がなくなる。したがっ
て、入力を担当する複数のソフトウェア同士の互換性の高さというのは、負担感の増減に
20 大きく影響すると考えられる。

仮説 6：eBASEjr.と他のソフトウェアの互換性の低さが負担感増加に繋がっている

「はじめに」で例にあげたように、食品メーカーからは商品情報管理に対して負担感を
25 訴える声が聞こえる。しかし、商品規格書管理に関する作業時間が、eBASEjr.導入前と導入
後でどの様に変化したかを計測した前例はない。したがって、eBASEjr.導入によって負担感
が高まっていたとしても、実際に作業量が増加したか否かは不明である。このような考え
から、仮説 7 を導出した。

30 **仮説 7：ソフトウェア導入により負担感が高まっていたとしても、実際の作業
時間はソフトウェア導入により減少した**

以上の仮説をふまえ、4つのカテゴリーに分類した負担感の程度を計測するための五件法
アンケートを作成した。

35

東京海洋大学 食品流通安全管理ケース演習Ⅰ（担当：小川美香子）配布資料

3.5.4 負担感要因の検証（アンケート調査）

M 社において生協を取引先とする営業担当者 4 名に対して、商品情報入力への負担感程度を確認するための五件法アンケートを行った。概要は以下のとおりである。

5 表 3-4 アンケート概要

目的	M 社の商品規格情報開示の負担感程度の計測
対象者	M 社 商品情報入力対象者 4 名
日時	平成 20 年 11 月 6 日～平成 20 年 11 月 18 日
手法	五件法によるアンケート調査

負担感を感じるかどうかの質問に対して、回答は、1（全くあてはまらない）から 5（非常にあてはまる）の数字から自分に最もあてはまるものを選択してもらった。また、答えに迷う、もしくは回答に支障がある場合を想定し、6（わからない）という選択肢を設けた。

- 10 負担感を調査するにあたり、eBASEjr.の使用年数、商品情報入力にかかる時間、商品情報年間入力件数、eBASEjr.以外のソフトウェアの入力業務の有無などの個人の経験の確認を行った。

回答者属性

- 15 まず、営業担当 4 名の属性を整理する。回答者属性の一覧については表 4-4 に示す。ここでは、4 名を個人の eBASEjr.使用経験年数の短い方から順に A～D で区別した。具体的な経験年数は、営業 A が 6 カ月、B が 7 カ月、C が 1 年 7 カ月、D が 3 年であった。なお、一番使用経験の短い営業 A でも 6 か月の経験があるので、経験の浅さが 4 人の負担感に繋がっている可能性は今回除外する。また、A と D は eBASEjr.以外のソフトウェアの入力経験
- 20 がなく、B と C は複数のソフトウェアの入力経験を持つ。「業務経験によって負担感に差が生じるのではないか」という仮説 1 に対して、4 人の負担感が eBASEjr.という単一ソフトウェアの経験年数と同調している傾向は見られなかった。しかし、使用ソフトウェアの多さなどにより負担感の認識に差が出る事は判明した。

25 表 3-5 負担感調査の回答者属性

質問	営業 A	営業 B	営業 C	営業 D
eBASEjr.使用経験	6 カ月	7 カ月	1 年 7 カ月	3 年
商品情報入力年間件数(eBASEjr.導入前) (単位：件)	60	100	無回答	40
商品情報入力年間件数(eBASEjr.導入後) (単位：件)	60	100	無回答	40
eBASEjr.以外のシステムによる入力業務の有無	無	有	有	無

東京海洋大学 食品流通安全管理ケース演習Ⅰ（担当：小川美香子）配布資料

以下、M社の営業担当者4名に対して行った商品規格情報管理の負担感程度の調査結果を下表に示し、続けて、4つのカテゴリー①～④の順番に即して分析を行う（表3-6）。

表 3-7 商品規格情報管理の負担感程度

① 社会的な変化	負担感平均
情報量が増えていること	5.0
やらされている感	4.25
情報公開自体への抵抗感	3.5
②業界や取引先の動向	負担感平均
業界規模での商品情報標準化が進んでいないこと	4.5
情報量の増加	4.5
ソフトウェアを導入する事自体への抵抗感	2.25
③社内の情報管理体制	負担感平均
情報発信体制の不十分さ	4.0
社内に業務統括を行う部署が出来ていないこと	3.5
④ソフトウェアの効率性	負担感平均
入力作業頻度の高さ	4.5
入力の際の取り決め事項のバラつき	4.0
登録時の社内での確認作業の多さ	3.5
eBASEjr.と他のソフトウェアとの互換性の低さ	4.5
ソフトウェア導入による業務内容変化に対する抵抗感	4.5

5

社会的情報量増加は受容しつつも負担感が高い

では本節から負担感程度の検証に移る。まず社会的な情報量の増加に対する各社員の認識についての結果を、表4-5に示す。これを見ると、質問1-①の回答の平均値が4であることから、開示情報が増えていることについては、食品企業として容認すべきことであると考えている傾向が強い。しかし、平均値でそれを上回るのが、1-③から1-⑤の回答である。

10

表 3-8 社会的情報量増加に関する質問と回答

質問番号	営業 A	営業 B	営業 C	営業 D	平均
1-① 開示する情報が増えている事は企業としてしょうがないと思う	3	4	5	4	4
1-② 多くの情報を開示することは自社にとってマイナスであると感じる(模倣商品にたいする懸念等がある)	3	4	4	3	3.5
1-③ 開示を求められる情報が増えすぎていると感じる	4	4	5	5	4.5
1-④ 情報量が増えた事により自身業務負荷が増した	5	5	5	5	5
1-⑤ 情報提供を無駄だと感じる時がある	4	4	4	5	4.25

東京海洋大学 食品流通安全管理ケース演習 I (担当：小川美香子) 配布資料

特に開示情報量の増加による負担感を訪ねた 1-④では、全員が一堂に 5 (非常にあてはまる) を選択したしたがって、「情報開示を企業責任であると捉えていれば、社会的な開示情報量の増加への負担感は低くなるのではないか」という仮説 2 を覆す結果となった。

5 書式とソフトウェアの多様性に負担感が非常に高い

次に業界、取引先の動向に関する質問と回答を表 4-6 に示す。

- まず、取引先ごとに書式が異なるという多様性の確認のために 3-①のような質問を行ったところ、全員が規格書の書式の多様性を認識しているという結果が出た。ただし、6 (わからない) を選択した営業 B については、自由記述欄で「商品規格書のフォームが異なる点が負担である」と回答していた。フォームと書式という表現をほぼ同意義と捉え、書式の違いに対する負担感は、B を含め全員一致で最高の 5 という結果が出た。

- 次に、「取引先ごとにソフトウェアが異なる」という質問に関しては、A と B が分からないと答えた。ここで、B については、後に自由記述欄で、様々なシステムに対応しなくてはならない負担感が高いといった記述をしていること、および、4-3-3-1 で「eBASEjr.以外のシステムによる入力業務」を「有」と回答していることから、ソフトウェアとシステムとを同義と捉え、B も取引先ごとにソフトウェアが異なることを認識していると考えられる。一方、A は 4-3-3-1 より eBASEjr.の使用年数が 6 か月と 4 人の中で一番短く、他の商品情報管理ソフトウェアの入力経験がないので、ソフトウェアの多様性を認識していないという回答が妥当であるといえる。そして、ソフトウェアの多様性を認識している A を除く 3 人の負担感は、全員一致で最高数値の 5、つまりソフトウェアの多様性が高負担感に繋がっているという回答をした。

- なお、IT 自体への抵抗感を確かめる質問 3-⑤の平均値は 2.25 と低かった。例外的に営業 B が 4 と高い値を選択しており、営業 B の負担感に IT への抵抗感が影響している可能性がある。しかし、IT への抵抗感が低い他 3 人の負担感と、営業 B の負担感程度では顕著な差が見られなかった。したがって、本研究では「個人の PC リテラシーの低さなどから、ソフ

表 3-9 書式の多様性に関する質問と回答

質問番号	営業 A	営業 B	営業 C	営業 D	平均
3-① 取引先ごとに規格書の書式が異なる	5	6	5	5	5
3-② 取引先ごとに規格書の書式が異なることに負担を感じる	5	5	5	5	5
3-③ 取引先ごとに規格書作成に用いるソフトウェアが異なる	6	6	5	5	5
3-④ 取引先ごとに規格書作成に用いるソフトウェアが異なることを負担に感じる	6	5	5	5	5
3-⑤ 規格書作成にソフトウェアを用いること自体に抵抗感を感じる (紙ベースのやり取りと比較して)	1	4	2	2	2.25

東京海洋大学 食品流通安全管理ケース演習Ⅰ（担当：小川美香子）配布資料

トウェアを導入すること自体への抵抗感が生じ、負担感が高まる」という仮説 3 の妥当性は実証されなかった。

複数ソフトウェア使用者は自社の情報管理体制に不満

- 5 次に、M 社における情報発信体制について、評価と負担感程度を質問した回答については表 4-7 に示す。商品規格書作成業務も含め、自社の情報発信体制についての評価は、2-①の平均値が 4 であることから、あまり高くないことが分かる。ただし、商品規格情報管理に特定した情報管理体制に対しては、評価、そこから生じる負担感ともに回答に顕著なばらつきが出た。2-②、③ともに、A と D は商品規格情報管理体制を不十分だとは捉えておらず、負担感も感じていないことが分かる。その一方で、B と D はどちらの質問でも 5
 10 を選択した。情報管理体制が不十分であることから負担感を感じており、統括部署を設けて、情報管理を一元化していく必要性を強く感じているといえる。両グループの違いは、eBASEjr.以外のソフトウェアでの入力業務を行っているか否かである。つまり、複数のソフトウェア入力を行っている担当者にとっては、社内の情報管理体制が一元化されていない
 15 事が高負担感に繋がっているという事である。したがって、「単一ソフトウェアのみを担当する場合は負担感が低く、複数担当する場合は負担感が高い」という仮説 4 の妥当性が示された。

表 3-10 M 社の情報管理体制に関する質問と回答

質問番号	営業 A	営業 B	営業 C	営業 D	平均
2-① 自社の情報発信体制が不十分であると感じる	4	4	5	3	4
2-② 情報発信を統括する部署が無い為に自身の業務負担が増えている	2	5	5	2	3.5
2-③ 規格書作成のための社内の情報連携が不十分であると感じる	2	5	5	3	4.25

20

eBASEjr.の導入は負担感が高いが、業務プロセス変化への抵抗感も影響する

- 次にソフトウェアの効率性に関する質問項目の回答については、表 2-10(1/2)に示す。まずソフトウェア（ここでは eBASEjr.）の導入により、作業負担が軽くなったか重くなったかを確認する質問に対し、全員一致で重くなったという回答をした。したがって、eBASEjr.の導入が営業担当者の負担感に繋がっている事は疑う余地がない。ただし、eBASEjr.導入によって、具体的に何が負担感要因となったのかを探るための質問に対しては、回答に多少のばらつきが出た。まず、ソフトウェア導入により業務内容が変化することへの抵抗感の強さを①で確認したところ、平均値が 4.5 となった。ここから、ソフトウェアの導入により生じる負担感要因として、効率性云々以前に業務プロセスの変化に対する抵抗感も影響することがわかった。したがって、「ソフトウェア導入による業務内容変化によって、高い負
 25
 30

東京海洋大学 食品流通安全管理ケース演習Ⅰ（担当：小川美香子）配布資料

担感が生じる」という仮説 5 の妥当性が実証された。

なお、①～③の質問では eBASEjr.導入時の抵抗感を調べており、現在その抵抗感が解消されているか否かを調べるために④の質問を設定した。しかし、自社において eBASEjr.の効率性が十分に発揮されているか否かを尋ねた④では、全員がおおむね低い値を選択している。したがって、eBASE 導入当時にそれぞれの社員が頂いていた負担感は解消されていないと言える。

表 3-1 1 ソフトウェアの効率性に関する質問と回答 (1/2)

質問番号	営業 A	営業 B	営業 C	営業 D	平均
4-① eBASEjr.導入当時、業務の流れが変わることに抵抗を感じた	5	5	4	4	4.5
4-② eBASEjr.導入以前に比べ、自身の作業負担は軽くなった	1	1	1	1	1
4-③ eBASEjr.導入以前に比べ、自身の作業負担が重くなった	5	5	5	5	5
4-④ 自社では eBASEjr.を効率的に使用している	2	1	2	1	1.5

10 多項目、多頻度入力による負担感が高い

続けて、eBASEjr.を用いた作業内容について、表 2-11 (2/2) に示す。情報項目の多さ、入力頻度の高さに対する負担感について⑤⑥で尋ねているが、双方平均値が 4.5 と高めの値が出た。したがって、生協が求める商品情報の量と頻度の高さが、食品メーカーにとって高負担感要因であることが分かる。一方、eBASEjr.の他のソフトウェアとの互換性に関する質問に関しては、複数ソフトウェアの入力経験をもつ B と C からのみ回答が得られた。互換性の低さを確認する⑨とそれによる負担感を確認する⑩のどちらも平均値が 4.5 と高い。したがって両者ともに eBASEjr.の互換性の低さを高負担感要因として捉えているというこ

表 3-1 2 ソフトウェアの効率性に関する質問と回答(2/2)

質問番号	営業 A	営業 B	営業 C	営業 D	平均
4-⑤ eBASEjr.の情報項目の多さを負担に感じる	4	5	4	5	4.5
4-⑥ eBASEjr.の入力頻度が高いことを負担に感じる	4	5	4	5	4.5
4-⑦ 部署間での eBASEjr.入力ルールにばらつきがある事が作業効率を下げている	6	5	4	3	4
4-⑧ eBASEjr.による情報登録の際、部署間での確認作業が多い事を負担に感じる	4	3	4	3	3.5
4-⑨ 他の規格書作成システムとの互換性が低い	6	5	4	6	4.5
4-⑩ 他の規格書作成システムとの互換性の低さが負担感に繋がっている	6	5	4	6	4.5

東京海洋大学 食品流通安全管理ケース演習Ⅰ（担当：小川美香子）配布資料

とがわかった。このことから、「eBASEjr.と他のソフトウェアの互換性の低さが負担感増加に繋がっている」という仮説 6 の妥当性が示された。⑦⑧は、効率性の低さを生んでいる具体的な要因として、彼らの上司にあたる営業部の管理者 2 名が挙げていた事柄である。⑦の平均値は 4 と高めの値だが、⑧の平均値は 3.5 とほかの質問に比べると低めの値となった。

eBASEjr.導入で、作業時間は 4 倍

「ソフトウェア導入により負担感が高まっていたとしても、実際の作業時間はソフトウェア導入により減少しているのではないか」という仮説 7 をもとに、作業時間についても質問を行った。その結果については表 4-9 に示す。これを見ると、4 人のうち 3 人が eBASEjr. 導入前と導入後で作業時間が 4 倍以上になったと答えている。したがって、ソフトウェア導入により作業負荷の増加を訴える声というのは、実際の作業量増加に基づいたものであると言える。

表 3-13 作業時間に関する質問と回答

質問番号	営業 A	営業 B	営業 C	営業 D
規格書作成に一番時間のかかる商品の合計作業時間 (eBASEjr.導入前)	30	15	15	10
規格書作成に一番時間のかかる商品の合計作業時間 (eBASEjr.導入後)	120	15	60	60
規格書作成に一番時間のかからない商品の合計作業 時間(eBASEjr.導入前)	30	2	15	10
規格書作成に一番時間のかからない商品の合計作業 時間(eBASEjr.導入後)	120	2	60	30
作業時間平均(eBASEjr.導入前)	30	4		10
作業時間平均(eBASEjr.導入後)	120	4		45

東京海洋大学 食品流通安全管理ケース演習 I（担当：小川美香子）配布資料

3.5.5 本調査まとめ

下表の通り、7つの仮説のうち仮説4から仮説6の3つの仮説がサポートされた。

表 3-14 仮説の検証結果一覧

仮説 1	業務年数が多ければ負担感は低く、年数が少なければ負担感が高い	×
仮説 2	情報開示を企業の責任であると捉えていれば、社会的な開示情報量の増加への負担感は低くなる	×
仮説 3	個人の PC リテラシーの低さなどから、ソフトウェアを導入すること自体への抵抗感が生じ、負担感が高まる	×
仮説 4	単一ソフトウェアのみを担当する場合は負担感が低く、複数担当する場合は負担感が高い	○
仮説 5	ソフトウェア導入による業務内容変化によって、高い負担感が生じる	○
仮説 6	eBASEjr. と他のソフトウェアの互換性の低さが負担感増加に繋がっている	○
仮説 7	ソフトウェア導入により負担感が高まっていたとしても、実際の作業時間はソフトウェア導入により減少した	×

5

3.6 考察

本章では、本調査の結果から、製販で商品規格情報を共有するための課題を、M 社（一食品メーカー）内部で検討可能な課題、食品メーカーの負担感調査における課題、加工食品業界としての取り組みにおける課題などの様々な視点から考察したい。

10

3.6.1 M 社における検討課題

製販における商品規格情報開示の阻害要因を考察するにあたり、本調査で得た負担感要因のうち、M 社内部での対応が求められるものを3点挙げる。まず、M 社の負担感要因として、営業部門の管理者2名のインタビューで指摘され、営業担当者4名のアンケートからも挙げられていたのが情報管理体制の不十分さである。特に複数のソフトウェアの入力を担当している社員は、情報を統括する部署の存在が自分たちの負担の軽減に繋がると考えていると予想される。統括部署を設置し、複数の部署の情報連携の効率を高めることによって、情報管理の一元化を進めることを検討する必要があると考えられる。ただ、具体的にどのような一元化体制を構築すればよいかという点や、一元化した際に生じる問題については今後の研究課題である。

20

そして2点目が、業務プロセスの変化に伴って生じる負担感への対応である。情報管理体制の変更は、業務プロセスの変更や、新しいソフトウェアの導入を伴う可能性もある。本調査2で、新しいソフトウェアの導入に伴う業務プロセスの変化に対する負担感が存在

東京海洋大学 食品流通安全管理ケース演習 I (担当：小川美香子) 配布資料

することが明らかになったため、こうした負担感を軽減するための措置も必要となるだろう。商品情報管理の担当社員に対し、ソフトウェア導入の目的、課題などの説明を行い、研修制度の充実を計る等の対策が考えられる。

- 3点目として挙げられるのが、開示情報量増加への対応である。社会的に求められる情報量の増加に対して、「情報が増えている事はしょうがない」と考えている一方で、「増えすぎている」「無駄だと感じる」という考えも強かった。これには2つの要因が考えられる。ひとつは、入力を求められる情報が多すぎることである。社会が求める情報に対し、自分が入力する情報が過剰である(バランスが取れていない)ということがあれば、入力を要望する生協グループとの調整が必要になるため、自社だけで解決できる問題ではない。消費者が本当に求めている情報が何であるかを調査する必要がある。一方、社会が求める情報と自分の入力情報との関連性が、営業担当者自身の中で希薄になっているという可能性も考えられる。商品情報開示の社会的な意義を理解してはいるが、現在自分が担当している開示のための情報入力業務との関連性を認識していない状況である。この場合は、情報管理体制の整備やソフトウェアの効率化などの対策と並行して、現在の業務内容に対する個人の動機付けを、社内で検討することが重要になるのではないだろうか。業務に対してモチベーションを持つためには、取引先からの商品情報の要求がどのような目的を持っているかを理解し、それに対応した自分なりの目標を設定する必要がある。

3.6.2 食品メーカーごとに異なる検討課題

- 20 M社では情報管理体制の不十分さが、商品規格情報管理の負担感要因として大きなウェイトを占めていた。したがって、社内の情報管理の一元化を行うことが負担感軽減に向けた対策として挙げられた。しかし、企業によって情報管理体制の一元化の度合いは異なると考えられる。

- たとえば、情報管理体制の一元化が十分に行われている企業においては、社内の情報管理体制の不足に対する負担感は低くなるだろう。一方で、IT導入による業務プロセスの変化や開示情報量増加によるモチベーションの低下などが、企業内部の負担感として目立っている可能性がある。この場合は、社員ひとりひとりに対する研修制度の充実などが有効となる。

- 30 また、M社では商品情報管理へのIT導入自体への抵抗感は低かったが、商品情報管理のIT化がまだあまり行われていない企業においては、IT導入に対してM社よりも高い抵抗感を示すと考えられる。そうした企業では商品情報管理の一元化と同時に、社員のコンピューターリテラシーを高めるための研修などが必要になる。

3.6.3 加工食品業界規模の商品規格情報に関する課題

- 35 今回負担感程度の調査を行い、最も高負担であるという結果が出たのは、社会から求め

東京海洋大学 食品流通安全管理ケース演習 I (担当：小川美香子) 配布資料

られる情報量の増加、商品情報の書式の多様性、さらに使用ソフトウェアが取引先ごとに異なる点であった。これらのすべては食品メーカー社では対応が不可能である。社内の情報管理体制を改善し、負担感の軽減を行ったとしても限度がある。製販における商品規格情報の効率的な共有のためには、やはり会社を取り巻く環境が改善される必要がある。

- 5 まず、使用ソフトウェアが取引先ごとに異なる点については、ソフトウェア同士の互換性を向上させること事で解決できる可能性がある。互換性を向上させていくためには、各ソフトウェアが処理する入力項目の対応関係を検討する必要があるため、次に言及する食品業界における商品情報標準化の問題とあわせて進める必要がある。入力したデータを異なるシステム間で共有出来れば、情報管理の負担感が軽減される。
- 10 取引先ごとに書式が異なることから生じる負担感の軽減については、3章でふれたような生協グループにおける商品情報標準化の流れが、企業のグループを越えて実現されることが望ましい。各企業利益に囚われて商品情報標準化を進めるのではなく、製販を交えた各企業が協力して消費者の要求にこたえていく必要がある。製販両名の参加によって商品情報標準化を進める事は、食品メーカーの社員のモチベーション向上にもつながる。⁹自分たちの意図関心を積極的に組み込むことで、強制による無理やりの応諾よりも、自ら進んで組織の価値や目標を自分のこととして捉える事が出来るのである。
- 15

3.7 結論

3.7.1 結論

- 20 既に触れたように、近年食品業界では様々な事件が相次ぎ、今も消費者からの食への関心は高まるばかりである。しかし、商品規格情報管理の効率性向上を目的として IT 導入が進められているにも関わらず、食品メーカーからは負担感を訴える声が聞こえる。商品規格情報管理に用いるソフトウェアの、本来の効率性が発揮されていないのは何故なのか。製販の情報管理体制にどのような問題があるのか。
- 25 本研究では、まず製販の販売側である小売が、食品メーカーとの商品規格情報共有の効率化についてどのような意見を持ち、情報管理を行っているかを明らかにした。日本生協連は、「食品メーカーが負担を感じている」事実を認識しており、製販双方にとってメリットのある仕組みの構築を課題としている。
- 30 次に、食品メーカーが商品規格情報管理に感じている負担感要因のいくつかをインタビューによって明らかにし、それらを①社会的な変化、②業界や取引先の動向、③社内の情報管理体制、④ソフトウェアの効率性の 4 つのカテゴリーに分類した。ただし、これは営業管理者クラス 2 名へのインタビューだったので、実際に入力を行っている営業担当者 4 名に対して負担感程度を測るアンケートを行った。その結果、食品メーカーの負担感要因として大きなウェイトを占めているのは、社会や業界規模での要因であることがわかった。

⁹ 参考文献：田尾雅夫（1993）『モチベーション入門』（日本経済新聞社）

東京海洋大学 食品流通安全管理ケース演習 I (担当：小川美香子) 配布資料

今回の研究結果から、今後製販による商品規格情報の共有が効率化されていくためには、小売と食品メーカーがお互いのおかれている状況を理解し、ともに改善策を考えていく必要があることが明らかとなった。本研究の基盤理論である ECR においても、既存の製販による対立関係を捨て、互惠の原則で協力体制を築いていく事の大切さが説かれている。したがって、今後商品規格情報管理の IT 化が進められるのに際し、この様な製販の協力関係が強化されていく事が期待される。

3.7.2 本研究の限界

本研究で負担感の調査対象としたのは M 社一社であり、情報管理体制や使用ソフトウェアの異なる食品メーカーとの負担感の比較は行っていない。本来であれば複数社の比較を行う事が理想であるが、今回は限られた期間での調査となったため、複数社へと調査を広げることができなかった。

また、調査依頼の段階では、職位によって負担感に違いがあるのではないかという仮説があった。この仮説の検証のために、商品情報管理に関わる複数部署の担当者に対して負担感調査を依頼したが、調査の許可が得られたのは営業部の管理者 2 名と、その部下に当たる生協を取引先とする営業担当者 4 名であった。

これらの条件のもとで行った調査であるため、本研究では、社内の情報管理体制の一元化の度合いや、職位の違いによって負担感が増減するかは明らかにされていない。また、今回は負担感の増加要因の解明を主な調査目的としたので、負担感の軽減要因については、調査をしていない。したがって、商品規格情報開示の効率化の課題については、第 5 章 2 節以降で考察として触れるにとどまっている。

3.7.3 今後の課題

商品規格情報管理の情報化の課題は、あくまで日生協と M 社の 2 社の企業関係から考察したものであり、企業規模や情報管理体制の異なる企業において、これらの課題が当てはまるかは確かではない。また、社員が感じている負担感の調査にとどまっているため、実際の作業実態は伴わない。したがって、製販における商品規格情報共有の阻害要因と対策については、未だ研究の余地がある。今後は、更に複数の企業に対して、IT 導入前と後における作業量や負担感変化の調査が行われることが望ましい。

3.8 補論： M 社の商品規格業務フローと、M 社を取り巻く環境、現象把握

ここでは、インタビューデータの分析結果として、M 社の商品規格情報管理の業務フロー図と、M 社を取り巻く環境、商品規格書管理業務に関連して発生している現象を分析した結果を示す。インタビュー概要を表 3-15 に示す。

東京海洋大学 食品流通安全管理ケース演習Ⅰ（担当：小川美香子）配布資料

表 3-15 M 社インタビュー概要

調査対象	生協グループを取引先とする M 社の営業部門の管理者 2 名
日時	2008 年 9 月 19 日（金） 13:00～14:30
場所	M 社社内
目的	商品規格情報管理体制の実態把握 食品メーカーの抱える商品情報開示負担感の把握
手法	非構造化インタビュー

インタビューでは、まず、生協グループに対する商品規格情報管理体制を尋ねた。M 社の組織は営業系、生産系、開発・品質管理系、管理系の 4 系統に分かれる。営業系は更に 4 本部に分かれ、即席麺本部、加工食品本部、低温食品（チルド・フローズン）本部、水産食品本部が存在する。取引先に対しては、温度帯別に営業担当がつくため、ひとつの取引先に対して、複数の営業担当者がある。生産系は、各工場、資材部、生産部に分かれ、開発・品質管理系には、商品開発を行う総合研究所と、原材料情報を管理する品質保証部が存在する。

総合研究所と品質保証部のそれぞれに文書課が設置されており、連携して商品マスタの作成を行う。NB 商品¹⁰の場合、商品開発を担う総合研究所が商品の基本情報を入力し、商品マスタとして管理する。品質保証部は、総合研究所が入力した情報を照査し、食物アレルギー情報や、原材料情報を含む一括表示など、食品表示に関連する品質保証情報を入力する。

顧客生協との NB 商品の取引において、商品規格書は生協から無償配布されたソフトウェア eBASEjr.（イーベースジュニア）を用いて入力し、インターネット経由で生協の管理する eBASE（イーベース）サーバーに送信する。

eBASEjr.での商品規格書作成業務は、複数部門間の分業と連携によって実現される。おおまかな流れでは、品質保証部が入力情報を加工食品本部経由で各営業支店に回し、営業担当が eBASEjr.に入力する。具体的には、まず、品質保証部が社内の基幹システムに登録した商品マスタ情報から必要な情報を抜粋、コピーし、営業用データベースを作成する。各営業本部の販売支援課は、営業用データベースにアクセスし情報を取得すると、営業担当向けに、生協のフォーマットに合わせた eBASEjr.入力用セットを作成する。eBASEjr.入力用セットを参考に、営業本部の営業担当は商品写真の貼り付けなど、担当生協ごとに異なるフォーマットに合わせて再構成し、eBASEjr.に入力後、インターネット経由で送信する（図 3-6）。

2 名の管理者を対象としたインタビューデータから、食品メーカー（M 社）が抱える小売（生協）に対する商品情報開示における負担感を分析した。2 名の管理者の発話データ（110 データ）を、グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いて分析した結果、110 データか

¹⁰ ナショナルブランド（NB）商品。食品メーカーが企画開発、生産し、自社ブランドで販売する商品。

東京海洋大学 食品流通安全管理ケース演習 I (担当：小川美香子) 配布資料

ら 38 カテゴリーを抽出し、カテゴリー関連図を作成した（戈木、2006、2008）（図 2-7）。

カテゴリー関連図から、下記のストーリーラインを導いた。文中の下線は、カテゴリー名に対応する。前述の「小売の製品規格情報が詳細化しつつあり、食品メーカー側に負担感がある」に関連するカテゴリーには二重線を引いた。図 2-8 では、背景色が灰色（カラー印刷では黄色のカテゴリーに対応）の四角のカテゴリーに対応する。ストーリーラインの文章中で下線が点線の箇所は、図 2-8 の下方のカテゴリー関連図で、斜字（カラー印刷では赤字）で示した「年間 400-500」「半日-1 日/商品」に該当し、入力作業の負荷を量的に表す。

- 10 ・ 「食の安全安心ニーズ」は「小売の販売責任」を増加させ、小売から食品メーカーへの「情報開示要請の変化」をもたらした。より多くの情報項目の開示と、自社採用の規格書システムへの対応である。
- ・ 情報開示要請を受ける食品メーカーが、「企業秘密」は「開示しない」として「製販の対立」が生じて、結局は、「開示する」といった状況があり、「製販情報連携が拡大」しつつある。
- 15 ・ 営業担当者には、「eBASE 入力作業」の「非効率性（手入力）」が認識されており、「入力作業の負担」、「入力作業の負担感」ともに高い。
- ・ 「入力作業の負担」は、「入力頻度」と時間で量的に把握できる。M 社の場合、「新商品発売」に伴う新規作成業務と「原材料の変更」に伴うマイナーチェンジ業務を合わせると、顧客生協向けに年間 400~500 商品の規格書入力作業が発生する。入力作業は、慣れた営業担当者で1 商品あたり半日（約 3 時間）、不慣れな場合は1 商品で 1 日がかりの作業になる。
- 20 ・ 食品メーカーにとっては、取引先ごとに異なる「商品規格書の書式の多様性」が「規格書管理システムの多様性」と呼応し、「手入力で対応」しているので、
- 25 負担感を抱いている。

顧客生協への情報提供は、現在は 3 時間から半日かかる業務となったが、以前は NB 商品であれば、A4 用紙で 1 枚程度の簡単な規格書の提出で済んだという。こうした変化について、営業部門の管理者は、次のように語った。

- 30 「求められる情報自体、幅が広く深くなったのは近年の事で、それ以前は原産地を求められることはなかった。販売者責任はあくまで M 社だったから。（筆者：“幅が広く深く”というのはどういう意味ですか？）開示する情報の量が増えたということ。“企業秘密です”なんていえない。流通（小売）の責任がある。流通サイドも（商品の情報を）細かく知っていなければならない。」
- 35

東京海洋大学 食品流通安全管理ケース演習 I（担当：小川美香子）配布資料

消費者の食に対する不安を払拭し、食の安全・安心を担保しようと小売の商品規格情報が詳細化した。情報開示を迫られた食品メーカーは負担感を抱きながらも対応しており、製販の情報連携が進みつつある。食品メーカーは、小売からの開示情報の信頼性を高めるためにも、情報管理の強化に努めている。

- 5 なお、ここで示したカテゴリー関連図は、グラウンデッド・セオリー・アプローチが目指すところの「飽和」状態には至っていない（戈木、2008）。調査として完結していないので、今後、インタビュー対象を理論的にサンプリングし、飽和状態に至るまでインタビューと分析を繰り返し、現象を総合的に把握する必要がある。しかし、ここでは食品メーカーを取り巻く環境要因として、小売が商品規格情報詳細化を進めており、食品メーカーが
- 10 対応を迫られている現状を具体例な事例で示したかったため、その意味では十分であると判断し、分析途中のデータを使用した。

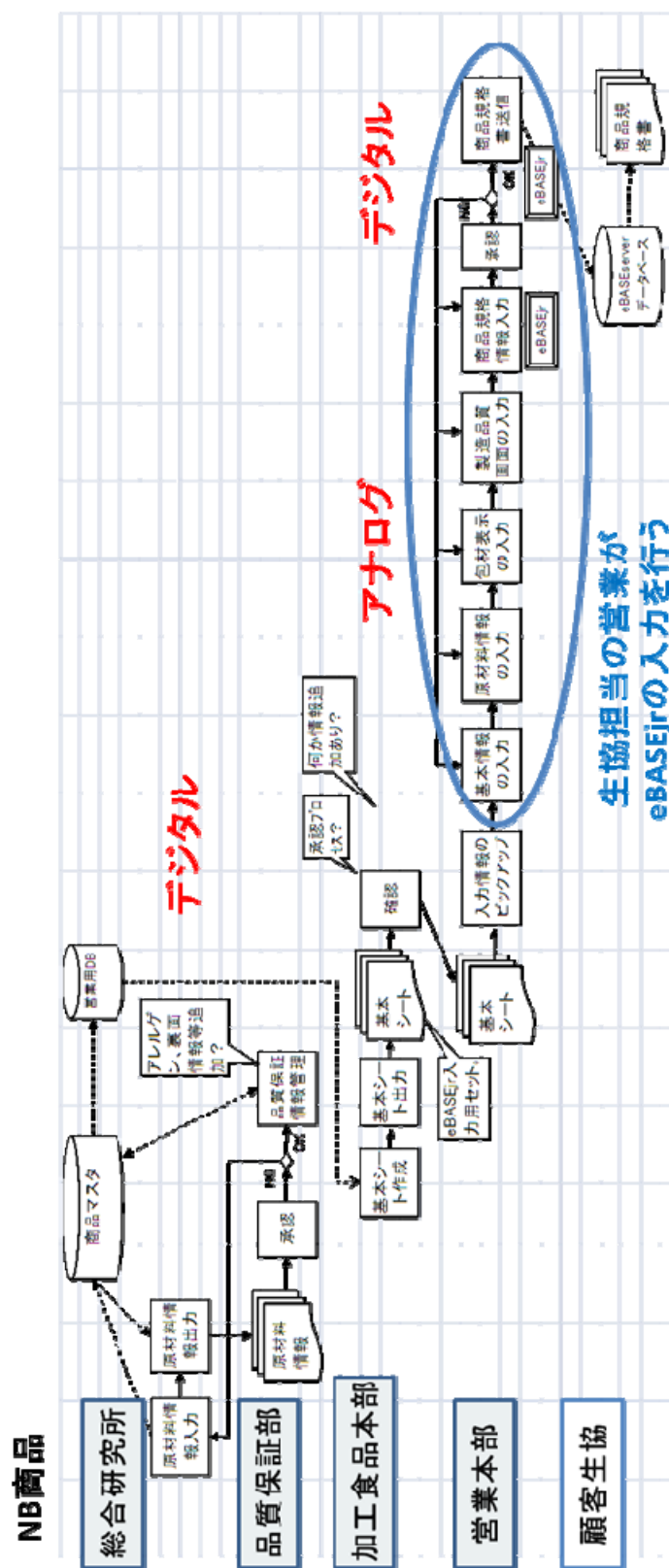


図 3-6 顧客生協向け商品規格書作成フロー (NB 商品)

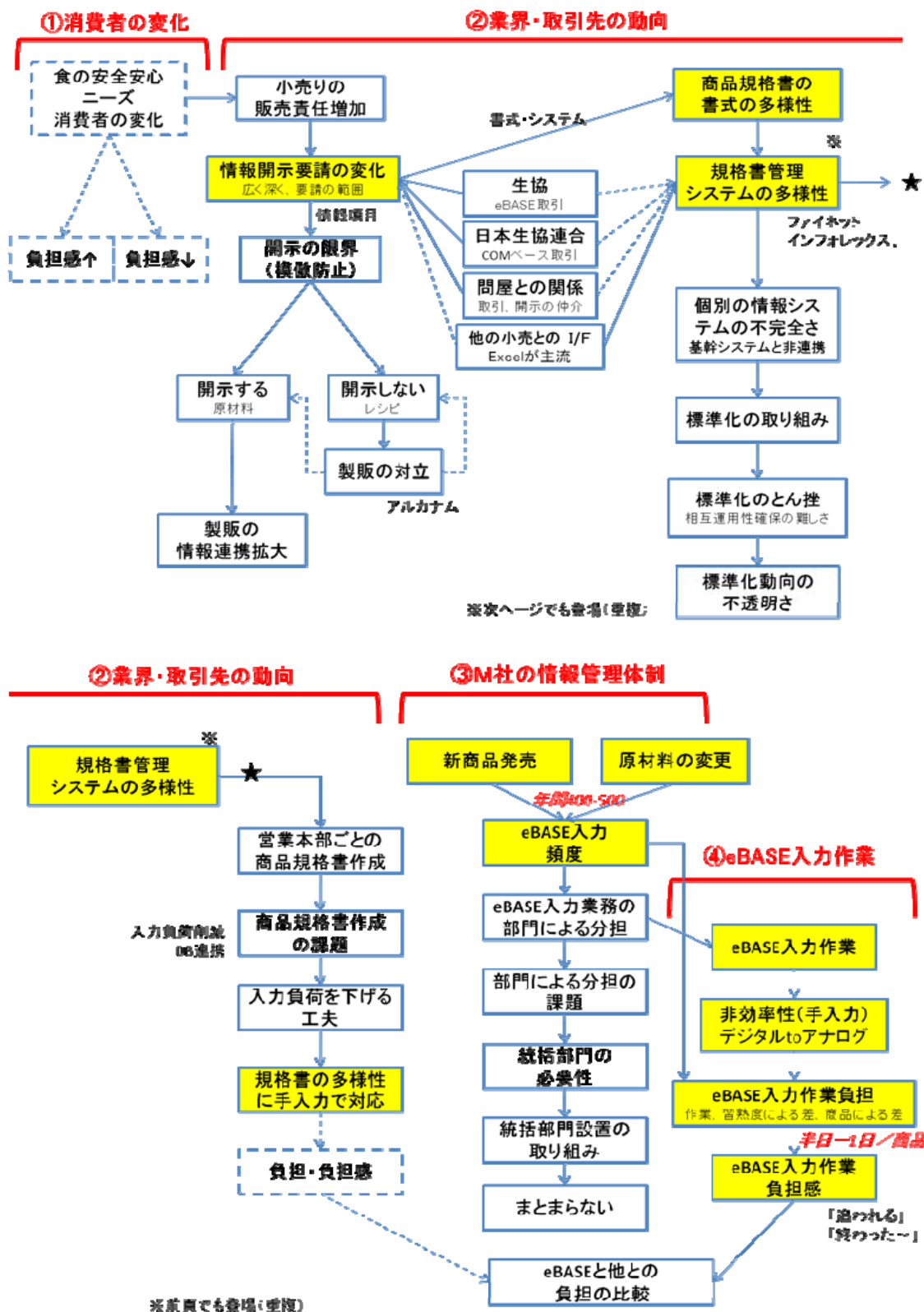


図 3-7 カテゴリー関係図：M社をとりまく環境、業界の現象把握