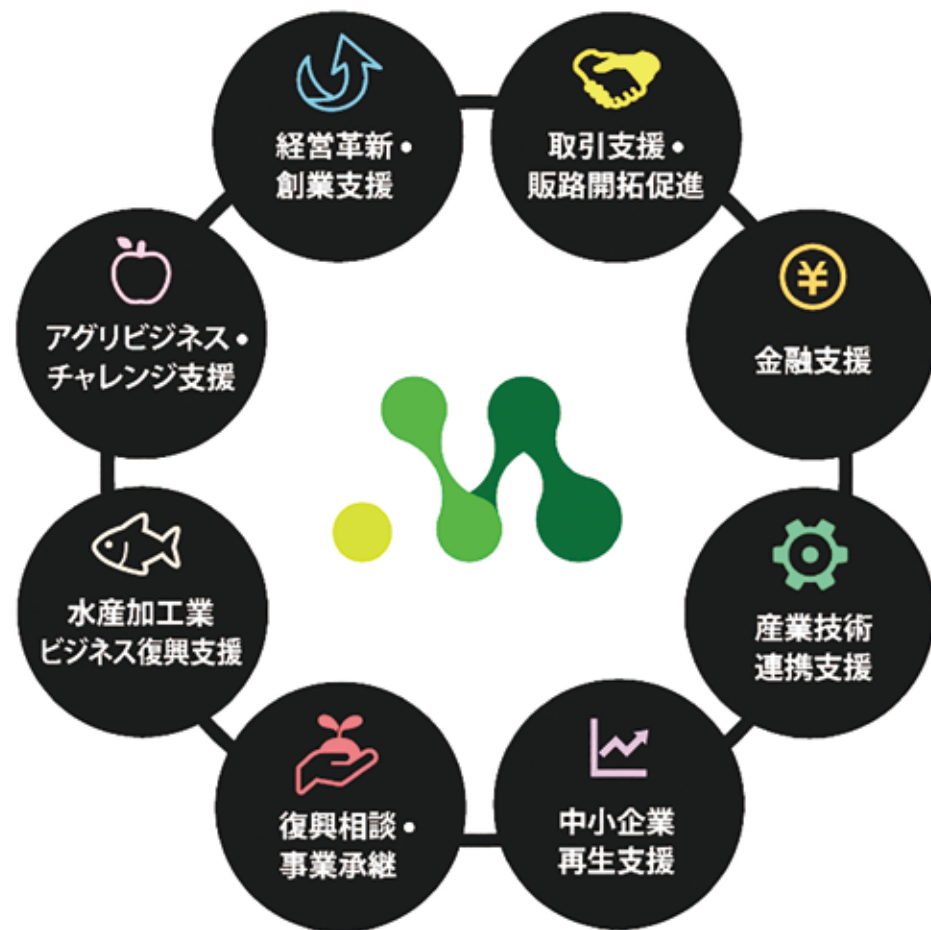


つないで、ひろがる。



水産加工業ビジネス復興支援事業 活動記録
水産みやぎの復興、そして未来へ
～「伴走型支援」5年間の記録と取組事例～

令和3年3月発行

〈発行元〉



〒980-0011 仙台市青葉区上杉1-14-2
TEL 022-225-6697 FAX 022-263-6923
<https://www.joho-miyagi.or.jp/>



水産加工業ビジネス復興支援事業 活動記録

水産みやぎの復興、そして未来へ

～「伴走型支援」5年間の記録と取組事例～



公益財団法人みやぎ産業振興機構

はじめに 1

水産加工業ビジネス復興支援事業の概要 2

I 専門家派遣事業

専門家派遣事業の概要 4

事業者と専門家が語る

■株式会社石渡商店 6

■株式会社超冷 10

■有限会社丸高高橋商店 12

☆専門家 岩沼幸一郎氏 13

■瀧口商店 14

■株式会社明豊 15

■株式会社布施商店 16

■株式会社マルヤ五洋水産 17

☆専門家 川井勉氏 18

■株式会社モリヤ 20

■気仙沼ほてい株式会社 21

■株式会社ヤママサ 22

■株式会社二印大島水産 23

II 生産性改善支援事業

生産性改善支援事業の概要 24

「生産性改善」で実現した成果

(1) 生産性向上と収益性向上 26

(2) 効果抜群の設備投資 31

(3) 「人材育成」「意識改革」「作業負荷軽減」でも大きな成果 32

(4) 水産加工場の「改善文化定着」に向けて 35

企業の皆様と指導専門家からの声

(1) 企業アンケートの結果 36

(2) 経営者や現場責任者の方々の声 39

(3) 指導に携わっている専門家の声 42

トヨタ自動車東日本株式会社による異業種相互研鑽活動

(付表) 現場で実現した「スポット改善」の具体事例 44

III 企業力強化・成長支援事業 49

IV 企業グループによる経営研究支援事業

企業グループによる経営研究支援事業の概要 50

取組事例

■「渡波ブランド」への挑戦 52

■七十七銀行との連携による東南アジア地域への水産物輸出拡大の取組 54

■「分とく山」総料理長 野崎洋光氏による支援 56

■閑上産水産加工品のブランド化と情報発信力の向上に向けて 58

■県外企業と連携した新たな商品づくり及びECサイト売上拡大に向けた取組 60

■外国人技能実習生を対象とした「カイゼン」セミナー 62

■組合事業をモデルとした「カイゼン」文化の普及 63

トピックス 64

東日本大震災から10年が経過し、この間、公的補助によって多くの水産加工施設の復旧・整備が図られ、復興の象徴として整備が進められてきた三陸沿岸道路が宮城県内で全線開通するなど、被災地の状況は大きく様変わりしました。最新の工業統計によると、平成30年の県内水産加工業の製造品出荷額が2,327億円（震災前の90%／全国4位）、付加価値額が671億円（同86%／同3位）まで回復しています。一方、県内主要4港（気仙沼、女川、石巻、塩釜）の水揚げ数量及び金額は、合計22.9万トン（震災前の73%）、476.5億円（同81%）と低い水準にあり、サンマ、カツオ、サケなど主要魚種の漁獲不振により魚価が高騰し、原料事情が一段と厳しくなっています。

また、昨年からの新型コロナウイルス感染症の拡大により、高級食材、飲食店向け商品、お土産品などの需要が落ち込み、多くの事業者が販路喪失や売上減少など大きな影響を受けています。従来の労働力不足や原料不足等の課題に加え、コロナ禍による社会情勢や市場ニーズの変化によって、県内水産加工業を取り巻く環境はより一層不確実性が高まり、難しい局面を迎えています。

さて、当財団では、震災により壊滅的な被害を受けた県内水産加工業の再生と復興を図るため、平成28年4月、「水産加工業ビジネス支援室」を新設し、支援先との直接対話により信頼関係を築き、共に課題解決を目指す「伴走型支援」を展開してきました。「攻めの御用聞き」、「即応体制」、「企業目線」を標榜し積極的に現場に赴き、企業の皆様と率直に対話・議論することで、支援に対する理解も広がり、この5年間で100社以上の企業の皆様にご利用いただくなど、多くの成果を上げることができたと考えております。また、当財団としても、水産加工業への集中支援を通じて、たくさんの学びや気づきを与えていただき、今後の支援に向けた貴重な財産となりました。

最も多くの企業が利用した「専門家派遣」では、具体的な取引拡大や新商品開発につながった事例のほか、社員の意識向上・スキルアップなど、社内風土の変革や人材育成の効果を評価する意見もありました。50社以上が取り組んだ「生産性改善」では、各現場において、工数削減、時間短縮、省人化などのスポット改善（点の改善）が実現し、さらにラインの改善（線の改善）につなげた事例のほか、いくつかの企業では、原価管理の精緻化・システム化により原価低減を図り経営改善につなげる「面の改善」へと発展させる取組も出てきています。「グループ支援」では、複数企業による首都圏での物販・販路開拓、料理人や県外企業と連携した新商品開発、他産地の取組を研究し地域資源のブランド化やメニュー開発に活かした事例など、多種多様な取組が行われました。

この記録誌は、平成28年度から開始した「水産加工業ビジネス復興支援事業」の5年間の活動を振り返り、その取組成果をまとめたものです。これまで取り組んだ支援や得られた成果を記載した本誌が、水産加工企業の皆様はもとより、関係機関の企業活動や事業運営の参考になれば幸いです。当財団としても、今後とも「強いものづくり産業としての水産加工業」の実現に向け、支援内容の更なる充実を図っていきたいと考えております。

結びに、本誌の発刊に当たり、ご協力をいただきました企業の皆様と関係者の皆様に心から感謝申し上げます。

令和3年3月

公益財団法人みやぎ産業振興機構
理事長 若生 正博

水産加工業ビジネス復興支援事業の概要

事業期間：平成28年度～令和2年度

公益財団法人みやぎ産業振興機構では、東日本大震災により壊滅的な被害を受けた県内水産加工業の再生と復興を図るため、平成28年4月に「水産加工業ビジネス支援室」を新設した。「攻めの御用聞き」、「即応体制」、「企業目線」を旗印に、現場へ積極的に赴き、支援先企業と共に課題解決を目指す「伴走型支援」を展開した。

水産加工業に特化した支援を始めた背景

東日本大震災による壊滅的被害

全国有数の水揚げを誇る宮城県には、気仙沼、女川、石巻、塩釜など主要漁港を中心に高い技術を持つ水産加工企業が集積し、特色ある多くの水産加工品を全国に供給している。

地域経済を支える重要な基幹産業である本県の水産加工業は、平成23年に発生した東日本大震災により壊滅的な被害を受け、生産基盤の喪失により生産停止に陥り、多くの水産加工企業が経営存続の危機に瀕した。

その後、行政による多様な補助事業や各種支援策により、加工施設など生産基盤の復旧・再生は大きく進展したが、一時的に生産が停止、他産地に「棚」を奪われたことによる販路喪失や、沿岸部からの人口流出による人材・労働力不足等の深刻な問題が顕在化した。さらに、サンマ、イカ、カツオ、サケなど主要魚種の漁獲不振等による加工原料の価格高騰・入手難といった、震災に直接起因しない要素も経営の厳しさに拍車をかけ、水産加工業に対する支援は喫緊の課題となっていた。

復旧に向けた行政の対応と経営課題

前述したとおり、国や地方自治体等が各種補助制度を創設し、生産設備の復旧を図ったことから、ハード面の整備は順調に進んでいった。また、行政や経済団体が数々の商談会・物産展等を継続的に開催するなど、販路開拓・回復のための支援が措置された。

一方で、営業や製造現場を担う中核人材の不足や原料の入手難は深刻さを増し、多くの企業は、新商品の開発や高次加工品の製造など、新たな事業展開に取り組む余裕がない状況にあった。

また、水産加工業は、他の製造業と比較して出荷額に占める原材料費の割合が高く、1人当たりの付加価値額も低いなど、その収益性の低さが指摘されており、経営基盤の脆弱さも大きな課題となっている。

「強いものづくり産業」としての水産加工業へ

こうした状況を踏まえ、宮城県および当財団は、水産加工企業の企業力、とりわけ基礎体力を抜本的に高め、その上で経営力や競争力を強化することで、「強いものづくり産業としての水産加工業」へと変革させるべく、水産加工業に特化した支援制度を創設することとした。

支援の体制

「ものづくり」の観点で企業力を高めるためには、意欲ある企業に対する「エコひいき的個社支援」と「ものづくり支援」という二つの機能が必要であったが、当財団は、県内中小企業支援に60年以上取り組んできた実績とノウハウを有し、製造業トップ企業OB、第一線で活躍する専門家及び他の支援機関との連携がとれるなど必要な機能と体制を備えていた。

このため、平成28年4月、当財団に「水産加工業ビジネス支援室」を新設。企業との直接対話により信頼関係を築きながら、共に課題解決を目指す「伴走型」支援を行うための「水産加工業ビジネス復興支援事業」をスタートした。

「個社支援」と「面的支援」を強く意識した支援メニュー

本事業では、水産加工企業の課題解決を図る「個社支援」に加え、支援メニューや取組成果を広く普及・浸透させるため、県内各圏域の水産加工組合や企業グループ等を対象とするセミナー・研修などの「面的支援」を並行して実施することとした。

この「個社支援」と「面的支援」との相乗効果を狙うことを大きな特徴として、「基礎力」「生産力」「連携」の強化という観点から「水産宮城を支える魅力ある水産加工業」、そして「強いものづくり産業としての水産加工業」の実現を目指した。

水産加工業ビジネス復興支援事業の概要と支援の流れ

1 専門家派遣事業

- ・企業の各種経営課題に対応するため、専門家による診断・助言を実施
- ・派遣回数は1社につき年間8回まで（原則、事業者負担なし）



2 生産性改善支援事業

- (1) 専門家派遣型
- ・年間を通じて専門家を派遣し、企業の生産性向上や現場リーダーの育成等の活動を支援。
- ・企業と専門家が連名で企画提案書を提出
- ・審査決定後、当財団と専門家が委託契約を締結（原則、事業者負担なし）



(2) 生産設備等改善型

- ・専門家による工程分析、指導等に基づき、生産性改善に取り組む事業者の改善活動の効果促進を図るため、生産設備の導入・改良等に係る経費の一部を支援
- ・補助率：1／2（限度額75万円）

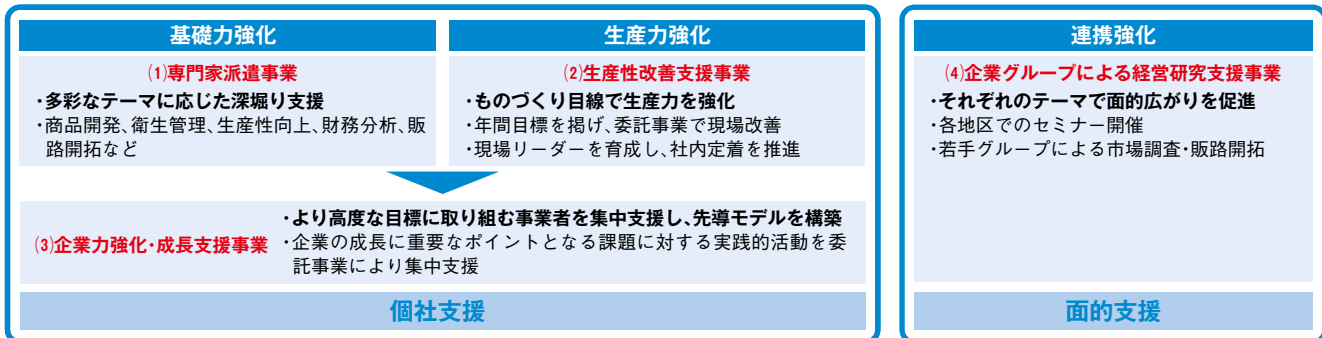


利用件数の推移

事業名	H28	H29	H30	R1	R2	累計	
						延べ	実数
① 専門家派遣事業	21社 59回	43社 159回	44社 178回	50社 241回	40社 129回	198社 766回	96社 —
② 生産性改善支援事業（専門家派遣型）	7社	12社	20社	23社	17社	79社	32社
生産性改善支援事業（生産設備等改善型）	—	14社	12社	9社	7社	42社	21社
③ 企業力強化・成長支援事業	—	—	—	—	4社	4社	4社
④ 企業グループによる経営研究支援事業	9グループ	11グループ	18グループ	16グループ	6グループ	60グループ	28グループ

※R2の数値は、R3.2月末時点での見込み数

水産加工業ビジネス復興支援事業の概要



3 企業力強化・成長支援事業

- ・上記専門家派遣では解決困難であり、企業の成長に重要なポイントとなり得る課題について、企業が行う実践的活動を専門家が集中支援。
- ・企業と専門家が連名で企画提案書を提出
- ・審査決定後、当財団と専門家が委託契約を締結（原則、事業者負担なし）



4 企業グループによる経営研究支援事業

- ・水産加工企業の経営基盤強化及び次世代人材の育成を図るため、グループで行う経営研究等の取組を支援
- ・グループと当財団が意見交換しながら、活動内容を企画・調整



支援実績

平成28年度の支援開始以来、積極的な企業訪問と丹念なヒアリングにより、企業の優先課題を把握し、共に解決を目指す「伴走型支援」を実践してきた。また、地元自治体や商工会議所、業界団体・企業グループと連携し、成果事例報告会や各種セミナーを開催するなど、支援成果の積極的な広報や支援先の新規開拓を図ってきた。

こうした結果、支援に対する理解が広がり、利用件数は着実に伸びている。

I 専門家派遣事業

「専門家派遣事業」は、水産加工業者の生産性改善、衛生管理、商品開発、販路開拓等の各種経営課題に対応するため、専門家を派遣し、診断・助言を行うもので、水産加工業ビジネス復興支援事業の中で最も多くの企業に利用されている支援メニューである。

テーマ別利用件数

平成28年度からの約5年間で96社に対して、延べ766回の専門家派遣を実施した。テーマは、生産性改善が42%と最も多く、HACCP取得・衛生管理が25%、商品開発9%、販路開拓6%と続く。生産性改善ではその多くが専門家派遣から「生産性改善支援事業」(委託事業)に移行し、より発展的な取組につながった。複数年にわたって利用する企業も多く、1社当たり平均利用回数は8回、最多で34回の企業もあった。これまでの支援実績は以下のとおり。

テーマ	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度 R3.2月末	計
生産性改善	11	21	18	23	24	97
HACCP取得、衛生管理等	2	11	17	17	11	58
商品開発	5	7	4	1	4	21
販路開拓	1	3	1	7	2	14
ウェブ戦略			2	3	3	8
商品PR、パッケージデザイン	1		2	5		8
店舗運営、店舗デザイン	1		3	2		6
経営改善	1	1	1	2	1	6
財務分析、原価管理		1	1	2	2	6
人事労務			1	2	1	4
機械化		1		1		2
計*	22	45	50	65	48	230

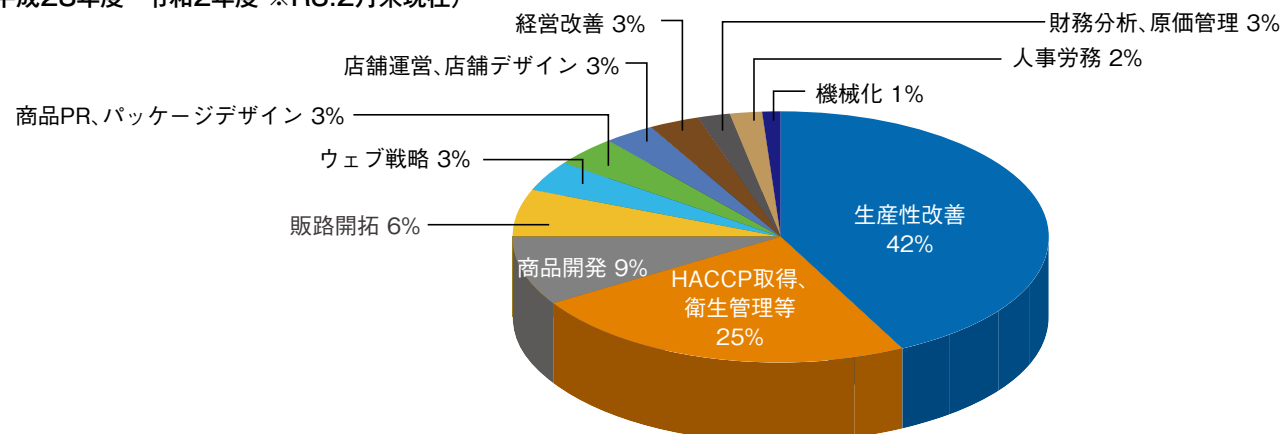
延べ企業数*	21	43	44	50	40	198
実企業数	21	29	16	19	11	96
延べ派遣回数	59	159	178	241	129	766

※同一企業が複数テーマで利用しているケースがあるため、延べ企業数よりもテーマの計が多い。

1社当たり平均利用回数	7.98
1社当たり最多利用回数	34
1テーマ当たり平均利用回数	3.33

「専門家派遣事業」テーマ別利用件数

(平成28年度～令和2年度 ※R3.2月末現在)



「専門家派遣事業」を活用した企業の評価

当財団では、事業実施後のヒアリングなどにより、支援による取組成果とともに、企業の評価や感想の把握に努めているところである。企業から寄せられた評価やコメントは以下のとおり(抜粋)。

テーマ	企業のコメント
衛生管理、5S	社内での5Sが定着し工場がきれいになった 初めての社内勉強会で社員の意識が変わった これまでの社員教育の不十分さを痛感 清潔区域と汚染区域の区分け、動線などバイヤーと違う視点が参考になった 取引先の工場視察で高評価を得て社員の意識向上を実感
HACCP取得	現場目線での実践的な指導がわかりやすく参考になった HACCP取得に向けて、やるべきことが明確になった 異物混入対策でスタートし、結果的に対米HACCP取得を実現 HACCP取得で複数国への輸出が可能になり効果を実感 取引先の要請に対応でき大助かり
商品開発	指導で誕生した商品が好評で自信がついた 専門家派遣で商品設計し、県補助金を獲得しパッケージデザイン作成 消費者目線での量目調整や価格設定などで従来品の改良につながった 商品トレンドにとどまらず、外食産業に当社商品の評価を聞いていただくなど濃密な指導をいただいた 高級感の打ち出し方など、商品価値の上げ方を学べた 魚介と野菜を使った商品が完成し量販店で販売開始。今では定番商品に成長 販路・売り先を事前に想定して商品を開発したので、売れる商品になった 著名料理人の監修商品を開発し大手百貨店の定番ギフト商品になった
販路開拓 ウェブ戦略	B to C強化の必要性を再認識した 自社商品の強み・弱みを指摘され、商品の見せ方などを指導された 商社任せの売り方では、販売店舗、売れ行き、顧客の反応など重要な情報がわからない 商品の行き先や売場状況、顧客ニーズを知る努力が必要だと感じた 〇〇市場などECモールでは出店料や広告などで利益が少なかった 手間暇は掛かるが、自社サイトの強化が重要だと実感 ECサイトでは、商品と同じくらい「情報」に価値があると知った SNS (Facebook、Twitter、Instagram) からECサイトへの誘導で売上増加
経営改善 財務分析 原価管理 労務管理	部門別の収益分析で、利益を出すもの、出さないものを区分し収益向上 日々の生産の収益性が明らかになり製品ごとの粗利も把握可能になった 採算割れの仕事を減らし労務費を20%削減。収益性が大幅に改善 長期借入や約定弁済など、当の実態に合った指導が良かった 月次試算表の指導で効果的な収益管理が定着した 原価管理に向けたデータ構築を開始できた 支援後、県補助金を活用し伝票システムを更新 課題だった就業規則が完成した 指導をもとに出来上がった海外実習生の評価制度はシンプルで中小企業でも運用しやすい
店舗運営	店舗内で直接現場指導を受けたことで社員の取組姿勢が前向きになった 平日の売上確保策や来客・スタッフ動線を見越したレイアウトの提案が良かった 飲食店オープンに向けて、提供メニューや店舗レイアウトの指導が役に立った 新ブランドの立ち上げにつながった

専門家派遣を契機にさまざまな取組へ発展

他の支援制度に移行・発展するケースも

専門家派遣事業は支援の入口としても機能しており、この事業をきっかけに他の取組や、県、国の補助事業に移行したケースも多い。

- 専門家派遣 ⇒ 生産性改善支援事業 ⇒ 企業力強化・成長支援事業
- 専門家派遣 ⇒ 中小企業販路開拓総合支援事業
- 専門家派遣 ⇔ 復興企業フォローアップ事業 ※当財団金融部門との連携・情報共有
- 専門家派遣 ⇒ 県・国等補助事業 (HACCP、商品開発、マーケティング、ウェブ改良・IT化等)

多くの成果、新たな気づき、社内人材の育成が実現

- 「HACCP取得による取引拡大・輸出実現」、「新商品開発・商品改良の実現」、「ECサイトの売上増加」、「財務分析による収益改善」など、大きな成果につながったというコメントが多数寄せられている。
- このほか、「専門家からのアドバイスを通じて新たな発見や気づきにつながった」、「社員が議論するようになった、社員の意識が向上した」など、事業者が社内風土の変革や人材育成の面での効果を実感している。

信頼できる専門家との出会いからビジネスパートナーへと発展

- 事業者、専門家、当財団が連携して取り組み、企業課題の解決に成果を上げている専門家派遣事業は、企業の評価が高く多数の利用実績につながっている。
- 一方で、解決すべき課題によっては、より深掘りした専門家の支援が必要になる場合がある。こうしたケースでは、専門家派遣事業で出会った専門家との信頼関係を深め、ビジネスパートナーの関係に発展し独自の支援を受けながら成果を上げる企業が出てきている。

HACCP取得で海外輸出実現。 スタッフのスキルアップでECの売上拡大

株式会社 石渡商店

サメの水揚げ日本一を誇る気仙沼で、ふかひれ一筋60余年の石渡商店。震災で甚大な被害を受けながらも、いち早く新工場を稼働。「ふかひれの石渡」として知られるが、「気仙沼完熟牡蠣のオイスターソース」が国際的な表彰制度で三ツ星を獲得するなど、どの商品も高品質。多くのシェフや専門家とネットワークを築き、次々と新たな挑戦を続ける若き経営者・石渡専務が取組成果や気仙沼への想いを語る。



紅焼姿煮（ふかひれ姿煮）

株式会社石渡商店

代表取締役
石渡 久師 氏



HACCPは海外進出の必須条件

自社のノウハウだけでHACCPを取得するのは困難なので、みやぎ産業振興機構に専門家の派遣をお願いし、スケジュールどおり海外輸出に際して求められるHACCPを取得できました。

おかげで、今では、フランス、香港、シンガポール、インドネシア、オーストラリアに輸出できるようになりました。これらすべての国でHACCPを求められるわけではありませんが、取引の際、先方から必ずHACCPを持っているかどうか聞かれます。こちらがHACCPの仕組みをしっかりと理解し、一つ一つの質問に対して適切に回答しないと、取引が前に進まない状況になるということです。海外で商売をするには、HACCPが必須ということを実感しました。誤解しないで欲しいのは、HACCPを取得したから、それだけで海外に進出できたわけではないということです。対象国の市場調査や現地とのコミュニケーションなど、売る努力は当然必要です。

HACCPは海外輸出のために取得しましたが、社内の衛生管理、品質管理の面でも大いに役立っています。従来から取り組んできたことと大きく変わらないのですが、衛生管理の手法、記録の残し方や5Sの実践などが社内に浸透・定着し、社員にその都度指示しなくてもルールで動いてくれるので、安心して任せられるようになりました。

スタッフのスキルアップで ECサイトの売上拡大

一般的なアドバイザーで多いのは、「ウェブサイトを立ち上げませんか」、「ECモールに出店しませんか」といった、いわば初期入

門編です。当社の場合は、自社でECサイトを多少運営した上で伸び悩んでいる状況だったので、会社に入り込んで具体的に指導いただける専門家を紹介して欲しいと機構に相談しました。機構さんでは変な専門家を紹介しないだろうと（笑）。

ウェブで探せばいろいろな支援情報を得られますが、「こうしたら売上が伸びます」と書いてあることのどこまで本当か確かめようがありません。こうした中、紹介いただいた専門家の川井様は以前から知っていましたし、その方のビジネスパートナーとして付き合いしている方（児玉様）であれば、信頼できると思いました。

ECに関しては、専門の会社に外注して売上を伸ばそうとするのが一般的だと思いますが、私は、専門家に会社にお越しいただき、自分だけでなく他のスタッフも含めて、ウェブマーケティングの営業的な知識を身につけたいと考えました。

児玉様は、最先端のノウハウやスキルなど専門知識が豊富であるほか、当社スタッフへの教え方やコミュニケーションの取り方がうまく、社内のモチベーションも上がってきています。スタッフも自分なりに考え、新たなアイデアを出すなど前向きに取り組み、この2年間で確かなスキルアップを実感できています。

当社商品をテレビ番組で取り上げていただいた効果もあり、ECサイトの売上も順調に伸びています。今後は、購入頻度・金額などで顧客のセグメントを分け、お得意様には特別なご案内をするなど、石渡ファンの醸成やリピーターの獲得に注力し、さらに売上を伸ばしていきたいと考えています。



専門家川井氏、児玉氏とのミーティング

震災後、多くのシェフや専門家に出会い、 世界が広がった

三陸・気仙沼の水揚げは昔よりだいぶ減少していますし、国内の消費人口だけでなく、我々のように水産加工に従事する人も減り、大量生産が難しい時代ですので、付加価値を付けた商品を生産・販売していくべきだと感じています。

川井様は、量販店、百貨店、通販、問屋・商社など食品流通業界に幅広い人脈をお持ちで、銀座など首都圏の一流料理人の方々との新商品づくりなどの経験も豊富なので、商品開発や販路開拓を支援いただいています。目標実現に向かう途中で出てくるアイデアが斬新で非常にプラスになっていますし、目標以上の収穫になることもあります。

児玉様によるECサイトやSNSの指導においても、社員教育がうまく回りはじめて、会社全体の力になってきているという手応えを感じています。



気仙沼完熟牡蠣のオイスターソース（三年熟成）

私は震災までは製造を担当していたため、外部の方とお会いする機会は多くありませんでしたが、震災後、いろいろな人に出会うようになりました。皆さんと話をするうち、当社で取り組んでいることや蓄積してきた技術は、他の人たちが真似できないものだと気づきました。震災後のプロジェクトで、海外も含めていろいろなシェフとやり取りしていくと、シェフの知らないことを自分が知っていたり、逆にシェフが知っていることを自分たちが分からなかったりすることが多々ありました。こうしたことを3年くらい経験して、シェフと仲良くなる方法や彼らが好む会話を身につけ自信がつき、シェフの紹介でOEMの商品づくりを依頼されることもあるなど料理界の雰囲気が大分つかめてきました。

川井様を通じて首都圏の高級料理店を紹介いただく中で、シェフに足りていない部分やこちらが手助けして欲しい部分が、少しずつ分かってきました。また、この取組を通じて、食材、生産者、シェフ、デザイナー、ウェブ専門家などとの新たなネットワークがどんどん広がり、世界が広がった感じがします。

気仙沼への想いと将来展望

震災直後にみんなで声を上げたことを実現していければと思います。例えば、何のしがらみもなく、共同で作って共同で売る。10社が同じ機械を別々に持って10分割で仕事をするよりも、1社がその機械を持って専属でその仕事をやるとか。こうした企業連携を行政も望んだが、なかなか実現できていません。どんどん人も減るし、外から人材を引っ張ってこなければならぬけれど、気仙沼になかなか人が集まりにくい。仕事の集約化と、リモートをうまく活用し遠くの人と仕事をするということをミックスするなど、ハイブリットな考え方に切り替えることがこれからは欠かせないと思っています。

「仕事に追われて忙しいのに利益を確保できない」ということは避けたいですね。震災後、気仙沼の4社が集まって商品をつくったときも、我々が手をかけて商品をつくったのに、販売手数料を持っていくのは東京の人。「なぜ気仙沼でモノをつくっているのにビルがないの」という話になって。モノを売っている人は自社ビルに入れるが、現地でモノをつくっている人は忙しいけれども、利益が少ないという仕組みがどういかならないかという話をしたんですよ。



ふかひれを手にする石渡専務



気仙沼湾横断橋「かなえおはし」

株式会社 石渡商店

住 所 〒988-0141 宮城県気仙沼市松崎柳沢228-107

TEL 0226-22-1893

FAX 0226-23-8636

HP

EC

SNS

石渡氏、川井氏、児玉氏による座談会に発展！ 核心に迫る

川井: 現地の素晴らしい原料をお持ちで、それを自分で加工し、付加価値を付けて自分の商品として売っている人こそが、銀座にビルを建てているんですよ。中央通りは全部そうです。自分でモノをつくって付加価値を付けている人しか銀座にビルはない。他社がつくったモノを売っているのは松屋と三越だけ。日産、和光、資生堂、鳩居堂、シャネル、エルメスもみんな自分で商品をつくっている。気仙沼の4社も、ここでしっかりしたものをつくれれば、東京に出ていけますよ。なぜ手数料を取られるかという話は、プロモーションの過程だと思いますよ。

石渡: 自分たちにはそこまでの考えはなかったんですよ。つくり手と買い手のパワーバランスは、買い手の方が少し強いんです。

川井: そういった意味では、今度のコロナで変わりますよ。特に食べ物は、どんどんECに流れていきますよね。流通の中間に経費を掛けなくても、売れる・買える環境ができてきているということですよね。



川井氏、児玉氏とのミーティングは、いつしか白熱した議論に。

児玉: 流通の方が強いというのはそのとおりですが、売る側も問屋を使った方が楽なんじゃないかな。まとめて卸してしまった方が在庫を抱えないとか、大量にはけるとか。でも、そこで思考停止になるのは危険で、少しは考えてBtoCに寄っていかないと、この先どうなるか分からないですからね。

川井: 昔から問屋が存在してきた理由は、運送業と倉庫業と金融業の役割を担っていたから。今では多様な流通が可能になり、旧来の流通システムがどんどん崩れていっています。生鮮を扱っているところは唯一伸びていますが、私が過去に携わっていた時計業界は問屋卸しがほぼなくなりました。

児玉: 古き良き時代で、中間の業者も含めてみんなが儲かって、生態系がうまく成り立っていたときはよかったかもしれないが、BtoCや直接取引がこれだけ伸びてくると、中間の存在意義が薄れてきますよね。



震災後、内陸部に再建した新工場

川井: しかし、同じECでもモールの場合、どんどんクーポンを発行して無理なキャンペーンを実施しているが、出店している事業者は成り立っているのかな。

児玉: ここまで市場規模が拡大したら、そういう仕組みだからやり続けるしかないです。たくさんポイントを与えて、全体の流通額を拡大するのがモール運営者の仕事です。各事業者は、出店料、広告料、販売手数料などの負担が大きく、利益を確保するのが大変だけれども、仕方なくモールに出店しているケースも多いですね。理想はやはり利益を確保できる自社ECサイトですよ。

石渡: 先ほど、「仕事に追われて忙しいのに利益を確保できない」という話がありましたが、我々、水産・水産加工の人たちの意識を変えることも必要だと思っています。そうしないと、若い人たちが魅力を感じてくれないですよね。何のための存在なのか、何のための仕事なのかということを彼らに伝えられないと、誇れる仕事として働いてもらえない。水産加工も、ワインをつくるぶどう農家、カッコいいファーマーのような地位まで上げていきたいですね。



ふかひれの繊細な加工作業

3年間にわたり何度も気仙沼を訪れ、「商品開発・販路開拓」と「ウェブ販売」を支援してきた専門家の川井勉氏と児玉佳哉氏から、石渡商店へのエールをいただいた。

専門家よりコメント

株式会社クリーツ 代表取締役 **川井 勉氏**

震災前から、石渡商店をよく知る川井氏。20年ほど前、新幹線車内誌の連載企画に関わっていた川井氏がふかひれ商品を掲載したのがきっかけと懐かしむ。シェフやバイヤー、食品メーカーを石渡専務に紹介する機会が多いが、食の知識が豊富で判断が素早くて確かなので心強いと、専務を高く評価。現在も、石渡専務と川井氏が連携し、新たな商品づくりや販路構築など、数々の取組を進行中。



石渡商店は仕事が丁寧で品質がいいと評価されています。顧客のリクエストに応じたサイズやバリエーションなどアイテムが豊富というのも強みです。商品づくりや取引に至るまでの過程では、シェフやバイヤーとのやり取りや素早い判断・決断が求められます。石渡様は、自分なりの考えやビジョンをお持ちなので、話すことに説得力がありますし、相手にも意図がしっかり伝わりますね。その場に立ち止まらず、常に新しいことに挑戦し、前に進む姿勢が素晴らしい。

今回、石渡様がお考えになった、最終ユーザーであるシェフと直接コミュニケーションを取ろうとする試みも絶対に必要なことなので、私自身の経験やネットワークを活かしながら、全力でサポートしていきたいと思っています。

専門家よりコメント

株式会社ボーダーライン 取締役 **児玉 佳哉氏**

SNS活用やウェブマーケティングについて最先端のノウハウ・スキルを有する児玉氏。石渡商店との出会いは3年前であるが、気さくで親しみやすい性格から、すぐにスタッフと打ち解け、いつも活発な意見交換に。「ウェブは作成よりも運用が大事」と児玉氏。ECサイトへの集客と売上拡大に向け、ウェブのアクセス解析や顧客分析などを行い、SNS・メルマガによる効果的な情報発信等を助言。



全商品でEC化率が増加しており、特に食品はコロナの影響もあり、今後ますます伸びるでしょうね。石渡商店はここ数年自社ECサイトに力を入れてきましたので、ある意味追い風になるように、さらに発展的な取組を進めていきたいですね。ウェブ・ECと聞くと、仮想空間なんだろうと思うかもしれませんが、実はリアルと非リアルとの融合が重要です。石渡商店もリアル店舗をお持ちなので、実店舗を活用した体験やサービスとSNSによる情報発信をうまく組み合わせ、石渡ファンを増やし、ECサイトへの集客を図りたいと考えています。

スタッフの皆さんもメルマガやTwitterで発信したことによってどれだけの反応があったかを数字で把握できて、モチベーションにもつながっていると思います。今後、看板商品のオイスターソースのサブスク化(定期購入)やリピーター獲得策にスタッフの皆さんと一緒に取り組んでいきたいと思っています。



石渡専務にアドバイスする川井氏



熱心に指導する児玉氏

システム構築による 原価計算の高度化と省力化の取組

株式会社超冷

「世界のシーフードを創造する」気仙沼でさんま竜田揚げや生食用マグロなど、業務用水産加工品を中心に製造する株式会社超冷。消費者ニーズやトレンドの変化に対応した弛まぬ製品開発など、常に新しい挑戦を続けている。震災後は、当財団の支援事業により生産性改善にも取り組み成果を上げてきたが、さらなるステップアップとして原価計算の高度化に取り組む。泉雄治社長と専門家の赤木秀幸氏に原価管理の重要性や進捗、課題等を語っていただく。

株式会社超冷

代表取締役
泉 雄治 氏



加工度が高まり、原価計算が複雑に

以前、当社は魚市場に水揚げされる魚を仕入れて、選別や箱詰めなど一次処理を中心に事業をしていました。しかし、近年は魚市場への水揚量が減少傾向で、浜値の変動が激しく、粗利を上げるのが難しくなってきたため、加工度を高め、末端に近い外食産業や量販店等に供給できる商品づくりにシフトしてきました。各販売先には常に新商品を提案する必要があるため、少量多品種生産になっており、現在では1日の製造品目が常時5〜10種類にのびります。

以前は、魚種や包材の種類が少なく、作業内容もある程度限定的だったので、原価計算にそれほど時間が掛かりませんでした。今では原料や包材の種類が増え生産工程も複雑になり、手計算での原価計算書作成には、かなりの工数が掛かっています。具体的には、現場の従業員が記録した日報から原料、資材、労務費等の直接費を算出し、製造に関する日々の原価計算を行い、生産効率、歩留り等を中心に製造管理をしています。それ以外の経費については、月次で部門別試算表を作成して全製品の損益を算出してきました。

現場のカイゼンを 原価低減につなげる

かつて私は大手冷凍食品メーカーに勤務し、若い頃から原価計算に携わったこともあり、原価管理や生産効率の重要性を認識しています。当社ではみやぎ産業振興機構の支援で生産性改善に取り組んで3年目になり、作業効率が徐々に向上しており、原価計算による生産コストの把握はますます重要になってき

ました。しかし、これまでの会社独自の原価計算のやり方では、大変な人手がかかり計算ミスを生じることもあり、何とかしたいと考えていたところでした。

そのようなとき、機構から赤木先生を紹介いただき、原価計算の効率化と高度化に取り組むことにしました。先生の資料は分かりやすく、指導も丁寧なので、社員の理解度も上がってきています。まずはエクセルによる簡易システムを構築して、現場担当者の記入・計算ミスをなくし、紙の管理帳票を廃止し、原価管理の効率化とコストの削減を図りたいと考えています。



原価管理システムの構成を決める検討会議の様子

消費者の要望をつかみ、 創意工夫を加えることで売上UP

当社は、より末端に近い売先の商品づくりを目指してきましたが、当初は自画自賛の製品づくりだったため、大手問屋経由で外食や量販店に営業をかけてきましたが、うまく販売に結びつかず苦戦続きでした。その後、反省と研究を重ね、問屋と末端の販売先に同行し、消費者の要望を把握する努力を続け、新商品にさまざまな創意工夫を加えると、外食産業等を中心に売上が伸びてきました。今後さらに水産資源の減少が懸念されるので、水産物と農産物を組み合わせた商品や消費者が手軽に食べられるレンジアップ商品など、市場でより一層評価される「売れる商品」を創造してまいります。

専門家よりコメント

赤木診断士技術士事務所

赤木 秀幸 氏



原価管理の精度を高めるための ステップ展開

原価管理は、会社が確実に利益を生むために必要な管理であり、利益は売上から費用（原価）を差し引いたものですから、原価をコントロールできなければ、予定の利益は望めません。原価管理の目的は、原価統制、原価改善、原価企画の3つです。原価統制は、予算内に原価を納めるように活動すること。原価改善は、原価データを分析してコストダウンすること。原価企画は、新製品に対して最初から原価改善策を織り込んで利益を確保すること。原価企画まで取り組み、見積りの段階で利益を見通せるのが理想です。製品別の実際原価が分かれば、利幅が大きい製品を拡張し、利幅が少ない製品は原価低減し、赤字製品は廃止するといった営業戦略にも活かれます。

超冷様は、原価管理の重要性を認識し、現場にフィードバックして原価意識を持たせる取組もしていましたが、手集計のため手間が掛かり、人的ミスなどデータの信頼性にも問題がありました。また、材料と加工工程については実際原価を把握できていますが、それ以外の経費（材料保管費、配送費など）は大雑把な配賦となっており、実際原価と差異があるので、より正確な製品原価を把握するためには、費用をできるだけ個別の製品単位でひも付けすることが必要です。そこで、ABC（活動基準原価計算）の考え方を導入し、さらに原価計算に要する時間の短縮や信頼性向上のためのシステム化に取り組む予定です。システム化してABCを行うには時間と費用が掛かるので、今年度はまず代表品種を選んで現在の原価管理をエクセルで自動化し、次年度以降、前後工程へ拡大し、さらに原価精度を上げるためのステップ展開をしようと考えています。

社長の強い想いと手作業で苦勞した 社員の経験がシステム化の原動力

超冷様の場合、社長の原価意識が高く、手計算で手間が掛かって原価計算を継続してきた経験や実績がありますが、手計算であるがゆえに発生する計算ミスの防止や集計の効率化といった課題がありました。会社として、作業を楽にしたい、省力化したいという動機が、システム化を推進する大きな原動力になるのだと思います。往々にして、システム導入の目的を明確にしな

いま、単にソフトを導入するだけで業務効率が向上すると考えている企業がありますが、こうした考えでは、プロジェクトが頓挫しがちです。

先ほど「ステップ展開」と言いましたが、超冷様はまだ1段目で、階段はこの先何段もあるわけです。今1段目ですが、その前のステップを踏んでいる。そこに大きな意味があるんです。社長さんによっては、どんぶり勘定で、そこまで緻密なものは必要ないと考え、決算書も年に1回しか見ないで儲かったかどうかを見る方もいます。泉社長には、「原価計算は重要だ」という想いがあり、スタート時点で考え方に大きな差があるわけです。超冷様は、手書きからエクセル、エクセルからシステムへと順調に階段を上っていかれると思います。

困難を分割し、真の「対策」を打つ

一番大事なのはデータの「活用」、とりわけ、営業戦略、経営戦略への活用です。超冷様の規模だと、システム化で業務効率化や原価統制、原価改善、原価企画をより深く推進することが重要です。また、ABC原価計算のシステムは、生産管理システムとも親和性が良いので、原価計算を軸に、在庫管理や生産計画、進捗管理などに広げていくと業務効率が一段と上がるでしょう。

経営者の中には、「データを取ってもまとめる時間がない、何をすればいいか早く答えが欲しい」という方がいます。でも、十分な分析や検討がなされていない答えで本当にいいのでしょうか。私は「困難は分割せよ」と考えます。これはデカルトの言葉ですが、私はこれを2つに解釈しています。1つは超冷様で原価管理のあるべき姿に導くためにステップ展開を提案したように、大きな山を一気に登るのは困難ですが、ステップ分けして登れば楽になります。もう一つは、「分割＝分析」です。ぼやっとした問題もデータを分析することで課題が見えてきます。

経営者の皆さんの周りには、解決すべき問題が山ほどありますが、常に「処置」だけをしていては同じことの繰り返しで、真の「対策」には至らない。つまり、再発しない解決をしなければなりません。そのためには、忙しさを理由に目先のことだけを対処するのではなく、データを整理して活用し、真の原因に対策を打つようにしなければならないと思います。



システム化により可能となるデータの活用方法について説明する赤木氏

株式会社 超冷

住 所 〒988-0103 宮城県気仙沼市赤岩港128-3

TEL 0226-23-8120

FAX 0226-24-4888

専門家の指導で 「みやぎHACCP認証ステップ2」取得

有限会社丸高高橋商店

三陸・牡鹿半島産の活あさり、生牡蠣、ほやなどの加工・販売を生業とする石巻の丸高高橋商店。獲りたての活きの良い海の幸が自慢で「安心・安全」が第一。衛生管理の重要性をしっかりと認識し、HACCPの取組に大変前向きな高橋弘幸社長と専門家の岩沼幸一郎氏の声を届ける。



生牡蠣

有限会社丸高高橋商店

代表取締役
高橋 弘幸 氏



もはやHACCPは 対応できて当たり前の時代

当社では、お客様に新鮮で安心安全な商品を提供したいと考え、震災前から会社独自のやり方で衛生管理やHACCPに取り組んできました。しかし、震災でこれまで記録してきたデータがすべて流失してしまいました。オリンピックを控え、HACCPの制度化が迫る中、どのように対応すべきか、特に危害分析など一歩踏み込んだ専門的なことが分からず悩んでいました。そうしたとき、みやぎ産業振興機構から支援制度を紹介いただき、専門家の派遣をお願いすることにしました。

専門家よりコメント

岩沼技術士事務所
岩沼 幸一郎 氏

自分たちが苦勞して作り上げた ルールだからこそ、守ろうと努力する

高橋様の工場を初めて訪問したとき、衛生管理に対する考え方や作業工程、温度管理、清掃など、予想以上にできていたので、進めやすいなと思いました。記録はできていたし、施設の中もしっかりと衛生管理できていました。これは、なぜHACCPに取り組まなければならないかを理解している証拠。だから敢えて、手取り足取りは指導しませんでした。

出来上がったシステムや過去の事例をそのまま入れ込めば楽ですが、内容や理由を理解しないまま行うケースもあり、それでは結果的に身に付きません。自分たちが苦勞して作り上げたシステムやルールであれば、その経緯や理由が分かるから、それを守ろうと努力します。

以前から衛生管理に取り組んでおり、従業員の意識もあると思っていたのですが、岩沼先生に現場で指導いただき、「なるほど」と認識を新たにしました。岩沼先生は、「ここはこうだよ」とすぐに正解を教えないので、試行錯誤しながら取り組みました。別の事例を持ってきて、自分で考えてそれに当てはめて、自分に合ったやり方をするように仕向けるのがうまいんです。「言われたことをそのままやるのでは、意識が残らない」と先生には要所要所で分かりやすくポイントを教えていただいたおかげで従業員の理解が深まり、社内定着も進みました。

支援終了後、先生に主に指導いただいた生食用カキについて、保健所に「みやぎHACCP認証ステップ2」を申請し取得できました。その後、カキの考え方を応用し、ホヤについても認証取得できました。自分たちで考え、行動する習慣が身に付いていたからできたのだと思います。

もはやHACCP対応は当たり前の時代になりました。HACCPを理由に販路や売上が増えるわけではありませんが、逆に対応できていないと「衛生管理はきちんとできているのですか？」と疑念を抱かれます。生産工程だけでなく清掃を含め、しっかりやろうという意識が社内に浸透したことが一番の成果ですね。

指導の際、現場で気づいたことは、基本的には社長にお伝えし、社長から従業員の方に伝え、指導いただくことにしました。毎回宿題を出し、徐々に難易度を上げていったのですが、いつもしっかり対応してくださったので、少し手直しするだけでスムーズに進めることができました。

高橋様がみやぎHACCPを取得したことで、同業者からの反響も大きかったですね。高橋様の取組を知って、機構の支援制度を活用し、HACCPを取得した企業も何社もあり、業界全体の底上げにもつながっており、嬉しく思います。



専門家岩沼氏による指導

専門家は語る

岩沼技術士事務所 岩沼 幸一郎 氏



長年にわたり国内食品工場等の品質衛生管理指導に携わってきた岩沼幸一郎氏。5年前の当財団支援制度創設時から、多くの水産加工企業の衛生管理やHACCP取得に向けた支援を実施。衛生管理の必要性和宮城県の水産加工業への想いを語る。

HACCPは すべての食品事業者にとっての責務

私は食品の微生物検査、理化学分析や食品工場のHACCP、品質衛生管理指導に長年従事し、各食品業種別の衛生管理に関する手引書やガイドラインの作成にも携わってきました。

日本ではようやくHACCPが制度化されましたが、海外ではずっと前からスタンダードになっています。「HACCP」と聞いて、大変だと感じられる方もいるかもしれませんが、消費者に安全安心な食品を提供するために当たり前のことをするだけです。

皆さんの工場でも衛生管理に気を配っていて、過去に食中毒が出たことがないので、大丈夫だと思っているかもしれませんが、それはたまたま起きていないだけで、確実なものではなく、食品管理の仕方が自己満足かもしれません。決められた原則と手順に従って、衛生管理計画を作成し、それを実行し、記録・保管しなければ、何かあったとき追跡・確認もできないので、確実なものとは言えません。今や、HACCPの考え方を取り入れた衛生管理は、規模の大小を問わず、すべての食品事業者にとっての責務です。各食品業界団体において、衛生管理に関するガイドラインを出していますので、インターネット等でお調べください。具体的な取組方法が分からない場合は、みやぎ産業振興機構を通じて専門家を派遣していただいてもいいと思います。

小規模事業者の方がやりやすい。 体制づくりと内部コミュニケーションが大切

宮城県の水産関連業界は、カキの問題をきっかけに、トレーサビリティや適正表示の取組が進んでいたこともあり、県内の事業者を実際に指導してみると、きちんと衛生管理できているところが多かった。皆さん、しっかりとした意識をお持ちなので、気づいていない部分を指摘するだけでよかったし、指摘すると素直に対応してくれました。考えて行動するというベースもできていたので、指導しやすかった。宮城県の水産加工業者のレベルは高いと感じました。

小規模事業者にとって、HACCPは大変だという方がいますが、それは誤解です。逆に、経営者や管理者の目が届きやすく、ルールも大規模事業者に比べて浸透しやすい。多少力仕事になるかもしれないが、頭を使って作れば自分のものとして運用できるし、やる気があれば小規模事業者はシメタモノ。出来上がるまでは多少大変ですけどね(笑)。それを助けるのが私の仕事です。

私は現場で細かい点まで指摘することがありますが、お金がかかることはあまり言わないようにしています。お金をかけるのは

簡単ですが、事業者の負担になりますから。すぐにできること、今までやってきたことでもちょっと工夫すればいいこと、そういう「気づき」ができるようになることを意識して指導してきました。

衛生管理は、品質管理担当者に任せ切りでは、決してうまくいきません。社内に定着させるには、体制づくりと内部コミュニケーションが大切です。HACCPに取り組むチームをつくり、みんなで議論し実践することを心掛けましょう。



従業員勉強会



工場内での衛生管理指導



工場内に5S指標、手洗い手順書の掲示

HACCP制度化への対応で 取引の維持・拡大へ

瀧口商店

「万石浦からのお便り」をスローガンに、アカモク・牡蠣・海苔等の佃煮を中心として、小規模ながらも手作りで丹精込めた商品づくりを行っている瀧口商店。HACCP制度化を契機として、これまで以上に衛生管理の必要性を感じ、「HACCPの制度化に対応する衛生管理レベルの向上」に取り組んだ。



あかもく松前

対象国に合わせたHACCPを取得し 海外輸出拡大

株式会社明豊

自社保有船で一本釣りしたカツオを船内で急速凍結。鮮度を保ったまま迅速に成型・焼成加工しカツオたたきを製造・販売する明豊。漁船から魚市場、加工場までの一貫した高度衛生管理でEU-HACCPを取得し塩釜の産地ブランドを高め、輸出拡大を目指す松永社長が今後の海外戦略を語る。



旋網船第八十八明豊丸

瀧口商店

代表
瀧口 正 氏



HACCP制度化への対応が 大口取引の継続につながった

当社では、これまでも安全安心な商品づくりを念頭に衛生管理に取り組んできました。しかしながら、取引先からの衛生管理への要求が厳しくなってきたこと、また、定期的にHACCPの制度化を控えていたことから商工会議所に相談したところ、みやぎ産業振興機構の専門家派遣事業について紹介があり、安達先生に御指導いただくことになりました。

専門家よりコメント

一般財団法人宮城県公衆衛生協会
安達 憲司 氏



HACCPは小規模な事業者でも十分に 対応できる。まずはできることからスタートを

食品衛生法の改正により、令和2年6月からほぼすべての食品事業者で「HACCPに沿った衛生管理」を実施しなければなりません。それに伴い取引先からもHACCPへの対応はどのようになっているかを問われる場面も想定され、速やかに準備する必要があると考えます。

瀧口商店様は「食品取り扱い従事者50人未満の事業所」に該当するため、「HACCPの考え方を取り入れた衛生管理」を導入する目的で支援させていただきましたが、基本的な衛生管理が不十分ですとHACCPは成り立ちませんので、最初に工場の

工場内での一般的な衛生管理については、基本的な衛生管理についての考え方から始まり、商品の取り扱いや加工時の温度管理など、専門家の視点から当社工場にマッチした形での衛生管理方法について指導いただき、工場での衛生管理体制や、従業員の意識向上につながりました。

HACCPについても、制度化への具体的な対応について情報不足でしたが、安達先生には制度の内容や、具体的に対応しなければならないことについて解りやすく指導いただきました。さらに、HACCPの考え方を取り入れた衛生管理に関する計画や加工・清掃等のマニュアル、衛生管理の記録様式等、整備しなければならない書類の作成に当たっては、安全性を担保するための視点を持ちつつ、当社工場に合わせた形での対応という観点で丁寧に助言していただき、上手く形にすることができました。

先般、大口の取引先からHACCP制度化への対応について問われましたが、取組状況を提示したところ取引継続につながりました。今後も、HACCPの考え方を取り入れた衛生管理にしっかりと取り組むことで、取引先からの信用、販路・売上の維持拡大につながるものと期待しています。

設備や作業工程を見て改善すべきところを助言することからスタートしました。

支援全般を通して心掛けたことは、人員・予算の制約がある中で企業が継続的に衛生管理に取り組んでいけるよう、押さえるべきところはしっかりと押さえつつも、設備や現場の作業内容を大幅に変えるのではなく、工夫して無理のない形に組み立てていくことです。

代表をはじめ従業員の方々は、HACCP制度化に対応したい、衛生管理レベルを向上させたいという意思を積極的に示され、今できるベストな方法を一緒に考えることができました。

県内の水産加工業者は小規模なところが多く、代表者が一人で経営・生産・営業まですべて管理しているようなところも少なくありません。そのため、衛生管理の方ではなかなか手が回り難いのが現状と思われます。HACCPの制度化は大きな設備の改善など費用の掛かることが必ずしも要求されるわけではなく、お金を掛けて何かの認証をとる必要もありません。まず現在の人数や工程の中で出来ることから実施してみたいかがでしょうか。今工場で行っていることを簡単な文書に書き出し衛生管理計画とする、毎日無意識にやっていることを簡単でも良いので記録として残しておく等々、最初から完璧なものを作るのではなく出来ることからスタートしてみよう。

株式会社明豊

代表取締役社長
松永 賢治 氏



人口減少等により国内市場は今後ますます縮小していきまますので、これからは海外への販路が必要だと考えました。また、消費者が安心して食べられる安全な商品を供給したいという想いもありました。そこで、社内の衛生管理水準の向上と社員のレベルアップを図るため、平成30年度に、みやぎ産業振興機構に衛生管理の専門家の派遣をお願いしました。製造工程における危害要因の分析やHACCP認証取得に必要な書類整備などについて現場目線で指導いただくことで、社内体制の整備や社員のノウハウ習得につながり、本当に良かったと思います。

最初のステップとして、令和元年度に対米向けのFDA-HACCP(大日本水産会)を取得しました。令和2年度には、非常にレベルが高く取得困難と言われるEU-HACCPにも挑戦し、無事取得することができました。来年度は、対米輸出の更なる促進に向けて、FDA-HACCPよりもハードルの高いFSSC22000にも挑戦したいと考えています。



リニューアルした塩釜魚市場

現在、塩釜魚市場のEU-HACCP取得に向けた審査が進められており、順調にいけば国内では八戸魚市場に次ぎ、2番目のEU-HACCP取得となり、EU基準対応漁船で漁獲した魚を原料とするカツオのたたきなど当社工場で製造した加工品のヨーロッパへの輸出が可能になります。

八戸魚市場は厚生労働省所管のもと手続きが行われ国内初の認証となりましたが、塩釜魚市場は農林水産省に所管が移って初めての案件となり、各事業者や現場と協議しながら、実際の運用を考慮した魚市場となるよう審査が進められています。塩釜魚市場がEU-HACCPを取得できれば、世界トップレベルの衛生基準、かつ実用的な魚市場として、国内外から注目を集めることとなり、塩釜の産地ブランドが格段に高まるものと期待しています。



カツオのたたきの計量作業

株式会社 明豊

住 所 〒985-0001 宮城県塩釜市新浜町2-9-34

TEL 022-362-5141

FAX 022-362-5188

HP SNS

瀧口商店

住 所 〒986-2135 宮城県石巻市渡波中三勺1-66

TEL 0225-98-9433

FAX 0225-98-9863

HP SNS

「下請け体質からの脱却」 高次加工品製造への挑戦

株式会社 布施商店

大正元年創業の布施商店は、目利きに拘った「さくら真鰯」に代表されるように、生鮮を中心とした鮮度抜群・高品質な三陸産の水産物を全国に出荷している。そんな布施商店の若き後継者布施太一氏は、震災以降、熱心に被災地へ足を運び東京・目白のフレンチの名店「ブラッスリー ラ・ムジカ」オーナーシェフ梶村良仁氏との出会いをきっかけとして、これまで活用していなかったアラや身肉の端材といった、産地の魚屋ならではの「宝」に着目した商品づくりにチャレンジした。



真鰯の白子鍋セット

株式会社布施商店

代表取締役
布施 太一 氏



新たなチャレンジ 「自社の顔となる商品づくり」

梶村シェフとの出会いは、みやぎ産業振興機構から被災地支援に熱心な料理人がいる、と専門家派遣事業を紹介されたのがきっかけです。タラの切身や白子の生鮮出荷を屋台骨とする「タラ屋」布施商店」の新たなチャレンジとして、高次加工品の商品開発を考えはじめていた時期でした。

梶村さんの御指導により、タラのアラを活用したスープの開発に成功し、これを使用した「真鰯の白子鍋セット」が県内百貨店のギフト商品として採用されています。また、同じく指導により開発した塩タラについて、自社ECサイトでの直販を開始したところ。これらの開発に成功したことは、自社として高次加工品製造に一歩踏み出した、非常に大きな出来事であったと捉えています。

専門家よりコメント

株式会社ブラッスリー目白

梶村 良仁 氏
(ブラッスリー ラ・ムジカ オーナーシェフ)



布施商店の「間違いのない」タラで 看板商品を

布施商店の支援に入り驚いたのは「布施商店のタラ」の素晴らしさでした。石巻魚市場から直に仕入れた鮮度抜群のマダラを素早く適切に加工している。その品質は間違いのないもので、自

梶村さんの指導を受けて強く感じたのは、我々で考えられるレベルの1段も2段も上の次元に引き上げてくれる、商品開発に関するアイデアの幅でした。自分達でもいろいろと考えているところに梶村さんの一言が入るだけで一気に可能性が広がるような感覚でしょうか。そういったところが一流のシェフから直接指導を受けられるありがたさだと思います。製造現場の事情や生産性に鑑みて、製造方法を柔軟に考えてくれるところもありたいところでした。

当社は、これまで下請け仕事、「市場や問屋に出荷して終わり」というビジネスが主でした。美味しいものをつくっていても、消費者に届く時には自社の名前はどこにも出てきません。

今回の商品それ自体では大きな利益にはならないかもしれませんが、こうした自社の顔となるような商品を持っておくことが布施商店の信頼性を担保し、既存の商売にも好影響があると考えています。

既存事業を柱に据えつつ、こうした新たなチャレンジを積み重ねていくことにより「布施商店」が多くの人の目に触れ、自社のブランド力を高めていくのだと思います。

実際、当社HPを見た若者がアルバイトとして集まってきたり、雑誌の取材が舞い込んできたりと成果が出始めており、手ごたえを感じています。

商品開発は、若い人たちのやりがいや誇りにもつながる「輝く仕事」だと思います。布施商店として新たな事業に試行錯誤しながら取り組む中で、社員のレベルアップやコミュニケーションの活性化など、社内の活性化にもつながってきています。

分の店でも布施商店のタラや白子を使ったメニューは大変好評です。

そんな布施商店の商品開発をお手伝いする中でポイントとなったのは、眠っている「宝の山」を活かすこと。つまりこれまで捨てていた頭などのアラや身肉の端材を有効活用するということでした。

限られた時間と人員とで、大量のタラを加工し生鮮出荷しなければならない事情を勘案すると、多くの端材が生じるのも仕方のない部分があると思いますが、料理人・飲食店経営者として見ると宝の山。サスティナブルの観点から、また、お金にも変わるのにもったいないと感じました。今回出来上がった「真鰯の白子鍋セット」の決め手となったのはアラを活用した「極みタラ出汁」。「タラの布施商店」ならではの味わい深いスープができたと思います。その他、例えば白子やタラの端材など原料は眠っていた素材なので、コストを恐れずいろいろなことにチャレンジできると思います。太一さんはまだ若くて何事にも前向きな青年なので、今後も会社の看板となるような商品づくりに取り組んでほしいですね。

複数のシェフと連携し 高付加価値商品を開発・販売

株式会社マルヤ五洋水産

昭和32年の創業以来、「活かす」蓄養技術で管理し、年間通して高品質な天然あわびを安定供給してきたマルヤ五洋水産。肉厚で身のしまった三陸産蝦夷あわびは、市場から高い評価を受ける。近年の漁獲減少とコロナ禍で出荷量が落ち込む中、料理人と連携し新商品開発に取り組む。開発の狙いと今後の課題について伺った。



あわびステーキ

株式会社マルヤ五洋水産

常務取締役
高橋 敏昭 氏



貴重な水産資源だからこそ、 付加価値を付けて売りたい

震災後、水産資源が減少し入札価格が上がり、原価を下回って販売することもありました。三陸産あわびは貴重な資源なので、ブランド力を高め、付加価値を付けて売っていく必要があると感じていました。こうした中、みやぎ産業振興機構を通じて川井様を紹介され、その人脈により「分とく山」の野崎様とのご縁ができて、磯の風味が豊かな当社のあわびを高く評価いただきました。その後、当社初のBtoCとして、川井様のご支援で野崎氏監修の「磯あわび」を開発し、大手百貨店のギフトに採用され、順調に販売できています。

コロナ禍で活あわびの出荷が激減したとき、機構さんと川井様から、料理人と連携した新商品開発のお話をいただきました。野崎様のほか、「銀座鮎青木」の青木様、「楽・食・健・美 — KUROMORI —」の黒森様、計3名の料理人と計4品の商品を開発する企画だったので、短期間でいろいろと試行錯誤を重ねました。

川井様は、我々では思いつかないアイデアをたくさん持ってい

るので、いつもワクワクします。スーパー・百貨店などの流通に限らず、料理人、航空、出版など幅広いネットワークをお持ちで、それらを活用して新しいものを生み出すのが凄いと感じています。

株式会社マルヤ五洋水産

取締役
高橋 幸恵 氏



シェフの声を聞くことで 商品の良さを再認識

今回の提案があったときは、漠然とした想いしかなかったのですが、川井様に何度か足を運んでいただくうちに、次第に商品の形になってきました。一人だけでなく、複数のシェフから意見を聞くことで、ボイルの仕方など、新たなヒントや発見もありました。

料理人のお力で商品は完成しましたが、これをどう販売していくか、これからが正念場です。当社では、一番いいものを仕入れて売っているという自負はありましたが、商品の評価を把握できるのは市場までで、その先で使っているお客様の評価は分からないというのが実情でした。今回、シェフの声を直接聞くことで、自分たちが気づかなかった三陸産あわびの良さを再認識できました。

専門家よりコメント

株式会社クリーツ 代表取締役 川井 勉 氏

料理人の力を借りるのは、 「自分の軒先で売る」ためのプロセス

野崎様の「磯あわび」という看板商品のブランドを獲得できたのは、マルヤ五洋水産のあわびが最高のものだからであり、野崎様がその品質に納得してレシピを提供したということです。

最高の素材を持つ生産者であっても、すぐに「売れる商品」をつくるのは大変なので、料理人の力をお借りして商品力を高める。最高の素材が、料理人という衣装を着て、さらに美しい姿で世の中に出ていくわけです。

しかし、最終目的は、自社のECサイトで売ること。BtoCの理想は「自分の軒先で売る」ことです。その理由の一つは利益率。デパートで3個売るよりも自社で1個売った方がいい。もう一つは、商品のこだわりや生産者の想いなどを消費者に直接伝えることができるから。

ただし、ECサイトを立ち上げても、すぐに売れるわけではない。だから、雑誌で紹介された、料理人が使ってくれたという実績を積み上げて信用を高めることが必要になります。料理人監修商品は、最終的に自分の軒先で売りやすくするためのプロモーションです。よし、最終的に自分の軒先で売りやすくするためのプロモーションです。よし、最終的に自分の軒先で売りやすくするためのプロモーションです。

専門家は語る

株式会社クリーツ 代表取締役 **川井 勉 氏**



若き時代、海外の高級腕時計の流通・販売に携わっていた川井氏。その経験とネットワークを活かし、平成12年に株式会社クリーツを設立。企業資産の有効活用とタイアップ企画の提案という2つのコンセプトをベースに、出版社通販の立ち上げ・運営、航空会社のコンサルティングのほか、全国各地の食品・物産等の販路支援やプロモーションを手掛けている。

震災後は、宮城県内の水産加工業を中心に数多くの企業を訪問し、商品開発や販路開拓等の支援を実施。各企業の強みや商品の特性を見極めつつ、商品づくりや販路探索、バイヤーとの交渉など、目標を具現化するまでのプロセスを構築。斬新な発想と抜群の行動力に支援先も驚く。

これまで多くの宮城の食材や水産加工品に触れ、その味と品質を高く評価する川井氏に水産加工企業へのメッセージをいただいた。

宮城の食材・食品は「本物」

当社は銀座にオフィスを構え、20年以上にわたり、地域産品等の商品戦略・販売戦略を支援し、既存流通に頼らない、その会社独自の新たな売上の創出を図ってきました。これまで、商品企画や販路開拓、プロモーション、食品通販、産地見学会、高級飲食店での産品フェアなどさまざまな取組の中で、多くの生産者にお会いし、数多くの食品を見てきました。そして、何人ものバイヤー、料理人、出版業界の方々とお付き合いしてきましたが、彼らは口々にこう言います。「宮城の食材・食品は、水産物、米・野菜、畜産物すべてがおいしい。本物だ。」

自治体の方に「おいしいですよ」と生産者や食品を紹介されることが多いのですが、「本物」に出会えるのは稀です。ところが、宮城の方に紹介いただくものは、そのほとんどが「本物」と呼べるものばかりです。ふかひれ、あわび、金華さば、メカジキ、伊達あなご、ほや、クジラ（鯨肉・トイ）、ぺっこうしじみ、わかめ。ふかひれスープ、しめさば、ほやたまご、昆布巻きなどの加工品も感動するほどのおいしさ。宮城への出張のとき、いろいろなところで食事をいただきますが、米もおいしいですね。名取のセリも最高。宮城に行くと、つくり手の想いや意気込みを感じます。



金華さば

「売ること」を真剣に考え、「伝える努力」を

さて、先ほど「本物」をつくっていると申し上げました。宮城の生産者の皆さんは「つくること」にはかなり熱心なようですが、「売ること」にはどんなお考えをお持ちなのでしょう。宮城では特級品の食材が手に入り、優れた加工技術があるので、素晴らしい食品を生産できます。しかし、「素晴らしい製品」＝「売れる商品」ではありません。最高の原料を仕入れ、高額な最新設備機器や優れた職人技術でどれだけ素晴らしい製品をつくっても、「製品」を「商品」へと昇華させる過程を経なければ、消費者の手元に届く前の「製品」で終わってしまいます。「売れる商品」にするには、消費者やその中間に存在するバイヤーや料理人に「伝える努力」をしなければなりません。製品をつくったその先の「売ること」をもっと真剣に考え、力を注いで欲しいと思います。

それぞれ会社には歴史があり、つくり手がいろいろな想いを込めて、特徴的な商品を生産していて、そこには会社ならではのストーリーや商品ならではのセールスポイントがあるはずです。そのストーリーやセールスポイントを整理し、商談などの場で表現できるような準備をしておくことをお勧めします。先ほど申し上げた「伝える努力」です。自分たちだけでストーリーづくりが難しい場合は、みやぎ産業振興機構にたくさんの専門家がいますので、相談するのもいいでしょう。

商品開発と販路開拓を同時並行で行うことが重要

生産者の方から、「新商品を開発したから、売れるところを探して欲しい」と依頼されることがよくありますが、「売先が決まってから、商品を作って欲しい」というのが本音です。結婚相手が決まってから、ウェディングドレスをつくるのと同じです。その人が7号か9号か11号かサイズが分からないのにドレスをつくったら、無駄になるかもしれませんね。商品づくりも同じで、商品開発と販路開拓を同時並行で行うことが重要です。まずは、候補となる売先・バイヤー等に対してサンプルを提供

し、商品进行评估いただくことです。このとき、会社のストーリーや商品のセールスポイントをしっかりと伝えることができれば、より興味を持っていただき、商談の確度も高まるでしょう。信頼できるバイヤーであれば、味付け、カット方法、量目、ロット、見栄え、荷姿、パッケージ、ネーミング、価格などについて、率直な意見や感想、取引に際してクリアすべき条件等をお示しいただけるはずです。こうした意見や指摘を踏まえ、売る側と買う側が二人三脚で工夫や改良を重ねながら、商品を完成させていくと、まさに「売れる商品」になるわけです。



さんまの昆布巻き

問屋・商社任せにせず、末端の情報を得る努力を

次に「売り方」ですが、「売るときに注意すべきことは？」と質問されることがあります。私は「すべて問屋任せにしないで」と答えます。問屋や商社は、皆さんの商品を量販店などの小売や外食・ホテル・飲食店などの売先につないでくれる「重要な存在」です。また、量販店などの最終ユーザーとの煩雑な商談や受発注確認、クレーム対応等を省略・簡略化してくれる「便利な存在」でもあります。しかし、問屋・商社に頼り切った商売をしていると、「大切な情報」を見失うことになります。

商品の流通について問屋・商社を活用するのは結構ですが、自社商品や売先の情報をないがしろにするのは危険です。皆さんは、各商品がどの店舗のどの売場で、いくらでどれだけ売れているか、どんな人が買っているか、競合品はあるか、特売品や売れ残りで赤札になっていないかなど、末端の情報を把握していますか。自分のお子さんであれば、バスに乗った後、どの幼稚園に行って、誰と何をして遊んで、〇〇先生とどんな話をしたかなど、つぶさに聞きたくなるでしょう。社員の皆さんが真心を込めてつくった商品ですから、その商品がどのように扱われているか、評価されているか、もっと気にかけて欲しいですね。そこで得られた情報は、今後の商品改良や商談、価格設定などに役立ちますし、量販店など末端のユーザーとの関係を構築しておけば、問屋・商社から理不尽な値引きを要求されたり、他社商品に切り替えられたりすることがなくなることでしょ

とにかく「井戸」を掘り続ける

販路に関しては、新しい顧客を探し続けることです。今、水を汲んでいる井戸があるから安心だと思わないこと。いつその井戸が枯れてしまうか分かりません。だから、自分自身もそうですが、支援先の皆さんには、常に新しい井戸を掘るようにお話しています。水が湧くか、油が出るか、石ころに当たるか掘ってみなければ分かりませんが、掘らなければ新しい井戸を見つけることはできません。

ビジネスの世界もそうだと思います。今回のコロナのように、これまでの常識や考え方がまったく通用しない出来事や環境変化があるかもしれません。売上が好調な企業にお邪魔したとき、わざと好調な事業とは別の事業やさらに進んだ取組を提案することがあります。たいていの場合、「余計なお世話」という反応ですが、非常に残念です。順調なときだからこそ、新たなことにチャレンジできるんですけどね。

宮城の企業の皆さんは素晴らしい素材をお持ちなので、商品づくりにしても販路にしても、大きな可能性があると思います。「可能性」で終わってしまうのは本当にもったいないので、宮城の方々と共に汗をかきながら、一緒に井戸を掘り続けていきたいと思っています。



カツオの水揚げ状況視察



高度衛生管理対応の気仙沼市魚市場にて



「分とく山」野崎氏による商品相談会

本気でマーケティングに取り組み、 新たな販路が広がる

株式会社モリヤ

「モリヤ製法」という独自の技術で魚の骨まで食べられる商品を開発したモリヤ。売れると予想したが、伸び悩む結果に。専門家のアドバイスで販売戦略を練り、多様な食べ方をイメージできる販促ツールを用意し商談に臨むと新たな販路が拡大。守屋社長が3名の専門家の支援で実現した取組成果と今後の展望を語る。



「骨ごと食べられる」ニシンのオイル漬け

女性目線で簡単・手軽な 「ちゃちゃっとカツオ」を開発

気仙沼ほてい株式会社

気仙沼産ふかひれを使用した「ふかひれスープ」をはじめ、缶詰やレトルト商品を製造・販売する気仙沼ほてい。24年連続日本一の水揚げ量を誇る気仙沼産の生鮮カツオを使った高付加価値商品の開発に2名の専門家が支援。新商品開発に挑み続ける小松部長に開発秘話を伺った。



ふかひれ濃縮スープ

株式会社モリヤ

代表取締役
守屋 守昭 氏



支援いただいた専門家：
ブレイントラストアンドカンパニー株式会社
代表取締役社長
ぶらいベールとさろん具楽 代表
有限会社KAKAZU企画 代表取締役

大志田 典明 氏
早坂 具美子 氏
毛利 美菜子 氏

マーケティング・販売戦略

当社では、魚の旨みと栄養価を保ったまま、骨まで食べられるように柔らかくする独自の技術を開発し、試食された方々にも大変好評でしたので、商品には自信がありました。ところが、みやぎ産業振興機構による経営支援の一環で、機構のアドバイザーをなさっていた白幡洋一様から、マーケティングや販売戦略にも力を入れた方がいいと指摘され、大志田典明様を紹介されました。大志田様は、食品の商品開発や販売戦略に精通した、まさにマーケティングのプロでした。

当時の私は、ものづくりのことだけを考えて、「こんなに良い商品がなぜ売れないのだろう」と思っていました。しかし、大志田様からマーケティングの基本を教わり、本気でマーケティングに取り組むことが必要だと感じました。先生の「マーケティングは、物が売れていくためのやり方を科学的に知見化すること」という言葉は特に印象的でした。

フードコーディネーターの早坂具美子様には、当社の商品を使い、スタジオで実際に料理をつくっていただきました。多様な食

べ方やレシピを消費者にお示しすることで、調理法のイメージや商品購入の動機づけになればと考えたからです。サバの塩焼き定食、サンマのまぜご飯、ニシンのサラダ&オイル漬け、イワシの梅煮風など、バラエティーに富んだメニューを考案いただき、大変参考になりました。素材の活かし方、色合いや盛り付けといった、プロならではのおいしさの表現方法に驚きました。

デザイナー・カメラマンの毛利美菜子様には、出来上がった料理の写真を撮影いただき、それをもとに商品パンフレットと商談用のPOPの作成についてアドバイスいただきました。これらのパンフやPOPのおかげで、商品の特長やセールスポイント、料理方法等が商談相手にスムーズに伝わるようになりました。毛利様の「POPは商品（モノ）の説明ではなく、商品を買ってどんな経験（コト）ができるかアピールするもの」というアドバイスが印象的でした。

専門家の助言は大きな財産。 期待以上の成果に

3名の専門家にアドバイスいただいたことが大きな財産になったような気がします。上記パンフレットを用意して臨んだ商談では、バイヤーから「いろいろな料理のイメージがわいてくる」と好評で、定期宅配の商材として「ニシン」が採用されました。通常のニシンは骨が多く、扱いにくい商材ですが、当社の商品は調味料いらずで骨まで食べられるので引き合いが多く、ある商談では、味も高く評価いただき、「ニシンの蒲焼き」として高級料亭のお膳の一品にも使われました。大志田様と開発した「王様サンマの丸ごと一本焼き」は、九州の焼酎メーカーとのコラボ企画でキャンペーン商品に採用されるなど、商品の認知度が高まり販路も徐々に広がっています。

当社もコロナの影響で売上が落ちましたが、大志田様に教わったマーケティングのノウハウを活かし、自社ECサイトを開設し、ネット販売を開始しました。今後も、時代の変化や多様なニーズに対応しながら、新たな挑戦を続けていきたいと思います。

気仙沼ほてい株式会社

チルド加工部 部長
小松 浩信 氏



女性目線で開発したカツオ商品。 簡単・手軽に使える「ちゃちゃっとカツオ」

生鮮カツオ水揚げ24年連続日本一を誇る気仙沼ですが、生鮮カツオやカツオたたきなど生鮮品が中心で、加工品は角煮やなまり節など種類が少なかったため、より付加価値のある商品をつくらうと考えました。量販店等との商談では、3種類以上のアイテムを求められることが多いので、3品開発しようとした。「醤油煮」は既存品の改良で、ある程度のレベルのものをつくれましたが、それ以上は自社のノウハウだけでは限界がありました。

そこで、以前から生産性改善の取組を支援いただいていたみやぎ産業振興機構に相談し、フードコーディネーターの早坂具美子様を紹介いただきました。早坂様は、当時売れ行きのよかった「サラダチキン」に着目し、サラダの具材として使えるカツオ加工品を考案されました。当社の構想にあった「醤油煮」に加え、カツオをスモークした「オリーブオイル漬け」、料理に使いやすいフレックタイプの「ガーリックオイル漬け」と計3品のラインナップを揃えることができました。サラダやパンにはさむ具材に使うという、女性目線かつ市場のトレンドを押さえた発想は大変参考になりました。

早坂様には当社商品を使ったレシピも考案いただき、それを毛利美菜様に写真撮影いただき、チラシや店頭に配置できるPOPも提案いただきました。また、毛利様にはネーミングも考えていただき、忙しい方でも簡単・手軽に使える商品という意味を込めて、「ちゃちゃっとカツオ」に決まりました。これ

まで取り組んでこなかった、冷蔵のフィルムパッケージ商品を開発できたことは、当社としても貴重な経験になりました。

販売面での課題もあるが、 新たな挑戦こそ有意義

「ちゃちゃっとカツオ」は、問屋経由で東北地方の量販店で取り扱ってもらい、珍しい商品ということもあり最初は手に取っていただけましたが、徐々に売れ行きが落ちていきました。また、ある量販店では、類似のPB商品と競合したり、生鮮、総菜、日配いずれの売場でもじっくりこなかったり、販売面での課題も見つかり、もう少し売場の研究をしていればよかったと反省しています。

今回開発した各商品は、当社で初めてのタイプの商品です。簡単に売れるとは思っていません。逆に、今回把握できた諸課題は、他の部門や商品開発・販売に役立つ貴重な情報であると認識しています。新しい目線で新たな挑戦をできたことに大きな意義を感じています。やや苦戦しているとはいえ、社員それぞれの想いを込めて誕生させた大事な商品ですので、今後ともバイヤー等に対する売場・陳列法等の提案、賞味期限の延長、類似商品との差別化、通販など新たな販路の模索といった種まきを地道に続け、大切に育てていきたいと思っています。



サラダの具材に「ちゃちゃっとカツオ」



早坂氏、毛利氏によるレシピ考案

気仙沼ほてい株式会社

住 所 〒988-0003 宮城県気仙沼市本浜町一丁目43番1 TEL 0226-22-5300 FAX 0226-24-2184 HP EC SNS

株式会社 モリヤ 住 所 〒988-0103 宮城県気仙沼市赤岩港168-7 TEL 0226-24-8500 FAX 0226-24-8805 HP EC SNS

おいしく安全安心な魚を、もっと知ってもらい、もっと食卓に届けるために

株式会社ヤママサ

船上活締め・冷凍の新鮮、高品質な原料に拘った「真だら」のフィーレや絶妙な塩加減の塩たら、贈答用の漬け魚をはじめ、無添加・伝統製法の「正直な」商品づくりをしているヤママサ。販路拡大や商品戦略の見直しに向けた取組の成果と課題について、三嶋社長と専門家の金井毅氏に語っていただく。



塩たら切身

原価計算の精緻化、実習生評価制度の導入でさらに「一歩先」へ

株式会社二印大島水産

大正7年、気仙沼で鮮魚仲買業として創業した二印大島水産は、震災後、内陸部に新工場を移転し、マグロ加工品中心の業態に転換。専門家北川泰氏による支援のもと、「カイゼン」にいち早く取り組み、ラインの改善により生産性を飛躍的に向上させた。そして、さらなる経営改善につなぐ一手として原価計算の精密化や外国人技能実習生評価制度の導入といった新たなテーマにも取り組むなど、地域をリードする企業としてチャレンジを続けている。



1 生産性改善・原価計算の精緻化

株式会社二印大島水産

代表取締役社長

大島 忠俊氏



カイゼンで培った現場力で 原価計算の精緻化に取り組む

当社は震災前、鮮魚仲買業と水産加工業の2本柱でしたが、震災後、気仙沼の水揚げが減少傾向にあったこともあり、マグロ加工品中心の業態へと転換し、新工場は思い切って高台に移転しました。その後円安が進み、輸入原料のマグロが値上がり

し、利益の確保が難しい状況が続いていました。このため、生産の効率化に活路を見出そうと、自分なりにカイゼンを勉強しましたが、どうしてもそれを現場に落とし込めずにいました。そんなとき、みやぎ産業振興機構から北川先生を紹介され、4年間にわたりカイゼンの指導をいただき、作業のムダが減り、生産ラインが改善され生産性が上がり、売上が約2割伸び売先も増やすことができました。何よりも、社員のカイゼン意識が高まったことで、現場の力が上がってきたことに手応えを感じています。

生産性が向上する一方で、アイテム数が増え、原価計算も複雑になり、個別原価や月次収支の精緻化が必要になるなど、新たな課題が見えてきました。社会情勢や市場ニーズが激しく変化する中、大きな成果を上げたカイゼンの水準を高め、さらに原価計算の精緻化を実現し、より速く正確に製造原価を算出することで、難局を乗り切っていきたいと思っています。

専門家よりコメント

北川 泰氏

個別原価の可視化により、 迅速で正確な経営判断が可能に

私が支援に入ったとき、大島社長は既にカイゼンの勉強をしていましたが、現場はそれを実践できていませんでした。しかし、計画的に支援を行うと、生産性のデータを蓄積した3年間で20%以上の生産性向上を実現できました。このカイゼン効果を経営改善につなげる次の取組として、原価計算の精緻化を提案しました。

現状では、すべての品種が1本の原価で計算されていて精度

が低いことから、これらをネギトロ(チルド)、ネギトロ(冷凍)、切落しの3品種に分けて、商品別の工数、施設・設備の利用状況などの実態を加味し、より正確な個別原価を算出する方針を立てました。具体的には、実際に掛かった経費を乗せる、共通で使っている経費を按分し振り分けるといったルールを決めて、今の月次決算を部門別(3品種+その他)に整理する。そうすると、部門別の原価を示すグラフが完成し、個別原価の可視化ができるわけです。それを見れば、費用や収益の現状が一目で分かり、さらに新商品の見積り作成や注力すべき商品の見極めなど、迅速で正確な経営判断にもつながることでしょう。

2 外国人実習生の評価制度

シンプルで分かりやすく、 運用しやすい評価制度が完成

当社では、多くの外国人技能実習生を受け入れており、いかに技能を身につけてもらうか、教育面が大きな課題です。限られた期間で信頼関係を深め、少しでも前向きに働いてもらえるよう、年に何回か一緒に食事やカラオケに行くなど、積極的にコミュニケーションを取っています。

実習生の技能を高めて前向きに仕事を覚えてもらうには、実習生の評価制度が重要だと考えていました。取組姿勢や技能に

個人差はあるものの、彼らは共同生活をしていることもあり、あまり差をつけることもできず制度構築が難しかったため、みやぎ産業振興機構を通じて社会保険労務士の阿部裕一先生に相談しました。先生からは、「全体のレベルアップが大切なので、あまり差をつけずシンプルな評価が望ましい」とアドバイスを受けました。先生の指導のもとに出来上がった評価制度はシンプルで分かりやすく、中小企業でも運用しやすい制度になったと思います。外国人実習生の評価制度は水産加工業界に共通する課題なので、組合に提供し他の企業にも参考にしていただくことにしました。

株式会社 二印大島水産

住 所 〒988-0826 宮城県気仙沼市百目木91-2

TEL 0226-23-3020

FAX 0226-24-3206

HP

SNS

株式会社ヤママサ

代表取締役

三嶋 政人氏



多くの新しい情報、 アドバイスが大きな刺激に

当社は、おいしく、安全で新鮮、高品質な商品づくりをしており、ご家庭や販売店・外食産業の皆様のご支持をいただいているところです。

しかしながら、売上自体は減少傾向にあり、低迷からの脱却を図るためにはメイン商材である塩たらの販路の維持・拡大、売れ行きが伸び悩んでいるギフト向け商品の戦略見直し、商品開発等が課題となっていました。

以前、金井先生の講演会やセミナーに参加し、その豊かで

斬新な発想に関心を持ち、課題の商品開発や販路拡大についてアドバイスを受けたと考えていたところ、専門家派遣事業で金井先生に支援をいただけることになりました。

金井先生は、マーケティング分野で国内トップレベルの方で、地方にはない多くの新しい情報や考え方をわかりやすく説明いただけますし、どんな質問にも答えてくれますので大変勉強になります。

例えば、ギフト向け商品のサイズ感へのアドバイスは、我々の感覚からすると「小さすぎないか?」と不安でしたが、お客様にはスムーズに受け入れられ、人気料理店にサンプル提案の機会を設けていただき、タラフライはその店の人気メニューとなりました。また、コロナにより商談機会が激減する中で、バイヤーとの商談ポイントを具体的に教えていただいたり、飲食店向け高品質商材の開発、自家需要をターゲットとした販売戦略、自社商品ブランド化などへの助言をいただいたりと、社員にはとても大きな刺激になったと思います。

我々のやっていることへの評価、今後どういう方向に向かえばいいかなど、流行や社会情勢を捉えたアドバイスをいただけたことは、様々な面で「気づき」に繋がるなど、当社の大きな財産となりました。

専門家よりコメント

株式会社電通

シニア・リサーチ・ディレクター

金井 毅氏



自社や地域の素晴らしい財産を 正しく把握し、上手に活かすこと

ヤママサさんは、原料への強いこだわりと、丹念でレベルの高い加工技術をベースとした魅力的な商品を製造されており、企業として素晴らしい財産を沢山もっているんじゃないかと思いま

す。しかしながら、「自社の良いところ」は、意外と自分たちでは気づかないもの。まずは「会社の中の宝探し」「財産の棚卸」を試してみるとよいかもしれません。また、自社製品がどこで、どう使われ、どう評価されているかについて、問屋や商社任せにせず自ら確認することが重要で、これらの情報が商品開発や商談に活かせる臨場感のあるツールになります。

自社の「良さ」を全社員がしっかり把握し、共有し、発信すべきポイントを押さえ上手に伝えること、そして相手の求めに合わせた商品や情報を提供することが、ブランド力向上や販路拡大につながってくると思います。

新型コロナウイルスの影響で、流通を取り巻く環境は大きく変化しています。屋台骨となる既存事業に軸足を置きつつ、自社ECサイトでの直販や、自家需要の高まりを意識した商品開発にもチャレンジしてほしいですね。

ヤママサさんには、今後も素晴らしい商品を世に出し続けていけるよう頑張ってもらいたいし、これからもお手伝いしていければと思います。

株式会社ヤママサ

住 所 〒985-0001 宮城県塩釜市新浜町3-7-15

TEL 022-366-3511

FAX 022-366-3512

HP

EC

SNS

Ⅱ 生産性改善支援事業

水産加工業は他製造業と比較して収益性や一人当たり付加価値額の低さが指摘されており、労働力不足や原料高騰なども加わり厳しい経営状況が続く中、収益性向上が大きな課題になっている。こうした中、当機構では生産性向上、就労環境改善及び人材育成などを目的に、事例が少ない水産加工場の「生産性改善」の取組支援を開始した。支援は当機構の「生産性改善支援事業」及びトヨタ自動車東日本株式会社様の「ものづくり相互研鑽活動」により実施した。これまで、冷凍冷蔵、鮮魚、切身、海藻、練り製品、珍味惣菜など様々な製造現場で行われた専門家指導では、生産性向上に関する多くの成果が得られるとともに、経営改善につながる事例も出てきている。

「生産性改善」の実施

支援に当たっては企業訪問や説明会の他、様々な機会をとらえて実施内容を紹介するなど、「生産性改善」の認知向上に努めた。こうした周知や口コミもあり、平成28年度に県内水産加工場の一部で始まった取組は、これまでの5年間で大きく拡大した。支援では企業課題や取組成果を把握するとともに、指導専門家と企業間の様々な調整が必要なことから、機構職員の支援現場への帯同、いわゆる伴走型支援を徹底した。

多くの成果を実現

支援対象は50社を超え、生産増大、製造原価低減、残業時間削減及び退職者補充なしでの生産維持など、生産性の向上に加え、人材育成や就労環境改善にも効果が表れるなど、企業力強化や経営改善が期待される成果が得られている。また、併せて実施する装置活用による改善指導でも、効率性や作業性が格段に向上するなど、効果的な装置導入が実現している。さらに、この取組で成果を上げた企業が、新たに原価管理の精度向上や販路開拓、商品開発を開始するなど、経営改善のための新たな取組につながっている。なお、平成31年3月に多工程化や1個流し生産による仕掛解消など、具体的な効率化事例を解説した「水産加工に役立つカイゼン事例集」を作成し、水産加工企業や関係機関へ配布した。

企業力強化、経営改善に向け

生産効率の向上

時間当たり処理枚数



作業負担の軽減



人材の育成



今後に向けて

効率化の余地の大きさを専門家が指摘する中、指導現場で得られた様々な成果は、水産加工場における「生産性改善」の有効性を示すものである。水産加工業が厳しい経営環境にある中、生産性向上は企業の経営改善や持続的発展の有効な手段であり、端緒についたばかりのこの取組の継続が重要であると考えている。

本編に入る前に…

「生産性改善」に取り組んだ水産加工企業の皆様から、これまでたくさんの方が寄せられている。これらは随時本編に記載したが、ここではそれらに先がけ、テーマごとの象徴的な声を紹介。

テーマ	企業の皆様の声				
効率化	新たな受注が可能になった	現場の移動距離が短縮した	「設備導入はムダ削減後」を実感	省人化スタッフを他部門へ配置できた	在庫が減った
	19名中3名退職しても同一生産を維持できた	残業しないで生産拡大できた	同じ作業を少数で実施できた	外注の内製化が実現した	
	生産性が向上して退職者を補充しないで済んだ	効率化した余力を商品開発へ注力できている	装置導入のポイントを理解した	在庫管理の時間が短縮した	
作業環境作業性	ムダ削減で作業性が向上した	スッキリ生産ラインで余裕ができた	現場を狭く感じなくなった	現場がきれいになった	現場の連絡調整機能が進化した
作業負担	つらい作業が大幅軽減した	負担軽減の大切さがわかった	無理な姿勢や腰曲げ作業が大幅に減った	生産に余裕が出て作業の焦りが解消	年配者や女性の生産性がアップした
人材育成意識改革	改善の威力と重要性を実感	少しの工夫で変化できることを実感	従業員がムダや効率を意識し始めた	従来手法の不備満載を実感した	「従来手法を変えていい」とわかった
	自社弱点など様々なことが顕在化	考え方を教えてもらったことがとても大きい	製造の時間管理の重要性を改めて認識	通常の「まとめ生産」が非効率と思わなかった	
	社内では浮かばない発想を学んだ	歩行や運搬がムダと思わなかった	改善ポイントの多さにビックリ	余計な頑張り作業に気付いた	効率化で現場モチベーションがアップしている
	思い込みや固定観念が効率化の障害だった	ムダを認識できるようになった	多くの先入観が払拭された	見慣れた作業に問題の多さを実感した	効率化の着眼点がわかった
	コスト意識欠如を痛感した	新たな土台を作ってもらったと感じる	成果が社内で共有できるようになった	専門家活用の有効性を実感した	効率化の原理が理解できるようになった
改善定着	数値による効率管理が実現した	これまでになかった「作業標準」を導入した	現場ルールに見える化で生産性に効果が表れた	改善を社内で横展開できるようになった	
	これまでの「常識」を変える機運が出てきた	改善活動が全社展開になった	計画生産が可能になった	ムダを発見し自分たちで改善が始まった	
	現場から改善提案が出るようになった	改善リーダーを育成できた	改善チェックシートを導入した	生産性と労務費を改めて理解した	
	従業員の前向き議論が始まった	生産管理ボードが進化した	発注点管理で在庫管理頻度が激減した	事務作業の改善も意識するようになった	

「生産性改善」で実現した成果

(1) 生産性向上と収益性向上

① スポット改善(点の改善)の事例

時間の短縮、省人化、生産量アップなど様々な効率化が現場で実現

工程見直し、工程同期化、手待ち解消、標準作業組合せ、装置導入など、多岐にわたる専門家指導が行われ、時間、省人、生産などに関して様々な効率化が実現した。これら現場で実現する部分的な効率化は、「スポット改善」や「点の改善」と呼ばれ、一連の取組を通して以下のような数多くの事例が見られた(付表1～3に「スポット改善」の具体事例、P46～48)。

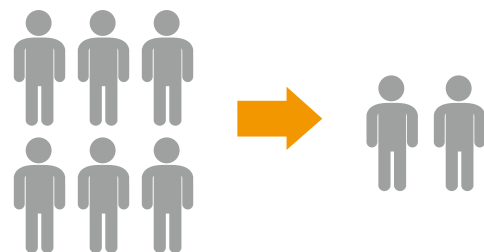
スポット改善例

作業時間が短くなった!



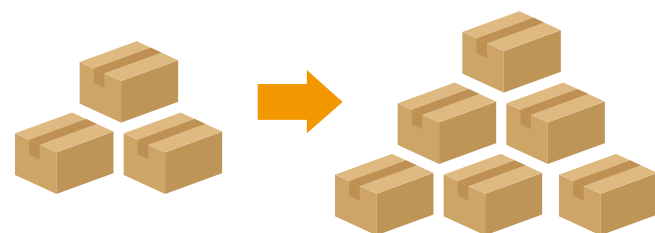
ヒレウロコ処理	295分→ 195 分
包装	91秒→ 66 秒
ビン詰め	32秒→ 22 秒
1尾カットスライス	1.6分→ 1.1 分
袋詰め	2.4分→ 1.2 分
出荷	2.7時間→ 2 時間
トレイ運搬	10分→ 2 分
海藻選別、洗浄	7.2分→ 3.3 分

人数を減らすことができた!



ボイル作業	2人→ 1 人
魚体処理	15人→ 8 人
すり身作業	4人→ 2 人
三枚開き	11人→ 8 人
袋詰め	11人→ 6 人
竜田揚げ	18人→ 15 人
海藻洗浄	3人→ 0 人
缶詰手詰	14人→ 12 人
魚体洗浄	6人→ 4 人
袋詰め	21人→ 18 人

同じ時間でより多くの生産!



魚体一次処理	295kg/人/時間→ 436 kg/人/時間
缶詰作業	280缶/時間→ 370 缶/時間
切身作業	229個/時間→ 276 個/時間
竜田揚げ	4.1t/日→ 4.5 t/日
袋詰め	2,300袋/日→ 3,200 袋/日
イカリング揚げ	200kg/日→ 430 kg/日
イカリング揚げ	2,210万円/年→ 2,794 万円/年
海苔紙巻作業	58束/時間→ 156 束/時間

②「スポット改善」の出現状況

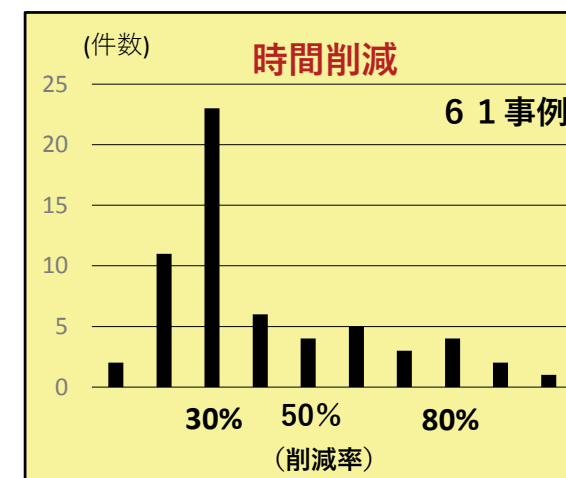
時間短縮事例が数多く出現 【事例の3割は**50%を超える**時間短縮】

人手不足対策の切り札 【人数が**半分**になったり、**皆減**する事例も】

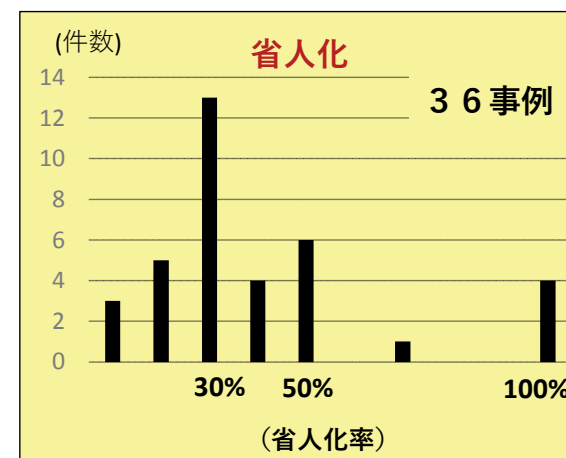
人時生産性が大きく増加 【生産量が**2倍以上**になった事例も】

指導現場では「時間削減」、「省人化」及び「生産増加」に関して相当程度の「スポット改善」が実現しており、「生産性改善」から得られる効果は極めて大きいと考えられた。

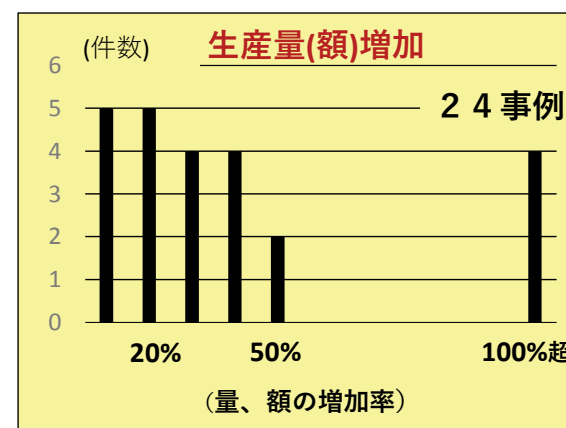
こんな声がたくさん!



「新規受注に対応できた」
「残業が減った」
「残業なしで生産が増えた」

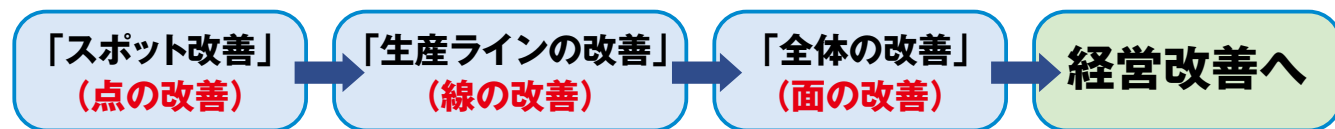


「省人化スタッフを
他へ配置できた」
「退職者(3人)の補充が
不要だった」
「同じ作業がより少人数でできた」



「同じ時間で
こんなに生産が増えた」
「装置チョコ停止の解決で
生産効率が大幅アップ」

③「生産性改善」を経営改善につなげる



専門家は座学も取り入れながら、「点の改善」から「線の改善」、そして「面の改善」へとつなげる指導を行うが、この手法は水産加工においても極めて有効だった。同時に「生産性改善」の成否は、この取組への企業の自主性や社内コンセンサスが極めて重要なことを、専門家メンバーは一様に指摘している。ここでは、これまで実現した「面の改善」や「経営改善」に結びついている7つの事例について紹介する。

7事例の紹介

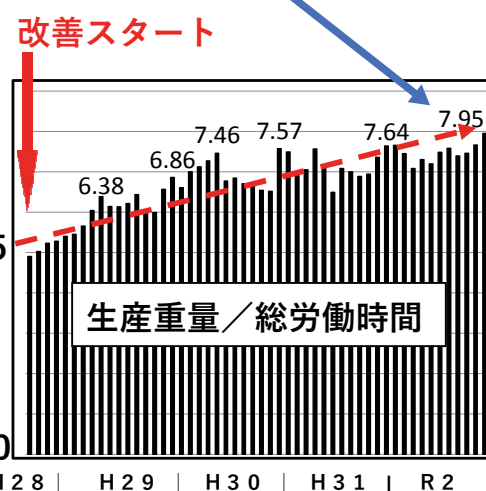
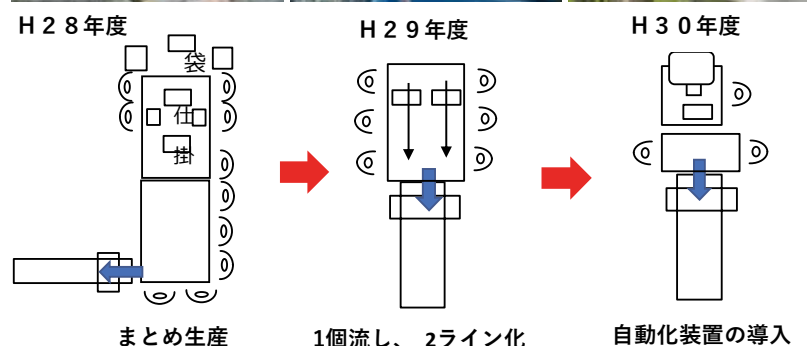
A社

一進一退の取組が全社活動に発展、品質向上も伴う大幅な効率化を実現。成果を踏まえ原価管理精度アップに取組中(平成28年度～令和元年度)。

生産性が8倍(主力製品)
500袋/11人→1,100袋/3人(時間)

会社の生産性50%向上
5.3kg→7.95kg/人(時間)

出荷3億円増
残業時間は減少

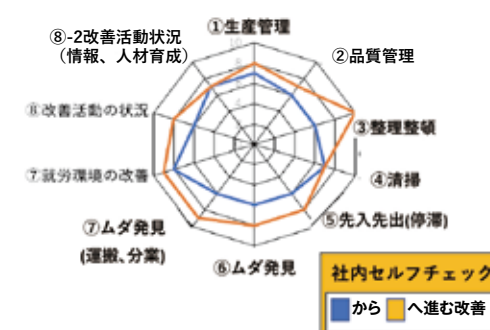
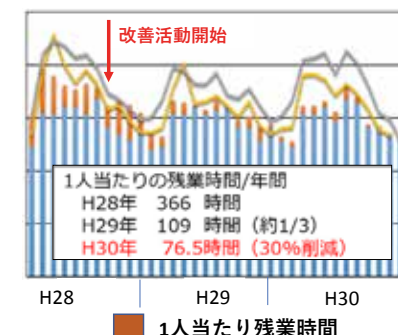


B社

負担軽減や少人数化で大幅な残業削減。受注システム一新、製品開発体制拡充や福利厚生 of 新たな取組も開始(平成28年度～令和元年度)。

時間外労働が1/5に減少

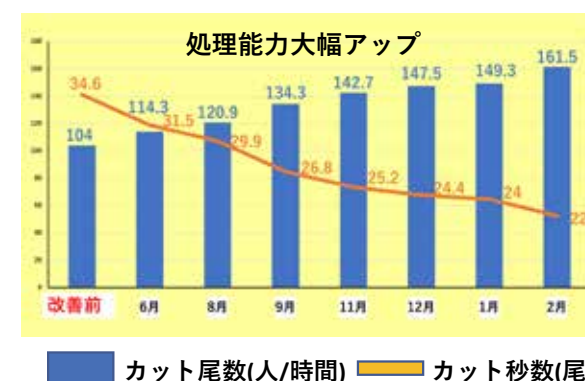
時間外賃金が2千万円削減



C社

社員の自由闊達な議論とチャレンジ精神で生産性を大幅向上させ、原料高騰の影響を回避。改善を他の生産ラインで横展開中(平成29年度～令和元年度)。

原料高騰を生産原価削減で乗り切る サンマ価格が2倍に高騰 → 高騰前と同じ生産原価(人件費抑制)



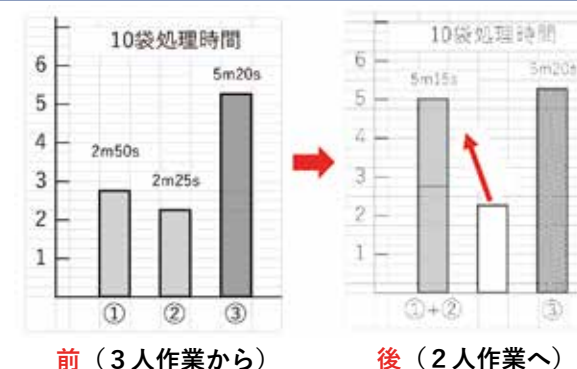
前(仕掛品の重なり) 後(1個流し、2ライン化)
(改善の一場面)

D社

大幅な生産性向上で主力製品生産原価が57%削減。専門家の指導で育った若手が自分たちで次々と現場改善を実現(平成28年度～令和元年度)。

生産性6割アップ(主力サンマ製品)
2,500kg/19人 → 3,500kg/11人(日)

加工原価57%削減
690円 → 300円/kg



専門家による現場改善社内セミナー

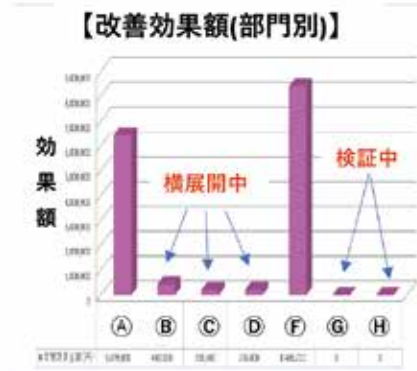
E社

油調工程(サンマ、イカなど)の歩留向上で収益増を実現。他工程での取組も実践中。原価管理の精度アップの取組も開始(平成30年度～令和2年度)。

工程改良と装置導入

歩留10%アップ
(品質も向上)

1,570万円/年の増
(油調工程ほか)



F社

生産性向上で退職者不補充で同一生産を維持(平成30年度～令和2年度)。

生産性1.4倍(主力海藻品)
4.86kg→6.95kg/人(時間)

退職者不補充で同一生産
10数名から1名が退職

	①7000kg台		②6000kg台		③5000kg台	
年度	月	生産性	月	生産性	月	生産性
2018年	9月	3.92	10月	2.78	11月	2.51
2019年	8月	4.81	10月	3.70	7月	3.11
比較		1.23倍		1.33倍		1.24倍

生産性の社内検証事例



現場の資材、原料の最少化で生産効率アップ

G社

出荷事務管理の場所移動で出荷能力が30%アップし、空いた時間で他業務に従事できるようになった。社内改善提案が活発化(平成30年度～令和2年度)。

受注・出荷管理
2階 → 1階

移動往復解消で
指示と作業が同時進行

出荷能力30%向上
66セット → 87セット/人(日)

空いた時間で
他業務に従事



数々の社内提案

(2) 効果抜群の設備投資

改善との組み合わせで設備導入がさらなる効率化に直結

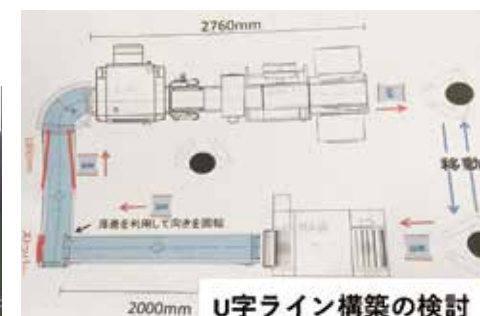
生産性改善では「ムリ、ムラ、ムダ」を減らした上で、さらなる効率化につなげる設備導入を検討することがあり、4年間で延べ42社が設備補助を活用してこれに取り組んだ。当該補助は上限75万円と少額な規模にもかかわらず、大きな効率化や軽労化につながった。

テーマ	導入設備	効率化、軽労化の促進
作業効率化 (加工、充填、包装、出荷、清掃)	コンベアー	省人化
移動短縮	作業台	リードタイム短縮
自動化	落下防止ガイド	品質向上
歩留向上	シーラー	歩留向上
仕掛解消	自動梱包機	良品率向上
チョコ停防止	原料受け架台	運搬作業削減
内製化	足場嵩上げ台	量目安定
安全性	シュリンクガイド	先入れ先出し徹底
	方向転換シュート	原料落下防止
	攪拌釜	作業環境の向上
	伝票プリンター	残業の減少
	リフター	ムリな作業姿勢の解消
	ラベリングマシン	作業への水はね防止
	グレーズコンベアー	

導入例の一部



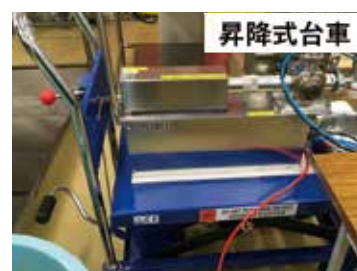
魚体投入ガイド



U字ライン構築の検討



小型タイマー充填機



昇降式台車



リフター



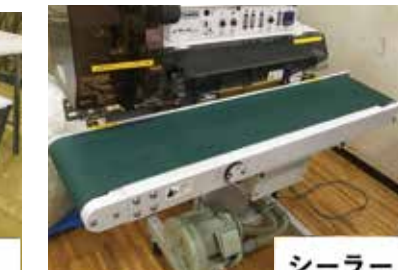
ボトル打栓



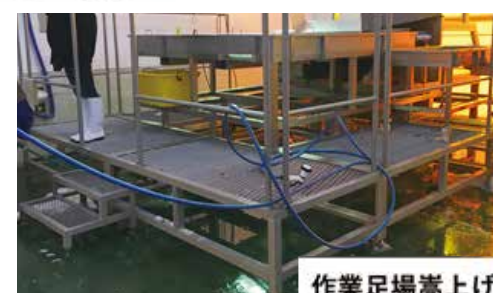
すのこ



まな板



シーラー



作業足場嵩上げ

(3)「人材育成」「意識改革」「作業負荷軽減」でも大きな効果

①人材育成

「生産性改善」＝人材育成にも大きな効果を発揮

企業の競争力強化や持続的成長を実現する上で、「人材育成」は重要なテーマである。「生産性改善」の現場指導では、従業員への座学なども随時行われ、人材育成の面においても大きな効果を発揮している。「企業の皆様の声」(P25)や「企業アンケートの結果(29社)」(P36)などもこれを裏付けている。

コメント(抜粋)

- 自社の弱点が理解できた
- 社内にはない発想を学んだ
- ムダを認識できるようになった
- ムダ取りの着眼点がわかった
- 見慣れた作業に問題を発見
- 現場が効率化を意識し始めた
- 自分たちで改善が始まった

指導や座学のシーン

従業員アンケート結果 (人)				
ムダの問題	改善案を出せる	ムダを発見できる	問題に気付く	問題を発見できない
自分の工程	1	2	3	1
他人の工程		4	3	

改善の基礎知識を学ぶ

タクトタイムは？

$$\frac{1 \text{ 日の稼働時間}}{1 \text{ 日の生産必要数}} = \frac{8 \text{ H} \times 60 \text{ 分} \times 60 \text{ 秒}}{4000 \text{ 個}} = 72 \text{ 秒}$$

必要人数は？

$$\frac{\text{手扱い時間の合計}}{\text{タクトタイム}} = \frac{4.2 \text{ 秒}}{7.2 \text{ 秒}} = 5.8 \text{ 人}$$

改善後の必要人数は？

改善後の正味時間	
袋作り	1.4 秒
盛り方	1.4 秒
計量の仕方	1.4 秒
投入	1.4 秒
計	4.2 秒

3人の2ライン化



②意識改革

「生産性改善」＝現場の意識改革が進展

全国屈指の生産量や品質を誇る本県水産加工品は、蓄積された各社の独自製法や生産技術によって生み出されてきた。一方で、水産加工業の「一人当たり付加価値額」は他の製造業に後れを取っており、効率化に向けた意識改革も必要と考えられる。こうした中、「生産性改善」に取り組む現場からは、これまで定着してきた意識からの脱却など、変化を感じさせる様々なコメントが寄せられている(「企業の皆様の声」(P25))。

コメント(抜粋)

- 改善の考え方に初めて出会った
- 余計な頑張り作業に気づいた
- 新たなもののづくりの土台を教わった
- これ以上の工夫はムリだという先入観があった
- 改善の威力を実感した
- 歩行や運搬がムダとは思わなかった
- 今までのコスト意識欠如を痛感した
- これまでの方法を変えていいと分かった
- 思い込みや固定観念が効率化の障害だった

社内一体の取組

改善キックオフ

社内幹部ミーティング

改善の演習

先進事例を学ぶ

マンツーマン指導

工程名	品名	作業名称	時間	標準作業組み合わせ表	必要数	タクトタイム	19分
1	〇〇投入	〇分					
2	攪拌作業	〇分					
3	〇〇投入	〇分					
4	調味料〇〇	〇分					
5	〇〇落とし込み	〇分					
6	〇〇計測	〇分					

標準作業組合せの検討

③作業負荷軽減

「生産性改善」＝安全で快適な作業環境の実現

原料搬入から加工、梱包、出荷まで水産加工場では様々な作業が行われ、これらの中には力作業、移動運搬作業の他、無理な姿勢を伴うこともある。女性や年配者も数多く従事する水産加工場では、負荷軽減や快適環境の確保も重要な課題である。5S活動や作業性の向上が検討される「生産性改善」は、安全で快適な作業環境の実現にも大きな効果を発揮している。

コメント(抜粋)

- 腰曲げや持ち上げなどのつらい作業が大幅に減った
- ムダ排除で現場が広くなった感じがする
- 連絡調整機能が進歩した
- 女性や年配者の生産性が上がった
- 無理な作業姿勢が楽な姿勢に変わった
- 作業の焦りが減った
- 負担軽減の大切さを痛感した

安全で快適な職場環境へ



改善結果の社内掲示

作業性向上に向けて



現場とコミュニケーションをとる専門家



改善策を検討する専門家

専門家のアドバイス

(4)水産加工場の「改善文化定着」に向けて

水産加工場の主体的な「生産性改善」が始まった

「生産性改善」による生産性向上、人材育成、軽労化などその効果が認識され、これに取り組んだ水産加工場では現場の自主的な取組が始まるなど改善マインドが醸成されつつある。こうしたことは「改善文化定着」への一歩でもあり、端緒についてこの取組の継続が重要であると考えている。

コメント(抜粋)

- 改善を社内で横展開できるようになった
- 現場から改善提案が出るようになった
- 生産効率の数値管理が実現した
- 社内改善チームを設置した
- 常識や先入観を変える空気が出てきた
- 従業員同士の前向きな議論が始まった
- 改善リーダーが育った
- 現場ルールを可視化できるようになった

定着に向けて

自分たちで改善

社内報告会

改善成果の発表

テーマ	フィーレ工程の改善	
狙い	生産効率改善、省人化	フィーレライン担当
〈改善前〉 原料：3,500kg 11/12 製品1,940kg ①人員配置 16名 ②処理時間 4.0H 実働人員 16名×4.0H/8H=8.0人 生産効率kg 1,940kg÷8.0人 =242.5kg/1人	〈改善後〉 原料：4,300kg 11/17 2,400kg ①人員配置 13名 ②処理時間 5.0H 実働人員 13名×5.0H/8H=8.125人 生産効率kg 2,400kg÷8.125人 =295.3kg/1人	
効果	生産効率が121.7%と向上した。作業の慣れによりまだ向上できる見込み。	
課題	「改善シート」での効果検証	

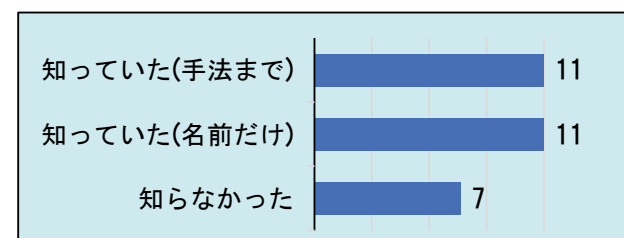
企業の皆様と指導専門家からの声

改善を体感した企業の皆様や指導専門家ならではの声が満載

「生産性改善」に取り組んだ企業の皆様や、指導に携わっている専門家からお話を伺った。企業の皆様からは、「生産性改善」への評価をアンケートや面談でお聞きした。専門家からは、他のものづくり産業から見た水産加工業の特殊性や効率性、改善の取組ポイントに加え、水産加工業の企業へのメッセージなどをいただいた。

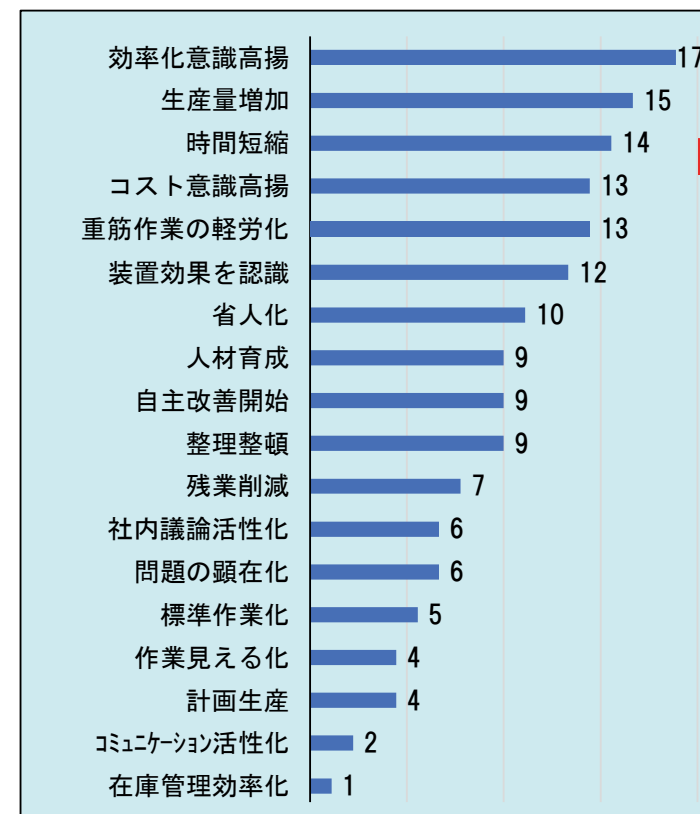
(1) 企業アンケートの結果(29社)

① 改善の認知度(企業数)



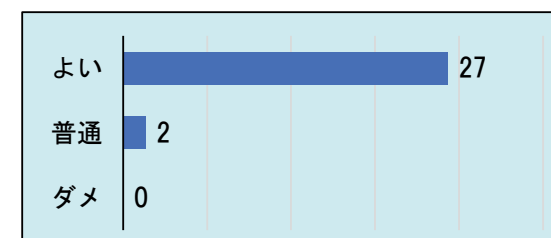
70%以上の企業は取り組む前から「生産性改善」を認知していたが、手法まで知っていたのは40%弱。

③ 「よい」の内訳(複数回答)



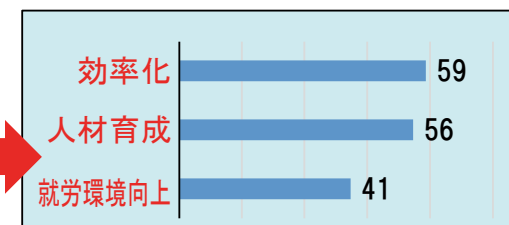
「よい」の内訳は、「効率化意識高揚」から「在庫管理効率化」まで評価が多様化した。

② 取組への評価(企業数)



ほとんどの企業から取組に対して高い評価が得られた。

④ 「よい」を類型化(複数回答)



効率化

※生産量、時間、省人など

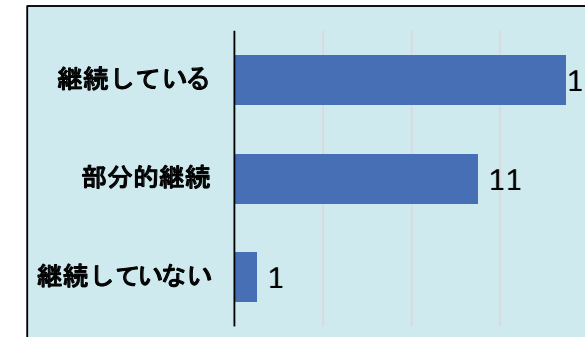
人材育成

※コスト意識、自主改善、社内議論活性化など

就労環境向上

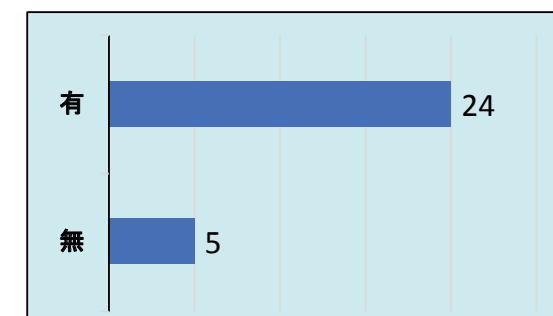
※軽労化、整理整頓、標準作業化など

⑤ 「よい」ことの継続(企業数)



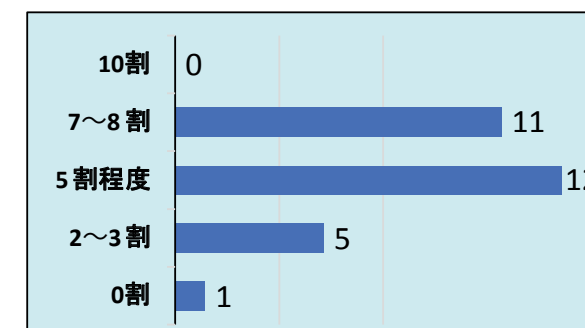
「よい」と評価した内容は、多くの企業で継続している。

⑦ 取組に対する苦勞の有無(企業数)



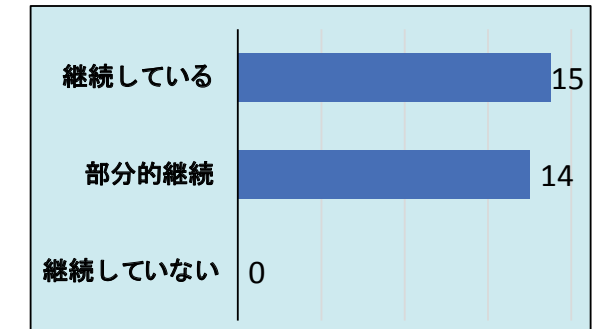
「改善」に取り組んだ80%以上の企業が苦勞したと回答。

⑨ 期待値に対する達成度(企業数)



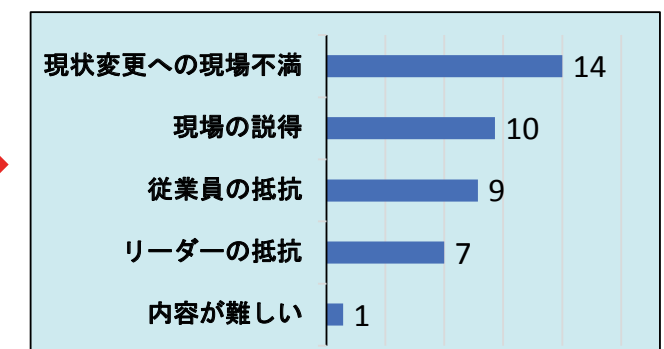
期待値への改善成果の達成度は、「5割程度」と「7~8割」が合わせて80%弱と、取り組んだ企業の多くが成果を実感する結果となった。

⑥ 「改善活動」の継続(企業数)



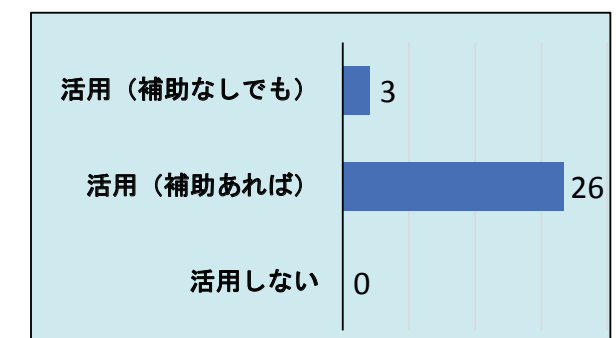
「改善活動」はその後も継続して取り組まれている。

⑧ 苦勞の内容(複数回答)



苦勞の内容は現状変更に対する現場の不満や従業員の抵抗など。

⑩ 今後の専門家活用(企業数)



「改善」の今後の取組に対して、多くの企業が支援を希望する状況となっている。

⑪ アンケートでいただいたその他のご意見

ベテランほど理解が浅く、改善後の状態を以前の状態に戻そうとする傾向が強い	教育部署やそのスタッフがいない中で、外部専門家はとても有効だと感じた
「1回3時間/月」の指導はちょうどよかった	現場密着の指導は即効性があり、結果が目に見えるのがいい
現場の空気にメリハリが出た	日、週、月の可能生産数や必要人数の計算が容易になり、計画が立てやすくなった
責任者の積極性と注意力が増した	改めてチャレンジ精神の重要性を実感
人員配置が楽になった	考えて仕事をする現場になった
社内全体の意識が変化し、意欲的な若手社員が育った	課題解決の時間が短くなった
「現場の誤解解消に苦労した」 ※誤解（「効率化＝作業の速度アップ」という誤解）	考え方や手法を吸収し、改善できるようになりたい
指導後の生産性は上がるが、社内定着には至っていない	管理職も参加することが肝心

水産加工業界に変化の兆し

現場が変わった！
工場長が現場でストップウォッチ

相互に学びあうようになった！
企業同士の相互工場見学
カイゼン、衛生管理学習

朝礼が変わった！
以前の指示
品 目
→
現在の指示
品 目 + 数量、作業時間

社内成果発表会

社員のヤル気が出てきた！
若手社員が商品開発をはじめた

事例に学ぶ

(2) 経営者や現場責任者の方々の声



株式会社八葉水産
代表取締役社長
清水 敏也氏

人手不足や内製化などが喫緊課題の中、機構から提案いただいた「改善」の取組が3年目を迎えました。従業員は戸惑もあったと思いますが、次第にこの取組に興味を抱き、今では現場を良くしようとする意欲が出てきています。社内ミーティングの活発化や製造ライン間の緊密化、ベテランに学ぶとする若手の姿勢変化は、私が目指す「考えることで組織力強化」が行えつつあると感じています。人時生産性管理や計画生産などの生産管理は従来から行っていましたが、厳しい経営環境だからこそ、不断の「改善」と検証が不可欠だと考えています。最後に、専門家の活用は社内の緊張感づくりにも大きな効果があることを再認識しました。自宅にお客様をお迎えする際に整理整頓や身支度を整えることと似ています。



気仙沼ほてい株式会社
専務取締役
熊谷 弘志氏

指導を通して社員の考える力を高めていただいたことをとても感謝しています。「改善」は製造現場の変更や作業方針の転換などを伴うことがあり、このことへの抵抗感につきものだと思います。しかし、「これは北川先生の指摘だから」が決め手になることも多く、外部専門家の発言力や指導力の大きさを改めて感じるようになりました。例えば、課題の一つだった出荷業務の効率化は、事前にシミュレーションをしていただいたお陰で、安心して事務機能の場所移転を果たすことができ、結果的に大きな成果に結びついています。こうしたことはほんの一部で、この他にも生産ラインの組み方、物の流し方、工程間の連携など、たくさんの「なるほど」と思わせてくれる納得の指導内容が満載です。



株式会社二印大島水産
取締役統括部長
小山 光宏氏

当社も従業員不足で効率化や軽労化が課題でした。この取組は「意識」と「共有」が重要で、社内全体の取組と成果共有がカギだと思います。軌道に乗るまで少々時間を要しましたが、効果が出て社内意識は高まり、指示待ち型からの変化が始まりました。これまでになかった発想の導入で生産性が驚くほど上がり、私も営業面に注力できるようになった結果、販売力の強化につながりました。また、作業の軽労化が進んだことの効果だと思いますが、体の痛みなどによる休みが確実に減ってきています。「改善」がなかったら大変なことになっていたと思います。この取組を考えていただいたことに感謝しています。実はこういう私も当初は懐疑的でしたので、そういう意味では改善反対派の一人だったことになります。



株式会社超冷
加工部工場長

佐藤 孝氏

先生には現場の様々な工程で熱心でわかりやすい指導をいただき、従業員も緊張感を持ちながら真剣に取り組むことができています。「改善」によって効率化や意識変化が起きており、ちょっとした工夫による歩留向上が収益増につながったこと、従業員の声がクレーム型から提案型に変わってきたこと、そして現場が「ムダ」を強く意識し始めたことなどは、そうした変化の一面だと思っています。仕掛けや置き置きなども確実に減っており、私から見てもムダが少なくなっています。「改善に終わりなし」と言われるように、当社も貴重なこの流れを後戻りさせることなく、「生産指標グラフ」などで取組成果を数値管理しながら、さらなる高みを目指して取り組んでいきたいと思っています。



株式会社行場商店
代表取締役社長

高橋 正宜氏

取締役業務部長

高橋 優理子氏

【高橋社長】人手不足対策として「改善導入」を社内検討していた折、専門家派遣は絶妙のタイミングでした。いろいろ指導をいただきましたが、残業時間の減少や「工程間仕掛け」の削減は大きな変化です。「仕掛け」が非効率につながっていることは指導を通して理解できました。継続的に指導を受けたいと考えています。

【高橋部長】正直に言えば、忙しい中で手間が増えるので「改善」を始めるのは嫌でした。幸いなことにこの先入観は外れ、第三者の専門家の指摘内容はこれまで社内では気づけなかったことが多く、効率化の考え方や方法が現場に根付きつつあるなど、取り組んだ成果は大きいです。現場を預かる私が、生産計画を効率的に達成する上で、人員配置計算ができるようになったことなども大きな成果の一つとして実感しています。



有限会社マルキチ阿部商店
代表取締役

阿部 淳氏

「改善」の概念は知ってましたが、町主催の「改善セミナー」での動画にインパクトを感じ、当社もやるべきと直感しました。専門家に「水産加工」が分かるのかという疑問もありましたが、全くの杞憂でした。当初は従業員の根強い抵抗がありましたが、工数、残業、在庫の減少など改善スタイルが板についていきました。何よりの変化はこれまで指示待ちだった現場が、工夫する現場に転じたことです。また、装置導入による負荷軽減や品質向上を実現させる指導内容も素晴らしく、現場の大いなる歓迎を受けています。私もモノづくりや経営のとらえ方がスッキリしたように感じます。今後も指導を仰ぎますが、基礎を学ばせてもらったので、自分でも相当なところまでやれる自信もついています。



山徳平塚水産株式会社
代表取締役社長

平塚 隆一郎氏

トヨタ自動車本社の視察経験があり、「改善」は気になっていましたが、石巻で開催されたトヨタ自動車東日本株式会社の改善セミナーに参加し、「食でも有効なのか?」と思いつつ、期待感とともに指導をお願いしました。対米HACCPの取得経験も追い風になり、「改善」の丁寧でわかりやすい指導に前向きに取り組むことができました。女性従業員からも前向きな意見が出るなど、人材育成も進んでいると感じます。私自身も「もう一步前進の効率化」を考えるようになりました。一例を上げれば、これまで受け入れることもあったロス率2%を、半分の1%にするこの重要さをトヨタ東日本の方々から教わったと思います。今後も定期的に専門家の目で現場をチェックしていただきたいと考えています。



株式会社間宮商店
代表取締役

間宮 徳昭氏

【カイゼン事例集】に驚き、自分の目標を実現させるため支援を依頼しました。始めは半信半疑でしたが、指導の素晴らしさにこれが「改善」かと実感しました。従業員も最初から歓迎した訳ではありませんが、内容に納得してからは「やるからには真剣にやろう」と言ってくれました。作業順入替や流れ作業化などで生産性は劇的に改善し、従業員が減る中で売上は対前年110%になりました。単発的な取組で終わらず、「なぜそうするか?」を自分たちで考えられるよう、継続的に取り組んでいくつもりです。これからは新しいことへのチャレンジが必要な時代です。さらなる効率化や人材育成を目指し、先生には高いレベルを要求させていただきますが今後ともよろしくお願いします。



株式会社シーフーズあかま
代表取締役社長

赤間 俊介氏

「改善」がどれほど効果的かわかりませんでしたが、実績を上げている取組を聞いて専門家派遣をお願いすることにしました。始めて3年ですが、指導を受ける際に行う従業員ミーティングはとても効果的だと感じています。トップダウン気味の仕事から、アイデアが活かされた仕事に変わることもあり、現場の責任感や工夫を実感できることが多くなりました。効率面では、5~6人のアカモク選別作業が3人になったり、ムダ工程削減で動線が効率化したり、少しの工夫で重筋作業が軽労化するなどいろいろあります。その結果として、主力商品の生産性が1.4倍になったことはすごい成果です。方法論を理解できたことも大きく、これからもこの取組を継続していくつもりです。

(3) 指導に携わっている専門家の声

水産加工企業の皆様への専門家からのアドバイス

「生産性改善」の指導をお願いしている専門家のうち3名の方々から、一般的なものづくりと比較した水産加工業の特殊性、効率化の余地、効率化のために求められることを伺った。また、水産加工業の発展に向けて、皆さまへのメッセージをいただいた。



北川 泰氏

特 殊 性

日々、時間毎での製造内容の変化やライン変更の多さなどが、連続生産の難しさにつながっており、効率化の難点になっている面があります。

効率面での余地

「分業」や「まとめ生産」は効率化を阻害することが多く、これらが幅を利かせている現場では、まだまだ効率化を図る余地が大きいと言えます。

効率化に向けて

何といっても推進体制がものを言います。特に、指導内容をきちんと現場指示できるキーマン(工場長、現場責任者、担当など)の配置が欠かせず、これによって成否が左右されます。

メ ッ セ ー ジ

- ケーキ屋さんの指導事例を一つご紹介します。
現在も指導させていただいているこのケーキ屋さん、年間1億円～1億5千万円の売上ですが、改善の取組で売上が同じでも利益2割アップを実現するまでになりました。
- 水産加工業は原料事情など厳しい状況ですが、生産性向上や人材育成(ものづくりを見る目)を進めることで、まだまだ効率化が可能で、間違いなく伸びる産業だと思います。



佐藤 嘉忠氏

特 殊 性

季節や漁況で原料事情が異なり、それによって製造工程も左右されます。また、原魚の解凍や調味などの工程で品質を整える際の製品滞留や人の移動を伴うロット生産が多く、私が指導した6社も同様でした。

効率面での余地

少量多品目生産では大幅な機械化が難しいことも多く、人手による労働集約型の傾向にありますが、今後は機械と人作業のベストマッチやIT活用による省力化など、改善の余地は大きいと思います。

効率化に向けて

原料入荷から出荷まで、「人・モノ」の移動ロスを最少化させる生産管理構築がポイントです。それには、工程の「見える化」や潜在的ムダの削減など、現場が主導して業務効率を見直すことが重要になります。

メ ッ セ ー ジ

- 製造業では、ムダ排除と業務効率化で工場全体の生産性を高めることが大きな課題で、現場作業員自らの知恵がとても重要です。
- そのためには、実践的で持続的な原価改善の体質づくりが重要で、問題を発見して解決する改善力は、製造業のエネルギーとなります。



赤木 秀幸氏

特 殊 性

生もの、非定形、季節性に加え、供給面の不安定さなど、他の製造業との原料事情の違いが大きいと思います。その分、自動化や効率化の遅れがあるのかもしれませんが、5Sに殺菌、洗浄も加えた7Sも特殊性として上げられます。

効率面での余地

車産業など製造業で進化してきた「改善手法」は、情報も含め水産加工分野に届いていないと感じます。水産加工現場の効率化の余地は大です。

効率化に向けて

トップの意欲とマネジメントだと思います。厳しい経営環境ですが、利益拡大のための改善テーマを選定し、その実践や効果の総合的な管理が重要です。

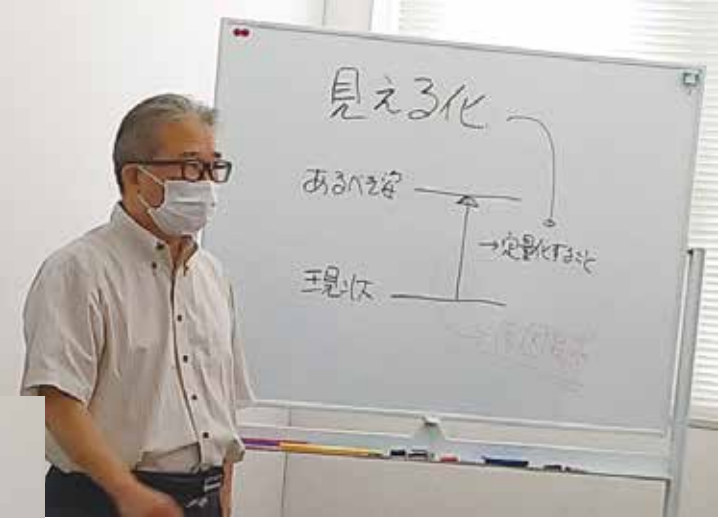
メ ッ セ ー ジ

- 効率化の余地は大と言いましたが、ものづくりの方法や環境はそれぞれ異なりますので、自社にあった改善方法をとることが最良です。
- 日本には高度成長期より発展させてきた多くの先人達の知恵があります。形だけのまねはダメで、本質の理解が重要です。「改善」の本質はどの産業にも役立つ知恵です。それを学んではどうでしょう、損はありません。自分の会社に応用してみる、チャレンジしてみる。そうすると未来は明るくなると思います。

指導現場の専門家



指導中の佐藤氏



従業員向け改善セミナーをする赤木氏



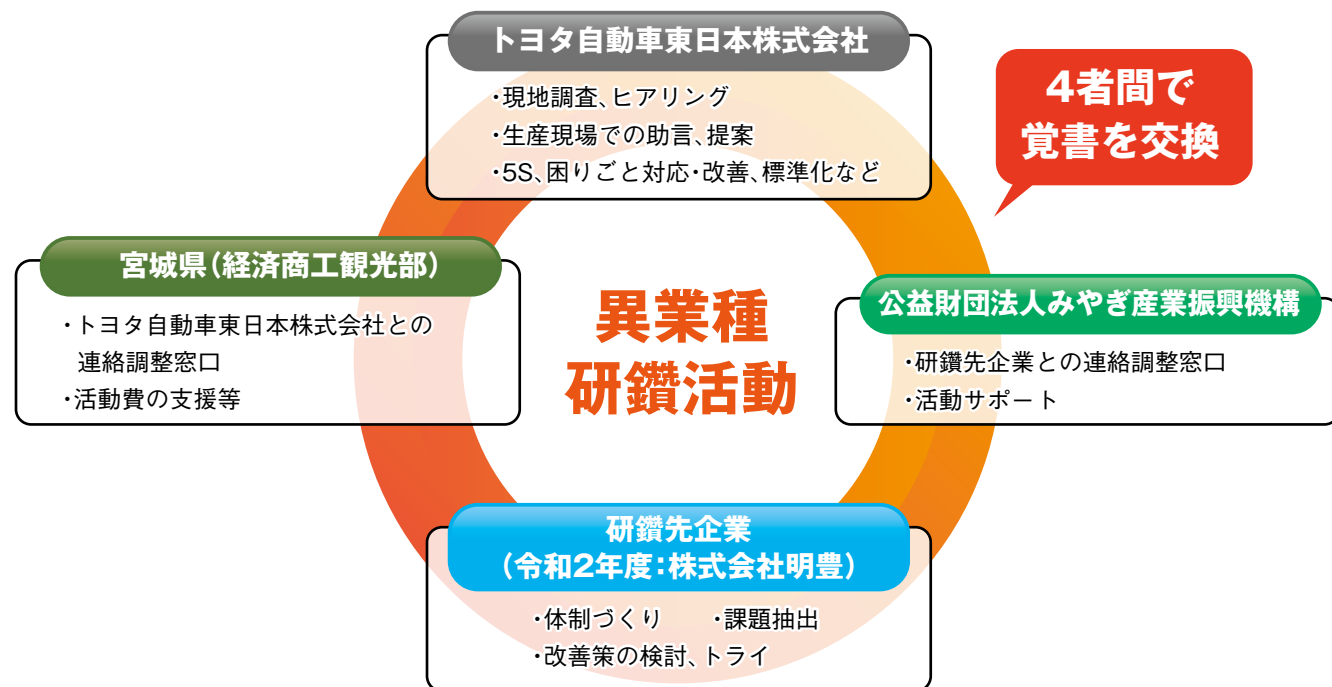
工場内で生産工程を実際に確認中の北川氏

トヨタ自動車東日本株式会社による異業種相互研鑽活動

「異業種相互研鑽活動」とは、トヨタ自動車東日本株式会社が地元行政等と連携し、東北の地場企業（異業種）のものづくりを現地現物で学び、お互いに「教え・教えられる」風土を醸成しながら、東北にカイゼンの取組を広めていく地域貢献活動である。当財団では、平成28年度から、同社と連携し、県内水産加工企業を対象とした研鑽活動を実施しており、5年目となる令和2年度は、株式会社明豊（塩釜市）が対象で累計7社目となる。

年度初めにキックオフ式を開催し、活動目標を掲げ、原則毎月2回、トヨタ自動車東日本株式会社の担当者2名程度が研鑽先企業の生産現場を訪れ、研鑽先企業と一緒に、現場で抽出された課題の解決を図る。従業員全体に活動内容やカイゼン成果を理解していただくため、年度途中に中間報告会、年度末に最終報告会を開催する。

活動体制



研鑽活動中の様子



カツオのたたき

株式会社明豊本社



現場で改善状況を確認

相互研鑽活動に参加された皆様の声

大学時代からトヨタのカイゼンを勉強していた株式会社明豊の松永社長。ものづくりの現場を知り尽くしたトヨタさんと一緒にカイゼンに取り組み、生産現場を少しでも良くしたいという想いから始まった研鑽活動。今年度毎月2回、冷凍カツオ加工（カツオたたき、刺身用など）の生産工程を中心に、安全、品質、生産性に関する各種取組を実施。

本音で語り率直に意見交換しながら、相互研鑽活動に取り組んだ参加者の皆様に意見や感想を伺った。

株式会社明豊 代表取締役社長 松永 賢治 氏

多少の自信はあったが…

大学時代から、トヨタのカンバン方式やカイゼンを勉強してきたので、他の専門家ではなく、どうしてもトヨタさんをお願いしたいと、みやぎ産業振興機構にお伝えしました。

当社工場のラインは、長年工夫を重ねながら整備してきたので、多少の自信はありましたが、全体の流れを見た中で改善していくというトヨタさんのやり方は、大変勉強になっています。いつも活動に参加している新山副工場長をはじめ社員の意識も変わってきたので、トヨタさんには感謝の言葉しかありません。

小さな企業だと、カイゼンを担うチームもなく、やり続けるのが難しい。年に何回か来て現場を見ていただき、アドバイスいただくなど、定着化に向けたフォローアップの仕組みがあるといいですね。また、経営者としては、費用対効果、リスクと費用とのバランスも考えなければならないので、やる・やらないという線引きも難しいですね。



松永社長（左）と新山副工場長（右）

株式会社明豊 副工場長 新山 三夫 氏

変わることへの抵抗感

正直、現場では、少し流れが変わることに対する抵抗感を感じることがあります。今は、「トヨタさんから提言いただいたことをやる」というレベルであり、「みんなで意見を出し合ってそこから先に行く」という段階はまだこれからだと思います。



鈴木氏（左）と千坂氏（右）

トヨタ自動車東日本株式会社 TPS推進部異業種研鑽グループ 主担当員 鈴木 秀幸 氏

「人間性尊重」と「風通し」

トヨタの根幹には、「人間性尊重」という考えがあります。人間の考える力を大事にするということです。従業員自らの知恵と工夫により仕事のムダを排除し、いかに付加価値の高い仕事をしてもらうか、その人が本来持っている能力を発揮してもらうかを、強く意識しています。

また、カイゼンに取り組む上で重要なのは「風通し」です。社員の声をしっかり聴けているところは活動が活発ですし、社内定着も進んでいます。風通しを良くして、社員が意見を言いやすい環境をつくるのが大切ですね。

トヨタ自動車東日本株式会社 TPS推進部異業種研鑽グループ エキスパート 千坂 剛 氏

水産加工ならではの難しさ

コロナの影響で活動開始が遅れましたが、まずは社員から困りごとを出していただき、解決するという取組から始めました。110件の困りごとに対して、会社全体で対応し、多くの案件が解決されており、社員の皆さんも徐々に改善の効果を実感できていると思います。

水産加工は毎回同じ原材料が手に入るわけではなく、ロットも魚種もサイズも異なる中で、少量多品種を生産しなければならないところが一番大変だと思います。魚のサイズが違えば、加工、包装、梱包の時間も違い、工程やレイアウトも変わりますので、すぐに改善してその場で効果を検証するのも難しいですね。

(付表1)現場で実現した「スポット改善」の具体事例(平成28～29年度)

改善項目	主な改善内訳	改善内訳(数値効果など)		作業内容
		実数	割合	
移動距離	作業配置	3840歩 → 960歩	1／4に短縮	包装工程
		移動距離削減はこの他多くの指導現場で実現		
作業時間	工程見直し	2. 5時間 → 1. 5時間	60%に短縮	冷凍作業容器入れ替え工程
	仕掛削減、工程順見直し	295分 → 195分	66%に短縮	魚体処理工程(ヒレ、ウロコ)
	手待ち時間解消	17. 6分/人 → 13. 8分/人	78%に短縮	サイレントカッター工程
	仕掛削減、多工程化	120秒 → 88秒	73%に短縮	フィレー包装手扱い作業
	混在ラインの解消	91秒 → 66秒	73%に短縮	フィレー真空包装手扱い時間
	多工程、仕掛解消 移動距離短縮	32. 6秒 → 22. 3秒	68%に短縮	1尾当たりカット、洗浄時間
	仕掛解消	2. 1分 → 1. 7分	81%に短縮	1袋当たり包装時間
	仕掛解消	32. 7秒 → 22. 5秒	68%に短縮	1瓶の瓶詰め作業
	仕掛解消、多工程化	2. 65分 → 1. 9分	72%に短縮	1瓶の瓶詰め作業
	工程同期化	0. 57分 → 0. 38分	67%に短縮	1袋当たり袋詰め作業(乾燥品)
	装置導入(コンベアー)	1. 65分/人 → 1. 1分/人	67%に短縮	原料イカのカット、スライス工程
	仕掛解消	17時間 → 12. 6時間	74%に短縮	主力製品4000箱製造(5名体制)
省人化	工程見直し	2人 → 1人	1／2に削減	ボイル手作業工程
	装置増設(監視カメラ)	1人 → 0人	皆減	製造ラインの監視
	装置導入(簡易仕切り板)	0. 5人 → 0人	皆減	ウロコ取り機への魚体投入
	仕掛解消、工程順見直し	7人 → 5人	70%に削減	魚体処理工程(ヒレ、ウロコ)
	仕掛解消、作業改良	5. 5人 → 4. 5人	82%に削減	冷凍品袋詰め、梱包
	多工程化、工程距離短縮 器具改良	4人 → 2人	50%に削減	すり身工程
	仕掛解消、多工程化	5人 → 3人	60%に削減	冷凍切身袋詰め工程
	工程距離短縮、作業配置	11人 → 8人	73%に削減	三枚開き工程
	多工程化	4人 → 3人	75%に削減	味付け、切身工程
	多工程化、仕掛解消 ライン複数化	11人 → 6人	55%に削減	製品袋詰め
	標準作業組合せ	2人 → 1人	50%に削減	バンドソー工程
	仕掛解消、多工程化	5人 → 3人	60%に削減	フィレー包装工程
	混在ラインの解消	13人 → 10人	77%に削減	フィレー真空包装
	仕掛解消、工程同期化 品質基準の見直し	15人 → 8人	53%に削減	魚体一次処理工程
	多工程化、仕掛解消 工程同期化	4人 → 2人	50%に削減	商品箱詰め作業
	工程同期化	4人 → 2. 5人	63%に削減	乾燥製品袋詰め
	多工程化、工程同期化	3人 → 2人	67%に削減	塩辛等のパック作業
	仕掛解消	6人 → 4人	67%に削減	原料イカのカット、スライス工程
	工程同期化	18人 → 15人	83%に削減	竜田揚げ製造工程
生産量(額)	工程削減、ライン直線化	1500箱 → 2200箱	47%増加	冷凍品袋詰め、梱包
	時間当たり生産量	5. 5kg／人 → 6. 6kg／人	20%増加(対前年比)	主力商品生産量
	時間当たり生産額	4500円/時間 → 5900円/時間	31%増加(対前年比)	主力製品生産額
現場環境	工程削減	テーブル削減	作業スペース拡大(2㎡)	冷凍品袋詰め、梱包
	作業配置、作業改良	テーブル、器具の削減	〃 拡大、ハット9減	すり身工程
	器材サイズの最適化	テーブルの変更	〃 拡大	製品パック工程
	ライン見直し	複数ラインの一本化	〃 拡大(10㎡)	魚体一次処理工程
	作業配置、作業改良	テーブル、器具の削減	〃 拡大(3㎡)、ハット9減	商品箱詰め作業
就労環境	就労体勢改善	中腰作業解消		洗浄作業
	重筋作業の軽減(装置導入)	50回/時間 → 数回/時間		上げ下ろし作業(8kgカゴ)
	重筋作業の解消(装置導入)	30kg/回×70回 → 0回		上げ下ろし作業
	重筋作業の解消(装置導入)	都度作業 → 0回		残渣排出作業
在庫	適正在庫の見極め	7日 → 3日	43%に削減	資材在庫(ダンボール等)
残業時間	月一人当たり残業時間	30. 5時間 → 9. 1時間	1／3に減少(前年対比)	

(付表2)現場で実現した「スポット改善」の具体事例(平成30年度)

改善項目	主な改善内訳	改善内訳(数値効果など)		作業内容
		実数	割合	
移動距離	歩行距離削減	8m削減、3歩(1.5m)削減、7. 8m削減		海藻洗浄、調味工程
	工程位置の近接化	40cm削減により1万7千歩/月の削減		梱包作業
生産 リードタイム	仕掛解消、多工程持ち、ラインバランス、装置化	1時間→1分		海鮮井
	仕掛かり解消、ラインバランス	1時間→1.2分		調味工程
作業時間	多工程持ち、一個流し、移動の解消	4時間→10分		おせちライン
	持ち上げ作業解消(ベルコン導入)	1. 65分/尾→1. 1分/尾	67%に削減	原料カット工程
	一個流し、ラインバランス、レイアウト変更	※各一袋当たり (ホヤ)0.58→0.45分、(珍味)2.4→1.2分、(さけ)1.4→0.7分 (サハミ)煮)0.3→0.2分、(サンマ佃煮)1.0→0.8分	それぞれ 生産性2倍 生産性33→20%向上	袋詰め工程
	まとめ生産→一個流し、歩行削減、手待解消	7.5分/匹→4.2分/匹	44%改善	魚体前処理工程
	仕掛解消、多工程持ち、製品移動の解消	3.7分/匹→2.45分/匹	34%改善	魚体前処理工程
	多工程持ち、装置改良	2.4分/尾→1.8分/尾	25%改善	魚体前処理工程
	作業員配置やチェック体制の変更	4人で2時間→4人で1時間	生産性2倍	製品梱包作業
	仕掛解消、手待ち解消、移動運搬解消	0.4分/枚→0.25分/枚	37%改善	さきほや加工
	仕掛解消、多工程持ち	0.4分/尾→0.28分/尾	30%改善	サンマー次処理
	1ロット流し、5Sによる歩行削減	2.7時間→2時間	25%改善	出荷作業
	一個流し、多工程持ち	35秒/個→29秒/個	17%改善	原料前処理工程
	装置導入(業務用高圧洗浄機)	123, 000円/月の人件費削減 170秒/枚(手洗い)→30秒/枚(高圧洗浄機) ※160枚/日 ＝清掃時間短縮(2.3分/枚の短縮で123H/1ヵ月の短縮) ＝人件費123,000円/月削減(@1000円×123H)	1/6に短縮(洗浄時間)	トレイ洗浄
	装置導入(業務用高圧洗浄機)	467, 000円/月の人件費削減 2.5分/枚(手洗い)→30秒/枚(高圧洗浄機) ※700枚/日 ＝清掃時間短縮(2分/枚の短縮で467H/1ヵ月の短縮) ＝人件費467,000円/月削減(@1000円×467H)	1/5に短縮(洗浄時間)	金網(原魚乾燥用)洗浄
省人化	簡易装置導入(コロコン)	4人→3人	75%に削減	製品梱包工程
	〃 (洗浄機)	3人→1人	33%に削減	魚体洗浄
	工程距離短縮、装置導入(解凍、洗浄機)	8人→6人	75%に削減	原料一次処理(海藻)
	工程距離短縮と配置変更	12人→9人	75%に削減	フィレー製造工程
	工程距離短縮と配置変更	9人→8人	89%に削減	ホタテ選別、洗浄工程
	装置導入(ベルコ)で持ち上げ作業解消	6人→4人	66%に削減	原料カット工程
	工程距離短縮(受注管理と出荷現場)	0. 5人の省人		受注の出荷部門伝達
	多工程持ち	1人の省人	皆減	梱包、シール貼り
	装置導入(原料自動投入) *検討段階	3人→0人	皆減	海藻の洗浄
	ラインバランス、手待ち時間解消	3人→2人	66%に削減	包装工程
省人化 時間削減 生産増大	仕掛解消、一部多工程	1100kg/6.5人/4.5H → 1100kg/5.5人/3.5H	51%向上(37.6kg→57.1kg/H)	海藻選別、洗浄工程
	仕掛解消、ラインバランス、装置導入	7人*1時間/310袋 → 4人*1時間/380袋	効率2倍(1.4分→0.7分/袋)	海鮮井
	仕掛解消、ラインバランス	5人*1時間/260袋 → 4人*1時間/300袋	生産性33%アップ(1.2分→0.8分/袋)	調味工程
	多工程持ちと一個流し、作業移動解消	5人*4時間 → 3人*2.5時間/60袋	生産性2. 6倍(20分→7.5分/重箱) 生産性34%アップ(10.1分→6.7分/弁当)	おせちライン 弁当ライン
	多工程持ち、作業高低差解消	16人*4時間/1940kg → 13人*5時間/2400kg	生産性18%アップ(1.98分→1.62分/kg)	フィレー工程
	仕掛解消、多工程持ち	3. 5人*84分/1320尾 → 2人*130分/1320尾	17%改善(0.23分→0.19分/尾)	サンマ前処理工程
	多工程持ち	2人*120分/440袋 → 1人*90分/480袋	生産性2. 8倍(0.55分→0.19分/袋)	サバ調味加工
	分業解消、一個流し、装置導入	5人*180分/600本 → 2人*60分/600本	生産性7. 5倍(1. 5分→0. 2分/瓶)	ホヤ瓶詰工程
	仕掛解消、多工程持ち、装置化	11人、500袋/1H(H28) → 3人、1100袋/1H(H30)	8倍まで効率化(1.32分→0.17分/袋)	製品袋詰め作業
	装置導入(手詰め→自動機)	0.55分/袋→0.17分/袋	工数1/3(3.2倍まで効率化)	製品袋詰め作業
生産量(額)	工程距離短縮と配置変更	12人で300kg/日→9人で660kg/日	2.9倍へ増加(0.04/kg→0.014/kg)	フィレー製造工程
	多工程持ち、装置改良	295kg/H/人→436kg/H/人	32%生産性向上	缶詰前処理
	多工程持ち(肉詰め、計量分業→多工程化)	280缶/H→370缶/H	25%生産性向上	缶詰充填工程
	取り置き解消、歩行削減	229個/時間→276個/時間	20%改善	切り身工程
	コンベア調整(速度アップ、長さ延長) フレカット機調整(歩留まりアップ)	(処理原料) 32,850尾(4.1t/日)→36,500尾(4.5t/日) (歩留まり) 50.3%→59.9% (製品出来高) 2,06t/日→2.73t/日	32%向上(製品出来高)	サンマ竜田揚げ工程
	ラインレイアウト、包装機の停止対策	140ﾊﾞｯｸ→400ﾊﾞｯｸ(80gﾊﾞｯｸ) 260ﾊﾞｯｸ→500ﾊﾞｯｸ(70gﾊﾞｯｸ)	30%以上の効率向上	製品パック
	工程距離短縮、5S実践(整理)	不要設備撤去	活スペース誕生(20㎡)	原料一次処理(海藻)
	仕掛解消、多工程持ちなど	不要台の撤去	活スペース誕生(6㎡)	海鮮井
	2S、名札管理の徹底	作業スペース確保、資材出し入れ効率向上		製品、資材管理
	名札による定位管理	向上した調味料の確認作業		調味工程
現場環境	作業標準、工程配置、清掃時間短縮など	19人*8H/9600枚→19人*8H/12800枚	25%改善(0.95分→0.71分/枚)	魚体処理(カット、内臓除去等)
	動線直線化、移替や運搬削減、仕掛解消、ラインバランス、一個流しなど	活スペース誕生、処理能力向上など		海藻製品工程
	作業高の統一	作業性の向上		発箱箱への製品梱包
就労環境	持ち上げ作業の解消	2トン/日の持ち上げ(25～30kg/カゴ×80回)		原材料の持ち上げ
	中腰作業の解消	作業性の向上		ホタテ選別、洗浄工程
一人1時間当たり全製品生産量		5.3kg/人(H28) → 7.5kg/人(H30)	42%増加(対前々年比)	
全出荷額		2億円増(H27→H30)		うち0.6億円が新規販路
残業時間と生産量(5月～1月)		残業時間 10,725H(H28) → 9,080H(H29) → 9,838H(H30) 生産量 293t(H28) → 336t(H29) → 380t(H29)	工数(残業時間/生産量) 0.037(H28)→0.027((H29)→0.026(H30)	生産拡大でも残業時間減少
年間の残業時間(一人当たり)		366H(H28)→ 109H(H29) → 77H(H30)		生産量不変
年間の残業賃金		2,525万円(〃)→752万円(〃)→531万円(〃)	残業時間(賃金)が1/5	2,662(H28) → 2,511(H29) →2,573(H30)
一人1時間当たり(全製品)生産額			生産性26%向上(生産額/総稼働時間)	

(付表3)現場で実現した「スポット改善」の具体事例(令和元年度)

改善項目	主な改善内訳	改善内訳(数値効果など)		作業内容
		実数	割合	
移動距離	歩行距離削減	300歩削減		原料投入作業
	歩行距離削減(トランシーバー導入)	450歩削減(15歩×30回/日)		配送部門との連絡(2F→1F)
	5S(エリア分け、表示)による歩行と探索の削減	69m/回→47m(13回×22m≒300m削減)	22m/回の削減	資材取出し(一日13回)
作業時間	取置、運搬、並替解消(充填機、シュリンカー導入)	1.7分/瓶→0.4分/瓶	生産性が4.2倍	瓶詰品の充填、梱包
	現状分析と標準作業組合せ(16切替項目)	21.7分→19.7分	8%短縮(継続中)	缶詰包装切替
	移動、運搬、仕掛の削減	3.5分→2.9分	17%短縮	佃煮一次処理工程
	仕掛解消	2. 2分→1. 8分	18%短縮	みそ煮一次処理工程
	多工程持ち	3. 0分→2. 2分	26%短縮	みそ煮一次処理工程
	多工程、仕掛解消、移動距離短縮	当初32.6秒/尾→22.3秒→20.3秒	38%短縮	主力商品の魚体処理
	移動運搬削減、一個流し、仕掛解消	10.1分 → 4.5分/食	2.2倍	販売弁当完成時間
	多工程持ち	0.69分/1個→0.49分/1個	29%短	ハンバーグライン
	まとめ作業→一個流し	3.5分/袋→1.3分	効率2.6倍	出汁パック
	ラインバランス、多工程持ち	45秒/パック→39秒	13%短縮	タレ充填
	機器導入(ラベラー)	643分/日→0分(残業時間削減)	皆減	ラベル添付作業
	歩数削減、ライン変更	108秒/箱→90秒	16%短縮	梱包
	資材表示の標準化(手書きメモの様式化)	29秒/枚→11秒(55枚/日×18秒≒20分削減)	18秒/枚の短縮	
	押印表示のシール化	12.1秒/箱(押印作業)→2.8秒(シール化) 133箱/日×9.3秒≒20分/日削減	9.3秒/箱の短縮	出荷箱の品名表示
	チョコ停改善、機器改良	50分/600パック→30分	40%短縮	フィルム包装
	運搬数量調整、積替え廃止など	10分/378パック→2分	80%短縮	トレイ運搬作業
	ラインバランス、チョコ停対応	4秒/パック→3秒	25%短縮	包装工程
	移動運搬削減	60分/378パック→50分	16%短縮	小パック詰め合わせ作業
	動線の直線化、移動運搬削減	7. 2分/20kg/人→3. 3分	55%短縮	海藻選別、洗浄、裁断
	治具改良	24秒/本→15秒	37%短縮	ボトルの打栓
省人化	仕掛解消、多工程持ち	0.5人の省人		箱詰め、梱包
	設備導入(自動攪拌釜)	0.5人の省人(4時間の人力作業解消)		そばろ製品の攪拌
	多工程持ち(詰込み+計量)	14人→12人	2人省人(14%削減)	缶詰手詰め
	多工程持ち(箱づくり+テープ貼り)	7人→6人	1人省人(14%削減)	パウチ包装
	装置導入(魚体洗浄機)	6人→4人	2人省人(66%削減)	内臓洗浄作業
	動線直線化、運搬削減、ラインバランス	6人→5人	1人省人(16%削減)	海藻前処理
	ラインバランス、手待ち解消	4人→3人	1人省人(25%削減)	梱包
	チョコ停改善、機器改良	3人→2人	1人省人(33%削減)	フィルム包装
	機器導入、機器改良、多工程持ち	21人→18人	3人省人(15%削減)	袋詰め
工数削減 時間削減 生産増大 省人など	まとめ作業 → 都度作業	12時間 → 4. 5時間 (6人≒2時間)→(3人≒1. 5時間)	1日7. 5時間の工数削減	機器洗浄
	装置導入(切り落とし自動計量装置)	1. 25分/パック→0. 2分/パック (5人≒1時間/240PC)→(2人≒1時間/600PC)	84%の工数削減	刺身切りおとしパック作業
	仕掛解消、ラインバランス、装置導入(充填機)	1.4分 → 0.46分/袋	3倍	海鮮丼具材の包装
	チョコ停改善、機器改良	60%→99%(良品率)		フィルム包装
	治具改良	17%→100%(良品率)		ボトルの打栓
生産量(額)	機器類導入と改良、多工程持ち、標準作業組合せ票	2,300袋→3,200袋/日、21人→18人/日	39%増加、3人活人	一次処理～製品箱詰め
	動線直線化、移し替えや運搬の削減、仕掛かり解消			
	ラインバランス、一個流しなど	3. 37 → 4. 05kgkg/H/人	20%増加	海藻製品製造
	ラインバランス、手待ち解消など	90kg → 125kg/h	38%増加	海藻ボイル工程
	一個流し、動線短縮	1,224パック → 1,379パック/日	12%増加	バックスープ
	機器導入(簡易コンペアー95万円)	200kg/日→430kg/日	2.1倍	イカリング油調工程
	ラインバランス	2, 210万円→2, 794万円/年	584万円/年の増加	
	ラインバランス、まとめ作業削減	7,100パック→8,075パック/日	13%増加	ネギトロ包装
	装置導入【カン(コツ)作業の自動化】	9,230個/日→10,225個	10%増加	焼き物
		58個→156個/H	2. 94倍	製品のり紙巻作業
	①作業手順変更、動線短縮、設備活用	291枚→318枚/枚(2. 4t処理→2. 8t)	9. 2%増加(1h処理)	鯖製品第1工程(魚体処理～調味)
	②動線短縮、機器調整休、憩時間活用	53.2パック→65.8パック/H(2. 4t処理→2. 8t)	23. 7%増加(1h処理)	鯖製品第2工程(炙り～梱包)
	上記総合評価(①+②)	25. 4パック→29. 4パック/H	15. 7%増加	魚体処理～梱包
	作業標準書作成と実践	400kg/日→480kg	20%増加	魚卵製品製造
	ラインバランス、手待ち解消など	25kg(H30)→29.7kg/人/H(R1) 48kg(H30)→52.8kg/人/H(R1)	18%増加 10%増加	原料～洗浄 海藻生産品製造
	機器導入(プリンター導入で作業効率化)	66セット→86セット/人/日	29%増加	梱包セット出荷
	機器導入、機器改良、多工程持ち	3,200袋→2,300袋/日	39%増加	袋詰め
現場環境	仕掛解消による歩留り向上	製品歩留り平均48%→59%		竜田揚げ原料
	都度作業による仕掛解消	スペース2/3削減		箱詰め、梱包
	受注業務の確実性向上	手書き入力システムの化		
	多工程持ち	テーブル1台(2㎡)、トレイ45個の削減		ハンバーグライン
就労環境	動線短縮(不要コンペアー撤去)	活スペース(4. 5㎡)		
	重労働の軽減(スノココロコン)	作業性の向上		原料の移動
施設改良	重筋作業解消(高温下での作業)			そばろ製品の攪拌
	出荷エリア増設の検討(包装と梱包の連結)	出荷エリアの増設		包装出荷作業
現場指導場改善+装置導入		19人→11人、加工賃690円→300円など		
移動運搬削減、仕掛削減、多工程持ち		4,988円→6,237円/人/h	25%増加	社内全製品
歩行距離削減、多工程持ち、装置導入など		671パック→776パック/人/h	15%増加	めかぶパック製造
多工程持ち、取り置き解消、歩行削減、洗浄機導入		504缶→633缶/人/日	25%増加	缶詰製造

Ⅲ 企業力強化・成長支援事業

専門家派遣事業など既存の支援メニューでは、課題の解決に向けて、深く掘り下げて取り組むことが難しいケースがあった。そこで、既存メニューを活用した企業が、さらに強化したいテーマについて専門家の助言のもと到達目標を設定し、集中的に取り組む「企業力強化・成長支援事業」を令和2年度に創設した。

高みを目指す企業を集中的に支援し先導モデルを構築

初年度の令和2年度は、4社が原価管理の精緻化・システム化、顧客・販路開拓、ウェブ販売の拡大などに取り組んだ。いずれも、専門家派遣事業や生産性改善支援事業で浮き彫りになった課題を深掘りし、得られた成果を発展させる取組であり、更なる成長につながることを期待される。

当財団としては、こうした高い目標を掲げる企業の意欲的な取組を拡大させるため、支援を強化することとしている。

株式会社二印大島水産

テーマ：製品ごとの個別原価の算出・精緻化
専門家：北川 泰 氏

生産性改善事業を4年間実施し、主力製品の生産性を8倍に高めるなど、大きなカイゼン効果を実現。今期は製品種類ごとに生産性を把握し、さらに収益性を高めていくため、個別原価の管理体制構築に取り組む。より速く正確に製造原価を算出し可視化することで、経営課題の抽出や経営判断に活かす狙い。

また、社長は以前から事務部門の業務改善に問題意識を持っており、今回の取組が契機となり、労務管理業務の一部デジタル化など、間接部門の効率化への動きも出てきた。



直近の生産性について確認する大島社長(左)と北川氏(右)



主力製品のまぐろたたき

株式会社石渡商店

テーマ：料理人とのコミュニケーションツールの開発及び顧客満足度向上、ウェブ販売の拡大
専門家：株式会社クリーツ 川井 勉 氏
株式会社ボーダーライン 児玉 佳哉 氏

これまで当財団の支援を活用し、HACCP取得、商品開発・販路開拓、ウェブ販売強化に取り組む。フカヒレは限られた料理人が扱う食材で、商社等を介した商品提案が難しいため、生産者と料理人をつなぐ仕組みをつくり、きめ細かな相談に応じ、顧客満足度向上と取引拡大を図る。

また、ウェブ運営体制の見直し、リピーター獲得策、スマホ最適化等の課題に取り組み、ECサイトの更なる売上増加を目指す。



児玉氏(左)、川井氏(中央)、石渡専務(右)



児玉氏による現場指導

株式会社超冷

テーマ：原価管理の効率化・システム化
専門家：赤木 秀幸 氏

社長の原価意識が高く、手計算で原価計算を継続してきたが、品目や取引先が多く、相当な労力に。まずは代表品種を選択し現在の原価管理を自動化するため、エクセルで簡易システムを構築する。来年度以降、次のステップとして、他品種への展開や在庫システムとの連携を目指す。

新商品開発の頻度が多く、アイテム数が多い同社は、開発段階から原価改善策を織り込んで利益を見通し確保する「原価企画」に取り組むなど、商品戦略・営業戦略にも活かしたい考え。



システム検討会議の様子



工場内でも原価管理に必要なデータの収集を行う

有限会社マルキチ阿部商店

テーマ：会社・商品分析によるセールスポイントの可視化及び販路開拓、ウェブ販売の拡大
専門家：株式会社クリーツ 川井 勉 氏
株式会社ボーダーライン 児玉 佳哉 氏

平成30年度から生産性改善に取り組む、瓶詰め商品を中心に生産性が格段に向上したが、コロナ禍で売上が減少。生産能力に見合った売上を確保するため、セールスポイントの可視化等による営業力強化とウェブ販売拡大を目指す。

首都圏バイヤー等へのサンプル提供・商品評価を経て商談成立につなげたい考え。ウェブ販売については、Twitter公式アカウントを開設し情報発信するなど、新たな取組も始めた。



今後の販売戦略について専門家と意見交換 ぼやたまご



IV 企業グループによる 経営研究支援事業

次世代人材の育成を図るとともに、事業成果や最新情報を広く普及・浸透させるため、水産加工組合や企業グループを対象にセミナーや現地研修を実施し、「個社支援」である専門
家派遣事業との相乗効果を図った。

企業グループによる経営研究支援事業とは

目 的

水産加工業者グループが行う経営研究等の取組を支援し、経営基盤の強化や次世代人材の育成を図る。

対象者

経営研究に取り組む企業グループ
(3者以上の中小企業者が参加し、うち2者以上が水産加工業者)

対象事業

- セミナー(販路開拓、商品開発、生産性改善、衛生管理、人材育成等)
- 現地研修(移動研修会、テストマーケティング、商品開発、商談会・販売会等)

支援したグループ

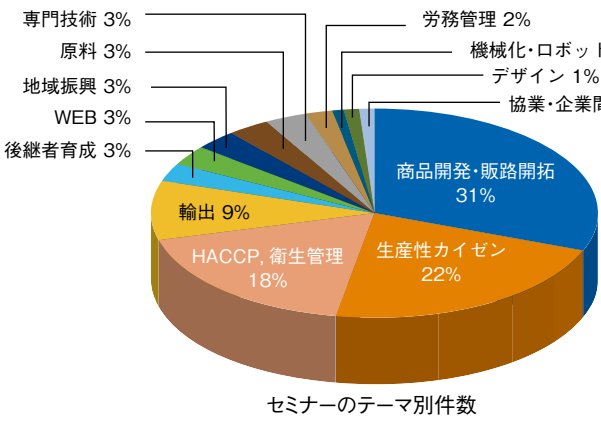
●これまでの5年間(平成28年度～令和2年度)で、28のグループ(延べ60グループ)に支援を行った。
なお、令和2年度は、新型コロナウィルス感染症の影響によりグループでの活動は限定的となったことから、支援件数は減少。

エリア	グループ名	H28	H29	H30	R1	R2
気仙沼	気仙沼鹿折加工協同組合	○	○	○	○	
	気仙沼水産加工業協同組合			○	○	
	気仙沼地区水産加工研究会	○	○	○		
	気仙沼冷凍水産加工業協同組合			○	○	○
	気仙沼冷凍水産加工業協同組合輸出促進部会		○	○	○	
	気仙沼製氷冷凍業協同組合				○	○
	さんりく食品加工連携会					○
	気仙沼魚市場業務改善研究グループ					○
	気仙沼産地食材推進グループ			○		
南三陸	南三陸町水産加工経営グループ	○	○	○		
	南三陸地区等水産加工企業グループ				○	
女川	女川水産加工研究会		○	○	○	
	女川魚市場買受人協同組合			○		

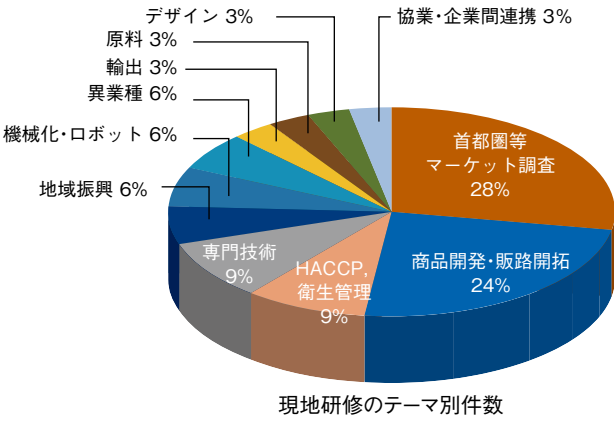
エリア	グループ名	H28	H29	H30	R1	R2
石巻	渡波水産加工業協同組合青年部	○	○	○	○	○
	石巻市水産復興会議水産加工高度衛生部会 一次加工グループ	○	○			
	石巻市水産復興会議水産加工高度衛生部会 高次加工グループ	○	○			
	水産石巻再生グループ	○	○	○		
	石巻魚市場買受人協同組合			○		
	石巻魚市場買受人協同組合青年部				○	
塩釜	塩釜水産加工研究会	○		○	○	
	塩釜地域創造グループ			○		
	塩釜蒲鉾連合商工業協同組合青年部			○	○	
名取	閑上水産加工業組合	○	○	○	○	
複数地域	地域資源活用グループ		○	○		
	宮城県水産練り研究会			○	○	
	気仙沼・石巻産地食材推進グループ				○	
	シンガポール輸出振興グループ				○	
	異業種・広域連携による商品づくり推進グループ					○
合計28グループ		9	11	18	16	6

取組テーマ

- 「セミナー」については、商品開発・販路開拓、生産性カイゼン、衛生管理をテーマとする事例が多く、首都圏バイヤーや専門家による商品相談会や、有名料理人を招聘した加工品調理・活用相談会等も実施している。
- 「現地研修」については、首都圏等でのマーケット調査、商品開発・販路開拓をはじめ、衛生管理、水産と観光を絡めた地域振興を行っている先進地等への視察など、多岐に渡るテーマで活動を行った。



セミナーのテーマ別件数



現地研修のテーマ別件数

参加事業者のコメント

企業グループによる経営研究支援事業に参加したグループから寄せられた評価やコメントは以下のとおり。

テーマ	内 容	コメント			
セミナー	商品開発・販路開拓(商品開発)	商品ブラッシュアップ、望まれる商品、地場食材活用	気づかなかった地元食材の魅力を発見させてもらった	「地域」ストーリーや「商品」ストーリーを乗せた情報発信やブランディングを学ぶことができた	
	商品開発・販路開拓WEB	マーケティング、ブランディング、ウェブ販売及び商品相談会	意識したことがない基礎、理論に接した	まずは自社商品の強み、弱みの理解が不可欠と認識	先端のウェブ販売戦略に接することができた
	生産性カイゼン	優良事例紹介個別指導	他社事例が大きな学びだった	自社工場の改善指導をしてほしい(指導へ移行)	
	HACCP、衛生管理	座学現場指導	HACCP取得を指導してほしい(指導後に取得)	HACCP制度化への対応が理解できた	とても効果的な現場の衛生管理指導だった
	輸 出	イスラム食品市場シンガポール食品市場	ハラール認証が必須でないことなどを知りハードルが下がった	輸出の商談方法や流通システムを学べる貴重な場だった	
	後継者育成	後継者座談会地域創造人材確保	リーダーシップ、社員教育、コミュニケーションのとり方を学んだ	他社経営者との情報共有情報交換が貴重だった	従業員とのコミュニケーションを工夫してみようと思う
現 地 研 修	その他	地域水産資源、商品撮影機械化自動化、機能性表示	学びの内容を社内共有し経営に活かす所存	機械化のメリット、デメリットを学べた	すぐに活用できる実践的内容だった
	首都圏等マーケット調査	豊洲市場、宮城ふるさとプラザ、首都圏流通事情	高額商品が飛ぶように売れていてびっくり	原料や生産のこだわりの重要性を再認識	地域にこだわる売り場が魅力的だった(自分たちに欠如)
	商品開発、販路開拓(バイヤー意見交換)	首都圏バイヤー、情報誌編集者、飲食チェーン、全日空商事株式会社、株式会社電通	売れ筋品の学び、流通側からの助言が貴重だった	商品開発や販路開拓に関する発想を学んだ	
	商品開発、販路開拓(販売会への出店)	六本木ヒルズマルシェ、東日本連携センター	苦手な商品アピールの重要性実感	売り方の重要性を実体験できた	自社商品があんなに売れるとは思わなかった
	商品開発、販路開拓地域振興	中央卸売市場、百貨店、直売所、株式会社電通、全水加工連、町起こし現場	ストーリーの売り方を学べた	高く売れる商品づくりを学べた	ナショナルブランドに対抗できる地域の強みを実感
	専門技術異業種	先進水産加工場、酒造メーカー、ものづくりメーカー、練り製品メーカー、すり身動向	工夫された物づくり、販売、開発の意気込みに触れ、大きな刺激になった	減産に立ちれない場所での専門分野の方々の話は大きな実り	異業種製造ライン、衛生管理SSを実感
	HACCP、衛生管理	HACCP工場大学研究室	古い工場でも十分にHACCPを取得できることがわかった		
	機械化、ロボット	大手機器メーカー	自社にはない機械のオンパレードが刺激的で新鮮だった		
デザイン	デザイナーと一緒に現地学習(首都圏流通現場)		消費者に手にしてもらおう工夫、努力を直に学べた	「中身がよければ売れる」は過去の遺物とわかった	デザインの重要性を実体験

「渡波ブランド」への挑戦

渡波水産加工業協同組合青年部

背景

東日本大震災後、販路の喪失、人手不足、原料不足など、水産加工業を取り巻く経営環境は非常に厳しく、渡波地区の水産加工各社においても、魅力ある商品の開発、販路開拓、販売促進による経営安定と地域活性化は重要な課題である。

こうしたことから、組合青年部活動との連携により、商品開発や販売戦略の展開による「渡波ブランド」をテーマとしたセミナーや現地研修を実施し、各社の強みを活かした商品提案や、地域の魅力発信の体制づくりを支援した。

指導専門家

- 株式会社電通 金井 毅 氏(商品開発、販路開拓、ブランド化、WEB)
- 株式会社アップウェスト 代表取締役社長 上西 淳 氏(商品採用、テスト販売、フェア開催)

取組の内容

(1)「商品開発・販路開拓」に関するセミナーと移動研修

商品のブラッシュアップや販売促進を目的として、自社の強み・弱みの見極め、販売先とするターゲットの選定、商品の見せ方やPR方法などについて学んだ。また、「渡波ブランド」の構築に関するアドバイスを受け、首都圏飲食店へ地域食材を売り込む「渡波フェア」の開催などを青年部活動と位置づけた。



金井氏によるセミナーの様子

首都圏飲食店での「渡波フェア」開催

また、ブランドづくりの一環として、東北大学留学生と連携し渡波の魅力を学生目線でとらえた動画作成を行った。これは、魚市場での原料水揚げ、加工場での製品づくり及び青年部のメンバー紹介を映像化したもので、2019年10月の「渡波フェアin大宮」で上映したほか、YouTubeチャンネル「渡波PR部」で公開されている。



東北大学留学生による現地取材

東北大学留学生との打合せの様子

(2) 渡波フェアin大宮

主に飲食店向けの販路を想定し、消費者の反応に直接触れながら、渡波の水産物及び水産加工品をPRすることを目的として、令和元年10月19日と20日の2日間、大宮駅前の「まるまるひがしにほん」東日本連携センターにおいて「渡波フェアin大宮」を開催した。

組合青年部から参加した企業は6社で、大宮の飲食店「クイット」(上西氏経営)の協力の下、センター内飲食スペースで渡波の水産物及び水産加工品を使ったおつまみメニュー8品と宮城の地酒9種を提供するとともに、水産加工品21品の物販を行った。

大変な盛況で、提供メニュー、物販とも早々に品切れになり、多くの消費者に産地としての「渡波」と、そこで生産される水産加工品を大いにアピールできた。青年部の参加メンバーも自分の商品を直接販売し、商品開発につながる様々な反応に触れながら、新たな販売戦略のあり方など手応えを感じた様子であった。

参加企業の声

- ちくわや揚げボールなど、産地の感覚では「高すぎる」とか懸念したが、みんな安いと言って買ってくれてびっくりした。
- 〇〇が売れるとは思わなかった。実際に食べてもらいながら売るやり方に可能性を感じた。今後、BtoC向けの商品化を検討したい。

(3) 今後の展開

この取組を一過性とせず、継続的に取り組むことで「渡波」の水産加工品の販路開拓と売上拡大を目指すことにしている。令和2年度は、コロナ禍の中、イベント限定ではあるものの、各社の商品を詰め合わせた「渡波セット」の販売を実現させた。

当財団としては今後とも、企業同士が一体となっていく販路開拓や産地の魅力発信など、企業間連携の取組を支援することとしている。



「渡波セット」



呼び込みの様子



物販スペース



飲食スペース

七十七銀行との連携による 東南アジア地域への水産物輸出拡大の取組

シンガポール輸出振興グループ
気仙沼冷凍水産加工業協同組合輸出促進部会、石巻魚市場買受人協同組合

背景

県内水産加工企業の東南アジア地域への輸出拡大を目的に、七十七銀行と連携して現地バイヤーやレストラン経営者を宮城県に招聘して輸出促進セミナーを開催するとともに、シンガポールにおいて「みやぎ・東北食材試食商談会」を共同開催した。

主な取組実績

(1) シェフ、バイヤーの招聘による勉強会・商品試食会の開催

水産加工品の輸出拡大の取組として、輸出商品のブラッシュアップとともに、シンガポールで開催される商談会（「みやぎ・東北食材試食商談会」、日本食品総合見本市「Food Japan」）への出展を効果的なものにするため、勉強会・商品試食会を開催した。

シンガポールでシェフを務め、東南アジアの食文化や日本食の評価などに豊富な知見を持つ新田周平氏や現地バイヤーを招聘したこの取組は、現地流通事情など生の情報に触れながら、自社商品への評価やアドバイスを直接受ける絶好の機会になった。

- 勉強会・商品試食会（気仙沼冷凍水産加工業協同組合輸出促進部会、平成30年度）
・シンガポール飲食店関係者、シェフ、バイヤー招聘による勉強会や試食アドバイス
・構成企業、関係団体を含めて15名が参加。試食アドバイスは4社11品について実施。
- 勉強会・商品試食会（石巻魚市場買受人協同組合、平成30年度）
・シンガポール飲食店関係者、シェフ、バイヤー招聘による勉強会や試食アドバイス
・構成企業、関係団体を含めて18名が参加。試食アドバイスは6社14品について実施。
- 実践グローバルビジネス講座「東北食材・海外販路開拓セミナー～ASEAN諸国における可能性と海外商談会の有効な活用法～」(令和元年度)
・シンガポール飲食店関係者等を講師に、ASEAN諸国における日本食品の販路開拓の可能性や海外商談会の出展メリット、効果を高めるポイントをテーマにセミナーを開催。気仙沼会場で14名、仙台会場で32名が参加。



勉強会の様子



商品試食、アドバイス

(2) みやぎ・東北食材試食商談会の開催（シンガポール輸出振興グループ）

令和元年11月4日にシンガポールにおいて、「みやぎ・東北食材試食商談会」を七十七銀行と共同開催し、調理メニュー提案とともに参加各社の水産加工品をシンガポール国内の飲食店やディストリビューターに対してPRした。

また、参加企業は、同時期に開催された日本食品総合見本市「Food Japan2019」においても輸出拡大に向けた活動を実施した。

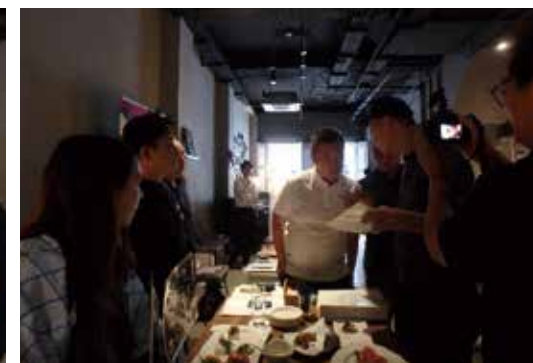
なお、「みやぎ・東北食材試食商談会」においては、食の輸出（海外販路開拓）に取り組む県内企業に対して、事前セミナーや商品商談、輸出手続きや現地訪問営業のフォロー、テストマーケティング、アフターフォローなどを実施している。こうした、イベントありきではない「きめ細かな」支援を、今後も七十七銀行及び関係機関との連携により継続していく。

商談結果 ※七十七銀行提供資料より

- 宮城県からの参加企業 12社
- 来場者 14社19名（飲食店11社16名、ディストリビューター2社2名、小売店1社1名）
- 有効商談件数 54件（商談成約件数4件、商談継続11件）

参加企業の声 ※七十七銀行提供資料より

- 聞くのと実際に現地で感じるのとは全く違い、大変多くを学んだ。今回の商談ではないが、帰国後にシンガポールの日系小売店に納品が決まり、第一便を出荷した。現地店舗の視察や市場調査も行った上で営業を行えた。今後も同様の機会があれば、今回の反省点も活かした上で参加したい。
- 宮城県からシンガポールへの販路拡大を目指す企業にとって、大変貴重で有意義な商談会であると感じている。輸出規制のある水産物の出荷や提案方法に関する検討が当社の課題である。
- 現地の価値観を知り、適した商材がどのようなものなのか、商品提案・開発にも繋がった。商談だけで終わることがないよう、成約に向けてどのような動きをしていくかが今後の課題となる。
- これからは海外輸出が必要な時代だと思うので、輸出に向けて販売者・卸業者等と連携できる環境があればよいと感じた。



みやぎ・東北食材試食商談会

「分とく山」総料理長 野崎洋光氏による支援

専門家の川井勉氏の提案で、「分とく山」総料理長の野崎洋光氏を招き、気仙沼、南三陸、石巻地域の水産加工企業を対象とした指導・助言を実施した。平成30年2月に実施した当財団の移動研修会で「分とく山」を訪問したことがきっかけとなり、野崎氏には何度も宮城にお越しいただき、料理人の視点で、素材の活かし方や調理・加工法はもとより、商品のPR方法まで幅広い指導・助言をいただいている。食文化への造詣が深く、卓越した技術を持つ野崎氏に惚れ込み、商品開発に連携して取り組む事業者も出てきている。

■移動研修会で「分とく山」を訪問（平成30年2月）

川井氏の調整で、南三陸町の数社が「分とく山」を訪問。株式会社マルヤ五洋水産が事前に送付した宮城県産及び岩手県産のあわびを野崎氏に調理いただいた刺身、「鮑の磯焼き」を試食し、産地による素材の違いや原材料の扱い、調理法等について講話を受けた。この訪問は、素材の活かし方や商品開発の大きなヒントにつながった。



「分とく山」野崎氏による講話

鮑の磯焼き

鮑の刺身

■南三陸町の水産加工企業2社を訪問（平成30年5月）

野崎、川井の両氏が南三陸町の株式会社マルヤ五洋水産と有限会社橋本水産食品を訪問。株式会社マルヤ五洋水産では、あわび蓄養場や加工場を視察し、三陸産あわびの評価や売込方法について助言。有限会社橋本水産食品では、ほや、たこ、昆布巻きなどを試食し、味付けや加工方法についても助言を行った。当日の様子がテレビ番組で放映された。

野崎氏のアドバイス

- 最高品質の食材が手に入る生産者であるがゆえにできる商品開発をすべき。
- 一級品は都会に流通させてもよいが、特級品は外に出さないこと。地元でしか味わえないようにすると、お客さんの方から足を運ぶようになる。
- 「旬＝瞬」。距離が短ければ短いほど新鮮でおいしい。素材を引き立てるためには日持ちをさせないこと。日持ちさせようとするから素材が悪くなる。



あわび畜養場

水産加工品直売所

テレビ番組で放映

■気仙沼産食材活用講習会＆個別料理相談会（平成30年11月）

野崎氏を講師として、気仙沼の食材の活かし方を学ぶ講習会及び調理・加工、盛り付け、販売戦略に関する個別相談会を、気仙沼観光推進機構と共催で開催。講習会は11社17名、相談会は7社10名の事業者が参加した。

また、同氏は気仙沼市の水産加工企業2社を訪問し、調理や味付けのポイント、開発中の新商品の加工方法など商品のブラッシュアップにつながるアドバイスをを行った。なお、野崎氏とのつながりを契機に、同氏と連携した新たな商品開発に取り組む企業も出てきている。



食材活用講習会

個別料理相談会

■水産加工品調理・活用相談会 in 石巻・気仙沼（令和元年10月）

水産加工品製造における素材の活かし方、加工方法、味付けなどについて、野崎氏からアドバイスを受ける相談会を石巻と気仙沼で実施。石巻、女川、南三陸、気仙沼の7社の計13商品の試食をお願いし、改良点や開発のポイント等について助言を受けた。

この相談会に併せて、石巻・気仙沼地域の観光推進団体と連携し、観光関係事業者や飲食店事業者を対象とした調理実演を含む「三陸観光・食セミナー」を開催した。



水産加工品調理・活用相談会、三陸観光・食セミナーの様子

「分とく山」総料理長 野崎 洋光 氏



福島県出身。武蔵野栄養専門学校卒業。東京グランドホテル、八芳園を経て「とく山」の料理長に。平成元年、支店「分とく山」開店。総料理長となる。日本料理界に新風を吹き込み、伝統的でありながら独創的な料理を提案。テレビ出演や著書も多数あり、わかりやすい説明とアイデア豊かな料理で人気。東北の復興支援に対する想いも熱い。



分とく山

東京都港区南麻布にある日本料理店。「おもてなしの心」を大切に、季節感あふれる料理を提供。中でも、名物「鮑の磯焼き」は肉厚の鮑に肝ソースをたっぷりと絡めた磯の香り漂う逸品。

関上産水産加工品のブランド化と 情報発信力の向上に向けて

関上水産加工業組合

背景

東日本大震災後に新たな水産加工団地が整備され、多くの水産加工場が再建された名取市関上地区においても、水揚げ減少による原料の入手難や価格高騰など大きな課題を抱えている。このため、付加価値商品の開発やブランド戦略、新たな販路の開拓、首都圏など大規模消費地の市場調査、さらには地域資源活用による町おこし戦略などに関して、関上水産加工業組合の取組を支援した。

主な取組実績

(1) 首都圏流通事情調査(平成28年10月)

視察・研修先

(宮城ふるさとプラザ、サッポロビール株式会社、築地虎杖、全日空商事株式会社、赤坂璃宮銀座店、株式会社電通)

首都圏の売れ筋商品に関する情報収集や、飲食チェーンとの意見交換を行うとともに、高級中華レストランからの商品アドバイスを受けた。また、今後の商品開発や販路開拓に向けた各社商品のマーケティングについて、株式会社電通からアドバイスを受けた(6社参加)。

(2) 地域資源を活用した町おこし事例の視察(平成30年11月)

視察・研修先

(小田原の魚ブランド化・消費拡大協議会、株式会社小田原魚市場、鎌倉駅周辺小町通りのしらす加工・直売所等)

若手水産関係者のつながりが強い小田原市において、小田原に水揚げされる四季折々の魚のPR戦術と未利用魚を活用した商品開発など、漁業者、加工業者双方にメリットのある地域振興の取組を学んだ。

また、「湘南しらす」を銘打った井やパスタなどの料理が並ぶ他、しらすの卵焼き串や蒲鉾といった個性豊かな食べ歩き商品が数多く販売されている鎌倉市の観光地では、「しらす」を前面に出した地域おこしの実際を学んだ。近年、漁が始まった関上の新たな特産品である「北限のしらす」の地域振興に向けた活用戦略に大きなヒントを得た(3社参加)。



小田原の魚ブランド化・消費拡大協議会との意見交換



鎌倉駅周辺小町通りのしらす加工・直売所等

(3) 商談会への出展(令和元年10月)

サッポロビール株式会社が札幌市で開催した商談会(『繁盛店の扉フェア～北海道 食のトップブランド食材商談会～』)に出展参加した。

同商談会は、全国の飲食企業及び北海道の飲食店を参加者として、主に道産商材を対象に開催されているが、サッポロビール株式会社の声かけがあったことから、関上水産加工業組合のグループ活動の一環として4社が出展参加した。

商談成約には至らなかったものの、参加企業からは自社商品のマーケティングや商談スキル向上につながったことや、数多くの新たなニーズに接することができたとの評価が寄せられた。



『繁盛店の扉フェア～北海道 食のトップブランド食材商談会～』出展参加状況

(4) その後の展開

これらの取組や名取市の熱心な働きかけなどを契機として企業間の仲間意識が芽生え、若手後継者グループが組織した「yuriage suns(ユリアゲサンズ)」を中心として様々な取組が行われるようになってきた。「関上しらす祭り」の開催、毎月第3水曜日のみやぎ水産の日に開催される名取市主催の販売会への出店など積極的なPR活動のほか、繁忙期と閑散期に対応した事業者間の人材シェア、原料調達や販路の共有などが実施されている。このように関上水産加工業組合では、企業力強化や地域活性化に向け、メーカー同士の一体となった取組が活発化してきている。

県外企業と連携した新たな商品づくり及びECサイト売上拡大に向けた取組

南三陸地区等水産加工企業グループ

概要

近年の水産資源の減少により原材料価格が高騰する中、多くの企業では利益を確保することが困難になってきており、商品の高付加価値化やECサイトの売上拡大が課題となっていた。こうしたことから、専門家の川井勉氏及び児玉佳哉氏の調整により、先進的な取組を行っている県外企業を訪問し、高付加価値な商品づくりや顧客とのコミュニケーション、ECサイトへの集客及び売上増加策などについて学ぶ移動研修会を実施した。

この研修会では、南三陸町の水産加工企業4社が新潟県の水産加工企業と酒造会社を訪問し、各社の商品づくりや販売戦略を伺い、今後の連携に向けた意見交換を行ったほか、EC先端企業から講師を招き、ECサイトの最新事情やウェブマーケティングを学んだ。

今回の訪問が契機となり、研修会参加企業と訪問先企業が連携して商品開発を行うなど、県外企業と連携する動きも出てきている。

主な取組実績

■株式会社飛鳥フーズ

同社は、日本海で漁獲された船凍いかを主原料とした商品を次々に開発し、ベトナムでの新工場建設や中国との合併による貿易会社立ち上げなど、積極的に事業を展開し、急成長を遂げている。料理人との商品開発に取り組むなど、絶えず新たな取組に挑戦。いか加工品（刺身、塩辛）や調味料（いかの肝醤油、いかの肝ポン酢、八方だし）などが主力商品。

研修会では、本社工場を見学後、商品の試食を交えながら、意見交換を実施。いか本来の旨味を引き出す加工法や無添加で塩分を60%低減した4種類の塩辛の開発秘話に、水産加工企業として大きな刺激を受けた。



株式会社飛鳥フーズでの工場見学、意見交換

■八海醸造株式会社

同社は、日本酒製造企業でありながら、観光客向けにカフェや雑貨店を開設し、酒を育む地域・風土・文化のPRに取り組む注目を集めている。顧客との接点づくりやファン獲得のため、一般消費者向けセミナーなどの啓蒙活動にも力を入れる。八海山の麓に広がる「魚沼の里」は、酒蔵、雪室、カフェ、菓子工房、そば屋、お土産店、農園などが整備され、魚沼の暮らしや雪国の文化を体感できる。

当日は、事業概要説明や施設見学の後に意見交換を実施。日本酒ブームと言われるものの、国内の日本酒生産量はピーク時（昭和48～49年頃）の70%減となっており、消費者の魚離れで厳しい環境の水産加工業にとっても共通した課題があり、消費者との接点づくりや魅力的な商品づくりの考え方は大変参考になった。



八海醸造株式会社での施設見学、意見交換

■GMOメイクショップ株式会社との勉強会

流通総額8年連続日本一を誇るネットショップ構築サービスを展開する同社では、22,000店舗のトレンドをビッグデータで解析。その結果をもとに、ECサイトへの効果的な集客や売上増加につながるウェブマーケティング戦略、電子決済、レコメンド、クーポンの活用策など、最新情報に接することができた。



勉強会の様子

参加企業のコメント 有限会社橋本水産食品 取締役 千葉 孝浩 氏



株式会社飛鳥フーズは、工場に掲げた「イカに恋してる」という巨大な看板が印象的で、「いか」では絶対に負けないという気概を感じましたし、船凍いかの鮮度と品質を活かした商品づくりが参考になりました。八海醸造株式会社では、魚沼の伝承と情報発信など故郷に誇りを与えるような活動や「日本酒と発酵を学ぶセミナー」など消費者とのパイプを太くしようとする地道な取組に共感しました。また、コロナ禍で売上が落ち込む中、ECサイトの勉強会で学んだノウハウが、今では大きな財産になっています。

●研修後の動き

株式会社飛鳥フーズが株式会社マルヤ五洋水産のあわび肝を活用し、「鮑肝ベース烏賊塩辛」を開発・販売

株式会社飛鳥フーズは、寿司の名店「銀座 鮎青木」の青木利勝氏と連携し、「秘伝 塩辛珍味3種」を開発。そのうちの1つが「鮑肝ベース烏賊塩辛」。船凍いかの肝と三陸産の濃厚な鮑の肝を贅沢に使用し、青木氏の技で旨味を引き出した。隠し味にほのかに香るマスカルポーネチーズでまろやかな味わいに。



秘伝 塩辛珍味 3 種

鮑肝ベース烏賊塩辛

株式会社マルヤ五洋水産が八海山の酒粕を活用し、「あわびの酒粕漬け」を開発

コロナ禍で、活あわびの出荷が減少した同社は、より付加価値の高い加工品に活路を求め、「分とく山」野崎氏監修のもと、八海山大吟醸の酒粕を使った「あわびの酒粕漬け」を開発。あわびの食感、硬さ、味の入り方など、いくつかの課題があったが、試行錯誤の結果、今冬新商品が完成。



あわびの酒粕漬け

県外水産加工企業から見た三陸企業

新潟県・山形県を生産拠点に日本海側で水産加工業を営む株式会社飛鳥フーズ。同じ業界人として、長年にわたり三陸の企業を見てきた五十嵐社長に水産加工業に懸ける想いを伺った。

株式会社飛鳥フーズ
代表取締役社長

五十嵐 七郎 氏



私は、現在の会社を立ち上げる前から、気仙沼をはじめ三陸の企業をよく訪れていました。震災のときは、目を覆うような光景に心を痛めました。しかし、数年前に訪問した三陸には、最新機器がそろった新工場が建ち並び、最先端の食品加工団地が整備されていました。一方で、漁獲不振や労働力不足で、生産設備を十分に活用できていないなどの課題があると伺いました。

国内市場は縮小する一方ですが、海外市場では安全で高品質な日本食品が求められていますし、コロナ禍で家庭向けの簡便なレトルト食品のニーズも高まっています。当社は、いかを中心とした水産加工企業ですが、水産資源の減少を踏まえ、今後は野菜や肉類等を取り入れた加工食品や惣菜を製造し、海外輸出をしていきたいと考えています。

宮城の水産加工企業とのご縁ができましたので、共同で新商品の開発や加工に取り組むことができたいと考えています。

外国人技能実習生を対象とした「カイゼン」セミナー

気仙沼製氷冷凍業協同組合

背景

水産加工業においては、我が国の優れた技能、技術の習得を目的とする外国人技能実習生（以下「実習生」という。）の受け入れが増加し、各企業の従業員に占めるその割合も高くなっている。こうした情勢を踏まえると、実習生の技術習得及び水産加工場の生産性向上の観点から、実習生に対する「カイゼン」知識の普及は重要な取組の一つと考えられる。

こうしたことから、インドネシア人実習生の受け入れ団体である気仙沼製氷冷凍業協同組合と連携し、入国後講習の一環として、生産性改善をテーマとするセミナーを実施した。

主な取組実績

（１）受け入れ企業対象の生産性改善セミナー（令和元年６月）

受け入れ先を中心とする水産加工企業11社21名が参加。生産性改善の基礎知識と改善事例について、北川泰氏を講師とするセミナーを開催した。

（２）実習生を対象とした生産性改善セミナー

●令和元年度 5月入国（26名）、7月入国（26名）、10月入国（20名）各2日間

●令和2年度 11月入国（20名）2日間

インドネシア人実習生に対し、「水産加工業における効率的な作業の進め方」をテーマに実施した。北川泰氏、門眞博行氏を講師として「カイゼン」の説明や作業の効率化事例を映像で紹介したほか、実習生自ら「ムダ」を見つけ出すグループワークなどで作業の効率化を体感した。



グループワーク
（アジの開き工程の効率的なレイアウトによる作業効率改善）



実習生向けセミナーの様子



グループワーク
（箱造り作業を通じた製造ラインの改善）

組合事業をモデルとした「カイゼン」文化の普及

気仙沼冷凍水産加工業協同組合

背景

気仙沼冷凍水産加工業協同組合が行う冷蔵冷凍事業を対象とする生産性改善の取組を支援し、その業務改善を図ることを目的とした。また、この取組をモデル事業と位置づけ、その成果を組合員企業と共有することで「カイゼン」思想を普及定着させることも目的とした。

主な取組実績

●セミナー及び現地指導

平成30年度 9回（5月、7月、8月、9月、10月、11月、12月、1月、2月）

令和元年度 5回（5月、7月、9月、11月、1月）

令和2年度 5回（6月、7月、9月、11月、2月）

【指導専門家】 北川 泰 氏

●取組の切り口

- ・業務の効率化 ・経費の見直しと縮減 ・新規業務開拓と収入増の検討
- ・経費や業務の見える化と職員間での共有

●取組の主な成果

- ・入出庫業務の改善 ・冷蔵冷凍庫の動力費や労務費など経費の削減 ・入出庫等単価の見直し
- ・現場でのカイゼン意識の浸透 ・課題の共有体制の構築
- ・組合員企業においてカイゼンの取組開始



チームミーティング



成果報告会



気仙沼冷凍水産加工業協同組合本部事務所・HACCP 対応冷凍冷蔵施設・保税蔵置場

トピックス

「カイゼン」事例集の発行!

平成31年3月、水産加工現場の生産性改善の取組の普及拡大を目的に、特に効果が顕著だった事例を紹介した「目からウロコ!水産加工に役立つカイゼン事例集」を1,000部発行しました。

これは3年間に当財団が改善の導入を支援した19社20事例について、前工程、加工、包装、倉庫の場面ごとに、改善前後の工程や着眼点、効果、専門家のコメントなどを写真やイラスト付きで掲載したもので、3社の優良事例では具体的成果や取組内容などを紹介しました。

巻末では“カイゼン用語”を図解し、現場に役に立つ1冊にしました。

この冊子を水産加工業者や関係機関に配布しましたが、好評だったため500部を重版しました。

入手ご希望の方は、
お問い合わせください!!



震災復興に向けて皆様とともに歩んだ道のり。

数々の困難を乗り越え、地域経済を牽引する
水産加工企業の皆様。

私たちは、みやぎの水産加工の輝かしい未来を信じ、
これからも皆様に応援し続けます。

イノベーションネットアワード2019にて 「一般財団法人日本立地センター理事長賞」を受賞!!

平成31年2月、地域産業支援に係る優れた取組を表彰する「第8回地域産業支援プログラム表彰」(イノベーションネットアワード2019)において、「一般財団法人日本立地センター理事長賞」を受賞しました。

この賞は地域の産業集積や企業間ネットワークを活用して地域産業の活性化と集積強化を図る、最も優秀な取組に与えられる賞で、当財団が取り組んでいる「水産加工業の新たな発展に向けた伴走型支援の展開」が受賞対象となりました。

