

## 戦略産業育成

### ⑧公益財団法人みやぎ産業振興機構

#### 「水産加工業の新たな発展に向けた伴走型支援の展開」

(2019年一般財団法人日本立地センター理事長賞)

東日本大震災で壊滅的被害を受けた水産加工業の競争力を高め、「強いものづくり産業」に変革させることを命題とした伴走型の支援事業である。震災前から人手不足や就労環境、さらには収益面の課題を有していた水産加工業に対し、製造業では当たり前の「トヨタ流カイゼン」を導入し、企業の基礎体力強化に取り組んだ。この結果、生産性向上や現場改善のほか、経営者・社員の意識変革や人材育成など、企業力向上の効果が現れている。

また、県内各地の19団体と連携し、カイゼンや衛生管理、商品開発など幅広いテーマで研修活動を展開することにより、このプログラムが広範に利用されている。水産加工品の需要拡大は島国日本としては重要な課題であり、それを加速するための支援活動として高く評価できる。

#### (実施者)

公益財団法人みやぎ産業振興機構

#### (事業の背景及び経緯)

宮城県の水産加工業は東日本大震災で壊滅的被害を受け、販路喪失や労働力散逸などに加え魚価高騰など、極めて厳しい経営状況が続いている。この現況を脱却し競争力ある水産加工業を実現するためには、労働力不足、人材育成、3Kと指摘される就労環境、高次加工製品への転換、効率性追求による低生産性からの脱却など、様々な課題への対応が必要となっている。この状況に対応するため、「ものづくり支援」のノウハウと実績を有するみやぎ産業振興機構に、水産加工支援に精通した県関係職員を構成員とする「水産加工業ビジネス支援室」を設置した。当室は支援機関の「エコひいき的選択と集中」及び県政の「県域で捉えた見識と人脈」という双方の得意機能を融合させた支援を展開し、「個社支援と面支援」の合体によって、強い競争力を発揮できる水産加工業の実現を目的としている。

#### (事業内容)

既存事業の評価検証及び新体制での事業や手法を検討した結果、製造業の平均以下に留まっている水産加工業の付加価値額を向上させ、「強いものづくり産業としての水産加工業」に変貌させるべく、「水産加工業専門家派遣事業」、「生産性改善支援事業」及び「企業グループによる経営研究支援事業」という従来枠にない3つの支援事業に取り組むこととした。「専門家派遣事業」は迅速な個社支援や意欲ある個社への集中支援、「生産性改善支援事業」は人手が不足してもやれるものづくり、「企業グループ支援事業」は仲間意識や連携による協同活動をコンセプトとして支援を強化することとした。具体的には、専門家派遣は商品開発や販路開拓などマーケティング、HACCP取得など衛生管理高度化、機械化やIT化などによる効率化など。生産性改善は生産効率向上、作業環境改善及び改善マインドを有する人材育成の支援など。企業グループ支援はセミナー開催と現地研修を中心とした専門家による経営基盤強化や若手人材育成など。

## (成果)

企業の多様な経営課題の解決を図る専門家派遣事業では、支援した企業がHACCPを取得したことで海外輸出が可能となり、平成30年5月から当面年間2千万円規模で東南アジアへ主力製品の輸出が開始された。商品開発では高騰する加工原料事情を背景に、農産物と連携した新商品が開発され、平成29年7月から大手量販店で月間5百万円規模で販売が開始された。また、膨大な商品アイテムへの対応が課題となる中、IT専門家の指導で効率的受注システムの導入により業務管理の大幅な効率化が図られ、経費削減につながっている。年間目標を掲げトヨタ流のカイゼンに取り組む生産性改善支援事業では、多くの生産現場で効率化が実現した。支援先からは想定外の効率化実現に対する驚きとともに、さらなる効率化に向けた取組意欲と期待感が示されている。効率事例の主なものは、工程見直しや装置化などで大幅に作業時間が短縮した12事例（2.5時間から1.5時間へ短縮した事例など）、大幅に省人化した19事例（11人から6人へ省人化した事例など）、日々の重筋作業から解放され女性や高齢者にも優しい作業環境が実現した事例（1日70回に及ぶ30kgの原料上げ下ろし作業が不要になった事例ほか）などがある。こうした効率化の実現を受け、これまで残業時間の7割削減、数百万円規模での在庫削減、主力商品の1人1時間当たり生産量が対前年比20%増加、同じく生産額が31%増加など、製造原価低減によって収益拡大につながる定量的成果が出てきている。また、こうした成果に加え、作業環境の改善や改善の視点などを有する人材育成効果などに対する企業の評価も高まりつつある。グループ支援では後継者の意識改革や新たな取組の展開に向け、セミナーや現地研修を通じた支援に取り組んでおり、これまで水産加工組合、青年部組織、任意の企業グループなど延べ19グループを支援した。当該支援の成果では、企業同士が情報、成果を共有しながら衛生管理高度化、販路開拓、製品開発研究及び生産性改善などの共通課題に取り組むなど、協業の可能性を秘めるような従来にはなかった動きが活発化していること挙げられる。支援対象グループからは、当該支援を通じて行う現地での先進事例の学びなどが高く評価されているところである。また、現在、水産加工の外国人技能実習生の受入れを行う県内管理団体との間で、今後の実習に関する支援について協議を始めている。

## (事業に取り組んで苦労したこと)

震災後に生じた多くの課題の中、支援の方向性を左右する課題見極めのための情報収集や企業面談、課題に対応する専門家の選定、新規専門家の発掘に労力を要した。また、事業効果が期待できる取組への企業誘導、グループ支援におけるテーマ選定、アテンド専門家や研修先の調整などに工夫を要した。さらに、支援先企業の生産体制などに関してその現状変更や方針転換の変革を伴う指導案件などでは、経営者、現場責任者及び作業従事者の理解と受入れが進むよう、他の効果事例や支援実績などの紹介に心がけた。

## (事業の成功要因)

支援開始からまもなく3年を迎える現在、「水産加工業ビジネス復興支援事業」のそれぞれの事業は、支援件数の増加とともに成果が見えてきているが、これは企業に寄り添うみやぎ産業振興機構の企業支援スタンスの踏襲や登録専門家の効果的活用などが有効に機能している結果であると考えている。具体的には、機構職員による企業側との継続的な情報交換、課題の共有、指導現場への帯同など現場主義の徹底が挙げられる。次に、企業と専門家双方の理解促進や指導方針策定に機構職員も関与しながら進めていることなどが挙げられる。また、専門家指導への積極的な

企業誘導やグループ支援における関係機関、県、市町との密接な連携も挙げられる。具体的には、HACCPセミナーの開催やHACCP取得支援に関する県との機能分担、町や関係団体と連携した支援対象企業の発掘、町との共催セミナーを契機として企業グループが開始したブランディングの取組事例、地域の震災復興会議と連携した企業グループへの衛生管理高度化の支援事例などが挙げられる。

### ■ 水産加工業への集中支援をはじめた背景

◎ 国・地方自治体等の各種課題への対応状況

生産設備の復旧	→ ○	グループ補助金、水産庁補助金
販路の喪失	→ ○	商談会・物産展（県・復興庁・経済団体等）
商品開発等	→ △	不十分
人材不足	→ ×	支援策なし
原材料の高騰	→ ×	支援策なし

◎ 水産加工業が抱える経営課題  
平成27年度 復興支援フォロー調査 アンケート結果より

- 1位 人材の確保・育成
- 2位 販路の確保・育成
- 3位 原材料価格の高騰
- 4位 新製品・技術の開発

**企業力を高める支援戦略が必要**

### ■ 保守的な事業者を“その気”にさせる支援メニュー

基礎力強化	生産力強化	連携強化
<b>(1) 専門家派遣事業</b> ・多彩なテーマに応じた深掘り支援 ・商品開発、衛生管理、生産性向上、財務分析、販路開拓など	<b>(2) 生産性改善支援事業</b> ・ものづくり目線で生産力を強化 ・年間目標を掲げ、委託事業で現場改善 ・現場リーダーを育成し、社内定着を推進	<b>(3) 企業グループによる経営研究支援事業</b> ・それぞれのテーマで面的広がり促進 ・各地区でのセミナー開催 ・若手グループによる市場調査・販路開拓
個社支援		面的支援

### 生産性改善支援事業 ～取組成果～



水産加工業で  
**“トヨタ流カイゼン”**  
が始まった



### ■ 支援事業で変わりつつある水産加工業界

<b>現場が変わった！</b> <b>ストップウォッチを持って現場に入る工場長</b> 	<b>朝礼が変わった！</b> 以前 → 現在 品目のみ伝達 → 品目・数量・作業時間
<b>相互に学び合うようになった！</b> 複数企業がお互いの工場を見学しカイゼンや衛生管理について学習 	<b>社員の“ヤル気”が出てきた！</b> <b>若手社員が商品開発をはじめた</b> 

## 【受賞後の取組について】

受賞後も、「ものづくり」の視点に立ったカイゼンの導入、個社支援と面的支援を組み合わせた伴走型支援により、県内水産加工企業の基礎力強化に取り組んできた。企業の自立化と活動の定着が今後の課題であると認識し、制度の見直しや新たな事業の創設など、支援内容の充実を図っている。

### 〈令和2年度までの取組〉

#### ■「カイゼン事例集」による普及啓発

平成31年3月、水産加工現場の生産性改善の成果事例を取りまとめた事例集を作成し、県内水産加工企業、業界団体、関係自治体等に配布し、カイゼンセミナーのほか、制度周知や新規支援先の開拓等に取り組んでいる。

#### ■カイゼンの自立化・定着に向けた取組

カイゼンを担う企業人材の育成とカイゼン文化の定着を図るため、生産性改善支援事業を、人材育成をより重視した「人材育成型」と、企業自らが課題を抽出しセルフチェックを行い、専門家が定期的に点検する「定着促進型」へとリニューアルした。

#### ■生産性改善専門家の養成

県内中小製造業者等の生産性改善を支援できる企業支援人材を創出するため、令和元年度から、「カイゼンの匠創出講座」を開始し、専門家を目指す方を対象に現場研修や実践訓練を実施している。

#### ■先導的モデルの構築

従来の専門家派遣では解決困難であった、より高度なテーマについて意欲的に取り組む企業を先導的モデルとして集中的に支援することで更なる成長を後押しし、これをモデルとして業界全体への横展開を図るため、令和2年度に「企業力強化・成長支援事業」を創設した。

生産現場で実現したカイゼン効果を企業利益・経営改善に結びつけるための原価管理や、商社流通に依存しない販路開拓、直販・ウェブ販売など、原価低減や利益率向上を目指す取組を中心に支援している。

### 〈令和3年度以降の取組予定〉

#### ■復興支援から成長支援へ

令和3年には、東日本大震災から10年という大きな節目を迎え、水産加工業支援は「基礎的支援」と「成長支援」を両立させるなど、次のステージに移行することが必要だと考えている。

このため、支援の入口機能として従来の「専門家派遣」を継続するとともに、意欲的な企業に積極的な支援を行う「企業力強化・成長支援」の充実を図っていく。

また、「生産性改善」は、①導入支援型（1～2年目）、②フォローアップ型（3～4年目）、③点検型（5年目以降）と、各ステージに応じた支援内容へとリニューアルする予定である。

さらに、業界全体の競争力強化に向けた企業グループの活動支援では、複数企業による原料調達や加工、販売などの企業連携を後押しするほか、コロナ禍における有効な販売手法として注目されているウェブ販売の拡大を図るため、組合や商工・観光団体など関係機関と連携したECサイトの改良に取り組み、圏域全体のECサイトに集客できる環境整備に取り組む予定である。