

震災復興と将来対応の同時進行を目指し、計画経営の強化と新商品づくりにチャレンジ！

当社は、宮城県気仙沼市の水産食品加工業。東日本大震災の壊滅的被災からの復興を目指し、経営の重点を・計画経営の実践・経営資源の集中化・生産、業務の効率追求・業績重視として行動した。経営の見える化、PDCAを徹底、改善活動やオリジナル商品づくりを推進した。

東北本部 統括プロジェクトマネージャー 川名 佐登志

【事例の要約】

復興支援事業で大枠の経営方針を整理した。震災前の売上高追求を封印し、経営基盤強化を図る為業態変更等の経営資源の集中化に舵を切った。水産加工業として生きて行く為の「ものづくりの基本」を取り入れ、省人化設備の導入による生産性向上、品質・衛生管理を徹底的に検討し新工場建設や移管計画などは事業計画に織込んだ。経営の見える化を図り、PDCAの徹底で計画経営を強化した。新工場での生産は順調に動き出した。新たに、品質や収益面の課題が浮上したがマニュアル化、改善計画の実行等で乗切った。支援活動の成果は業績と復興に大きく貢献し、「新生大島水産の誕生」に寄与した。

企業名 株式会社二印大島水産
業種 水産加工業
本社所在地 宮城県気仙沼市百目木91番地2
資本金 10百万円
設立 昭和54年1月
売上高 1,419百万円（平成28年4月期）
従業員 53人（正社員21人）



社屋

企業概要

当社は、大正7年（1918年）鮮魚仲買業として開業。昭和54年（1979年）に株式会社化。平成3年（1991年）食品工場を新設し、水産食品加工を手掛けるようになった。HACCP認定工場となり、新しい加工技術を積極的に取り入れながら「まぐろたたき（ネグトロ）」「まぐろの切り落とし」などを主力商品に育て上げ、最盛期には売上高55億円を超えるまでに成長。その後、気仙沼漁港の水揚げ量の減少とともに、売上高は減少傾向となり、平成23年（2011年）4月期（一部震災の影響あり）には34億円まで落ち込んだ。

そして平成23年（2011年）3月11日に東日本大震災が発生。第1工場の2F事務所を除き、1F部分と加工の主力工場である第2工場は津波に飲み込まれ、会社は壊滅的な被害を被った。社員は津波を予測し、いち早く避難した結果、全員無事であることが確認されたが、社長をはじめ一部社員の自宅は瓦礫と化した。未曾有の大被害となったが、幹部社員の後押しもあり、社長は、素早く復旧・復興の決断をした。身を切る思いで約100名の社員を一時解雇し、平成23年（2011年）8月に内陸部の運送会社の一角を借受け、仮工場で生産開始し、復興へ第1歩を踏み出した。然し、震災後の数ヶ月間供給出来なかった商品は、他社にシェアを奪われ受注逆風下で復興に向

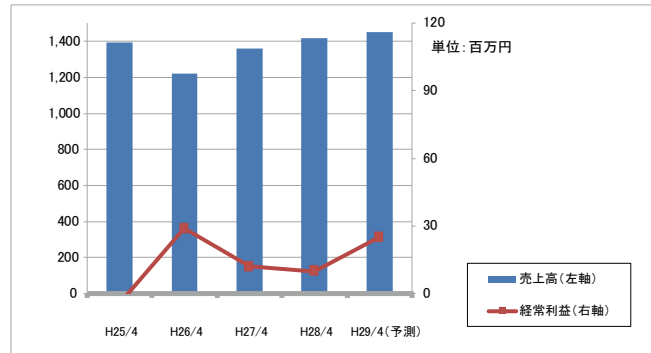
けての再スタートとなった。

当社の大島社長は昭和42年（1967年）入社、平成7年（1995年）社長就任の3代目である。個性豊かな経営感覚で業績を伸ばし、率先垂範型社長として当社を統率している。



製品

売上高と経常利益



支援メニュー	H25	H26	H27	H28	H29	支援内容(支援テーマ等)
復興支援事業	(平成23年8月～平成24年8月)					・復興事業計画の策定、運用体制の構築
専門家継続派遣事業①		●	→			・中短期事業計画の策定、経営改善
専門家継続派遣事業②			●	→		・計画経営の徹底実行・新工場立上げ
専門家継続派遣事業③				●	→	・新商品開発・業績改善(営業黒字化)
窓口相談事業		●	→			・事業承継

中小機構との出会い

当社の担当税理士が、中小機構・東北本部のアドバイザーであり、支援先として紹介を受けたことがきっかけである。平成17年（2005年）3月から、専門家継続派遣支援、経営実務支援、戦略的CIO支援と連続して支援を実施し、一定の支援成果を収めた企業である。

平成23年（2011年）3月の東日本大震災からの復興支援を目的に中小機構では「震災復興支援事業」を新たにスタートさせた。当社は、すでに支援を終了していたが、被災の状況と復旧・復興の意志確認が出来たことから、この支援事業による支援を提案し、復興支援を決定した。

- 1) 失った顧客の掘り起こしと拡販営業戦略の構築
- 2) 新工場建設に向けた場所の選定と建設計画立案
- 3) 従業員の確保
- 4) 生産管理の改善と充実・IT化の検討
- 5) 生産性向上による収益の確保
- 6) 事業承継

これらを網羅した、中短期事業計画、部門行動計画の策定とPDCAの徹底が必要であると判断した。

まずは復興支援事業により支援を実施し、この事業では支援日数等に限界があり、継続して、専門家継続派遣事業へ移行した支援で万全を期したいと考えた。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

東日本大震災発生から約3週間後の4月上旬、当社を訪問した。車窓から見る国道沿いや海岸線の惨状は目を覆うばかりであった。その中で社長は復興を即断し、意欲的に行動を始めていた。しかし、復興計画、事業計画、各種補助金の申請、従業員対策（一時解雇）、受注先の確保、生産工場の確保等々課題は山積していた為、取組むべき経営課題の交通整理をした。



被災社屋

この時点での課題は、下記6項目。

プロジェクト推進体制

支援実施に当たってプロジェクトチームを編成した。社長を中心に、営業統括部長、営業部長、総務部長（受入窓口）が主メンバーとなり、必要に応じて適宜関係者が参画するチーム編成とした。特に社長の出席による率先垂範に期待した。

支援内容と支援成果

<復興支援事業>

（平成23年8月～平成24年8月）

「プロジェクトマネージャーの視点と経営課題の設定」で述べたように、経営課題は交通整理した下記3項目を支援テーマとして復興支援を実施した。

- 1) 中短期復興事業計画の策定
- 2) 新たな事業計画における業務フロー構築
- 3) 自社新工場の建設計画立案

これらの支援の結果、

- 1) 中期事業計画が策定され復興の青写真が明確となった。
- 2) 年度事業計画・行動計画を策定し、目標に沿ってPDCAを回した結果、鮮魚の販売開始、仮工場での「ネギトロ」や「中落ち」などの水産加工品の生産が開始され、売上が順調に伸びた。
- 3) 仮設工場での生産業務フローの構築とレイアウト見直しで狭い工場スペースの有効活用が図れ、生産効率が向上した。
- 4) 新工場建設計画のアウトライン構想が完成。
以上の成果が出て、復興に向けた概ねの道筋が整った。
その後の実行については、自社独自に展開するという事で復興支援を終了した。

<専門家継続派遣事業>

復興支援事業を終了してから半年ほど経過したが、自力での課題解決は遅々として進展せず、自社の目線に加え客観的な目線での判断が必要とのことで、社長から改めて専門家継続派遣支援の要請があり支援を決定した。

アドバイザーは復興支援を担当し企業を熟知している専門家を派遣し、管理者は製造業に強いベテランを配置した支援チームとした。本支援は第1ステージから第3ステージに分け支援を実施し、第3ステージは現在支援中。

<専門家継続派遣事業①>

(平成26年3月～平成27年2月)

過去に支援を実施した企業であるが、上述の通り、復興を成し遂げることを第一命題として支援を実施した。

第1ステージでの具体的な支援は下記3項目。

社長の「大震災からの復興」そのために「水産加工業に特化し資源を集中させる」と言う経営判断は早かった。今回は、将来の生産環境を予見し、省力化・省人化した設備導入と新工場を内陸部に建設していく中で、計画経営の実践を支援する事例であった。社長・従業員が一体となり「見える化」を図り、経営基盤強化し、震災復興の道筋を明確にすることが出来た。



川名 佐登志 東北本部 統括プロジェクトマネージャー

- 1) 計画経営の徹底
 - ①現状実態把握と経営課題の整理
 - ②中短期事業計画、部門行動計画の策定
 - ③月次実績報告制度の構築と実行
 - ④新工場建設計画の立案
 - ⑤収支計画の立案と実行
- 2) IT化「生産管理システム」の導入
 - ①新工場におけるIT化「生産管理システム」の導入検討
 - ②受発注業務の効率向上
- 3) 新工場のスムーズな立上
 - ①新工場全体日程計画の立案
 - ②工場レイアウト、品質・衛生管理、生産体質の抜本的改革（省人化設備の導入等）投資資金計画作成

以上の支援の結果、社長の計画経営に舵を切った決断で、管理職・従業員の計画に対する達成意欲が膨らみ、数値化・見える化が大きく進んだ。鮮魚部門を縮小し、将来を見据え水産加工、特にネギトロを中心にした加工業に特化し、経営資源を集中させた。売上高至上主義に頼らない、利益重視の経営方針にした。また、IT化「生産管理システム」の構想を立案し、システムを平成27年2月に導入することを決め、本格稼働に向けての準備が出来た。新工場建設関連では収支効率の検討、工場レイアウト構想が出来上がり、仮工場から新工場への生産移管計画の立案、QCDで競争力をつけ、顧客に迷惑の掛らない生産体制が確立出来た。

<専門家継続派遣事業②>

(平成27年3月～平成28年2月)

第2ステージでは、第1ステージの支援課題解決を更に具体的に進める支援を継続。具体的な支援は下記3項目。

- 1) 計画経営の定着化、実行力強化
 - ①平成27年度の事業計画・行動計画の策定。
 - ②見える化を図り数値目標を設定。
 - ③PDCAの徹底。
- 2) 新工場建設と稼働による生産体質の強化。
 - ①省人化ラインによる生産効率向上。
 - ②QCDで競争力強化。
 - ③仮工場から新工場へのスムーズな移管。
- 3) 生産管理システムの運用と活用拡大

以上の支援の結果、事業計画に基づくPDCA管理、見える化が徹底されて来た。具体的には、品質不良率、人時労働生産性等が数値化されて見えることで、早期に改善策が打てるようになった。顧客クレームにも迅速に対応出来る仕組み化を立案した。ネギトロ工程の作業標準フローを作成し、マニュアル化した。また、最重点経営課題であった新工場建設は当

初計画より遅れたが、平成27年（2015年）4月に完成し仮工場から移管を実施し、生産を開始することが出来た。新工場への移管がスムーズに行われたことは、綿密な移管計画、品質・味覚確認、衛生管理など徹底してシミュレーションした成果である。更に、生産管理システムにおいては新受発注システムへの移行が完了。これらの仕組みが構築され、実行される中で、鮮魚仲買業で培った経験に頼りがちであった社長が、計画経営の重要性に気づき、実行への意識が高まっていった。

しかし、新たな下記の課題が浮上した。

- 1) 営業利益の黒字転換への課題
魚種原料の高騰や新工場建設等による償却費負担増で収益への影響が懸念される。
- 2) 新商品開発と営業力強化
売上拡大、収益確保には、鮮魚に近い既存商品に加え、マーケットイン視点で付加価値の高い新商品を開発し、営業力を強化していくことが必要。そして真の食品加工業の会社「新生大島水産」を誕生させる必要がある。
- 3) 更なる計画経営の充実
これらの新たな課題を解決し、復興をより確実なものとするためには、継続支援が必要と判断し、第3ステージでの支援を決定した。

<専門家継続派遣事業③>

（平成28年4月～平成29年3月継続支援中）

第3ステージでは、新たな課題解決を解決するための支援を実施。主な支援内容は下記3項目。

- 1) 新商品開発
 - ①開発展開計画書の立案と実行
 - ②開発体制の確立と営業力強化
 - ・プロジェクトの編成
 - ・市場調査・分析・試作・生産・販売体制の構築
 - ・販売戦略（商品及び売価）の構築
- 2) 営業利益の確保。償却費や材料費増の吸収
 - ①品質管理の徹底（品質の安定化）
 - ②人時生産性管理の徹底（目標設定と実績管理）
 - ③生産性改善活動、材料費削減活動の強化・徹底。
- 3) 更なる計画経営の実践

以上の支援の結果、「計画ありき」の考え方、具体的な行動計画（5W2H）の作成、PDCAの実行が身につく、計画経営が進化した。具体的には、社内において「見える化」が進むと同時に社員のやる気が高まり、人材育成に貢献している。また、新商品開発計画の立案と展開実行においては、プロジェクトチームを編成して取組み、当社初の女性メンバー2名が参画した。女性らしい発想の提案があり、活発なチーム活動となった。その結果、水産加工食品の新商品が生まれ、今後、売上への貢献が期待出来

るようになった。また、営業利益の確保については、材料費の削減を目的として、仕入先の見直し、歩留り改善等を実行し、材料費率を下げることに成功した。更に、作業効率向上を目的として、「労働生産性」を設定した。充填機の活用拡大等により平成27年（2015年）4月期実績 5kg/1H ⇒ 6kg/1H。人時生産性は約20%向上した。

このような取り組みの結果、平成26年（2014年）4月期と比較し平成28年（2016年）4月期は売上高約16%増収と一定の成果は出たが、経常利益は約65%の減益となった。減益の分析・改善策はすでに講じられており、平成29年（2017年）4月期は新商品開発や拡販活動の効果も表れ、増収・増益を予測している。

今後の課題

これまでの支援で培ってきた仕組みや組織文化を更に継続・定着化させ、東日本大震災からの完全復興を遂げる。その為に、下記4項目が課題となる。

- 1) 計画経営の継続的な実行で経営の安定化を図る。
- 2) 競争の激しい「ネギトロ」のリニューアル、マーケットインの視点で新商品を切れ目なく開発し、営業活動を強化していくこと。
- 3) 生産性向上、品質管理・衛生管理の充実で顧客からの信頼を確保すること。
- 4) 事業承継の継続検討と具体的な展開及び人材育成。
これらを不断の実践により、中長期的な計画づくりとPDCAの徹底で目標達成してほしいと祈念している。

経営者のことば

全国的に産地魚市場への水揚げは年々減少の一途で、震災前より当産地の水産業界を取り巻く環境は大きく変化してきていました。その様な中、東日本大震災により被災し、経営資源のほぼ全てが流出。なら



代表取締役 大島 忠俊社長

ば、次の時代（将来）へ向けて「0」から出発しようと決め「業態変換」を目標に復興へ向かいました。これから5年、10年先へ向け、中小機構の支援のもと、中短期事業計画を策定。現在は「三方良し」の経営を目標に、これまで頂いたアドバイスを活かしながらPDCAを回し、ITによる生産管理、改善による生産性の向上、更に新しいマグロ加工品で差別化できる商品づくりを実践中です。