

産地段階における衛生管理の課題

市場・荷捌き所段階での管理要件

漁船

- ・ 漁船の清掃、漁具の洗浄
- ・ 漁獲物の適切な取り扱い及び適正な温度管理
- ・ 船倉水の水质管理
- ・ 使用水、氷の管理
- ・ 乗組員の健康管理

水揚げ

- ・ 岸壁や荷捌き所の清掃
- ・ 選別台等、機械器具の衛生管理
- ・ 魚箱の洗浄
- ・ 取水口の設定と排水口の衛生管理
- ・ 岸壁等の床面の滞水
- ・ カモメ等の鳥害、糞による汚染
- ・ 使用水、氷の管理
- ・ 輸送車両等侵入車両による汚染
- ・ 市場内への出入時の作業着や靴からの汚染
- ・ 作業員の健康管理



市場

- ・ 市場内で発生する残渣等の廃棄物の管理
- ・ 荷捌き、梱包時の漁獲物の温度管理
- ・ フォークリフトによる排気ガスに起因する汚染
- ・ 漁獲物の床面への直置きに起因する汚染
- ・ 市場内への出入時の作業着や靴からの汚染
- ・ 輸送車両等侵入車両による汚染
- ・ 使用水、氷の管理
- ・ 施設設備の管理
- ・ 従業員の衛生教育
- ・ 作業員の健康管理

産地市場の衛生管理



水産物卸売市場における衛生管理について

食品衛生法

第50条2 都道府県は、営業の施設内外の清潔維持、ねずみ、昆虫等の駆除、その他公衆衛生上講ずべき措置に関し、条例で、必要な基準を定めることができる。

第51条 都道府県は、飲食店営業その他公衆衛生に与える影響が著しい営業であって、政令で定める施設につき、条例で、業種別に、公衆衛生の見地から必要な基準を定めなければならない。

食品衛生法施行令

(営業の指定 第35条)

法51条の規定により、都道府県が施設の基準についての基準を定めるべき営業は次のとおりとする。

15 魚介類せり卸し営業

※鮮魚介類を魚介類市場においてセリの方法で販売する営業を言う

魚介類せり卸し営業

営業施設基準の準則(昭和33年9月9日衛環発第43号)

許可営業施設の最低基準案

食品等事業者が実施すべき管理運営基準に関する指針(昭和47年11月6日衛食第516号)

管理運営基準準則

都道府県は、条例で業種別に公衆衛生の見地から必要な基準を定めなければならない。

卸売市場法

卸売市場の整備を計画的に促進するための措置。卸売市場の開設及び卸売市場における卸売その他の取引に関する規制等について定め、卸売市場の整備を促進し、及びその適正かつ健全な運営を確保することにより、生鮮食料品等の取引の適正化とその生産及び流通の円滑化を図り、もって国民生活の安定に資することを目的とする

卸売市場整備基本方針 抄(平成18年4月)

第4 3 物品の品質管理の高度化に関する事項

開設者、卸売業者、仲買業者その他の市場関係者は、温度管理による生鮮食料品等の鮮度維持、市場内の施設や用具等の洗浄・殺菌、奥内搬送車両の無公害化、品質管理の責任者の設置と責務の明確化を図るとともに、次の事項に留意し、品質管理の高度化に取り組むものとする。

(5) その他

②水産物にあっては、食品衛生法に基づく公衆衛生の見地から必要な施設の基準、公衆衛生上講ずべき措置の基準の遵守

食品の製造過程の管理の高度化に関する臨時措置法

食品の製造過程の管理の高度化に関する基本方針抄

第3 5 農林水産物の生産者との連携

製造管理の高度化に当たっては、安全で良質な原料農林水産物の確保が重要であることから、原料農林水産物の生産者との連携に配慮しつつ、推進することとする。

食品衛生法上の基準（魚介類せり売り営業-営業施設の基準）

施設基準

一 営業施設の構造

- (一) 場所
- (二) 建物
- (三) 区画
- (四) 面積
- (五) 床
- (六) 内壁
- (七) 天井
- (八) 明るさ
- (九) 換気
- (十) 周囲の構造
- (十一) 鼠族、昆虫等の防除
- (十二) 洗浄設備
- (十三) 更衣室



二 食品取扱設備

- (一) 器具等の整備
- (二) 器具等の配置
- (三) 保管設備
- (四) 器具等の材質
- (五) 運搬具
- (六) 計器類

三 給水及び汚物処理

- (一) 給水設備
- (二) 便所
- (三) 汚物処理設備
- (四) 清掃器具の格納設備

施設基準（個別基準-魚介類せり売り営業）

(一) 施設

施設は、十分な耐久力のある荷降ろし場、せり場その他の必要な施設を設けること。

(二) 器具類

取扱量に応じた数及び大きさのせり台、陳列台その他の必要な器具及び容器を備えること。運搬具類は、耐久性材料又は厚板を用い、専用のものであること。

(三) 汚物処理

荷降ろし場及びせり場から衛生上適当な距離を有する魚腸骨置場、じんかい置場等を設け、食品の汚染防止に必要な措置を講ずること。

魚介類せり売り営業の施設基準の準則

- 一 面積は、通常取扱数量を処理するのに必要な広さを有する事
- 二 荷揚げ分荷等魚介類を取扱う場所には次の設備を有する事
- 三 分荷及び処理を行う場所には次の設備を有する事
- 四 路面その他場内の必要な場所は、耐水材で敷設すること。
- 五 完全な排水機能を有する設備をし、下水に直流できぬものは、有蓋の沈殿式汚水溜を施設外に設ける事
- 六 廃棄物置場は、魚介類を取扱う場所から適当な距離を有し、汚液汚臭のもれない排出に便利な場所及び設備である事
- 七 場内には適当な場所に防虫設備のある便所を設け、流水式の手洗い設備を有すること
(厚生省衛環第43号の別添 昭和32年9月9日)

食品衛生法上の基準（魚介類せり売り営業-営業管理運営基準）

管理運営基準

第一 食品衛生責任者等

- 一 食品衛生責任者の設置
- 二 管理運営の要綱作成
- 三 衛生教育

第二 衛生措置

- 一 一般的衛生事項
- 二 共通事項
- (一) 施設の管理
- (二) ねずみ族、昆虫等の対策
- (三) 食品取扱い設備の管理
- (四) 給水、排水及び廃棄物の管理
- (五) 食品等の取扱い
- (六) 運搬等
- (七) 従事者の衛生管理
- (八) 記録の作成及び保管
- (九) 製品の回収、廃棄等
- (十) 情報の提供



食品衛生法施行条例第2条

三 衛生教育

(一) 営業者又は食品衛生責任者は、製造、加工、調理、販売等が衛生的に行われるよう、従事者に対し、衛生的な取扱方法、汚染防止の方法その他の食品衛生上必要な事項に関する衛生教育を実施しなければならない。

(二) 営業者又は食品衛生責任者は、洗浄剤、殺菌剤その他の化学物質を取り扱う者に対しては、その安全な取扱いについて教育訓練を実施しなければならない。

(三) 営業者又は食品衛生責任者は、従事者への衛生教育の効果について定期的に評価し、必要に応じて教育方法を見直すものとする。

(四) 営業者は、従事者を各種の食品衛生に関する講習会に出席させ、その衛生知識の向上に努めなければならない。



従事者の最低限の遵守事項⇒まずはできることから

(1) 従事者は施設内の所定の場所以外で次の行為を行わない。

- ・更衣（更衣室を除く）
- ・喫煙（喫煙所を除く）
- ・放胆（トイレを除く）
- ・食事（食堂を除く）

(2) トイレ利用後は、履物の底を消毒する。

(3) 従事者は少なくとも次のタイミングで必ず手を洗うこと。

作業開始前、トイレの後、不衛生なもの（ゴミ等）を触った後、掃除・洗浄の後、鼻をかんだ後、休憩後

(4) 従事者は、清潔な作業着、帽子、長靴を着用し、衛生的に作業を行う。

(5) 食中毒の原因となる疾病又は飲食物を介して感染するおそれのある疾病に感染したときは、その者が所属する組織にその旨を届け出る。

(6) 従事者は健康診断を年1回定期的に実施すると共に普段から健康管理に留意する。

(7) 卸売業者は常に従事者の健康管理に注意する。

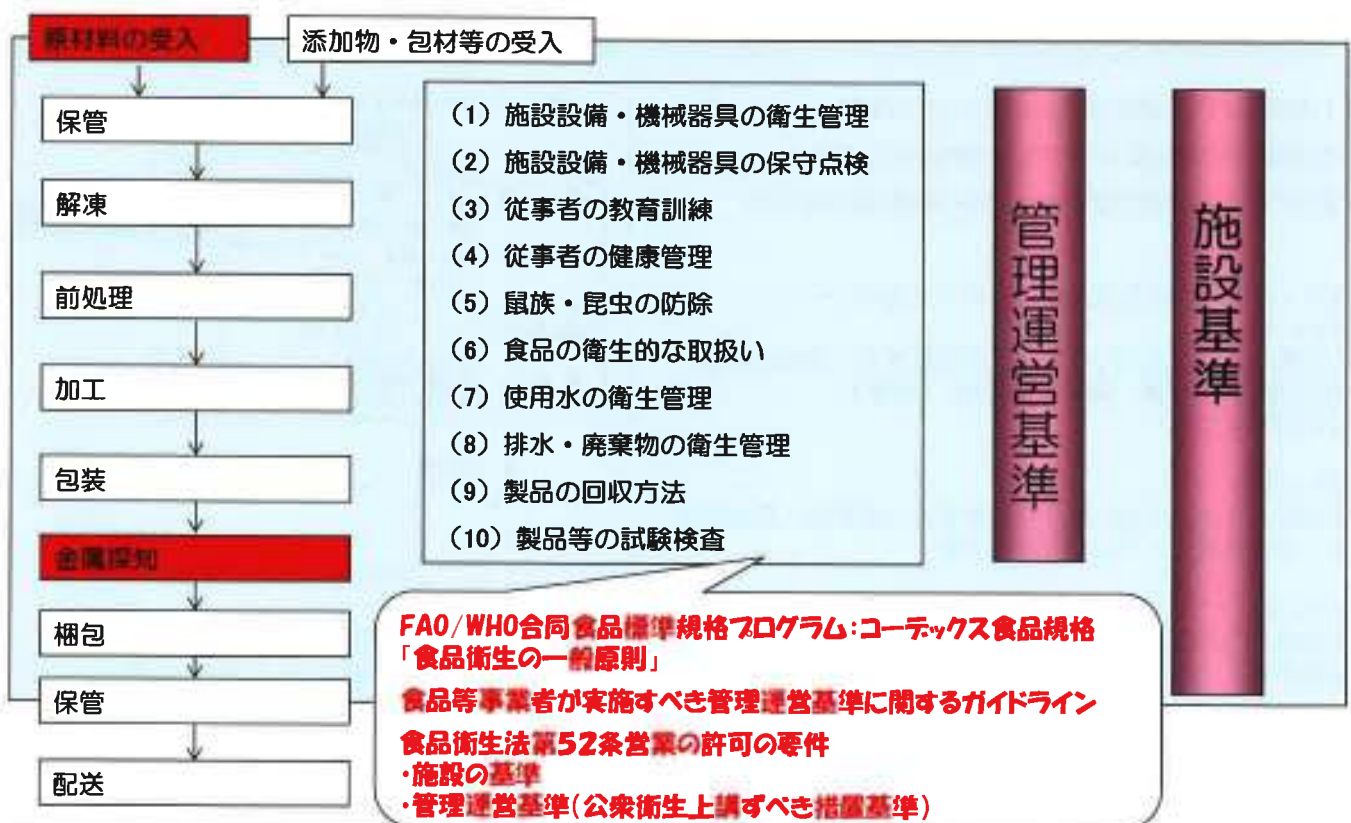
一類感染症の患者及び二類感染症、三類感染症又は新型インフルエンザ等感染症の患者又は無症状病原体保有者は、当該者又はその保護者が同項の規定による通知を受けた場合には、感染症を公衆にまん延させるおそれがある業務として感染症ごとに厚生労働省令で定める業務に、そのおそれなくなるまでの期間として感染症ごとに厚生労働省令で定める期間従事してはならない（感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律第18条2項）

※一類感染症は、たとえばエボラ出血熱やペストなどで、二類感染症は鳥インフルエンザ（ただし、病原体がインフルエンザウイルスA属インフルエンザAウイルスであってその血清亜型がH5N1であるものに限る）や結核などです。三類感染症は、コレラや腸管出血性大腸菌感染症などです。

(8) 行政機関ほか中央団体等が開催する衛生管理に関する講習会等に定期的（年1回以上）に出席し、知識・技術の習得やスキルアップを図る。また、講習会への出席状況を記録し、保管する。受講したテキスト等の回覧及びコピーの配布等を行い、職場の啓発を図る。



水産加工場に関する一般的な衛生管理事項



食品表示問題への対応

食品に関する規制は、食品衛生法、農林物資の規格化及び品質表示の適正化に関する法律（以下「JAS法」）、不当景品類及び不当表示防止法（以下「景表法」）、不正競争防止法（以下「不競法」）、特定商取引に関する法律（以下「特定商取引法」）等がありますが、いわゆる健康食品にまで広げると、薬事法、健康増進法も登場します。

たかが表示であり健康被害も生じていないではないかというような論評も見受けられます。しかし、表示は食品の信頼の入り口であり、表示制度がおろそかになれば、食品に対する信頼が揺らぐ結果となります。また、他の不祥事と同様、企業のリスクに対する初期対応や広報対応の不十分さにより、企業の信頼に影響を与えるケースも少なくありません。

近年、食品が効能効果の表示を試みる例が多く、また、食品衛生法が「食品」の定義を「医薬品を除く全ての飲食物」と規定していることから、①薬事法、②食品衛生法、③JAS法、④景表法、⑤不正競争防止法、⑥健康増進法等についても考える必要があります。



67

表示の基本

表示に対する基本的考え方

- (1) 法律に基づく表示項目は必ずクリアされていること
- (2) 客観的事実に基づいた内容が書かれていること
- (3) 紛らわしい表示や誤解を生むような表現のないこと

安全・安心な商品をお客様に提供する為のステップ

ステップ1:

何を書かなければいけないのかを理解する（食品衛生法、JAS品質表示基準、都道府県条例、計量法、公正競争規約等）

ステップ2:

何を書いてはいけないのかを理解する（薬事法、景品表示法、健康増進法、不正競争防止法等）

ステップ3:

その他どのような表示基準があるのかを理解する（栄養表示基準等）

表示の事例

（一括表示・単一原料米の場合）

表示例		注	
名称	精米	①	使用割合100%に達して「単一原料米」と記載されます。
原料玄米	産地 品種 産年 単一原料米 〇〇県 〇〇〇〇 〇〇年度	②	③
内容量	〇kg		
精米年月日	〇〇 〇〇 〇〇		
販売者	〇〇米穀株式会社 〇〇県〇〇市〇〇町〇〇 〇〇〇〇 電話番号 〇〇〇(〇〇〇)〇〇〇〇	④	⑤

●一括表示欄

①	名称	クラッカー
②	原材料	全粒小麦粉、ごま、全粒ライ麦粉、植物油、イースト、塩、大麦麦芽抽出物、乳化剤(原材料の一部に乳を含む)
③	内容量	225g
④	賞味期限	枠外上部記載
⑤	保存方法	直射日光高温多湿を避けて保存して下さい。
⑥	販売者	〇〇株式会社 東京都港区〇〇〇〇〇〇

68

2016リオデジャネイロオリンピックにおける水産物調達基準

水産物調達方針

- ・ 認証(ASC/MSC)が必用
- ・ 小規模生産者からの調達を優先
- ・ トレーサビリティシステムの確保
- ・ ASC、MSC等の認証水産物奨励の取組みのサポート
- ・ 教育及び消費行動の変革の奨励



2016年リオデジャネイロオリンピック・パラリンピック組織委員会は本日、2016年のリオデジャネイロオリンピックで、海洋管理協議会(MSC)と水産養殖管理協議会(ASC)認証水産物を推進するための包括的な合意に至ったと発表した。2013.12.03

Rio 2016 Olympics to Serve Sustainable Seafood
水産原料に関する指針

All fish demonstrably sustainable** with all wild-caught fish meeting the FAO Code of Conduct for Responsible Fisheries (includes Marine Stewardship Council certification and Marine Conservation Society 'fish to eat'), of high quality, fit for purpose and free from damage or spoilage.

「全ての水産物は明示的に持続的でなければならない」とある。



69

これからの食品の安全性管理の方向性

法規制への対応と顧客要求事項への対応

製品の安全、といわじ、食品の安全については食品製造業者としての社会的責任は重いので、食品関連法の遵守は当然のこととして、企業倫理をも加味したコンプライアンス体制の構築が求められる

社会的責任の履行

(組織としての社会性、経営の透明性の向上)

- ・ 支援責任 (地域への貢献等)
- ・ 情報開示
- ・ 人権の保護
- ・ 環境管理

リスクマネジメントの構築(リスクの評価と対応)

- ・ コンプライアンス
- ・ 企業倫理
- ・ 内部統制
- ・ 危機管理
- ・ 企業価値の防衛

内部監査(監視活動)の強化

- ・ 事実に基づく情報を経営に活かすことができる
- ・ 改善の機会を認識する
- ・ 社内コミュニケーションの強化 (内部通報体制)
- ・ コンプライアンス、倫理プログラムがフォローされていることを保証する
- ・ 顧客と法的要求事項の遵守を立証する

チェック項目

- ✓ 利害関係者に配慮しながら、リスクを想定した円滑な事業運営ができていますか？
- ✓ 労働者の権利を保護し、法で求められる労働環境が整備されているか？
- ✓ 安全・衛生面に配慮し、生産工程を正しく保つ仕組みや制度、手順や文書があるか？
- ✓ 顧客の要求する品質を達成するための仕組みや制度、手順や文書があるか？
- ✓ 環境に配慮した業務を行うための仕組みや制度、手順や文書があるか？
- ✓ 秘密情報の保護を行うための仕組みや設備、手順や文書があるか？
- ✓ 適切な財務活動を行い、正しい財務諸表を作成する仕組みがあるか？
- ✓ ブランド価値を維持、向上、保護するための仕組みが整っているか？
- ✓ 商法の違反、不正競争、贈収賄を防ぐための仕組みがあるか？

北後志3漁協の販売事業（加工事業を含む）の全般的な課題

（現状）

- 基本は市場流通（ただし生産者希望価格を実現できるかが課題）
- 高い漁獲の変動性（販売事業の変動性を如何にカバーするか）
- 口銭取りビジネスからの脱却（自ら価格形成に関与できるか）
- 脱産地市場流通は可能か（買取販売するだけの力量は備わっているか？）
- 消費地市場としての機能を補てんでできるか？
- 協働開発は可能か（水産加工に対する意識は低い）



（課題点）

- 加工事業に関する経営能力（販売先管理・原価管理・設備保全等）
- 販路の問題（販路は確保できるか？買ってください営業からの脱却）
- 人材の問題（リーダーシップ・人材育成・多能工化）
- 経営の問題（経営管理・生産管理・コスト意識の醸成・商品開発力）
- 地域経済への配慮



小樽市漁業協同組合

卸売市場流通の活用

- 小樽市公設水産地方卸売市場
 - 小樽市漁業協同組合地方卸売市場
- （目的-小樽市公設水産地方卸売市場条例）

第1条

水産物の取引の適正化とその健全な運営を確保し、もつて生産及び流通の円滑化を図り、市民生活の安定に資するため、市に地方卸売市場を設置する。

- 1 卸売業者及び仲卸業者の経営基盤の強化
 - （1）連携強化による事業領域の拡大
 - （2）情報受発信の強化
 - （3）財務体質の強化
 - （4）従業員の資質向上
- 2 卸売市場の活性化に向けた新たな取組の推進
 - （1）輸出を通じた新たな需要創出
 - （2）6次産業化への取組に対する参画
- 3 卸売市場に対する社会的要請への適切な対応
 - （1）災害時等への対応
 - （2）卸売市場への理解の醸成
 - （3）情報の公開・提供
 - （4）地域との協働



※第10次北海道卸売市場基本整備計画より

東しゃこたん町漁業協同組合

(1) 経営管理

経営改善計画書の策定（内部環境分析・外部環境分析・将来ビジョンの策定等）

中期経営計画書の策定（目標とする顧客の明確化・数値目標設定・アクションプランの策定等）

予算管理（分析・対応）

(2) 生産管理

生産管理体系の構築

- ・生産計画管理（予算管理・スケジュールリング・能力負荷のバランス調整等）
- ・購買管理（調達管理の改善を含む）
- ・在庫管理（資材管理を含む）
- ・工程管理（工数計画・作業管理-作業時間・作業内容の分析等を含む）
- ・品質管理（品質保証・食品安全・検査と異常処置を含む）
- ・原価管理（標準原価・実際原価・全部原価・損益分岐点・原価低減活動等を含む）
- ・安全・衛生管理（安全対策・安全衛生指導等）
- ・設備保全（故障・保全活動等）
- ・環境管理（作業環境）
- ・物流管理（納期管理を含む）
- ・開発計画（3C分析・SWOT分析・ポジショニングと方向性・関連法令等）
- ・業務の標準化（QC工程表・作業標準書・標準作業時間等）
- ・作業の改善（不良ゼロの推進・製造リードタイムの短縮・ジャストインタイムの推進等）
- ・生産性分析（生産情報の収集と生産システム改善への反映）
- ・法令規制要求事項及び顧客要求事項への対応



顧客ニーズへの対応(販路の見直し・他社漁協との競争)

73

余市郡漁業協同組合

(1) 漁協系統事業としての加工事業の位置づけの確認

(2) 市場に流通できない商材をいかに集荷するか

- ①価格面：市場の相場以下の価格の商品を集荷する
- ②品質面：鮮度や圧倒的な高グレードを軸にして集荷する
- ③新規性：地域に流通していない商品を数量限定で集荷する

(3) 市場調査の実施と顧客動向の把握

- ①消費者は根拠のない情報にも即座に反応する
- ②顧客は「商品単価の安いモノ」、「価値/価格（納得感）」、「独自性の高
- ③安定供給絶対主義から、適時適量の時代へ（欲しい時に欲しい量）
- ④より販売先の商品動向に敏感になる
- ⑤ターゲット顧客のニーズを集め、集荷する（全ては無理）

※既存客の売上高の減少、既存客数の減少が見られるならば、新しい販路開拓は必要

(4) 商品開発力、プロデュース力の強化による独自商品の強化

(5) 自社で相場安商品を買付け、商品化に取り組む

- ①数量限定、季節限定で商品開発を行う
- ②事前にスポット納品が可能な販売先を確保する
⇒業務用卸売業者、飲食チェーン、カタログ媒体企業
- ③バルク納品が可能な販売チャネルの確保
⇒惣菜チェーン、業務スーパー、回転寿司チェーン等

(6) 近隣の加工業者にOEMし、独自企画での商品ラインナップを充実

(7) 施設の効率的な稼働（稼働率の向上）



74

余市郡漁業協同組合-他の経済事業の落込みをいかにカバーするか！

(1) 業務効率改善による生産性アップ

- ・一人当りの標準時間の把握
- ・週間の総労働時間の把握
- ・加工ラインの集約
- ・週間製造計画表の作成
- ・業務開始時のミーティング
- ・毎週1回の製造会議の実施
- ・パートの能力給化と見える化

(2) 商品開発による利益体質の改善

- ・天然ぶりの漬け魚（西京漬け等）
- ・ヒラメ・カレイ製品の開発
- ・カナガシラの製品化
- ・商材の充実
- ・ブランド鮮魚の訴求

加工事業では生産管理の内、基本的な原価管理（標準原価と実際原価の差異分析等）は不可欠です！

75

事業戦略の提案

各漁業協同組合（以下略称）は、北後志地区で水揚げされる鮮魚を活用し、新しいコンセプトをもとにした商品開発を行い、伸びている市場である中食、個人宅配市場を中心に販路を広げる。

① 各漁業協同組合は漁協全体の営業戦略、商品戦略を明確にして、組合員に発信することで漁協内における方向性の明確化を図ることが重要

- ヒアリングより各漁協は非常に魅力的な経営資源がある為、その情報を漁業者と加工部門で情報の共有化を図る必要がある
- 北海道の魚は知名度が高く、各漁協の鮮魚を多くの販売先が仕入れたいと感じている中、その販売先のニーズを関係者にも情報発信し、今まで以上に漁業者と加工部門が連携を図ることで、他地域にも負けない国産素材商品を開発することは可能である。

② 加工部門の営業収益の改善を図る為には、製造管理部門、営業管理部門、数値管理部門といった各事業のカギとなる人材の設置を図り、商品開発の強化、定期的な営業活動、日々の製造管理を実施する

- 各漁協の加工場で開発した商品販売する為には、多岐に渡る取引先に対して定期的な訪問や情報発信をするための担当者を設置することで今まで以上に商品の販路が広がる可能性は十分に期待できる。
- また、一般的なメーカーにおいては、各部門において責任者が設置されている商品開発、営業、数値管理の業務を、漁協においては部長一人で兼務している事が多く、今後は各担当者の再配置と業務内容を明確にすることで分業体制を図り生産性のアップを図る。

③ 商品開発では北後志産の鮮魚を活用した国産原料で、季節を限定して安定供給できる惣菜用商品の開発を軸に、高級魚の積極的なプロモーションによる都市部における知名度向上と販路拡大とを連動して、商品価値の価値を訴求する

- 各漁協で水揚げされる鮮魚を活用した加工品は、現在の時流に沿った商品の一つでもあり、価値訴求を行うことで消費者にも受け入れられる可能性は十分にある。また、多くの原料が天然素材という特性から判断すると、季節限定、数量限定といった限定性を条件にして、もう一度、取引先や販売チャネルの選定を行い販売先へのアプローチを行うことが急務と考えられる。

事業戦略の提案

各漁協は、戦略の明確化、組合員の一体化、自組織の強みを訴求するツールの整備、営業担当者・製造責任者の設置によって、都市部を中心とした需要の大きな地域へ販路拡大は可能

④ 販売先への定期巡回の頻度を増やし、消費者へ直接訴求する為の営業活動を再開すると同時に、顧客ニーズの収集を図ることを通じて、販売先との連携を強化する

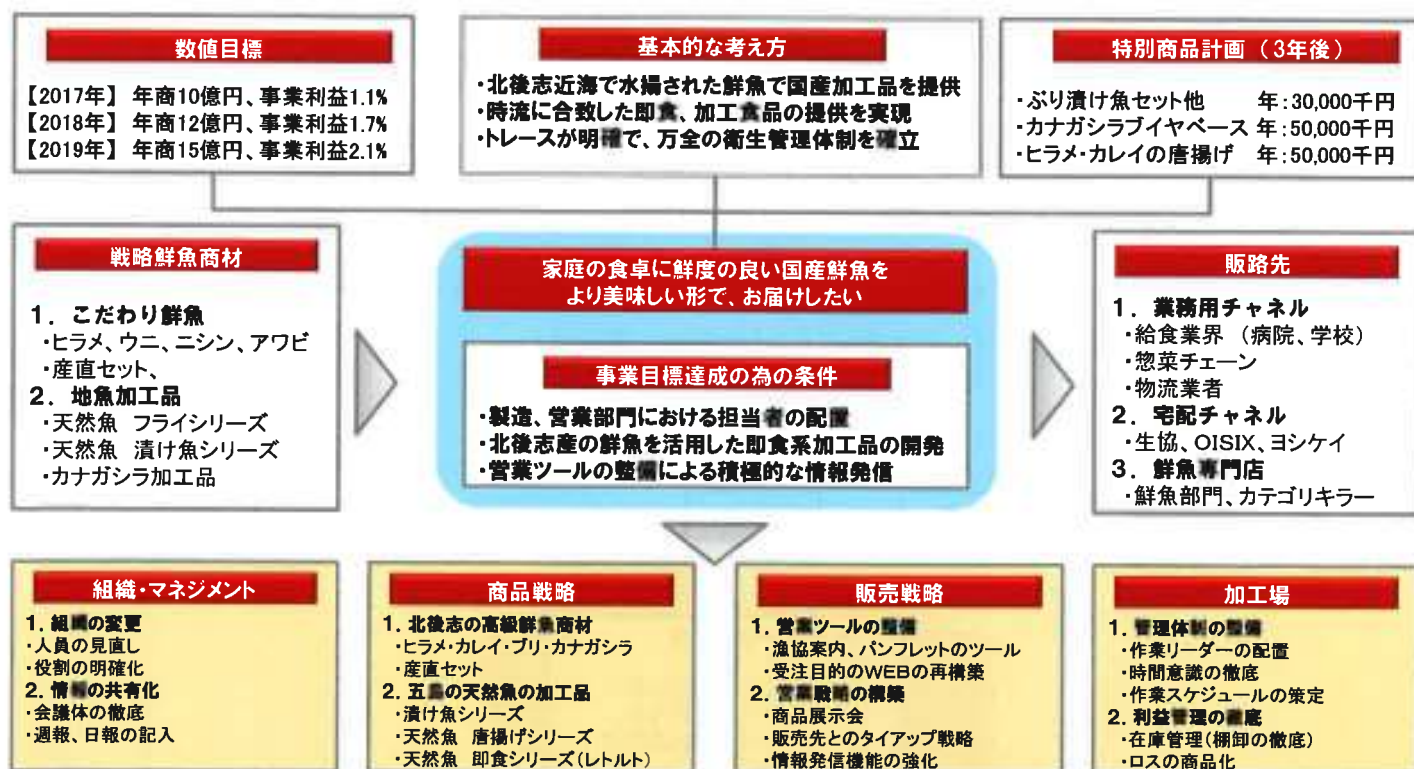
- ▶ 立地から判断すると、関東地方や大消費地に積極的に営業活動を行うことは難しいが、紙媒体やWEB媒体を活用することで、積極的に消費者に情報発信をすることが十分に可能である。毎月1回は上得意客への訪問活動を行うことで、販売側との積極的な関わりを持つことは平行して取り組む必要はある。
- ▶ 販売先への訪問活動の目的としては、漁協側からの商品の提案と産地訴求型の催事の提案を中心に行うのと同時に、消費者ニーズの収集が目的となる。今後は、その販売先からの収集した情報を、漁業者に対して定期的に情報発信を行うことで、加工部門の取り組みや消費者ニーズの情報を提供し、漁協全体でブランディング活動を展開することが、更なる商品価値を高めること繋がる。

⑤ 各漁協の商品の良さを訴求する為、漁協案内、商品提案書、ファックスレターといった情報発信のツールを整備すると同時に、消費者や取引先が随時問合せできるホームページの再構築を行う

- ▶ 各漁協の商品が必要以上に価格形成にさらされ、商品の販売チャネルが限定されている要因の一つには、自社の強みを積極的に販売先や消費者に対して情報発信を実施していない点が挙げられる。WEBや紙媒体による情報発信を過去の商談先を中心にもう一度、情報発信することで、間違いなく商品の販売チャネルと業態は広がる。
- ▶ また、新規顧客が問合せができるようなWEBによる、受注窓口を造ることで、商品の特徴を販売先に情報発信するだけでなく、多くの取引先からも問合せができるようにする必要がある。

77

加工事業を中心とした販売戦略



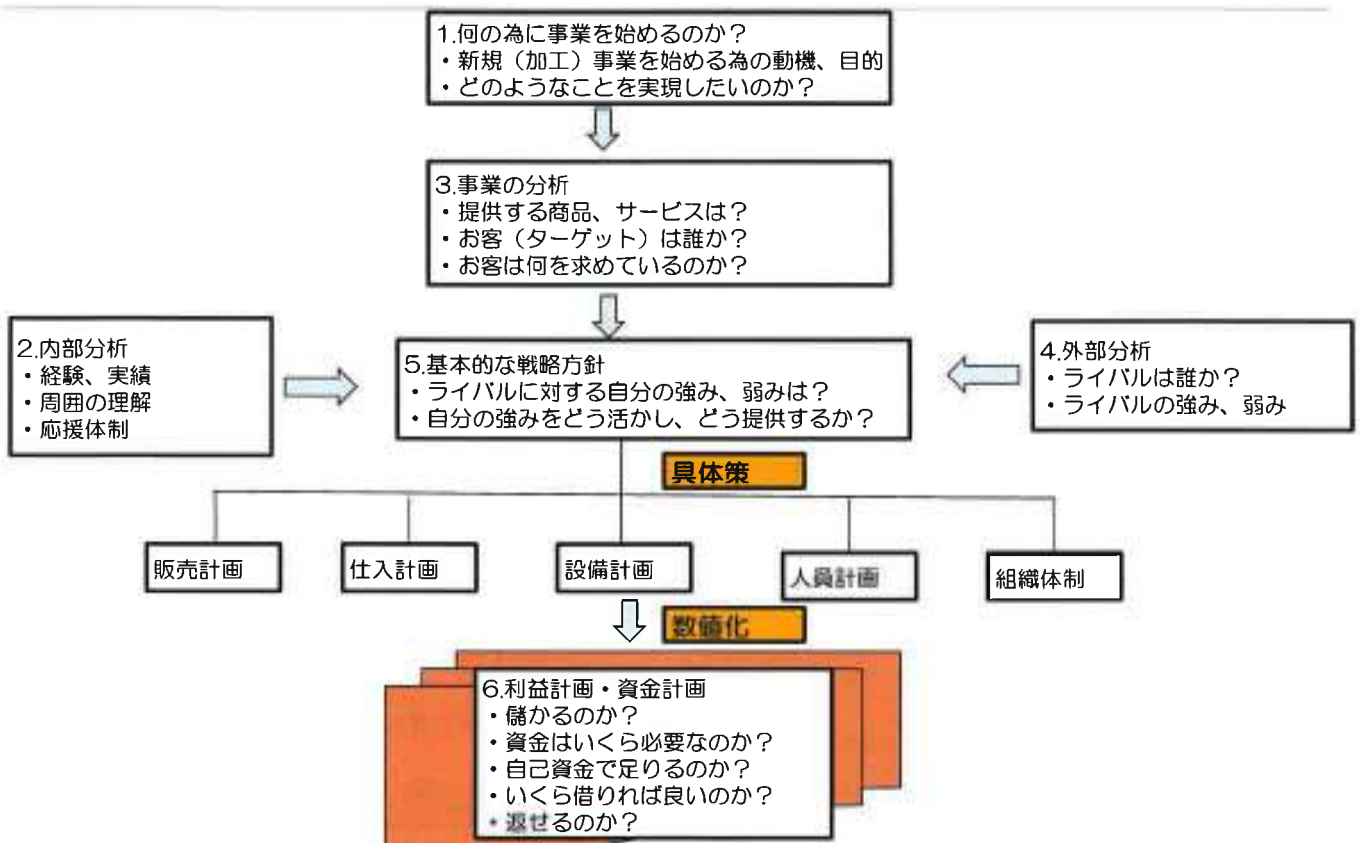
78

加工事業活性化のフロー

開発した商品をより多くの取引先に発信する為の営業ツールを整備し、営業基盤を整備する。顧客開拓と製造管理の責任の明確化と予算を設定し、販売先と営業利益の確保を目指す。



事業計画書策定フロー



給食用のフライ製品の開発・普及（北海道機船漁業協同組合連合会）

北海道の沖合底引き網漁船41隻が所属する北海道機船漁業協同組合連合会（通称「きせんれん」）による水揚量は年間で20万トン強であり、その主な魚種であるスケトウダラとホッケは、9割以上がすり身原料として出荷されている。同連合会では、これらの魚種の付加価値向上及び販路拡大のため、フライ、ザンギ（唐揚げ）等の冷凍食品を委託加工し学校給食向けに販売することとした。平成17（2005）年度にホッケを原料にした「メンチカツ」を製造し、道内の小中学校に販売したところ、道内産の原料を使用しているといった点から好評を博し、販売の拡大に成功。平成24（2012）年には年間約90万食を販売している。また、販売先も道内に限らず関東圏や東北地方に拡大しており、学校給食用の加工食品に向けたスケトウダラ、ホッケの出荷は、今や同連合会の販路の中で重要な位置を占めており、魚価の安定にも貢献している。



小梅の開いたホッケフライ



小梅近海真ガレイの唐揚げ



小梅前浜ホッケのメンチ

学校給食における水産物利用の促進

青森県は、県下の学校給食における県産食材の利用率向上を図るため、平成24（2012）年度から、学校給食向けの水産加工品の開発を支援する事業に取り組んでいる。この事業では、まず、青森県内の学校給食を提供する全ての施設を対象に、ニーズを把握するためのアンケート調査を実施した後、①学校給食に商品を納めている流通業者、②水産加工業者、③学校栄養士・県庁職員等によるグループを構成し、グループ内での意見交換や試食会を重ねながら、学校給食に適合する水産加工品を開発した。試食会の際には、子供が好む味を理解している学校栄養士から商品の味付け等に関する具体的なアドバイスが行われた。商品開発の対象魚種としては、学校給食用の食材として定規格で大きなロットを揃える必要があることから、青森県に多く水揚げされている、イワシ、サバ、スルメイカの3種類に絞った。この事業によって開発された商品は、平成25年4月から実際に青森県下の小中学校等の給食として提供されている。

学校給食用の食材の納入に当たっては、衛生面や価格面等の配慮が必要であり、商業的に採算の合う持続的な取引を行うためには、この点をクリアすることが不可欠。このためには、水産物の商品特性や流通・配送の実情を勘案して、安定的に供給できる商品を厳選することが重要と考えられる。例えば、八丈島漁協女性部では地元産のトビウオやムロアジを都内約1,900校と取引のある（公財）東京都学校給食会に納入しているが、商品アイテムを大量加工と冷凍保存が可能なミンチ製品に限定することで、安定的な取引関係を維持している。



図1-4-1 学校給食における魚介類及び水産加工品を使った献立の出現頻度と今後の意向



資料：水産庁「学校給食における水産物利用状況アンケート調査」（公社）全国学校栄養士協議会の協力により、平成24（2012）年8月に実施。全国の栄養教諭・学校栄養士の中から都道府県ごとに原則10名をサンプルとして抽出し、回答を得た449名分を■計）

第三部

事業の運営管理の在り方について

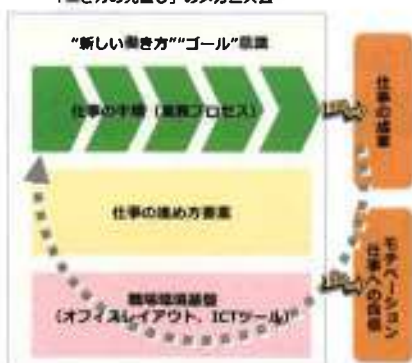
83

めりはりのある働き方と目標管理（中国・四国・九州地区漁協役員職員研修）

（主旨）

経営管理とは、組織を効率的かつ効果的に運営していくことで、組織の定めた目標に向かい、人・物・金・情報等、組織が持ちえる資源を有効に活用し、経営計画を達成する為の管理活動です。また、方針管理とは「経営方針に基づき、中・長期経営計画や短期経営方針を定め、それらを効率的に達成するために、組織全体の協力の下に行われる活動」を差し、目標による管理とは、個々の部門や担当者に自らの業務目標を設定させ、その進捗状況を自らが検証する手法です。変化の激しい時代、目標を明確にし、その目標を達成するための道筋を指し示すことは経営にとって非常に重要なことです。この研修では、経営管理の概要と経営計画を実行に移す為の手段としての現状分析手法や各種管理手法について体系的に習得していただくと共に、組織の「あるべき姿・目指すべき姿」を実現するために、方針管理・目標管理の基本的考え方・具体的進め方を演習を中心に実践的に体得していただきます。

「働き方の見直し」のメカニズム



働き方、職場環境改革の成功ポイント5点



84

研修のねらい

平成26年度末現在、沿海地区漁協数は966組合となっています。漁協の事業規模が縮小する中で、事業管理費の削減が進まないこと等から沿海地区漁協のうち7割の組合で事業利益が赤字となっており、繰越欠損金が約378億円に上るなど、漁協経営は厳しい状況にあります。

今後とも漁業協同組合が漁業者の様々なニーズに応え、漁業・漁村における中核的組織としての役割を果たしていくためには、漁協の組織・基盤を強化し、販売事業をはじめとする漁協の事業をより効率的・効果的に運営していく必要があります。

こうした背景から、今回の研修では、特に、漁業協同組合の経済事業の主幹的な役割を果たす販売事業において、水産物流通の現状を再認識し、漁獲物に付加価値を高めるためのブランド戦略の在り方について学びます。また、現場実態を考慮し、個々の漁協職員の業務スキル向上や職務倫理向上を目指して、業務改善とは何か、適切な目標管理の在り方等について、ワークショップやグループディスカッションを通して実践的に体得していただきます。

（業務改善と目標管理）

業務改善とは広義の経費削減です。その対象は一般的に言われている目先の「お金」や「時間」だけではなく、人や情報、プロセスにまで及びます。厳しさが予想される今後の漁協経営において、組織の中で中心的な活動を担う職員の役割は極めて需要であり、その活動にはコスト意識が不可欠です。一方、目標による管理とは、個々の部門や担当者に自らの業務目標を設定させ、その進捗状況を自らが検証する手法です。変化の激しい時代、目標を明確にし、その目標を達成するための道筋を指し示すことは経営にとって非常に重要なことです。この研修では、一般的に組織で行われている業務改善の手法を体系的に習得していただくと共に、組織の「あるべき姿・目指すべき姿」を実現するために、方針管理・目標管理の基本的考え方・具体的進め方を、演習を中心にして実践的に体得していただきます。

85

作業の手順（例）

- (1) それぞれのチームに分かれてください。（A・B・C班に分かれています）
- (2) 自己紹介を1人1～2分程度で行いましょう。
- (3) リーダー・サブリーダーを決めてください。ジャンケンでも構いません！
- (3) 必要であれば役割を決めてください。
- (4) グループで分析を行うテーマを決めてください。

（例えば）

- ・A班（「ムダ」を排除し効率的な生産を行う。）
 - ・B班（ヤナギカレイの付加価値を高める為、ブランド構築を図る）
 - ・C班（現在の加工事業の現状を分析し、加工事業を基軸とした新たな事業を模索する）
- (5) テーマ毎に現状の問題点及び改善点を討議してください。
 - (5) 改善したいところ、解決手段を決定してください。
 - ・現状分析表
 - ・目標設定シート&アクションプラン
 - (6) リーダーが発表してください。（持ち時間10分）



86

メリハリのある働き方取り組み体系

<p>1. 「メリハリのある働き方」に向けた動機付け・意識改革</p>	<p>(1) 従業員の「本気」を引き出す動機付け</p> <ul style="list-style-type: none"> ① トップからの強いメッセージ ② 文書、朝礼等での呼びかけ ③ ロールモデルの提示 ④ 効率化の成果を社員に還元する ⑤ 動機付けのための取組の実施 <p>(2) 従業員の主体性発揮</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 各層コミュニケーションの活性化 ② 部門ごとの裁量性の付与 ③ ボトムアップによる取組 ④ チームワーク/「お互い様」意識の醸成
<p>2. 「メリハリのある働き方」に向けた「制度改革」</p>	<p>(1) 労働時間の適正な管理に向けた取組を行う</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 管理職による日々の労働時間の把握 ② 時間管理 ③ 有給休暇の取得促進 <p>(2) 多様な働き方を可能にする制度をつくる</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 労働時間の柔軟化 ② 勤務場所の柔軟化 <p>(3) 働き方の効率性に配慮した評価制度をつくる</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 労働時間の長短にとらわれない、多様な働き方（時間の使い方）に対応した人事評価制度の構築 ② 効率化への貢献を評価する ③ 管理職のマネジメント能力を評価の対象とする

87

メリハリのある働き方取り組み体系

<p>3. 「メリハリのある働き方」の前提となる「仕事の進め方の効率化」</p>	<p>(1) 業務の洗い出しとムダ取り</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 業務の洗い出しとムダ取り ② 業務のムダ取り・スクラップの実施 ③ 見直しが必要な業務のアウトソーシングの実施 <p>(2) 業務フローの見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 業務の優先順位付け ② 進捗管理 ③ 業務分担の適正化・標準化 ④ 休暇・休業時のフォローアップ体制の構築 <p>(3) 従業員各自の業務効率化</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 業務に集中できるオフィス環境づくり ② 「がんばるタイム」の設定 ③ 業務の標準化・マニュアル化 ④ コミュニケーションの効率化 ⑤ 時間管理ツールの導入 ⑥ 「仕事の進め方の具体的な効率化策」の共有
--	---



88

部下への指導力のアップ

1.なぜ今、部下育成か？

- ・管理者の使命・役割
- ・人づくりの重要性

2.部下育成の基本構造

- ・部下育成の基本構造
- ・信頼
- ・自他評価と課題意識

3.指導の基本スキル

- ・指導の基本プロセス
(共感・関係構築・反応⇒判断⇒指導)
- ・関係構築・共感するとは
- ・判断の視点
- ・観方、観察の仕方
- ・部下の口癖・態度、仕事の進め方の特徴、人間関係
- ・聴き方
- ・聴き方の基本
- ・ペーシング
(話し方や身振りを相手に合わせる事)

- ・問い方
 - ・内容を掘り下げるポイント (省略・歪曲)
 - ・具体的にする、明らかにする
 - ・教え方
 - ・褒め方
 - ・褒め方のバリエーションを持つ
 - ・叱り方
 - ・効果的なフィードバック
- ### 4.チーム活性化の視点を得る
- ・行動を習慣化するために



89

職場内のコミュニケーションの高め方

＜職場におけるコミュニケーションの目的＞

- ①目標・方針の共有—ベクトルを合わせる (何をするためかの共有, 価値の共有)
- ②共通の状況・場の確認—状況認識の刷り合わせ (正確な問題状況の把握→解決への問題意識の共有)
- ③正確な情報の共有—不確かさ (曖昧さ) を減らすために (状況の把握, 状況分析の確認)
- ④ノウハウの共有—チームとしての問題解決のために (知識・経験を共有化しチーム力を高める)
- ⑤メンバーの相互理解—考えていることの確認のために (メンバーの考えの確認, 方針の確認)
- ⑥メンバーの役割確認—チーム力アップのために (チームからの発想, チームのために何をするか)
- ⑦キャッチボールの確保—問題意識の刷り合わせのために (発想の異質化・多様性の確保)
- ⑧アウトプット (期待成果) の共有化—目標値の共有 (チームとしての達成度, プロセス確認)

＜風通しのいい職場づくり＞

楽しい職場をつくるために実践されているアクティビティ

- ①個人の記念日を祝う (誕生日, 入社記念日など)
- ②交流イベント (ピクニック, パーティーなどの集まり)
- ③達成を祝うための正式な場 (授賞式など)
- ④地域貢献のためのボランティア活動 (市民団体, ボランティア団体などへの協力)
- ⑤ストレス軽減のための活動 (運動施設, マッサージなど)
- ⑥ユーモア (漫画, ニュースレターやメールでの冗談など)
- ⑦ゲーム (ダーツ, ビンゴ, 会社主催の部活動, 運動会など)
- ⑧社員の間での楽しめる競争 (出席率, 売上コンテストなど)
- ⑨成長の機会, 学ぶ機会 (同好会など)
- ⑩エンターテインメント (ミュージシャンを会社に呼んでライブ, 演劇などを皆で観に行く)

経営管理とは

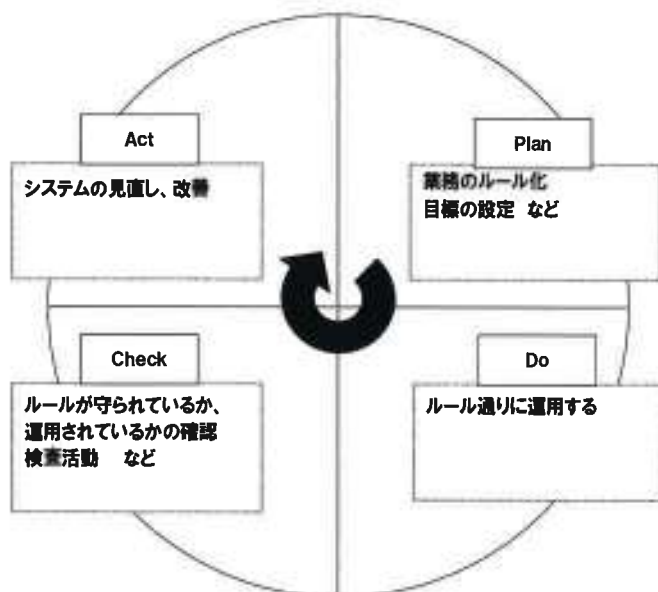
経営管理とは、組織が利用できる経営資源（人・物・金・情報等）を有効活用して、経営計画を達成する為の管理活動で、経営管理は企業（組織）の経営目的を実現する為の様々な業務プロセスを、あらゆる経営資源を活用して管理する活動のことです。また、経営管理は、文字通り経営を管理することですが、管理をするのは計画に対しての結果である実績だけでなく、実績に至る前の、特に重要な業務プロセスについても管理する必要があります。

経営管理・・・全体の最適化（規準はどこに？利益、市場、成長??）

- ・生産管理・・・生産現場の最適化
- ・販売管理(マーケティング)・・・販売の最適化
- ・労務管理・・・人材の適材適所
- ・財務管理・・・資金の流れの潤滑化（少ない資金をどう回転させるか）
- ・組織論・・・人間の潜在能力をいかに引き出すか

「経営管理とは、組織の定めた目標に向かい、組織が持ちえる資源を活用して、最大限の効果を導くために組織を効率的かつ効果的に運営していくことで、経営者や管理部門が、経営ビジョンの実現に向けて経営計画（P）を策定し、各部門の活動実績（D）を定期的に把握・評価（C）し、改善に向けた対策（A）を行うことです」

PDCAサイクルの考え方



Plan（計画）

自分たちの「仕事のやり方」を客観的に示せるよう業務を文書化

Do（実施・運用）

文書化後に、社内のルールとして定めたシステムを実際に運用

Check（内部監査・検証）

定めたシステムが文書通りに業務を遂行できるか、文書に、実際と違う無理なことを定めて業務に支障をきたしていないかを検証

Act（見直し・改善）

内部監査等の手法により、問題点を抽出し、システムの見直しを行い、改善する

Plan・Do・Check・Action（PDCAサイクル）を繰り返し行い、システム（仕組み）を継続的に改善

生産管理とは

生産管理とは生産の場において生産をマネジメントする或いはコントロールするという意味で、生産管理を適切に行うということは、環境や状況の変化に対して生産に必要な要素である人、材料、生産方法、設備機械等の主要な要素を合理的に計画実行することによって目的を達成することを意味する。

多品種少量生産時代に、企業間競争の激化や経営環境の変化に対応し、市場と顧客の要請に応えながら、コストダウンと収益性向上を実現するためには、顧客優先型のフレキシブルな生産システムを確立することが必要不可欠。

フレキシブルな生産システムとは、「多品種少量・短納期と受注の変動に極力在庫を持たずに対処しながら生産効率の向上を実現することのできる生産システム」のことで、システムの目的は次のとおり。

- (1) 在庫削減：材料・部品在庫、仕掛品在庫、製品在庫の削減
- (2) 生産期間短縮：製造・調達・開発設計リードタイムの短縮
- (3) 人員削減：製造部門の効率化による工数低減
- (4) 原価低減：(1) (2) (3) の実現と工場経費の削減による原価低減

主な生産活動業務

主な生産活動業務

購買・原材料在庫管理・払出

材料および治具の調達や、納期の管理、在庫管理、払出管理を行う。在庫管理（FIFO、ロット管理を含む）、催促なども重要な仕事であるが、適正な購買先の選定、単価交渉、品質管理も重要な業務である。

生産計画

販売計画と連動した生産を行うことが重要である。まず、生産能力管理があり、生産能力の中で生産量の計画を構築する。販売計画の優先順位や在庫管理から品不足を回避する優先順位があって、生産能力にそれらを加味して中期計画、年次計画、月次計画、週次計画(週報)などを順次決めていく。

工程管理

月次計画、週次計画に従って、工程割付、作業員割付を行う。工程品質管理の状況情報を管理し、工程進捗情報を監視し、生産現場で不能率が発生しないように各種行動計画を立てる。

製品品質管理

ロット別、入庫日別の品質管理を行う。また、ロット別の品質劣化情報を社内へ発信する。

在庫管理

販売計画、出荷指示、能機管理をもとに、出荷指図、物流手配を行う。生産工場が抱える在庫のみならず、販売事業場管轄の在庫をも管理する。在庫が多すぎると製品寿命による廃棄リスク、価格変動のリスク、保管費、キャッシュ・フローの悪化など、経営費用が余計にかかる。在庫は製品別、ロット別、保管場所別、位置別に管理する。

原価管理

製品の歩留まりを、ロット別、工程別に管理する。製品の製造原価を管理する。標準原価と実際原価を管理する事が必要である。

開発計画：新製品の開発立案などを行う。中長期計画の一環として行われる

生産性向上の方法論

加工場の生産性向上の方法論

作業そのものを効率よく行うこと
作業に伴うムダを削減すること

作業そのものの効率性を上げるためには

- (1) やりやすい作業への集中、
- (2) ムダな動きを排除した合理的な作業の実現、
- (3) 機械や部品などの配置を工夫し動きを少なくすること
- (4) 作業に集中できる環境の醸成、
- (5) 疲れにくい作業速度と姿勢の維持、
- (6) 機械操作の習熟、
- (7) 教育訓練による作業者の能力の向上等

作業のムダを削減するには

- (1) ムダな移動を少なくする
- (2) 運動を少なくする
- (3) 手持ちが生じないような生産計画を立てる
- (4) 手空きが生じないように作業量と労働量のバランスをとる
- (5) 作業量の変化が少なくなるよう整流化を図る
- (6) 多能工化を図り、工程毎の作業量の変化に対応できるようにする
- (7) ムダが見えるように「見える化」する等について見直し、定期的に改善を図ること

95

目標管理とは

目標による管理

1954年にP・F・ドラッカーが提唱した経営管理方式の一つで、部下が達成すべき仕事の目標を上司と部下との間で設定し、その目標を部下の責任において遂行させ、その結果をもって部下の業績を評価する管理方式である。

「今日企業が必要としているのは、個々人の力と責任に広い領域を与えると同時に、彼らの志や努力に共通の方向を与え、チームワークを打ち立て、個人目標と協同の善とを調和せしめるような**経営原理**である。これらのことをよく成し遂げられるのは目標設定と自己統制とによる経営しかないであろう。それは協同の善を、すべての経営担当者の目標とすることが可能である。それは、外部からの統制を排除し、より厳格で、より強制力のある、より効果的な内部からの統制に置き換える。」：ドラッカー『現代の経営』より

実践的展開：昭和50年代以降、目標管理は実践的なノウハウを加え、戦略経営、方針管理、部門別業績評価、成果主義人事評価等と連動しながら、私たちにますます身近なものとなってきている。

目標管理の仕組み

トップ層で

- ① 経営理念を明確化
- ② 長期事業計画を策定
- ③ 中期事業計画を策定
- ④ 年度事業計画と予算を策定

第一線の職場で

- ⑤ 半期単位の職場の目標を設定する
- ⑥ 目標達成に向けて仕事を割り振る
- ⑦ 個人ごとの目標を設定する
- ⑧ 進捗状況を見ながら仕事を進める
- ⑨ 通期の達成状況を振り返る
- ⑩ 新たな課題を考える
- ⑪ 評価に基づいて処遇を決める

96

目標管理システムの概要

方針及び目標を設定し、その目標を達成するためのシステム

具体的には



97

加工事業における目標

- ・主役の商品は一流品を目指す。
- ・商品開発権、価格決定権、流通選択権の主導権を自分達が持つ⇒間与の在り方
- ・圧倒的に自信のある主役(中核的なチーム)をつくる⇒投資を惜しまない
- ・目標、責任の明確化及び共有
- ・能力、資源、ノウハウの有効活用(所属先の垣根を越えて)



第四部

まとめ

99

協働—いまなぜ連携なのか？

事業連携に期待する効果

新商品開発力・製品企画力・技術開発力の向上	73.3
販路の拡大、市場開拓能力の拡大	56.0
売上・付加価値の拡大	51.3
技術・生産管理等の面での相乗効果	36.7
得意分野が更に磨かれる	36.7
産学連携の拡大・実現	32.7
革新的取組が可能となる	28.7
受注への即時対応能力の向上	24.7
設備投資等の投資のリスク分散	24.7
交渉力・信用力の強化	24.0
ブランド力の向上	20.0
効率的生産方式が採用できる	19.3
参加企業の下請け体質からの脱皮	18.0
雇用の拡大	14.0
その他	4.7

協働＝連携とは、複数の主体が、何らかの目標を共有し、ともに力を合わせて活動することをいう。コラボレーション、パートナーシップとも言う。主な連携テーマは新商品開発、販路開拓、ブランディング等が多い。1社単独では経営資源にも限界がある為自社に無い部分を補うためにも他と連携していくことが大切

事業連携に関心がない理由

全て自社対応が基本	64.9
通常の取引で不足分をカバー	25.9
信頼できる中心となるコア企業がない	15.7
異業種交流活動で十分	14.1
製品・サービスの高付加価値化につながらない	11.9
参加できる技術力がない	7.6
過去に取り組んだが成果がない	4.9
組合の対応で十分	3.2
その他	11.4

＜一般的に連携の目的＞

- ①規格外の商品や低未利用資源の有効活用
- ②生産履歴の明確化や高度衛生管理による付加価値の向上
- ③新たな商品や原材料の特徴を活かした需要の拡大
- ④新規用途開拓による需要拡大、ブランド力の向上
- ⑤ITなどの新技術を活用した生産や販売の実現
- ⑥観光とのタイアップによる販路の拡大やブルーツールの導入
- ⑦海外への輸出による販路の拡大

資料：(株)産業立地研究所「連携事業支援に係るニーズ調査」(2004年)

新しい事業連携の形

(1)異なる知見の融合

中小事業者が日々変動する多様化した市場の要請に的確に応えるためには、自らの事業分野における従来の経験のみに頼るのではなく、分野の異なる知見・技術・ノウハウ等を有する他社と連携し、これらの経営資源を有効に組み合わせることにより、一体的に事業を行っていくこと

(2)多様な主体との連携

基礎研究や、販路開拓のノウハウに不足する中小企業の連携相手としては、他の分野の中小企業のみならず、中堅・大企業や国・地方の研究機関、大学等の多様な主体と連携すること

(3)中核企業の存在

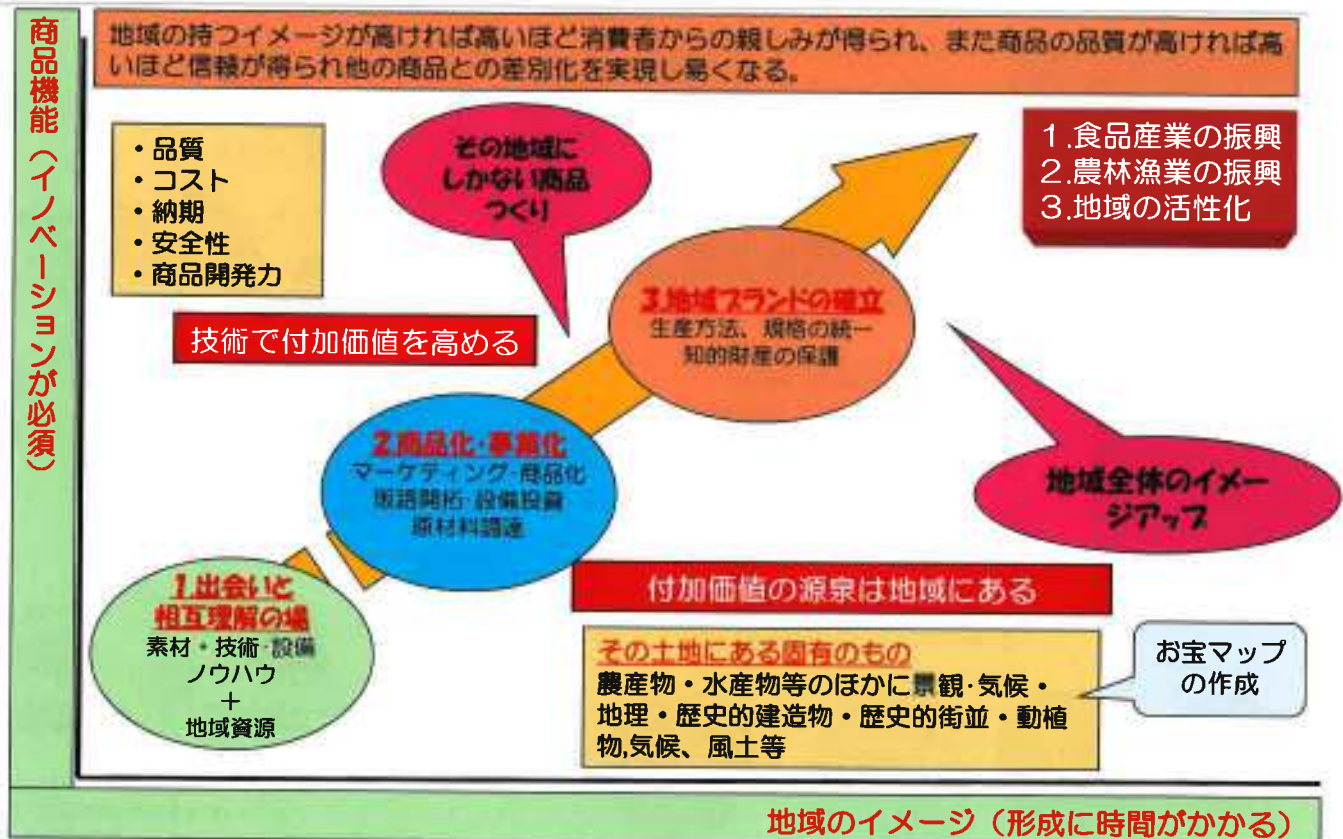
連携が有効に機能するためには、発注元や販売先との交渉において責任主体が明確になること、窓口の一元化により調整コストが削減されることが重要である。また、製品の研究開発、製造工程から販売、サービスの企画から提供まで、事業活動全体を統括・管理し、事業者間の緊密な連絡・調整を行う主体が不可欠である。従来の下請的な関係と異なり、こうした主体が中核的なリーダー企業となり、緩やかな連携体を築くこと

(4)一定のルールが存在

緩やかな連携であっても、それぞれの参加企業が、意思決定、責任分担、技術水準・品質保持能力等に関する一定のルールを持ち、有効なガバナンスの仕組みを確立すること

101

地域における連携事業の概念図



102

連携事業の展開方法と課題

農商工連携にあたっての課題

1. 農林漁業の課題・・・主体性の発揮

- ・何をやりたいのかを明確にする
⇒成功している事例はこれがはっきりしている
- ・自らお客に接触する機会をつくる
⇒顧客ニーズに基づく生産とマーケティング指向
- ・いくらもうけたいのか、事業計画の策定
⇒計数管理に基づく経営の推進
- ・やっていることを顧客に知ってもらう
⇒情報の開示と信頼性の確立
- ・HACCP・トレーサビリティ・緊急時の対応

2. 商工の課題

- ・漁業と商工の違いの理解
- ・差別化戦略に基づく製品開発とブランド化

3. 支援機関(行政)の課題

- ・継続的な支援体制の確立
- ・事業計画の策定支援（産業分析は必須）
- ・コーディネータ等推進者の確保と担当者の計画的な育成

連携事業の展開

1. 商品・サービス開発の考え方

- ①商品・サービスへのストーリー性の付与
- ②マーケット・イン（消費者重視⇨プロダクトアウト）の視点による商品・サービスの開発
- ③生産効率等を高める商品・サービスづくりと商工との連携

2. 販路開拓の考え方

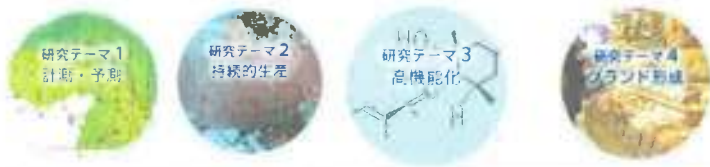
- ①地域ブランドの確立を意図した域内展開
- ②都市圏・全国への販路拡大、誘客を意図した域外展開
- ③輸出など海外展開
- ④新規流通市場の創造



3. 情報発信・プロモーション考え方

- ①連携先の自社媒体・販促ツールの活用
- ②メディア等への露出の仕掛け
- ③観光事業者や交通・輸送機関との連携
- ④行政などシティプロモーションとの連動

函館マリンバイオクラスター事業（函館地域産業振興財団）



「間引き」コンブから「春採り」コンブへ

食べる「昆布」です。
ワカメじゃありません。

「ダシ」だけじゃないんです。

昆布の生産量日本一は函館です。

早春・限定出荷



kombu



昆布の生産量日本一は函館です。

実は、昆布生産量は函館が「日本一」なのです。ちなみに、ここ函館で水揚げされる昆布は「真昆布」で、古くはその一部が、松前藩により朝廷や将軍家へ上納されていたこともあり、その品質は現在においても大変高く評価されています。

なお、恵山岬を境界とし、切り口の色から白口派と黒口派に分けられ、汐首から函館に至る地域が本場折派と呼ばれています。

「ダシ」だけじゃないんです。

函館産の真昆布のうち、早春の三月限定の若く柔らかい昆布を使用しています。

本来は、成長させてダシ用にするものを早めに収穫してポイルした季節限定商品です。

その食感は、とても柔らかくワカメよりシャキシャキしてサラダ、味噌汁、炒めものなど料理する人のアイデア次第です。



食べる「昆布」です。
ワカメじゃありません。



取組みの背景（課題整理）

生産：

- ・生産量の減少
- ・生産者の高齢化（体力低下）
- ・後継者不足（魅力低下）
- ・課題⇒「間引き」コンブの付加価値向上

流通：

- ・アイテム不足（乾燥品のみで季節感に乏しい）

消費：

- ・ダシ文化の消失懸念
- ・利便性・簡便性の訴求

名称：

- ・混在
- ・混乱



【生産者直営】
高野さんならではの食材
春採り昆布を食べよう！

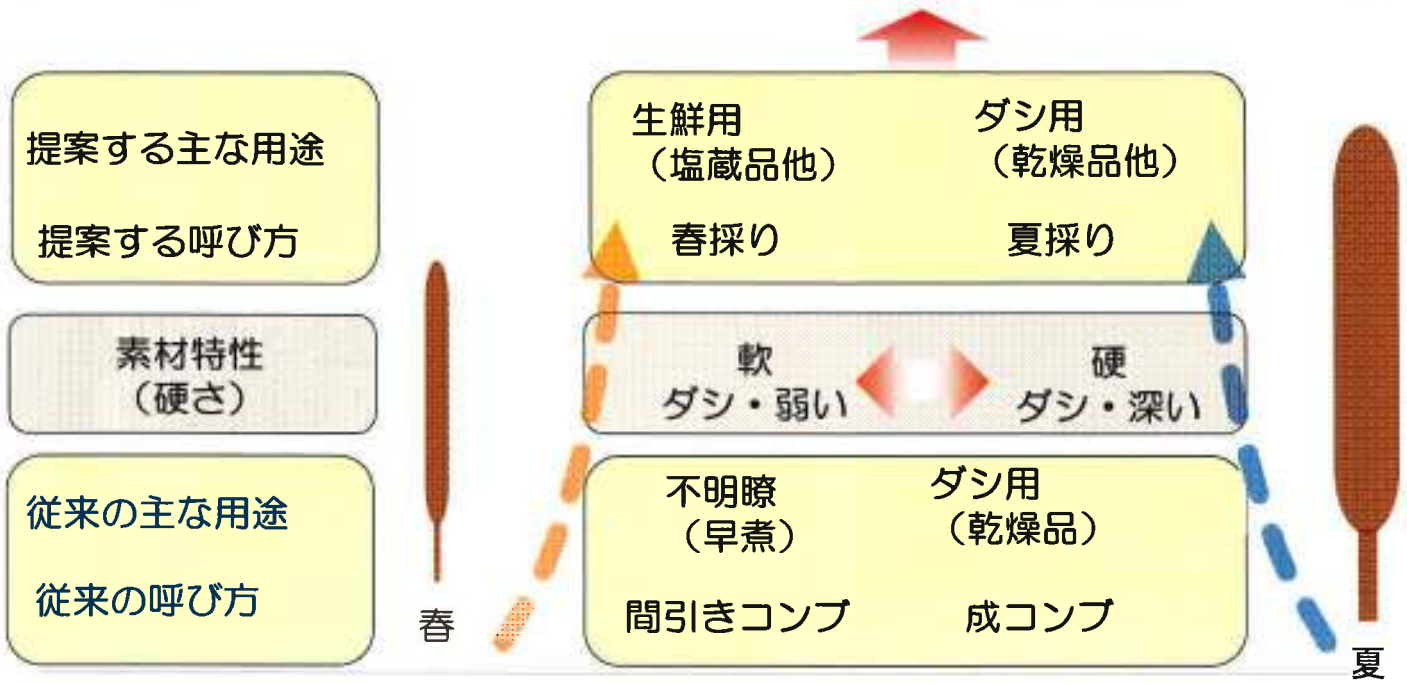


水揚げ時期の違いで厚みや食感が異なります。
お好みの商品をお選びください。

「間引き」コンブを活用して、そのブランド化を図り、季節感のある、野菜のように手軽に食べられる商材作りが必要

取組みの背景（目標設定）

素材特性に応じた利用を行うことで、「間引き」コンブの概念が、ダシ用の乾燥コンブを生産するために副生されるものから、生鮮利用するために収穫するものへ変わる。



取組みの概要（品質評価技術）

緑変機能

加熱前

加熱後

4日目 加熱前 空気

加熱前

4日目 加熱後 空気

12日目 加熱前 空気

加熱前

12日目 加熱後 空気

加熱後

緑変機能は鮮度低下に伴って消失

鮮やかな緑色：季節感・鮮度感の付与に重要な要素

取組みの成果

技術知見活用

↓

産業化
湯通し塩蔵品の製造販売





高付加価値
商品の開発

↓

地域を巻き込んだ活動へ

更なる高次加工



学校給食での利用



レシピ考案で受賞



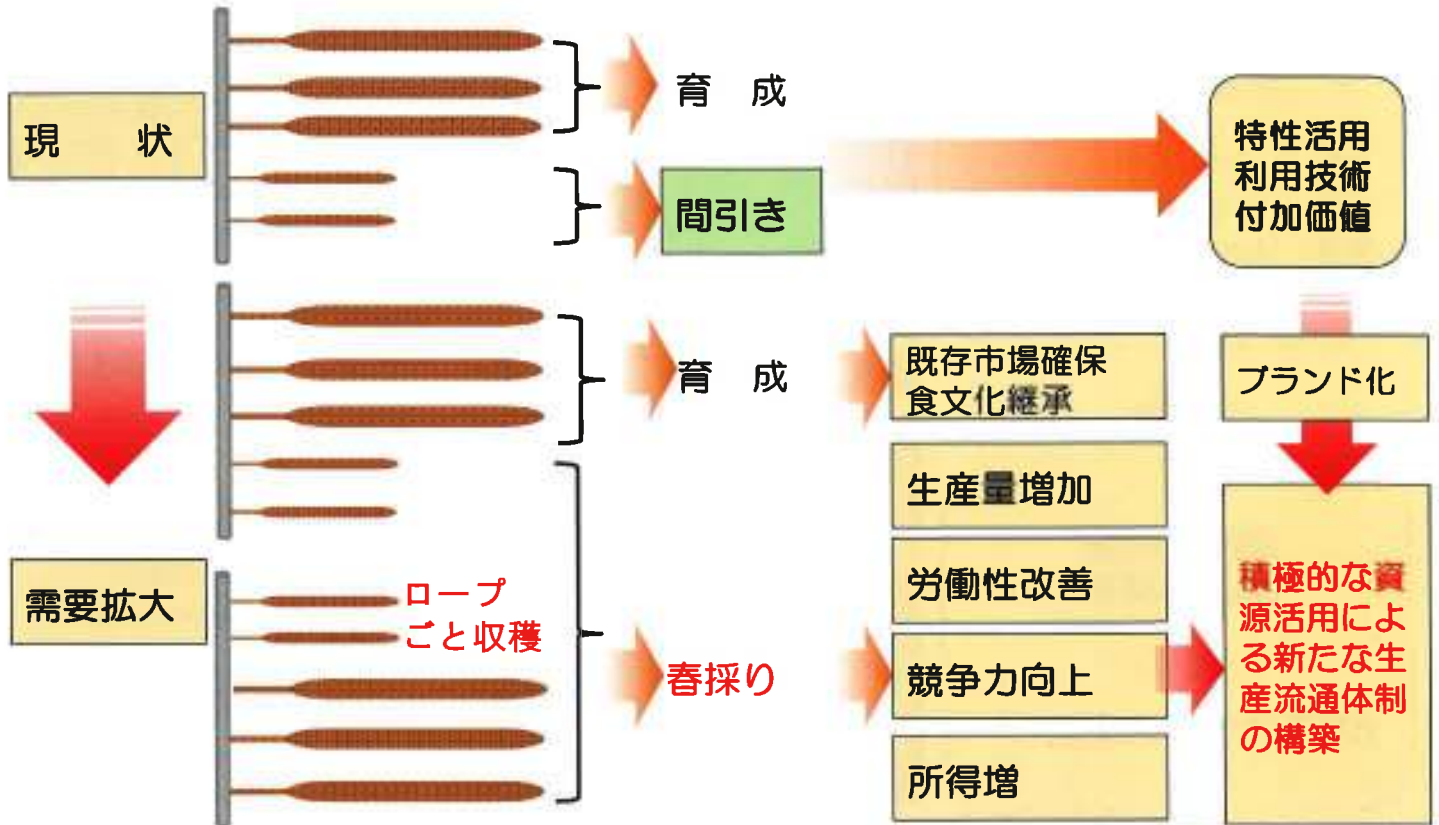
北海道新聞抜粋
(2012.12.11: みなみ風)

コンビニ業界との取組み

水産庁『魚の国のしあわせプロジェクト』において、ファストフィッシュ商品に選定されました。(平成21年8月) 気軽に手軽に食べられます。



今後の課題（新たな生産流通体制の構築）



連携事業商品例（タニタ食堂×マルコメ）

皆さんに健康でおいしいメニューを提供できるよう笑顔で頑張ります！丸の内でおくさまがほっと一息つけるお店にしていきたいので、よろしくお願ひします。

丸の内タニタ食堂 テーフ 加藤 めぐみ

丸の内タニタ食堂は独自のヒーリング音楽やアロマを組み合わせ癒しや活力を生み出す空間を提供しています。またカウンセリングルームでは、お一人お一人の体組成チェックを行い、管理栄養士が無料で健康相談を行います。皆さまのお照しを心よりお待ち申し上げます。

タニタ食堂 事業責任者 藤 修二



株式会社タニタは、体重計など計測器の大手メーカー。同社の経営理念である「我々は『はかる』を通して世界の人々の健康づくりに貢献します」を自ら実践する場として、1999年に社員の健康の維持・増進を目的に東京都板橋区の本社に社員食堂をオープン。「おいしく、お腹いっぱい食べていたら、知らないうちにやせていた」をコンセプトに運営するスタイルを伝えたところ大きな反響を呼び、丸ビルに丸の内タニタ食堂をオープンした。

地域特産品開発のポイント

＜商品開発のポイント＞

- ①最終目的は地域ブランドの確立
 - ・資源の確認
 - ・商品化
 - ・事業化
- ②売れなければ商品とは言えない
- ③忘れてはならない3つの視点
 - ・原料特性、開発者の視点
 - ・消費者の視点
 - ・地域、住民の視点
- ④事業戦略の一環として製品開発を位置づける
- ⑤ターゲットを絞込む
- ⑥差別化要素を確保する
- ⑦パッケージデザイン、ネーミングも確認

＜ブランド確立のための3つの要件＞

- ①品質基準の設定
 - ・規格（原材料・容量・表示・・・）
 - ・自然歴史、文化（伝統食品）
 - ・認証制度（原産地統制呼称・本場の本物）
 - ・技術（伝統的・新規）
- ②安全・衛生の基準設定
 - ・添加物、保存料、アレルギー物質
 - ・保管期間、使用方法、賞味期限
 - ・製造基準（HACCP,HACCP）
- ③美味しさの基準
 - ・味、風味、食感
 - ・地域ブランド

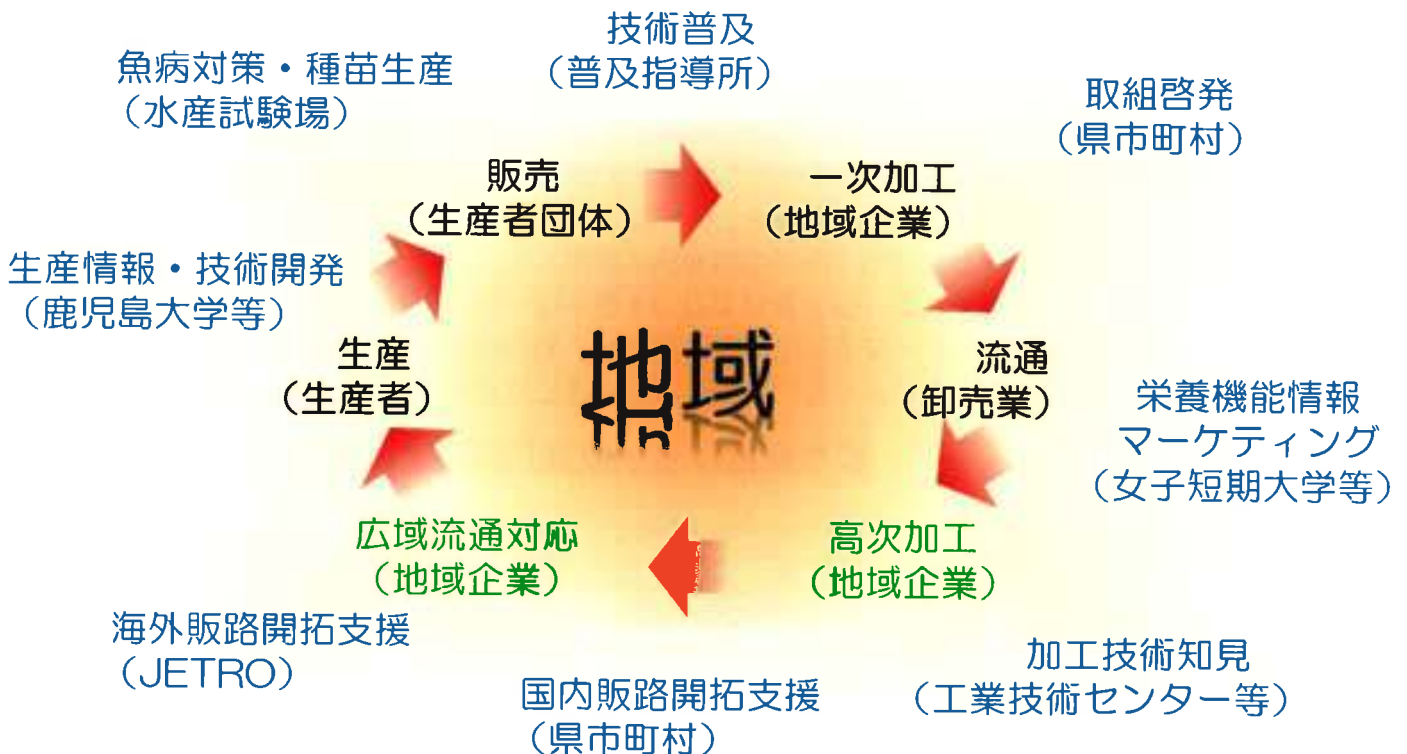
商品開発に最低限必要な四つのステップ



図 2-25 高齢者向け加工食品の区分

区分	むち力（咀嚼力）の目安	飲み込む力の目安	嚥下（飲み込み）の目安
1 容易にかめる	歯がしっかりと噛み砕ける	飲み込むのに力を使わない	この食品は、高齢者の健康維持に役立つ
2 歯くきでつぶせる	歯がしっかりと噛み砕ける	飲み込むのに力を使わない	この食品は、高齢者の健康維持に役立つ
3 舌でつぶせる	噛み砕かなくても食べられる	飲み込むのに力を使わない	この食品は、高齢者の健康維持に役立つ
4 がまなくてよい	噛み砕かなくても食べられる	飲み込むのに力を使わない	この食品は、高齢者の健康維持に役立つ

今後の課題（連携づくりと体制強化-鹿児島県の事例）



食プロ事業（鹿児島県）

経営力強化に対する支援

- ・ 経営者向けのセミナーの開催
- ・ 経営者塾（経営企画・営業戦略等）
- ・ マーケティング力強化
- ・ ブラッシュアップ商談会

個々の事業者に対する支援

- ・ 海外研修セミナーの開催
- ・ 新商品開発
- ・ 販路拡大
- ・ ISO,HACCP等の認証取得支援
- ・ 加工技術取得
- ・ 食の魅力発見ツアーの実施

求職者に対する支援

- ・ 就業体験の実施
- ・ 就業面談会の実施
- ・ トライアル雇用の実施

『安心・安全な「食」の認証セミナー』

平成 27 年度

安心・安全な「食」の認証セミナー 第5回 クローリングセミナー

テーマ
食品安全からリスクマネジメント
危機管理について学ぶ

国内外における認証拡大を目指す食品事業者の経営者等に、本県における輸出及び海外販路の現状や今後の展望、今後の認証取得における各種管理に關して、食品事業者への対応や認証取得に食品安全とリスクマネジメントの観点から学びます。

開催 平成 27 年 2 月 16 日 (水)
13:00~17:30 (昼食時間 12:30~)

会場 鹿児島大学鹿児島実業大学
国際会議場 101 講義室

参加費 参加費無料 (参加費は、お申し込みの際に FAX してください)
1 月 2 日 (金) 開催

時間	内容
13:00~13:30	開会挨拶
13:30~14:00	「世界の食品市場の現状」海外展開の現状と今後の展望について 関野 隆夫氏 (株式会社 日本貿易振興機構 国際貿易部 部長 関野 隆夫)
14:00~14:30	「食品の輸出に際しての各種規制とリスクマネジメント」 山口 隆夫氏 (株式会社 山口貿易振興機構 部長 山口 隆夫)
14:30~15:00	「食品業界の各種管理と輸出事業者への対応と今後の展望」 フードマネジメントサービス株式会社 部長 関野 隆夫

■ 鹿児島県では、工業製品が輸出の約 5 割を占める先進国産品第一輸出県として輸出振興を推進するため、平成 26 年度から平成 28 年度までの 3 年間に渡り「食品輸出促進プロジェクト(食プロ)」において、

- ① MENU01 経営力強化に対する支援
- ② MENU02 海外の市場に対する支援
- ③ MENU03 販路拡大に対する支援
- ④ MENU04 「食プロ」に加盟した母子協会の加盟 04 つの取り組みを実施しています。

■ 株式会社 TLO、MENU02 の取り組みの一つとして、「HACCP 等食品衛生管理に関する認証取得の取り組み」に対する取組などの取組を実施しています。

(1) **認証取得の取組** (第 4 回認定試験/平成 26 年度 4 回・平成 27 年度 5 回)

(2) **海外の食品輸出促進セミナー** 各地域に、食品の安全や輸出促進、衛生管理等の取組等に関するセミナーを開催します。

(3) **「食」の輸出促進人材研修会** (平成 26 年度 2 回/12 月・平成 27 年度 2 回/5 月)

食品の安全や輸出促進、衛生管理等の取組に関する取組に、個人や企業単位、専門家等として衛生管理システムの導入や輸出促進等を推進し、OJT・OFF-JT を行うための取組を実施します。

【加盟】 県内の食品輸出促進 5~6 年度/年 8/10 万円 (加盟料)

【加盟料】 7,500 円

(主催) 鹿児島県・株式会社鹿児島県 TLO

〒890-0001 鹿児島市中央区 1-1-1 鹿児島県庁 5 階 505 号室

TEL: 099-294-1631 / FAX: 099-294-1632
E-mail: food@kto.co.jp

北と南の交流

- (1) 鹿児島県漁業士会・鹿児島県職員の寿都町漁業協同組合訪問
- (2) 古宇郡漁業協同組合・泊村役場職員鹿児島県内・沖縄県内各漁業協同組合訪問
沖縄県庁訪問 (元北海道庁出向者を基軸とした水産振興課との交流)
- (3) 鹿児島県東町漁業協同組合と北海道漁業協同組合連合会との意見交換 (水産物輸出)
- (4) 寿都町水産加工業協同組合員の鹿児島県内水産加工業協同組合・加工業者訪問
- (5) 北と南のダシ文化交流 (コンカツプロジェクト)

友好都市である北海道稚内市と枕崎市。両市の特産品「昆布」と「鰹節」から名前をとった「コンカツプロジェクト」が始まりました。コンカツプロジェクトは、稚内市との新たな交流事業として「コンカツ(昆鰹・婚活)」をテーマにした事業を展開し、両市間の交流・新たな観光資源の発掘など様々な事業を展開し、両市のイメージアップにつなげることを目的に、官民一体となった取組みとして計画されました。

どうぞ皆様も一度鹿児島にお越しください!



プロジェクト第1弾! 「縁結び 出汁愛 (だしあい) そば」が完成!

お誘い：全国漁業協同組合学校 販売セミナー

- ①大蔵芳夫氏（東海穀粉株式会社 経営企画部長）
「食品市場の消費動向と今後の戦略」
→食品市場・消費をどう見るか、今後の販売戦略にどう取り組んでいくべきか
- ②伊藤康彦氏（歯舞漁業協同組合 専務理事）
「漁協の販売戦略・販路の多様化」
→一つの到達点としての漁協の販売戦略・販路開拓の実践経験を
- ③山内道雄氏（島根県隠岐郡海士町 町長）
「新冷凍技術CASによる地元鮮魚の差別化商品の開発」
→条件不利地域における、新たなイノベーションを導入する地域ぐるみの取組経験
- ④柚原洋一氏（株式会社一六堂 取締役社長）
森 健一 氏（株式会社一六堂 取締役 経営企画室長）
「買参権取得による外食企業の鮮魚流通システムの取組み」
→外食企業の販売戦略・仕入戦略の実態と新しいビジネスモデルへの取組経験
- ⑤西英司 氏（北海道漁業協同組合連合会 代表理事専務）
「北海道漁連の販売戦略と生協・コンビニとの異業種連携」
→全国トップ産地を束ねる北海道漁連の販売戦略と連携・提携戦略の実態を解説
- ⑥根岸康二氏（キッコーマン食品株式会社 取締役専務 プロダクト・マネジャー室長）
「コンブ醤油の開発とブランド商品の販売戦略」
→産地である歯舞漁協との提携の実態、今後のブランド化戦略について
- ⑦婁 小波（東京海洋大学 教授）
「デフレ時代下の水産物の販売流通戦略」
- ⑧坂本 文男 氏（全国漁業協同組合連合会技術顧問）
「食品の表示問題事例と解決方法」
→食の「安全・安心」を確保するための食品表示に関わる疑問について解説



毎年開かれています。是非ご参加ください。

ご清聴有難うございました

ご質問等あればご遠慮なくお問い合わせください
fsakamoto@po5.synapse.ne.jp

