

事例1-12 トヨタ生産方式導入による水産加工ラインの“カイゼン”（岩手県大船渡市）

- 1 いち早く「再開」を決め、復興へ向けて立ち上がる地域の力になる
- 2 トヨタ生産方式を導入し、水産加工ラインの無駄を省いて生産効率をアップ
- 3 自ら“カイゼン”を考え、実行できる人材を育成し、“カイゼン”活動を拡大する

事業の全体工程と現況



事業主体 森下水産株式会社

プロジェクト規模 工場延床面積約8,800㎡（本社工場、第二工場、営業冷蔵庫合計）

事業費 年商約13億円（平成22年度実績）

(1)事業の概要

最大11mを超える津波により、壊滅的な被害を受けた岩手県大船渡市。盛川河口付近に建つ森下水産(株)も例外ではなく、工場社屋は瓦礫で埋まり、壁には角材が突き刺さっていた。しかし、森下幹生社長の決断は早かった。震災からわずか10日ほどで「再開」を明言。資金的な不安はあったが、メインバンクである地元の金融機関からは「ぜひとも操業を再開してください」と声をかけられたという。その言葉が、復興への思いを後押しする形になった。

再稼働への第一歩は社内の瓦礫撤去。電気も水道もない中、毎日2～3時間ずつ従業員が集まり、黙々と作業をこなす。工事業者にもいち早く依頼したため、復旧工事はスピーディに進み、平成23年7月には工場が一部再稼働できるまでに復旧した。一旦は解雇した従業員を呼び戻したところ、この時点で100名以上いた従業員のうち約30名が復職。その後も、工場の復旧進捗と従業員の状況を考慮しながら、徐々に再稼働・復職を進めた。工場と冷蔵設備の全てが復旧したのはそれから約1年後の平成24年6月のことだった。

震災前の森下水産は、サンマやイカの水産加工を中心に、スーパーやコンビニ、生協などに惣菜等を供給してきた。「定番商品」と呼ばれるものが多かっただけに、元来、市場への供給が止まることは許されない。このため、従来の取引先の中には仕入を他社や国外に切り替えたところも多く、生産体制は復旧したものの、売上が元通りになることはなかった。現在は売上を確保するために、「あぶりさんま」などの消費者向けの新製品開発に加え、従来あまり手掛けていなかった魚の単純加工や新たに骨抜き魚などの生産にも挑戦している。

これと並行して、森下水産では「トヨタ生産方式」を導入し、生産現場の効率アップに着手する。きっかけは、岩手県商工労働観光部産業経済交流課などが、復興支援の一環として中部産業連盟のコンサルタントを招いたことだった。当初は「とりあえずやってみようか」という軽い気持ちだったが、その効果は初日から現れたという。机上の話は一切なし。コンサルタントが現場に入り、その場ですぐにできる具体的な“カイゼン”を提案していく。従業員も、作業工程の無駄を省くことで自分自身が楽になることを実感し、徐々に自分たちから「変えてみよう」という意欲が生まれてくる。現時点（平成25年3月）で全社的な売上はまだ震災前の7割程度だが、トヨタ生産方式を導入したラインでは生産出来高20%アップを達



森下水産本社工場

成。今後は、“カイゼン”活動を継続させるためにも、全社的な人材育成へと広がることを期待している。

(2)プロジェクトが直面した課題と解決のポイント

1 いち早く「再開」を決め、復興へ向けて立ち上がる地域の力になる

震災前、森下水産は100人以上の従業員を抱え、順調に売上を伸ばしていた。平成23年2月には、隣接地にあった水産加工工場を買収。第2工場として改修する計画を練っている矢先の震災だった。津波により全ての施設と設備が壊滅的な被害を受けたため、これまでの借入金に加えて、建物だけでも約5億円の復旧費用がかかる。しかし森下社長は、迷わず「工場を復旧して営業を再開する」決断を下す。早期に進むべき方向を内外にはっきりと示したことは、人々が復興へ向けて立ち上がるための大きな力になったことは間違いない。また、いち早く工



工場内作業風景

業者に依頼したことで、工場の復旧工事は極めてスピーディに進められた。地元企業ならではの人と人のつながり、信頼関係も迅速な復旧を後押しし、震災から約4カ月後の7月には一部再稼働を実現した。

2 トヨタ生産方式を導入し、水産加工ラインの無駄を省いて生産効率をアップ

森下水産は、平成23年10月から社団法人中部産業連盟の赤根松実主任コンサルタントの指導を受け、加工現場における“カイゼン”に取り組んでいる。実は、県から「トヨタ生産方式」の導入を進められた時点では、その効果に大きな期待を抱いていたわけではなかった。ところが、ビデオカメラとストップウォッチを手に現場に入り、次々と具体的な“カイゼン”ポイントを提示する赤根氏の指導は極めてシンプルで実践的。たとえば、2歩だった移動距離を1歩にする、下から持ち上げていたトレイを平らに並べて置くなど、ラインのレイアウトを見直す“カイゼン”は、コストがかからず、作業自体が楽になるため、誰もが納得してその場で実行できた。目標は作業効率を向上し、コスト削減につなげることだが、それによって従業員の負荷も軽減されるのだ。そうした小さな“カイゼン”を積み上げることで、導入したラインの生産出来高は20%向上した。赤根氏の指導は、1～2カ月に1度のペースで現在も継続しており、さらなる“カイゼン”を目指している。

3 自ら“カイゼン”を考え、実行できる人材を育成し、“カイゼン”活動を拡大する

トヨタ生産方式の導入から1年半。これまで赤根氏の指導によって多くの“カイゼン”が行われたが、今後は「ここを変えてみよう」という自発的な声が、現場から上がってくるのが課題となる。このため、現在、赤根氏がラインのリーダーと一緒に“カイゼン”に取り組むことにより、自ら作業を見直し、“カイゼン”を提案できる人材の育成に取り組んでいる。実際、指導を受けたラインが目に見える効果を上げることで、徐々にではあるが、工場全体に“カイゼン”への意欲が広まっているという。

コラム：会社復旧の力になりたい。再来日した中国人研修生たちの熱い思い。

震災前、森下水産では約20人の中国人研修生を受け入れていた。幸い全員の無事が確認されたが、原子力発電所事故により、中国政府はチャーター機を用意して滞在者全員に帰国を促す。森下水産にもその意向は伝えられたが、電話も携帯も通じず、自動車の燃料も十分に確保できない状況にあって、研修生に連絡をとり、全員を無事に帰国させるまでには、大変な苦労があった。そんな森下水産の人々の優しさを痛いほど感じていた研修生たちは、一旦は帰国したものの、工場の再開を知ってすぐに再来日を決意する。森下水産専務取締役の森下幸祐氏は、彼女たちの熱い思いに心から感謝しているという。

「親御さんたちは来日を猛反対したそうです。それでも彼女たちは『社長さんを助けなくちゃいけない』と言って、家族の制止を振り切って戻ってきてくれた。様々な事情で従業員の復職が進まない中、彼女たちの再来日は、私たちにとって大きな力になりました」。