

特集 コロナ禍の中小企業支援施策

第5章

販路を失った穴子が 経営改善のきっかけに

——国産農林水産物等販路多様化 緊急対策事業の活用事例



黒澤 優

埼玉県中小企業診断協会／東京都中小企業診断士協会

経済産業省や中小企業庁以外の省庁にも、コロナ禍で事業に打撃を受けた中小企業を支援するための施策がある。施策を活用して事業を成長軌道に回帰させるためには、施策のスキームを理解するとともに、自社にとって利益となるような施策の活用方法を検討することが大切である。

本特集の最終章では、飲食店の休業や営業時間の短縮などに伴い食材の販売先がなくなった企業が、農林水産省の事業を活用してフードロスの削減に努めている事例を紹介する。

なお、記事中の画像はすべて事例企業からの提供である。

1. 水産加工会社との顧問契約

(1) 独立時の挨拶が契機

南良典さん（大阪府中小企業診断協会会員）は、企業の支援をしながら、財団法人では社会貢献事業にも携わっている中小企業診断士である。顧問先ではアドバイスだけにとどまらず、自ら当事者となって社内に入り込んだ支援を心がけている。

顧問先の社長は、学生時代の同級生。某県で、飲食業に特化した人材サービス会社に加えて、水産加工会社を経営している。南さんが勤めていた企業を退職して独立した際、社長に挨拶に行くと、数日後に電話がかかってきた。

「こんなこと、できるか？」

それは、顧問契約の依頼だった。

同社の主力事業は、自社で人材を雇用するとともに飲食店、ホテルや結婚式場などに人材を派遣するというもの。新型コロナウイルス感染症の拡大により、派遣先の飲食店が休業や閉店になり、業績が一気に傾いた。やむをえず人材を解雇すると、会社の基幹人材にも退職者が相次ぎ、業務システムの管理者が不在になるほど人手不足になっていた。

(2) コロナ禍の後を見据えたプロジェクト

顧問先での初めての仕事は、プロジェクト会議のファシリテーション。主力事業が閑散期にある危機的状況を逆にチャンスと捉えて、新規事業の立ち上げや生産性向上など、アフターコロナを見据えたプロジェクトが複数立ち上がっていた。

会議のファシリテーションは、当初は社長自ら務めていたものの、従業員からの意見がなかなか出てこない。第三者の南さんがファシリテーションを行うことで、心理的安全性を確保することが狙いだった。系列の同社が抱えていた課題も、プロジェクト会議のテーマの1つだった。

2. 売り先がなくなった高級穴子

(1) サステナブルな漁法で捕られた穴子

同社の主力製品は穴子である。漁船がかごで捕った穴子をすべて仕入れるという一船買



かご漁

いの契約をしている。

小さな穴が開いているかごに餌を入れて、海底に沈める。かごの中に入った穴子の成魚は外に出ることができないものの、稚魚は小さい穴から外に逃げることができるため、水産資源の保全につながる。

数時間後に漁船がかごを引き上げ、穴子は生きたまま港まで運ばれ、専用の水槽つきトラックで工場まで運ばれる。到着後、工場水槽に穴子を移して、生きている穴子に泥や餌などを吐かせてからすぐに加工するため身が臭くならず、おいしい穴子を出荷できる。

工場加工する穴子は、主に2種類ある。1つは煮穴子。穴子を開いてさばき、タレで煮たもので、百貨店の地下食料品売場など小売業が主な取引先になる。もう1つは生開き。開いた穴子を冷凍したもので、高級料亭や日本料理店などに卸される。

(2) 冷凍庫を埋め尽くした穴子

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により緊急事態宣言が発出された。生開きの穴子の売り先であった高級料亭や日本料理店は休業せざるを得なくなり、取引がゼロになった。

穴子は一船買いのため、仕入れた穴子のサイズはまちまちである。穴子はサイズによって売れ行きが変わる。サイズが大きくなると、穴子の骨も大きくなるため、身に残った小骨により舌触りが変わって味に影響する。そのため、骨切りが必要になる。

骨切りとは、大きい穴子やハモなどの魚を皮一枚残して細かく包丁で身に切れ目を入れ、



生開きの穴子

身に残った取り除けない骨を切ることである。

骨切りには繊細な包丁技術が必要になるため、売り先は日本料理の料理人がいるところに限定される。したがって、大きいサイズの穴子は、最初から冷凍庫に在庫があった。

それに加えてコロナ禍の影響により、もともと数少ない需要もなくなり、売り先を失った穴子が冷凍庫を埋め尽くした。工場内だけでは収まりきらず、社外に冷凍庫を借りなければならぬほどの在庫の山ができた。

(3) 人材サービス会社で穴子の販促

そこで、冷凍庫に満杯の穴子の売り先を探して、コロナ禍で営業先がなくなった人材サービス会社の営業担当者が、煮穴子の取引先である小売業の店舗に行き、ディスプレイや商品説明などを行う取組みを始めた。

南さんの携帯電話に、営業担当者からの報告、連絡や相談がひっきりなしに入る。続々と入る情報を整流化させるために、南さんは管理者不在のまま2年が経っていた既存の会社の業務システムを発展させる形で、新システムの導入を社長に提案。そして、自ら新システムについての研修を受講してシステム管理者になるとともに、営業担当者が店舗を巡回した情報と顧客情報をひもづけて、管理できるようなアプリを作って導入した。

システムに営業情報を一元化できたことにより、小売店での穴子の売れ行きや評判が見えるようになった。しかし、人材サービス会社の営業担当者の力だけでは、大量の在庫をさばくことは難しかった。

3. 施策を活用して新商品を開発

(1) 漁協からの提案で補助事業を活用

冷凍庫に眠っている大量の穴子をどうすればよいのか。困っていたときに漁協から提案された施策が、農林水産省の「国産農林水産物等販路多様化緊急対策事業」（以下、農林水産省の補助事業）だった。

コロナ禍で在庫の滞留や価格の低下などが生じた国産の農林水産物を対象として、インターネット販売、テイクアウトやデリバリーなどの活用、学校給食や子ども食堂などへの食材提供にかかる費用が補助されるという事業である。この事業を活用して、冷凍庫に滞留している大量の穴子を学校給食に提供してはどうかと、漁協から提案があった。

骨切りが必要な穴子に火を通して煮つめ、骨の舌触りがなくなるまで柔らかくした物をレトルトパックにする。それを給食用の食材として、学校給食センターに納める。給食用に必要な量はトン単位のため、大量の在庫が解消できる。学校側としても、給食に煮穴子を提供することで、サステナブルな漁法による水産資源の保全を生徒に教えられるという、食育になるメリットがあった。

(2) 農林水産省の補助事業でキャッシュアウト

最初は漁協が農林水産省の補助事業の実施者になり、同社は大量の穴子をレトルトパックにして漁協に納めた。在庫を大幅に減らすことができ、利益を若干乗せることもできた。しかし、状況が一変する。

「漁協から同社に対して、事業実施者になるように言われたらしいのです」

農林水産省の補助事業では、学校給食への食材提供で補助を受ける場合は、補助額は定額だった。すなわち、食材提供に要した費用のみ補助される事業であった。

同社が事業実施者になったところ、学校給食センターと契約した量のレトルトパックを納めるには在庫が不足していたため、給食用

に一部、穴子を仕入れる必要が生じた。仕入れにかかる費用が発生したものの、その額が補助金として戻るまでにタイムラグがあるため、必要な運転資金が増加する。

加えて、漁協に納めていたときは多少の利益を乗せられたが、自身が事業実施者になると、補助される額は実費のみのため、利益も出せなくなった。



給食用の穴子のレトルトパック

(3) 生産性の向上へ

農林水産省の補助事業の活用によりキャッシュアウトしたことから、同社は事業の実施を中止しようと考えた。しかし、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が飲食店に及ぼす影響が長期化し、穴子の売れ行きもコロナ前の水準に戻っておらず、仕入れのたびに大量の在庫ができることから、農林水産省の補助事業に再度挑戦することになった。

農林水産省の補助事業は利益を得るものではなく、在庫の削減と、業務プロセスの見直しによる生産性を向上させるための手段と位置づけた。

支出した経費は漏れなく補助金事務局に請求できるよう、必要な書類の整理・保管を行うようにした。給食用に不足する穴子を仕入れるタイミングの精査、アナログ運用だった工場の在庫管理をシステム化するなどの支援も行った。仕入れについても、必要なサイズの穴子を仕入れるルートの開拓に成功した。

「在庫管理を綿密に行えば、生産性・収益性の向上が見込めるようになりました。今後は、製品の在庫管理や、原魚から製品までの工程改善がポイントになります」

南さんは、業務プロセスを見直して効率化を図ることで生産性を上げ、少しでも収益力を向上させられるよう、支援を続けている。

4. 食育の普及を目指して

(1) 農林水産省の補助事業を活用した効果

農林水産省の補助事業は収益力の向上につながってはいないものの、今後の展開につながる可能性が見えてきた。それは、子どもたちに喜んでもらえる食材を穴子で作れるとわかったことだ。

同社の穴子（活メ）は、加工の直前までずっと生きていられるように、漁法や運搬などに手間暇をかけているため、高級である。一方、海から工場に運ばれる途中で息絶えた穴子（野メ）は体内に泥や餌が残っているため、生きたまま吐かせる穴子に比べて安価かつ大量に流通している。

大量に購入する必要がある給食用の食材としては、安価な野メのほうが好まれる。そのため、農林水産省の補助事業を活用した取組みでは、新たな販路を開拓できなかった。

高級食材としての天然穴子の価値をそのまま生かせるよう、現在ではヨーロッパに販路を見出すための営業活動を行っている。



穴子寿司

(2) 子ども食堂で穴子を使った食育へ

南さんには、中小企業診断士に加えて、もう1つの顔がある。社会貢献活動を展開する財団法人の評議員である。

財団法人では、田んぼのオーナー権を購入し、収穫したお米をすべて子ども食堂に寄贈する事業を運営している。南さんは、このスキームを穴子の食育に活用できないか、検討することにした。具体的には、水産加工会社が給食用として加工した煮穴子を財団法人が購入し、子ども食堂に継続して送る事業だ。

この方法であれば、同社は穴子の新たな販路を開けて利益も乗せることができる。社会課題の解決に資する事業として、企業のブランディングにも役立つ。

財団法人には子ども食堂に集う子どもたちの喜ぶ顔が見える。子どもたちはサステナブルな漁法で捕られた穴子を食べながら、水産資源の保全について勉強できる。関係者全員が幸せになれる事業スキームといえるのではないだろうか。

子ども食堂への穴子の提供は、まだアイデア段階ではある。しかし、農林水産省の補助事業を活用したことで見えてきた問題を解決し、収益性や効率性を改善することでサステナブルな事業となるよう、今日も南さんは顧問先の内部に入り込んだ支援を行っている。

南 良典

(みなみ よしり)

大阪府生まれ、兵庫県在住。2021年、中小企業診断士登録。大阪府中小企業診断協会・大阪中小企業診断士会会員。(株)リクルートおよび関連会社に23年在籍後、鳥貴族FC企業勤務を経て2021年独立。一般企業のほかライブハウスや子ども食堂などコロナ禍でダメージを被った施設の支援でも活動中。



黒澤 優

(くろさわ ゆう)

群馬県生まれ、埼玉県出身。大学卒業後、空調設備メーカー、人材サービス会社を経て重工業メーカー勤務。省エネ製品の営業推進、新規事業の立ち上げ、非財務情報開示、ESGと経営の統合などに従事。2021年、中小企業診断士登録。

