

〔論 文〕

# 地域に根ざした中堅企業：江別製粉株式会社

－制約的な環境下での企業家精神溢れるマネジメントの軌跡－

堤 悦 子

(北海道大学商学部准教授)

## 1. はじめに

製粉業は基礎的素材型部門に属し、膨大な他業種の農産加工業の素材提供者として重要な位置を占める。そして製粉の主たる対象である小麦は、戦中から戦後の食糧管理制度と高度成長期における日米間の貿易交渉の懸案となり、国産小麦保護政策を理由に様々な制約をうけてきた。日本では戦後の一時期を除き四大製粉会社が市場を独占し、ほとんどの中小製粉会社も、その下請けとして操業している。そうした市場で、大手の下請けではなく独自のマネジメントで年々利益を伸ばしているのが、ここで扱う江別製粉株式会社である。

### 会社概要

設 立	昭和23年5月27日
所 在 地	江別市緑町東3-19
代表取締役社長	安孫子建雄
資 本 金	7,600万円
売 上 高	40億8,700万円 (平成21年度)
電 話	011-383-2311 info@haruyutaka.com
社 員 数	58名
事業案内	小麦粉、ミックス粉、 飼料、関連商品
原麦処理	日産216トン

第二次世界大戦で大きな痛手を被った日本は、田畑さえも疲弊して、きわめて深刻な食

糧難に陥っていた。そこで政府はガリオア資金（占領地域政府救済資金）<sup>1)</sup>によって、アメリカから大量に小麦を緊急輸入した。もっとも小麦は粉にしなければ食材として使えない。そこで国は国民の飢餓状態を救うために製粉事業をいち早く支援した。すなわち、痛手を負っている大手製粉工場の回復を待たず、輸入した小麦の製粉を中小工場に委託したのである。敗戦の不況期に、委託を受ければ、製粉することで確実に加工賃が得られるシステムにはうま味があったため、中小製粉工場が大量に誕生した。すなわち国家の緊急措置は、製粉事業の起業を促すことになり、日本では製粉業が戦後最も早く回復した産業となった。

家業が精米業だった江別製粉創業者の安孫子安雄も、昭和23年にこの状況をビジネスチャンスととらえて、同じく同地で味噌などを製造していた岩田醸造の社長と共に、同社の軒先を借りて製粉工場を始めた。これが現在、社員58人で年商40億8,700万円を売り上げる江別製粉株式会社の始まりである。

## 2. 中小製粉会社の叢生

### (1) 製粉事業の歴史

製粉業とは、原料（主に小麦）を粉碎して、ふすまと胚乳部分とに分離して小麦粉を

1) ガリオア (GARIOA) とはGovernment Appropriation for Relief in Occupied Areaの略。アメリカ軍占領地の疾病や飢餓による社会不安を防止し、占領行政の円滑を図るため、アメリカ政府が、オーストリア等の占領地、そして旧敵国の占領地である日本と西側ドイツに対して、陸軍省の軍事予算から援助資金を支出した。

製造する事業である。原麦の品種の特性によって、需要に応じて、薄力粉、強力粉、普通粉、準強力粉、特殊粉（グルタミン酸ナトリウム用等）が製造される。小麦の胚乳部分の小麦粉が麺やパンの原料になり、ふすまは飼料に用いられる。麦などを挽く食文化は昔からのもので、古代エジプト時代の壁画にもその様子が描かれている。臼で小麦をひく作業を機械化してゆく工夫が、西洋機械化文明の発達の一因をなしたとも言われている。手で臼を回すことから始まり、水車を動力とする石臼式が開発され、1980年頃からロール式と胚乳粗粒精選機が開発された。さらに、絹篩（きぬふるい）が導入され、現在の工程の原型ができあがった。日本も明治以前は水車による石臼製粉を行っていたが、1873年（明治6年）にロール式製粉機が輸入されて、官営工場が形成された。その一方、製麺業が製粉を兼ね規模が大きくなり、製粉事業が分化独立する形態も発展した。もっとも、パンや麺が主食になっている現代では、製粉工業は、大型設備で大量に製粉して収益をあげるいわば装置産業となっている。戦前は大手の製粉会社が、満州で収穫される麦を海上輸送して、本州の港で製粉して世界市場に提供したり、さらに満州に工場を建設し、やがて相場を動かし、積極的に活動していた。こうして製粉会社大手の寡占状態が形成された。第二次世界大戦以降は、国内産麦の事情は変容しているが、国内で流通している8割以上が輸入麦で、準主食の価格安定と国内麦の生産を保護して行くという観点から、政府が価格を決定し、流通も政策的に設定されてきた。すなわち小麦を中心にした製粉事業は、非競争的需給調整市場<sup>2)</sup>にあった。

## （2）敗戦後の委託加工制度と新規参入機会

第二次世界大戦中から食糧管理のために食糧営団が設置されていたので、小麦は営団を通して中小工場に委託された。一方、製粉業

は、製粉協会、全国中型製粉協会、全国小型製粉協会を結成して、営団から委託を受けて再配分した。しかし、1946年11月には中央の営団は解散されたため、国は製粉協会（大規模工場）、全国製粉組合連合会および中央粉食組合に、製粉加工を委託することになった。翌年、製粉協会は製粉工業協同組合に改組され、組合を通じて製粉委託加工が行われた。1948年には、国が、直接製粉業者に加工を委託する委託加工制になった。実際、小麦は各管理食糧事務所に供出され、それを食糧管理局が食糧事務所に配分し、各製粉工場へ割り当てられた。直接委託加工制度は、中小企業にとって絶好のビジネスチャンスとなった。元手が要らず、国の工場に指定されれば、製粉作業が割り当てられ、製粉しただけ加工賃が入ったからである。国からの委託であり、貸し倒れもない。安孫子安雄は、ちょうど国が直接委託をはじめた1948年5月に、江別製粉を設立した。安孫子の姉は岩田醸造で事務を執っていた。その縁で、同社の岩田政勝と知り合い、その軒先を借りて操業することとなったのである。首尾よく4ヶ月後に政府の指定工場となり、委託の配分にあずかることができた。結果的に同社が参入した1948年が、中小企業にとっては参入機会のチャンスのピークとなっている。というのも、8月に大企業と異なる施策の必要性を標榜して中小企業庁が設置され、スケールメリットのない中小製粉工場の場合は、大企業より経費がかかるという配慮によって、加工賃が大企業より有利に査定されたからである。そこで中小製粉工場の起業が相次ぎ、1950年の全国の製粉工場数は3,095となった。

## 3. 中小製粉業を取り巻く環境の変化

1946年には農林省農政局によって「農林工業振興方策」が示され、農産加工場の設立が補助金交付によって奨励された。創業者の実家や岩田醸造は農産加工業に属していたため、当然この交付金のことは知りえたと考えられ、おそらく交付金を受けていたのではないかと推測される。こうした戦後の活発な動

2) 飯沢理一郎『農産加工業の展開構造』筑波書房、178頁。

きは、食品加工業に限らない。本田技研工業の設立も1948年である。この年、江別製粉の創業者の安孫子は38歳、岩田46歳、本田宗一郎は41歳である。戦後の混乱期は、才覚があるアントレプレナー達にとって好機だったといえる。もっとも製粉業の起業ラッシュは、すぐに終焉を迎えた。国内農業生産が回復し国際的な食料需給が緩和されると、規制が徐々に外され、小麦も一律の加工賃から能力評価へと、さらに、1952年には委託加工から買取制へと移行した。能力評価制度は生産設備上不利な小零細工場に打撃を与え、買取加工制は資金のない中小企業に不利になった。それゆえ、1953年には製粉工場数も2,000以下に減少した。原料小麦の輸入は、外貨割当制に連動して制約されていた。飯沢教授によれば、「ここで重要なのは、この『半統制』的状况は、一面で当時の外貨保有水準や国内農業生産との関連で必然化されたものではあったが、他面でそれは割当外貨額や輸入数量を国家的に調整することを通じて、国内での過剰生産を未然に防止し、また国産原料の製品を政府が買い入れることを通じて農産加工資本に着実な利益を保証したことである。」とされている。しかし、「かと言って、輸入原

料確保の諸条件が諸資本に平等に保障されていたのかといえば決してそうではない。諸資本に対する外貨、原料の割当にあたって保有設備能力に決定的重点を置いた配分方式がとられ、資本力に勝り……大手資本にそれは圧倒的に有利に作用したのである。」<sup>3</sup>とある。このように1952年以降、中小の製粉企業を取り巻く環境は様変わりした。廃業に追い込まれる中小工場も多い中、江別製粉は火災（1951年）を契機に、新しい工場を現在の住所地に建設した。新工場は以前の3倍の能力を持ち、日産10トンの処理能力を確保している。ベンチャー企業とは、通常は人が機会と捉えないところに事業機会を見出して起業し、急成長するところに特徴がある。まさに江別製粉は、好機に参入して、その後は企業環境が悪化するより先に、事業を盤石なものに成長させてしまったのである。国は日本の競争力強化のために、国内製粉会社の整理を始めたが、同社は大麦に転換するなど工夫をして、整理の対象になることを免れた<sup>4</sup>。

3) 飯沢・前掲書、62頁。

4) 2010年5月9日、安孫子健雄社長インタビューより。

### 【江別製粉株式会社のミニ歴史】

昭和23年	創立総会（5月20日） 札幌郡江別町萩ヶ岡17番地 岩田政勝宅にて江別製粉株式会社創立総会。 代表取締役社長に安孫子安雄（初代）就任 資本金195,000円 設立登記 5月27日 創立日とする 萩ヶ岡の岩田醸造工場西側建物で小麦粉製造開始 農林省主食委託加工工場に指定される（9月） 加工能力日産3トン
昭和25年	全国の工場数3,095で戦後最高となる。
昭和26年	工場火災焼失（7月20日）味噌醸造工場16棟焼失で製粉工場も焼失 現在地へ移転工場再建（12月） 加工能力日産10トン
昭和27年	政府委託方式から（学級粉等一部を除き）原料買取加工制へ移行（4月） 間接統制 販売の自由化が始まる 市場競争時代 この年以降企業整理始まり製粉工場激減 全国1,917工場
昭和29年	台風15号（洞爺丸台風）（9月）建設中の倉庫倒壊、北海道は大被害を受ける。
昭和31年	全国製粉工場数 1,081 道内 10

- 昭和33年 全国製粉工場数 745 道内7  
協同組合全国製粉協議会発足 副会長に安孫子安雄就任
- 昭和38年 江別精穀株式会社を吸収合併、精麦事業を兼営（6月） 加工能力日産 50トン
- 昭和39年 製粉工場近代化第一期工事（ニューマ方式製粉工場）（1月）  
全国製粉工場数 463 道内7 東京オリンピック開会 加工能力日産120トン
- 昭和41年 初代社長安孫子安雄逝去（3月23日）御坊田善雄が社長に就任（4月5日）
- 昭和42年 経営診断を受ける。
- 昭和43年 製粉振興会発足（9月） 日本の人口1億人突破  
製粉工場近代化第二期工事（原料精選調質工場）（12月）
- 昭和44年 創立20周年・2期工事完成祝賀会（1月） 営業強化：開発課を設置（4月）
- 昭和47年 札幌冬季オリンピック開催（2月）
- 昭和48年 中央製粉と出資合同。中央製粉は工場閉鎖（4月）第一次オイルショック
- 昭和49年 製造事務・研究室・倉庫（旧精麦工場）火災焼失（8月）
- 昭和51年 本格的な家庭用プレミックス粉発売開始（6月）
- 昭和54年 本社社屋完成（鉄骨3階建）（4月） 立体自動倉庫新設（収容能力1,000T）
- 昭和57年 精選工場乾式化工事（4月） 洗浄水の廃水処理等の困難から乾式に変更。  
小麦粉熱変性装置完成（能力200KG/H）（10月）
- 昭和58年 フラワーサイロ14基（収容能力410T）・小麦粉バルク出荷設備（12月）
- 昭和59年 製粉工程設備更新 加工能力日産147トン  
工程改造工事（シフターその他主要機械の全面更新及び合理化）（8月）  
第一期設備は20年経過老朽化と新システムへの変更。
- 昭和61年 製粉工場設備一部更新（7月） 加工能力日産153トン
- 昭和62年 自動パン焼機専用粉発売（6月）  
家庭用直販業務開始（フリーダイヤル・代金引換宅配便による）
- 昭和63年 製粉工場設備一部更新（7月） 加工能力日産168トン
- 平成1年 はるゆたかスパゲティ発売開始（11月）
- 平成2年 北海道小麦（ハルユタカ、チホク）100%商品シリーズ完成
- 平成4年 株式会社北海道フードプラン 設立 パン製造販売始まる（12月）
- 平成6年 製粉工場能力増強工事（シフター・ロール増強自動倉庫新設/飼料工場新設。今  
期大幅赤字決算。年間30,000T生産・販売体制 加工能力日産193トン
- 平成8年 小麦粉バルク再篩設備 更新（3月） 出荷能力毎時12トン  
御坊田善雄引退し会長に。第三代社長に安孫子建雄が就任（6月）
- 平成10年 当社創立発起人 前岩田醸造（株）社長 岩田政勝氏江別市名誉市民となる。  
創立50周年を迎える。（5月27日） 創立記念祝賀会（9月13日）  
全国焼き菓子コンペ開催（9月）
- 平成13年 ISO9001取得
- 平成14年 『菓子祭り2002 in 江別』共催（於 江別市）
- 平成15年 ISO9001:2000に移行。総合加工工場(包装：小袋ミックス)完成
- 平成16年 F-ship（オーダーメイド小麦粉生産システム）稼動。
- 平成17年 JAS法における有機農産物加工食品業者認定取得。
- 平成18年 『小麦フェスタ2006 in 江別』共催（於 江別市）

- 平成19年 農林水産省主管「立ち上がる農山漁村～新たな力」選定。経済産業省主管第2回「ものづくり日本大賞 ものづくり地域貢献賞（北海道経済産業局長賞）」受賞。
- 平成20年 『F'sフェスタ2008 in 江別』共催（於 江別市）  
経済産業省主管「元気なモノ作り中小企業300社2008」選定。
- 平成21年 北海道産小麦記録的大不作に見舞われる。  
原料調質棟建設（新調質システム導入）  
「麦チェン！北海道」始まる。
- 平成22年 「コムギフェスタ2010 in えべつ」開催 10月

1952年の原麦買取制では、各大手製粉会社の能力は100%と評価されることになった。この時期まで、港に到着した後の陸上運送費は、全額政府が負担していた。ところが、1956年には能力基準20%実績基準80%となった。こまでくると中小企業の新規参入は難しく、能力も評価されることから道内製粉工場は10に減少した。アメリカは、ひき続き食糧援助（有償）として、小麦の大量購入を迫った<sup>5)</sup>。そこで行政は資本を集中させて対抗させようと、生き残った中小工場の系列化を進めた。さらに1958年には、麦の輸送費について製粉工場が全額負担することになり、輸入麦をその場で製粉できる港に隣接した海工場が有利になった。こうして江別製粉のような産地に密着した山工場の製粉企業は、より周辺の生産農家との関係を密にすることでしか生き残れなかった。麦は、大農法で比較的簡単に生産できるため、価格的には輸入麦に対抗できない。政府は国内麦を護るため、買取価格の調整を行い、国内産については補助金で作付けから流通まで、JAを通して規制した。こうした状況の中で、安孫子は新設の協同組合全国製粉協議会の副会長に就任し、全国の中小企業の同業者と協同して難局をのりきった。1963年には江別精穀株式会社を吸収合併し、日本の高度成長と歩調を合わせて、設備投資を拡大して処理能力を高め中堅企業

へと成長していった。

#### 4. 江別製粉の転換期

##### (1) 事業承継

江別製粉は戦後の食糧危機に製粉業にベンチャーとして参入し、火災をばねに現地に移り、前向きな設備投資で、後に訪れるであろう中小製粉企業淘汰の時代に備えたといえる。このような巧みなマネジメントは、さらに息子の安孫子建雄にも引き継がれていった。

現社長の安孫子建雄は創業者の一人息子で、自身も製粉業を継ぐことを前提に、千葉工業大学の工業経営学科で学んだ。卒業式後の謝恩会場で父の訃報を受け、同社に入社した。一時的に創業者の義弟である御坊田善雄が社長に就任するが、同社が大幅赤字を計上した後、社長となった。常務時代に安孫子建雄は、幻の小麦といわれるハルユタカにこそ、自社の社運をかけたポテンシャルが潜んでいると考えていた。そこで開発部長として、地場の農家にまで出向いてポット苗栽培実験を促した。これがハルユタカの初冬まき技術につながった。

##### (2) ハルユタカ物語

もともと寒冷で乾燥した土地を好む小麦は、北海道の風土に適している。明治期以降の開拓では、大陸式の大農法で麦がつくられ、減反政策がはじまると補助金目当ての作付が増加した。品質は関係なく、つくりさえ

5) アメリカの国策として「余剰生産物処理法」1954年を参照。

すれば補助金が出る制度は、農家の補助金志向と、安易な大農法を助長した。しかし、農業試験場は良質小麦の品種改良に挑んでいた。この時期日本では、パン食の原料となる優れた強力系小麦品種が少なかった。そこで1972年に、北見の農業試験場が実験をはじめ、1981年春まき小麦のハルヒカリの改良品種として、北系407号の創出に成功した。原種の1.5倍の収穫量があることが実験で証明されたため、実り多い豊かな品種として、1985年に「ハルユタカ」と命名された。自家製パンのブームが始まり、収量もそれまでの春まきよりも多く、ハルユタカ栽培を試みる農家も増えてきた。ところが、ハルユタカは、雨などで収穫期が遅れると穂が発芽してしまうことがあった。小麦は発芽前の実を製粉するのであり、穂発芽は命とりである。また長期間雨が降ると、赤かびも発生するなど、生育が難しかった。そして夏の長雨が続いて収穫が少なかった年を契機に、ハルユタカを栽培する農家は激減し、ハルユタカは、とうとう「幻の小麦」と言われるほど、どの農家もつくらなくなってしまった。安孫子建雄は、こうしたハルユタカの状況を憂いていた。日本精糖の常務と知り合い、たまたまビートの苗はペーパーポット栽培だと知ると、地域の篤農家にハルユタカのペーパーポット栽培を奨めた。製粉業者はふつう、JAを通して麦を割り当てられるので、農家とは顔を合わせない。当時農業振興協会の会長をつとめていた片岡弘正は、江別製粉の重役らが直接やって来たときにとても驚いたそうである。もっとも片岡自身もハルユタカをうまくつくれないかと思っていた。助言に応じて1989年から、ペーパーポットの試験栽培をはじめた。するとハルユタカは、見事な生育をみせたのである。しかしこの栽培法は、コストがかかりすぎて採算がとれる見込みがなく、断念せざるをえなかった。1992年、地植えの小麦を収穫していた片岡は、実験の時にこぼれ落ちたハルユタカが、冬を越して豊かな実をつけているのを発見した。初冬まきが可能かもしれないと思い、農業普及センターにその可能性に

ついて照会した。色々と調べてもらった結果、深川で実験が行われて成功していることがわかった。そこで、農業普及センターの職員も、片岡らに初冬まきをやってみるように勧めた。こうして数軒の農家が実験に参加し、初降雪直前に蒔種した結果、片岡ともう一軒の2軒が初冬まきに成功した。

初冬まきを試みた翌春、雪が溶けて畑をみた片岡は、ハルユタカが髭のような芽を出しているのを見て、これはだめだと思ったという。そこで土を返そうとしたが、畑がぬかるんで入れずにいた。すると数日後には、ハルユタカは根をつけて青々とした苗に成長していた<sup>6</sup>。こうして同年、片岡農場は、通常の春まきの3倍となる640キロを収穫した。翌年、翌々年と初冬まきのハルユタカで高い収量が確保された。このように江別製粉のよびかけが契機となって、生育の点で難しかった春まき小麦の初冬まき技術が、江別で誕生したのである。

### (3) 初冬まき小麦ハルユタカの実力

ハルユタカは、焼くと香りが高いことで人気がある。科学的には灰分が多いと、香りがよくなるという。さらにそのもちもちとした粘り気は、水分が多く、タンパク質が多いことが理由である。次頁の表1は、高品質パンの成分分析である。ハルユタカで焼かれたパンが、「おいしい」ということが、科学的な分析とともに報告されている。おそらく初冬にまかれた種が、雪の下で熟成させられるからではないかと考えられている。味香り戦略研究所は、味について科学的分析ができるベンチャー企業であるが、ここでは、ハルユタカ100%の中華麺の、うま味を分析している。実際つけ麺で食べると、甘味が感じられた。こしがつよいため、つるつるした表面処理に負けない味わいが出せるようである。

### (4) 道産小麦のイメージ向上

江別製粉が本社と工場を置く江別市は、現

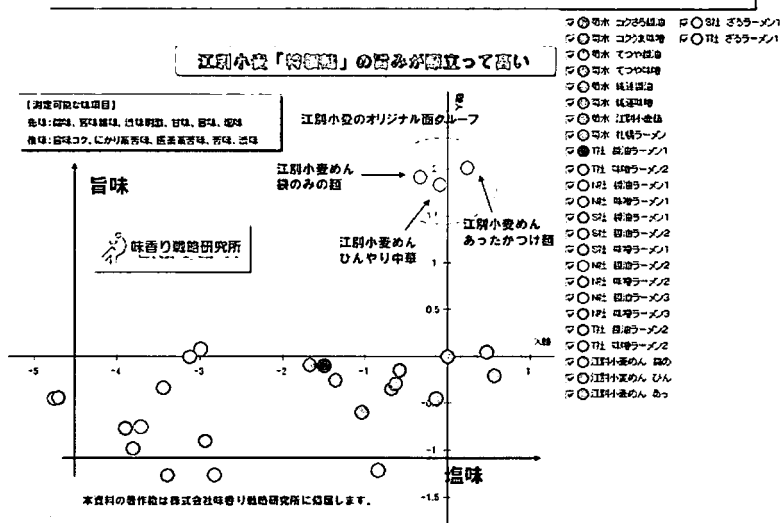
6) 2010年3月、片岡農園にてインタビュー。

表1 国内産小麦を利用した高品質パン製造 (%)

	市販強力粉	ハルユタカ	ホロシリ	ホクシン	農林61号
水分	13.89	14.49	13.84	13.23	13.36
蛋白質	15.73	15.01	13.66	12.75	12.35
灰分	0.42	0.46	0.45	0.43	0.39
脂肪	0.53	0.74	0.55	0.73	0.62
湿麩量	2.69	2.86	2.84	2.57	2.10
乾麩量	0.93	0.99	0.92	0.90	0.78

出所) 新潟県農業総合研究所総合研究センター  
(灰分が小麦風味の濃厚さを表している)

## 江別小麦の「特製麺」と市販品の「麺」の味を測定比較



在人口12万人の札幌近郊の農業地帯である。北海道の中では比較的温暖とはいえ、本州から比べればかなり寒冷であり乾燥しているため、開拓初期には稲作は無理だと考えられていた。そこで気候に適合しうる小麦と穀類の栽培が、まず1878年の江別村開村と同時に始まった。こうした経緯を背景に、畑作と酪農がこの地域の特徴となっていた。ところが近隣の札幌の人口が増加し、ベットタウン化が進み、専業農家は500戸と激減した。とはいえ、北海道は本州に比べて1軒ごとの農地が広く、機械を所有して一気に刈り取るため、古くからの麦の産地というイメージをいまだに保ち続けている。そして、ハルユタカの初冬まき技術が周辺に普及されるにつれて、江

別の特産品はハルユタカであるという認識が高まっていった。2002年IT振興に関する補助金を受けて、札幌学院大学と江別市が市内7500戸に「江別ブランド」とは何かという調査を行った。その結果、「麦」という返答も多かったようである。ハルユタカはちょうど初冬まきが始まった時期で、その復活には、ストーリー性があったといえる。これが後に、江別の小麦を地域ブランドにしようという動きにつながった。

1996年には安孫子建雄が社長に就任し、安孫子の同窓で安孫子が招き入れ3年おくれで入社した作久間良博が常務となった。ハルユタカの初冬まき技術が安定すると、農家の片岡と江別製粉の佐久間は、小麦についての勉強

強会を開いてハルユタカの初冬まきの普及に尽力した。こうして江別製粉は、生産者とともに働き、生産者に一番近い会社となり、一方消費者をはじめとする実需者に対しては、小麦について質問すれば何でも答えることができる信頼性の高い製粉会社、というユニークな企業としてのアイデンティを確立していった。

1998年に江別製粉株式会社が創立50周年を迎えるのを機に、同社は江別市をも巻き込んで、「全国焼き菓子コンペ'98 in 江別」を企画し、安孫子社長自らが実行委員長となった。目玉は全国の菓子職人に応募を呼びかけるもので、参加者にはチホク小麦と甜菜糖が送られた。すると北海道小麦の品質の良さが実感され、全国の菓子職人達の間で評判になった。こうして北海道産小麦は、江別製粉の知恵で一気に質のいい小麦というイメージになった。さらに、このコンペ開催の際に構築された参画者の絆を維持しようと、「江別麦の会」が結成された。そこでは、農家を集めて、麦についての知識やハルユタカ栽培の工夫が啓蒙された。こうしてハルユタカを生産する農家が増えていった。

#### (5) 農商工連携88選事例

江別市は、2002年に、2年後にくる江別市制50周年記念で、何かを企画しようと模索していた。そこで、まず農家をはじめとする異業種、異産業交流の場として、誰でも個人名で参加できる江別経済ネットワークを立ち上げた。その第1回例会で、江別のブランドラーメン構想が、地場の製麺業である株式会社菊水の杉野邦彦常務によって提案された。杉野常務は、江別麦の会の会員でこそなかったが、やはり原料小麦の入手に余念がなかった。同社の発祥の地である下川地方まで足を延ばして、麦について研究していたのである。また、江別製粉の常務の佐久間もこの経済ネットワークに参加し、江別ブランドラーメンの取組にも協力した。そこで、江別経済ネットワークは、まず地域ブランドの見直しをしようと、先に述べたように、市民の地域

ブランド意識調査を行った。その結果、レンガと小麦が予想以上に多かったという。色々討論されて江別ブランドラーメンというよりは、洋食店もスパゲッティなどで参画できるように、「江別小麦めん」としてのブランド化が推進された。もっとも、ハルユタカは江別で収穫されるようになったとはいえ、一般の麦に比べれば収穫量はきわめて少ない。1トン程度の少量で製粉する必要があった。さらにハルユタカの復活で、各地の消費者グループから小口の製粉を要望されることが多くなった。そうした需要者の要望にこたえて、江別製粉は、2004年に、1トン単位の小口製粉ができる小型プラントF-ship<sup>7</sup>を、札幌の中小企業である工作機メーカーと共同で開発した。これは全国初の試みであり、後の2007年に経済産業省の「ものづくり日本大賞地域貢献賞」が授与された。さらに同年、農林水産省の「立ち上がる農山漁村～新たな力」で、農家の協力会社としても表彰された。江別で唯一の製麺業である菊水も、江別ブランド麺に見合う企業努力として、工場内に少量の小麦でも麺をつくることのできる麺工房を1億円かけて設置した。こうした江別製粉の活動は、地域の生産者から、全国の消費者までを繋ぐ連携の輪として行政の目にとまることとなった。そして、2008年には農商工連携の先進的事例として88選に選定されたのである。農商工連携とは、農林水産省と経済産業省の共同した施策で、農林水産業者と商工業者等が連携して新規事業を立ち上げたり新製品をつくる際に、申請して認定されれば資金支援や税金の軽減がなされる、中小企業支援政策である。その先進例に江別製粉が率先して形成した「江別麦の会」が中核団体と認定

7) 規模を従来型の10分の1に縮小し、小回りをきかせたもので、製粉能力は毎時1トンである。「SHIP」は、Small-scaled Highly Intensive Plant (小規模高集約型プラント)。Fは、Flour (小麦粉)・Farm (農場)・Food (食べ物)・Fit (びったりの)・Fine (素晴らしい)の頭文字をとって名付けている。「品種・適量生産」を合言葉に、「こだわり」の小麦粉作りを目指している。



された。農業者を支援してハルユタカの初冬まき技術を確認したこと、およびそこにかかわった農業普及協会、JA、そして良質小麦を製品としてブランド化するためにかかわった食品加工研究所や酪農大学、それを試食した市民や町の食堂といった一連の地域の連携が評価された。そして、江別製粉株式会社は、製麺業者の株式会社菊水とともに、連携の協力会社という認定も受けた。こうして同社は、この地域の小麦生産、特にハルユタカの復活に関する、生産者から消費者までの繋がりに尽力し、地域とともにハルユタカを推進する製粉会社となっていった。

#### （6）江別製粉におけるハルユタカの位置づけ

外国産麦は国が価格を決定し、国内産小麦も作付けなどで制約を受けてきた事情はあるが、徐々に、保護政策から自由化への動きが始まっている。食文化が成熟し、多少高くても安心安全な国内産を購入しようという傾向を早期に察知した同社のマネジメントには、アントレプレナーとしての特徴である鋭いビジネスセンスが窺われる。北海道は、大手製粉工場の他には3社の中小製粉業が行政によって把握されている。この中で同社は自身も自負するように、独立系としてユニークなビジネスを展開している。北海道庁の農業政策課、北海道農政事務所などに照会した際にも、江別製粉だけが消費者との距離がきわめて近い会社であると認識されていた。こうした同社のマネジメントによる功績は、ハルユタカのブランド化とF-shipの開発と導入であろう。現在、同社は持ち込みの小麦の製粉にさえも応じている。もともと製粉事業は、輸入麦を大量に製粉することで収益をあげていて、地場の小麦も製粉するが、その割当ては少なく、国内小麦取扱量は平均して10%程度である。ところが、江別製粉は、ハルユタカをはじめとする道産小麦の製粉事業が30%を占めている。もっとも、小麦は、さまざまな意味で自由化される傾向にあり、国内小麦の自由競争時代に先駆けて、同社は生産者と消費者をすでに囲い込み始めている。北海道

は、食品に対して付加価値率が低いということが問題にされている。しかし同社は制約された産業の中で、見事に小麦粉に付加価値をつけたといえる。つまり消費者の行動をたどれば、景気が悪いとはいえ、悪いからこそ大きな出費は控える代わりに、数百円から数千円を通常より高く払って、高級小麦を選択する。こうした食文化の向上によるニーズに、同社のマネジメントが対応している。消費者にとって、安心安全な小麦を自分で選んで製粉してもらう。もちろん同社の金のなる木は、他の企業と同じ外麦の大量製粉であろうが、ハルユタカにこだわり、これを同社の花形商品に位置づけている。因みに同社のホームページは、[haruyutaka.com](http://haruyutaka.com)である。今や安全で安心なのは日本産の小麦であり、相場やバイオエタノール生産で、安定した価格が期待できなくなった時代に入り、輸入麦ばかりに依存していられない時代が到来した。同社のマネジメントは、こうした先を見越した優れたものであるといえよう。

#### 5. おわりに

江別製粉が製粉業という中間の食品加工工業でありながら、経済産業省および農林水産省にも取り上げられる存在であるのは、地域とともに連携を行い、地域資源を生かした製品政策を行ってきたからである。同社の属する製粉業は、小麦の作付けから価格まで制約を受けてきた業種であり、しかし一定のポジションを確立すると、保護政策の中で漫然としていてもある程度の収益はもたらされるものだった。しかし同社はアラートに活躍してきた。その系譜をみると、戦後の中小企業の起業機会に首尾よく参入してからは、農業政策変更による危機にさらされながらも行政との距離を程よく保ちつつ、巧みに生き残った。さらに現代においては、地元の生産農家の心と消費者の需要をしっかりとつなぎ、それを原料の生産と実需者の実感に基づいた優れた製品として市場に送り出すことで成長を遂げてきた。こうした盤石なマネジメントは、今後も維持されると思われる。すなわち、限

られた経営資源を、連携によって地域とともに補い合いながら活動してきた。同社が大手と差別化できるためには、前提として良質な地元産の小麦が手に入らなければならない。そこで、農業者との実験栽培を契機に、以後麦の会等を通して良質小麦の生産に誰よりも尽力した。装置産業として単に機械の導入で操業することに安住せずに、購買層を広げる努力、それも製麺業者や製パン業者にとどまらず、広く菓子職人から一般の人まで全国の消費者に、北海道産小麦を広める努力を怠らなかった。イベントでは、企画力で秀でていた。もっとも、これには、江別市で経営するという立地環境が幸いしている。江別市の場合、ちょうど「人の顔のみえる」大きさだった<sup>8)</sup>。そこに競合他社はおらず、地元のオンリーワン企業として、活躍することが可能だった。もし同社が札幌市にあれば、競合する別の製粉会社があるので、行政は同社の50周年絡みのイベントに、公平の見地から距離を置いたかもしれない。さらに江別市経済局にて民間登用枠で活躍しているアイディアマンである大川直久（主査）が主導して設立した江別経済ネットワークも機能した。そして麦の会でも活躍してきた江別製粉の懐刀である佐久間は、この江別経済ネットワークで、江別ブランドラーメン構想を掲げた菊水を支持し、対象を「江別小麦めん」へと変容させながら、地域ブランドの流れに乗って、地域ブランドネームとともに同社の名前も広めていった。天候が春まき小麦にとって最悪になった昨年、ハルユタカは史上最悪の収穫量になっている。従って、同社の通販部門に影響がなかったとはいえないが、マネジメントは外国の麦を製粉しているという点では、盤石である。もし製粉業が魅力のない事業であれば、おそらく次の代への事業承継はありえないだろうが、現在同社ではすでに、社長の長男が、常務取締役として活躍している。次男は、小麦を実際に試して販売する側にまわっ

ている。すなわち手作りパン及び菓子をつくるパティシエになり、店舗を清田区に構え、札幌市内のデパートに出店している<sup>9)</sup>。現在の取締役社長には多角化などの事業拡大の野心はなく、堅実に実業が展開されている。常務は江別市が招聘する一橋大学の関満博教授の若手経営塾に積極的に参加し、麦について知り尽くしたエキスパートとして活躍中である。このように時の経済の動向を見据えた、原料づくりの初めから終わりまでを連携していくという巧みな企業戦略は、今後の中小企業のあり方のモデルといえよう。

### 【参考文献】

- 飯澤理一郎『農産加工業の展開構造』筑波書房、2001年。  
堀内久弥・高野克己編『食品工業技術概説』恒星社厚生閣、1997年。  
武田晴人編『戦後復興期の企業行動』有斐閣、2008年。  
神戸大学附属図書館『新聞記事アーカイブ』。  
一橋大学附属図書館『デジタルアーカイブ』。  
食糧庁編『食糧管理統計年報』。  
北海道農政局資料。

### 【インタビュー】

- 江別市経済局大川直久主査、2010年1月20日、市役所にて。  
江別市役所農業振興課白戸麻衣、2010年3月13日、市役所にて。  
かたおか農園片岡弘正、2010年3月13日、片岡農園にて。  
江別製粉株式会社代表取締役社長安孫子建雄、2010年5月23日、厚別シェラトンにて。  
江別製粉株式会社専務取締役佐久間良博、2010年3月13日、マキシド・ル・バにて。  
江別製粉株式会社常務取締役安孫子俊之、2010年3月18日江別市民会館、同年6月10日、マキシド・ル・バにて。

8) 関満博『地域ブランドと産業振興』新評論、2006年。

9) 札幌市清田区に「ドルチェビータ」という名前で菓子店を、隣にレストランを構えシェフとして活躍している。