

# 国内製粉業の変遷と中小製粉会社の動向

渡久地 朝央

## 1. はじめに

日本の製粉業は戦後から現在に至るなかで小麦粉の供給という役割を担ってきた。

装置産業と言われる製粉業では、129社（1998年）の国内製粉会社が存在するが大規模な施設を所有する大手製粉会社は4社であり、この4社で国内シェアの70%（1999年）以上を占めている〔7〕〔9〕。

国産小麦の生産の6割近くを生産する北海道では主に5社の製粉会社が存在しているが、そのうち2社は全国規模の大手製粉会社の所有工場であり、国内の原料供給地である北海道においてもスケールメリットを活かした大手製粉会社の存在が大きい。

本文では、日本の製粉業の変遷から現在の製粉業の成り立ちを見る。そして、大手製粉会社と中小製粉会社の違いを財務分析から考え、北海道の中小製粉会社の試みに着目することで中小製粉会社の経営戦略を探る。

## 2. 日本における製粉業の変遷

国内の製粉業の現状を知るためにその変遷をみる必要がある。特に日本では第2次世界大戦の影響を大きく受けており、戦中から戦後にかけて長く続いた食糧統制下の「委託加工制度」に現在の国内製粉業の経緯をみることができる。

日本の製粉業の近代化は明治初期に官営工場が建てられたことから始まり、

明治中期には民間による機械製粉を主とした製粉会社が設立されていった。当時の日本は小麦の生産量が低いために製粉される小麦の多くを輸入頼っていたが、大規模製粉工場が建設されるなど輸出産業となるまで成長していた。しかし、第2次世界大戦によって輸入される小麦が減少したことから国内製粉業は衰えていく。

戦後になると国内製粉業の役割は国民への食糧供給へと変わり、アメリカなどからの食糧援助として輸入される小麦の製粉工場となる。戦後の日本では食糧保管をおこなう施設の余裕もないことと国内の深刻な食糧危機から輸入された食糧は短期間で供給される傾向にあり、国内の製粉工場は昼夜を問わず稼働がおこなわれていた [8]。

このような背景下におかれていたため小麦の取扱いは政府によって管理され、アメリカを中心とした諸外国からの食糧援助である小麦は中央と地方の食糧営団<sup>1)</sup>に委託された後に各製粉業者に再委託して製粉するという「委託加工制度」が採られていた。

「委託加工制度」では輸入された小麦を食糧管理局<sup>2)</sup>が地方の出先機関である食糧事務所に分配し、これを食糧事務所が中央食糧営団に委託して地方食糧営団へと再委託される。この制度は1945年から1952年までおこなわれた。この制度によって戦後の製粉業は原料となる小麦を数量や価格まで政府によって管理されることになったが、製造コストの大部分を占める小麦の買取価格及び製粉後の商品まで政府に管理されるため小麦の買取資金や商品販売に関して一切

- 
- 1) 食糧営団について：食糧に関する経営財団の略称であり、もともとは戦時中の政府による管理統制を目的とした特殊法人である。食糧営団では製造加工業者や都道府県工業組合などの管理統制をおこなっていたが、戦後は輸入された食糧の安定供給の役割を担うことになった。この食糧営団は中央食糧営団と地方食糧営団に分かれており、政府から委託された食糧は中央食糧営団によって加工また地方食糧営団に再度委託されるようになっていた。これにより、地方では各地域の実情に応じた食糧分配を中央食糧営団に伝達することができた [3]。
  - 2) 食糧管理局について：食糧に関する行政事務をおこなっていた。1949年に食糧庁に改変され、「組織・業務全般の見直し」により2003年に廃止された [10]。

のリスクは無かった。

そのため、製粉業の収益は政府からの受託加工賃と加工量に依るものであった。

このような国内の食糧危機を要因とした政府保護下の国内の製粉業では、多くの製粉会社が全国に設立されていった。池元〔2〕によれば、1939年の約700社から1949年には製粉会社の数は約3500社と戦前の約5倍の製粉会社が設立されている。また、その中で大規模製粉会社はそのシェアから戦前は日清製粉・日本製粉・日東製粉・昭和産業の4社によって全体の77.3%（1937年）を占めていたが、戦後は約43%（1949年）にまで落ち込んだ<sup>3)</sup>。

戦後の「委託加工制度」の下で大手の製粉会社が大部分のシェアを維持しているものの、製粉業は国内への食糧供給を背景に中小製粉会社が次々と設立されていったことが伺える。

1950年代になると米の供給量も回復基調に転じたことから国内の食糧不足も解消されるようになり、食糧配給をおこなっていた食糧配給公団が廃止されるなど政府保護による小麦供給の意義も薄らいでくるようになる。そのため、1952年に食糧管理法は改定され「委託加工制度」を廃止し、代わりとして「原料買取加工制度」が制定された。

「原料買取制度」では輸入小麦は全量を政府が買い取りをおこなった後に各製粉業者に売却をおこなうことになり、国産小麦に関しては政府の決めた買取価格で農協側の要望に応じる量を買取るようになった。また、これらの小麦は政府の定めた公定価格に応じて売却することとなった。さらに、1950年には小麦の輸出も可能になり、食糧管理法の改定による製粉工程で生産されるフスマ（小麦フスマ）販売価格が自由化された。これによって、小麦は政府による直接管理から間接的な管理体制になった。

結果、「委託加工制度」から「原料買取制度」の変化によって製粉会社には

---

3) 数値は池元の1937年と合わせるために1949年の生産実績から上位4社で再計算をおこなった。

原料買取の運転資金と製粉工場の稼働率が求められることになった。

これまで設立されてきた多くの中小製粉会社では戦後の食糧不足を背景に政府保護の基に操業をおこなってきたため、大手製粉会社と違い工場設備や輸入小麦に対する立地面での不利など「原料買取制度」への移行に多くの問題を抱えていた。さらに、小麦の卸売価格は1950年代以降から停滞傾向にあり、米の生産量の増加と伴って安定した製品価格を堅持していた。そのため、政府によって小麦の買取価格と売却価格が管理されている製粉業にとって、今までの生産工程では利益が出ないものになった。

政府による間接的な管理下にある製粉業においては利益を上げる箇所は限られており、それはフスマ販売価格の自由化と小麦の輸出であったが、そのために生産工程でフスマを分離できない全粒粉を主に生産している中小製粉会社や輸出設備を持たない中小製粉会社に大きな不利益を与えたのである。

その結果、製粉会社の数は池元〔2〕によれば1949年の約3500社から1957年には約713社と戦前と同程度まで減少していった。また、その中で大規模製粉会社はそのシェアから1949年時に日清製粉・日本製粉・日東製粉・昭和産業・増田製粉の5社で44.6%であったが、1957年時には62.5%と大手製粉会社のシェアが上昇している。

その後の小麦に関する政策は、1995年には食糧管理法自体が廃止され、「主要食糧の需給および価格の安定に関する法律」(新食糧法)が制定された。また、ウルグアイラウンドの締結によって小麦の輸入が自由化されたが高い関税水準であるために実質的に製粉会社が輸入することはなく、新食糧法の制定は製粉に関しては政府によって輸入された小麦を買い取るという従来の「原料買取制度」とほぼ変わっていない。

1998年に策定された「新たな麦政策大綱」では、輸入される小麦に関しては従来と同様に政府による一括管理の体制が取られている。しかし、国産小麦に対する取り扱いが変更された。

これは小麦生産農家に小麦の生産性と品質向上を促すことが目的であり、制度として播種前に予想数量の30%について、基準価格に対して5%の値幅制限

を設けた上で入札をおこない指標価格を作り、残りの70%について製粉会社との相対取引としている。これに合わせて生産者側には麦策経営安定資金や奨励措置の制度を設けているため、小麦生産農家のリスクを考慮した上で品質の高い小麦を生産する農家に対して所得向上が見込める制度となっている。

しかし、これは実質的には民間流通への移項を促す側面も持っているため、生産性の低い小麦品種やその生産地では小麦生産農家は減少することが予想され、製粉業側からみればその地域の製粉会社にも影響が出ると予想される。製粉会社はこれまでの問題に加えて小麦生産農家の品質にも目を配る必要性が出てきたのである。

このように制度移行によって左右される製粉会社には設備の向上（大規模化による操業度の向上、輸出・輸入の設備整備）や買取・売却の販売網、品質管理が必要不可欠になり、小麦粉調製品や小麦粉加工品の輸入増加という外部影響もあって中小製粉会社はもちろん大手製粉会社の統廃合が続いた。そのため、1960年代に入ると製粉会社の数は約400に減少し、1998年には129社と1950年代の約3500社から比べると約4%までに減少している [7]。

### 3. 日本の製粉業の経営状況

これまでの国内製粉業の変遷から、製粉会社が制度によって大きく左右され、装置産業であるがゆえに各社は規模の優位性を保つために統廃合を繰り返してきたことが伺えた。現在の製粉業は129社（1998年）が存在するが、シェアの約7割（2008年）を占める製粉会社は4社という寡占的な状況であり、この4社の製粉会社ほど規模の優位性の恩恵を受け製粉業において有利な地位を確立してきたと言える [9]。

そこで、国内製粉業において大部分のシェアを占める製粉会社と、シェアとしては小さいその他の製粉会社の収益構造の違いをみてみる。

原料の大部分を輸入に頼る日本の製粉業では、海岸付近に製粉工場や貯蔵庫などの大型施設を持つ製粉会社ほど規模拡大に適しており、シェアの7割を占

めている製粉会社はすべからく海岸付近に臨海型の工場を複数有している。臨海型の設備を多く持つ製粉会社ほど輸送費用等の面からも合理化しやすく寡占市場である製粉業での競争力を維持・強化することができた。斉藤 [4] によると、臨海型の施設を持つ製粉会社の国産小麦の調達割合が約10%未満であり、輸入小麦の活用に適した生産体制をとっている。一方の他の製粉会社では、ほとんどが単一の製粉工場しか持っておらず、国内の小麦生産地の近郊に立地する内陸型の生産体制である。斉藤 [4] によると、これらの製粉会社の国産小麦の調達割合は20~30%であり、国産小麦の商品化に力を入れている会社では50%近くまでになる。

このように原料の大部分を輸入に頼る国内製粉業では、シェアの大部分を占める4社の製粉会社ほど輸入小麦を主体とした大規模製粉工場を有し、他の製粉会社では国産小麦に比重を置いた生産がおこなわれている。

そのため、4社の製粉会社では自らの規模の優位性と併せ輸入小麦のメリットである品質・供給の安定性を持って全国規模での商品供給をおこなっており、一方の他の製粉会社では、近年の日本でみられる国産志向の高まりから国産小麦に比重を置いた商品開発をおこない、パンや菓子類といった高品質が求められる食品に特化した経営戦略を取る製粉会社が増加している。

国内製粉業は競争と淘汰を繰り返し、輸入小麦を主体に大規模化によって合理化された4社の製粉会社と、国内シェアは小さいが国産・高品質に特化したその他の製粉会社という異なる経営戦略を持った製粉会社が混在しているのである。

これら国内製粉業の収益構造を把握するために各社の経営状況を財務分析からみていく。国内製粉業では「有価証券報告書」を開示している8社について財務分析が可能となっている。

「有価証券報告書」を開示している8社とは、鳥越製粉株式会社・日清製粉グループ本社・増田製粉所・東福製粉株式会社・昭和産業株式会社・日東富士製粉株式会社・日本製粉・富士製粉株式会社である。このうち、富士製粉株式会社は2006年に日東製粉株式会社と合併して日東富士製粉株式会社となったた

め、富士製粉株式会社を除く7社を対象とした。また、これら7社の財務状況をみるにあたり、経営規模からの区別をおこなうために財務表上での併せて報告されている連結会社従業員数が1000人を超えかつ総資本が100億円以上の製粉会社（日清製粉グループ本社・昭和産業株式会社・日東富士製粉株式会社・日本製粉）を大手製粉会社、その他の3社（鳥越製粉株式会社・増田製粉所・東福製粉株式会社）を中小製粉会社と便宜上簡易ではあるが区分した。

各社の収益性を示す指標として、総資本経常利益率・売上高経常利益率・経常利益・付加価値額の4項目を選択し財務分析をおこなったものが第1表であり、表中の上段が大手製粉会社4社、下段が中小製粉会社3社である。

第1表 製粉会社7社の収益性

|            | 総資本経常利益率(%) | 売上高経常利益率(%) | 経常利益率(%) | 付加価値額(千円)   |
|------------|-------------|-------------|----------|-------------|
| 日清製粉グループ本社 | 11.33       | 5.28        | 1.81     | -           |
| 昭和産業株式会社   | 6.54        | 3.05        | 2.62     | 135,241,000 |
| 日東富士製粉株式会社 | 7.20        | 4.16        | 3.65     | 23,128,000  |
| 日本製粉       | 6.35        | 3.52        | 3.77     | 191,575,000 |
| 鳥越製粉株式会社   | 14.38       | 12.07       | 13.24    | 12,459,625  |
| 増田製粉所      | 9.37        | 5.90        | 5.01     | 9,695,092   |
| 東福製粉株式会社   | 2.92        | 2.69        | -0.55    | 3,327,898   |

※各社によって有価証券報告書として提出した期間は異なる。<sup>4)</sup>

出所：有価証券報告書

第1表の総資本経常利益率は会社の費用における収益の割合を示しており、他の製造業の全体平均である2%（2005年）よりも製粉業においては高い総資本経常利益率が算出されているが、これは製造業全体とは業種の性質が異なる

4) 各社の有価証券報告書の記載時期については以下である [13]。

日清製粉グループ本社（平成20年4月1日～平成21年3月31日）、昭和産業株式会社（平成20年4月1日～平成21年3月31日）、日東富士株式会社（平成20年4月1日～平成21年3月31日）、日本製粉（平成20年4月1日～平成21年3月31日）、鳥越製粉株式会社（平成20年1月1日～平成20年12月31日）、増田製粉所（平成20年4月1日～平成21年3月31日）、東福製粉株式会社（平成19年10月1日～平成20年9月30日）。

ことと各社の食品部門などの製粉部門以外の事業も含めているためと考えられる。そのため、単純に収益性が高いとは言い難い。第1表の総資本経常利益率からは、国内大手の日清製粉と従業員199人の中小規模製粉会社である鳥越製粉株式会社とが同じく10%以上の総資本利益率であることから大手の経営戦略とは異なる会社の経営規模に応じた独自の経営戦略が取られていると推測される〔6〕。

次に、売上高経常利益率は経常利益の売上高に対する割合であり、第1表からは各製粉会社ごとにばらけている。これは、経常利益と売上高の割合から算出しているが各社の差は売上原価率が要因として考えられる。売上原価率とは売上高における原料価格の割合であり、製粉会社において同様の分析をおこなっている丸山・甲斐〔12〕の指摘によると、小麦以外の原料の仕入価格の差と製造工程の効率性および販売価格の低下などが原因と指摘している。第1表からは中小製粉会社として区分した鳥越製粉製粉株式会社が大手製粉会社よりも売上原価率が低いため大きな値を示していることから、製造工程の効率性また販売価格が他社よりも高いことが推測される。

第1表の経常利益率は営業利益と営業外収入から営業外費用を差し引いた経常利益が売上高に占める割合であり、会社活動における収益性の高さを示す。これによると、大手製粉会社が約1～4%に対して鳥越製粉株式会社が13.24%と飛び抜けて高く収益性の高い収益構造または商品を持っていることが推測される。第1表中の東福製粉株式会社が赤字なのは「有価証券報告書」期間内の営業外費用が大きいためである。

付加価値額は原料価格と商品価格の差であり、他の製造業にみられる外注や買入部品がほぼ無いためにここでは売上高から原料費を差し引いたものとした。第1表からは大量に操業でき原料費を低価格化できる大手ほど高い付加価値額示している。

第1表から、規模の優位性を持つ大手ほど高利益であり、本業の製粉業での収益が高いことが推測されるが、総資本経常利益率からは各製粉会社の経営戦略によっては各社の金額こそ違うが総資本経常利益率が見込めること、売上高

経常利益率からは中小企業でも大手製粉業より高いことがわかる。そのため、各社の経営規模に応じた経営戦略が重要と推測される。

次に各製粉会社の費用と生産性をみていく。

第1表と同様に第2表においても連結会社従業員数が1000人以上かつ総資本100億円以上の製粉会社を大手として表中上段に、それ以外を中小製粉会社として下段に分類した。

下記、第2表における売上原価率とは、「有価証券報告書」の期間内での売上高（当期の売上高）に占める売上原価の割合である。第2表からは各社にばらつきがあることがわかる。製粉業以外の商品開発をおこなうなど多角的な経営戦略を取っていることも考慮しなければならないが、売上原価の大部分を占める小麦の原料価格が政府によって決定されていることから値下げ圧力に対しては各社で負担しなければならないと推測すると、規模の優位性から売上高は大手ほど高いのだが、取引先が多岐に渡り、かつ大手取引先との関連が強いほど取引先からの値下げ圧力が強いためにこのようなばらつきがでていと考えられ、そのために大手と比べ値下げ圧力が小さい小中規模の取引先との関連が強い中小製粉会社ほど売上原価率は低くなると考えられる。

売上高販管費率は売上高に占める販売費及び一般管理費の割合であり、丸山・甲斐 [12] によると、規模の大きい大手ほど全国規模のマーケティングや宣伝が必要になるためその割合が大きくなる傾向にあると指摘している。第2

第2表 製粉会社8社の費用及び生産性

|            | 売上原価率(%) | 売上高販管費率(%) | 人件費(千円)   |
|------------|----------|------------|-----------|
| 日清製粉グループ本社 | 8.85     | 23.55      | 3,744,000 |
| 昭和産業株式会社   | 5.65     | 8.51       | -         |
| 日東富士製粉株式会社 | 2.92     | 10.86      | 1,491,000 |
| 日本製粉       | 14.93    | 12.99      | 8,737,000 |
| 鳥越製粉株式会社   | 9.64     | 12.04      | 866,503   |
| 増田製粉所      | 1.44     | 9.73       | 228,236   |
| 東福製粉株式会社   | 17.25    | 14.07      | 103,115   |

※日本製粉の人件費には役員報酬が含まれる。

出所：有価証券報告書

表でもこれを裏付けるように大手ほど売上高販管費率は高い。

人件費においても大手製粉会社が非常に大きく、従業員数が少ない中小製粉会社ほど少ないことがわかる。

このような財務分析から各製粉会社はその規模に応じた経営とそれに伴う問題を抱えていることが推察される。

第1表及び第2表において、大手製粉会社よりも極めて高い値を出している鳥越製粉株式会社の経営戦略をみると、総資本が約28億円で従業員数199人の中小規模の製粉会社であり、総資本が100億円以上かつ従業員数が数千人規模の大手製粉会社に比べ非常に小さい。しかし、鳥越製粉株式会社では1950年代からミックス粉の製粉技術開発に取り組むことでパン業界における流通経路を確保している。フランスパンの商品を開発すると同時にフランスパンの国内普及を積極的におこなうなど、需要の喚起にも取り組むことで製粉会社自身によって商品価値を高める経営戦略を取っている。結果、高品質な商品を望む国内のパンメーカーとの密な取引関係を長い時間をかけて構築し、需要に対応した商品開発をおこなっている。

製粉業では、装置産業であるがために大手有利という点では確かに正しいが、規模に応じた経営戦略によって高い収益を出している製粉会社も上記のように存在する。

小麦の製粉という工程から需要に応じた付加価値を付ける中小製粉会社も多く出てきていることから国内製粉業が制度の変化に対応して、製造業として単に製粉をおこなうのではなく、商品開発をおこなう段階に移りつつあることが伺える。

#### 4. 農商工連携による北海道の製粉業の動向

国内の製粉会社が統廃合を繰り返し、寡占状態にある製粉業において有価証券報告書を公開していない製粉会社も多く存在している。

有価証券報告書の7社の収益率をみても規模によって経営戦略は異なってい

る。

大手製粉会社では輸入小麦を主体とした全国展開がおこなわれ、中小製粉会社では国産小麦を用いて商品を差別化するという経営戦略がとられていると推測された。

これは有価証券報告書を公開していない中小製造業も同様と考えられる。装置産業であり、かつ加工工程が他の製造業に比べて単純である製粉業において大手製粉会社と同じことをしては生き残っていけないからである。中小製粉会社の主要な取引先は主に地域に点在する中小の食品加工会社であり、大手製粉会社と大手の食品加工会社の関係にみられる大量取引による小麦粉の安定供給と低価格化といった規模の優位性は地域の中小企業同士の売買からは活かされにくい。

そのため、大規模な設備を持つ大手製粉会社が有利となる輸入された小麦を商品の主体にするのではなく、国内の小麦に商品価値を見出していく中小製粉会社が増えている。

具体的には、取引される商品の品質向上から取引相手となる食品加工会社と共同の商品開発などが挙げられ、食品加工会社の需要に応じた商品の提供がおこなわれている。

製粉会社が開発する商品にはミックス粉があり、タンパク質の割合（主にグルテン）で使用用途も味も異なる小麦粉を需要に応じて製品化したものである。国産の小麦の安定的な供給が難しかったために主に輸入された小麦粉に国産小麦をブレンドした商品が主体であったが、近年では安全指向といった消費者需要から国産の小麦だけをブレンドして商品付加価値を付ける商品も多く存在している。

すでに商品の専門化といった独自の取り組みをおこなっている中小製粉会社が増えていることを述べたが、製粉会社と加工・卸売といった関係であった。ここで生産者側とも連携した商品開発をおこなっている製粉会社を事例として取り上げる。

国産小麦の一大生産地である北海道では、他地域よりも原料となる小麦に対して農家の囲い込みがしやすく安定的な供給がおこないやすい。また、米の減

反政策がおこなわれた背景から代替作物として小麦生産が増加したこともあり、国産の小麦に特化した商品開発といった経営戦略がおこなわれている。

北海道に経営拠点を持つ江別製粉株式会社では供給量が少なく、元来の日本の食生活から需要が少ないとされていた強力粉に着目し、同地域の食品加工会社と共同でミックス粉ではない100%単一の国産小麦粉だけで商品開発をおこない販売をおこなっていた。江別製粉株式会社の立地する地域においても米の減反調整はおこなわれ小麦生産農家との契約がおこないやすい条件も揃っていた。また、江別製粉株式会社では需要に合った小麦生産をおこなうために農家との契約はもちろんのこと、農業試験場や市役所などの行政と連携して栽培指導もおこなっている。

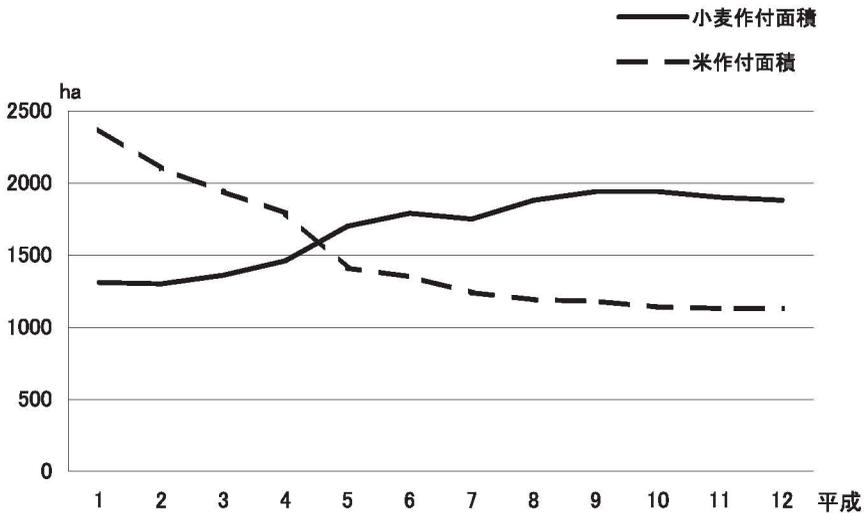
小麦の栽培は「新たな麦政策大綱」による制度以前は一定品質の小麦でさえあれば保証価格での買い取ってもらえたため、需要に応じた品種や品質にかならずしも合致していなかった。そのため、製粉会社の多くは国産小麦の使用に消極的な面がみられた時期もあった<sup>5)</sup>。

しかし、大手製粉会社との差別化をおこなう上で独自の経営戦略は不可欠である。そのような状況下で、「新たな麦政策大綱」による小麦生産農家の品質向上の動きと消費者の国産志向や安全性の高まりが江別製粉株式会社の取り組みを後押ししたと考えられる。

農業生産者側への取り組みを官民でおこない栽培指導をおこなうことで安定供給を目指したが、それでも天候に左右されやすい小麦の安定供給は地域の契約農家や江別製粉株式会社の原料供給能力でも難しく、取引先への供給も困難になる年度もあった。そこで江別製粉株式会社では他品種とのブレンドによる商品開発に移行し、以前と同等の品質を有するミックス粉を開発することで取引先への安定的な供給をおこなっていった。

---

5) 玉井・飯澤によれば、北海道産の小麦生産量がピークに達した1988年当時は国産小麦の需要に限界があったため、中小製粉会社においてその処理が大きな課題となっていたことが記述されている [5]。



出所：農林水産省北海道農政事務所統計部データ

図1 江別市の小麦と米の作付面積

図1にみられるように江別市の小麦と米の作付面積は平成4年から平成5年に逆転している。これは米の減反政策を考慮しても江別製粉株式会社による地元農家との契約や栽培指導といった小麦生産への取り組みによる影響が大きいと推測される。

このような製粉会社や江別市、農協、試験場、大学などによる官民協力のもとで生産者側への働きかけをおこなうことで地域の農業生産が変化している。

下記、表3は平成11年から平成20年における江別市の小麦の種類別作付面積と収穫量である。ここから作付面積は年々増加傾向にあるが、従来の秋まき小麦の作付面積は減少傾向にあり、逆に江別製粉株式会社の商品の原料となる春まき小麦が増加していることがみとれる。

秋まき小麦は国産小麦の大部分を占める品種ホクシンを中心とした北海道で主流となっている小麦であり、転作体系からも適した栽培方法が確立したものとなっている。

第3表 江別市における小麦の種類別作付面積と収穫量

| 区 分  | 小 麦   |          |       | 秋まき小麦 |          |       | 春まき小麦 |          |       |
|------|-------|----------|-------|-------|----------|-------|-------|----------|-------|
|      | 作付面積  | 10a当たり収量 | 収穫量   | 作付面積  | 10a当たり収量 | 収穫量   | 作付面積  | 10a当たり収量 | 収穫量   |
|      | ha    | kg       | t     | ha    | kg       | t     | ha    | kg       | t     |
| 平.11 | 1,360 | 74       | 1,010 | 1,100 | 80       | 875   | 264   | 50       | 131   |
| 平.12 | 1,460 | 208      | 3,030 | 1,170 | 216      | 2,530 | 290   | 175      | 507   |
| 平.13 | 1,700 | 251      | 4,280 | 1,120 | 279      | 3,120 | 583   | 198      | 1,150 |
| 平.14 | 1,790 | 328      | 5,860 | 1,220 | 361      | 4,390 | 570   | 258      | 1,470 |
| 平.15 | 1,750 | 374      | 6,540 | 1,230 | 390      | 4,800 | 520   | 335      | 1,740 |
| 平.16 | 1,880 | 326      | 6,130 | 1,200 | 323      | 3,860 | 688   | 330      | 2,270 |
| 平.17 | 1,940 | 320      | 6,210 | 1,100 | 293      | 3,230 | 839   | 356      | 2,980 |
| 平.18 | 1,940 | 357      | 6,920 | 985   | 382      | 3,760 | 951   | 332      | 3,160 |
| 平.19 | 1,900 | 411      | 7,820 | 925   | 477      | 4,420 | 979   | 348      | 3,400 |
| 平.20 | 1,880 | 361      | 6,780 | 940   | 384      | 3,610 | 936   | 339      | 3,170 |

出所：農林水産省北海道農政事務所「北海道農林水産統計年報」

逆に春まき小麦は雪の降る直前に種蒔きをおこなうため、収穫量が安定しづらい栽培方法である。そのために江別製粉株式会社は栽培指導など地元の小麦生産農家への取り組みをおこなってきたのだが、製粉会社が農業試験場や市役所と共に地元農家への栽培指導をおこなうことは稀なことである。商品開発の結果として、表3のように江別市の小麦生産は春まき小麦へと移行がおこなわれ、その収穫量も秋まき小麦に近似するまでになっている。

このように北海道の中小製粉会社において原料供給源である生産者側への取り組みがおこなわれ、地域の農業、商業、加工業、官が協力した農商工連携のもとで自社の商品開発に活かす試みがおこなわれており、地域経済の活性化が期待されている。

## 5. ま と め

国内の製粉業は小麦粉供給の役割を、政府による制度の影響を受け大きく受けながら変化させられてきた。特に戦後の「委託加工制度」から「原料買取制度」への変化は大きく、小麦の買取価格が政府管理の基で利益を確保するため

統廃合をおこないながら各製粉会社の規模に応じた住み分けが為されてきた。

財務分析からは、装置産業であることから大手有利ではるが、中小製粉会社で規模に応じた経営戦略によって高い収益を出している製粉会社も存在した。さらに、中小製粉会社のなかには小麦の品質向上と間接的な価格自由化を目的とした「新たな麦政策大綱」に対応し、国産小麦を主体とした需要に応じた商品開発おこなっている。

特に製粉会社が高業種である地域の食品加工会社や農家、官との連携した協力のもとで独自の商品開発をおこない、大手製粉会社には難しい地域に根ざした付加価値の高い商品開発がおこなわれている。

今後、中小の製粉業においては北海道の江別製粉株式会社の取り組みのように製造業としての立ち位置から地域に根差した流通全体に係わる視野の広い経営戦略が求められてくると考える。

## [参考・引用文献]

- [1] 池元有一「食糧危機下の製粉業－委託加工制の歴史的意義－」MMRC Discussion Paper No.172, 2007.
- [2] 池元有一「復興期の製粉工業」2005. [http://www.e.u-tokyo.ac.jp/~takeda/sengoshi/sengoshi\\_ikemoto.pdf#search='池元 有一 業績'](http://www.e.u-tokyo.ac.jp/~takeda/sengoshi/sengoshi_ikemoto.pdf#search='池元 有一 業績')
- [3] 神戸大学電子図書システム「新聞記事文庫」大阪朝日新聞1942. 7 .17 [http://www.lib.kobeu.ac.jp/das/jsp/ja/ContentViewM.jsp?METAID=10027394&TYPE=HTML\\_FILE&POS=1](http://www.lib.kobeu.ac.jp/das/jsp/ja/ContentViewM.jsp?METAID=10027394&TYPE=HTML_FILE&POS=1)
- [4] 斉藤修・木島実『小麦粉製粉のフードシステム－川中からの接近－』農林統計協会, 2003.
- [5] 玉井邦佳・飯澤理一郎「道産小麦の需給動向と需要開拓に関する一考察」農経論叢, vol58, pp.145 pp.155, 2002.
- [6] 中小企業省ホームページ <http://www.chusho.meti.go.jp/>
- [7] 中川光次・清水徹朗「小麦の制度改革と製粉業の課題－新制度への対応が迫られる小麦産業－」農林金融, 10月号, 2000.
- [8] 日本製粉社史委員会『日本製粉株式会社七十年史』日本製粉社, 1968.
- [9] 日本製粉株式会社ホームページ <http://www.nippon.co.jp/>
- [10] 農林水産省 HP <http://www.maff.go.jp/>
- [11] 農林水産省北海道統計事務局「北海道農林水産統計年報」
- [12] 丸山康広・甲斐論「製粉企業の経営環境変化と展開方向」日本農業経済学会論文集, pp.137-pp.140, 2001.
- [13] 有価証券報告書, 2007.