

Title	長野県の製粉企業二社のビジネスモデルを比較する : 地域企業の経営戦略に関する一考察
Author(s)	小泉, 太一; 妹尾, 堅一郎; 伊澤, 久美; 中井, 裕章
Citation	年次学術大会講演要旨集, 33: 327-330
Issue Date	2018-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publ isher
URL	http://hdl.handle.net/10119/15654
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

2 A 2 2

長野県の製粉企業二社のビジネスモデルを比較する ～地域企業の経営戦略に関する一考察～

○小泉太一，妹尾堅一郎，伊澤久美，中井裕章（産学連携推進機構）

takoizumi@nposangaku.org

キーワード：食料産業、製粉事業、地域企業の経営、ビジネスモデル、知財マネジメント

1. はじめに

日穀製粉株式会社(以下、日穀製粉)と柄木田製粉株式会社(以下、柄木田製粉)は、長野県を代表する製粉企業であり、それぞれそば製粉と小麦製粉を主力事業とする。しかしながら、二社のビジネスモデルは対照的だ。日穀製粉は、主力事業のそば製粉を中核としつつも原料調達から B2C までバリューチェーンを延伸するなど事業領域の拡大に積極的である。他方、柄木田製粉は小麦製粉を主力事業として、B2B を中心に製粉大手が参入しにくいニッチ市場でのビジネス展開に注力している。なお、両社は従来競合関係にもあったが、現在は原材料調達および商品開発において、協調関係へと移行しつつある。

本発表では、両社のビジネス展開の比較を通じて、地域企業の経営戦略に関する考察を行う。

2. 日穀製粉の事業展開

2.1. そば国内市場

そばの国内消費仕向量は約 13.5 万トンであり、そのうち約 75%を輸入そば原料が占めている¹。国産そば原料では北海道産が約 53%を占め、長野県産が約 6.2%で続く²。近年では、消費者の国産志向もあり、国産そば原料の需要は高値にも関わらず堅調だという³。

2.2. 日穀製粉の概要⁴

日穀製粉は、長野県に本社を置くそば粉国内最大手の製粉会社である。年間売上高は約 106 億円であり、約 38 億円である業界 2 位の松屋製粉(株)を大きく上回っている⁵。日穀製粉は「そば」を核に事業を展開しており、「そばに対する研究はどこにも負けない」という⁶。そば製粉事業の他、そば、そば茶、そばパスタ、そばスイーツなどそば加工品の製造販売を行っている。同社が多角経営を進めた背景には、そば粉消費量を増やしたいという思いがある。そば茶はシェア 95%を誇っており、同社の年間売上高の約 1 割を占めている⁶。また直営そば店を長野市で運営する他、近年では、そば原料の生産事業にも注力している。

図表 1 日穀製粉株式会社の会社概要⁴

企業名	日穀製粉株式会社
設立	1945 年 10 月 6 日
所在地	長野県長野市南千歳一丁目 16 番地 2
代表者	代表取締役社長 小山 紀雄
従業員数	217 名 (2017 年 3 月時点)
資本金	4 億 8,000 万円
事業内容	そば粉、そばミックス粉、小麦粉、米粉の製造および販売 そば、小麦を原料とする食品の製造および販売 長野県産そばの農産物検査 倉庫業（営業倉庫、サイロ） 外食事業（そば店）

2.3. 日穀製粉のビジネス展開

日穀製粉は 1945 年に小麦製粉業として創業した⁷。1960 年代後半、小麦粉の自由販売による競争激化を避け、新規分野に参入した。新商品が「そば」だったのは「長野だから」だという⁶。1969 年からそば粉の生産を開始、業界では後発メーカーである。しかしながら、そば製粉ではパイオニア的な存在であったという⁷。当時、小さなそば製粉工場では月産 1～2 トンで十分にやっていた時代であったが、日穀製粉は月産 300 トン規模のそば製粉工場を設立したのだ。同社のように完全に小麦粉の製粉技術を転用導入したそば製粉はまだ確立されておらず、新技術導入による大規模なそば製粉工場の開設により同社のそば製粉事業は飛躍的に伸びたという。1980 年頃には国内最大手に成長した。

大手コンビニエンスストアとの提携も、日穀製粉の飛躍に寄与した⁸。同社がそば製粉事業を始めてから数年後、大手コンビニエンスストアから、そばの製造販売についての共同事業化に関する提案があった。しかしながら、そば粉の原料であるそばの実には雑菌が多く、どうしても製品が劣化しやすくなってしまうため商品化は難しかった⁶。そこで日穀製粉は 1990 年に「クリーン減菌そば粉」の製法を開発した。これは過度の熱処理を行わない減菌処理技術であり、そば独自の風味を残したままそば粉を減菌することが可能になった。「クリーン減菌そば粉」を製造する工場を立ち上げてから同社の売上はさらに

伸びたという。同社は“クリーン減菌そば粉”の製造に関する技術ノウハウを改良・蓄積し続けており後発他社は追随できないと誇っている。

2.4. 日穀製粉のそば生産事業への参入

日穀製粉は近年、そば自体の生産にも事業領域を拡大しつつある。2016 年、農業生産法人湯内農場（深川市）と、北海道銀行の 6 次産業化ファンド「道銀アグリビジネスファンド」との共同出資により、「北海道そば製粉株式会社」を北海道苫小牧市に設立した⁹。当時、北海道はそばの生産量が日本一であるにも関わらず、大規模な製粉工場がなかった。この点に日穀製粉は着目し、生産・加工・流通までの 6 次産業化の構築を目指し、港湾など物流機能が整う苫小牧に工場を造ったという。これより北海道ブランドの確立、6 次産業化の実現、農業者の大口販路の確保、道内製粉によるコスト削減などが期待できるという¹⁰。

日穀製粉は北海道において、地元農家等と共同でそば生産を行う法人を事情に合わせて各種、設立している（農業法人、合同会社、株式会社）⁸。そば生産まで事業領域を拡大した背景には、国産そば原料を確保する狙いがあったという。顧客そば店からの国産そばへの需要が増えている中、そば生産の大型農業ができるのは北海道しかないからだという。

日穀製粉はそば生産事業へ参入してから、顧客そば店等と「指定農場」の契約を行い、そば粉の一貫生産を行っている⁸。この方式を採用したことにより、顧客そば店からの受注が増えたという。そば原料の安定供給に加えて、北海道産そばを北海道で製粉しているため、「北海道産そば粉使用」という表記が可能となった。これは、顧客であるそば店にある種のブランド価値を提供できる。農家も安定収入が担保されるだけでなく、そば原料の提供先のそば店が分かるので、生産意欲向上につながる。

日穀製粉は 2017 年に長野県にも「株式会社ファームめぶき」を設立し、そば生産事業を開始した⁴。ファームめぶきで収穫した長野県産韃靼そば原料を使用したそば茶を開発し、(株)JR 東日本ウォータービジネスと提携して販売している^{8, 11}。

3. 柄木田製粉の事業展開

3.1. 小麦国内市場

小麦の国内消費量は約 660 万トンであり、そのうち約 9 割を輸入小麦が占めている¹²。国産小麦原料では北海道産が約 67%を占めており、長野県産は約 1%で国内 14 位である²。

3.2. 柄木田製粉の概要¹³

柄木田製粉は、長野県に本社を置く、長野県を代表する小麦製粉会社である。小麦製粉を中核事業としており、小麦粉、麺類の製造・販売を行っている。地元で開発された小麦の新品種を原料とした小麦粉も製造している。また餃子皮専用粉などのニッチ市場にも商品を送り出し、評価されている¹⁴。

柄木田製粉の年間売上高は約 46 億円で、小麦粉取扱量のシェアとしては 1 %弱である^{5, 15}。小麦製粉業界では日清製粉(株)、日本製粉(株)、昭和産業(株)、日東富士製粉(株)の大手 4 社でシェア約 8 割を占めている¹⁵。小麦製粉企業は 1965 年に 434 企業あったが、集約化、大型化、廃業などが進み、2011 年には 95 企業になっている¹⁶。

3.3. 柄木田製粉のビジネス展開¹⁵

輸入小麦の製粉会社への売り渡し価格は日本政府が決めている¹²。小麦製粉大手企業は、港近郊に大規模な製粉工場を備えている場合が多い。他方、柄木田製粉は長野市と大阪市に 2 つの製粉工場を設けているため、輸入小麦を内陸地まで輸送する流通コストが非常にかかる。つまりスケールメリットと立地メリットの両方において、コスト競争では製粉大手には敵わない。その一方で、柄木田製粉は長野県産小麦と石臼製粉技術を活用した、個性的な小麦粉原材料の製造・販売を行っている。

長野県ではバラエティーに富んだ小麦が 7 品種つくられている¹⁷。一つの県で 7 品種もの小麦をつくっている県は他に類を見ない。県産小麦品種からつくられた小麦粉は、小麦品種ごとに異なる、豊かな風味と個性をもつという¹⁵。

また柄木田製粉は 2002 年、石臼製粉装置を工場に導入した¹⁸。一般的に小麦粉の製粉は「ロール挽

図表 2 柄木田製粉株式会社の会社概要¹³

企業名	柄木田製粉株式会社
設立	1952 年 10 月 1 日（創業 1939 年）
所在地	長野県長野市篠ノ井 30 番地-2
代表者	代表取締役社長 柄木田 豊
従業員数	128 名（2017 年 6 月時点）
資本金	2 億円
事業内容	小麦粉、澱粉、麺類、穀粉の製造・販売 米雑穀、飼料、肥料の売買、及び飼料の製造 小麦粉、澱粉、穀粉を原料とする食品および食品資材の製造および販売 食料品の売買 飲食店の経営

き」で行われており、能率が良く白色の幾種類もの粉を作ることができる。それに対して「石臼挽き」は、生産効率が悪く大量生産には向かないが、製粉時に小麦が高熱に晒されていないので、小麦本来の香りや味、栄養分が強く残る、個性的な小麦粉になるという。そばの製粉工場での石臼導入例は多いが、小麦粉の製粉を石臼で行っているのは全国でも数社しかないという。

このように柄木田製粉は、長野県産小麦と、石臼製粉技術を揃えることで、製粉大手が真似しにくい個性的な小麦粉を開発できるようになったのである¹⁵。

柄木田製粉は 2010 年、本社工場の石臼増設を行った¹⁹。ロール挽きよりも風味が豊かな、石臼で製粉した小麦粉の需要が高まっていることが背景にあるという。特に小麦粉にこだわりをもつ有名なパン屋や、イタリア料理店からの発注が増えているという。同社は小麦粉の少量多品種化を進めており、現在 200 銘柄近くの小麦粉を取り扱っている¹⁵。柄木田製粉から顧客である食品企業やパン・麺店へ、個性的な小麦粉を原料としてそのまま販売することで、顧客が独自のブレンドを行えるようにしている。また同社から顧客へ小麦粉ミックスも販売する他、顧客の要望に応じて、既存品よりも個性が強いオリジナル小麦粉ミックスの開発をオーダーメイドとして受注している¹³。

4. 日穀製粉と柄木田製粉の事業展開の比較

4.1. 日穀製粉と柄木田製粉のビジネス展開の比較

日穀製粉と柄木田製粉のビジネス展開は対照的だと言える。日穀製粉は、主力事業のそば製粉を中核としつつ、そば原料生産、そば加工品、直営そば店の運営等にもビジネス領域を広げている。つまり原料調達から B2C までバリューチェーンを延伸しつつ事業領域の拡大に積極的である。他方、柄木田製粉は長野県産小麦と石臼製粉技術を活用して、B2B を中心に、個性的な小麦粉を製造・販売している。つまり小麦製粉大手が参入しにくいニッチ市場でのビジネス展開に注力している。このように二社は長野県を代表する製粉企業でありながら、異なるビジネスモデルに到達したといえよう。

二社が異なるビジネス展開を歩んだのは、それぞれが選択した「地域資源」とそれを取り巻く「事業環境」の違いによるものだと考えられる。

日穀製粉は小麦製粉企業として創業した。1960 年代後半頃、同社は地域資源である「そば」に注目し、小麦製粉で培った製造ノウハウを活用して、そば製粉を開始した。つまり「そば」へ主戦場を転換し、そこで国内トップシェアを目指す経営戦略をとった。当時、「そば」に関しては「小麦」と異なり大規模な製粉工場は少なかったために、生産規模においてトップを目指すことができたと考えられる⁷。こうしてそば粉国内トップシェア企業となった日穀製粉の基本方針は、自ら市場の拡大を率先して行い、その上でイノベーションや同質化を行ってスキを作らないことである²⁰。日穀製粉はそば茶、ガレット、そばスイーツなどのそば関連商品のフルライン戦略によってそば市場の拡大を率先して行っている。さらに国産そば原料の供給不足というそば市場の問題に対して、自ら北海道に農業法人を立ち上げて対処し、その結果そば粉の一貫生産という新しいビジネスに到達した。

柄木田製粉も小麦製粉企業として創業した。2002 年頃、柄木田製粉は地域資源である「多様な県産小麦品種」に注目し、その特徴を際立たせる「石臼製粉技術」も取り入れることで、小麦製粉大手が参入しにくいニッチな市場へビジネスを展開した。当時、「小麦」に関しては、日清製粉(株)等の大手企業が既に高いシェアを保持しており、規模的に敵わない状態であった。そこで「小麦」という主戦場はそのままにしつつも、大手が参入しにくいニッチ市場を開発、その主導権を握る経営戦略をとったと考えられる。日本の小麦粉は強力粉、中力粉、薄力粉と種類が多く、用途もパン、中華麺、菓子等と多様であるため¹⁶、個性的な小麦粉を求める顧客が多く存在することも一つの成功要因だったと考えられる。

4.2. 地域企業の経営戦略に関する考察

日穀製粉と柄木田製粉は「地域資源」である「そば」と「小麦」を活用したが、それを取り巻く「事業環境」の違いを考慮して、それぞれ異なる競争市場とビジネスモデルに到達した。

この 2 つの事例を比較すると、地域企業の経営戦略の参考になる。地域資源の性質とそれを取り巻く事業環境に応じて、自社が優位に立てる競争市場を見極め、適切なビジネスモデルを設計することが効果的であると言えよう。地域資源が「そば」のように圧倒的優位の企業が存在しない市場であった場合、トップシェアを目指す経営戦略が考えられる。この場合、地域資源を活用しつつも、日穀製粉のように最終的には地域に捉われないビジネスモデルに到達することも多いのではないかと。他方、地域資源が「小麦」のように既に大手企業が地位を確立している市場の場合、地域資源の特性を活かしてニッチ市場を開発・主導権を握る経営戦略が考えられる。この場合、柄木田製粉のように、地域性を存分に活かしたビジネスモデルに到達することが多いと考えられる。

4.3. 日穀製粉と柄木田製粉の競合関係から協調関係への移行²¹

日穀製粉と柄木田製粉は従来、二社とも小麦製粉事業を行っているという点では競合関係にあった。だが、二社がそれぞれそば粉、小麦粉という異なる市場に軸足を置くに伴い、両社は競合関係から協調関係へと移行したのである。2006年、長野県食料産業クラスター協議会の傘下で、日穀製粉と柄木田製粉を中心として「製粉クラスター」の取り組みが開始された。「製粉クラスター」では、長野県産小麦の生産拡大・普及、その特徴を生かした製粉・配合、シリーズ化した商品の販売・PR活動などの取り組みを行った。長野県では県産小麦の生産量が少なく、一社のみで県産小麦100%の小麦粉を作ろうとしても、製粉効率が悪く採算が合わなかった。そこで日穀製粉と柄木田製粉の二社が、生産量の少ない品種原料を互いに利用するより共同開発・共同利用をしようという考えに至ったという。

製粉クラスターでは、農業改良普及センターやJAを通じ、県内農家へ“ユメアサヒ”や“ハナマンテン”など県の認定品種の栽培を呼び掛けていった。県産小麦は、二社がほぼ全量取り扱っていることから、作付け品種に関しても、自分たちの求める特性を持つ品種栽培へ反映させることができた。また長野県産小麦を使用した商品を両社で共同開発し、共通のブランド「華シリーズ」として商品化できた。

日穀製粉と柄木田製粉の二社は、それまで連携した取り組みを行うことは少なかったが、製粉クラスターによる県産小麦利用の活動を契機として協調関係に転じ、二社間でも取引が始まった。柄木田製粉は、小規模製粉に対応できる石臼製粉機を導入しているため、日穀製粉で利用する長野県産小麦を100%製粉し、提供している⁸。他方、日穀製粉は柄木田製粉にはないそばラインナップを生かし、柄木田製粉にそば粉を提供している。

4.4. 地域企業同士の協調戦略に関する考察²¹

競合関係から協調関係へと移行した本事例はビジネス的には三つの示唆を与えてくれるだろう。

第一に、経営資源の集中化である。地域企業の経営資源は限られている場合が多く、ナショナルブランドへ対抗するには、自社の得意な領域に経営資源を集中させるほうが得策である。両社はそれぞれ得意な領域に経営資源を集中させると共に、お互いに長野県産そば粉、小麦粉を供与し合うことができた。

第二に、原料調達の効果的効率化である。地域企業同士が限られた原料を奪い合うよりも、共同調達したほうが効果的効率化となる。両社は、長野県産の小麦品種の栽培について、国や農協、生産者に対して一貫した進言を行うことができるようになったという。

第三に、効果的ブランディングである。両社は、長野県産小麦を使用した共同商品開発にあたり、「華シリーズ」という共通ブランド化を行った。これは地域ブランドの乱立により認知・普及が遅れて「共倒れ」することを防ぐ有効な手段だったと考えられる。地域食材の県内へのPRのみならず他県への販売拡大においてはブランディングが極めて重要なのである。

【謝辞】

本調査研究に際して、お忙しい中、快くインタビューに応じてくださった、日穀製粉株式会社 平賀敏明 専務取締役、柄木田製粉株式会社 宮崎充朗 取締役、大変お世話になりました。心から御礼申し上げます。

【参考文献】(Webサイトの最終アクセス日は全て2018年9月14日)

- 1 一般社団法人日本蕎麦協会 Web サイト「需給動向」 <http://www.nihon-soba-kyoukai.or.jp/>
- 2 農林水産省「作物統計 作況調査」 http://www.maff.go.jp/tokei/kouhyou/sakumotu/sakkyou_kome/index.html
- 3 日本経済新聞電子版 (2015年4月4日) <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO84932310X20C15A3000000/>
- 4 日穀製粉株式会社 Web サイト <https://www.nikkoku.co.jp/>
- 5 『食品産業年鑑 2018』株式会社食品産業新聞社 (2018)
- 6 長野県のものづくりを応援する Sai+「日穀製粉」(2010年3月12日) <http://saipius.jp/special/2010/04/67.php>
- 7 『日穀製粉 五十年の歩み』日穀製粉株式会社 (1995)
- 8 日穀製粉株式会社インタビュー (2018年7月31日)
- 9 苫小牧民放 (2015年2月17日) <https://www.tomamin.co.jp/news/main/4894/>
- 10 日本食糧新聞 (2015年2月27日)
- 11 産経ニュース (2018年7月1日) <https://www.sankei.com/region/news/180701/rgn1807010002-n1.html>
- 12 日清製粉株式会社 Web サイト「小麦&小麦粉知っ得ノート」 <https://www.nisshin.com/entertainment/sittoku-note/>
- 13 柄木田製粉株式会社 Web サイト <http://www.karakida.co.jp/>
- 14 『2017 食品メーカー総覧』株式会社日本食糧新聞社 (2017)
- 15 柄木田製粉株式会社インタビュー(2018年7月31日)
- 16 『食品産業辞典 下巻』株式会社日本食糧新聞社 (2013)
- 17 コムギケーション倶楽部 Web サイト「5 長野和麦」 <http://comugication.com/wamugiRelay/report05.html>
- 18 長野県のものづくりを応援する Sai+「柄木田製粉」(2011年7月28日) <http://saipius.jp/special/2011/08/133.php>
- 19 日本経済新聞電子版 (2010年8月26日) https://www.nikkei.com/article/DGXNASFB2500M_V20C10A8L31000/
- 20 沼上幹(2018)『わかりやすいマーケティング戦略〔新版〕』有斐閣アルマ
- 21 一般社団法人食品需給センター Web サイト「長野県産小麦産地化を目指した製粉クラスターの取り組み」
<http://www.fmrir.or.jp/foodcluster/main/torikumi/04kanto/index.html>