

食品分野における中小企業組合の新展開

— 福島県食品生産協同組合に着目して —

則藤 孝志 (福島大学経済経営学類准教授)



則藤孝志氏

1. はじめに

2017年6月、福島県において県内の食品事業者らによる中小企業組合が新たに設立された。福島県食品生産協同組合（以下、福島食品組合、あるいは単に同組合と略記）と名づけられたこの組合は、食肉加工品や水産加工品、林産物（きのこ類）、野菜・果物など、それぞれが異なる品目の生産・加工・販売を行う事業者10社で結成された、いわゆる異業種連携型の事業協同組合である。

筆者は次の2つの論点に鑑みて、同組合の設立と今後の展開は注目に値すると考えている。一つは食品事業者における組織化戦略についてである。中小企業の経営をとりまく情勢が厳しさを増すなかで、組合員はなぜいま業種や品目を横断した協同組合に参画したのか。同組合に期待する事業、求める機能とは何か。これらを明らかにすることで、食品分野における中小事業者の組織化戦略、すなわち中小企業組合の今日的意義が見えてくるのではないか。

もう一つの論点は協同組合間協同についてである。福島食品組合では今後の事業展開として県内の農協や生協との連携を模索しているところである。フードシステムの川上（生産）を担う農協、川下（小売、消費）の生協、その間をつなぐ川中（処理、加工、卸売）の食品事業者らによる中小企業組合が連携することで、協同組合をベースとした魅力的な地域フードシステムの形が描けるのではないか。協同組合間協同については、2012年の国際協同組合年を契機として、全国で都道府県域の連携組織が立ち上がっているが¹⁾、そこでの中小企業組合の関わりはまだまだ弱い状況にあると思われる。中小企業組合の視点から食と農で地域をつなぐ協同組合間協同の新たな展開の可能性を探ってみることも重要なアプローチであると考えられる。

以上の論点を探求していくための第一ステップとして本稿を位置づけたい。以下ではまず、中小

企業組合、とくに近年増えつつある異業種連携型の事業協同組合の動向を整理したうえで、福島食品組合の概要を説明する。そして筆者が組合員に対し実施した聞き取り調査の結果から同組合の今後の展開方向を検討する。最後に農協や生協との協同組合間協同の可能性と難しさについて予備的に考察する。

2. 中小企業組合と異業種連携

中小企業組合とは、中小規模の事業者(中小企業)が協同して達成すべき目標を掲げ、そのために必要な活動や事業を行う組織である。組合の組織形態は多様であり、代表的なものである事業協同組合のほかに信用協同組合や企業組合などが含まれる²⁾。2018年3月末時点の組合数は36,494であるが、その数は年々減少傾向にある。

そのなかで近年注目されているのが、異なる業種の事業者で組織される異業種連携型の組合である。全国中小企業団体中央会によると、過去5年間(2012～16年)で設立された事業協同組合1,655件のうち508件(30.7%)が異業種連携型であり、いまや中小企業組合における主要形態の一つになりつつある。組合員同士がそれぞれ技術や販路、ノウハウを持ち寄ってシナジー(相乗)効果を追求しながら共同で商品開発や販路開拓を進めていくことは中小企業経営において重要な戦略となっている。

なかでも食品分野では原料調達や製品販売を通じた「地域」とのつながりが生まれやすい。そこで地域の農工商等の事業者が集い、事業協同組合を組織することで地域資源を活用した魅力的な事業展開(高い付加価値およびブランドの形成)が期待でき

る。このような地域に根ざした食と農の事業協同組合が全国で生まれ始めている³⁾。これを後押しする政策メニューも2008年7月に施行された農工商等連携促進法をはじめ、昨今の「地方創生」の流れに呼応するかたちで充実が図られている。

また、事業協同組合は協同組合間協同に関わってその連携組織の法人格として活用されている。例えば、杉本(2017)で紹介されている「庄内まちづくり協同組合『虹』」(2004年設立)⁴⁾は、生協や医療生協、農事組合法人など異種の協同組合が集い「まちづくり(地域づくり)」を共同で推進する組織である。日本の協同組合法制では生協や農協のようなシングル・ステークホルダー型の協同組合しか認められていないなか、異種の協同組合同士が連携する、いわばマルチ・ステークホルダー型の協同組合、あるいは「産消混合型協同組合」(河野、1998)を認める法人格として事業協同組合の活用が注目される。

3. 福島県食品生産協同組合の概要

ここからは、異業種連携型の事業協同組合として2017年6月に設立された福島県食品生産協同組合を取り上げ、冒頭で示した2つの論点に沿って考察を進めていく。

(1) 設立の背景と契機

2011年3月に発生した東日本大震災、とくに東京電力福島第一原子力発電所事故が引き起こした原子力災害は、福島県の農業や食品産業を担う中小事業者に多大な損害を与えた。原料調達先や製品販売先の喪失、販売価格の下落といった経済的損害だけではない。原子力災害によって、県内あ

るいは周辺市町村における関連事業者との取引を始めとした経済的・社会的つながりが損なわれたことも、食品分野の中小事業者にとっては影響が大きかった。経済的損害については損害賠償や種々の政策支援、企業努力によって回復の傾向にあるものの震災前の水準には戻っておらず、また地域とのつながり、すなわち食と農の地域内産業連関（地域フードシステム）の再生については目下の課題となっている。

上記の震災影響に加え、高齢化・人口減少による労働力不足、物流コストの上昇、資材価格や光熱費の高騰など全国的な生産現場の問題にも直面し、さらに食品分野において進展している小売業界の大規模化や根強い低価格志向への対応も求められている。

このような厳しい状況に対し、個々の事業者の努力で解決できることには限界がある。そこで、食品生産・製造や流通に関わる事業者自らが団結し、連帯を強めながら新たな取り組みを実施していく協同組合の設立が期待されるようになった。

直接の契機となったのは、震災から5年が経過した2016年、復興イベントや商談会でつながりのあった県内の広告制作会社からの紹介で、首都圏で飲食店を展開する食品サービス企業に福島県産食材をまとめて納品する取引の話が福島県中小企業団体中央会に入ったことである。そこで同会と関わりのあった事業者に参画を募り、取引や配送の方法について相談を重ねるなかで、新たな事業協同組合の設立が構想されるようになった。

こうして2017年7月、「県内の食品生産・製造および流通事業者が連携し各種共同事業を実施することにより、福島県産食品の付加価値向上と流通体制の革新等を成し遂げ、個々の企業経営の向上を図っていくこ

とを目的に福島県食品生産協同組合を設立する」に至った（「設立趣意書」より一部表現を修正して抜粋）。

（2）組織と事業の概要

福島食品組合は農商工が連携し、品目を横断して組合が組織されているところに特徴がある（表1）。業種の構成をみると、農業（6次化経営体含む）が5社、食肉・食品加工が3社、水産加工が1社、運送・食品卸が1社である。また生産品目の構成については、米、果物、野菜、きのこ、鶏・豚の精肉、食肉加工品、水産加工品と多彩である。また組合員の経営規模については年商が約300万円から約40億円まで幅が見られる。このように従来と同業事業者で構成される組合とは組織の性質や形が異なることから、同組合の事業を円滑に運営するために理事長を務めるA社に事務局機能を置き、県中央会も全面的にサポートする体制をとっている。

事業内容については、組合員の取り扱う食品の共同販売や共同営業、共同保管、資材および機械の共同購買、教育・コンサルティング、福利厚生などが定款に記されているが、当面は先述の首都圏への食材供給に関わる共同保管・販売が中心となる。

しかし、同組合に期待される事業はこれに留まらないはずである。農商工が連携し、多彩な品目を取り扱う組合だからこそ成せる事業とは何か。首都圏への効率的な販売・配送の仕組みを構築するという目下の目標に加えて、中長期的な視点からもさまざまな事業の可能性を検討していくことが重要であろう。その第一ステップとして、筆者が組合員事業者を実施した聞き取り調査の中身について次節で見たい。

表 1 福島食品組合の組員構成

No.	社名	法人形態	創業	業種	主な生産品目	売上高 (2016 年度期)	従業員数 (パート込み)
1	A 社	株	1957 年	食肉加工 (一部製造小売)	鶏肉、から揚げ	約 40 億円	187 人
2	B 社	有	1988 年	食肉加工	味付けホルモン	約 3 億円	16 人
3	C 社	株	不明	運送・食肉卸 (一部製造小売)	から揚げ	不明	30 人
4	D 社	株	1994 年 (食品部門)	食品加工	燻製卵	約 1 億円	11 人
5	E 社	株	不明	水産加工	焼き鯛	約 8 億円	38 人
6	F 社	株	2009 年 (食品部門)	きのご生産	きくらげ、またけ	約 1,800 万円	3 人
7	G 社	有	1987 年 (法人化)	きのご・野菜生産他 (6 次化経営体)	なめこ・人参	約 5.5 億円	40 人
8	H 社	株	2009 年 (法人化)	米生産他 (6 次化経営体)	米・米加工品	約 3,700 万円	12 人
9	I 社	株	2012 年 (法人化)	野菜・果物生産他 (6 次化経営体)	あんぼ柿、野菜	約 4,000 万円	3 人
10	J 社	株	2014 年	果物生産他 (6 次化経営体)	桃・柿、干し柿	約 300 万円	3 人

注 1：データは聞き取り調査時点（2017 年 8・9 月）のもの。

注 2：生産、加工、流通・サービス（飲食等）を総合的に行っている経営体を 6 次化経営体と表現。

資料：設立総会資料より作成。

4. 組員事業者への 聞き取り調査

(1) 調査方法

2017 年 8 月から 9 月にかけて、C 社を除く組員 9 社の経営者に対し聞き取り調査を実施した。そこでは震災影響、経営全般の課題、原料調達、製品製造（作物生産）、製品販売（作物販売）に関する問題認識と組合への期待について伺った。以下では調査で聞かれた声をいくつか紹介するとともに、そこから同組合の今後の展開方向を検討する。

(2) 震災影響と経営全般の課題

震災・原子力災害の影響については、事業者によってさまざまな状況が確認された。三陸地域の食肉加工拠点の津波被災により震災後に取引量が増加したという B

社のような状況もあれば、福島県の沿岸地域（浜通り）で漁獲量の回復がすぐには期待できないため地域に根ざした水産加工事業が難しくなったという E 社、消費地卸売市場におけるきのご価格の下げ止まり（震災前のおよそ 6 割）により事業再編を迫られた G 社のような厳しい状況もある。

そのなかで注目したいのは、2015 年頃を節目として多くの組員が、震災後の復旧・復興から「次のステージ」への移行を認識していたこと、さらにそれを踏まえた事業やビジネスモデルに関するアイデアやビジョンを力強く語ってくれたことである。そこでは事業の多角化や自社ブランドの形成など将来の経営継承を意識した積極的な対応が志向されている。しかし経営体力（資本力）や人的資源（人材・労働力）の制約によって自らではそれらを実現することが困難であると認識しているところも

少なくとも（B、D、F、J社）、この部分が組合に参画した動機の一つとなっている。

（3）各段階における問題認識と組合への期待

原料調達に関しては、震災後に物量と品質の両面において不安を抱えているとの声が聞かれた（A、D、E、F社）。A社およびF社では委託生産者の高齢化と減少によって物量の確保と生産技術の継承が課題となっている。D社では原料の品質向上（よりコクのある鶏卵）を希望しており、委託生産者に提案できる資材や技術を探している。またE社は県産原料（水産物）の調達が困難な状況にあるため「福島らしさ」を追及できないことに不満を感じている。これらの問題認識を踏まえ、多段階の業種で構成される福島食品組合には、組合員間での原材料や副産物、資材の取引や、その特色を生かした共同での製品開発に対する期待の声が聞かれた（D、F、G社）。

製品製造（作物生産）に関しては、多くの組合員が生産・製造部門の人手不足を喫緊の問題として認識していた。また注文への対応（とくにOEM[相手先ブランドの受託製造]）に手一杯で、自社の強みや福島県の魅力を活かした製品づくりが困難であり、それを担う人材育成を行う余力も少ない（D、F社）。一方で将来の経営を担う中核人材を育成しなければならないという認識も見られた（H、I社）。このように生産・製造部門の人手不足は深刻な状況であるため、組合に対しては組合員間で労働力の供給・調整を行う事業、また従業員研修やインターン・市民体験を企画する教育事業への期待の声が聞かれた（A、B、G、H社）。

製品販売（作物販売）に関しては、生産・

製造部門が手一杯のため新規取引（とくに大口）の依頼があっても断らざるを得ず、機会損失が続いている（A、H社）。そうであるならば利益率を重視した販路開拓を行いたいのが営業部門に人手を仕向けることも難しい（B、D、F、H、I社）。また流通サイドとの力関係で原材料価格の高騰を商品価格に転嫁できていないという声（B社）、物流・配送コストの上昇、とくに県内への小ロット配送が困難との声も聞かれた（A、G社）。これらを踏まえ、組合には共同営業、とくに自社の強みや福島県の魅力を訴求できる県内販路の開拓と共同配送への期待が大きかった（B、D、F、H、I社）。

（4）組合の展開方向

以上の組合員事業者9社への聞き取り調査を通じて、「ポスト震災復興」に向けた「次の一手」のアイデアや目標を共同で実現する手段・場所として同組合に期待するところが大きいことが分かった。福島食品組合は業種および品目を横断した組織であるために、各社はそれぞれ異なる経営上の強みと弱みを有している。事業を通じて各社の強みを共有し、弱みを補完し合うことで各社の経営向上に資することが異業種連携型である同組合の基本的役割と言えよう。

具体的な事業展開としては、首都圏への食材供給（共同保管・販売）を事業の軸足としながら、中長期的には、①人材・教育事業（労働力の相互調整、パート・社員の一括募集、インターンシップや市民体験、社員研修）、②共同商品開発・製造事業（各社の製品を使用した「福島食品ブランド」商品の開発・製造）、③共同営業・PR事業（「福島食品ブランド」の県内外発信）に取り組んでいくことが期待されている。

5. 協同組合間協同の可能性と難しさ

福島食品組合の事業展開を推進するうえで農協や生協との連携、すなわち協同組合間協同が有効なのではないかと筆者は考えるが、そこにはどのような難しさがあるのか、あるいはどう進めていけばよいのか。これらについて、筆者らが行った農協と生協の担当者との意見交換⁵⁾の内容をもとに予備的に考察する。

福島食品組合が活動する福島県は、2007年に設立された「地産地消ふくしまネット」(JA 福島中央会、県漁連、県森連、県生協連)をプラットフォームとして、協同組合同士の協同が震災以前から育まれてきた⁶⁾。ここでは理念やスローガンの共有に留まらず協同組合同士の事業連携が土台となっている。1998年に発足した「ふくしま大豆の会」は、県内の農協、農民連、生協、加工業者など10団体が手を取り合い、生産者を買収しながら大豆の地産地消を20年にわたって展開してきた。

ここで注目したいのは同会には味噌・醤油を供給する地元加工業者が参画していることである。大豆の生産・供給を担う農協と消費を担う生協との間に大豆食品の製造・供給を担う地元加工業者が入ることによって地域でつながるフードシステムを形成してきた。このような協同の枠組みに中小企業組合も参画することでより豊かなフードシステムの構築につながると考えられる。

しかし協同組合間協同が盛んな福島県においても、中小企業組合との交流や連携は農協とも生協ともこれまでほとんどなかったという。その要因の一つには、意見交換でも話題に上ったように、組合の目的や構成員の性質の違いがあるように思われる⁷⁾。

たしかに、農協や生協は個人(自然人)の組合員で構成されており、事業の中身は異なっても組合員の「生活(くらし)」を支え合うという目的は共通しているのに対し、中小企業組合(ここでは事業協同組合)は事業者(法人)が組合員であり、事業者の「経営」を支え合うことが目的となっており、両者の間には根本的な隔りがあるようにも見える。しかし、少なくとも食品分野においては、中小企業組合を構成する事業者の多数が経営者とその家族を中心とした地元の従業員で構成されている。それぞれ地域に根ざした事業を営んでおり、そこには営利企業的性格と地域市民的性格が混在していると考えられる。したがって、農協と生協とをつなぐ「生活(くらし)」や「地域(コミュニティ)」という媒介項は中小企業組合にも広げられるものであり、そのうえで地域活性化やコミュニティ再生といった共通の目標に向けて事業連携の可能性を探っていくことが求められる。

今後、福島食品組合と農協、生協との事業連携を模索していくうえで次のステップが求められよう。まずは業種や品目を横断した同組合の魅力を農協や生協に理解してもらうことである。そのためには前節で示したような事業を継続・発展させ実績を重ねていくことが何よりも大切である。そのなかで、農協や生協との協議を重ねながら具体的な連携事業を企画し、互いに無理のない範囲で実行してみることである。先の意見交換においても、より魅力的な農産加工品の共同開発や農協・食品産業界間の労働力調整などのアイデアが出された。表2に示すような農協、生協、そして福島食品組合がそれぞれ抱える課題を出し合い協議を重ねていくとともに、「地域に根ざした協同」を共に築いていくための理念共有を図る交流や学習(学びあい)の場づくりも重

表2 連携をめぐる状況の一例

	農協	福島食品組合	生協
課題	・農業・農協をめぐる環境変化への対応 ・6次産業化の推進 ・組合員所得の向上	・組合員の経営改善 ・福島食品ブランドの構築と販路開拓	・スーパー・量販店との競争激化 ・組合員ニーズの多様化
連携のメリット	・販路拡大 ・ブランド化による価格上昇	・原料・製品の差別化 ・販路拡大	・地域商品の拡大 ・商品開発の期間短縮
連携のデメリット	・少量取引への負担 ・配送コスト	・原料コストの上昇 ・生産・製造部門の負担増	・新商品の販売負担 ・在庫のリスク

資料：梅津國蔵氏作成資料に加筆・修正のうえ作成。

要となるだろう⁸⁾。

6. おわりに

本稿では、中小食品事業者のこれからの組織化戦略として福島県食品生産協同組合の設立と事業の展開方向に着目した。同組合に参集した事業者の多くは震災後に厳しい経営環境に置かれながらも「次の一手」を模索しており、それを実現する手段・場所として組合に期待するところが大きかった。首都圏への効率的な食材供給を当面の中心事業としながら、中長期的には人材・教育事業や共同商品開発・製造事業、共同営業事業を行うことで「福島食品ブランド」の形成に期待が集まっている。福島食品組合は中小食品事業者によるポスト震災復興の協同組合戦略と位置づけられよう。

また同組合の事業推進に有効であると考えられる農協や生協との連携、すなわち協同組合間協同の可能性についても予備的に考察を行った。そこでは個人（自然人）を組合員とする農協や生協と事業者（法人）を組合員とする中小企業組合との間にはある種の壁のようなものが見られ、互いの協同は容易ではないことが伺えた。この壁を乗り越えるためには地域活性化やコミュニティ再生といった互いに共通する目標を設

定し、交流イベントや学習機会（学びあい）を通じて理念共有を図るとともに、小さなところから具体的な事業や取引を始め継続させていくことが重要であると考えられる。これらの方向性を見出したことが本稿の成果として位置づけられる

一方で本稿は「地域に根ざした協同の追求」という観点から中小企業組合の今日的意義と協同組合セクターの新たなフードシステムモデルを探求するための第一ステップに過ぎない。今後は福島食品組合の展開を追い続けるとともに、中小企業組合と協同組合間協同の理論を深掘りしていく必要がある。

注)

- 1) 日本協同組合連携機構（JCA）の調査（2018年4・5月実施）によると、2018年時点で41都道府県に連携組織があり、協同組合間協同の土台は全国的に整いつつある（日本農業新聞、2018年7月6日付記事）。
- 2) 中小企業組合の概要については、全国中小企業団体中央会が毎年発行している『中小企業組合白書』あるいは『中小企業組合ガイドブック』（ウェブサイトからダウンロード可能）を参照されたい。
- 3) 福島食品組合の他には例えば、山形県米沢市のNIDA協同組合（2010年設立）、長崎県平戸市の平戸瀬戸市場協同組合（2013年設立）などがある。これらの組織・事業概要については組合事例検索システムを参照されたい。<http://jirei.chuokai.or.jp/NewJirei/TopPage.aspx>（2018年8月31日最終アクセス）
- 4) 庄内まちづくり協同組合「虹」については杉本

- (2017) および同組合のウェブサイトを参照されたい。 <https://www.shonai-niji.jp/> (2018 年 8 月 31 日最終アクセス)
- 5) 生活協同組合コープふくしま (根本茂執行役員) との意見交換は 2018 年 7 月、全国農業協同組合連合会福島県本部 (JA 全農福島、穴戸藤一営農企画部長他) との意見交換は同年 8 月に実施した。これらには福島県中小企業団体中央会職員の高瀬雅男氏も同席した。
 - 6) 震災・原子力災害から生活と生業を取り戻す過程において協同組合間協同が果たした役割は極めて大きい。詳しくは阿高 (2016) を参照されたい。
 - 7) 加賀美 (2017) においても異種協同組合間の協同の難しさとして、協同組合間における組合員ニーズの対立が挙げられている。例えば農産物を「高く売りたい」という農協の組合員ニーズと「安く買いたい」という生協の組合員のニーズは対立的である。そこで両者をつなぐ媒介項として「地域」や「くらし」が重要な意味をもつと指摘している。
 - 8) 協同組合間協同における理念共有と事業の両立の重要性については則藤 (2015) を参照されたい。

参考文献

- 阿高あや (2016) 「福島県における協同組合間協同一地産地消ふくしまネットの歩み」(所収: 協同組合研究誌「にじ」編集部『原発災害下での暮らしと仕事—生活・生業の取戻しの課題—』筑波書房、137-149 頁。
- 加賀美太記 (2017) 「協同組合間協同の現状と展望」(所収: 杉本貴志編『格差社会への対抗—新・協同組合論—』全労済協会、215-236 頁。
- 杉本貴志 (2017) 「協同のコミュニティは東北から」(所収: 杉本貴志編『格差社会への対抗—新・協同組合論—』全労済協会、225-261 頁。
- 河野直践 (1998) 『産消混合型協同組合—消費者と農業の新しい関係—』日本経済評論社。
- 則藤孝志 (2015) 「食と農で地域をつなぐ協同のあり方—真の地産地消と 6 次産業化を問う—」『協同組合研究』第 35 巻第 1 号、13 - 20 頁。