

〈論 文〉

「江別小麦めん」が紡ぐ地域連携

－株式会社 菊 水－

湯 川 恵 子

(北海道工業大学未来デザイン学部准教授)

1. はじめに

北海道を代表する食べ物の一つであるラーメンを高付加価値商品に成長させた企業が、札幌市の北に隣接する江別市にある。北海道最大手の製麺会社である株式会社菊水は、札幌ラーメンを中心に年間約1億4千万食、日本の総人口を超える数の麺類を製造している。「北海道のラーメン文化を全国の食卓へ」を合言葉に、同社は独自製法による「寒干しラーメン」や「名店ラーメンシリーズ」をはじめ大ヒット商品を生み出し続けながら、一方で江別市で生産される地元産小麦にこだわり、地産地消ならぬ「地産地商」によって地域の活性化に貢献しつつ発展してきた。本稿では菊水の発展の軌跡を辿りながら、連携による地域活性化の可能性を探りたい。

2. 菊水の歩み

1949年(昭和24年)、北海道上川郡下川町で配給小麦粉の製麺加工場「杉野製粉製麺工場」として杉野森一が創業した。1963年に社名を家紋であった菊水に変更し、1967年には札幌

市白石区に進出した。当時の北海道では先駆けとなった1食ずつ個包装したゆで麺の製造を開始したところ瞬く間にヒット商品となった。その後も業務拡大によって札幌工場が手狭になったことから、1973年に江別市の工業団地内に移転し、現在にいたっている。現在では、江別市の本社工場を含め北海道内に4工場と、東北・関東・中部・関西に拠点を置いて菊水のおいしさを全国の食卓へと送り届けている。

菊水の名を不動のものにしたのは「寒干しラーメン」のヒットによるところが大きい。1987年には寒干しラーメン専用工場を建設するにいたっているが、もともと「寒干しラーメン」は創業者の杉野森一氏が開発したものである。工場でロスになった生ラーメンを次の日に捨てようと思って置いておいたところから始まった。一晚置いて乾いたラーメンを森一氏が食べてみようと言いだしたのがきっかけだったという。試食してみたものの、誰も美味しいとはいわないシロモノであったが、独特の食感の違いには気づいていた。そこから、この捨てられるのを待つだけの不良品を全国に流通させるラーメン

企業概要

創 業	1949(昭和24)年12月(創業者 杉野森一)
代表者	代表取締役社長 小川信夫
資本金	1億8千万円
年間売上高	79億2600万円(2009年3月期)
経常利益	3億6500万円(2009年3月期)
従業員数	600名(社員96名, パートタイマー他504名)
事業内容	生麺類および乾麺, 冷凍麺, 調理麺の製造販売
本社所在地	江別市工業町19番地6

にする試みが始まったといってもよい。

ヒントを得たのは、手延べそうめんだった。夏場の麺ギフトのなかでも人気の高い手延べそうめんは、2月の寒い時期に干したものが高級品とされている。森一氏は手延べそうめんの産地に出向き、そこから素材である小麦がもつ力を引き出す技術のヒントを得たという。それから2年の歳月をかけて、麺を寒風で熟成乾燥させるノウハウを試行錯誤の中から蓄積し、「寒干しラーメン」が完成した。見た目にはインスタントラーメンに近いものが、茹でてみると生麺に近いというギャップが評判を呼び、専用の工場を建てるまでの大ヒット商品に成長した。そのうち「寒干しラーメン」は登録商標を取得するにいたっている。

菊水の次のヒット商品は、「知床ざるそば」であった。天然海藻を練りこんだ麺を羅臼産の昆布だしで食べるざるそばは、北海道の風土と道産素材にこだわった商品として、30数年のロングセラーとして親しまれ、北海道では通年で最も多く販売されているそばに成長した。その後も次々と業界の常識を覆す商品を生み出

していった。

2002年には「さっぽろ純連」「ラーメンてつや」など道内の人気ラーメン店の味を再現した「名店ラーメンシリーズ」を生麺業界ではじめて菊水が発売した。最初に商品化した「さっぽろ純連」は、食品業界ではタブーとされている黒地に金色の文字のパッケージを採用、純連だからこその配色となったのである。純連では店と同じ味にすることを条件に商品化の了承をしてもらったものの、麺はなんとか完成したがスープの味がなかなか出せずにいた。当時、開発責任者だった創業者の二男、現在の常務取締役である杉野邦彦氏を中心となって開発スタッフとともに100回以上店に通い、最後は頭を下げたお願いした結果、店が休みの日に、部外者立ち入り禁止の厨房に入れてもらい、秘伝の調味料から火加減まですべて教えてもらった末に商品が完成したという。

名店ラーメンシリーズでは「純連」に続いて「らーめんてつや」「一国堂」「蜂屋」「山頭火」などを商品化していった。通常、スーパーの売り場ではいくらかでも安い麺が出回っている。こ

株式会社菊水の歩み

1949年12月 (昭和24年)	杉野森一が上川郡下川町で創業。配給小麦を主原料とした委託製粉製麺加工をはじめ
1963年	「菊水」に社名変更。資本金100万円
1967年	白石区に札幌工場を建設。ゆで麺の個包装を開始
1973年	江別市に本社工場を建設
1987年	江別市に寒干し工場を建設。寒干しラーメンが大ヒットとなる
1991年	江別市に調理麺・冷凍麺工場を建設(KSF) 24時間操業を開始
1995年	伊藤ハムと資本提携、グループ企業として全国へチルド麺の販売網を確立
2000年	全国に加工センター・営業所を整備(東北～九州、全国5か所)
2002年	道内の人気ラーメン店の味を再現した「名店シリーズ」を生麺業界ではじめて発売
2003年	江別経済ネットワーク内に江別ブランドラーメン部会が発足
2004年	江別産ハルユタカを使用した「江別小麦めん」が商品化される
2005年	江別小麦めんのパッケージに食育学習を体験した江別市内小学生の小麦絵画を採用。 「第47回ジャパン・パッケージングコンペティション」で上位賞を受賞
2007年	新聞風に包装した「江別新聞PR版 ラーメン1食入り」を製造、江別市に1,000箱寄贈をスタート 農林水産省所管の「立ち上がる農山漁村」の事例に江別麦の会が認定され、その支援企業として菊水と江別製粉が認定される
2008年	「農商工連携88選」に選定
2009年	「わが村は美しく～北海道」地域特産物部門の金賞を受賞 北海道知事より「北海道産業貢献賞」受賞 「第15回ホクレン夢大賞」にて農業応援部門で「大賞」受賞

の常識を覆し、名店シリーズはスーパーの売り場で2食入り500円前後という価格帯で販売されている。多少値段が高くても、行列のできる有名ラーメン店の味を求める消費者を発掘した功績により、2002年度の日本食品産業技術功労賞（マーケティング部門）を受賞した。この賞は食品業界のアカデミー賞とも呼ばれ、日配食品の生ラーメンとしては初の受賞となった。受賞の背景には、生麺商品のなかに高価格帯をつくりだしたことで、他社も次々とこの分野に参入し、売り場が2～3倍に広がって業界の活性化をもたらしたところによる大きい。

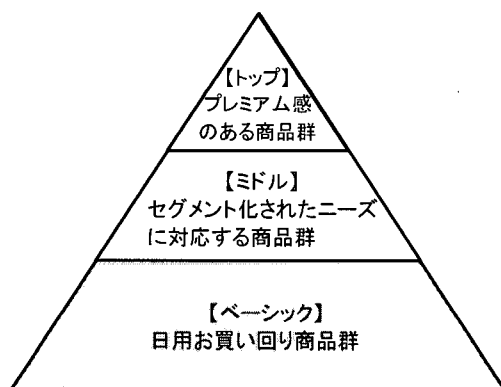
さらに菊水は、農商工連携の取組みで、2004年に製品化した江別産小麦ハルユタカを使用した「江別小麦めん」など付加価値の高い商品開発でヒットを生みだし続けている。近年の商品開発の流れからは、いかに付加価値の高い商品を生み出していくかが1つの大きなテーマとなっていることがうかがえる。

3. 小麦にこだわった菊水の商品ピラミッド

菊水の商品は、現在約250種類でその9割が麺類となっている。残りの1割が天ぷら、あげ玉、つゆなど麺類に関連する商品となっている。つまり1年間に菊水が製造する1億4千万食の麺類の内訳は、約1億食がラーメン類、残りの4千万食がうどんやそば、焼きそばなどラーメン以外の麺類という計算になる。地域麺メーカーでありながら、この驚くべき生産量はチルドのラーメン群で全国4位のシェアとなっている。商品群約250種類のうち、200品目がラーメン群となっており、加えて菊水で販売される全商品のなかの50品目が売上の70～80%を占めている。

新商品の開発には、商品開発部門が携わるケースや、また営業が案件を持ち寄るケースに加えて、社内のアイデアコンテスト等の取り組みも行われている。しかしいずれの場合にも、ナショナルメーカーのように全国ブランドを目指した商品開発は指向せず、あくまでも北海道の企業としての立ち位置を保持し、北海道のいいものを紹介する地域麺メーカーとして、素材だけにこだわらず商品に付加価値をつけていくための努力を続けている。

菊水の商品特性とポジショニングを明確にした商品戦略は以下の商品ピラミッドに表れている。トップ、ミドル、ベーシックからなるピラミッドはそれぞれ「プレミアム感のある商品群」、「セグメント化されたニーズに対応する商品群」、「日用お買い回り商品群」の3つの商品コンセプトと結びついている。



図－1 菊水の商品ピラミッド

トップにある「プレミアム感のある商品群」では、菊水のアイデンティティを表出する商品、あるいは商品を通じて訴えていきたい企業哲学に通じる部分であり、いわばフラッグシップ的な存在の商品で構成されている。高い技術力、厳選素材、高品質で、菊水にしかできないオリジナリティを売りにしている商品群である。

評判店の味覚再現である「名店ラーメンシリーズ」もそうした商品だが、ほかに幻の小麦といわれる「ハルユタカ」を使用した商品として、菊水の所在する江別市で収穫される小麦を使用した希少性が高く、地域に密着した商品が展開されており、江別産小麦を使用した商品としては年間300万食が生産されている。小麦の生産量の限界から、大量生産は不可能であるが、菊水では独自の製麺技術でこの小麦の特性を引き出す研究開発を続けており、この生産量の限界がかえって希少性の高い、高付加価値商品群の形成に貢献しているといってもいいだろう。

第二に、「セグメント化されたニーズに対応する商品群」の多くは、北海道産の素材や、北

海道産小麦 100%にこだわって生産されている。北海道で生産される道産小麦は国内産小麦の65%である。この意味で強力なブランドともいえる北海道産を前面に打ち出し、食に対するこだわりのライフスタイルをもつ顧客に、単なるラーメンではなく、付加価値の高い麺を提供し、顧客の満足度を高めている。

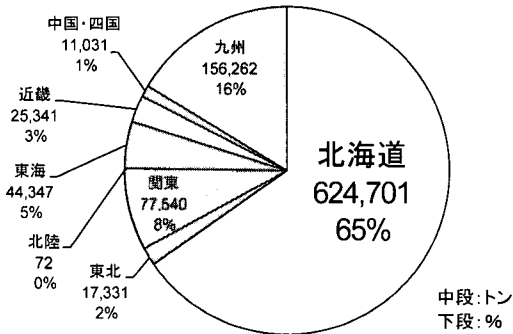


図-2 国内産普通小麦の地域別検査結果

注 資料は、農林水産省総合食料局の「平成20年表の検査結果(確定値)」による

たとえば「ガラ炊き醤油/味噌」シリーズや、「知床麺シリーズ」、そして2009年9月に発売された「ごまマヨネーズで食べるラーメンサラダ」や「北海道産小麦のお鍋にラーメン」など、地域麺メーカーとしての地位を確立しようとする菊水の取り組みが顕著といえる。

第三に「日用お買い回り商品群」では、コモディティ化された商品で構成され、安心・安全、かつ日常的に買いやすい商品で構成されている。買いやすさ、おいしさ、安心感を打ち出し、日常生活を支えるライフラインとしての商品ラインナップとなっている。たとえばソース焼そばや札幌ラーメンなどがその代表商品となっている。北海道産小麦にはこだわらず、大量に輸入される小麦で製造されるため、菊水にとっても効率的に大量生産可能な商品群という意味合いをもっている。

3. 情報と物流のネットワーク

年間約1億4千万食の麺類を製造販売する菊水のおいしさを工場から全国の食卓に届けるネッ

トワークは、同社にとって重要なファクターとなっている。

菊水では創業以来、日本一の産麺地といわれる札幌ラーメンを全国区に押しあげたいと早くから考えていた。しかし、生ものであるラーメンを全国に送ることは不可能だった時代が長く続いた。当時は低温物流が今ほど発達しておらず、コストも高かったからである。この状況を打破したのが、ハム業界の持つ物流システムと販売網の力であった。杉野常務が大手ハムメーカーの勤務経験があったこともあり、ラーメンを輸送する際に必要な温度帯がチルドといわれる0~10度の温度帯、つまりハムとラーメンが同条件であることを生かし、全国流通システムをもつ伊藤ハムと1983年に業務提携し、同社の物流ネットワークに乗せて低温で生麺を全国配送することに成功した。1995年には同社と資本提携し、伊藤ハムグループの一員として、首都圏や関西など更に本州の地盤を強化している。現在の出荷高は道内、本州が半々となっている。

しかし伊藤ハムとの提携は必ずしも菊水の積極的な物流戦略として打ち出されただけの結果ではなかった。バブル期の関東工場進出の失敗により、経営支援を引き受けてもらったのが、当時の業務提携先の伊藤ハムだった。現在では、道内販売は菊水が直接行い、本州では伊藤ハムが総代理店として菊水商品の販売を行っている。結果として伊藤ハムのグループ企業となったが、菊水にとって最も大切なのは、菊水が長年培ってきた北海道を生かした高品質な麺を、菊水を支持してきた多くの消費者に食べ続けてもらうことであり、「菊水品質の維持と提供」。こそが、菊水の生きる道であったと杉野常務は当時を振り返る。現在では伊藤ハムのグループ企業として、相互の信頼関係を深め、全国規模でのグループ力の強みを活かし、菊水の産地麺を全国へ届けるネットワークを構築している。

菊水には本社工場を含み北海道内に4つの工場がある。大量生産型の製造ラインで安定した品質の製品を大手スーパーなどに供給する本社工場をはじめ、寒干しラーメン専用の寒干工場、調理麺や冷凍麺などコンビニ向け製品を24時

間3交代で生産する菊水札幌ファクトリー(KSF)、そして旭川工場である。この道内4工場で製造された生麺を、専用便と伊藤ハムの物流網を使ってチルド輸送している。2000年からは順次、東北、関東、中部、関西、九州の5ヶ所にPCセンターと呼ばれる加工センターを設置し、受注状況を見据えながら、最終加工を施し、商品化している。その後、鮮度を保つチルドの状態、各販売店の物流センター等へと搬送されていく。

このネットワークを用いる利点は、各消費地域のPCセンターで商品を完成させることで、顧客の手に届くまでのリードタイムを短縮し、新鮮な状態のラーメンを迅速に味わってもらうことができることにある。もしもPCセンターがなかった場合は、各地で受注してから北海道の本社工場で最終製品化して搬送することになる。この場合、最短でも1週間かかってしまい、消費者の手に渡るころにはその分、納品鮮度も短くなってしまうことになる。PCセンターの存在によって食品ならではの価値、すなわち、納品鮮度と迅速な商品提供という付加価値が付与されることになったのである。しかもこの納品鮮度は、距離のへだたりが大きければ大きいほど付加価値も高まるという点で特筆すべきことといえる。

また菊水のような日配業では、販売計画に基づいて早朝から見込生産を開始するために、夕方に出荷が終わるまで、当日の生産高が確定しない。見込生産では多く作りすぎたり、逆に足りなくなることもしばしば起こるため、食品残渣(ざんさ)つまり生ゴミが発生する原因になる。また約300種類の多品種少量生産も廃棄率を高くする原因で、工程切替多発によるロスが発生する。加えてコンビニ向け調理麺を製造する菊水札幌ファクトリーでは、日本デリカフーズ協同組合という組織独自のHACCP品質管理システムに基づいて製造されるため、時間単位で配送する便区分ごとに麺や具材を用意し、残った材料は廃棄しなければならず、どうしてもロスが避けられない。こうした廃棄を減らすことは、環境活動の観点からも重視されており、販売計画や原材料入荷から出荷までの仕組みの精度向

上において、商品の物流ならびに販売にまつわる情報のネットワークは、一定の役割を果たしているといえる。

4. 環境問題への取り組み

賞味期限の短いゆで麺を多く取り扱う菊水にとって、日々排出される製造過程でのロスである食品残渣の抑制は企業における大きな社会的使命に位置づけられている。大量に廃棄されるゴミが地球環境を脅かしていることに加えて、カロリーベースで40%しかないわが国の食糧自給率のことを鑑みても、食品残渣をいかに削減していくかは環境問題のみならず、社会問題としても、食品メーカーである菊水が取り組まなければならない課題であった。

食品残渣の問題に対して、菊水では2つの方向性をもって対応している。第一に「食品残渣の抑制」、第二に「食品残渣のリサイクル」である。

2001年5月には、食品リサイクル法が施行され、2007年3月末までにすべての食品関連事業者が食品廃棄物の再生利用等の実施率を20%以上に向上させることが義務付けられ、年間100トン以上の廃棄物を出す事業主には勧告、罰金などの罰則が適用されることになった。このこともあって菊水では、年間200トン以上の抑制またはリサイクルが目標とされ、廃棄を減らすために販売計画や原材料入荷から出荷までの仕組みの精度向上や、370品目もあるアイテム数の削減に取り組んできた。さらに発生してしまった食品残渣はリサイクル業者に引き取られて肥料、飼料化されている。その成果の甲斐あって2002年には事業所全体で761.0トンあった食品残渣が2006年には509.7トンにまで減少させることができたという。

先に述べたように同社では年間約1億4千万食の麺類を製造している。そのために使用する原材料の小麦粉、そば粉は年間1万トン強、ゆで釜の水洗槽で使用する水は1日平均950トン、電力は1日平均1万5,800キロワット、その数は一般家庭に換算すると7,900世帯分の使用量に相当する。そのほかにも硫黄分の少ない特A重油を燃料として年間1,950キロリットル使用している。大量に使用する原材料、資源エネルギー

表-1 食品残渣発生推移

	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
食品残渣合計	761.0トン	768.7トン	799.3トン	582.2トン	509.7トン
2002年対比	100%	101%	105%	77%	67%

注) 数字は本社、寒干工場、KSF、旭川工場、本社センター、PCセンターから出た食品残渣の合計値である。

表-2 食品残渣リサイクルの推移

	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
食品リサイクル合計	38.5トン	103.1トン	197.4トン	250.3トン	397.8トン
2002年対比	5%	13%	25%	43%	78%

注) 数字は本社、寒干工場、KSF、旭川工場、本社センター、PCセンターから出た食品残渣リサイクルの合計値である。

ギーの量をできるだけ減らしていくために、提携先の伊藤ハムのCSR本部環境安全室と連携して毎月環境データ報告書の取り組みを実施している。

ゆで釜水洗槽で使用した水のリサイクルは2003年から開始し、清掃、トイレや真空冷却用に再利用している。水のリサイクル率は2005年で12.5%となった。このような努力から食品残渣のリサイクル率は、2002年はわずか5%だったものの、2005年には43%、2006年には78%にまでリサイクル率が高められた。外部組合からの厳しい要求に対応しているKSFの食品残渣リサイクル率はすでに100%に達しており、今後は本社工場のリサイクル率を100%に、また全社では90%を目標にしている。また容器・包装リサイクル法にも対応して、2006年から取り組み始めた廃プラスチック、段ボール等のリサイクルもさらに進めていく姿勢だ。

5. 「江別小麦めん」を核にした地域連携

菊水を語るうえで「江別小麦めん」誕生にまつわるストーリーは欠かすことができない。明治期にレンガの製造がはじまって以来、レンガの街として知られる江別市は、現在は札幌市のベッドタウンとして発展してきたが、市の総面積の45%が農地で、なかでも小麦の作付面積が米より多く、「麦の里」としての顔ももつ。この地元産小麦「ハルユタカ」を使った地域ブランド「江別小麦めん」は、今日多くの江別市民がまちの名産品と答えるまでに支持されるよ

うになった。この江別ブランド成立の背景に菊水も大きく関係している。

従来から江別市に存在した異業種交流会や産学官連携の会合を発展させ、自由な発想で個人の意見交換の場を実現し、江別市の経済活性化を図る目的で2002年9月に江別経済ネットワークを発足させた。(代表幹事：江別商工会議所・久保泰雄専務理事 事務局：江別市経済部商工労働課)

この江別経済ネットワークが発足した当時、江別ブランドについて考えるきっかけがあった。2002年末に全国テレビネットのラーメンスペシャル番組で札幌の有名ラーメン店「純連」がグランプリを獲得、そのラーメンに使用されていた麺こそが菊水が江別産「ハルユタカ」を使用して製造した特注品だったという。江別のブランド素材を発掘して、地域経済の活性化に役立てようという発想が芽生えたのはこのころからと振り返る。

もともと「ハルユタカ」は生産が難しく、収量や品質が安定しないために生産が縮小し幻の小麦と呼ばれていた。1998年には産学官が連携する「江別麦の会」が発足し、「ハルユタカ」の安定収量、品質を達成する技術を模索し続けていた。春まき小麦の「ハルユタカ」の収穫期は8月上旬で、北海道ではこの収穫前に雨天が続くことが多く、穂が発芽するなど出荷できなくなる確率が高かった。こうしたなかで野草が積雪前に種を落とすことにヒントを得た地元の生産者と農業改良普及員が初冬まき栽培を実験し、道立農業試験場や農業改良普及センター

などの協力を得て、収量の増加と安定供給が可能となった。しかし現在でも「ハルユタカ」は貴重で、2008年の収穫量は4,091トンで北海道で生産される小麦の1%にも満たず、その大半は江別産となっている。

このように希少価値の高い「ハルユタカ」は、江別経済ネットワークの活動の第一プロジェクトであるホームページ「江別ブランド事典」(<http://www.ebetsu.city-brand>)のなかで取りあげられた。このホームページ作成と同時並行で、もともと団体内にいた地域団体である江別麦の会のメンバーによる発案で、第二プロジェクトとして「ハルユタカ」を使用した「江別小麦めん」づくりを2003年に開始した。そんななか、江別経済ネットワーク内の正式部会として同年11月に「江別ブランドラーメン部会」を江別製粉株式会社の佐久間良博常務を会長として発足させた。当然、小麦をブランド化するためには、誰にでも愛される商品にしなければならず、そこで重要な役割を担ったのが菊水であった。

この部会の中に商品化チームとマーケティングチームがつけられ、前者は江別製粉と菊水が担ったほか、江別麦の会、農家、地場の企業が参加した。後者には大学、研究機関および行政

等が参加して、共同でプロジェクトが進められた。

菊水では、麺工房に職人の手打ち・包丁切り動作を再現した専用の特注製麺機を導入し、手もみ製法で製麺した。麺は手打ちが一番おいしく、その代表が讃岐うどんということで、杉野常務が製麺技能士2人を伴って讃岐の麺道場で学び、社に持ち帰って導入した製法である。この製麺機はコシの強いうどんをつくる様子を参考にして試行錯誤のうえ特別に導入したもので、出来上がった麺は、最後に人がもんで仕上げている。この“人の手による”こだわりが麺のおいしさをさらに引き立てている。しかし製麺方法の関係上、当初は1日約1,000食までしか生産できなかったという。

こうした熱意により、2004年4月に「江別小麦めん」が商品化された。江別小麦の「ラーメン」ではなく、あえて「めん」という名称にこだわったのは、江別産「ハルユタカ」を使用した麺の食感・風味を最大限に生かす食べ方である「つけめん」や「パスタ風めん」にも適していることから、ラーメンの製法で作っているものの、和・洋・中、幅広い調理方法に対応すべく、江別小麦ラーメンと呼ばずにあえて「江別小麦めん」にしたという。

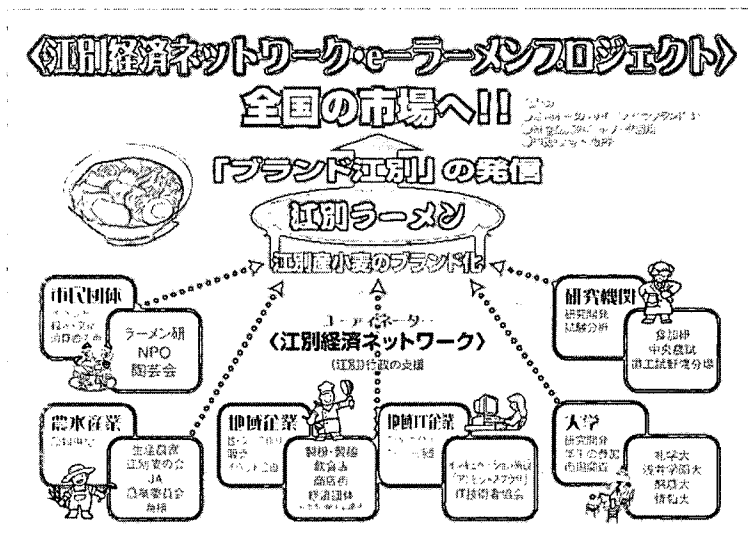


図-3 江別小麦めんプロジェクト関連図

注 江別市・江別経済ネットワーク 江別ブランドラーメン部会関連 HP (<http://www.ebetsu-city.jp/k-net/menworld.html>) より抜粋

「江別小麦めん」の開発は、農家、農協、公設試験研究機関、大学、企業、住民、行政など地域の多様な主体が連携して行ったのはいうまでもない。その過程では、地元産小麦の生産技術の確立やその小麦を活用した様々な新商品開発等に向けた産学官連携、「江別小麦めん」開発における江別製粉と菊水の企業間連携、地元産小麦の付加価値を高めるための農家と製造者などとの産業間連携、地元で開発した新商品を市内で消費する産消協働、官民協働による地域ブランドの構築など、さまざまな連携や協働を含んでいる。全国的に展開されている諸々の地域連携と異なるのは、どこからの補助金をもらうことなく、お互いの知恵を出し合う、手づくり型の自律的地域ネットワークの形成が行われたことである。

菊水がここまで「江別小麦めん」にこだわる背景には、人と人とのつながりによる部分が大きい。その主体は江別地域活性化協議会を発展的に解消し、発足した江別経済ネットワークである。江別経済ネットワークは市民としての発想と目線を活かしながら、産学官連携に基づく共同研究等による新規事業の創出や既存企業の高度化等を図り、新製品の開発や雇用拡大につながるべく知恵を持ち寄って活動することをその設立目的に謳っている。その例会において個人あるいは組織の提案をもとに、アイデアを支持する人たちが少人数の部会を立ち上げ、そのなかで討論した結果を今度は例会にあげ、正式なプロジェクトとして実行に移している。こうした進め方が市民と産学官のいずれもが参加しやすい環境となっている。

このネットワークが良好な人間関係によって成り立っていることを示す面白いエピソードがある。ある航空会社の機内誌に「江別小麦めん」を紹介する記事を掲載するとのことで、編集担当者が関係者への取材をしたときのこと。菊水の杉野常務はしきりに製粉会社の取り組みを、称賛をもって紹介したそうだ。するとこの編集者は、製粉会社に取材に行ったときは農家の取り組みを、農家を訪れた時は行政の担当者の熱意ある取り組みを、また市役所に行ったときは菊水を、それぞれ高く評価するコメントを得た

ことを教えてくれたそうだ。

地元の良さを知り、地域でできることを地域で探り、連携の輪を広げる、そしてその思いを次世代の子供たちに繋いでいくこと、この好循環をいかに生み出していくのか、が地域連携の要となる。この好循環を創出できた背景には、実は行政の役割が大きかったと杉野常務は振り返る。

そもそもこうした地域連携が成功した背景にはいくつかの好条件に恵まれていたからといえる。それは以下のような要素に支えられていると考えられる。

- ① 市内に多くの大学・研究機関を有している（酪農学園大学・食品加工研究センター他）
- ② 菊水をはじめとする製造・流通に精通した企業を抱えている
- ③ 市内にネットワークの素地となる先行グループ（江別麦の会）が存在した
- ④ 江別市全面積のうち45%を占める一大農地が存在した
- ⑤ 市経済部をはじめとする行政側に人的交流に熱意のある存在がいた

加えて江別経済ネットワークの成功には、この取り組みを地元指向で進めたことにある。通常、地域の取り組みは成果を得た場合、対外的に発信していくことに目が向きがちである。しかし江別経済ネットワークでは、地元でその成果を還元し、根付かせていく姿勢を貫いている。菊水でも製麺メーカーとして独自の役割を果たすと同時に、さまざまなイベントや子供たちへの食育教育を江別経済ネットワークのメンバーが一丸となって推進し、その結果として「江別小麦めん」が地域ブランドとして定着していったと考えられる。

6. 「江別小麦めん」が地域ブランドになるまで

「札幌ラーメンという強いブランド麺を全国に出すというスタンスで常に本州を向いてきた結果、地元の江別に背中が向いていた」と述懐

する杉野常務の言葉通り、菊水は当初、他のチルド生ラーメン業界のトップ3である東洋水産、日清食品、シマダヤと同じように全国ナショナルブランドを志向していた。加えて道内には地域に根差した販路をもつ西山製麺が業務用麺で活躍するという市場環境の中、菊水は産地麺会社として北海道から全国へ、という事業ドメインを得た。それを更に深く掘り下げたのが江別産小麦「ハルユタカ」であった。そもそも原材料生産から商品化まで、一貫して1つの市内で行われているケースは全国的にも珍しい。小麦の栽培から製粉を経て、製麺加工、商品化のプロセスを完結させた結果が、「ハルユタカ」から「江別小麦めん」という地域ブランドを確立させたといってもいいだろう。

当時まだまだ生産技術も未発達であった幻の小麦ハルユタカを始めて知った杉野常務は、麺づくりの本当のスタートは小麦粉を袋からミキサーにあけるところではなく、その前の小麦づくりからということに気付かされたという。そして地元のことをもっとよく知り、地元を支持されることをきちんとやっていかないと本当の意味での「ものづくり」はできないと認識したという。

2005年5月、江別市内の食育18団体と4人の指導農業士とで結成された江別市食育推進協議会は、地産地消の推進、「食」の体験学習など、地域の特性を活かした食育活動を支援するために設立された。その活動の一環として、小学生向けの小麦の追跡学習プログラムがある。これは、まず小麦畑に行き農業体験を行う。次に江別製粉の製粉工場へ行き小麦が小麦粉になるところを見学、そして菊水の製麺工場で見学、最後に学校で調理実習を行う、というものである。

またこの食育学習で学んだ江別小麦の学習成果の絵の優秀作品を江別小麦めんのパッケージデザインに採用する試みも2005年8月から始められた。この江別の小学生の小麦絵画を採用した商品パッケージが、日本最大の商品包装コンクールである「第47回ジャパン・パッケージングコンペティション」で上位賞を受賞。こうして江別の地域ブランドとなった江別小麦め

んは、2005年春から、2ヶ月に1回のペースで市内の学校給食に「江別小麦のラーメンサラダ」などのメニューとして取り入れられており、菊水から麺が提供されている。

それまで江別が小麦の一大産地であると同時に、幻の小麦「ハルユタカ」最大の生産地だということを江別市民のほとんどは意識していなかったのでは、と杉野常務は振り返る。コメと比較して小麦は、製粉され白い小麦粉になって流通する中間材料なので一般市民には直接実感されることは少ない。更に「ハルユタカ」のような希少品種は、本州の有名ベーカリーショップに人気が高く、地元でさえ手に入りにくいのが現状となっている。

菊水が地域の農工商者たちと一丸となって食育に取り組むのは、「自分たちの地域が素晴らしい麦の里である」と子供たちが、そしてその子供を取り巻く大人たちが実感するためといえる。江別小麦めんが子供たちの手によって作りあげられ、それらが店頭に並ぶ喜びの輪を地域に広めていくことが、菊水が産地麺メーカーであることの誇りとなっているといっても過言ではない。

こうして積極的に地元を巻き込んだことで、地域ブランドのサポーターを獲得し、文字通り「江別ブランド」を市民とともに確立していったのである。江別経済ネットワークがうち出し



図-4 小学生の小麦絵画をデザインした江別小麦めんパッケージ例

注 2008年版のパッケージに採用されたもの。第47回ジャパン・パッケージングコンペティションで経済産業省商務情報政策局長賞を受賞した。

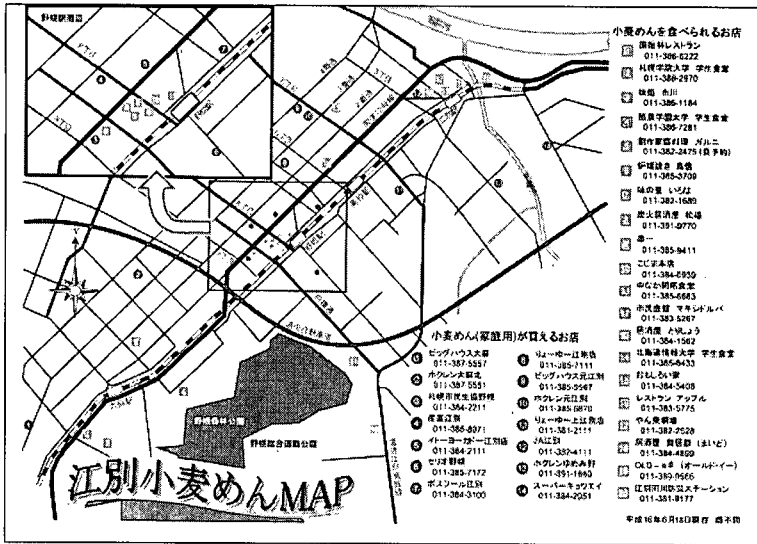


図-5 江別小麦めん MAP

江別市・江別経済ネットワーク 江別ブランドラーメン部会関連 HP
(<http://www.ebetsu-city.jp/k-net/menworld.html>) より抜粋

ている「江別ブランド」の定義にも「地域住民が選り、支持・育てる江別固有の有形・無形なもの」と明確に打ち出されている。その背景には、利益を優先するのではなく、それを支持する地域の人々が率先して食し、愛され、かつ地域で好んで消費されるものこそが、真の地域ブランドであるという思いが込められている。

こうした「江別小麦めん」の経済波及効果は数字にもあらわれている。発売開始時の2004年度に104万食だったものが、次年度には166万食、2008年度には290万食を超え、5年間で1,000万食を突破した。この5年間の経済波及効果試算は、設備投資を含めて小麦のみの出荷額の40倍の40億円にのぼっている。雇用面でも定年延長して技術を引き継いだり、江別小麦めんを扱う店舗も拡大し、ホームページでは「江別小麦めんMAP」を公開し、江別市内のラーメン専門店のみならず、レストラン、居酒屋などでそれぞれの店の特徴と結びつけ、中華風メニュー以外でも、サラダ風、パスタ風、冷麺風、和風、洋風など江別小麦めんをアレンジし、100種類の創作メニューが登場しており、文字通りまち全体を巻き込んだ取り組みに成長している。

菊水でも新たな商品開発のチャレンジとして、2000年にスタートした札幌有名ラーメン店の味を再現した「名店シリーズ」が拡大強化された。2007年には、「江別小麦めん」の売り込みと江別の知名度アップを狙って、「江別新聞PR版ラーメン1食入り」と銘打った新聞風に包装したPR版の江別小麦めんを製造し、毎年江別市に1,000箱を寄贈している。パッケージに使用した江別新聞では、幻の小麦「ハルユタカ」を使用した江別小麦めんを紹介するとともに、江別市の人口、立地や主な行事についても触れている。



図-6 菊水から江別市に毎年寄贈される「江別新聞PR版」

また、地産地消が環境面に与える効果の大きさも忘れてはならない。菊水がこの5年間で使用してきた江別産も含めた北海道産小麦は約17,000トンである。もし従来通り、その小麦を主産地である米国モンタナ州から輸入していたら、約10,000kmの輸送から発生する温室効果ガス(CO₂)は、10,000トンにも達する。菊水と地域が連携した地産地消の取り組みは結果としてこのCO₂発生を削減した。その効果は江別市民の半分の約65,000人が市内のマイカー通勤をやめて、1年間自転車通勤するのと同等の効果が得られたのである。

これらの取り組みは農林水産省所管の「立ち上がる農山漁村」の事例として2007年に江別麦の会が認定されるとともに、事例の支援企業としては全国で初めて菊水と江別製粉の2社が認定されるに至った。また2008年には、全国の「農商工連携88選」に選定された。また2009年には、「わが村は美しく～北海道」地域特産物部門の金賞を受賞。北海道知事より「北海道産業貢献賞」受賞。さらに「第15回ホクレン夢大賞」にて農業応援部門で「大賞」を受賞した。

7. おわりに

企業を評価するものさしがお金中心の経済性から、安心、安全、幸せなどクオリティオブライフの充実にシフトするなかで、企業に求められるものも当然のことながら変化してきている。地域貢献もその1つといえよう。しかしながら企業である以上、自社の経済性も同時に追求しなければならない。こうした社会背景のもと、自社のことと同時に地域のことを考え、互恵的にふるまうことで、双方ともに発展していく新しい連携の可能性を菊水のケースは示しているように思われる。

しかし菊水は最初からその理想的なスタンスを指向していたわけではない。立ちはだかる大手競合メーカーの壁、全国市場を相手にナショナルブランド確立のために行った関東工場からの撤退、伊藤ハムの経営支援など、必ずしも順風満帆ではなく、積極的に産地麺メーカーを指向したわけではない歴史をもっている。

菊水の進むべき方向性を大きく転換したのは、「えべつ麦の会」、「江別経済ネットワーク」の活動の中で見出された「ハルユタカ」に代表される北海道の地域資源であり、この幻の小麦を核としたプロジェクトの立ち上げこそが産地麺メーカーとしての立ち位置をさらに深めるきっかけとなったといえる。「ハルユタカ」は菊水の製麺技術を活かすチャンスを身近な地元で提供したといえよう。

当然、製麺加工技術は菊水が培ってきた経営資源であり、これこそが菊水の生業である。本業を活かしながら地域貢献も同時に可能となったのは、所与の内部資源を留保したままであっても、外部の個人や組織とリンクしあいながら、互いの能力の不足や欠陥を補う情報、能力、資源を交換することができたからといえる。産地麺メーカーとして菊水の成功のカギは、実は地域にすでに存在していたといえる。地域に存在しない経営資源を並べ立てるのではなく、そこにある経営資源からプロセスを組み立て、これを徹底的に磨きあげることで創発的に目的を設定するやり方の有効性を示している。

菊水は、江別という地域を知り、これを育てるために、地域連携の中で菊水にしかできない役割を果たしてきている。次のステージで課題となるのは、この育てあげた地域の影響力をいかにして広めていくかだろう。つまり、産地麺メーカーであり続けながら菊水をつくるこだわりの麺を、かつて頓挫した拡大成長型の手法とは異なるやり方で、クオリティオブライフを食に求める顧客に広く届けていくことと考える。この取り組みが加速されるならば、ひいては江別に暮らす市民がわが街に誇りをもてる仕掛けの創出にもつながるだろう。企業として経済性のもつ活力を活かしながら、連携によって地域活性化をも同時に実現する菊水の今後の展開が期待される。

謝辞

本稿執筆にあたり、インタビュー調査にご協力いただいた株式会社菊水常務取締役、杉野邦彦氏には、資料を提供していただくとともにご指導賜りましたこと、ここに感謝申し上げます。

参考文献・資料

- 江別市編「産+学+官+NPO=ブランドをつくり出す力」「江別ビジネスパートナーシップINFINITY」 pp.3-6.
- 株式会社菊水編(2008)「会社案内」2008年発行.
経済産業省・厚生労働省, 文部科学省編(2008)『2008年版ものづくり白書』 p.13.
- 社団法人中小企業研究センター編(2006)「中小企業の産学連携とその課題」調査研究報告 No.119, 平成18年3月, pp.67-70.
- 北海道新聞(2007)「江別小麦めん新パッケージは地元小学生の絵」2007年3月21日朝刊.
- 北海道新聞(2007)「小麦めんPR版, 市に寄贈」2007年12月5日朝刊.
- 北海道総務部人事局人事課「江別小麦めん」『平成19年度政策科学研究レポート』 pp.140-147.
- 酪農学園大学環境システム学部環境マネジメント学科編(2007)「環境マネジメントへの招待 vol.1」2007年3月発行, pp.13-15.
- 江別市 HP <http://www.ebetsu-city.jp/>
- 江別経済ネットワーク江別ブランドラーメン部会 HP
<http://www.ebetsu-city.jp/k-net/menworld.html>
- 北海道中小企業家同友会 HP
<http://www.hokkaido.doyu.jp/>
- 農林水産省 HP <http://www.maff.go.jp/>