

平成25年7月号の月間アクアネットに当社の経営革新について記事が載りました。
編集部のご好意により、その文章を転載させていただきました。

月間アクアネットの詳しい情報は[こちら](#)

月間アクアネット 13年7月号 P56～60

〔連載〕水産物流通販売事業の革新を考える

第11回

組織再編による経営革新

～(株)合食の取り組み～

婁 小波(ろう しょうは)

東京海洋大学大学院海洋政策文化学部門教授。1962年中国生まれ。1992年京都大学農学研究科農林経済学専攻修了。農学博士。専門は水産経済学、近年ではとくに水産物ブランド化や漁村地域経済活性化について研究。著書『水産物産地流通の経済学』(単著、学陽書房)、『水産物ブランド化戦略の理論と実践』(編著、北斗書房)、『海業の時代 - 漁村活性化にむけた地域の挑戦 - 』(単著、農文協)など多数。

中央卸売市場法の成立やその後の卸売市場法の成立によって法的に強く保護されるようになった中央卸売市場の卸売業者は、いま厳しい経営環境に直面し、新たな業務展開を模索中である。つまり、数度にわたる法改正の結果、かつての護送船団方式から自由競争容認に舵を切った今日的な卸売市場政策下において、卸売業者の経営対応の方向性が問われている。今回対象事例として取り上げる(株)合食(以下、合食という)は、神戸市中央卸売市場に入場している塩乾物・加工品専門の卸売業者であるが、その起業時から時代を先取りして新たな事業領域に進出し、業態転換を図ってきた。以下では、その業態転換の歴史を振り返り、現在進行中の組織再編の実態と特徴をみてみることにする。

(株)合食の沿革

合食は、1950年6月に神戸市中央卸売市場の加工水産物部の卸売人としての認可を得て卸売業務をスタートさせた。その前身は、1948年に海産物卸売商の砂川商店、帝国食品(現・ローマイヤ(株))、兵庫県合同缶詰の合同出資(資本金50万円、1949年に300万円に増資)で設立した、兵庫県合同食品(株)である。創業20年目となる1969年に屋号を「かねへい」と定め、社名を「(株)合食」に変更して今日に至っている。

(中略)

資本増資を続けた合食は、[表1](#)が示すように、その業務内容を単なる卸売業務に限定せず、他分野への進出や全国展開を図ってきた。例えば、1954年には東京支店を、1961年には食品加工部門として朝日食品(株)を、1962年には明石産業(株)を、1964年には韓国に提携工場を、1967年には函館に冷凍工場と冷凍部門としてのカネヘイ冷蔵(株)、および青森市にかねへい食品(株)を、さらに大阪支所(1974年に支店昇格)を、1969年に東京世田谷に配送センターを、1970年には九州地区販売部門として(株)九州合食を、さらには乾物取扱のために(株)神乾を、1974年には香港合食有限公司を、1977年には東大阪に配送センターを、それぞれ設立し、1976年には(株)大塩するめの経営権を引き受けて、[図1](#)が示すような一大企業グループ(合食グループ)が形成されるようになった。しかし、後に詳述するように、合食グループ内における企業間関係はきわめてフラットなものとなっている。

表1 (株)合食の歩み

1948年	砂川商店(1946年設立)、帝国食品(1934年設立)、兵庫県合同缶詰の合同出資で(株)兵庫県合同食品創業
1949年	函館支店開設(砂川商店が1947年に開設した函館事務所を昇格)
1950年	農林水産大臣より神戸市中央卸売市場卸売人(荷受会社)としての認可を得る
1954年	東京支店出店
1958年	神戸市中央卸売市場に本社を移転
1961年	製造事業に新規参入、函館におつまみ製造部門として朝日食品(株)を設立
1962年	明石産業(株)を設立
1964年	韓国に提携工場を設立、冷凍イカ等を輸入開始
1967年	函館冷凍工場を建設、カネヘイ冷蔵(株)を設立、青森・仙台に東北地区販売部門かへい食品(株)を設立、大阪支店出店
1969年	東京配送センターの建設、(株)合食に社名変更(屋号かねへい)
1970年	福岡に九州地区販売部門(株)九州合食を設立、乾物取扱の(株)神乾を設立
1974年	香港合食有限公司を設立、本社冷蔵庫建設、朝日食品(株)関西工場建設
1976年	呉のおつまみメーカー(株)大塩するめを買収、九州合食の冷蔵庫を新築
1977年	東大阪に配送センターを建設
1984年	札幌に北海道地区販売部門(株)札幌合食設立
1986年	シンガポールに海外現地法人の合食トレーディング設立
1996年	八戸の冷凍食品メーカー(株)八戸協食(その後、合食フローズン(株)へ社名変更)を買収し、冷凍食品・惣菜の製造事業へ参入
2012年	合食グループ6社(株)合食、朝日食品(株)、合食フローズン(株)、(株)大塩するめ、(株)アサヒサービス販売、朝日販売(株)が経営統合

資料：(株)合食の資料により作成。

図1



市場業務から全国区の市場外業務へ

1958年に本社を弁天浜（現・神戸ハーバーランド）から神戸市中央卸売市場に移転した合食は、以上みてきたような企業グループの形成過程からも窺えるように、その業務内容を市場内の卸売業務に限定するのではなく、冷凍・冷蔵・加工業にも拡大させて行った。その対象商圈も、市場開設区域内である神戸市に限らず、全国的な販売網を構築して各地に広げて行った。このように、合食はその創立当初から、神戸市中央卸売市場で乾物等を扱う一市場卸売業者の枠にとどまらず、市場外業務に活路を求め、全国市場に照準を当ててきた。こうした企業戦略を採用したのには、以下のような背景があるといわれている。

第1は、卸売業者としての合食が、どちらかといえば後発企業に属していたため、スムーズな卸売業務を展開するには確たる集荷ルート確保あるいは原材料の確保を迫られ、場外仕入れ体制を構築する必要があった。第2は、神戸市中央卸売市場が商圈とする神戸市一円における乾物市場はその規模が小さく、企業としての発展性が十分見込めなかったことである。第3は、卸売市場法による開設区域制限などの法的規制をクリアするには、場外業務を行える分社体制が必要だった。そして第4は、何よりも創業者の先見の明があったことである。合食には創業当初から「合食の憲法」となる社是があり、その主な内容として、金のなる木を育てよ、一寸先は闇、危険に備えよ、世界は我が市場なり、人間の力は無限なり、の4つがある。この「企業憲法」は、経済の国際化・グローバル化が急速に進む今日においてもなお傾聴に値する、素晴らしい経営理念といえる。そして、1960年代に入ってから市場外業務の強化と全国的な展開は、高度経済成長の下、まさに「金のなる木」となる事業領域を開拓したものだ。

事業所別の独立経営モデル

場外業務の全国展開の結果、合食グループは急成長を遂げ、1970年代初頭に100億円台であった売上高は、1975年には500億円を突破し、90年代のピーク時には1200億円規模に達した。

先にも触れたように、このような企業成長の背景には「右肩上がり」の経済成長があり、それを背景とした食生活の多様化・高度化ならびに外食・中食の伸長といった食生活構造の変化がある。内食に関してはスーパーなどの量販店の伸長が、外食や中食に関しては外食・中食産業ならびに食品産業の伸長が、そうした変化を支えた。合食グループは、成長する食品産業への原材料供給や業務用加工品の供給に事業のコア領域を置いたことで、1960年代以降の食市場の成長を取り込むことに成功したのである。その結果、例えばイカの取り扱いに関しては、「イカの合食」といわれるほど、同市場におけるリーディングカンパニーとしての地位を築いた。

こうした企業成長の原動力となったのは、グループ内において確立された、事業所別の独立経営モデルである。すなわち、青森や広島、九州に設置している子会社のみならず、東京や大阪などに設置している各支店にも独立した経営の権限を与えてきた。さらに言えば、営業担当者は各自の営業方針に基づいて個人単位の利益最大化を追求し、各

支店や子会社はそれぞれの事業所単位で利益の最大化を目指すのである。そして、業績評価は営業担当者レベルで行われ、合食本社にいる社長は各支店や子会社の損益のみを、各支店長や支社長は各自のところの損益のみを、それぞれ管理する。

この独立経営モデルは、「一国一城の主として頑張ってもらおう」という創業者の考えに従い、いわば企業グループのインセンティブシステムとして導入された。各支店長や子会社の社長などの管理職、さらには従業員のやる気を最大限に引き出すのが目的である。

このシステムは、とくに市場が成長段階にある時には、個人や各事業所のモチベーションを最大限に発揮させることができ、その結果として合食グループとしての利益の最大化が達成されてきた。ただしそこには、個別最適の総和がそのまま全体最適につながり得る、時代的な背景もあったことを付言しておく。

独立経営モデルの限界と組織再編

1) 成熟市場下での制度疲労

成長市場において大いに機能したこの独立経営モデルだが、縮小局面に突入した成熟市場、しかもグローバル競争やメガ競争が激しさを増すなかで、制度疲労をきたすようになった。

バブルの崩壊、少子高齢化や人口減時代の到来、さらには経済の縮小再編が進むなか、食品業界においても再編の嵐が吹き荒れている。これまで食文化の地域性や原材料供給の制約などに守られ、各地域にそれぞれの商圈あるいは一定の「なわばり」をもっていた卸・加工メーカーなどの地域食品企業は、「飽食」経済やグローバル経済のなかで、その存立基盤を喪失しつつあり、否応なしに大手企業や国際企業との厳しい競争に直面せざるを得なくなっている。そのために1990年代以降、多くの中小企業がマーケットシェアを落とした一方で、大手企業がますます伸長する「二極分化」が食品業界においてもみられるようになった。

このような状況のなかで、合食グループも売上高を減らし、2011年には最盛期の2/3弱(750億円)程度まで落ち込んだ。独立採算制でそれぞれが利益を出すために、グループ企業同士の競合、支店同士の競合、さらには支店と子会社間の競合や営業担当者同士の競合が常態化するようになった。その結果、利益確保のための経費削減が優先されがちになるといった「負のスパイラル」が指摘されるようになり、グループ組織の再編が急務の課題として浮上してきた。大競争の時代、ネットワークの時代、そして連携と協力の時代といわれる今日的な経営環境においては、経営革新への取り組みは当然の帰結ともいえよう。

2) 経営統合により事業部制へ

そこで合食では、2011年から組織再編を構想し、その第1段階として2012年10月1日に、これまで独立経営を基本としていた、朝日食品(株)、合食フローズン(株)、(株)大塩するめ、(株)アサヒサービス販売、朝日販売(株)の5つの子会社を(株)合食に統合させて、新たな(株)合食をスタートさせた。そして、組織再編の第2段として、2013年10月を目途に、残りの子会社も“新合食”に統合することとしている。

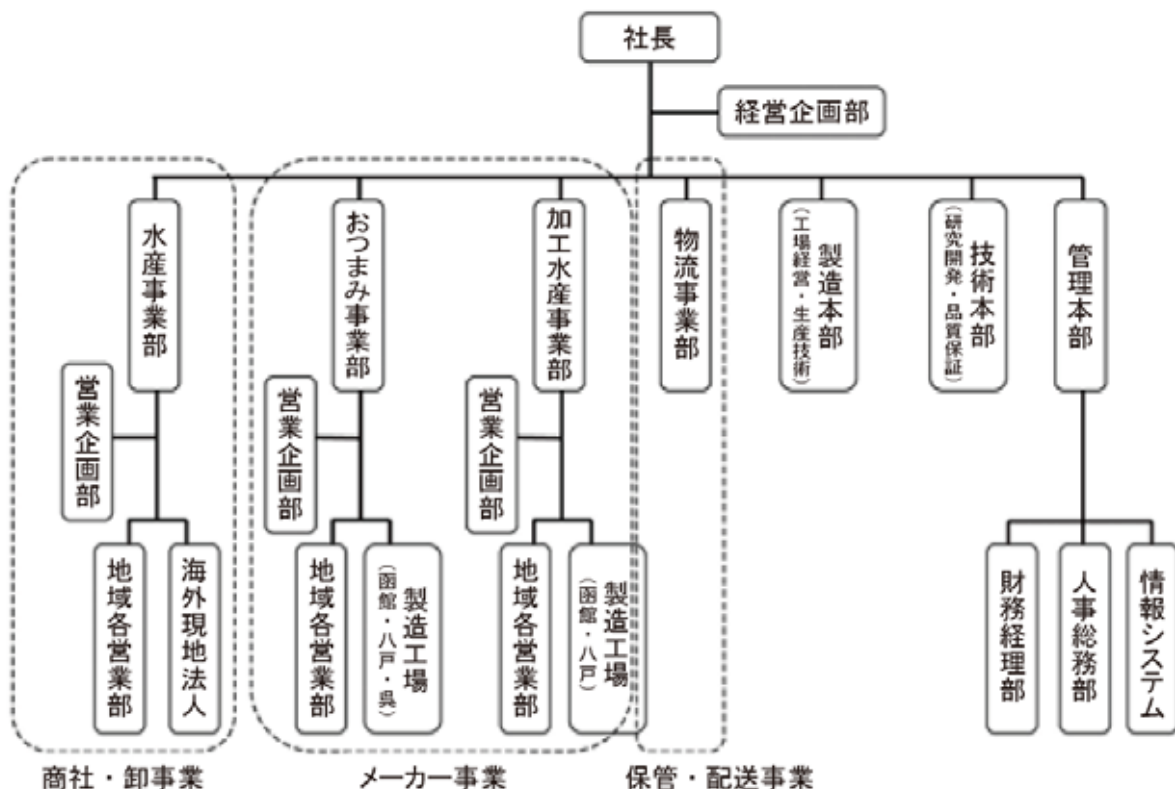
新合食の組織体制は、[図2](#)が示すように、商品・サービス別に「水産事業部」、「加工

水産事業部、「おつまみ事業部」、「物流事業部」の4つの事業セグメントに再編される。水産事業部は、合食がこれまでもっとも強みを発揮してきた原材料のグローバルな調達・販売機能を担ってきた商社・卸機能を承継し、加工食品や生鮮食品のグローバルな販売機能を担うこととなっている。加工水産事業部は、市販用・業務用の加工食品を製造する事業部である。おつまみ事業部は、一次加工から調理加工に至るまでの製造受託・品質保証を行い、物流事業部は、常温・チルド・冷凍食品の保管・配送機能を担う。そして、セグメント毎に、調達、企画、製造、販売の機能を一本化し、顧客に直結する組織体制を構築することとした。

また、組織再編の一環として、これまで各支店や支社に分散していた管理部門を本社に集約してスリム化することでも収益体質の強化が図られている。また、経営企画部と各セグメント所属の営業企画部との連携による横串機能を創設し、水産原料や一般加工食品のグローバル流通から食品製造受託、市販用・業務用加工食品の製造、保管・物流サービスに至る総合力を発揮できる体制を構築している。

この新体制の下で、各事業部門における事業革新を進めている。そうした取り組みを通じて、「食が人をつなぎ、人が食をつなぐ」という新生合食のイメージを高めようとしている。

図2



組織再編の意義

これまでみてきたように、合食グループの事業は市場業務にとどまらず、貿易、製造、流通業務など多岐にわたっている。貿易事業としては生鮮水産物も含む輸出入や三国間

取引などが展開され、製造業としては水産加工品を中心とした業務が営まれ、流通業務としては自社製品のほかに食品全般を卸売する問屋機能が発揮され、グループ全体として卸・メーカー・商社という3つの機能を発展させてきた。このように、合食はいわば市場から場外に発展空間を追い求めた先駆的な企業である。

その推進力ともなっていた事業所毎の自由度の高い組織体制を、事業部制の導入による統合的な事業体制に構築し直そうとしているわけだが、そのメリットとしては以下のようなことが指摘できよう。

第1に、事業所同士、さらには営業担当者同士による過剰な社内間競争を回避することが可能となる。つまり、複数の事業所の営業担当者が同じ顧客を奪い合うような無益な競争をなくすことで、組織としての交渉力が格段に高められる。

第2に、従来の営業担当者個人を中心とした個人営業主義から、事業部制に基づくチームプレイをスムーズに展開することが可能となる。つまり、これまでの事業所ごとという組織の壁を取り払い、新しいビジネスを創造するチームを再構築することを通じて、各事業所や各営業担当レベルに分散的に蓄積されてきたノウハウ・知識・情報などの共有化、それによるシナジー効果を期待することができる。

第3に、業務管理においては、これまでの事業所ごとの重複業務を解消することが可能となり、それによってスケールメリットの享受によるコスト削減効果を期待できる。

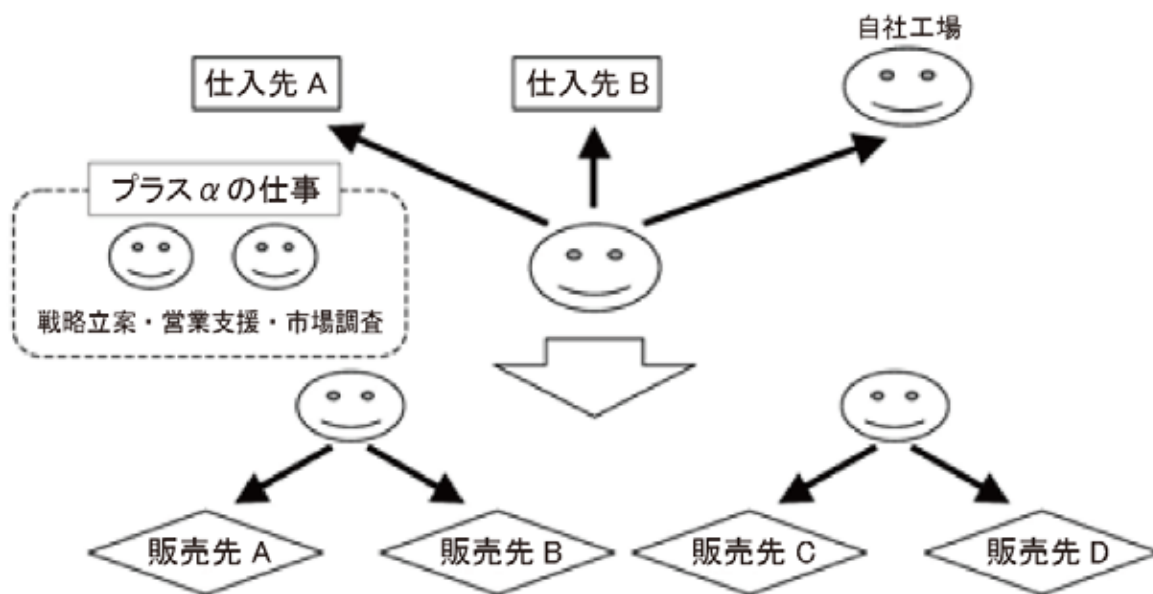
第4に、事業部門制を敷くことで、それぞれの部門内における取扱対象品目がカテゴリーライズされて専門化の利益を追求することが可能となる(図3)。

第5に、組織再編を通じて、合食が一つの企業体としての成長を手に入れることで、企業のブランド価値が高まり、その結果として人材獲得や販売面におけるハロー効果(ある特定の評価が高いと感じた場合に、別の項目の評価も高くしてしまう現象)を期待できる。

第6に、以上のような諸効果の発現を通じて、これまでのような部分最適・自分最適あるいは個別最適的な事業展開から全体最適への事業スキームの転換が期待できる。つまり、既存の部分最適積み上げ型経営から全体最適追求型経営へ転換を図ることが可能となるわけである。

もちろん、合食の組織再編による経営革新はまだ緒についたばかりであるが、すでに効果が現れ始めている。もちろん、以上のような期待効果が完全に実現されるまでには職員一人一人の多大な努力と意識の改革、さらにはしばらくの時間が必要となろう。そして、その過程においてクリアしなければならない諸々の課題も多々あろうが、グローバル経済に相応しい企業組織となるための新合食の取り組みに大いに期待したいものである。

図3



参考資料

- 1) (株)合食 (1978): 合食創立 30 周年記念祝賀会資料.
- 2) 今野正義 (2013): トップインタビュー 経営統合による新体制で売り上げ 1000 億円を目指す、月刊食品工場長、5 月号、pp.12-14.
- 3) 婁小波 (2009): 生鮮水産物流通システムの変化とサプライチェーンの構築、フードシステム研究、16 巻 2 号.
- 4) 婁小波 (2012): 水産物流通の変貌と卸売市場再編の動向、農業と経済、78 巻 12 号.
- 5) (株)合食 (2013): 組織再編に関する社内資料.

表1 (株)合食の歩み

資料: (株)合食の資料により作成。

図1 組織再編前の合食グループの構成

注: 位置付け上“本社”となっている(株)合食と、支店および子会社との関係はフラットなものである。

図2 組織再編後の(株)合食の組織概念図

図3 新しい合食における専門の経済性の追求

資料: (株)合食の社内資料 (2013) を引用。