

【研究ノート】

しょうゆ製造業における協同組合化による構造改善事業の展開と成果 ー福岡県の事例を中心としてー

大矢 祐治 *

1. はじめに

1963年に中小企業近代化促進法（以下「近促法」と略す）が制定されて以来、わが国では、本格的な中小企業近代化政策が展開されてきた。「近促法」に基づく中小企業の近代化政策の目的は、「過小過多」で「過当競争」を繰り返している中小企業を組織化し、適正化・効率化によって経済の二重構造に係わる諸問題を解決しようとするもので、各業種毎の構造改善事業である。

小論では、「近促法」による特定業種の一つに指定されているしょうゆ製造業を取りあげ、どのようなプロセスで構造改善事業が展開され、その結果、如何なる成果をあげたかを分析する。それは、わが国食品産業における中小企業の政策対応とその成果を検証する一つの足掛りになると考えたからである。このような検証は、中小企業のウェイトが大きいわが国の食品産業政策を考えるうえで極めて重要である。

しょうゆ製造業は1964年4月、「近促法」の指定業種として指定を受け、まず、翌1965年度から1969年度まで農林省（現農林水産省）より提示された近代化基本計画に基き、新たな生産設備の設置や生産の協同化の推進など中小企業の生産性向上策が施された。さらに、1969年5月に「近促法」が改正（第2次「近促法」）され、新たに構造改善事業制度とそれに伴う特定業種の追加が行なわれた。しょうゆ製造業は1970年11月にその特定業種として指定を受け、それ以降、全国醤油工業協同組合連合会（以下全醤工連と略す）が計画作成の主体となって構造改善事業が実施されてきている¹⁾。現在（1994年）実施されている事業は、1994年4月から始まった第5次構造改善事業である。

これまでの構造改善事業の具体的内容を大別すると、①新商品と新技術の開発に関する事業、②生産または経営の規模・方式の適正化、いわゆる事業の集約化に関する事業（以下集約化事業と略す）、③取引関係の改善その他に関する事業、に分けられる。①と③がソフト事業であり、②がハード事業である。事業費の面からみると、②の集約化に関する事業費が全体の95%を占めており、構造改善事業は集約化事業を中心に推進されてきたと言っ

* 当学科専任講師

ても過言ではない。この集約化事業は、いくつかの個別中小企業を1つの組織に集約して、生産規模の適正化を図ろうとするものであり、その組織形態には①出資合同、②協同組合、③協業組合、④業務提携、⑤独立企業がある。これまで行われてきた集約化事業の総事業費は380億円である。それを組織形態別にみると、協業組合が総事業費の35.2%を占め、続いて協同組合が22.1%、独立企業が19.0%、出資合同が18.0%、業務提携が5.7%という実績である。さらに、事業費のうちの高度化資金²⁾の活用状況をみると、高度化資金全体のうち協業組合が52.7%、協同組合が28.1%、出資合同が15.2%、独立企業が4.0%を占めており、ここでも協業組合のウェイトが最も高い³⁾。

協業組合化による構造改善事業の成果として、実施額の最も多い大分県の事例から、つぎのようなことを指摘できる。これは既に別稿で述べたことであるが、大分県でも大型スーパーマーケットの出店が顕著となり、それに伴って県外しょうゆメーカーの県内への市場参入も目立つようになってきた時期に、全醬工連を事業主体とした構造改善事業が計画された。このような状況下での構造改善事業の出現は、大分県内の中堅企業にとって絶好の投資機会を得ることになった。中堅企業は、組織の中核になって協業組合を結成して生産体制の拡充を図ることができ、拡大するスーパーマーケットへの販路を確保するとともに、大口需要者層に対しても充分対応できる状況を創り出すことができた。また、協業組合に参加した小規模業者も、生産面で中堅企業と同様の協業組織による規模の経済が獲得できた。この結果、主にスーパーマーケットなど大口需要への対応は中堅企業が担い、消費者への宅配など小口需要への対応は小規模業者が担うという棲み分けによる販売市場戦略によって、県外からの入荷を抑えて県内産自給率向上に貢献したことである。

そこで小論では、協業組合について事業費が多い協同組合化による構造改善事業の展開と成果について、福岡県の事例を中心に分析してみたい。

2. 協同組合化による構造改善事業

協同組合は、協業組合と比べてつぎのような特徴をもっている。協業組合は、その根拠法規である「中小企業団体の組織に関する法律」によってつぎのように規定されている。すなわち、組合員としての参加資格は、原則として中小企業者となっているものの、別に定款で定めたときは構成員の1/4以内であれば中小企業者以外の参加も認められており、組合員1人当りの出資限度は全出資額の1/2未満、議決権は平等を基本にしているが、出資に比例した議決権も認められている。これに対して、協同組合は、根拠法規の「中小企業等協同組合法」によって、組合員としての参加資格は、地区内の小規模事業者のみしか認められておらず、その出資限度も全出資額の1/4まで、議決権は1人1票となっており、出資

比例による議決権は認められていない。

このように、協業組合の場合は人的結合もさることながら物的結合がより強いという性格を持っているのに対して、協同組合の場合は専ら極めて人的結合の強いものとなっている。そのため、中堅企業が組合に参加する場合は、出資規模による発言が認めれていない協同組合ではメリットが少なく、協業組合の方がより有利であると言える。そのことが、後述するように協同組合方式では中堅企業の対応が、積極的とは言い難い要因の一つになっている。

構造改善事業を実施してきた全国しょうゆ製造業の協同組合概要は表1に示している。

表1 構造改善事業により設立されたしょうゆ製造業の協同組合概要
(1993年8月現在)

地方別	協同組合名	設立年	組合員		Bの構成(%)	B/A(%)
			設立時(A)	1993年(B)		
東北	宮城県醤油醸造協同組合	1971	35	30	4.8	85.7
	福島県醤油醸造協同組合	1964	105	107	17.2	101.9
	計		140	137	22.1	97.9
北陸	富山県醤油味噌工業協同組合	1968	113	76	12.2	67.3
	計		113	76	12.2	67.3
近畿	津醤油味噌醸造協同組合(三重)	1970	16	19	3.1	118.8
	伊勢醤油味噌製造協同組合(三重)	1982	20	13	2.1	65.0
	滋賀県醤油工業協同組合	1969	110	79	12.7	71.8
	計		146	111	17.9	76.0
中国	備前醤油醸造協同組合(岡山)	1968			-	-
	中国醤油醸造協同組合(広島)	1973	70	85	13.7	121.4
	計		70	85	13.7	121.4
四国	大川醤油工業協同組合(香川)	1953	6	6	1.0	100.0
	香川県醤油醸造協同組合	1966	13	22	3.5	169.2
	計		19	28	4.5	147.4
九州	福岡県醤油醸造協同組合	1966	131	123	19.8	93.9
	長工醤油味噌協同組合(長崎)	1941	29	20	3.2	69.0
	鹿児島県醤油醸造協同組合	1966	51	41	6.6	80.4
	計		211	184	29.6	87.2
合 計			699	621	100.0	88.8

資料：全国醤油工業協同組合連合会（各年）

注 1) Bの構成とは、Bの全国合計に対する百分率である。

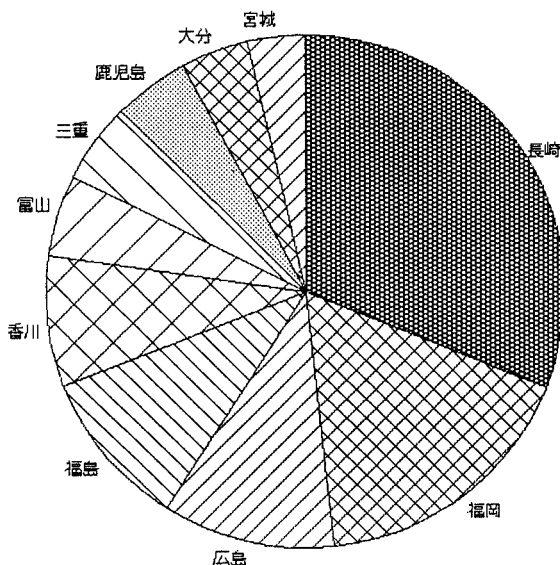
まず、設立時期をみると、最も早く設立されたのが、戦前の1941年に設立された長崎県の長工醤油味噌協同組合であり、ついで香川県の大川醤油工業協同組合である。この両組合は「近促法」が制定される以前に設立されているが、それ以外の福島県醤油醸造組合をはじめとする全ての協同組合は、「近促法」との係わりにおいて設立されている。このように設立時期は異なるものの、これら13協同組合が構造改善事業に取り組み設備などの拡充を図ってきたが、岡山県の備前醤油醸造協同組合は1992年に解散し、現存（1994年）の協同組合は12組合となっている。

つぎにこの協同組合を地方別にみると、大手企業が特に集中している関東地方には協同組合は全くみられず、協同組合はあたかも関東地方に対抗するがごとくに設立され、関東の大手メーカー製造方法の主流となっている本醸造よりも、新式醸造が比較的多い地区であり、また、関東の「こいくち」しょうゆに対して「うすくち」しょうゆが比較的多い地域に立地していると言える。

さらに、組合員数の側面からその立地状況をみると、1993年における総参加組合員数は621組合員で、これは、全国のしょうゆ製造業者の3割弱であると思われる（3年ごとに公表されている食糧庁『しょうゆ工場実態調査結果表』の最新版は1989年版で、全国のしょうゆ製造業者数はこれによった。以下全国に係わる統計の最も新しいものとして1989年版を使用する）。組合数が最も多い協同組合は、福岡県の福岡県醤油醸造協同組合の123組合員であり、ついで福島県の福島県醤油醸造協同組合の107組合員で、この両協同組合の組合員数は全国の37.0%を占めており、参加組合員数の面からみてこの両組合の位置付けは極めて大きい。さらに参加組合員数を地方別にみると、最も多いのが九州地方で全国の29.6%を占め、ついで東北が22.1%、近畿が17.9%であり、これらの3地方に7割弱の組合員が集中しており、組合員数の面からみて地域的偏りがみられる。また、福岡県と福島県の協同組合の設立年は1964、66年である。なお、1965年における全国しょうゆ製造業者数は4,441業者であったが、その後著しく減少を続け1989年には2,307業者となり、この4半世紀の間に半減したことになる。これに対して、これまで構造改善事業に取り組んできた協同組合の組合員数は、設立から1993年までの間に11.2%の減少に留まっており、協同組合への参加組合員の廃業が極めて少ないことが注目される。

つぎに協同組合化による構造改善事業の実績を、総資金額（集約化事業の設備費）の面から都道府県別構成でみたのが図1である。これによると、最も実績額の多い県は長崎県で全体の29.6%を占め、ついで福岡県が16.5%、広島県が10.3%の順である。最も実績の多い長崎県の協同組合は長工醤油味噌協同組合で、同協同組合は1941年、戦争の長期化による深刻な原材料と人手の不足に対応するため、長崎県内29の醸造元によって結成されたも

図1 協同組合化における集約事業費の都道府県別構成



資料：全国醤油工業協同組合連合会『しょうゆ製造業構造改善事業の実施状況報告書』各年度食糧庁・日本醤油協会資料より作成。

注：1) 1971年の統計が得られない沖縄県を除いたものである。

2) 集約化事業の実績はこれまでの機械設備費総額(25,661,386千円)によって区分した。実績総額25,661,386千円から所属する道府県が不明な102,197千円を除去した25,559,189千円を合計として構成を算出した。

ので、創設の当初からしょうゆなどの生産部門を担当し、それ以外にも別組織として販売組合(現在の組織形態は株式会社)も設立して今日に至っている⁵⁾。参加組合員は、出資者あるいは経営陣としての役割を持つのみで、個別にはしょうゆ製造は無論のこと、販売業務も行なっておらず、ここでは協同組合⁶⁾と言うより、むしろ企業合同的な性格を持っていると言える。この長崎の協同組合については別の機会に論ずることとして、ここでは同全国第2位の実績額をもち、しかも同じ九州地区に立地している福岡県の福岡県醤油醸造協同組合を事例として取り上げる。それにはまず、同組合が立地している九州地方のしょうゆ製造業の特徴について概観することから始めたい。

3. 九州地方しょうゆ製造業の特徴

表2は、地方別にみた種類別製品の出荷構成(1989年)を示したものである。まず、全国の場合をみると、全製品出荷量121.4万klのうち、「こいくち」が83.2%を占め、ついで「うすくち」が13.5%、「たまり」が2.3%、「しろ」が0.7%、「さいしこみ」が0.3%の順であり、「こいくち」のウェイトが極めて高い。このような中で、九州地方の全製品出荷量は13.6

表2 種類別にみたしょうゆ製品の出荷構成—1989年—(％、百kl)

	こいくち	うすくち	たまり	さいしこみ	しろ	計 実数
北海道	99.3	0.3	0.0	0.0	0.4	332
東北	93.8	6.0	0.0	0.1	0.1	715
関東	94.9	4.2	0.0	0.2	0.6	4,759
北陸	86.2	13.1	0.6	0.2	0.0	351
東海	67.8	4.7	23.4	0.0	4.1	1,158
近畿	68.1	31.5	0.2	0.2	0.1	2,312
中国	82.8	14.3	0.2	2.8	0.0	383
四国	80.2	19.1	0.3	0.3	0.2	761
九州	72.3	26.7	0.0	0.8	0.1	1,357
沖縄	99.5	0.5	0.0	0.0	0.0	10
全国	83.2	13.5	2.3	0.3	0.7	12,138

資料：食糧庁「しょうゆ工場実態調査結果表」各年より作成。

表3 製造方法別にみたしょうゆ製品の出荷構成の変化

地方別	構成(地方の出荷合計=100)						増減		
	1971年			1989年			1989年-1971年		
	本醸造	新式醸造	アミ/酸 液混合	本醸造	新式醸造	アミ/酸 液混合	本醸造	新式醸造	アミ/酸 液混合
北海道	24.2	63.3	12.5	85.1	10.0	4.9	60.9	-53.2	-7.6
東北	9.8	61.5	28.7	23.9	72.5	3.5	14.1	11.1	-25.2
関東	82.6	11.4	6.0	92.7	6.4	1.0	10.1	-5.1	-5.0
北陸	12.5	53.9	33.5	32.4	56.2	11.4	19.8	2.3	-22.1
東海	28.8	56.0	15.1	79.1	16.6	4.3	50.3	-39.5	-10.8
近畿	75.1	17.7	7.2	87.3	11.8	0.9	12.3	-6.0	-6.3
中国	8.7	58.3	33.0	30.0	61.9	8.1	21.3	3.6	-24.9
四国	22.0	55.0	23.0	65.5	29.1	5.4	43.5	-25.9	-17.6
九州	9.0	52.7	38.3	24.1	50.7	25.2	15.2	-2.0	-13.1
全国	53.3	31.3	15.4	73.0	22.0	5.0	19.7	-9.3	-10.4

資料：表2に同じ。

万kl(全国出荷量の11.2%)であり、このうち、「こいくち」が72.3%、「うすくち」が26.7%、「さいしこみ」が0.8%、「しろ」が0.1%となっており、全国と比べて、九州地方の出荷構成は「こいくち」が少なく、逆に「うすくち」のウェイトが相対的に高く、九州地方は全国の「うすくち」生産の22.2%を担っている。

つぎに、製造方法別製品の出荷構成の変化をみたのが表3である。1989年における構成をみると、全国の場合は、本醸造が73.0%と最も多く、つぎに新式醸造が22.0%、アミノ酸液混合が5.0%である。これに対して九州地方では、新式醸造が50.7%と最も多く、つぎ

にアミノ酸液混合の25.2%、本醸造の24.1%の順となっており、東北地方について本醸造のウエイトが低く、全国の場合とは全く逆の製品構成となっている。これを1971年と対比して、九州地方でも本醸造のウエイトが15.2ポイント高まってきているが、構造改善事業による協同組合の設立がみられた東北、北陸、中国の各地方と同様に、なお製造方法は新式醸造が主流となっている。大手しょうゆメーカーの多くが本醸造による製造方法を中心としているのに対して、九州地区の中小メーカーでは、新式醸造を基本とすることによって、本醸造では造り出すことが困難な地域ごとの消費者嗜好にマッチした固有の「味」を守り続けてきているのである。

なお、協同組合化だけに限らず、総ての構造改善事業の事業費実績を地方別に示したのが表4である。全国の合計実績額は255億円であり、そのうちの38.8%を九州地方が占め

表4 構造改善事業の地方別事業費

地方別	総事業費額		1 都道府県当り 平均実績額	
	実数 (千万円)	構成(%) 構成(%)	実数 (千万円)	全国平均 =100
北海道	49	1.9	49	90.1
東北	167	6.5	28	50.9
関東	346	13.5	38	70.4
北陸	153	6.0	38	70.2
東海	414	16.2	103	189.4
近畿	191	7.5	32	58.3
中国	135	5.3	27	49.3
四国	111	4.3	28	50.7
九州	991	38.8	142	259.2
全国	2,556	100.0	55	100.0

資料：図1に同じ。

注：図1に同じ。

ている。この値は、つぎに多い東海地方の16.2%と比べて、いかに九州地方の実績が顕著であるかがわかる。さらに1都道府県当たりの平均実績額をみても、九州地方が最も多い14億円で、全国平均の2.5倍となっている。これらのことは、とくに九州地方が構造改善事業を積極的に活用して、設備の拡充に努めてきたことを物語るものであり、しょうゆ製造業における構造改善事業の分析にあたって、九州地方は欠くことができないものと言える。

つぎに、しょうゆの都道府県内入荷構成の変化から九州地方の特徴をみてみたい（表

表5 地方別にみたしょうゆの都道府県内入荷量構成の変化
(入荷合計＝100、単位：％)

地方別	年次	入荷 合計 (単位 千 kl)	県内外産別						大手5社・ 中小企業別	
			都道府県内産			都道府県外からの入荷				
			大手5 社から の入荷	中小企 業から の入荷	計	大手5 社から の入荷	中小企 業から の入荷	計	大手5 社から の入荷	中小企 業から の入荷
北海道	1968年	51	0.0	38.7	38.7	56.1	5.2	61.3	56.1	43.9
	1989年	48	40.2	28.0	68.2	25.3	6.4	31.8	65.6	34.4
東北	1968年	97	0.0	75.7	75.7	13.1	11.2	24.3	13.1	86.9
	1989年	94	0.0	63.2	63.2	26.9	9.9	36.8	26.9	73.1
関東	1968年	326	6.9	20.9	27.8	58.2	14.0	72.2	65.1	34.9
	1989年	401	8.7	10.7	19.4	60.2	20.4	80.6	68.9	31.1
北陸	1968年	42	0.0	63.2	63.2	23.2	13.6	36.8	23.2	76.8
	1989年	53	0.0	52.2	52.2	36.9	10.8	47.8	36.9	63.1
東海	1968年	110	0.0	57.9	57.9	28.5	13.6	42.1	28.5	71.5
	1989年	153	0.0	41.7	41.7	35.7	22.6	58.3	35.7	64.3
近畿	1968年	152	11.8	22.5	34.3	52.0	13.7	65.7	63.8	36.2
	1989年	187	14.2	13.2	27.3	53.2	19.5	72.7	67.4	32.6
中国	1968年	64	0.0	63.9	63.9	22.9	13.1	36.1	22.9	77.1
	1989年	69	0.0	47.1	47.1	34.3	18.6	52.9	34.3	65.7
四国	1968年	44	13.1	47.5	60.6	23.5	15.9	39.4	36.7	63.3
	1989年	41	9.7	37.9	47.6	40.5	11.9	52.4	50.2	49.8
九州	1968年	123	0.0	72.1	72.1	5.2	22.7	27.9	5.2	94.8
	1989年	141	0.0	62.5	62.5	10.6	26.9	37.5	10.6	89.4
全国	1968年	1,013	4.5	43.0	47.6	38.4	14.0	52.4	43.0	57.0
	1989年	1,193	7.1	30.8	37.9	43.1	19.0	62.1	50.1	49.9

資料：全国醤油工業協同組合連合会他（各年）。

注：1968年の統計が得られない沖縄県を除いたものである。

5)。1989年における全国平均の都道府県内産（以下県内産と略す）入荷は37.9%であるのに対して、都道府県外産（以下県外産と略す）入荷割合は62.1%と県外産を24.2ポイントも上回っており、しょうゆの調達構造は全国的にみると県外産依存型であり、この傾向は年々強まっている。さらに大手5社と中小企業別の入荷割合をみると、大手5社が50.1%、中小企業が49.9%とシェアを二分している。しかし、1968年段階での大手5社のシェアは43.0%であり、これが1989年には7.2ポイント増加してきたことから、大手5社による供給増加が言える。

一方、九州地方では、県内産が62.5%、県外産が37.5%であり、県内産の値は、全国のそれと比較して24.6ポイントも高く、北海道、東北地方と同じく県内産中心の調達構造と言える。大手5社と中小企業別入荷内訳をみても、九州地方では大手5社からの入荷が僅か10.6%であるのに対して、中小企業からの入荷は実に89.4%を占めており、中小企業に

よるもののシェアが全国で最も高い。なお、この場合の県外中小企業からの入荷の大部分は、九州地方に立地している中堅企業によるものである⁷⁾。

このように、全国的には大手企業が市場シェアを拡大する中であって、九州地方では県内産を中心とした調達構造となっており、しかも、他県産の場合でも、同じ九州地方に立地している中小企業のものが中心となっている。大手メーカーの進出が極めて少なく、九州地方固有の中小企業によるしょうゆ経済圏が形成されていると言える。かつては、全国的にも、各都道府県ごと、あるいはそれぞれの地方ごとに固有のしょうゆ経済圏が形成されていたが、多くの地方では大手メーカーの全国進出によってその経済圏が変容してきたのに対して、九州地方では固有のしょうゆ経済圏が維持されてきた。これには、九州地方のしょうゆ中小企業が大手の進出に対する抑制力を持つことができたことによると言えるが、その要因としてつぎのことが指摘される。すなわち、九州地方の多くの消費者は、大手メーカーが中心としている本醸造では造り難いうまみ成分が多い甘口しょうゆの嗜好が強いこと、九州地方の中小企業が、このような消費者嗜好に支えられつつ、また、それに適応したきめこまかい消費者対応を図るなかで、構造改善事業を積極的に活用しながら設備投資を展開し、大手ブランド品の浸透や価格競争に対応できたことによるものである。このように九州地方のしょうゆ経済圏を保持するうえでも構造改善事業の役割は極めて大きいと言える。

4. 福岡県醤油醸造協同組合の事業展開

(1) 協同組合設立の経緯⁸⁾

高度経済成長初期の1962年4月、当時福岡県下でしょうゆ業界唯一の組織であった福岡県醤油工業協同組合において、組合員の経営の合理化問題が討議され、それを契機に同組合に合理化研究委員会が設置された。同委員会が中心となり、組合員に対するアンケートや聴取などを行ない、その具体的な合理化対策の検討が重ねられた。その結果、各組合員の生産コストを引き下げするために、原料の共同購入としょうゆ醸造工程のなかでも重要な部門の一つである製麴工程の協同化を図ることになった。翌1963年3月、この両協同化事業を推進していくための組織として、福岡市内の業者を中心に80の組合員と640万円の出資金によって福岡醤油製麴組合が創設された。同組合の工場は、福岡県工業試験場内の旧醸造試験工場に工場を建設して(同年10月落成)、参加組合員への麴供給が開始された。これによって、良質な麴の製造が可能となったが、その麴を各組合員の工場に搬入して仕込み・醗酵させても、各組合員の醗酵設備が必ずしも充分でなかったことから、良質の生揚げ⁹⁾を製造することができなかった。そこで、良質な生揚げの生産のためには、製麴段階だ

けではなく、醗酵を含めた生揚げの生産までの協同化が求められた。他方、1964年、しょうゆ製造業が「近促法」の業種指定を受けるとともに、翌1965年に農林省（現農林水産省）より、醸造しょうゆの比率を高めることなどのための設備拡充策を定めた近代化基本計画がしょうゆ業界に提示された¹⁰⁾。このような状況のなかで、福岡県醤油工業協同組合は、この近代化基本計画を受け、それを活用して生揚げ生産までの協同生産の方針を決定した。そこで、生揚げまでの生産を担う協同組織として、1966年4月に福岡県醤油醸造協同組合が、参加組合員131名、出資金4,004万円（572口）で新たに創設された。

(2) 構造改善事業への取り組み

福岡県醤油醸造協同組合の製造工場の建設は、1966年4月から筑紫野町に1万5,740m²の用地を確保して進められた。工場建設資金とそれに伴う創業時の運転資金として、福岡県の高度化共同施設資金と近代化資金などが活用された。その結果、翌年8月に生産能力3千kl規模の工場が完成した。先に述べた福岡醤油製麹組合は、この工場が本格的に稼働するのにともなって、1968年3月に解散することになった。工場が完成した1967年の決算時における設立に伴う長期借入総額は1億9,352万円¹¹⁾（うち高度化共同設備資金が7,700万円）であった。工場が完成するまでの2年間は赤字決算となったものの、年間操業ができるようになった1968年以降は黒字決算を続けている。

1970年7月にしょうゆの農林規格が改正され、それまでこいくちしょうゆに求められていた1.1%の全窒素分が1.2%に引き上げられるとともに、新たに「上級」規格と「本醸造」の名称使用が規定された。この改正によって、これまで生揚げの使用が比較的少なかったしょうゆ業者も、生揚げの使用を増やさざるを得なくなり、組合員の生揚げ需要も増加することが必至となった。一方、同年、前述のように「近促法」が改正され、しょうゆ製造業もその特定業種の指定を受け第1次構造改善事業が実施されることになった。こうした中で、同協同組合は、今後増加する組合員の生揚げ需要に対応すべく、この構造改善事業を積極的に受け入れ、施設の拡充を進めることになったのである。

同協同組合は、第1次から第4次に亘る構造改善事業の中で、ソフト面のみの事業であった第2次構造改善事業を除く全ての事業を受け入れ、その間に設備資金として10億円余りの投資を行ってきた。その結果、第1次構造改善事業に取り組むまでは、前述のように3千klだった生産能力が、第4次構造改善事業が終了した1990年には、実にその3倍の9千klの生産能力を持つ工場に至っている。

(3) 協同組合運営主体

福岡県醤油醸造協同組合の創設時（1966年）における福岡県内のしょうゆ生産能力を規模別にみると、5,401kl以上の中堅企業はA社とB社の2社のみで、他はすべて1,800kl以下

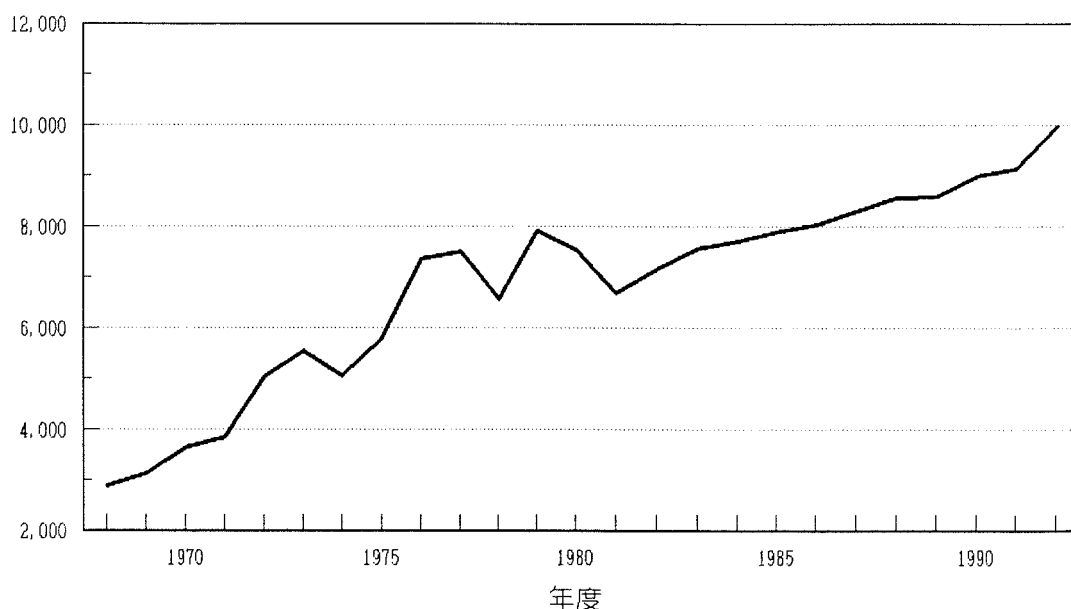
の業者であり、特に180kl以下の業者が大部分を占めていた。現在でも、この構成は概ね同じである。^{1,2)} 中堅企業2社のうち、A社は協同組合設立時に従業員300人以上であったために、中小企業の規定によって組合に参加できず、B社のみが組合に参加している。同協同組合におけるB社の出資は全出資額の2割近くを占めており、組合員のなかで最も多かったが、B社工場が同協同組合の工場から離れた場所に立地していたため、輸送運賃コストを考えると自社製造の方が有利であったことなどから、B社独自で生揚げ生産設備の拡充を図っている。したがって、B社の同協同組合からの生揚げ仕入は、最も多い年でも協同組合の総出荷量の10%強程度(1974年頃)で、現在では4%にも満たない。B社側からみても、同社の生揚げ取扱量のうち、同協同組合からの仕入量は、1992年現在で14~15%程度であり、B社と同協同組合は生揚げの取扱いにおいて、相互依存関係は弱い。したがって、B社はその生産規模や出資額からみて組合の中堅企業であるが、協同組合の運営と取引にはあまりかわらず、それは、主として多くの小・零細業者によって担われているのが実情である。

5. 事業実績と組合員対応

図2は、福岡県醤油醸造協同組合の生揚げ出荷量の推移を示したものである。本格的操

図2 福岡県醤油醸造協同組合生揚げ出荷量の推移

生揚げ出荷量 (kl)



資料：福岡県醤油醸造協同組合。

業が始まった1968年の出荷量は2,878klであったが、その後、構造改善事業による増設に伴って出荷量が増加し、1992年には創業時の3倍強の9,983klの出荷量になっている。主だった出荷先(1992年)をみると、C社が578klと最も多く、ついでD社が506kl、E社が450kl、前述の中堅企業B社は364kl、F社が171kl、G社が103.5klとなっており、残る組合員の多くは、1組合員当たり20kl内外となっている。このように、最も多いC社でも全出荷量の5.8%を占めるのみで、特定業者に取扱いが集中することなく分散している。

各組合員は協同組合の工場から生揚げを調達し、それを各組合員の工場で、地域の消費者嗜好にマッチしたものにブレンド(アミノ酸などの添加)製造し販売している。したがって、協同組合では、しょうゆの瓶詰までの最終製品の製造出荷は行なっていない。他の協同組合の一部には瓶詰まで行なっているものもあるが、協同組合の多くは、この協同組合と同様に生揚げ生産に留まっている。瓶詰までという最終製品まで協同化すると、組合員のしょうゆはほとんど同じ味のしょうゆになってしまい、各地域ごとの味に適合した製品差別化対応ができない。それぞれの組合員が、それぞれの地域の消費者嗜好にあったものにブレンド製造することによって、全国の手企業ならびに九州地区の他県の中堅企業に対抗することが中小企業のマーケティング戦略として重要視されているのである。全国の手企業の場合は、地元業者が地域にきめ細かく密着して形成した市場を崩すことは容易ではない。

JASでは、アミノ酸の可溶率を少なくして、生揚げの利用量を多くするように、特にアミノ酸液混合の「うすくち」の場合には、生揚げを20%以上使うように指導されているが、20%もの生揚げを入れると色が濃くなってしまう。福岡県をはじめとする九州地方の消費者は、甘口で口当たりがいいと言われる淡色のしょうゆを好み、業務用は全国で最もうすい色が好まれる。そのため業務用のブレンドでは、生揚げの使用は20%未満という業者も多い。これまで、多くの小・零細業者は地域密着型の経営戦略をとってきたが、その結果、個々の業者に固有の「味」が醸造され、それがそれぞれの地域の「味」として受け継がれ、「これまで使っていたしょうゆでなければだめだ。他の物は使えない」と言われるぐらい地域の消費者の支持を集めてきているのである。

創業以来、協同組合の出荷品目は生揚げとその副産物粕、諸味(もろみ)だけであったが、1987年4月以降から「つゆ・たれ・だししょうゆ」なども順次製造出荷するようになった。女性の社会進出が進むなかで、一般家庭でしょうゆに替わる、より簡便な調味料の需要が増えている。組合員がしょうゆだけを得意先に納入していたのでは、そこに他のメーカーが参入し、しょうゆだけでは先細りになってしまう危惧が生じてきた。そこで協同組合では、他メーカーの参入防止の意味合いからしょうゆに替る調味料の製造を始め、組

合員に供給するようになった。最初に製造されたのが「ぼんずしょうゆ」で、つぎに「つゆ類」、焼き肉の「たれ」、ドレッシング、減塩しょうゆなど漸次品目を増やし、「つゆ・たれ類」の出荷額ウエイトを高めてきている（表6）。

表6 福岡県醤油醸造協同組合の出荷額の推移

（単位：千円、％）

	年	普通生揚げ	再仕込生揚げ	淡口生揚げ	つゆ・たれ等	粕・諸味等	計
実 数	1987	608,979	99,220	4,859		12,465	725,524
	1988	603,781	106,796	6,887		24,523	741,988
	1989	597,452	112,071	10,146		26,673	746,344
	1990	635,693	124,239	13,839	27,832	9,300	810,905
	1991	676,921	131,395	16,066	56,645	10,216	891,245
	1992	736,309	143,229	17,898	87,106	10,396	994,940
	1992/1987	120.9	144.4	368.3	-	83.4	137.1
構 成	1987	83.9	13.7	0.7	0.0	1.7	100.0
	1988	81.4	14.4	0.9	0.0	3.3	100.0
	1989	80.1	15.0	1.4	0.0	3.6	100.0
	1990	78.4	15.3	1.7	3.4	1.1	100.0
	1991	76.0	14.7	1.8	6.4	1.1	100.0
	1992	74.0	14.4	1.8	8.8	1.0	100.0
	1992-1987	-9.9	0.7	1.1	8.8	-0.7	0.0

資料：福岡県醤油醸造協同組合『事業報告書』各年より作成。

近年、福岡県でも、都市地域の消費者のしょうゆ購入先が、従来の宅配・一般小売店中心からスーパー、コンビニエンスストアへと急速に移行している。しかし、都市部に立地している組合員業者では、量販店等への進出が価格競争と出荷規模の面でままならないため、うどん店、レストランなどの外食用と小袋パッケージで納める業務用（加工食品添付調味料）に力を注いでいる。したがって現在、外食・業務用市場を持たない都市部の業者は極めて厳しい状況下に置かれている。一方、郡部では、都市部ほどスーパー、コンビニエンスストアの出店が少ないため、郡部に立地している組合員業者は、従来からの小売店への卸売りと、長い間の商習慣として残っている宅配に比較的多く依存している。

このように構造改善事業によって形成された良質で低コストの生揚げに支えられ、組合員個々のブランドで地域で好まれる固有の味を保持しつつ、また、商品幅を拡大したり、地域に応じた販売ルートを積極的に活用するなど様々な努力によって、大手の進出を抑制しているのである。

6. 生産と市場構造の変化

このような構造改善事業の展開と、それによって組織化された協同組合の組合員対応のなかで、福岡県におけるしょうゆの生産構造と市場構造がどのように変化してきたかを、以下、全国との比較のもとで検討していく。

(1) 生産構造の変化

表7はしょうゆ工場数の推移を示したものである。全国の工場総数は1965年に4,441工

表7 しょうゆ生産能力別工場数の推移

(単位：工場、%)

生産能力別 (kl)	福岡県								全国							
	1 ～	181 ～	541 ～	901 ～	1,801 ～	5,401 ～	合計		1 ～	181 ～	541 ～	901 ～	1,801 ～	5,401 ～	合計	
年次	180	540	900	1,800	5,400				180	540	900	1,800	5,400			
実 数	1965	133	44	6	4	0	2	189	3,652	533	119	76	42	19	4,441	
	1971	130	39	6	2	1	2	180	2,897	420	103	79	45	24	3,568	
	1980	111	36	5	1	0	2	155	2,396	316	78	63	41	33	2,927	
	1989	105	28	3	3	0	2	142	1,871	232	75	47	34	30	2,307	
	89/65	78.9	63.6	50.0	75.0	0.0	100.0	75.1	51.2	43.5	63.0	61.8	81.0	157.9	51.9	
構 成	1965	70.4	23.3	3.2	2.1	0.0	1.1	100.0	82.2	12.0	2.7	1.7	0.9	0.4	100.0	
	1971	72.2	21.7	3.3	1.1	0.6	1.1	100.0	81.2	11.8	2.9	2.2	1.3	0.7	100.0	
	1980	71.6	23.2	3.2	0.6	0.0	1.3	100.0	81.9	10.8	2.7	2.2	1.4	1.1	100.0	
	1989	73.9	19.7	2.1	2.1	0.0	1.4	100.0	81.1	10.1	3.3	2.0	1.5	1.3	100.0	
	89-65	3.6	-3.6	-1.1	-0.0	0.0	0.4	0.0	-1.1	-1.9	0.6	0.3	0.5	0.9	0.0	

資料：表2に同じ。

場あったが、年々その数は減少し、1989年には2,307工場へと48.1%も減少している。これを生産能力別にみると、5,401kl以上層が57.8%増加しているものの、それ以下の各層では減少しており、概して下層程その減少度合いが強い。それは規模別工場数の構成比からも明らかで、特に生産能力1～540kl層で減少してきている。これに対して、福岡県の工場数は1965年の189工場から1989年には142工場に減少してきているものの、その減少率は24.9%で、全国よりも23.2ポイントも低い。それを階層別にみると、最も小規模である1～180kl層が、全国では半減してきているのに対して、福岡県では21.1%の減少に留まっていることが注目される。また、規模別構成の面でも1～180kl層が、全国ではそのウエイトを低下させているが、福岡県では僅かながら増加基調であり、福岡県では5,401kl以上層を前述の2工場（A社とB社）が占めているものの、最下層の1～180kl層も多く存続し、中堅企業と併存しているのである。

福岡県における数次にわたる構造改善事業の成果を、同協同組合への参加業者と非参加業者とに別けて、その変化をみるとつぎのようになる。¹³⁾1968年における福岡県内のしょうゆ業者数は192業者であったが、そのうち同協同組合への参加業者は130業者、非参加業者は62業者で組織率は67.7%であった。それが、20年余り経った1989年現在では、参加

業者では僅か2業者、割合にして1.5%しか減少しておらず、128業者が存続しているに対し、不参加業者では、この間に59業者から14業者へと実に76.3%も減少している。そのために組織率は逆に22.4ポイントも高まり、90.1%となった。このように協同化への参加業者の存続率が極めて高く、構造改善事業による協同化は参加業者の没落に大きくブレーキをかける役割を果たしてきたと言えよう。

つぎに、しょうゆ生産量の推移を示したのが表8である。まず全国の生産能力別生産量

表8 しょうゆの生産能力別生産量の推移

	生産能力別 (k1)	福岡県(単位:千kl、%)							全国(単位:10万kl、%)						
		1 ～	181 ～	541 ～	901 ～	1,801 ～	5,401 ～		1 ～	181 ～	541 ～	901 ～	1,801 ～	5,401 ～	
		年次	180	540	900	1,800	5,400	合計	180	540	900	1,800	5,400	合計	
実数	1965	9.0	12.4	3.9	5.0	0.0	14.3	44.6	1.9	1.6	0.8	1.0	1.2	5.0	11.6
	1971	8.9	11.4	3.9	2.4	3.8	15.7	45.9	1.5	1.3	0.7	0.9	1.2	7.1	12.7
	1980	7.4	10.5	3.5	1.0	0.0	15.4	37.8	1.2	0.9	0.5	0.7	1.0	8.0	12.3
	1989	6.6	7.8	2.0	3.3	0.0	14.7	34.4	0.9	0.7	0.6	0.6	1.0	8.4	12.1
	89/65	74.1	63.3	51.3	64.8	—	102.5	77.2	45.3	41.9	78.2	62.5	80.2	166.0	104.7
構成	1965	20.1	27.8	8.7	11.3	0.0	32.1	100.0	16.6	13.9	7.1	8.3	10.7	43.5	100.0
	1971	19.3	24.7	8.4	5.1	8.3	34.1	100.0	12.2	9.9	5.7	7.1	9.3	55.8	100.0
	1980	19.6	27.7	9.4	2.6	0.0	40.7	100.0	9.4	7.7	4.3	5.7	8.1	64.9	100.0
	1989	19.3	22.8	5.8	9.5	0.0	42.6	100.0	7.2	5.6	5.3	4.9	8.2	68.8	100.0
	89-65	-0.8	-5.0	-2.9	-1.8	0.0	10.5	0.0	-9.4	-8.3	-1.8	-3.3	-2.5	25.4	0.0

資料：表2に同じ。

の動向をみると、5,401kl以上層が、1965年から1989年にかけて66.0%も増加しているのに対して、それ以外の層は減少している。これに対して福岡県は、5,401kl以上層の増加が僅か4.7%にしか過ぎず、それ以外の各層で減少している。しかし、その減少傾向をみると、1～180kl層では全国が54.7%と大幅に減少しているのに対して、福岡県では25.9%の減少に留まっている。

また、全国の実生産量の構成比をみると、1965年には5,401kl以上層が43.5%の実生産シェアを占めていたが、1989年には25.4ポイントも増加して68.8%となっている。それ以外の層はいずれもシェアが低下し、とりわけ1～180kl層がマイナス9.4ポイントという最も顕著な減少である。これに対して福岡県では、1965年に5,401kl以上層が32.1%の実生産シェアを占めていたが、1989年には、その増加率は低く、10.5ポイント増の42.6%の実生産シェアである。福岡県のそれ以外の層の実生産シェアも低下し続けているが、1～180kl層は全国ほどの減少率ではなく、僅か0.8ポイントの減少に留まっており、これは福岡県のしょうゆ製造業における特徴的な生産構造と言えよう。

表9は、本醸造、新式醸造、アミノ酸液混合別にみたしょうゆ生産の推移を示している。まず、1971年における全国の数値をみると、全生産量127万klのうち本醸造が68万kl（全

表9 生産能力別・種類別しょうゆ生産量の推移

生産能力別 (kl) 種類別	福岡県(単位:上段千kl、下段%)							全国(単位:上段10万kl、下段%)						
	1 ~ 180	181 ~ 540	541 ~ 900	901 ~ 1,800	1,801 ~ 5,401	5,401 ~ 計	計	1 ~ 180	181 ~ 540	541 ~ 900	901 ~ 1,800	1,801 ~ 5,401	5,401 ~ 計	計
1971年														
本醸造	0.2	0.4	0.1	0.1	0.0	3.2	3.9	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	5.9	6.8
新式醸造	2.9	4.4	2.3	0.0	3.8	6.5	19.9	0.7	0.7	0.4	0.5	0.7	1.0	4.0
7ミノ酸液混合	5.9	6.6	1.5	2.2	0.0	6.0	22.2	0.7	0.4	0.2	0.2	0.2	0.2	2.0
1989年														
本醸造	0.2	0.4	0.5	0.6	0.0	5.0	6.7	0.1	0.2	0.3	0.2	0.6	7.4	8.9
新式醸造	1.5	2.9	0.1	1.3	0.0	8.9	14.7	0.5	0.4	0.2	0.3	0.3	0.9	2.7
7ミノ酸液混合	4.9	4.5	1.4	1.4	0.0	0.8	13.0	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.6
89-71														
本醸造	121.0	110.7	845.2	385.2	-	157.2	171.1	77.3	123.4	276.4	124.8	238.5	125.5	131.1
新式醸造	54.3	66.6	2.9	-	0.0	137.1	74.2	76.4	52.4	67.6	64.8	47.0	86.5	67.1
7ミノ酸液混合	83.3	68.6	94.7	62.9	-	13.1	58.6	29.7	31.0	25.0	26.4	29.6	52.3	31.3
1971年														
本醸造	1.8	3.1	1.6	6.3	0.0	20.2	8.5	11.2	12.1	16.7	18.7	21.2	83.2	53.3
新式醸造	32.1	38.4	60.3	0.0	100.0	41.5	43.2	45.7	54.1	49.2	56.1	62.6	14.0	31.3
7ミノ酸液混合	66.1	58.5	38.1	93.7	0.0	38.3	48.3	43.1	33.8	34.0	25.2	16.3	2.8	15.4
1989年														
本醸造	3.0	5.0	26.4	17.6	-	33.9	19.4	15.3	27.7	52.5	35.2	59.6	88.5	73.0
新式醸造	23.3	37.0	3.4	40.1	-	60.7	42.8	61.9	52.8	37.8	54.8	34.7	10.2	22.0
7ミノ酸液混合	73.7	58.0	70.2	42.3	-	5.4	37.8	22.7	19.5	9.6	10.0	5.7	1.2	5.0
89-71														
本醸造	1.1	1.9	24.8	11.2	0.0	13.7	10.9	4.1	15.6	35.8	16.5	38.4	5.3	19.7
新式醸造	-8.8	-1.4	-56.9	40.1	-100.0	19.2	-0.4	16.2	-1.3	-11.4	-1.3	-27.9	-3.7	-9.3
7ミノ酸液混合	7.6	-0.5	32.1	-51.3	0.0	-32.9	-10.5	-20.4	-14.3	-24.4	-15.2	-10.6	-1.6	-10.4

資料:表2に同じ。

生産量の53.3%)、新式醸造が40万kl(同31.3%)、アミノ酸液混合が20万kl(同15.4%)であり、この時点から本醸造が半数強を占めている。これを生産能力別にみると、5,401kl以上層で最も本醸造のウェイトが高く生産量の実に83.2%を占めており、逆に本醸造のウェイトは下層になるほど低く、1~180kl層では11.2%である。これに対して1971年の福岡県の場合をみると、全生産量のうち本醸造は僅か8.5%で、逆にアミノ酸液混合が48.3%と最も多く、新式醸造が43.2%となっている。生産能力別では、本醸造のウェイトが5,401kl以上層では20.2%であるのに対して、1~180kl層では僅か1.8%となっている。約20年近く経過した1989年における本醸造のウェイトをみると、全国と福岡県ともに全ての層において上昇してきているが、福岡県の上昇率は541~1,800klを除くと極めて低いものとなっている。このことは、構造改善事業の協同化によっても、新式醸造とアミノ酸混合から本醸造への傾斜¹⁴⁾がみられなかったことを示している。

(2) 市場構造の変化

表10には、福岡県の実産能力別にみた販売先別出荷構成の推移を示している。これによると、全ての層で一般小売店へのお荷のウェイトが低下している。このような中で、1~540kl層では一般消費者への直売(宅配)と業務用向けのウェイトを高め、本醸造のウエイ

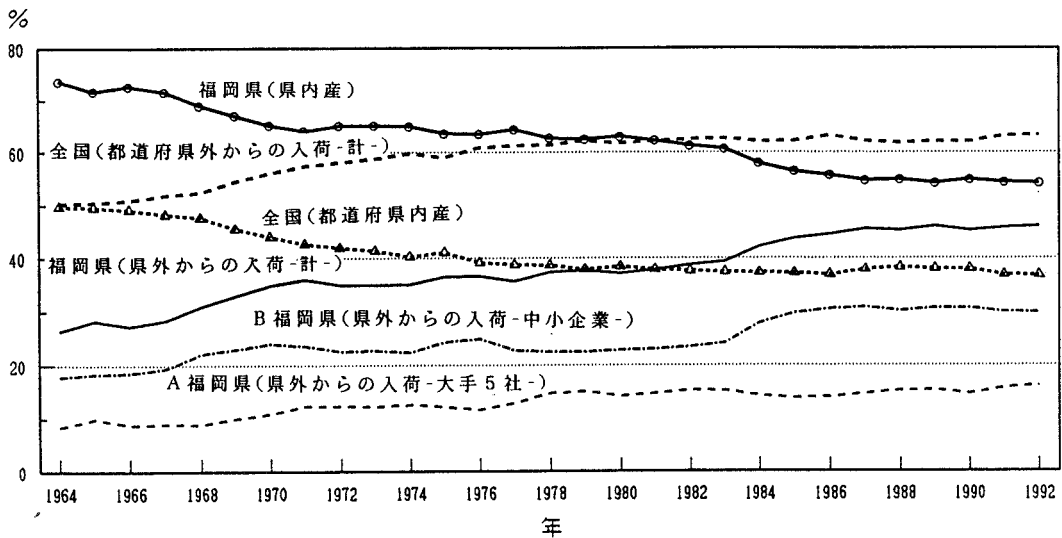
表 10 福岡県における生産能力別・販売先別しょうゆ出荷構成の推移

(単位：%)

生産能力別(kl)	1 ～	181 ～	541 ～	901 ～	1,801 ～	5,401 ～	
販売先別	180	540	900	1,800	5,400		計
1974年							
問屋	4.9	11.0	25.9	19.7	-	44.6	24.8
小売店	28.5	32.1	49.3	45.6	-	32.4	33.6
生協・スパー	1.4	1.6	3.3	20.9	0.0	13.0	7.2
農協	2.3	5.0	8.7	0.5	-	2.9	3.7
業務用(含加工用)	12.1	16.4	3.8	8.7	-	7.1	10.4
一般消費者(直売)	49.1	33.5	9.0	4.6	-	0.0	19.9
その他	1.7	0.4	0.0	0.0	-	0.0	0.5
計	100.0	100.0	100.0	100.0	-	100.0	100.0
1989年							
問屋	5.5	13.8	24.8	1.5	-	13.5	11.5
小売店	14.9	19.6	25.9	22.5	-	21.2	20.0
生協・スパー	0.4	2.2	0.0	8.6	0.0	39.4	18.2
農協	2.5	3.9	0.0	7.7	-	0.9	2.5
業務用(含加工用)	18.4	19.1	36.4	52.8	-	22.5	24.7
一般消費者(直売)	56.7	41.5	10.5	6.6	-	0.0	21.6
その他	1.5	0.0	0.0	0.3	-	2.5	1.4
計	100.0	100.0	100.0	100.0	-	100.0	100.0

資料：表2に同じ。

図3 しょうゆの県内入荷構成比率の推移



資料：全国醤油工業協同組合連合会他。

トを高めてきた541～1,800kl層では業務用向けへの傾斜が著しく、中でも901～1,800kl層は出荷量の5割強が業務用向けとなってきた。5,401kl以上層では一般小売店のみならず、問屋のウエイトを著しく低下させ、生協・スーパー向けと業務用向けのウエイトを高め、問屋ルートからの離脱を強めてきていると言える。

つぎに福岡県におけるしょうゆ市場構造の変化を、全国との対比のもとに、しょうゆの県内自給率の側面からみていく。図3は、しょうゆの県内入荷構成比の推移を示したものである。既に述べたが、県内自給率の全国平均は、1960年代中期には50%であったが、それ以降は、県外からの入荷ウエイトが年々高まり1992年には63.3%となっている。そのため、県内産の比率は減少して1992年には36.7%となり、県外に依存する調達構造となっている。このことは、しょうゆでは生産地と消費地が分化し産地特化が進んでいることを意味している。これに対して福岡県の場合も、1964年の県外からの入荷ウエイトは県内消費量の26.4%であったが、年々増加し続けて1992年には45.9%となり、全国よりも17.4ポイント低いものの、県外依存の傾向が強まってきている。県外からの入荷内容をみると、県外からの入荷量のうち、大手5社によるものが35.1%、中小企業によるものが64.9%となっており（1992年）、県外中小企業からの入荷が著しい。これら県外入荷の中小企業の多くは、九州地方に立地している中堅企業である。県外中堅企業の県内入荷先は、スーパーマーケットを中心とした大口需要者である。それは、構造改善事業による協同組合化に係わってこなかった、あるいは係わりが比較的少なかった県内の中堅企業の市場と競合し、県内の中堅企業は、このような県外の中堅企業と大手企業の進出による厳しい競争にさらされている。

7. むすび

本稿では、(協業組合について構造改善事業実績額が多い) 協同組合化による構造改善事業について分析した。ここでは、協同組合化による構造改善事業に中堅企業が積極的に対応できなかったため、全国的には生産能力5,401以上層が構造改善事業を積極的に取入れて台頭しているケースもみられるなかで、県内の中堅企業が県外からの入荷を抑制することができなかった。その一方で、協同組合に参加してきた小・零細業者は、地域固有の「味」を求める消費者嗜好を背景に、また、構造改善事業によって形成されてきた良質で低コストの生揚げ生産に支えられながら、しかも独自のブランドを守りながら、大手・中堅企業の進出が比較的困難な市場を中心とした市場対応を図ってきた。その結果、多くの組合員の生き残りが図られてきた。協同組合化による構造改善事業は、特に小・零細業者の没落を抑制し、「地域の味」を守ることに貢献してきたと言える。

本稿では、協同組合タイプ構造改善事業の典型的事例である福岡県を分析対象としたが、出資合同など他の組織形態の場合にはどのような展開となり、如何なる成果をもたらしたかを含めた組織形態間の比較分析は、今後の課題とし別稿にゆずりたい。

注

- 1) しょうゆ製造業では、特定業種に指定されて以降、1991年4月から1994年3月までの3年間を除いて、一貫して構造改善事業が実施されている。
- 2) 中小企業事業団から総事業費の70～80%の事業資金が、無利子または年2.7%の低利で融資される資金。
- 3) 全国的なしょうゆ製造業構造改善事業の詳細については、拙稿「しょうゆ製造業における中小企業近代化政策の展開と意義」『食品経済研究』第21号、日本大学農獣医学部食品経済学科、1993年、を参照されたい。
- 4) 詳細については、拙稿「大分県におけるしょうゆ製造業構造改善事業の展開と成果」『食品経済研究』第22号、日本大学農獣医学部食品経済学科、1994年、を参照されたい。
- 5) 『創業50周年記念醬50年のあゆみ』長工醤油味噌協同組合・チョーコー醤油株式会社、1993年、P.13。
- 6) 協同組合に参加している多くのしょうゆ製造業者は、協同組合工場で造られた生揚げを仕入れ、独自の物にブレンド・製造した後に販売している。ブレンド・製造しない組合員の場合でも、少なくとも販売は自らが行なっているのが一般的な経営形態であり、個別に製造も販売もしないのは長工醤油味噌協同組合のみである。
- 7) 全国醤油工業協同組合連合会資料他より。
- 8) 『25周年の歩み』福岡県醤油醸造協同組合、1992年、PP.2～5。
- 9) 生揚げは、大豆、小麦、食塩等の主原料に麴を加えて仕込み、醗酵と分解の過程を経て熟成した諸味（もろみ）を圧縮して絞ったもの。
- 10) 詳細については、大矢祐治の前掲論文3)を参照されたい。
- 11) 『昭和42年度事業報告書』福岡県醤油醸造協同組合、1968年、P.10。
- 12) 食糧庁『しょうゆ工場実態調査表』1965年、1989年より。
- 13) 全業者数は食糧庁『しょうゆ工場実態調査表』、協同組合参加業者数は福岡県醤油醸造協同組合『事業報告書』各年版。
- 14) 大矢祐治の前掲論文3)と4)でも指摘しているが、構造改善事業の実施にあたって、その必要性の一つとして、生揚げ率を向上させることが指摘されている。