

協かな う

vol. 121
2010年10月

特集

『価格』を考える

特集 『価格』を考える

2

コープあいつの低価格業態「COOP BESTA」の実態と可能性

加賀美太記 2

「業務スーパー」の躍進

一食の製販一体企業が農業から小売までを一手に担う一

望月 康平 7

生協組合員の食意識に占める価格の位置づけ

氏家 清和 10

ブックレビュー

14

『日本人の階層意識』

森脇 丈子

『消費税のカラクリ』

篠田 剛

視角

20

米戸別所得補償モデル事業は生産者と消費者に
どのような意味をもつか

小池 恒男

〈連載〉

生協のひと・生協のモノ

12

生協家計簿の30年を考える
一組合員が望むものとは

芝原 宏

私の研究紹介

16

「顧客満足」から「価格」を考える

岡本 哲弥



コープあいつの「ほんまち店」は、街道筋に面しており、敷地内には酒蔵がある。町の観光名所にもなっている。

編集

くらしと協同の研究所『協う』編集委員会
編集長 杉本貴志

発行

くらしと協同の研究所 理事長 的場信樹
〒604-0851 京都市中京区夷川通烏丸東入
Tel. 075-256-3335 Fax: 075-211-5037
<http://ha1.seikyone.jp/home/kki>
E-mail: kki@ma1.seikyone.jp

特集 『価格』を考える

現代生協の祖「ロッチデール公正先駆者組合」の基本理念「ロッチデール原則」には、「市価販売の原則」というものがある。ロッチデールの組合は、安売りをすることなく、他の商店と同じ水準の価格で物品を販売した。そうして他の商店との軋轢を避けると共に、これによって蓄積した利益はのちにまとめて組合員に還元するという「利用高に比例した割り戻し制度」を採用していたのである。そしてそれ以降の生協運動においても、その理由はさまざまであるが、一般に生協には価格競争を避けるような傾向があるように思われる。日本の生協でいえば、何よりも大切なものは食の安心・安全であり、過度な価格競争はそれをないがしろにするものと見なされることが多かったといえるだろう。しかしそれがまた、若者や低所得層の生協離れを招いたということも否定できない事実である。責任ある消費者の協同組合として、われわれは価格というものをどう考えればいいのか。格差社会の到来と共に、この難問がまた浮上してきたように思われる。

コープあいつの低価格業態「COOP BESTA」の実態と可能性

かがみ たいき
加賀美 太記（京都大学大学院経済学研究科博士後期課程、「協う」編集委員）

はじめに

2009年11月に、政府は3年半ぶりに「日本経済は緩やかなデフレ状況にある」と宣言した。周知のように、物価下落を意味するデフレーションは、消費者に「これから先はもっと価格が下がるかも」という期待を抱かせることで消費を抑制し、結果的に経済全体を縮小させるという面を持つ。

このようなデフレを背景としつつ、正規雇用の減少・非正規雇用の増加による可処分所得の低下と福祉政策への不安をはじめとする将来への不安感の高まりが合わさったことで国内市場が縮小し、2000年代前半不況の大きな原因となった。一度は景気も外需を中心に持ち直したように見えたが、2008年のリーマンショック以降の世界的な景気後退および外需縮小の中、今回の「デフレ宣言」は、日本経済が再びデフレ不況というマイナス成長へ突入しつつあることを意味している。

デフレ化における小売業の業績は、端的に言えば、減収増益・減収減益のどちらかである。00年代前半のデフレ不況期には、小売業は売上が減少する中で、収益率を高めるための様々な取組みをおこなってきた。しかし、深刻な景気後退と少子高齢化による市場縮小、将来への心理的不安が増大している現在においては、減収増益構造を維持することも困難になりつつある。そのため、食品小売業の多くは価格訴求型の低価格業態を開発することで、国内市場における生き残りを図って

いる。たとえば、小売業界の二強であるセブン&アイHDとイオングループは、それぞれ低価格型店舗「ザ・プライス」「ザ・ビッグ」を開発・展開しており、ローソングループは100円均一コンビニを拡大している。

このような競争環境において、現在注目を集めている生協がコープあいつである。コープあいつは2009年に一部店舗を低価格業態である「COOP BESTA（コープベスタ）」へ転換し、供給高を大きく伸ばしている。現在は、全8店舗中5店舗がBESTA型店舗であり、今年度中に全店舗の転換を終える予定である。

本稿では、コープあいつの取材を通じて、BESTAのような低価格業態が成立する構造とは何か、これらの業態が生協にとってどういう意味を持つのかといった点について、組合員や職員の声を踏まえつつ考えていきたい。

コープあいつの概要

はじめに、現在のコープあいつの概要を確認する。コープあいつは福島県西部の地域生協であり、1992年にあいつ生協と若松市民生協の二生協が合併して設立された。本部は喜多方市に置かれ、喜多方市や会津若松市などに8店舗を展開している。2009年度末の組合員数は46237人（居住地域における組織率44.3%）、同年度の総供給高は112億2807万円となっている。

コープあいづの特徴の一つは、主たる事業エリアのひとつである喜多方地域での組織率(組合員加入率)の高さである。同地域における組織率は73.9%にのぼり、会津若松地域(同39.0%)の倍近い数値となっている。この高い組織率の背景には、コープあいづの歴史が大きく影響している。

コープあいづの前身は、1959年に設立された喜多方地区生協である。当時、昭和電工の工場勤務の従業員・家族あわせて1万人ほどが喜多方地区に住んでいたが、日々の買物に不便さを感じていた。地元商店街と相談してきたが不調に終わり、自分たちで買物の問題解決を図り、ひいては、消費の自立化を図ろうと、昭和電工の家族会が設立したのが喜多方地区生協である。そのような設立経緯から、コープあいづは組織率が非常に高い、という特徴を引き継いでいる。総供給高における店舗事業の占める割合が高いというのが、コープあいづの二つ目の特徴である。日々の買物問題の解決という設立目的から必然的に、店舗事業の比重を高め、2009年度の店舗事業の供給高は94億7550万円と、総供給高の約84%を占めている。全国生協では主力となる共同購入事業の供給高は17億5250万円(2009年度)と、店舗事業のわずか1/5であり、コープあいづにとって店舗事業がいかに重要であるかが窺い知れる。

なお、コープあいづは設立以来、近年まで黒字を続けてきていた。すなわち、コープあいづは店舗事業で黒字を出すことができる、全国の生協でも数少ない一であった。

COOP BESTAの概要

コープあいづの低価格業態店舗であるBESTAは「ベスト・ストア」からの造語であり、日本の生協陣営初の低価格業態店舗として注目を集めている。BESTAの理念は、「BESTA宣言」として次の3点にまとめられている。

1. 徹底して無駄を省き、低価格を実現します。
2. 生鮮の売り切りを徹底して、より高鮮度を実現します。
3. お値打ち品を喜ばれる価格で実現します。

次に、このBESTA店舗の特徴を整理している。

(1) 生鮮を中心とした単品大量販売

コープあいづのBESTA店舗における最大の特徴は、生鮮(農産・畜産・水産)商品に代表される単品大量販売による低価格化の追求にある。低価格化を実現するためには、仕入価格の引き下げとコスト削減が必要となる。この課題についてコープあいづでは次のような方策で取り組んでいる。

基礎となるのは、主力となる「お値打ち商品」の単品大量販売の追求である。商品アイテム数を以前よりも絞り込むと同時に、商品の単品販売能力を高め、発注量を増やすことで仕入れ価格を引き下げ、低価格化を実現している。なお、BESTA店舗では、このようなお値打ち商品が全体の3~4割以上を占めている。

店舗設備やレイアウトも、単品大量販売を実現するため改良された。重要視されたのはお値打ち商品の大量陳列である。

農産関係では冷蔵設備のほとんどが撤去され、もやしなど冷蔵が必須の一部のアイテム用が残るだけである。逆に、常温スペースは敷居をなくし、広くフラットなスペースとして確保し、お値打ち商品を高く積み上げるといった迫力のある大量陳列をおこなっている。畜産・水産関係では平冷ケースを多数利用することで、お値打ち商品を大量に陳列している。また、生鮮以外のドライ品などについても、エンド幅を広く取るなど、陳列方法を工夫することで大量販売を追求している。

これらの改良は、お値打ち商品の単品大量販売という点だけでなく、水光熱費の削減、商品補充回数の削減による労働生産性の向上といった点でもコスト削減に繋がっている。

(2) 「不便さ」を売りにした低価格化

単品大量販売による低価格化自体は競合店でもおこなっている戦略であり、それだけでBESTAが成功しているわけではない。特徴的なのは、いくつかの「不便さ」にもとづく低価格化の追求にある。

たとえば、低価格化とともに店舗競争力の根幹ともなる生鮮のお値打ち商品は「売り切り」である。営業時間内であっても、商品がなくなってしまうえば完売御礼の札を出してしまう。この「売り切り」によって廃棄ロス率が大きく減少しており、値入率を以前よりも低く設定できている。組合員

にとっての多少の不便さによって低価格化を追求しているのである。

また、BESTA店舗の閉店時間は20時に設定されている。当初はさらに1時間早く19時が閉店時間であった。しかし、組合員の「19時はさすがに早すぎる」という苦情から20時へと延長した経緯がある。とはいえ、旧店舗の閉店時間は22時だったことから、営業時間は相当程度圧縮されている。

(3) 高鮮度とワンランク上の商品展開

BESTA店舗は上記のようなお値打ち品の単品低価格展開だけではなく、ワンランク上の商品も同時に展開している。単品大量販売や各種のコスト削減など低価格化への努力の結果、お値打ち品よりも上質な商品についても以前より安く供給できるようになっており、売れ行きが伸びているという。

さらに、「売り切り」という性格から、生鮮品は常に高鮮度のものを販売できるため、単なるディスカウントとしての「安かろう、悪かろう」とは一線を画しているといえる。それ以外にも、全国各地から「非定番商品」を大胆に導入し、他の商品との関係も踏まえながら戦略的な価格設定をおこなっている。

なお、BESTA店舗は業態転換という面を持つため、現在では各店舗ごとに売り場構成が大きく異なっている。たとえば、もっとも成功を収めているBESTA一号店である「にいでら店」と、7月に転換したばかりの「ほんまち店」では売り場レイアウトなどが異なっている。店舗の多様性は魅力となる面もあるが、強みをより活かしていくため、統一的なレイアウト指針や売り場作りの検討が今後必要とされている。

BESTAへの転換の背景

これまでコープあいづおよびBESTAの概要を確認したが、それではBESTAへの転換の背景には何があったのだろうか。

BESTAへの業態転換の契機は、2008年に交わされたコープあいづの将来性、とりわけ店舗事業の改革に関する検討が端緒となった。当時、コープあいづは組合員数の低下ではなく、組合員一人当たりの利用高の傾向的な下落が問題となっていた。表1は組合員数推移と利用高推移を示すが、

これによると2000年以降、組合員数は増加を続ける一方で、一人当たり月利用高が継続的に減少していることが確認できる。

この背景には、①出生数と死亡数の差から来る自然減および若年層の県外進出による地域人口の減少、②高齢化による食生活の変化にともなう消費縮小、③世界的な不景気による所得の低下、といった情勢の変化があった。とくに、③に関しては、会津に進出していた複数の企業の事業縮小が、大きな影響を与え、雇用情勢の悪化と賃金低下をもたらしていた。

人口減少と高齢化・所得低下にもとづく消費の縮小という市場の変化に直面し、供給高の前年割れという事態が続く中で、コープあいづは事業規模を縮小するのではなく、事業改革の方向を選択したのである。

表1 組合員数および一人当たり月利用高の推移

年度	組合員数	金額 (円)
2000	36781	29,650
2001	37475	28,411
2002	38697	25,461
2003	41047	21,922
2004	41444	22,266
2005	42158	21,785
2006	43011	20,607
2007	44654	20,954
2008	45182	20,160
2009	46237	20,236

出所) コープあいづ『第19回通常総代会議案書』を参照し、筆者作成。

先述の通り、コープあいづは店舗を中心とした事業構造のため、他生協のように共同購入には頼れないという事情も存在した。共同購入が少ない以上、焦点は店舗の収益性向上に当てられる。具体的には、組合員の一人当たりの利用高を引き上げることで、店舗の収益性の改善が図られることとなった。

そのために、コープあいづは、組合員の消費力・消費動向の把握に取り組んだ。当時のコープあいづの一世帯当たり利用高は一ヶ月約20,000円と、全国でも高い部類に入っていた。一方、会津地域の一世帯あたりの一ヶ月の食費は約50,000円であった。ここから利用高を一ヶ月当たり25,000円まで引き上げることが具体的な方針とされた。

ユニークなのは、ここで商品単価を上げるのではなく、商品ラインをほぼ変えることなく価格を引き下げる方向を選択したことである。一見して困難な方向性が選択されたのは、「食生活は中身の如何が大切であり、安ければよいと言うものではなく、むしろ食文化の向上に貢献したい」という生協独自の思いがあったからである。

ここから、コープあいづを利用することで、食生活の内容を落とすことなく食費が節約できる店舗業態の開発が目標となった。具体的には、食費を15～20%節約できる、これまで月額30,000円かかっていた分が25,000円で利用できる店舗が開発目標となったのである。それを実現した業態がBESTAであり、日々改善が続けられている。

BESTAに対する受け止めと必要とされる努力

BESTAへの転換は、経済情勢の悪化（企業事業縮小、人口減少と消費縮小）およびコープあいづ特有の事情（店舗事業の経営改革の必要性）によってもたらされたものである。では、このBESTAが組合員と職員にどのように受け止められているかを見ながら、BESTAのような低価格業態に必要なことについて考えてみよう。

（1）組合員と職員の受け止め方

BESTAへの転換に対する組合員の意見は多様である。コープあいづの設立経緯は、先に見たように日々の買物問題の解決や「消費の自立化」を目指したものであった。そのため、低価格化についても賛成意見がある一方で、安全・安心を求める生協としてみた際には疑問に感じるとの声もある。

さらに、転換後の組合員の変化や利用してみた上での反応をみると、比較的所得の低い若年層の加入者・利用者が増加したという特徴があげられる。来店者に若い人が増え、売り場や店舗の雰囲気も変わったと、組合員も感じているそうである。低価格化そのものについては「安くて助かる」「生鮮がとくに安くなった」といった肯定的な評価が、実際の利用を通じて実感されている。また、商品アイテム数を絞ったにも関わらず、商品が増えたように感じるという意見が寄せられているように、「欲しい商品」が増えたことによって組合員の「主観」が変化していると考えられる。

一方で、職員はどのように受け止めているのだろうか。BESTAは単品大量販売を基礎とする業態であるが、これを支える人件費は旧業態とあまり変わっていないそうである。その中では、職員一人ひとりが経費意識をつよめることが求められている。このような販売力強化による一人当たりの生産性の向上がBESTAを支えるもうひとつの側面となっている。19時閉店（現在は20時）という労働時間の短縮とあわせることで、これら労働内容の変更も、職員に受け入れられているそうである。

また、20時閉店という営業時間の短縮は、売り場担当者がその日の売り場動向をほぼ最後まで確認できるため、売り場や仕入の改善を日々図りやすいというメリットがある。職員が自らの売り場に責任を持てるようにする点は、BESTA転換の大きな狙いの一つである。

さらに、単品大量販売を基礎とするBESTAでは、お値打ち商品の魅力が重要になってくるため、「どこから、何を、いくらで、どれだけ仕入れるのか」という仕入担当者の実力が決定的に重要となる。このことが担当者のモチベーションを高められている面があるそうである。ただし、魅力的な品揃え・売り場構成が人的要素に左右されるため、優秀なバイヤーの育成や仕入の組織化が今後の課題とされている。

（2）BESTAに必要とされた努力

ここまでBESTAの概要と組合員・職員の反応を見てきたが、このような低価格業態が受け入れられるためには何が必要かを整理してみよう。

一つ目は、組合員における生活の問題を解決したいという要求の存在と、実践においてもその理解を求める努力である。コープあいづでは、地域に進出していた企業の事業縮小による雇用情勢の悪化、賃金低下といった地域特有の事情があって、組合員に低価格化を望む声が存在していた。この組合員の低価格化に対するニーズがBESTAを支える根底にある。

しかし、現実には、BESTAについて、世代や加入暦・利用暦などの違いから様々な意見が寄せられている。「買いたい時に商品がない」「閉店時間が早い」といった利用時の不便さに対する意見もあれば、「若い人が増えた」「売り場の雰囲気が

変わった」という、今までとの違いについて違和感を覚えるといった声もある。後者の店舗の雰囲気や利用者の変化については、「店舗に活気が出た」「生協が地域でより広がったようだ」と積極的な評価が聞かれるなど、組合員のBESTAに対する受け取り方は、実に多様であることが分かる。このことから、生協が組合員のニーズに寄り添ったというだけでなく、今日の組合員のニーズは何か、そのニーズの持つ意味について、組合員同士の相互理解や共感を得るような取り組みが、低価格業態に限らず、BESTAのような新しい手法を模索する際には求められているのではないだろうか。

もう一つは、バイヤーの能力や店舗の意識を高めるための組織的な努力である。先述のように、バイヤーの努力による魅力ある商品がBESTAの競争力となっている。そのため、魅力ある品揃えと低価格化について「組織化」が図られている。

たとえば、BESTAへの転換当初、専務名で取引先問屋に価格引下げの依頼文書を送付して、直接の交渉をおこなったように、コープあいづでは組合員のニーズの実現について、組織全体で取り組んでいる。

また、大量販売の実践によって多くの情報が集まってくるようになっており、全国の多様な仕入ルートの獲得が図られている。この点について、コープあいづでは「生協の泥臭さを復活させる」方向で、市場とよい関係を作れるように努力したいとしている。あるいは、バイヤーの育成についても、単に仕入担当者としての視点だけでなく、組合員は何か欲しいのかということ、日々の自分の生活と照らし合わせて考えるなど、生活者の視点を大切にするように指導している。

低価格業態としてのBESTAの持つ意味

ここまで、BESTAがどのような構造の下に成立しているのか、また組合員や職員がどのような思いを抱いているのかを確認してきた。最後に低価格業態としてのBESTAが持つ意味について考えてみよう。

まず、BESTAの成果は「消費者の暮らしに寄り添う」という生協の本分を真摯に考えた結果だという点である。

高齢化による消費の縮小や所得の低下は日本経済全体に関わる問題である。全国各地の生協の利用動向を見ると、現在は比較的生活や所得が安定した層を対象として事業をおこなっている。しかし、消費縮小の深刻化という中で、コープあいづは、組合員の暮らしの実態を徹底的に見つめることから始めその上で、BESTAのような低価格化業態の実現にむけて努力している。ここに、「組合員の暮らしを支える」という単なる小売業ではない生協独自の低価格対応の意義を見出すことが出来るだろう。

また、「安かろう、悪かろう」というディスカウント業態と異なる独自性の追求として、低価格化によって食生活の向上に貢献している面が指摘できる。所得低下の際に、まっさきに節約対象となるのが食費だが、BESTAでは質を落とすことを前提とした安売りはおこなっていない。むしろ、「定番品」の低価格化や、今までは価格が高かったために買わなかったワンランク上の商品を安く提供することで、食生活の多様化や質の向上をもたらしている。とくに水産は顕著な例が示されており、今まで魚など食べなかった若年層の水産消費量がBESTA転換後、顕著に増加したという。

このように、BESTAでは、従来の食生活から内容を低下させるのではなく、内容の維持・向上を明確に課題とした上で、低価格化に取り組んでいる。この点にも、生協としての独自性を見出すことが出来るのではないだろうか。

以上、BESTAの実態と意味について見てきた。低価格業態そのものについて、あるいは生協の今後のあり方については様々な意見が存在するだろう。それを踏まえた上で、コープあいづのBESTAの位置づけを考えてみれば、昨今の経済情勢の中で地方の組合員が抱える暮らしの問題に正面から向き合い、組合員の暮らしを支えるという思いを背景にしていることと、単なる低価格ではなく食生活の質の向上という独自の視点を持っているという二つの点において、生協としての独自性を持った業態であると位置づけられるのではないだろうか。

「業務スーパー」の躍進 一食の製販一体企業が農業から小売までを一手に担う

もちつき こうへい
望月 康平 (博士 (地球環境学) 京都大学大学院法曹養成専攻 「協う」編集委員)

はじめに

小売業において厳しい競争が繰り広げられる中、「業務スーパー」は、2000年の第1号店のオープンから今年丁度10周年を迎え、全国に540店舗（2010年9月現在）を展開するに到っている。

本稿では、「業務スーパー」のフランチャイズ本部・エリアライセンス本部である「株式会社神戸物産」のフランチャイズ事業部門取締役兼部門長である中島力氏に対する取材を元に、近年急成長を遂げている「業務スーパー」および「神戸物産」の独自の戦略を紹介したい。

「業務スーパー」とは？

業務スーパーの店舗に入ると、まず目を引くのが、店舗フロア中央の20列以上にわたって設置されている冷凍ケースだ。その中の1列を覗いてみると、500gという大容量の規格で袋詰めされた枝豆、オクラ、ホウレンソウなどの冷凍野菜達がズラリと並べられている。他の列の冷凍ケースに目を移すと、から揚げやハンバーグ等の定番の冷凍加工食品、合鴨ロースや牡蠣のグラタン等の独自の冷凍加工食品のほか、冷凍肉や冷凍魚などの冷凍素材商品まで、幅広いラインナップの冷凍食品群が整然と並べられている。それぞれ1kg程度の大容量規格で陳列されているせいか、どの商品にも迫力がある。そして、これらはどれも驚くべき低価格である。これらの商品のほとんどが、「業務スーパー」のロゴが入ったプライベートブランド商品（PB商品）である。冷凍ケース以外の通常の陳列棚を見ても、豆腐、こんにゃく、ハム・ソーセージ、パン、調味料等、大容量・低価格のPB商品が存在感を示している。

品質にもこだわりを持っている。「質の低い商品が低価格なのであれば、その商品の値段はむしろ『高い』というべき。高品質で低価格であるからこそ、『安い商品』ということができるんです。」中島氏は語る。

「業務スーパー」との名称から、また、大容量

の規格を特徴としていることから、顧客の中心は飲食店経営者等であると思われる読者もいるかもしれない。しかし、店内を見渡すと、一般の買い物客の姿の方が多く見える。実際、「一般客と飲食店経営者の客数の割合は8:2（売上割合では6:4）」なのだという。

このような独特なスタイルを有する「業務スーパー」はどのように急成長を遂げたのだろうか。

業務スーパーの誕生

業務スーパーの店舗展開はフランチャイズ制（FC制）である。そして、このFC本部およびエリアライセンス本部として、経営ノウハウを統合しているのが、株式会社神戸物産である。

神戸物産は、1985年の設立当初、中国で製造した業務用食材等をアメリカ等の諸外国へ輸出する商社であり、小売業については直営店を2店舗経営するに過ぎなかった。しかし、1980年代以降の土地価格の下落、消費者の購買行動の変化に着目し、アメリカの大手小売スーパーの経営モデルー製造・販売一体型のサプライチェーンマネジメント（製販一体型SCM）ーを参考にし、これを取り入れて日本国内で小売業に本格参入することを決定し、2000年に業務スーパーのFC1号店を開店した。

現在、神戸物産グループは、海外に百数十か所の自社工場、協力工場、国内に10社11工場を持ち、オリジナル商品を開発・製造しつつ、自らこれらの商品の貿易を行い、FC本部として国内で独自の物流・小売販売システムを構築しており、さらに近年は農業と畜産への参入をも果たしている。日本の大手小売スーパーの多くは、「工場を持たないメーカー」として、ナショナルブランドを持つメーカーに発注してOEM供給を受けることによりPB商品を展開しているが、業務スーパーは、FC本部である神戸物産が原材料の調達から生産・管理・貿易・配荷・販売までの「製販一体型SC

M)の統合的な仕組みを作り、自ら「差別化されたオリジナル商品」を開発・生産し、「ローコスト体制」を構築する、という独自のシステムを有しているところに特徴がある。

業務スーパーの基本戦略

差別化されたオリジナル商品の開発

神戸物産は、食品メーカーとして、成分表・工程表から「差別化されたオリジナル商品」を作ること最も重視している。その社是も、「良い商品を可能な限り安く販売する事」、「真に体にやさしい食品を開発、販売する事」、「品質第一の商品を販売する事」を基本としている。神戸物産の会長自身が、食品加工の物理的・化学的な専門知識に造詣が深く、常に品質の向上を求めているという。マネジメント面からいえば、食品メーカーがFC本部を兼ねることにより、各小売店舗における受注・発注に関する情報や顧客の声をWEBを通してリアルタイムで海外工場に発信できるため、生産現場において即時に商品の改良および新製品の開発に反映することができる。また、逆に、生産現場の商品開発コンセプトにあわせた売り場作りも可能になる。

現在、業務スーパーは各店舗の商品を特に食品に特化して3000~4000アイテムに絞り込み、売上のうち、PB商品上位500アイテムの売上の割合が50%、上位1000アイテムの売上の割合が70%に上っている。FC展開当初は、低価格帯の商品ゆえに一般の買物客については低所得者層をターゲットとしていたが、「この品質のものが、この価格で買える」との評判が広がり、最近では、中・高所得者層の一般の買物客も定着しつつあるという。

ローコスト体制の構築

業務スーパーは商品企画において、「他社の追随を許さない、圧倒的な低価格」をコンセプトにしている。

ここでもやはり、製販一体型SCMがその骨格である。すなわち、情報→規格→製造→流通→販売の全ての段階の情報を共有化することにより、物流・小売レベルだけでなく、製造から販売までの全体を通して無駄・ロスを省き、効率の最適化が可能になる。例えば、これによって、各流通段階の中間マージンが不要になるだけでなく、商品

販売の営業等の経費も不要となる。

また、M&Aにより食品工場を買収して操業する際には、それまでその工場で行われてきた工程管理を全面的に見直し、神戸物産独自のノウハウを用いて改善し、単品大量生産によって、生産効率を飛躍的に向上させている。

さらに、店舗運営の効率化も徹底されている。業務スーパーは原則として生鮮食品は扱わず、冷凍食品が中心であるため、店舗の設備投資は、同じ面積の食品スーパーの半分以下であるという。そして、冷凍・ドライグロサリーに特化することにより、商品の保管・販売がしやすく、廃棄ロスが少ない。また、陳列はボックス展開、発注はカートン単位、バックヤードからの補充無し、という仕組みなので、店舗の従業員は、入荷した商品をマニュアル通りに店内に陳列し、レジを打つだけでよい。さらに、特売を行わず、エブリディ・ロープライスを基本としているため、広告費をほとんど必要とせず、毎日の特売品の入れ替え等の人件費も必要ない。その結果、正社員2人とパート・アルバイトだけで1店舗を運営でき、同じ売上の食品スーパーの約半分程度の経費（販売管理費率は売上の約14%）での店舗運営が可能になっているという。

安全・安心に対するこだわり

神戸物産は「食の安全・安心」に関しても、一元的な品質管理を行っている。

神戸物産のPB商品の多くは中国で生産した農作物を加工して作られているが、現地の農場には専門の責任者を常駐させ、農作業の手順を定め、決められた農薬を配給するとともに、使用量についても責任者が管理し、日々の作物の生育と作業状況を記録している。また、この責任者が最も収穫に適したと判断する日に収穫を行う体制を整えており、品質の向上にもつなげている。

工場での選別作業では、異物や低品質のものを除去したうえで冷凍し、冷凍後も再度選別を行ったうえで包装し、さらに包装後、金属探知機を通して金属異物の混入チェックを行っている。

さらに、ギョーザ事件のあった2007年には社内に品質管理検査室を設置し、2008年以降は、工場

での検査や外部機関による検査だけでなく、全ての輸入コンテナについて残留農薬の抜き取り検査を実施し、その分析結果をホームページ上で公開している。中国産の農作物を大量に扱う業務スーパーにとって、ギョーザ事件は大きな影響を与えた事件であったが、事件の報道の直後、関連商品の全量撤去・廃棄を行い、緊急の安全確認を行ったうえで販売を再開したことにより、約3ヶ月で、ほぼ通常の売上に回復したという。

農業分野への参入

神戸物産グループは、2008年10月に(株)神戸物産エコグリーン北海道という農業生産法人を設立させた。273ha（東京ドーム約58個分）という日本最大級の自社農園で、大豆の生産を行っている。ここでは、「皮靴を履いた農業」を合言葉に、大規模機械化を進め、労働生産性の高い農業を行っている。

ここで栽培された大豆が、神戸物産グループの国内の加工工場で豆腐、豆乳等の大豆製品に加工され、最終的に業務スーパーで販売されている。現在は、自社農場で栽培された大豆を原料とした豆腐の生産量は全体の約1/3にとどまっているが、100%国内自社生産の大豆による完全自給に近づけるべく、農地の拡大を進めている。

このほかにも、国内で畜産のための土地を取得しているほか、国外ではエジプトに数千haの広大な農地を取得しており、エジプトで自社生産した作物を中国や日本で加工するプロジェクトも動き出している。

神戸物産グループの中で、農業分野への参入は「食のトレーサビリティ」—いつ、どの段階で農薬・肥料をどれだけ使用したのか—のすべてを明確にするための、最も重要な役割として位置づけられている。また、世界人口の増加や気候変動といった世界の情勢に鑑みて、日本の食料安全保障の観点からも、神戸物産が自ら農作物を生産することが長期的にみて重要であるとの認識である。

業務スーパーの躍進と社会構造の変化

以上まで、業務スーパーの急成長について、主にその内的要因について紹介してきたが、この急成長の背景には、外的要因、すなわち、技術革新

や消費者の購買行動の変化があることも見逃すことができない。

技術革新による小売業の変化の要因としては、冷凍技術とIT技術の進歩があげられる。急速冷凍技術により冷凍食品の食味の向上が進み、かつ、長期間の保存が可能になり、さらに冷凍状態での長距離輸送が可能になることで、品質の高い冷凍食品を海外から輸入することが可能になった。また、IT技術の発達により、経験とカンに頼った仕入れではなく、受注・発注等の情報を、流通の各段階で共有・同期することが可能になり、仕入・在庫・販売および生産を最適化する管理手法（サプライチェーン・マネジメント：SMC）の導入が可能になった。

これらの新しい技術を前提とすれば、新しい小売業のビジネスモデルが誕生する可能性が生まれる。「IT技術による品質管理・生産管理のシステム化とFC制による店舗展開により、神戸物産自体の経営規模が大きくなりすぎず、日々刻々と変化する状況に対して機動的な経営判断ができる。」中島氏は語る。

一方、近年の日本の消費者の食習慣の変化については、「食の外部化」が顕著である。神戸物産は、日本の食習慣の変化について、「小売業の生鮮三品の取り扱い量は、生活習慣と食生活の変化により10年間に30%以上減っており、今後も減り続けるだろう。現代のお客様の要求は、必要な時に必要なだけ、短時間の調理メニューでプロの味が食べたい、というもの。」と認識している。「アパレル業界におけるユニクロや家具業界におけるニトリがやろうとしていることに似ているかもしれない。私たちは、食の製販一体を通して、お客様の新しい要求にこたえうるクオリティの高い商品を、今までの小売業の常識にとらわれない全く新しいやり方で、低価格で、しかも安全・安心を追求しつつ、提供することを目指している。」と中島氏は熱く語る。

業務スーパーは、小売業界における「安売り競争」を勝ち抜いてきた企業なのではない。むしろ、日本において、食の川上（農業・加工）から川下（販売・提供）までを手がけるトータルアグリビジネス企業という新しい経営モデルを作ろうとしているのではないだろうか。

生協組合員の食意識に占める価格の位置づけ

うじいえ きよかず
氏家 清和 (筑波大学大学院 生命環境科学研究科 国際地縁技術開発科学専攻 助教)

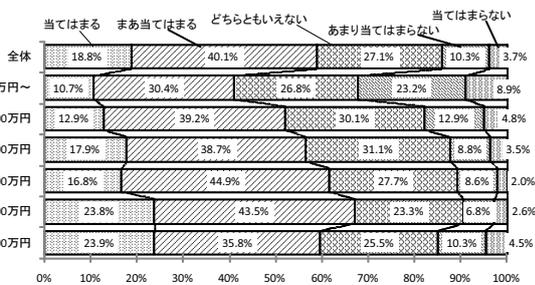
本稿では、パルシステム生活協同組合連合会21世紀型生協研究機構による組合員調査の結果、ならびに当機構と筆者との共同研究の成果をベースに、生協組合員の価格に対する意識を概観したい。

価格に対する組合員の意識について

まず、組合員調査結果から、組合員の価格に対する意識について、世帯年収、年代、ライフステージの3つの観点から見てみる。本調査においては、食意識について、39項目の質問を行っており、価格関連の項目も含まれている。ここでは、「少しでも安いところで買う」という項目に対する回答内容について見てみよう。

まず、全体の回答傾向を見る。図1には全体の回答比率が示されているが、「当てはまる」、「まあ当てはまる」との回答が合計で59%である。ゆえに、多くの組合員が低価格を求めているといえる。

図1 世帯年収階級別の回答比率



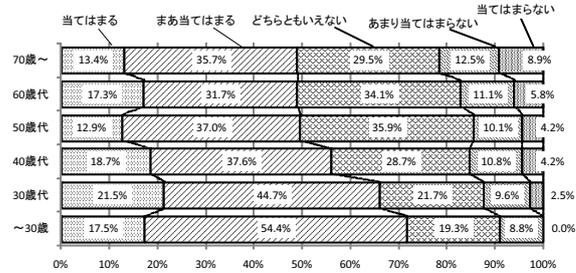
出所) パルシステム連合会 組合員調査2009
注) 「少しでも安いところで買う」に対する回答

また、同図に示されている世帯年収と回答内容との関係を見ると、全体として、年間所得が低いほど、価格に対する見方もシビアになっているという傾向が読み取れる。

続いて、年代と回答内容の関係を見よう。図2によれば、高い年代ほど価格に対しては鷹揚になっていることが分かる。ただし、50歳代以上では、回答比率の変化は比較的小さい。

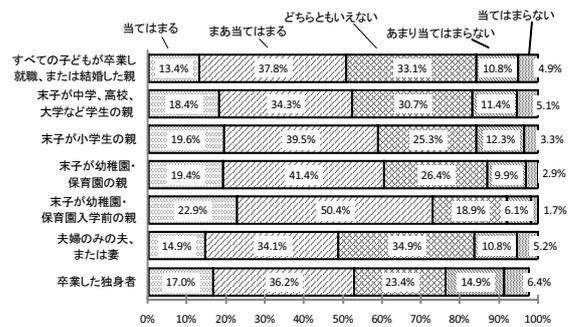
図3にはライフステージと回答内容との関係が示されている。卒業した独身者ならびに夫婦のみで、「当てはまる」、「まあ当てはまる」の回答が

図2 年代別の価格への意識についての回答比率



出所) パルシステム連合会 組合員調査2009
注) 「少しでも安いところで買う」に対する回答

図3 ライフステージ別の回答比率



出所) パルシステム連合会 組合員調査2009
注) 「少しでも安いところで買う」に対する回答

少ないが、末子が幼稚園、保育園入学前の親で一気に増加し、その後ライフステージが進むごとに小さくなっている。すべての子どもが卒業し、就職、または結婚した親では、夫婦のみ世帯とほぼ同様の回答分布となっている。

以上のように、組合員にとって低価格は概ね善である。しかし、その中でも、年収、年齢、ライフステージと価格に対する意識の間には、一定の関係性が見られる。

特に、消費のマスとして今後期待が高い団塊世代においては、年齢が高く、比較的高年収で、子育てが完了した人が多い。これらの層には低価格の訴求が比較的しにくいとも指摘できるだろう。

食意識を構成する様々な志向

さて、食への意識を理解する上で、価格だけ見ていけば良いかといえば、そんなことはない。価格以外にも様々な要因が食意識を規定しているは

ずである。本節では、組合員の食意識を構成する志向軸を明らかにすることで、「価格」の相対化を図ることにしよう。

表1は、食意識に関する質問項目から、食意識を構成する志向軸を因子分析という手法により抽出した結果である。併せて、比較対象として一般生活者の結果も示されている。表内にある寄与率とは、食意識の個人間差異について、各志向軸がどの程度説明力を持つかを示している。

表1 食意識志向軸と寄与率

	組合員		一般生活者	
	志向軸	寄与率	志向軸	寄与率
第1軸	安心・安全志向	32.9%	安心・安全・公益志向	46.3%
第2軸	公益志向	21.2%	食管理志向	14.4%
第3軸	価格志向	10.5%	食情報志向	10.0%
第4軸	食情報志向	8.6%	価格志向	6.2%
第5軸	健康・美容志向	6.5%	健康・美容志向	5.6%

出所) パルシステム連合会 組合員調査2009

注) 志向軸の意味合いは次の通りである。

安心・安全志向：安全・安心を重視、公益志向：環境配慮、地域振興などを重視、価格志向：価格の安さを重視、食情報志向：話題性や新規性、口コミなどを重視、食管理志向：規範的な食生活を重視、健康・美容志向：美容、健康などを重視。

これによれば、食意識には、価格志向以外にも様々な志向が存在していることが分かる。特に安心・安全志向ならびに公益志向の寄与率は高く、これらの志向軸によって食意識の個人間差異をかなり説明できるといえる。また、一般生活者の場合でも、安心・安全・公益志向軸が合併しているものの、ほぼ同様のことが言える。組合員と一般生活者の食意識に大きな差異はないと言えよう。

食意識の志向と実際の食料消費動向との関係性—米消費の事例—

それでは、食意識の様々な志向が、実際の食料消費行動にどのように影響しているのであろうか。米の消費行動を事例として見てみたい。

パルシステム生活協同組合連合会では、表2に示す通り、慣行栽培米、環境保全型米、有機栽培

表2 米の種類と購入金額

	平均単価例 (5kg)	慣行栽培米と の価格比	世帯当たり年 間購入金額
慣行栽培米	1814.9	—	6552.0
環境保全型米 (エコ・チャレンジ米)	1935.7	107%	9339.5
有機栽培米 (コア・フード米)	3019.5	166%	659.7

出所) 氏家清和,「公益への関心と食料消費行動」,フードシステム研究, 17-4, 2010

注) 単価例については同一銘柄同一産地の一例である。

米の3種類の米を供給している。最も購入金額が大きいものは環境保全型米である。有機栽培米は平均購入金額が660円程度と少なく、買う人ぞ買うという商品といえる。単価例をみると、慣行栽培米を基準として、環境保全型米は7%程度、有機栽培米は66%高くなっている。

表3には、志向スコア(因子得点。志向の強さの指標と考えていただきたい)により組合員世帯の米購入金額がどの程度変化するかについて、回帰分析した結果が示されている。例えば、有機栽培米の価格志向における値は「-9,985」であるが、これは価格志向スコアが1増加すると、年間購入金額が9,985円減少するという意味である。簡単にいえば、表3の値は、米の購入金額に対する各志向の影響力の大きさを示したものである。

表3によれば、様々な志向が米の購入金額に影響を与えていることが分かる。価格が高い有機栽培米ならびに環境保全型米については、価格志向が強い組合員の購入金額は顕著に少なくなっており、やはり、価格志向の影響は大きい。しかし、一方で、安全安心志向や公益志向についても、価格志向と同等か、時にはそれ以上に影響力を持っていることが分かる。

表3 食意識志向の強さによる米購入金額の変化

	慣行栽培米	環境保全型米	有機栽培米
公益志向	-106.01	1819.60 **	9277.33 **
価格志向	625.93	-2368.87 **	-9985.72 **
食管理志向	-381.74	820.36	4466.43 **
安全安心志向	-279.01	1621.78 **	10817.89 **
健康志向	-1026.44 *	-542.14	3249.82 *

出所) 氏家前掲書

注) *は有意水準10%、**は5%で統計的に有意であることを示す。

食料消費に影響を与えているのは価格への意識だけではない。公益性や安全性に対する消費者の意識もまた、同程度の影響を与えているのである。

まとめ

価格の改定や業態の見直しなど低価格化の進行が最近顕著である。しかし、商品がどのような食意識を持った消費者に好まれているのかを理解しないと、低価格のスパイラルに陥る危険性がある。今のような状況にこそ、消費者の食意識の多様性を理解し、商品の主要顧客の特徴を十分に把握することが求められるのではないだろうか。

生協家計簿の30年を考える —組合員が望むものとは

しばはら ひろし
芝原 宏 (日本生活協同組合連合会 組合員活動部)



生協家計活動の歴史と到達点

生協の家計活動は、1957年、日本生協連婦人活動全国協議会によって、日本銀行作成の家計簿を取り扱い、生計費調査の統計の作成を行ったのが始まりです。当時は所得倍増計画によって高度経済成長を図ろうとしている時期で、高騰する物価と安定しない収入の狭間で、人間らしい豊かな暮らしを願い、家計の管理が求められていました。

70年代には二度のオイルショックがあり、毎日の暮らしそのものの先行きに不安を抱えていました。日本生協連では、71年に横浜生協が作成した家計簿を元に、78年に全国統一版「生協の家計簿」を作成し、全国の生協で家計活動を積極的に進めることを提起しました。

「生協の家計簿」は、改訂を重ねながら、87年には43万部を販売し、活動の広がりを示しました。

日本生協連の生計費調査は、57年以降は年1～2回、71年には100名規模の毎月の調査、78年には全国統一版家計簿による調査、88年から1～12月の年間集計、96年には12ヶ月連続の提出をお願いするモニター登録制度を開始し、以降約1,900名規模の調査を行っています。78年以降、毎月のまとめとして「暮らしと家計簿」、毎年のまとめとして「家計簿からみたわたしたちの暮らし」を発行しています。

生協家計簿の特徴～全ての収支をチェックできる

「生協の家計簿」では、収入を手取りだけでなく総額から捉えます。税金・社会保険料の公的負担についても目を向けることができます。総務省家計調査とは違い、私的保険、住宅ローンについても支出としています。83年「生協組合員の暮らしと意識に関する調査」で、家計の圧迫となる原因(複数回答)に税・社会保障費を挙げたのは、家計簿調査登録者では67.3%、日本生協連の家計

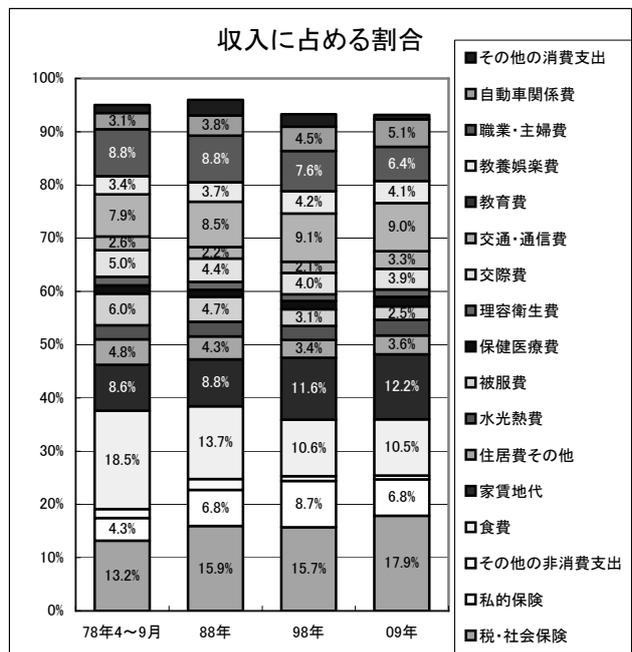
簿をつけた人では42.8%、他の家計簿をつけた人では32.3～38.2%と、税・社会保障の負担に目を向ける割合が他の家計簿をつける人より高くなっています。

この30年間の家計支出の変化

日本生協連生計費調査での09年の提出モニターの平均世帯人数は3.6人です。総務省家計調査と比べて、平均世帯人数が多く、子育て世帯、給与所得世帯が多いのが特徴です。

グラフは、日本生協連生計費調査での、収入に占める支出の割合を約10年ごとに示したものです。この間、88年はいわゆるバブル期、98年が収入・消費支出のピークで、その後は収入・消費支出とも減少しています。

この間、減り続けているのが被服費。食費は98年までに大きく減りました。職業・主婦費は88年以降減り続けています。私的保険は98年まで増え、その後は減っています。



それに対し、住宅ローンも含めた家賃・地代と教育費（制服や仕送りも含めた子どもの教育にかかる費用）は98年まで増え続け、その後も大きな割合を占めています。自動車関係費は増え続けています。最近は通信費が増えています。

割合が増えているのは、望んで増やしたものでしょうか。それともやむをえず増えていったものでしょうか。

家計簿からの組合員の声

生計費調査では、家計簿の提出シートとあわせて、家計簿をつけた感想、声をいただいています。今年の5月に寄せられた声から、特徴的な声をいくつか紹介します。

- 子どもたちの就職が決まりません。上の子は大学院にもう1年、下の子は大学卒業後専門学校へ行きたいと言いました。できる時に勉強しておくことは大切なことだし、親としてできる限りのことをしてやりたいですが、夫の定年も近づいていますし、いつまでも教育費がかかるのは大変です。大事なことです。よく話し合っ決めてたいと思います。近い将来、夫の再就職問題も出てきます。就職浪人を3人も抱える事態にだけはなりませんように。(50歳)
- 今月は長女夫婦と孫たちが5日間いたので少々食費が多くなったが、楽しかったし、疲れた。来月は何かあるかな。(60歳)
- 進学の大出費も終わって、ホッとしたのも束の間。中学生2人の修学旅行&研修、部活の道具など、またまた出費続き……。 (37歳)
- 部屋を広く使うため、シンプルな生活のため、ものを減らすようにしている。お風呂の入浴剤も買うのをやめ、柑橘類の皮を干し、細かく刻んで古いハンカチに包んでお風呂に入れてみた。香りもよく、そのハンカチで湯あかのそうじもでき、生ゴミ肥料にも入れやすくなった。(53歳)

収入減や、この支出が多くなってしまったという悩みの方が全体として多いですが、こうして切り詰められたという知恵、ここに支出して良かったという楽しさ、さらには社会政策への意見、要望まで寄せられています。また、他の人の話を読んで楽しんでいるという声もいただいています。

家計活動の可能性～くらしを豊かにするために

この10年余り、デフレで物価は下がっていますが、生活が苦しい、やりくりしたいという声は増えるばかりです。デフレで苦しいのは、食費や被服費が安くなるものの、すぐには変えることができない住まいや教育にかかる費用が高止まりして家計の大きな割合を占めるようになっていないでしょうか。また、失業、大幅な収入減ということが発生しており、就職難ですぐに収入を改善することができないことも苦しさになっています。

家計活動で大切なことは、一人一人では、お金の流れを理解して、あるものはきりつめ、あるものにはお金を費やすことでやりくりを常に行なって、くらしを豊かにすることです。

小さな支出のきりつめは日々の中でできますが、大きな支出のきりつめは簡単ではありません。一つは家計簿をつけ続けて、全体の数値と比べるなどして、大きな割合を占めている支出を見直すことです。

さらに、一人一人が記帳した家計簿を集めたデータによって、社会やくらしの変化を読み取ることができます。その上で、くらしを豊かにするために、社会のどこにお金を費やすかに対して、考えて声を出すことができるはず。例えば、家計の教育費の負担を減らすために何ができるか。税・社会保険制度を変える、さらにはくらし方を変えることを考えることもできます。

6月から支給が始まった子ども手当ですが、もらえてうれしい声もありながら、将来に不安を残すので貯めておきたい、本当に役に立つものに見直してほしいという声もあげられています。また、高校無償化、エコカー補助金・減税、家電や住宅のエコポイント、住宅ローン減税と、高い物に対しては政策がたくさんなされていますが、家計の改善に本当に役に立っているか、考えるきっかけをつかむことも家計活動からできます。

2010年度、生計費モニターがパソコンで自分の集計結果と全体集計結果を比較でき、寄せていただいた声が見られるシステム「家計ドットこ〜ぷ」の運用を始めました。これからも、家計簿をつけて、楽しみながらくらしを豊かにする活動を続けていきます。

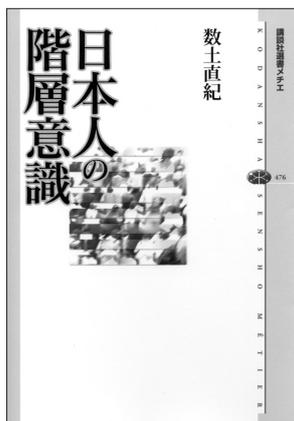
数戸 直紀 著
『日本人の階層意識』

森脇 丈子 鹿児島県立短期大学 准教授

本書は、数理社会学等の手法によるデータ分析に基づきながらも、難しい数式を使うことなく、階層帰属意識と競争に関する価値観を素材として、日本人の階層意識の分析に挑んだ読みごたえのある本である。

著者は、「一億総中流から、格差社会へ」といったフレーズにまとめられる日本人の階層意識の変化」(p.244)を一過性のブームや政策の影響によるものとは考えず、それらが「日本社会の階層構造の長期的な変動によってもたらされたものである」(同前)として、SSM調査データを軸とした分析からその変動を明らかにしている。階層意識や価値判断が、社会的要因との関係で影響を受けているということは社会調査データの丁寧な分析から明らかになる。私たちの判断の基準は、自分の属性や嗜好、自分が親しく付き合っている人たちの言動といった"目にみえるもの"(ミクロな視点)であると同時に、社会の全体像などといった"目にみえないもの"(マクロな視点)からも影響を受けている。筆者の関心は、この二つの視点のつながり、そのことが社会の組成に与える影響、両視点の関連付けられ方とその関連付けられ方により各人の意識や行動がどのように違って見えるかという点におかれる。また、人びとの意識や行動が社会的な影響を受けるとしても、その要因すべてを分析することはできないため、本書では、階層構造、時間、空間の3つの次元に焦点が当てられる。

こうした関心に基づいて、階層構造や価値意識は時代により変化すること、各人の所属する階層の影響を受けてその人が別の階層に所属していれば持たなかったと思われる価値意識を持つ場合があること、階層帰属意識の空間化されることにより、自分のみえる世界だけに関心をもち、自分と異なる階層で生じている問題には関心を持たなくなってしまう可能性があることなどが指摘される。つまり、ミクロの視点ではみえない境界が



(講談社、2010年7月、1,600円+税)

存在していること、またなぜ私たちにはその境界がみえないのかといったことが説明される。

ここでは紙幅の関係上、本書における中流意識の変化に関して、その概略だけをを紹介する。階層帰属意識とは、「『自分の生活程度が社会のどの辺に位置づけられるか』に関する意識である」(p.30)。SSM調査では、50年代には自分の階層帰属意識を「下」においている人が大多数で、70年代にかけて「中」に属する人が増加した。

その後大きな変化はみられないが、2000年代になると、自分の階層帰属意識を「下」に属すると考える人が再び増加してきている。一億総中流と呼ばれた日本人の階層意識の「謎」は、社会に存在する格差や不公平を知っていながら、自らの生活に満足感を感じ、「中」意識を持っていたことである。だが、この階層意識の特徴は変化してきており、階層意識の上に学歴に基づく階層的な輪郭が現れてきている。「恵まれている人は自分をより高い階層に帰属させようとする傾向が強まってきているし、逆に恵まれていない人は自分をより低い階層に帰属させようとする傾向が強まっている」(p.189)のである。

では、なぜ70年代、80年代の階層意識では「中」が多かったのだろうか。それは、所属階層を判断する基準がばらばらであったために細かいちがいは見落とされ、全体として「中」が増えたからである。現在は、社会の急激な変化がおさまり比較的安定した時期になっており、社会全体についての正しいイメージがより多くの人に共有されるようになってきた。こうした状態がさらに続き、またメディア等によるより正確な社会全体の情報が与えられるなどの条件が整えられるならば、階層イメージと現実との乖離が解消していくことになる。階層イメージと現実とが近づいたとしてもすぐに人びとの意識の変化や行動に結びつくわけではないが、「私たちの意識が境界づけられていることを知る」ことによって、私たちの意識や行動の選択はより自由なものになる」(p.235)と著者は考えている。

(もりわき たけこ)

斎藤貴男 著
『消費税のカラクリ』

篠田 剛 京都大学 大学院経済学研究科 博士後期課程

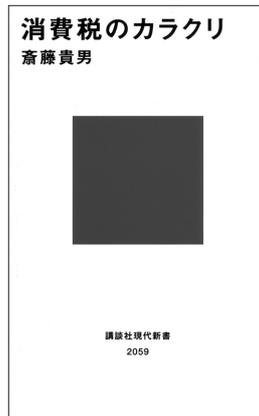
「本書は消費税論の決定版である。……そう言い切れるだけの自信を著者は持っている」（3ページ）、「本書の指摘を無視した消費税増税は論外だ。」（5ページ）。このように書き出される本書は、菅民主党政権が消費税増税を掲げた直後に上梓された。消費税増税不可避論を批判する著者の結論を先取りすれば、消費税とはその税制上の仕組みゆえに、中小・零細事業者とりわけ自営業者に大きな負担を強い、輸出大企業に恩恵をもたらす税制であり、正規雇用から非正規雇用への切り替えを加速させ、「社会的弱者が辛うじて得ていた生活費までも吸い上げ、社会全体で生み出した富を多国籍企業やそこに連なる富裕層に集中させていくシステムである」（197ページ）という。ではなぜそのように言えるのだろうか。

著者の指摘する消費税の問題点は、一般に議論されているそれとはすこし異なっている。一般に消費税の問題点といえば、①逆進性、②益税、③消費・景気への負の影響であろう。著者は、いずれも確かに重大な問題であるとしながらも、実際には多くの消費者は物価の上昇に直面せず、益税どころか損税を不可避にさせ、輸出大企業にとっては活況さえ示すかもしれないといい、それは消費税の仕組みそのものに起因するという。

法律上の納税義務者と担税者が一致する場合を直接税といい、税負担の転嫁が行われ両者が一致しないことを立法者が予定している場合を間接税という。消費税は後者であり、納税義務者は事業者、

担税者は消費者とされている。そして、消費税は小売段階のみに課税される小売売上税とは異なり、製造、卸売、小売の各段階で課税され、「仕入れ税額控除」によって税の累積を回避する仕組みをとっている。「仕入れ税額控除」とは、課税売上に係る消費税額から課税仕入れ等に係る消費税額を控除した額を事業者が納税する仕組みである。こうした消費税の仕組みから主として3つの問題が生ずるといえる。

第1に、中小・零細事業者の負担である。消費税の滞納額は国税



（講談社、2010年7月、720円＋税）

のなかでも突出しており、滞納額全体の45.8%（2008年度）を占めている。これらの滞納額の大きさは、激しい価格競争のなかで「価格に消費税を転嫁できない」ために生じていると筆者はいう。すなわち納税義務者である事業者は、業績が赤字であっても納付期日が来れば、借金してでも自腹を切っても消費税を支払わなければならない。「消費税とは力関係がすべて」（63ページ）と筆者はいう。

第2に、輸出補助金として消費税が機能しているという点も指摘

される。最終消費地が国外であれば、消費税はかからないため、輸出戻し税として輸出企業には消費税が還付されることになる。これは事業者間で消費税の転嫁が滞りなくおこなわれていれば、何も問題ないが、実際には大企業と中小・零細企業との間では力関係から転嫁ができていないケースが多く、結果的に輸出大企業への事実上の輸出補助金となっているという。

そして第3に、正規雇用から非正規雇用への切り替えを促進するという。給与は先述の課税仕入れに入らないが、給与等の見返りでない役務の提供という形をとる派遣労働は課税仕入れに該当する。すなわち派遣労働に切り替えれば合法的に節税できることになる。非正規雇用への切り替えは直接的には人件費削減が主要な目的であるが、消費税の仕組みが、この傾向に拍車をかけていると筆者は指摘する。

以上の問題は5%の税率のもとですでに起こっていることであり、現行の仕組みのまま税率が上がればより深刻な影響がでてくることは確実である。そのため、一方で福祉を破壊しながら福祉財源につかうという消費税増税論は矛盾していると筆者は指摘する。

本書はジャーナリストによる著書らしく、数多くの現場の声を収録している点も大きな特徴である。消費税は一般に認識されているよりも複雑であり、想定している仕組みと実際の運用との間に大きな開きがある税である。とかく税率議論のみに傾きがちな著者が、消費税という税そのものどう向き合うかということは、一般の国民も避けては通れない問題であることを本書は痛感させてくれる。

（しのだ つよし）

第21回 岡本哲弥さん 京都橘大学現代ビジネス学部 准教授

「顧客満足」から「価格」を考える



今回は特集に関連させて京都生協の「顧客満足度調査」に関わってこられた岡本先生にお話を伺った。

聞き手：長壁猛（「協う」編集委員会事務局）

📍 社会人から大学院に進学したのはなぜですか？

慶應義塾大学の学部時代は理工学部の数理学科で、統計学を専攻し、92年に石油化学会社の情報システム室に就職しました。

職務は、情報システムの企画やBPR（Business Process Reengineering）です。BPRとは、「業務プロセスを、顧客満足を実現するかたちに改める」というコンセプトです。業務プロセスの見直しは、仕事のやり方を考え直すことと、それに合うシステムを構築することをセットで行うので、システム部門もそれに関わることになったわけです。企業には5年と3カ月在籍しましたが「情報システムが企業経営にどのように影響しているのかということをもっと勉強してみたい」と考えるようになり、京都大学の大学院に入学しました。指導教官の若林先生や先輩の研究活動を見ているうちに、研究に強く興味を持つようになり、結果的には、修士・博士を合わせて約7年も大学院にいることになりました(笑)。

📍 「顧客満足」という研究テーマの内容をお話下さい。

当初、情報システムや情報化が私のひとつの問題意識にあって、修士論文では、インターネットビジネスが世に出てきたばかりの時、京都でTシャツをインターネットで販売するイージーという非常に注目されていたお店にヒアリングをさせてもらい、ケーススタディを仕上げました。博士課程に入ってからは、もう少し調査を広げようと、ドラッグストアを対象にしました。ドラッグストアは、取引先との取引をEDI（Electronic Data Interchange）というシステムでおこなったり、店舗ではPOS（Point of Sales）システムを使っ

て決済やデータ収集したり、情報化を進めています。そういう情報化は、流通機能の役割分担や小売業者と卸またはメーカーとの取引にどういう影響があるのか、掘り下げて検討したのが博士論文のテーマです。

ここで「顧客満足」ですが、マーケティングを考えると、「顧客満足」は非常に重要なコンセプトです。顧客満足度が上がるのはどんなメカニズムなのかということは、大学院時代にゼミの仲間とも議論してきました。サービス業においては、顧客満足度を上げるためには、実は職員の満足度にも着目することが重要で、職員がおもしろくない顔で仕事をしていては顧客が満足するはずはありません。

BPRや情報化を追究していくと、やはり顧客満足度というコンセプトに関わっています。その満足度を、実際の調査で取り上げたのは、実はくらしと協同の研究所で2006年から2007年にかけて実施された医療生協の職員意識調査がきっかけとなりました。私は経営やマーケティングを考えるうえで、顧客や従業員の満足度が非常に重要なポイントだと感じていますので、今回の京都生協の組合員満足度調査にも関わらせていただいたわけです。

📍 「顧客満足度調査」に研究者が関わる意味とは？

満足度調査は、多くの企業や組織において積極的に取り組まれており、一方、マーケティングの研究者も学術的な側面からも研究しています。ただ、この2つがどれだけかみ合っているかには、正直なところ、少し疑問がありました。そこで、いつも調査のときには、「このデータは研究でも使わせてください。だったら協力します」とかな

り無理な提案をするのです。本来は研究者と実践家の間で「実践のデータに基づいて研究し、研究成果を実践に活かせる」という関係ができるのが良いと思います。ですから、私のなかでは「調査を通して、実践に役立つような情報提供をしたい」という思いと、「そのデータを使って、なんらかの研究成果を出したい」という思いがあって、それが京都生協の組合員満足度調査にもつながったわけです。

それと、調査では、できるだけ客観的なデータを収集して客観的に見ていく必要がありますので、そういうところに京都生協のみなさんと私たち研究者が関わりながらやる意味があるのだと思います。そして、分析をするときに、ただ「何人」という単純集計もやりますが、今回の調査では、それに加えて「どういう関係が質問間にあるのか」ということを深めることも少しはできたと思っています。

🍷 組合員満足度調査から見えてきたものは？

満足度には、大きく分けて2つの側面があって、商品や価格の本質的な部分に対する満足度と補助的な部分（パッケージや店員の接客など）に分けられると思います。本質的な部分が一定のレベルを満たしていないと、顧客が買ってくれる最低限のレベルに到達しないけれども、それ以上を極めようとしても、本質的な部分だけでは満足度はそれほど上がらない。それには、補助的な部分を高めることで、全体の満足度を上げていく。そういう関係がいままでの先行研究では示されています。でも小売サービスでは何が本質的な部分で、何が補助的な部分なのかというのは、なかなか難しい問題です。

組合員満足度調査では、非常に多くの項目の満足度について5段階評価で聞きました。その結果、例えば、店舗では、生鮮品の鮮度や生鮮品の品揃えは別々に質問しているのですが、組合員のみなさんからは、それらは「生鮮品」のひとつのかたまりとして評価されています。また、「畜産」や「農産物」についても価格、品揃え、鮮度を分けて聞いたのですが、そこにも同じようなパターンが見られます。さらに、消費者・組合員さんから見ると、コープ商品だけを個別に見ているのかな

と思ったのですが、実は他のパッケージ商品も含めてかたまりがあることもこの調査で明らかになりました。

これは無店舗でも同じような関係があって、商品は「生鮮品」「デイリー」「一般コープ商品」がひとつのかたまりになります。無店舗なので、組合員さんは「接客」「デリバリー」「職員の態度」なども重要な項目として見えていますし、無店舗でも「安心・安全」を重要なポイントとして位置づけています。

このような生協での重要なファクターが、満足度調査を通じて見えてきたわけですが、そのなかで「接客」「整理整頓」「安心・安全」が総合満足度に非常に強く影響しているということもわかってきました。これは生協特有なのか、一般スーパーにも当てはまるのかは、比較しないとわかりませんが、おそらく小売店、特に食品スーパー業態の重要な要素なのだと思います。

もちろん、本質サービスとして「商品の品揃え」がありますが、さらに「店舗内での接客」や「整理整頓」「安心・安全」に配慮しているかななどの補助的なサービス水準を上げていくことが、結果的に総合満足度を高めることが見えてきたわけです。

分析前には、例えば「価格」だけに「満足している」という結果が出てきてもおかしくなかったのですが、そうではありませんでした。実は「コープ商品の価格」や「水産品の価格」というのは、商品のひとつの要素として入っているわけで、組合員さんは価格が安いことで単純に満足するというわけではない。おそらく「商品とのかねあい」で価格を評価している」と考えるほうが妥当でしょう。組合員さんは単純に安いものを求めているわけではないと思います。

最近、「訳あり」商品がキーワードになっています。いま消費を見ると、たしかに低価格ゾーンが売れていますが、同時に、高い商品も一定回復してきて、中間があまりない消費行動になっているのではないのでしょうか。つまり、「訳ありで安い」とか「ちゃんと理由があって高い」など、理由によって価格が設定されていることが、顧客にとって大事になっているということです。おそらく、商品のコスト・パフォーマンス、自分の満足

度を高めることに見合う価格なのか、を考えて買っているのだと思います。「訳あり」で高くても、納得できるのであれば、組合員さんも購入するという印象も持っています。

👉 それは世代によって違いがありますか？

京都生協で区切っている世代では、いくつかのパターンがありますが、全体的にはシルバー世代の満足度は高そうです。育児世代も一定高そうです。ところが、ファミリー世代とかシニア世代と呼ばれる、ちょうど真ん中の重要な世代は、相対的には満足度が低いのではないかと、という報告もさせていただきました。

シニア世代が京都生協のなかでも割合の最も大きい世代です。今はシルバー世代の支持は高いけれども、これからボリュームが大きくなるファミリー世代の支持が少し弱いというのが特徴です。

その原因については、このデータを示して、現場の方にいろいろ考えていただくといいと思いますが、育児世代とシルバー世代は、無店舗では、配送してもらえらることの重要性があるだろうと思います。シルバーになって買い物に行けなくなると、配送という点が重視されますし、育児世代は「子どもがいるのでなかなか自由に買い物ができない」というニーズを持っていますので、共同購入にせよ個配にせよ、生協はそういうニーズに対応していると思います。ただ、自由度が高まって、店舗が選択できるときは、無店舗ではなく店舗の魅力が重要になってきます。「どこのお店に行こうか」とか「週末にまとめ買いをしよう」となったときには、店舗のライバルが多いなかで「One of them」になってしまうと、さらに努力が求められる気がします。

お店の供給高と満足度を見ると、おおよそ右上がりの関係があります。やはり小さい店舗は駐車場がなかったりするので、大きい店舗の満足度が相対的に高くなる傾向があります。ですから、店舗展開を考えるうえでは、この点は重要だと思います。小さい店舗は、供給高も小さいし、満足度も低いです。衣笠店や二条店は高い。小さい店舗は満足度を上げるのは難しく、大きな店舗になるほど、比較的高く維持しやすいといえます。

👉 京都橘大学の岡本ゼミにおける「清水焼の伝統工芸とマーケティング」の取り組みをお聞かせ下さい。

文部科学省の「現代的教育ニーズ取組支援プログラム（通称：現代G P）」という教育に対する予算の支援プログラムがあります。それを平成17～19年の3年間、文化政策学部（現代ビジネス学部の前身）で獲得できたんです。それによって、山科地域の活性化に寄与する取り組み、つまり「臨地まちづくり」（京都橘大学の織田直文教授による造語）を積極的にやろうということになりました。

たとえば、学生を中心に商店街の活性化を考えたり、山科地域のマップをつくって、それを配布したりしました。その一環で、山科の清水焼団地とタイアップして、清水焼の作品をつくるというプロジェクトを織田先生が始められたんです。そのなかで、清水焼でカレンダーやランプシェード制作に取り組んだのが平成18年です。

私がこのプログラムに関わったのは平成19年度で、清水焼の作家の方々が自由な発想でつくられた作品について、アンケート調査することにしました。それが私と清水焼との関わりの始まりです。ランプシェードや書道セットなど、いままで清水焼ではあまり見られなかった作品が、顧客や消費者からどのように評価されるのかを、私ひとりではなく学部生たちと一緒に調査をやることにしました。その評価結果は冊子にまとめて、それを陶芸家のみなさんに見てもらったり、調査結果を聞いてもらったりしました。そのときは、陶芸家の皆さんに、伝統工芸におけるマーケティングの可能性を感じていただけたと思います。

現代G Pは平成19年で終わりましたが、せっかくできた地域とのつながりを続けていけないかと、次に考えたのが、学生が陶器の商品を企画して、それを試作品として作家さんにつくらせてもらうということでした。

今年は、モノづくりとは違いますが、ゼミ生で3つのグループをつくって、陶器と消費者の関係を調査しています。陶器がどういう使われ方をしているのかを調査しようと、今年の夏休みを使って学生たちはアンケート回収をしています。また、清水焼団地では手びねりなどの作陶体験ができる

のですが、作陶体験をした人が、それによって陶器への関心が高まったかどうかについても調査しているグループもあります。いま清水焼団地との関係は4年目になりますが、若い作家さんを中心に続けているところです。

📖『情報化時代の流通機能論』（晃洋書房2010年）で研究されたことをお願いします。

経済学の世界では「生産性パラドクス」がけっこう言われていたんです。「情報化しても生産性が統計の数値に現れない」ということです。情報と組織の関係では、「情報技術が組織を変える」というように「技術が規定する」という考え方（技術決定論）もあれば、「組織が技術を選んで、その結果、組織も変わる」という考え方（組織決定論）もあるし、「いや、それは両方の側面がある。進技術と組織的な要請が一緒になって、組織を変える（創発的視覚）」という考え方もあります。私は、技術決定論や組織決定論のようなわかりやすい因果関係ではなくて、それらの相互作用のなかで決まってくると捉えたほうが正確なのだろうと思います。ただ、その2つを同時に捉えながら評価することは難しいので、統計的な数字としてはなかなか現れなかったのかなと思います。

全体としてはパラドクスでなかなか効果が見えないので、私はもう少し焦点を流通面にあて、つまり小売と卸売の関係において、情報化の効果に検証することに関心を持ちました。流通では、POS（Point of Sales）とEDI（Electronic Data Interchange）はきわめて重要な役割を果たしていると思いますので、そうした取引システムを導入した場合、本当に効率が上がっているのか、または企業間の関係はどうなるのか、ということを検討したわけです。

EDIで、「注文などを企業間でどれくらい共有化していますか」という質問の結果を見ると、おもしろいことに、小規模なドラッグストアは、小規模な仕入れ先と一生懸命にEDIをやっているけれども、取引先の規模が大きくなると、小規模な小売企業は消極的なんです。大きい企業は、当然、大きい企業と一生懸命やっているけれども、小さい企業とは消極的なEDIへの投資になっています。このデータから見えてきたのは、パートナーとし

て、同じような能力水準（この場合は事業規模）の企業を選んだほうが、相互の積極性が高まるのではないかということです。

📖事業連合と生協・組合員の関係についてお聞かせください。

一般コープ商品のようなパッケージ型商品であれば、ある程度集約して、大手メーカーと対等に渡り合おうと思ったら、先ほどの能力水準の問題もあるので事業連合からさらに日本生協連で交渉するのがいいかもしれません。ところが、牛乳や産直など、ロットが小さくなって、そんなにたくさんつくれないようなものは、地域との関係が重要になります。そのときは、取引先にとって単協のほうがやりやすいということになります。ですので、どちらかを二者択一で選択するよりも、取り扱う商品のカテゴリーによって判断していくことが重要ではないかと思います。スケールメリットを追求する商品と、地域との関係を重視する商品の仕分けを考えていくことが重要だと思います。そして、「これは産直でやっているんだ。だから、ちょっと高いよね」ということを組合員さんがわかってくれたら、「スケールメリットでやってる牛乳よりは地域で頑張っている牛乳のほうが、新鮮なものが手に入るし、いいわ」と言って買ってもらえると思います。その意味でも、「訳あり」を消費者にもわかるかたちで出していく必要があると思います。

<プロフィール>

おかもと てつや 京都橘大学現代ビジネス学部准教授

主要な研究テーマ：マーケティング論

主要な学会：日本商業学会、商品開発・管理学会、日本経営学会ほか

論文・著書：

「電子商取引における極小資本の高回転経営 ―有限会社イージーの事例研究を中心に―」『経済論叢別冊 調査と研究（京都大学）』第28号、2004年（単著）

『情報化時代の流通機能論』晃洋書房、2008年（単著）

「緩和ケアにおけるアメニティの実証研究 ―看護師への質問紙調査から―」『京都橘大学紀要』第35号、2009年（共著）ほか

視角

平成20年の2月から3月にかけて実施された農林水産省の食料品モニター調査の米の購入価格の中心価格は白米10キログラム当たり3,250円です。そこから逆算して（小売店、卸売業者、集荷業者のそれぞれのマージンを斟酌して、さらに精米・玄米換算して）求められる生産者手取り価格は玄米60キログラム当たり12,662円です。

これに対して、このたびの民主党の米戸別所得補償モデル事業で補償される「標準的な生産に要する費用」（＝経営費〔物財費+雇用労働費+支払地代+支払利子〕+家族労働費の8割）は玄米60キログラム当たり13,703円です。一方、このときの生産者の「標準的な販売価格」は玄米60キログラム当たり11,978円です（生産者手取り価格）。ここから逆算して求められる消費者の小売価格は玄米10キログラム3,087円になります。これは、偶然ながら消費者の最頻度購入価格3,250円とほぼ一致しています（消費者の最頻度購入価格の方が163円だけ高い）。もちろん、消費者の希望購入価格がさらに低い価格である可能性は否定できませんが。

平成22年度の民主党の米戸別所得補償モデル事業は、先の「標準的な生産に要する費用」13,703円と、「標準的な販売価格」11,978円との差1,725円を補てんしましょうというものです。具体的にはこの差額を面積換算して10アール当たり15,000円を補てんしますということにしたのです。

しかし最大の問題は、補償されるべき「標準的な生産に要する費用」を「経営費+家族労働費の8割」としたところにあります。もしもこれを家族労働費の10割を補てんするということであったならば「標準的な生産に要する費用」は、玄米60キログラム当たり14,672円になります（＝経営費+家族労働費）。これと「標準的な販売価格」11,978円との差は2,694円となり、これを面積換算して10アール当たり24,800円を補てんするということになったはずですが。もしもそうであったならば、受け取る生産者の浮かぬ顔の表情は一変したものと思われれます。家族労働費を8割に値切ったことの意味は大きいのです。

米戸別所得補償モデル事業は生産者や消費者の味も消費者にか

小池 恒男

一部には、自作地代見積額、自己資本利子をも含む全額算入生産費16,923円こそが補償されるべきという主張もありますが、しかし必ずしもこれが絶対的な規範としてあるというものでもないでしょう。あるべき現代社会の姿としては、何よりも額に汗して働いた労働が正当に評価され報われることこそが譲ることのできない第一義的な規範としてあるべきではないでしょうか。

つぎに、「経営費+家族労働費」14,672円を生産者の希望販売価格としますと、これと消費者の最頻度購入価格から逆算される生産者手取り価格12,662円の両数値の意味するところについて考えておく必要があります。まず、この両数値の差額2,010円が意味するところは何かです。それぞれのきびしい生活から出てきている生産者と消費者を分け隔ててある、歩み寄ることのきわめて困難なこの「深くて暗い河」についてどう考えるかです。いまもしも政府がこの「経営費+家族労働費」を減額することなく満額補償するというのであれば、それは生産者に米の再生産を保障することになり、同時に消費者には最頻度購入価格での米の購入を保障することにもなります。米の戸別所得補償制度をこのように改善するならば、それはただ単に生産者に対するバラマキ政策ではなく、消費者に対しても大いなる生活支援につながる政策になり得るのです。

モデル事業としてのこの1年、生産者にとっては米の再生産を保障する制度になり得ていない、「需給調整は米への支援で確保」とうたいながら供給過剰、価格暴落を引き起こしている等々、モデル事業の制度欠陥は明らかになっています。このままでは所得補償も不十分、需給調整も果たせずのきわめて中途半端な政策という政策評価にならざるを得ません。何のための政策なのか、それをどう実現するのか、理念と実現の道筋を明らかにするという正攻法の改善策が求められていると思います。

（こいけ つねお）

（社）農業開発研修センター副会長理事