

私の研究紹介

生協と小売業のマーケティング — “生協らしさ” とイノベーション —

齋藤 雅通

(立命館大学経営学部教授・くらしと協同の研究所研究委員)



聞き手：加賀美 太記 (『くらしと協同』編集委員・京都大学大学院経済学研究科博士後期課程)

Q初めに、先生が研究者を目指そうと考えられたきっかけを教えてください。

中学時代に「人間裁判」と言われた朝日訴訟について、現代国語の先生からお話を聞いたのが、社会科学に関心を持つようになったきっかけです。

また時代背景というのも大きかったですね。私の出身地は京浜工業地帯で、公害都市でもあった神奈川県川崎市です。労働者の町でした。70年代にかけて東京都をはじめ、いわゆる革新自治体が全国各地で生まれ、川崎市も71年に革新市長に交代するなど、政治の流れが大きく変化しました。

そうした時代の流れの中で、より良い社会を目指すためにも住民の立場から経済政策が立案できる研究者が必要ではないか、と考えるようになりました。そして、将来は経済学の研究者になろうと考えて、進学先に京都大学の経済学部を選んだわけです。

Q京大では野村秀和教授の下で管理会計を学んだとのことですが、会計を選ばれたきっかけは何だったのでしょうか？

今から考えると恥ずかしい限りですが、入学当初は経営学や会計学という分野は実務家がするものであって、経済学の研究者

が中心的に扱う分野ではないと思っていました。ところが大学に入って、大学生協の活動に携わるなかで、会計や経営の分野は非常に重要だと気づかされました。経済的な現象を抽象的ではなく、具体的な数字でつかみ分析していくわけですから。

そこでゼミは管理会計の野村ゼミを選択し、大学院では予算管理論の研究に取り組みました。予算管理というのは、企業の生産・販売・財務・人事や労務といった分野まで含めた経営全体について会計数値などの数字を利用して利益管理をするものです。そのため、販売管理や労務管理といった会計学以外の職能管理分野も研究しないと研究は進みません。そこから企業全体の管理活動へと研究の視野を広げていったのですが、徐々に売上達成を目指す販売活動などの収益管理に関心を持つようになりました。管理会計研究の多くは企業内部のコスト管理が中心ですが、予算管理の場合は、マーケットを中心とした企業外部の経営環境も管理対象になります。こうして経営環境に関わる収益管理に関心を持つなかで、より広くマーケティング管理へと関心が広がり、その後は主としてマーケティングの分野を研究するようになりました。

マーケティングというと、まずは製造業による市場＝顧客への働きかけが対象となる場合が多いのですが、私は大学生協に関わった経験などから、小売業、あるいはより広くサービス業を含めてのマーケティングをどう捉えたらいいのか、ということに関心を持っています。また1990年前後に東西冷戦構造が崩壊し、資本主義的な経済が旧社会主義圏にも広がり、21世紀には企業の活動もグローバルに展開されるようになる中で、国際的な視点からマーケティング管理、特にグローバルな小売業のマーケティングを研究するようになりました。とくに、それぞれの国によって小売業のあり方やマーケティングが違うのはなぜか、あるいは共通する部分はどこなのか、という国際比較の視角を重視しています。

Q大学生協との関わりが、現在の研究分野に大きく影響したとのことですが、大学生協からはどのようなことを学ばれたとお考えでしょうか？

大学生協の存在を知ったのは高校時代、地元の東京の大学キャンパスに先輩を訪ねた時です。その時、生協の購買部で文具を購入したのですが、「大学にはこういうものがあるんだ」と強く印象に残りました。そこで、大学に入ったら生協で活動をしようと考えようになりました。経済学の研究者になろうと考えていたので、身のまわりの生活に関わるような経済についてきちんと観察できないようでは、研究者としてどうだろうか、と思ったからです。

ですから、生協に加入したその足で花谷会館にあった生協組織部を訪ね「学生委員会に入りたい」と申し出たわけです。1回生の時から理事になって経営的なことも理事会で聞くようになりました。当時、理事長は野村秀和先生で、毎月の理事会では先

生から経営についてのお話をお聞きすることもありました。

しかし、1回生の秋ぐらいからは学部での活動が忙しくなり、生協組織部からは離れてしまいました。再び関わり始めたのは77年に院生になってからです。京大生協から声をかけられて、院生監事に選ばれることになり、そこから本格的に経営問題を中心に学ぶことになりました。大学生協京都事業連合の監事も引き受けましたが、この時期はたいへん勉強になりました。ちょうど立命館生協で経理担当者による3億円の使い込み事件が発覚したのですが、これについても、どのように不正を防止するかということをお勉強させていただきました。また、大学生協京都事業連合がはじめて本格的な中期計画（1983年4月～86年3月）を立案したのですが、これには個人的に非常に衝撃を受けたのを覚えています。中期計画、すなわち経営戦略を、京都の大学生協グループというそれほど事業規模も大きくないところが立案したことに知的な感動を受けました。当時、自分の研究において経営戦略論的なものが十分に捉えきれなかったこともあり、もっと経営戦略論と管理会計論を統合していくような研究をしていかなければならない、あるいはマーケティングと予算管理を統合する必要がある、といった問題意識を深めるきっかけになりました。

もう一つ考えたのはイノベーションと企業規模の関係についてです。いろんな管理技法は大企業から生まれるかのような議論があったのですが、実は規模の小さい大学生協でもマネジメントのイノベーションは起きるのだと着目したわけです。

オーバードクターになるころには「くらしと協同の研究所」の前身である「生協研究会」で仕事をさせていただく機会を持ち

ました。そこでは、いろんな生協の調査を通じて、経営トップの方の話を聞かせていただいたので非常にプラスになりました。

それと、マネジメントの分野ではありませんが、東大生協の理事長、大学生協連会長をされてきた福武直さんが1978年12月に大学生協のあり方について発表された、いわゆる「福武所感」は大学生協のあり方、地域生協のあり方について考える一つのきっかけになったと思っています。福武さんは「大学生協は学生だけでなく教職員も含めた大学全体の組織だ」と提案しました。つまり、あまり関心のない人は放っておいて、関心のある人にだけどんどん広がっていけばいいという方針も取りうる地域生協とは異なり、大学生協は組合員が大学内に限定されるため、加入率を高める努力がどうしても必要になってくるという点に着目して、大学生協のあり方そのものを提案したわけです。逆に言えば、地域生協が大学生協のように加入率90数%というところまでいったとき、大学生協が直面する問題と同じような課題が出てくるとも言えますから、「福武所感」は生協のあり方について非常に刺激的な問題提起をおこなったと思っています。

Q生協のあり方と関わりますが、近年、大手小売業と地域生協との差が見えにくくなっているかと思えます。大学生協と地域生協の違いを踏まえた上で、どうしていったらいいのか、先生のご意見をお聞かせください。

スイスのミグロ生協がいろんなことを教えてくれていると思います。

ミグロは1925年にチューリヒで株式会社として始まった歴史を持つ生協です。ゴットリーブ・ドゥットヴァイラー(G.Duttweiler)という人が移動販売車で

パスタ・米・砂糖・石鹼などの6品目を巡回販売したことがミグロの出発点です。単品集中から出発し、店舗事業も展開していきますが、良いものを安く提供することで、チューリヒから次第にスイス全体にミグロを拡大していきます。当時、スイスにも生協は存在していたのですが、ミグロは既存の小売業者だけでなく生協も含めた業界の協調行動とも競合するようになり、小売業界から排除される状況が生まれました。と同時に、ナチス・ドイツの台頭という時代にあって「このままではナチスにやられるかもしれない」と考えたドゥットヴァイラーが、財団をつくって、その財団を基礎にして1941年にミグロ生協を設立しました。顧客に出資証券を発行して、生協化したわけです。第二次大戦後、そうした試みが高く評価され、ミグロはシェアを拡大しました。他方、コープスイスも戦後に成長して、スイスの食品市場の5-6割くらいをコープスイスとミグロが占めているはずです。そしてスイスでは周辺国から巨大小売業が参入しては、生協陣営に敗れて撤退するということが繰り返されています。

そのミグロですが、例えば定款の中に創立時から「酒、タバコを売らない」と明記しています。創業者が明確な理念をもって生協を設立・運営しているのです。酒類を置かない店舗は吸引力がないと思うのですが、それでもあえて置かない。チューリッヒにあるミグロの大型総合スーパー的な施設の最上階にレストランがありますが、そこでもノンアルコールビールしか提供していません。かたくなに守っています。つまり家族の健康、文化の育成などの明確な理念に基づいて株式会社から生協化しているわけです。

ここから言えることは一証券市場に上場した大企業は事情が異なってきますがー

「生協だから他の小売企業とはまったく違うのだ」、「利潤原理に基づく株式会社と生協はまったく違う」、あるいは「生協だから必ず優位性がある」というロジックは成り立たないということです。事業の社会化の方向性について、両者には制度上の相違点が明らかにありますが、他面では類似性もあります。むしろ掲げる理念やその理念を具体化する事業の有無が事業の違いや特性を生む側面がある、つまり、株式会社であろうが生協であろうが、どういう理念を掲げてどういう事業を展開していくのか、どれだけ顧客、あるいは組合員や潜在的な組合員である地域の人たちの期待に応えられるものを生み出すことができるか、という努力の成果によって違いが生まれる、ということだと思えます。

この点、生協研究会の調査で、みやぎ生協の理事長を長くされ、亡くなられた内館晟さんから話をお聞きしたとき、なるほどなあと感じた覚えがあります。私の理解では、内館さんは「協同組合であるということと、どんな事業をしていくかということとは分けて考える必要がある」「タバコを売る売らないは"協同組合だから"という話ではなく、そこの生協のテーマとして展開すべきことだ」と仰っていました。大学を卒業されてから消費者運動として生協運動に一生懸命に取り組んでこられた長い経験に裏打ちされた言葉に、強い印象を持ちました。協同組合だから"生協らしさ"が自明のものとしてあるのではなく、どういう生協にしていくのかということを考えるなかで、"生協らしさ"はつくられていくのだと、私は理解しています。

Q "生協らしさ"や相応しいあり方は、理念やそれを実現しようとする努力の中から生まれる、ということですね。

一方、生協の大規模化など、生協陣営でも、色々なあり方が模索されているように思います。こうした「規模」や多様性という点では、どのようにお考えでしょうか。

たとえば京都生協は同志社大学で生協運動をされていた人たちが中心になって創りました。他にもコープさっぽろの創立を北大生協が支援したように、いくつかの地域生協の創立時には、大学生協で頑張ってきた人たちが地域に進出して、自分の一生をかけて生協運動に取り組んだわけです。彼らの創業の理念は少しずつ違いますが、大学で生協運動に参画し、学んだ人たちが創業者として明確な理念を掲げて、地域生協を創りあげてきたわけです。

それが府県単位で合併し、事業連合がすすんでいく。そのときには、生協の創業理念が、どこまで継承されていくのか、どこまで体現し続けていけるのか、ということを考えざるを得ません。その際、それぞれの単協なり事業連合の職員や組合員を含めたコアになっている人たちが、どれだけ理念を体現しているのか、自らのものとして運営できているか、あるいは新しい理念に変えたとしてもそれを浸透しきれているかどうかということところが、経営上の課題の中心にあると考えます。ですから、大規模化を考えるときには、理念の有無ではなく、そこでの理念の置き方が問題であり、どういう生協をつくっていくのかということについて、きちっとした議論が絶えず必要になるのだと思えます。

スイスを例にしますと、一国内でミグロとコープというほとんど同規模の二つの生協が厳しく競合しています。どこの町に行っても駅前にはコープスイスカミグロのお店があります。そして両方とも、明確な事業理念を持っていて、かつそれを一貫さ

せようと努力しています。スイスの人口は愛知県より小さい760万人くらいですから、いくら食品の市場シェアの5~6割を二つの生協で占めていると言ってもグローバルにみれば"大規模"とは言えません。それでもヨーロッパのなかでもミグロは事業高で25番以内に入る規模ですが。規模の大小を問わず、理念・ミッションを具体化するところが曖昧になるようではよくないことを示唆していると思います。

それと—これは研究者からみると—スイスの事例のように地域に複数の生協があることは、深く検討しなければいけないと考えます。現実に大阪や京都府の北部のように、近畿でも県域を越えた事業展開の実態が存在します。このことが話題なったりするわけですが、県域というのは経済圏や生活圏とは違います。実際、京都府北部では京都市に出てくるよりも神戸・大阪に出るほうが便利な場合もあります。また、地域で生活する人にとっては、便利な方を使うという実態もでてきます。

あるいは京都市内でも複数の生協が活動していますが、「それぞれがどういう特長の生協を築くか」という点で、良きライバル関係が求められるかも知れません。多様な目的に沿って多様な協同組合が組織されることについては冷静にみて、必要があれば連携していくというようなことがいいのかもしれない。

Q少し話は戻りますが、理念を具体化する事業ということで、スーパーと生協はどうでしょうか。「業態」ではほとんど同じではないか、という意見もありますが。

「業態」というのは研究者の中でもなかなか理解されていない面があります。90年代には、生協というのは一つの業態であるという議論さえ、研究者の中にもありま

した。今も十分な認識がないかもしれません。

私が一番影響を受けた小売マーケティングの考え方は、関東の食品スーパー「サミット」をつくった安土敏さんです。彼の『日本スーパーマーケット原論』という著作で言われている内容は、小売業と製造業のマーケティングの違いと共通性にかかわります。マーケティングの考え方の出発点は、消費者のニーズや「こんなものがほしい」というウォンツを発見し、あるいは自らつくりだして提供する、というところ。そこでは、提供するものが有形財であろうが無形財であろうが関係ありません。たとえば美容院では髪を切って美しくなるというニーズを満たすために、そういうサービスを「製品」として提供しています。

では小売業は何を提供しているのか。例えば八百屋さんが提供しているのは単に野菜という商品だけではありません。野菜という商品を提供しているところは他にもある。その八百屋さんで買うのは、そこが買いやすいからです。そういうサービスをセットにして提供しているわけです。食品スーパーにしても調達した商品を、買いやすい売り場をつくって、顧客に買いやすさを提供することで成立しているといえます。

そこで「業態」に戻りますが、どういうニーズに対してどういうサービスを提供しているのか、ということで業態は変わると考えます。そう定義すると、生協の店舗と食品スーパーは同じです。家庭の内食材料—家で料理して食生活していくための材料—を提供するわけですから。コンビニという業態は、今でこそ野菜を置いたりするところも出ていますが、基本的にはちょっと買いのためという便利さをサービスの特徴として品揃えをしています。総合スーパーという業態は、買い物の頻度は少なくとも日常に必要な衣類や鍋・釜も提供する。で

すから、ニーズによって異なる商品と異なるサービスを提供する、その違いが業態です。売っている商品だけでは業態の区別はつかない。その商品をどういう売り方をしているかによって業態というのは違ってくる、というのが私の考え方であり、安土さんから学んだものです。

さて、改めて生協を考えますと、それは協同組合の事業組織であり、商品を提供するサービスが共同購入であったり、個配であったり、店舗であったりしますから、生協そのものを指して業態と呼ぶわけにはいきません。コープブランドこそが核だ、という意見もあり、広い意味で業態のコアは商品であると言えます。けれど、私はやはり、生協はどのようなサービスを提供するのか、ということを考えるべきだと思います。それぞれの提供する小売サービスの何がポイントになるか、繰り返して検証し、分析していく必要があると思います。結局、いろんな失敗を積み重ねて初めて成功が見いだされるのだと思います。そのなかでしか生協の新しいイノベーションにつながるものは出てこないでしょうし、簡単に出てくるものであれば、たいしたイノベーションではないのかもしれませんが(笑)。

Q生協も同業態の他者から学びつつ、実験と失敗を繰り返す必要がある、ということでしょうか。

そうだと思います。有名な話ですが、クリステンセンという経営学者の「イノベーションのジレンマ」という理論があります。すぐれたイノベーションがあると、それに過信して、あるいはそれが財産になっているので、新しいイノベーションを起こしにくいというものです。生協で言うと、共同購入はものすごく画期的なもので、そのおかげで大きく成長できたし、世界に誇るほ

どのイノベーションだったわけです。過去の財産を大切にしながらも、個配や、新しいビジネスモデルを築くことにもっと挑戦的である必要があると思います。

Q最後に、今後の生協についての期待をお聞かせください。

スイスのミグロ生協を調査して思うのですが、ミグロは社会的インフラの役割を果たしながら、スイスにおける小売政策や消費者政策だけでなく、環境政策などにも早くから積極的に取り組んでいます。ですから、大規模化をすすめることで多面的な分野で展望を見だし、その社会的影響力を自覚して地域や経済に貢献していくことができるならば、生協の新しい可能性が拓かれていくのかもしれませんが。最近のミグロ生協はスイスの国境を出て、生協グループが弱いドイツとフランスに店舗を出しています。この展開は国際的にも新しい意味を持つかもしれないと着目しています。

それから小さな生協もこれからの時代には必要でしょうし、日常の食品だけでなく、様々なサービスを提供するものとして多様な協同組合の形態がありうると思います。

【プロフィール】

1985年 京都大学大学院経済学研究科博士課程学修退学

1995年 立命館大学経営学部教授

『現代流通入門』(共編著)有斐閣、2007年5月

『流通(日本のビッグインダストリー5)』(共著) 大月書店、2000年

『生協21世紀への挑戦』(野村秀和編著/分担執筆) 大月書店、1992年

『実例による生協経営の自己診断』(野村秀和編著/分担執筆) 日本生活協同組合連合会刊、1988年

「ドイツにおける都市型商業集積としてのパサージュ、ガレリー - 小売「製品」概念の外延的展開によせて -」『立命館経営学』2005年5月

「小売業の国際化時代における生協の業態開発」CR I: 協同組合総合研究所『21世紀の小売商業と生協事業』2005年1月

「スイスの小売市場とミグロ生協の事業展開—消費生協としての歴史・理念・現状—」関西大学『商学論集』2004年10月