

特集 “CO-OP” と「商品」の現在地

02

生産者からみた「CO・OP」の特長と意義

さとの雪食品株式会社を事例に

宮崎 崇将 (追手門学院大学経営学部講師)



取材にご協力いただいた  
左から若木宏文さん、  
塩谷元彦さん、道端勝さん

はじめに

現在、流通業界ではセブン&アイ・ホールディングスのセブンプレミアムや、イオン・グループのトップバリューに代表されるように、プライベートブランド (PB) が花盛りである。PBとは小売業者など流通業者が、自社で企画し、独自のブランドで販売する商品のことである。もともとは、メーカーの商品 (NB) に対抗して、それを模倣して低価格で販売する価格訴求型の PB が中心であった。しかし、近年の PB の特徴として、小売業者のパワーが増大する中で、サントリーやコカコーラ、花王などの業界最大手のメーカーが PB 受託を行うようになり、価格だけではなく品質にこだわった価値訴求型の PB が登場するようになってきたことである。小売各社が差別化された PB の開発に邁進している。

生協には、PB としてコープ商品がある。コープ商品は、1960 年発売の「生協バター」に始まり、現在約 4000 品目にまで拡大している。それゆえ生協は 50 年以上前から PB に取り組んでいたことになり、コープ商品は、PB 商品の元祖といえるものである。なぜ、生協はコープ商品に取り組んだのか。また、一般小売の PB とコープ商品には違いがあるのか、またあるとすればどのような違いがあるのか。

今回は、長年、コープ商品の開発メーカーとして生協と取引をされているさとの雪食品株式会社 (以下、さとの雪) に取材し、購買事業や商品から生協の可能性や課題を明確化する。同社が提供するコープ商品「にがり充てん豆腐」は、30 年にわたるヒット商品である。その経験から、生協との取引のあゆみや他の流通業とは異なる生協独自の特徴など、さらに、コープ商品に関わって生産者ならではの苦労などのお話を伺った。

## 1. 概要

### 1) 会社概要

さとの雪は、徳島県に本社を置く食品機械メーカー・四国化工機株式会社（以下、四国化工機）の子会社である。四国化工機は、①機械（液体充填機、包装機）、②包装資材、③食品（豆腐および大豆加工品）の3つの分野で事業展開している。同社は、もともと輸入製品で占められていた液状食品を充てんする紙容器成形充てん機を国産で初めて開発するなど、特に牛乳やヨーグルト、果汁などの液体食品の充てん機に優れ、屋根型紙容器成型充てん機（ゲブルトトップ機）で国内シェアの半分以上を占めている。同社の得意とする無菌充てん技術を活かした機械を使用することで充てん時の空気の含有を防ぐことができる。それにより、風味が損なわれず、低温保存の必要がなく、品質保持期限の延長が可能となる。さらに、容器や外包装などの包装資材を取り扱っているため、トータルに提案することができる。

さとの雪は、食品分野の販売会社として1973年に設立されている。事業として本格化するのには、後で詳述する生協との取引開始以降である。現在では、1日約40万個を出荷しており、海外への輸出もある。西日本への出荷分は主に阿南工場（徳島県）、東日本の出荷分は主に御殿場工場（静岡県）の二工場体制で生産されている。

さとの雪では大手一般小売のPB受託もあるが、PBの大部分はコープ商品である。同社が提供しているコープ商品は、「CO-OPにがり充てん豆腐」、「CO-OP国産大豆のべんりな絹豆腐」、「CO-OP国産大豆のべんりな木綿豆腐」などの豆腐が中心である。特に、「にがり充てん豆腐」は30年以

上という長期間にわたって販売されている。NBとコープ商品は同様に品質にこだわったものだが、コープ商品には産地を特定しない国産大豆を使用しているのに対して、NBは輸入大豆を使用したものや、産地を指定した国産大豆を使用したものがある。また、NBでは、少量サイズや、カットタイプなどもあり、供給の仕方も多様である。このように、NBとコープ商品は差別化されており、競合関係が回避されている。

### 2) 製品・製法の特長

四国化工機の製品・製法の特長は、①厳選された素材のみ使用、②人手に触れない全自動工程、③一丁づくり、という点である。

第1に、さとの雪の豆腐は昔ながらの大豆、にがり、水のみでつくられているということである。使用される大豆は国内で栽培されたものと、主に北米から輸入されたものがあり、どちらも栄養成分や安全性について自社で設定した品質基準に基づき選別されている。契約栽培された大豆は、生産の各段階で栽培履歴が記録されている。製造に先立ってあらかじめ、一部がサンプルとして品質保証部に送られ、品質検査や豆腐適正検査などの検査が行われ、合格したものだけが工場に送られる。工場でもさらに細かく検査を行いながら、製造される。このように、幾度となく品質を確認し、適切な品質と安全性を備えた大豆のみが使用される。水は、御殿場工場では富士山系の伏流水を、阿南工場では四国山系の水を使用している。豆乳を固め豆腐にするために凝固剤が必要である。他社では扱いやすさを理由に硫酸カルシウムやグルコノデルタラクトンなどが使用されているが、同社ではにがり（塩化マグネシウム）のみで凝固している。使用するにがりは、地元の海の

海水から精製された 95% 以上である。海水消泡剤など他の添加物も使用していない。このように、不要なものを使用せず、自然由来の厳選された素材を使用することで安心安全な豆腐を提供している。

第 2 に、製造工程はすべて機械によって自動化されており、直接人の手に触れる工程がない。豆腐は、まず①大豆の研磨・石抜き→②洗穀・浸漬（水にひたす）→③摩砕（大豆をすりつぶす）→④煮沸→⑤分離（大豆をしぼりあげて豆乳をとる）→⑥脱気（豆乳から泡を取り除く）→⑦殺菌・冷却という工程を通じて豆乳がつくられる。それを木綿豆腐、絹ごし豆腐、充てん豆腐という製品種類に合わせてそれぞれの方法で凝固剤であるにがりとあわせて豆腐がつくられる。四国化工機では、この工程がすべて機械によって行われる。その大半は四国化工機が独自に開発したものである。それによって豆腐は非常に衛生的で、賞味期

限をより長期間にすることが可能となる。また、たとえば豆乳に含まれる泡（空気）を取り除く脱気の工程では、真空の中に豆乳を散布することで泡（空気）を取り除く（図 1）。そうすることで消泡剤を使用する必要がなくなり、不要な添加物を使用しなくてもよくなっている。

第 3 に、豆腐を一丁単位で製造している。通常豆腐は、一度に大きなかたまりで製造され、それを一丁分に切り分けられる。この方法では、部分ごとに味にムラが生じやすい。そのため、四国化工機では、最初から一丁単位で製造している。一丁単位で製造すればムラができることを防ぎ、すべての豆腐を一定の品質で製造することができる。

以上のように、厳選された素材を四国化工機の優れた機械を用いて全自動で製造することで安全で美味しい豆腐を製造し、さとの雪が取引先に提供している。



図 1 真空脱気装置

## 2. 「にがり充てん豆腐」 誕生秘話

### 1) 生協 PB に取り組んだ経緯

さとの雪・四国化工機が生協から依頼を受け、「にがり充てん豆腐」の開発、供給を始めたのは 1982 年である。

にがりを使用した昔ながらの美味しい豆腐をつくることを模索していた京都生協は、1982 年 1 月にさとの雪に依頼を行った。具体的な依頼の内容は、①絹ごしタイプの豆腐であること、②凝固剤には、昔ながらのにがりを使うこと、③大量に安定的な生産が可能であること、④衛生的で共同購入の仕組みと物流に耐えられ賞味期限が 1 週間以上であること、⑤京都府下で一番安価であること、という現在からみても「無

理難題」といえるものである。

特に困難であったのは、にがりのみを凝固剤として豆腐を大量生産するということであった。にがりには、風味が高い反面、豆乳との反応速度が極めて速いため、一定の品質の豆腐を機械を使って大量に生産するのは極めて困難であった。

そのため、京都生協は、それまでに他の生協や豆腐メーカーに打診するが、すべて断られていた。さとの雪・四国化工機が引き受けたのも、技術的に確立されていたわけではなかったが、担当者が創業者の大学の後輩であったためであった。これには創業者の人との付き合いを大事にする考え方が反映されている。

さとの雪・四国化工機は依頼を受けて、開発を始めるが、当時、技術的に困難な状況であった。そのような中で、3カ月の試行錯誤の末、最初の試作機が完成した。

しかし、大豆は収穫された場所や時期、日々の天候によって微妙に変化するため、混ぜ合わせる豆乳の品質は日々異なっており、その時々適切な分量ににがりを調節しなければならない。したがって、年間を通じて一定の品質の豆腐をつくるためには、豆乳成分とにがりとの凝固反応を徹底的に科学的に解明し、それに基づき機械を開発する必要があった。そのためには当然相当なコストが必要であり、大きな壁を乗り越える必要があった。

そのさなか同年4月にあらためて生協担当者が来訪し、生協理念や余分な添加物を使用しない豆腐をつくりたいという理念を伝えた。さとの雪・四国化工機は、その熱意に感銘を受け、生協の期待に応えるべく、日夜、機械の開発に取り組んだ。その後、にがり添加装置や豆乳の温度管理の方法を開発し、課題を克服していき、8月22日に、組合員向けに初めて「にがり充てん豆

腐」が出荷された。

以上のように、さとの雪が「にがり充てん豆腐」を供給するようになったのは、すでにその能力があったからではなかった。充てん機メーカーとしての開発能力や、また食品（豆腐）部門はあったものの、京都生協の条件にあった商品をつくれる保証はどこにもなく、開発にかかるコストやリスクは大きかった。それにもかかわらず、商品開発に取り組んだ要因は、京都生協の組合員に安心安全で手頃な価格の豆腐を届けたいという熱意であり、また人とのつながりを大事にするさとの雪の創業者の考え方であった。

### 3. 生協との取引の特徴

生協との取引の特徴として、第1に、製品開発に広がりがあるということである。一般小売のPBでは、その時々市場で売られている商品を参考にPBをつくるのが求められる。それに対して、コープ商品では組合員の要望が出発点にしている。たとえば、従来300g×1丁単位で販売していた。しかし、高齢化の影響などで、それではサイズが大きすぎるという意見が組合員から出ていた。その意見を受けて、200g×2丁1セットとサイズを1丁のサイズを小さくした商品を開発した。また、包装のフィルムがはがしにくいという意見があり、はがしやすく、きれいにはがすことができるフィルムを開発した（図2）。このような具体的な組合員の意見をくみとり、それを出発点に製品開発するという点が他の一般小売とは異なっている点である。組合員の意見を反映した改善を行うことで、直接に販売数量の増加につながっている。他方で、こうした意見への対応ができな

れば、販売数量が減少するという一方で、よくも悪くも組合員の意見や要望が数字に反映するというのも特徴である。



図2 改良された「にがり充てん豆腐」

第2に、生協の調達担当者との密な関係による情報交換の頻度の高さである。PBの受託では、小売業者によって受託後のやりとりは異なっている。しっかりと品質管理のチェックを行う業者もあれば、メーカーに任せきりの業者もある。生協は、頻繁に工場を訪れ、製造工程や品質のチェックを行っている。さらに、単にチェックするだけにとどまらず、訪問の際には、他業種や他社の工場見学で得た知識から、改善などのアイデアの提案があり、単なる製造受託にとどまらない創造的な関係がある。

第3に、消費者である組合員と直接コミュニケーションをとる機会が多いということである。一般小売ではTV コマーシャルによる一方的な情報発信か、限られた店頭での接客、アンケート調査など、メーカーが直接消費者と接する機会は限定的であり、販売数量や流通業者からのデータや情報など間接的な情報から消費者を推測するしかない。それに対して、生協では、学習会や交流会などの場で直接組合員と交流できる場が準備されている(図3)。そこで、たとえば、にがりと硫酸カルシウムの違いを実際に体験してもらい、にがりを使

用する難しさを体感してもらうことで商品の魅力をさらに知ってもらったり、新しい豆腐のレシピを提案したり、商品をアピールすることができる。また、当然組合員から商品への不満や要望などを直接きくことができる。このように、生協ではメーカーが消費者と直接コミュニケーションをとることが可能である。これは、単に商品に対する消費者の反応を知るだけでない。生協の取り扱い商品点数は膨大にあり、商品はその都度吟味されて購入されるわけではなく、一度満足した商品があればその後指名買いされる傾向にある。そのため、商品をアピールする機会は、商品を供給するメーカーにとって非常に重要である。これらの学習会や交流会は、単協から連合化していく過程で一時的に減少していた。しかし、近年「ラブコープキャンペーン」の取り組みを受けて、あらためてその機会が増加しており、メーカーからも歓迎されている。



図3 学習会・交流会風景

## 4. 今後の展望と課題

### 1) 今後の展望

さとの雪からみた今後の展望として、豆腐以外の大豆加工品への商品ラインの拡張がある。同社では、現在「味付うの花」、「こんにゃく白和え」、「豆腐とかぼちゃのサラ

ダ]、「おからが入ったごぼう白和え」などの豆腐以外の総菜を提供している。今後は豆腐に加えてこれら大豆加工品の認知度を高め、販売を拡大したいということである。そのため、組合員へのアピールが課題となる。

また、原材料価格の高騰への対応も課題である。エネルギー価格の高騰や不作によりコストが増大している。また、輸入大豆では、円安などに加えて、遺伝子組み換え大豆の増加による非遺伝子組み換え大豆の減少により需給が逼迫によって価格が上昇している。これらの価格上昇は販売価格に転嫁することを迫られる水準になっている。しかし、単なる値上げでは販売量の減少につながりかねない。それを防ぐためには、組合員に対してしっかりと値上げの理由を伝え、理解してもらうことや、また十分に商品の価値を伝える、あるいはさらに商品の価値を高める工夫が求められる。

さらに、生協ならではの取り組みとしては、廃棄ロスの削減などが期待されている。そもそも、生協は1週間前に受注する共同購入方式であるため、完全な見込み生産の一般小売に比べて、あらかじめ受注が確定しており、受注ロットも非常に細かい単位で来るため廃棄ロスが少ない。また、最近では製造年月日の日付が異なる商品の混在も了承されるようになり、廃棄ロスは減少している。このような、廃棄ロスを減らし、ムダをなくすような取り組みを今後の進めていくことが期待される。

## 5. おわりに

本稿では、さとの雪のコープ商品「にがり充てん豆腐」を対象に、メーカーの特徴、背景、関係の特殊性、課題についてみてきた。

「にがり充てん豆腐」を生み出した出発点にあったのは、組合員に安心安全な豆腐を手頃な価格で提供したいという生協担当者の熱意であった。当時、添加物を使用した豆腐が一般的であり、当然市場に組合員が求める商品は存在しておらず、新しく生み出すしかない。市場にない商品を生み出すために東奔西走し、受託してくれる業者を見いだす。しかし、やはり開発のハードルは高く、当然ビジネスとしてのリスクは高い。その中で、メーカーを奮い立たせたものもまた担当者の熱意であった。このように、消費者がすでに存在する商品に満足しているのであれば、あえて生協の組合員となりコープ商品を購入する必要はない。一般的なNBや、それを模倣する一般小売りのPBで十分である。そこの不満があるからこそ、あえて生協を、コープ商品を選択しているはずである。しかし、市場にない商品は、通常何らかの技術的、あるいはコスト的な理由で存在していないはずである。そのため、新たな商品を実現するためには、単に企画だけではなく、技術開発や供給体制の変化などが必要となる。そのハードルやリスクを超えて実現するためには、メーカーなどを巻き込むだけの熱意が必要である。コープ商品第1号の「生協バター」も、共同仕入がストップする中で、安価にバターを提供することを実現するために供給体制を大きく変えることで生み出されており、この組合員に対して「売れる」商品ではなく、よりよい商品を提供したいという熱意がコープ商品の底流に流れるものであると感じさせる。

他方で、生協だけで商品が生み出せるわけではなく、商品を実際に形づくり、供給するメーカーがいる。「にがり充てん豆腐」が開発できたのも四国化工機という企業の存在が大きい。まず、可能にする高い

技術をもった企業であることである。しかし、それだけではなく、同社の企業文化である。同社の創業者である植田道雄氏は、人とつながりを大切にするという考え方があった。「にがり充てん豆腐」の件も、担当者が大学の後輩であり、その依頼をどうにかしたいという理由から承諾している。同社は、同業者や消費者など他者に配慮するオープンな社風であり、それが、「にがり充てん豆腐」を生み出すことができた要因であったことは間違いない。

さらに、販売後 30 年以上にわたって愛顧されているのは、製品自体やサイズ、包装の改良など様々な改良を加えているからである。その基礎にあるのが、組合員の声に直接きくことができるという生協の独自性である。一般小売との関係とはことなり、生協ではメーカーとの組合員が直接やりとりすることができる。その具体的な声を反映して、製品を改良している。メーカーと組合員をつなげ、互いに育つ関係が重要である。