

## ■□ 第3分科会

### 企業の事業性と社会性の 両立について考える

加賀美 太記（就実大学経営学部専任講師）



#### ■はじめに：本分科会の趣旨

本分科会は「企業の事業性と社会性の両立について考える」をテーマといたしました。ここでは、企業としておりますが、事業性と社会性の両立が問われるのは協同組合も同じです。本分科会には、50名近い参加者を迎えており、この問題については今回の報告者の皆様への関心が非常に高いことが表れていると感じています。

このテーマを設定した大きな背景は、昨今の時代の変化があります。昨日のシンポジウムでも触れられていましたが、昨今の情勢にあって、消費者、組合員、あるいは取引先のニーズを素直に聞いて、そのまま事業として展開すればよい時代ではなくなっています。現代の事業においては、社会に存在する様々な問題から、自分たちが取り組むべき課題を抽出してチャレンジしていくことが、非常に重要になっています。当然ながら社会的課題の解決といった際も、あくまで「事業として社会性をどう追及するのか」あるいは「社会性のある事業をどう展開するのか」ということが求められます。

協同組合、生協は、こうした事業に取り組んできた歴史的な背景がありますが、社会性のある事業は協同組合の専有物ではなく、営利企業もこうした問題について真剣に取り組んでいます。また、この問題は必ずしも実践の現場に留まるわけではありま

せん。「エシカル消費（倫理的消費）」という言葉が普及し、消費者や企業の行動が変化するなかで、研究面でもこうした側面に光が当たるようになりつつあります。

一連の流れの根本には「社会性を意識して活動しなければ、事業活動の基盤となる社会が持たなくなってきた」という認識が広がっていることがあるのだと思います。国連もSDGsという長期目標を定め、行政や企業がそれぞれ取り組みを進めています。とりわけ流通は非営利的な生活の原理に基づく消費者行動と密接に関係してくるため、流通における実践は、目に見える形で私たちの生活に変化をもたらします。

この分科会は、何かしらの研究成果の発表や事業上の正解を提示するものではありません。協同組合と企業の社会性を追求する事業の実態に学び、困難や意義、可能性を参加者の皆さんで共有する場にしたいと思っています。

以上の問題意識を踏まえ、今回は3つのご報告をお願いしました。生産から物流、消費の現場という流通のステージ、ステップごとに、どのような実践がされているのかを共有していきたいと思っています。

## ■報告 I

### 「食品流通の現状と課題—生協のお取引先様と関わる商務の役割—」

藤田 康弘（コープきんき店舗商品部グロースアリー商品チーフ）

コープきんきの藤田と申します。店舗のグロースアリー関係で、食品、菓子、雑貨の商品調達をしている立場から、①食品流通の現状と課題、②エシカル消費への取り組み、③バイヤーの業務——についてお話しさせていただきます。食品流通などの大きな問題について、一バイヤーが発信させていただくわけですが、いろいろなところでお聞きしていることを、自分の言葉に代えて報告させていただきたいと思います。

#### 1、食品流通の現状と課題

全体として、景気が回復してきていると言われてはいますが、生活者レベルでは実感できていないのが実態のようです。流通業界でも「戦国時代」と言われ、外部環境の変化に伴って消費者の購買動向が複雑化してきている中で、より深い消費者対応が求められる時代になっています。

#### 消費者動向の変化

変化の一つ目が、高齢化社会の深化です。後期高齢者の増加に伴って購買動向も変化しています。たとえば、行動範囲が狭まって小商圈化が進んでいますし、食品では柔らかいものの需要が増え、飲料であれば酒の需要が減っています。家庭では食事を作る回数が減り、食事の宅配需要や、健康意識の高まりから、健康食品の需要がそれぞれ増加しています。

第二に、女性の就業率が高くなり、女性の社会進出によって消費者行動も大きく変わりました。現在のキーワードは「利便性」

「短時間」です。帰宅後にできるだけ短時間で食事の準備をするため、駅に近い店やコンビニでの買い物が増え、近年ではネットでの購入も非常に利便性が高くなっていると受け止めています。

三点目として、モノ消費からコト消費へのシフトです。クレジットカード決済額は、すでにモノ消費とコト消費が逆転していると言われています。さらに「トキ(時)消費」という言葉も出てきています。博報堂の「生活者が選ぶ〇〇年のヒット予想」の、2017年の1位が「インスタ映え」だったのが象徴的です。

#### 小売り流通の課題

食品を取り扱う業態についてみると、まず、食品スーパーで注視されているのは、新店舗出店や改装の際、地産地消、惣菜売り場の強化、売り場にイートインを設置して買った商品を食べられるようにするといったことです。

コンビニエンスストアは非常に利便性が高く、女性の就業率増加もあって、多くの方が利用されています。課題としては、24時間営業が主であるため、深刻な人手不足があります。

ドラッグストアは、ヘルスケアに重点を置いて成長してきましたが、近年は食品を取り扱う店舗が増えています。

ディスカウントストアについても、居抜き出店が中心にですが、食品関係の取り扱いを始めています。これら以外にも百貨店や、アマゾンの利用者が年々拡大していることに代表される、インターネット上の購買も大きな脅威になってくるのではないかと感じています。

#### 流通業界で今後、取り組むべき領域

こうした中で自分自身が考える、生協が重点的に取り組むべき点は、消費者動向を

きっちり把握して、それを売り場に反映していく「地域密着型」を追求することだと思います。生協の場合は宅配と店舗があり、宅配では購入者の年代や、何をどれくらいの金額利用されているのかという分析が非常に進んでいます。しかし、店舗ではそれを分析しても、売り場に反映させるなどの行動に移すところまで行きつけていません。今後はそういったところも活かして、店頭をリフレッシュさせたいと思います。

そして、ヤングシフトも必要です。シニアの構成比は今後高くなりますが、若年層への取り組みもしっかり進めていかなければなりません。昨年、京田辺店を移転・置き換えで改装した際に、若年層を取り込みたいと、子どもさんの菓子売り場を充実させたところ、他店舗を上回る実績になりました。店舗全体の来店状況は非常に厳しい状況が続いていますが、こうした取り組みを今後も増やしていく必要があると考えています。

3番目がエシカルです。多くの生協では、コープ商品を中心に、組合員の要望に応える商品の取り扱いをしています。エシカル商品は、今後の品ぞろえの中心になってくるのではないかと思います。

## 2、エシカル消費への取り組み

このエシカルについては、日本生協連が作成された資料があり、学習会でも使っています。「エシカル」というだけではなかなか伝わりにくいので、組織としては「誰かの笑顔につながるお買い物」をキーワードに、分かりやすく進めようとしています。実際には、買い物をするとき、ごみを捨てる時、すでにエシカルな行動をしていることは多いので、商品を作る側も、そこを意識して商品化することが、非常に大事だ

と感じています。

2017年には、宅配の紙面でエシカルの説明をしたり、エシカル商品の特集も組んだりしました。宅配の特性上、メッセージが伝わりやすいということを実感しています。それ以外にも、学習会を開催しました。

これらを踏まえて、2018年には、宅配ではコープ商品を中心にしながら、エシカルにかかわるNB商品の普及も併せて進めていきます。コープ商品については、すべてではありませんが商品開発にも携わっていますので、エシカルということ意識した開発を進めていけたらと思います。

また、店舗では、月初の1週間を中心に、毎月エシカル商品の普及を進めています。年間レベルでは、10月を「エシカル月間」として最大の山にしようとしています。18年度の取り組みのスタートとして、6月の月初の週は全店でエシカル商品群の集合展開をしました。ただ、利用実績はなかなか厳しく、取り組み週は部門構成比の2%程度の売り上げにはなりますが、それ以外の週については、まだまだ1%くらいです。コープ商品以外では、小川珈琲さんとも協力して、6月月初にフェアトレードや有機の商品の展開をしましたが、コープ商品とは違って、十分な販促物を使って宣伝するには至りませんでした。今後の課題として進めていきたいと思っています。

## 3、バイヤーの業務

最後にバイヤーの仕事についてお話させていただきます。バイヤーの仕事は多岐にわたっており、これだとは言いきれません。一般的にはバイイング（商品を仕入れること）がバイヤーの仕事だと思われるでしょうが、バイイング以外にも商品に関わるいろいろな業務をしています。

最終的には利益を上げることが責任に

なってきますが、バイヤー1人で利益を上げられるものではなく、関連部門との関わりの中で利益の向上につなげていくとご理解下さい。

私たちコープきんきでは、コープ商品が全体の売上高の3割、利益の4割を占めています。利益を上げるためにはコープ商品の構成比を上げればよいということになりますが、コープ商品だけを取り揃えれば利用点数が上がるとは言いきれません。また、一時的に利益を上げて、1か月後、1年後にも来店いただける組合員さんの数を維持できるかはわかりません。ここが課題になります。利益を上げることが最終目的ではありますが、売り上げと利用点数のバランスをしっかりとりながら進めています。

また、配布資料にバイヤーの職務内容を整理していますが、とくに品ぞろえが非常に重要な業務となります。私たちバイヤーは、組織全体の方針に沿って、売り場に品ぞろえがしっかりできているかが問われます。したがって、商品政策が非常に大事になります。利益を上げることは、数字上の成果として必要ですが、前段にあるのは組合員さんが望む商品を調達し、組合員さんのくらしを支えていくことです。そのことを意識しながら商品を調達して、社会に貢献できるように取り組んでいます。

売り場づくりについては、事務所で考えた机上の売り場にとらわれず、現場にしっかり足を運んで組合員の声を聞き、今、抱えている問題点を明らかにして職務を進めるというスタンスを大切にしていますが、日常の業務に追われて現場に行き切れていないのが昨今の課題です。

プロモーションについては、ベンダーさんとも商談をしながら週間・月間のプロモーションを組んでいます。できるだけ同じことを繰り返さないように心がけてい

ます。成功する場合も失敗する場合もあり、成功したことについては2年目もその教訓を生かして行うのですが、3年目も同じことをしていたのではジリ貧になってしまいます。同じことをするのは極力2年までとし、3年目からはまた違った視点で物事を考えるようにしています。

数値管理については、組織全体で出てくるものでもなくて、各バイヤーが日常のところで売り上げや利益などの数値を管理しています。

本来であれば、このところをもう少し重点的にご報告したいのですが、時間の関係もありますので、私たちバイヤーは組合員の期待に応える品ぞろえ・提供のために、いろいろな職務を遂行しているのご理解いただければと思います。

最後になりますが、今回、国分さんと小川珈琲さんにもご参加いただいています。日常でも週次、月次、年間の商談をさせていただいていますが、どうしても商品中心の話になってしまい、自分たちが持っている課題や悩みについての情報交換は十分にできていないのが現状です。今後はそういった点でのコミュニケーションもしっかりとりながら、お互いの事業の発展と組合員さんに喜んでいただける商品提供のために、力を合わせていけたらと思っています。

## ■報告Ⅱ

「問屋 国分ネット卸」による仕入困難者支援について」

黒崎 雅人（国分グループ本社株式会社マーケティング開発部ギフト・EC開発課長）

国分グループ本社の黒崎でございます。現在、マーケティング開発部で、ギフト・EC開発を担当しています。リアルとネットの売り場を通して、どんな商材が求めら

れているのか、またネットが絡んだ場合の売り方はどのように仕掛けていったらいいのかを追求しています。今日、お話をさせていただく「国分ネット卸」は、8年前、私が事業開発部にいた際、ウェブを活用した新しい卸機能として始めた事業です。この取り組みを通じて、社会性と事業性についてお話しさせていただきます。よろしくお願ひします。

### 国分グループについて

最初に、簡単に国分グループについてお話しさせていただきます。弊社の創業は1712年です。伊勢・松阪の商人だった4代目国分勘兵衛が江戸・日本橋で商売を始めたのがこの年です。当時は呉服物の販売と醤油の醸造を生業としていました。現在の食品主流の間屋になったのは、明治初期と聞いています。

社是はひとえに「信用」です。

北海道から九州までの各エリアにグループ企業の販社を7社持ち、「地域密着全国卸」を基本コンセプトに、全国にネットワークを広げています。近畿・中国四国エリアについては、国分西日本を通して事業を展開しています。また、昨今では海外にも目を向け、問屋として営んできた卸や物流のノウハウを使って、中国やアセアンで事業を展開しており、54か国に商品を輸出しています。卸以外の事業でも子会社を作っており、物流業や総菜関係の製造業、また一部小売業も行っています。コミュニティ・ストアという路面店や、職域の中での売店など、非卸の部分でも事業を展開しています。さらに、モノを届けるバックグラウンドとして、物流機能も非常に重要ですので、小売業様の専用倉庫も含めて、全国に常温・低温合わせて268の汎用拠点を展開しています。

現在は3万5000を超える取引先様とお付き合いさせていただいており、1万を超えるメーカー様から商品を仕入れ、取扱商品は60万を超えます。商材は、食品と酒類がほぼ半々です。昨今では温度帯の商材も含めて食品のシェアが6割、酒が4割となっています。取引先様の構成は、生協様を含めてスーパーマーケット業界が4割ですが、一般・業務用の酒販店様との取引が多いというのも、国分グループの特徴です。

### 問屋 国分ネット卸による仕入れ困難者支援

本日、お話をさせていただく問屋 国分ネット卸は、2010年に立ち上げました。仕入れ困難エリアや特殊ルートと呼ばれる一般店舗ではないところ、あるいは小規模な事業者様への食品供給を目的としたウェブ仕入れサイトです。現在の取り扱いアイテムは約1万6000点で、食品以外も扱っています。ユーザー様は3万8000で、そのうち8割が事業者様、2割がスポットで食品を仕入れたい個人（B2C）です。

サイトのイメージは、いわゆるネット通販サイトと全く同じで、PCサイトとスマホサイトがあります。ぜひご覧下さい。

国分ネット卸のポイントは大きく3つです。ひとつはアイテム数の多さ・幅広さです。汎用拠点で扱う食品以外にも、日用品雑貨や介護関連商材も扱っています。小規模店舗であっても消費者のニーズは変わりませんので、1店舗を担えるだけの商品供給を行う必要があります。そのために1万6000アイテムを擁しているわけです。

2番目として、ネット通販サイトですので、特別に会員登録のための利用料などは頂戴していません。

3番目は、受注から配達までを短時間で行うことです。離島・山間部に商品を届けるのは非常に難しいのですが、宅配便と連

携することで、基本的には近いエリアであれば、注文日の翌々日には商品が届くというサービスを展開しています。

このシステムでは、主要ターゲットをロングテール顧客に絞って展開してきました。離島・山間部の過疎地など、流通ネットワークが弱体化したエリアで展開する小規模な小売事業者様、また小規模であるが故に取引条件が合わなかったお客様との取引を、ネットとクレジットカード決済などの仕組みを利用して実現することがこのシステムの目的です。もうひとつは、特殊ルートと呼ばれる小規模・ニッチな企業で、企業内の売店様や従業員に向けた社販サービス、また高齢者関連事業者様向けに、デイサービスで提供されるお菓子なども含めた事業となっています。

ターゲットとなる顧客を整理した図がごございますが、こちらは横軸にリアルとネット、縦軸にLTV（貢献度の高さ）を取り、それぞれに顧客を位置付けています。ネット卸なので基本的にはネットで集客します。営業担当は置かず、お客様が検索サービスでキーワードを入力されたときに、ネット卸のサービスにつなげていくことを強化しています。一方で、ネット経由ではこの事業に触れることがないという方にも、リアルの世界で存在をお伝えすれば、後々取引していただくことができますので、そちらにも取り組んでいます。

ただし、あくまでもネット卸は、小規模であるけれども、きちんとそのエリアに根差した小売業者様を支援する事業として展開しています。昨日のシンポジウムで「生活者と生産者のニーズを調整するけれども、すべてのお客様のニーズを聞くわけではない」というご発言がありましたが、私も共感するところがあります。

実際、事業を立ち上げる前の2007～08

年に、離島・山間部を回ってヒヤリングさせていただきました。いろいろなお叱りを受けましたのですが、お聞きしたすべてのニーズを検討して、ネット卸という形で貢献できるユーザー像のペルソナを作りこみました。それが「後継ぎがない酒販店の親父さん」「山間部で小売業をしているおかみさんで、夫は林業、週末になると軽トラで町のGMSに商品を仕入れに行く」「うまく世代交代ができた酒販店の2代目で、ネット販売やブログも手掛けている」「フラワーアレンジメントや料理教室を主宰している個人事業主が、教室で使う食材や生徒さんにふるまうお菓子を調達したい」という4つのペルソナです。この事業は、あくまでもこういった方々へのサービスとして展開してきました。

ネット卸の仕組みですが、基本的に問屋の持っている機能をそのまま使っています。ネット卸事業のところで受注データを振り分けますが、ネット卸事業としての専用倉庫は一切持たず、関東エリアにある国分関信越と国分首都圏の汎用在庫の商品を活用しています。いろいろな販促企画も実施していますし、52週、リアルに近いレベルで、ウェブによる売り場支援も展開しています。また、これはウェブならではの特徴ですが、売り場に制限がない一方で、汎用倉庫にない商材もたくさん展開しています。いわゆる産直商材、そのほかにも介護施設様を中心に、こだわりのお菓子の予約受注が非常に多いです。

実際のお客様は、ほぼ当初に想定した通りです。離島・山間部のお客様には2010年からずっとお取引いただいております。一番多い離島のお客様は西表島で、次に父島、佐渡島、喜界島、五島列島、沖縄の共同売店などの方々に発注いただいております。この

回りだと、さすがに翌々日には着きませんが、リードタイムを見込んで発注いただいているようです。最近になって取引を伸ばしているのが介護施設様です。介護食ではなく3時のおやつとして、少量でいろいろなものを楽しみたいということで、ご利用いただいています。

その他、当初は想定していなかったビジネスモデルですが、ノベルティ事業者様との取引も伸びています。スポット取引のため、問屋としては取引に制限があっても、ネット卸であれば対応できます。先ほどの4つのペルソナ以外でも、ビジネスモデルを崩さずに展開できている例です。

また、これも想定外だったのですが、個人レベルでネット通販事業をされている方が、ご自身のサイトでネット卸に載っている商品を販売されており、それを物流代行的に出荷するといった取引も増えています。小売り業者様が我々の商品を掲載して、受注が入れば我々に出荷指示を出す「ドロップシッピング」という取引です。

### 「問屋 国分ネット卸」における社会性と事業性

ネット卸の概要は以上ですが、今回のテーマの「社会性と事業性」というところでは、いろいろな苦勞をしてきました。

本事業のビジネスモデルの社会性（社会的意義）は、「ウェブによる小規模事業者への商品仕入れ機能の提供」です。小売業者様へのヒヤリングの前に立てていた仮説は、買い物困難者が発生する前段階には、必ず仕入れ困難者がいるはずである、ということでした。小売業者様がネットスーパーや移動店舗といった買い物困難者支援に取り組むように、我々はその前段階として、ネット卸機能によって仕入れ困難者支援に取り組むことができるのではないかと

いうことから始めたわけです。事業の規模の大小にかかわらず、すべての取引先のニーズに丁寧に対応するという、国分グループの「小商いの精神」を大切にしたいということでもあります。そして、4つのペルソナを定義し、弊社グループの中でコミュニティ・ストア（ボランタリーチェーン）を展開している企業の新規事業として立ち上げました。ここが非常に重要なのですが、経営会議で私から強くアピールしたのは、スタートする以上簡単に撤退はできない、やめられない事業だということです。

一方の事業性ということでは、いろいろなタイミングで苦勞してきました。2010年から3年間の創成期は、純粋に4つのペルソナに特化したサービスを行いました。専用在庫を持たず、汎用在庫を使うことで在庫リスクを回避しました。集客はリアルな営業をまったく使わないことを基本とし、自然検索やリスティング広告（キーワード検索で出てくる広告）で潜在顧客を見込み顧客に変える、いわゆるウェブマーケティングを活用しました。さらにICTの活用によるコスト削減を目指しました。

しかし、事業を進めていくうちに、どんどん裏腹な部分が出てきました。汎用在庫をリアルな営業現場とシェアしているので、商品を取り合うことになり、欠品発生リスクが生じました。また、ウェブを使えないユーザーとは取引ができず、仕入れに困っていたとしても、この事業では対応できないことになります。3つ目に、少額取引であるがゆえに業容拡大がなかなか難しく、事業報告のたびに、「最初に描いた事業計画通りっていない」「早く事業規模を大きくしろ」と言われました。

しかしながら、何とか頑張って2014年から16年には損益分岐点をクリアできました。ターゲットの定義を拡大して、企業

や大学、病院などの職域売店や介護施設、ノベルティ事業者といった、増加傾向にある分野を強化しました。サービスは基本的には変えていませんが、職域売店、ノベルティ事業者には営業を付け、担当者がお話を伺うようにしました。あとは受発注、予約販売というスキームをかなり広げましたので、在庫リスクを負わずに商材を拡大していけるようになりました。また、産直商材を導入することで、ギフト商材や地酒といったエリア商材やロングテール商材を極力強化したことも、在庫リスク回避につながりました。

ところが、ビジネスが広がると、ありがたいもいろいろな取材を受ける機会が増え、それをご覧になったお客様から「うちにも対応してほしい」との声が上がり、会社から全方位のニーズに対応するよう求められるようになりました。そもそもロングテール顧客向けのビジネスモデルなのですが、「限界なのではないか」「スモールビジネスから脱却しろ」と、さらなる業容拡大に向けた営業施策を求められるようになりました。

大きな節目を迎えたのが去年です。新しい価値の提供が求められる中、私が今いるギフト・EC開発課の仕事にも関わりますが、小売業様のEC支援を始めました。それがドロップシッピングによる無在庫直送です。実際には、スーパーやEC利用者様のネット商材を補完する形で使っています。また問屋のデジタル化に寄与するという一方で、少額取引におけるネット卸のプラットフォームの積極的活用を、ネット通販戦略の中でうたっています。そうして何とか課題を乗り越えたかなと思っていると、今度は物流労働力の不足という課題に直面しました。宅配料金が値上げされることになり、今年の1月から配送

料をやむなく値上げしました。沖縄の取引先様1軒1軒にお電話で事情を説明し、継続されるかどうか確認したところ、何とかご理解いただくことができました。さらに、業容が拡大するなかで、在庫MD、産直MDの強化が求められます。また、個配出荷ということで、宅急便だけではなく、さまざまな宅配事業者様との連携、場合によっては問屋の物流を強化して運ぶことも視野に入れています。

このように、現在はギフト・EC開発課と各部署が連携しながら、ネット上に限らず、リアルでも小売業様の支援もする主管部署として取り組んでいます。

### ■報告Ⅲ

『フェアトレード』『エシカル』商品の提供  
村上 祐一（小川珈琲株式会社第二営業部  
部長代理）

皆様こんにちは。小川珈琲第二営業部の村上と申します。小川珈琲の事業は、大きく業務用の卸と家庭用の卸とに分かれており、私が所属している第二営業部は、後者の営業部隊です。

私は、コーヒー屋の営業になって本当に良かったと思っています。コーヒーは購買要素がとても多い商品です。酸味が好きな人もいれば苦みが好きな人もいますし、モカがいいという人やキリマンがいいという人、深煎りがいいという人や浅煎りがいいという人、高いものもいい、安いものでもいい、外で飲みたい、家で飲みたい、朝飲みたい、昼飲みたい、夜飲みたい。これだけ購買要素が多いということは、企業や個人が思うことが、販売において介入する機会が多いということです。そんな魅力的な商材であるコーヒーを扱う仕事に、大き

な喜びを感じています。その購買要素の中に、今後は「エシカルであるかどうか」ということも入ってくるのではないかとということで、今日はエシカル商品の提供についてお話させていただきます。

弊社は1952年の創業以来、コーヒー職人として本物の価値ある商品を作り、真心をもってお届けすることを基本理念としています。「おいしさ」が弊社のキーワードなのですが、その発端は先代（故人）が戦時中にラバウルに出征したことにありました。現地で飲んだコーヒーが本当においしく、無事に帰国できてまた商売をすることができたなら、日本の人たちにも本当においしいコーヒーを飲んでもらいたいという、熱い思いで始めた事業なのです。

創業時は業務用卸をメインとしていましたが、いつか家庭でもレギュラーコーヒーが飲まれる時が来ると考え、事業を拡大していきました。家庭用は直営店を開くところから始まったのですが、次の展開として、生協様とのつながりの中で、家庭用の事業を拡大していくことになりました。というのも、業務用のコーヒーに関して大学生協様とずっと深い関わりがあり、そこから洛北生協様そして京都生協様へとつながっていったのです。

そうした経緯から京都生協様のレギュラーコーヒーのPBの開発にも関わりました。一般的にコーヒーのPBというと、やはり物量、価格、売り上げを稼いでいこうみたいにとらえられがちで、スーパーで言うところの下の段に売っているような「買い回り品」「特売品」としての扱が多いのですが、弊社の場合は、おいしさを追求するために鮮度が大切であると考えていることから、開けたての風味を小袋で楽しんでいただくように、小袋にこだわりました。

2003年にはコープきんき事業連合様と

共同開発したコーヒーが販売開始になりました。発足当初、きんき様はどちらかという買いやすい価格を重視しておられたので、ずいぶん議論もあったのですが、やはり小袋の商材で組合員様の支持をきっちり得てきたという背景をもとに、小袋の商品は小川珈琲がさせていただくという経緯となりました。

### 小川珈琲の有機栽培コーヒー

もうひとつ、生協様との関わりの中で、私たちにも大きな動きがあったのが有機栽培コーヒーです。きっかけは、京都生協の商務様から「これからは有機栽培の時代が来る、コーヒーでもできないだろうか」という声をいただいたことでした。長く取引していただいている生協様の声でもあり、何とか実現させようと、有機栽培コーヒーに取り組み始めました。

すぐに用意できたのは「オーガニック・ペルー」という商材です。当時は有機栽培のコーヒーが非常に少なく、どれだけ探してもペルーでしか見つかりませんでした。しかし、「おいしいものを届けたい」という私たちの思いに反して、それ単一ではおいしいコーヒーができなかったのです。「オーガニックだからおいしくなくてもいい」ということは絶対に許されないもので、1種類の豆を浅煎りと深煎りにしたものを混ぜて味を作り込み、何とか世に出せる商品として出来上がったのが「オーガニック・ペルー」です。現在、弊社のNBとして展開している「小川珈琲有機栽培オリジナルブレンド」は、日本で一番売れている有機栽培のコーヒーです。あの時、京都生協様からのお話がなければ、私たちの事業もどうなっていたか分かりません。あの一言が、ブランドの転換を起こしてくれたということになります。

## 日本のコーヒー市場

続いて日本のコーヒー市場について、ざっくりお話しさせていただきます。日本ではここ数年コーヒーブームで、2013年から16年まで大幅に伸びていましたが、1年くらい前にブームも少し落ち着いてきたというのが大きな流れです。

コーヒーブームは3つの波があると言われる。第1波は1960年代の「アメリカンコーヒー」や「喫茶店」といったブームです。セカンドウェーブは、1990年代後半で、スタバやタリーズのような店で、エスプレッソやカフェラテ、カプチーノなどアレンジしたコーヒーをおしゃれに飲むことが普及しました。

そしてサードウェーブが「スペシャルティコーヒー」です。消費動向が成熟して、「どの産地で、どうやって精選されたものを、どうやって淹れるか」といったところまで求められるようになりました。このサードウェーブにおけるもうひとつの大きなトピックスが、2013年に大爆発したコンビニのカウンターコーヒーです。サードウェーブというアッパーな流れと、買い回りのコンビニコーヒーという二つの流れが掛け算になって、コーヒーは大ブームになったのです。

家庭用コーヒーについては、外で飲まれる機会が増えたために、需要が落ちるのではないかと思われましたが、逆に、家での飲用回数も伸びました。ですから家庭用もブームの時は伸び、今は少し落ちている感じですが。

家庭用における小川珈琲も、ブームに沿って売り上げを伸ばしていきました。家庭用市場におけるブランドポジションは4番目です。上位3社は大企業となりますのでその差はまだまだ大きいのが実情です。小川珈琲の特徴は、単価が他社に比べて

100円ほど高いことです。やや付加価値型のこだわりのコーヒー屋として、4番目のブランドポジションで何とか頑張っている状況です。

## エシカルとコーヒーにできること

家庭用市場では、小川珈琲は4つの価値を大切に、事業を展開しています。ひとつは「伝統」です。次に「コーヒーの未来のために」。ここがエシカルということになると思います。あとは期間限定コーヒーというような「季節感」や「情緒感」、さらにスペシャルティコーヒーに代表される「素材感」、この付加価値をもって市場に働きかけをしていますが、中でも私たち事業部が一番注目しているのが、やはり「エシカル」です。家庭用コーヒー市場の有機栽培コーヒーに絞ってみると、年々拡大しています。市場の構成比としてはまだまだ低いのですが、小川珈琲は有機コーヒーの売り上げトップテンのアイテム中、6点を占めています。

小川珈琲の有機コーヒーにおける理念は、「1杯のコーヒーからできること」です。もともとオーガニックから始まったわけではありませんので、いきなり事業のすべてをオーガニックにすることはできません。ただ、できることから少しずつ始めようとしています。最初は、おいしいコーヒーを届けようと思えば、持続的な生産方法に基づくものでなければ、おいしさも継続できないのではないかということがモチベーションでした。しかし、後からコーヒービジネスでできることは、世界的にもインパクトが非常に大きいことが分かり、今ではいっそう真剣に取り組もうとしています。

背景には、色々な要素がありますが、まずは生産地域です。赤道をはさんで南北緯25度の熱帯・亜熱帯のエリアにコーヒー

の生産国が集まっていますが、このエリアは動植物の生態系の多様性が高いところが多く、コーヒーの生産国イコル動植物の生態系が多様であるとも言えるでしょう。ということは、コーヒーの生産国に何かテコ入れをしていけば、生態系に関わる社会的な課題に対して大きなインパクトを与えることが出来ます。

生産者についてもそうです。コーヒー生産国には発展途上国が多く、「人」という意味合いでもインパクトは大きい。コーヒーは世界約70か国で作られており、コーヒー農業に関わる労働者は2500万人、世界市場におけるコーヒーの年間売上高は年間800億ドルで、実は国際貿易商品としては、石油に次ぐ規模の商品です。エチオピアでは、5人に1人がコーヒーで生計を立てており、国の輸出額の67%を占めています。日本のコーヒー消費量は、消費国で見るとEU、アメリカに次ぐ3番目です。これらの事実を掛け合わせて考えると、コーヒーを通じて世界的、社会的な課題に対して貢献ができると思われれます。

### フェアトレードコーヒーと バードフレンドリーコーヒー

フェアトレードは分かりやすく言うと、最低取引価格の設定です。コーヒーは相場物ですが、相場に連動して安価な時に買ったたくことはせず、最低価格を決めて必ず買います。併せて、購入金額にプレミアムを乗せたものをフェアトレードプレミアムとして生産者に支払います。このプレミアムが生産国のインフラなどに使われるのですが、25%以上は必ず品質に関わることに使うという規定があります。「フェアトレードは弱者支援ではない。」と言われます。生産者がプレミアムを品質向上のために使うことで、フェアトレードコーヒーの品質

は向上しており、今では欧米におけるフェアトレードの意味合いが「生産者支援」というより「品質の証」に近くなっていると聞いています。そういったところを、私たちがどれだけ理解して日本で進めていくかが問われています。

フェアトレードの市場は日本においても伸びています。中でもコーヒーの構成比は非常に高くて全体の62%、かつフェアトレード全体の伸び率よりも高く伸びています。ここからもコーヒーの役割が大きいと考えられます。ちなみに、フェアトレードコーヒーの中では、小川珈琲が今のところ一番高いシェアを占めています。

もうひとつ、今、京都生協様と取り組ませていただいているバードフレンドリーという認証プログラムがあります。コーヒーの木は背の高い木に囲まれた下の方に生えており、木陰でゆっくりと育ちます。その木陰を作るシェードツリーが野鳥の住み家なのですが、コーヒー農業の工業化によりシェードツリーがどんどん伐採され、野鳥の宿り木が減っています。これを危惧して、アメリカのスミソニアン渡り鳥センターの学者が立ち上げたのが、バードフレンドリーの認証プログラムです。これは基準がとても厳しく、オーガニックは必須で、他にもシェードグロウン（木陰栽培）でないといけないとか、樹種がそのエリアに11種類以上ないといけないなど、非常に込み入ったプログラムになっています。

こうした厳しいプログラムにおいても、小川珈琲が大事にしているのは、やはりおいしさです。コーヒーは嗜好品ですので、「取り組みありき」でやってしまうと、どうしてもいい展開につながりません。消費者に支持されるにはおいしさが不可欠であり、そこにはとことんこだわっています。そもそもコーヒーは農産物であり、実の中

にある種子を焼いただけのものです。それをおいしくしていくには、やはりコストをかけることも必要です。むしろ、そうすることで本質的な支持が得られるという考えです。先ほどご紹介した有機コーヒーのオリジナルブレンドも、オーガニックの5つの生産国の中で吟味した豆を、さらに混ぜて味づくりをしています。

もうひとつ大切にしていることは多様性です。嗜好品なのでニーズは幅広く、それぞれのニーズがある程度のボリュームを持っています。たとえば、認証でいえば「フェアトレード」「バードフレンドリー」、最近始めた「オランウータンコーヒー」というものもあり、メーカーとして各種認証の多様性を持とうとしています。また、プロダクトでは、豆もあれば、粉、ドリップタイプ、飲料タイプもあります。オーガニックや各種認証でこれだけの品ぞろえをしているブランドは少ないです。いろいろな形で提供していくことで、市場のニーズにきっちり応えていく、オーガニックだからと言って、決して単一的な品ぞろえはしないという思いでやっています。

3つ目に大切にしているのが「伝える」ということです。「選択して社会的に貢献できるものを購入すること」がひとつのエシカル消費だとすれば、やはり知って買うこと自体が、エシカル消費者のベネフィットになるのではないのでしょうか。ですから、ただ商品を用意しただけではだめで、それを伝えていく取り組みにも力を入れています。去年はちょうど65周年だったので、3か月間、大々的に有機に絞ったプロモーションを展開しました。売り場でも、色々な工夫で有機の価値を表現するようにしていますし、生協様の宅配紙面である「いきいき日和」などで、集中的に商品を打ち出すなど、提案を強化しています。弊社の強

みを生かしながら、生協様とともにエシカルな商品をさらに広げていければと考えています。

今後の展望として、マクロ環境というか外部環境の変化が大きくエシカルに関わってくると考えています。2020年にオリンピックがありますが、ロンドンオリンピックでは「義務」としてフェアトレードが調達コードに入りました。日本の場合は、推奨にとどまっていますが、ロンドンオリンピック後にフェアトレード商品の市場は3倍に伸びたという経緯もあります。そういった要素を掛け算していくと、エシカル商品を求める機運は高まり、必ず伸びていくという思いで提案をしています。

これからも「おいしさ」を軸に事業展開をしていくために、産地ともコミュニケーションを深め、おいしくて持続可能な生産を皆さんとともに作り上げて、後世に残していける市場にしていきたいと思っています。

**■質疑応答：**3名の報告後にフロアとの質疑応答を行った。多くの質問が出されたが、事業性と社会性の両立という論点に特に関わる応答の一部をまとめます。

**●質問①：**日本生協連が言う、エシカル消費は「社会的にいいものを買う」ということであり、環境にいいもの、生産者に優しいもの、フェアトレードであることなどを大事にしましょうというのはその通りだと思います。しかし、その前提として、エシカル消費の基本は「レス・バイイング」、つまり無駄なものは買わないということことです。買い物はできるだけ少なくすることの上に、それでも買わなければいけないものについては、できるだけいいものを買きましょう、というふうに進んでいく概

念だと思えます。

そういう意味で、企業にとってはなかなか厳しい考えですし、これはあくまでエシカルコンシューマー（消費者）側からの運動理念ですので、企業がそれに対応することは非常に難しいのではないかと感じてきました。

今日のお話も非常に面白かったのですが、たとえばネット卸を使って離島などの小売業者に卸すというのは、確かにエシカルにつながるわけですが、もしその小売業者に競合する業者が地元において、競合業者に卸した方が確かに儲かるという場合でも、「それはしない」ということを貫けるのでしょうか。

あるいは嗜好品であるコーヒーを、1杯でも多く飲んでいただきたいというのが、企業としてのお考えだと思うのですが、今まで安いコーヒーを2杯3杯と飲んでいた人に、本当に上質の、しかも社会的に有意義なものを1杯だけ飲んでもらうという方向で進むことができるのだろうかということを、お伺いします。

また、であるからこそ、非営利企業である生協に、エシカル消費は大きなものを期待するわけです。生協は、必ずしも売り上げや利益の最大化を求めるのではなく、コミュニティの持続可能な発展を支えることができるのであれば、その範囲内で事業活動をすればいいという組織ですから、エシカル消費とは非常に適合するわけです。日本の生協の「エシカル」についての考え方を含めてお伺いしたいと思えます。

**黒崎**：今までは「エシカル」ということを意識せずに取り組んできた事業ですので、改めて「エシカル」を考えると、私の中に答えがあるような、ないようなところがあります。

少なくとも立ち上げに際してのヒヤリングでは、地元で根を張っておられる小売業の方がたくさんおられました。ご自身が高齢であっても「動けるうちは御用聞きとして物を届けたい」という思いを持たれている方がほとんどでした。ネット卸のサービスはいろいろな条件もあり、決して安くなっているわけではありません。まずは商品をお届けすることでそのエリアの支援になっているのであれば、そのエリア内で他の小売業と競合するものではないというふうにとらえています。

一方で、エシカルという考え方があっても、ネット通販の広がりによって代表されるように、やはりいかにたくさん、安く買ってもらおうのかという動きもあると思います。そういった流れの中で、事業者支援としてのネット卸というものをどう考えるかというのは非常に難しいのですが、私の中では、プラットフォームとしての問屋の役割に昇華される形で整理をつけています。問屋がエシカルに対してどう臨むのかということに、問題を上げていかないといけないうだろうと思っています。

**村上**：極端な言い方をしてしまうと、レス・バイイングという観点からすると、コーヒーは嗜好品なので、なくてもいいということになってしまいます。そういった中で、私たちの事業をどう肯定していくかということにもなりますが、コーヒーの役割のひとつは安らぎ、ゆとりといったところに付随して、暮らしに貢献することではないかと思っています。ゆっくりコーヒーを淹れて、ゆっくり味わっていただいて、ゆっくり会話をさせていただく、そういったところで意味を持てればと思っています。そういう意味で、1杯でも多く飲んでいただきたいですし、そういうふうになれば、ゆとりがあ

るいい社会になるのではないのでしょうか。日本のコーヒー消費量は国としては多く、飲用率も高いのですが、ひとりあたりの飲用杯数は実は少なく、トップであるノルウェーの半分以下なのです。もっともっとコーヒーを飲んでいただけるシーンを社会的に作っていくために、私たちにできるのは、日々、おいしいものを提供していくことだと思っています。

**藤田**：「無駄な買い物をしないことがエシカルにつながるのではないか」とのことでしたが、店舗で物を供給している視点から言いますと、生活していく上で、買い物というのは不可欠ですので、その中で消費者や組合員が選ぶひとつの選択肢とすることには意味があると思います。そして、エシカル商品であることを意識して利用してもらえれば、作る側や運ぶ側もいっそうそれを意識できるのではないかと思います。日本生協連も、世界でSDGsということが言われており、その一環として「エシカル」を方針のひとつに据えて、取り組みを広げていこうとしているのではないかと理解しています。

**加賀美**：マーケティングや流通の研究領域からエシカルをとらえたときは、「差異化要因」として注目する傾向があります。つまり「社会的な課題を解決しなければならない」というところは建前で、本音はコモディティから脱却するために、エシカルという付加価値を付けて高く売るところにあるととらえるわけです。

しかし、必ずしもそうした行為が悪いわけではないのも事実です。先ほどフェアトレードは弱者救済ではなく、むしろ品質の証に変わりつつあるとご報告がありましたが、エシカルな商品が社会で一般化するこ

と自体は、社会にとってはよいことです。その点で差異化の要素として、社会的に必要なものが一般化されていくことには、大きな意味があるのではないのでしょうか。

●**質問②**：私は社会性といった問題については「見える化していくこと」が重要ではないかと認識しているのですが、小川珈琲さんでは、フェアトレードとかバードフレンドリーのといった取り組みに対して、どの程度のインパクトがあったかを見える化されているのでしょうか。

また、国分さんは、自社の強みを生かしてニッチな市場に挑んでいらっしゃると感じましたが、アレルギーのお子さんなど、数は少ないけれども、困っている人は本当に困っている分野はまだあると感じています。ネット卸は損益分岐点は超えたとおっしゃいましたが、まだまだ潜在的な市場があると見込まれているのでしょうか。

**村上**：本当に恥ずかしい話ですが、見える化の枠組みは十分ではありません。「エシカルにこういう需要があるはずだから」という仮説に基づいて始めたものではなくて、本当においしいコーヒーを出そうとした時に、エシカルが出てきたということで、まだまだ足りない部分が多いのです。フェアトレードのプレミアムの支払いも、今までは一切、公開していなかったのですが、ちょうど今、事業としてもはっきりさせる必要があるということで、公開の是非について協議をしているところです。

**黒崎**：ネット卸を立ち上げた時、私自身は事業開発というテーマをもって新規事業に取り組んでいました。2000年くらいからウェブが世の中に広がってきていましたが、2010年はまだ、問屋の中で具体的に

ウェブのあり方を語れる人間がほぼいない状況でした。ある意味、「ウェブを活用して問屋をやります」と言ったのが、最初のつかみとしてOKだったのではないかと思っています。

正直なところ、はじめからニッチな市場を目指していたわけではありません。しかし、当社はマンパワーが少なく、予算を充てるにも限界があり、早くどこかで自立しなければなりません。そうした時に、残念ながらリアル採算性の中で取引を解消してしまう小規模な事業者様を取り込む可能性も含めて展開していったところがあります。もちろん、単純に小商いを大事にすることにだけ取り組んでいけばいいわけではありませんし、数字的な規模を大きくしていく意味では厳しいことも出てきましたが、最初はそのあたりがうまくはまったのだと思います。

潜在的なニーズがあるかどうかについては、うまく表現しにくいのですが、必ずしもこのネット卸の支援が、永久にそのお店を継続させるものではないと思っています。しかし、ぱたんとそこで終わらせてしまうのは非常に空しいものですし、人情的にも商人としてもいかなものかと考えると、「ネット卸というものがある」とつなげておくとすれば、常に商売としてのニーズは問屋の中にあるはずなのです。

一方で、デジタルの世界が変わっていく中で、小売業様も生協様も含めて一緒に考えていかないといけないことだと思いますが、ネット通販の仕組みというのは、皆、同じ形である必要もないし、同じ商品を売る必要もないわけです。むしろ、国分の売り場を自由に使ってもらって、場合によっては社会性の高いものがしっかり見える売り場づくりをしてもらうこともあり得ます。その時に「国分」という名前は、一切

出てこなくてもいいのではないかとすら思いますが、事業性を問われると疑問も残ります。後進を育てていくためにも、事業性という看板は必要なので、そういった部分では、今日お話したような形を作っていくしかないと思っています。

**質問③：**エシカルあるいは事業性のある社会的な貢献、あるいは社会性のある事業を展開する際に必要なのは「伝える」ことだと思います。

これまで発信や情報の伝え方で、工夫されたことやご苦労されていること、また協同組合とりわけ生協という組織への期待をお話しいただけないでしょうか。

**村上：**「伝える」というのは、本当にすごいキーワードだと私も考えていますが、まだまだ小さい一食品メーカーなので、どういことができるのかと日々悩んでいるのが実情です。たとえば、POSデータを分析した結果ですが、有機栽培のもので一番売れているのは玉ねぎでした。では有機栽培の玉ねぎを買われている方が購買した商品を見てみると、やはり有機の野菜や食品を多く買われており有機志向が見られました。逆に、有機のオリジナルブレンドからバスケット分析をかけると、実はその他の有機商品はほとんど買われていなかったのです。小川珈琲は有機有機と言っていましたが、実は小川珈琲の有機珈琲は、有機ユーザーが買っているわけではないということなのです。

ただし、そういったことから考えても、きちんとしたブランドを持って、いいものを作っていくということ自体が、「伝える」ことにもなるのではないかと考えているところです。さらに細かく具体的に進めていくとなれば、生協様というのはとても

色々なことができる相手です。宅配の紙面でいねいに特性を伝えていくだけでなく、私たちは全国の生協様に向けて、年間80～90くらいのコーヒー教室を開催しています。そうしたコーヒー教室でフェアトレードのことなどエシカルな情報を必ず伝えていけば、年間80回以上のコーヒー教室に1回平均20人が来て下さるとしても、1000人以上の方にお伝えすることができます。それを10年続けていけばどうなるか。こうしたことを思いながら、伝えることで応援できればと思っています。

**黒崎**：どちらかという今までの問屋は、あまり情報をオープンに発信することもなく、あくまでも黒子として、リアル店舗に商品を供給することが求められていたのだと思います。しかし、ウェブが発達したことによって、問屋と生活者の接点も確実に増えてきました。もっと問屋の持つ様々な情報をウェブを通して発信し、より積極的に生活者接点を増やすべきだと認識しています。

問屋はそもそもプラットフォームだと思っていますので、そこに商品の流れだけではなく、情報の流れも入れていかないといけない。特にウェブについては、問屋機能を無料で使っていただくような仕組みも必要だと思っています。ですから、メーカー様と卸が協業する部分では、そのプラットフォームを一緒に使うようなウェブがあってもいいと思いますし、いろいろな情報を、卸の間でもウェブを通して共有することが大事だと思います。これは小売業様にとってもそうですし、生活者の皆様にも使っていただくことで、データがそこにたくさん集まって、それを解析することで新たなものが見えてくる、見えてきたもので商売を新しくしていけばいいわけです。

**藤田**：今回、エシカルということが中心になってはいますが、商品を提供するという観点で、非常に上手に「見せる」取り組みをされているのが、いずみ市民生協さんです。農産、水産、畜産、グロッサリー関係など、横串を刺して提案されており、私たちも勉強になります。地域密着型ということ言えば、何と言ってもパルコープさんです。特に農産では非常に親近感を覚える売り場づくりをされています。

そういった、点ではなく線で伝える、地域密着などという視点を参考にしながら、エシカルの商品の普及を進めていきたいと思っています。協同組合だからできるということでは、やはり組合員さんと直接、話ができる機会があり、今回のこのような場もありますので、ひとつずつお互いに理解を深め、またそのことをどこかで伝えていただくことで、進めていけることもあるのではないのでしょうか。

## ■あとがき

紙幅の都合上、とくに質疑応答の内容について限られたものしかご紹介できず申し訳ございません。

事業性と社会性の両立は決して容易なことではありませんが、これからの事業体には必須の要件です。これを一事業体だけで追及するのではなく、協同という仕組みを活かして追及していくことも必要ではないかということを、今回の分科会からは感じました。本紙面が社会性のある事業、あるいは事業における社会性を考える際に何かしらの示唆を与えるものになっていれば幸いです。