

ケーススタディによるハラール調達 の成熟度モデルの検討

ハラール食品におけるサプライヤー管理の理論構築に向けて

A study on halal procurement maturity model by case study research:
For theory construction of supplier management for halal food production

藤原 達也

Tatsuya Fujiwara

Abstract *This study investigates supplier management practices for halal food production. Its aims are to compare the practices to the halal procurement maturity model and to explore key factors influencing the practices. In order to achieve the aims, the researcher has adopted multiple case studies. Given that companies in a developed halal industry could be classified into a superior stage in the model and that the company size has an effect on the practices of supplier management, the data have been collected from four food manufacturers of different sizes operating in Malaysia with Malaysian halal certification. The findings show that three of them—including a large manufacturer—were categorized into a first stage in the model and that influential factors of “reliability of halal certification,” “the type of utilized materials,” and “global sourcing” emerged from the collected data, implying that “available resources for supplier management” derived from company size is a necessary condition. Based on the findings, it is possible that the model is too simplified to explain the practices of supplier management for halal food production, because the factors led to various differences in the supplier management practices considered in this study. Therefore, the halal procurement maturity model needs to be further developed in future research.*

キーワード：エージェンシー理論、ケーススタディ、サプライヤー管理、ハラール食品、ハラール認証

学際領域：サプライチェーンマネジメント

1. はじめに

食品製造業者がイスラーム教徒（以下、「ムスリム」と呼称する）の市場に参入する場合、その製品はイスラームの戒律に適ったものでなければならない。イスラームでは、許可された物および行為を意味する「ハラール」(halal) と禁止された物および行為を意味する「ハラーム」(haram) という概念があり、ムスリムは、ハラールな食品を選び、ハラームな食品を避ける¹⁾。このため、食品製造業者がム

スリム向けの製品を製造するのであれば、その製品のハラール性²⁾の確保が必要とされる。しかし、製品のハラール性の確保は、その食品製造業者の製造工程だけで達成できるわけではない。サプライヤーから調達した原材料にハラームに該当する成分が含まれていれば、その原材料から製造される製品のハラール性は認められないからである³⁾。したがって、ハラール食品を製造するには、サプライヤーの製造工程も含め、製品のハラール性が確保されなければならない。

企業間の取引がグローバルに拡大する中、ハラール食品の製造業者にとって、サプライヤー製品のハラール性の管理が1つの問題となる。製品のハラール性を保証する「ハラール認証」(halal certification)を取得したサプライヤーと取引をすることで、原材料のハラール性を確保するという方法もある。だが、各国家や各地域のハラール認証機関で認証基準が異なっており、その統一はなされていない⁴⁾。ある認証機関が別の認証機関のハラール認証を承認するという取り組みも行われているが⁵⁾、ハラール認証を発行する判断は、承認された側の認証機関に委ねられている。つまり、承認した側の認証機関は、承認された側の認証機関の活動を完全に統制できるわけではないのである。

このような状況の中、Tieman and Ghazali は、「ハラール調達の成熟度モデル」(halal procurement maturity model)を提示することで、ハラール認証に依存しないサプライヤー管理の必要性を述べている⁶⁾。確かに、様々なハラール認証機関が存在することを踏まえれば、その必要性を認めることもできるだろう。しかしながら、「ハラール調達の成熟度モデル」は、ハラール食品のサプライヤー管理の実態を踏まえて構築されたものではない。さらに、ハラール食品のサプライヤー管理について、実証的な手法を用いた研究がほとんど行われてこなかったため、同モデルが実態をどれだけ表しているのかは検討できない状況にある⁷⁾。それゆえ、次のような疑問が浮かび上がってくる。果たして、「ハラール調達の成熟度モデル」は、実態を伴ったモデルなのだろうか。

そこで、本稿では、簡便な方法ではあるが、「ハラール調達の成熟度モデル」がハラール食品のサプライヤー管理の実態をどの程度表しているのかを確認する。具

1) ハラームとなる代表的な物には、死肉、血液、豚肉、イスラーム方式の屠畜を行っていない食肉、アルコールなどがある。アルカラダーウィー (2005)、168-176頁。

2) 本稿における「ハラール性」という言葉には、食品の安全衛生面に関する内容は含んでいない。イスラームでは、食品の安全衛生面は、「善きもの」を意味する「タイイブ」(tayyib) という概念に含まれている。ハラール食品においても、この概念が強調されているが、これは、ハラール食品に限った内容ではないため本稿の対象から外すことにする。

3) 2001年1月、インドネシアにおいて、味の素はハラール認証を取得した製品の回収命令を受けた。その原因は、サプライヤー製品の製造工程で豚由来の酵素が使用されていたからであった。製品の回収費用は、6億円以上にも達したと言われている。伊藤 (2002)、68頁、70頁。

4) Latif et al. (2014)。

5) マレーシアでは、国外のハラール認証は、マレーシアのハラール認証機関に承認されていれば、国内で表示することができる。Minister of Domestic Trade, Cooperative and Consumerism (2011)。

6) Tieman & Ghazali (2013), pp. 284-285。

7) ケーススタディによって、ハラール食品サプライチェーンの研究は行われている。Ali et al. (2013)。しかし、サプライチェーンの川上に焦点を置くサプライヤー管理については、ハラール食品サプライチェーンの一部という位置づけであるため、その詳細は記述されていない。

体的には、ケーススタディによって、次の問いに答える。その問いは、「ハラール食品の製造業者は、ハラール認証に依存しないサプライヤー管理を行っているのか」である。本稿の議論を通じて、ハラール食品におけるサプライヤー管理の理論構築に向けた実証研究の基礎を築くことにしたい⁸⁾。

本稿は、次の6つの手順で議論を展開する。第1は、「ハラール調達の成熟度モデル」を確認する。第2は、エージェンシー理論の概念を「ハラール調達の成熟度モデル」に適用することで、分析枠組みを提示する。「ハラール調達の成熟度モデル」には理論的な裏付けが欠けているため、これによって、同モデルをエージェンシー理論の範疇で検討することが可能となる。第3は、ケーススタディの方法に基づき、データの収集を行う。ここでは、条件を設定することで、ケースを選択的に抽出する。第4は、各ケースを記述することで、ハラール食品のサプライヤー管理の実態を把握する。第5は、分析枠組みを用いて各ケースを分類し、本稿の問いへの答えを導き出す。最後に、第6は、その結果を考察することで、ハラール食品のサプライヤー管理に影響を及ぼすと想定される要因を特定する。

2. ハラール調達の成熟度モデル

表1が示すように、「ハラール調達の成熟度モデル」は、3つの段階に区分されている。第1は、「ハラールに関する要求事項への順守」の段階である。この段階では、ハラールに関する要求事項に対するサプライヤーの順守状況が、ハラール認証の有無によって評価される。このため、サプライヤーがハラール認証を取得しているのであれば、サプライヤー管理の体制は、次の段階へ進むことになる。第2は、「ハラールサプライチェーンの構築」の段階である。この段階では、サプライヤーがハラール認証を取得していることを前提とし、管理体制の精緻化が推し進められる。例えば、リスクが高いと想定されるサプライヤーへの監査が実施される。また、ハラール認証機関毎に基準が異なるため、ハラールに関する要求事項について、各サプライヤーの取り組みが調整される。第3は、「ハラールバリューチェーンの構築」の段階である。この段階では、イスラームの戒律を厳格に順守した管理体制が構築される。具体的には、利子を禁止するイスラーム金融⁹⁾を使うサプライヤーと取引をすること、ハラームに該当する可能性のある動物由来の原材料を、サプライヤーの製造工程から削減することが必要とされる¹⁰⁾。

以上のモデルでは、ハラール食品の製造業者は、第1段階から第2段階にかけて、サプライヤーのプロセスへの介入が必要とされている。換言すれば、サプライヤー管理は、サプライヤー製品のハラール性の確保を徹底するため、ハラール認証に依存しない体制へと移行していくのである。本稿の問いの狙いは、この点を確認する

8) Tieman and Ghazali も実証研究の必要性を認めている。Tieman & Ghazali (2013), p. 290.

9) イスラームでは、利子を取ることもハラームとされている。アルカラダーウィー (2006)、122-123頁。

10) Tieman & Ghazali (2013), pp. 284-285.

ことである。すなわち、ハラール食品のサプライヤー管理が「ハラール調達成熟度モデル」の第1段階、もしくは第2段階に位置づけられるのかを問うのである。もちろん、第3段階も本稿の射程に含めるべきだという意見もあるだろうが、モデルが実態をどれだけ表せているかが不明確な現状では、まずは、第2段階に至る企業がいるかを確認することが優先される。したがって、本稿では、「ハラール調達の成熟度モデル」の第1段階と第2段階に焦点を合わせ議論を展開する。

表1 ハラール調達の成熟度モデル

	第1段階-ハラールに関する要求事項への順守	第2段階-ハラールサプライチェーンの構築	第3段階-ハラールバリエーションの構築
課題	ハラールに関する要求事項を順守し、競争優位性を確保すること	サプライヤー製品のハラール性に疑問を投げかけること	動物由来の原材料を減らし(植物由来の原材料を増やし)、持続可能なハラール製品を開発すること
購買側の企業の適性	<ul style="list-style-type: none"> ハラール認証の取得 ハラール委員会の設置 ハラール方針の設定 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー監査の能力 ハラールサプライチェーンに対する支援能力 ハラールサプライチェーンの再構築能力 	<ul style="list-style-type: none"> イスラーム金融の専門知識 動物由来の原材料を減らし、持続可能な製品を再開発する能力
サプライヤーへの措置	<ul style="list-style-type: none"> ハラールに関する要求事項について、サプライヤーの順守状況を評価する ハラールに関する要求事項を順守させることで、サプライヤーにハラール認証の取得を促す 	<ul style="list-style-type: none"> ハラールに関する要求事項への順守を徹底するため、高リスクのサプライヤーへ監査を実施する サプライチェーン内のハラールに関する要求事項への取り組みを調整する 調達戦略と購買プロセスを改善する 	<ul style="list-style-type: none"> 取引条件にイスラーム金融を含める 動物由来の原材料を植物由来の原材料に切り替える

出所：Tiemán & Ghazali (2013), p. 284. 本稿の内容に合わせ、体裁の変更および文言の加筆修正をした。

3. 分析枠組み

先の議論では、「ハラール調達の成熟度モデル」の内容を確認し、本稿の焦点を同モデルの第1段階と第2段階に限定した。ここでは、既存の理論を「ハラール調達の成熟度モデル」に適用することで、問いの答えを導くための分析枠組みを提示する。同モデルは、実証的に構築されたわけではないため、理論的に裏付けられていない。このため、既存の理論を適用することで、それに基づき、「ハラール調達の成熟度モデル」を検討することが可能となる。

本稿では、既存の理論として、エージェンシー理論を採用する。エージェンシー理論とは、プリンシパルがエージェントにある行為を委託する関係を説明する理論である¹¹⁾。原材料を購入する企業と原材料を供給するサプライヤーも、前者をプリンシパル、後者をエージェントと捉えることができ、同理論をサプライヤー管理に応用した研究が既に行われている¹²⁾。このため、それらの研究を踏まえ、まず

11) Eisenhardt (1989), p. 58.

12) Fayezi et al. (2012), pp. 559-561.

は、エージェンシー理論の脈絡の中で、ハラール食品におけるサプライヤー管理の具体的な措置を整理する。その後、それらの措置を「ハラール調達の成熟度モデル」に当てはめることで、本稿の分析枠組みを提示する。

エージェンシー理論では、プリンシパルとエージェント間の利害の不一致と情報の非対称性から生じる2つの問題を取り扱う¹³⁾。第1は、「アドバース・セクション」(adverse selection)と呼ばれ、取引の契約前にエージェントが隠れた情報を持つことで生じる問題である。第2は、「モラル・ハザード」(moral hazard)と呼ばれ、取引の契約後にエージェントが隠れた行動を行うことで生じる問題である¹⁴⁾。ハラール食品のサプライヤー管理では、前者の問題は、購買側の企業がサプライヤーの能力を見誤り、製品のハラール性を確保できないサプライヤーと契約を結ぶことが該当する。一方、後者の問題は、購買側の企業にばれないように、サプライヤーが要求された手順を怠ることで、サプライヤー製品のハラール性が損なわれることが該当する。このような問題を防ぐため、エージェンシー理論では、プリンシパル側による措置が提示されている¹⁵⁾。

プリンシパル側の措置は、契約前と契約後に分類される¹⁶⁾。契約前の措置は、「エージェント情報の収集」「エージェントの選抜」という観点から講じられる¹⁷⁾。

「エージェント情報の収集」は、プリンシパルがエージェントの能力や適性に関する情報を正確に収集することである。具体的な措置としては、「サプライヤーへの現地審査」がこれに該当する¹⁸⁾。購買側の企業は、ハラールに関する要求事項について、サプライヤーの製造工程内の取り組みを現地で審査することで、サプライヤーの正確な情報を収集することができる。

しかし、正確なエージェント情報を収集するには、相応のコストが伴う。そこで、「エージェントの選抜」に基づく措置が有効となる。「エージェントの選抜」は、プリンシパルがエージェントに条件を課すことで、条件を満たさないエージェントを除外することである。これに該当する措置は、「サプライヤーへの取引条件の提示」である¹⁹⁾。この措置では、現地審査ではなく、サプライヤーが取引条件を満たしているかという点で、サプライヤーの適性が判断される。ハラール食品のサプライヤー管理では、サプライヤーによるハラール認証の取得が取引条件となる。もしサプライヤーがハラール認証を取得していない場合、または取得が困難な場合、サプライヤーは、その取引を断念せざるを得ないのである。

13) 利害の不一致は効用極大化仮説、情報の非対称性は限定合理性の仮定に基づいている。菊澤(1998)、59頁。

14) 菊澤(1998)、60頁。

15) 本稿では、サプライヤー管理の領域で応用される頻度の高いEisenhardt(1989)とBergen et al.(1992)のエージェンシー理論の枠組みを中心に議論する。

16) 契約前の措置は「隠れた情報モデル」(hidden information model)、契約後の措置は「隠れた行動モデル」(hidden action model)と呼ばれている。Bergen et al.(1992)、pp. 3-7。

17) 本稿では、Bergenらの「スクリーニング」(screening)と「セルフ・セクション」(self-selection)を、それらの概念に基づき、「エージェント情報の収集」と「エージェントの選抜」と言い換えている。Bergen et al.(1992)、pp. 6-7

18) Wiese & Toporowski(2013)、p. 100。

19) Wiese & Toporowski(2013)、p. 101。

契約後の措置は、「エージェントの利害調整」「エージェント行動の監督」という観点から講じられる²⁰⁾。

「エージェントの利害調整」は、エージェントにプリンシパルの期待に沿った行動を促すことで、エージェントの利害をプリンシパルの利害に一致させることである。これに該当する措置は、「取引条件の継続」である。契約前に「サプライヤーへの取引条件の提示」が行われたのであれば、当然、契約後もその条件は継続されることになる。もしサプライヤーが取引条件を継続的に満たさなければ、購買側の企業は、そのサプライヤーとの取引を停止するだろう。それゆえ、取引条件としてハラール認証の取得を課された場合、サプライヤーは、契約後もハラール認証を維持しなければならない。これと関連して、「複数サプライヤーの利用」も「エージェントの利害調整」の措置となる²¹⁾。「複数サプライヤーの利用」は、同じ製品を供給する複数のサプライヤーと取引をすることである。これにより、問題が発生した場合、購買側の企業は、サプライヤーの切り替えが容易となる。このため、サプライヤーは、取引の停止を避けるため、製品のハラール性や取得しているハラール認証に不備がないように努めることになる。

「エージェント行動の監督」は、プリンシパルとエージェント間の情報の非対称性を縮小させることで、エージェントの行動を是正することである。これには、「サプライヤー監査」や「サプライヤー開発」が該当する²²⁾。例えば、「サプライヤー監査」では、「サプライヤーへの現地審査」と同様に、ハラールに関する要求事項について、サプライヤーの製造工程内に不備が無いかが定期的に監査される。一方、「サプライヤー開発」では、サプライヤーの製造工程内の不備の是正に留まらず、製品のハラール性を管理する能力の改善が行われる。

以上、エージェント理論に基づき、ハラール食品のサプライヤー管理の措置を整理した。これらの措置は、「ハラール調達成熟度モデル」の第1段階と第2段階に分類することができる。既述の通り、第1段階では、サプライヤーがハラール認証を取得していることが求められていた。このため、第1段階には、ハラール認証の取得・継続に関わる「エージェントの選抜」や「エージェントの利害調整」に該当する措置が分類される。一方、第2段階では、購買側の企業がサプライヤーのプロセスに介入することが求められていた。このため、第2段階には、プロセスの是正・改善に関わる「エージェント情報の収集」や「エージェント行動の監督」に該当する措置が分類される。したがって、表2のようにまとめることで、具体的な措置から、ハラール食品のサプライヤー管理が「ハラール調達成熟度モデル」の第1段階および第2段階に位置づけられるのかを確認することが可能となる。これ

20) Bergen らは、Eisenhardt (1989) の「結果契約」(outcome-based contract) と「行為契約」(behavior-oriented contract) の措置を契約後の「隠れた行動モデル」に位置づけている。Bergen et al. (1992), pp. 3-6. 本稿では、Eisenhardt (1989) の「結果契約」と「行為契約」を、それらの概念に基づき、「エージェントの利害調整」と「エージェント行動の監督」と言い換えている。

21) Zsidisin and Ellram は、「複数サプライヤーの利用」を在庫バッファとして「結果契約」に位置づけている。Zsidisin & Ellram (2003), p. 17.

22) Zu & Kaynak (2012), p. 430.

が、本稿における分析枠組みとなる。

表2 分析枠組み

第1段階		第2段階	
措置の分類	具体的な措置	措置の分類	具体的な措置
エージェントの選抜	サプライヤーへの取引条件の提示	エージェント情報の収集	サプライヤーへの現地審査
エージェントの利害調整	取引条件の継続、複数サプライヤーの利用	エージェント行動の監督	サプライヤー監査、サプライヤー開発

出所：筆者作成

4. データ収集

本稿では、研究方法として、ケーススタディを採用する²³⁾。ケースの選択は、本稿の問いを踏まえ、2つの条件に基づいて行う²⁴⁾。第1の条件は、「ハラール食品の製造業者が、マレーシアのハラール認証を取得した最終製品をマレーシアで製造していること」、第2の条件は、「ハラール食品の製造業者の企業規模が異なること」である。

マレーシアでは、サプライチェーンという観点から、他の国家よりもハラール産業が発展しており²⁵⁾、ハラール食品のサプライヤー管理についてのガイドラインも整備されている²⁶⁾。それゆえ、第1の条件から、その製造業者のサプライヤー管理の取り組みが、他のハラール認証を取得した製造業者よりも進んでいると想定される。言い換えれば、ハラール食品のサプライヤー管理が「ハラール調達の成熟度モデル」の第2段階に位置づけられる可能性が高いということになる²⁷⁾。

しかし、第1の条件を満たしていたとしても、その製造業者のサプライヤー管理の取り組みが進んでいない可能性もある。企業規模によって、サプライヤー管理に活用できる経営資源に差があるからである。規模の大きい企業であれば、経営資源を多く持っているため、ハラール食品のサプライヤー管理の取り組みが進んでおり、

23) 本稿のケーススタディの方法は、主として、イン (1996) の方法に基づく。その理由は、本稿は、研究パラダイムとして、実証主義の立場を取るからである。Guba & Lincoln (1994), pp. 109-110. イン (1996) の方法は、定性的実証主義のケーススタディの方法として位置づけられている。横澤・辺・向井 (2013)、63頁。

24) 複数ケースの選択では、特定の現象が発見される条件および発見されない条件が考慮される。イン (1996)、62-68頁。ただし、本稿での「ハラール調達の成熟度モデル」の検討は、ハラール食品におけるサプライヤー管理の理論構築の初期段階として捉えられる。それゆえ、本稿は、複数ケースを通じて理論を探索する探索的ケーススタディとして位置づけられる。イン (1996)、7-8頁、30-31頁。

25) Tieman (2011), p. 189.

26) マレーシアのハラール認証機関は、政府機関の1つである。並河 (2012)、12-14頁。同機関より「ハラール保証管理システムガイドライン」(Guideline for Halal Assurance Management System) が発行されており、サプライチェーン全体を通じて、ハラールに関する要求事項を違反する可能性がある点 (Halal Critical Point) を特定することが求められている。Department of Islamic Development Malaysia (2012), p. 5.

27) なお、最終製品の製造業者に限定した理由は、最終製品の原材料を調達するために複数のサプライヤーと取引関係を持つからである。

規模の小さい企業であれば、経営資源が少ないため、サプライヤー管理の取り組みが進んでいないと考えられる²⁸⁾。よって、企業規模による相違を確認するため、ケースの選択に第2の条件を加えた。

上記の条件を通じてケースを選択することで、分析結果を次のように解釈することが可能となる。すなわち、もし企業規模に関係なく、ハラール食品の製造業者がハラール認証に依存しないサプライヤー管理をするのであれば、マレーシアのハラール認証に関わる制度が、それに影響を与えていると推察できる。それとは異なり、もし規模の大きい企業がハラール認証に依存しないサプライヤー管理を実施し、規模の小さい企業が実施しないのであれば、企業規模が、それに影響していると推察できるのである。

以上を踏まえ、本稿では、4つのハラール食品の製造業者をケースとして選択した(表3)。これらの製造業者に対する調査は、2016年5月から2016年12月にかけて実施された。企業毎の都合もあったが、概ね、次の流れで調査を進めることができた。まずは、半構造化インタビューの手法を用い²⁹⁾、ハラール食品のサプライヤー管理について各担当者に1回目のインタビューを行った。同インタビューは、ハラール食品の製造やその原材料の購買に権限を有する担当者に限定して行われた。その後、インタビュー内容を全て文章で書き起こし、各製造業者のサプライヤー管理について不明確な点を特定した。不明確な点の多くは、各担当者に2回目のインタビューを実施することで解消した。インタビュー以外にも、ホームページの確認、内部資料の収集、メールによる質疑応答なども実施し、多様な媒体を通じてデータの収集を行った³⁰⁾。収集したデータを分析した結果は、メールを通じて各担当者に提示し、改善点や相違点があった場合は内容の修正を行った。

表3 調査対象企業の一覧

調査対象企業	企業規模 ³¹⁾	インタビュー対象者
A社	大企業	最高経営責任者、ハラールエグゼクティブ ³²⁾
B社	中堅企業	事業本部長、ハラールエグゼクティブ、品質担当者、購買担当者
C社	小企業	経営者
D社	小企業	運営責任者、ハラールエグゼクティブ

出所：筆者作成

28) Zsidisin and Ellram は、エージェンシー理論の観点から、サプライヤー管理の調査を実施した。同調査は、製造業および非製造業の261人の購買担当者を対象にアンケートを用いて行われた。その結果から、大企業の方が経営資源を多く持っているため、「エージェンシー行動の監督」に関する措置が講じられる傾向があると考察されている。Zsidisin & Ellram (2003), p. 20, p. 23.

29) 探索的ケーススタディであるため、回答の自由度が高い半構造化インタビューを採用した。

30) インは、多様な情報源の利用を推奨している。イン (1996)、107-108頁。

31) マレーシアの中小企業の定義では、従業員数において、5人から75人未満が小企業、75人から200人未満が中堅企業となる。SME Corp. Malaysia (2013), p. 2.

32) ハラールエグゼクティブ (halal executive) は、ハラールに関する要求事項の順守について責任を負っている。ハラールエグゼクティブになれるのは、イスラームの教育を受けたマレーシア人のムスリムである。さらに、ハラールエグゼクティブの認証を取得する必要がある。Department of Islamic Development Malaysia (2014), p. 13.

5. ケースの記述³³⁾

5.1 A社のケース

A社は、原則的には、マレーシアのハラール認証、またはマレーシアで承認されている国外のハラール認証を取得しているサプライヤーの製品を調達している。その理由は、マレーシアのハラール認証機関によるハラール認証の管理能力を信頼しているからである。よって、A社は、サプライヤー製品のハラール性の確保は、サプライヤーによるハラール認証の取得で十分だと考えている。しかし、製品の特殊性から、ハラール認証を取得していないサプライヤーの製品を調達せざるを得ない場合、A社は、製造工程でハラームに該当する物を使用していないことを記した宣誓書をサプライヤーから提出させている。

A社では、サプライヤー監査を年に1回実施しており、その監査情報はグループ企業で共有される。その結果、A社は、国外のサプライヤーの情報も効率的に収集することができる。だが、A社がサプライヤー監査を実施する際、その監査内容の焦点は、食品の安全衛生面に置かれている。つまり、A社は、イスラームの戒律に起因するハラール特有の要求事項について、サプライヤー監査を実施してはいない。サプライヤーがハラール認証を保持しているか否かが確認されるだけである。このため、A社は、サプライヤーのハラール認証の有効期限を管理している。ハラール認証の有効期限の約3ヵ月前になると、メールを通じて、サプライヤーにハラール認証を更新する旨が通知される。

この他にも、A社は、同じ製品を供給するサプライヤーを2、3業者抱えている。これは、あるサプライヤーがハラール認証の更新に失敗した場合、または、国外のハラール認証に対して、マレーシアによる承認が停止された場合を想定し、継続的にサプライヤーの製品を調達するための措置である。

5.2 B社のケース

B社で調達している全てのサプライヤー製品は、マレーシアのハラール認証、またはマレーシアで承認されている国外のハラール認証を取得している。未加工の原材料にはハラール認証を取得できないため³⁴⁾、B社が調達するサプライヤー製品は全て加工製品となる。

B社は、取引開始前、国内外のサプライヤーに対し、食品の安全衛生およびハラール性の確保という両方の観点から現地審査を行っている。この時、ハラール性については、マレーシアのハラール基準³⁵⁾に基づいて審査が実施される。

一方、取引開始後、B社のサプライヤー監査は、国内のサプライヤーに限定され

33) 調査を通じて、ハラール食品の製造業者とその原材料を製造するサプライヤーの間に中間業者がいることが確認された。しかし、中間業者の機能は、サプライヤー製品の輸送・貯蔵であり、その製造工程に関与していなかったため、本稿の議論の対象からは除外した。ただし、サプライヤー製品を再包装する中間業者は、製造業者としてハラール認証を取得することが可能であるため、本稿の対象に含めている。Department of Islamic Development Malaysia (2014), p. 43.

34) Department of Islamic Development Malaysia (2014), p. 16.

ており、国外のサプライヤーへの監査は実施されていない。国内のサプライヤーに対する監査の内容は、現地審査と同様に食品の安全衛生およびハラール性の確保という観点から実施される。サプライヤー監査の頻度は、サプライヤーが供給する製品によって異なっている。特に、食肉を扱うサプライヤーに対しては、毎年、サプライヤー監査が実施される。この理由は、イスラーム方式の屠畜方法により、食肉の処理が行われなければならないからである³⁵⁾。それゆえ、食肉業者に対しては屠畜工程の監査が行われている。例えば、イスラームでは、屠畜による出血で動物が息絶えなければならないため、気絶処理 (stunning) によって動物が死亡していないかが確認される³⁷⁾。さらに、ムスリムによって、屠畜が実施されているかが確認される³⁸⁾。B社は、このような監査を実施するが、ハラール認証に対して懐疑的なわけではない。B社によれば、マレーシアのハラール認証機関が政府機関の1つであるため、その能力を信頼していると言う。

B社では、サプライヤーのハラール認証の有効期限の管理も行っている。ハラール認証の有効期限が切れる6ヵ月前に、サプライヤーへハラール認証を更新する旨の連絡が行われる。さらに、B社は、同じ製品を供給する複数のサプライヤーを抱えている。これは、サプライヤーのハラール認証の更新が長期化することに備えた措置である。

5.3 C社のケース

C社では、マレーシアのハラール認証を取得しているサプライヤー製品を調達している。だが、C社では、国外のハラール認証を取得しているサプライヤー製品は調達していない。これは、国外のハラール認証を取得しているサプライヤーへの信頼性が低いからである。このため、C社では、ハラール認証を取得する必要がない未加工の原材料を国外から調達することで、自社での内製化を行っている。

加えて、サプライヤー製品がマレーシアのハラール認証を取得していたとしても、C社では、動物由来の原材料が含まれる製品の調達は行われていない。動物由来の原材料が使用されている製品を調達した場合、イスラーム方式の屠畜に関わる問題が懸念されるからである。それゆえ、C社では、そのような原材料を調達しない方針がとられている。

C社は、マレーシアのハラール認証を取得しているサプライヤーに対する監査を実施していない。C社にとって、他社の事業活動へ介入する監査の実施は困難だと言う。

35) マレーシアのハラール基準は、「MS 1500 : 2009ハラール食品の製造、準備、取り扱いおよび貯蔵に関する一般ガイドライン」(MS 1500 : 2009 halal food-production, preparation, handling and storage-general guidelines)である。Department of Standards Malaysia (2009)。

36) Department of Standards Malaysia (2009), pp. 6-7.

37) マレーシアのハラール基準では、屠畜工程において、気絶処理の使用が認められている。Department of Standards Malaysia (2009), pp. 12-14.

38) マレーシアでは、屠畜工程には、2人のムスリム屠畜者 (Muslim slaughterman) と1人のムスリムハラール確認者 (Muslim halal checker) が必要となる。Department of Islamic Development Malaysia (2014), pp. 37-38.

5.4 D社のケース

D社では、原則的には、マレーシアのハラール認証を取得しているサプライヤー製品の調達を行っている。だが、D社は、国外からの加工製品については、その調達を極力避けている。その代わりに、D社は、中間業者を通じて国外から未加工の原材料を調達することで、自社での内製化を行っている。内製化を優先する理由は、D社には国外のサプライヤーの情報を収集することが困難だからである。すなわち、D社は、サプライヤーから提供される情報だけで、そのサプライヤーと取引するか否かを判断しなければならない。これに加え、国外のハラール認証機関による認証手順も不明確であり、それらが発行するハラール認証は、D社にとって信頼し難いと言う。しかし、製品によっては、安価なものを国外から調達せざるを得ないこともあるため、そのような場合には、D社は、マレーシアで承認されているハラール認証を取得しているサプライヤーの製品を調達している。

D社は、マレーシアのハラール認証を持つサプライヤーに対して監査を実施していない。なぜなら、製造工程を中断しなければならない監査の実施は、サプライヤーから認められないからである。その一方で、サプライヤーが認めた場合に限り、取引開始前の現地審査は行われている。その現地審査では、ムスリムの従業員が働いているか、ハラールとして疑わしい原材料が製造工程に含まれていないかなどが確認される。

6. 分析結果

ケースの記述を踏まえ、分析枠組みに基づきながら、各製造業者によるサプライヤー管理の措置を確認していく。まずは、分析枠組みの第1段階に該当する措置から見ていくことにしよう。

「エージェントの選抜」となる「サプライヤーへの取引条件の提示」は、マレーシアのハラール認証に関しては、全ての製造業者で実施されていたと言える。なぜなら、マレーシアのハラール認証の取得がサプライヤーとの取引条件となっていたからである。しかし、国外のハラール認証の取得が、サプライヤーの取引条件となっていたのは、A社とB社だけであった。C社とD社の場合、ハラール認証が必要となる製品の国外からの調達を可能な限り避け、自社での内製化を推し進めていた。

「エージェントの利害調整」となる措置では、「取引条件の継続」が行われていた。全ての製造業者で、マレーシアのハラール認証の取得という取引条件がサプライヤーに提示されていたため、「取引条件の継続」は当然の措置だと言える。A社やB社については、これを確実にするための措置も実施されていた。つまり、サプライヤーが持つハラール認証の有効期限が管理され、その更新が必要となる場合、サプライヤーへ事前連絡が行われていたのである。「複数サプライヤーの利用」も、A社とB社のケースから見る事ができた。しかし、この措置の意図は、サプライヤーの利害調整というよりかは、サプライヤー製品の供給停止など、不測の事態

に備えることであったと言える。このため、ケースで見られた「複数サプライヤーの利用」は、「エージェントの利害調整」に該当する措置とは言えない。

次は、分析枠組みの第2段階に該当する措置である。「エージェント情報の収集」となる「サプライヤーへの現地審査」を、サプライヤー製品のハラール性の確保という観点から実施していたのは、B社およびD社であった。しかし、D社の場合、それが実施できるか否かは、サプライヤーの判断に委ねられていた。それゆえ、本稿が意図するように、「サプライヤーへの現地審査」が継続的に実践されていたのはB社だけとなる。

「エージェント行動の監督」については、B社だけがハラール性の確保という観点から「サプライヤー監査」の措置を講じていた。しかし、これは、国内サプライヤーに限定して実施されていた。一方、A社もサプライヤー監査を実施していたが、これは、ハラール性に関する監査ではなく、製品の安全衛生面に関するものであった。このため、A社のサプライヤー監査は、本稿の意図する「サプライヤー監査」には該当しない。「サプライヤー開発」の措置は、調査対象となったケースからは見られなかった。B社によれば、サプライヤーがハラール認証を取得していなかったとしても、そのサプライヤーがハラール認証を取得するための技術指導などは実施されない。サプライヤーに対して、ハラール認証機関への相談を促すだけと言う。

以上の内容を整理すると、表4が示すように、分析枠組みの第1段階および第2段階に各製造業者を位置づけることができる。これを見てみると、第2段階に至っている製造業者はB社だけである。これは、B社がハラール認証に頼るだけでなく、サプライヤーのプロセスにまで介入して、サプライヤー製品のハラール性を管理していることを意味する。だが、上述の通り、B社は、国外のサプライヤーに対しては、サプライヤー監査を実施できていない。それゆえ、国外のサプライヤーについては、まだハラール認証に依るところが大きいと言わざるを得ない。一方、他の3社は、分析枠組みの第1段階に位置づけられる。これらの製造業者は、サプライヤー製品のハラール性をサプライヤーのハラール認証の有無によって管理している。したがって、この結果から、本稿の問いに対し、次の答えが導かれる。それは、「調査対象となったハラール食品の製造業者の過半数は、ハラール認証に依存しないサプライヤー管理を行っていない」という答えである。

表4 分析結果

第1段階		第2段階	
該当する製造業者	具体的な措置	該当する製造業者	具体的な措置
A社、B社、C社、D社	サプライヤーへの取引条件の提示、取引条件の継続	B社	サプライヤーへの現地審査、サプライヤー監査

出所：筆者作成

7. 考 察

上述の分析結果は、ケースの選択で設定した条件を踏まえるならば、狙い通りの結果とは言えないだろう。なぜなら、ケースの選択において、「ハラール調達の成熟度モデル」の第2段階に至る可能性の高い製造業者を選択的に抽出したからである。だが、ハラール認証に依存しないサプライヤー管理は、マレーシアのハラール認証を持つ製造業者に共通して見られるわけではなく、また、規模の大きい企業でも必ずしも見られるわけではなかった。それでは、どのような要因の影響を受け、調査対象となった製造業者は、サプライヤー管理の措置を実施していたと考えられるだろうか。

まずは、「ハラール認証の信頼性」という要因が挙げられる。ケースから、全ての製造業者がマレーシアのハラール認証機関を信頼していたことがわかる。第三者認証の機能は、情報の非対称性を縮小することであるため³⁹⁾、マレーシアのハラール認証の信頼性が高いのであれば、それを持つサプライヤーとの情報の非対称性は小さくなることが期待される。このため、サプライヤーがマレーシアのハラール認証を取得・継続していた場合、各製造業者は、上述の「アドバース・セレクション」や「モラル・ハザード」という問題が発生しないと想定していたと考えられる。ケースの選択では、マレーシアのハラール産業が発展しているため、そこでハラール認証を取得した製造業者のサプライヤー管理は、「ハラール調達の成熟度モデル」の第2段階に位置づけられると想定したが、ハラール産業が発展し、ハラール認証の制度が精緻化されている場合、ハラール認証に依拠するサプライヤー管理が実践される傾向があると言える。

しかしながら、例外もあり、B社は、マレーシアのハラール認証を持つサプライヤーへ現地審査や監査を実施していた。これは、マレーシアのハラール認証に対する信頼性が低かったわけではなく、「使用原材料の種類」がB社の行動に影響を与えていたと考えられる。このことは、イスラームの戒律との関連性が強い食肉に対して、毎年、サプライヤー監査が実施されていたことから理解できる。この他にも、ケースでは、「使用原材料の種類」が製造業者の回避的な行動を促していたことも見る事ができた。C社は、イスラーム方式の屠畜に関わる問題を懸念し、動物由来の原材料を含む製品の調達をしていなかったのである。よって、たとえ「ハラール認証の信頼性」が高かったとしても、「使用原材料の種類」により、ハラール食品のサプライヤー管理の措置は変化すると言える⁴⁰⁾。

「グローバル調達」もハラール食品のサプライヤー管理の措置に影響を及ぼす要因として捉えられる。この点は、国外のハラール認証の信頼性について、各製造業者間で違いが見られたことからわかる。C社とD社は、ハラール認証が必要となる加工製品の国外からの調達を可能な限り避け、自社での内製化を推し進めていた。

39) Jahnet al. (2005), pp. 56-57.

40) Riaz and Chaudry は、原材料を食肉、海産物、乳製品および卵、野菜のグループに分類し、各グループ特有のハラール性に関する問題点を指摘している。Riaz & Chaudry (2004), pp. 13-14.

第三者認証は情報の非対称性を縮小するが、それは、第三者認証機関の能力に依拠している⁴¹⁾。このため、第三者認証機関によっては、認証を取得した企業の管理システムを実質的に評価しないという事態も起こり得ることが指摘されている⁴²⁾。このような懸念を、C社とD社が抱いていたことは、ケースの記述から読み取れる。エージェンシー理論では、経営資源の少ない経済主体はリスク回避的な行動をすると想定されている⁴³⁾。それゆえ、C社とD社は、国外のハラール認証を取得しているサプライヤーから生じるリスクを回避するため、「グローバル調達」という要因に対し、内製化を選択したと考えられる⁴⁴⁾。

規模の大きい企業がモデルの第2段階に必ずしも位置づけられるわけではなかったが、企業規模が、ハラール食品のサプライヤー管理の措置に無関係であったと言うことはできない。なぜなら、企業規模に起因する「サプライヤー管理に投入可能な経営資源」は、ハラール食品におけるサプライヤー管理の措置に影響を及ぼしていたからである。例えば、B社では、サプライヤー監査の対象は国内に限定されており、国外のサプライヤーには実施されていなかった。これは、B社が国外のハラール認証の方がマレーシアのハラール認証よりも信頼性があると考えていたわけではないだろう。B社が国外のサプライヤーに対して監査を実施しなかったのは、国内よりも国外のサプライヤー監査の方が高コストになるため、それに投入可能な経営資源を有していなかったと想定される⁴⁵⁾。

だが、分析結果が示すように、大企業であるA社がモデルの第1段階に位置づけられたことから、「サプライヤー管理に投入可能な経営資源」は、ハラール認証に依存しないサプライヤー管理を促すようには機能しないことがわかる。すなわち、製造業者がサプライヤーのプロセスに介入するためには、「サプライヤー管理に投入可能な経営資源」が必要となるが、それがあっても、製造業者がそのようなサプライヤー管理を必ずしも行うわけではないのである。それゆえ、「サプライヤー管理に投入可能な経営資源」は、あくまでもハラール認証に依存しないサプライヤー管理をするための必要条件として捉えられる。

8. 結 び

本稿では、「ハラール食品の製造業者は、ハラール認証に依存しないサプライヤー管理を行っているのか」という問いを立て、「ハラール調達の成熟度モデル」

41) Jahn et al. (2005), pp. 53-54.

42) Hatanaka & Busch (2008), p. 86.

43) 翟 (1991), 16頁。

44) サプライチェーンリスクマネジメントの領域では、サプライチェーンのグローバル化は、リスクを増幅させる要因として捉えられている。Jüttner et al. (2003), p. 205. なお、Eisenhardt は、経営資源の少ない経済主体がリスクを回避するためにサプライヤー製品の調達を選択すると述べている。Eisenhardt (1989), p. 65. しかし、ハラール食品では、サプライヤー製品のハラール性に問題があれば、最終製品も大きな損害を被ることになる。このため、ハラール食品のサプライヤー管理では、内製化の方がハラール性に関するリスクを回避できると言える。

45) サプライヤー管理のための措置とそれを講じるためのコストはトレードオフの関係にある。Jüttner et al. (2003), p. 207.

が実態をどれだけ表せているのかを検討した。その結果、調査対象となった過半数の企業は、ハラール認証に依存しないサプライヤー管理をしてはいなかった。すなわち、4社中3社は、モデルの第1段階に位置づけられたのである。その後、調査対象となった製造業者のサプライヤー管理の措置について、影響を及ぼしたと想定される要因を考察した。これにより、「ハラール認証の信頼性」「使用原材料の種類」「グローバル調達」という要因が特定された。さらに、企業規模に起因する「サプライヤー管理に投入可能な経営資源」は、ハラール認証に依存しないサプライヤー管理をするための必要条件として位置づけられた。

本稿における以上の議論は、次の可能性を示唆する。それは、「ハラール調達の成熟度モデル」がハラール食品のサプライヤー管理の実態を単純化しているという可能性である。本稿では、同モデルの第2段階に位置づけられる可能性の高いケースを選択的に抽出したが、過半数の製造業者は、第1段階に位置づけられてしまった。しかし、個々の製造業者の事情は異なっており、「ハラール調達の成熟度モデル」では、上記の要因は考慮されていなかった。このことから、同モデルは、ハラール食品のサプライヤー管理の実態を単純化することで、その多くを第1段階に位置づけてしまう可能性がある。そうであるならば、第1段階から第2段階にかけて、モデルの段階を細分化することで、実態をより詳細に表していくことが必要とされる。この修正により、「ハラール調達の成熟度モデル」は、ハラール食品におけるサプライヤー管理の多様な形態を、その枠組みの中に位置づけることが可能となる。

だが、本稿で扱ったケースはわずかであり、そこから得られた結果だけでは、「ハラール調達の成熟度モデル」を修正することは容易でない。なぜなら、本稿のケースが、他の製造業者によるサプライヤー管理の実態を包含している確証はないからである。この点は、本稿の限界であると言わざるを得ない。それゆえ、本稿で特定した要因を活用し、定量研究を設計することで、本稿の結果がより多くの製造業者のサプライヤー管理でも当てはまるのかを検証することが次のステップとなる。そして、その結果に基づき、「ハラール調達の成熟度モデル」を修正することで、ハラール食品におけるサプライヤー管理の理論を構築していく。

謝辞

本研究は、公益財団法人北野生涯教育振興会の2014年度研究助成を受けて実施したものです。貴団体に厚く御礼申し上げます。

参考文献

- Ali, M. H., Tan, K. H., & Makhbul, Z. M. (2013). Mitigating halal food integrity risk through supply chain integration. In *Proceeding of Asia Pacific Industrial Engineering and Management System Conference*.
- Bergen, M., Dutta, S., & Walker Jr, O. C. (1992). Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories. *The Journal of Marketing*, 56, 1-24.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74.

- Department of Islamic Development Malaysia (2012). *Guidelines for halal assurance management system of Malaysia halal certification*. Putrajaya: Department of Islamic Development Malaysia.
- Department of Islamic Development Malaysia (2014). *Manual procedure for Malaysia halal certification (third revision) 2014*. Putrajaya: Department of Islamic Development Malaysia.
- Department of Standards Malaysia (2009). *MS 1500:2009 halal food—production, preparation, handling and storage—general guidelines (second revision)*. Selangor: Department of Standards Malaysia.
- Fayezi, S., O'Loughlin, A., & Zutshi, A. (2012). Agency theory and supply chain management: A structured literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17 (5), 556-570.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). CA: Sage.
- Hatanaka, M. & Busch, L. (2008). Third-party certification in the global agrifood system: An objective or socially mediated governance mechanism? *Sociologia Ruralis*, 48 (1), 73-91.
- Jahn, G., Schramm, M., & Spiller, A. (2005). The reliability of certification: Quality labels as a consumer policy tool. *Journal of Consumer Policy*, 28, 53-73.
- Jüttner, U., Peck, H., & Christopher, M. (2003). Supply chain risk management: Outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 6 (4), 197-210.
- Latif, I. A., Mohamed, Z., Sharifuddin, J., Abdullah, A. M., & Ismail, M. M. (2014). A comparative analysis of global Halal certification requirements. *Journal of Food Products Marketing*, 20, 85-101.
- Minister of Domestic Trade, Cooperative and Consumerism (2011). *Trade description (certification and marking of 'halal') order 2011*. Putrajaya: Attorney General's Chambers.
- Riaz, M. N. & Chaudry M. M. (2004). *Halal food production*. London: CRC Press.
- SME Corp. Malaysia (2013). *Guideline for new SME definition*. Kuala Lumpur: SME Corp. Malaysia.
- Tieman, M. (2011). The application of halal in supply chain management: In-depth interviews. *Journal of Islamic Marketing*, 2 (2), 186-195.
- Tieman, M. & Ghazali, M. C. (2013). Principles in halal purchasing. *Journal of Islamic Marketing*, 4 (3), 281-293.
- Wiese, A. & Toporowski, W. (2013). CSR failures in food supply chains – an agency perspective. *British Food Journal*, 115 (1), 92-107.
- Zsdisin, G. A. & Ellram, L. M. (2003). An agency theory investigation of supply risk management. *Journal of supply chain management*, 39 (2), 15-27.
- Zu, X. & Kaynak, H. (2012). An agency theory perspective on supply chain quality management. *International Journal of Operations & Production Management*, 32 (4), 423-446.
- アルカラダーウィー (2005) 「イスラームにおける合法 (ハラール) と非合法 (ハラーム)」抄訳Ⅰ、遠藤利夫訳、『シャリーア研究』 2、159-183。
- アルカラダーウィー (2006) 「イスラームにおける合法 (ハラール) と非合法 (ハラーム)」抄訳Ⅱ、遠藤利夫訳、『シャリーア研究』 3、97-142。
- 伊藤文雄 (2002) 「インドネシアにおける『味の素ハラール事件』」『青山マネジメントレビュー』 2、62-71。
- イン、ロバート K. (1996) 『ケース・スタディの方法 第2版』、近藤公彦訳、千倉書房 (Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods, second edition*. CA: Sage)。
- 菊澤研宗 (1998) 『日米独組織の経済分析 — 新制度派比較組織論』 文真堂。
- 翟林瑜 (1991) 『企業のエージェンシー理論』 同文館出版。
- 並河良一 (2012) 『ハラール認証実務プロセスと業界展望』 シーエムシー出版。
- 横澤公道・辺成祐・向井悠一朗 (2013) 「ケース・スタディ方法論：どのアプローチを選ぶか — 経営学輪講 Glaser and Strauss (1967), Yin (1984), Eisenhardt (1989a) の比較分析」『赤門マネジメント・レビュー』 12 (1)、41-68。

執筆者紹介

藤原達也 (ふじわら たつや) 麗澤大学大学院経済研究科経済学・経営学専攻博士課程在学中。
麗澤大学経済学部非常勤講師。主要論文：Fujiwara, T. & Ismail, R. M. (2017). Issues of Japan halal industry: An exploration of potential obstacles to Japanese SMEs' export development. *International Journal of Supply Chain Management*, 6 (2), 209-214.