

麗澤大学大学院

令和元年度 博士論文

ハラール食品のサプライヤー管理に関する研究

—組織間関係論の応用による「ハラール調達成熟度モデル」の修正を通して—

経済研究科経済学・経営学専攻

指導教員 高巖教授

学籍番号 1141410053

藤原 達也

謝辞

本論文は、2014年4月より、私が麗澤大学大学院経済研究科博士課程に在籍し、その研究成果をまとめたものです。本論文の完成に至るまで、6年間の時間を要しましたが、その中では、様々な方々から貴重なご助言やご指導を戴きました。また、数多くの方々と出会い、多くのご協力を賜りました。これらのいずれかが欠けていたら、本論文の完成には至らなかったと確信しています。その意味で、得られた経験や知識以上に、お世話になった方々との繋がりが、博士課程在籍中に、私が得られたかけがえのない財産だと感じています。ここに、その方々の名前を記し、感謝の意を表します。

まず麗澤大学経済学部教授である高巖先生のお名前をあげなくてはなりません。高先生は、社会人から研究者の道を歩み始めた私を快く受け入れてくれ、指導教員として、修士課程から博士課程にかけて指導をしてくださいました。指導の中では、常に私の意見を尊重し、自由な研究の場を与えてくれました。先述の通り、多くの方々とのご縁があったのも、そのおかげだと感じています。行きつ戻りつを繰り返す研究の中で、私が壁にぶち当たった時、高先生は、必ず解決の糸口を見出してくれました。しかし、そのような研究の方法以上に、高先生が私に教えようとしてくれたことは、「研究者とはどうあるべきか」だったと思います。「如何なる時も、誠実に研究と向き合うこと」、高先生は、そのことを私に教えてくれました。博士論文の完成は始まりであり、今後の研究人生でその教えを実践していくことこそが、高先生に感謝の気持ちをお伝えする方法だと強く感じています。

私の博士論文の審査委員を務めてくださった麗澤大学経済学部教授の中野千秋先生と佐藤政則先生のご恩を忘れることはできません。副指導教員でもある中野先生には、実証研究を行うにあたり、緻密な研究設計を練り上げる重要性を教えて戴きました。特に、本論文の方法論であるケーススタディを実施する上で、理論的な枠組みの設定方法について貴重なご助言を戴きました。加えて、マレーシア企業への調査を実施するにあたり、筆者は、交換留学制度を活用し、マレーシアに一年間の研究留学を行いました。同制度が実現したのも、中野先生が経済研究科長の時にご尽力くださったおかげです。佐藤先生には、様々な機会で交流の場を設けて戴き、本質的な問題を見抜く重要性を教えて戴きました。佐藤先生は、私が見落としている問題にいつも気付かせてくれました。佐藤先生のご助言のおかげで、博士論文の完成を経て、私がこれから取り組まなければ

ならない課題が明確となりました。

博士論文の外部審査員は、静岡県立大学国際関係学部特任教授の富沢壽勇先生が務めてくださいました。ハラールに関する論文は、テクニカルな部分に終始してしまいがちですが、富沢先生の論稿は、大局的な視点からハラール産業の国際的な動向を描き出しており、それに感銘を受けたことを今でもはっきりと覚えています。そこから長い年月を経た後、富沢先生が最終審査の審査員を務めてくださったことに深く感動致しました。心より感謝申し上げます。

私がハラールとサプライチェーン管理の関係に関心を持つ契機となったのは、2013年にマレーシアサラワク大学 (Universiti Malaysia Sarawak) へ訪問したスタディーツアーでした。これを企画してくれたのは、当時の経済研究科長であった麗澤大学経済学部教授の小野宏哉先生でした。このツアーがなければ、私がハラールを研究テーマとして選ぶことも、マレーシアをフィールドワークの場とすることもなかったと思います。マレーシアの理解については、麗澤大学経済学部教授のラウ・シン・イー先生と麗澤大学経済学部元教授の成相修先生から、多くのご助言を戴きました。両先生は、常日頃より、私の研究の進捗を気にかけてくださいました。

現経済研究科長である麗澤大学経済学部教授の籠義樹先生には、リサーチセミナー等で、貴重なご助言を戴きました。ご助言を受け、研究者にとっての博士論文の意義について、改めて深く考えることができました。麗澤大学経済学部教授の故・佐藤仁志先生には、定量調査の手法に関して、貴重なご助言を戴きました。私の力不足ゆえにその手法を本論文で活用することは叶いませんでしたが、佐藤先生からご教授戴いたことが、本論文の分析において、重要な視点を与えてくれたことは間違いありません。

本論文で調査対象となった匿名の7社およびその関係者の方々には、言葉では言い尽くせないほどの協力を戴きました。調査協力を得られず悩んでいた中、快く調査協力を引き受けてくれました。繰り返しの調査依頼にも応じて戴き、また、調査という枠を越えて親身に接してくれました。そのご厚意に何度救われたでしょうか。心より感謝申し上げます。

調査協力に関しては、マレーシアサラワク大学の Associate Professor である Dr. Mohammad Affendy bin Arip 先生とウタラマレーシア大学 (Universiti Utara Malaysia) の Senior Lecturer である Dr. Risyawati binti Mohamed Ismail 先生には大変お世話になりました。サラワク大学には交換留学生として、ウタラ大学には客員研究員として受け

入れて戴き、研究指導だけでなく生活面においても、多くのご支援を戴きました。両先生の支えなくして、企業からの調査協力を得ることはできなかったと思います。

ハラール産業の理解においては、大阪大学グローバルイニシアティブ・センター特任教授の波山カムルル先生、東京外国語大学アジア・アフリカ言語文化研究所フェローの福島康博先生、早稲田大学高等研究所講師の砂井紫里先生、Islah Venture Sdn Bhd の橋本哲史氏、また、ここに挙げた以外にもハラール産業に関わる多くの方々と自由な意見交換が大きな助けとなりました。多種多様な背景を持つ方々と意見を交わすことで、より広い視野をもって、ハラール産業を理解することができました。

博士論文を仕上げるにあたり、先輩方の存在も大きな励みとなりました。麗澤大学経済学部准教授の寺本佳苗先生、高崎商科大学商学部准教授の田中敬幸先生、麗澤大学経済学部助教の横田理宇先生と藤野真也先生、就実大学経営学部講師の大塚祐一先生と共に、同じ志を持ちながら研究に励んだ時間があつたからこそ、最後の最後まで諦めずに博士論文を仕上げることができました。

加えて、麗澤大学大学院に在籍中、また、マレーシアに滞在中に出会った友人達の存在も励みとなりました。友人達との交流を通じて、研究に向けての英気を養うことができたと思います。

長きにわたり研究を続けてこれたのは、家族の支えがあつたからです。祖父藤原陸三、祖母早苗は、私が博士号を取得するのを誰よりも楽しみにしてくれていました。父藤原雅彦は、私が苦難な状況に陥った時も、私を信じ、常に応援をしてくれました。本当にありがとうございます。

最後に、マレーシアでの滞在中も含め、いつも私をそばで支えてくれた妻いづみ、そして、いつも笑顔で私に元気を与えてくれた長男将真、2人がいたからこそ、研究に悩む日々も、前に向かって歩み続けることができました。それは、これからも変わることはありません。本当に感謝しています。

目次

謝辞.....	i
目次.....	iv
図目次.....	vii
表目次.....	viii
序論.....	1
第1章 先行研究.....	8
第1節 ハラールとハラームの概念.....	9
第1項 イスラームにおけるハラールとハラームの概念.....	9
第2項 ハラール認証制度におけるハラールとハラームの概念.....	12
第2節 ハラームに該当する行為の発生源.....	15
第1項 Ajinomoto Indonesia の事件.....	16
第2項 Ballantyne Foods の事件.....	18
第3項 Cadbury の事件.....	19
第4項 ハラームに該当する行為の発生源の分類.....	20
第3節 ハラール管理の先行研究.....	22
第1項 サプライチェーン全体を対象としたハラール管理の先行研究.....	23
第2項 個別領域に特化したハラール管理の先行研究.....	27
第4節 組織間関係論の先行研究.....	35
第1項 資源依存理論.....	37
第2項 組織セット理論.....	39
第3項 取引コスト理論.....	41
第4項 協同戦略理論.....	42
第5項 制度化理論.....	44
第2章 分析の視点.....	47
第1節 ハラール調達の成熟度モデル.....	47
第1項 ハラール調達の成熟度モデルの全容.....	48
第2項 ハラール調達の成熟度モデルにおける分析概念と操作概念.....	51
第2節 分析概念と操作概念の設定.....	56

第 1 項	ハラール調達成熟度モデルと組織間関係論の整合性	57
第 2 項	組織間関係論の分析概念と操作概念.....	60
第 3 項	ハラール調達成熟度モデルへの組織間関係論の応用	63
第 3 章	調査方法.....	68
第 1 節	測定指標.....	68
第 1 項	購買側組織の管理能力	68
第 2 項	原材料調達の戦略.....	73
第 3 項	リスクの認識.....	77
第 2 節	調査対象.....	83
第 1 項	方法論の選択.....	84
第 2 項	調査対象の選択	87
第 4 章	ケーススタディ.....	100
第 1 節	調査結果.....	100
第 1 項	A 社（組織規模：中堅企業、製造拠点地：日本）	102
第 2 項	B 社（組織規模：中堅企業、製造拠点地：日本）	114
第 3 項	C 社（組織規模：小企業、製造拠点地：日本）	130
第 4 項	D 社（組織規模：小企業、製造拠点地：マレーシア）	141
第 5 項	E 社（組織規模：小企業、製造拠点地：マレーシア）	152
第 6 項	F 社（組織規模：中堅企業、製造拠点地：マレーシア）	161
第 7 項	G 社（組織規模：大企業、製造拠点地：マレーシア）	175
第 2 節	分析.....	190
第 1 項	概念の関係性.....	190
第 2 項	概念の組み合わせ.....	209
第 5 章	結論.....	232
第 1 節	説明モデルの提示	232
第 1 項	ハラール調達成熟度モデルの修正点.....	232
第 2 項	ハラール調達の説明モデル	235
第 2 節	本研究の意義.....	241
第 1 項	学術的意義.....	241
第 2 項	実務的意義.....	242

第3節 本研究の限界と今後の課題.....	246
結びにかえて.....	251
参考文献.....	254
付録.....	269
付属資料 A.....	269
付属資料 B.....	288
付属資料 C.....	307
付属資料 D.....	321
付属資料 E.....	334
付属資料 F.....	339

図目次

図 1	ハラール認証マーク	13
図 2	組織間関係論の整理.....	59
図 3	「組織間パワーの調整理論」の理論的前提	63
図 4	X´：購買側組織の管理能力	64
図 5	Y´：原材料調達戦略.....	66
図 6	Z：リスクの認識.....	67
図 7	A社における「ハラール委員会」	106
図 8	A社におけるサプライヤーのチャート図.....	108
図 9	B社における「ハラール委員会」	119
図 10	B社におけるサプライヤーのチャート図.....	121
図 11	C社における「ハラール委員会」	134
図 12	C社におけるサプライヤーのチャート図.....	135
図 13	D社における「ハラール委員会」	144
図 14	D社におけるサプライヤーのチャート図.....	146
図 15	E社における「ハラール委員会」	155
図 16	E社におけるサプライヤーのチャート図.....	156
図 17	F社における「ハラール委員会」	165
図 18	F社におけるサプライヤーのチャート図.....	167
図 19	G社における「ハラール委員会」	178
図 20	G社におけるサプライヤーのチャート図.....	180
図 21	X´とZの散布図.....	197
図 22	ZとY´の散布図.....	201
図 23	X´とY´の散布図	206
図 24	「ハラール食品のサプライヤー管理」で想定される理論的前提	230
図 25	ハラール調達の説明モデル.....	236
図 26	ハラール調達の説明モデル（調査対象を含む）	238

表目次

表 1	ハラームに該当する行為の発生源.....	22
表 2	サプライチェーン全体を対象としたハラール管理の先行研究.....	26
表 3	個別領域に特化したハラール管理の先行研究.....	35
表 4	ハラール調達成熟度モデル.....	51
表 5	Tieman の研究実績.....	54
表 6	藤原 (2018) の分析結果.....	54
表 7	Tieman モデルの分析概念と操作概念.....	55
表 8	「X´：購買側組織の管理能力」の測定指標.....	73
表 9	「Y´：原材料調達の戦略」の測定指標.....	77
表 10	「Z：リスクの認識」の測定指標.....	82
表 11	「x´ ₃ ：製造拠点地」に基づくマレーシアと日本の比較.....	97
表 12	本研究の調査対象.....	98
表 13	A 社における「X´：購買側組織の管理能力」の調査結果.....	106
表 14	A 社における「Y´：原材料調達の戦略」の調査結果.....	111
表 15	A 社における「Z：リスクの認識」の調査結果.....	114
表 16	B 社における「X´：購買側組織の管理能力」の調査結果.....	120
表 17	B 社における「Y´：原材料調達の戦略」の調査結果.....	127
表 18	B 社における「Z：リスクの認識」の調査結果.....	130
表 19	C 社における「X´：購買側組織の管理能力」の調査結果.....	134
表 20	C 社における「Y´：原材料調達の戦略」の調査結果.....	139
表 21	C 社における「Z：リスクの認識」の調査結果.....	141
表 22	D 社における「X´：購買側組織の管理能力」の調査結果.....	145
表 23	D 社における「Y´：原材料調達の戦略」の調査結果.....	149
表 24	D 社における「Z：リスクの認識」の調査結果.....	152
表 25	E 社における「X´：購買側組織の管理能力」の調査結果.....	155
表 26	E 社における「Y´：原材料調達の戦略」の調査結果.....	159
表 27	E 社における「Z：リスクの認識」の調査結果.....	161
表 28	F 社における「X´：購買側組織の管理能力」の調査結果.....	166

表 29	F社における「Y´：原材料調達の戦略」の調査結果.....	172
表 30	F社における「Z：リスクの認識」の調査結果.....	175
表 31	G社における「X´：購買側組織の管理能力」の調査結果.....	179
表 32	G社における「Y´：原材料調達の戦略」の調査結果.....	185
表 33	G社における「Z：リスクの認識」の調査結果.....	189
表 34	調査結果のスコア化.....	194
表 35	較正結果.....	215
表 36	中間解の結果.....	219
表 37	「中間解の結果」の整理.....	230

序論

問題意識

グローバル化の進展につれて、企業のサプライチェーンの管理に対し、社会からの要請が多様化している。もはや製品の品質面の管理だけに留まらず、例えば、社会面や環境面への管理までもが、企業のサプライチェーンに求められるようになった。これには、深刻な人権侵害や二酸化炭素の排出など、国際社会で取り組むべき課題への関心が高まってきたという背景がある¹。しかし、国際社会全体で推進される要請だけでなく、サプライチェーン管理への新たな要請は、特定の文化圏からも拡がりを見せつつある。それが、イスラームという宗教面に配慮したサプライチェーンの管理である²。

我々が日常的に接するビジネスの背景には、特定の宗教観が存在していることがある³。だが、通常、その宗教観がビジネスの表層に意図して現れることはあまりなく、我々がそれらを意識することはほとんどない。だが、世界的なイスラーム教徒（ムスリム）の人口増加に伴い、イスラームは、独自の戒律を明確にビジネスに取り入れ、その規模を拡大し続けている。その領域は多岐にわたっているが、特に、ムスリムを対象とした飲食料品市場の成長は著しい。2017年時点で、その市場規模は、1兆3030億米ドルにも達し、2023年には、1兆8630億米ドルになると予測されている⁴。今後もムスリム人

¹ 社会面に配慮したサプライチェーンの代表的な事例は紛争鉱物問題である。コンゴ民主共和国の東部地区から採掘される鉱物資源が武装勢力の資金源となり、その中で、深刻な人権侵害問題が発生している。これを受け、2010年7月に成立した米国金融規制改革法により、米国の証券取引所に上場している企業は、使用している特定の鉱物資源の原産地がコンゴ民主共和国および周辺国であるかを情報開示しなければならなくなった。紛争鉱物問題の詳細については、藤原（2014）を参照されたい。藤原達也（2014）「紛争鉱物問題における企業の情報開示の有効性－紛争ダイヤモンド問題との比較を通して－」麗澤大学大学院平成25年度修士論文。環境面に配慮したサプライチェーンでは、スコープ3の考え方が挙げられる。スコープ3では、例えば、「原材料・部品、容器・包装等が製造されるまでの活動に伴う排出」を把握することが求められている。環境省（2017）「サプライチェーン排出量算定の考え方」2頁。

² 富沢（2019）は、「倫理的消費」という観点から、サプライチェーンの社会面や環境面に対する透明性の確保が要請されていることに触れ、ハラールのサプライチェーンでも、同様のことが起きていると指摘している。富沢寿勇（2019）「ハラール産業と監査文化研究」『文化人類学』83(4)、626～627頁。

³ 例えば、欧米では、敬虔なプロテスタントの倫理が、近代ビジネスの基盤を築いたとされている。マックス・ヴェーバー（1989）『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』（大塚久雄訳）岩波書店、339頁。

⁴ ちなみに、2017年における世界のイスラーム関連市場の規模については、イスラーム金融が2兆4380億米ドル、ムスリム向けの観光が1770億米ドル、衣類が2700億米ドル、メディア・娯楽が2090億米ド

口の成長が続くことを踏まえれば、同市場が拡大していくことは間違いないだろう⁵。

拡大を続けるムスリム食品市場は、イスラーム圏だけでなく、非イスラーム圏の企業にとっても魅力的な市場である⁶。だが、企業がそこで事業を展開するには、イスラームの戒律への配慮が求められる。具体的に言えば、イスラームでは、許可された物事を意味する「ハラール」(halal)と禁止された物事を意味する「ハラーム」(haram)という概念があり、ムスリムは、前者を選び、後者を避けなければならない。それゆえ、企業がムスリムを対象に事業を行うならば、提供される製品がハラールであることが求められる⁷。すなわち、食品の安全衛生という品質面だけではなく、企業には、宗教面への配慮が必要とされているのである。この理由から、各国、各地域では、製品のハラール性を保証する「ハラール認証」(halal certification)の取り組みが進められており、多くの企業は、その認証を取得することで、ムスリムの食品市場で事業を展開している。

ハラール認証の取得において、企業は、サプライチェーン全体を通じて、製品のハラール性を厳格に管理することが求められる。しかし、イスラームの戒律に合っているか否かを、サプライチェーン全体で管理することは容易でない。特に留意しなければならないのは、使用する原材料におけるハラール性の確保である。もし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ものが含まれれば、それから製造される製品のハラール性は認められない。たとえサプライヤーの段階に問題があったとしても、その原材料を使ってハラール認証製品を製造・販売していることが発覚すれば、その企業は、市

ル、医薬品が 870 億米ドル、化粧品が 610 億米ドルであった。2023 年には、イスラーム金融が 3 兆 8090 億米ドル、ムスリム向けの観光が 2740 億米ドル、衣類が 3610 億米ドル、メディア・娯楽が 2880 億米ドル、医薬品が 1310 億米ドル、化粧品が 900 億米ドルまでに成長すると予測されている。Thomson Reuters (2018). *State of the Global Islamic Economy Report 2018/19*. Thomson Reuters, pp.6-7.

⁵ 2015 年の時点で 17.5 億人 (世界人口の 24.1%) とされるムスリムの人口は、2060 年には、29.9 億人 (世界人口の 31.1%) に達すると言われている。Pew Research Center (2017). *The changing global religious landscape*. Pew Research Center, p.10.

⁶ 本研究では、「イスラーム圏」とは、ムスリムが多数派の国および地域を意味する。反対に、「非イスラーム圏」とは、ムスリムが少数派の国および地域を意味する。

⁷ 本研究では、「ハラール」という言葉を使う際には、基本的には、食品の安全衛生面に関する内容を含めないことにする。イスラームでは、「善きもの」を意味する「タイイブ」(tayyib)という概念が存在し、これに基づいて、食品の安全衛生面が重要視されている。しかし、これは、イスラームに限らず、一般的に重視されていることである。それゆえ、本研究では、定義を明確にするため、「ハラール」と言った場合、イスラーム特有の内容に限定する。

場からの信頼を失い、甚大な損害を被る可能性がある⁸。それゆえ、ハラール認証を持つ企業、とりわけ、複数の原材料を要するサプライチェーンの川下に位置する食品製造業者にとって、サプライチェーンの管理の中でも、「ハラール食品のサプライヤー管理」が課題となるのである⁹。

グローバル化が進む現在において、「ハラール食品のサプライヤー管理」は、より重要な課題として位置づけられなければならない。サプライチェーンが複雑化し、原材料のハラール性の確保がより困難になると予想されるからである。とりわけ、イスラーム圏と非イスラーム圏との取引が活発に行われている事実からも¹⁰、原材料におけるハラール性の確保は重要となる。非イスラーム圏のサプライヤーであれば、イスラームに精通していない可能性があるからだ¹¹。したがって、ムスリム食品市場への参入を検討し

⁸ 2001年1月、インドネシアにおいて、Ajinomoto Indonesia は、ハラール認証を取得した製品の回収命令を受けた。また、これにより、同社に対する大規模な不買運動が発生した。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、68頁、70頁。事件の詳細は、第1章第2節第1項で確認する。なお、永安（2006）は、この問題をグローバル時代における倫理道德の課題として捉えている。永安幸正（2006）「第二章 コモン・モラルと専門倫理の探求」モラロジー研究所道德科学研究センター編『倫理道德の白書 Vol.1』モラロジー研究所、82頁。

⁹ 本研究では、「サプライヤー」を「購買側組織がハラール食品を製造するために購入している加工原材料を製造・供給する製造業者」に限定している。これには、「野菜などの未加工原材料を生産・供給する生産者」は含まれない。この理由は、基本的に、未加工原材料にはハラール認証を取得できないからである。ただし、「再包装業者」(repacker)については、例えば、マレーシアでは、食品製造業者と同じハラール認証を取得できるため、「サプライヤー」の定義に含めることにする。Department of Islamic Development Malaysia (2014). *Manual procedure for Malaysia halal certification (third revision) 2014*. Putrajaya: Department of Islamic Development Malaysia, p.43.

¹⁰ 「イスラーム協力機構」(Organisation of Islamic Cooperation; OIC) の加盟国に対する輸出国の上位5カ国は、非イスラーム圏の国である。その輸出総額は、全体の28.5%を占めている。輸出国の内訳は、輸出額の上位から、ブラジル(8.4%)、インド(6.8%)、アルゼンチン(4.7%)、ロシア(4.6%)、フランス(4.1%)である。Thomson Reuters (2017) *The OIC's Current and Potential Role in the Global Halal Food Trade*. Thomson Reuters, p.8, p.23.

¹¹ 例えば、2017年、オーストラリアの精肉業者3社によるマレーシアへの輸出が禁止された。2017年5月、マレーシアのハラール認証機関が監査を実施したところ、それら精肉業者がマレーシアのハラール規格に順守していないことが発覚したからである。Halal Focus (September 22, 2017). Malaysia suspends imports of meat from 3 Australian suppliers due to Halal issues. この他にも、2017年8月8日、UAEの気候変動・環境省から、キッコマンが日本で製造している醤油の販売停止が決定された。その理由は、検査の結果、醤油内にアルコールが含まれていたからである。その後、アメリカ製のキッコマンの醤油も販売停止の対象となっている。Salaam Gateway (September 14, 2017). UAE withdraws US-made Kikkoman

ている企業であれば、「果たして、自分たちのサプライヤーにハラール性の確保が可能なのか」、また、既に参入している企業であれば、「一旦確保できたとしても、その管理を継続することができるのか」という懸念が高まることになるだろう。グローバル化が進む中、それら企業には、「ハラールな原材料を調達・確保するため、どのようにサプライヤーを管理すれば良いのか」が問われているのである。

このような現実的な課題がある中、経営学の研究に求められることは、その課題解決に向けた手掛かりを示すことである。しかしながら、研究領域に目を向けてみると、「ハラール食品のサプライヤー管理」を対象とする研究は、これまでに、ほとんど行われていない。これは、非イスラーム圏の研究者であれば、イスラーム独自の戒律を組み込むという点において、効率性などを扱ってきた、これまでのサプライヤー管理の議論では解釈が容易でなかったこと。また、イスラーム圏の研究者であれば、その圏内で原材料の多くが調達されてきたため、サプライヤー管理が大きな課題として認識されてこなかったことが理由として考えられよう。だが、「ハラール食品のサプライヤー管理」の重要性が高まるのであれば、研究者として、同領域への貢献を試みる必要がある。それゆえ、本研究では、実務領域の重要性および研究領域の必要性を鑑み、「ハラール食品のサプライヤー管理」について論じていく¹²。

目的と方法

soy sauce for alcohol content after halt on Japanese imports. 脚注 8 で紹介した Ajinomoto Indonesia の事例においても、問題のあったサプライヤーは、アメリカのサプライヤーであった。

¹² 本研究では、サプライチェーン全体を対象とする研究の必要性も認めつつも、時間的な制約もあり、また、それによる議論の曖昧化を避けるため、「ハラール食品のサプライヤー管理」に焦点を絞り、議論を展開していく。サプライチェーン全体を対象とした場合、対象範囲が広範になるため、各論的な部分が曖昧になるという問題を抱えている。これについては、第 1 章第 3 節第 1 項を参照されたい。加えて、本研究では、「食品製造業者」による「ハラール食品のサプライヤー管理」を扱う。サプライヤー管理であれば、小売業者も研究対象となり得るが、Tieman et al. (2013)によれば、ハラールのサプライチェーン管理の責任は、小売業者よりも、製造業者に強く求められるという調査結果が出ている。Tieman, M., Ghazali, M. C. & Jack G.A.J. van der Vorst (2013). Consumer perception on halal meat logistics. *British Food Journal*, 115(8), pp.1112-1129. 実際に、第 1 章第 2 節で触れるように、ハラールに関する問題の責任は、製造業者に求められることが多い。よって、本研究では、「食品製造業者」による「ハラール食品のサプライヤー管理」を研究対象とする。ただし、今後、その研究領域を広げ、詳細な調査・分析をしていく必要があることは間違いない。

研究蓄積が僅かな状況において、「ハラールな原材料を調達・確保するため、どのようにサプライヤーを管理すれば良いのか」という問いに対し、明確な答えを示すことは容易でない。拠点の位置や規模など、様々な要因が企業毎に異なるため、ある答えを示したとしても、それが一部の企業にしか該当しないという状況を招きかねないからだ。もちろん、そのような研究の意義は認めるが、「ハラール食品のサプライヤー管理」という領域では、現状、そこから始めるべきではないと主張したい。研究蓄積が僅かな同領域では、まずは、より包括的に実態を捉えるところから始める必要がある。そこで、本研究では、実態を包括的に把握するための枠組みを「説明モデル」と呼び¹³、次の目的を立てる。それは、「組織間関係論を応用することで、『ハラール調達の成熟度モデル』を『ハラール食品のサプライヤー管理』における『説明モデル』へと修正すること」である。

「ハラール調達の成熟度モデル」とは、Tieman & Ghazali (2013)が提唱するモデルである¹⁴。Tieman は、ハラールサプライチェーン管理に関連する多くの研究実績を残しており、彼の研究は注目に値する。その中でも、Tieman & Ghazali (2013)は、「ハラール食品のサプライヤー管理」を対象とした数少ない研究の1つである。研究蓄積が乏しい中、本研究では、既存モデルとなる「ハラール調達の成熟度モデル」(Tieman モデル)に着目するわけである。だが、「Tieman モデル」は、現段階では、実態を把握可能な枠組みとは言えない。なぜなら、これは、既存理論を応用して構築されたものではなく、また、実態調査に基づいて構築されたものでもないからだ。つまり、「Tieman モデル」には、実態との整合性という観点から、修正の余地が残されているのである。そこで、本研究では、「組織間関係論」を応用し、実態調査を実施することで、「Tieman モデル」を修正していく。「組織間関係論」の分野では、組織間の多様な関係を扱うために様々な理論が提唱されてきた。「サプライヤー管理」も、「購買側組織」と「サプライヤー」との組織間の関係と捉えられ、「組織間関係論」には、「Tieman モデル」に応用

¹³ ここで「説明モデル」とするのは、厳密な意味での「検証モデル」(因果連関モデル)と区別するためである。「検証モデル」では、要因の絞り込みが必要となるが、そのためには、どのような要因が想定されるのか、まずは、それらを網羅的に把握しなければならない。そこで、本研究は、「検証モデル」の構築に先立ち、様々な要因を含み、異なる条件の企業の実態を位置づけることが可能な「説明モデル」の提示を試みるのである。

¹⁴ Tieman, M. & Ghazali, M.C. (2013). Principles in halal purchasing. *Journal of Islamic Marketing*, 4 (3), p.284.

可能な理論があると考えられる。したがって、本研究は、「既存理論の応用」「実態調査の実施」の両者を組み合わせることで、「Tieman モデル」を、実態を把握可能な「説明モデル」へと修正するのである。

全体の構成

第1章では、本研究に関わる「ハラール管理の先行研究」と「組織間関係論の先行研究」を確認する。「ハラール管理の先行研究」については、事前の作業として、「ハラールとハラームの概念」「ハラームに該当する問題行為の発生源」を把握する。まずは、「ハラール食品のビジネスとは何か」を理解するところから始めるわけである。その後、ハラール管理に関する研究の主たる狙いがハラームな行為を防止する方法を論じることにあるため、問題行為の発生領域別に、「ハラール管理の先行研究」を整理していく。これにより、「ハラール食品のサプライヤー管理」を対象とする先行研究が、ほとんどないことが確認できる。「組織間関係論の先行研究」については、その先行研究を「資源依存理論」「組織セット理論」「取引コスト理論」「協同戦略理論」「制度化理論」という代表的な類型別に整理していく。同分野では、数多くの理論が提唱されてきたため、その概要を押さえることが、ここでの狙いとなる。これは、「組織間関係論」を本研究に応用するための事前準備として位置づけられる。

第2章では、研究対象を捉えるための「分析の視点」を設定する。まずは、「Tieman モデル」の全容を確認することで、同モデルにどのような問題があるのかを明らかにする。その後、「Tieman モデル」の問題点を補うため、同モデルと整合性の高い「組織間関係論」の理論を特定し、重要概念を確認する。そして、その重要概念を「Tieman モデル」に応用することで、本研究における「分析の視点」を設定する。

第3章では、調査を実施するための調査方法を決定する。具体的には、「測定指標」「方法論」「調査対象」を決定する。「測定指標」は、前章で設定した「分析の視点」に基づき、調査対象に対する質問を想定して設定される。「方法論」は、「説明モデル」を提示するために適した手法が選択される。結論を先に述べれば、本研究では、多角的に調査対象の詳細を把握することができる「ケーススタディ」の方法論を選択する。「調査対象」は、より普遍的な「説明モデル」を目指し、可能な限り、異なる条件を持つ調査対象という点を考慮して選択される。

第4章では、ケーススタディとして、2つの手順を踏む。第1は、「測定指標」を使って調査した結果を記述する。その内容は、主にインタビューで収集されたデータに基づくものである。それゆえ、詳細な記述により、各調査対象による回答の理由やその意図を把握することができる。第2は、記述した調査結果を分析する。ここでは、2つの分析手法を用いる。1つ目は、「散布図」を活用して、「概念の関係性」を検討する。この狙いは、個々の概念間で関係性がありそうなものと、関係性がなさそうなものを判別することにある。2つ目は、「fsQCA」というソフトウェアで「質的比較分析」(Qualitative Comparative Analysis)を実行することで、「概念の組み合わせ」を検討する。「散布図」では、個々の概念間の関係しか捉えることができないが、「質的比較分析」では、複数の概念間の関係を検討することが可能である。それゆえ、ここでの分析結果が、「Tiemanモデル」を「説明モデル」へと修正する鍵となる。

第5章では、本研究の結論として、「Tiemanモデル」を「説明モデル」へと修正し、「本研究の意義」を確認する。「説明モデル」へと修正する手順としては、まず前章の調査・分析の結果を踏まえ、「Tiemanモデル」の修正すべき点を列挙する。そして、列挙された修正点に応える形で、本研究の「説明モデル」を提示する。その後、本研究全体の議論を踏まえ、「学術的意義」と「実践的意義」に分けて、「本研究の意義」を確認していく。最後に、「本研究の限界」を述べ、各限界に応じていくことを「今後の課題」とすることにしたい。

第1章 先行研究

本章では、4つの手順を踏むことで、本研究に関わる「ハラール管理の先行研究」と「組織間関係論の先行研究」を確認する。

第1は、「ハラールとハラームの概念」の確認である。これは、2つの観点から行われる。まずは、イスラームの基本的な考え方から、ハラールとハラームの概念が何かを確認する。その後、それらの概念がハラール認証でどのように適用されているのかを確認する。これにより、ハラールとハラームの概念は、ハラール認証では、より厳格に適用されていることが理解できる。

第2は、「ハラームに該当する行為の発生源」の確認である。ハラール管理に関する研究の主たる狙いは、ハラームな行為を防止する方法を論じることにある。しかし、ハラームに該当する行為と言っても、その発生領域は一概に同じではない。ここでは、それを確認するため、問題行為が起き得る領域別に、ハラール食品産業の事件を確認していく。

第3は、「ハラール管理の先行研究」の整理である。これは、2つの次元で整理される。まずは、サプライチェーン全体を対象とする先行研究を整理する。「ハラールサプライチェーン管理」と言うように、「ハラール管理の先行研究」では、サプライチェーン全体を対象とする研究も存在する。しかし、これら研究は、サプライチェーン全体という広範囲を対象とするため、その全体を捉える上では有益であるが、各論的な部分が十分ではないという問題を抱えている。そこで、次に、個別領域を対象とした先行研究を、ハラームに該当する行為の発生領域別に分類する。これは、ハラームな行為を防止する方法を論じるならば、その個別領域を対象とする研究をいずれかの領域に分類できると考えるからである。これにより、Tieman & Ghazali (2013)を除き、「ハラール食品のサプライヤー管理」を対象とする先行研究がないことが明らかとなる。

第4は、「組織間関係論の先行研究」の整理である。本研究では、「組織間関係論」を応用するわけであるが、同分野では、数多くの理論が提唱されてきた。そこで、本研究における「分析の視点」を設定する前作業として、「組織間関係論の先行研究」を概観していく。これには、「資源依存理論」「組織セット理論」「取引コスト理論」「協同戦略理論」「制度化理論」という5つの類型を使って整理することにしたい。

第1節 ハラールとハラームの概念

本節では、ハラールとハラームの概念を確認する。これは、次の2つの観点から行われる。一つは、イスラームの教義の観点から、いま一つは、ハラール認証制度という実務の観点から、ハラールとハラームの概念を確認していく。このように観点を分けるのは、それぞれが違う概念を扱っているわけではないが、ハラール認証制度の運用にあたり、その概念がより厳格に適用されるからだ。ここでは、その違いを明確にするため、教義と実務を区別して、ハラールとハラームの概念を見ていく。

第1項 イスラームにおけるハラールとハラームの概念

まずは、イスラームの基本的な考え方を概観しておこう。イスラームの考え方を知るためには、イスラームの信徒である「ムスリム」(Muslim)の意味を知る必要がある。ムスリムとは、「イスラームの教えに帰依した者」を意味し、より具体的に言えば、「信仰告白(シャハーダ)を行い、六信を受け入れ、五行を守ることを誓った者」である¹⁵。「五行を守ること」とあるように、イスラームでは、行為が重視されており、それは、イスラームの聖法である「シャリーア」(Shari'ah)によって規定されている¹⁶。つまり、ムスリムは、シャリーアを基準として、日常における自らの行動を決めているのである。

シャリーアは、ムスリムの行為を5つに分類している。第1は、先述の五行に該当する「義務的な行為」。第2は、積極的に行うべきである「推奨される行為」。第3は、非

¹⁵ 六信とは、信仰の礎であり、ムスリムは、「唯一無二の神」(アッラー)、「天使たち」(マラーイカ)、「啓典の諸書」(クトゥブ)、「預言者たち」(ルスル)、「来世」(アーヒラ)、「天命」(カダル)を信じなければならない。ムスリムの義務的な行為となる五行には、「信仰告白」(シャハーダ)、「礼拝」(サラート)、「断食」(サウム)、「喜捨」(ザカート)、「巡礼」(ハッジ)がある。黒田壽郎(1983)『イスラーム辞典』東京堂出版、45頁、137頁。

¹⁶ シャリーアには、4つの法源がある。第1法源がイスラームの啓典である「クルアーン」。第2法源は、「スンナ」。また、スンナの容器として「ハディース」がある。スンナ自体は、預言者ムハンマドの範例・慣行を意味する抽象概念であり、実質的な内容はハディースに表されている。第3法源は、共同体の合意を意味する「イジュマー」。第4法源は、類推を意味する「キヤース」である。日本イスラム協会・嶋田襄平・板垣雄三・佐藤次高(2002)『新イスラム辞典』平凡社、306頁。なお、シャリーアを社会の実状に合わせ、具体化した諸規範の体系を「フィクフ」と呼ぶ。これは、イスラーム法学者の解釈が加わるため、人間による解釈の産物と見なされ、シャリーアとは区別されている。中村廣治郎(1997)『イスラームと近代』岩波書店、187頁。

難も推奨もされない「無記の行為」。第4は、刑罰には処せられないが、好ましくもない「忌避される行為」。第5は、行うことが許されない「禁止された行為」(ハラーム)である¹⁷。これらの分類の中には、「ハラール」は明記されていない。なぜなら、「ハラール」は「許可された行為」を意味するため¹⁸、第5の「ハラーム」以外は、全て「ハラール」と見なされるからだ¹⁹。「ハラールとなる行為とは何か」と問うた時、それは、「ハラームでない行為」と答えられるのである。

これを踏まえ、本研究が対象とする飲食料品に関わる内容を確認していこう。「ハラーム以外はハラール」という関係がわかったため、便宜上、ハラームの内容だけを確認していく。ハラームを把握すれば、それは同時に、何がハラールであるかを把握することにもなるからだ²⁰。なお、上述の分類が行為を対象とするため、厳密に言えば、特定の物が禁止されているのではなく、それを扱う行為が禁止されているとも解釈できる²¹。ただし、イスラームの啓典「クルアーン」には、具体的な物も明示されているため、理解を簡単にするため、物と行為を分けて、ハラームの内容を確認することにしたい。

ハラームとなる物から確認しよう。まず飲食料品に関わる代表的なハラームでは、肉に関する4つの物が挙げられる²²。第1は、死肉である。これは、屠畜や狩猟以外の原

¹⁷ 黒田(1983)184頁;黒田壽郎(2004)『イスラームの構造』書肆心水、160頁。

¹⁸ 黒田(1983)184頁。

¹⁹ 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、161頁。

²⁰ ただし、ハラールとハラームの間には、疑わしい行為や物を意味する概念がある(シュブハ、マシュブーフ)。ハディースによれば、疑わしい行為や物を避けることが望ましいとされている。ブハーリー(1993)『ハディース上巻 イスラーム伝承集成』(牧野信也訳)中央公論社、36頁。

²¹ 八木(2013)によれば、ハラールやハラームは本来行為の概念である。それゆえ、ハラール認証により「ハラールな商品」が存在することは、行為に対する概念が物の性格を示す概念として変容したものだという。八木久美子(2013)「イスラーム的に消費するということーハラール概念の変容とその意味」『総合文化研究』16、34~35頁、38~39頁。

²² 井筒俊彦訳(2009)『コーラン(上)』岩波書店、第2章172節、173節、49頁。なお、魚介類は、ハラームではない。アルカラダーウィー(2005)171頁。ただし、イスラームの各法学派によって、魚介類に対する見解は異なり、4つの範疇がある。①ウロコとヒレを持つものは、全てのムスリムに受入れられる。②ヒレを持つがウロコを持たないもの(ナマズ、フカ、メカジキ、ウナギ、アンコウ、フグなど)は、一部のムスリムは許容しない。③水中でなければ生存できない軟体動物、甲殻類、哺乳類(貝、イカ、タコ、エビ、ロブスター、クジラ、イルカなど)は、一部のムスリムは許容しない。④水中または水辺で生活する両生類(ウミガメ、ワニ、カエルなど)は、通常ハラールと見なされないが、一部のムスリム(マリーキー派)は水生動物として許容している。富沢寿男(2014)「インドネシアの魚食文化と市場開拓」『養殖ビジネス』7月号、60頁。

因で死んだ動物の肉を意味する²³。第2は、血液である²⁴。第3は、豚肉である。イスラームでは、豚は不浄な動物と見なされている²⁵。第4は、アッラー以外に捧げられた動物である。イスラームでは、屠畜行為も信仰の一部と考えられている。それゆえ、動物の屠畜行為は、「イスラーム方式」で実行されなければならない。具体的な方法は、鋭利な刃物を使用し、動物の喉を切断して、動物を死なせること。そして、アッラーの名を唱えることである。アッラー以外の名前を言うことは認められない²⁶。

肉に関連する物以外には、酒もハラームな物として挙げられる²⁷。酒がハラームとなるのは、酩酊を引き起こすからである。イスラームでは、酒で酩酊することは、人間関係を壊し、敵意や憎悪を引き起こし、宗教的義務である礼拝を怠らせる原因に繋がると考えられている²⁸。酒を摂取することは、たとえ少量であったとしても、それが大量に繋がり、ひいては中毒を起こしかねないため、少量でも禁止されている²⁹。

次に、ハラームとなる行為を見てみよう。ここでは、食品産業に関わる3つの行為を取り上げる³⁰。第1は、「ハラームの取引」である。既にハラームとなる物を見てきた

²³ アルカラダーウィー（2005）によれば、屠畜や狩猟以外で動物が死亡した場合、自然死だけでなく中毒や病気を原因として死亡した可能性もあり、人体に対し有害な細菌を持っていると考えられ禁止されている。アルカラダーウィー（2005）169頁。

²⁴ アルカラダーウィー（2005）によれば、その理由は、死肉同様に人体にとって有害となる可能性があり、また、それを口にすることが人間の行為として相応しくないと考えられているからである。アルカラダーウィー（2005）169頁。

²⁵ アルカラダーウィー（2005）によれば、豚は人体に有害であると考えられている。科学的にも、豚肉が寄生動物を運ぶことが証明されている。アルカラダーウィー（2005）169～170頁。

²⁶ アルカラダーウィー（2005）170頁、172～173頁。喉の切断には、喉笛、食道、2つの頸動脈を切断することが推奨されている。なお、アルカラダーウィー（2005）では、ユダヤ教徒やキリスト教徒による屠畜も認められているが、ハラール認証制度では、ムスリムが実施することが要請されている。Department of Standards Malaysia (2009). *MS 1500:2009 halal food—production, preparation, handling and storage—general guidelines (second revision)*. Department of Standards Malaysia, p.6.

²⁷ 井筒俊彦訳（2009）第5章90節、91節、49頁。

²⁸ アルカラダーウィー（2005）174～175頁。

²⁹ ただし、ハラームな物も必要に迫られた場合は例外となる。例えば、生命の危機に晒された場合は、ハラームな物を食すことが許される。アルカラダーウィー（2005）167頁、171～172頁。

³⁰ ハラールおよびハラームの概念に基づき、「イスラームの事業活動における倫理」(business ethics in Islam) という研究分野も存在する。同分野では、ハラールな行為として、「合法的収益」「正直・誠実」「義務の履行」「信頼」「合意」「寛容・慈悲」「公正な待遇」「生産的労働」が、ハラームな行為として、「利子」「不確実性のある収益」「禁止された商品の取引」「不正行為」「価格操作」「製品の退蔵」「独占」「新規参入者の搾取」が挙げられている。藤原達也（2016a）「イスラームの倫理によるハラール食品事業の再考—味の素とキャドバリーの不買運動事件の比較を通じて—」『日本経営倫理学会誌』第23号、182～184頁。

が、イスラームでは、これらを取引することも禁止されている³¹。第2は、「ハラームに繋がる行為」である。当事者でなくても、ハラームに繋がる行為に携わった者は、それを引き起こした責任を負う。例えば、飲酒が行われた場合、飲酒者だけではなく、その生産者、給仕者、貯蔵者、売買者も責任を負うことになる³²。第3は、「ハラームを偽りハラールと称する行為」である。名称や形式を変更したとしても、ハラームである本質は変わらない。たとえ不正な意図がなかったとしても、その行為が正当化されることはなく、虚偽の行為と見なされるのである³³。

以上がハラームに該当する物および行為である。それでは、これらは、ハラール認証制度には、どのように適用されているのだろうか。結論を先取りすれば、ハラームの考え方は、ハラール認証制度の運用において、より厳格に適用される。次項では、その具体的な内容を見ていくことにしよう。

第2項 ハラール認証制度におけるハラールとハラームの概念³⁴

「ハラール認証」とは、第三者の認証機関が製品や工場を審査し、そのハラール性を保証するものである。ハラール認証を取得した場合、認証機関によって様々な様式があるが、基本的にはアラビア語で「ハラール」(halal)と書かれた認証マークが製品に付与される(図1)。これにより、企業側は、認証機関からお墨付きを得て、ハラールな製品をムスリムに提供することが可能となる。一方、消費者側のムスリムは、ハラールな製品を安心して選択・消費することが可能となる。ハラール認証制度は、グローバル化に伴い、イスラーム圏の国家に他国の製品が流通する機会が増えた中で発展していった³⁵。つまり、ハラールであるかを判断する基準が必要とされたわけである。ハラール認

³¹ 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、120頁。

³² アルカラダーウィー (2005) 164頁。

³³ アルカラダーウィー (2005) 164～165頁；アルカラダーウィー (2006) 121～122頁。

³⁴ 本項の内容は、主にマレーシアのハラール認証制度を参考にしている。

³⁵ ハラール認証への取り組みは、1960年代初頭に、アメリカや欧州諸国のムスリムの団体によって、食肉のハラール性を確保するために始められたと言われている。Lodhi, A. (2013). *Understanding halal food supply chain, third edition*. HFRC UK Ltd, Kindle edition. マレーシアでは、1970年代から、他国の製品が流通する機会が多くなり、消費者がハラールを保証する制度を求め、政府が対応を始めたことが契機となった。Riaz, M. N. & Chaudry M. M. (2004). *Halal food production*. London: CRC Press, p. 52.

証は、ハラール性を保証するものであるため、基準が詳細に定められている。食品技術が発展するにつれ、様々な原材料も使用されるようになり、また、グローバル化でサプライチェーンも複雑化したため、詳細な基準がなければ、ハラール性を完全に保証することはできなくなった。それゆえ、ハラール認証制度では、先述したハラールとハラールの概念は厳格に適用されている。

図 1 ハラール認証マーク



注) マレーシアのハラール認証マーク。Department of Islamic Development Malaysia (2014). *Manual procedure for Malaysia halal certification (third revision) 2014*. Putrajaya: Department of Islamic Development Malaysia, p.1.

ハラール認証では、製品にハラームな物だけでなく、それ由来の成分も含まれていないことが認証取得の条件となる。また、ハラームとの接触があった場合も、その製品のハラール性は認められない。明らかにハラームな物であれば、その混入・接触を防ぐことは難しくないかもしれないが、それ由来の成分も該当するとなると、その管理の対象範囲は一気に広がることになる。なぜなら、豚由来の成分だけでなく、ハラールの動物だとしても、イスラーム方式の屠畜がされていない場合、それ由来の成分が含まれることも認められないからだ。例えば、ゼラチンは、豚由来や牛由来のものが使用されることが多く、豚由来であればハラールとは認められず、また、牛由来であっても、イスラーム方式の屠畜が施されていないならば、それもハラールとはならない。これに加えて、製品からハラームとなる成分が検出されなかったとしても、製造工程でハラームな物（由来成分も含む）が使用された場合、それは、ハラームな物に汚染されたと見なされる。例えば、製造工程でアルコールが使用された場合、加熱処理により最終的にアルコール成分が含まれなかったとしても、ハラームに既に汚染されたとして、そのハラール

性は認められなくなる³⁶。これらは、製品の製造工程だけでなく、その製品を製造するための原材料の製造段階でも求められている。

ハラームによる汚染という考え方は、製品の原材料に限ったものではなく、製造工程で使用される設備や備品にも適用される。設備や備品にハラームとなる物質が使用されている場合、製造中の製品が接触することも認められない。例えば、砂糖の製造工程では、脱色するためのフィルターとして活性炭が利用されることがあるが、これが動物の骨を使用した骨炭であれば、ハラームとの汚染があったと見なされる。豚由来、またはイスラーム方式の屠畜をしていない動物由来ならば、その骨炭は、ハラームとなるからだ。さらに、設備や備品がハラームの物に使用された場合も、基本的には、それらをハラール製品の製造工程に使用することはできない。ハラームとなる物が触れた時点で、その設備や備品は、汚染されたと判断されるためである。そのような設備や備品をハラール製品に利用したい場合は、イスラームの「宗教洗淨」(ritual cleansing)を実施しなければならない³⁷。ただし、一度、宗教洗淨を実施したならば、その設備や備品はハラール製品だけに使用しなければならず、ハラームな物に使用し、再び宗教洗淨をすることは認められない³⁸。このような考え方は、製造工程だけに限らず、基本的には、サプライチェーン全体で求められている³⁹。

³⁶ ただし、アルコールについては、様々な解釈がある。例えば、マレーシアでは、「食品・飲料に含まれる自然アルコールまたは製造過程での自然発酵アルコール」、「ワインの製造を目的として製造されていない軽飲料でアルコール度数が1%以下」(ワインを製造する手法で製造された場合は、度数にかかわらず不可)、「ワインの製造過程で生成されたアルコールでなく、最終製品に含まれるアルコールが0.5%以下の場合、安定剤としてアルコールを含む食品・飲料」は認められている。インドネシアでは、「酔いを誘発する、または、1%以上のエタノールを含むアルコール飲料」は認められない。また、「発酵プロセスを通じて製造される、1%以下のエタノールを含む飲料」は、「アルコール飲料」に分類されないが消費できない。一方、アルコール飲料の生産とは関係なく、生成されたエタノールについては、「最終製品から検出されない場合」、「アルコール飲料製造関連外で副産物として生成される『フーゼル油』(酒に含まれるエタノールよりも沸点の高い揮発性成分の総称)」、「アルコール飲料製造の副産物かつ『フーゼル油』から物理的に切り離された成分で化学的に新しい化合物」、「酢」、「アルコール飲料の臭い・味・色を除いた酵母」は認められている。サウジアラビアやUAEでは、アルコールの使用は、原則的に認められない。しかし、基準としては、非ハラールの原料を含まず、自然発酵の結果でアルコール分が残留するものについては、製品によって一定量(1~0.02%)まで認められている。アクセンチュア(2018)「ハラール食品輸出に向けた「手引き」(更新版)」農林水産省、16頁。

³⁷ 「宗教洗淨」の具体的な方法は、7回水で洗淨し、そのうち1回は、土を混ぜた水を使用することである。Department of Standards Malaysia (2009) p.15.

³⁸ Department of Standards Malaysia (2009) p.4, p.15.

³⁹ Department of Standards Malaysia (2009) pp.1-2 ; Department of Islamic Development Malaysia (2011).

以上、ハラール認証制度におけるハラールとハラームの概念を確認した。「ハラーム以外はハラール」という単純な関係であるものの、ハラール認証制度では、その考え方は厳格に適用されている。既に確認したように、代表的なハラームな物は、肉に関わる4つの物と酒だけであったが、ハラール認証制度では、サプライチェーン全体を通じて、これらを完全に排除することが必要となる。それゆえ、ハラール認証を取得した製造業者は、製品のハラール性の確保に細心の注意を払わなければならない。もしハラール認証を取得した製品であるのにもかかわらず、ハラームによる汚染などの不備が発覚すれば、それは、先述した「ハラームの取引」と判断されてしまう。「ハラームの取引」があったと判断されれば、認証マークが表示されているため、「ハラームを偽りハラールと称する行為」と見なされる。そして、その矛先は、たとえ問題を引き起こした主体でなかったとしても、「ハラームに繋がる行為」として、その製品を提供した企業に向けられることになる。実際に、過去には、このような事態に陥った食品製造業者がいた。それでは、何故、そのような事件が発生したのか。次節では、3つの事件を取り上げ、その原因を確認することにした。

第2節 ハラームに該当する行為の発生源

本節の狙いは、ハラール食品産業の事件を通じて、「ハラームに該当する行為の発生源」を確認することである。ここでは、Ajinomoto Indonesia の事件、Ballantyne Foods の事件、Cadbury の事件を取り上げる。これらの事件では、ハラール認証を持つ食品製造業者によるハラームに該当する行為があったと判断された。また、それにより、当該製造業者は、製品回収を余儀なくされ、ムスリム消費者からの信頼を失うことになった。とりわけ、2001年に発生した Ajinomoto Indonesia の事件は、各国のハラール認証制度の整備を後押しした事件と言われている⁴⁰。そして、2010年代に入り、世界的なムスリム人口の増加が注目され始め⁴¹、研究領域においてもハラールへの関心が高まっていっ

Guidelines for halal assurance management system of Malaysia halal certification. Putrajaya: Department of Islamic Development Malaysia, pp.4-5.

⁴⁰ Fischer, J. (2016a). *Islam, standards, and technoscience in global halal zones.* New York: Routledge, p.29.

⁴¹ Pew Research Center (2011)は、2010年時点における世界のムスリム人口を16.2億人としており、この数値がムスリム市場に注目が集まったきっかけになったと考えられる。Pew Research Center (2011). *The future of the global Muslim population projections for 2010-2030.* Pew Research Center, p.14.

た⁴²。その流れの中で、ハラール管理の研究も蓄積されてきた。それゆえ、ハラール管理に関する研究の主たる狙いは、事件を背景として、人口増加と共にムスリム市場が拡大する中、ハラール製品をどのように提供することができるのかを論じる点にある。これは、企業によるハラームな行為を防止し、ハラールな製品を消費者に届ける方法を論じることとも言い換えられよう。しかし、このような共通認識があるものの、具体的な研究領域は、先行研究によって違いがある。通常、ある製造業者を対象にした場合、問題行為が起きる領域は、製造業者の「組織内」、製造業者のサプライチェーンを構成する他組織との「組織間」、サプライチェーンの外部環境にあたる「組織外」に大別される⁴³。ハラール食品産業においても、この3つの領域のいずれかに、ハラームに該当する行為の発生源が存在している。ここでは、先行研究の整理に先立ち、実際に発生した事件を通じて、それを確認することにしたい。

第1項 Ajinomoto Indonesia の事件

第1の事件は、2001年1月にインドネシアで発生した Ajinomoto Indonesia の事件である。事件の発生は2001年に入ってからであったが、原因は1999年であったため、少し時間を遡って、その経緯を見ていくことにしよう。

2000年9月15日、Ajinomoto Indonesia は、ハラール認証の再認可を受けるため、ハラール認証機関である「インドネシアウラマー協議会」(Majelis Ulama Indonesia; MUI)の査察を受けた⁴⁴。その時、MUI は、味の素の製品である「AJI-NO-MOTO」の

⁴² 藤原(2015)によれば、社会科学の分野において、「halal」をタイトルに含む英文の学術的研究は2011年より増加傾向にある。また、「ハラール」「ハラール」という単語を含む邦文の論文・記事も2011年から増加傾向にある。なお、集計値は、2015年3月31日時点の数値である。藤原達也(2015)「ハラールに関する先行研究の整理－ハラールサプライチェーンマネジメント研究の位置づけと現状－」麗澤大学企業倫理研究センター、Working Paper No.14、9～13頁。

⁴³ Jüttner, Peck & Christopher (2003)は、サプライチェーンにおいて、リスク事象を引き起こすリスク源には、「組織リスク源」「ネットワーク関連リスク源」「環境リスク源」があると述べている。Jüttner et al. (2003). Supply chain risk management: Outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics: Research & Applications*, 6(4), pp.200-202. 本研究では、これを踏まえ、問題行為が発生する領域を「組織内」「組織間」「組織外」と呼んでいる。

⁴⁴ ハラール認証の検査機関としては、「食品・医薬品・化粧品検査機関」(LPPOM MUI)もあるが、本文中では、インドネシアのハラール認証機関として「MUI」という用語で統一する。

サプライチェーン内で豚の酵素が使用されていることを指摘した。AJI-NO-MOTO は、培地で育てられた発酵菌を投入することで製造されるわけであるが、この培地を製造する過程で豚の酵素が使用されていたのである。査察の際、培地には、豚の酵素を触媒として作られたバクトソイトンという製品が使用されており、Ajinomoto Indonesia は、これをアメリカの試薬メーカーから調達していた。よって、AJI-NO-MOTO の製造工程で豚の酵素は使用されていなく、また、製品内から豚の成分が検出されることもなかった⁴⁵。この時、MUI から指摘を受けた理由は、1999 年 2 月に Ajinomoto Indonesia が MUI へ届け出を行わず、培地をバクトソイトンに変更したためである。つまり、MUI は、原材料変更の事実を把握していなかったのだ⁴⁶。

MUI からの指摘を受け、2000 年 11 月、Ajinomoto Indonesia は、バクトソイトンから豚の酵素が使用されていない豆濃に切り替えた。だが、バクトソイトンが使用された AJI-NO-MOTO は、既にインドネシアの市場に流通していた。ファトワー委員会の協議の結果⁴⁷、これらの製品はハラームであるという判断が下され、これは公表されることとなった。2001 年 1 月 2 日、味の素は、AJI-NO-MOTO の回収命令を受け、同月 5 日には、「Masako」および「Sajiku」という製品に対しても回収命令を受けた。そして、味の素の現地幹部は、消費者保護法の表示規定違反の疑いで、その身柄が拘束されることとなった⁴⁸。

一連の事件は、インドネシアのワヒド大統領が、1 月 9 日に AJI-NO-MOTO のハラール性を認める表明を出したことで鎮静化したとされている⁴⁹。しかし、事態は完全に鎮静化していなく、消費者からの Ajinomoto Indonesia に対する非難は続いた。1 月 12 日、「インドネシアムスリム連盟」の約 300 人がジャカルタの大統領官邸前でデモを展開し、味の素の工場閉鎖やワヒド大統領の発言撤回を要求した⁵⁰。ジャカルタに住む 519 人を対象に行われた調査によれば、87%は Ajinomoto Indonesia が「消費者を騙してい

⁴⁵ 小林寧子 (2001) 「インドネシアの「味の素」騒動の顛末」『イスラム世界』57、63～67 頁；伊藤 (2002) 68 頁。

⁴⁶ 伊藤 (2002) 68 頁。

⁴⁷ 「ファトワー」とは、シャリーアに関する質問に対する専門家（ウラマー）による教義回答である。塩崎悠輝 (2011) 「マレーシアの公的ファトワー管理制度—近代ムスリム国家によるシャリーア解釈統制—」『イスラム世界』(76)、5 頁。

⁴⁸ 小林 (2001) 63～67 頁。身柄拘束社員は、1 月 11 日に釈放されている。伊藤 (2002) 68 頁。

⁴⁹ 伊藤 (2002) 68 頁。

⁵⁰ 日本経済新聞「イスラム教徒団体が味の素問題でデモ」2001 年 1 月 13 日朝刊、6 頁。

た」と答え、67%はその製品を「口にできない」と答えた⁵¹。製品の回収は、2001年1月24日に完了されたが、その回収費用は、約500億ルピア（約6億円）にまで達したという⁵²。

第2項 Ballantyne Foods の事件

第2の事件は、2011年3月にマレーシアで発生した Ballantyne Foods の事件である。オーストラリアの企業である Ballantyne Foods は、主にニュージーランドの工場を製造拠点としており、「Golden Churn Butter」という名称のバターをマレーシアに輸出している。同製品は、ニュージーランドのハラール認証機関(New Zealand Islamic Development Trust)からハラール認証を取得しており、これは、マレーシアのハラール認証機関である「マレーシアイスラーム開発局」(Jabatan Kemajuan Islam Malaysia; JAKIM)との相互認証を受けている⁵³。

事件は、ジョホール州のレストランから始まった。2011年3月、Kluang Rail Coffee というレストランで販売されているコーヒーから、豚の DNA が検出されたのである。この原因は、コーヒー豆の焙煎時に使用されている Golden Churn Butter に豚の DNA が含まれていたからであった。これを受け、ジョホール州の「イスラーム宗教局」(Jabatan Agama Islam)は、ハラール認証を取得した事業者に対し、同製品の使用を避ける旨の通知を出した。また、ムスリム消費者協会も、同様の内容をムスリム消費者に対し発信することとなった⁵⁴。2011年7月には、サラワク州でも、Golden Churn Butter から豚の DNA が検出された。サラワク州のイスラーム宗教局は、同製品がハラールで

⁵¹ 日本経済新聞「インドネシア味の素の「豚」添加物問題 87%の市民が「だまされた」」2001年1月24日朝刊、8頁。

⁵² 伊藤（2002）によれば、この費用には、人件費および輸送費が含まれていないため、実際には6億円以上の費用を要したという。伊藤（2002）70頁。なお、その後、味の素は、精緻なハラール管理システムを築き上げている。田辺知樹・籠瀬明佳（2014）「日本企業の取り組み：味の素 徹底した組織対応を」『ジェトロセンター』10月号、16頁。

⁵³ マレーシアでは、JAKIM に相互認証を認められていないハラール認証マークを表示することはできない。Attorney General's Chambers (2011). *Trade description act 2011. (ACT 730). Trade description (certification and making of 'halal') order*. Kuala Lumpur: Attorney General's Chambers.

⁵⁴ Borneo Post (June 22, 2011). Halal status of Golden Churn products uncertain.

ないことを発表し、ハラール認証マークを取り消す決定を下した⁵⁵。

このような事態を受け、JAKIM は、化学局を通じて再検査を実施した。全ての製品から豚の DNA が検出されたわけではなかったが、検査サンプルからは、豚の DNA が検出されるものもあった⁵⁶。その結果、2011 年 8 月 17 日、JAKIM は、ニュージーランドで製造されている Golden Churn Butter がハラールでないことを発表した。そして、製品回収も、関連部署による協議を経て決定された⁵⁷。その後、2012 年、ニュージーランドの工場で現地調査を経て、Golden Churn Butter は、再び、マレーシアのハラール規格を順守していることが JAKIM より認められることになった⁵⁸。

何故、Golden Churn Butter から豚の DNA が検出されたのだろうか。その原因は、製造工程内において、ハラームな物との接触が発生した可能性があることが指摘されている。具体的には、バターを別の容器に入れ替える工程で、従業員より豚の成分が混入した可能性がある。工場の社員食堂では、豚肉を使用したメニューが提供されており、それを食べることにより、従業員の顔に豚の成分が付着することもある。従業員たちは、バターの製造ラインに携わる前に手を洗淨していたが、顔の洗淨まではしていなかった可能性があり、その結果、豚の成分がバター内に混入したと推察されている⁵⁹。

第 3 項 Cadbury の事件

第 3 の事件は、2014 年 5 月にマレーシアで発生した Cadbury の事件である。Cadbury は、イギリスの企業であり、マレーシアに製造拠点を有している。ここでは、チョコレート菓子を製造しており、JAKIM のハラール認証を取得している。

事件の発端は、マレーシアの保健省による発表であった。2014 年 5 月 24 日、保健省の検査で、Cadbury の 2 製品 (Cadbury Dairy Milk Hazelnut と Cadbury Dairy Milk Roast Almond) から豚の DNA が検出されたという発表があったのである。その翌日、

⁵⁵ The Star Online (August 16, 2011). Golden Churn butter not for Muslims.

⁵⁶ Halal Focus (August 4, 2011). Malaysia: Golden Churn Butter confirmed to contain pig DNA.

⁵⁷ The Star Online (August 16, 2011).

⁵⁸ The Star Online (May 3, 2012). Jakim declares Golden Churn butter as halal.

⁵⁹ 2016 年 2 月 11 日、筆者によるサラワク州のイスラーム宗教局に対するインタビュー。筆者は、イスラーム宗教局で、Ballantyne Foods のニュージーランド工場に現地調査を行った調査官にインタビューをすることができた。

Cadbury は、豚の DNA が検出された 2 製品を回収する声明を出した。これを受け、JAKIM は、製品のハラール認証を取り消すことを発表した⁶⁰。

5 月 26 日、化学局は、再検査のために Cadbury の工場から、豚の DNA が検出された製品のサンプルを採取した。さらに、同じ製造ラインを使う他の 4 製品と動物由来の可能性のある 5 原材料もサンプルとして採取された。だが、検査の結果、豚の DNA は検出されなかった。首相府相によれば、当初の検査で豚の DNA が検出された製品は、既に市場に流通しており、2014 年 2 月にプルリス州およびケダ州の店舗の棚から採取されたものであったという。それゆえ、保健省が検査したサンプルには、製造工程以外で豚の DNA が付着した可能性があった⁶¹。これ以外にも、保健省の手続き上の不備も浮かび上がってきた。通常、豚の DNA などが検出された場合、検出結果の確認のための再検査が実施されることになる。しかし、今回の事件では、保健省の職員が、再検査前に、検査結果をインターネット上に情報漏洩したと言われている⁶²。結局のところ、6 月 2 日、豚の DNA が検出された製品は、JAKIM により、ハラールであることが発表されることとなった⁶³。

だが、当初の検査結果が発表されたことで、既に事態は、簡単には収束しないところまで来ていた。5 月 27 日、約 20 の団体が Cadbury 製品の不買運動を開始した。その中でも、ムスリム消費者協会は、JAKIM が Cadbury 製品のハラール性を認める発表をした後も、不買運動の姿勢を崩すことはなかった。同協会は、保健省が新しい検査結果に同意するまで、Cadbury 製品の不買運動を継続することを表明したのであった⁶⁴。

第 4 項 ハラームに該当する行為の発生源の分類

3 つの事件では、どの食品製造業者の場合も、ハラームに該当する行為と判断された

⁶⁰ 畑中美樹 (2014) 「改めて注目されそうなハラール認証の対象範囲」『中東協力センターニュース』39(2)、24~25 頁。

⁶¹ New Straits Times (June 3, 2014). New test shows no sign of pig DNA.

⁶² New Straits Times (June 4, 2014). Probe into DNA test leak.

⁶³ New Straits Times (June 10, 2014). Cadbury is halal.

⁶⁴ 畑中 (2014) 25 頁。なお、Cadbury の親会社 (Mondelez) の社長は、Cadbury が受けた損害について、保健省に法的措置をとるかを問われた際、「事件のことは忘れ、事業に集中する」と回答している。New Straits Times (June 10, 2014).

ことで事件が発生した。具体的に言えば、いずれも、ハラール認証を取得した製品に関して、豚成分の使用や検出により、製品回収をしなければならない事態となったわけである。そして、ムスリム消費者からの信頼を失うことになった。しかし、いずれの事件も豚成分の使用や検出に起因するものの、その発生源は、異なる場所に存在していた。すなわち、事件で見られたハラームに該当する行為の発生源は、「組織内」「組織間」「組織外」のいずれかの領域にあった。

Ajinomoto Indonesia の事件の原因は、同社が MUI への届け出なしに、培地をバクトソイトンに変更したことにあると言えよう。しかし、これが起きた根本的な原因は、サプライヤー製品の製造工程内における豚の酵素の使用を、Ajinomoto Indonesia がハラームの行為に該当すると認識していなかったことにある⁶⁵。同社は、自社の製造工程内で豚由来成分を使用することはなかったが、他組織の製造工程も、ハラームに該当する行為の対象に含まれるとは考えていなかったのである。もし Ajinomoto Indonesia がサプライヤーの製造工程で使用されている豚の酵素をハラームの行為に該当すると認識し、それを排除するように要請していれば、先のような事件には至らなかったと考えられる⁶⁶。よって、Ajinomoto Indonesia の事件では、ハラームに該当する行為の発生源は、「組織間」にあったと言える。

Ballantyne Foods の事件では、豚成分の汚染は工場内で発生したと推察されていた。これは、ハラール製品の製造ラインがあったのにもかかわらず、豚肉をメニューとして提供する食堂があったことに起因する。つまり、同事件は、Ajinomoto Indonesia の事件のように他組織との関係から生じたものではなく、単純に Ballantyne Foods による管理ミスが原因だったことになる。食堂で豚肉のメニューが提供され、それを従業員が食べるのであれば、ハラームによる汚染が発生する可能性がある。Ballantyne Foods は、そこへの配慮が欠けていたのである。よって、Ballantyne Foods の事件では、ハラームに該当する行為の発生源は、「組織内」にあった。

⁶⁵ Ajinomoto Indonesia は、豆濃に切り替えるまでの間、バクトソイトンで生産継続する了解を MUI から口頭で受けていたという。伊藤 (2002) 70 頁。また、味の素による東京本社の記者会見では、「製造工程の前の段階で一部、豚から抽出した酵素を使用しているだけだ」という発言もあった。日本経済新聞「邦人役員ら 6 人逮捕」2001 年 1 月 7 日朝刊、34 頁。このことから、Ajinomoto Indonesia には、バクトソイトンを使用した AJI-NO-MOTO がハラームではないという認識があったことをうかがい知ることができる。

⁶⁶ ただし、政治的意図があって事件が発生した可能性も指摘されている。見市健 (2001) 「味の素事件」の背景『世界』3月号、178~179 頁。

Cadbury の事件では、豚成分が検出されたという発表が当初あったものの、最終的には、その製造工程に問題はなかったという判断が下された。既に見たように、事件の経緯を辿ってみると、保健省による発表において、その検査手続きに問題があったと言わざるを得ない。それにもかかわらず、Cadbury は、不買運動を回避することができなかった。それゆえ、この事件の場合、ハラームの行為があったと判断された原因は、Cadbury による事業活動の範囲を超えて、ハラール認証の制度側にあったと言える。すなわち、Cadbury の事件では、ハラームに該当する行為の発生源は、サプライチェーンの外部環境にあたる「組織外」にあったのである。

以上、ハラール食品産業においても、問題行為の発生源が、「組織内」「組織間」「組織外」のいずれかに存在することを確認できた（表 1）。ハラール管理の先行研究も、ハラームに該当する行為を防ぐことに目的があるならば、研究対象領域別に、それらを「組織内」「組織間」「組織外」に分類することができるはずである。

表 1 ハラームに該当する行為の発生源

発生源	事件
組織内	Ballantyne Foods
組織間	Ajinomoto Indonesia
組織外	Cadbury

出所：筆者作成

第 3 節 ハラール管理の先行研究

本節では、「ハラール管理の先行研究⁶⁷」を整理していく。この整理は、2つの次元に

⁶⁷ 「ハラール管理の先行研究」と呼ぶ理由は、ハラールに関する先行研究から「消費者」を対象としたものを明確に除外するためである。ハラールに関する研究は、主として、「企業」「市場・制度」「消費者」を対象としてきた。藤原（2015）12 頁。しかし、本研究の主な関心は、「企業」にある。また、ハラール認証制度を通じて、企業行動を制約するという点において、「市場・制度」も本研究の射程に入る。それゆえ、「ハラール管理の先行研究」には、「消費者」を対象とした研究は含まれていない。なお、ハラールに関する研究では、「消費者」を対象としたものが多く、「企業」を対象としたものが不十分である点が指摘されている。Ab Talib, M. S., Hamid, A. B. A., & Chin, T. A. (2015). Motivations and limitation in implementing Halal food certification: A Pareto analysis. *British Food Journal*, 117(11), pp.2665-2666. 実際、藤原（2015）

分けられる。第1は、サプライチェーン全体を対象とする先行研究の整理である。既に確認した通り、ハラール認証制度では、サプライチェーン全体で製品のハラール性を確保することが求められる。これに基づき、ハラール管理の研究では、サプライチェーン全体を対象としたものが存在する。だが、結論を先取りすれば、サプライチェーン全体という広範囲を対象とするため、これらの研究は、その全体を捉える上では有益であるが、個別具体的に十分な議論ができていないという問題を抱えている。第2は、個別領域を対象とした先行研究を整理していく。つまり、「組織内」「組織間」「組織外」のいずれかを対象とする先行研究を整理する。既に確認したように、これらの領域にハラールに該当する行為の発生源が存在するならば、サプライチェーン全体を扱うだけでなく、個別領域に特化した研究が求められる。そこで、ハラール管理に関して、個別領域を対象とした研究がどのように行われているのか、それを整理していくわけだ。これにより、「ハラール食品のサプライヤー管理」を扱う本研究の意義が浮かび上がってくる。

第1項 サプライチェーン全体を対象としたハラール管理の先行研究

サプライチェーン全体を対象とした研究は、「ハラール管理の達成要因を特定する研究」「ハラール管理の方法を提示する研究」「ハラール管理の方法を実証的に検証する研究」に分類される。本項では、これら研究の概要を確認していく。

「ハラール管理の達成要因を特定する研究」では、Zulfakar et al. (2014)、Ab Talib et al. (2015)、Saifudin et al. (2017)の研究がある。これらは、文献調査に基づいたものであり、ハラールサプライチェーン管理の達成要因が明示されている。例えば、「ハラール認証」「ハラールトレーサビリティ」「ハラール専用設備」「主体間の協調関係」「政府の支援」は、いずれの研究でも見られる共通の達成要因であった⁶⁸。これらは、達成要

の調査でも、英文の学術論文に限定した98編のうち、「企業」を対象とする文献が29編、「消費者」が40編、「市場・制度」が18編、「その他」が11編であった。藤原(2015)12頁。

⁶⁸ Zulfakar, H. M., Anuar, M. M., & Talib M. S. A. (2014). Conceptual framework on halal food supply chain integrity enhancement. *Procidia-Social and Behavioral Sciences*, 121, pp.58-67 ; Ab Talib, M. S., Abdul Hamid, A. B., & Zulfakar, M. H. (2015). Halal supply chain critical success factors: A literature review. *Journal of Islamic Marketing*, 6(1), pp.51-59 ; Saifudin, A. M., Othman, S. N., & Elias, E. M. (2017). Exploring in setting a model for Islamic supply chain in Malaysia. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), pp.97-101.

因として、研究者の中で共通認識が持たれていると推察できる。

「ハラール管理の方法を提示する研究」では、まずは、Tieman(2011b)が挙げられる。同研究では、ハラールやシャリーアの専門家に対するインタビューを通じて、ハラール管理の水準と、各水準に応じた管理方法が提示されている。最低水準は、「ハラームへの直接的接触」。中間の管理水準は、製品特性でハラール性に疑義が生じる「リスク」。最高水準は、各法学派の見解に対応する「認識」としている。例えば、「リスク」の水準では、食肉など、その成分が液体として漏れる可能性のある製品を高リスクと捉え、貯蔵、輸送、取扱時に隔離することが求められている。また、「認識」の水準では、宗教洗浄の実施などが具体例として挙げられている⁶⁹。なお、その後の Tieman(2017)では、Tieman(2011b)のような問題の防止だけでなく、問題発生後の対応や復旧の取り組みも示されている⁷⁰。

「危害分析重要管理点」(Hazard Analysis and Critical Control Point; HACCP) を応用する研究もある。HACCP とは、健康に悪影響を及ぼす危害要因を防止、排除、低減するための重要管理点 (Critical Control Point; CCP) を定め、それらを管理する仕組みである。この CCP は、危害要因の発生頻度と発生時の重篤度という観点から特定される⁷¹。ハラール管理では、ハラームの物質・成分が混入および接触することを防止しなければならないため、その可能性がある管理点を特定するという意味で、HACCP が有効な枠組みとなる。ハラール管理では、重要管理点は、「ハラールコントロールポイント」(Halal Control Point; HCP) と呼ばれている。HACCP では安全衛生上の危害要因の低減に焦点を置くが、HCP の目的はハラール性に関わるリスクの完全な排除にあるため、ハラール管理の方が HACCP 以上に厳格な管理が求められると言われている⁷²。

Bonne & Verbeke (2008)は、HCP をサプライチェーン全体でコントロールする必要性を述べ、食肉サプライチェーンの HCP を特定している⁷³。Lodhi (2013)は、食肉だけ

⁶⁹ Tieman, M. (2011b). The application of halal in supply chain management: In-depth interviews. *Journal of Islamic Marketing*, 2(2), pp.191-193.

⁷⁰ Tieman, M. (2017c). Halal risk management: combining robustness and resilience. *Journal of Islamic Marketing*, 8(3), pp.466-472.

⁷¹ 小久保瀬太郎・荒木恵美子・高島直樹・豊福肇・長坂豊道 (2008)『食品の安全を創る HACCP』日本食品衛生協会、12 頁、83 頁。

⁷² Riaz & Chaudry (2004) p.3.

⁷³ Bonne, K. & Verbeke, W. (2008). Religious values informing halal meat production and the control and delivery of halal credence quality. *Agriculture and Human Values*, 25, pp.40.

でなく食品全般を対象として、サプライチェーンを「原材料の由来」「農場」「初期加工」「追加加工」「製造」「流通と小売」「食品提供」「消費活動」という段階に分け、各段階の HCP を示している。ハラール管理に HACCP の概念を組み込むことで、経営資源が適材適所に配分され、効率的にサプライチェーン全体の管理が可能となる⁷⁴。

「ハラール管理の方法を実証的に検証する研究」では、Ali et al.による一連の研究が挙げられる。それらの研究では、「サプライチェーン統合」に着目し、ケーススタディやアンケート調査という方法が採用されている。例えば、Ali et al. (2014)は、マレーシア企業のケーススタディによって、ハラールサプライチェーン上のリスクを特定している。そして、リスクの緩和措置として、組織内の部門間による「内部統合」、サプライヤーなどの組織外の主体との「外部統合」を提案している⁷⁵。また、Ali et al. (2016)も、同じ方法論を用い、「外部統合」となる「サプライヤー統合」「顧客統合」の必要性を述べている⁷⁶。

このようにケーススタディを重ねた後、アンケート調査を活用した検証も行われている。Ali et al. (2017b)は、マレーシア企業に対するアンケート調査から、「内部統合」「サプライヤー統合」「顧客統合」「ハラールサプライチェーン管理の完全性」「企業業績」の関係性を検討し、全ての概念が正の相関関係にあると結論付けている⁷⁷。Tan et al. (2017)も、同様の調査を実施し、「サプライヤー統合」「顧客統合」「ハラール保証システム」と、製品の「品質」「コスト」との関係を検討している。その結果、「顧客統合」「ハラール保証システム」と「品質」「コスト」に正の相関関係があることを明らかにしている⁷⁸。

⁷⁴ HCP の考え方は、マレーシアの「ハラール保証システム」(Halal Assurance System; HAS)などに適用されている。Department of Islamic Development Malaysia (2011) p.7.

⁷⁵ Ali, M. H., Tan, K. H., Pawar, K. & Mkhbul, Z. M. (2014). Extenuating food integrity risk through supply chain integration: The case of halal food. *Industrial Engineering & Management Systems*, 13(2), pp.154-162.

⁷⁶ Ali, M. H., Makhbul, Z. M., Tan, K. H., & Ngah, A. H. (2016) Augmenting halal food integrity through supply chain integration. *Jurnal Pengurusan*, 48, pp.27-28.

⁷⁷ Ali, M. H., Zhan, Y., Alam, S. S., Tse, Y. K., & Tan, K. H. (2017b). Food supply chain integrity: The need to go beyond certification. *Industrial Management & Data Systems* 117(8), p.1594. なお、「ハラールサプライチェーン管理の完全性」は、Ali et al. (2017a)で明示された「原材料の完全性」「製造の完全性」「サービスの完全性」「情報の完全性」という概念で構成されている。Ali, M. H., Tan, K. H., & Ismail, M. D. (2017a) A supply chain integrity framework for halal food. *British Food Journal*, 119(1), pp. 28-29.

⁷⁸ Tan, K. H., Ali, M. H., Makhbul, Z. M., & Ismail, A. (2017) The impact of external integration on halal food integrity. *Supply Chain Management: An International Journal* 22(2), p.194.

以上が、サプライチェーン全体を対象としたハラル管理の研究である。これら研究は、サプライチェーン全体でハラル管理を捉えるという点に意義があるが、広範囲を対象とするため、各論的な部分が不十分になるという問題を抱えている。例えば、「ハラル管理の達成要因を特定する研究」では、達成要因をサプライチェーン全体で包括的に特定しようとするれば、個別領域に存在する要因を見落としてしまう可能性がある。「ハラル管理の方法を提示する研究」で取り上げた HACCP を応用する研究では、HCP を特定したとしても、サプライチェーンを構成する各主体に関する議論が希薄であり、それらが HCP を適切に管理できるかが問題として残ったままである。「ハラル管理の方法を実証的に検証する研究」では、概念間に正の関係があることを明らかにしたが、収集データが実態を正確に映し出せていない可能性がある。分析に使われたデータは、調査対象者個人の認識に基づいており、個人間の認識が異なるという点を考慮していないからだ⁷⁹。これは、サプライチェーン全体を対象としたため、データの収集しやすい個人の認識に依拠したことが原因だと指摘できる。

以上のことから、サプライチェーン全体を対象とする研究は、その全体像を捉える上で有益である。だが、既に見た通り、ハラームに該当する行為の発生源が個別領域に存在するならば、サプライチェーン全体ではなく、個別領域に特化した研究が重要となる。このため、次項では、「組織内」「組織間」「組織外」という対象領域別に、ハラル管理の先行研究を整理していく。

表 2 サプライチェーン全体を対象としたハラル管理の先行研究

分類基準	先行研究
ハラル管理の達成要因を特定する研究	Ab Talib et al. (2015); Saifudin et al. (2017); Zulfakar et al. (2014)
ハラル管理の方法を提示する研究	Bonne & Verbeke (2008); Lodhi (2013); Tieman(2011b); Tieman(2017)
ハラル管理の方法を実証的に検証する研究	Ali et al. (2014); Ali et al. (2016); Ali et al. (2017a); Ali et al. (2017b); Tan et al. (2017)

⁷⁹ Ali et al. (2017b) pp.1596-1601 ; Tan et al. (2017) p.191, p.194 については、調査項目が不明確であるため、分析結果の客観性にも欠けている。

出所：筆者作成

第2項 個別領域に特化したハラール管理の先行研究

本項では、対象領域別に、ハラール管理の先行研究を「組織内」「組織間」「組織外」に分類する。まずは、「組織内」を対象とする先行研究から整理していこう。

「組織内」を対象とする研究は、主に「製造業者」と「流通業者」の活動に大別される。「製造業者」を対象とする研究では、HACCPを応用した Riaz et al. (2004)が挙げられる。Riaz et al. (2004)は、食肉工程において、HACCPを初めてハラールの管理に応用した研究だと言われている⁸⁰。しかし、先述のサプライチェーン全体を対象とする研究とは異なり、同研究は、製造工程に焦点を絞り、製品・原材料別の HCP を特定している⁸¹。一方、Kohilavani et al. (2013)では、特定の製品・原材料別の HCP を示すのではなく、HACCP をハラールに応用する標準的な手順を示している⁸²。この手順に基づき、Kohilavani et al. (2015)では、鶏肉産業の HCP が特定されている⁸³。

製造業者を対象に、ハラールの知識や理解度を調査した研究もある。例えば、Lau et al. (2016)は、マレーシアの製造業者を調査し、従業員のハラールへの理解度および特定された HCP を明らかにしている。調査結果では、約8割の従業員がハラールを正しく理解していることが確認されている⁸⁴。Othman et al. (2016)は、マレーシアの製造業者を多国籍企業と中小企業に分類し、「ハラールの知識」「ハラール保証システムの実践」「ハラールへのコミットメント」について、アンケート調査を実施している。その結果、企業規模で大きな差は見られず、8割以上の企業が「ハラール保証システムの実践」「コ

⁸⁰ Bonne & Verbeke (2008) p.39.

⁸¹ Riaz & Chaudry (2004)は、食肉、乳製品、水産物、シリアル、菓子類、栄養補助食品、ゼラチン、酵素の加工工程における HCP を特定している。

⁸² Kohilavani, Zzaman, W., Febrianto, N. A., Zakariya, N. S., Abdullah, W. N. W., Yang, T. A. (2013). Embedding Islamic dietary requirements into HACCP approach. *Food Control*, 34, p.610.

⁸³ Kohilavani, Zzaman, W., Abdullah, W. W. N., & Tajul, A. Y. (2015). Embedding Islamic dietary law into an HACCP approach for application to the poultry slaughtering and processing industry. *International Food Research Journal*, 22(6), 2684-2690.

⁸⁴ Lau, A. N., Jamaludin, M. H., & Soon, J. M. (2016). Quality assurance and halal control points for the food industry. *Nutrition & Food Science*, 46(4), pp.561-562, pp.569-570.

ミットメント」で高水準にあることがわかった⁸⁵。

「流通業者」を対象とする研究は、主にハラール製品の輸送や倉庫での貯蔵を行う「ハラールロジスティックス」(Halal Logistics; HL)を扱っている。同領域では、HLに影響を及ぼす要因やその管理方法が提示されている。

HLに影響を及ぼす要因を論じている研究では、Tarmizi, et al. (2014)が挙げられる。同研究では、マレーシアの輸送業者を調査し、HLの構築に影響を及ぼす要因として、「変化へのビジョン」「ハラール保証システム」「環境」「従業員の認識」「経営層からの支援」を特定している⁸⁶。Tan et al. (2012)は、マレーシアの輸送業者を調査し、HLに情報通信技術の適用を促す要因として、「ハラールの要求事項と情報通信技術の互換性」を挙げている⁸⁷。その他には、Hamid et al. (2014)では「教育訓練」、Ab Talib et al. (2016)では「ハラール認証」「政府の支援」などの要因が挙げられている⁸⁸。Haleem et al. (2017)では、15の成功要因を特定し、その関係性が検討されている⁸⁹。

Tieman et al.(2012)は、HLの管理方法として、輸送、倉庫、ターミナル(港や空港)において、ハラール性を確保するための活動を示している。特に注目すべきは、イスラーム圏と非イスラーム圏において、管理水準を変えている点である。イスラーム圏の国では、イスラームの各法学派の違いにまで配慮する必要があるが、非イスラーム圏の国では、そこまでの水準を必ずしも満たす必要はないとしている⁹⁰。

次は、「組織間」を対象とする先行研究である。これに該当する先行研究には、ある

⁸⁵ Othman, B., Shaarani, S. M., & Bahron, A. (2016). Evaluation of knowledge, halal quality assurance practices and commitment among food industries in Malaysia. *British Food Journal*, 118(8), p.2045.

⁸⁶ Tarmizi, H.A., Kamarulzaman, N. H., Latiff, I. A., & Rahman, A. A. (2014). Factors influencing readiness towards halal logistics among food-based logistics players in Malaysia. *UMK Procedia*, 1, pp.42-49.

⁸⁷ Tan, M.I.I., Razali, R. N., & Desa, M. I. (2012). Factors influencing ICT adoption in halal transportations: A case study of Malaysian halal logistics service providers. *International Journal of Computer Science Issues*, 9(2), p.62.

⁸⁸ Hamid, A. B. A., Ab Talib, M. S., & Mohamad, N. (2014) Halal logistics: A marketing mix perspective. *Intellectual Discourse*, 22(2), p.203 ; Ab Talib, M. S., Hamid, A. B. A., & Chin, T. A. (2016). Can halal certification influence logistics performance? *Journal of Islamic Marketing*, 7(4), p.469.

⁸⁹ Haleem, A. & Khan, M. I. (2017). Towards successful adoption of Halal logistics and its implications for the stakeholders. *British Food Journal*, 119(7), pp.1596-1598.

⁹⁰ Tieman, M., Jack G.A.J. van der Vorst & Ghazali, M. C. (2012). Principles in halal supply chain management. *Journal of Islamic Marketing*, 3(3), pp.232-234. 管理水準は、Tieman(2011b)で設定したものが使われている。

食品製造業者を中心として、「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」「製品流通における流通業者との関係」を扱うものがある。

「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」を扱う研究には、Tieman & Ghazali (2013)がある。同研究では、ハラールな原材料の調達において、サプライヤーの選定基準や管理方法が提示されている⁹¹。

「製品流通における流通業者との関係」を扱う研究では、Ab Talib et al.(2013)と Ab Talib et al. (2014)が挙げられる。これらの研究では、食品製造業者の立場から、ハラール製品を扱う輸送業者の問題点が挙げられている。例えば、サプライチェーン上には、複数の輸送業者がいるため、業者間で手順が異なれば、製品のハラール性が侵害される可能性がある⁹²。また、輸送業者間の協調性が欠けていることも、問題点として指摘されている⁹³。一方、輸送業者の立場から、HLの問題点を指摘する研究もある。例えば、Zailani et al. (2017)によれば、HLの利用が任意であるため、輸送業者が十分な需要を得られていないという⁹⁴。Ngah et al. (2014)は、輸送業者だけでなく、倉庫業者も含めて調査を行っている。同研究によれば、マレーシアでは、ハラール専用の輸送手段や倉庫を使用している食品製造業者が10～15%しか存在しないという⁹⁵。Ngah et al. (2017)では、マレーシアの製造業者がハラールの倉庫サービスを利用しない理由として、その費用が障壁になっていることを明らかにしている⁹⁶。だが、その一方で、Tieman & Van Nistelrooy (2014)の調査によれば、マレーシアの食品製造業者44社のうち、53%がHLのために費用をかけたいと回答したという⁹⁷。

⁹¹ Tieman, M. & Ghazali, M.C. (2013). Principles in halal purchasing. *Journal of Islamic Marketing*, 4(3), pp.284-285, pp.287-288.

⁹² Ab Talib, M.S., Rubin, L., & Zhengyi, V. K. (2013). Qualitative research on critical issues in halal logistics. *Journal of Emerging and Islamic Research*, 1(2), p.11, p.13.

⁹³ Ab Talib, M.S. & Hamid, A.B.A. (2014). Halal logistics in Malaysia: A SWOT analysis. *Journal of Islamic Marketing*, 5(3), p.329.

⁹⁴ Zailani, S., Iranmanesh, M. Aziz, A. A., & Kanapathy, K. (2017). Halal logistics opportunities and challenges. *Journal of Islamic Marketing*, 8(1), p.134.

⁹⁵ Ngah, H. A., Zainuddin, Y., & Thurasamy, R. (2014). Adoption of halal supply chain among Malaysian halal manufacturers: An exploratory study. *Procidia-Social and Behavioral Sciences*, 129, pp.388-395.

⁹⁶ Ngah, A. H., Zainuddin, Y., & Thurasamy, R. (2017). Applying the TOE framework in the Halal warehouse adoption study. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 8(2), p.174.

⁹⁷ Tieman, M., & Van Nistelrooy, M. (2014). Perception of Malaysian food manufacturers toward halal logistics. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 26(3), 218-233.

最後は、「組織外」を対象とする研究である。「組織外」とは、既述の通り、サプライチェーンの外部環境を意味する。ここでは、サプライチェーンの外部環境として、ハラール管理に大きな影響を及ぼす「ハラール認証制度」を対象とする研究を整理する。「ハラール認証制度」を対象とする研究は、「個別のハラール認証制度」を扱うものと、「複数のハラール認証制度」を扱うものに分類することができる。

「個別のハラール認証制度」では、まずは、イスラーム圏であるマレーシアの制度を対象とする研究が挙げられる。例えば、Noordin et al. (2009)は、マレーシアのハラール認証制度に関わる主体を明らかにしている。特に注目すべき点は、マレーシアでは、ハラール認証が政府によって管理されているため、様々な省庁がその制度に関わっていることである⁹⁸。Noordin et al. (2014)では、認証する側の主体と認証を受ける側の企業を対象として、ハラール認証プロセスの効率性についての調査が実施されている。調査の結果、認証の効率性を下げる原因として、「申請者のハラール認証に対する理解不足」「認証機関の人員不足」などが挙げられている⁹⁹。マレーシアの法規制という観点から、ハラール認証制度を扱う研究もある。例えば、Halim & Ahmad (2014)は、「ハラール認証とハラール認証マークに関する取引表示令」(Trade Descriptions (Certification and Marking of “Halal”) Order 2011)の施行により、政府機関以外がハラール認証を発行できなくなったことを受け、法規制を徹底するため、認証機関の人員に対する訓練や研修の実施が必要であると述べている¹⁰⁰。また、Halim et al. (2014)は、「ハラール認証とハラール認証マークに関する取引表示令」が施行されたものの、ハラール認証に関する法の執行が各省庁の管轄する法律に依拠しているため、ハラール認証の虚偽記載などに対して、法規制が消費者を保護できない可能性がある」と指摘している¹⁰¹。その他の研究としては、川端 (2012) が、マレーシアにおける政策の展開とハラール認証制度の発展に

⁹⁸ Noordin, N., Noor, N. L. M., Hashim, M., & Samicho, Z. (2009, July). Value chain of Halal certification system: A case of the Malaysia Halal industry. In European and Mediterranean conference on information systems, p.9.

⁹⁹ Noordin, N., Noor, N. L. M. & Samicho, Z. (2014) Strategic approach to halal certification system: An ecosystem perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 121, p.91.

¹⁰⁰ Halim, M. A. A. & Ahmad, A. A. (2014). Enforcement of consumer protection laws on halal products: Malaysian experience. *Asian Social Science*, 10(3), p.12.

¹⁰¹ Halim, M. A. A., Mohd, K. W., Salleh, M. M. M., Yalawae, A., Omar, T. S. M. N. S., Ahmad, A., Ahmad, A. A. Kashim, M. I. A. M. (2014). Consumer protection of halal products in Malaysia: A literature highlight. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 121, p.76.

ついて詳細な整理を行っている¹⁰²。また、福島（2014）および武藤（2011）は、ハラール認証制度の中でも「ハラール規格¹⁰³」に着目し、その開発の経緯と内容を整理している¹⁰⁴。

他のイスラーム圏の国では、インドネシアを対象とする研究が挙げられる。武藤（2004）は、インドネシアのハラール認証制度を管轄する機関および認証の審査手順について記述している¹⁰⁵。遠藤（2010）は、インドネシアのハラール認証機関が主催する研修に参加し、その内容を詳述している。これにより、認証手順だけでなく、ハラール認証を取得する際の重要留意点が明らかにされている¹⁰⁶。

非イスラーム圏の国では、日本を対象とした研究がある。日本は、ハラール認証制度が体系的に管理されていないため、様々な問題を抱えている。Fujiwara & Ismail（2017）は、企業やハラール認証機関などへのインタビューを通じて、日本のハラール認証制度が抱える問題点を整理している¹⁰⁷。

「複数のハラール認証制度」を対象とする研究では、国家間および地域間でハラール認証制度の内容が異なるため¹⁰⁸、それらの相違を示すことが主たる狙いとなる。Blackler

¹⁰² 川端隆史（2012）「第15章 グローバル・ハラール・マーケットへの挑戦—多民族社会マレーシアの国家戦略」床島郁哉・西井涼子・福島康博編『東南アジアのイスラーム』東京外語大学出版会、357～363頁。

¹⁰³ 「ハラール規格」とは、次の文書である。Department of Standards Malaysia（2009）. *MS 1500:2009 halal food-production, preparation, handling and storage-general guidelines (second revision)*. Department of Standards Malaysia.

¹⁰⁴ 武藤英臣（2011）「翻訳 マレーシアのハラール規格」『シャリーア研究』8、95～100頁、119～142頁；福島康博（2014）「マレーシアのハラール認証にみるノン・ハラール要因の混入・接触と排除」『食のハラール』早稲田大学アジア・ムスリム研究所リサーチペーパー・シリーズ Vol.3、26～34頁。

¹⁰⁵ 武藤英臣（2004）「インドネシアのハラール認証」『シャリーア研究』1、161～186頁。

¹⁰⁶ 遠藤利夫（2010）「インドネシアのハラール認証システム」『シャリーア研究』7、85～200頁。なお、インドネシアでは、2012年以降、「ハラール規格」が明文化されている。阿良田（2017）では、その概要が整理されている。同研究では、ムスリム消費者への聞き取り調査などを通じ、厳格化するインドネシアのハラール認証制度とムスリム消費者の食選択行動に乖離が生じていることが指摘されている。阿良田麻里子（2017）「ハラール認証とムスリム消費者の食選択行動—インドネシアを中心に」東京工業大学「ぐるなび」食の未来創成寄付講座監修・阿良田麻里子編『文化を食べる 文化を飲む グローカル化する世界の食とビジネス』ドメス出版、120～138頁。なお、同研究は、主として、「消費者」を対象としているため、本文中の分類には含めていない。

¹⁰⁷ Fujiwara, F. & 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 (IJSCM)*, 6(2), 212.

¹⁰⁸ ハラール認証が国際的に統一されていないため、費用の増加や制度の複雑さが問題として指摘されている。Thomson Reuters（2018）p.39.

(2015)は、国や地域を跨る国際的なハラール認証制度を推進する 5 つの主体を取り上げ、国家間および地域間の法学派の違いではなく、それぞれが戦略的な意図をもって取り組みを展開しているため、国際的なハラール規格が実現しないと指摘している¹⁰⁹。

国家間の比較を行っている研究では、森下 (2014) が挙げられる。同研究では、東南アジア諸国のハラール認証制度だけでなく、中国や中東諸国も取り上げ、その概要が整理されている¹¹⁰。Adams(2014)では、欧州諸国のハラール認証制度を中心に取り上げ、国を跨いでハラール認証を管理する制度がないこと、また、イスラーム方式の屠畜に対する認可について、各国で異なることが指摘されている¹¹¹。並河 (2012) では、インドネシア、マレーシア、シンガポール、オーストラリアのハラール認証制度の比較が行われている。その結果、国によって法的な位置づけや制度体系が異なるものの、規制項目の共通性の高さが明らかにされている。ただし、その運用面に違いがあることも指摘されており、他国よりも、特に、マレーシアの制度が厳格であるという¹¹²。Latif et al. (2014) は、各国におけるハラール認証機関の要求事項を比較している。これにより、マレーシアにおけるハラール認証機関の要求事項が最も厳格であることが結論付けられている¹¹³。並河 (2019) では、各国のハラール認証制度を「地理的拡大」「対象品目の拡大」

¹⁰⁹ Blackler, F. B. (2015). Who owns halal? Five international initiatives of halal food regulations. In Blackler, F. B., Fischer, J. & Lever, J. (Eds.), *Halal matters Islam, politics and markets in global perspective*, London: Routledge, p.196. 5 つの主体として、マレーシアの「International Halal Integrity」(IHI)、トルコの「Standards and Metrology Institute for Islamic Countries」(SMIIC)、湾岸諸国の「Gulf Organization Council」(GCC)、欧州の「European Committee for Standardization」(CEN)、アメリカの「ハラール認証機関」(Islamic Food and Nutrition Council; IFANCA) によって始められた「World Halal Food Council」(WHFC) が挙げられている。

¹¹⁰ 森下翠恵 (2014) 「注目のハラール産業：イスラム消費者へのアプローチ」『グローバル経営』384、16～19 頁。東南アジア諸国では、マレーシア、インドネシア、タイ、シンガポールが取り上げられている。

¹¹¹ Adams, I. A. (2011). Globalization: Explaining the dynamics and challenges of the ḥalāl food surge. *Intellectual Discourse*, 19(1), pp.139-140. Feder(January 7, 2019)によれば、欧州諸国では、アイスランド、スイス、スウェーデン、スロベニア、デンマーク、ノルウェー、ベルギーが、イスラームおよびユダヤ教の教義に基づく屠畜方法を禁止している。その他にも、12ヶ国で、その屠畜方法が規制されている。Feder, S. (January 7, 2019). All the European countries where kosher and halal meat production are now forbidden.

¹¹² 並河良一 (2012) 「食品・食品添加物のハラール制度の国際比較に関する研究」『日本食品化学研究振興財団研究成果報告書』18、40 頁。

¹¹³ 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, pp.91-93, p.99. 対象となったハラール認証機関は、マレーシア(JAKIM)、インドネシア(MUI)、シンガポール(MUIS)、タイ(CICT)、

「規制の強化」という側面で捉え、「ハラール認証制度の拡大」という言葉が必ずしも実態を正確に反映していないと指摘している。つまり、ハラール認証制度が推進されているのは、特定の国だけであり、先の3つの側面において、国際的に同制度が拡大しているわけではないという¹¹⁴。

その他には、複数のハラール認証制度における相違ではなく、各国の動向を踏まえ、ハラール認証制度が国際的に発展している要因を探る研究もある。富沢（2007）によれば、ハラール認証制度の発展は、グローバリゼーションと対抗グローバリゼーションの両側面を持ち得ると考察している。前者は、非ムスリムを中心とする多国籍企業によるハラール認証ビジネスの促進と捉える一方で、後者は、多国籍企業が主導するグローバル化に対抗するためのムスリムによる宗教的価値の発信と捉えることができる¹¹⁵。また、富沢（2019）は、監査文化という側面に焦点を当て、東南アジアおよび東アジアのハラール認証制度を考察している。同研究によれば、ムスリムまたは非ムスリムに関わらず、監査を行う側と監査を受ける側だけでなく、消費者も含めて、ハラール認証制度に基づく監査文化の広がりが見られるという¹¹⁶。

以上の整理は、表3のようにまとめられる。これにより、どの領域の研究において、「ハラール管理の先行研究」が不足しているのが明確となる。その領域が、「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」である¹¹⁷。既に触れた通り、グローバル化が進む

アメリカ（IFANCA）、オーストラリア（AFIC）、ニュージーランド（FIANZ）、南アフリカ（SANHA）のハラール認証機関である。

¹¹⁴ 並河良一（2019）「第22章 ハラール制度の将来展望—制度拡大の動きをふまえて—」民谷栄一・富沢寿勇監修『ハラールサイエンスの展望』シーエムシー出版、223頁、226頁、227頁。

¹¹⁵ 富沢寿勇（2007）「グローバリゼーションか、対抗グローバリゼーションか？東南アジアを中心とする現代ハラール産業の立ち上げとその意義」小川了編『躍動する小生産物[資源人類学04]』弘文堂、341頁、345頁。なお、見市（2010）は、ハラール認証の動向は、ムスリムの保守化ではなく、グローバル社会への積極的な適応だと説明している。見市建（2010）「グローバル化とムスリム社会の食文化」『明日の食品産業』12～18頁。

¹¹⁶ 富沢寿勇（2019）「ハラール産業と監査文化研究」『文化人類学』83(4)、624頁。

¹¹⁷ なお、「ハラール食品は、イスラーム圏が対象であるため、英語や日本語の論文を検索するだけでは不十分である」という意見が出るかもしれない。このため、クラーンで使われている「アラビア語」、また、ハラールに関する研究が盛んなマレーシアの公用語である「マレー語」を使って、「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」を対象とする論文を検索した。まずは、Google Scholar を用いて、アラビア語およびマレー語で「ハラール サプライチェーン」「ハラール サプライヤー」という単語で検索を行った。しかし、「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」を対象とする論文は見つからなかった。その後、マレーシアの教育省が管轄する「Malaysia Citation Centre」の「My Journal」を使って、マレー語で同様の検索を

中、原材料のハラール性の確保は、重要な課題として認識されなければならない。もちろん、ハラール認証を取得した原材料だけを使用する方法もあるが、認証済みの原材料となると、その選択肢が狭まることは間違いない。さらに、既述の通り、各国や各地域により、ハラール認証機関の要求事項や運用が異なるという問題も存在している。それにもかかわらず、「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」を対象とする研究が僅かなのであれば、同領域を対象とした研究が必要となる。これが、本研究において、「ハラール食品のサプライヤー管理」を対象とする所以である¹¹⁸。このような状況を踏まえ、本研究では、「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」を扱う唯一の先行研究である Tieman & Ghazali (2013)を手掛かりとして、同領域への貢献を試みるのである。

行った。「My Jurnal」とは、マレーシアの学術誌を対象とした検索サイトである。その結果、「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」を対象とする論文は見つからなかった。

¹¹⁸ なお、本研究が「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」以外を対象としない理由は、次の通りである。「組織外」については、対象がサプライチェーンを取り巻く規制や制度となるため、経営学に軸足を置く本研究では、「組織外」を研究対象としない。「組織内」については、ハラームな行為の発見可能性という観点から、「組織内」よりも「組織間」の方が重要だと考え、本研究では、これを主な研究対象としない。単一組織の「組織内」と、異なる主体間の関係を扱う「組織間」を比べた場合、「組織内」の方がハラームな行為の発見が容易だと考えるからだ。「組織間」における「製品流通における流通業者との関係」については、特定のイスラーム圏の国家だけでしかHLの整備が進んでいないことから、本研究の対象としない。例えば、マレーシアでは、輸送や倉庫のハラール認証が発行されており、同分野のハラール認証制度の整備が進められている。しかし、イスラーム圏と非イスラーム圏を研究の射程に入れるならば、共通のテーマを取り上げなければならない。それゆえ、本研究は、イスラーム圏でしか整備が進められていない流通段階ではなく、まずは、非イスラーム圏でも重要となる原材料の調達段階に目を向ける。ただし、HLの力点は、製品製造後のサプライチェーンの川下側に置かれているが、原材料調達の分野でも流通業者が関わっていることは付言しておきたい。

表 3 個別領域に特化したハラル管理の先行研究

分類基準	先行研究
組織内	<製造業者> Kohilavani et al. (2013); Kohilavani et al. (2015); Lau et al. (2016); Othman et al. (2016); Riaz et al. (2004)
	<流通業者> Ab Talib et al. (2016); Haleem et al. (2017); Hamid et al. (2014); Tan et al. (2012); Tarmizi, et al. (2014); Tieman et al.(2012)
組織間	<原材料調達におけるサプライヤーとの関係> Tieman & Ghazali (2013)
	<製品流通における流通業者との関係> Ab Talib et al.(2013); Ab Talib & Hamid (2014); Ngah et al.(2014); Ngah et al. (2017); Tieman & Van Nistelrooy (2014); Zailani et al. (2017)
組織外	<個別のハラル認証制度> Fujiwara & Ismail (2017); Halim & Ahmad (2014); Halim et al. (2014); Noordin et al. (2009); Noordin et al. (2014); 川端 (2012); 福島 (2014); 武藤 (2011)
	<複数のハラル認証制度> Adams (2011); Blackler (2015); Latif et al. (2014); 富沢 (2007); 富沢 (2019); 並河 (2012); 並河 (2019); 森下 (2014)

出所：筆者作成。

第4節 組織間関係論の先行研究

本節では、「組織間関係論の先行研究」を確認する¹¹⁹。組織間関係論は、コンティン

¹¹⁹ 本研究では、「サプライチェーンリスク管理」の理論は採用しない。サプライチェーン上のリスクが拡大する中、リスク管理に関する研究は、個別の組織単位ではなく、組織間もしくはサプライチェーンのレベルで行われるようになってきた。Harland, C., Brenchley, R. & Walker, H. (2003). Risk in supply network. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9, p.51, p.55. しかし、このような潮流があるものの、同領域における研究は十分になされていない状況にある。例えば、Khan & Burnes (2007)は、サプライチェーンのレベルでリスクを議論することによって、リスクの位置付けや範囲が不明確になっていると指摘している。Khan, O. & Burnes, B. (2007). Risk and supply chain management: Creating a research agenda, *The International Journal of Logistics Management*, 18(2), p.207. なお、拙稿では、「サプライチェーンリスク管

ジェンシー理論の限界を克服するため、その研究が積み重ねられてきた。コンティンジェンシー理論では、外部環境から影響を受ける組織自体に焦点が置かれ、組織の外部環境を構成する要素、それらと組織との関連性、組織の外部環境に対する働きかけという点が触れられてこなかった¹²⁰。これを踏まえ、組織間関係論では、組織の外部環境を他の組織または組織群として捉え直し、そこから生じる「リスク¹²¹」に対応するための組織間の関係が論じられている¹²²。組織間関係論は、21世紀に入る以前より研究が繰り返されてきた領域ではあるが、今でもなお、それを活用した研究は行われている¹²³。それゆえ、Tieman & Ghazali (2013)が提唱する「ハラール調達成熟度モデル」に新たな視点を持ち込む潜在力を秘めていると考えられる。しかし、組織間関係論と言っても、それは、ある特定の理論を意味するわけではない。組織間関係論の射程は広く、各論者の様々な理論が、そこに含まれている。そこで、本節では、組織間関係論の中でも、代表的な理論の概要を確認する。山倉 (1993) は、組織間関係論として、「資源依存理論」「組織セット理論」「取引コスト理論」「協同戦略理論」「制度化理論」という5つの理

論」の枠組みを使い、「ハラール食品のサプライヤー管理」の予備的調査を実施している。Tatsuya Fujiwara (2017). Supplier management in halal food supply chain: A preliminary case study. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 25(S), 25-38. しかし、その後、「ハラール食品のサプライヤー管理」を詳細に捉える必要性を感じ、組織間関係論へと移行した。

¹²⁰ 岸田民樹 (1985) 『経営組織と環境適応』三嶺書房、199頁。

¹²¹ 本研究では、「望ましくない結果が起きる可能性とその結果の影響の大きさ」という意味で「リスク」という言葉を用いる。「リスク」と類似した言葉として「不確実性」があるが、小本 (2017) によれば、これらの言葉の意味内容は、論者により異なり、違いが不明確であることが指摘されている。また、これらの意味内容は、時代と共に変化していることも指摘されている。小本 (2017) では、このような結果から、「リスク」と「不確実性」を区別しないで使用している。小本恵照 (2017) 「リスクと不確実性：企業経営の視点から見た概念の検討」『駒大経営研究』48 (1・2)、3頁、40頁。このため、本研究では、基本的には、「不確実性」ではなく、理解が容易な「リスク」という言葉を採用する。ただし、本節では、先行研究で「不確実性」という言葉が用いられている場合は、それをを用いることにする。

¹²² 小橋 (2018) によれば、組織間関係論は、外部環境の理解において、次の4つの視点をもたらしたという。それは、第1に環境内における他組織の個別性を重視した点、第2に環境決定論を打破した点、第3に組織の境界の曖昧性を明確にした点、第4に境界の曖昧性に時間的経過も含めた点である。小橋勉 (2018) 『組織の環境と組織間関係』白桃書房、15頁。

¹²³ 例えば、『組織科学』の50巻3号 (2017年3月) では、「組織間関係論」をテーマとした特集が組まれている。なお、Cropper et al. (2008)によれば、「inter-organizational relations」(組織間関係) という用語が論文の本文中に使用された回数は、1987年から1996年が3,563回、1997年から2006年が9,609回であった。Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (2008). Chapter 1 introducing inter-organizational relations. In Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (Eds.), *The Oxford handbook of Inter-organizational relations*. New York: Oxford, p.9.

論を挙げている¹²⁴。本節では、これを活用し、「組織間関係論の先行研究」を整理していく。

第1項 資源依存理論

組織の存続には、外部環境である他組織からの諸資源を獲得・処分することが必要となる。「資源依存理論」では、この点に着目し、どのように組織が資源への依存を調整していくのかが議論されている。具体的には、組織は、自律性を保持するため、他組織が所有する資源への依存を回避し、反対に他組織が自らに依存するように働きかけ、支配の範囲を拡大しようとする。また、仮に組織が資源依存を完全に回避できないのであれば、組織は、それを積極的に利用すると考えられている。このような組織間関係において、特に重要となるのは、「組織間パワー」である。組織間の依存は、通常、資源の重要性と利用可能性で決定される。簡単に言えば、他組織にとって稀少または重要な資源を所有しているほど、組織は、他組織に対するパワーを持つ。逆に、他組織が稀少または重要な資源を所有するほど、組織はパワーを失うことになる。このため、組織は、他組織への資源依存を調整することで、パワーの確保を試みるわけである¹²⁵。

この「資源依存理論」は、組織間関係論の源流の一つと言われており、Pfeffer & Salancik によってまとめられた¹²⁶。以下、Pfeffer & Salancik の理論から、資源依存を調整する3つの戦略を確認しよう¹²⁷。

第1は、他組織への依存を吸収・回避する「非依存戦略」である。他組織への依存を

¹²⁴ 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係—企業間ネットワークの変革にむけて』有斐閣、35～57頁。なお、本研究では、「パースペクティブ」(「資源依存パースペクティブ」など)ではなく「理論」という用語で呼称を統一する。

¹²⁵ 山倉 (1993) 35～36頁。

¹²⁶ 小橋 (2018) は、Pfeffer & Salancik の研究が純粋な「資源依存理論」と位置づけられることが多いと述べている。小橋 (2018) 20頁。

¹²⁷ Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organization: A resource dependence perspective*. California: Stanford University Press. 初版の刊行は1978年であるが、本研究では、復刻版である2003年版を使用している。なお、Pfeffer & Salancik (2003)では、各戦略の名称は付けられていないが、本研究では、「非依存戦略」「部分依存戦略」「第三者依存戦略」と呼ぶことにする。山倉 (1993) は、それぞれ「自律化戦略」「協調戦略」「政治戦略」、塩次他 (2009) は「自立化戦略」「協調戦略」「迂回戦略」と呼んでおり、呼称の統一はされていない。山倉 (1993) 38頁；塩次喜代明・小林敏男・高橋伸夫 (2009) 『経営管理』有斐閣、149頁。

吸収する方法としては、2つ以上の独立した組織が合体して1つの組織になることが挙げられている。具体的な方法では、「合併」が該当する。一方、依存の回避を図る方法では、「多角化」「内部化」が該当する。多角化や内部化をすることで、特定の他組織への依存を避けることが可能となる¹²⁸。

第2は、他組織への依存を部分的に吸収する「部分依存戦略」である。これは、様々な形態で合意を結ぶことで、他組織への依存を調整し、安定した関係を形成する戦略である¹²⁹。具体的には、「規範」「合併」「役員の受け入れ」「業界団体」などの方法が挙げられている。規範は、組織間で共通の期待を形成することであり、例えば、組織間の信頼がこれに該当する¹³⁰。合併や役員の受け入れでは、組織間で情報が共有され、組織間の関与も深まるため、依存関係を調整することが可能となる¹³¹。多くの組織が参加する場合であれば、業界団体のような中央集権的な戦略もとられる¹³²。これらの方法に加え、組織間での合意という観点から、「契約」も「部分依存戦略」に含まれている。例えば、技術契約・製造契約・販売契約など、組織間で長期の契約を形成することで、安定的な関係を築くことができる¹³³。

第3は、第三者機関を通じた「第三者依存戦略」である。これは、依存関係を当事者間で調整するのではなく、第三者機関の働きかけ、もしくは、そこへの働きかけによって調整する戦略である。なお、第三者機関は、当事者に影響を与えるが、その結果については直接的な利害を持たないとされている¹³⁴。資源依存理論の脈絡では、第三者機関として政府が挙げられており、とりわけ、それによる規制が注目されている。規制は、組織間で競争上・取引上の不確実性が大きく対処できない場合、公の利益に適う形で実行される。これにより、組織間では処理できない依存関係が調整されることになる¹³⁵。

以上が「資源依存理論」の概要であるが、その問題点も指摘されている。それは、同理論では、組織間関係の形成・維持・交渉の過程が分析されていないことである¹³⁶。す

¹²⁸ Pfeffer & Salancik (2003) p.109, p.111, p.271.

¹²⁹ Pfeffer & Salancik (2003) p.144.

¹³⁰ Pfeffer & Salancik (2003) p.147, p.149.

¹³¹ Pfeffer & Salancik (2003) p.152, p.161.

¹³² Pfeffer & Salancik (2003) p.175.

¹³³ 小橋 (2018) 22 頁；山倉 (1993) 105 頁。

¹³⁴ Pfeffer & Salancik (2003) p.191.

¹³⁵ Pfeffer & Salancik (2003) pp. 203-204.

¹³⁶ 山倉 (1993) 40~41 頁。

なわち、組織のどの部門が組織間の関係を形成するのかが具体的に議論されていない。この問題を補うのが、次項の「組織セット理論」である。

第2項 組織セット理論

「組織セット理論」は、Evan (1972)によって提唱された¹³⁷。「組織セット」とは、組織と相互作用を持つ組織群のことである。「組織セット理論」では、組織は、環境からインプットを処理し、また、環境にアウトプットを送り出す主体として捉えられており、これに組織セットの考え方が適用されている。つまり、インプット・アウトプットする主体を焦点組織と呼び、それに資源・情報を提供する組織セットを「インプット組織セット」、それが資源・情報を提供する組織セットを「アウトプット組織セット」とし、その全体を「組織間システム」として捉えている。組織間システムでは、「インプット組織セット」から焦点組織、焦点組織から「アウトプット組織セット」という流れだけではなく、「アウトプット組織セット」から焦点組織へ、またそれを經由、もしくは直接に「インプット組織セット」へのフィードバック効果があると考えられている。代表的な「インプット組織セット」には、サプライヤー、労働組合、監督官庁などがあり、「アウトプット組織セット」には、顧客、広告機関、業界団体などがある。「組織セット理論」では、焦点組織と「インプット組織セット」および「アウトプット組織セット」との関係が議論されることになる¹³⁸。

「組織セット理論」の概念としては、複数挙げられているが¹³⁹、その中でも「対境担当者」が同枠組みの特筆すべき点である¹⁴⁰。「対境担当者」とは、組織間の関係の接点となる各組織の担当者または部門のことを指す。組織間関係は、「資源依存理論」が示すように、各組織が持つ資源の交換によって生じるが、これは、「対境担当者」の行動を媒介にして行われている。この意味において、「組織セット理論」と「資源依存理論」

¹³⁷ Evan, W. M. (1972). An organization-set model of interorganizational relations. In Tuite, M. F., Chisholm, R. K., & Radnor M. (Eds.), *Interorganizational decision making* (pp.181-200). Chicago: Aldine Publishing Company.

¹³⁸ Evan (1972) p.183.

¹³⁹ 例えば、「組織セットの規模」「組織セットに属する組織の多様性」「ネットワークの形態」が挙げられている。Evan (1972) p.185.

¹⁴⁰ 岸田 (1985) 200 頁 ; 山倉 (1993) 44 頁。

は、相互補完の関係にあると言える。「対境担当者」の分析により、組織間関係を構成員の観察可能な行動で定式化することが可能となり、また組織間関係の形成や展開が「対境担当者」の行動によって達成されることが明らかとなる¹⁴¹。これらの点は、上述の「資源依存理論」が抱える問題点に応えるものであり、「組織セット理論」において、「対境担当者」は重要な概念となる。

「対境担当者」に影響を与える要因としては、4つ挙げられている。第1は、「対境担当者」の絶対数および相対数である。絶対数は、「対境担当者」を通じて、組織が他組織へ関与している程度を示す。一方、相対数は、「対境担当者」の割合から、組織における組織間関係の重要性の程度を示す。第2は、「対境担当者」の教育および専門能力の程度である。これは、他組織への「対境担当者」の影響力の大きさに関係するものである。第3は、「対境担当者」の価値志向である。自組織の価値の場合もあれば、他組織の価値という場合もある。どの価値を志向しているのかにより、「対境担当者」の行動が変化することになる。第4は、組織階層における「対境担当者」の地位である。仮に「対境担当者」の数が多かったとしても、戦略的な意思決定の権限が与えられていなかった場合、その影響力は小さい。通常、組織階層の上位に位置づけられる役職・部門は、下位の役職・部門よりも権限を与えられる。よって、「対境担当者」も組織階層の上位に位置づけられた場合、その影響力は強くなる¹⁴²。

以上のように、「組織セット理論」では、「組織間システム」や「対境担当者」という考え方を用い、組織間関係における分析領域を明示している。つまり、それは、「二者間」「組織セット」「組織間システム」のレベルであり、「組織セット理論」を用いることで、各レベルにおける組織の行動を分析することができる。だが、「組織セット理論」では、どのレベルにおいても、主たる分析の対象は、焦点組織の行動である。「組織間システム」自体を対象とする分析も重視されるべきだが、「組織セット理論」は、この点を軽視していることが指摘されている¹⁴³。「資源依存理論」の補完的な位置づけであるものの、「組織セット理論」もまた問題点を抱えているのである。

¹⁴¹ 山倉 (1993) 44~45 頁。

¹⁴² Evan (1972) pp.188-190 ; 山倉 (1993) 78~79 頁。

¹⁴³ 山倉 (1993) 45~46 頁。

第3項 取引コスト理論

「取引コスト理論」は、「資源依存理論」とは異なり、組織間パワーに焦点が置かれていない。「取引コスト理論」の特色は、取引コストの最小化という効率性の観点から、組織間関係を扱っている点にある¹⁴⁴。

「取引コスト理論」は、Coase によって開発され、Williamson によって体系化された¹⁴⁵。Coase(1973)は、組織が市場取引をする場合、取引相手を探索するコスト、取引契約を交渉するコスト、取引後の監視コストなどの取引コストが発生すると考える。そして、組織は、この取引コストを最小限に抑えるように行動するという。それゆえ、市場取引の取引コストが組織内取引のコストよりも上回れば組織内取引が選ばれ、反対に、組織内取引のコストが市場取引の取引コストよりも上回れば市場取引が選ばれる¹⁴⁶。だが、Coase の考えでは、何故、取引コストが発生するのかという点が議論されていなかった¹⁴⁷。この点を論じたのが、Williamson である。

Williamson は、議論の前提として、経済主体における「限定合理性」と「機会主義」の仮定を置いている。「限定合理性」は、「経済主体が合理的に行動しようとするものの、その行動は、限られた範囲でしか合理的でないこと」を意味し、「機会主義」は、「経済主体が自己の利益を考慮して、悪意ある行動をとること」を意味する¹⁴⁸。この前提を踏まえ、取引コストは、取引における「不確実性」「取引の頻度」「取引特定の投資の程度」に依存することになる¹⁴⁹。

「不確実性」の高い取引状況では、限定合理性のため、組織は、取引相手の情報を十分に把握することができなく、また、機会主義の前提があるため、取引相手が当該組織を騙そうとする可能性もある。その結果、取引コストは高くなる。「取引の頻度」が高い取引状況では、限定合理性および機会主義の前提があつたとしても、取引回数に比例

¹⁴⁴ 山倉 (1993) 56 頁。

¹⁴⁵ 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、18 頁。

¹⁴⁶ Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 390-398 ; 菊澤 (1998) 35 頁。

¹⁴⁷ 菊澤 (1998) 36 頁。

¹⁴⁸ Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press, p.21, p.26 (浅沼萬里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論社、37 頁、44 頁)。

¹⁴⁹ Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), p.239.

して、組織は、取引相手の情報を得ることができ、取引相手の機会主義的な行為を抑制することが可能となる。つまり、取引コストが抑えられる。だが、もし取引回数が増え、取引相手の情報が全く得られないのであれば、取引回数に応じて、取引相手が機会主義的に行動する可能性が高まるため、取引コストは高くなる。「取引特定の投資」とは、取引を通じて、組織間で特別な相互依存関係を生み出すことである。例えば、これには、特殊な部品を必要とする購買側組織とそれを供給可能なサプライヤーとの関係が該当する。「取引特定の投資の程度」の高い取引状況では、相互依存関係が形成されており、それに要した投資を回収するため、長期的な取引関係を続ける必要がある。もし取引関係が途中で終了することがあれば、その投資が無駄になる可能性がある。このような状況下では、組織は、取引特定の投資を無駄にしないように取引を継続するが、既に述べた通り、組織の限定合理性および取引相手の機会主義的な行動により、取引コストが増加することになる¹⁵⁰。

このように、「取引コスト理論」では、分析単位を取引に置き、組織内取引と市場取引という選択問題において、取引コストという観点から議論を展開する。同理論は、個別の組織間関係を扱っている点では、「資源依存理論」と類似性があると言えよう。しかし、「取引コスト理論」は、議論の中心が取引の効率性という点において、「資源依存理論」とは異なる理論として捉えられる。

第4項 協同戦略理論

「協同戦略理論」は、Astley & Forbrun (1983)によって提示された。Astley & Forbrun (1983)は、生物学の視点から組織と環境を捉えることで、協同戦略の類型を示している。彼らの問題意識は、生物学では、個別適応と協同適応が論じられているものの、組織分析では、協同適応に関する議論が欠落しているということである。つまり、個別適応に該当する組織（焦点組織）レベルの議論はされているものの、協同適応に該当する組織の協同的な側面を見落としているというのである¹⁵¹。この問題意識から、「協同戦略理論」は、組織間で形成されるネットワークや組織共同体を分析対象としており、個別の

¹⁵⁰ 菊澤 (1998) 36~38 頁。

¹⁵¹ Astley, W. G. & Forbrun, C. J. (1983). Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8(4), p.579.

組織間関係に焦点を置く「資源依存理論」「組織セット理論」「取引コスト理論」と一線を画していることがわかる。

Astley & Forbrun (1983)は、2つの軸で協同戦略を捉えている。第1は、生物学の協同適応の内容を踏まえ、組織群が同種で構成されるか、または、異種で構成されるかで分類される。第2は、組織群の関係が直接的であるか、または、間接的であるかで分類される。なお、直接的または間接的な関係であるかは、組織群を構成する組織の数で判断される。組織群を構成する組織の数が少ない場合を直接的関係、組織の数が多い場合を間接的関係と見なしている¹⁵²。これらの分類によって、協同戦略の類型として、「集積型」「同盟型」「接合型」「有機型」が提示されている。

同種組織間で間接的に結びついている「集積型」は、完全競争状態にある産業で見られる形態である。この形態では、多くの組織が競争状態にあるため、カルテル締結や業界団体の形成などの公式の調整メカニズムが実行される。同種組織間で直接的に結びついている「同盟型」は、寡占的または独占的な競争状態にある産業で見られる形態である。この形態では、少数の組織しか存在しないため、プライス・リーダーシップなどの非公式な調整が実行される。異種組織間で直接的に結びついている「接合型」は、組織のインプットやアウトプットに関連して、異なる産業の組織と相互依存関係を形成する形態である。この形態では、法的制裁という公式な調整が必要とされ、長期契約、合併、組織間での役員の受け入れなどが実行される。異種組織間で間接的に結びついている「有機型」は、多数の組織における相互依存関係で形成されるネットワークの形態である。この形態では、多くの組織の影響力を調整するため、制度化された規範的な枠組みが必要になるという¹⁵³。

以上が「協同戦略理論」の概要である。ここで重要となるのは、「協同戦略理論」では、ネットワークや組織共同体などの組織群の主体的な働きかけにより、それを取り巻く環境を構築または緩和することが可能だという点である¹⁵⁴。それゆえ、この点につい

¹⁵² Astley & Forbrun (1983) p.580. 直接的または間接的な関係の判断は、組織群を構成する組織の数が少ない場合、組織間で直接的な関係を持つことができるが、組織の数が多くなる場合、組織間における間接的な関係が必須となるからである。

¹⁵³ Astley & Forbrun (1983) pp.581-585.

¹⁵⁴ Astley, W. G. & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), pp.246-248, pp.250-251. なお、同論文では、協同戦略の中でも、「有機型」が想定されている。Astley & Van de Ven (1983) p.251.

では、同理論は、「資源依存理論」「組織セット理論」「取引コスト理論」と同じ前提に立つと言える。

第5項 制度化理論

「協同戦略理論」では、組織群の主体的な行動が対象とされていた。一方、「制度化理論」では、組織群が外部環境から受ける影響に着目して議論が展開される。その先駆けとなったのは、Meyer & Rowan (1977)である。Meyer & Rowan (1977)は、制度化された外部環境に対して、多くの組織がそれらに適合し、類似した行動をとるようになることを主張する。同研究によれば、このような行動は「同型化」と呼ばれ、組織は、これによって、事業活動の効率性よりも、外部環境に対する正当性を獲得し、組織の安定性を確保することができるという¹⁵⁵。このように、「制度化理論」では、組織を取り巻く外部環境を制度と捉え、その下で、組織群が同じような行動をとる要因が議論される。

なお、ここで言う制度とは、政府による規制に限定されるわけではなく、組織が置かれている社会的文脈も考慮することが必要となる。すなわち、組織と他組織がどのような関係にあるのが重要となる¹⁵⁶。この意味において、「制度化理論」は、組織間関係論として位置づけられるのである。さらに、「制度化理論」の射程は広く、社会的文脈に加え、文化的枠組みや人々の現実認識のあり方も、その射程に入ることになる¹⁵⁷。

以上を踏まえ、「制度化理論」の枠組みとしては、DiMaggio & Powell(1983)の考え方がよく使われている¹⁵⁸。DiMaggio & Powell(1983)では、「組織フィールド」という概念が提示されている。「組織フィールド」とは、製品・サービスの生産において、共通の活動に関わる組織で構成される影響関係の場を意味する。例えば、これには、同業他社によって構成される業界などが該当する。さらに、組合団体や専門職団体、行政機関も

¹⁵⁵ Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), p.341, pp.348-349.

¹⁵⁶ 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004)『制度と文化—組織を動かす見えない力』日本経済新聞社、196～197頁。

¹⁵⁷ 佐藤・山田 (2004) は、「制度化理論」の前提を「ある社会関係のネットワークに組み込まれている人々は、必然的にその社会的文脈に特有の文化の枠組みというレンズを通して物事を見たり感じたりする」と表現している。佐藤・山田 (2004) 199頁。

¹⁵⁸ 佐藤・山田 (2004) 228頁。

含まれることがある¹⁵⁹。組織間による相互作用の増加などにより、「組織フィールド」が構造化されていくと、そこに属する組織は、「同型化」していくことになる¹⁶⁰。

DiMaggio & Powell(1983)は、「同型化」の種類を「強制的な同型化」「模倣的な同型化」「規範的な同型化」に分類している。「強制的な同型化」は、上位の組織が下位の組織に及ぼす圧力で生じる類似性である。代表的な例としては、政府が法律を施行することで発生する強制力が該当する。法律や規制などの公式なもの以外にも、組織が依存している他組織の圧力や社会的な期待など、非公式なもので生じる強制力も該当する。「模倣的な同型化」は、組織が正当性を得るため、例えば、高業績の他組織の行動を模倣することで生じる類似性である。ただし、これは、模倣する組織が高業績の理由を理解しているとは限らず、とりあえず解決策を得たいと考えて模倣する場合が多く見られる。なお、模倣する側と模倣される側の組織には、何らかの関係があるわけではなく、模倣される側は、模倣されていることに気付いていないこともある。「規範的な同型化」は、専門職の行動や考え方が産業内で共通化することで生じる類似性である。専門職は、例えば、大学の教育や業界の研修、または専門職同士の繋がりを通じて、共通の認識を形成する。それら専門職が組織に働きかけることによって、組織の類似性が発生するのである¹⁶¹。

これが「制度化理論」の概要である。同理論は、これまで見てきた組織間関係論とは異なり、組織や組織群が主体的に環境へ働きかけるのではなく、それらが環境によって決定づけられるという点に特徴があると言えよう。

以上、「組織間関係論の先行研究」を整理し、代表的な組織間関係論の特徴を把握した。これにより、組織間関係論の範疇には、種々の理論が含まれており、それらの対象や前提が異なっていることを理解できた。当然、確認した全ての理論を本研究に適用できるわけではない。整理した組織間関係論の中から、本研究に適用可能な理論を特定しなければならない。そのためには、まず、本研究の手掛かりとなる Tieman & Ghazali

¹⁵⁹ DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, p.148 ; 佐藤・山田 (2004) 228~230 頁。

¹⁶⁰ 「組織フィールド」が構造化するプロセスは、「組織間の相互作用の増加」「支配的な組織間構造の出現」「情報負荷の増大」「共通認識の形成」である。DiMaggio & Powell (1983) p.148.

¹⁶¹ DiMaggio & Powell (1983) pp.150-154 ; 佐藤・山田 (2004) 231~234 頁。

(2013)を知る必要がある。そこで、次章では、Tieman & Ghazali (2013)が提唱する「ハラル調達成熟度モデル」を検討し、その全容と問題点を押さえるところから始めたい。そして、それを踏まえた上で、本研究に応用可能な組織間関係論を特定し、「分析の視点」を設定していく。

第2章 分析の視点

本章では、本研究における「分析の視点」を設定する。「分析の視点」とは、研究対象を捉えるための視点である。本研究では、この視点を「分析概念」と呼ぶ¹⁶²。また、それを説明する下位の概念を「操作概念」と呼ぶ。ここでは、以下の2つの作業を通じて、本研究における分析概念と操作概念を検討していく。

第1は、「ハラール調達成熟度モデル」(Tieman モデル)の検討である。前章で確認した通り、Tieman & Ghazali (2013)は、「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」を扱う唯一の研究であった。このため、同研究で提示されている「Tieman モデル」が、本研究の分析概念を検討する上で、手掛かりになると考えられる。そこで、同モデルが「ハラール食品のサプライヤー管理」における成熟度をどのように捉えているのか、まずは、これを確認していく。「Tieman モデル」を把握した後は、その分析概念を検討する。結論を簡単に述べれば、「Tieman モデル」は、分析概念を設定しているものの、それを説明する操作概念に問題を抱えている。それゆえ、実態を反映したモデルに修正するならば、分析概念を説明するための操作概念を設定し直さなければならない。それを行うため、次の手順として、前章で確認した組織間関係論を応用する。

第2は、分析概念と操作概念の設定である。ここでは、まず「Tieman モデル」と組織間関係論の各理論との整合性を検討する。前章で確認した通り、組織間関係論には、対象や前提が異なる様々な理論が位置づけられていた。対象や前提が異なるのであれば、各理論で提示されている概念を、「Tieman モデル」に応用できない可能性がある。そこで、組織間関係論の中から、可能な限り、「Tieman モデル」と整合性の高い理論を選定する。その後、選定した理論の重要概念を検討し、それらを「Tieman モデル」へと応用していく。これにより、「Tieman モデル」の分析概念と操作概念は、組織間関係論を前提として、設定し直されることになる。

第1節 ハラール調達の成熟度モデル

¹⁶² 「分析概念」という言葉は、小池(2000)を参考にしている。小池和男(2000)『聞きとりの作法』東洋経済新報社、25頁。

本節では、「ハラール調達成熟度モデル」(Tieman モデル)を検討していく。Tieman は、ハラールサプライチェーン管理の研究を行っており、それに関連する数々の実績を残している。ハラールが比較的新しい研究分野であるため、彼を同分野の第一人者と呼ぶのは時期尚早かもしれないが、彼の実績は参考に値すると言えよう。とりわけ、Tieman & Ghazali (2013)で提示されているモデルは、「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」を扱うという点で、本研究における「分析の視点」を設定する手掛かりとなる。本節では、まず「Tieman モデル」の全容を確認し、その後、その分析概念と操作概念の問題点を検討することにした。

第1項 ハラール調達の成熟度モデルの全容

表4が示すように、「Tieman モデル」は、ハラール製品のサプライヤー管理における成熟度を示している。その成熟度は3段階で構成され、各段階では、購買側組織の課題が明示されている。そして、その課題に応じた「購買側組織の管理能力」と「原材料調達の戦略」が記されている¹⁶³。以下、その詳細を確認していこう。

第1段階は、「ハラールに関する要求事項への順守」である。ここでの課題は、ハラール認証を取得した製品を製造することで、市場での戦略優位性を確保することである。第1段階の「購買側組織の管理能力」では、「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」が記されている。しかし、「ハラール委員会の設置」「ハラール方針の設定」は、基本的には、ハラール認証の取得にあたり、要求される事項の一つである¹⁶⁴。よって、この段階では、実質的に必要とされる「購買側組織の管理能力」は、「ハラール認証の取得」となる。

ハラール認証を取得することで、ハラール製品を製造・管理する能力が求められているが、第1段階では、サプライヤーを管理する能力については、実質的に求められてい

¹⁶³ 原文では「competencies」「purchasing opportunities」という言葉が使われているが、「Tieman モデル」の内容を踏まえ、それぞれ「購買側組織の管理能力」「原材料調達の戦略」という言葉を採用している。Tieman, M. & Ghazali, M.C. (2013). Principles in halal purchasing. *Journal of Islamic Marketing*, 4 (3), p.284.

¹⁶⁴ Department of Islamic Development Malaysia (2014). *Manual procedure for Malaysia halal certification (third revision) 2014*. Putrajaya: Department of Islamic Development Malaysia. pp.23-25. ただし、小規模産業の企業（「Small Industry Category」と「Micro Industry Category」）には、「ハラール委員会の設置」は義務付けられていない。

ない。「原材料調達の戦略」では、「ハラ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ル認証の取得を促す」と記されている。サプライヤーの順守状況は、主に、ハラル認証の有無によって評価される。言い換えれば、これらの措置は、「ハラル認証を取得したサプライヤーを使う」「サプライヤーにハラル認証を取得してもらう」となる。すなわち、第1段階の「原材料調達の戦略」は、一言で述べれば、「ハラル認証によるサプライヤーの管理」である¹⁶⁵。

第2段階は、「ハラルサプライチェーンの構築」である。ここでの課題は、サプライヤーが供給する原材料のハラル性の確保を徹底することである。それゆえ、第2段階では、第1段階で求められなかったサプライヤー活動への関与が必要となる。

「購買側組織の管理能力」を見てみると、「サプライヤー監査の能力」「ハラルサプライチェーンに対する支援能力」「ハラルサプライチェーンの再構築能力」と記されている。ここでの狙いは、サプライヤーによるハラル管理の方法が、自社のそれと相違がないかを確認する能力、また、相違があった場合、それを是正する能力を持つことである。これを踏まえれば、上記の能力の中で、実務上、必要となるのは、「サプライヤー監査の能力」である。「ハラルサプライチェーンの支援」「ハラルサプライチェーンの再構築」も、サプライヤー監査を通じて行われるからだ。よって、第2段階の「購買側組織の管理能力」は、「サプライヤー監査の能力」である。

「原材料調達の戦略」では、第1に「ハラ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」、第2に「サプライチェーン内のハラルに関する要求事項への取り組みを調整する」、第3に「調達戦略と購買プロセスを改善する」と記されている。高リスクのサプライヤーとしては、動物由来の原材料を供給するサプライヤーや非イスラーム圏のサプライヤーが例示されている。そのようなサプライヤーに対して、1番目の措置では、監査の実施が求められている。2番目の措置では、「監査」という言葉は使われていない。しかし、結局のところ、2番目の措置も監査を通じて行われることになる。監査を抜きにして、サプライヤーの取り組みを判断することはできないからである。よって、第2段階の「原材料調達の戦略」は、簡単に述べれば、「サプライヤー監査」である。なお、3番目の「調達戦略と購買プロセスの改

¹⁶⁵ Tieman & Ghazali (2013) pp. 284-285.

善」は、購買側組織内部の問題であるため、サプライヤーに直接的に働きかける戦略とは言えない¹⁶⁶。

第3段階は、「ハラールバリューチェーンの構築」である。ここでの課題は、動物由来の原材料の削減、持続可能なハラール製品の開発である。つまり、同段階では、ハラームに該当する可能性のあるものを排除し、イスラームの戒律をより厳格に順守したサプライヤー管理が求められる。

「購買側組織の管理能力」では、「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」と記されている。ここでは、「購買側組織の管理能力」として、新たな知識の習得が求められている。イスラーム金融やサプライヤー製品を再開発する知識を持っていない場合、サプライヤーへの措置を講じることはできないというわけである。よって、第3段階の「購買側組織の管理能力」は、「イスラーム金融の専門知識」「サプライヤー製品の開発能力」である。

「原材料調達の戦略」では、「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」と記されている。イスラームでは、不労所得と見なされる利子が禁止されているため¹⁶⁷、主にイスラーム圏の国家では、利子が発生しない金融であるイスラーム金融が使われている。このため、サプライヤーとの取引条件として、イスラーム金融の利用が要請されている。イスラームの教義を厳格に順守すれば、利子が発生する通常の金融を利用するサプライヤーは、許容されないというわけである。

一方、サプライヤー製品の再開発では、主に動物由来の原材料の削減に焦点が置かれる。既述の通り、イスラームでは、肉に関連する戒律が定められていた。サプライヤーが動物由来の原材料を使用していた場合、ハラームに該当する物に汚染される可能性がある。それゆえ、動物由来の原材料を植物由来のものに切り替えることが望ましい。ただし、原材料の変更は、コストや味などにも影響を及ぼすため、単に変更すれば良いというわけではない。この意味で、サプライヤー製品を「開発」することが必要となる¹⁶⁸。したがって、第3段階の「原材料調達の戦略」は、「イスラーム金融の取引条件化」「サプライヤー製品の開発」である。

以上が、「Tiemán モデル」の全容である。これを見てみると、同モデルでは、成熟度

¹⁶⁶ Tieman & Ghazali (2013) pp. 284-285.

¹⁶⁷ 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。

¹⁶⁸ Tieman & Ghazali (2013) pp. 284-285.

が高くなるにつれ、購買側組織によるサプライヤー活動への管理・介入が高まっていくことが理解できる。言い換えれば、「Tieman モデル」は、「購買側組織の管理能力を高めることで、サプライヤー活動への管理・介入を高める手法を選択・実行していくモデル」なのである。

表 4 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-ハラールバリューチェーンの構築
課題	ハラールに関する要求事項を順守し、戦略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
購買側組織の管理能力	<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
原材料調達の戦略	<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

注) Tieman, M. & Ghazali, M.C. (2013). Principles in halal purchasing. *Journal of Islamic Marketing*, 4(3), 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。

第 2 項 ハラール調達の成熟度モデルにおける分析概念と操作概念

前項では、「Tieman モデル」の全容を確認した。本項では、同モデルの分析概念と操作概念を批判的に検討していく。まずは、藤原(2018)を参考にして、「Tieman モデル」の問題点を確認していこう¹⁶⁹。

藤原(2018)の出発点は、「果たして、Tieman モデルは、実態を伴ったモデルなのか」という問いであった¹⁷⁰。この問いが提起される理由は、実態調査を踏まえて、「Tieman

¹⁶⁹ 藤原達也 (2018)「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」『麗澤学際ジャーナル』26、83～98 頁。

¹⁷⁰ 藤原 (2018) 84 頁。

モデル」が構築されていないからだ。Tieman の実績の中には、実態調査に基づいて、ハラール管理の方法を提示するものもあるが¹⁷¹、Tieman & Ghazali (2013)では、そのような方法論は採用されていない。Tieman がハラールサプライチェーン管理に関する複数の実績を残していることから (表 5)、その内容は、ある程度の根拠に基づいているかもしれないが、「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」に焦点を置く研究は、Tieman & Ghazali (2013)だけである。それゆえ、Tieman の関心領域を鑑みれば、「Tieman モデル」の根拠は乏しいと言わざるを得ないだろう¹⁷²。事実、実態調査に基

¹⁷¹ 例えば、Tieman (2011b)では、シャリーアやハラールの専門家へのインタビュー調査が実施されている。Tieman (2011b) pp.189-190. また、Tieman et al. (2012)では、シャリーアやハラールの専門家、政府関係者、ロジスティクス関連の実務家を招き、フォーカスグループなどの形式を活用し、HL の管理方法を提示している。Tieman et al. (2012) pp.225-228.

¹⁷² Tieman の関心領域を理解するためには、まず彼の研究の背景を紐解く必要がある。Tieman は、1973年にオランダの大学院で「ロジスティクス」の分野で修士号を得た後、2002年に、オランダで「ロジスティクス」のコンサルタント会社を設立した。そして、2003年にマレーシア支社を設立している。この頃より、Tieman は、マレーシアでの研究活動を本格化したと考えられる。2008年から2010年にかけて、彼は、IHI (脚注 109 参照) でロジスティクスに関するハラール基準を策定する際に、その議長を務め、2013年には、マレーシアの大学院で「ハラールサプライチェーン管理」の分野で博士号を取得した。2018年時点では、マレーシアの大学院で教授職に着任している。LBB International. About LBB International ; Tieman, M. (2018b). Licence to operate in the halal market: A matter of alignment. *Islam and Civilisational Renewal (ICR)*, 9(3), p.393. このような経緯から、Tieman のハラールに関する見解は、マレーシアでの活動に大きく影響を受けていると言えよう。とりわけ、Tieman (2011b)では、インタビュー対象となったシャリーアやハラールの専門家の多くと、日頃より、Tieman が交流を深めていたことが記されている。Tieman (2011b) p.190. そのような活動を通じて、彼は、ハラールサプライチェーン管理に適用されるイスラームの規範的な部分を理解したと思われる。そして、自身のロジスティクスの知識と経験も相まって実態調査を行った結果が、Tieman et al. (2012)であった。このような帰結に至るのは、2006年の記事が示すように、Tieman が、当初より、サプライチェーンの川下における輸送・貯蔵などを対象とする、「ハラールロジスティクス」(Halal Logistics) に強い関心を向けていたことから理解できる。だが、同時期より、彼は、ハラールサプライチェーン管理に「クラスター」という包括的な概念を適用することも主張していた。The Halal Journal (2006). Global halal logistics. *The Halal Journal-Sep/Oct*, pp.35-36. クラスターの範疇には、サプライチェーンの川上における原材料調達も含まれるため、この主張から、Tieman がその重要性を認識していたことがわかる。事実、彼は、筆者と同様の問題意識に立ち、非イスラーム圏からの原材料調達がハラールサプライチェーン管理の主要な課題であると述べていた。Tieman, M. (2012). Control of halal food chains. *Islam and Civilisational Renewal (ICR)*, 3(3), pp.538-540. しかし、Tieman は、自身の専門領域を活かすため、ハラールサプライチェーン管理におけるロジスティクスの分野に注力していった。その結果、Tieman & Ghazali (2013)における「ハラール調達の成熟度モデル」は、専門領域ではなかったため、イスラームの規範的な側面からの影響を強く受けたモデルになったと考えられる。では、何故、Tieman は、そのモデル構築にあたり、実態調査という手順を踏まなかったのか。それは、彼が既にモデルと実態との乖離を自覚していたことが理由だと考えられる。まだ多くの企業が着手していないロジスティクスという新分野とは異なり (脚注 118 参照)、既に動き出している原材料調達 (つまり、サブ

づき、Tieman & Ghazali (2013)を検討する必要性があることは、彼ら自身も認めていることである¹⁷³。藤原(2018)は、この点に着目し、ケーススタディによって、「Tiemanモデル」の検討を行った。

藤原(2018)の調査結果は、Tiemanモデルの新たな問題点を示している。藤原(2018)は、ハラール認証を取得している規模の異なる4社を対象にして、それらが「Tiemanモデル」の第1段階または第2段階に位置づけられるのか、ケーススタディを通して検討を行った¹⁷⁴。調査対象となった製造業者は、ハラール産業が発展しているマレーシアを製造拠点としており、成熟度の高い段階に位置づけられることが想定されていた。しかし、その結果は、4社中3社が第1段階に位置づけられ、第2段階に位置づけられたのは1社だけであった(表6)。さらに、注目すべき点は、最も成熟度が高いと想定された大企業(A社)が、第1段階に位置づけられたことである¹⁷⁵。この結果は、「Tieman

イヤー管理)の分野では、「ハラール調達成熟度モデル」が示すように、より厳格に「イスラームの戒律に従うこと」を求めるのは容易でなく、実態調査を行えば、モデルとの矛盾が明らかになる可能性がある。後に、Tieman(2018a)で記しているように、「どこまで原材料を遡るべきか」「どの原材料を管理・監査すべきか」は、依然として、ハラールサプライチェーン管理の問題である。このような状況の中、規範的な話に終始してしまうのであれば、Tieman(2018a)が指摘するように、企業への負担が増すばかりである。Tieman, M. (2018a). Halal supply chain certification: The next frontier in halal certification? *Islam and Civilisational Renewal (ICR)*, 9(2), pp.233-234. その一方で、実態調査に踏み切れば、「ハラール調達の成熟度モデル」を自身で否定しかねない。このような矛盾があったため、Tiemanは、Tieman & Ghazali (2013)の実態調査を他の論者に譲ったと推察される(脚注173参照)。本研究は、その曖昧にされている部分を明確にする点に狙いがあり、基本的には、Tiemanと同じ問題意識に立っている。しかし、Tiemanが「ハラール調達の成熟度モデル」を演繹的に構築した一方で、本研究は、それを踏まえ、帰納的にモデルの修正を試みようとしている。それゆえ、本研究が提示する「説明モデル」は、Tiemanのモデルとは必然的に異なるものとなるだろう。ただし、情報技術の発展と共に、Tiemanが、モデルに準ずる形で、ハラールサプライチェーンの管理方法を検討し始めたことも付言しておきたい。具体的には、「ブロックチェーン」(分散型台帳技術)を応用する方法が検討されている。Tieman, M. & Darun, M. R. (2017). Leveraging blockchain technology for halal supply chains. *Islam and Civilisational Renewal (ICR)*, 8(4), 547-550; Tieman (2018a) p.234.

¹⁷³ 特に、ケーススタディやフォーカスグループなど、定性研究の必要性が述べられている。Tieman & Ghazali (2013) p.290.

¹⁷⁴ 藤原(2018)90頁。4社のケースは、本研究のケーススタディでも使われている。なお、藤原(2018)の調査では、「Tiemanモデル」の第3段階を対象から外している。同モデルが実態をどれだけ反映しているのかが不明確であったため、第1段階と第2段階の検討が優先的に実施された。藤原(2018)86頁。

¹⁷⁵ Zsidisin & Ellram (2003)は、調査の結果から、大企業の方が経営資源を多く持っているため、監査などの措置を講じる傾向があると述べている。Zsidisin, G. & Ellram, L. M. (2003). An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management. *Journal of Supply Chain Management*, 39(3), p. 20, p. 23.

モデル」が過度に単純化されている可能性を示唆している¹⁷⁶。

表 5 Tieman の研究実績

発行年	タイトル
2011	The application of halal in supply chain management: In-depth interviews
2011	Halal superhighway: A command & control blueprint for halal supply chains
2012	Principles in halal supply chain management
2012	Control of halal food chains
2013	Establishing the principles in halal logistics
2013	Consumer perception on halal meat logistics
2013	Principles in halal purchasing
2014	Synergy in halal supply chains
2014	Halal control activities and assurance activities in halal food logistics
2014	Perception of Malaysian food manufacturers toward halal logistics
2015	Halal certification procedures: Some unresolved issues
2015	Halal clusters
2015	Convergence of food systems: Kosher, christian and halal
2016	Halal diets
2017	Halal Europe: A premium halal-tayyib brand?
2017	Halal reputation management: Combining individual and collective reputation management strategies
2017	Halal risk management: Combining robustness and resilience
2017	Leveraging blockchain technology for halal supply chains
2018	Halal supply chain certification: The next frontier in halal certification?
2018	Licence to operate in the halal market: A matter of alignment

注) 筆者作成。ハラール関連のものに限定。また、Tieman が筆頭著者のものに限定している。

表 6 藤原 (2018) の分析結果

第 1 段階	第 2 段階
A 社、B 社、C 社、D 社	B 社

注) 藤原達也 (2018) 「ケーススタディによるハラール調達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」『麗澤学際ジャーナル』26、94 頁を参考に筆者作成。B 社は、第 1 段階と第 2 段階の両方の措置を実施しているため、両方に位置づけられている。

「単純化されたモデル」という問題は、モデル上で調査対象が分散しなかったことを意味する。つまり、「Tieman モデル」は、ほとんどの調査対象を第 1 段階に一括りにしてしまい、それらの相違点を把握することができない。これは、「Tieman モデル」では、調査対象の相違点を捉える視点が活かされていないからだ。すなわち、「Tieman モデル」では、分析概念と操作概念の設定に問題があると考えられるのである。

¹⁷⁶ 藤原 (2018) 97 頁。

「Tieman モデル」は、2つの分析概念で構成されている。既述の通り、一つは、「購買側組織の管理能力」、いま一つは、「原材料調達の戦略」である。整理のため、前者を「X：購買側組織の管理能力」、後者を「Y：原材料調達の戦略」と呼ぶことにしよう。さらに、前項の内容から、これらの分析概念を説明する操作概念を整理する。XまたはYのどちらを説明する操作概念であるかを明確にするため、操作概念には、「x」「y」のいずれかを付与する。また、操作概念同士を区別するため、それぞれ番号を振る。こうすることで、Tieman モデルを構成する分析概念と操作概念は、表7のように整理される。

表 7 Tieman モデルの分析概念と操作概念

	第1段階	第2段階	第3段階
X：購買側組織の管理能力	x1：ハラル認証の取得	x2：サプライヤーの監査能力	x3：イスラーム金融の専門知識 x4：サプライヤー製品の開発能力
Y：原材料調達の戦略	y1：ハラル認証によるサプライヤーの管理	y2：サプライヤーの監査	y3：イスラーム金融の取引条件化 y4：サプライヤー製品の開発

注) 筆者作成。表4を修正。

では、「Tieman モデル」における分析概念と操作概念の問題点を検討しよう。まず指摘しなければならないのは、「X：購買側組織の管理能力」では、操作概念が分析概念を十分に説明できていないことである。第1段階の x1 は、「Tieman モデル」で対象となる製造業者の前提であり、製造業者の相違を映し出すことはできない。つまり、「Tieman モデル」が対象とするのは、ハラル認証を取得した製造業者であり、x1 は、この点を示しているに過ぎない。第2段階および第3段階においては、Xの操作概念がYの前提要件にしかになっていない。y2、y3、y4 という措置に対して、x2、x3、x4 は、「それら措置を実施するための能力が必要である」ことを述べているだけである。極端なことを言えば、y2、y3、y4 だけを判断すれば良く、x2、x3、x4 を設定する必要性はない。y2、y3、

y_4 がわかれば、購買側組織に、それらの措置を講じる能力があることは明白だからだ。このような問題があるため、藤原(2018)では、「X:購買側組織の管理能力」を除外し、「Y:原材料調達戦略」という分析概念だけで実態調査が行われたと言える。よって、「Tieman モデル」では、「X:購買側組織の管理能力」を設定しながらも、操作概念がそれを説明するように設定されていない。

「Y:原材料調達戦略」の問題点は、その操作概念が購買側組織による選択可能な措置を網羅していないことだ。調査対象企業が分散しなかったのは、そもそも、分析の視点が少なすぎた可能性を疑わなければならない。「Y:原材料調達戦略」の操作概念を見てみると、 y_1 、 y_2 、 y_3 、 y_4 しか設定されていない。それゆえ、分析の視点を増やすため、購買側組織による選択可能な措置を検討し、操作概念を改めて設定し直す必要がある¹⁷⁷。

以上のように、「Tieman モデル」の分析概念は、その操作概念の設定に関して問題を抱えている。それゆえ、次の手順は、操作概念を設定し直すことである。そこで、本研究では、組織間関係論における既存理論を応用することで、分析概念と操作概念を設定し直すことにする。既存理論をモデルの基礎に据えることで、「Tieman モデル」に新たな視点を持ち込むことができる。

第2節 分析概念と操作概念の設定

既に前章において、組織間関係論の枠組みである「資源依存理論」「組織セット理論」「取引コスト理論」「協同戦略理論」「制度化理論」の概要を確認した。本節では、組織間関係論で提示されている分析概念を応用することで、本研究の分析概念と操作概念を設定する。これには、3つの手順を踏む。第1は、「Tieman モデル」と組織間関係論の整合性を検討する。前章で組織間関係論を類型別に確認したが、対象や前提が異なるため、その全てが「Tieman モデル」に応用できるわけではない。そこで、まずは、「Tieman モデル」と組織間関係論の各理論を整理し、「Tieman モデル」と整合性の高い理論を選

¹⁷⁷ なお、藤原(2018)では、エージェンシー理論に基づき、「複数サプライヤーの活用」「サプライヤーへの現地審査」「サプライヤー開発」を「原材料調達戦略」の操作概念として追加している。藤原(2018) 89頁。本研究では、より精緻なモデルの提示を目指し、「原材料調達戦略」の分析概念を検討し直し、改めて操作概念を設定し直すことにしたい。

択する。第2は、選択された理論から、購買側組織とサプライヤーとの組織間関係を分析する上で、重要となる概念を確認する。既に組織間関係論の概念を確認したが、その重要概念は、まだ体系的に整理されていない。それゆえ、「Tiemanモデル」への応用を試みる前に、前章の内容を踏まえ、選択した理論の重要概念を整理する必要がある。第3は、選択された理論の概念を「Tiemanモデル」に応用する。これにより、「ハラール食品のサプライヤー管理」の分析の視点として、「Tiemanモデル」の分析概念および操作概念を、組織間関係論を前提としたものへと設定し直すことができる。

第1項 ハラール調達成熟度モデルと組織間関係論の整合性

本項では、「Tiemanモデル」と組織間関係論の各理論との整合性を検討する。これは、「Tiemanモデル」と組織間関係論の各理論を、次の2つの観点から整理することで行う。それは、「分析対象」と「行動前提」である。まずは、これらの観点を使い、組織間関係論の各理論から整理していこう。

「分析対象」では、どのレベルの組織間関係を分析の対象としているのかを確認する。これは、①「ある組織を中心とした他組織との組織間関係」(焦点組織との関係)、②「ある組織群が形成するネットワーク」(ネットワーク)の2種類に分類される¹⁷⁸。「資源依存理論」と「組織セット理論」は、「焦点組織との関係」を分析の対象としていた¹⁷⁹。既述の通り、いずれも、焦点組織という単一組織の視点から、組織間関係を扱っていたからだ。加えて、取引の効率性という点に着目する「取引コスト理論」も、組織内取引と市場取引という個別の取引を扱っていたため、「資源依存理論」「組織セット理論」と同様に、「焦点組織との関係」を分析対象にしていると言えよう。一方、「協同戦略理論」や「制度化理論」は、特定の単一組織を対象とするのではなく、個別の組織で構成され

¹⁷⁸ 吉田(2004)は、「焦点組織との関係」を対象とする組織間関係論を「焦点組織型組織間関係論」、「ネットワーク」を対象とする組織間関係論を「ネットワーク型組織間関係論」と呼んでいる。吉田孟史(2004)『組織の変化と組織間関係—結びつきが組織を変える—』白桃書房、3~4頁。山倉(1993)は、前者を「自己中心的組織関係論」、後者を「システム志向的組織間関係論」と呼んでいる。山倉健嗣(1993)『組織間関係—企業間ネットワークの変革にむけて』有斐閣、25頁。

¹⁷⁹ なお、吉田(2004)は、「組織セット理論」を「焦点組織との関係」と「ネットワーク」の中間型に分類している。吉田(2004)4頁。しかし、同理論では、主たる分析の対象が焦点組織の行動であることが指摘されていたため、本研究では、「焦点組織との関係」に分類する。第1章第4節第2項を参照されたい。

る組織群を対象とし、それがどのように行動するのかが分析されていた。それゆえ、「協同戦略理論」や「制度化理論」の分析対象は、「ネットワーク」になるのである¹⁸⁰。

「行動前提」では、組織の行動をどのように想定しているのかを確認する。これは、①「組織の行動が能動的に環境を操作する」（能動的）、②「組織の行動が受動的に環境で決定される」（受動的）の2種類に分類される¹⁸¹。既に述べたように、組織間関係論の諸理論は、コンティンジェンシー理論の限界を克服することから研究が始められた。その限界とは、コンティンジェンシー理論では、外部環境から影響を受ける組織自体に焦点が置かれているということであった。すなわち、組織を受動的な主体と捉え、その構造は、環境によって決定づけられることが前提となっている。これに対し、組織間関係論は、主として、外部環境が他組織で形成されるという前提を置き、それらとの関係を調整することで、組織が能動的に環境を操作する点を論じている。この観点から論じるのは、「資源依存理論」「組織セット理論」「取引コスト理論」「協同戦略理論」であった。つまり、これらの「行動前提」は、「能動的」に分類される¹⁸²。ただし、「制度化理論」だけは、異なる前提を置いていた。同理論では、制度という外部環境の影響を受け、組織群の行動が決定されることを前提としていた。したがって、「制度化理論」の「行動前提」は、「受動的」だと言える¹⁸³。

以上のように、「資源依存理論」「組織セット理論」「取引コスト理論」「協同戦略理論」「制度化理論」を、「分析対象」「行動前提」という2つの観点から整理した。これは、図2のようにまとめられる。

¹⁸⁰ 山倉（1993）24～25頁、47頁。

¹⁸¹ 「受動的」「能動的」という言葉は、吉田（2004）を参照した。吉田（2004）1頁。

¹⁸² 山倉（1993）48頁。「取引コスト理論」に関しては、焦点組織が組織内取引または市場取引のいずれかを主体的に選択できるため、「行動前提」は「能動的」に分類される。

¹⁸³ 佐藤・山田（2004）244頁。

図 2 組織間関係論の整理

		分析対象	
		焦点組織との関係	ネットワーク
行動前提	能動的	資源依存理論 組織セット理論 取引コスト理論	協同戦略理論
	受動的		制度化理論

注) 筆者作成。

以上を踏まえ、「Tieman モデル」も同様の観点から整理してみよう。まず「分析対象」では、「Tieman モデル」は、「焦点組織との関係」を分析の対象にしている。同モデルは、購買側組織を中心として、サプライヤーとの関係を扱うものであった。このため、「協同戦略理論」「制度化理論」のように組織群を分析の対象とはしない。一方、「行動前提」では、「Tieman モデル」は、「能動的」であると言える。既述の通り、「Tieman モデル」は、成熟度が高まるにつれて、サプライヤー活動への管理・介入を強めていった。すなわち、サプライヤーの活動を操作することに重点を置き、そこから生じるリスクの低減を意図していたのである。よって、「Tieman モデル」の「分析対象」は「焦点組織との関係」であり、「行為前提」は「能動的」と判断できる。

それでは、「Tieman モデル」と同じように分類された理論は何だったのか。それは、「資源依存理論」「組織セット理論」「取引コスト理論」であった（図 2）。このことから、これら理論は、Tieman モデルと整合性が高いと考えられる。しかし、「資源依存理論」「取引コスト理論」の間には、相違点が存在していたことを思い出してほしい。既述の通り、「資源依存理論」が「組織間パワー」に着目する一方で、「取引コスト理論」は「取引の効率性」に着目する¹⁸⁴。「組織間パワー」と「取引の効率性」のどちらの視点

¹⁸⁴ 塩次他（2009）によれば、「資源依存理論」と「取引コスト理論」において、組織間関係に対する状況認識に差異はほとんどないという。ただし、前者は「パワー格差」であるのに対し、後者は「取引コスト」

の方が、「Tieman モデル」との整合性がより高いかを考えた場合、前者の整合性の方が高いと判断できる。なぜなら、「Tieman モデル」では、購買側組織がサプライヤー活動への管理・介入を高めていくため、これは、サプライヤーへのパワーを高めていくことに他ならないからである。したがって、本研究では、「Tieman モデル」と整合性の高い理論として、「資源依存理論」とそれを補完する理論である「組織セット理論」を選定する。

第2項 組織間関係論の分析概念と操作概念

前項では、「Tieman モデル」と整合性の高い組織間関係論の理論として、「資源依存理論」「組織セット理論」を選択した。次の手順は、これら理論から、購買側組織とサプライヤーとの組織間関係を分析する上で、重要となる概念を特定することである。ただし、ここでは、「資源依存理論」「組織セット理論」を独立した理論としては捉えない。既に見た通り、両理論は、「分析対象」と「行動前提」が同じであり、また、「組織セット理論」が「資源依存理論」の問題点を補うという意味において、相互補完の関係にあった。あえて両理論を1つの言葉で表現するならば、これらは、「組織間パワーの調整理論」と呼べよう¹⁸⁵。よって、以下では、「資源依存理論」「組織セット理論」を「組織間パワーの調整理論」という1つの理論として捉え、議論を進めていくことにしたい。

購買側組織とサプライヤーの組織間におけるパワーを論じる場合、「組織間パワーの調整理論」では、3つの概念が重要となる。それは、「組織間パワーの源泉」「リスクの認識」「組織間パワーの調整手法」である。

「組織間パワーの源泉」は、購買側組織がサプライヤーに対し、何らかの働きかけをしていない状態において、既に保持しているパワーを意味する。例えば、これには、「組織セット理論」の枠組みで挙げられていた「対境担当者の影響力」が該当する。さらに、その事業への「参入期間」も挙げられる。「参入期間」が長期にわたれば、購買側組織

という点で捉えなおすことに違いがあると述べられている。塩次他（2009）149頁。

¹⁸⁵ 山倉（1993）は、「資源依存理論」「組織セット理論」の両理論を用いて、「組織間パワー」の説明を行っている。山倉（1993）63～83頁。山倉（1993）では、「組織間パワー」は、「他の抵抗を排しても、自らの意思を貫き通す能力であり、自らの欲しないことを他からは課されない能力」と定義している。山倉（1993）66頁。

には、その事業の経験・ノウハウが蓄積され、サプライヤーとのパワー関係に影響を及ぼすからだ。その他には、利用可能な経営資源の保有量という観点から、「組織規模」も該当する。また、「製造拠点地」も、位置する国家・地域の産業の発展度という観点から、利用可能なサプライヤーの数や距離という意味において、パワーの源泉に影響を及ぼし得る要因として挙げることができる¹⁸⁶。このように、何らかの措置を講じなかった場合、「組織間パワーの源泉」によって、購買側組織とサプライヤーとの組織間パワーは決定づけられる。

「リスクの認識」は、「組織間パワーの源泉」で組織間パワーが決定づけられた場合、購買側組織がそれをリスクとして認識する程度である。既述の通り、組織間関係論では、外部環境を他組織として捉え、そこから生じるリスクへの対応が論じられていた。だが、それには、組織によるリスクの認識が前提となる¹⁸⁷。それゆえ、「組織間パワーの源泉」と「組織間パワーの調整手法」を橋渡しする概念として、「リスクの認識」が必要となる。

では、購買側組織とサプライヤーとの関係において、「リスクの認識」は、どのような要因に影響を受けるのだろうか。これには、「組織セット理論」で提示されている「組織間システム」の考え方が参考となる。焦点組織には、資源・情報を提供してくれる組織群（インプット組織セット）、また、資源・情報を提供する組織群（アウトプット組織セット）が存在していた。「組織セット理論」では、これを「組織間システム」と呼んだ。焦点組織を製造業者とするならば、「インプット組織セット」は「原材料の調達市場」、「アウトプット組織セット」は「製品の販売市場」と言い換えられよう。これらは、一方通行的な流れだけでなく、資源・情報の提供先からもフィードバックを受けるなど、焦点組織を中心とした相互関係にあった。

これを踏まえれば、購買側組織の「リスクの認識」は、「原材料の調達市場」「製品の

¹⁸⁶ 産業が発展している地域に購買側組織の製造拠点があった場合、利用可能なサプライヤー数も多く、それらとの距離も近いので、サプライヤーの代替性は高くなる。一方、産業が発展していない地域に製造拠点がなかった場合、利用可能なサプライヤー数も少なく、代替的なサプライヤーとの距離も遠くなるため、サプライヤーの代替性は低くなる。

¹⁸⁷ ある主体によるリスクへの行動は、その主体がリスク事象を発生させる可能性を認識していることが前提となる。換言すれば、ある主体の行動は、そのリスクの認識に基づいて実行される。Sitkin, S. B. & Weingart, L. R. (1995). Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1573-1592.

販売市場」から影響を受けると考えられる。サプライヤーは、「原材料の調達市場」に属するため、当然、その「リスクの認識」に直接的な影響を及ぼすことになる。一方、「製品の販売市場」も、製造業者の製品を受け入れる立場にあるため、「リスクの認識」に間接的な影響を及ぼし得るだろう。なぜなら、「製品の販売市場」は、製造業者の「原材料の調達市場」に問題がある場合、その製品の受入れを拒むことがあるからだ¹⁸⁸。よって、「原材料の調達市場」「製品の販売市場」は、購買側組織の「リスクの認識」に影響を及ぼし得る要因として捉えられる。

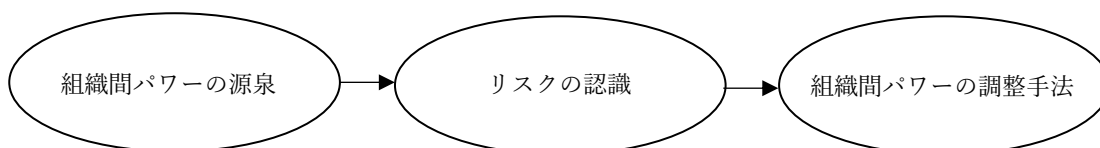
「組織間パワーの調整手法」は、「組織間パワーの源泉」「リスクの認識」を踏まえて、購買側組織がサプライヤーに対して実行する具体的な手法である。これに該当するのが、「資源依存理論」で提示されていた「戦略」である。例えば、「製造拠点地」の関係で、代替的なサプライヤーの選択肢がない場合、単一のサプライヤーへの依存を避けるため、購買側組織は、「非依存戦略」として、サプライヤー製品の内製化という手法を講じる。また、購買側組織の「組織規模」が大きく、サプライヤーより有利の立場にあるが、サプライヤー製品の稀少性が高い場合、その依存関係をさらに低減するため、「部分依存戦略」として詳細な契約を結ぶことで、購買側組織は、サプライヤーへのコントロールを強めることができる。「対境担当者の影響力」が弱ければ、購買側組織は、「第三者依存戦略」として、第三者の介入を求めるという選択肢もある。このように、「組織間パワーの源泉」「リスクの認識」を踏まえ、「組織間パワーの調整手法」が実行されるのである。

以上の議論を踏まえれば、「組織間パワーの調整理論」における分析概念と操作概念は、次のように整理される。第1の分析概念は、組織間パワーの前提となる「組織間パワーの源泉」であり、その操作概念は、「対境担当者の影響力」「参入期間」「組織規模」「製造拠点地」である。第2は、「組織間パワーの源泉」と「組織間パワーの調整手法」を結ぶ「リスクの認識」であり、その操作概念は、「原材料の調達市場」「製品の販売市場」である。第3は、購買側組織の具体的な措置となる「組織間パワーの調整手法」で

¹⁸⁸ 特に、これは、人権・労働問題など、サプライチェーンの「社会面」が重視される時に起こり得る。例えば、紛争鉱物問題では、米国における一部の大学は、紛争に資することのない鉱物資源だけが使われている電子機器しか購入しないという宣言を行った。KPMG・あずさ監査法人（2013）『紛争鉱物規制で変わるサプライチェーン・リスクマネジメント』東洋経済新報社、23～24頁。紛争鉱物問題については、脚注1を参照されたい。

あり、その操作概念は、「非依存戦略」「部分依存戦略」「第三者依存戦略」である。3つの分析概念の関係を図示すれば、図3のように示すことができる¹⁸⁹。これは、「組織間パワーの調整理論」における理論的前提と見なすことができる。

図3 「組織間パワーの調整理論」の理論的前提



注) 筆者作成。

第3項 ハラル調達の成熟度モデルへの組織間関係論の応用

本項では、前項で特定した「組織間パワーの源泉」「リスクの認識」「組織間パワーの調整手法」という概念を、「Tiemán モデル」に応用していく。「Tiemán モデル」の分析概念は、「X：購買側組織の管理能力」「Y：原材料調達の戦略」であった。まずは、「X：購買側組織の管理能力」から検討を始めよう。

「X：購買側組織の管理能力」では、操作概念が、それを説明するように設定されていないという問題を抱えていた。その理由は、「Y：原材料調達の戦略」だけを判断できれば良く、操作概念は、「X：購買側組織の管理能力」を独立して捉えることができなかつたからだ。このため、操作概念は、「Y：原材料調達の戦略」から独立して、「X：購買側組織の管理能力」を測定できなければならない。そこで、「X：購買側組織の管理能力」には、「組織間パワーの源泉」を応用する。

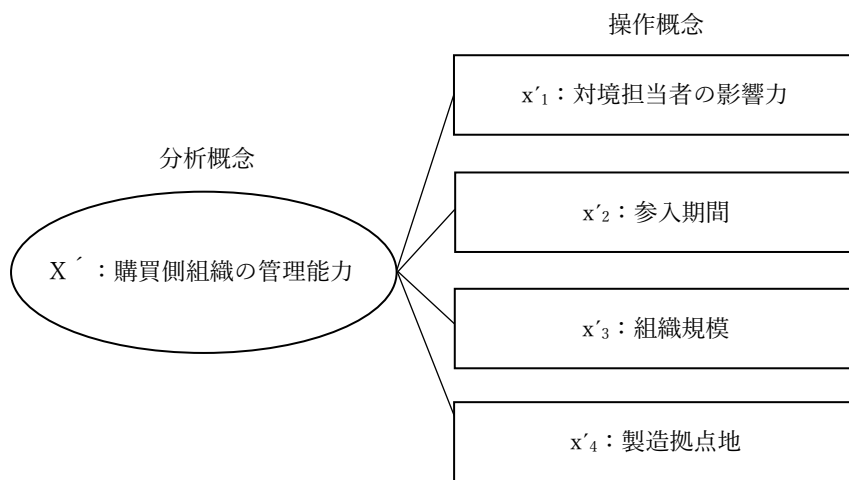
既述の通り、「組織間パワーの源泉」は、組織間パワーの前提となる分析概念であっ

¹⁸⁹ 小橋 (2018) では、「資源依存理論」を「相互依存性」「不確実性」「組織間関係への働きかけ」という3つの概念のサイクルで説明している。組織間の「相互依存性」は、「不確実性」の源泉であり、それに対して、「組織間関係への働きかけ」が行われる。それにより、「相互依存性」が影響を受けるというように、3つの概念は、一連のサイクルとして捉えられている。小橋 (2018) 39~40 頁。これは、図3と類似した捉え方だと言える。つまり、「相互依存性」「不確実性」「組織間関係への働きかけ」は、「組織間パワーの源泉」「リスクの認識」「組織間パワーの調整方法」にそれぞれ対応している。ただし、本研究では、3つの概念をサイクルとしては捉えておらず、直線的な関係を示した点に相違がある。

た。つまり、「組織間パワーの源泉」に基づいて、購買側組織は、原材料を調達するための戦略を決定する。この意味において、同概念は、「X：購買側組織の管理能力」と近い概念と見なせよう。それゆえ、「X：購買側組織の管理能力」の操作概念は、「組織間パワーの源泉」の操作概念である「対境担当者の影響力」「参入期間」「組織規模」「製造拠点地」で、設定し直すことができる。これにより、「Y：原材料調達の戦略」から独立した形で、「X：購買側組織の管理能力」を捉え直すことができる。

以上を踏まえ、本研究の分析概念として、「Tieman モデル」との違いを明確にするため、「X：購買側組織の管理能力」を「X'：購買側組織の管理能力」と表し、その操作概念である「対境担当者の影響力」「参入期間」「組織規模」「製造拠点地」は、それぞれ「x'1：対境担当者の影響力」「x'2：参入期間」「x'3：組織規模」「x'4：製造拠点地」と呼ぶ（図4）。

図4 X'：購買側組織の管理能力



注) 筆者作成

次に、「Y：原材料調達の戦略」を検討してみよう。その問題点は、操作概念が購買側組織による選択可能な措置を網羅していないことであった。これに対しては、「組織間パワーの調整手法」を応用する。「Y：原材料調達の戦略」の狙いは、組織間パワーを調整することで、サプライヤーとの組織間関係において生じるリスクを低減することであり、「Y：原材料調達の戦略」と「組織間パワーの調整手法」は、類似した概念として捉えられる。さらに、「組織間パワーの調整手法」は、「資源依存理論」に基づくより広い

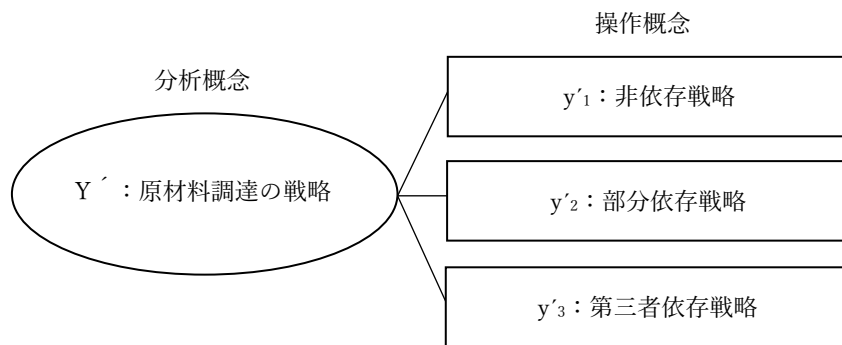
概念であるため、「Y：原材料調達戦略」の操作概念を検討することが可能となる。それでは、まずは、「組織間パワーの調整手法」の操作概念である「非依存戦略」「部分依存戦略」「第三者依存戦略」を用い、表7に示されている y_1 、 y_2 、 y_3 、 y_4 の手法を分類してみよう。

「非依存戦略」では、「合併」「多角化」「内部化」の手法が挙げられていた。しかし、「Y：原材料調達戦略」では、これに該当する手法は設けられていない。「部分依存戦略」では、「規範」「契約」「役員の受け入れ」「合併」「アソシエーション」の措置が挙げられていた。「Y：原材料調達戦略」で該当する手法は、「契約」として、「 y_2 ：サプライヤーの監査」「 y_3 ：イスラーム金融の取引条件化」「 y_4 ：サプライヤー製品の開発」である。「契約」は、組織間での合意と広く捉えることができ、これら手法は、契約の一種として見なすことが可能だからである。「第三者依存戦略」では、第三者を介した調整が挙げられていた。「Y：原材料調達戦略」で該当する手法は、「 y_1 ：ハラル認証によるサプライヤーの管理」となる。既に確認した通り、ハラル認証は、第三者の認証機関の審査を経て発行されるものだからである。

このように整理すると、「Y：原材料調達戦略」の操作概念は、「非依存戦略」に該当はなく、「部分依存戦略」または「第三者依存戦略」に該当していることがわかる。これは、「Y：原材料調達戦略」の操作概念よりも、「組織間パワーの調整手法」の操作概念の方が、より網羅性が高いことを意味している。つまり、「非依存戦略」「部分依存戦略」「第三者依存戦略」という操作概念を設定することで、「Y：原材料調達戦略」に関わるいずれの措置も、これら概念内に収まることになる。このことから、本研究では、「組織間パワーの調整手法」の操作概念である「非依存戦略」「部分依存戦略」「第三者依存戦略」を採用することにしたい。ただし、これは、「Y：原材料調達戦略」における操作概念（ y_1 、 y_2 、 y_3 、 y_4 ）を除外することを意味するわけではない。これらは、後述する操作概念の測定指標として採用することにしたい。

以上を踏まえ、本研究の分析概念として、「Y：原材料調達戦略」を「Y'：原材料調達戦略」と表し、その操作概念である「非依存戦略」「部分依存戦略」「第三者依存戦略」は、それぞれ「 y'_1 ：非依存戦略」「 y'_2 ：部分依存戦略」「 y'_3 ：第三者依存戦略」と呼ぶ（図5）。

図 5 Y´：原材料調達戦略

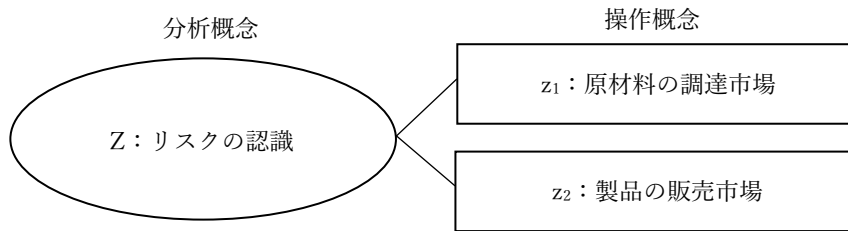


注) 筆者作成

以上のように、「Tiemann モデル」の「X：購買側組織の管理能力」「Y：原材料調達の戦略」という分析概念と操作概念を検討し、「X´：購買側組織の管理能力」「Y´：原材料調達の戦略」として設定し直した。しかし、「組織間パワーの調整理論」を前提とするならば、もう1つの分析概念が必要であった。それが「リスクの認識」である。既述の通り、「リスクの認識」は、「組織間パワーの源泉」と「組織間パワーの調整手法」を橋渡しする概念である。それゆえ、「X´：購買側組織の管理能力」と「Y´：原材料調達の戦略」という分析概念の間にも、「リスクの認識」が存在すると考えられる。本研究の脈絡で言い換えれば、「リスクの認識」は、「調達した原材料を通じて、自社製品のハラル性（ハラール性）が損なわれる可能性とその損害の大きさを認識すること」となる¹⁹⁰。これには、「原材料の調達市場」が直接的に、また、「製品の販売市場」が間接的に影響を及ぼすと考えられよう。よって、本研究の分析概念としては、前項で取り上げた「リスクの認識」を「Z：リスクの認識」と表し、その操作概念である「原材料の調達市場」「製品の販売市場」は、それぞれ「z₁：原材料の調達市場」「z₂：製品の販売市場」と呼ぶ（図6）。

¹⁹⁰ 本研究における「リスク」の定義は、脚注121を参照されたい。

図 6 Z：リスクの認識



注) 筆者作成

本節では、組織間関係論を応用することで、本研究の分析概念と操作概念を検討した。その結果、本研究の分析概念は、「X´：購買側組織の管理能力」「Y´：原材料調達の戦略」「Z：リスクの認識」となった。また、これに合わせて、「Tiemann モデル」で採用されていた操作概念も設定し直された。次章では、これを踏まえ、具体的な調査方法を決めていく。端的に述べれば、調査対象に対し「どのような質問をすれば良いのか」を明確にしていく。加えて、調査を実施するためには、「どのような方法論を使うのか」「どの調査対象を選ぶのか」も決めなければならない。次章では、これらを検討し、本研究の調査方法を確定する。

第3章 調査方法

本章では、調査方法を決定するため、2つの手順を踏んでいく。第1は、測定指標の設定である。前章では、本研究における分析の視点として、分析概念である「X´：購買側組織の管理能力」「Y´：原材料調達戦略」「Z：リスクの認識」を設定した。また、これに伴い、操作概念も設定し直した。ここでは、これらに基づき、具体的な測定指標を設定していく。第2は、調査対象の選択である。まずは、方法論を選択するところから始める。調査対象に対して、どのようなアプローチ方法を採用するのかが定まらなければ、調査対象を選択することはできないからである。方法論を選択した後は、調査対象の選択条件を検討する。選択条件の焦点は、分析概念の中でも、調査者がコントロール可能な概念である「x´₃：組織規模」「x´₄：製造拠点地」に置かれる。これら概念から選択条件を導き出し、それに基づいて、本研究の調査対象を選択する。

第1節 測定指標

前節では、本研究の分析概念を設定した。それが、「X´：購買側組織の管理能力」「Y´：原材料調達戦略」「Z：リスクの認識」であった。さらに、これらを説明するための操作概念も設定した。本節では、操作概念を具体化することで、調査で利用可能な「測定指標」を設定する¹⁹¹。以下では、調査対象間の相違を明確にすることを重視し、数値を用いた指標など、可能な限り、客観的に判断可能な測定指標を設定することにしたい¹⁹²。

第1項 購買側組織の管理能力

「X´：購買側組織の管理能力」の操作概念は、「x´₁：対境担当者の影響力」「x´₂：参入期間」「x´₃：組織規模」「x´₄：製造拠点地」であった。以下、各操作概念に対し

¹⁹¹ 「測定指標」という言葉は、小池（2000）を参考にしている。小池（2000）25頁。なお、同じ意味として「作業定義」という言葉もあるが、本稿では、「測定指標」という言葉を採用する。

¹⁹² なお、測定指標の設定は、本研究に至るまでの実態調査を踏まえて、設定されたものが含まれていることを付言しておきたい。本研究に至るまでの経緯については、第4章第1節冒頭を参照されたい。

て、具体的な測定指標を設定してみよう。

<対境担当者の影響力>

「x₁:対境担当者の影響力」は、既に「組織セット理論」で測定指標が提示されていた。それは、「対境担当者の数」「対境担当者の教育度」「対境担当者の価値志向」「対境担当者の地位」であった。しかし、これらを活用するためには、まず、対象となる「対境担当者」を決めなければならない。「対境担当者」は、他組織との関係を調整・媒介する担当者や部署・部門を意味していた。本研究では、ハラール管理という観点から、「ハラール委員会」を「対境担当者」とする。既に述べた通り、ハラール認証を取得した場合、その組織は、ハラール管理の専門委員会を設置しなければならない。その役割は、ハラールに関する専門的な知識を有した人材を集め、ハラールに関する問題への意思決定、また、それに基づく管理活動を実行することにある¹⁹³。これには、サプライヤー管理も含まれている。それゆえ、「対境担当者」を「ハラール委員会」と考えて問題ないだろう。では、「対境担当者」の測定指標は、どのように設定できるだろうか。

「対境担当者の数」は、「ハラール委員会の人員数」となる。これは、そのまま測定指標として採用することにしたい。

「対境担当者の教育度」は、「ハラール委員会の教育度」となる。しかし、教育度をどのように測定するかを決定しなければ、測定指標としては使えない。ペーパーテスト等を実施して、得点の合計値を求めることも考えられるが、調査対象の全てに対して、ハラール委員会の全人員にテストを実施するような協力を得られない可能性もある。また、テストの内容自体が、教育度を適切に測れるのかという問題も抱えている¹⁹⁴。そこで、本研究では、ハラール管理の有資格者数で判断することにしたい。ハラール認証制度の下、外部団体（ハラール認証機関を含む）によって、ハラール管理に関する研修プログラムが提供されている。全てのプログラムが同じ水準であるとは言えないが、それ

¹⁹³ Department of Standards Malaysia (2009) p.3.

¹⁹⁴ なお、ハラール管理に関しては、ペーパーテスト等で知識を問うよりも、問題解決能力が重要視されているように思われる。Fischer (2016a)では、シンガポールのハラール管理に関する研修が紹介されているが、その主な内容は、チームで行うケースメソッドが中心であった。Fischer (2016a) pp.96-107. 実際に、筆者も、2016年7月19日から21日にかけて、「ハラール産業開発公社」(Halal Industry Development Corporation; HDC)が提供する研修(Halal Internal Auditing)を受講したが、それもチームで行うケースメソッドが中心であった。

を修了した人員数を「ハラール委員会の教育度」を測定する指標として活用する。さらに、外部団体が提供する教育を毎年受けている人員数も、1つの指標として設定する。ハラール認証の基準が変更する場合もあり、また学習した内容を定着させるためにも、継続的な教育が実施されているかを確認する。よって、測定指標は、「ハラール管理に関する資格を持つ人員数」「ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数」とする¹⁹⁵。

「対境担当者の価値志向」は、「ハラール委員会の価値志向」となる。これを測定するためには、ハラール管理という観点からは、やはりイスラームという宗教的価値がどれだけ重んじられているかを判断することが適当だろう。しかし、これに対して、客観的な指標を設けなければならない。そこで、本研究では、ハラール委員会のムスリムの人員数から、これを判断する。ムスリムであれば、イスラームという宗教的価値を重視していることは間違いのないからである。つまり、測定指標は、「ハラール委員会のムスリムの人員数」となる。

「対境担当者の地位」は、「ハラール委員会の地位」となる。これは、ハラール委員会の議長の役職から判断することにした。通常、ハラール委員会の人員は、異なる部署・部門の代表者で構成されているため、他の役職も兼務している。それゆえ、ハラール委員長の議長が兼任している役職を確認できれば、その組織におけるハラール委員会の地位も判断できる。もし議長が経営層の役職であれば、それだけハラール委員会が高い地位に位置し、一定の権限を有している。したがって、測定指標は、「ハラール委員会の議長の役職」となる。

< 参入期間 >

「 x_2 : 参入期間」の測定指標は、「Tieman モデル」の対象がハラール認証を取得した企業であったため、調査対象が「ハラール認証を取得している期間」とする。これに対

¹⁹⁵ 「ハラール管理に関する資格を持つ人員数」は、筆者の意図を正確に表現すれば、「ハラール管理に関する教育の修了者数」となる。測定指標を設定する際、筆者は、「資格」と「教育の修了」を同義に捉えてしまっていた。この理解に基づき、質問票を作成したため（付属資料 A および付属資料 B を参照）、本研究では、「資格」(qualification)という表現で統一している。しかし、各インタビュー対象者は、筆者の意図通り、「ハラール管理に関する資格を持つ人員数」を「ハラール管理に関する教育の修了者数」という意味で理解してくれた。なお、「ハラール管理に関する資格を持つ人員数」には、簡易的な講習会は含まれない。一方、「ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数」には、簡易的な講習会を含むことにする。

し、「ハラール食品事業に参入しているのであれば、認証を取得する以前の期間も含めるべきだ」という意見もあるかもしれない。だが、「ハラール食品事業」と言った場合、「ムスリムが食べられる食品を扱う事業」と定義してしまうと、その範囲も広くなり、また、対象範囲の境界も曖昧になってしまう¹⁹⁶。それゆえ、本研究では、定義を明確にするため、「参入期間」を狭義に「ハラール認証を取得してハラール食品事業に参入している期間」と捉え、これを「ハラール認証を取得している年月」から判断したい。「ハラール認証を取得している年月」であれば、調査対象に確認する上で、「参入期間」の把握が容易となる。さらに、これであれば、ハラール認証機関という第三者の審査を受けて、一定のハラール管理体制が整備された期間を意味することになる。認証機関の相違はあるが、第三者の審査を受けたという同じ条件から、その期間の長短によって、調査対象が蓄積する経験・ノウハウに違いがあると考えられる¹⁹⁷。よって、「x₂：参入期間」の測定指標は、「ハラール認証を取得している期間」とする。

<組織規模>

「x₃：組織規模」を測定する指標は、様々な指標が考えられるが、本研究では、単純に「正規従業員数」から判断することにした。売上高も、組織規模を測る上で、重要な指標であるが、景気変動の影響を受けやすいため、安定した指標とは言えないだろう。もちろん、従業員数も景気変動の影響を受けるが、「正規従業員」と定義しておけば、大きく上下することはないと考えられる。景気変動の影響を受けやすいのは、主として、「非正規従業員」だと考えられるからだ。加えて、サプライヤー管理については、従業員数の影響が大きいと考えられよう。例えば、サプライヤーへの監査において、その業務に割ける人員がいなければ、それを実行することができないからである。よって、ハラール管理において、従業員数は重要な指標と言える。したがって、「x₂：組織規模」の測定指標は、「正規従業員数」とする。

¹⁹⁶ 例えば、日本では、「ムスリムフレンドリー」という取り組みがあり、その内容は、基本的には、各企業の判断に委ねられている。また、ムスリムによっても、ハラールの判断基準は異なっている。

¹⁹⁷ 基本的に、ハラール認証の更新時には、ハラール認証機関の監査を受けなければならない。それゆえ、ハラール認証の取得期間が長期になれば、監査を受ける回数も増え、ハラール管理の経験・ノウハウは蓄積されると想定できる。

<製造拠点地>

「x₄：製造拠点地」は、ハラール食品産業の発展度を踏まえ、調査対象の製造拠点がある国から判断する。この測定指標では、「x₂：参入期間」での議論を踏まえ、「ハラール食品産業の発展度」を「ハラール認証制度の発展度」に限定することにしたい。これにより、先述の通り、定義の曖昧さという問題を回避することができる。

では、どのような点で「ハラール認証制度の発展度」を判断すれば良いのか。本研究では、「ハラール認証の普及度」「ハラール認証制度の信頼度」「ハラール認証制度の国際的な認知度」という3つの視点を用いる。「ハラール認証の普及度」では、国内において、ハラール認証がどれだけ生活に根付いたものなのかを確認する。測定指標としては、「国家におけるイスラームの位置づけ」「ムスリム人口」「ハラール認証取得事業者数」を設定する。「ハラール認証制度の信頼度」では、ハラール認証を管理する上で、どのような制度が確立されているのかを確認する。測定指標としては、「ハラールに関する規制の有無」「ハラール認証機関による管理体制」を設定する。「ハラール認証制度の国際的な認知度」では、ハラール認証制度が国際社会において、どれだけ影響力を持っているのかを確認する。測定指標としては、「他国のハラール認証との相互認証数」「ハラール規格の国際的な引用状況」を設定する。「ハラール認証機関による管理体制」など、客観的に判断できない指標もあるが、複数の指標を組み合わせることで、「ハラール認証制度の発展度」を把握することにしたい。

以上が「X'：購買側組織の管理能力」の各操作概念に対する測定指標である。これは、表8のように整理される。

表 8 「X´：購買側組織の管理能力」の測定指標

x´₁：対境担当者の影響力

- ・ハラール委員会の人員数
- ・ハラール管理に関する資格を持つ人員数
- ・ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数
- ・ハラール委員会のムスリムの人員数
- ・ハラール委員会の議長の役職

x´₂：参入期間

- ・ハラール認証を取得している期間

x´₃：組織規模

- ・正規従業員数

x´₄：製造拠点地

- ・国家におけるイスラームの位置づけ
- ・ムスリム人口
- ・ハラール認証取得事業者数
- ・ハラールに関する規制の有無
- ・ハラール認証機関による管理体制
- ・他国のハラール認証との相互認証数
- ・ハラール規格の国際的な引用状況

注) 筆者作成。

第2項 原材料調達戦略

「Y´：原材料調達の戦略」の操作概念は、「y´₁：非依存戦略」「y´₂：部分依存戦略」「y´₃：第三者依存戦略」であった。各操作概念に対して、具体的な測定指標を設定していこう。

<非依存戦略>

「y´₁：非依存戦略」から確認していこう。既に確認した通り、「y´₁：非依存戦略」の具体的な戦略としては「合併」「多角化」「内部化」が挙げられていたが、「Tiemann モデ

ル」では、これに該当するものは含まれていなかった。では、購買側組織とサプライヤーとの組織間関係において、これらに該当する戦略は、どのようなものが考えられるだろうか。

まず「複数サプライヤーの活用」である。これは、「多角化」の戦略に該当する。組織間パワーが依存関係に起因するのであれば、1つのサプライヤーだけを利用することは避ける必要がある。複数のサプライヤーと同時に取引していれば、特定のサプライヤーへの依存を避けることができ、購買側組織は、サプライヤーに対するパワーを持つことが可能となる。本研究では、これを「 y'_1 : 非依存戦略」の手法として採用する。測定指標は、「同じ製品を製造するサプライヤー数」とする。同じ製品を製造するサプライヤーが2社以上存在すれば、それは、「複数サプライヤーの活用」と見なすことができる。

次に「サプライヤー製品の内製化」が挙げられる。これは、「内部化」に該当する戦略である。なぜなら、原材料として必要となる製品を自社で製造することにより、その製品を供給するサプライヤーへの依存を回避できるからだ。本研究では、この手法がとられているかを確認するため、測定指標として、「自社で内製化しているサプライヤー製品数」を設定する。

この他には、「自社へのサプライヤーの統合」がある。これは、「合併」および「内部化」に該当する戦略と言えよう。「吸収合併」や「子会社化」などにより、サプライヤーへの依存を吸収・回避するのである。ただし、本研究では、購買側組織とサプライヤーという独立した組織同士の関係を前提とし、組織の独立性を維持しない措置は除外することにしたい。すなわち、「自社へのサプライヤーの統合」は、「 y'_1 : 非依存戦略」としての採用を控えることにする。

<部分依存戦略>

先述の通り、「 y'_2 : 部分依存戦略」に関しては、既に「Tiemann モデル」で提示されている手法の整理を行った。繰り返せば、「 y'_2 : 部分依存戦略」の「契約」として、「サプライヤーの監査」「サプライヤー製品の開発」「イスラーム金融の取引条件化」が該当した。まずは、これらを具体的な測定指標として設定するところから始めよう。

「サプライヤーの監査」の狙いは、「現地に赴き、サプライヤーの活動が、合意した約束通りに実施されているかを確認する」ことである。しかし、単に「サプライヤーの

監査」と言っても、何が確認されるのかは不明確である。そこで、本研究では、確認内容として、「ハラル管理体制」「製造プロセス」に着目する。「ハラル管理体制」では、「ハラル委員会の設置」等、サプライヤーがハラルを管理する体制を敷いているかが確認される。一方、「製造プロセス」では、ハラル性の観点から、実際の製造活動に問題がないかが確認される。加えて、測定指標を設定する上で、「時期」に関しても考慮する必要がある。通常、「監査」は「取引開始後」に実施されるが、そのように捉えた場合、「取引開始前」の措置が欠落してしまう。このため、「現地に赴き、サプライヤーの活動が、合意した約束通りに実施されているかを確認する」という意味で、「取引開始後」の「サプライヤー監査」だけでなく、「取引開始前」の措置として「サプライヤーへの現地審査」を追加する。

以上を測定指標として表現すれば、「取引開始前にハラル管理体制を確認したサプライヤー数」「取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数」「取引開始後にハラル管理体制を確認したサプライヤー数」「取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数」となる。なお、「監査」は継続的に実施されることが望ましいため、「毎年監査を実施するサプライヤー数」も測定指標として採用する。

「サプライヤー製品の開発」の具体的な内容は、「動物性原材料から植物性原材料に切り替えること」であった。これを測定指標とすれば、「動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数」となる。しかし、「開発」を広義に捉えた場合、これだけでは不十分である。なぜなら、先の指標は、「モノ」の「開発」であり、「ヒト」の側面は考慮されていないからだ。ハラル管理においては、「ヒト」の「開発」も重要となるだろう。通常、それは、「教育」を通じて行われると考えられる。よって、測定指標として、「ハラル管理の教育を実施したサプライヤー数」も加えることにする。

「イスラーム金融の取引条件化」は、購買側組織が具体的な活動を行うのではなく、取引契約時に、サプライヤーに対して条件として課されるものである。これは、そのまま測定指標として用い、「イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数」とする。この他にも、ハラル管理に関して、サプライヤーに対して課することができる取引条件があると考えられよう。それは、サプライヤー製品のハラル性に問題があった場合、「損害賠償を求める」という取引条件である。取引契約時に、このような条件を課しておけば、そもそも「サプライヤーへの現地審査」「サプライヤー監査」「サプライヤーの開発」という措置を講じなくても、サプライヤーの行動をコントロールするこ

とが可能となる。よって、測定指標として、「違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサプライヤー数」を追加することにしたい。

「 y_2 ：部分依存戦略」で該当しなかったのは、「規範」「役員の受け入れ」「合併」「アソシエーション」であった。ただし、上述した通り、組織の独立性を維持しない措置は対象から外れるため、本研究では、「役員の受け入れ」「合併」「アソシエーション」の措置は採用しない。そうすると、残ったのは「規範」だけである。本研究では、「資源依存理論」を踏まえ、「規範」に該当する措置として、「サプライヤーとの信頼関係」を挙げたい。これは、管理という観点から、具体的な行動を示すものではないが、組織間の関係において、重要な概念と考えられるため採用する。しかし、「サプライヤーとの信頼関係」に対して、客観的に測定する指標を設けることは容易でない。信頼関係が築けているか否かは、具体的な措置から判断できるものではないからである。そこで、正確に信頼関係を測定する指標ではないことを認めつつも、試験的に、次の2つの指標を設定する。それは、「信頼関係を築いているサプライヤー数」「サプライヤーとの取引年数」である。まずは、調査対象の認識に依拠し、それに取引年数を照らし合わせることにしたい。認識と取引年数の長短により、大まかではあるが、「サプライヤーとの信頼関係の有無」を把握できると考える。

<第三者依存戦略>

最後は、「 y_3 ：第三者依存戦略」である。「Tiemann モデル」が提示する措置で、これに該当するものは、「ハラル認証によるサプライヤーの管理」であった。これは、そのまま「ハラル認証を取得しているサプライヤー数」という測定指標となる。しかし、「ハラル認証を取得しているサプライヤー」を利用していたとしても、調査対象により、それを徹底するか否かで程度の差があると言えよう。そこで、ハラル認証による管理を徹底するという観点から、「ハラル認証の有効期限を把握しているサプライヤー数」「ハラル認証の更新連絡をしているサプライヤー数」も測定指標に加えることにしたい。これにより、「ハラル認証によるサプライヤーの管理」において、調査対象間の違いを把握することができるだろう。

以上、「 Y' ：原材料調達戦略」の測定指標を操作概念別に設定してきた。これは、表9のように示すことができる。

表 9 「Y´：原材料調達の戦略」の測定指標

y´₁：非依存戦略

- ・ 同一製品を製造するサプライヤー数
- ・ 自社で内製化しているサプライヤー製品数

y´₂：部分依存戦略

- ・ 取引開始前にハラル管理体制を確認したサプライヤー数
- ・ 取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数
- ・ 取引開始後にハラル管理体制を確認したサプライヤー数
- ・ 取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数
- ・ 毎年監査を実施するサプライヤー数
- ・ ハラル管理の教育を実施したサプライヤー数
- ・ 動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数
- ・ 違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサプライヤー数
- ・ イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数
- ・ 信頼関係を築いているサプライヤー数
- ・ サプライヤーとの取引年数

y´₃：第三者依存戦略

- ・ ハラル認証を取得しているサプライヤー数
- ・ ハラル認証の有効期限を把握しているサプライヤー数
- ・ ハラル認証の更新連絡をしているサプライヤー数

注) 筆者作成。

第3項 リスクの認識

本研究における「Z：リスクの認識」は、「調達した原材料を通じて、自社製品のハラル性が損なわれる可能性とその損害の大きさを認識すること」であった。では、その操作概念である「z₁：原材料の調達市場」「z₂：製品の販売市場」から、購買側組織は、どのような影響を受けるのだろうか。以下では、それを確認するための測定指標を、各市場を構成する主体別に設定していく。

<原材料の調達市場>

「 z_1 : 原材料の調達市場」には、購買側組織の「Z: リスクの認識」に直接的な影響を及ぼす主体が位置づけられる。まず挙げなければならないのは、「サプライヤー」である。サプライヤーの状況に応じて、「Z: リスクの認識」が決まり、「Y': 原材料調達の戦略」が実行されるのであれば、サプライヤーは、「 z_1 : 原材料の調達市場」を構成する最も重要な主体となる。本研究では、「サプライヤー」の何が「Z: リスクの認識」に影響を及ぼすのかを確認するため、5つの測定指標を設定する。

第1は、「イスラーム圏のサプライヤーではないこと」である。ハラール認証制度の発展度は、イスラーム圏の方が高いと想定されるため、購買側組織は、非イスラーム圏のサプライヤーに対して、ハラール管理への懸念をより強く感じると考えられる。第2は、「サプライヤーのムスリム従業員の人数」である。ムスリムの従業員であれば、イスラームへの理解があるが、非ムスリムの従業員であれば、ハラール管理の問題が発生する可能性は高くなると推察される。これが、「Z: リスクの認識」に影響を及ぼすと考えられる。第3は、「サプライヤーの経営者がムスリムではないこと」である。第2の指標と類似しているが、ムスリム従業員の人数が関わるのは、主に生産ラインの従業員である。たとえムスリム従業員の人数が多かったとしても、その経営層がムスリムであるとは限らない。経営者により、組織の体制は大きく影響を受けることから、経営者がムスリムまたは非ムスリムであるかは、ハラール管理にも影響を及ぼすだろう。このため、「Z: リスクの認識」にも影響を及ぼし得ると言える。第4は、「サプライヤーの動物性原材料の使用」である。これには、食肉だけでなく添加物など、動物由来の成分が含まれる原材料の全てが対象となる。既述の通り、イスラームでは、肉に関する戒律は厳しく定められていた。サプライヤーがそのような原材料を使用すれば、「Z: リスクの認識」は高まると考えられる。第5は、「サプライヤーの品質管理能力」である。これまでの指標は、イスラーム特有の内容であった。しかし、イスラームへの理解があったとしても、品質管理能力が低ければ、製品のハラール性の確保も危うくしてしまう。それゆえ、これも測定指標として設定することにしたい。

「 z_1 : 原材料の調達市場」を構成するもう1つ重要な主体は、「サプライヤーのハラール認証機関」である。サプライヤーがハラール認証を取得していた場合、これも、「Z: リスクの認識」に直接的な影響を及ぼすと言える。既に確認した通り、ハラール認証機関により、要求事項や監査能力が異なるからである。また、最悪の場合、ハラール認証

機関が杜撰な審査でハラール認証を発行するのであれば、サプライヤー製品のハラール性が確保されていない可能性があるからだ¹⁹⁸。そこで、本研究では、「サプライヤーのハラール認証機関」の何が「Z：リスクの認識」に影響を及ぼすのかを確認するため、4つの測定指標を設定する。

第1は、「イスラーム圏のハラール認証機関ではないこと」である。これは、サプライヤーと同様に、ハラール認証制度の発展度という観点から、非イスラーム圏の認証機関であれば、「Z：リスクの認識」が高くなると予想される。第2は、「ハラール認証機関が政府に管理されていないこと」である。いくつかの国家では、ハラール認証機関が政府によって管理されている。これは、政府の認可に基づいて、ハラール認証機関が認証を発行していることを意味する¹⁹⁹。ハラール認証機関が政府から認可を受けていない場合、「Z：リスクの認識」に影響を及ぼすと考えられる。第3は、「ハラール認証機関が相互認証を持っていないこと」である。国内の政府による認可だけでなく、海外のハラール認証機関から認可を受ける場合もある。国際的な認知度・信頼度という観点から、相互認証の有無は、購買側組織の認識に影響を与えると予想できよう。第4は、「ハラール認証機関の監査能力」である。これは、ハラール認証機関の能力に対する認識を確認する指標である。上記3つの指標では問題がなかったとしても、ハラール認証機関の能力を懸念する可能性もある²⁰⁰。よって、これを第4の測定指標とする。

¹⁹⁸ 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。Hatanaka, M. & Busch, L. (2008). Third-party certification in the global agrifood system: An objective or socially mediated governance mechanism? *Sociologia Ruralis*, 48(1), p.86.

¹⁹⁹ デロイト&トーマツ (2014) は、国のハラール認証制度の体制を、政府がハラール認証機関を認定する「政府統制型」(例えば、オーストラリア)、ハラール認証機関が政府直属である「政府直属型」(例えば、マレーシア、シンガポール)、政府とハラール認証機関が関係を持たない「乱立型」(例えば、日本、ドイツ)に分類している。デロイト&トーマツ (2014) 「平成 25 年度輸出拡大推進委託事業のうち国別マーケティング事業(ハラール食品輸出モデルの策定事業)最終報告書」農林水産省、19 頁。本文中の政府の管理は、「政府統制型」「政府直属型」が該当する。

²⁰⁰ 特に、ハラール認証機関に不正行為があった場合、その監査能力には懸念が生じるだろう。例えば、インドネシアでは、MUI とハラール認証を申請する企業の間で、賄賂取引の噂が絶えないことが指摘されている。小林(2001) 74 頁。加えて、2019 年 4 月の記事によれば、MUI が海外のハラール認証機関に対する相互認証の許可において、賄賂を要求していたことが指摘されている。Salaam Gateway (April 19, 2019). Halal industry shaken as certification bodies accuse Indonesia's MUI official of extortion.

<製品の販売市場>

「z₂:製品の販売市場」には、購買側組織の「Z:リスクの認識」に間接的な影響を及ぼす主体が位置づけられる。整理のために、便宜上、「規制主体」と「購入主体」に分けて検討していこう。また、既述の通り、「Z:リスクの認識」は、「調達した原材料を通じて、自社製品のハラール性が損なわれる可能性とその損害の大きさを認識すること」と確認した。以下では、「製品のハラール性に関する問題が発生する可能性」(問題発生の可能性)と「製品のハラール性に関する問題による損害の大きさ」(損害の大きさ)を区別して測定指標を設定することにしたい²⁰¹。

「規制主体」としては、「特定のイスラーム圏の政府機関」「認証取得先のハラール認証機関」が挙げられる。これら主体は、監査等により、ハラール認証製品のハラール性に関する問題を見つけ、そのような製品が市場に流通するのを防止する役割を担っている。それゆえ、一部のイスラーム圏の国では、「政府機関」によって、ハラール性に関する検査が実施されることがある²⁰²。そこで、「問題発生の可能性」に関して、「政府の検査」を測定指標とすることにしたい。一方、「ハラール認証機関」は、ハラール認証の更新がある場合、認証取得先に対して監査を実施する。よって、「ハラール認証機関の監査」を測定指標として設定する。検査や監査を通じて、ハラール性に問題があれば、製品の販売停止や回収が求められることがある。これにより、その製品の製造業者は、損害を被ることになる。したがって、「損害の大きさ」に関しては、「製品の販売停止による損害の大きさ(短期的な売上の減少)」「製品回収による損害の大きさ(製品回収費用の計上)」を測定指標とする。

「購入主体」としては、「消費者」「顧客企業」「消費者団体」が挙げられる。既述の通り、ハラール製品に何か問題があれば、これら主体から得られた信頼は、一気に失墜することになる。それゆえ、これら主体の行動は、ハラール認証製品の製造業者の「Z:リスクの認識」に影響を及ぼすと言える。まず「問題発生の可能性」については、「消費者」「顧客企業」「消費者団体」は、ハラール認証製品を購入・消費する主体として、ハラール性の問題を見つける可能性がある。よって、測定指標として、「消費者や顧客

²⁰¹ このように分けて考えると、「原材料の調達市場」が影響を及ぼすのは、「製品のハラール性に関する問題が発生する可能性」に対する「リスクの認識」であったと言える。

²⁰² 第1章第2節第3項および脚注11を参照されたい。

企業の訴え」「消費者団体の検査²⁰³」を設定する。さらに、「消費者」「顧客企業」「消費者団体」は、売上の源泉でもある。問題が発生すれば、短期的には製品の不買運動が、長期的には信頼の失墜による製品購入の忌避という事態が起き得る。したがって、「損害の大きさ」に関しては、「製品の不買運動（短期的な売上の減少）」「製品の信頼喪失（長期的な売上の減少）」を測定指標として設定する。

以上のように、「Z：リスクの認識」の測定指標を設定した（表 10）。ここで、確認しなければならない点が2つある。第1は、「誰の認識を測定するのか」である。個人を対象とする研究とは異なり、組織を対象とした場合、リスクを認識する主体は不明確となる。そこで、先の議論を踏まえ、本研究では、「Z：リスクの認識」の主体を「対境担当者」である「ハラール委員会」としたい。既述の通り、ハラール委員会の意思決定に基づき、ハラール管理の活動が行われる。言い換えれば、「Y´：原材料調達戦略」は、ハラール委員会が持つ「Z：リスクの認識」に基づいて実行されると想定できる。第2は、「認識をどうやって測定するのか」である。「X´：購買側組織の管理能力」「Y´：原材料調達戦略」とは異なり、具体的な数値を確認して、認識を測定することはできない。そこで、5段階のリッカート尺度を用いることにする。回答者の主観に委ねざるを得ないが、「Z：リスクの認識」を測定する方法として、本研究では、これを採用する²⁰⁴。

²⁰³ 2019年2月20日、マレーシアのペナン州の消費者団体（Penang Consumers Association; CAP）は、いくつかの養殖場において、動物由来の非ハラールな原料が魚の餌に使用されていることを指摘し、それらを食した魚を購入および消費することへの警戒をムスリムに呼びかけた。Malay Mail (February 20, 2019). Consumer group claims fish may be non-halal. このように、消費者団体は、独自にハラール性の検査を実施し、公に発信するという活動を行っている。

²⁰⁴ 主観に依拠する問題は、個人が持つ暗黙の基準まで把握することができない点である。小池（2000）142頁。つまり、仮に同じ「リスク認識」だったとしても、それを「すごく懸念する」と大きさに表現する人もいれば、「やや懸念する」と控えめに表現する人もいるということである。

表 10 「Z：リスクの認識」の測定指標

<p>z₁：原材料の調達市場</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ イスラーム圏のサプライヤーではないこと ・ サプライヤーのムスリム従業員の人数 ・ サプライヤーの経営者がムスリムではないこと ・ サプライヤーの動物由来原材料の使用 ・ サプライヤーの品質管理能力 ・ イスラーム圏のハラール認証機関ではないこと ・ ハラール認証機関が政府に管理されていないこと ・ ハラール認証機関が相互認証を持っていないこと ・ ハラール認証機関の監査能力 <p>z₂：製品の販売市場</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 政府の検査 ・ ハラール認証機関の監査 ・ 製品の販売停止による損害の大きさ（短期的な売上の減少） ・ 製品回収による損害の大きさ（製品回収費用の計上） ・ 消費者や顧客企業の訴え ・ 消費者団体の検査 ・ 製品の不買運動（短期的な売上の減少） ・ 製品の信頼喪失（長期的な売上の減少）

注)筆者作成。

本節では、「X´：購買側組織の管理能力」「Y´：原材料調達の戦略」「Z：リスクの認識」の測定指標を操作概念別に設定した。本研究では、可能な限り、調査対象間の相違を、客観的に判断できる測定指標とした。なお、「Y´：原材料調達の戦略」の測定指標については、表9で明示していないが、「サプライヤー総数」も含まれている。それゆえ、「サプライヤー総数に対して、特定の手法によって、どれだけのサプライヤーがカバーされているのか」を把握できるため、調査対象の「手法の程度」を確認することが

可能となる²⁰⁵。これは、調査対象間の比較という観点から重要となる。

加えて、「Y´：原材料調達の戦略」「Z：リスクの認識」については、「国内」「国外」を区別できるように質問項目を設定している²⁰⁶。「Y´：原材料調達の戦略」について言えば、原材料の調達は、製造拠点のある国だけに留まらない。それゆえ、サプライヤーへの措置が、国内と国外のサプライヤーに対して、違いがあるのかも確認する必要がある。「Z：リスクの認識」における「原材料の調達市場」も同様である。なお、「Z：リスクの認識」における「製品の販売市場」については、該当する場合、「イスラーム圏の国」を対象にする。この理由は、基本的に、規制の厳しい販売市場、要求水準の高い消費者や顧客に合わせて、ハラル管理が実施されると考えるからである。

第2節 調査対象

本節では、前節で設定した測定指標を使って調査する対象企業を選択する。ここでは、2つの手順を踏む。第1は、方法論の選択である。調査対象を選択するためには、調査にあたり、どのようなアプローチ方法を採用するのかを決めなければならない。そこで、一般的な「研究サイクル」に着目し、本研究の方法論を選択する。その後、本研究における方法論の特徴を確認することにしたい。第2は、調査対象の選択条件の設定である。まずは、選択した方法論の特徴を踏まえ、調査対象の選択条件を設定する。ここでは、分析概念の中でも、調査者がコントロール可能な「x´₂：組織規模」「x´₃：製造拠点地」に着目し、選択条件を設定する。そして、その条件に基づいて、本研究の調査対象を選択する。

²⁰⁵ 藤原（2018）は、「手法の有無」だけで判断していた。つまり、どの程度のサプライヤーをカバーする措置なのかは把握せずに、サプライヤーへの措置があるか否かだけで、各段階への企業の位置づけを決定していた。つまり、「手法の程度」が考慮されていなかった。藤原（2018）94頁。「Tieman モデル」には、手法の「有無」もしくは「程度」によって、各段階への企業の位置づけを判断するのは明記されていない。Tieman & Ghazali (2013) pp.284-285.

²⁰⁶ ただし、「y´₁：非依存戦略」の場合は、「国内」「国外」という区分はしていない。「同じ製品を製造するサプライヤー」は、「国内」「国外」の両方が混在している可能性があるからだ。また、「自社で内製化しているサプライヤー製品」は、サプライヤーとの関係を持たない措置であるため、「国内」「国外」という判断ができないからである。

第1項 方法論の選択

本項では、本研究の方法論を選択し、その特徴を確認する。まずは、「研究サイクル」を参考にして、方法論を選択するところから始めよう。

一般的に「研究サイクル」という観点から見ると、方法論は、「仮説を構築する方法」と「仮説を検証する方法」に大別できる²⁰⁷。これらは、互いに独立したものではなく、一連のサイクルの中で位置づけられている。つまり、「仮説の構築」「仮説の検証」「仮説の再構築」「仮説の再検証」というように、これらは、連続的な研究サイクルの一部を担い、相互に補完し合うのである²⁰⁸。

本研究の方法論を考えた場合も、まずは、「仮説を構築する方法」もしくは「仮説を検証する方法」という選択肢がある。しかし、どちらの方法も自由に選択できるわけではなく、その判断は、主として、先行研究の蓄積がどれだけあるのかという点に左右される。その理由は、後者の方法を選択する場合、検証に値する仮説があることが前提となるからである。先行研究の蓄積が豊富にあれば、その研究成果から仮説を構築することが可能となる。また、既に検証された仮説があれば、それに変更を加え、再検証することも可能である。反対に、先行研究の蓄積が乏しい分野では、検証に値する仮説を準備することは容易でない。通常、仮説を検証する場合、検証可能性という観点から、多くの要因を排除してしまう傾向にあるが、先行研究の蓄積が乏しい状況であれば、仮説に含めるべき要因の検討・特定が十分にできないからである。もし重要な要因を仮説から排除した場合、その仮説は、そもそも検証する必要性のないものになる恐れがある²⁰⁹。

これを踏まえれば、本研究において、「仮説を検証する方法」を選択することは難しいだろう。既述の通り、ハラールの分野に学術的な関心が集まり始めたのは、2010年代に入ってからであり、同分野は、比較的新しい研究分野であった。その中でも、「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」を対象としたものについては、これまでに、

²⁰⁷ 桑島健一（2005）「補論：研究の技法—アプローチの方法：ケース研究」藤本隆宏・高橋伸夫・新宅順二郎・阿部誠・粕谷誠『リサーチ・マインド：経営学研究法』有斐閣アルマ、39頁。

²⁰⁸ ただし、この分類は、大まかなものであり、「仮説（理論）構築」と「仮説（理論）検証」の間には、様々なプロセスが介在する。藤本隆宏（2005a）「第1章 実証研究の方法論」藤本隆宏・高橋伸夫・新宅順二郎・阿部誠・粕谷誠『リサーチ・マインド：経営学研究法』有斐閣、10頁。

²⁰⁹ 社会科学の分野では、自然科学と比べ理論の基礎が堅固でないため、検証する意味のある仮説を構築することが重要となる。伊丹敬之（2001）『創造的論文の書き方』有斐閣、151頁。

ほとんど研究が行われていない。それゆえ、本研究では、唯一の既存研究が提示する「Tieman モデル」の修正を試みるわけである。言い換えれば、これは、「仮説の構築」を目指した試みとも言えよう。したがって、本研究では、「仮説を検証する方法」ではなく、「仮説を構築する方法」を選択することにしたい。

それでは、「仮説を構築する方法」で、本研究に適切な方法論とは何か。それは、「ケーススタディ」である。ケーススタディは、初期段階の研究領域に有効な方法論と言われており²¹⁰、先行研究の状況を鑑みれば、本研究が採用すべき方法論だと考えられる。さらに、前節で設定された測定指標が客観性に比重を置いたため、単に指標を集計しただけでは、測定結果の背景を捉え切れない可能性がある。比較可能性の観点から客観性の確保は大切であるが、初期段階の分野である以上、回答の理由や意図を探ることは、それ以上に重要だと考えられる。このような理由を踏まえ、本研究では、調査対象を多面的に検討することに適した「ケーススタディ」を採用する²¹¹。

ただし、「ケーススタディ」と言っても、論者により、その方法や手順は異なる²¹²。ここでは、本研究における「ケーススタディ」の特徴として、「調査対象の選択」について触れておこう。

論者によって、相違点が見られるのは、「調査対象の選択」である。それは、簡単に言えば、「事前に調査対象を選択する方法」と「事前に調査対象を選択しない方法」に

²¹⁰ 桑島 (2005) 39 頁。

²¹¹ Yin(1984)によれば、ケーススタディは、「統計的一般化」ではなく、「分析的一般化」を目指すものである。イン (1996) 43~44 頁。簡単に述べれば、「分析的一般化」は、ある事象が発生する条件を特定することであり、「統計的一般化」は、ある範囲において、一定の条件で発生する事象の割合を確認することである。それゆえ、「分析的一般化」を目指す「ケーススタディ」は、「仮説を構築する方法」と見なすことができる。坂下昭宣 (2004)「エスノグラフィー・ケーススタディ・サーベイリサーチ」『国民経済雑誌』190(2)、24~28 頁。

²¹² Glaser & Strauss(1967)、Eisenhardt(1989)、Yin(1984)は、引用回数も多く、代表的なケーススタディの方法論だと言われている。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ー経営学輪講 Glaser and Strauss(1967), Yin(1984), Eisenhardt(1989a)の比較分析ー」『赤門マネジメント・レビュー』12(1)、42 頁；B.G. グレイザー・A.L. ストラウス (1996)『データ対話型理論の発見 調査からいかに理論をうみだすか』(後藤隆・大出春江・水野節夫訳)新曜社 (Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine publishing company)；Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550；ロバート K. イン (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. (1984). *Case Study Research: Design and Methods, second edition*. California: Sage)。なお、Glaser & Strauss(1967)の方法は、グラウンデッドセオリーアプローチとも呼ばれている。

大別される²¹³。「事前に調査対象を選択する方法」では、「調査対象の選択条件」を決め、調査前に調査対象が選択される。ここで重要となるのは、特定のパターンが発見される条件と発見されない条件が浮かび上がるように調査対象を選択することである²¹⁴。「事前に調査対象を選択しない方法」では、実際に調査を開始して、その調査結果を踏まえて、次の調査対象を選択していく。当然、事前に調査対象の条件を設定することは必要となるが、それは、個別の調査対象の結果によって柔軟に変更されていく。そして、新しいデータが得られなくなるまで、調査を続けることが推奨されている²¹⁵。

本研究の「ケーススタディ」では、2つの方法の中から、「事前に調査対象を選択する方法」を採用する。すなわち、調査対象は事前に選択されることになり、その選択条件は、特定のパターンが発見される条件と発見されない条件を想定して設定されるのである²¹⁶。

²¹³ Yin(1984)は、「事前に調査対象を選択する方法」に、Glaser & Strauss(1967)と Eisenhardt(1989)は、「事前に調査対象を選択しない方法」に分類できる。

²¹⁴ Yin(1984)では、「特定のパターンが発見される条件」の確認を「事実の追試」、「特定のパターンが発見されない条件」の確認を「理論の追試」と呼ぶ。これにしたがって、ケースの数や種類は、調査前に調査設計に組み込まれることになる。ただし、調査結果が不確かであれば、ケースを追加しなければならない。イン(1996)、46～47頁、49頁、62～63頁、67～68頁。

²¹⁵ 「理論的飽和」と呼ぶ。グレイザー・ストラウス(1996) 85頁。ただし、Eisenhardt(1989)は、「理論的飽和」を推奨するものの、ケース数の目安は提示している。その数は、通常、4～10ケースが妥当であるという。Eisenhardt(1989) p.59.

²¹⁶ なお、「ケーススタディ」で「調査対象の選択」以外に相違点が見られるのは、「研究パラダイム」と「概念の関係性」である。「研究パラダイム」の基本的な類型は、Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, California: Sage で紹介されている。横澤他(2013)によれば、Yin(1984)は「実証主義」に、Glaser & Strauss(1967)は「構成主義」に分類される。横澤他(2013) 54頁。簡単に両者の違いを示せば、「実証主義」は、現実をありのままに捉えようとする一方で、「構成主義」は、現実を調査対象者の認識によって構築されたものだとして捉えようとする。「概念の関係性」という点では、Yin(1984)は、「事前に概念の関係性を想定する」という立場に、Eisenhardt(1989a)は、「調査を通じて概念の関係性を特定する」という立場にある。この観点からは、本研究のアプローチは、Eisenhardt(1989a)の方法論に類似している。つまり、本研究では、Yin(1984)が「説明的ケーススタディ」と呼ぶような、強固な仮説・命題を準備していない。もちろん、概念間の関係性を全く想定していないわけではないが、操作概念間がどのような繋がりを持つのかは、実際の調査を通じて浮かび上がることになる。Eisenhardt(1989)では、先入観を避けるため、事前に概念を準備するものの、その関係性は、データ収集・分析を通じて発見されることが望ましいと述べている。Eisenhardt(1989) p.536. この点では、本研究の「ケーススタディ」は、Eisenhardt(1989)と類似していると言えよう。

第2項 調査対象の選択

前項では、本研究の方法論として、「ケーススタディ」を選択した。その特徴は、特定のパターンが発見される条件と発見されない条件を想定して選択条件を設定し、調査対象を事前に選択することであった。本項では、これを踏まえ、本研究の調査対象を選択していく。

ここで鍵を握るのは、「X´：購買側組織の管理能力」の操作概念である「x´₂：組織規模」「x´₃：製造拠点地」である。他の分析概念および操作概念は、調査を実施しなければ、その内容を調査者が知ることはできない。しかし、「x´₂：組織規模」「x´₃：製造拠点地」は、調査対象の選択において、事前にコントロールが可能な要因となる。そこで、本研究では、「x´₂：組織規模」「x´₃：製造拠点地」という観点から、調査対象の選択条件を設定する。それでは、どのように選択条件を設定すれば良いのだろうか。本研究では、より普遍的な説明モデルを目指し、可能な限り、条件の異なる調査対象をモデルに取り込むことにしたい。これにより、特定のパターンが発見される条件、もしくは発見されない条件が明確に浮かび上がってくると考えるからだ。

だが、ここで問題となるのが「x´₃：製造拠点地」である。「x´₂：組織規模」の測定指標は、「正規従業員数」と設定されているため、これを考慮して、中小企業や大企業など、様々な規模の企業を選択すれば良いことになる。しかし、「x´₃：製造拠点地」の場合、「ハラール認証制度の発展度」という観点から、調査対象の製造拠点が位置する国を事前に選ぶ必要がある。そこで、本研究では、数ある国の中でも、マレーシアと日本を選択する²¹⁷。前者は、イスラーム圏の国であり、後者は、非イスラーム圏の国である。このことから、両国の間には、「ハラール認証制度の発展度」に大きな違いが見られると想定される。では、両国のハラール認証制度には、どのような違いが見られるのか。調査対象の選択条件の設定に先立ち、以下では、「x´₃：製造拠点地」の測定指標、つまり「ハラール認証の普及度」「ハラール認証制度の信頼度」「ハラール認証制度の国際的

²¹⁷ Tieman(2011b)では、「ハラールの発展段階」を提示している。この中で、マレーシアは、4段階中第3段階に位置づけられており、ブルネイと並んで最もハラールが発展した国として位置づけられている（第4段階に位置づけられている国はない）。一方、日本は明示されていないが、インドネシア、シンガポール、タイを除き、アジア地域の国々は、第1段階に位置づけられている。これを踏まえ、また、利用可能な可能な情報量という観点から、本研究は、日本とマレーシアを選択した。Tieman (2011b) p.189.

な認知度」という観点から、両国における「ハラール認証制度の発展度」を確認していく。

<マレーシアのハラール認証制度>

ハラール認証の普及度

「ハラール認証の普及度」について、最初に触れなければならないことは、イスラームがマレーシアの連邦の宗教として定められていることだ²¹⁸。イスラームでは複数の法学派が存在するが、その中でも、マレーシアのイスラームは、スンニ派四大法学派のシャーフイー派に位置づけられる²¹⁹。マレーシアでは、人口の過半数もムスリムであり、2010年の時点の内訳を見てみると、人口が約2800万人に在る内、63.7%（約1809万人）がムスリムである²²⁰。それゆえ、マレーシアでは、国の政策において、イスラームの影響を強く受けることになる。このような背景もあり、マレーシアでは、ハラール認証が登場することになった。その契機は、1960年代まで遡る。

1960年代より、マレーシア政府は、食品がハラールであることを保証する制度の形成・整備を始めた。1962年に「家禽規則」(Animal Rule 1962)が制定され、「首相府イスラーム課」(Bahagian Hal Ehwal Islam; BAHEIS)²²¹によって、2年毎に、マレーシアに輸入される食肉類がハラールであるかの調査が始められた。

1970年代に入ると、ムスリムの保護が重視され、ハラールに関する法規制の整備が進められることになった。この頃、マレーシアでは、海外企業の飲食店や食料輸入品が

²¹⁸ 福島康博 (2014) 「マレーシアのハラール認証にみるノン・ハラール要因の混入・接触と排除」『食のハラール』早稲田大学アジア・ムスリム研究所リサーチペーパー・シリーズ Vol.3、24頁。

²¹⁹ 他のスンニ派法学派には、マーリク派、ハンバリー派、ハナフィー派がある。マレーシアのハラール規格では、これらの法学派の解釈も、認可された場合には、法的に有効であるとしている。加えて、「国民ファトワー評議会」(National Fatwa Council)によって発行される「ファトワー」もハラール規格の根拠として見なされている。なお、国民ファトワー評議会が発行されるファトワーは、法律ではなく、ムスリムに対し法的拘束力を有していない。国民ファトワー評議会の委員は、国王であるアゴン(Yan di-Pertuan Agong)によって任命される。アゴンとは、マレーシア国内におけるイスラームの最高責任者である。福島 (2014) 25頁。

²²⁰ ちなみに、仏教徒が17.7%、キリスト教徒が9.4%、ヒンドゥー教徒が6.0%である。Pew Research Center (2015). *The Future of World Religions: Population Growth Projections, 2010-2050*. Pew Research Center, p.239.

²²¹ 現在の「マレーシアイスラーム開発局」(JAKIM)である。

増加したため、製品のハラール性の保証を求めるムスリムからの声が高まったのである²²²。具体的な対応としては、1972年の「取引表示法」(Trade Description Act 1972)により、政府当局は、商品の虚偽宣伝に対して措置を講じることが可能となった。つまり、ハラールでないにもかかわらず、ハラール食品として宣伝・販売した場合、同法の対象となったのである。1975年には、「ハラールの使用に関する取引表示令」(Trade Description Order (The Usage of Halal) 1975)および「食品ラベリングに関する取引表示令」(Trade Description Order (Food Labeling) 1975)が施行され、食品がハラールであること、また飲食店で提供する食品がハラールであることを掲示する場合、イスラーム法に準ずることが規定された²²³。その後、後述するが、マレーシアの政策という観点から、1980年代から2000年代初頭にかけて、ハラール製品の認証制度の整備が進められていくことになる。

以上のように、マレーシアでは、イスラームを国教とすること、人口の過半数をムスリムが占めることに起因し、宗教上の戒律を順守するための施策として、ハラール認証が登場したわけだ²²⁴。このため、消費者であるムスリムは、製品・サービスを選択する基準として、ハラール認証を活用している²²⁵。また、ハラール認証が任意規格であるものの、ムスリムに製品・サービスを提供するため、マレーシアでは、多くの企業がハラール認証を取得している。2019年10月30日時点では、ハラール認証を持つ企業数は、10,205社である²²⁶。よって、マレーシアでは、ハラール認証の普及度は高いと言える。

ハラール認証制度の信頼度

「ハラール認証制度の信頼度」については、ハラール認証制度の管理体制から確認される。既に確認したように、マレーシアでは、ムスリムがハラール製品を選択・消費できるように規制の整備が進められてきた。また、それと同時に、ハラールに関する種々

²²² Riaz & Chaudry (2004) p.52.

²²³ 川端 (2012) 358頁。

²²⁴ なお、マレーシアでは、ムスリム以外の異教徒が存在することが、ハラール認証制度の発展に貢献したとも言える。反対に、国民のほとんどがムスリムである中東地域においては、ハラール認証制度が存在しないところもある。並河 (2019) 222頁。

²²⁵ Abdul, M. (2009). Consumer decision making process in shopping for halal food in Malaysia. *China-USA Business Review*, 8(9), 40-47 ; Ambali, A. R. & Bakar, A. N. (2013). Halal food and products in Malaysia: People's awareness and policy implications. *Intellectual Discourse*, 21(1), 7-32.

²²⁶ Halal Industry Development Corporation, Halal Directory.

の規格も整備された²²⁷。

だが、たとえ規制や規格の整備が進んだとしても、その管理体制が整っていないならば、ムスリムは、安心してハラール製品を選択・消費することができない。実際に、過去には、企業によって、偽のハラール認証が使用されるという不正行為が発生している。具体的には、2010年、160を超える飲食店が、ハラール認証機関が許可していない偽のハラール認証を購入し、そのマークを使用していたというのである²²⁸。このような状況を受け、2012年には、偽の認証を取り締まるため、「ハラール認証とハラール認証マークに関する取引表示令」(Trade Descriptions (Certification and Marking of “Halal”) Order 2011)が施行された²²⁹。これにより、マレーシアでは、政府機関以外は、ハラール認証を発行することができなくなった。同規制によれば、ハラール認証の権限を持つ管轄機関は、政府機関である「首相府イスラーム開発局」(Jabatan Kemajuan Islam Malaysia; JAKIM)と各州の「イスラーム宗教評議会」(Majlis Agama Islam)となっている²³⁰。したがって、現在、マレーシアでは、公式のハラール認証を政府機関が管理する体制が敷かれている²³¹。

ハラール認証の発行主体である JAKIM は、ハラール認証の申請受付から、その管理までを担っている²³²。その手順は、「マレーシアのハラール認証におけるマニュアル手順」に明記されている²³³。そこには、申請者に対するハラール認証の要求事項だけでなく、JAKIM によるハラール認証の管理手法が明記されている。特筆すべき点は、ハラール認証の取得業者に対する監査が、事前の通知なく実施されることである²³⁴。このた

²²⁷ 現在のマレーシアのハラールに関する規格の一覧は、並河 (2019) 224 頁を参照されたい。

²²⁸ The Halal Journal (2010). Global news. *The Halal Journal – May/June 2010*, p.8.

²²⁹ Fischer (2016a) pp.39-40.

²³⁰ Attorney General’s Chambers (2011).

²³¹ なお、マレーシアの公式のハラール認証は、2003年に定められたという。Fischer (2016a) p.39.

²³² ただし、イスラームに関する事項は、基本的には、各州の管轄とされている。塩崎 (2011) 8 頁。それゆえ、各州においては、ハラール認証の発行が「イスラーム宗教評議会」に認められているものの、審査などのハラール認証発行手続きに関わる実務は、その下に位置づけられている「イスラーム宗教局」(Jabatan Agama Islam) が担っている。2016年2月11日、筆者によるサラワク州のイスラーム宗教局に対するインタビュー。本文中では、マレーシアにおけるハラール認証の発行手続きに関わる主体を「JAKIM」という言葉で統一することとする。

²³³ Department of Islamic Development Malaysia (2014). *Manual procedure for Malaysia halal certification (third revision) 2014*. Putrajaya: Department of Islamic Development Malaysia.

²³⁴ Department of Islamic Development Malaysia (2014) pp.48-49. Fischer (2016b)によれば、通常、監査対

め、ハラール認証の取得業者は、常時、ハラール認証の要求事項への逸脱がないかを管理しなければならない。マレーシアのハラール認証の要求事項は、他国と比較して厳格であるため²³⁵、その管理は容易でないだろう。罰則規定も定められており、問題が発覚すれば、ハラール認証の一時停止や取り消しの措置が講じられることになる。とりわけ、シャリーアに関わる内容には、厳格に罰則規定が定められており、それに抵触した場合、ハラール認証が取り消されることになる²³⁶。

ハラール認証の管理に加えて、マレーシアのハラール認証制度が、JAKIM だけでなく、政府機関の連携によって支えられている点も注目に値する。例えば、食品に関わる成分検査は「化学局」(Chemistry Department) が、先述の「ハラール認証とハラール認証マークに関する取引表示令」は「国内取引・消費者省」(Ministry of Domestic Trade and Consumer Affairs) が担当しているなど、マレーシアのハラール認証制度では、様々な政府機関の連携が見られるのである²³⁷。

以上のことから、マレーシアにおけるハラール認証制度の信頼度は高いと言える。

ハラール認証制度の国際的な認知度

「ハラール認証制度の国際的な認知度」については、マレーシアにおけるハラール政策が密接に関係している。1980年代から2000年代初頭にかけて、ハラール製品の認証制度が整備されたことに既に触れたが、これは、マレーシアの経済および貿易政策の一環としても進められた。同時期、認証制度の整備に続き、経済政策におけるハラール政策の導入や地域的・国際的なハラール認証制度の確立に向けた取り組みが段階的に推し進められた²³⁸。2000年代には、マレーシアでは、食品産業だけでなく、化粧品、医薬品、ロジスティックス産業も含め、国際的なハラール産業のハブとなる「ハラール・ハブ」政策が打ち出された。2004年、ハラール食品の規格(MS1500:2004)は、ハラール認証の国際標準化の試みとして、国内産業の一般規格基準である「Malaysia Standard」

象企業を初めて訪問する監査者がローテーションで監査を実施するため、企業と監査者の間で個人的な関係を形成することはできないという。Fischer, J. (2016b). Manufacturing halal in Malaysia. *Contemporary Islam January, 10*(1), p.50.

²³⁵ Latif et al. (2014) p.99.

²³⁶ Department of Islamic Development Malaysia (2014) pp.49-53.

²³⁷ Noordin et al. (2009) p.7.

²³⁸ 川端 (2012) 359 頁。

に登録された。その後、国際ハラール見本市でのプロモーションなど、同規格を、国際的に浸透させる取り組みが展開されている²³⁹。

このように、政府主導でハラール政策を推し進めた結果、マレーシアのハラール規格は、国際的にも影響力を持つようになった。例えば、マレーシアのハラール規格は、国際的な食品規格を管轄する「コーデックス委員会」(The Codex Alimentarius Commission)に引用されている。また、それにより、「世界貿易機構」(World Trade Organization: WTO)で参照された唯一のハラール規格とされている²⁴⁰。

国際レベルだけでなく、国家レベルにおいても、マレーシアのハラール規格の貢献が見られる。例えば、マレーシアは、2006年より、「OIC加盟国のためのハラール・スタンダードおよびそれに適合するインフラに関するトレーニング・プログラム」を開始している。同プログラムでは、ハラールに関して、OIC加盟国に情報共有や支援が実施されている。この活動を通じて、カザフスタンとキルギスがマレーシアのハラール規格を採択した²⁴¹。さらに、プログラムを通してだけでなく、中国や台湾では、マレーシアのハラール規格が参照されている²⁴²。

国際的に影響力を及ぼしているという点では、JAKIMによる他国のハラール認証機関との相互認証も挙げられる。相互認証とは、他国のハラール認証を自国で認めるという仕組みである。例えば、日本のハラール認証機関が発行するハラール認証が、JAKIMとの相互認証を持っていれば、そのハラール認証製品は、マレーシアでも販売可能となる²⁴³。JAKIMでは、他国のハラール認証機関を相互認証する手順が定められており、その手順によれば、他国のハラール認証機関は、JAKIMの監査を受けなければならない²⁴⁴。2019年2月時点では、JAKIMは、世界45カ国に位置する78のハラール認証機関

²³⁹ 川端 (2012) 361~363 頁。マレーシアでは、ハラール認証の国際標準化を目指して、各産業のハラール規格を作成し、国際基準 ISO9001 を取得する狙いがあった。川端 (2012) 363 頁。

²⁴⁰ Adams (2011) p.139.

²⁴¹ 武藤英臣(2011)「翻訳 マレーシアのハラール規格」『シャリーア研究』8、117 頁。

²⁴² 砂井紫里 (2014)「アジアにおける「ハラール科学」の発展とその社会・文化への影響—マレーシアにおけるハラールの規格化・科学・語りについての予備的調査—」『食生活科学・文化及び環境に関する研究助成研究紀要』27、53~54 頁。

²⁴³ 脚注 53 を参照されたい。

²⁴⁴ Department of Islamic Development Malaysia (2017). *Procedures for appointment of foreign halal certification bodies*. Putrajaya: Department of Islamic Development Malaysia, p.3.

に相互認証を認めている²⁴⁵。これは、JAKIM が相互認証を持つハラール認証機関と関係を構築していることを意味し、世界 45 カ国に広がるネットワークは、マレーシアのハラール認証制度の国際的な認知度に寄与している。

以上のことから、マレーシアにおけるハラール認証制度の国際的な認知度は高いと言える。

<日本のハラール認証制度>

ハラール認証の普及度

「ハラール認証の普及度」については、最初に、日本におけるイスラームの位置づけを確認する必要がある。従来、日本にとって、イスラームは、馴染みのない宗教の1つであった²⁴⁶。また、イスラームに限らず、国民の宗教に対する関心は総じて低いという結果も出ている²⁴⁷。

しかし、少子高齢化に伴う日本の人口減少に起因して²⁴⁸、人口増加を続けるムスリムの市場は、日本の政府および企業からの関心を集め始めている。例えば、2014 年、日本政府は、日本の人口および市場の縮小を踏まえ、「日本再興戦略」の改訂において、農林水産物・食品の輸出総額を、2014 年の 6117 億円から 2020 年までに 1 兆円を達成し、2030 年には 5 兆円を目指す目標を発表した²⁴⁹。しかし、2017 年時点では、日本企業は、イスラーム圏の国々に農林水産物・食品の輸出がほとんどできていない状況にあった²⁵⁰。そこで、日本からの食品輸出を促進するため、イスラーム圏への輸出が期待さ

²⁴⁵ Department of Islamic Development Malaysia (2019). *The recognised foreign halal certification bodies & authorities As at February 13th, 2019*. Putrajaya: Department of Islamic Development Malaysia.

²⁴⁶ 井筒俊彦 (1991) 『イスラーム文化—その根底にあるもの』岩波書店、8~9 頁。

²⁴⁷ Pew Research Center (2018). *The age gap in religion around the world*. Pew Research Center, p.14.

²⁴⁸ 2015 年に 1 億 2709 万人であった日本の総人口は、2065 年には、8808 万人になると推計されている。国立社会保障・人口問題研究所 (2017) 「日本の将来推計人口 平成 29 年推計」国立社会保障・人口問題研究所、2 頁。

²⁴⁹ 食料産業局輸出促進課 (2018) 「農林水産物・食品の輸出促進について」農林水産省、2 頁、6 頁、8 頁。

²⁵⁰ 2017 年において、主たる輸出先国は、香港(23.3%)、アメリカ(13.8%)、中国(12.5%)、台湾(10.4%)、韓国(7.4%)、ベトナム (4.9%)、タイ (4.8%)、シンガポール (3.2%) である。食料産業局輸出促進課 (2018) 13 頁。

れているわけである²⁵¹。一方、国内においても、2020年に東京オリンピック・パラリンピックが開催されるため、訪日ムスリムへの対応に関心が集まりつつある²⁵²。このような背景もあり、2013年から、ハラール認証の取得企業が増加している²⁵³。しかし、その企業数は、未だ多くない。2019年10月30日時点では、261社がハラール認証を取得している²⁵⁴。

だが、ムスリム市場への関心が徐々に高まっていることに間違いはないが、ハラール認証の普及度という観点から日本を捉えた場合、それは未だに低いと言えよう。その理由は、日本国内におけるムスリムの市場がまだ小さいからである。日本では、個人の宗教を確認していないため、実測値ではないが、2017年時点では、日本におけるムスリムの人口は、約19.6万人と推計されている²⁵⁵。訪日ムスリムの増加が取り上げられることもあるが、訪日外客全体に対するその割合は未だ小さい²⁵⁶。訪日ムスリムの数値には、マレーシアとインドネシアからの訪日外客の数値が用いられることが多く²⁵⁷、その数値は着実に増加している。しかし、訪日ムスリムの算出には、宗教・人種間の経済格差が考慮されていないことが予想され、実態の数値は、想定よりも小さくなる可能性があるだろう。したがって、日本では、ハラール認証が必要となるムスリムの規模は未だ小さい。

加えて、ハラール認証の取得が容易ではないため、日本では、ムスリムへの対応として、様々な形態を見ることができると言える。例えば、それは、ムスリム向けの対応が行われて

²⁵¹ デロイト&トーマツ(2014)でも、同様の指摘がされていたが、状況は変化していない。デロイト&トーマツ(2014)14頁。

²⁵² ただし、メディアによる過剰な宣伝がブームを作り出しているという指摘もある。Fukushima, Y. (2015). Obstructions for Japanese companies to enter into Halal food market in Southeast Asia. In Sawai, Sai & Okai (Eds), *Islam and multiculturalism: expanding Islamic studies within a symbiotic framework*. Tokyo: Waseda University, pp. 11-29.

²⁵³ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成26年度ハラール食品に係る実態調査事業」農林水産省、6頁。

²⁵⁴ ハラールメディアジャパン「ハラール認証取得企業一覧」。

²⁵⁵ 並河(2019)228頁。

²⁵⁶ Pew Research Center (2015)の宗教比率を参考にし、ムスリム人口が多い中国とインド、ムスリム人口が多く、ムスリムの人口比率も高いマレーシア、インドネシア、トルコの訪日外客から筆者が独自に試算した。その結果、訪日外客に対する訪日ムスリムの比率は、2018年は、2.68%であった。日本政府観光局(2018)「2018年 訪日外客数(総数)」。なお、並河(2019)では、2017年における訪日ムスリムは、94.8万人であったと試算されている。並河(2019)228頁。

²⁵⁷ 例えば、デロイト&トーマツ(2014)17頁。

いることを示すムスリムフレンドリーなどがある²⁵⁸。それゆえ、ハラール認証に限定した場合、日本では、その普及度は低いと言わざるを得ない。

ハラール認証制度の信頼度

「ハラール認証制度の信頼度」については、まずは、宗教に対する日本政府のスタンスに触れる必要がある。日本では、憲法によって、政教分離が規定されており、政府が特定の宗教に介入することは認められていない²⁵⁹。先述のマレーシアとは異なり、日本のハラール認証制度は政府の管理下にはない。それゆえ、日本には、宗教法人、NPO、営利企業などの各主体が運営することで、複数のハラール認証機関が存在している²⁶⁰。

複数のハラール認証機関が存在することは、日本におけるハラール認証制度の信頼度に影響を及ぼすと考えられる。なぜなら、各ハラール認証機関によって、基準や厳格さが異なるという事態が生じるからである。特定のハラール認証機関では、厳格な管理が行われていると考えられるが、全ての企業がその機関が発行したハラール認証を取得するわけではない。また、原材料を供給するサプライヤーまで含めれば、サプライチェーンを構成する主体が異なるハラール認証を取得しているということも容易に起き得る。日本のハラール認証制度という観点から見れば、ハラール認証機関が乱立することで、日本におけるハラール認証の信頼性が損なわれると考えられよう²⁶¹。

加えて、信頼性を損なう要因として、各ハラール認証機関の認証基準が公開されていないという点も挙げられる。認証機関が複数存在するならば、それらの基準を比較することで、信頼性の高いところを選択することもできる。だが、ハラール食品事業の運用レベルで使用できるような基準が、各ハラール認証機関から公開されていないことが指摘されている。認証機関側からすれば、業種や製造ラインにより、一律の認証基準を定めるのは難しいのかもしれない。また、他の認証機関が基準を公開していない中で、自身の手の内を明かすのには抵抗があるのかもしれない。だが、これでは、比較可能性と

²⁵⁸ 脚注 196 を参照されたい。

²⁵⁹ 日本国憲法「第三章 国民の権利及び義務」の第二十条に記されている。

²⁶⁰ 日本にいくつのハラール認証機関がいるかは、正確な数値はわからない。例えば、ある記事では、80 から 90 のハラール認証機関が存在すると言われている。東洋経済オンライン「そのハラール、大丈夫？ マーク発行団体が乱立 一歩間違えば国際問題に発展しかねない」2014年7月12日。

²⁶¹ ハラルデベロップメントインターナルジャパン(2015)「ハラール認証取得の現状や問題点」農林水産省。

いう観点から、日本のハラール認証制度の透明性が確保されていないと言えよう²⁶²。

このような状況では、不適切な認証業務を実施するのにもかかわらず、そのような認証機関が存在することも容易くなる。実際、組織を維持する収入を得るため、安易にハラール認証を発行するハラール認証機関が存在するということが指摘されている²⁶³。認証基準の透明性が確保されていない中、このような認証機関が存在するのであれば、それは、日本のハラール認証の信頼性を脅かすことになる²⁶⁴。

以上のことから、日本におけるハラール認証制度の信頼度が高いと言うことはできないだろう。

ハラール認証制度の国際的な認知度

「ハラール認証制度の国際的な認知度」については、日本のハラール認証機関が持つ相互認証を取り上げたい。日本のハラール認証機関が相互認証を持つ国は、4カ国である²⁶⁵。既述の通り、他国の相互認証を得るためには、その国でハラールとして認められる基準を満たしていることが条件となる。2017年には、マレーシアの相互認証を持つハラール認証機関が増えたこともあり²⁶⁶、日本のハラール認証製品を輸出する間口が広がったと言えるかもしれないが、その認知度は未だ高いとは言えない。実際に、日本のハラール認証を取得したとしても、国外においては、ほとんど知られていない認証マークとなることが指摘されている²⁶⁷。

²⁶² 藤原達也 (2016b) 「ハラール食品事業に対する日本の中小食品メーカーの認識：日本でハラール食品事業を始める際の留意点」『麗澤学際ジャーナル』24、138頁。

²⁶³ Fukushima (2015) p.24. その他の理由としては、ハラール認証機関間の競争も指摘されている。

²⁶⁴ ハラール認証の乱立が、その信頼性に影響を及ぼす事例として次のものが挙げられる。2010年、フランスでは、ハラールの食肉に対して、50のハラール認証が存在する事態が生じ、9割のハラール食肉が偽物であるという噂が飛び交うこととなった。Lever, J. & Miele, M. (2012). The growth of halal meat markets in Europe: An exploration of the supply side theory of religion. *Journal of Rural Studies*, 28, p.532.

²⁶⁵ 具体的には、マレーシア、インドネシア、シンガポール、アラブ首長国連邦である。アクセンチュア (2018) 17頁。

²⁶⁶ 2017年2月に、マレーシアの相互認証を持つ日本のハラール認証機関が2団体から6団体へと増加した。Department of Islamic Development Malaysia (2017). *The recognised foreign halal certification bodies & authorities As at February 06th, 2017*. Putrajaya: Department of Islamic Development Malaysia, pp.13-15.

²⁶⁷ 並河良一 (2014) 「食品のハラール制度の解説—実務の視点から—④ 日本企業と採るべき対応」『食品と科学』5、16頁。

<本研究の調査対象>

ここまで、マレーシアと日本のハラール認証制度を整理してきた。その結果は、表 11 のようにまとめられる。これにより、マレーシアをハラール認証制度が発展したイスラーム圏の国、日本をハラール認証制度が発展途上にある非イスラーム圏の国として位置づけられる。

表 11 「x'3：製造拠点地」に基づくマレーシアと日本の比較

測定指標	マレーシア	日本
ハラール認証の普及度		
・ 国家におけるイスラームの位置づけ	・ 国教としてのイスラーム	・ 政教分離
・ ムスリム人口	・ 約 1809 万人 (人口の 63.7%がムスリム)	・ 約 19.6 万人
・ ハラール認証取得事業者数	・ 10,205 社	・ 261 社
ハラール認証制度の信頼度		
・ ハラールに関する規制の有無	・ あり	・ なし
・ ハラール認証機関による管理体制	・ ハラール認証が政府管理の 1 種類 ・ ハラール認証機関が政府機関 ・ ハラール認証の基準が他国と比較して厳格	・ ハラール認証が民間管理の複数種類 ・ ハラール認証機関が民間機関 ・ ハラール認証の基準が非公開
ハラール認証制度の国際的な認知度		
・ 他国のハラール認証との相互認証数	・ 78 団体 (45 カ国)	・ 4 団体 (4 カ国)
・ ハラール規格の国際的な引用状況	・ Codex がマレーシアのハラール基準を引用 ・ 他国もマレーシアのハラール基準を活用	・ なし

注) 筆者作成。

以上を踏まえ、「x'2：組織規模」「x'3：製造拠点地」から、本研究における調査対象の選択条件を設定することにした。

「x'2：組織規模」からは、「正規従業員」を基準として、「小企業」「中堅企業」「大企業」という分類を用い、「組織規模の異なる食品製造業者」という選択条件を設ける。なお、組織規模を判断する尺度として、便宜上、マレーシアの基準を採用する。つまり、「x'2：組織規模」の区分は、「小企業」(5~74 人)、「中堅企業」(75~200 人)、「大企業」(200 人超)となる²⁶⁸。これは、製造業者がマレーシアまたは日本のいずれかに製造

²⁶⁸ SME Corp. Malaysia (2016). *Guideline for new SME definition*. SME Corp. Malaysia, p. 2.

拠点があったとしても、比較可能性という観点から、同じ尺度を用いる必要があるからだ。

「x₃: 製造拠点地」からは、表 11 に基づき、「マレーシアに製造拠点を持つ食品製造業者」「日本に製造拠点を持つ食品製造業者」という分類を用い、「ハラール認証制度の発展度が異なる国家に製造拠点を持つ食品製造業者」という選択条件を設ける。なお、既述の通り、「Tieman モデル」の対象がハラール認証を取得した製造業者であったため、本研究の調査対象は、ハラール認証を取得した食品製造業者となる。通常、加工製品に対してハラール認証が発行されるため²⁶⁹、本研究のテーマがサプライヤー管理であることを踏まえ、複数のサプライヤーと取引していることを想定し、可能な限り加工度の高い製品を製造している食品製造業者を対象とする。

以上の選択条件に基づき、食品製造業者にアプローチした結果、本研究では、表 12 が示す通り、7 社の食品製造業者から協力を得ることができた。これら 7 社が本研究の調査対象となる²⁷⁰。

表 12 本研究の調査対象

	x ₂ : 組織規模	x ₃ : 製造拠点地
A 社	中堅企業	日本
B 社	中堅企業	日本
C 社	小企業	日本
D 社	小企業	マレーシア
E 社	小企業	マレーシア
F 社	中堅企業	マレーシア
G 社	大企業	マレーシア

注) 上記以外の食品製造業者にも、マレーシアを拠点とする製造業者では、大企業 1 社、中堅企業 1 社、小企業 2 社、日本を拠点とする製造業者では、中堅企業 1 社、小企業 1 社に対して、正式なインタビュー調査を実施している。しかし、継続的な協力を得ることが難しかったなどの理由により、それらは、調査

²⁶⁹ Department of Islamic Development Malaysia (2014) p.16.

²⁷⁰ 成熟度（発展段階）という観点から、「x₂: 参入期間」は、重要な要因として考えられる。しかし、これを事前に把握することが困難であったため、調査対象の選択条件に加えていない。ただし、本項におけるマレーシアと日本のハラール認証制度の比較を踏まえれば、マレーシアを製造拠点とする食品製造業者の参入期間の方が長く、日本を製造拠点とする食品製造業者の参入期間の方が短いと想定される。

対象に含まれていない。これらに対する調査は、論文の表面上には出てこないが、筆者がハラール食品事業を学ぶ上で非常に有意義な機会となった。なお、日本を製造拠点とする大企業に対しては、調査を実施していない。その理由は、日本の大企業は、ハラール食品事業において、一連の製造プロセスを海外で現地化することが指摘されているからである。デロイト&トーマツ(2014)「平成25年度輸出拡大推進委託事業のうち国別マーケティング事業(ハラール食品輸出モデルの策定事業)最終報告書」農林水産省、24頁。

第4章 ケーススタディ

本章では、前章で選択した食品製造業者を対象にケーススタディを行う。ケーススタディは、以下の2つの手順で進めていく。

第1は、調査結果を記述する。データ収集は、測定指標に基づき、主にインタビューで行われている。その調査結果を、分析概念を整理の柱として、調査対象別に記述していく。測定指標が主に数値データを収集するように設定されたため、ここでの狙いは、単純にそれらを収集しただけでは理解できないような、回答の理由や調査対象の意図も含めて把握することにある。これは、続く分析において、調査結果の解釈を助けてくれる。

第2は、調査結果を分析する。まずは、収集したデータを分析することで、「概念間の関係性」を検討していく。具体的には、「散布図」を活用して、操作概念間の関係性を検討する。これにより、個々の概念間で関係性がありそうなものと、関係性がなさそうなものを判別することができる。だが、この方法では、概念間の関係を個々に捉えるため、複数の概念間にどのような関係があるかは判断できない。この理由から、続いて「質的比較分析」(Qualitative Comparative Analysis) という手法を活用し、「概念の組み合わせ」を検討していく。これにより、複数の概念間にどのような関係があるのかを把握することが可能となる。

第1節 調査結果

本節では、調査対象別に、測定指標を使って調査した結果を記述していく。調査対象の記述は、まず「調査手順」「基本情報」を記し、その後、分析概念別に整理していく。なお、「調査手順」という項目を設けたのは、調査の大枠は共通しているものの、各調査対象によって、インタビューの「時期」「対象者」「回数」が違うからである。「基本情報」では、調査対象のハラール食品事業の概要を記述する。とりわけ、日本を製造拠点とする調査対象については、ハラール食品事業に参入した背景にも触れておきたい。

さて、個別の調査結果に移る前に、「調査手順」の大枠を確認しておこう。調査対象

には、ハラール関連のイベントや紹介を通じて、調査協力を得ることができた²⁷¹。調査期間は、2015年3月から2019年4月までである。調査が長期にわたっているのは、同期間に「3つの調査」（以下、それぞれ「調査1」「調査2」「調査3」と呼ぶ）が行われたためである。本研究は、「調査3」として位置づけられるが、それに先立ち、「調査1」「調査2」も実施された。「調査1」「調査2」の調査対象の一部と「調査3」の調査対象が重複するため、重要な記述については、「調査1」「調査2」で収集したデータも活用することを断っておきたい²⁷²。本研究（調査3）のデータ収集は、構造化インタビューによって実施された²⁷³。インタビュー対象者は、「貴社でハラール製品の管理に権限を

²⁷¹ 「イベント」とは、ハラール食品に関連する見本市・展示会やセミナー・シンポジウムなどである。「紹介」には、大学および知人からの紹介が含まれている。なお、筆者は、2015年12月から2016年12月まで、研究目的で、マレーシアに長期滞在していた。2015年12月から2016年12月まで、「マレーシアサラワク大学」(Universiti Malaysia Sarawak)の大学院に「交換留学生」(Exchange Student)として所属した。また、2016年10月から2016年12月には、「ウタラマレーシア大学」(Universiti Utara Malaysia)のAsian Halal Laboratory (AHAL)に「客員研究員」(Visiting Researcher)として所属した。本研究には、同時期に参加した「イベント」や「紹介」を介して、調査協力を得た調査対象が含まれている。

²⁷² 「調査3」の調査対象で「調査1」「調査2」にも含まれるものは、以下の表の通りである。なお、第3章第2節第2項で確認した「x₂:組織規模」「x₃:製造拠点地」に基づく「調査対象の選択」の基準は、「調査2」の時点で設定された。「調査1」は、日本のハラール産業の問題点を把握するために実施され、その調査結果は、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 (IJSCM)*, 6(2), 209-214 にまとめられている (2015年3月から2015年11月にかけて調査を実施)。「調査2」は、マレーシアの食品製造業者におけるサプライヤー管理を把握するために実施され、その調査結果は、藤原達也 (2018)「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」『麗澤学際ジャーナル』、26、83~98頁にまとめられている (2016年5月から2016年12月にかけて調査を実施)。

調査対象	調査1	調査2	調査3
A社	○	—	○
B社	—	—	○
C社	—	—	○
D社	—	○	○
E社	—	○	○
F社	—	○	○
G社	—	○	○

²⁷³ 「調査3」では、調査が2回実施されている。1回目の調査結果を踏まえ、追加調査が必要だと判断したからである。「付属資料A」(日本語)および「付属資料B」(英語)が「調査3」の1回目の調査票である。「付属資料C」(日本語)および「付属資料D」(英語)が「調査3」の2回目の調査票である。なお、「調査1」「調査2」については、回答の自由度が高い半構造化インタビューが採用されている。「調査1」「調査2」を経ることで、調査項目が精緻化していった。つまり、佐藤(2015)が提唱するように、「漸次

有する担当者」と調査対象に依頼したため、それに該当する人物にインタビューを実施した²⁷⁴。インタビューは、日本語または英語で行われた。インタビューは、ボイスレコーダーで録音され、調査結果の分析に利用された。インタビューだけでなく、ホームページの活用、内部資料の収集、メールによる質疑応答など、多様な媒体を通じて、調査対象のデータを収集した²⁷⁵。調査結果は、メールを通じてインタビュー対象者に提示し、相違点があった場合は内容の修正を行った。

第1項 A社（組織規模：中堅企業、製造拠点地：日本）

<調査手順>

A社との関係は、2015年3月の日本で開催されたイベントから始まった。最初は、「ハラール委員会²⁷⁶」に所属する「営業担当者」と知り合い、後に、「ハラール委員会」の議長である「専務取締役」を紹介してもらった。専務取締役および営業担当者は、約7年間、ハラール食品事業に携わっている（2019年2月13日時点）。公式なインタビューは、3回実施している²⁷⁷。1回目は、「調査1」として、2015年9月2日に専務取締役と営業担当者に対して行われた。同インタビューは、A社にて約90分行われた。2回目は、本研究の調査（調査3）として、2018年4月12日に専務取締役に対して行われた。インタビューは、喫茶店にて、約60分行われた。3回目は、「調査3」におけ

構造化アプローチ」で研究が進められた。「漸次構造化アプローチ」とは、「データの収集と分析を同時並行的に進めながら、一方では、基本的な問題設定を練りあげ、他方では一つひとつのリサーチ・クエスションとそれに対応する仮説を徐々により明確なものにしていく」アプローチである。佐藤郁哉（2015）『社会調査の考え方 上』東京大学出版会、71頁。藤本（2005b）も、構造化していないインタビューから、構造化インタビューに移行する手法を採用している。藤本隆宏（2005b）「第3章 Product Development Performance ができるまで」藤本隆宏・高橋伸夫・新宅順二郎・阿部誠・粕谷誠『リサーチ・マインド：経営学研究法』有斐閣、117頁。ちなみに、現場の内容を理解するため、2016年7月19日から21日にかけて、筆者は、マレーシアの「ハラール産業開発公社」(HDC)が提供する実務者向けの「Halal Internal Auditing」のプログラムを修了した。この経験も、構造化インタビューの設計に寄与している。

²⁷⁴ インタビュー対象者は、基本的には、「ハラール委員会」に所属する人物であった。

²⁷⁵ Yin(1984)では、多様な情報源の利用を推奨している。イン（1996）107～108頁。

²⁷⁶ A社では、「ハラール管理委員会」という名称を使用しているが、本稿では、「ハラール委員会」という呼称で統一する。

²⁷⁷ 本稿では、「公式のインタビュー」と「非公式のインタビュー」を区別している。両者の一番の違いは、ボイスレコーダーを使用したか否かである。本稿では、ボイスレコーダーを使用したインタビューを「公式のインタビュー」と呼ぶ。「公式のインタビュー」では、質問票を用いて、インタビューを実施している。

る追加調査として、2019年2月13日にA社にて、専務取締役に対して行われた。インタビュー時間は、約70分であった。これ以外にも、A社主催のイベントへの協力、複数のイベントでの対話などもあり、非公式にも、A社とは様々な機会にて情報交換を行った。

<基本情報>

A社は、所在地を同じとする販売会社と製造会社の2つの法人から成り立っており、畜肉および加工食品の製造・販売をしている。後述するが、「ハラール委員会」が販売会社と製造会社の両方のメンバーから構成されているため、本研究では、2つの法人を合わせてA社と見なしている。A社のハラール認証は、海外との相互認証を持たない日本のハラール認証である。A社は、2009年頃からハラールの取り組みに着手し始め、2012年4月にハラール認証を取得した。最初は、製造会社の方で取り組みが始まったが、認証取得に伴い、販売会社も本格的に携わることとなった。この時より、専務取締役および営業担当者は、ハラール食品事業に加わった。なお、品質規格では、A社は、ISO9001を取得している。

では、A社がハラール食品事業に参入した経緯を確認しておこう。A社は、当初、ハラール食品事業を意識したことはなかった。しかし、少子高齢化による国内市場の縮小を懸念し製品の輸出先を探していたところ、A社は、中東のムスリム市場に目を付け、ハラール食品事業を初めて知ることになった。だが、ハラール食品事業の経験・ノウハウがなかったため、A社は、まず国内市場から着手した。

最初のステップは、国内ハラール認証機関の選定であった。だが、既述の通り、ハラール食品事業に関する知識がなかったため、その選定は容易でなかった。最終的には、民間企業または宗教法人が運営するハラール認証機関のいずれかに決定することになった。しかし、ハラール食品事業に着手したばかりということもあり、A社は、宗教法人の方が厳格でハラール認証の取得が困難という印象を持っていた。ハラールの概念を提示されたとしても、A社では、実務レベルで詳細を判断することが難しいと感じたのである。それゆえ、ルールの明快さという観点から、A社は、民間企業のハラール認証機関を選択した。その後、既述の通り、A社は、2012年4月、ハラール認証を取得し、国内市場でハラール食品事業を開始したわけである。しかし、当初、ハラール食品事業の売上は芳しくなかった。

そこで、A社は、近隣の大学に通うムスリムの教員・学生を中心に交流を深め、それを通じて、ハラールの加工製品の開発を進めた。ハラール認証取得時は、A社の製品はハラールの精肉だけであったが、それを活用して、ハラールの加工製品の製造を開始したのである。さらに、ハラール食品事業のノウハウを学ぶため、マレーシアの大手企業への工場視察やハラール認証機関への訪問も実施した。

このように製品開発が進む一方で、ハラール食品の販路が問題となった。そこで、A社は、4つの施策を講じた。第1に、2015年12月、オンラインショッピングを開設した。これにより、全国のムスリムに向けて、ハラール製品の販売が可能となった。第2に、販売会社でムスリム従業員を雇用した。A社は、イスラーム方式の屠畜を実施しているため、製造会社にて、ムスリム従業員を雇用している。だが、販路拡大のため、また、ムスリムとの交流をより深めるため、販売会社の方で、新たにムスリム従業員が採用されたのである。第3に、「モスク²⁷⁸」を中心に、全国のムスリムコミュニティへの訪問を行った。そして、第4に、SNSによる情報発信を始めた。このような結果、これまで、精肉および加工製品の両方で、A社におけるハラール製品の売上は増加を続けている²⁷⁹。

現在、A社は、当初の目的であった海外市場でハラール食品事業を展開するため、海外でも対応可能なハラール認証の取得を目指している。

<購買側組織の管理能力>

「X´：購買側組織の管理能力」の操作概念である「x´₁：対境担当者の影響力」から確認を始めよう。その最初の測定指標は、「ハラール委員会の人員数」である。A社の「ハラール委員会」は、10名で構成されている。その構造は、専務取締役を「議長」とし、その下に「管理リーダー」が配置されている。管理リーダーは、ムスリムであり、上述のA社の販売会社に所属している人物である。管理リーダーの下には、製造部、加工部、営業部の3つの部門が配置されており、各部門の管理者と実務者が「ハラール委員会」に所属している。製造部については、A社が畜肉業者であるため、実務者は、ムスリムの屠畜者3名である（図7）。なお、「ハラール委員会」の設置は、ハラール認証

²⁷⁸ 「モスク」とは、ムスリムの礼拝堂である。

²⁷⁹ ただし、A社全体の売上としては、その規模は小さいと言わざるを得ない。2019年2月のインタビュー時点では、ハラール食品事業の売上規模は約1%であるという。

機関に要請されたものの、組織編成などの具体的な指示は受けてはいなかったという。A社は、マレーシアのハラール規格を参考にして、以上のような組織体制を敷いている。

「ハラール管理に関する資格を持つ人員数」は1名である。この有資格者は、製造部に所属する屠畜者のムスリムであり、イスラーム方式の屠畜資格を海外で取得した。しかし、A社が意図的に取得させたわけではなく、雇用時に、当該ムスリムが既に保有していた資格である。A社では、ハラールに関する資格の取得を「ハラール委員会」の人員には促していない。それゆえ、「ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数」は0人となる。この点について、専務取締役は、A社の課題として認識しており、少なくとも、自身（議長）と管理リーダーがハラール管理に関する訓練を受ける必要性があると感じていた。ただし、A社のハラール認証機関から、ハラール管理に関する資格の取得や訓練の受講を求められたことはなかったという²⁸⁰。

「ハラール委員会のムスリムの人員数」は、既に確認した通り、販売会社1人および製造会社3人で計4人である。また、「ハラール委員会の議長の役職」は、「専務取締役」が担っている。

「x₂：参入期間」については、既述の通り、A社は、2012年4月にハラール認証を取得した。よって、「ハラール認証を取得している期間」は、6年10ヵ月となる（2019年2月13日時点）。

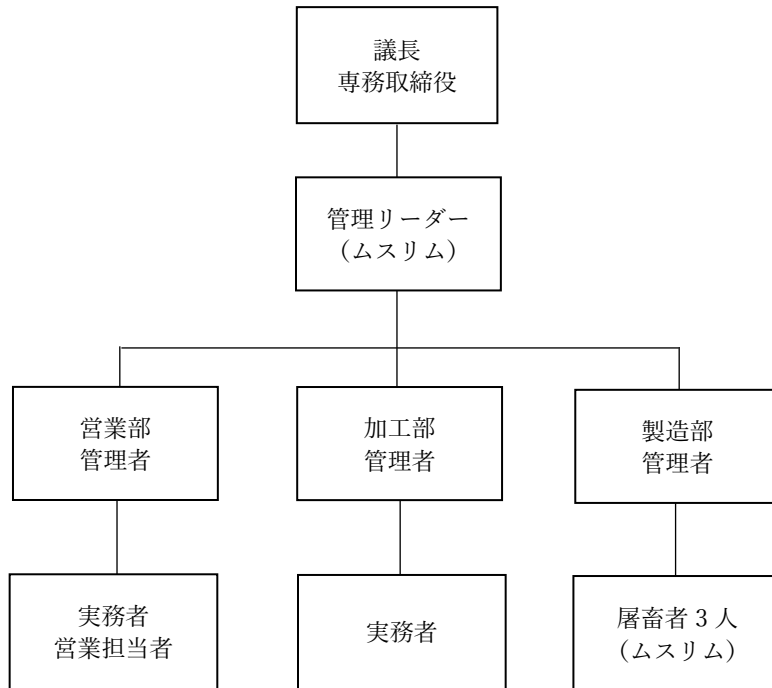
「x₃：組織規模」における「正規従業員数」は、A社の場合、販売会社と製造会社の両方の合計数である。前者が60名、後者が104名なので、正規従業員数の合計は164名である。A社は、「中堅企業」に該当する。

「x₄：製造拠点地」は「日本」であり、A社は、ハラール認証制度が発展途上の国に製造拠点を置いている。

以上が、A社における「X'：購買側組織の管理能力」の調査結果である（表13）。

²⁸⁰ 上記以外の課題としては、「活用可能な経営資源」が挙げられていた。専務取締役が「ハラール委員会」の議長を務めるが、A社にとって、ハラール食品事業は後発の事業であり、全体の売上に占める比率がまだ小さい。このため、「ハラール委員会」で活用可能な経営資源が限られているという。脚注279を参照されたい。

図 7 A社における「ハラール委員会」



注) 筆者作成。2019年2月13日時点の情報に基づく。

表 13 A社における「X' : 購買側組織の管理能力」の調査結果

x'1 : 対境担当者の影響力

・ハラール委員会の人員数	10人
・ハラール管理に関する資格を持つ人員数	1人
・ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数	0人
・ハラール委員会のムスリムの人員数	4人
・ハラール委員会の議長の役職	専務取締役

x'2 : 参入期間

・ハラール認証を取得している期間	6年10ヵ月
------------------	--------

x'3 : 組織規模

・正規従業員数	164人 (中堅企業)
---------	-------------

x'4 : 製造拠点地

日本

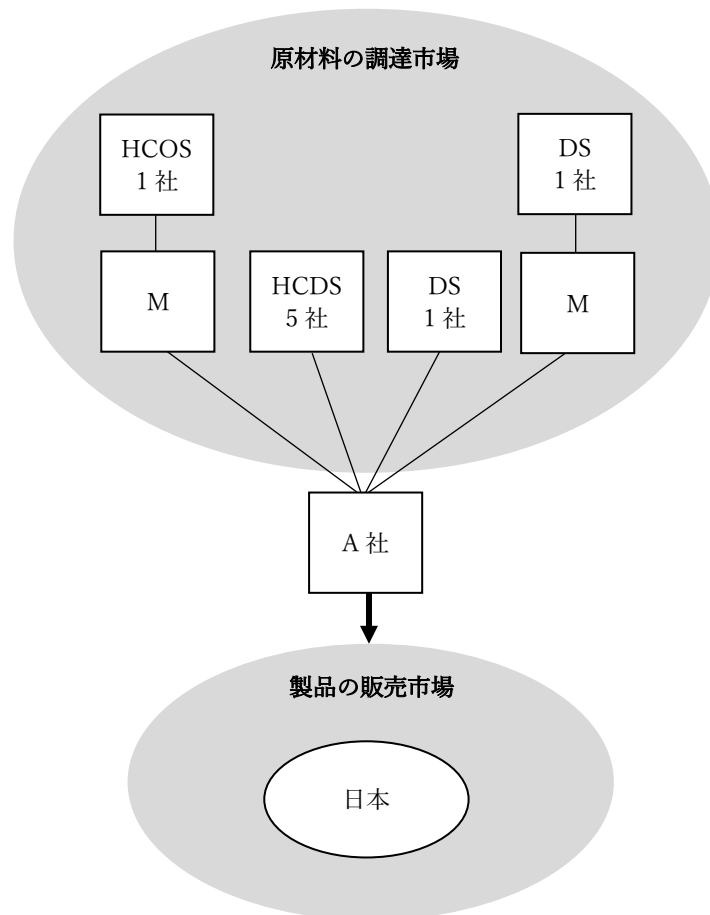
注) 筆者作成。2019年2月13日時点の情報である。

<原材料調達戦略>

「Y´：原材料調達の戦略」については、まずは、A社におけるサプライヤーの全体像を確認しておこう。ハラール製品を製造するため、A社が取引している「サプライヤー総数」は、国内7社、国外1社の計8社である。国外サプライヤーは、イスラーム圏であるマレーシアのサプライヤーである。サプライヤーのハラール認証取得状況については、国内5社、国外1社である。A社は、国内1社と国外については、中間業者を経由して取引をしており、その他のサプライヤーについては、直接取引を行っている（図8）²⁸¹。

²⁸¹ A社の目的は、ハラール製品の輸出である。このため、A社には、「メイドインジャパン」の製品を海外に届けたいという意図がある。つまり、輸出先の嗜好に合わせるのではなく、日本食に近い味わいで挑戦していきたいということである。自身が美味しいと感じるものを海外に共有すること、これであれば、A社も製品の開発を追及していくことができ、和食の強みも発揮できると専務取締役が語ってくれた。このような背景もあり、国内サプライヤーが大半であり、国外サプライヤーが僅か1社だけとなっている。しかし、イスラーム圏のサプライヤーを使用した方が、ハラール性の確保という観点から懸念が小さくなるため、「日本で製造するのであれば、原材料まで国内のサプライヤーに拘る必要はないのかもしれない」と、専務取締役は、今後の調達先について検討中である考えを示していた。

図 8 A社におけるサプライヤーのチャート図



注) 筆者作成。2019年2月13日時点の情報に基づく。図中の用語は次の通りである。DS：ハラール認証を持たない国内サプライヤー（製造業者、再包装業者）、OS：ハラール認証を持たない国外サプライヤー（製造業者）、HCDS：ハラール認証を持つ国内サプライヤー（製造業者、再包装業者）、HCOS：ハラール認証を持つ国外サプライヤー（製造業者）、M：中間業者（輸送業者、流通業者、卸売業者、問屋、商社など。これらの業者は製品の再包装を実施していない）。なお、本研究の主たる対象ではないため、「中間業者」(M)の数は示していない。このため、中間業者を1つのかたまりで表しているが、これには複数社が含まれている場合もある。加えて、ハラール認証の適用対象外となる未加工原材料のサプライヤー、また、それに係る中間業者は、図中には含まれていない。

以上の全体像を踏まえ、「 y'_1 ：非依存戦略」の測定指標から確認していこう。「同じ製品を製造するサプライヤー数」「自社で内製化しているサプライヤー製品数」については、A社では、ハラール製品に関して、このような取り組みは実施されていなかった。

「 y'_2 ：部分依存戦略」については、まず「取引開始前にハラール管理体制を確認したサプライヤー数」「取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数」を確認したところ、前者の取り組みは実施されていなかったが、後者の取り組みは実施されていた。

A社は、サプライヤーより、「ハラール認証の証明書」「製品規格書²⁸²」「製造フロー図」を入手している。「取引開始前の製造プロセスの確認」では、A社は、サプライヤーより提供された情報通りの取り組みが実施されているのかを確認する。具体的には、次の3点である。第1は、「製造フロー図」に基づき、モノの流れがどうなっているのか。第2は、ハラールの製造工程が隔離されているのか。第3は、「製品規格書」に基づき、調味料などの原材料に何が使用されているのかという点である。例えば、A社は、アルコールを含む製品と含まない製品の両方を製造しているサプライヤーと取引をしている。このため、その製造工程が隔離されているか否かの確認が現地で行われた。これにより、アルコールを含む製品と含まない製品が別棟で製造されていることが確認できたという。国内サプライヤーの7社の内、事前の現地調査は、4社に対して実施された。なお、現地調査は、「ハラール委員会」に所属する専務取締役および営業担当者によって行われた。

一方、「取引開始後にハラール管理体制を確認したサプライヤー数」「取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数」については、A社は、ハラール性のサプライヤー監査を実施していなかった。ハラール製品のサプライヤーは、A社から遠方に位置しているため、定期的な監査を実施していないという²⁸³。よって、これらの測定指標は0社となり、また、「毎年監査を実施するサプライヤー数」も0社となる。

「ハラール管理の教育を実施したサプライヤー数」は0社であった。一方、「動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数」は、国内サプライヤー1社であった。ハラール食品事業を始めた頃、日本では、ハラール認証を持つ国内サプライヤーを見つけることが容易でなかった。それゆえ、ハラール認証を持たない国内サプライヤー1社に、植物性原料への変更によりハラール対応をしてもらい、「ハラーム・非ハラールな物を使用していないことの誓約書」を提出してもらったことがある。しかし、サプライヤーに対する「ハラール管理の教育」が実施されたわけではなく、そのサプライヤーによる自主的な対応だったという。今では、ハラール認証を持つサプライヤーが以前より増えてきたため、A社では、「原材料の変更」や「誓約書の取得」という対応は実施されていない。

²⁸² A社では、2次原料までの「製品規格書」をサプライヤーから入手している。

²⁸³ ハラール製品以外の製品に関わるサプライヤーで、それらが遠方に位置しない場合、安全衛生面の観点からサプライヤー監査が実施されている。

「違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサプライヤー数」「イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数」について確認したところ、A社は、そのような取引条件をサプライヤーに対して課していない。イスラーム金融の取引条件化における今後の必要性を尋ねたところ、「その必要性は特に感じていない」という回答を得た。

「信頼関係を築いているサプライヤー数」について尋ねたところ、全てのサプライヤーを十分に信頼できるという。信頼性の根拠は、「ハラール認証の取得」「会社の方針内容」「世間の評判」だという。特に、「世間の評判」は重要であり、サプライヤー製品のハラール性に関して疑わしい噂を聞いたときは、別のサプライヤーを探すようにしている。「サプライヤーとの取引年数」は、平均すると5年弱である。取引年数が短いサプライヤーであれば2年、長いサプライヤーであれば7年であった。

最後は、「y₃: 第三者依存戦略」である。A社では、サプライヤーとの取引において、ハラール認証の有無がサプライヤー選定の基準となっている。「ハラール認証を取得しているサプライヤー数」は、既に述べた通り、国内5社、国外1社の計6社である。しかし、「ハラール認証の有効期限を把握しているサプライヤー数」を確認したが、そのようなサプライヤーはいなかった。よって、「ハラール認証の更新連絡をしているサプライヤー数」も0社となる。

ちなみに、A社では、サプライヤーから提供された情報について、A社のハラール認証機関による承認を受けている。A社は、サプライヤーから入手した情報を提出し、ハラール認証機関が原材料のハラール性に問題がないかを確認する。ハラール認証機関の役割は、とりわけ、判断の難しいサプライヤーを決めることである。例えば、ある原材料のサプライヤーが複数いる場合、ハラール性の観点から、どのサプライヤーが適切であるかをハラール認証機関に判断してもらうわけである。原材料の変更や新製品の開発によって、新しい原材料を使用する場合は、ハラール認証機関の承認を得て、サプライヤー製品の調達を実施される。ただし、ハラール認証機関がA社のサプライヤーを現地で確認することはないという。

以上が、A社における「Y[′]: 原材料調達の戦略」の調査結果である（表14）。

表 14 A社における「Y´：原材料調達の戦略」の調査結果

サプライヤー総数	国内7社、国外1社
y'1：非依存戦略	
・同じ製品を製造するサプライヤー数	1社（取り組みなし）
・自社で内製化しているサプライヤー製品数	0製品（取り組みなし）
y'2：部分依存戦略	
・取引開始前にハラル管理体制を確認したサプライヤー数	国内0社、国外0社
・取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数	国内4社、国外0社
・取引開始後にハラル管理体制を確認したサプライヤー数	国内0社、国外0社
・取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数	国内0社、国外0社
・毎年監査を実施するサプライヤー数	国内0社、国外0社
・ハラル管理の教育を実施したサプライヤー数	国内0社、国外0社
・動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数	国内1社、国外0社
・違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサ プライヤー数	国内0社、国外0社
・イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数	国内0社、国外0社
・信頼関係を築いているサプライヤー数	国内7社、国外1社
・サプライヤーとの取引年数	平均5年弱
y'3：第三者依存戦略	
・ハラル認証を取得しているサプライヤー数	国内5社、国外1社
・ハラル認証の有効期限を把握しているサプライヤー数	国内0社、国外0社
・ハラル認証の更新連絡をしているサプライヤー数	国内0社、国外0社

注) 筆者作成。2019年2月13日時点の情報である。

<リスクの認識>

「Z：リスクの認識」では、「z1：原材料の調達市場」の「サプライヤー」に関する内容から確認していこう。国内と国外のサプライヤーを比較した場合、国内のサプライヤーに対するリスク認識の方が高かった。特に、「イスラーム圏のサプライヤーではないこと」「サプライヤーのムスリム従業員の人数」「サプライヤーの品質管理能力」に対す

る懸念が見られた。このような理由から、サプライヤーに何らかの不備があった場合、製品のハラール性を疑うことがあるという。具体的な事例としては、サプライヤーからハラール製品を調達した際、その製品に「ハラール」の表示がなかったことがあった。ハラール製品であるかを疑ったが、その後、表示の問題であったことが確認された。今では、これは改善され、サプライヤーが表示を間違えることはなくなったという。このような理由以外にも、A社が国内サプライヤーに対して定期的な監査を実施できていないことも、懸念を高める要因になっている。

一方、国外サプライヤーについては、大きな懸念はなかった。A社は、マレーシアがイスラーム圏であるため、たとえムスリムでなかったとしても、ハラールへの十分な理解があると認識している。

「サプライヤーの経営者がムスリムではないこと」「サプライヤーの動物由来原材料の使用」については、国内または国外にかかわらず、特に懸念は見られなかった。

「サプライヤーのハラール認証機関」に対しては、「イスラーム圏のハラール認証機関ではないこと」「ハラール認証機関が政府に管理されていないこと」に大きな懸念を見ることができた。とりわけ、日本では、政府が管理していないため、ハラールの基準も定まっていなく、認証機関により、その認証能力に差があることが懸念されていた。一方、マレーシアのハラール認証機関は、政府管理であるため、A社が不安に感じる項目はなかった。

次は、「 z_2 : 製品の販売市場」である。「 z_2 : 製品の販売市場」については、日本の市場に対する認識が確認された。「規制主体」に関する項目では、「 z_1 : 原材料の調達市場」とは反対に、日本では、ハラール認証制度の規制が確立していないため、販売市場に対する大きな懸念はなかった。「購入主体」に関する項目では、「消費者や顧客企業の訴え」を除き、日本の販売市場に強い懸念は見られなかった。その理由は、日本国内のムスリムは、厳格な人および寛容な人が同時にいる中で、どちらか言えば、ハラールについて寛容なムスリムが多いと認識しているからである。

日本の販売市場に対して、強い懸念を感じていないことは、国外の販売市場との比較で理解できる。A社では、インドネシアのハラール認証の取得および製品の輸出が検討されていたため、参考までに、その市場に対する認識を伺ってみた。「ハラール認証機関の監査」「消費者や顧客企業の訴え」を除いて、「規制主体」「購入主体」に関する多くの項目は、インドネシアの販売市場に対する懸念の方が強いことがわかった。その理

由として、第1章で確認したように、「Ajinomoto Indonesia の事件」のように具体的なリスクが顕在化した過去があるからだ。また、非イスラーム圏である日本では、生産、製造、加工、保管、物流という全ての段階において、イスラーム圏でハラール事業を展開するための経験を十分に得られないことも懸念の理由として挙げられた。加えて、専務取締役によれば、日本製品における世界的な評価が、不安を後押ししている側面もあるという。なぜなら、日本製の製品には高品質のイメージがあるため、もし何らかの問題が発生すれば、その評判を落とすことになってしまうからだ。このように国外の販売市場と比べることで、A社は、日本の販売市場に対して強い懸念を感じていないことが理解できた。

以上が、A社における「Z：リスクの認識」の調査結果である（表15）。

表 15 A社における「Z：リスクの認識」の調査結果

z ₁ ：原材料の調達市場	
・イスラーム圏のサプライヤーではないこと	国内 4、国外 1
・サプライヤーのムスリム従業員の人数	国内 4、国外 2
・サプライヤーの経営者がムスリムではないこと	国内 2、国外 2
・サプライヤーの動物由来原材料の使用	国内 2、国外 2
・サプライヤーの品質管理能力	国内 4、国外 1
・イスラーム圏のハラール認証機関ではないこと	国内 4、国外 1
・ハラール認証機関が政府に管理されていないこと	国内 4、国外 1
・ハラール認証機関が相互認証を持っていないこと	国内 2、国外 1
・ハラール認証機関の監査能力	国内 2、国外 1
z ₂ ：製品の販売市場	
・政府の検査	国内 2（国外 4）
・ハラール認証機関の監査	国内 2（国外 2）
・製品の販売停止による損害の大きさ（短期的な売上減少）	国内 2（国外 5）
・製品回収による損害の大きさ（製品回収費用の計上）	国内 2（国外 5）
・消費者や顧客企業の訴え	国内 4（国外 4）
・消費者団体の検査	国内 2（国外 4）
・製品の不買運動（短期的な売上減少）	国内 3（国外 4）
・製品の信頼喪失（長期的な売上減少）	国内 2（国外 4）

注）筆者作成。2019年2月13日時点の情報である。測定指標の尺度は、「1.全く懸念しない」「2.あまり懸念しない」「3.どちらでもない」「4.やや懸念する」「5.とても懸念する」である。「z₂：製品の販売市場」における「(国外)」の数値は、インドネシアの販売市場に対する認識である。ただし、これは、A社が同市場での販売をまだ始めていないため、参考数値となる。

第2項 B社（組織規模：中堅企業、製造拠点地：日本）

<調査手順>

B社との関係は、2018年1月に日本で開催されたイベントで、B社の国際営業の担当者とお会いしたことで始まった。同担当者は、2005年より12年間、ハラール食品事業の運営に携わっており（2018年3月19日時点）、B社では、ハラールに関して、最も

経験と知識を有する人物であった。B社とハラール認証機関とのコミュニケーションは、基本的には、同担当者を通じて行われていた。2018年1月のイベントでは、B社のハラール食品事業の概要を確認することができ、その後、本研究の調査(調査3)として、国際営業の担当者に公式のインタビューを2回実施した。1回目は、2018年3月19日にB社にて行われた。インタビュー時間は、約120分であった。2回目は、追加調査として、2019年2月4日に実施された。インタビュー時間は、約80分であった。2回目のインタビュー時には、国際営業の担当者がB社のハラール食品事業の担当ではなくなっていたことがわかったため、同インタビューでは、事業に携わっていた期間の内容について確認した。その後、現状を把握するため、国際営業の担当者を通じて、品質保証室に所属するハラール管理の担当者を紹介してもらった。2019年2月12日、B社の工場にて、品質保証室の室長とハラール管理の担当者の2名に対して、公式のインタビューを実施した。質問票は、国際営業の担当者に実施した1回目および2回目のインタビューと同じものを使用した。インタビュー時間は、約120分であった。品質保証室の室長は約12年間、ハラール管理の担当者は約4年間、ハラール食品事業に携わっている(2019年2月12日時点)。

<基本情報>

B社は、総合商社の子会社であり、主に調味料に使用される業務用加工食品の製造を行っている。それゆえ、B社の顧客は、消費者ではなく企業である。B社は、インドネシアのハラール認証とマレーシアとの相互認証を持つ国内のハラール認証を取得している。B社では、ハラール以外にも、ユダヤ教徒を対象とした「コーシャ」(kosher)の認証を取得している。安全衛生関連の規格では、FSSC22000を取得している。

B社がハラール食品事業に参入した契機は、国内の人口減少の影響であった。1990年代後半より、B社は、販売を伸ばすためにグローバルな事業展開を始めた。その中で、各国の一般的な規制だけでなく、宗教の戒律に適合している製品の必要性を痛感したという。しかも、このことは、ヨーロッパなどの非イスラーム圏の顧客企業への販売時に強く感じたという。非イスラーム圏の顧客企業がハラールを求める理由は、彼らもムスリムの市場に参入しているからである。つまり、B社の顧客企業は、自国でハラール製品を製造し、ムスリムの多いアジア圏での販売を行っている。このような顧客企業との取引において、ハラール認証の取得が前提となる。この理由から、B社は、製品の多く

でハラール認証を取得している²⁸⁴。

しかし、当初、B社は、自社でハラール認証を取得するのではなく、OEM²⁸⁵先に依頼をして、インドネシアのハラール認証を取得してもらっていた。すなわち、B社とハラール認証機関との間で、直接的なコミュニケーションはなかった。この理由は、自社で海外のハラール認証を取得する意向はあったものの、当時のB社には、海外事業に精通した人材がいなかったからだ。過去には、B社は、国内のハラール認証機関から認証を取得したこともあった。だが、海外事業の拡大に向けて、国際的に認知度の高いハラール認証を取得したいという強い希望があった。さらに、OEM先に依存した状況のままでは、そこにB社の技術を提供しなければならないという問題も抱えていた。このような理由から、B社は、自社で海外のハラール認証の取得に動き始めたのである。国際営業の担当者は、ちょうどこの時期より、B社におけるハラール食品事業の中心的な役割を担うこととなった。

2009年11月、B社は、インドネシアのハラール認証を取得し、「ハラール保証システム」(Halal Assurance System; HAS)の運用を開始した²⁸⁶。インドネシアのハラール認証を選択した主な理由は、2つあった。第1は、OEM先が既にそのハラール認証を取得していたこと。第2は、海外事業を展開する上で、インドネシアのハラール認証が、国際的な認知度があり、信頼度も高かったことである²⁸⁷。

現在、B社は、インドネシアやマレーシアへの輸出を行っている。しかし、その売上割合は、2~3%と僅かであり、B社の主要な売上先はヨーロッパとなっている。なお、アジア圏の売上割合が小さいのは、製品価格が原因になっているという。B社の製品品

²⁸⁴ B社では、全ての製品でハラール認証を取得することが可能である。ただし、基本的には、認証費用の問題があるため、顧客企業から要望があった場合にのみ認証の取得をしている。

²⁸⁵ 「Original Equipment Manufacturer」の略称。委託者のブランド名で製造する受託製造のことである。

²⁸⁶ インドネシアの「ハラール保証システム」では、11の基準に従った文書の作成と運用が求められている。11の基準は、1.ハラール方針、2.ハラール管理チーム、3.トレーニングと教育、4.原材料、5.製品、6.製造設備、7.重要活動手順の文書化、8.トレーサビリティ、9.ハラール不適合品の取り扱い、10.内部監査、11.マネジメントレビューである。LPPOM MUI (2012). *Requirement of halal certification HAS 23000*. Jawa Timur: LPPOM MUI, pp.4-10.

²⁸⁷ B社がマレーシアと相互認証を持つ国内のハラール認証も取得した理由は、マレーシアへの輸出のためである。ただし、B社における「ハラール管理」の基盤は、インドネシアのハラール認証であり、国内のハラール認証は補完的な役割だという。なお、国際的な認知度という観点から、B社は、以前に取得していた国内のハラール認証の更新を止めている。

質を考慮すれば、使用料当たりの単価は高くないはずだが、この点について、依然として認識の隔たりがあるという。だが、アジア圏が大きな市場であることに間違いはなく、製品の啓蒙活動などを通じて、今後、B社は、販売を拡大していく予定である。

<購買側組織の管理能力>

それでは、「X´：購買側組織の管理能力」を確認していく。「x´₁：対境担当者の影響力」における最初の測定指標は、「ハラール委員会の人員数」である。B社の「ハラール委員会²⁸⁸」は、関係部署から人員を選出し、15人で構成されている。ハラール認証機関とのコミュニケーションは、品質保証室が担当している（図9）。

「ハラール管理に関する資格を持つ人員数」は8人である。そのうち、インドネシアのハラール認証機関が提供する資格を有しているのは2人、国内ハラール認証機関が提供する資格を有しているのは6人である。「ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数」は2人である。品質保証室に所属するハラール管理の担当者は、毎年、国内ハラール認証機関の講習へ参加している。もう1人は、毎年、別の人間が選ばれている。

「ハラール委員会のムスリムの人員数」は1人である。ただし、このムスリム従業員は、B社の従業員ではなく、親会社の従業員だという。国内のハラール認証機関から、ムスリムが委員会に所属することを求められたため、このような措置が講じられている。ムスリム従業員は、出向しているわけではないため、B社で業務を行っていない。6カ月に1度、ハラール認証機関への報告書の作成が必要とされており、同従業員は、その内容を確認する役割を担っている。国内のハラール認証機関からは、この対応で了解を得ている。インドネシアのハラール認証機関からは、「ハラール委員会」にムスリムを配置することは求められていないという。

「ハラール委員会の議長の役職」は、「品質保証室長」である。B社では、「品質保証室長」がハラール方針を作成し、工場長が承認した上で全従業員にその周知が行われている。さらに、ISO9001やFSSC22000の食品安全・品質マニュアルをベースに、ハラールの要求事項を盛り込んだ「ハラールマニュアル」が作成され、その管理・運用も行われている。

なお、「ハラール委員会」の問題点について尋ねた際、人事異動等による「ハラール

²⁸⁸ B社では、「ハラール管理チーム」と呼んでいる。

委員会」の人員変更が問題として挙げられた。所属メンバーの過半数がハラール管理に関する資格を有していることは既に述べたが、その中でも、ハラールの専門的な知識を有している人材は、1~2名に限られてくるという²⁸⁹。それゆえ、人事異動に備え、他の人員に対する教育の強化が必要になるという。

「x₂：参入期間」では、「ハラール認証を取得している期間」を確認する。既述の通り、B社では、2009年11月にハラール認証を取得した。B社に対する最後のインタビューが2019年2月であるため、「ハラール認証を取得している期間」は、9年2ヵ月となる。

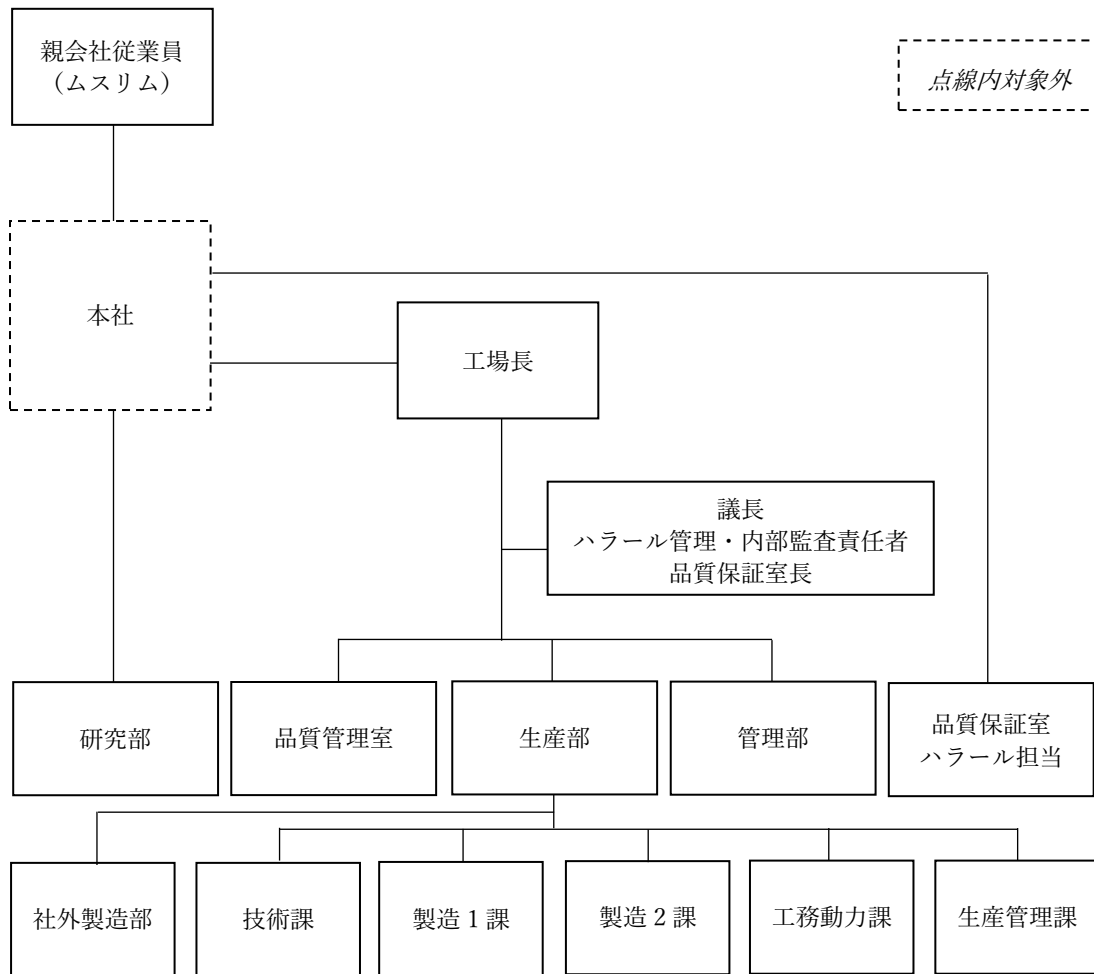
「x₃：組織規模」では、「正規従業員数」が測定指標である。B社では、非正規を除くと、工場に所属する従業員数が153人である。本社では、40人弱の「正規従業員」が所属しているため、B社の「正規従業員数」は、約190人となる。よって、B社は、「中堅企業」に該当する。

「x₄：製造拠点地」は「日本」であり、B社は、ハラール認証制度が発展途上の国に製造拠点を置いている。

以上が、B社における「X'：購買側組織の管理能力」の調査結果である（表16）。

²⁸⁹ 直接、インドネシアのハラール認証機関に連絡・相談可能な担当者となると、その人数は1名になってしまうという。

図 9 B社における「ハラール委員会」



注) 筆者作成。2019年2月12日時点の情報に基づく。各部門に「ハラール委員会」の人員が何人所属しているかは示していない。

表 16 B 社における「X´：購買側組織の管理能力」の調査結果

x´ ₁ ：対境担当者の影響力	
・ハラール委員会の人員数	15 人
・ハラール管理に関する資格を持つ人員数	8 人
・ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数	2 人
・ハラール委員会のムスリムの人員数	1 人
・ハラール委員会の議長の役職	品質保証室長
x´ ₂ ：組織規模	
・ハラール認証を取得している期間	9 年 2 ヶ月
x´ ₃ ：組織規模	
・正規従業員数	約 190 人（中堅企業）
x´ ₄ ：製造拠点地	
	日本

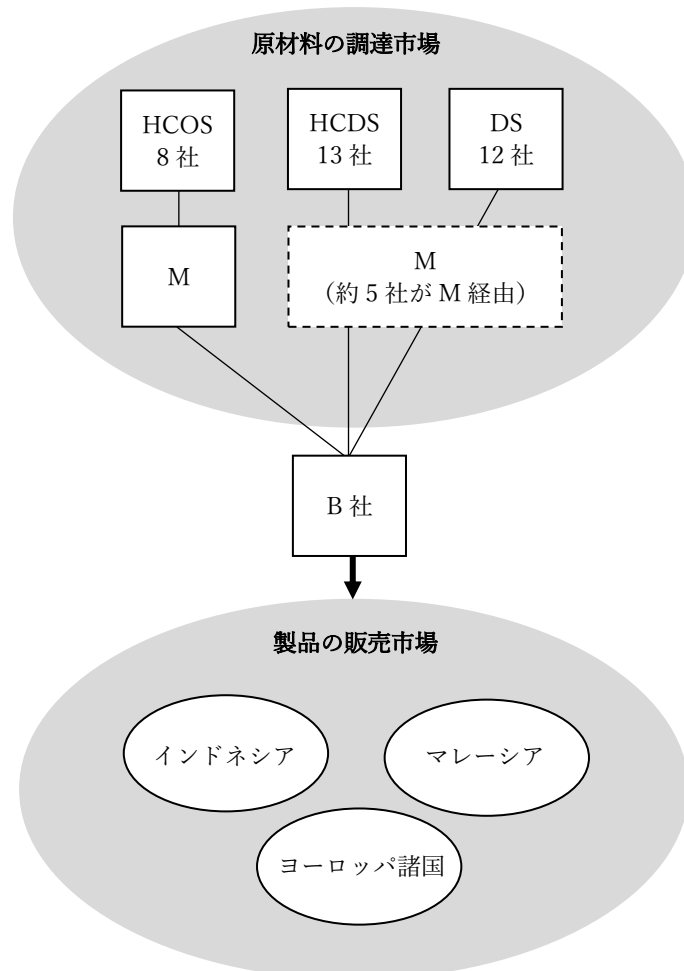
注) 筆者作成。2019 年 2 月 12 日時点の情報である。

<原材料調達の戦略>

「Y´：原材料調達の戦略」について、まずは、B 社におけるサプライヤーの全体像を確認する。ハラール製品を製造するため、B 社が取引しているサプライヤーは、国内 25 社、国外 8 社である。国外サプライヤーの中には、イスラーム圏のサプライヤーはいない。サプライヤーによるハラール認証の取得状況については、国内 13 社、国外 8 社である。国外サプライヤーの認証を発行するハラール認証機関は、インドネシアのハラール認証機関と相互認証を持っている。なお、B 社とは、6 割のサプライヤーが直接取引をしており、4 割のサプライヤーが中間業者経由で取引をしている²⁹⁰。国外サプライヤーについては、全て中間業者経由で取引が実施されている（図 10）

²⁹⁰ 中間業者経由とは、取引窓口という意味であり、基本的には、製造業者であるサプライヤーから製品が直接納入される。

図 10 B 社におけるサプライヤーのチャート図



注) 筆者作成。2019年2月12日時点の情報に基づく。図中の用語は次の通りである。DS：ハラール認証を持たない国内サプライヤー（製造業者、再包装業者）、OS：ハラール認証を持たない国外サプライヤー（製造業者）、HCDS：ハラール認証を持つ国内サプライヤー（製造業者、再包装業者）、HCOS：ハラール認証を持つ国外サプライヤー（製造業者）、M：中間業者（輸送業者、流通業者、卸売業者、問屋、商社など。これらの業者は再包装を実施していない）。なお、本研究の主たる対象ではないため、「中間業者」(M) の数を示していない。このため、中間業者を1つのかたまりで表しているが、これには複数社が含まれている場合もある。加えて、ハラール認証の適用対象外となる未加工原材料のサプライヤー、また、それに係る中間業者は、図中には含まれていない。B社では、国内サプライヤーについては、約5社が中間業者経由で取引が行われている。この数値は、「6：4の比率で、直接取引と中間業者経由のサプライヤーがいる」というコメントに基づき試算した。

以上を踏まえ、「 y_1 ：非依存戦略」の測定指標から確認していこう。「同じ製品を製造するサプライヤー数」は、特定の製品について2～3社のサプライヤーを活用している。一方、「自社で内製化しているサプライヤー製品数」は0である。B社では、サプライヤー製品の内製化は行われていない。

「y₂: 部分依存戦略」については、「取引開始前にハラール管理体制を確認したサプライヤー数」を確認したところ、このような取り組みは実施されていなかった。B社は、ハラール管理体制の構築を促すものの、その確認は、サプライヤーのハラール認証機関により実施されていると認識している。「取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数」は、国内サプライヤー4社である。これは、当時、ハラール認証を持っていなかったサプライヤーに対して行われた。後述するが、B社では、ハラール認証を取得していなかったサプライヤーにハラール管理の教育を行い、その取得を促したという。教育後には、サプライヤーによりハラール対応が実行され、ハラール認証の取得に先立ち、B社にその確認が求められた。現在では、教育・現地調査を実施したサプライヤーは、ハラール認証を取得している。ただし、このような教育・現地調査は、インタビュー対象者である国際営業の担当者によって実施されていた。それゆえ、国際営業の担当者がハラール食品事業を離れた現在において、B社では、取引開始前における教育・現地調査は、通常対応とはなっていない。基本的には、新規サプライヤーとの取引の判断は、収集された資料に基づいて行われており、現地調査は実施されない²⁹¹。

「取引開始後にハラール管理体制を確認したサプライヤー数」は0社である。「取引開始前」と同様に、これは、ハラール認証機関によって実施されるという認識である。「取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数」は、国内サプライヤー12社である。確認内容は、「使用原材料」「原材料の置き場」「生産ラインへの考え方」「ハラールの生産ラインとの区別の方法」である。特に、サプライヤーの製造プロセスでは、通常製品との併用ラインが多いため、ハラールの生産ラインと明確に区分されていることを確認することが重要となる。なお、B社では、国内サプライヤー12社以外への監査が実施されていないわけではない。安全衛生面などの品質監査は、中間業者経由であるかにかかわらず、国内外のサプライヤー全てに対して実施されている。B社では、サプライヤーがハラール認証を取得している場合、ハラール性について確認する必要はないと考えている。また、業務用加工食品を製造するB社は、顧客企業から定期的に食品の安全衛生に関する監査を受けるが、ハラールに関する監査を受けたことがないことも、サプライヤーのハラール性の監査を実施しない理由として挙げられていた。「毎年監査

²⁹¹ 研究部がサプライヤーの資料を検討し、その後、品質保証室によって、当該サプライヤーと取引を実施するかが判断される。

を実施するサプライヤー数」は0社である。だが、同じサプライヤーに対しては、通常、5年に1回の周期で定期的な監査が行われている。監査は、基本的には、品質保証室の室長、あるいは室員と購買担当者によって実施されており、研究部や生産部の人間が同行することもあるという。

「ハラール管理の教育を実施したサプライヤー数」は、国内サプライヤー4社である。既に述べた通り、これは、国際営業の担当者により、ハラール認証を持っていないサプライヤーに対して行われた²⁹²。これにより、ハラールの理解を深めてもらい、どのように対応することで、ハラール認証を取得することができるのかがサプライヤーに伝えられた。教育に要する時間は、1回1~2時間程度であるが、必要であれば、国際営業の担当者がサプライヤーのところへ数回訪問することもあったという。だが、教育をすれば、ハラール認証を取得できるわけではない。ハラール製品を製造する場合、新しい設備投資が必要になることもあるからだ。それゆえ、B社からサプライヤーに対して、ハラール認証の取得を強制することはできない。ただし、後述するハラール性に関して高リスクとなる製品・原材料については、ハラール認証の取得が必須となるため、国際営業の担当者は、ハラールへの理解と協力を根気強くサプライヤーにお願いした。その結果、サプライヤーの考え方も変化し、ハラール認証の取得に至ったという²⁹³。

ただし、取引開始時までには、ハラール認証を取得できなかったサプライヤーもいた。その場合は、B社は、3つの文書をサプライヤーから入手している²⁹⁴。第1は、「製品規格書」である²⁹⁵。第2は、「製造フロー図」である。「製造フロー図」には、ハラール性の確保という観点から、「加工助剤²⁹⁶」等の種類や使用箇所など、ハラールに関する重

²⁹² 国際営業の担当者がハラール食品事業を離れた後は、サプライヤーへの教育は実施されていないが、B社製品を配送する輸送業者数社に対しては、ハラールに関する教育が実施された。

²⁹³ B社は、サプライヤーが取得するハラール認証については指定をしなかった。監査の手間や費用などを考え、B社は、インドネシアやマレーシアのハラール認証を取得することを推奨しているが、言語の問題もあり、サプライヤーの多くは、国内のハラール認証を取得したという。

²⁹⁴ 中間業者経由で取引しているサプライヤーについては、中間業者からサプライヤーの文書を収集している。

²⁹⁵ B社が収集する規格書には、基本的には、2次および3次の原材料情報が記載されている。ただし、2次および3次の原材料情報の詳細全てを把握できないこともあり、原産地情報だけが記載されていることもある。

²⁹⁶ 加工助剤とは、食品添加物のうち、次の条件のいずれかに合うもので、表示を省略することができる。「食品の加工の際に使用されるが、(1)完成前に除去されるもの、(2)その食品に通常含まれる成分に変えられ、その量を明らかに増加されるものではないもの、(3)食品に含まれる量が少なく、その成分による影響

要管理点が記載されている。第3は、「ハラーム・非ハラールな物を使用していないことの誓約書」である²⁹⁷。B社では、ハラール認証を持たないサプライヤーに対しては、上記3つの文書を必ず取得している²⁹⁸。

「動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数」については、上記の教育によって実施されたため、その数は、国内サプライヤー4社となる²⁹⁹。「動物性原材料から植物性原材料へと変更する理由」は、B社では、製造上の特性から、特に「酵素」「イオン交換樹脂」「活性炭」を高リスクの原材料として捉えているからだ。「酵素」には、動物性の原材料が使用されている可能性がある³⁰⁰。このため、B社がハラール認証を取得した酵素しか調達しないのと同様に、サプライヤーが原材料として酵素を使用していた場合、その酵素には、ハラール認証が取得されていなければならない。「イオン交換樹脂」と「活性炭」は、製品の直接的な原材料ではなく、製造プロセスの中で使用されるものである。「イオン交換樹脂」は、物質のイオン構成を変更するためのイオン交換で使用される。イオン交換樹脂を製造する過程では、豚由来の脂肪酸が使用されていることがあるという。「活性炭」は、製造設備に使用されているもので、砂糖などの脱色・精製の過程で使用される。活性炭には、骨炭が使用されていることが多く、その名の通り、これには豚などの動物の骨が使用されることになる。それゆえ、活性炭と

を食品に及ぼさないもの」である。なお、「キャリーオーバー」に該当するものもある。キャリーオーバーとは、「原材料の加工の際に使用されるが、次にその原材料を用いて製造される食品には使用されず、その食品中には原材料から持ち越された添加物が効果を発揮することができる量より少ない量しか含まれていないもの」である。厚生労働省「食品添加物の表示について」。

²⁹⁷ 「ハラーム・非ハラールな物を使用していないことの誓約書」は、B社の国内ハラール認証機関から求められた措置だという。「包材」についても、同文書が求められており、B社では、包材メーカーからもこのような文書を取得している。インドネシアのハラール認証機関からは、このような措置は求められていない。

²⁹⁸ ハラール認証を持たないサプライヤーについては、国際営業の担当者とインドネシアのハラール認証機関との信頼関係も影響していたという。ハラール認証機関の研修を修了していたため、同担当者がサプライヤーを確認することで、ハラール認証機関から許可を得ることができた。なお、このようなサプライヤーも、取引開始時までにハラール認証の取得が間に合わなかっただけであり、ハラール認証機関より、認証取得の許可が下りなかったわけではないことは付言しておきたい。現在では、このサプライヤーは、ハラール認証を取得している。

²⁹⁹ 包材製造業者に動物性原材料を植物性原材料へと変更してもらったこともあったが、本研究の対象は食品であるため、包材は含めないことにする。

³⁰⁰ 「Ajinomoto Indonesia の事件」では、サプライヤーの製造工程で豚由来の酵素が使用されていた。第1章第2節第1項を参照されたい。

して、ハラール性の問題がない木炭などを使用する必要がある。B社では、上記3点について、そのハラール性が必ず確認されている³⁰¹。

「違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサプライヤー数」「イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数」について確認したところ、B社は、そのような取引条件をサプライヤーに課していない。「イスラーム金融の取引条件化」における今後の必要性を尋ねたところ、「その必要性は特に感じていない」という回答を得た。

「信頼関係を築いているサプライヤー数」について尋ねたところ、国内サプライヤー13社、国外サプライヤー8社という回答を得た。これは、ハラール認証を取得しているサプライヤーであり、B社は、ハラールに関する信頼関係がハラール認証によって成り立つと考えている。ただし、B社がハラール食品事業に参入して、サプライヤーが一変したということはなく、「サプライヤーとの取引年数」は、国内サプライヤーについては、およそ30年間あるという。

最後は、「y₃: 第三者依存戦略」である。基本的に、B社が取引をするサプライヤーは、加工助剤も含め、ハラール認証を取得していることが条件となる。既述の通り、「酵素」など、ハラール性の問題が発生する可能性が高い原材料は、ハラール認証の取得が必須となる。「ハラール認証を取得しているサプライヤー数」は、既に述べた通り、国内13社、国外8社の計21社である。「ハラール認証の有効期限を把握しているサプライヤー数」「ハラール認証の更新連絡をしているサプライヤー数」も、国内13社、国外8社である。更新連絡の時期は厳密に定めていなく、サプライヤーのハラール認証の更新時期が近づいたら、購買担当よりサプライヤーへメールを送る仕組みになっている。

ちなみに、B社のハラール認証機関によって、B社で使用する原材料（サプライヤー製品）の確認が行われる。原材料を変更する場合、事前にハラール認証機関への報告し承認を得る必要がある。また、ハラール認証を持たないサプライヤーについては、入手したサプライヤーの文書に基づいて、ハラール認証機関により判断される。ただし、ハラール認証機関がB社のサプライヤーを現地で確認することはない。これ以外にも、何か不明点が生じた場合には、ハラール認証機関への問い合わせが行われる。B社は、ハ

³⁰¹ B社では、ハラール性の判断として、インドネシアのハラール認証機関が提示しているデシジョンツリーを参考にしている。LPPOM MUI (2008). *General guidelines of halal assurance system*. Jawa Timur: LPPOM MUI, pp.44-53.

ラール認証機関と信頼関係を築いており、いつでも気軽に相談できる関係だという。ハラール認証機関も、B社によるハラールの管理体制を信頼している。その証左として、通常、インドネシアのハラール認証機関の更新は、2年に1度であるが、B社に対しては、「ハラール保証システム」における評価が3度連続でA評価であり、実地監査は4年に1度となっている。

以上が、B社における「Y´：原材料調達の戦略」の調査結果である（表17）。

表 17 B社における「Y´：原材料調達の戦略」の調査結果

サプライヤー総数	国内 25 社、国外 8 社
y´ ₁ ：非依存戦略	
・ 同じ製品を製造するサプライヤー数	特定の製品については 2～3 社
・ 自社で内製化しているサプライヤー製品数	0 製品（取り組みなし）
y´ ₂ ：部分依存戦略	
・ 取引開始前にハラル管理体制を確認したサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数	国内 4 社、国外 0 社
・ 取引開始後にハラル管理体制を確認したサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数	国内 12 社、国外 0 社
・ 毎年監査を実施するサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社 （通常 5 年に 1 回）
・ ハラル管理の教育を実施したサプライヤー数	国内 4 社、国外 0 社
・ 動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数	国内 4 社、国外 0 社
・ 違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサ プライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 信頼関係を築いているサプライヤー数	国内 13 社、国外 8 社
・ サプライヤーとの取引年数	国内 13 社は約 30 年
y´ ₃ ：第三者依存戦略	
・ ハラル認証を取得しているサプライヤー数	国内 13 社、国外 8 社
・ ハラル認証の有効期限を把握しているサプライヤー数	国内 13 社、国外 8 社
・ ハラル認証の更新連絡をしているサプライヤー数	国内 13 社、国外 8 社

注) 筆者作成。2019 年 2 月 12 日時点の情報である。

< リスクの認識³⁰² >

「Z：リスクの認識」では、「z₁：原材料の調達市場」の「サプライヤー」に関する内容から確認する。国内と国外で違いが見られたのは、「イスラーム圏のサプライヤーで

³⁰² 国際営業の担当者に対しても「リスクの認識」を確認したが、既にハラル食品事業から離れ、実務に携わっていないため、ここでは、品質保証室の室長の「リスクの認識」について記述する。

はないこと」「サプライヤーの品質管理能力」である。これら測定指標において、国内サプライヤーへの懸念が強く出ている。その理由は、非イスラーム圏のサプライヤーだとイスラームへの理解が十分ではないため、変化への対応に追い付かない可能性があるからだ。例えば、取引の初期段階であれば、非イスラーム圏のサプライヤーによるハラールへの理解・対応は円滑に進まない。このことは、「サプライヤーの品質管理能力」への懸念が大きい理由にもなっている。一方、国外サプライヤーへの懸念が小さいのは、後述するが、そのハラール認証機関の影響である。B社では、国外サプライヤーも非イスラーム圏に位置するため、国内サプライヤーと同様の認識になると考えられるが、それらのハラール認証機関の影響が結果の相違をもたらしている。

国内と国外で同じように不安を抱える部分は、「サプライヤーの動物由来原材料の使用」である。現在、動物由来原材料を使用するサプライヤーはいないが、原材料の性質上、潜在的なリスクという点で不安を感じているという。それゆえ、既述の通り、B社は、動物由来原材料が使用される可能性のある「酵素」「イオン交換樹脂」「活性炭」に対し、細心の注意を払っている。もちろん、サプライヤーもB社の調達基準を理解しているため、問題は起き得ないと考えているが、例えば、サプライヤーから原材料変更の連絡が来ないという心配はある。

「サプライヤーのムスリム従業員の人数」「サプライヤーの経営者がムスリムではないこと」については、強い懸念は見られなかった。

「サプライヤーのハラール認証機関」については、国内と国外で違いが見られたのは、「ハラール認証機関が相互認証を持っていないこと」「ハラール認証機関の監査能力」である。B社の場合、特に重要なのは、「ハラール認証機関の相互認証」である。その理由は、過去に、ある国内ハラール認証機関がインドネシアのハラール認証機関との相互認証を取り下げられそうになったことがあったからだ。B社がインドネシアのハラール認証を取得しているため、その相互認証を持たない認証機関の認証を持つサプライヤーは、「ハラール認証を持つサプライヤー」としては認められない。このため、相互認証が取り下げられれば、B社は、何らかの措置を講じなければならなかった。結局のところ、その国内ハラール認証機関がインドネシアの認証機関による監査を受けることで、相互認証が取り下げられることはなかったが、B社は、相互認証取り下げの可能性のあることを顧客企業に説明する必要があったという。このような出来事があったため、B社では、国内に関しては、「ハラール認証機関が相互認証を持っていないこと」「ハラール

ル認証機関の監査能力」への懸念が大きい。

「Z₂:製品の販売市場」については、B社は、国内へハラール製品としての製品販売をしていないため、国外の販売市場に対する認識に限定して確認した³⁰³。B社は、インドネシアやマレーシアへのイスラーム圏への販売を行っているため、ここでは、イスラーム圏の市場を想定してもらった。B社では、原材料の選定段階からハラール性の管理を行っているため、「規制主体」「購入主体」の両方において、「ハラール性の問題が発生する可能性」への懸念は大きくない。ただし、B社は、中間製造業者であり、その先に顧客企業もいるため、「問題が発生した場合の損害の大きさ」には強い不安を感じていた。

以上が、B社における「Z:リスクの認識」の調査結果である(表18)。

³⁰³ ただし、B社は、B社の国内販売先がハラール製品の製造を行っているという認識を持っている。

表 18 B社における「Z：リスクの認識」の調査結果

z1：原材料の調達市場	
・イスラーム圏のサプライヤーではないこと	国内 4、国外 2
・サプライヤーのムスリム従業員の人数	国内 2、国外 2
・サプライヤーの経営者がムスリムではないこと	国内 2、国外 2
・サプライヤーの動物由来原材料の使用	国内 4、国外 4
・サプライヤーの品質管理能力	国内 4、国外 2
・イスラーム圏のハラール認証機関ではないこと	国内 3、国外 2
・ハラール認証機関が政府に管理されていないこと	国内 3、国外 2
・ハラール認証機関が相互認証を持っていないこと	国内 5、国外 2
・ハラール認証機関の監査能力	国内 4、国外 2
z2：製品の販売市場	
・政府の検査	国外 2
・ハラール認証機関の監査	国外 2
・製品の販売停止による損害の大きさ（短期的な売上の減少）	国外 4
・製品回収による損害の大きさ（製品回収費用の計上）	国外 5
・消費者や顧客企業の訴え	国外 2
・消費者団体の検査	国外 2
・製品の不買運動（短期的な売上の減少）	国外 5
・製品の信頼喪失（長期的な売上の減少）	国外 4

注) 筆者作成。2019年2月12日時点の情報である。認識の尺度は、「1.全く懸念しない」「2.あまり懸念しない」「3.どちらでもない」「4.やや懸念する」「5.とても懸念する」である。

第3項 C社（組織規模：小企業、製造拠点地：日本）

<調査手順>

C社との出会いは、2016年4月のマレーシアでのイベントであり、そこで、C社の社長と知り合った。だが、当時、C社は、ハラール認証を取得していなかったため、本研究の対象とはならなかった。C社は、2015年5月からマレーシアのOEM先に製造

を依頼し、そこがハラール認証を取得していた³⁰⁴。C社の社長は、OEM先を通じて、ハラール食品事業に携わってきたわけである。その後、2017年4月にC社がマレーシアのハラール認証を取得したことから、本研究の調査を依頼した。公式なインタビューは、C社の「ハラール委員会」の議長である社長に対して、計3回実施した。1回目は、本研究の調査（調査3）として、2018年4月6日に実施した。インタビューは、マレーシアでのイベントの会場で行われ、その時間は、約40分であった。2回目のインタビューは、「調査3」の追加調査として、2018年11月29日、日本でイベントが開催された際に、その会場で行われた。インタビュー時間は、約30分であった。2回のインタビューがイベント会場で実施され、時間的な制約があったため、3回目のインタビューを実施した。同インタビューは、2019年2月25日、C社にて行われた。インタビュー時間は、約70分であった。なお、2016年10月および12月に、C社がマレーシアでのイベントに参加した際、筆者も、協力者としてイベントに参加した。それらを通じ、非公式ではあるが、C社との情報交換を行った。

<基本情報>

C社は、2012年1月に設立され、主に菓子の製造を行っている。C社は、マレーシアのハラール認証を取得しており、安全衛生に関する規格では、HACCPを取得している。

OEM先との取引も含め、C社におけるハラール食品事業の経緯を確認しておこう。C社は、人口減少による国内市場の縮小を懸念し、また、国内大手企業との取引に依存していることを懸念し、海外市場での事業展開を検討していた。2012年には、マレーシアやインドネシアを含めた東南アジア諸国を視察した。その中で、日本製の菓子に対する認識があることを知り、海外市場の可能性を感じたという。最良の手段としては現地工場を持つことであるが、資本力が不足しており、人材にも余裕がなかったため、C社は、その選択肢を断念せざるを得なかった。そのような中、C社は、「国際協力機構」(Japan International Cooperation Agency; JICA)が出資するプロジェクトを通じ、マレーシアのOEM先と出会った。2014年11月、OEM先を初めて訪問し、2015年5月に

³⁰⁴ OEM先は、本研究における調査対象のD社である。D社の詳細は、第4章第1節第4項を参照されたい。

は、OEM 契約を結ぶに至った。OEM 先も菓子の製造・販売をしており、C 社と同様の設備が整っていたため、設備投資の問題はなかった。また、視察を通じて、マレーシアのムスリムが日本のハラール認証を不安に感じていることを知ったため、OEM 先が既にハラール認証を取得していたことも、OEM 契約を締結する決め手となった。2015 年 12 月、C 社は、マレーシアに現地法人を設立し、C 社ブランドを使い、OEM 先で製造した菓子の販売を開始した。

このように海外事業を開始した C 社であったが、同時に、日本での自社によるハラール認証の取得も検討していた。その理由は、2020 年の東京オリンピック・パラリンピックの開催である。既述の通り、海外には日本のハラール認証を懸念しているムスリムもいたため、訪日ムスリムに対して、マレーシアのハラール認証を日本で取得することが競争力に繋がると考えたのである。さらに、OEM 先のムスリムのスタッフが日本に訪問した際、ハラール製品を見つけるのに苦労していることを目の当たりにし、その状況を変えたいという気持ちもあった。そこで、日本のコンサルタント会社を通じ、申請から約 2 年の期間を経て、2017 年 4 月、C 社は、マレーシアのハラール認証を取得した。そして、2018 年 4 月より、国内でハラール認証製品の販売を開始したのである。

このように、日本でのハラール製品の販売のため、C 社はマレーシアのハラール認証を取得したが、これは、マレーシアへの製品輸出に繋がることとなった。日本産の製品にマレーシアのハラール認証を取得したため、マレーシアの小売業者から高い評価を得ることができたのである。2018 年 9 月より、C 社は、マレーシアの小売業者に対して、ハラール認証製品の輸出をしている。ただし、現段階では、販売価格の問題がある。日本産の製品をマレーシアで販売するには、販売価格を消費者が購入可能な水準まで抑えなければならない。それゆえ、今後、C 社は、販売価格を抑えた分、販売量を増やすことで、マレーシア向けの輸出事業を推進していくつもりである³⁰⁵。なお、現在、C 社におけるハラール製品の売上高の比率は、約 3%である(2019 年 2 月 25 日時点)。

<購買側組織の管理能力>

「X´：購買側組織の管理能力」から確認していこう。まず「x´₁：対境担当者の影響

³⁰⁵ ハラール製品の輸出では、販路を C 社自身で開拓し、商社を介さないというように、製品価格を抑える取り組みが行われている。

力」の測定指標となる「ハラール委員会の人員数」は、12名である。C社の「ハラール委員会」は、社長を議長として、その下に、「ハラール管理者」が位置づけられている。さらに、その下には、製造担当と品質管理担当が分かれており、各部門に実務者が所属しているという体制である（図11）。

「ハラール管理に関する資格を持つ人員数」は2人である。その内訳は、「ハラール委員会」の議長である社長とハラール管理者である。「ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数」は12人である。既に述べた通り、C社とハラール認証機関の間にはコンサルタント会社があり、ここがC社のハラール管理体制の確認も兼ねて、定期的にハラール管理の講習会を実施している。だが、ハラール管理の講習もレベル別に分かれており、ハラール管理者としての有資格者は、既述の通り、社長とハラール管理者の2名だけとなっている。

「ハラール委員会のムスリムの人員数」は1人である。2018年4月時点ではムスリムはいなかったが、2018年11月のインタビューにて、ムスリム従業員が新たに雇用されたことがわかった。この従業員はマレーシア人であり、海外市場での販売促進・商品開発を期待され雇用された。つまり、ハラール管理を目的とした雇用ではなかった。なお、ハラール認証を取得する際にも、ムスリム従業員の雇用は求められていなかったという。それよりも、ハラール認証機関からは、多くの従業員がハラール管理の講習を受け、有資格者の人数を増やして欲しいという要望を受けている。「ハラール委員会の議長の役職」については、既述の通り、「社長」である。

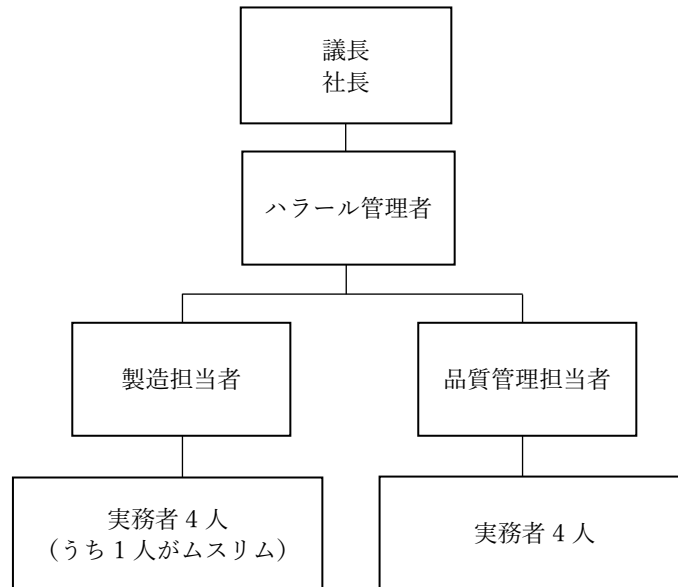
「x₂：参入期間」では、「ハラール認証を取得している期間」が確認される。既述の通り、C社では、2017年4月にハラール認証を取得した。C社に対する最後のインタビューが2019年2月であるため、「ハラール認証を取得している期間」は、1年10ヵ月となる。

「x₃：組織規模」では、「正規従業員数」であり、その数は12名である。それゆえ、C社の場合、「ハラール委員会」には、全ての従業員が所属していることになる。本研究の区分に照らし合わせれば、C社は、「小企業」である。

「x₄：製造拠点地」は「日本」であり、C社は、ハラール認証制度が発展途上の国に製造拠点を置いている。

以上が、C社における「X'：購買側組織の管理能力」の調査結果である（表19）。

図 11 C社における「ハラール委員会」



注) 筆者作成。2019年2月25日時点の情報に基づく。

表 19 C社における「X´：購買側組織の管理能力」の調査結果

x´₁：対境担当者の影響力

・ハラール委員会の人員数	12人
・ハラール管理に関する資格を持つ人員数	2人
・ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数	12人
・ハラール委員会のムスリムの人員数	1人
・ハラール委員会の議長の役職	社長

x´₂：参入期間

・ハラール認証を取得している期間	1年10ヵ月
------------------	--------

x´₃：組織規模

・正規従業員数	12人 (小企業)
---------	-----------

x´₄：製造拠点地

日本

注) 筆者作成。2019年2月25日時点の情報である。

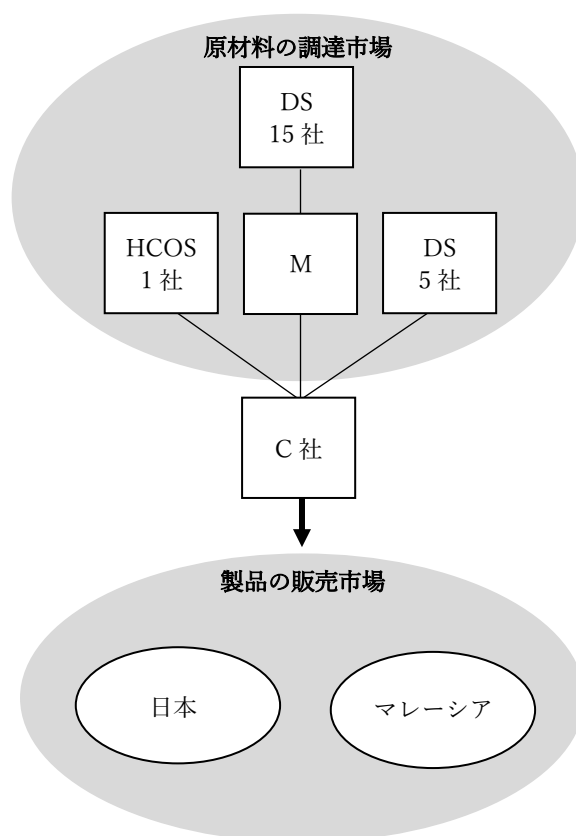
<原材料調達の戦略>

「Y´：原材料調達の戦略」について、C社におけるサプライヤーの全体像を見てお

こう。ハラール製品を製造するため、C社が取引しているサプライヤーは、国内20社、国外1社である。ただし、直接取引を行っている国内サプライヤーは5社であり、その他のサプライヤーについては、中間業者経由で調達を行っている。国外サプライヤーとは直接取引を行っており、これは、非イスラーム圏のサプライヤーである。

C社の国内サプライヤーには、ハラール認証を取得しているものもあるが、その原材料は、C社のハラール製品には使用されていない。つまり、上記20社の国内サプライヤーは、ハラール認証を取得していない。一方、国外サプライヤー1社は、マレーシアとの相互認証を持つハラール認証を取得している。図12は、C社におけるサプライヤーのチャート図である。

図12 C社におけるサプライヤーのチャート図



注) 筆者作成。2019年2月25日時点の情報に基づく。図中の用語は次の通りである。DS：ハラール認証を持たない国内サプライヤー（製造業者、再包装業者）、OS：ハラール認証を持たない国外サプライヤー（製造業者）、HCDS：ハラール認証を持つ国内サプライヤー（製造業者、再包装業者）、HCOS：ハラール認証を持つ国外サプライヤー（製造業者）、M：中間業者（輸送業者、流通業者、卸売業者、問屋、商社など。これらの業者は再包装を実施していない）。なお、本研究の主たる対象ではないため、「中間業者」(M)の数を示していない。このため、中間業者を1つのかたまりで表しているが、これには複数社が含まれている場合もある。加えて、ハラール認証の適用対象外となる未加工原材料のサプライヤー、また、それに

係る中間業者は、図中には含まれていない。

以上を踏まえ、「 y_1 : 非依存戦略」の測定指標から確認していこう。「同じ製品を製造するサプライヤー数」「自社で内製化しているサプライヤー製品数」については、C社では、ハラール製品に関して、このような取り組みは実施されていなかった。

「 y_2 : 部分依存戦略」については、「取引開始前にハラール管理体制を確認したサプライヤー数」「取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数」を確認したところ、C社では、このような取り組みは実施されていなかった。一方、「取引開始後にハラール管理体制を確認したサプライヤー数」「取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数」「毎年監査を実施するサプライヤー数」も、0社であった。ハラール認証取得時期が2017年であり、これらの実績がないと考えたため、その予定が今後にあるかを尋ねたところ、サプライヤーの監査を実施する予定はないという。理由としては、C社の従業員数が多くないため、監査などに割ける人材や時間がないからである。ただし、C社との取引関係の強化という観点から、サプライヤーから、時々、工場を訪問してほしいという要望はある。しかし、その場合も、C社による確認内容は、安全衛生面であり、本研究が対象とするハラール性の監査には該当しない。

「ハラール管理の教育を実施したサプライヤー数」は、0社である。だが、「動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数」は、国内サプライヤー1社が該当する。自社でのハラール認証の取得にあたり、これまでOEM先に任せていた原材料調達は、C社自身の課題となった。安全衛生面については、既に体制が整えられていたため問題とならなかったが、原材料については、自社でハラール製品の開発をこななかったため、C社は、これに対応しなければならなかった。具体的には、ハラール認証機関より、2次および3次サプライヤーの原材料まで把握することが要請された。ハラール認証機関の要求は、「ハラール認証を取得したサプライヤーから調達した原材料を使用せよ」ではなく、「ハラームに該当しない原材料を使用せよ」であった。そこで、C社は、直接取引のあるサプライヤーおよび中間業者に依頼して、3次原材料までの把握を行った。原材料を遡ってみると、豚由来の成分を使った原材料もあったため、C社は、これらを全て変更しなければならなかった。ハラール製品のための原材料を揃えるには、

相当な時間がかかり、認証の取得までに約2年の期間を要した³⁰⁶。その中で、いくつかのサプライヤーは、C社のハラール製品に対応して、原材料を変更してくれた。直接取引をしている国内サプライヤーでは、1社が原材料を変更してくれたことが確認できた。中間業者経由のサプライヤーでは、正確な数字は把握できなかったが、数社が原材料の変更をしてくれたという。このため、本研究では、C社による直接的な働きかけがあった国内サプライヤー1社を採用する

なお、以上のC社による原材料の把握は、文書を通じて行われている。具体的には、「製品規格書」「製品規格書の詳細情報」「製造フロー図」が収集される。「製品規格書の詳細情報」とは、単なる原材料表示だけではなく、何由来の原材料であるかを示す情報となる。3次原材料まで把握するには、通常の規格書では、情報が不十分であるという。C社ではハラール認証を持つサプライヤーが少なかったため、サプライヤーから「ハラーム・非ハラールな物を使用していないことの誓約書」を取得しているかを尋ねたところ、C社は、そのような文書を収集できていない。C社が過去に要請したこともあるが、サプライヤーがそれに応じてくれることはなかった。ハラール認証を取得していない以上、そのような文書を出すのには抵抗があるのではないかという。

サプライヤーから収集された文書は、コンサルタント会社を通じて、マレーシアのハラール認証機関によって必ず確認される³⁰⁷。しかし、これらの情報で、ハラール認証機関による判断が行われないこともある。時には、サプライヤー名だけで、原材料の使用可否が判断されることがあるという。このことから、社長は、ハラール認証機関側（もしくは、コンサルタント会社側）で、ある程度、サプライヤー製品の状況を把握しているのではないかと語ってくれた。

「違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサプライヤー数」「イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数」について確認したところ、C社は、そのような取引条件をサプライヤーに対して課していない。イスラーム金融の取引条件化における今後の必要性を尋ねたところ、「その必要性は特に感じていない」

³⁰⁶ 現在、C社の全製品でハラール対応をしている。ただし、ハラール認証の取得費用との兼ね合いもあり、全製品でハラール認証を取得しているわけではない。C社では、ハラール製品の要望があった場合、すぐに動ける状態にしている。本研究では、ハラール認証を取得した製品だけを対象としている。

³⁰⁷ ハラール認証の取得にあたり、マレーシアのハラール認証機関がC社を訪問し監査を実施した。しかし、常時の連絡については、C社から直接ハラール認証機関にすることはない。基本的には、C社が連絡・相談をするのはコンサルタント会社であり、そこから、ハラール認証機関への連絡が行われている。

という回答を得た。

「信頼関係を築いているサプライヤー数」は、いくつかのサプライヤーが中間業者経由であるため、直接的取引のあるサプライヤーについて確認した。C社では、直接取引のサプライヤーとの信頼関係は十分に構築できているという。その理由は、経営者個人としては、C社の設立前から、それらサプライヤーとの取引関係があったからである。C社としては、設立年から計算して、約6年間の取引関係となるが、社長個人では、国内サプライヤーとは23年、国外サプライヤーとは16年の取引関係がある。このように長期にわたり関係を有しているため、C社と直接取引のあるサプライヤーの間には信頼関係が構築されている。

最後は、「y₃：第三者依存戦略」である。既述の通り、C社のハラール製品に関しては、「ハラール認証を取得しているサプライヤー数」は、国外サプライヤー1社である。「ハラール認証の有効期限を把握しているサプライヤー数」については、そのようなサプライヤーの該当はなかった。このため、「ハラール認証の更新連絡をしているサプライヤー数」も0社となる。

以上が、C社における「Y´：原材料調達戦略」の調査結果である（表20）。

表 20 C社における「Y´：原材料調達の戦略」の調査結果

サプライヤー総数	国内 20 社、国外 1 社
y´ ₁ ：非依存戦略	
・ 同じ製品を製造するサプライヤー数	1 社（取り組みなし）
・ 自社で内製化しているサプライヤー製品数	0 製品（取り組みなし）
y´ ₂ ：部分依存戦略	
・ 取引開始前にハラル管理体制を確認したサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 取引開始後にハラル管理体制を確認したサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 毎年監査を実施するサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ ハラル管理の教育を実施したサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数	国内 1 社、国外 0 社 (流通業者経由でも数社)
・ 違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサ プライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 信頼関係を築いているサプライヤー数	国内 5 社、国外 1 社
・ サプライヤーとの取引年数	C 社として平均 6 年 (経営者個人では国内は 23 年、 国外は 16 年)
y´ ₃ ：第三者依存戦略	
・ ハラル認証を取得しているサプライヤー数	国内 0 社、国外 1 社
・ ハラル認証の有効期限を把握しているサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ ハラル認証の更新連絡をしているサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社

注) 筆者作成。2019 年 2 月 25 日時点の情報である。

<リスクの認識>

「Z：リスクの認識」における「z₁：原材料の調達市場」では、「サプライヤー」に関する測定指標に懸念が見られた。それは、「イスラーム圏のサプライヤーではないこと」であり、C 社は、この点において、特に国内サプライヤーを懸念していた。具体的には、

C社への報告なしに、サプライヤーが原材料を変更することである。日本では、製品の原材料の仕様が変更になると、その表示も変更されるという。このため、通常、原材料の変更があれば、サプライヤーからの報告があると想定されるが、C社のサプライヤーの大半がハラール認証を取得していないため、それらの製品がC社のハラール製品に使われるという意識が低いと考えられる。もしイスラーム圏のサプライヤーであれば、ハラール製品への理解があるが、日本では、イスラームは馴染みの薄い宗教である。それゆえ、社長は、その点に不安を感じている。

「z₁: 原材料の調達市場」における他の測定指標については、強い懸念は見られなかった。国外サプライヤーについても、ハラール認証を取得しているため、懸念することはほとんどないという。また、そのハラール認証機関についても、非イスラーム圏に位置するが、同様に強い不安を感じることはない。

ただし、C社は、国内のハラール認証機関には不安を感じていた。C社でのハラール認証の取得にあたり、国内の認証機関を検討した際、日本では、金銭目的で認証を発行するようなどころがあると聞いたからである。加えて、社長は、国際的な認知度という観点からも、国内のハラール認証機関は海外の認証機関よりも劣ると考えていた。その結果、C社は、マレーシアのハラール認証を取得した。しかしながら、既述の通り、C社のハラール製品については、ハラール認証を持つ国内のサプライヤーがいないため、このような懸念が測定指標に表れることはなかった。

「z₂: 製品の販売市場」については、C社では日本とマレーシアに製品販売をしているものの、国内と国外で認識の違いはないという。C社では、ハラームに該当する原材料を使用していないため、「規制主体」に対する懸念はない。ただし、「購入主体」については、売上に直結するため、懸念が高まるという。「購入主体」から信頼を失えば、それは売上の減少に繋がってしまうからである。

以上が、C社における「Z: リスクの認識」の調査結果である（表 21）。

表 21 C社における「Z：リスクの認識」の調査結果

z1：原材料の調達市場	
・イスラーム圏のサプライヤーではないこと	国内 4、国外 2
・サプライヤーのムスリム従業員の人数	国内 2、国外 2
・サプライヤーの経営者がムスリムではないこと	国内 2、国外 2
・サプライヤーの動物由来原材料の使用	国内 2、国外 2
・サプライヤーの品質管理能力	国内 2、国外 2
・イスラーム圏のハラール認証機関ではないこと	国内 2、国外 2
・ハラール認証機関が政府に管理されていないこと	国内 2、国外 2
・ハラール認証機関が相互認証を持っていないこと	国内 2、国外 2
・ハラール認証機関の監査能力	国内 2、国外 2
z2：製品の販売市場	
・政府の検査	国内 2、国外 2
・ハラール認証機関の監査	国内 1、国外 1
・製品の販売停止による損害の大きさ（短期的な売上の減少）	国内 2、国外 2
・製品回収による損害の大きさ（製品回収費用の計上）	国内 2、国外 2
・消費者や顧客企業の訴え	国内 4、国外 4
・消費者団体の検査	国内 4、国外 4
・製品の不買運動（短期的な売上の減少）	国内 4、国外 4
・製品の信頼喪失（長期的な売上の減少）	国内 4、国外 4

注) 筆者作成。2019年2月25日時点の情報である。認識の尺度は、「1.全く懸念しない」「2.あまり懸念しない」「3.どちらでもない」「4.やや懸念する」「5.とても懸念する」である。

第4項 D社（組織規模：小企業、製造拠点地：マレーシア）

<調査手順>

D社とは、2016年10月のマレーシアのイベントにて、C社を通じて知り合うことができた。これは、D社がC社のOEM先であったからである。公式なインタビューは、4回実施している。1回目は、2016年11月6日、「調査2」として、D社の運営責任者（Operation Director）と生産管理者（Production Manager）に公式なインタビューを

実施した。運営責任者は、D社のハラール委員会のメンバーではなかったが、サプライヤーの選定やサプライヤーのハラール認証の管理を担っていた³⁰⁸。生産管理者は、D社の「ハラール管理者」(Halal Supervisor)であり、D社のハラール管理を担当している。インタビューは、D社にて約90分行われた。2016年12月18日、不明点を確認するため、2回目のインタビューを運営責任者に対して実施した。インタビューはD社にて行われ、その時間は、約60分であった。そして、「調査2」を踏まえ、本研究の「調査3」へと移行した。2018年4月4日から7日まで、マレーシアでハラールのイベントが開催された。その中で、インタビューを試みたが、イベント中であったため、運営責任者がそれに割ける時間がなく、やむを得ず、質問票を渡して回収する方式を採用した。その結果、不明確な回答が複数箇所見受けられた。これらを確認するため、2018年11月28日、日本で開催されたイベントの会場にて、3回目のインタビューを運営責任者に行った。このインタビューでは、「調査3」の追加調査も合わせて実施された。インタビュー時間は、約60分であった。その後、不明確な点が残ったため、2019年2月17日、再度、運営責任者にインタビューを実施した。場所は、マレーシアのレストランであり、時間は、約50分であった。

<基本情報>

D社は、主に菓子の製造販売を行っている。D社は、1996年に設立され、1999年より食品事業に参入した。インタビュー対象となった運営責任者も、この時期より、D社に入社している。ハラール認証を取得したきっかけは、製品を販売する際に、小売業者より、ハラール認証の取得を求められたからである。なお、安全衛生に関する規格では、D社は、GMPとHACCPを取得している。

D社は、マレーシアに販売するだけでなく、2003年より、中東諸国やイギリスにも輸出を始めている。中東諸国への輸出は、D社の製品と類似したものが消費されていたからであり、イギリスへの輸出は、ムスリムコミュニティが存在していたからである。

³⁰⁸ ただし、2017年の終わりより、運営責任者が実質的に最高経営責任者(Chief Executive Officer; CEO)の権限を得たため、サプライヤーに関する業務は生産管理者に移管された。しかし、運営責任者がCEOとなり、D社のハラール管理に強い権限を有するため、また、「貴社でハラール製品の管理に権限を有する担当者」というこちらの申し出に対し、運営責任者が対応することになったため、主に、運営責任者にインタビューを実施した。

このように、D 社では、製品の輸出が推し進められていた。そのような中、「マレーシア中小企業公社」(SME Corporation Malaysia) より、日本で実施されるトレーニングに招待されることとなった³⁰⁹。輸出を推進していたため、日本の市場調査も兼ねて、D 社は、トレーニングへの参加を決めた。このトレーニングが契機となり、C 社との交流が始まり、既述の通り、D 社は、C 社の OEM 先となった。その決め手を尋ねたところ、C 社の回答と同様に、C 社が D 社と類似した設備を使用しており、また、類似した製品を販売していたからだと言ったと運営責任者が答えてくれた。

C 社との交流が始まったことにより、D 社および C 社が製造拠点とする地域間の連携も深まっていった。運営責任者によれば、国外の日本との連携ということが注目を集め、製造拠点とする地域では、以前より、D 社の評判が高まったことを感じているという。D 社は、今後、自社が成長すると同時に、他の企業も巻き込みながら、D 社および C 社が製造拠点とする両地域の発展を期待している。

<購買側組織の管理能力>

「X´：購買側組織の管理能力」から確認しよう。まず「x´₁：対境担当者の影響力」の測定指標となる「ハラール委員会の人員数」は、4 名である。D 社の「ハラール委員会」では、以前は、「ハラール管理者」である生産管理者を議長とし、その下に「調理担当者」(Cook Leader) と「上級技術者」(Senior Technician) を配置していた(2018 年 11 月 28 日時点)。しかし、2019 年より、生産管理者と同じ水準の位置に、「品質保証管理者」(Quality Assurance Manager) を配置した。D 社では、ハラール認証だけでなく、安全衛生規格である GMP や HACCP も取得しているため、前者は生産管理者が、後者は品質保証管理者が受け持つような体制に変更したのである(図 13)。生産ラインにおける業務については、調理担当者および上級技術者が担っている。例えば、調理担当者は、D 社に届いたサプライヤー製品や原材料が依頼通りであるかを確認している。また、上級技術者は、GMP や HACCP に基づいた生産が行われているのかを現場で管理している。何らかの問題が発生すれば、生産管理者または品質保証管理者への報告が行われる。

³⁰⁹ 選出の理由を尋ねてみたが、「よくわからない」との回答を得た。D 社自らが申し込みをして、選出されたわけではないらしい。

「ハラール管理に関する資格を持つ人員数」は、生産管理者だけであり、1人である。「ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数」も生産管理者だけの1人である。「ハラール委員会のムスリムの人員数」は4人であり、D社の「ハラール委員会」は、全てムスリムで構成されている。なお、D社では、「ハラール委員会」だけに限らず、全従業員がムスリムである。「ハラール委員会の議長の役職」は、既に確認した通り、「生産管理者」である。

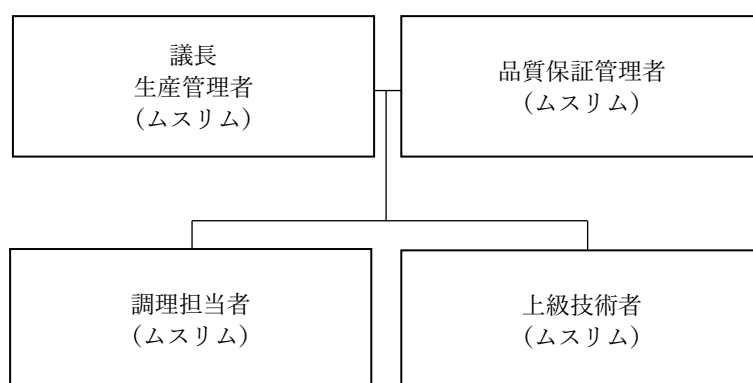
「x₂：参入期間」を測定する「ハラール認証を取得している期間」は、15年である。これは、マレーシアでハラール食品の規格が登録された2004年から算定した。なお、D社では、規格が登録される前からも、ハラール認証を取得していたが、その時期を正確に把握できなかったため、また、現行の規格と異なる可能性もあるため、2004年をハラール認証の取得年とした。

「x₃：組織規模」の測定指標は「正規従業員数」であり、D社の場合、その数は20名である。本研究の区分に照らし合わせれば、D社は、「小企業」に該当する。

「x₄：製造拠点地」は「マレーシア」であり、D社は、ハラール認証制度が発展した国に製造拠点を置いている。

以上が、D社における「X'：購買側組織の管理能力」の調査結果である（表22）。

図13 D社における「ハラール委員会」



注) 筆者作成。2019年2月17日時点の情報に基づく。

表 22 D 社における「X´：購買側組織の管理能力」の調査結果

x´ ₁ ：対境担当者の影響力	
・ハラール委員会の人員数	4 人
・ハラール管理に関する資格を持つ人員数	1 人
・ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数	1 人
・ハラール委員会のムスリムの人員数	4 人
・ハラール委員会の議長の役職	生産管理者
x´ ₂ ：参入期間	
・ハラール認証を取得している期間	15 年
x´ ₃ ：組織規模	
・正規従業員数	20 人（小企業）
x´ ₄ ：製造拠点地	マレーシア

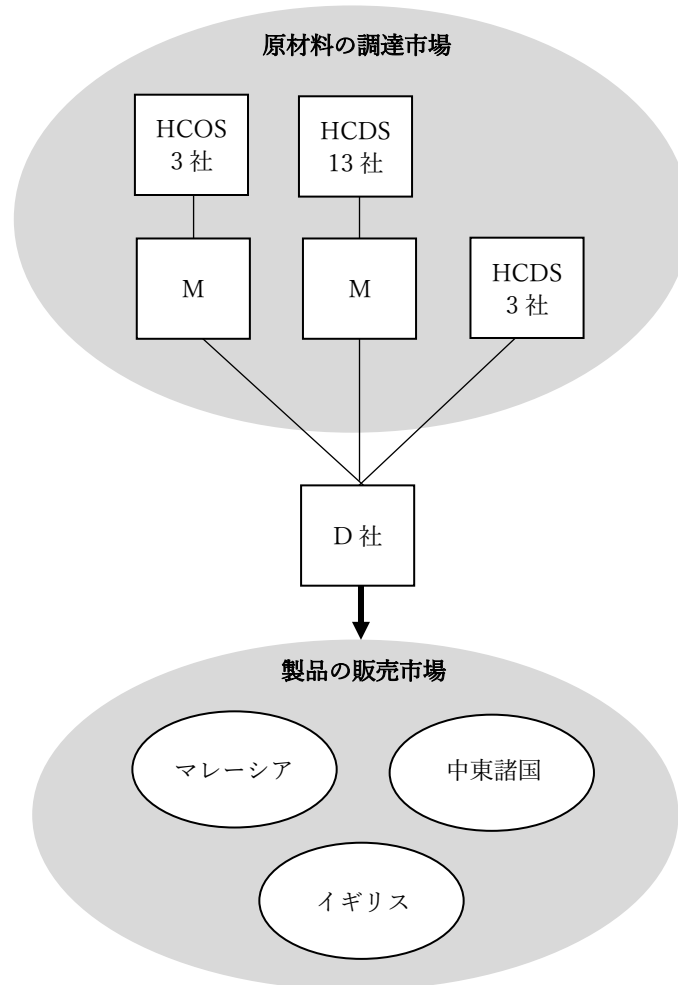
注) 筆者作成。2019 年 2 月 17 日時点の情報である。

<原材料調達の戦略>

「Y´：原材料調達の戦略」について、D 社におけるサプライヤーの全体像を確認しておこう。ハラール製品を製造するため、D 社が扱っているサプライヤーは、国内 16 社、国外 3 社である。国外のサプライヤーは、非イスラーム圏のサプライヤーである。D 社では、国内サプライヤーに対しては、3 社と直接取引を行っており、その他の 13 社は、中間業者経由で取引が行われている。国外サプライヤーに対しては、3 社全て中間業者経由で取引が行われている。

D 社における全てのサプライヤーは、ハラール認証を取得している。国内のサプライヤーは、マレーシアのハラール認証を取得しており、国外のサプライヤーは、マレーシアと相互認証を持つハラール認証を取得している。図 14 は、D 社におけるサプライヤーのチャート図である。

図 14 D 社におけるサプライヤーのチャート図



注) 筆者作成。2019年2月17日時点の情報に基づく。図中の用語は次の通りである。DS：ハラール認証を持たない国内サプライヤー（製造業者、再包装業者）、OS：ハラール認証を持たない国外サプライヤー（製造業者）、HCDS：ハラール認証を持つ国内サプライヤー（製造業者、再包装業者）、HCOS：ハラール認証を持つ国外サプライヤー（製造業者）、M：中間業者（輸送業者、流通業者、卸売業者、問屋、商社など。これらの業者は再包装を実施していない）。なお、本研究の主たる対象ではないため、「中間業者」(M)の数を示していない。このため、中間業者を1つのかたまりで表しているが、これには複数社が含まれている場合もある。加えて、ハラール認証の適用対象外となる未加工原材料のサプライヤー、また、それに係る中間業者は、図中には含まれていない。

以上を踏まえ、「 y_1 ：非依存戦略」の測定指標から確認する。「同じ製品を製造するサプライヤー数」は、4製品について、平均3社である。これは、ハラール性の問題だけでなく、D社では、供給量の問題としても捉えられている。D社は、急な注文への対応や天災などによって、十分な量の原材料を得られないことをリスクとして考えている。それゆえ、重要な製品について、複数のサプライヤーを活用しているわけである³¹⁰。

³¹⁰ 加工原材料ではなく、野菜などの未加工原材料を供給する業者も複数利用している。

「自社で内製化しているサプライヤー製品数」は、1製品である。D社では、1製品について、国外から未加工の原材料を調達し、自社での内製化を行っている。内製化を行う理由は、2つある。第1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。問題が発生したとしても、D社が国外サプライヤーを訪問することはできない。このため、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。特に、加工度の高い製品には、注意を払う必要がある。第2は、味の問題である。味は、製品力ひいては企業の競争力として重要であり、D社は、独自の味の開発に努めている。それゆえ、製品の味を左右する製品については、内製化が行われている。一方で、加工度の低いもの、味について重要性が低いもの、コストの問題で安価な国外製品を使用せざるを得ないものに関しては、D社は、ハラール認証を持つ国外サプライヤーの原材料を調達している。

「y₂: 部分依存戦略」については、「取引開始前にハラール管理体制を確認したサプライヤー数」は、0社である。「取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数」は、国内サプライヤー1社である。直接取引のあるサプライヤー1社から、現地審査の承諾を得ることができたため、取引開始前にそれが実施された。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た。特に、D社は、実際の作業員ではなく、生産管理を担う人物がムスリムであるかを確認することが大切だと考えている。作業員へのハラール管理に関する教育などは、通常、生産管理者から実施されるからである。このような現地審査の実施は、サプライヤーから承諾を得た時だけであり、D社の通常の手順ではない。マレーシアのハラール認証機関のホームページでは、ハラール認証を取得したサプライヤーが掲載されているため、基本的には、それを確認することでサプライヤーの選定が行われている。直接取引のあるサプライヤーを訪問することもあるが、それは、お互いを知るための顔合わせであり、現地審査という意味合いはないという。

「取引開始後にハラール管理体制を確認したサプライヤー数」「取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数」「毎年監査を実施するサプライヤー数」は、0社である。D社は、サプライヤーから、「ハラール認証の証明書」および「製品規格書」(Product Specification)を収集している。また、加工度の高い製品を調達する際は、「製品安全データシート」(Material Safety Data Sheet; MSDS)も収集している。直接取引のあるサプライヤーを除き、これらは、中間業者経由で収集されている。D社の基本的な認識と

して、サプライヤーがハラール認証を持つのであれば、監査の必要はないという。その理由としては、そのサプライヤーがハラール認証機関からの監査を定期的を受けているからである。また、サプライヤーの製造工程を中断しなければならない監査の実施は、D社では、承諾を得ることが難しいからである。ただし、D社は、1年に1回、中間業者に対する監査を実施している。この理由は、中間業者が輸送業務または貯蔵業務のハラール認証を取得していないからだ。それゆえ、監査では、ハラールな製品がハラールではないものと混載・貯蔵されていないかが確認される。

「ハラール管理の教育を実施したサプライヤー数」「動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数」は、0社である。また、「違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサプライヤー数」「イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数」も、0社である。イスラーム金融の取引条件化における今後の必要性を尋ねたところ、「その必要性は特に感じていない」という回答を得た。

「信頼関係を築いているサプライヤー数」については、いくつかのサプライヤーが中間業者経由であるため、直接的取引のある国内サプライヤーについて確認した。その数は、3社であり、理由は、ハラール認証を取得しているからだという。「サプライヤーとの取引年数」は、平均すると約3年である。なお、D社は、多くのサプライヤー製品を中間業者経由で調達しているため、特に2社の中間業者に対しては、十分な信頼関係を構築できている（取引年数は、2社共に約18年）。これにより、天災の影響で十分な原材料が確保できないなど、不測の事態が発生した時には、迅速に対応してもらえるという。

最後は、「y₃：第三者依存戦略」である。既述の通り、「ハラール認証を取得しているサプライヤー数」は、国内サプライヤー16社、国外サプライヤー3社である。「ハラール認証の有効期限を把握しているサプライヤー数」も、国内サプライヤー16社、国外サプライヤー3社である。しかしながら、「ハラール認証の更新連絡をしているサプライヤー数」は、国内サプライヤー0社、国外サプライヤー0社である。認証更新の手続きは、ハラール認証機関によって進められるため、D社自らが、サプライヤーへの更新連絡を行ってはいないという。

以上が、D社における「Y[′]：原材料調達の戦略」の調査結果である（表23）。

表 23 D 社における「Y´：原材料調達の戦略」の調査結果

サプライヤー総数	国内 16 社、国外 3 社
y´ ₁ ：非依存戦略	
・ 同じ製品を製造するサプライヤー数	4 製品については平均 3 社
・ 自社で内製化しているサプライヤー製品数	1 製品
y´ ₂ ：部分依存戦略	
・ 取引開始前にハラル管理体制を確認したサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数	国内 1 社、国外 0 社
・ 取引開始後にハラル管理体制を確認したサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社 (中間業者への監査あり)
・ 毎年監査を実施するサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社 (中間業者には年 1 回)
・ ハラル管理の教育を実施したサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサ プライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 信頼関係を築いているサプライヤー数	国内 3 社、国外 0 社
・ サプライヤーとの取引年数	国内 3 社の平均 3 年
y´ ₃ ：第三者依存戦略	
・ ハラル認証を取得しているサプライヤー数	国内 16 社、国外 3 社
・ ハラル認証の有効期限を把握しているサプライヤー数	国内 16 社、国外 3 社
・ ハラル認証の更新連絡をしているサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社

注) 筆者作成。2019 年 2 月 17 日時点の情報である。

<リスクの認識>

「Z：リスクの認識」における「z₁：原材料の調達市場」の「サプライヤー」に関する内容から確認していこう。「イスラーム圏のサプライヤーではないこと」「サプライヤーのムスリム従業員の人数」「サプライヤーの経営者がムスリムではないこと」には、特に強い懸念は見られなかった。国内サプライヤーに関して言えば、イスラーム圏である

マレーシアのサプライヤーであるため、これら設問については、問題として該当しないからである。なお、D社では、生産管理者がムスリムであることを重要視していたが、経営者までムスリムである必要はないという。重要なのは、生産工程に関わる人間がムスリムであるかということである。

一方、国内サプライヤーについて、「サプライヤーの動物由来原材料の使用」「サプライヤーの品質管理能力」には懸念が見られた。「サプライヤーの動物由来原材料の使用」への懸念が高い理由は、D社では、国内サプライヤーより調理油などの油脂が含まれる製品を調達しているからである。油脂には動物性と植物性があり、もし動物性のものが使用されていれば、それは、ハラール性に関して問題となる可能性がある。ハラール認証を取得した製品であれば問題はないが、マレーシアでは、リサイクルの油脂を食用油として提供されるという問題があるという。この場合、動物性と植物性の油脂が混ざるといことが起きる可能性がある³¹¹。このような問題があるため、「サプライヤーの動物由来原材料の使用」に懸念が見られる。「サプライヤーの品質管理能力」に対する懸念は、マレーシアのハラール認証機関の監査が厳格なことに起因する。ハラール認証機関がサプライヤー製品に問題があると判断すれば、それを使用しているD社の製品もハラール性に問題があることになる。仮にそのような事態が発生すれば、D社は、製品回収を行わなければならない。それゆえ、「ハラール認証機関の監査に継続的に合格できる管理能力をサプライヤーが持っているのか」という点において、懸念が見られた。

なお、国外サプライヤーについては、目立った懸念は見られない。なぜなら、D社では、国外サプライヤーから加工度の高い製品を調達してはいないからである。

「サプライヤーのハラール認証機関」については、基本的に懸念は見られなかった³¹²。国外のハラール認証機関に対しても、サプライヤーのハラール認証機関は、マレーシアとの相互認証を持っているため、特段の懸念はない。確かに、国外のハラール認証機関とマレーシアのハラール認証機関を同一視することはできず、また認証手順が不明確であるものの、マレーシアのハラール認証機関が国外の認証機関への監査を実施している

³¹¹ リサイクル油脂の問題は、マレーシアの記事でも取り上げられている。The Sun daily (November 9, 2016). Recycled cooking oil is dangerous for health.

³¹² ただし、マレーシアのハラール認証機関に対する疑問点はあるという。現在、マレーシアのハラール認証機関は、食品産業だけでなく、化粧品産業など、複数の産業を管轄している。それゆえ、マレーシアのハラール認証機関では、その広範な範囲を管理する十分な体制が構築されているのかという点に疑問を感じることがあるという。

ので問題はないという。ただし、国外のハラール認証機関が相互認証を持っていなかったと仮定すれば、D社の懸念は高まることになる³¹³。

「Z₂: 製品の販売市場」については、国内および国外に対して、「製品の販売停止による損害の大きさ（短期的な売上の減少）」「製品回収による損害の大きさ（製品回収費用の計上）」に強い懸念が見られた。このような認識を持つ理由は、第1章で確認した「Cadburyの事件」が発生したからだ。販売停止や製品回収が行われた場合、ムスリム消費者からの信頼は失墜することになる。実際、運営責任者は、以前はCadburyのチョコレートを食べていたが、事件以降は食べることを避けている。Cadbury製品のハラール性は確認されたものの、運営責任者は、一度疑った製品に対しては、基本的には、「ハラールではない」という判断をしている³¹⁴。「製品の不買運動（短期的な売上の減少）」「製品の信頼喪失（長期的な売上の減少）」に対する懸念が小さいのは、そのきっかけが、販売停止および製品回収の発生にあるからだ。これらの事態が発生しない限り、不買運動や信頼喪失は起こりえないため、強い懸念が見られるのは、「製品の販売停止による損害の大きさ（短期的な売上の減少）」「製品回収による損害の大きさ（製品回収費用の計上）」となる。

以上が、D社における「Z: リスクの認識」の調査結果である（表24）。

³¹³ D社の国外サプライヤーは、マレーシアとの相互認証を持つ認証機関の認証を取得しているため、「ハラール認証機関が相互認証を持っていないこと」に対する懸念は小さくなるはずである。しかし、その数値は、大きくなっている。これは、質問の意図と異なる解釈があったため、「もしハラール認証機関が相互認証を持っていないとしたら」という「仮定」に対する回答になってしまったからだと思われる。

³¹⁴ 脚注20を参照されたい。

表 24 D社における「Z：リスクの認識」の調査結果

z1：原材料の調達市場	
・イスラーム圏のサプライヤーではないこと	国内2、国外2
・サプライヤーのムスリム従業員の人数	国内2、国外2
・サプライヤーの経営者がムスリムではないこと	国内2、国外3
・サプライヤーの動物由来原材料の使用	国内4、国外3
・サプライヤーの品質管理能力	国内4、国外2
・イスラーム圏のハラール認証機関ではないこと	国内1、国外1
・ハラール認証機関が政府に管理されていないこと	国内1、国外2
・ハラール認証機関が相互認証を持っていないこと	国内1、国外4
・ハラール認証機関の監査能力	国内2、国外2
z2：製品の販売市場	
・政府の検査	国内1、国外1
・ハラール認証機関の監査	国内1、国外1
・製品の販売停止による損害の大きさ（短期的な売上減少）	国内5、国外4
・製品回収による損害の大きさ（製品回収費用の計上）	国内4、国外4
・消費者や顧客企業の訴え	国内2、国外2
・消費者団体の検査	国内1、国外2
・製品の不買運動（短期的な売上減少）	国内2、国外3
・製品の信頼喪失（長期的な売上減少）	国内1、国外3

注) 筆者作成。2019年2月17日時点の情報である。認識の尺度は、「1.全く懸念しない」「2.あまり懸念しない」「3.どちらでもない」「4.やや懸念する」「5.とても懸念する」である。

第5項 E社（組織規模：小企業、製造拠点地：マレーシア）

<調査手順>

E社との出会いは、2016年4月のマレーシアでのイベントであった。同イベントでは、E社の社長と知り合うことができた。当時、社長がE社の「ハラール委員会」の議長であったため、社長に対し、公式なインタビューを2回実施した。1回目のインタビューは、2016年5月26日、「調査2」として、E社にて実施した。インタビュー時間

は、約 90 分であった³¹⁵。その後、本研究の「調査 3」へと移行した。2018 年 4 月 4 日から 7 日まで、マレーシアでハラールのイベントが開催された。その中で、インタビューを試みたが、イベント中であったため、社長がそれに割ける時間がなく、やむを得ず、質問票を渡して回収する方式を採用した。その結果、不明確な回答が複数箇所見受けられた。これらを確認するため、2018 年 11 月 28 日、日本で開催されたイベントの会場にて、2 回目の公式なインタビューを社長に行った。この時、「調査 3」の追加調査も、合わせて実施された。インタビュー時間は、約 40 分であった。

<基本情報>

E 社は、ペースト、ソース、調味料などの製造販売を行っている。E 社の社長は、大手企業で勤務した後、2008 年に E 社を設立した。しかし、操業を開始したのは、数年間の準備期間があったため、2012 年からであった。E 社は、同年に、マレーシアのハラール認証を取得した。それゆえ、E 社の社長が本格的にハラール食品事業に携わることになったのは、2012 年からとなる。なお、E 社は、ISO9001、GMP、マレーシアの安全衛生規格である MeSTI を取得している。

操業開始後、E 社の売上は、2013 年と比べて、2016 年には 2 倍の規模に達することとなった。現在、E 社は、国内市場の販売だけでなく、イスラーム圏であるインドネシアやブルネイも含めたアジア圏を中心に輸出を行っており、国外への事業拡大を進めている。特に、2020 年にオリンピック・パラリンピックが開催される日本市場に関心を示しており、社長は、「マレーシア中小企業公社」が主催する研修プログラムへ参加し、日本企業とのビジネスマッチングも進めている。

<購買側組織の管理能力>

「X´：購買側組織の管理能力」から見ていこう。まず「x₁：対境担当者の影響力」

³¹⁵ 2016 年 7 月 24 日には、E 社にて、インタビュー内容をまとめたものを、社長に確認してもらった（約 60 分間）。その後、受けた指摘を反映させ、2016 年 8 月 6 日に、社長に内容の再確認をしてもらった（約 30 分間）。場所は、筆者が所属していた「マレーシアサラワク大学」であった。これら 2 回の確認作業は、ボイスレコーダーを使用しなかったため、本研究では、公式なインタビューには含めていない。なお、これらインタビューに基づいて執筆されたものが、次の論文である。Fujiwara, T. (2017). Supplier management in halal food supply chain: A preliminary case study. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 25(S): 25-38.

の測定指標となる「ハラール委員会の人員数」は、6名である。E社の「ハラール委員会」では、社長と同列の地位として、議長となる「ハラールエグゼクティブ」が配置されている。既述の通り、1回目の公式インタビューの際には、社長が「ハラール委員会」の議長であった（2016年5月26日時点）。その時、今のハラールエグゼクティブは、E社の従業員ではなく、外部のアドバイザーとして位置づけられていた。しかし、2回目の公式インタビューの時には、外部アドバイザーは、2019年1月より、E社の「ハラール委員会」に議長として迎え入れられることがわかった。この理由は、社長がムスリムではなく、ハラール管理を勉強しているものの³¹⁶、その知識だけでは十分ではないと考えていたからである。E社のハラールエグゼクティブは、ムスリムである。また、大手企業でのハラール管理の実務経験も有しているため、E社の管理体制の強化のために、外部アドバイザーに留まらず、E社の従業員として迎え入れられることになった。一方、社長は、ハラール管理ではなく、より販売やマーケティングに注力することになった。この理由から、社長とハラールエグゼクティブが並列に位置づけられているわけだ。両者の下には、4人のムスリム従業員が配置されている（図15）。

「ハラール管理に関する資格を持つ人員数」は、2人である³¹⁷。これは、社長と「ハラールエグゼクティブ」の2名が該当する。「ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数」は、0名である。ハラール管理の訓練に受講した経験があるが、それを継続的に行ってはいないという。

「ハラール委員会のムスリムの人員数」は5人である。「ハラール委員会の議長の役職」は、既に確認した通り、「ハラールエグゼクティブ」である。2018年11月28日時点では、具体的な役職名は確定しなかったが、ハラールエグゼクティブは、役員レベルとしてE社に迎え入れられるという。

「x₂：参入期間」を測定する「ハラール認証を取得している期間」は、6年である。既に述べた通り、E社がハラール認証を取得した2012年から算定した。ただし、取得月までは把握できなかったため、年単位で示すことにする。

「x₃：組織規模」の測定指標は「正規従業員数」であり、E社の場合、その数は9人である。本研究の区分に照らし合わせれば、E社は、「小企業」に該当する。

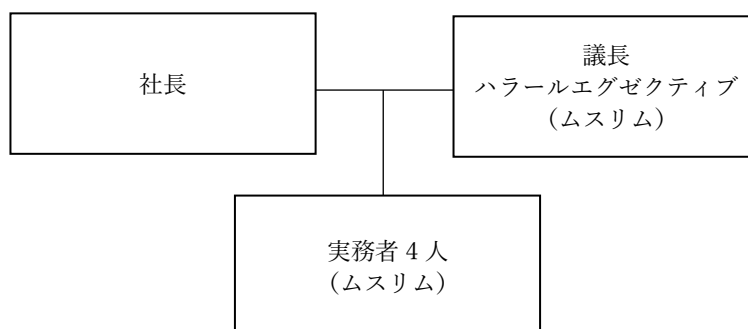
³¹⁶ 社長は、ハラール管理を学ぶため、ハラール認証機関に頻繁に足を運んでいるという。

³¹⁷ ただし、「ハラールエグゼクティブ」は、D社においてはその役職を任されているが、「ハラールエグゼクティブ」の公式の資格を有しているわけではない。「ハラール管理」に関する資格を有するのみである。

「x₄：製造拠点地」は「マレーシア」であり、E社は、ハラール認証制度が発展した国に製造拠点を置いている。

以上が、E社における「X[′]：購買側組織の管理能力」の調査結果である（表25）。

図15 E社における「ハラール委員会」



注) 筆者作成。2018年11月28日時点の情報に基づく。なお、2018年11月28日時点で「ハラールエグゼクティブ」はE社の従業員ではなかったが、既に外部アドバイザーとしてE社のハラール管理に関わっているため、また、2019年1月より、E社の従業員になることが確定していたため、2019年1月以降の「ハラール委員会」の組織図としている。

表25 E社における「X[′]：購買側組織の管理能力」の調査結果

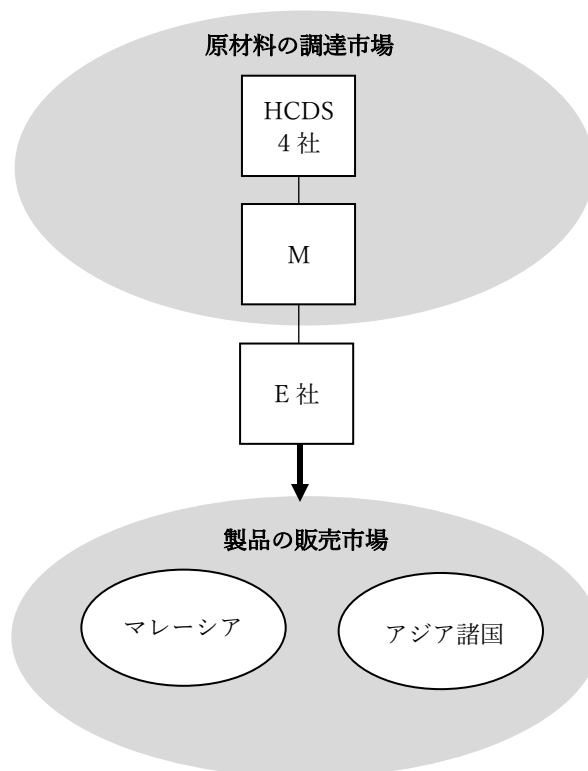
x ₁ ：対境担当者の影響力	
・ハラール委員会の人員数	6人
・ハラール管理に関する資格を持つ人員数	2人
・ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数	0人
・ハラール委員会のムスリムの人員数	5人
・ハラール委員会の議長の役職	ハラールエグゼクティブ (取締役レベル)
x ₂ ：参入期間	
・ハラール認証を取得している期間	6年
x ₃ ：組織規模	
・正規従業員数	9人(小企業)
x ₄ ：製造拠点地	マレーシア

注) 筆者作成。2018年11月28日時点の情報である。

<原材料調達の戦略>

「Y´：原材料調達の戦略」について、E社におけるサプライヤーの全体像を確認しておこう。ハラール製品を製造するため、E社が扱っているサプライヤーは、国内4社、国外0社である。E社では、国内サプライヤー4社とは、中間業者経由で取引が行われている。また、国外から原材料の調達を実施していないわけではなく、中間業者を経由して、未加工原材料の調達は行われている。全ての国内サプライヤーは、マレーシアのハラール認証を取得している。図16は、E社におけるサプライヤーのチャート図である。

図16 E社におけるサプライヤーのチャート図



注) 筆者作成。2018年11月28日時点の情報に基づく。図中の用語は次の通りである。DS：ハラール認証を持たない国内サプライヤー（製造業者、再包装業者）、OS：ハラール認証を持たない国外サプライヤー（製造業者）、HCDS：ハラール認証を持つ国内サプライヤー（製造業者、再包装業者）、HCOS：ハラール認証を持つ国外サプライヤー（製造業者）、M：中間業者（輸送業者、流通業者、卸売業者、問屋、商社など。これらの業者は再包装を実施していない）。なお、本研究の主たる対象ではないため、「中間業者」(M)の数を示していない。このため、中間業者を1つのかたまりで表しているが、これには複数社が含まれている場合もある。加えて、ハラール認証の適用対象外となる未加工原材料のサプライヤー、また、それに係る中間業者は、図中には含まれていない。

以上を踏まえ、「y₁: 非依存戦略」の測定指標から確認してみよう。「同じ製品を製造するサプライヤー数」については、E社では、このような取り組みを実施していない。味や品質を保つため、E社は、中間業者を通じて、常に同じサプライヤーが製造する製品を調達している。在庫切れや倒産などにより、そのサプライヤー製品が調達できない限り、その製品を変更することはないという。ただし、製品在庫の問題を回避するため、E社は、2社の中間業者と取引をしている。両社は、E社が使用している国内サプライヤー4社の製品を扱っている。

「自社で内製化しているサプライヤー製品数」は、12製品である。特に、E社では、国外サプライヤーから製品を調達する必要がある場合、それを調達しないで、製品の内製化を実施している。なぜなら、マレーシアのハラール認証との相互認証を持つが、国際的に多様なハラール認証機関がいる中、国外のハラール認証機関を信頼し切れないからである。未加工原材料であれば、ハラール認証の必要もなく、また、ハラール性に問題のあるものが含まれる可能性もない。よって、E社では、中間業者を通じて、国外より未加工原材料を調達し、自社での内製化を行っている。

「y₂: 部分依存戦略」については、「取引開始前にハラール管理体制を確認したサプライヤー数」「取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数」は、0社である。また、「取引開始後にハラール管理体制を確認したサプライヤー数」「取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数」「毎年監査を実施するサプライヤー数」は、0社である。これは、中間業者を経由しているため、また、国内サプライヤーがハラール認証を取得しているため、ハラール性の問題はないと考えているからである。ただし、先述した国外より未加工原材料を調達する中間業者への訪問は頻繁に行われている。社長によれば、食品製造業者は、ブランドの確保およびムスリム消費者からの信頼の獲得には、原材料の流通工程にまで配慮する必要があるという。社長は、輸送業務ではなく、特に貯蔵業務を確認するため³¹⁸、中間業者を約1ヶ月に1回のペースで訪問している。基本的には、抜き打ちで訪問し、ハラールではない製品と一緒に貯蔵されていないか、倉庫内に動物の侵入を許していないかなどが確認される。

「ハラール管理の教育を実施したサプライヤー数」「動物性原材料から植物性原材料

³¹⁸ 社長によれば、輸送業務はいつも同じ人物が担当しているため、貯蔵業務に比べれば不安は小さいという。

へと変更させたサプライヤー数」は、0社である。また、「違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサプライヤー数」「イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数」も、0社である。イスラーム金融の取引条件化について、今後の必要性を尋ねたところ、「そこまでコントロールすることはできない」という回答を得た。

「信頼関係を築いているサプライヤー数」については、E社は、国内サプライヤー4社と直接取引を有していないため0社となる。既述の通り、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、問題はないと考えられている。なお、サプライヤー製品を供給する中間業者2社とは、約6年の取引があり、十分な信頼関係が築けている。国内サプライヤーの「ハラール認証の証明書」は、中間業者に依頼して取得されている。E社では、中間業者に対して、国内サプライヤーがハラール認証を取得しているか否かを確認することを依頼している。

最後は、「y₃：第三者依存戦略」である。既述の通り、「ハラール認証を取得しているサプライヤー数」は、国内サプライヤー4社である。また、「ハラール認証の有効期限を把握しているサプライヤー数」「ハラール認証の更新連絡をしているサプライヤー数」も、同様に国内サプライヤー4社である。しかしながら、「ハラール認証の更新連絡」は、E社から国内サプライヤーへ直接的には実施されていない。中間業者に依頼をして、国内サプライヤーへ認証の更新連絡を伝えてもらっている。具体的には、サプライヤーのハラール認証の有効期限が6ヶ月前になれば、中間業者に口頭もしくは電話で依頼するという。直接的ではないものの、「ハラール認証の更新連絡」という手法をE社が自発的に採用しているため、「ハラール認証の更新連絡をしているサプライヤー数」は、国内サプライヤー4社とする。

以上が、E社における「Y´：原材料調達戦略」の調査結果である（表26）。

表 26 E社における「Y´：原材料調達の戦略」の調査結果

サプライヤー総数	国内4社、国外0社
y´ ₁ ：非依存戦略	
・同じ製品を製造するサプライヤー数	1社（取り組みなし）
・自社で内製化しているサプライヤー製品数	12製品
y´ ₂ ：部分依存戦略	
・取引開始前にハラル管理体制を確認したサプライヤー数	国内0社
・取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数	国内0社
・取引開始後にハラル管理体制を確認したサプライヤー数	国内0社
・取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数	国内0社 (中間業者への監査あり)
・毎年監査を実施するサプライヤー数	国内0社 (中間業者には月1回)
・ハラル管理の教育を実施したサプライヤー数	国内0社
・動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数	国内0社
・違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサ プライヤー数	国内0社
・イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数	国内0社
・信頼関係を築いているサプライヤー数	国内0社
・サプライヤーとの取引年数	— (直接取引のサプライヤーなし)
y´ ₃ ：第三者依存戦略	
・ハラル認証を取得しているサプライヤー数	国内4社
・ハラル認証の有効期限を把握しているサプライヤー数	国内4社
・ハラル認証の更新連絡をしているサプライヤー数	国内4社

注) 筆者作成。2018年11月28日時点の情報である。

<リスクの認識>

「Z：リスクの認識」における「z₁：原材料の調達市場」の「サプライヤー」に関する内容から確認していこう。「イスラーム圏のサプライヤーではないこと」「サプライヤーのムスリム従業員の人数」「サプライヤーの経営者がムスリムではないこと」については、「どちらでもない」という回答を得た。社長によれば、これらの項目は、ハラル

管理とは、あまり関係がないという。それよりも、重要なのは、ハラール認証の要求事項をサプライヤーが理解できているのかという点である。しかし、「サプライヤーの品質管理能力」には、強い懸念が見られた。E社のサプライヤーは、ハラール認証を取得しており、ハラール管理の品質管理能力には問題がないように思える。だが、社長は、ハラール性の確保には食品安全衛生も含まれており、たとえハラール認証を持っていたとしても、この点には懸念を示していた³¹⁹。加えて、「サプライヤーの動物由来原材料の使用」にも強い懸念が見られた。この理由は、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、E社では、動物由来の原材料が含まれる製品を調達しない方針がとられている³²⁰。

「サプライヤーのハラール認証機関」については、「どちらでもない」という回答であり、特に懸念は見られなかった。

「Z₂: 製品の販売市場」については、「規制主体」「購入主体」共に、全ての項目で強い懸念が見られた。この理由は、直接的にE社の売上に関わってくる内容だからである。社長は、問題が発生すれば、ムスリム消費者だけでなく、E社の品質管理能力という観点から、非ムスリム消費者の認識にも悪影響を及ぼすと考えている。なお、「政府の検査」「ハラール認証機関の監査」において、国内と国外に差が出たのは、社長は、マレーシアのハラール認証制度の方がより厳格だと考えているからである。国外の販売市場は、イスラーム圏の市場を想定してもらったものの、マレーシアと比べると、その制度体制の厳格さには差があると考えられている³²¹。

以上が、E社における「Z: リスクの認識」の調査結果である（表27）。

³¹⁹ ただし、本研究では、ハラール性の問題を「イスラーム特有のもの」に限定しているため、食品安全衛生を含んでいない。この点において、筆者は、質問の意図を上手く説明できていなかった。

³²⁰ この方針により、E社では、動物由来の原材料が使用されている製品を調達していないため、「サプライヤーの動物由来原材料の使用」に対する懸念は小さくなるはずである。しかし、その数値は、大きくなっている。これは、質問の意図と異なる解釈があったため、「もしサプライヤーが動物由来原材料を使用しているとしたら」という「仮定」に対する回答になってしまったからだと思われる。

³²¹ ちなみに、「政府の検査」「ハラール認証機関の監査」について、非イスラーム圏の国家に対しては、「2. あまり懸念しない」という回答を得ている。

表 27 E社における「Z：リスクの認識」の調査結果

z1：原材料の調達市場	
・イスラーム圏のサプライヤーではないこと	国内 3
・サプライヤーのムスリム従業員の人数	国内 3
・サプライヤーの経営者がムスリムではないこと	国内 3
・サプライヤーの動物由来原材料の使用	国内 5
・サプライヤーの品質管理能力	国内 5
・イスラーム圏のハラール認証機関ではないこと	国内 3
・ハラール認証機関が政府に管理されていないこと	国内 3
・ハラール認証機関が相互認証を持っていないこと	国内 3
・ハラール認証機関の監査能力	国内 3
z2：製品の販売市場	
・政府の検査	国内 5、国外 4
・ハラール認証機関の監査	国内 5、国外 4
・製品の販売停止による損害の大きさ（短期的な売上減少）	国内 5、国外 5
・製品回収による損害の大きさ（製品回収費用の計上）	国内 5、国外 5
・消費者や顧客企業の訴え	国内 5、国外 5
・消費者団体の検査	国内 5、国外 5
・製品の不買運動（短期的な売上減少）	国内 5、国外 5
・製品の信頼喪失（長期的な売上減少）	国内 5、国外 5

注) 筆者作成。2018年11月28日時点の情報である。認識の尺度は、「1.全く懸念しない」「2.あまり懸念しない」「3.どちらでもない」「4.やや懸念する」「5.とても懸念する」である。

第6項 F社（組織規模：中堅企業、製造拠点地：マレーシア）

<調査手順>

F社とは、著者が客員研究員として所属した「ウタラマレーシア大学」(Universiti Utara Malaysia)に紹介してもらう形で知り合うことができた。公式なインタビューは、4回実施した。1回目のインタビューは、「調査2」として、2016年10月19日に「事業本部長」(General Manager) および品質担当者を中心に、各部門の担当者も同席して

行われた。F社にて行われ、インタビュー時間は、約120分であった。2回目のインタビューは、2016年12月21日、事業本部長、ハラールエグゼクティブ、品質担当者を対象に行われた。F社にて行われ、インタビュー時間は、約140分であった。3回目のインタビューからは、「調査3」に移行し、2018年4月3日、事業本部長、ハラールエグゼクティブ、品質担当者を対象に行われた。F社にて行われ、インタビュー時間は、約90分であった。4回目のインタビューは、2019年2月19日、同じく事業本部長、ハラールエグゼクティブ、品質担当者を対象に行われた。F社にて行われ、インタビュー時間は、約80分であった。

<基本情報>

F社は、肉加工製品の製造をしている。F社自身は、屠畜工程を行っていない、サプライヤーから精肉類を調達している。F社は、製造事業を中心に行っているが、同じ所在地には販売会社もあり、両社は親会社の下に位置づけられている。2016年にインタビューをした時に、F社と販売会社は区分されていたが、2018年4月3日時点では、両社が実質的に一体化したという説明を受けた。ただし、後述する「ハラール委員会」の人員は、2019年2月19日時点において、全てF社の従業員で構成されていたため、また、サプライヤー管理が製造部門を中心に実施されているため、当初の予定通り、本研究の対象は、製造会社であるF社に限定することにする。

F社は、1985年に設立された。その後、マレーシアのハラール認証を取得し、ハラール認証製品の製造を行っている。F社は、マレーシアに製品販売をしているだけでなく、イスラーム圏であるインドネシアや非イスラーム圏である日本、カンボジア、タイなどのアジア地域に輸出も行っている。F社は、ISO9001や安全衛生規格としてGMP、HACCPを取得している。

<購買側組織の管理能力>

「X´：購買側組織の管理能力」の操作概念である「x´₁：対境担当者の影響力」から確認を始めよう。「ハラール委員会の人員数」は、12名である。事業本部長が議長となり、その下に、ハラールエグゼクティブが配置されている。F社のハラールエグゼクティブは、ハラール管理全般を担当している。例えば、ハラール認証機関とのコミュニケーション、製造工程の管理、原材料の確認、サプライヤーの承認、納品時における輸送

車両の宗教洗浄の管理などが行われている。ハラールエグゼクティブの下には、事務局と財務担当が配置され、その下に、各部門の代表者が配置されている。「ハラール委員会」では、F社のハラールに関わる全ての問題を取り扱っており、例えば、F社内で従業員に提供される食事なども、「ハラール委員会」の管轄範囲に含まれている。

F社の「ハラール委員会」の特徴は、アドバイザーを配置しているところだ。アドバイザーは、親会社の非常勤取締役であり、近隣モスクの「イマーム³²²」でもある。近隣地域での認知度も高いため、イマームが「ハラール委員会」に所属することで、地域社会より、ハラール製品を製造する企業として、F社は受け入れられるという³²³。イマームは、イスラームに関する豊富な知識を有するため、問題が発生した場合、ハラール認証機関よりも前にまずイマームの意見を確認するという³²⁴。「ハラール委員会」での会議は、月に1回開催される。イマームは、問題が発生した時など、不定期で「ハラール委員会」に参加している。図17は、F社の「ハラール委員会」である。

「ハラール管理に関する資格を持つ人員数」は、12人である。「ハラール委員会」に所属する全ての人員は、「ハラール産業開発公社」(Halal Industry Development Corporation; HDC)によって提供されている研修訓練を修了している。なお、ハラールエグゼクティブの資格を有するのは2名である。「ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数」は2人である。

「ハラール委員会のムスリムの人員数」は12人であり、「ハラール委員会」の全人員がムスリムである。2018年4月3日時点では、非ムスリムが1名所属していたが、これは、ムスリムの人員が抜けたため、臨時的措置であったという。F社では、「ハラール委員会」に非ムスリムが所属することを認めているが、全員がムスリムで構成されている方が、ハラールに関する問題の議論が容易く、その意思決定に対する信頼性も増すと考えられている。また、イスラーム特有の活動もあるため、グループとして行動しやすいという理由もある³²⁵。なお、製造ラインを担当する従業員の過半数はムスリムである³²⁶。

³²² イマームとは、「指導者」を意味する。

³²³ イマームがアドバイザーの役割を担っていることは、F社のホームページで公開されている。

³²⁴ ただし、これは、イマームの意見を優先するというわけではない。F社は、ハラール認証機関にも確認をとり、その判断・決定に従っている。

³²⁵ 例えば、金曜日の集団礼拝などである。

³²⁶ 約6割がムスリムであり、約4割が非ムスリムである。非ムスリムの多くは、外国人労働者である。F

「ハラール委員会の議長の役職」は、既に確認した通り、「事業本部長」である。

「x₂' : 参入期間」を測定する「ハラール認証を取得している期間」は、15年である。これは、マレーシアでハラール食品の規格が登録された2004年から算定した。なお、F社では、規格が登録される前からも、ハラール認証を取得していたが、その時期を正確に把握できなかったため、また、現行の規格と異なる可能性もあるため、2004年をハラール認証の取得年とした。

「x₃' : 組織規模」の測定指標は、「正規従業員数」である。本研究の対象は、F社であり、その正規従業員数は、約180人である³²⁷。本研究の区分に照らし合わせれば、F社は、「中堅企業」に該当する。

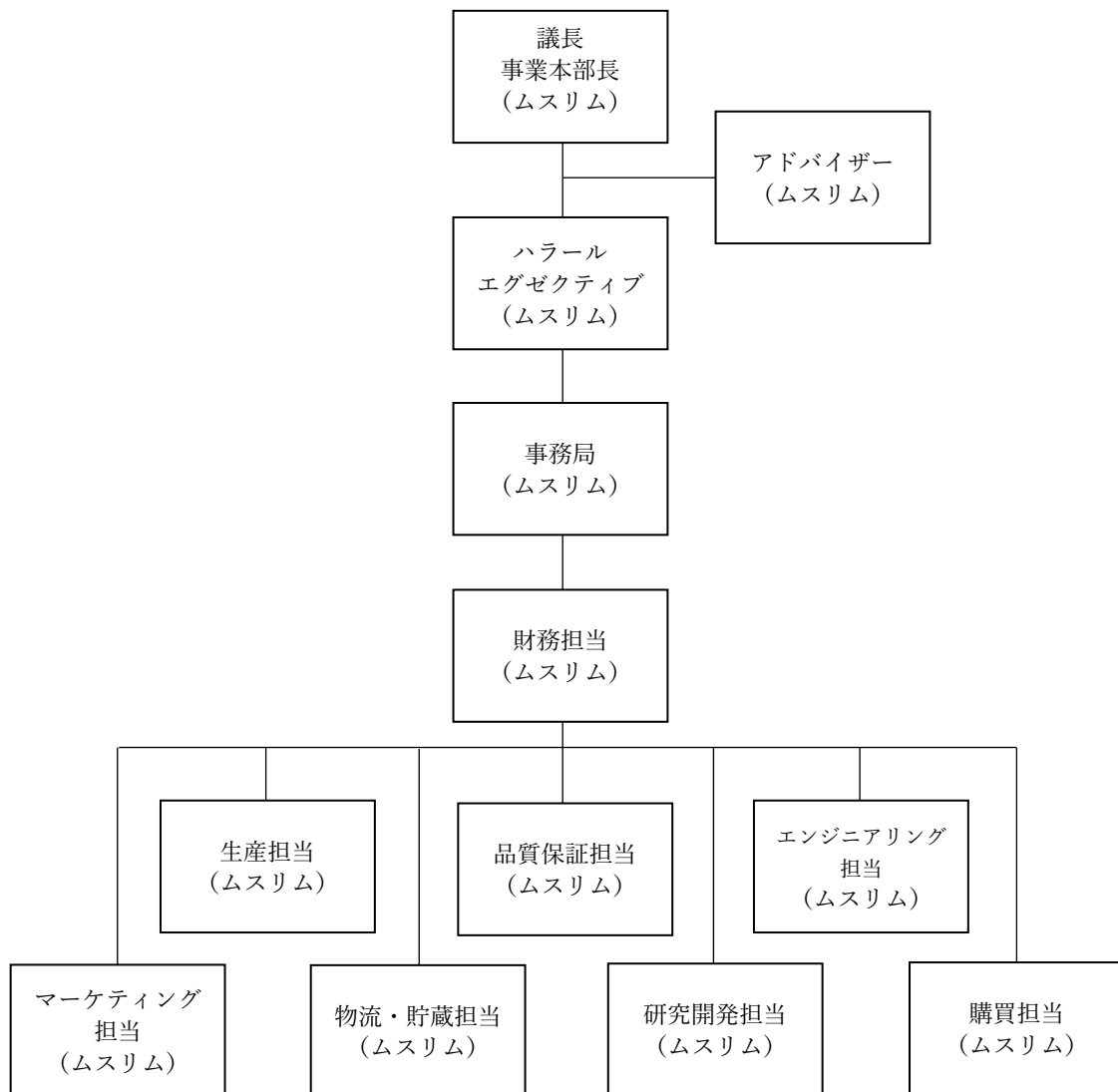
「x₄' : 製造拠点地」は「マレーシア」であり、F社は、ハラール認証制度が発展した国に製造拠点を置いている。

以上が、F社における「X' : 購買側組織の管理能力」の調査結果である（表28）。

社では、原材料・製品を直接的に扱う工程にはムスリムを配置している。

³²⁷ 2016年12月21日時点の数値。2019年2月19日時点では、F社だけの正確な数値を把握できなかったため、大きな変動がないと仮定し、2016年の数値を参考としている。なお、F社と販売会社を合わせると、正規従業員数は276人となる（2019年2月19日時点）。

図 17 F社における「ハラール委員会」



注) 筆者作成。2019年2月19日時点の情報に基づく。

表 28 F社における「X´：購買側組織の管理能力」の調査結果

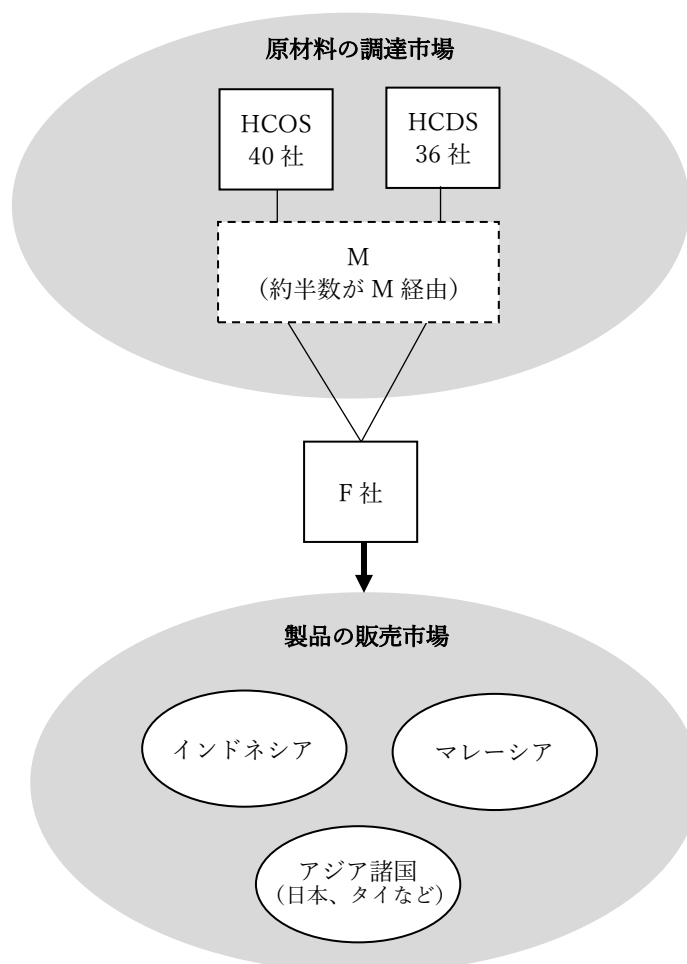
x'1：対境担当者の影響力	
・ハラール委員会の人員数	12人
・ハラール管理に関する資格を持つ人員数	12人
・ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数	2人
・ハラール委員会のムスリムの人員数	12人
・ハラール委員会の議長の役職	事業本部長
x'2：参入期間	
・ハラール認証を取得している期間	15年
x'3：組織規模	
・正規従業員数	約180人（中堅企業）
x'4：製造拠点地	マレーシア

注) 筆者作成。2019年2月19日時点の情報である。

<原材料調達戦略>

「Y´：原材料調達戦略」について、まずF社におけるサプライヤーの全体像を確認する。ハラール製品を製造するため、F社が扱っているサプライヤーは、国内36社、国外40社である。国外のサプライヤーは、主に非イスラーム圏のサプライヤーである。直接取引または中間業者経由のサプライヤー数を確認したところ、正確な数字を把握することはできなく、国内および国外で、約半数ずつ直接取引および中間業者経由のサプライヤーがいるという回答を得た。F社では、その時の必要調達量に応じて、サプライヤーとの直接取引にするのか、中間業者経由にするのかを選択することがあるという。直接取引の場合、大量の製品調達を求められることになるが、中間業者経由であれば、少量の調達が可能だからである。F社で調達している原材料は、全て加工原材料であり、未加工原材料の調達は行っていない。全ての国内サプライヤーはハラール認証を取得しており、国外サプライヤーも全てマレーシアと相互認証を持つハラール認証を取得している。図18は、F社におけるサプライヤーのチャート図である。

図 18 F 社におけるサプライヤーのチャート図



注) 筆者作成。図中の用語は次の通りである。DS：ハラール認証を持たない国内サプライヤー（製造業者、再包装業者）、OS：ハラール認証を持たない国外サプライヤー（製造業者）、HCDS：ハラール認証を持つ国内サプライヤー（製造業者、再包装業者）、HCOS：ハラール認証を持つ国外サプライヤー（製造業者）、M：中間業者（輸送業者、流通業者、卸売業者、問屋、商社など。これらの業者は再包装を実施していない）。なお、本研究の主たる対象ではないため、「中間業者」(M)の数を示していない。このため、中間業者を1つのかたまりで表しているが、これには複数社が含まれている場合もある。加えて、ハラール認証の適用対象外となる未加工原材料のサプライヤー、また、それに係る中間業者は、図中には含まれていない。

以上を踏まえ、「 y_1 ：非依存戦略」の測定指標から確認する。「同じ製品を製造するサプライヤー数」については、F社は、全てのサプライヤー製品について、常時2~3社のサプライヤーと取引を実施している。その理由は、サプライヤーによるハラール認証の更新に時間がかかる場合があるからだ。そのような事態が発生した時に、複数のサプライヤーと取引をしていれば、特定のサプライヤーに依存することを回避できる。

「自社で内製化しているサプライヤー製品数」については、F社では、ハラール性の

確保という観点からは、このような取り組みは実施されていない。

「y₂: 部分依存戦略」については、「取引開始前にハラール管理体制を確認したサプライヤー数」は、0社である。多くのサプライヤーでは、ハラール認証機関が求める「ハラール管理体制」が整備されていないが、それを確認および促進するのは、ハラール認証機関の役目だと考えているという。

「取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数」は、国内サプライヤー29社、国外サプライヤーが5社である³²⁸。特に、精肉などは、ハラール管理の観点から、リスクが高いため、取引開始前の確認が必要になる³²⁹。基本的に、F社では、親会社の最高経営責任者（CEO）がサプライヤーに対する事前の現地調査を実施する。国内サプライヤーに関しては、CEOの調査結果を踏まえ、その後、ハラールエグゼクティブや品質保証の担当者など、「ハラール委員会」に所属する人員が現地で確認を行う。国外サプライヤーに関しては、CEOの確認だけである³³⁰。ただし、国外サプライヤーは、マレーシアのハラール認証機関との相互認証を得ているハラール認証を取得していなければならない。現地で確認される内容は、ハラール性に関するだけでなく、安全衛生面の管理についても確認される。ハラール性については、マレーシアのハラール規格に基づいて審査が実施される。中間業者経由で製品が調達される場合も、サプライヤーに対する事前の現地調査が実施される。

F社がサプライヤーを決定する場合、サプライヤーから文書が収集される。これは、購買担当者によって行われる。収集された文書は、研究部門にわたり、そこでハラール性に関して問題がないかが確認される。その後、全ての文書は、ハラールエグゼクティブに提出され、サプライヤーが決定される³³¹。サプライヤーから収集される文書は、基本的には、「ハラール認証の証明書」、「製品規格書」（product specification）、「分析証明

³²⁸ 国内サプライヤー数に関しては、約8割のサプライヤーに対して、事前に現地調査を実施しているという回答を得た。これに基づいて、国内サプライヤー数を試算している。

³²⁹ 高リスクのサプライヤーであるかの判断には、B社と同様に、デシジョンツリーを活用している。F社でも、これを作成するにあたり、インドネシアのハラール認証機関が提示しているデシジョンツリーを参考にしている。脚注301を参照されたい。

³³⁰ 国外サプライヤーに対しては、CEOではなく、「ハラール委員会」の議長である事業本部長が行くこともある。

³³¹ この時、ハラールエグゼクティブは、マレーシアのハラール認証機関のホームページでサプライヤーのハラール認証を確認する。疑わしい点があった時は、ハラールエグゼクティブから認証機関への問い合わせが行われる。

書」(Certificate of Analysis; COA)である³³²。

なお、F社は、中間業者と取引する前にも、その中間業者がハラール製品と非ハラール製品を隔離しているのかを確認している。この理由は、F社が使う中間業者は、ハラール認証を取得していないからである。ただし、国外サプライヤーと取引をする中間業者は、特定の製品を扱う専門商社を使っており、ハラール製品しか扱っていないため、ハラール性の問題はないという。また、マレーシアの中間業者がハラール製品と非ハラール製品を一緒にすることはなく、製品も包装されているため、輸送時または貯蔵時のリスクが大きいとは考えていないという。

「取引開始後にハラール管理体制を確認したサプライヤー数」は、0社である。ハラール管理体制については、上述の理由と同じである。

「取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数」は、国内サプライヤー10社、国外サプライヤー0社である。これは、中間業者経由であるかに関わらず、監査が実施される。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という観点から実施される。ハラール性については、提供された情報通りに製造が実施されているか、マレーシアのハラール規格を順守しているかが監査される。F社は、精肉と油脂を使用する製品に関しては、リスクが高いと考えており、優先的にサプライヤー監査を実施している³³³。特に、精肉のサプライヤーに対しては、毎年、監査が実施され、イスラーム方式の屠畜方法で処理されているのが確認される。例えば、鶏肉のサプライヤーであれば、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ぬため、「気絶処理」(stunning)の電圧が適切であるか、それによって動物が死亡していないかが確認される³³⁴。さらに、屠畜者がムスリムであるのか、屠畜の資格を有しているのか、何

³³² これらと合わせ、簡便な「製造フロー図」も収集される。精肉に関しては、「屠畜証明書」(slaughter certificate)も収集される。

³³³ 油脂を使用する製品を懸念している点は、動物性由来のものが使用される可能性があるから、また、リサイクルの油脂が使用される可能性があるからだ。精肉と油脂を使用する製品以外では、リスクが高いものとして、アルコールが使用される可能性がある化学関連製品、酵素などを使用する発酵プロセスのある製品が挙げられた。

³³⁴ 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. F社は、電気ショックで鶏が死亡していないかを確認するため、電気ショック後の鶏を5羽取り出し、5分間待って生きているか否かを確認している。なお、いくつかの国では、気絶処理は認められていない。それゆえ、気絶処理が認められていないブルネイに輸出していた際には、サプライヤーに気絶処理を実施しないで屠畜することを依頼していた。しかし、現在では、F社は、ブ

人で実施されているのかが確認される³³⁵。

サプライヤー監査は、基本的には、ハラールエグゼクティブ、品質保証担当、購買担当の3人で実施される。複数名で監査を実施するのは、個人の主観的な判断を避けるためである。

なお、F社は、牛肉を主に国外サプライヤーから調達しているが、サプライヤー監査は実施されていない。マレーシアでは、国外における精肉のサプライヤーに対して、ハラール認証機関と「獣医局」(Department of Veterinary Services, Malaysia; DVS)で監査が実施されている。両機関からは、承認された屠畜業者の一覧が公表されている。家畜の病気などが発生した場合、獣医局が屠畜業者の承認を取り下げたものの、ハラール認証機関の情報更新が遅れるという事態も起きる可能性があり、両機関の一覧が一致しないこともあるという。このため、F社は、精肉を扱う国外のサプライヤーについては、両機関の一覧を参照している。

「毎年監査を実施するサプライヤー数」は、国内サプライヤー2社である。既に述べた通り、これらのサプライヤーは、屠畜処理を実施している。ただし、他の国内サプライヤーに対する監査が、定期的には実施されていないわけではない。特に問題がない場合は、2～3年に1回の頻度で監査が実施される³³⁶。

「ハラール管理の教育を実施したサプライヤー数」「動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数」は、0社である。F社では、ハラール認証を持っていないサプライヤーからは、製品を調達しない方針をとっている。それゆえ、F社では、このような措置は必要ないということになる。ハラール認証を持たないサプライヤーに対して、認証の取得を促すこともあるが、F社が教育や製品の開発を実施することはない。

「違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサプライヤー数」「イ

ルネイへの輸出を実施していないため、全ての鶏肉に対して、気絶処理が実施されている。

³³⁵ 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.

³³⁶ 監査以外の取り組みでは、F社は、高リスクの製品について、年に1回、外部の研究機関に依頼して、豚由来の成分が含まれているかを確認している。また、F社は、電話などを使い、毎年、国内外のサプライヤーに対して、「評価票」(Evaluation Form)を使った評価を実施している。これは、品質、納期、価格に基づいて評価される。ハラール性については、ハラール認証の有無が確認される。

スラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数」は、0社である。ただし、イスラーム金融の取引条件化について、今後の必要性を尋ねたところ、「イスラーム金融を求める可能性が無いとは言えない」という回答を得た。マレーシアでは、メディアなどでイスラーム金融が取り上げられていることが多く、現在、それを使用している人が増加していると感じているという。それゆえ、社会からの要請が高まれば、そのような措置の必要性が出てくるかもしれない。

「信頼関係を築いているサプライヤー数」については、国内サプライヤー36社、国外サプライヤー40社を信頼できているという。なぜなら、サプライヤーがハラール認証を取得しているからだ。つまり、F社は、サプライヤーへの信頼の前提として、マレーシアのハラール認証機関を信頼している。「サプライヤーとの取引年数」も尋ねたところ、F社では、一部のサプライヤーとは30年以上の取引関係がある一方で、2年くらいの取引関係しかないサプライヤーもいる。しかし、取引関係の長短に関係なく、どのサプライヤーも、納期を厳守し、不足の事態に迅速に対応できるようにコミュニケーションも密に行われているので、F社は、それらサプライヤーとの信頼関係を築けていると考えている。

最後は、「y₃: 第三者依存戦略」である。既述の通り、「ハラール認証を取得しているサプライヤー数」は、国内サプライヤー36社、国外サプライヤー40社である。なお、F社では、機密情報の問題があるため、1次サプライヤー以降のサプライヤーの情報は把握していない。しかし、それらの情報も、ハラール認証機関が把握していると理解しているので、ハラール認証を持つサプライヤーを使っていれば、F社は、ハラール性の問題はないと考えている。

「ハラール認証の有効期限を把握しているサプライヤー数」「ハラール認証の更新連絡をしているサプライヤー数」も、同様に国内サプライヤー36社、国外サプライヤー40社である。更新連絡は、有効期限の6ヵ月前から、電話とメールで行われる。電話が繋がらないことがあるため、必ず全てのサプライヤーにメールでの連絡が行われている。更新の確認がとれていないところには、3ヵ月前、1ヵ月前とフォローアップの連絡をしている。万が一、更新の確認が取れなかった場合、ハラール性のリスクが低い植物由来の製品については、ハラール認証機関にサプライヤーの認証が更新中である旨を伝え、それを使用することもある。だが、動物由来の製品については、更新されたハラール認証をサプライヤーから取得しない限り、その使用を認めていない。

以上が、F社における「Y´：原材料調達戦略」の調査結果である（表29）。

表29 F社における「Y´：原材料調達戦略」の調査結果

サプライヤー総数	国内36社、国外40社
y'1：非依存戦略	
・同じ製品を製造するサプライヤー数	全製品について2～3社
・自社で内製化しているサプライヤー製品数	ハラール管理に関しては0製品
y'2：部分依存戦略	
・取引開始前にハラール管理体制を確認したサプライヤー数	国内0社、国外0社
・取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数	国内29社、国外5社 (流通業者への確認あり)
・取引開始後にハラール管理体制を確認したサプライヤー数	国内0社、国外0社
・取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数	国内10社、国外0社
・毎年監査を実施するサプライヤー数	国内2社、国外0社
・ハラール管理の教育を実施したサプライヤー数	国内0社、国外0社
・動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数	国内0社、国外0社
・違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサ プライヤー数	国内0社、国外0社
・イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数	国内0社、国外0社
・信頼関係を築いているサプライヤー数	国内36社、国外40社
・サプライヤーとの取引年数	一部は30年以上。 一部は約2年。
y'3：第三者依存戦略	
・ハラール認証を取得しているサプライヤー数	国内36社、国外40社
・ハラール認証の有効期限を把握しているサプライヤー数	国内36社、国外40社
・ハラール認証の更新連絡をしているサプライヤー数	国内36社、国外40社

注) 筆者作成。2019年2月19日時点の情報である。

<リスクの認識>

「Z：リスクの認識」における「z1：原材料の調達市場」の「サプライヤー」に関する内容から確認していこう。F社は、サプライヤーの製造工程において、ハラームな物の

混入および接触をリスクとして考えているが、「サプライヤー」に関する全ての項目について懸念は見られなかった。その理由としては、国内サプライヤーがハラール認証を有しており、また、国外サプライヤーがマレーシアのハラール認証機関と相互認証を持つハラール認証を取得しているからである。ただし、「サプライヤーの動物由来原材料の使用」については、ハラール管理の観点から、少し不安な部分もあるという。それゆえ、既述の通り、国内サプライヤーに対しては、屠畜工程のあるサプライヤーには監査が実施されている。だが、事業本部長によれば、これは、ハラール認証を疑っているわけではない。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いう。基本的には、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、そのハラール性に問題はないという。

「サプライヤーのハラール認証機関」については、上記の内容からも理解できるように、懸念は全く見られない。念のため、非イスラーム圏のハラール認証機関にも懸念がないのかを確認したところ、マレーシアのハラール認証機関が監査を実施しているため、F社では、非イスラーム圏のハラール認証機関も、マレーシアのそれと同一の能力を有すると考えられている。マレーシアのハラール認証機関がファトワーを出すウラマーにより監督されているため³³⁷、F社が認証機関を疑問に感じることはない。

「z₂: 製品の販売市場」については、F社では、ハラール管理体制に自信を有しており、「製品のハラール性に関する問題が発生する可能性」に不安はない。事業本部長は、マレーシアのハラール認証を取得していることも、管理体制に対する自信に繋がっていると答えてくれた。国外については、イスラーム圏であるインドネシアを想定してもらった。インドネシアのハラール認証制度は、マレーシアと類似しているため、ほとんど同じ認識を持っており、国内と国外の間で認識の違いはほとんどない。ただし、国内における「消費者や顧客企業の訴え」に対して、「あまり懸念しない」と回答しているのは、マレーシアでは、消費者の間で事実ではない噂が広がる可能性があるからだ。このため、国外のインドネシアと比較して、若干の懸念が見られる。

一方、「製品のハラール性に関する問題による損害の大きさ」に関する質問は、最終的に、消費者からの信頼の失墜に繋がるため、大きな懸念が見られた。これは、F社の過去の経験が原因である。約20年前、F社は、製品表示の問題により、ムスリム消費

³³⁷ 脚注219を参照されたい。

者が製品のハラル性に懐疑的になったため、製品回収を実施した経験がある³³⁸。結局のところ、政府機関より、製品表示に問題がないという判断が下されたが、消費者は、今もなおこの問題を覚えており、F社の製品を疑っている人々もいるという。このような経験があるため、自社のハラル管理体制への信頼がある一方で、「製品のハラル性に関する問題による損害の大きさ」への懸念は強い。

以上が、F社における「Z：リスクの認識」の調査結果である（表 30）。

³³⁸ なお、この製品表示の原因は、F社ではなく、依頼していた国外の OEM 先にあったという。OEM 先が、誤った表示をしたのである。

表 30 F社における「Z：リスクの認識」の調査結果

z1：原材料の調達市場	
・イスラーム圏のサプライヤーではないこと	国内 1、国外 1
・サプライヤーのムスリム従業員の人数	国内 1、国外 1
・サプライヤーの経営者がムスリムではないこと	国内 1、国外 1
・サプライヤーの動物由来原材料の使用	国内 2、国外 2
・サプライヤーの品質管理能力	国内 2、国外 2
・イスラーム圏のハラール認証機関ではないこと	国内 1、国外 1
・ハラール認証機関が政府に管理されていないこと	国内 1、国外 1
・ハラール認証機関が相互認証を持っていないこと	国内 1、国外 1
・ハラール認証機関の監査能力	国内 1、国外 1
z2：製品の販売市場	
・政府の検査	国内 1、国外 1
・ハラール認証機関の監査	国内 1、国外 1
・製品の販売停止による損害の大きさ（短期的な売上減少）	国内 4、国外 4
・製品回収による損害の大きさ（製品回収費用の計上）	国内 4、国外 4
・消費者や顧客企業の訴え	国内 2、国外 1
・消費者団体の検査	国内 1、国外 1
・製品の不買運動（短期的な売上減少）	国内 4、国外 4
・製品の信頼喪失（長期的な売上減少）	国内 4、国外 4

注) 筆者作成。2019年2月19日時点の情報である。認識の尺度は、「1.全く懸念しない」「2.あまり懸念しない」「3.どちらでもない」「4.やや懸念する」「5.とても懸念する」である。

第7項 G社（組織規模：大企業、製造拠点地：マレーシア）

<調査手順>

G社とは、2016年7月、知人に「最高経営責任者」（Chief Executive Officer; CEO）を紹介してもらう形で知り合うことができた。公式なインタビューは、CEOに2回、ハラールエグゼクティブに3回実施した。CEOは、G社のハラール食品事業に約5年間携わっており（2016年7月時点）、ハラールエグゼクティブは約15年間携わってい

る（2019年2月時点）。CEOへのインタビューは、「調査2」として、2016年7月22日および同年10月12日に、G社にて実施された。1回目のインタビューは約120分、2回目のインタビューは約30分であった。ハラールエグゼクティブに対するインタビューは、「調査2」として、2016年10月12日にCEOのインタビューの後に行われた。インタビュー時間は、約60分であった。その後、「調査3」に移り、2018年4月4日および2019年2月18日に、ハラールエグゼクティブに対して、G社にてインタビューが実施された。インタビュー時間は、前者が約80分、後者が約90分であった。

<基本情報>

G社は、調味料の製造を行っている。G社は多国籍企業であり、同社のグループ会社は、他の国々にも存在している。だが、本研究では、グループ会社全体を調査対象とするのではなく、主として、マレーシアを製造拠点とするG社単体の取り組みを扱うことにする。G社は、マレーシアのハラール認証を取得し、ハラール認証製品を製造している。G社は、マレーシアに販売しているだけでなく、日本、タイ、中東諸国などにも製品の輸出を行っている。安全衛生規格としては、HACCPなどを取得している。

<購買側組織の管理能力>

それでは、「X´：購買側組織の管理能力」を確認していく。「x₁：対境担当者の影響力」の測定指標は、「ハラール委員会の人員数」である。G社における「ハラール委員会」は、16名で構成されている。「工場管理者」(Factory Manager)を議長とし、その下に「ハラールエグゼクティブ」が副議長として位置付けられている。ハラールエグゼクティブの下には、「ハラール委員会」の事務局として2人が活動を行っている。そして、各部門の代表者から「ハラール委員会」が構成されている（図19）。2018年4月4日に実施したインタビューでは、G社の「ハラール委員会」は、以前よりも拡張されたことがわかった。具体的には、多様な側面からハラール管理を推進することを狙い、製造に関わる部門だけでなく、製造・販売に関わる全ての部門が「ハラール委員会」に加わるようになった。

「ハラール委員会」は、ハラール管理全般を担い、ハラール認証の申請、ハラール認証機関とのコミュニケーション、原材料の調達・変更などの業務を担当している。加えて、顧客からハラールに関する問い合わせを受けた場合も、「ハラール委員会」が対応

している。なお、G社では、「ハラール委員会」の上位委員会として、CEOが議長を務める「リスクマネジメント委員会」が位置づけられている。G社では、毎期、事業に係わるリスク要因を見直しており、ハラールもリスク要因の1つとして取り上げられている。それゆえ、「リスクマネジメント委員会」の会議には、「ハラール委員会」の人員も参加し、活動報告を行っている。

「ハラール管理に関する資格を持つ人員数」は16人であり、「ハラール委員会」に所属している全人員が資格を取得している。「ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数」は、8人である。G社は、ハラール認証制度の変更が行われることもあるため、継続的な学習が必要だと考えている。このため、「ハラール委員会」の約半数が継続的に教育を受けている。

「ハラール委員会のムスリムの人員数」は、13人である。G社では、「ハラール委員会」の人員はムスリムであることが望ましいと考えているが、それ以上に重要なのは、人員がハラール管理の知識・能力を有していることである。その知識・能力がある人材であれば、G社では、ムスリムであるかに関係なく、「ハラール委員会」の人員になることができる。

「ハラール委員会の議長の役職」は、既述の通り、「工場管理者」である。

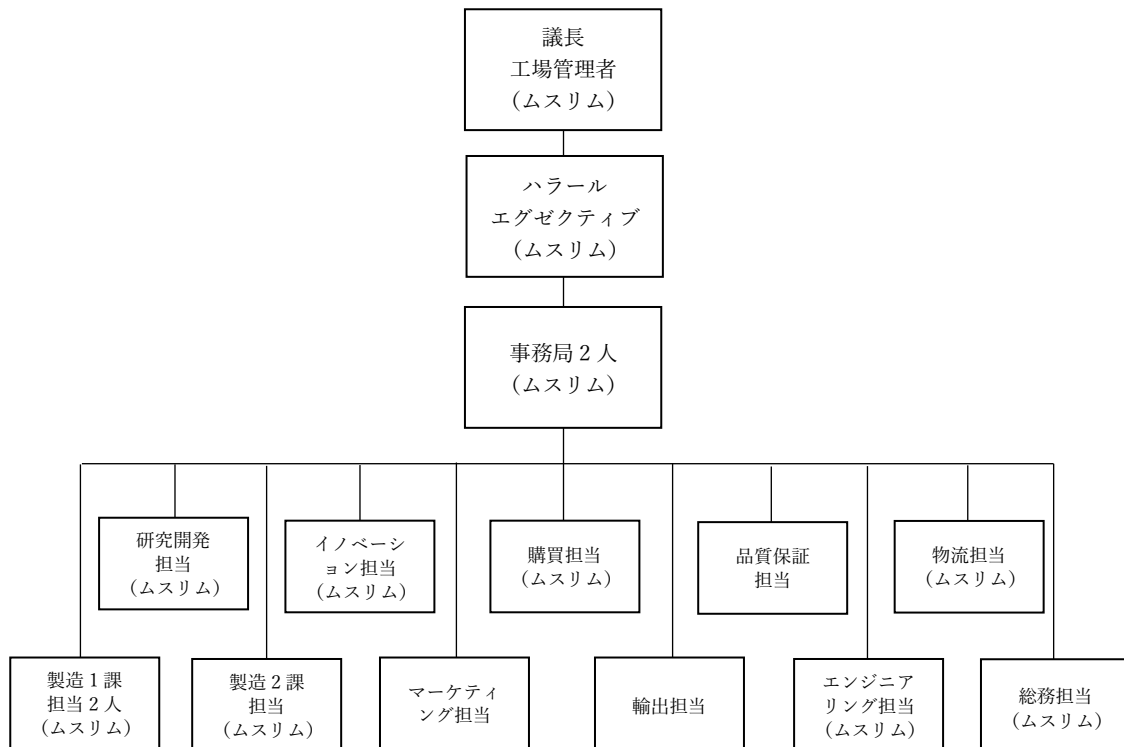
「 x'_2 : 参入期間」を測定する「ハラール認証を取得している期間」は15年である。これは、マレーシアでハラール食品の規格が登録された2004年から算定した。なお、G社では、規格が登録される前からも、ハラール認証を取得していたが、現行の規格と異なる可能性もあるため、2004年をハラール認証の取得年とした。

「 x'_3 : 組織規模」の測定指標は「正規従業員数」であり、その数は、約500人である。本研究の区分に照らし合わせればG社は、「大企業」に該当する。

「 x'_4 : 製造拠点地」は「マレーシア」であり、G社は、ハラール認証制度が発展した国に製造拠点を置いている。

以上が、G社における「 X' : 購買側組織の管理能力」の調査結果である（表31）

図 19 G 社における「ハラール委員会」



注) 筆者作成。2019 年 2 月 18 日時点の情報に基づく。

表 31 G社における「X´：購買側組織の管理能力」の調査結果

x´ ₁ ：対境担当者の影響力	
・ハラール委員会の人員数	16人
・ハラール管理に関する資格を持つ人員数	16人
・ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数	8人
・ハラール委員会のムスリムの人員数	13人
・ハラール委員会の議長の役職	工場管理者
x´ ₂ ：参入期間	
・ハラール認証を取得している期間	15年
x´ ₃ ：組織規模	
・正規従業員数	約500人（大企業）
x´ ₄ ：製造拠点地	マレーシア

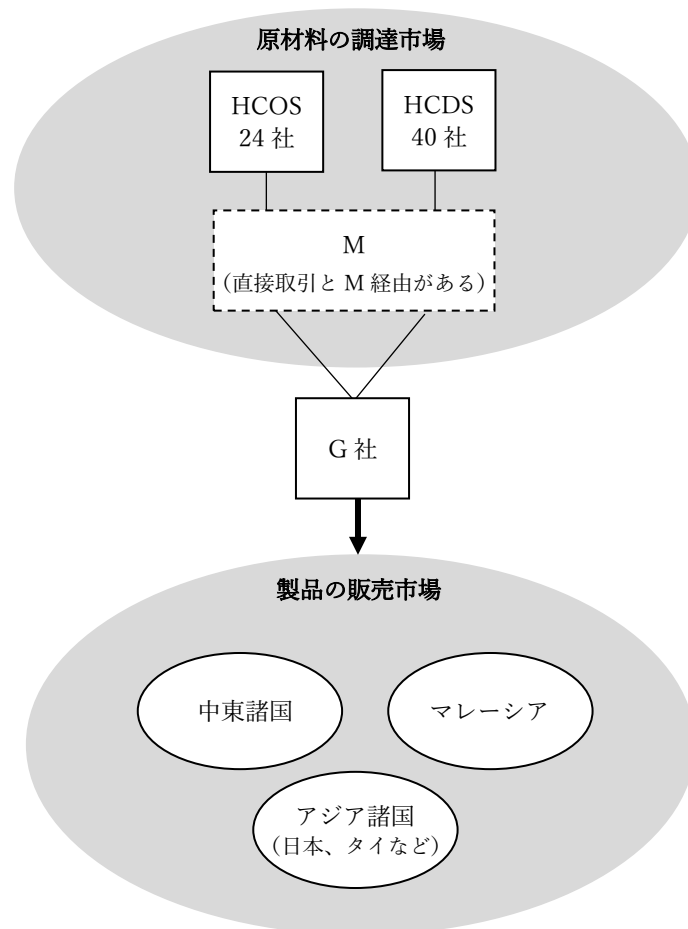
注）筆者作成。2019年2月18日時点の情報である。

<原材料調達の戦略>

「Y´：原材料調達の戦略」について、G社におけるサプライヤーの全体像から確認しよう。G社がハラール製品を製造するために調達している原材料は、全て加工製品であり、国内サプライヤー40社と国外サプライヤー24社と取引をしている³³⁹。国外サプライヤーの中には、イスラーム圏であるサプライヤーも含まれている。しかし、大部分は、非イスラーム圏のサプライヤーである。G社とサプライヤーとの取引は、直接取引または中間業者経由で行われるが、その内訳は把握することができなかった。全ての国内および国外のサプライヤーは、ハラール認証を取得している。図20は、G社におけるサプライヤーのチャート図である。

³³⁹ 国外サプライヤーのサプライヤー数は、正確な数字が把握できなかったため、試算である。G社は、11カ国のサプライヤーを使っており、いくつかの国に位置するサプライヤー数を把握することができたが、全ての数値を知ることはできなかった。把握できた国のサプライヤー数を除き、他の国のサプライヤーは、1~3社いることが確認できたため、それらの国のサプライヤーは、2社として試算している。

図 20 G 社におけるサプライヤーのチャート図



注) 筆者作成。2019年2月18日時点の情報である。図中の用語は次の通りである。DS：ハラール認証を持たない国内サプライヤー（製造業者、再包装業者）、OS：ハラール認証を持たない国外サプライヤー（製造業者）、HCDS：ハラール認証を持つ国内サプライヤー（製造業者、再包装業者）、HCOS：ハラール認証を持つ国外サプライヤー（製造業者）、M：中間業者（輸送業者、流通業者、卸売業者、問屋、商社など。これらの業者は再包装を実施していない）。なお、本研究の主たる対象ではないため、「中間業者」(M)の数を示していない。このため、中間業者を1つのかたまりで表しているが、これには複数社が含まれている場合もある。加えて、ハラール認証の適用対象外となる未加工原材料のサプライヤー、また、それに係る中間業者は、図中には含まれていない。

以上のチャート図を踏まえ、「 y_1 ：非依存戦略」の測定指標から確認する。「同じ製品を製造するサプライヤー数」については、基本的には、G社は、同じサプライヤー製品のサプライヤー2~3社と取引している。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機関に対して、マレーシアによる相互認証が停止された場合、その製品の供給が止まってしまうからだ。だが、特注の製品などについては、他にサプライヤーが存在しないため、サプライヤーが1社しかないという場合も

ある。一方、G社は、同じ製品のサプライヤーが4社以上にならないように調整をしている。4社以上になると、1社当たりの購買量が減少してしまうため、製品の購入単価が上昇してしまうからである。

「自社で内製化しているサプライヤー製品数」は、1社である。だが、これは、通常の措置ではない。特定の製品を製造するサプライヤー1社が、ハラール認証を更新できなかったことに起因している。上述したように、懸念していた問題が発生してしまったのである。それゆえ、通常であれば、費用面を考え、サプライヤーからの調達を選択するが、ハラール認証を持つ代替的なサプライヤーが見つからなかったため、G社で内製化せざるを得なくなった。

「y₂: 部分依存戦略」については、「取引開始前にハラール管理体制を確認したサプライヤー数」は、0社である。ただし、後述するように、現在、G社では、ハラール管理体制の確認を実施するようになったという。その取り組みを始めてから、新規サプライヤーとの取引がなかったため、0社という結果であった。

「取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数」は、0社である。だが、G社は、国内外の全てのサプライヤーに対して、取引開始前に食品の安全衛生という側面から、製造プロセスの確認を実施している。一方、製品のハラール性に関しては、ハラール認証の有無によって確認されるという。なお、中間業者経由で取引をする場合も、サプライヤーに対して、安全衛生面での現地調査が実施される。

サプライヤーとの取引が開始される際には、「ハラール認証の証明書」「分析証明書」「製品安全データシート」「製造フロー図」などの関連書類が事前に収集される。特に、G社にとって、「ハラール認証の証明書」を収集することが重要となる。「ハラール認証の証明書」は、マレーシアのハラール認証であるか、もしくはマレーシアと相互認証を持つハラール認証であるかが検証される。ハラール認証がない場合、ハラール認証を持つ他のサプライヤーとの取引が検討される³⁴⁰。

ただし、サプライヤーが見つからない場合、ハラール認証を持たないサプライヤーとの取引を検討することもある。この場合、デジジョンツリーにしたがって、原材料が何

³⁴⁰ G社では、新規サプライヤーの選定と既存サプライヤーの管理という点で、担当部署を分けている。新規サプライヤーの選定は、研究開発部門によって行われる。そして、「ハラール委員会」および自社のハラール認証機関の承認を得た後、G社は、そのサプライヤーから原材料を調達することが可能となる。サプライヤーとの取引開始後、サプライヤーの管理は、購買部門へと引き継がれる。

由来のものが確認される。必要であれば、サプライヤーから「ハラーム・非ハラールな物を使用していないことの誓約書」と製品に関する詳細情報が収集され、ハラール認証機関からの承諾を得て、そのサプライヤーとの取引が開始される³⁴¹。ただし、既述の通り、G社では、全てのサプライヤーがハラール認証を取得しているため、現状、このような取り組みは実施されていない。

「取引開始後にハラール管理体制を確認したサプライヤー数」は、国内サプライヤー5社、国外サプライヤー5社である。2016年のインタビュー時には、G社では、このような取り組みは実施されていなかった。しかし、2018年4月4日のインタビュー時に、サプライヤーに対して、「ハラール管理体制」の確認を実施するようになったことが告げられた。ハラールエグゼクティブによれば、マレーシアのハラール認証機関は、以前と比べ、ハラール管理に関わる内容の文書化を進め、ハラール管理体制の強化を推進しているという。実際、G社が顧客企業から監査を受ける際、ハラール管理体制の確認が行われ始めている³⁴²。これを受け、G社でも、サプライヤーに対して、ハラール管理体制の確認を始めた。具体的には、「ハラール方針の設定」「ハラール委員会の設置」「ハラール委員会の人員数」「内部監査の体制」などが確認されている。これらは、マレーシアのハラール認証機関が発行する「ハラール保証システムのガイドライン」に基づいた内容である³⁴³。現段階では、国内サプライヤー5社、国外サプライヤー5社であったが、この取り組みについては、今後、増加していくことが予想される。

「取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数」は、0社である。「取引開始

³⁴¹ 例えば、動物由来の製品であれば、ハラール認証が無くては、そのサプライヤーとの取引はできない。動物由来の製品でなかった場合も、「発酵工程」があれば、その製品は、ハラール認証を取得しなければならない。これに加え、製品に「添加物」または「加工助剤」が含まれていた場合、それらの生産プロセスも確認される。添加物または加工助剤の生産で発酵工程があった場合、その添加物または加工助剤もハラール認証の取得が必要とされる。原材料に含まれる添加物や加工助剤のハラール認証を提出できる場合、または添加物や加工助剤の生産プロセスに発酵工程がない場合、サプライヤーから、「ハラームまたは非ハラールなものが含まれていない宣言書」が収集される。さらに、「原産地情報」「材料組成」「製造フロー図」を説明した「技術仕様書」(technical specification)の提出も必要となる。そして、ハラール認証機関の承認を得た後、G社は、そのサプライヤーから原材料を調達することが可能となる。このサプライヤーは、HCP(Halal Critical Point)として認識される。

³⁴² ただし、「ハラール管理体制」の確認だけであり、製造プロセスの確認など、製品のハラール性が確認されることはないという。

³⁴³ Department of Islamic Development Malaysia (2011). *Guidelines for halal assurance management system of Malaysia halal certification*. Putrajaya: Department of Islamic Development Malaysia.

前」と同様に、ハラール性に関して、サプライヤーの製造プロセスが確認されることはなく、安全衛生面の監査が実施されるだけである³⁴⁴。「ハラール認証の証明書」を確認することで、サプライヤー製品のハラール性が確認される。

「毎年監査を実施するサプライヤー数」は、0社である。安全衛生面の監査については、国内および国外のサプライヤーに毎年実施されているが、同じサプライヤーではない。国内サプライヤーでは、毎年5社のペースで異なるサプライヤーに監査が実施される。国外サプライヤーでは、グループ会社と合同で監査を実施しているため、G社に限定した数字は正確に把握できないという。ただし、このような取り組みにより、G社は、国外サプライヤーの情報も効率的に収集することが可能である。

なお、G社のサプライヤー監査は、製造業者だけでなく、中間業者にも実施されている。なぜなら、G社が扱っている中間業者は、ハラール認証を取得していないからだ。それゆえ、監査では、ハラール製品と非ハラール製品が倉庫内および輸送時のコンテナ内で混載されていないかが確認される。また、ムスリムの心理的な懸念を防ぐため、「乾燥製品」(dry products)に「成分が流出する可能性のある製品」(wet products)が混載されていないかが確認される。

「ハラール管理の教育を実施したサプライヤー数」は、0社である。G社では、安全衛生面という観点からサプライヤーを教育することはあるが、ハラールに関する教育が実施されることはない。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、G社は、その取得を促すだけに留まるといふ。「動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数」についても、0社である³⁴⁵。

「違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサプライヤー数」「イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数」は、0社である³⁴⁶。イスラーム金融の取引条件化における今後の必要性を尋ねたところ、「その必要性は特に感じ

³⁴⁴ HCP と判断されたサプライヤーがいた場合も、宣誓書等の各書類によって、サプライヤー製品におけるハラール性の確認が行われる。HCP については、脚注 341 を参照されたい。

³⁴⁵ ただし、包装業者に対しては、動物性原材料を変更させたことがある。現段階では包装に対するハラール認証がないため、G社は、国内1社および国外1社に対して、ハラール性に問題がない原材料に変更してもらったことがある。包装業者は、本研究の対象外なので、「動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数」は、0社としている。

³⁴⁶ 中間業者との取引においては、ハラーム製品や非ハラール製品との混載をしないことが契約条項に明記されている。

ていない」という回答を得た。

「信頼関係を築いているサプライヤー数」については、0社である。しかし、これは、G社がサプライヤーを全く信頼していないということを意味するわけではない。この意味は、G社がサプライヤーと取引をする際、信頼関係という観点からは考えていないという意味である。重要なのは、「ハラール認証の証明書」など、G社が要求した文書をサプライヤーが提供できるかであり、信頼関係があるか否かは、また別の次元の話だという。なお、「サプライヤーとの取引年数」については、ほとんどのサプライヤーとの取引関係が、10年以上ある。

最後は、「y₃：第三者依存戦略」である。既述の通り、「ハラール認証を取得しているサプライヤー数」は、国内サプライヤー40社、国外サプライヤー24社である。既に述べた通り、G社は、ハラール認証の取得によって、製品のハラール性が確保されると認識している。大企業であるため、1次サプライヤー以降のサプライヤー（2次、3次サプライヤー）を把握・管理しているかを尋ねたところ、G社では、そのような取り組みは行われていない。例えば、香料を扱う製造業者にとって、「製造フロー図」は競争力の生命線であるため、それらの情報が開示されることはないという。このため、原産地まで遡ってサプライヤーを管理するのは容易でなく、G社では、1次サプライヤーまでの製品をトレースすることが可能な仕組みが構築されている。G社は、1次サプライヤーがハラール認証を持っていれば、その上流のサプライヤーの製品や原材料も、ハラール性が確保されていると認識している。

「ハラール認証の有効期限を把握しているサプライヤー数」「ハラール認証の更新連絡をしているサプライヤー数」も、国内サプライヤー40社、国外サプライヤー24社である。G社では、ハラール認証により、サプライヤー製品のハラール性を確保しているため、サプライヤーのハラール認証の有効期限の管理を行っている。G社の原材料リストには、サプライヤーのハラール認証の有効期限が記載されており、「ハラール委員会」に所属する購買担当がその管理を行っている。ハラール認証の有効期限が3ヵ月前になると、メールを通じて、サプライヤーに認証更新の連絡が送られる。これらの連絡は、全て記録されている。ハラール認証の取消または認証更新の拒否という事態が発生した場合、その情報は、「ハラール委員会」へと報告される。

以上が、G社における「Y[′]：原材料調達戦略」の調査結果である（表32）。

表 32 G社における「Y'：原材料調達の戦略」の調査結果

サプライヤー総数	国内 40 社、国外 24 社
y'1：非依存戦略	
・ 同じ製品を製造するサプライヤー数	基本的には 2~3 社
・ 自社で内製化しているサプライヤー製品数	1 製品 (通常の措置ではない)
y'2：部分依存戦略	
・ 取引開始前にハラル管理体制を確認したサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 取引開始後にハラル管理体制を確認したサプライヤー数	国内 5 社、国外 5 社
・ 取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社 (流通業者への監査あり)
・ 毎年監査を実施するサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ ハラル管理の教育を実施したサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサ プライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ 信頼関係を築いているサプライヤー数	国内 0 社、国外 0 社
・ サプライヤーとの取引年数	ほとんどが 10 年以上
y'3：第三者依存戦略	
・ ハラル認証を取得しているサプライヤー数	国内 40 社、国外 24 社
・ ハラル認証の有効期限を把握しているサプライヤー数	国内 40 社、国外 24 社
・ ハラル認証の更新連絡をしているサプライヤー数	国内 40 社、国外 24 社

注) 筆者作成。2019 年 2 月 18 日時点の情報である。

<リスクの認識³⁴⁷>

「Z：リスクの認識」における「z1：原材料の調達市場」の「サプライヤー」に関する内容から確認していこう。強い懸念が見られたのは、国外サプライヤーに対する「サブ

³⁴⁷ 「リスクの認識」は、「調査 3」の調査項目であるため、ここでの認識は、ハラルエグゼクティブのものである。

ライヤーの動物由来原材料の使用」である。G社では、動物由来原材料、それらが使用される可能性のある発酵過程、また微生物や酵素の使用を高リスクと捉えている。もし問題が発生すれば、市場からの信頼を大きく損ねる可能性があるため、国内に増して、国外サプライヤーへの懸念が見られる。これ以外の項目については、基本的には、強い懸念は見られないが、国内の方が国外よりも懸念が小さいことを理解することができる。なお、「イスラーム圏のサプライヤーではないこと」の国外サプライヤーについては、イスラーム圏と非イスラーム圏で意見が分かれたので、「()」で補足している。「(国外 3)」は非イスラームのサプライヤーに対する認識を表しており、それに対して懸念が高まることが理解できる。それ以外の項目については、イスラーム圏または非イスラーム圏の国外サプライヤーでも認識に変化はなかった。

「サプライヤーの動物由来原材料の使用」以外に、強い懸念が見られなかった理由は、サプライヤーがハラール認証を取得しているからである。例えば、「サプライヤーのムスリム従業員の人数」についても、ハラール認証を取得していれば、認証取得のために要求されている最低ムスリム人数を満たすことになるため、懸念は感じないという。だが、その一方で、「y₁: 非依存戦略」でも述べた通り、サプライヤーによるハラール認証の更新について懸念を伺うことができた。ハラール認証の更新が遅れることや、また、国外サプライヤーについては、他のハラール認証機関に変更してしまうことがあるという。もしそのハラール認証機関がマレーシアとの相互認証を持っていなかった場合、G社は、そのサプライヤーと取引することができなくなる。さらに、G社との取引量が少ないことから、ハラール認証の必要性を感じず、サプライヤーがハラール認証の更新を止めてしまうという可能性もある。このように、ハラール認証を持つサプライヤーに懸念がない一方で、G社は、サプライヤーによるハラール認証の更新に不安を感じていた³⁴⁸。

「サプライヤーのハラール認証機関」については、国内外において、全く懸念が見られなかった。マレーシアでは、政府機関であるハラール認証機関が認証の管理を担って

³⁴⁸ その他の懸念としては、サプライヤーが製品名称を間違えることが挙げられていた。ハラールエグゼクティブによれば、サプライヤーは同じ製品を製造しているが、供給先に応じて、製品名が違うことがあるという。それゆえ、サプライヤーが製品名称を間違えて納品した場合、製品内容は同じであるものの、製品名称がG社で登録していないものが届くことがあるという。ハラール認証機関の監査員が製品名称の異なる製品を見つければ、G社は、認証機関に未登録の製品を使用していると見なされる可能性があるのだ。

いるため、G社は、企業が製品および原材料におけるハラール性の判断をできないと考えている³⁴⁹。加えて、マレーシアのハラール認証機関は、国際的にも認知度が高い³⁵⁰。それゆえ、G社は、同認証機関に絶対の信頼を置いている。国外についても、マレーシアのハラール認証機関と相互認証を持つ認証機関は、マレーシアのものと同程度だと認識しているため、問題ないと考えている。

「Z₂:製品の販売市場」については、国内の販売市場に対する認識を確認した。国外の製品販売は、G社で製品の製造を行うものの、グループ会社の現地法人の担当であるため、G社では市場の状況を把握できなく、「回答できない」ということであった。

では、「規制主体」に関する内容から確認しよう。検査や監査を通じて、「製品のハラール性に関する問題が発生する可能性」については、強い懸念は見られなかった。これも、マレーシアのハラール認証機関に対する信頼に起因するものである。ハラールエグゼクティブは、G社で扱う全てのサプライヤー製品はハラール認証を取得しており、また、G社自身もマレーシアのハラール認証機関から認証を取得しているため、自社のハラール管理体制に自信を持っていると語ってくれた。しかし、一方で、「製品のハラール性に関する問題による損害の大きさ」には強い懸念が見られた。この理由は、そのような事態が発生した場合、販売市場に与える影響が非常に大きいからである。

「購入主体」については、「製品のハラール性に関する問題が発生する可能性」に関して、「消費者や顧客企業の訴え」の方が「消費者団体の検査」よりも懸念が大きかった。この原因は、特に「消費者」にある。過去に、ソーシャルメディアを通じて「G社製品がハラールではない」という嘘の情報が拡散したため、G社は、公に対応を取らざるを得なかった経験がある。このため、ハラール性という観点から、G社製品に対する自信を持っているものの、このような「嘘の訴え」を不安に感じている。ただし、G社では、公への情報発信に努めているため、このような事態が起きない限り基本的に懸念はないという。

一方、「製品のハラール性に関する問題による損害の大きさ」には、強い懸念を示し

³⁴⁹ ハラール認証を取得していないサプライヤーが発行する宣誓書も、「製品・原材料のハラール性」を宣誓するものではなく、「製造プロセスにハラームまたは非ハラールの製品・原材料が含まれていないこと」を宣誓するものであることが強調されていた。これは、企業によって製品のハラール性を判断できないという認識を反映したものであると言える。

³⁵⁰ ハラールエグゼクティブは、これにより、他国へのハラール製品の輸出が容易であると言っている。

ていた。問題が起きれば、G社製品に対する消費者・顧客の認識が形成されてしまう。そして、これにより、G社は、大きな損害を被らなければならなくなってしまう。上記の「嘘の訴え」に対する懸念が高かったのも、「不買運動」「信頼喪失」に直結するからだ、ハラーエグゼクティブが説明してくれた。

以上が、G社における「Z：リスクの認識」の調査結果である（表33）。

表 33 G社における「Z：リスクの認識」の調査結果

z1：原材料の調達市場	
・イスラーム圏のサプライヤーではないこと	国内 1、国外 1(国外 3)
・サプライヤーのムスリム従業員の人数	国内 2、国外 3
・サプライヤーの経営者がムスリムではないこと	国内 2、国外 3
・サプライヤーの動物由来原材料の使用	国内 2、国外 5
・サプライヤーの品質管理能力	国内 2、国外 3
・イスラーム圏のハラール認証機関ではないこと	国内 1、国外 1
・ハラール認証機関が政府に管理されていないこと	国内 1、国外 1
・ハラール認証機関が相互認証を持っていないこと	国内 1、国外 1
・ハラール認証機関の監査能力	国内 1、国外 1
z2：製品の販売市場	
・政府の検査	国内 2
・ハラール認証機関の監査	国内 2
・製品の販売停止による損害の大きさ（短期的な売上の減少）	国内 5
・製品回収による損害の大きさ（製品回収費用の計上）	国内 5
・消費者や顧客企業の訴え	国内 3
・消費者団体の検査	国内 1
・製品の不買運動（短期的な売上の減少）	国内 5
・製品の信頼喪失（長期的な売上の減少）	国内 5

注) 筆者作成。2019年2月18日時点の情報である。認識の尺度は、「1.全く懸念しない」「2.あまり懸念しない」「3.どちらでもない」「4.やや懸念する」「5.とても懸念する」である。「イスラーム圏のサプライヤーではないこと」の「(国外 3)」は、非イスラーム圏のサプライヤーに対する認識である。「z2：製品の販売市場」の「国外」は、グループ会社の現地法人が製品販売を担当するため「回答なし」となった。

第2節 分析

本節では、2つの手順を踏むことで、調査結果の分析を行う。第1は、「概念の関係性」を探っていく。前節では、設定した分析概念および操作概念に基づき、調査対象別に調査結果を整理した。しかし、個別の調査結果を眺めていても、「概念の関係性」は見えてこない。そこで、まずは、便宜上、調査結果をスコア化し、「散布図」を活用して、概念同士の関係性を検討していく。第2は、「概念の組み合わせ」を探っていく。第1の手順で概念同士の関係性が見えてきたとしても、それは、概念を独立したものと捉え、個々の関係性を見ているだけに過ぎない。つまり、どの概念同士に関係がありそうなのか、その目星を付けられるが、複数の概念がどのような関係にあるのかは判断できない。本研究で「説明モデル」を提示するのであれば、複数の概念の関係性を同時に探る必要があるだろう。それゆえ、第2の手順では、「質的比較分析」(Qualitative Comparative Analysis; QCA) という手法を用い、「概念の組み合わせ」という観点から分析を行う。「質的比較分析」とは、どのような概念の組み合わせから、特定の結果が生じるのかを検討する手法である。これにより、「概念の関係性」だけでなく、「概念の組み合わせ」という包括的な観点から、調査結果を分析することが可能となる。

第1項 概念の関係性

本項では、概念を比較するため、調査結果のスコア化から始める。この理由は、調査対象の特徴が異なるため、いくつかの指標については、単純に比較することができないからだ。それゆえ、便宜上、特定の指標をスコア化していく。

スコア化した後は、「組織間パワーの調整理論」における理論的前提に基づき、「概念の関係性」を探っていく。その理論的前提を繰り返せば、「購買側組織は、『組織間パワーの源泉』を前提として、『リスクの認識』に基づきながら、サプライヤーとの関係において『組織間パワーの調整手法』を実行する」というものであった。本研究では、「組織間パワーの源泉」として「X´：購買側組織の管理能力」を、「組織間パワーの調整手法」として「Y´：原材料調達の戦略」を、そして、「Z：リスクの認識」を設定した。理論的前提を踏まえれば、「X´：購買側組織の管理能力」は「独立変数」、「Z：リスクの認識」は「X´：購買側組織の管理能力」に対する「従属変数」および「Y´：原材料

調達戦略」に対する「独立変数」、そして、「Y´：原材料調達の戦略」は「従属変数」と捉えられる。これを踏まえ、「X´とZの関係性」「ZとY´の関係性」「X´とY´の関係性」を確認していく。これらの確認は、簡便な方法ではあるが、概念の関係を視覚的に捉えることができる「散布図」を用いることにする。

<調査結果のスコア化³⁵¹>

まずは、「X´：購買側組織の管理能力」における「x₁：対境担当者の影響力」をスコア化する。同概念の測定指標は、「ハラール委員会の人員数」「ハラール管理に関する資格を持つ人員数」「ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数」「ハラール委員会のムスリムの人員数」「ハラール委員会の議長の役職」の5つであった。これら全ての調査結果を、6段階の順序変数に変更する。つまり、各指標に「0点」「1点」「2点」「3点」「4点」「5点」のいずれかのスコアを付けるわけである。最初は、「ハラール委員会の人員数」である。既述の通り、「組織セット理論」の考え方では、他組織への影響力は、「相対数」よりも「絶対数」が重視されていた³⁵²。そこで、「ハラール委員会の人員数」を最大値20人と最小値0人の幅でスコアをつける³⁵³。スコアの内訳は、「0点：0人」「1点：1～4人」「2点：5～8人」「3点：9～12人」「4点：13～16人」「5点：17～20人」である。「ハラール管理に関する資格を持つ人員数」「ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数」「ハラール委員会のムスリムの人員数」については、「対境担当者の教育度」「対境担当者の価値志向」を示す指標であるため、調査結果を「ハラール委員会の人員数」で除した比率を用いる。スコアの内訳は、「0点：0%」「1点：1～20%」「2点：21～40%」「3点：41～60%」「4点：61～80%」「5点：81～100%」

³⁵¹ 「X´：購買側組織の管理能力」「Y´：原材料調達の戦略」「Z：リスクの認識」における調査結果の一覧は、「付属資料E」を参照されたい。

³⁵² 第1章第4節第2項を参照されたい。「絶対数」を採用するのは、「相対数」にしてしまうと、同じ人員数にもかかわらず、組織規模の大きい調査対象のスコアが低くなることを避ける狙いもある。

³⁵³ 調査結果の最大値が16人であったため、便宜上、区切りの良い数字として「最大値20人」を採用した。「最小値0人」にしたのは、そのような調査対象も存在する可能性があるからだ。「ハラール委員会」が「0人」という意味は、つまり、「ハラール委員会」を設置していないことを意味する。マレーシアを製造拠点とする食品製造業者で、ハラール認証を取得しているのであれば、これに該当するものはないと考えられるが、日本では、ハラール認証機関が多数いるため、ハラール認証の取得に「ハラール委員会」（または、これに相当する機能）の設置を求めない認証機関もあると考えられよう。本研究では、「説明モデル」の提示が目的であるため、想定される可能性については、対応可能な形で分析手順を設定する。

である。「ハラール委員会の議長の役職」は、一般的な役職の分類を用いることでスコア化する。すなわち、「0点：議長なし」、「1点：平社員レベル」、「2点：課長レベル」（＝1部門のトップ）、「3点：部長レベル」（＝複数部門のトップ）、「4点：本部長レベル」（＝事業部のトップ。通常、役員が務める）、「5点：社長レベル」（＝法人の代表者）である³⁵⁴。このようにスコア化し、その合計点を「x₁：対境担当者の影響力」のスコアとする（最高値：25点、最低値：0点）。

「x₂：参入期間」「x₃：組織規模」は、調査結果の数値で調査対象間の比較が可能であるため、そのまま用いることにする。ただし、「x₂：参入期間」については、連続変数としてわかりやすくするため、「月単位」に変換しておこう。

「x₄：製造拠点地」は、Tieman(2011b)に基づきスコア化する。Tieman(2011b)は、「ハラールの発展段階」を4段階に分類している。ここでは、これをそのまま採用し、「x₄：製造拠点地」を4段階評価とする。「ハラールの発展段階」によれば、「日本」は第1段階、「マレーシア」は第3段階に位置づけられる³⁵⁵。つまり、「1段階：日本」「3段階：マレーシア」となる（最高値：4段階、最低値：1段階）。

次は、「Y[′]：原材料調達戦略」である。「y₁：非依存戦略」は、「手法の有無」という観点からスコア化する。つまり、特定の手法が講じられていれば「5点：手法あり」とし、手法が講じられていなければ「0点：手法なし」とする。ここで「5点」を使う理由は、他の戦略においても、「5点満点」で各手法をスコア化するためである。これでスコア化したものを合計して、「y₁：非依存戦略」のスコアとする（最高値：10点、最低値：0点）。

「y₂：部分依存戦略」「y₃：第三者依存戦略」については、「手法が講じられているサプライヤー数」を「サプライヤー総数」で除した比率でスコア化する。これは、「サプライヤー総数に対して、特定の手法によって、どれだけのサプライヤーがカバーされているのか」を示した数値となる。これにより、「サプライヤー総数」の大小にかかわらず、各調査対象の「手法の程度」を比べることが可能となる。スコアの内訳は、「0点：0%」「1点：1～20%」「2点：21～40%」「3点：41～60%」「4点：61～80%」「5点：81～100%」である。スコア化したものを、概念毎に合計し、それを「y₂：部分依存戦

³⁵⁴ 脚注 353 で述べた通り、ハラール認証機関によっては、「議長の設置を求めない」、また、「そもそも『ハラール委員会』の設置を求めない」可能性もあるため、「0点：議長なし」を設定した。

³⁵⁵ 脚注 217 を参照されたい。「日本」は、「アジア地域」に含まれるため、「1段階」となる。

略]「y₃: 第三者依存戦略」のスコアとする（前者は最高値: 45 点および最低値: 0 点、後者は最高値: 15 点および最低値: 0 点）。

ただし、「y₂: 部分依存戦略」の「信頼関係を築いているサプライヤー数」「サプライヤーとの取引年数」は、スコア化から除外する。これらは試験的に組み込んだ「規範」に関する指標であったが、「契約」に関する指標とは異なり、客観的に把握することが容易でなく、曖昧な回答が多かったからだ。また、多くの企業が信頼関係を担保するものとして、「サプライヤーによるハラル認証の取得」を挙げており、これは、「サプライヤーへの信頼」ではなく、「サプライヤーのハラル認証機関への信頼」という意味合いが強いと考えられよう。加えて、サプライヤー別に「取引年数」を把握することもできなかった。これらの理由から、上記の 2 つの指標は、分析から除外することにした。すなわち、「y₂: 部分依存戦略」に含まれるのは、「契約」に関する指標だけとなる。

最後は、「Z: リスクの認識」である。これは、既に 5 段階の順序変数を用いているため、そのまま活用する。概念毎に合計したものが、「z₁: 原材料の調達市場」「z₂: 製品の販売市場」のスコアとなる（前者は最高値: 45 点および最低値: 9 点、後者は最高値: 40 点および最低値: 8 点）³⁵⁶。

以上のスコア化により、調査結果は、表 34 が示すように、比較可能な形に変換された³⁵⁷。それでは、このスコアを使い「散布図」を作成することで、「概念間の関係性」を検討していこう。

³⁵⁶ 「Z: リスクの認識」については、「1.全く懸念しない」「2.あまり懸念しない」「3.どちらでもない」「4.やや懸念する」「5.とても懸念する」で質問しているため、「0」は存在しない。よって、「最低値」は「0 点」にはならない。

³⁵⁷ 「X': 購買側組織の管理能力」「Y': 原材料調達の戦略」「Z: リスクの認識」におけるスコア化の詳細は、「付属資料 F」を参照されたい。

表 34 調査結果のスコア化

分析概念	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
X´：購買側組織の管理能力							
x´ ₁ ：対境担当者の影響力(最高値：25点、最低値：0点)	9	11	15	13	13	18	20
x´ ₂ ：参入期間(ヶ月)	82	110	22	180	72	180	180
x´ ₃ ：組織規模(人)	164	190	12	20	9	180	500
x´ ₄ ：製造拠点地(最高値：4段階、最低値：1段階)	1	1	1	3	3	3	3
Y´：原材料調達戦略							
y´ ₁ ：非依存戦略(最高値：10点、最低値：0点)	0	5	0	10	5	5	10
y´ ₂ ：部分依存戦略(最高値：45点、最低値：0点)							
国内	4	6	1	1	0	8	1
国外	0	0	0	0		1	2
y´ ₃ ：第三者依存戦略(最高値：15点、最低値：0点)							
国内	4	9	0	10	15	15	15
国外	5	15	5	10		15	15
Z：リスクの認識							
z ₁ ：原材料の調達市場(最高値：45点、最低値9点)							
国内	28	31	20	19	31	11	13
国外	12	20	18	21		11	21
z ₂ ：製品の販売市場(最高値：40点、最低値8点)							
国内	19		23	17	40	21	28
国外		26	23	20	38	20	

注) 筆者作成。スコア化の詳細は、「付属資料F」を参照。

<X´とZの関係性>

ここでは、「X´とZの関係性」を確認する。図21は、「X´：購買側組織の管理能力」をx軸とし、「Z：リスクの認識」をy軸として、各操作概念間の関係を「散布図」で示したものである。各散布図には、概念間における関係性の傾向を示すため、「線形の近似曲線」を表示している。また、説明を容易にするための番号が振ってある。

全体を見てみると、緩やかではあるが、正の関係を示しているのは6つである（図21の⑤、⑦、⑧、⑨、⑫、⑯）。一方、負の関係を示しているのは8つである（図21の①、②、③、④、⑩、⑬、⑭、⑮）。それでは、「Z：リスクの認識」の操作概念を整理の柱として、以下、各関係性を見ていくことにしよう。

まずは、「z₁：原材料の調達市場」と「X´：購買側組織の管理能力」の操作概念との関係である。「z₁：原材料の調達市場（国内）」については、「X´：購買側組織の管理能力」の全ての操作概念との関係において、負の関係が見られる（図21の①、②、③、④）。これは、「『X´：購買側組織の管理能力』が不十分な程、『Z：リスクの認識』が高まる」ということである。「z₁：原材料の調達市場（国外）」については、僅かではあるが、「x´₁：対境担当者の影響力」「x´₃：組織規模」「x´₄：製造拠点地」との関係において、正の関係が見られる（図21の⑤、⑦、⑧）。これは、上記とは、反対の結果となっている。つまり、「『X´：購買側組織の管理能力』が十分な程、『Z：リスクの認識』が高まる」のである。このように、直感的に想定可能な結果と異なっているのは、主として、G社の影響が大きいと考えられる。G社では、グループ会社を通じて、国外サプライヤーの情報を効率的に収集している。それゆえ、「X´：購買側組織の管理能力」が高まれば、国外サプライヤーの詳細を知ることができ、それに基づいて「Z：リスクの認識」が高まっているのかもしれない。

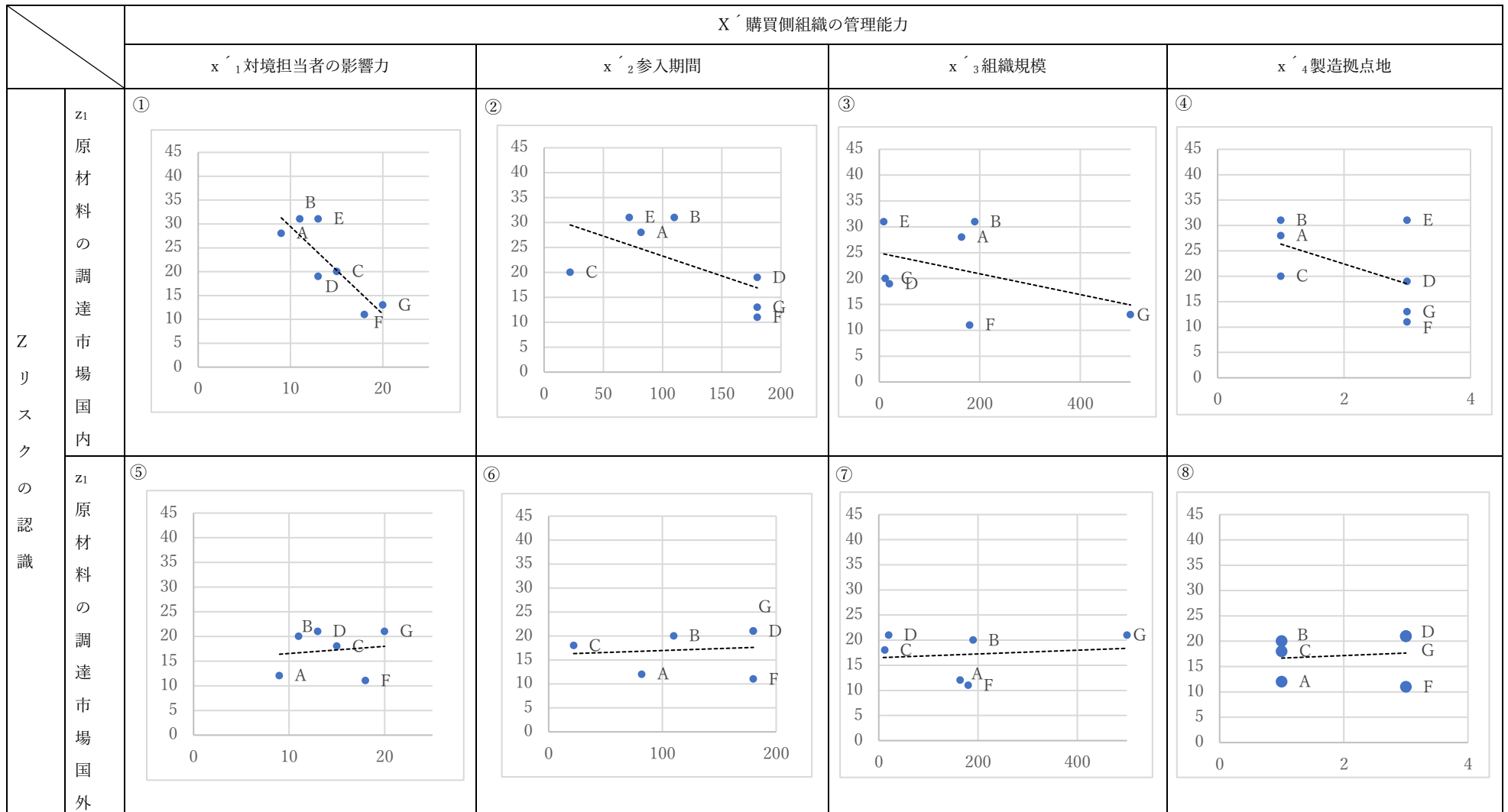
次は、「z₂：製品の販売市場」と「X´：購買側組織の管理能力」の操作概念との関係である。「z₂：製品の販売市場（国内）」については、「x´₁：対境担当者の影響力」「x´₄：製造拠点地」との関係において、正の関係が見られる（図21の⑨、⑫）。「x´₄：製造拠点地」との関係で、正の関係が見られるのは、「z₂：製品の販売市場（国内）」がマレーシアというイスラーム圏の国であり、また、そこで2014年に「Cadburyの事件」も発生したため³⁵⁸、そこを製造拠点とする調査対象の「Z：リスクの認識」が高まることは

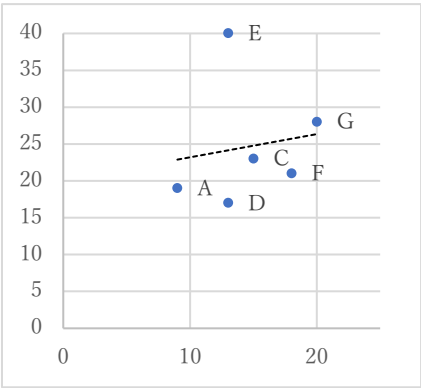
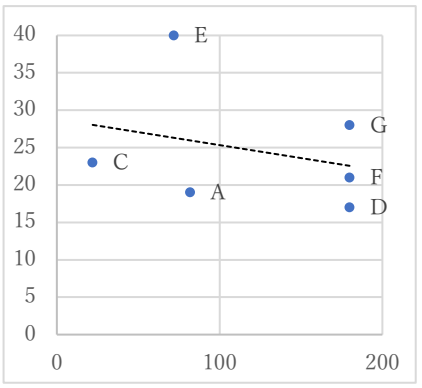
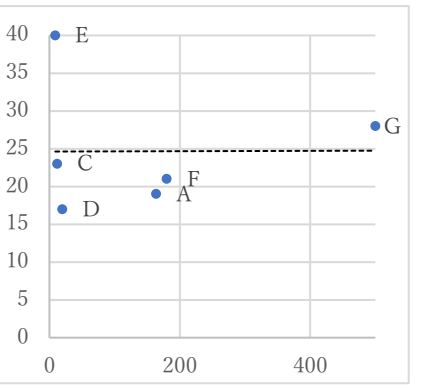
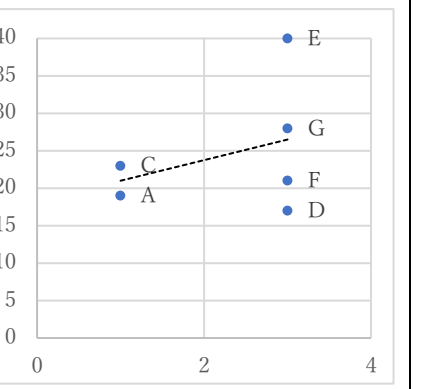
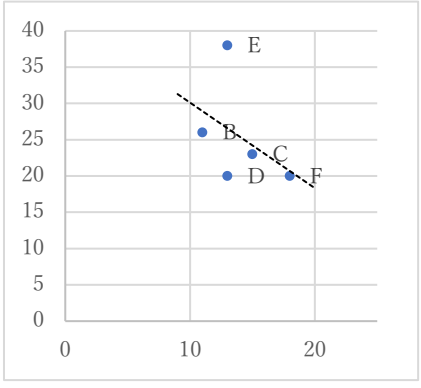
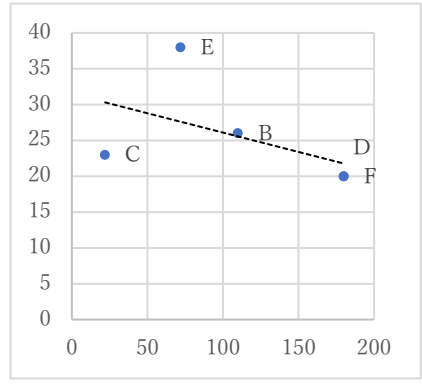
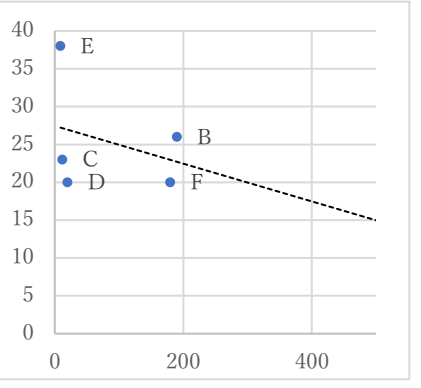
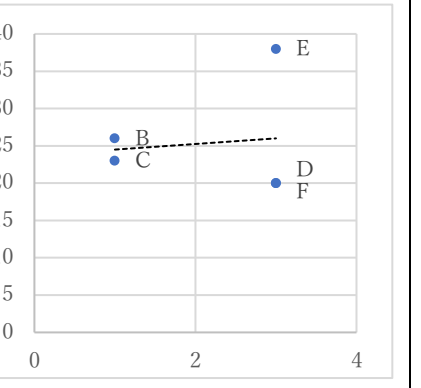
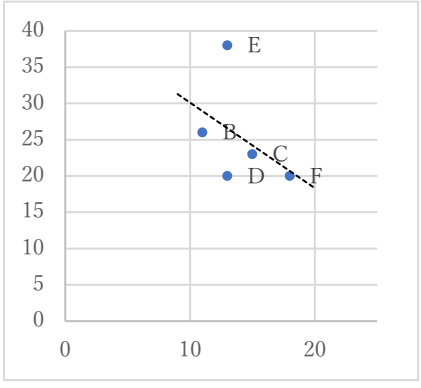
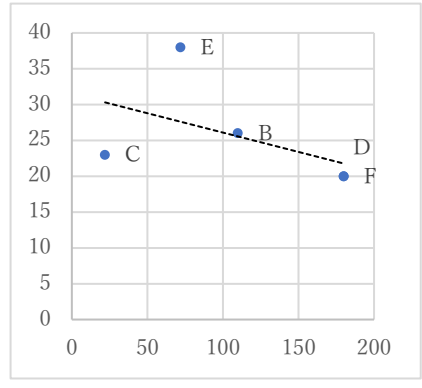
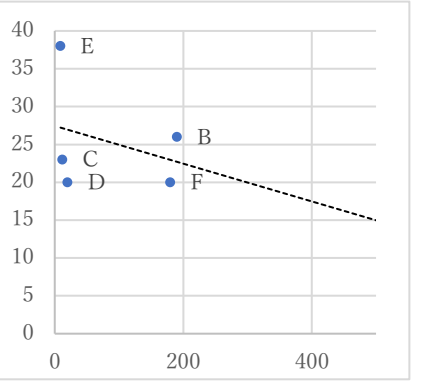
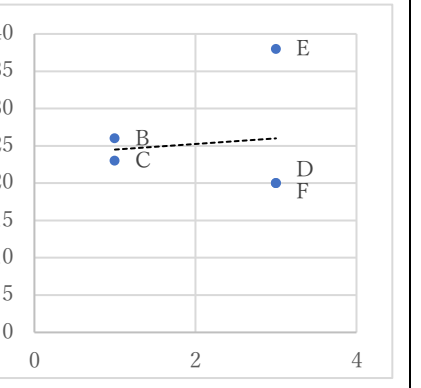
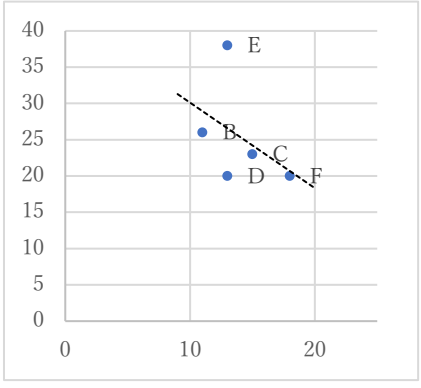
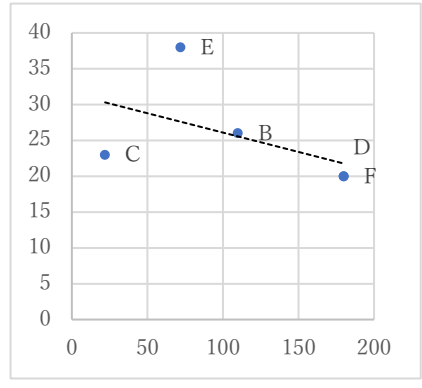
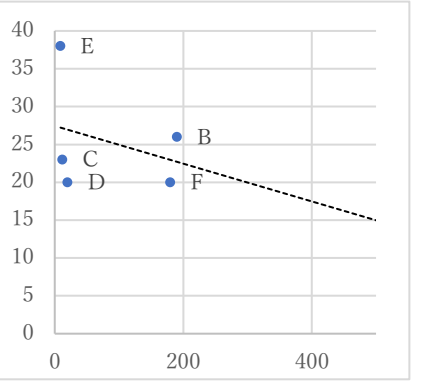
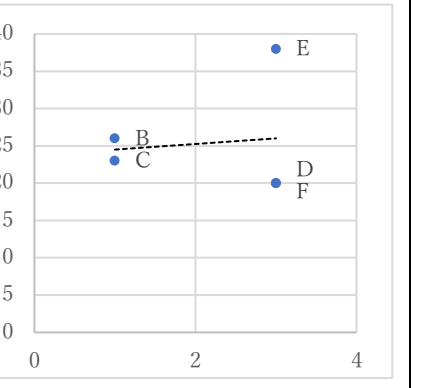
³⁵⁸ 第1章第2節第3項を参照されたい。

理解できよう。しかしながら、「 x'_1 :対境担当者の影響力」との関係で、正の関係が見られることを解釈するのは容易でない。さらに、「 x'_2 :参入期間」との関係では、負の関係が見られるため(図21の⑩)、「 x'_1 :対境担当者の影響力」「 x'_2 :参入期間」で何が異なるのかを判断する必要がある。「 z_2 :製品の販売市場(国外)」については、「 x'_1 :対境担当者の影響力」「 x'_2 :参入期間」「 x'_3 :組織規模」で負の関係が見られる(図21の⑬、⑭、⑮)。これらは、「『 X' :購買側組織の管理能力』が不十分な程、『 Z :リスクの認識』が高まる」ということを示している。「 x'_4 :製造拠点地」との関係では、正の関係が見られそうだが(図21の⑯)、調査対象数も少なく、散らばりも大きいため、正の関係があるとは明確に判断できないだろう。

以上をまとめれば、ここで注目すべき関係性は、「『 X' :購買側組織の管理能力』が不十分な程、『 Z :リスクの認識』が高まる」という傾向を示す「『 X' :購買側組織の管理能力』と『 z_1 :原材料の調達市場(国内)』との関係」(図21の①、②、③、④)。「『 x'_1 :対境担当者の影響力』『 x'_2 :参入期間』『 x'_3 :組織規模』と『 z_2 :製品の販売市場(国外)』との関係」(図21の⑬、⑭、⑮)だと考えられる。

図 21 X' と Z の散布図



		X' 購買側組織の管理能力			
		x'_1 対境担当者の影響力	x'_2 参入期間	x'_3 組織規模	x'_4 製造拠点地
z ₂ 製品 の 販売 市場 国内	⑨				
	⑩				
z ₂ 製品 の 販売 市場 国外	⑪				
	⑫				

<ZとY´の関係性>

ここでは、「ZとY´の関係性」を確認する。図22は、「Z：リスクの認識」をx軸とし、「Y´：原材料調達の戦略」をy軸とした「散布図」の一覧である。なお、「y´₂：部分依存戦略」「y´₃：第三者依存戦略」については、「国内」または「国外」に関して、「z₁：原材料の調達市場」が対応していない場合、一般的に考えて関係性がないと判断できるため、「散布図」を示していない³⁵⁹。

全体を見てみると、正の関係を示しているのは6つである（図22の②、③、⑨、⑫、⑬、⑮、⑯）。一方、負の関係を示しているのも6つである（図22の①、④、⑤、⑥、⑦、⑪）。それでは、「Y´：原材料調達の戦略」の操作概念を整理の柱として、以下、各関係性を見ていこう。

まずは、「y´₁：非依存戦略」と「Z：リスクの認識」の操作概念との関係である。「y´₁：非依存戦略」は、その性質上、国内または国外のサプライヤーに対する手法なのかを区別することは容易でない。その影響もあったためか、「z₁：原材料の調達市場」との関係に一貫した傾向は見られない。つまり、「z₁：原材料の調達市場（国内）」とは負の関係であり（図22の①）、「z₁：原材料の調達市場（国外）」とは正の関係を示している（図22の②）。これは、調査対象における「z₁：原材料の調達市場」への認識が国内と国外で異なることを示しているだけである。「z₂：製品の販売市場」との関係も、国内と国外で正負の関係を示しているが（図22の③、④）、これは、「z₂：製品の販売市場（国外）」との関係において、G社とA社が抜けたためである（図22の③）³⁶⁰。

次は、「y´₂：部分依存戦略」と「Z：リスクの認識」における操作概念との関係である。「y´₂：部分依存戦略（国内）」との関係性では、次のように解釈できる。つまり、「『Z：リスクの認識』が高い程、『Y´：原材料調達の戦略』を講じていない」ということである（図22の⑤、⑥、⑦）。しかし、一般的に考えて、この解釈には違和感があるだろう。このような結果が出たのは、「y´₂：部分依存戦略（国内）」のスコアが高いF社、反対にスコアが低いE社の影響が強いからだ。既述の通り、F社は、サプライヤーへの現地審査や監査を実施しているものの、全てのサプライヤーがハラル認証を取得しているた

³⁵⁹ 具体的には、「『z₁：原材料の調達市場（国内）』と『y´₂：部分依存戦略（国外）』」「『z₁：原材料の調達市場（国内）』と『y´₃：第三者依存戦略（国外）』」「『z₁：原材料の調達市場（国外）』と『y´₂：部分依存戦略（国内）』」「『z₁：原材料の調達市場（国外）』と『y´₃：第三者依存戦略（国内）』」である。

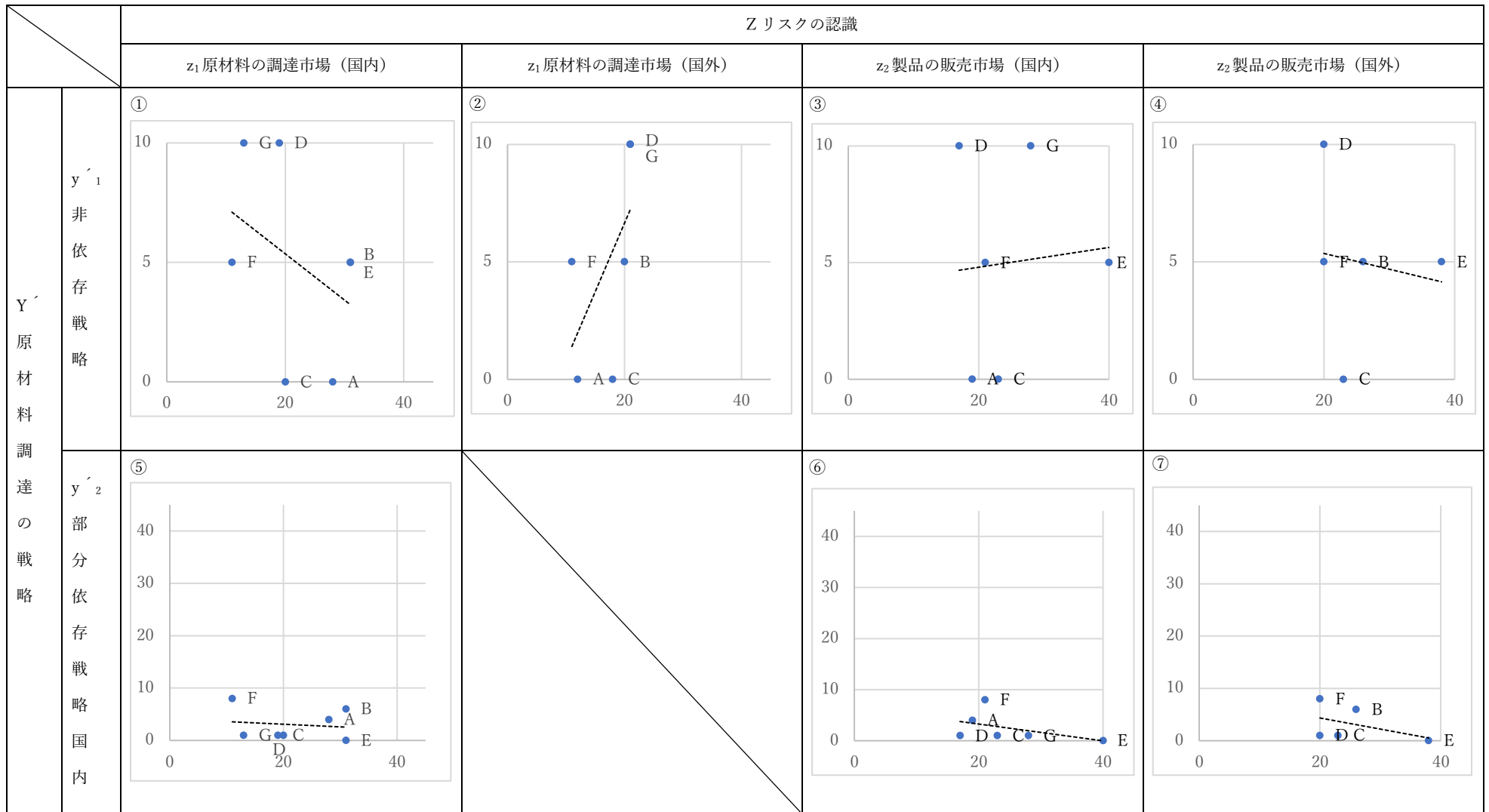
³⁶⁰ G社は、国外の製品販売を担当してなく、A社は、国外の製品販売をしていない。

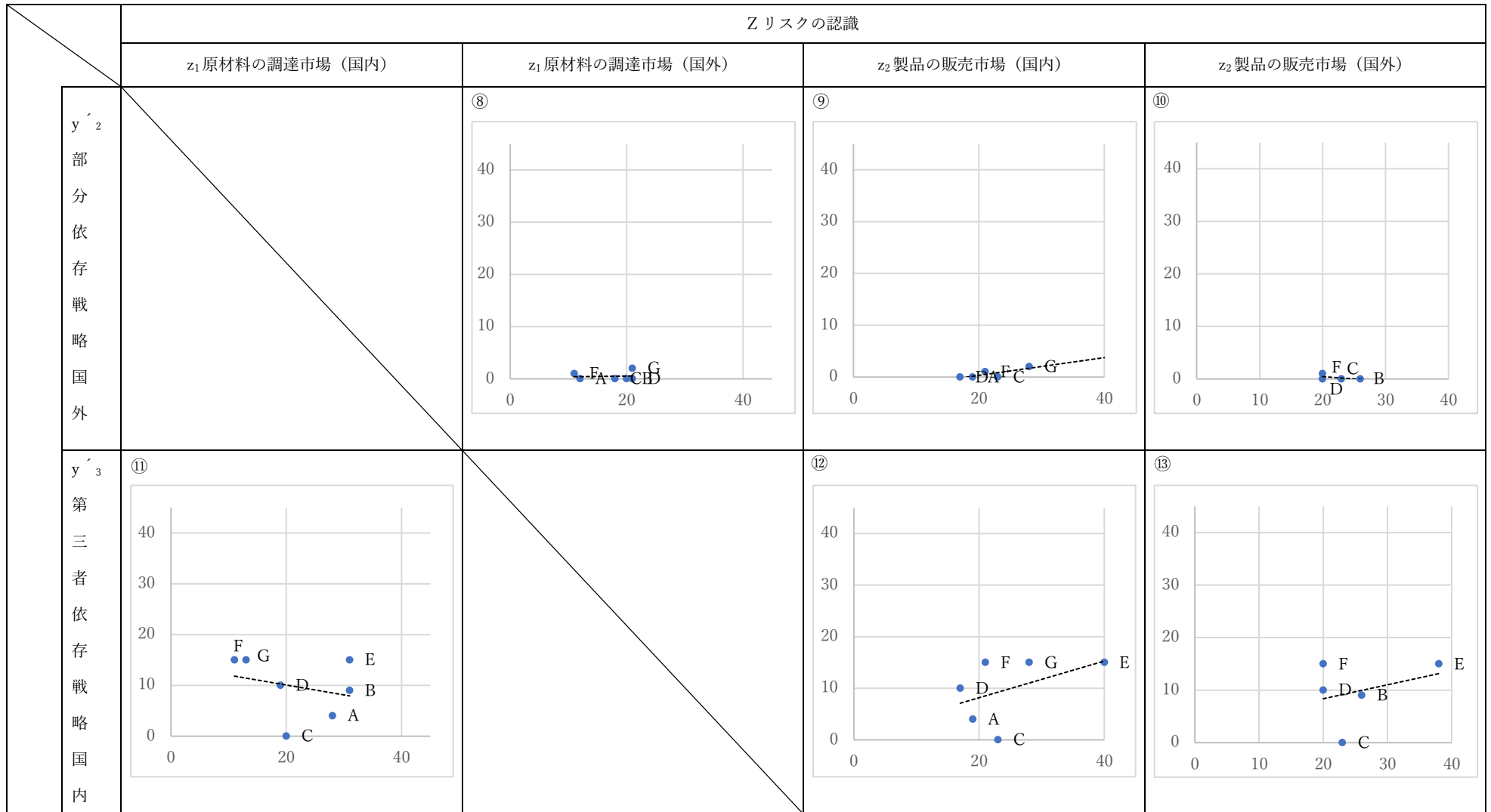
め、「 z_1 ：原材料の調達市場」に懸念を持っていなかった。一方、E社は、特に「 z_2 ：製品の販売市場」に強い懸念を示すものの、「 y'_2 ：部分依存戦略」の手法は講じていなかったのである。「 y'_2 ：部分依存戦略(国外)」については、「 z_2 ：製品の販売市場(国内)」との関係において、正の関係が見られる(図22の⑨)。これは、国外のサプライヤーに対して、ハラル管理体制を確認しているG社の影響である。ただし、ほとんどの調査対象によって、「 y'_2 ：部分依存戦略(国外)」に該当する手法が講じられていないため、「 y'_2 ：部分依存戦略(国外)」については、基本的には強い関係性は見られない(図22の⑧、⑩)。仮にG社から「 z_2 ：製品の販売市場(国外)」に対する認識を確認できれば、それとの関係において、正の関係が見られたらろう(図22の⑩)。

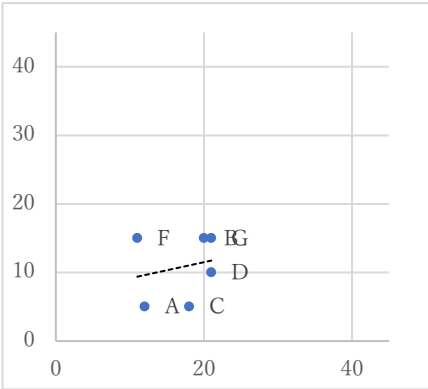
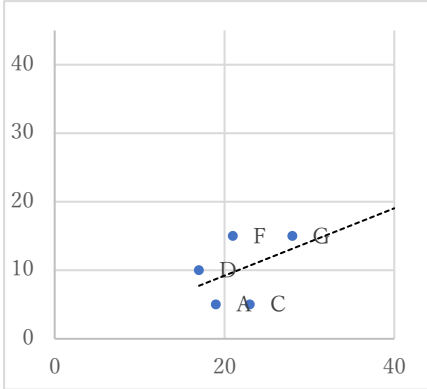
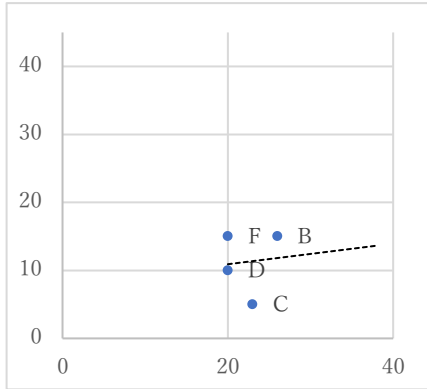
最後は、「 y'_3 ：第三者依存戦略」と「Z：リスクの認識」における操作概念との関係である。「 y'_3 ：第三者依存戦略(国内)」についても、「 z_1 ：原材料の調達市場(国内)」との関係において、「『Z：リスクの認識』が高い程、『Y'：原材料調達の戦略』を講じていない」という傾向を示している(図22の⑪)。しかし、これは、調査対象の製造拠点地から、次のように説明できる。すなわち、A社とB社は、日本を製造拠点地とするため、ハラル認証を取得したサプライヤーを揃えるのが容易でないのである。「 z_2 ：製品の販売市場」の国内および国外との関係については、E社の影響が強いものの、正の関係性が見られ、「『Z：リスクの認識』が高い程、『Y'：原材料調達の戦略』を講じている」と言えよう(図22の⑫、⑬)。「 y'_3 ：第三者依存戦略(国外)」については、正の関係が見られるものもあるが(図22の⑮)、それも含め調査対象の散らばりがあまり見られない(図22の⑭、⑯)。

以上をまとめれば、ここで注目すべき関係性は、「『Z：リスクの認識』が高い程、『Y'：原材料調達の戦略』を講じていない」という傾向を示す「『 y'_2 ：部分依存戦略(国内)』と『Z：リスクの認識』との関係」(図22の⑤、⑥、⑦)。そして、「『Z：リスクの認識』が高い程、『Y'：原材料調達の戦略』を講じている」という傾向を示す「『 y'_3 ：第三者依存戦略(国内)』と『 z_2 ：製品の販売市場(国内および国外)』との関係」(図22の⑫、⑬)だと考えられる。

図 22 Z と Y' の散布図





		Z リスクの認識			
		z_1 原材料の調達市場 (国内)	z_1 原材料の調達市場 (国外)	z_2 製品の販売市場 (国内)	z_2 製品の販売市場 (国外)
y ['] ₃ 第 三 者 依 存 戦 略 国 外			⑭	⑮	⑯
					

<X´とY´の関係性>

ここでは、「X´とY´の関係性」を確認する。図23は、「X´：購買側組織の管理能力」をx軸とし、「Y´：原材料調達の戦略」をy軸とした「散布図」の一覧である。

全体を見てみると、程度の差はあるものの、正の関係を示しているものが多く、その数は18個である（図23から⑤および⑧を除いたもの）。一方、負の関係を示しているのは2つである（図23の⑤、⑧）。それでは、「Y´：原材料調達の戦略」の操作概念を整理の柱として、以下、各関係性を見ていくことにしよう。

まずは、「y´₁：非依存戦略」と「X´：購買側組織の管理能力」の操作概念との関係である。「y´₁：非依存戦略」については、全ての操作概念との関係において、正の関係が見られる（図23の①、②、③、④）。ただし、「x´₃：組織規模」との関係については、調査対象の散らばりが大きいため、正の関係が見られると明確には言えないだろう。しかし、他の操作概念との関係性においては、「『X´：購買側組織の管理能力』が十分な程、『Y´：原材料調達の戦略』を講じている」という傾向を示している（図23の①、②、④）。

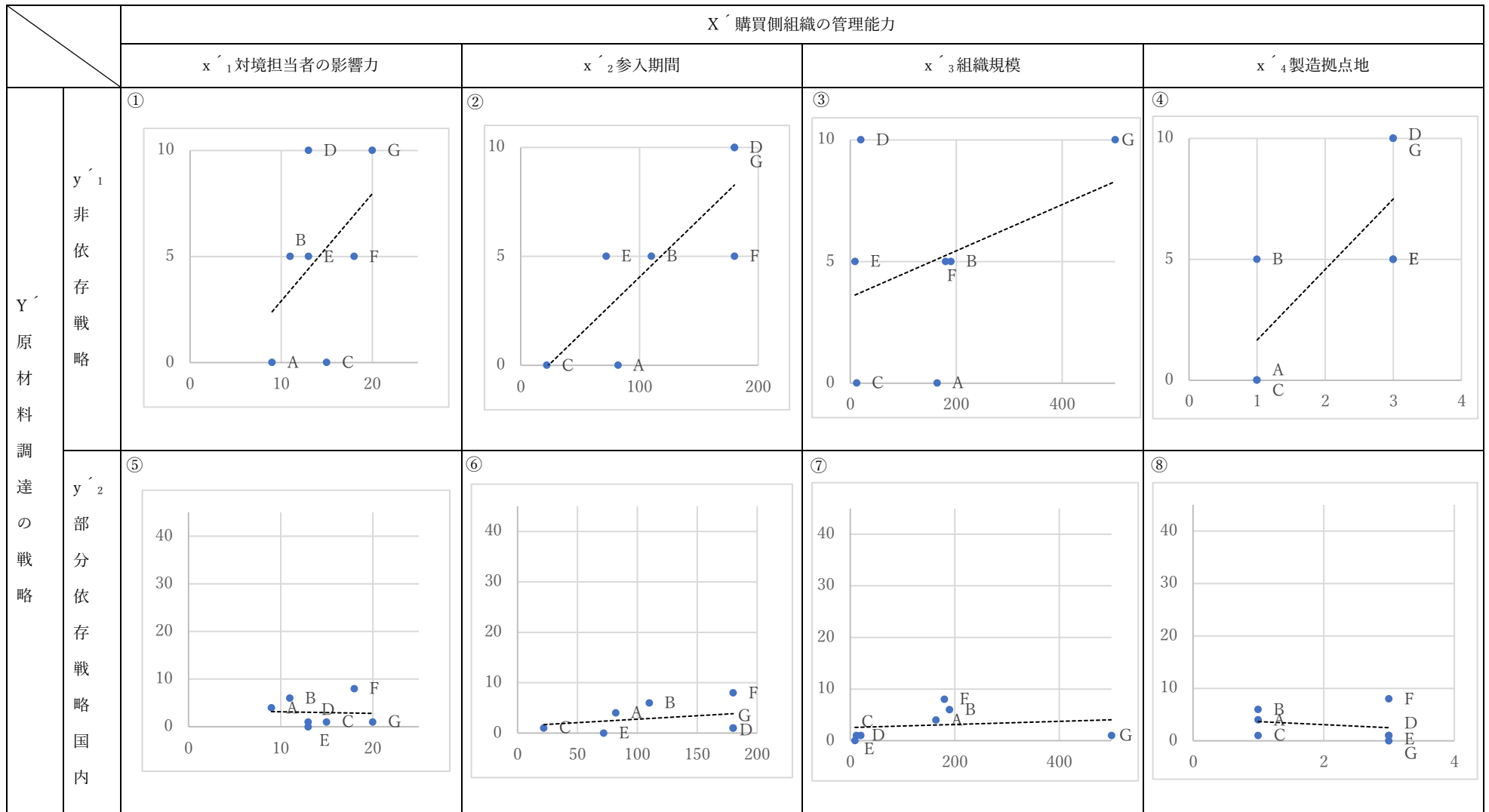
次は、「y´₂：部分依存戦略」と「X´：購買側組織の管理能力」の操作概念との関係である。「y´₂：部分依存戦略（国内）」について正の関係が見られるのは、緩やかではあるものの、「x´₂：参入期間」と「x´₃：組織規模」との関係においてである（図23の⑥、⑦）。「y´₂：部分依存戦略（国内）」では、現地審査や監査などの手法がとられており、これらはサプライヤーのところに訪問するための経営資源が必要であり、とりわけ、「x´₃：組織規模」との関係性があることは容易に理解できよう。「y´₂：部分依存戦略（国外）」については、緩やかであるが、「X´：購買側組織の管理能力」の操作概念全てとの関係において正の関係が見られる（図23の⑨、⑩、⑪、⑫）。

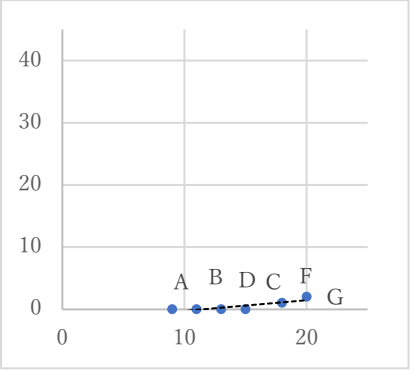
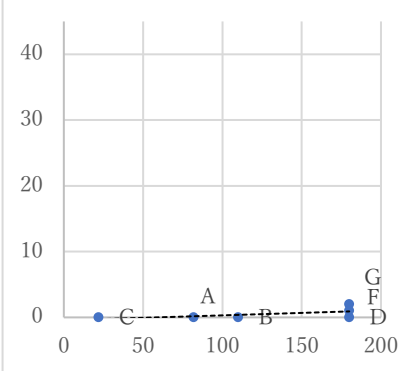
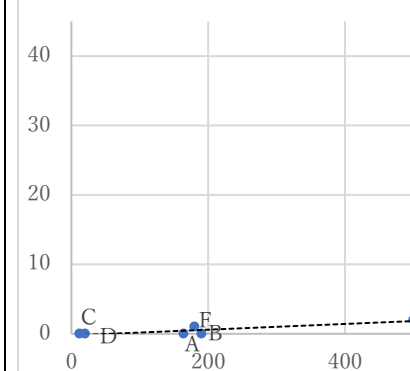
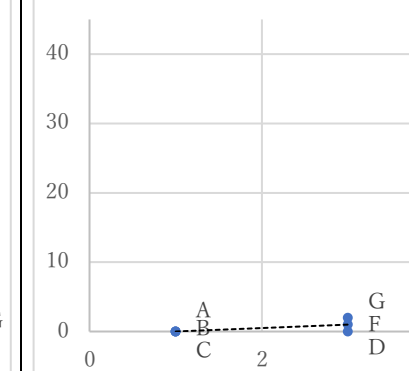
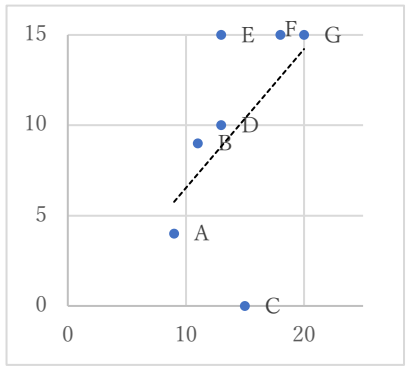
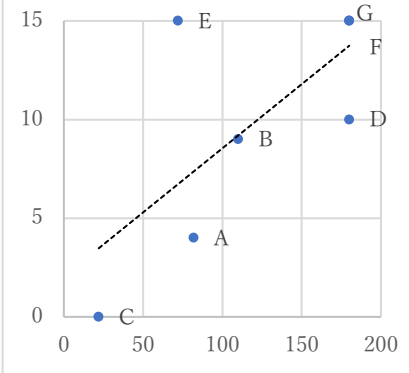
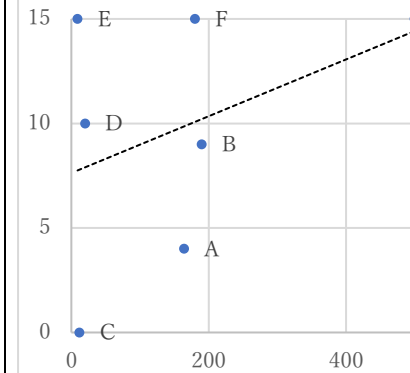
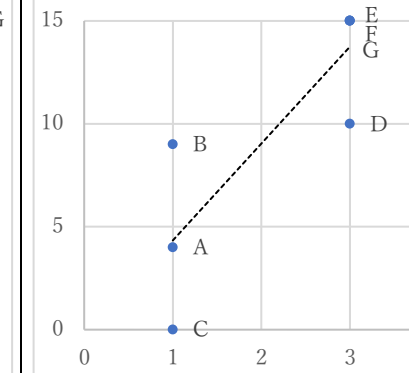
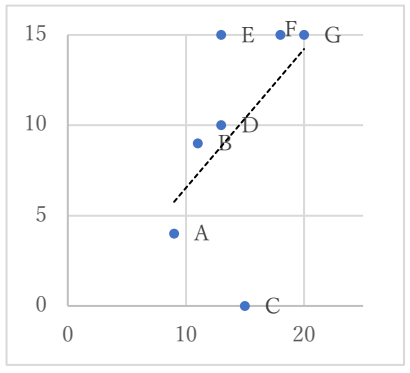
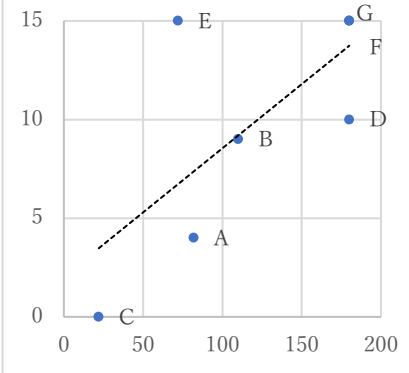
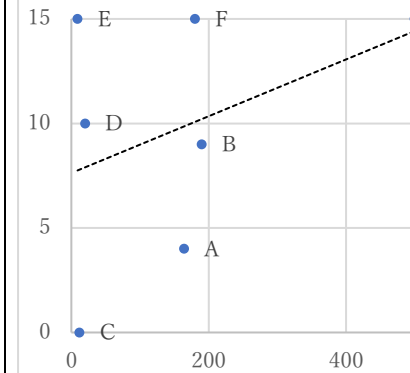
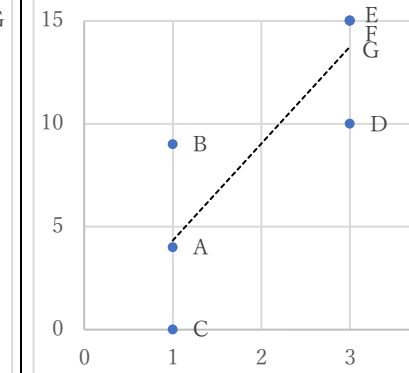
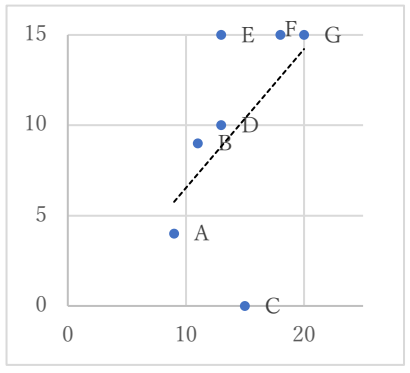
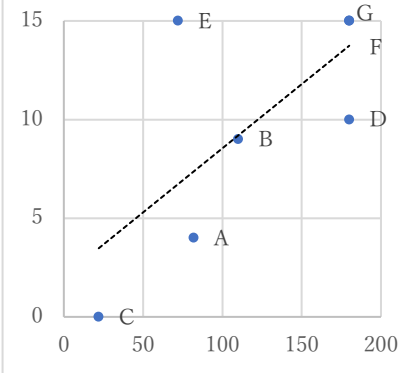
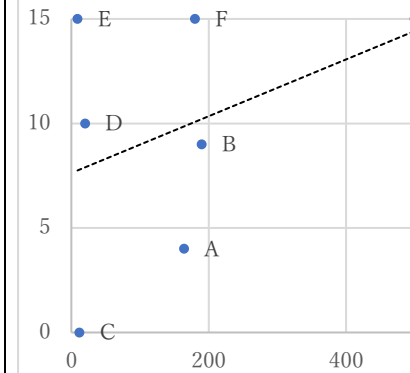
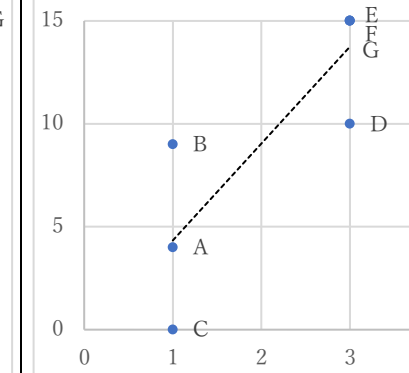
最後は、「y´₃：第三者依存戦略」と「X´：購買側組織の管理能力」の操作概念との関係である。「y´₃：第三者依存戦略（国内）」については、「X´：購買側組織の管理能力」の操作概念全てとの関係において正の関係が見られるが（図23の⑬、⑭、⑮、⑯）、「x´₂：参入期間」と「x´₃：組織規模」との関係においては散らばりが大きいため、その傾向は明確ではない（図23の⑭、⑮）。「x´₄：製造拠点地」との関係は、マレーシアであればハラル認証を持つサプライヤーが多いため、そのような正の関係があると理解できる（図23の⑯）。「y´₃：第三者依存戦略（国外）」については、国内と同様であり、「X´：購買側組織の管理能力」の操作概念全てとの関係において正の関係が見られる

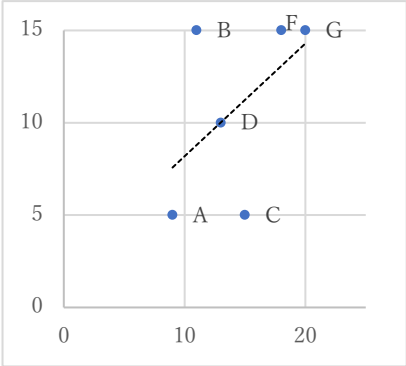
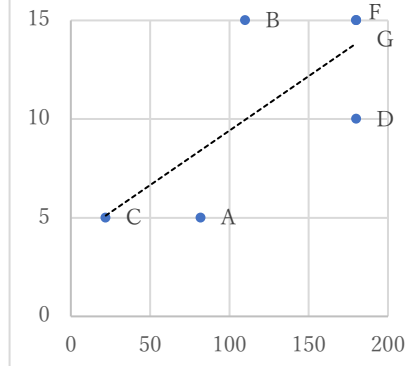
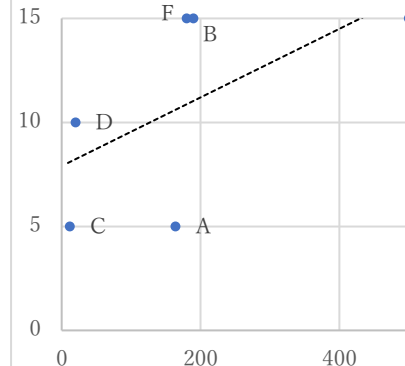
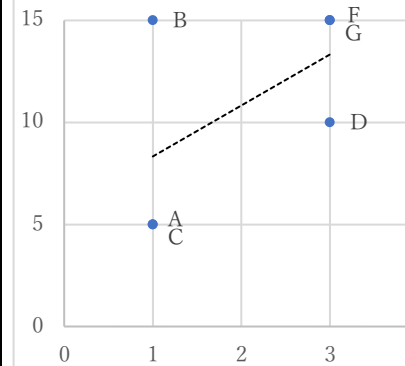
(図 23 の⑰、⑱、㉑、㉒)。ただし、国内と比べて、それらの関係性において、調査対象の散らばりが大きいと言える。

以上をまとめれば、ここで注目すべき関係性は、「『X´：購買側組織の管理能力』が十分な程、『Y´：原材料調達の戦略』を講じている」という傾向を示す「『y´₁：非依存戦略』と『x´₁：対境担当者の影響力』『x´₂：参入期間』『x´₄：製造拠点地』との関係」(図 23 の①、②、④)。「『y´₂：部分依存戦略(国内)』と『x´₂：参入期間』『x´₃：組織規模』との関係」(図 23 の⑥、⑦)。「『y´₂：部分依存戦略(国外)』と『X´：購買側組織の管理能力』との関係」(図 23 と⑨、⑩、⑪、⑫)。「『y´₃：第三者依存戦略(国内)』と『x´₁：対境担当者の影響力』『x´₄：製造拠点地』との関係」(図 23 と⑬、⑭)だと考えられる。

図 23 X' と Y' の散布図



		X' 購買側組織の管理能力			
		x' 1 対境担当者の影響力	x' 2 参入期間	x' 3 組織規模	x' 4 製造拠点地
y' 2 部分 依存 戦略 国外	⑨				
	⑩				
y' 3 第三者 依存 戦略 国内	⑬				
	⑭				

		X' 購買側組織の管理能力			
		x'_1 対境担当者の影響力	x'_2 参入期間	x'_3 組織規模	x'_4 製造拠点地
y' ₃	⑰				
		第三者依存戦略国外			

本項では、「X´：購買側組織の管理能力」「Y´：原材料調達の戦略」「Z：リスクの認識」という概念間の関係性を探ってきた。これにより、注目すべき「概念間の関係性」を確認した。しかし、本項の分析では、「X´：購買側組織の管理能力」「Y´：原材料調達の戦略」「Z：リスクの認識」の操作概念間の個別の関係性を見てきただけである。つまり、「y'1」と「z1」との関係というように、2つの概念間の関係をいくつも見てきただけである。本研究が「説明モデル」を目指すのであれば、2つの概念間の関係だけでなく、複数の概念にどのような関係があるのかを検討する必要があるだろう。そこで、次項では、「概念の組み合わせ」に着目し分析を行うことにしたい。

第2項 概念の組み合わせ

本項では、「質的比較分析」の手法を用いて、「概念の組み合わせ」という観点から調査結果を分析していく。「質的比較分析」とは、「独立変数」を検討することで、「従属変数」が生じる組み合わせを探っていく手法である。この手法は、多くの対象に調査ができない状況において、因果関係を探ることを目的として発展してきた³⁶¹。本研究においても、食品製造業者7社という僅かな調査対象しかいないため、この分析手法が有効だと考えられる。本項では、まず「質的比較分析」の概要を確認し、その後、調査結果の分析に進むことにする。

<質的比較分析の概要>

まずは、「質的比較分析」の概要を確認していく。以下、「質的比較分析」の概要を、「特徴」「狙い」「強み」という3点から整理することにした。

「質的比較分析」の特徴は、一般的な統計分析のように「原因」を独立したものとして捉えるのではなく、それらの組み合わせから、「結果」が生じる因果関係を探ることにある。統計分析は、「従属変数」(結果)に対して、どの「独立変数」(原因)の影響力が大きいのかを明らかにするが、どのような「独立変数」(原因)の組み合わせが「従

³⁶¹ 「質的比較分析」の提唱者は、チャールズ・レイガン (Charles C. Ragin) である。彼が専門とする政治学分野では、大量サンプルを得られないことがあった。それゆえ、彼は、このような場合でも、因果関係を検討するために「質的比較分析」を開発した。横山斉理 (2017) 「食品スーパーにおける顧客満足の規定要因：fsQCAアプローチ」『組織科学』51(2)、15頁。

属変数」(結果)を生じさせるのかは明確にはしてくれない。これに応えるのが、「質的比較分析」である³⁶²。

「質的比較分析」の狙いは、「独立変数」の組み合わせを検討し、「従属変数」に対する「十分条件」と「必要条件」を見つけることである。「十分条件」とは、ある条件があれば必ず「結果」が生じる条件である³⁶³。一方、「必要条件」とは、「結果」の全てが共通して持つ条件である³⁶⁴。「質的比較分析」では、主として、次の2つの特性によって生じる因果関係の複雑性から、「十分条件」と「必要条件」を発見していく。第1は、異なる「独立変数」の組み合わせで、同じ「従属変数」が生じること。第2は、単独の「独立変数」では「従属変数」を生じさせないが、他の「独立変数」を組み合わせると「従属変数」が生じることである³⁶⁵。例えば、「独立変数」である「A」「B」「C」「D」と「従属変数」である「E」の関係性を検討するとしよう。検討の結果、「AとB」「AとC」「AとD」という組み合わせのそれぞれで、「E」が生じることがわかった。これは、第1の特性が示すように、異なる「独立変数」の組み合わせで、同じ「従属変数」が生じており、また、第2の特性が示すように、単独ではなく、他の「独立変数」が組み合わせることで、「従属変数」が生じている。これを「十分条件」と「必要条件」という観点から見ると、次のように、理解することができる。つまり、「AとB」「AとC」「AとD」は「E」を生じさせるため、「E」の「十分条件」だということである。しかし、異なる組み合わせであるため、「E」の「必要条件」だと言うことはできない。一方、「A」は、全ての組み合わせで共通して見られるため、「E」の「必要条件」だと言うことができる。しかし、「A」は単独では「E」を生じさせないため、「E」の「十分条件」だと言うことはできない。このように、「質的比較研究」では、「概念の組み合わせ」から、「十分条件」「必要条件」を導き出していくのである。

「質的比較分析」の強みは、「概念の組み合わせ」を全て列挙し³⁶⁶、たとえ全ての組

³⁶² 田村正紀(2015)『経営事例の質的比較分析—スモールデータで因果を探る—』白桃書房、66頁、68～69頁。

³⁶³ 田村(2015)69頁。

³⁶⁴ 田村(2015)70頁。

³⁶⁵ 田村(2015)は、第1の特性を「等結果性」、第2の特性を「結合因果性」と呼んでいる。田村(2015)89～91頁。

³⁶⁶ k個の「独立変数」(原因)に対して、2のk乗の「概念の組み合わせ」が列挙される。田村(2015)100頁。

み合わせに該当する調査対象のデータがなかったとしても、そのような組み合わせも踏まえながら、整合性の高い「概念の組み合わせ」を検討可能な点にある。したがって、調査対象が少ない本研究においても、複数の概念から因果関係を探る上で、「質的比較分析」は力を発揮してくれる³⁶⁷。

<調査結果の較正>

本研究では、「質的比較分析」を実施するにあたり、「fsQCA」のソフトウェアを使用する。「概念の組み合わせ」の列挙やその整合性の検討は、同ソフトウェアが実行してくれる。しかし、ソフトウェアを使用するには、収集したデータを「質的比較分析」で使用可能な形に変換する作業が必要となる。この作業は、「較正」(calibration)と呼ばれている。

「質的比較分析」では、まず各調査対象における「概念の有無」を判断しなければならない。そこで、「質的比較分析」で使用するデータでは、「独立変数」と「従属変数」は、「1」(変数あり)または「0」(変数なし)で表現される。このようなデータの集合は、「クリスプ集合」(crisp set)と呼ばれている。だが、当然、全てのデータが「1」または「0」に分類できるわけではない。「変数の有無」を明確に判断できないような、「1」から「0」の間に位置づけられるデータも存在する。このため、「質的比較分析」では、「ファジィ集合」(fuzzy set)と呼ばれるデータ集合で分析することも可能である。「ファジィ集合」では、変数は、1から0の間において、「0.5を超える数値」(変数あり)または「0.5未満の数値」(変数なし)で表現される³⁶⁸。このようなデータ集合を用いた「質的比較分析」は、「ファジィ集合の質的比較分析」(Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis; fsQCA)と呼ばれている。本研究では、既に「スコア化」した数値を「クリスプ集合」に変換することが容易でないため、「ファジィ集合の質的比較分析」を採用する。以下、そのための「較正」を行うことにしよう。

「fsQCA」のソフトウェアでは、データを較正して、「ファジィ集合」に変換する機

³⁶⁷ 田村(2015)は、「質的比較分析」を「少数の事例の質的データしか利用できず、また条件間に複雑な関連がある場合でも、どのような条件で結果が生み出されるのかを解明する。この意味で、動く標的の因果問題を捉えようとする経営学の事例分析に適した方法である」と評価している。田村(2015) 89頁。

³⁶⁸ ただし、欠点として、「質的比較分析」では、「変数の有無」を確認できないため、「0.5」を使用することができない。

能がある。しかし、全てが自動的に実行されるわけではなく、変数毎に、分析者が設定しなければならない数値が3つある。それは、①「完全帰属」の数値、②「完全非帰属」の数値、③「分岐点」の数値である³⁶⁹。「完全帰属」とは、「1」（変数あり）に該当する数値である。反対に、「完全非帰属」とは、「0」（変数なし）に該当する数値である。「分岐点」とは、「変数の有無」の境界であり、数値で表せば「0.5」に該当する数値となる³⁷⁰。例えば、英語能力の指標として、100点満点のテストがあったとしよう。この時、「完全帰属」は「100点」、「完全非帰属」は「0点」、「分岐点」は「50点」といった具合である。分析者は、「fsQCA」で較正を実施するにあたり、これら3つの数値を設定しなければならない。

本研究では、表34の数値を使い、基本的には次の手順によって、「完全帰属」「完全非帰属」「分岐点」の数値を設定する。まずは、各概念の「最高値」「最低値」を確認する。そして、それらを踏まえた上で、「完全帰属」「完全非帰属」「分岐点」の数値を設定する。ほとんどの概念については、表34で「最高値」「最低値」を明示しているため、「完全帰属」「完全非帰属」「分岐点」の数値を簡単に設定できる。だが、「x₂：参入期間」「x₃：組織規模」については、「最高値」「最低値」を設定していないため、どのように「完全帰属」「完全非帰属」「分岐点」の数値を決定するかを考えなければならない。

「x₂：参入期間」については、調査対象によって、大きな差が見られるが、期間が長ければ長い程、無限にハラール食品事業の経験・ノウハウが増加していくわけではないと考えられる。ある程度の期間に達すれば、経験・ノウハウの増加は緩やかになり、その後は、大きな変化は見られないだろう。これを踏まえ、「x₂：参入期間」の「完全帰属」は、「10年以上」（120ヶ月以上）とし、具体的な数値は「120」とする。反対に、「完全非帰属」は、「1年未満」（11ヶ月以下）とし、具体的な数値は「11」とする。これは、「x₂：参入期間」が「10年以上」の場合、または「1年未満」の場合、その違いを問わないことを意味している。なお、これに基づけば、「x₂：参入期間」の「分岐点」の数値は、「65.5」となる。

³⁶⁹ 森大輔訳（2010）「Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis ユーザーガイド」（Ragin, C. C. (2008). *User's Guide to Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis 2.0.*, Tucson, Arizona: Department of Sociology, University of Arizona) 23頁。

³⁷⁰ 正確には「完全帰属」は0.95に相当する値、「完全非帰属」は0.05に相当する値である。森（2010）23頁。

「x₃:組織規模」については、調査対象を選択した際に用いた「組織規模の区分」を参考にしたい³⁷¹。その区分では、「大企業」は「200人超」、「小企業」は「5~74人」であった。これに基づき、「完全帰属」は「200人超」、つまり数値で表せば「201」とし、「完全非帰属」の数値は「5」とする。これは、「正規従業員数」が「200人超」および「5人以下」の場合、その違いは問わないのである。なお、「x₃:組織規模」の「分岐点」の数値は、「138」となる。

以上のように、「完全帰属」「完全非帰属」「分岐点」の数値を設定し、「fsQCA」を使って、各概念を「ファジィ集合」に変換した。ただし、「x₄:製造拠点地」「y₁:非依存戦略」「y₂:部分依存戦略」については、「fsQCA」を使わず、以下のように、「較正」を実施した。

「x₄:製造拠点地」については、「4段階評価」であったため、「4値ファジィ集合」を利用した³⁷²。つまり、「4段階」は「完全帰属」であり「1」、「3段階」は「0.67」、「2段階」は「0.33」、「1段階」は「完全非帰属」であり「0」となる。

「y₁:非依存戦略」については、表34の数値をそのまま使うと、「変数あり」にも「変数なし」にも属さない「0.5」に該当する調査結果があるため、「質的比較分析」を実行することができない（調査結果が「0点」「5点」「10点」の3つしか存在しない）³⁷³。このため、次のような考え方で較正を行った。まずは、「y₁:非依存戦略」の調査結果を「手法の有無」で捉え、「0点」（手法なし）のものは「完全非帰属」の「0」とした。次に、「手法あり」の中で優劣を決めるため、「4値ファジィ集合」の値を参考にし、「5点」のものは「0.67」、「10点」のものは「1」とした。これは、「y₁:非依存戦略」の実施を、手法の程度に関わらず、とりあえずは「変数あり」として評価することを意味する。

「y₂:部分依存戦略」については、全ての調査結果のスコアが低かったため、機械的に「較正」を実施してしまうと、「全ての調査対象において、『y₂:部分依存戦略』の変数なし」という結果になってしまう。これでは、「y₂:部分依存戦略」に関して、「質的比較分析」を実行することができない。しかしながら、「Tiemann モデル」では、「y₂:

³⁷¹ 第3章第2節第2項を参照されたい。

³⁷² 「6値ファジィ集合」(0,0.2,0.4,0.6,0.8,1)もある。なお、本研究が主に採用している「0以上1以下の任意の値」は、「連続値ファジィ集合」と呼ばれている。森(2010)78頁。

³⁷³ 脚注368を参照されたい。

部分依存戦略」に該当する手法は重要な概念であったため、調査結果にスコアがある以上、除外すべきではないと判断したい。そこで、「 y'_2 ：部分依存戦略」についても、その手法の程度に関わらず、「変数あり」として評価する。まずは、調査結果を「手法の有無」で捉え、「0点」（手法なし）のものは「完全非帰属」の「0」とした。そして、「手法あり」の中で優劣を決めるため、「4値ファジィ集合」の値を参考にし、「5点未満」のものは「0.67」、「5点以上」のものは「1」とした³⁷⁴。

以上、「ファジィ集合の質的比較分析」を実施するため、表 34 の数値を較正した。その結果は、表 35 の通りである。

³⁷⁴ 「 y'_2 ：部分依存戦略」における全ての調査結果で「10点」を超えるものがなかったため、便宜上、「5点」を区切りとした。

表 35 較正結果

	x'1	x'2	x'3	x'4	y'1	y'2 国内	y'2 国外	y'3 国内	y'3 国外	z1 国内	z1 国外	z2 国内	z2 国外
最高値	25	-	-	4	10	45	45	15	15	45	45	40	40
最低値	0	-	-	1	0	0	0	0	0	9	9	8	8
完全帰属	25	120	201	4	10	10	10	15	15	45	45	40	40
完全非帰属	0	11	5	1	0	0	0	0	0	9	9	8	8
分岐点	12.5	65.5	138	-	-	-	-	7.5	7.5	27	27	24	24
A 社	0.30	0.71	0.78	0.00	0.00	0.67	0.00	0.20	0.27	0.54	0.08	0.28	
B 社	0.41	0.92	0.92	0.00	0.67	1.00	0.00	0.65	0.95	0.66	0.24		0.59
C 社	0.65	0.08	0.06	0.00	0.00	0.67	0.00	0.05	0.27	0.24	0.18	0.45	0.45
D 社	0.53	1.00	0.07	0.67	1.00	0.67	0.00	0.73	0.73	0.21	0.27	0.21	0.32
E 社	0.53	0.59	0.05	0.67	0.67	0.00		0.95		0.66		0.95	0.93
F 社	0.79	1.00	0.88	0.67	0.67	1.00	0.67	0.95	0.95	0.06	0.06	0.36	0.32
G 社	0.86	1.00	1.00	0.67	1.00	0.67	0.67	0.95	0.95	0.09	0.27	0.68	

注)筆者作成。「質的比較研究」では、「行」が「調査対象」となり、「列」が「変数」となる。

<質的比較分析の結果>

それでは、校正結果を用い、「fsQCA」で「ファジィ集合の質的比較分析」を実行する。「ファジィ集合の質的比較分析」の実行には、2つの手順を踏む。

第1は、「完備真理表」の作成である。既述の通り、「質的比較分析」では全ての「概念の組み合わせ」を列挙することが可能と述べた。その一覧は、「不完備真理表」と呼ばれている。「完備真理表」の作成には、「不完備真理表」の中から、調査対象が該当している組み合わせに焦点を絞り、それらが「従属変数」を生じさせる組み合わせであるかを判断しなければならない。その理由は、ある組み合わせによっては、「従属変数」が「ある」と「ない」ものが混在しているからだ³⁷⁵。このような場合、その判断は、組み合わせの「整合度」(raw consist.) から行われる。「fsQCA」では、「整合度」の閾値を設定し一括で処理してくれるため、本研究では、その方法を採用した。閾値は、「0.75以上」とした³⁷⁶。これにより、「完備真理表」が作成される。

第2は、「中間解」(intermediate solution)の「方向性予想」である。「完備真理表」を作成した後、「fsQCA」では、「基本分析」(Standard Analyses)を実行することで、「複雑解」(complex solution)、「簡潔解」(parsimonious solution)、「中間解」という3つの解が導出される。「複雑解」とは、調査対象が存在する組み合わせだけを用いて導出される解である³⁷⁷。反対に、「簡潔解」とは、「複雑解」で用いた組み合わせだけでなく、調査対象が存在しない組み合わせの中から、可能な限り単純な組み合わせが導けるものを「fsQCA」が探し、それらを(実際の調査対象がないのにも関わらず)「従属変数」が「ある」と仮定して導出した解である³⁷⁸。「中間解」とは、「複雑解」と「簡潔解」の中間に位置づけられる解である。具体的には、「中間解」は、「簡潔解」に含めた「調査対象が存在しない組み合わせ」の中から、「含めることがもっともらしい組み合わせ」を含め、「含めることがもっともらしくない組み合わせ」を除いて導出される解である。

「中間解」の「方向性予想」では、これらの組み合わせを決定するため、「独立変数」の「有無」が「従属変数」の発生に寄与するかを選択する。本研究では、全ての「独立

³⁷⁵ このような組み合わせは、「矛盾のある行」と呼ばれている。森大輔(2017)「質的比較分析(QCA)のソフトの使用法—fs/QCAとRのQCA・SetMethodsパッケージ(1)」『熊本法学』140、236頁。

³⁷⁶ 0.75が整合性を判断する基準とされている。森(2010)54頁、86頁。

³⁷⁷ 森(2017)241頁。

³⁷⁸ 森(2017)239~238頁。これは、「単純化の仮定」と呼ばれる。なお、「調査対象が存在しない組み合わせ」は、「論理的残余」と呼ばれる。

変数」が「ある」ことが、「従属変数」の発生に寄与するという選択を行った³⁷⁹。

以上の手順を踏むことで、「複雑解」「簡潔解」「中間解」の解が得られる³⁸⁰。本研究では、「中間解」の解を中心に分析を行った³⁸¹。表 36 は、前項の「概念の関係性」を踏まえ、「X´(独立変数)と Z(従属変数)」「Z(独立変数)と Y´(従属変数)」「X´(独立変数)と Y´(従属変数)」とし、操作概念レベルで「概念の組み合わせ」を検討した結果である。また、表 36 には、「X´(独立変数)および Z(独立変数)と Y´(従属変数)」で、「概念の組み合わせ」を検討した結果も含めてある。これについては、表 35 が示すように、「Z：リスクの認識」で測定できなかった概念がいくつかあり、分析に使用可能な「調査対象数」に影響を及ぼすため、「Z：リスクの認識」の操作概念を変更し、様々なパターンを検討した。なお、各組み合わせには、説明を容易にするために番号が振ってある。

結果の考察に移る前に、表 36 における用語の確認をしておこう。まずは、「整合性」(consistency)と「解整合性」(solution consistency)である。「整合性」とは、「独立変数」が「従属変数」の十分条件である点で、どのくらい整合的であるのかを示している。具体的には、解として導かれた「独立変数の組み合わせ」(中間解)を持つ調査対象のうち、「従属変数あり」を示す調査対象の比率である。一方、「解整合性」とは、解が複数ある場合、そのいずれかを持つ調査対象のうち、「従属変数あり」を示す調査対象の比率となる³⁸²。表 36 の「『X´』(独立変数)と『Z(z₁国内)』(従属変数)」を例にとれば(表 36 の①)、「中間解」である「x´₂*x´₃*~x´₄」の「整合性」は、0.685185 である。これは、「x´₂*x´₃*~x´₄」という「独立変数の組み合わせ」を持つ調査対象のうち、「従属変数あり」と判断される「Z(z₁国内)」を示す調査対象が約 69%あることを示している

³⁷⁹ 「独立変数」の「有無」が「従属変数」の発生に寄与するかの判断が難しいものもあることは否めない。例えば、「x´₃：組織規模」と「y´₁：非依存戦略」に該当する内製化の措置との関係性を考えた場合、規模が小さくサプライヤーの現地に行くことが難しいから措置が講じられると考えることができ、反対に、規模が大きく内製化のコストを負担できるから措置が講じられるとも考えられる。本研究は、「仮説構築型の研究」であるため、全ての条件を一定にして因果関係を探ることにする。

³⁸⁰ 実際には、もう 1 つの手順として、「簡潔解」が複数想定される場合、「主項表」を使って、どの「簡潔解」を採用するかを選択する手順がある。本研究では、「簡潔解」を「全て選択」した結果を明示している。

³⁸¹ 本研究では、「簡潔解」だと詳細を欠き、「複雑解」だと普遍的なモデルの提示が困難となるため、「中間解」を採用する。

³⁸² 田村 (2015) 148~149 頁。解が 1 つの場合、「整合性」と「解整合性」の値は同じになる。

³⁸³。一方、「解整合性」は、0.685185 である。この意味は、「 $x'_2 * x'_3 * \sim x'_4$ 」あるいは「 $\sim x'_1 * x'_2 * x'_3$ 」という「独立変数の組み合わせ」を持つ調査対象のうち、「従属変数あり」と判断される「Z(z_1 国内)」を示す調査対象が約 69%あることを示している。

次は、「素被覆度」(raw coverage)、「固有被覆度」(unique coverage)、「解被覆度」(solution coverage) である。「被覆度」とは、十分条件となる「独立変数」が「従属変数」をどのくらい説明するのかを示している。具体的には、「素被覆度」は、「従属変数あり」を示す調査対象のうち、解として導かれた「独立変数の組み合わせ」(中間解)を持つ調査対象の比率となる。「固有被覆度」は、解が複数ある場合、「従属変数あり」を示す調査対象のうち、特定の「独立変数の組み合わせ」(中間解)だけを持つ調査対象の比率となる。そして、「解被覆度」は、解として導かれた「独立変数の組み合わせ」(中間解)が複数ある場合、「従属変数あり」を示す調査対象のうち、いずれかの「独立変数の組み合わせ」(中間解)を持つ調査対象の比率となる³⁸⁴。上述のように、表 36 の「『X´』(独立変数)と『Z(z_1 国内)』(従属変数)」を例にとってみよう(表 36 の①)。

「中間解」である「 $x'_2 * x'_3 * \sim x'_4$ 」の「素被覆度」は、0.601626 である。これは、「従属変数あり」と判断される「Z(z_1 国内)」を示す調査対象のうち、「 $x'_2 * x'_3 * \sim x'_4$ 」という「独立変数の組み合わせ」を持つ調査対象が約 60%あることを示している。同じく「 $x'_2 * x'_3 * \sim x'_4$ 」の「固有被覆度」は、0.0325204 である。これは、「従属変数あり」と判断される「Z(z_1 国内)」を示す調査対象のうち、「 $x'_2 * x'_3 * \sim x'_4$ 」という「独立変数の組み合わせ」だけを持つ調査対象が約 3%あることを示している。「 $\sim x'_1 * x'_2 * x'_3$ 」の「固有被覆度」が 0 であるため、「従属変数あり」と判断される調査対象のうち、約 57% (60% - 3%) の調査対象が「 $x'_2 * x'_3 * \sim x'_4$ 」および「 $\sim x'_1 * x'_2 * x'_3$ 」という「独立変数の組み合わせ」を重複して持っていることがわかる。「解被覆度」は、0.601626 である。この意味は、「従属変数あり」と判断される「Z(z_1 国内)」を示す調査対象のうち、「 $x'_2 * x'_3 * \sim x'_4$ 」あるいは「 $\sim x'_1 * x'_2 * x'_3$ 」という「独立変数の組み合わせ」を持つ調査対象が約 60%あることを示している。

以上が用語の確認である³⁸⁵。それでは、これらを踏まえ、結果の考察を進めていこう。

³⁸³ 「 \sim 」は「概念なし」を意味する。「*」は「かつ」を意味する。詳しくは、表 36 の注を参照されたい。

³⁸⁴ 田村 (2015) 150~155 頁。解が 1 つの場合、「素被覆度」「固有被覆度」「解被覆度」の値は同じになる。

³⁸⁵ 横山 (2017) によれば、「整合性」は統計分析における「有意性」、「被覆度」は回帰分析における「決定係数」に類似したものだという。横山 (2017) 26~27 頁。

表 36 中間解の結果

独立変数	従属変数	中間解	素被覆度	固有被覆度	整合性	解被覆度	解整合性	調査対象数	
①	X´	Z(z ₁ 国内)	x´ ₂ * x´ ₃ * ~ x´ ₄	0.621951	0.0284553	0.619433		7	
			~ x´ ₁ * x´ ₂ * x´ ₃	0.593496	0	0.802198	0.621951		0.619433
②	X´	Z(z ₂ 国内)	x´ ₁ * ~ x´ ₄	0.658703	0.0477816	0.85022		6	
			x´ ₁ * ~ x´ ₂	0.389079	0.0273038	0.844445			
			x´ ₁ * x´ ₃	0.511945	0.129693	0.704225	0.8157		0.715569
③	X´	Z(z ₂ 国外)	x´ ₁ * ~ x´ ₄	0.701149	0.0421456	0.892683		5	
			x´ ₁ * ~ x´ ₃	0.574713	0.0766283	0.78534			
			~ x´ ₁ * x´ ₂ * x´ ₃	0.375479	0.0689654	1	0.846743		0.840304
			~ z ₂ 国外	0.811966	0	0.959596			
④	Z	Y´(y´ ₂ 国内)	~ z ₂ 国内	0.794872	0	0.916256		4	
			~ z ₁ 国内	0.974359	0.162393	0.805654	0.974359		0.805654
			z ₁ 国内* z ₂ 国内* z ₂ 国外	0.365672	0.365672	0.837607	0.365672		0.837607
⑤	Z	Y´(y´ ₃ 国内)	z ₁ 国内* z ₂ 国内* z ₂ 国外	0.365672	0.365672	0.837607	0.365672	0.837607	4
⑥	Z	Y´(y´ ₃ 国外)	~ z ₁ 国外* ~ z ₂ 国内* ~ z ₂ 国外	0.815385	0.815385	0.850267	0.815385	0.850267	3
⑦	X´	Y´(y´ ₁)	x´ ₁ * x´ ₂ * x´ ₄	0.598504	0.598504	1	0.598504	1	7
⑧	X´	Y´(y´ ₂ 国内)	x´ ₂ * x´ ₃	0.698718	0.698718	0.886179	0.698718	0.886179	7
⑨	X´	Y´(y´ ₂ 国外)	x´ ₁ * x´ ₂ * x´ ₃ * x´ ₄	1	1	0.950355	1	0.950355	6
⑩	X´	Y´(y´ ₃ 国内)	x´ ₁ * x´ ₂ * x´ ₄	0.535714	0.535714	1	0.535714	1	7
⑪	X´	Y´(y´ ₃ 国外)	x´ ₂ * x´ ₃	0.764563	0.42233	0.865385		6	
			x´ ₁ * x´ ₂ * x´ ₄	0.453884	0.11165	1	0.876214		0.880488
⑫	X´とZ(z ₁ 国内)	Y´(y´ ₁)	x´ ₁ * x´ ₂ * x´ ₄	0.598504	0.598504	1	0.598504	1	7
⑬	X´とZ(z ₁ 国外)	Y´(y´ ₁)	x´ ₁ * x´ ₂ * x´ ₄	0.55988	0.55988	1	0.55988	1	6

	独立変数	従属変数	中間解	素被覆度	固有被覆度	整合性	解被覆度	解整合性	調査対象数
⑭	X´とZ(z ₂ 国内)	Y´(y´ ₁)	x´ ₁ *x´ ₂ *x´ ₄	0.718563	0.718563	1	0.718563	1	6
⑮	X´とZ(z ₂ 国外)	Y´(y´ ₁)	x´ ₁ *x´ ₂ *x´ ₄	0.574751	0.428571	1			5
			x´ ₂ *x´ ₃ *z ₂ 国外	0.342193	0.196013	0.944954	0.770764	0.97479	5
⑯	X´とZ(z ₁ 国内)	Y´(y´ ₂ 国内)	x´ ₂ *x´ ₃ *z ₁ 国内	0.316239	0.269231	0.96732			7
			x´ ₁ *x´ ₂ *x´ ₃ *x´ ₄	0.301282	0.254273	0.965753	0.570513	0.981618	
⑰	X´とZ(z ₂ 国内)	Y´(y´ ₂ 国内)	x´ ₁ *~z ₂ 国内	0.63587	0.258152	0.979079			6
			x´ ₂ *x´ ₃	0.638587	0.26087	0.848375	0.896739	0.887097	
⑱	X´とZ(z ₁ 国外)	Y´(y´ ₂ 国外)	x´ ₁ *x´ ₂ *x´ ₃ *x´ ₄	1	1	0.950355	1	0.950355	6
⑲	X´とZ(z ₂ 国外)	Y´(y´ ₂ 国外)	x´ ₁ *x´ ₂ *x´ ₃ *x´ ₄	1	1	0.905405	1	0.905405	4
⑳	X´とZ(z ₁ 国内)	Y´(y´ ₃ 国内)	x´ ₁ *x´ ₂ *x´ ₄	0.535714	0.475446	1			7
			x´ ₂ *x´ ₃ *z ₁ 国内	0.261161	0.200893	0.764706	0.736607	0.901639	
㉑	X´とZ(z ₂ 国内)	Y´(y´ ₃ 国内)	x´ ₁ *x´ ₂ *x´ ₄	0.626632	0.626632	1	0.626632	1	6
㉒	X´とZ(z ₁ 国外)	Y´(y´ ₃ 国外)	x´ ₂ *x´ ₃	0.764563	0.42233	0.865385			6
			x´ ₁ *x´ ₂ *x´ ₄	0.453884	0.11165	1	0.876214	0.880488	
㉓	X´とZ(z ₂ 国外)	Y´(y´ ₃ 国外)	x´ ₁ *x´ ₂ *x´ ₄	0.413793	0.27931	1			4
			x´ ₂ *x´ ₃ *z ₂ 国外	0.358621	0.224138	1	0.637931	1	

注)「~」は「概念なし」を意味する。「*」は「かつ」を意味する。「独立変数」と「従属変数」の一組の組み合わせで「中間解」が2~3個ある場合は、それらの解は「あるいは」で繋ぐことができる。つまり、「X´」(独立変数)と「Z(z₁国内)」(従属変数)の組み合わせにおける「中間解」は(図中①)、『x´₂がある』かつ『x´₃がある』かつ『x´₄がない』場合、あるいは、『x´₁がない』かつ『x´₂がある』かつ『x´₃がある』場合、『Z(z₁国内)』が生じる」と解釈される。「質的比較研究」では、「変数あり」だけでなく、「変数なし」(~)も「結果」を生み出す「原因」の一つの条件となる。「素被覆度」「固有被覆度」「整合性」は各解で得られるが、「解被覆度」と「解整合性」は、解全体の値であるため、「独立変数」と「従属変数」の各組み合わせで得られる。「調査対象数」は、解を得るために分析した「調査対象」の数である。表35が示すように、いくつかの指標は測定できなかったため、「独立変数」と「従属変数」の組み合わせ上、そのような指標が含まれる「調査対象」は除外されている。『X´』(独立変数)と『Z(z₁国内)』(従属変数)『Z』(独立変数)と『Y´(y´₁)』(従属変数)『Z』(独立変数)と『Y´(y´₂国外)』(従属変数)の組み合わせについては、「完備真理表」を作成した結果、「従属変数あり」と判断された「独立変数の組み合わせ」がなく、「質的比較研究」が実行できないため、一覧から除外している。

X´とZの組み合わせ

「X´(独立変数)とZ(従属変数)」の組み合わせから確認しよう。ここで注目するのは、まず「『X´』(独立変数)と『Z(z₁国内)』(従属変数)」における「~ x´₁* x´₂* x´₃」の解である(表36の①)³⁸⁶。これは、「『x´₁:対境担当者の影響力』が弱く、『x´₂:参入期間』が長く、『x´₃:組織規模』が大きい場合、『z₁:原材料の調達市場(国内)』への懸念が高い」ことを示している。つまり、「x´₂:参入期間」が長く、「x´₃:組織規模」が大きければ、国内における調達市場の状況を把握することが可能であり、その市場への懸念が高まると考えられる。これに該当する調査対象は、A社、B社である。これ以外の解では、「『X´』(独立変数)と『Z(z₂国外)』(従属変数)」における「x´₁*~x´₃」に着目したい(表36の③)。これは、「『x´₁:対境担当者の影響力』が強く、『x´₃:組織規模』が小さい場合、『z₂:製品の販売市場(国外)』への懸念が高い」ことを示している。つまり、「x´₃:組織規模」が小さい場合、経営資源の関係で、国外の販売市場の情報を十分に得られない可能性があり、その市場への懸念が生じると考えることができる。これに該当する調査対象は、C社、D社、E社である³⁸⁷。

ZとY´の組み合わせ

次は、「Z(独立変数)とY´(従属変数)」の組み合わせである。ここでは、まず「『Z』(独立変数)と『Y´(y´₂国内)』(従属変数)」における「~ z₂国外」「~ z₂国内」「~ z₁国内」という解を取り上げる(表36の④)。これらをまとめて解釈すれば、「『z₂:製品の販売市場(国外)』あるいは『z₂:製品の販売市場(国内)』あるいは『z₁:原材料の調達市場(国内)』の懸念が小さい場合、『y´₂:部分依存戦略(国内)』の手法が実行される」となる。しかしながら、「y´₂:部分依存戦略(国内)」は、「契約」に基づく調整手法であり、労力を要するため、直感的に「懸念が大きい」場合に講じられると想定される。これには、C社、D社、F社が該当する。このような結果が得られたのは、懸念が小さい場合に措置を講じているのではなく、これら調査対象は、「Z:リスクの認識」を考慮しないで手法を講じている可能性があると言えよう。とりわけ、マレーシアに製造

³⁸⁶ 「x´₂* x´₃*~x´₄」の解は、「整合性」の値が低い(0.75未満)、考察の対象から外した。

³⁸⁷ 「『X´』(独立変数)と『Z(z₂国内)』(従属変数)」については(表36の②)、「x´₁*~x´₄」「x´₁*~x´₂」に該当する調査対象がC社だけであったため、その特有の状況を示している可能性があり、考察から除外した。また、「x´₁* x´₃」の解は、「整合性」の値が低い(0.75未満)、考察の対象から外した。

拠点を有する D 社や F 社は、マレーシアのハラール認証を取得しており、また、国内サプライヤーもそれを取得しているため、調達市場や販売市場に対して強い懸念を示していなかった。したがって、「『 z_2 : 製品の販売市場 (国外)』あるいは『 z_2 : 製品の販売市場 (国内)』あるいは『 z_1 : 原材料の調達市場 (国内)』の懸念が小さい場合、『 y_2 : 部分依存戦略 (国内)』の手法が実行される」という結果が出たと考えられる。

これ以外の解では、「『 Z 』(独立変数)と『 Y' (y_3 国外)』(従属変数)」における「 $\sim z_1$ 国外* $\sim z_2$ 国内* $\sim z_2$ 国外」を取り上げる(表 36 の⑥)。これは、「『 z_1 : 原材料の調達市場 (国外)』『 z_2 : 製品の販売市場 (国内)』『 z_2 : 製品の販売市場 (国外)』への懸念が小さい場合、『 y_3 : 第三者依存戦略 (国外)』の手法が実行される」ことを示している。ただし、これに該当する C 社や D 社は、小企業ということもあり、国外のサプライヤーについては、ハラール認証による「 y_3 : 第三者依存戦略 (国外)」に依拠せざるを得ないと考えられる。その他には、F 社も該当している³⁸⁸。

X' と Y' の組み合わせ

「 X' (独立変数)と Y' (従属変数)」の組み合わせについては、従属変数別に、5 つの解を取り上げる。

第 1 は、「『 X' 』(独立変数)と『 Y' (y_1)』(従属変数)」における「 x_1 * x_2 * x_4 」の解である(表 36 の⑦)。これは、「『 x_1 : 対境担当者の影響力』が強く、『 x_2 : 参入期間』が長く、『 x_4 : 製造拠点地』のハラール認証制度の発展度が高い場合、『 y_1 : 非依存戦略』の手法が実行される」ことを示している。該当したのは、D 社、E 社、F 社、G 社である。調査結果を踏まえれば、「 y_1 : 非依存戦略」については、「 x_2 : 参入期間」「 x_4 : 製造拠点地」が重要であると考えられる。例えば、F 社と G 社では、「 y_1 : 非依存戦略」である「複数サプライヤーの活用」を実施する理由として、「サプライヤーによるハラール認証の更新不備」が挙げられていた。これは、F 社と G 社の「 x_2 : 参入期間」が長く、実際に、そのような経験があったことに起因している。さらに、マレーシアのハラール認証制度が厳格であるため、そのような事態が発生すれば、原材料が調達できなくなり、ひいては F 社や G 社の製品が製造できないということにも繋がりがねない。こ

³⁸⁸ 「『 X' 』(独立変数)と『 Y' (y_3 国内)』(従属変数)」については(表 36 の⑤)、「 z_1 国内* z_2 国内* z_2 国外」に該当する調査対象が E 社だけであったため、その特有の状況を示している可能性があり、考察から除外した。

の意味において、「 y_1 : 非依存戦略」の実施において、「 x_4 : 製造拠点地」も重要な要因として組み込まれていると考えられる。

第2は、「 X' 」(独立変数)と「 Y' (y_2 国内)」(従属変数)における「 $x_2^*x_3$ 」の解である(表36の⑧)。これは、「 x_2 : 参入期間」が長く、「 x_3 : 組織規模」が大きい場合、「 y_2 : 部分依存戦略(国内)」の手法が実行される」ことを示している。該当したのは、A社、B社、F社、G社である。「 y_2 : 部分依存戦略(国内)」として実行されていたのは、主として、取引前における現地審査や取引後における監査であった。これらは、サプライヤーの現地へ人員を派遣しなければならないため、経営資源が限られている組織が選択できない手法である。それゆえ、「 x_3 : 組織規模」が重要となる。さらに、サプライヤーという自社とは異なる組織を確認する上では、派遣された人員には、経験値が求められると言えよう。この意味で、「 x_2 : 参入期間」も「 y_2 : 部分依存戦略(国内)」を生じさせる条件として組み込まれていると考えられる。

第3は、「 X' 」(独立変数)と「 Y' (y_2 国外)」(従属変数)における「 $x_1^*x_2^*x_3^*x_4$ 」の解である(表36の⑨)。これは、「 x_1 : 対境担当者の影響力」が強く、「 x_2 : 参入期間」が長く、「 x_3 : 組織規模」が大きく、「 x_4 : 製造拠点地」のハラル認証制度の発展度が高い場合、「 y_2 : 部分依存戦略(国外)」の手法が実行される」ことを示している。該当したのは、F社およびG社である。「 y_2 : 部分依存戦略(国内)」と比べ、「 y_2 : 部分依存戦略(国外)」を実行する方が容易でない。それゆえ、「 y_2 : 部分依存戦略(国外)」は、「 x_2 : 参入期間」「 x_3 : 組織規模」だけでなく、「 x_1 : 対境担当者の影響力」「 x_4 : 製造拠点地」の数値も高くなければ実行されないと考えられる。

第4は、「 X' 」(独立変数)と「 Y' (y_3 国内)」(従属変数)における「 $x_1^*x_2^*x_4$ 」の解である(表36の⑩)。これは、「 x_1 : 対境担当者の影響力」が強く、「 x_2 : 参入期間」が長く、「 x_4 : 製造拠点地」のハラル認証制度の発展度が高い場合、「 y_3 : 第三者依存戦略(国内)」の手法が実行される」ことを示している。該当したのは、D社、E社、F社、G社である。「 y_3 : 第三者依存戦略(国内)」については、特に、「 x_4 : 製造拠点地」が重要であると考えられる。なぜなら、ハラル認証制度の発展度の高い地域であれば、ハラル認証を取得したサプライヤーも多く存在するからだ。このため、「 x_1 : 対境担当者の影響力」「 x_2 : 参入期間」の数値が高かったとしても、「 x_4 : 製造拠点地」の数値が低い場合、「 y_3 : 第三者依存戦略(国内)」を徹底できない。つまり、選択可能なハラル認証を持つサプライヤーが限定されてしまう。

第5は、「『 X' 』(独立変数)と『 Y' (y_3 国外)』(従属変数)」における「 $x'_1 * x'_2 * x'_4$ 」の解である(表36の⑩)。これは、「『 x'_1 :対境担当者の影響力』が強く、『 x'_2 :参入期間』が長く、『 x'_4 :製造拠点地』のハラール認証制度の発展度が高い場合、『 y_3 :第三者依存戦略(国外)』の手法が実行される」ことを示している。該当したのは、D社、F社、G社である。このような結果が見られるのは、「 x'_1 :対境担当者の影響力」「 x'_2 :参入期間」「 x'_4 :製造拠点地」の組み合わせの影響だと考えられる。「 x'_4 :製造拠点地」であるマレーシアのハラール認証制度が厳格であるため、国外サプライヤーに対しても、ハラール認証が求められることになる。しかし、国外サプライヤーとなると、国内サプライヤーと比べ、収集可能な情報が少なくなると想定される。それゆえ、限られた情報でサプライヤーを判断するためにも、購買側組織には、ハラール管理の知識や経験が必要とされる。その結果、「 x'_1 :対境担当者の影響力」「 x'_2 :参入期間」が条件として組み込まれていると考えられる³⁸⁹。

X' および Z と Y' の組み合わせ

最後は、「 X' (独立変数)および Z (独立変数)と Y' (従属変数)」の組み合わせである。以下、5つの従属変数別に整理しよう。

第1は、「 Y' (y_1)」(従属変数)に対する組み合わせである。「『 X' 』(独立変数)および『 $Z(z_1$ 国内)』(独立変数)と『 Y' (y_1)』(従属変数)」と「『 X' 』(独立変数)および『 $Z(z_1$ 国外)』(独立変数)と『 Y' (y_1)』(従属変数)」では、「 $x'_1 * x'_2 * x'_4$ 」という解が得られた(表36の⑫、⑬)。これは、「 X' (独立変数)と Y' (従属変数)」で得られた解と同じであった(表36の⑦)。該当した調査対象もほとんどが同じであり、前者がD社、E社、F社、G社であり、後者がD社、F社、G社である。E社では、国外サプライヤーから加工製品の調達を行っていないため、「 $Z(z_1$ 国外)」を組み込んだ時、E社が外れることになった³⁹⁰。

³⁸⁹ 「 $x'_2 * x'_3$ 」の解については、考察から除外している。その理由は、「 $x'_2 * x'_3$ 」に該当したのはA社、B社、F社、G社であったが、A社では、「 y_3 :第三者依存戦略(国外)」の結果が実際には生じていなかったからである。なお、「 $x'_2 * x'_3$ 」の整合性(0.865385)は、「 $x'_1 * x'_2 * x'_4$ 」の整合性(1)と比べて低くなっている。

³⁹⁰ 「 X' 」「 $Z(z_1$ 国内)」「 $Z(z_1$ 国外)」を「独立変数」、「 Y' (y_1)」を「従属変数」としても分析したが、その中間解も同様に「 $x'_1 * x'_2 * x'_4$ 」であった。素被覆度は0.55988、固有被覆度は0.55988、整合性は1、解被覆度は0.55988、解整合性は1、調査対象数は6であった。該当したのは、D社、F社、G社であった。

「『X´』(独立変数) および『Z(z₂国内)』(独立変数) と『Y´(y´₁)』(従属変数)」と「『X´』(独立変数) および『Z(z₂国外)』(独立変数) と『Y´(y´₁)』(従属変数)」でも、「x´₁*x´₂*x´₄」という解が得られている(表36の⑭、⑮)。該当した調査対象は、前者がD社、E社、F社、G社であり、後者がD社、E社、F社である。G社については、国外の販売市場の認識を確認できなかったため、「Z(z₂国外)」を組み込んだ時、G社が外れることになった。なお、後者については、「x´₁*x´₂*x´₄」以外にも、「x´₂*x´₃*z₂国外」という解も得られている(表36の⑯)。しかし、「x´₂*x´₃*z₂国外」に該当する調査対象はB社だけであり、これは、B社特有の状況を反映した可能性が高いと言えよう³⁹¹。

第2は、「Y´(y´₂国内)」(従属変数) に対する組み合わせである。「『X´』(独立変数) および『Z(z₁国内)』(独立変数) と『Y´(y´₂国内)』(従属変数)」では、「x´₂*x´₃*z₁国内」「x´₁*x´₂*x´₃*x´₄」という解が得られた(表36の⑰)。「x´₂*x´₃*z₁国内」は、「『x´₂: 参入期間』が長く、『x´₃: 組織規模』が大きく、『z₁: 原材料の調達市場(国内)』への懸念が高い場合、『y´₂: 部分依存戦略(国内)』の手法が実行される」ことを示している。これに該当したのは、A社、B社である。既述の通り、調査結果では、A社やB社は、日本という非イスラーム圏に位置する国内サプライヤーに懸念を示していた。それゆえ、「y´₂: 部分依存戦略(国内)」の実行に対し、「z₁: 原材料の調達市場(国内)」が影響を及ぼすことは容易に理解できる。一方、「x´₁*x´₂*x´₃*x´₄」は、「『x´₁: 対境担当者の影響力』が強く、『x´₂: 参入期間』が長く、『x´₃: 組織規模』が大きく、『x´₄: 製造拠点地』のハラル認証制度の発展度が高い場合、『y´₂: 部分依存戦略(国内)』の手法が実行される」ことを示している。該当したのは、F社、G社であった。しかし、既に「X´とY´の組み合わせ」において、「y´₂: 部分依存戦略(国内)」に対しては、「x´₂*x´₃」という解を得ている。よって、「y´₂: 部分依存戦略(国内)」を講じるか否かは、「x´₁*x´₂*x´₃*x´₄」という4つの条件ではなく、「x´₂*x´₃」という条件だけで十分だと理解できよう。

「『X´』(独立変数) および『Z(z₂国内)』(独立変数) と『Y´(y´₂国内)』(従属変数)」では、「x´₁*~z₂国内」「x´₂*x´₃」という解が得られた(表36の⑱)。「x´₂*x´₃」は、「X´

³⁹¹ 「X´」「Z(z₂国内)」「Z(z₂国外)」を「独立変数」、「Y´(y´₁)」を「従属変数」としても分析したが、その中間解も同様に「x´₁*x´₂*x´₄」であった。素被覆度は0.739316、固有被覆度は0.739316、整合性は1、解被覆度は0.739316、解整合性は1、調査対象数は4であった。該当したのは、D社、E社、F社であった。

と Y' の組み合わせ」で得られた解と同じである。該当したのは、A社、F社、G社である。B社は、国内での製品販売をしていないため、「 $Z(z_2$ 国内)」を組み込んだ時、B社が外れることとなった。「 $x'_1 \sim z_2$ 国内」は、「『 x'_1 : 対境担当者の影響力』が強く、『 z_2 : 製品の販売市場 (国内)』への懸念が低い場合、『 y'_2 : 部分依存戦略 (国内)』の手法が実行される」ことを示している。「 y'_2 : 部分依存戦略 (国内)」は、「契約」に基づく調整手法であり、労力を要するため、直感的に「懸念が大きい」場合に講じられると考えられるが、この解は、反対の結果を示している。該当したのは、C社、D社、F社である³⁹²。

第3は、「 Y' (y'_2 国外)」(従属変数) に対する組み合わせである。「『 X' 』(独立変数) および『 $Z(z_1$ 国外)』(独立変数) と『 Y' (y'_2 国外)』(従属変数)」と「『 X' 』(独立変数) および『 $Z(z_2$ 国外)』(独立変数) と『 Y' (y'_2 国外)』(従属変数)」では、「 $x'_1 \sim x'_2 \sim x'_3 \sim x'_4$ 」という解が得られた (表36の⑱、⑲)。これは、「 X' (独立変数) と Y' (従属変数)」で得られた解と同じであった (表36の⑨)。該当した調査対象もほとんどが同じであり、前者がF社、G社であり、後者がF社である。G社については、国外の販売市場の認識を確認できなかったため、「 $Z(z_2$ 国外)」を組み込んだ時、G社が外れることになった³⁹³。

第4は、「 Y' (y'_3 国内)」(従属変数) に対する組み合わせである。「『 X' 』(独立変数) および『 $Z(z_1$ 国内)』(独立変数) と『 Y' (y'_3 国内)』(従属変数)」と「『 X' 』(独立変数) および『 $Z(z_2$ 国内)』(独立変数) と『 Y' (y'_3 国内)』(従属変数)」では、「 $x'_1 \sim x'_2 \sim x'_4$ 」という解が得られた (表36の⑳、㉑)。これは、「 X' (独立変数) と Y' (従属変数)」で

³⁹² 「 X' 」「 $Z(z_1$ 国内)」「 $Z(z_2$ 国内)」を「独立変数」、「 Y' (y'_2 国内)」を「従属変数」としても分析した。その中間解は、「 $x'_1 \sim z_2$ 国内」「 $x'_1 \sim z_1$ 国内」「 $x'_2 \sim x'_3 \sim z_1$ 国内」であった。本文中で得られなかった解は、「 $x'_1 \sim z_1$ 国内」である。しかし、この解は、「『 x'_1 : 対境担当者の影響力』が強く、『 z_1 : 原材料の調達市場 (国内)』への懸念が低い場合、『 y'_2 : 部分依存戦略 (国内)』の手法が実行される」ことを示している。これは、直感的には理解し難い結果である。なお、「 $x'_1 \sim z_2$ 国内」の素被覆度は0.63587、固有被覆度は0、整合性は0.979079である。該当したのは、C社、D社、F社であった。「 $x'_1 \sim z_1$ 国内」の素被覆度は0.798913、固有被覆度は0.163043、整合性は0.847262である。該当したのは、C社、D社、F社、G社である。「 $x'_2 \sim x'_3 \sim z_1$ 国内」の素被覆度は0.222826、固有被覆度は0.0652174、整合性は0.942529である。該当したのは、A社であった。解被覆度は0.86413、解整合性は0.857143、調査対象数は6であった。

³⁹³ 「 X' 」「 $Z(z_1$ 国外)」「 $Z(z_2$ 国外)」を「独立変数」、「 Y' (y'_2 国外)」を「従属変数」としても分析したが、その中間解も同様に「 $x'_1 \sim x'_2 \sim x'_3 \sim x'_4$ 」であった。素被覆度は1、固有被覆度は1、整合性は0.905405、解被覆度は1、解整合性は0.905405、調査対象数は4であった。該当したのは、F社であった。

得られた解と同じであった(表36の⑩)。該当した調査対象も同じであり、D社、E社、F社、G社である。なお、前者については、「 $x'_1 * x'_2 * x'_4$ 」以外にも、「 $x'_2 * x'_3 * z_1$ 国内」という解も得られている(表36の⑳)。これに該当するのは、A社、B社である。既に「 $x'_2 * x'_3 * z_1$ 国内」という解は、「『 X' 』(独立変数) および『 $Z(z_1$ 国内)』(独立変数)と『 Y' (y'_2 国内)』(従属変数)」で確認することができた(表36の⑯)。それゆえ、日本という非イスラーム圏に位置し、国内サプライヤーへの懸念を示す場合、「 y'_2 : 部分依存戦略(国内)」または「 y'_3 : 第三者依存戦略(国内)」のいずれかの手法が実行されると解釈できる³⁹⁴。

第5は、「 Y' (y'_3 国外)」(従属変数)に対する組み合わせである。「『 X' 』(独立変数) および『 $Z(z_1$ 国内)』(独立変数)と『 Y' (y'_3 国外)』(従属変数)」では、「 $x'_2 * x'_3$ 」「 $x'_1 * x'_2 * x'_4$ 」という解が得られた(表36の㉒)。これは、「 X' (独立変数)と Y' (従属変数)」で得られた解と同じである(表36の⑪)。該当した調査対象も同様である。「『 X' 』(独立変数) および『 $Z(z_2$ 国外)』(独立変数)と『 Y' (y'_3 国外)』(従属変数)」では、「 $x'_1 * x'_2 * x'_4$ 」に加えて、「 $x'_2 * x'_3 * z_2$ 国外」という解が得られた(表36の㉓)。「 $x'_1 * x'_2 * x'_4$ 」に該当したのは、D社とF社であった。G社については、国外の販売市場の認識を確認できなかったため、「 $Z(z_2$ 国外)」を組み込んだ時、G社が外れることになった。「 $x'_2 * x'_3 * z_2$ 国外」については、該当する調査対象がB社だけであり、これは、B社特有の状況を反映した可能性が高いと言えよう³⁹⁵。

以上のように、「概念の組み合わせ」を考察した。しかし、ここで重要となのは、個別の組み合わせだけでなく、結果全体を眺めた時に何が見えてくるのかということだ。そこで、結果全体を眺めてみると、次のことが言えよう。それは、「従属変数」である「 Y' : 原材料調達戦略」と「独立変数」と想定した「 Z : リスクの認識」との関係性

³⁹⁴ 「 X' 」「 $Z(z_1$ 国内)」「 $Z(z_2$ 国内)」を「独立変数」、「 Y' (y'_3 国内)」を「従属変数」としても分析したが、その中間解も同様に「 $x'_1 * x'_2 * x'_4$ 」であった。素被覆度は0.626632、固有被覆度は0.626632、整合性は1、解被覆度は0.626632、解整合性は1、調査対象数は6であった。該当したのは、D社、E社、F社、G社であった。

³⁹⁵ 「 X' 」「 $Z(z_1$ 国外)」「 $Z(z_2$ 国外)」を「独立変数」、「 Y' (y'_3 国外)」を「従属変数」としても分析したが、その中間解も「 $x'_1 * x'_2 * x'_4$ 」「 $x'_2 * x'_3 * z_2$ 国外」であった。「 $x'_1 * x'_2 * x'_4$ 」の素被覆度は0.413793、固有被覆度は0.27931、整合性は1であった。該当したのは、D社とF社であった。「 $x'_2 * x'_3 * z_2$ 国外」の素被覆度は0.358621、固有被覆度は0.224138、整合性は1であった。該当したのは、B社であった。解被覆度は0.637931、解整合性は1、調査対象数は4であった。

があまり見られないということである。「X´：購買側組織の管理能力」に「Z：リスクの認識」を加えても、ほとんどの解の「独立変数」は、「X´：購買側組織の管理能力」の操作概念で構成されている。いくつかの解では、「Z：リスクの認識」の操作概念が含まれる解もあるが、その場合は、全て2つの解が導出されており、一方の解は「X´：購買側組織の管理能力」の操作概念だけで構成されている。これは、「従属変数」である「Y´：原材料調達の戦略」に対する解では、「Z：リスクの認識」を組み込むことも可能であるが、「X´：購買側組織の管理能力」だけの組み合わせでも「十分条件」となり得ることを意味する。したがって、「Z：リスクの認識」については、「独立変数」として強く寄与しない可能性を指摘できる。

それでは、何故、「Z：リスクの認識」が強い関係を持たないのか。調査・分析の結果を踏まえれば、次の点が指摘できよう。それは、「y´₃：第三者依存戦略」である「ハラール認証によるサプライヤーの管理」によって、「Z：リスクの認識」が考慮されていないということである。

日本を拠点とする調査対象による「ハラール食品のサプライヤー管理」は、次の3点にまとめられる。第1に、調達した原材料の使用について、最終的な判断は、自社のハラール認証機関によって行われていること。第2に、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、ハラール性の監査は実施されないこと。第3に、自社のハラール認証機関によるサプライヤーへの監査は、実施されていないことであった。例えば、A社やB社では、日本という非イスラーム圏に位置する国内サプライヤーへの懸念を持っていたため、現地審査や監査などの「y´₂：部分依存戦略（国内）」が実行されていたが、サプライヤーがハラール認証を取得していれば、ハラール性の監査が継続的に実行されることはなかった。国外のハラール認証機関と比べて、日本のハラール認証機関への懸念があったにもかかわらず、そのような手法が講じられることはなかったのである。これは、サプライヤーがハラール認証を取得していること、また、自社のハラール認証機関がそのサプライヤー製品の使用を承認しているためだと考えられる。すなわち、A社やB社は、原材料の調達市場にリスクを感じていたとしても、自社のハラール認証機関またはサプライヤーのハラール認証によって、ハラール性のリスクが担保されていると認識していたと言える。

マレーシアを拠点とする調査対象による「ハラール食品のサプライヤー管理」では、複数の手法が講じられているものの、それらは、「ハラール認証によるサプライヤーの

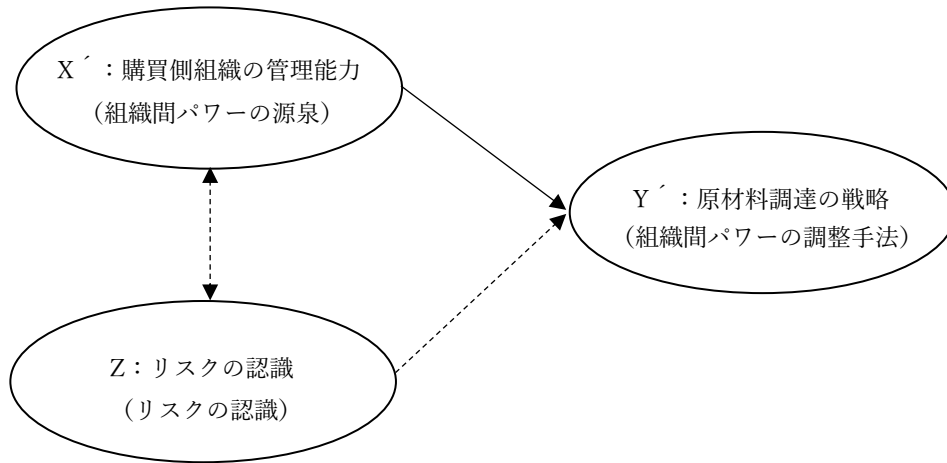
管理」を前提としたものであった。マレーシアを拠点とする調査対象は、マレーシアのハラール認証機関に対する不安がなく、むしろその信頼性を高く評価していた。それゆえ、例えば、F社のように、調達市場や販売市場の懸念が小さいにもかかわらず、「y₂：部分依存戦略（国内）」を積極的に行うという結果が見られた。つまり、これは、マレーシアのハラール認証機関によってリスクが担保されているという前提があったからであり、「y₂：部分依存戦略（国内）」の実行において、「Z：リスクの認識」の影響を受けていないのである³⁹⁶。

以上のことから、本研究の理論的前提を修正する必要性が出てくる。すなわち、図3では、「組織間パワーの源泉」「リスクの認識」「組織間パワーの調整手法」の関係を直線的に示したが、「Z：リスクの認識」が「従属変数」にあまり寄与しない可能性があるならば、それは、「X[′]：購買側組織の管理能力」と「Y[′]：原材料調達の戦略」を媒介する概念ではないと考えられる。すなわち、「Z：リスクの認識」を外し、「X[′]：購買側組織の管理能力」と「Y[′]：原材料調達の戦略」が直接的な関係を持つと想定した方が分析結果と合致しているのである。ただし、本研究の分析結果から、「Z：リスクの認識」と「Y[′]：原材料調達の戦略」が「無関係である」とは言い切れない。分析結果では、「Z：リスクの認識」を含む解も導出されていたからである。さらに、表35が示すように、いくつかの指標には欠損があったため、「Z：リスクの認識」の分析については、不十分な点があったことは否めない³⁹⁷。したがって、現時点では、「ハラール食品のサプライヤー管理」について、図24のような理論的前提が想定されると述べたい。「Z：リスクの認識」と「X[′]：購買側組織の管理能力」および「Y[′]：原材料調達の戦略」を結ぶ点線は、今後、検討していかなければならない部分となろう。

³⁹⁶ 分析結果を約言すれば、ハラール性の問題が発生した場合、特に、イスラーム圏を販売市場としていれば、大きな損失を被る可能性があるものの、調査対象となった製造業者は、サプライヤー管理において、そのリスクを考慮していなかった。つまり、限られた経営資源を投入して、自社で主体的にハラール性に関わるリスクを管理するという姿勢は明確には見られなかった。基本的には、ハラール食品のサプライヤー管理では、製造業者は、自社またはサプライヤーのハラール認証機関に依存する傾向があると言える。

³⁹⁷ 「Z：リスクの認識」における調査結果の欠損に加え、いくつかの質問については、回答者に正確な質問の意図が伝わらなかったことも不十分な点として付言しておきたい。その詳細は、脚注313,319,320を参照されたい。

図 24 「ハラル食品のサプライヤー管理」で想定される理論的前提



注) 筆者作成。()内は、図3で明示した「組織間パワーの調整理論」で対応する概念。

それでは、図24を踏まえて、表36の「中間解の結果」を整理してみよう。具体的には、関係性が明確である「X' : 購買側組織の管理能力」および「Y' : 原材料調達の戦略」だけを残すと、表37のように表すことができる³⁹⁸。

表 37 「中間解の結果」の整理

独立変数	従属変数	中間解
X'	Y' (y' ₁)	x' ₁ * x' ₂ * x' ₄
X'	Y' (y' ₂ 国内)	x' ₂ * x' ₃
X'	Y' (y' ₂ 国外)	x' ₁ * x' ₂ * x' ₃ * x' ₄
X'	Y' (y' ₃ 国内)	x' ₁ * x' ₂ * x' ₄
X'	Y' (y' ₃ 国外)	x' ₁ * x' ₂ * x' ₄

注)筆者作成。

表37は、次の4つのことを示している。第1は、「x'₁ : 対境担当者の影響力」「x'₂ : 参入期間」「x'₄ : 製造拠点地」という条件が揃えば、「y'₁ : 非依存戦略」「y'₃ : 第三者依

³⁹⁸ 「『X'』(独立変数)と『Y' (y'₃国外)』(従属変数)」では、「x'₂* x'₃」「x'₁* x'₂* x'₄」という解が得られたが、「x'₂* x'₃」については、A社の結果が実際には生じていないため、結果に矛盾のない「x'₁* x'₂* x'₄」を採用している。脚注389を参照されたい。

存戦略」(国内および国外)という結果が生じるということ。第2は、「 x'_2 : 参入期間」「 x'_3 : 組織規模」という条件が揃えば、「 y'_2 : 部分依存戦略」(国内)という結果が生じるということ。第3は、「 x'_1 : 対境担当者の影響力」「 x'_2 : 参入期間」「 x'_3 : 組織規模」「 x'_4 : 製造拠点地」という条件が揃えば、「 y'_2 : 部分依存戦略」(国外)という結果が生じるということ。第4は、全ての組み合わせに「 x'_2 : 参入期間」が含まれていることから、「 x'_2 : 参入期間」が「 Y' : 原材料調達の戦略」を実施する「必要条件」だということである³⁹⁹。

以上が「質的比較分析」の結果である。では、これまでの調査・分析の結果を踏まえるならば、「Tiemann モデル」は、どのように修正されるべきなのだろうか。次章では、それを確認した後、本研究における「説明モデル」を提示する。

³⁹⁹ ただし、表37では、「程度の低い結果」や「矛盾した結果」は除外されていることを付言しておきたい。例えば、ハラル認証を活用した「 y'_3 : 第三者依存戦略」は、全ての調査対象で行われていた。しかし、「措置の程度が低い場合」(例えば、C社の「 y'_3 : 第三者依存戦略(国外)」)、また、同じ条件下の調査対象間で「措置の程度が矛盾している場合」(例えば、A社とB社における「 y'_1 : 非依存戦略」「 y'_3 : 第三者依存戦略」。D社とE社の「 y'_2 : 部分依存戦略(国内)」)は、表37には示されていない。

第5章 結論

本章では、「ハラール調達成熟度モデル」(Tieman モデル)を修正することで「説明モデル」を提示する。まずは、前章の結果を踏まえ、「Tieman モデル」の修正点を挙げていく。そして、それら修正点に応えるため、本研究における「説明モデル」を提示する。これをもって、「Tieman モデル」は、実態を把握可能な「説明モデル」へと修正されることになる。「説明モデル」を提示した後は、これまでの議論を踏まえ、「本研究の意義」と「本研究の限界と今後の課題」を確認していく。

第1節 説明モデルの提示

本節では、まずは、前章の調査・分析の結果から、「Tieman モデル」における5つの修正点を確認していく。その後、それら修正点に応える形で、「説明モデル」を提示する。ここで提示されるモデルは、「ハラール調達成熟度モデル」にちなみ、「ハラール調達の説明モデル」と呼ぶことにしよう。

第1項 ハラール調達の成熟度モデルの修正点

前章の結果を踏まえれば、「Tieman モデル」で採用されている分析概念を修正する必要はないことがわかった。「Tieman モデル」は「X：購買側組織の管理能力」「Y：原材料調達の戦略」という分析概念で構成されていたが、本研究では、「組織間パワーの調整理論」の重要概念を踏まえ、「X´：購買側組織の管理能力」「Y´：原材料調達の戦略」「Z：リスクの認識」という分析概念で調査・分析を実施した。その結果、「X´：購買側組織の管理能力」と「Y´：原材料調達の戦略」の間には直接的な関係が見られたものの、2つの概念を媒介すると想定していた「Z：リスクの認識」との明確な関係は確認できなかった。このことから、現時点では、「Tieman モデル」における「X：購買側組織の管理能力」「Y：原材料調達の戦略」という分析概念を修正する必要はないだろう。しかし、これらの操作概念は、修正されなければならない。また、「Tieman モデル」における「成熟度」への考え方も改めなければならない。以下、「Tieman モデル」の修正点を5つ挙げたい。

第1は、「X：購買側組織の管理能力」の多様性を把握するため、その操作概念を「Y：原材料調達戦略」から独立した形で設定することである。既述の通り、「Tiemann モデル」では、「X：購買側組織の管理能力」が「Y：原材料調達戦略」の前提要件でしかなかった。「Y：原材料調達戦略」の操作概念が「y₁：ハラル認証によるサプライヤーの管理」「y₂：サプライヤーの監査」「y₃：イスラーム金融の取引条件化」「y₄：サプライヤー製品の開発」であるのに対し、「X：購買側組織の管理能力」の操作概念は、「x₁：ハラル認証の取得」「x₂：サプライヤーの監査能力」「x₃：イスラーム金融の専門知識」「x₄：サプライヤー製品の開発能力」であった。これは、「Y：原材料調達戦略」を把握できれば十分であり、「X：購買側組織の管理能力」を設定する必要性がないことを意味していた。そこで、本研究では、「組織間パワーの調整理論」の概念を適用し、「X'：購買側組織の管理能力」の操作概念を「x'₁：対境担当者の影響力」「x'₂：参入期間」「x'₃：組織規模」「x'₄：製造拠点地」と設定し直すことで、その多様性の把握を試みることにした。その結果、表37が示すように、「X'：購買側組織の管理能力」の違いによって、「Y'：原材料調達戦略」が異なることがわかった。それゆえ、「Tiemann モデル」における「X：購買側組織の管理能力」の操作概念は、その多様性が捉えられるように設定されるべきである。

第2は、多様な措置を網羅するため、「Y：原材料調達戦略」の操作概念を包括的な概念で括り直し、詳細な測定指標を設定することである。「Y：原材料調達戦略」の操作概念は、「y₁：ハラル認証によるサプライヤーの管理」「y₂：サプライヤーの監査」「y₃：イスラーム金融の取引条件化」「y₄：サプライヤー製品の開発」しか設定されていなかった。そこで、本研究では、「組織間パワーの調整理論」の操作概念で、「Y：原材料調達戦略」の操作概念を括り直した。これにより、「Y'：原材料調達戦略」では、「y'₁：非依存戦略」「y'₂：部分依存戦略」「y'₃：第三者依存戦略」という操作概念が設定された。「Tiemann モデル」の「Y：原材料調達戦略」では、「y'₂：部分依存戦略」「y'₃：第三者依存戦略」に該当するものしかなかったが、これにより、「y'₁：非依存戦略」が操作概念として加わったのである。「Y：原材料調達戦略」で設定された操作概念は、「y'₂：部分依存戦略」「y'₃：第三者依存戦略」の測定指標とし、多様な措置を網羅するために設定し直された。例えば、「y₂：サプライヤーの監査」について言えば、「確認内

容」「時期」なども踏まえ、詳細な指標が設定された⁴⁰⁰。これら操作概念および測定指標で調査した結果、「y₁：非依存戦略」に該当する措置も確認され、また、「y₂：サプライヤーの監査」に関しても、食品製造業者がサプライヤーの現地で確認する内容やその時期が異なることがわかった。それゆえ、「Tieman モデル」における「Y：原材料調達戦略」は、多様な措置を網羅するように設定されるべきである。

第3は、「Y：原材料調達の戦略」の操作概念である「y₄：サプライヤー製品の開発」を適切な段階に位置づけることである。「y₄：サプライヤー製品の開発」は、具体的には、「サプライヤー製品における動物由来の原材料を植物由来の原材料に切り替えること」であった。しかし、調査結果では、このような手法は、「サプライヤーによるハラール認証の取得時」または「ハラール認証のないサプライヤー製品の調達時」に行われていた。マレーシアを製造拠点とする調査対象では、全てのサプライヤーがハラール認証を取得しているため、このような手法は見られなかった。このことから、「Tieman モデル」では、第1段階に「y₁：ハラール認証によるサプライヤーの管理」を設定し、第3段階に「y₄：サプライヤー製品の開発」を位置づけているが、これは、実態に則していない可能性があると言えよう。つまり、「y₄：サプライヤー製品の開発」の手法は、「y₁：ハラール認証によるサプライヤーの管理」よりも前の段階に位置づけられるべきである。

第4は、「Tieman モデル」における「実態領域」と「規範領域」を区別することである。「Tieman モデル」では、「Y：原材料調達の戦略」の操作概念として「y₃：イスラーム金融の取引条件化」を設定していた。しかしながら、調査の結果、その必要性を感じている調査対象は1つもなかった。確かに、マレーシアでは、社会的にイスラーム金融が推進されているという意見もあったが⁴⁰¹、「ハラール食品のサプライヤー管理」の実態はそこまで追い付いていないと言えよう。もちろん、少数の調査対象から、「サプライヤーに対するイスラーム金融の取引条件化が規範領域である」と断定することはできないが、F社やG社のように、「購買側組織の管理能力」が高い調査対象でも実行されていなかったのであれば、現状、「y₃：イスラーム金融の取引条件化」を「規範領域」に位置づけることが妥当だと考えられる⁴⁰²。少なくとも、「Tieman モデル」が「現実に起

⁴⁰⁰ 第3章第1節第2項を参照されたい。

⁴⁰¹ F社による意見。第4章第1節第6項を参照されたい。

⁴⁰² 「y₄：サプライヤー製品の開発」も、仮に鶏肉や牛肉などの製品を、植物性の原材料で代替することを求めているのであれば、「規範領域」に位置づけられる。例えば、ベジタリアンの食事のように、精肉を大

きているモデル」(実態領域)なのか、もしくは「現実が目指すべきモデル」(規範領域)なのかは明確にするべきである。

第5は、3段階という「単線的」ではなく、「多線的」に発展するモデルに修正することである。これは、第1の修正点とも関連するが、「購買側組織の管理能力」に多様性があるのであれば、また、それに応じて「原材料調達の戦略」が違うのであれば、「Tiemanモデル」のような3段階の「成熟度モデル」では、「ハラール食品のサプライヤー管理」の多様性を映し出すことはできない。「購買側組織の管理能力」および「原材料調達の戦略」の発展経路は、「多線的」に存在するのである。それゆえ、「Tiemanモデル」は、「多線的」な経路を辿る「成熟度モデル」へと修正されるべきである。これにより、「Tiemanモデル」は、調査対象が分散しないという「単純化されたモデル」の問題を解消することができる。

以上、「Tiemanモデル」における修正点を5つ挙げた。次項では、これらを踏まえ、「ハラール調達の説明モデル」を提示する。

第2項 ハラール調達の説明モデル

本項では、「Tiemanモデル」の修正点に応える形で、「ハラール調達の説明モデル」を提示する。ここでは、表37を活用する。なぜなら、「Tiemanモデル」における修正点の多くは、表37に基づいて導き出されたからである。しかし、表37は結果の一覧であり、これをもって、モデルとは呼べない。そこで、本研究では、表37を図25に変換することにしたい。これにより、複数の「独立変数」と「従属変数」の関係性を1つの図で表現することが可能となる⁴⁰³。これが、本研究における「ハラール調達の説明モデル」となる。

豆などで代用するということが該当する。このように解釈すれば、「y₄: サプライヤー製品の開発」が「Tiemanモデル」の第3段階に位置づけられるのも納得できよう。ただし、イスラーム方式で屠った鶏肉や牛肉に対して、「植物性の原材料に代替してほしい」というニーズがムスリムにあるかは定かではない。

⁴⁰³ 「ベイチ図」という手法。「質的比較分析」では、「ベイチ図」が活用されている。田村(2015)116～118頁。

図 25 ハラール調達の説明モデル

		x'3 組織規模					
		大		小			
x'4 製造拠点地 (ハラール認証制度の発展度)	高	(0011)	(0111) y'2: 部分依存戦略 (国内)	(0101)	(0001)	弱	
		(1011)	(1111) y'1: 非依存戦略 y'2: 部分依存戦略 (国内) y'2: 部分依存戦略 (国外) y'3: 第三者依存戦略 (国内) y'3: 第三者依存戦略 (国外)	(1101) y'1: 非依存戦略 y'3: 第三者依存戦略 (国内) y'3: 第三者依存戦略 (国外)	(1001)		強
	低	(1010)	(1110) y'2: 部分依存戦略 (国内)	(1100)	(1000)		
		(0010)	(0110) y'2: 部分依存戦略 (国内)	(0100)	(0000)	弱	
		短	長	短			
		x'2 参入期間					

注) 筆者作成。各セルの左上にある()内の数字は(x1 x2 x3 x4)に対応している。「1」は各概念の数値が高いことを意味し (x1=強、x2=長、x3=大、x4=高)、「0」は各概念の数値が低いことを意味する (x1=弱、x2=短、x3=小、x4=低)。

「ハラール調達の説明モデル」の内容を確認しよう。「ハラール調達の説明モデル」では、「X´：購買側組織の管理能力」の操作概念を四方に位置づけ、「Y´：原材料調達戦略」の操作概念をマス目の中に表示している。表 37 は、「独立変数」の組み合わせによって、特定の「従属変数」が生じることを示していた。「x'1：対境担当者の影響力」が「強い」、「x'2：参入期間」が「長い」、「x'3：組織規模」が「大きい」、「x'4：製造拠点地」における「ハラール認証制度の発展度」が「高い」場合、「独立変数」は「ある」と判断される。反対に、「x'1：対境担当者の影響力」が「弱い」、「x'2：参入期間」が「短

い]、「x₃：組織規模」が「小さい」、「x₄：製造拠点地」における「ハラル認証制度の発展度」が「低い」場合、「独立変数」は「ない」と判断される。「ハラル調達の説明モデル」では、「X´：購買側組織の管理能力」の操作概念にこれらを表示し、「独立変数」の「有無」を明確にしている。これにより、「ハラル調達の説明モデル」は、「4×4」のマトリックスで構成され、「X´：購買側組織の管理能力」における操作概念の組み合わせ全てを網羅している。

モデルの具体的な見方は、各マス目の左上に「()」で4つの数字が表示されている。この数字は、「(x₁ x₂ x₃ x₄)」の順番に並んでいる。「(x₁ x₂ x₃ x₄)」のどれかが「1」の場合は、その操作概念の数値が高いことを意味し（「x₁=強」「x₂=長」「x₃=大」「x₄=高」）、「0」の場合は、その操作概念の数値が低いことを意味する（「x₁=弱」「x₂=短」「x₃=小」「x₄=低」）。よって、マス目に表示されている「(x₁ x₂ x₃ x₄)」の組み合わせ条件下で、そこに表示されている「Y´：原材料調達の戦略」の手法が実施されることになる。

以上が、「ハラル調達の説明モデル」の内容である。では、同モデルは、前項で確認した「Tieman モデル」における5つの修正点にどのように応えているのだろうか。

第1の修正点は、「『購買側組織の管理能力』の多様性を把握可能な形にすること」であった。「ハラル調達の説明モデル」では、「X´：購買側組織の管理能力」の操作概念を四方に位置づけ、その「有無」を明確にすることで、16通りの「X´：購買側組織の管理能力」を把握することが可能となった。図26は、本研究の調査対象を「ハラル調達の説明モデル」に位置づけたものである。これを見ても、本研究の調査対象は、4つのマス目に位置づけられている。これは、本研究では、4種類の組み合わせ条件に該当する食品製造業者を調査したということである。このように、「ハラル調達の説明モデル」では、「X：購買側組織の管理能力」の多様性を把握することが可能となった。

図 26 ハラール調達の説明モデル（調査対象を含む）

		x'3 組織規模					
		大		小			
x'4 製造拠点地 (ハラール認証制度の発展度)	高	(0011)	(0111) 調査対象：該当なし y'2：部分依存戦略（国内）	(0101)	(0001)	弱	x'1 対境担当者の影響力
		(1011)	(1111) 調査対象：F社、G社 y'1：非依存戦略 y'2：部分依存戦略（国内） y'2：部分依存戦略（国外） y'3：第三者依存戦略（国内） y'3：第三者依存戦略（国外）	(1101) 調査対象：D社、E社 y'1：非依存戦略 y'3：第三者依存戦略（国内） y'3：第三者依存戦略（国外）	(1001)		
	低	(1010)	(1110) 調査対象：該当なし y'2：部分依存戦略（国内）	(1100)	(1000) 調査対象：C社	弱	
		(0010)	(0110) 調査対象：A社、B社 y'2：部分依存戦略（国内）	(0100)	(0000)		
		短	長	短			
		x'2 参入期間					

注) 筆者作成。「調査対象：該当なし」である(0111)(1110)は、分析結果上、該当する食品製造業者がいれば、セルに明記されている措置が実施されることになる。しかし、今回の調査対象では該当がなかった。

第2の修正点は、「『原材料調達の戦略』における多様な手法を網羅すること」であった。「ハラール調達の説明モデル」では、既述の通り、「Y'：原材料調達の戦略」の包括的な概念として、「y'1：非依存戦略」「y'2：部分依存戦略」「y'3：第三者依存戦略」を表示している。これら概念によって、新しい手法が実施されたとしても、いずれかの概念に分類することが可能となる。この意味において、「ハラール調達の説明モデル」は、「原材料調達の戦略」における多様な手法を網羅できると言えよう。本研究における調査・分析の結果、「ハラール調達の説明モデル」が示す通り、5つのマス目の条件下にお

いて、「原材料調達の戦略」における手法を確認することができる（図 25）。なお、図 26 を見ると、「 y_2 ：部分依存戦略」（国内）が表示されている「(0111)」「(1110)」には、「調査対象：該当なし」と表示されている。これは、本研究では、これに該当する調査対象はなかったが、分析結果に基づけば、これら組み合わせ条件に適合する食品製造業者は、「 y_2 ：部分依存戦略」（国内）を講じると想定されるということの意味している。

第 3 の修正点は、「『Y：原材料調達の戦略』における『 y_4 ：サプライヤー製品の開発』の位置づけを変えること」であった。「Tieman モデル」では、第 3 段階に位置づけられていたが、調査の結果、「 y_4 ：サプライヤー製品の開発」は、「ハラール認証を持たないサプライヤー」に対する手法であることがわかった。具体的には、この手法は、「(0110)」のマス目に表示されている「 y_2 ：部分依存戦略（国内）」で実施されているものであり、日本に製造拠点を置く食品製造業者の措置であった（図 26）。「(1111)」でも「 y_2 ：部分依存戦略（国内）」が見られるが、ここに該当するのはマレーシアを製造拠点とする食品製造業者であり、全てのサプライヤーがハラール認証を取得しているため、このような手法は実施されていなかった。それゆえ、「 y_4 ：サプライヤー製品の開発」は、「 y_1 ：ハラール認証によるサプライヤーの管理」の前段階に位置づけられる手法である。「ハラール調達の説明モデル」では、「原材料調達の戦略」の優劣を明確にしていない。この意味において、同モデルでは、「『 y_4 ：サプライヤー製品の開発』の位置づけを変更した」と言えよう。では、手法の優劣がないのであれば、何をもって、「成熟度」と言えるのだろうか。それは、第 2 の修正点にも関わるが、「『原材料調達の戦略』における手法の多様性」によって、「成熟度」を判断するのである。「Tieman モデル」でも、「成熟度」の段階が進むにつれて、採用される手法が多様化していった。よって、「ハラール調達の説明モデル」でも、「Tieman モデル」の基本的な考え方は踏襲されている。

第 4 の修正点は、「『実態領域』と『規範領域』を区別すること」であった。「実態領域」における研究では、「特定の価値に偏らず、中立的な立場に立って対象を説明すること」が必要とされ、「規範領域」における研究では、「特定の価値を前提として、社会や行為主体に対し一定のあり方を要請すること」が必要とされる⁴⁰⁴。社会科学の領域では、両者共に重要だと考えられるが、その線引きは明確にしておかなければならない。線引

⁴⁰⁴ 高巖 (2013) 『ビジネスエシックス[企業倫理]』日本経済新聞出版社、ii 頁。高 (2013) は、「実態領域」の研究を「ある論」（実在）、「規範領域」の研究を「べき論」（当為）と呼んでいる。

きが曖昧なままでは、特定の分野における「実態領域」および「規範領域」への貢献も乏しいものになってしまう⁴⁰⁵。この意味において、「実態領域」と「規範領域」が混在する「Tieman モデル」は、両者の線引きを明確にする形で修正されなければならない。本研究では、実態調査に基づき、「ハラール調達の説明モデル」を提示した。したがって、同モデルは、「Tieman モデル」のように「実態領域」と「規範領域」が混在したものではなく、「実態領域」を対象としたモデルになっている。

第5の修正点は、「『単線的』ではなく『多線的』に発展するモデルにすること」であった。これは、第1の修正点に応えることで、既に達成されている。すなわち、「ハラール調達の説明モデル」では、16個のマス目によって、「購買側組織の管理能力」の多様性も把握することが可能となり、また、それに応じた「原材料調達の戦略」も確認することができるようになった。これにより、「ハラール食品のサプライヤー管理」において、「多線的」な発展を把握することが可能となった。図26を見れば、各調査対象の「成熟度」が異なり（つまり、調査対象が4つのマス目に分散した）、「多線的」に発展していくことが想定可能である。したがって、「Tieman モデル」は、「単純化されたモデル」ではなくなり、「ハラール食品のサプライヤー管理」が「多線的」に発展していくことを把握可能なモデルへと修正されたのである。ただし、「多線的」に発展したとしても、その到達点は1つである。図25の「(1111)」のマス目が示すように、「購買側組織の管理能力」の高い食品製造業者であれば、「原材料調達の戦略」における全ての手法が講じられているからである。言い換えれば、「購買側組織の管理能力」が最も高まれば、「原材料調達の戦略」において最も多様な手法が講じられることになる⁴⁰⁶。

以上、本研究は、調査・分析の結果に基づき、「ハラール調達の成熟度モデル」(Tieman モデル)を「ハラール調達の説明モデル」へと修正した。

⁴⁰⁵ 高 (2013) は、「べき論」を展開するためには、可能な限り「ある論的な説明」が必要であると述べている。高巖 (2013) iv頁。

⁴⁰⁶ 「ハラール調達の説明モデル」では、「ハラール食品のサプライヤー管理」における「多線的」な発展を把握することが可能となり、その到達点が示されたが、発展経路として、どのようなプロセスが想定されるのかは明らかにされていない。だが、図26を踏まえれば、少なくとも、「x₃: 組織規模」が「原材料調達の戦略」の発展に深く関わっていると言えよう。それゆえ、食品製造業者は、「x₃: 組織規模」が大きくなるにつれ、特定のプロセスを踏むことで、「原材料調達の戦略」を多様化させていくという発展経路が想定される。

第2節 本研究の意義

本節では、これまでの議論を踏まえ、「学術的意義」と「実践的意義」に分けて、「本研究の意義」を整理していく。「学術的意義」は、「先行研究に対する意義は何か」という観点から整理される。すなわち、「ハラール管理の分野」および「組織間関係論の分野」に対する本研究の貢献を確認していく。「実践的意義」は、「企業」と「制度」という観点から整理する。すなわち、「ハラール食品のサプライヤー管理に取り組む食品製造業者」および「国家のハラール認証制度」に対する本研究の貢献を確認していく。

第1項 学術的意義

本研究の「学術的意義」については、「ハラール管理の分野」と「組織間関係論の分野」に分けて整理する。言葉を換えれば、前者は「研究対象に関する貢献」、後者は「理論に関する貢献」となる。

研究対象である「ハラール管理の分野」への貢献は2点である。第1は、「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」について詳細な調査・分析を実施したことである。第1章で確認した通り、「ハラール管理の分野」において、「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」を対象とする研究はほとんどなかった。グローバル化に伴い、同領域における研究の必要性があるにもかかわらず、その研究の蓄積は僅かにしかなされていなかった。それゆえ、本研究では、「ハラール食品のサプライヤー管理」という研究テーマを設定し、詳細な調査・分析を実施した。これにより、「ハラール管理の分野」において、未開拓であった「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」の実態を把握することができた。

第2は、「Tieman モデル」における「実態領域」と「規範領域」との境界を明確にしたことである。既に確認した通り、「Tieman モデル」は、「実態領域」と「規範領域」が混在したモデルであった。その原因は、「Tieman モデル」が実態調査に基づいて構築されたものではなかったからである。本研究では、詳細な調査・分析を実施することで、「Tieman モデル」における「実態領域」と「規範領域」との境界を示した。これにより、「ハラール管理の分野」について、とりわけ「サプライヤー管理」については、「現実に起きている部分」と「現実が目指すべき部分」を示すことができた。後者の具体的

な内容は、「サプライヤーに対するイスラーム金融の取引条件化」であったが、イスラーム金融に対するイスラーム圏での関心が高まっていることから、今後、「Tiemman モデル」が示す「規範領域」の実現に向けて、社会的な要請が高まってくるかもしれない。

本研究の理論的前提となった「組織間関係論の分野」への貢献は2点である。第1は、「組織間パワーの調整理論」を「ハラール食品のサプライヤー管理」に応用することで、同領域において、「組織間パワーの調整手法」がどのように行われるのかを示したことである。これまでは、「組織間パワーの調整理論」を、イスラームの戒律への順守が要求されるハラール食品産業に応用したものはなかった。本研究では、それを行うことで、「ハラール食品のサプライヤー管理」において、「組織間パワーの調整手法」がどのように実行されるかがわかった。それは、「組織間パワーの源泉」(購買側組織の管理能力)が最も高まれば、「組織間パワーの調整手法」(原材料調達戦略)の手法が最も多様化するということであった。「ハラール食品のサプライヤー管理」においては、1種類の手法だけでなく、「組織間パワーの源泉」に合わせ、複数の調整手法が実行されるのである。

第2は、「ハラール食品のサプライヤー管理」では、「組織間パワーの調整理論」の理論的前提を変更する可能性を示したことである。「組織間パワーの調整理論」の理論的前提として、「組織間パワーの源泉」「リスクの認識」「組織間パワーの調整手法」の概念間の関係を直線的に示したが(図3)、分析の結果、「ハラール食品のサプライヤー管理」においては、「組織間パワーの調整手法」(原材料調達戦略)に対して、「組織間パワーの源泉」(購買側組織の管理能力)が直接的に影響を及ぼすというものであった(図24)。もちろん、「リスクの認識」との関係性については、本研究の調査・分析には不十分な点があったため、これを無関係な概念と断定することはできなかった。しかしながら、この結果は、今後の研究における重要な視座を与えるものであり、本研究における1つの貢献であると言っても過言ではないだろう。

第2項 実務的意義

本研究の「実務的意義」については、「企業」と「制度」に分けて整理する。言葉を換えれば、前者は「ハラール食品のサプライヤー管理に取り組む食品製造業者への貢献」、後者は「国家のハラール認証制度への貢献」となる。

「企業」への貢献は2つである。第1は、「ハラール食品のサプライヤー管理」に関する詳細なケースを記述したことである。特に、日本のハラール産業は発展途上であるため、そこを製造拠点とする食品製造業者には、本研究における7社のケースの記述は有益となるだろう。ハラール食品の製造では、原材料のハラール性を確保することが重要となる。しかし、産業が発展途上である場合、また、先行研究も少ない場合、食品製造業者は、手探りでハラール食品事業を展開していかなければならない。このような状況では、ハラール食品事業を行う食品製造業者は、リスクを抱えながら、取り組みを進めていく必要がある。もしリスクが大きいと判断すれば、ハラール食品事業から撤退する食品製造業者も出てくると考えられ、また、同事業への参入を拒む業者もいるだろう。当然、本研究が全ての事業リスクに対応できるわけではないが、「ハラール食品のサプライヤー管理」という領域においては、その理解に寄与することは間違いない。

第2は、「ハラール調達の説明モデル」によって、「ハラール食品のサプライヤー管理」に関して、自社の位置づけが把握できるようになったことである。既述の通り、「ハラール調達の説明モデル」では、6通りの「購買側組織の管理能力」と、それに応じた「原材料調達の戦略」が示されている（図25）。これにより、特定の条件下の食品製造業者が、どのような管理を実施しているのかが把握できる。さらに、今後、自社が成長していく中で、どのような管理を実施していく必要があるのかも知ることができよう。

「制度」への貢献は、「日本のハラール認証制度」と「マレーシアのハラール認証制度」の2つに分けられる。「日本のハラール認証制度」に対する貢献は、次の3点がわかったことである。それは、第1に、ハラール認証を取得した食品製造業者において、調達した原材料の使用可否の最終的な判断が自社のハラール認証機関によって行われていること。第2に、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、ハラール性の監査が実施されていないこと。第3に、自社のハラール認証機関によるサプライヤーへの監査が実施されていないことである。これらを踏まえ、「ハラール認証機関が多数存在する」という問題を抱える「日本のハラール認証制度」に対して、次のような提案をしたい。それは、食品表示の法規制により、食品製造業者に対して、ハラール性の問題が発生する可能性のある食品・成分の表示を求めることである。ただし、これは、「イスラームに特化した法規制を整備せよ」ということを意味するわけではない。なぜ

なら、このような取り組みは、アレルギー表示において、既に始められているからだ⁴⁰⁷。この対象範囲を拡大し、ムスリムだけでなく、例えば、ユダヤ教徒やベジタリアンなど、「食の多様性」のための措置として進めるのであれば、政教分離を基本とする日本でも実現可能だと考えられる。加えて、成分が微量または消失するため、表示義務のない加工助剤やキャリーオーバーに対する開示も求めていく必要があるだろう⁴⁰⁸。

このように法規制を整備することで、「ハラール認証機関が多数存在する」という問題を緩和できると考えられる。本研究でわかった上記3点は、サプライヤーの管理は食品製造業者に委ねられている一方で、ハラール性の確保が「自社のハラール認証機関」と「サプライヤーのハラール認証機関」の信頼性に依存するという状況を生み出す可能性を示唆している。「自社のハラール認証機関」については、食品製造業者によって、信頼性のある認証機関を選択することも可能だが、「サプライヤーのハラール認証機関」の信頼性を確認することは容易でない。それゆえ、ハラール性の問題が発生する可能性のある食品・成分の表示が義務付けられれば、「サプライヤーのハラール認証機関」の信頼性にかかわらず、食品製造業者によって、使用可能な原材料であるかを判断することができる。さらに、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、その製品がハラール食品に使用できるかが判別可能となる。実際、本研究で取り上げたC社のように、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、厳格なマレーシアのハラール認証を取得することもできるのである⁴⁰⁹。

ただし、上記の取り組みを行うためには、食品製造業者がハラール食品について原材料を判断可能な知識を持っていることが前提となる。最終的には、自社のハラール認証機関による承認が必要になるだろうが、それは、手続きの一部にしか過ぎず、「ハラール認証機関が多数存在する」状況の中では、食品製造業者自身で原材料を判断する能力が必要とされる。なぜなら、ハラール性に関する問題が発生すれば、その責任を問われ

⁴⁰⁷ 2017年4月から施行された「食品表示法」では、「特定原材料」として、乳、卵、えび、かに、小麦、そば、落花生には表示義務がある。しかし、牛肉、鶏肉、豚肉、ゼラチンなどは、「特定原材料」に準ずる20品目に入っているものの、表示義務はなく、表示の推奨に留まっている。阿良田麻里子（2018）『食のハラール入門 今日からできるムスリム対応』講談社、93頁。

⁴⁰⁸ 加工助剤やキャリーオーバーについては、脚注296を参照されたい。

⁴⁰⁹ 本研究は、食品製造業者によるハラール認証の取得が前提となっているが、食品表示が明確となれば、ムスリムフレンドリーなど、ハラール認証の取得を前提としない取り組みにおいても有益となるだろう。ただし、食品表示だけでは、宗教洗浄が必要となるような、生産設備にハラームに該当するものが使用されるという問題を解消することはできない。

るのは、自社のハラール認証機関ではなく、その食品製造業者だからである。

「マレーシアのハラール認証制度」に対する貢献は、「ハラール食品のサプライヤー管理」における複数の手法が見られるものの、「第三者依存戦略」である「ハラール認証によるサプライヤーの管理」が中心的な手法だとわかったことである。「マレーシアのハラール認証制度」が厳格であるため、当初、筆者は、食品製造業者が「部分依存戦略」を実行することで、「ハラール食品のサプライヤー管理」を徹底していると予想していた⁴¹⁰。しかしながら、その厳格さは、「制度の信頼性」を高め、「ハラール認証によるサプライヤーの管理」が中心的な手法として採用されていたのである。だが、これは、「マレーシアのハラール認証制度」が意図していることとは、相違が生じているように思える。つまり、「マレーシアのハラール認証制度」では、食品製造業者にサプライチェーンレベルでの管理を求めているが⁴¹¹、実際のところ、サプライチェーンを構成する主体間の鎖を繋いでいるのは「制度の信頼性」なのである。

したがって、「マレーシアのハラール認証制度」では、「ハラール食品のサプライヤー管理」を促す仕掛けが必要となるだろう。しかし、本研究の結果が示すように、「組織規模」が大きくない食品製造業者がサプライヤーの現地に定期的に赴くことは現実的ではない⁴¹²。そこで、「サプライヤーのハラール管理体制に関する文書」の提出を、購買側の食品製造業者が要請することを提案したい⁴¹³。「マレーシアのハラール認証制度」が国際標準化を目指して始まったことから、その狙いは、企業に対して、ISOの「マネジメントシステム」のような「ハラール管理体制」を構築させることにある⁴¹⁴。「マネジメントシステム」を構築する基本は、仕組みの構築およびそれが機能していることを文書の記録として残すところにある⁴¹⁵。これらの提出を要求すれば、サプライヤーに対

⁴¹⁰ 「調査2」を実施するにあたり、筆者が想定していた仮説である。

⁴¹¹ Department of Standards Malaysia (2009) pp.1-2 ; Department of Islamic Development Malaysia (2011) pp.4-5.

⁴¹² 図 25 が示すように、現地審査や監査などが含まれる「部分依存戦略」が実行されるかは、「組織規模」の「大小」で区分されている。

⁴¹³ 既述の通り、G社では、サプライヤーを訪問し、「サプライヤーのハラール管理体制」の確認を実施していた。このため、一部の食品製造業者では、既に実施されていると推察できる。G社の詳細は、第4章第1節第7項を参照されたい。

⁴¹⁴ 脚注 239 を参照。

⁴¹⁵ 例えば、ISO 9001:2015 であれば、「品質マネジメントシステムの運用の基盤は、方針、目的、目標、手順、結果などを示した文書化した情報を作成し、それを共有し、組織全体で整合された品質マネジメント

して、「ハラール管理体制」の構築を促すことができるだろう。多くのサプライヤーでは、まだ「ハラール管理体制」が十分に構築されていないと考えられるため、まずは、努力義務として、このような要請を始めていくことを提案したい。

ただし、たとえ「制度の信頼性」があったとしても、既に述べたように、問題が発生した場合に責任を問われるのは食品製造業者である。さらに、イスラーム圏であれば、第1章で確認したように、問題の発生が市場からの信頼の失墜に直結してしまう。それゆえ、様々な方法があると思われるが、購買側組織には、「ハラール食品のサプライヤー管理」が求められていることは忘れてはならないのである。

第3節 本研究の限界と今後の課題

本節では、「本研究の限界」と「今後の課題」を確認する。基本的に「限界」と「課題」は表裏の関係にあると言えるため、ここでは、「本研究の限界」を5つ挙げ、各限界に応じていくことを「今後の課題」とすることにしたい。

第1の限界は、「原材料調達の戦略を説明する概念を十分に特定し切れなかったこと」である。これは、本研究が結論として提示した「ハラール調達の説明モデル」が抱える限界となる。図25が示すように、「ハラール調達の説明モデル」では、「X´：購買側組織の管理能力」における4つの分析概念の組み合わせから、どのような「Y´：原材料調達の戦略」が実行されるのかを導き出した。しかしながら、「y´₁：非依存戦略」「y´₃：第三者依存戦略」が同じマス目に位置づけられていることから、同モデルでは、これら戦略を分ける概念が組み込まれていないことが示唆される。すなわち、本研究が設定した「x´₁：対境担当者の影響力」「x´₂：参入期間」「x´₃：組織規模」「x´₄：製造拠点地」という分析概念では、「y´₁：非依存戦略」「y´₃：第三者依存戦略」を区別することができないということである。よって、今後における第1の課題は、「原材料調達の戦略を正確に説明可能な分析概念を特定すること」となる。

本研究では、4つの分析概念を採用したが、「ハラール食品のサプライヤー管理」を決定づける要因は、当然、他にもあると考えられよう。「分析の視点」を再検討し、新た

システムを構築することにある」「文書化した情報は、適合の証拠としての提示など様々な用途で使用される」と述べられている。品質マネジメントシステム規格国内委員会監修、中條武志・棟近雅彦・山田秀著（2015）『ISO 9001:2015 (JIS Q 9001:2015)要求事項の解説』日本規格協会、224頁。

な分析概念を探っていかなければならない⁴¹⁶。

第2の限界は、「調査対象が少数であったこと」である。第1の課題として、新たな分析概念を探る必要性を示したが、そのためには、本研究が示した「ハラール調達の説明モデル」の妥当性を検証することも重要となる。本研究では、対象分野が初期段階にあるという理由から、「ケーススタディ」という方法論を採用した。この方法論では、調査対象の詳細を記述することが可能となるが、多くの対象への調査が難しくなる。それゆえ、本研究では、「調査対象が少数であった」という限界を抱えており、提示した「ハラール調達の説明モデル」における妥当性は検証されていない。加えて、同モデルでは、16通りの「購買側組織の管理能力」を持つ食品製造業者を位置づけることが可能であるが、本研究の調査対象は4通りだけであった⁴¹⁷。したがって、第2の課題は、「より多くの食品製造業者を調査することで、ハラール調達の説明モデルを精緻化させていくこと」となる。

この課題に対しては、方法論を変更することも有効である。例えば、「サーベイ調査」によって、大量の調査対象のデータを収集し、「質的比較研究」によって、「ハラール調達の説明モデル」の妥当性を検証することができよう。また、「統計手法」を使うことで、「質的比較研究」では検討できない「概念の影響力」を検証することもできよう。これらの方法により、「ハラール調達の説明モデル」を精緻化することが可能となる。さらに、本研究では判断できなかった「Z：リスクの認識」と「X'：購買側組織の管理能力」および「Y'：原材料調達の戦略」の関係性も改めて検討することも可能となる⁴¹⁸。

⁴¹⁶ 第4の限界で述べるように、再検討には、理論的前提を変更するという方法が挙げられる。例えば、本研究で採用しなかった「取引コスト理論」などを用い、別の分析概念を設定すれば、「y'1：非依存戦略」「y'3：第三者依存戦略」を区別することができるかもしれない。

⁴¹⁷ 「質的比較分析」によって、本研究の調査対象が含まれない組み合わせも検討されているが、可能であれば、それらの組み合わせに含まれる調査対象も取り込んで分析することが望ましい。

⁴¹⁸ ただし、「ハラール食品のサプライヤー管理」において、「サーベイ調査」が可能であるかという問題が存在する。当初、筆者は、本研究の測定指標を使って、「共分散構造分析」の実施を予定していた。このため、実際に、2018年4月に開催されたマレーシアのハラール見本市では調査票を配布することで「サーベイ調査」の実施を試みた（付属資料Aを使用。ただし、「サーベイ調査」であったため、「記述解答欄」は削除した。調査票の配布数は114、調査票の回収数は74であった）。しかし、イベント中であったため、回答者も十分な時間を確保できなかったこともあり、調査票の回答には多くの欠損があった。また、ハラール見本市などのイベントでは、主に営業部門の担当が来ているため、購買に関わる「ハラール食品のサプライヤー管理」については、「よくわからない」という回答を得ることが多かった。それゆえ、「サーベイ

第3の限界は、「調査対象が製造している加工製品の種類を問わなかったこと」である。本研究では、「ハラール食品のサプライヤー管理」というテーマを扱っていたため、可能な限り、複数のサプライヤーとの取引が必要となる、加工度の高い製品を扱う食品製造業者を対象にした。しかし、厳密に加工製品の種類を問わなかったため、例えば、ハラール食品で問題となる精肉を扱う業者と扱わない業者が調査対象の中に混在していた。加工製品の種類を問わなかったのは、それをしてしまうと、特に日本を製造拠点とする食品製造業者において、調査可能な業者が限定されてしまうからである。調査協力を得られるかまでを考慮すると、調査の実現可能性から、本研究では、加工製品の種類まで問うことはしなかった。しかしながら、加工製品の種類によって、ハラール性の問題が発生するリスクが変わるため、これは、今後、考慮しなければならない点となる。したがって、第3の課題は、「加工製品の種類別に、ハラール調達の説明モデルを検討すること」となる。

第2の課題とも関連するが、より多くの調査対象のデータを収集することができれば、それを加工製品の種類別に分析することも可能となるだろう。これによって、加工製品の種類別に、「購買側組織の管理能力」と「原材料調達の戦略」の関係性を示す「ハラール調達の説明モデル」を提示することも可能だと考えられる。

第4の限界は、「組織間関係論における特定の理論しか検討されていないこと」である。本研究では、先行研究が提示していた「Tiemann モデル」を手掛かりにして、「ハラール調達の説明モデル」を提示した。その過程では、「Tiemann モデル」と整合性の高い「組織間パワーの調整理論」（「資源依存理論」と「組織セット理論」）を選定し、その重要概念を応用した。これにより、既述の通り、『購買側組織の管理能力』が最も高まれば、『原材料調達の戦略』において最も多様な手法が講じられる」という結論を得ることができた。言い換えれば、これは、『組織間パワーの源泉』が高まれば、多様な『組織間パワーの調整手法』が実行される」ということである。しかし、「対境担当者の影響力」を除き、「参入期間」「組織規模」「製造拠点地」は、短期的には変化することのない条件だと考えられる⁴¹⁹。さらに、調査結果では、ハラール性の監査などの「部分依存戦略」よりも、ハラール認証による管理という「第三者依存戦略」が中心的な手法で

調査」を実施するのであれば、どのようにデータを収集するのかを検討する必要がある。

⁴¹⁹ 「対境担当者の影響力」は、ハラールに関する教育の実施やムスリムの雇用によって、短期的に改善することが可能である。

あることがわかった。とりわけ、マレーシアを製造拠点とする食品製造業者では、この傾向が顕著であった。これらを踏まえれば、本研究では採用されなかった組織間関係論の理論も、「ハラール食品のサプライヤー管理」に応用できる可能性が残されている。したがって、第4の課題は、「組織間関係論における他の理論を用いて、『ハラール食品のサプライヤー管理』を検討すること」となる。

例えば、「取引コスト理論」は、「取引の効率性」に焦点を置く理論であったが、「ハラール認証によるサプライヤーの管理」が中心的な措置になるのは、「組織間パワー」ではなく「取引の効率性」が重視されているためだと考えられる⁴²⁰。また、「ハラール認証によるサプライヤーの管理」の実施は、「ハラール認証制度」の影響を受け、食品製造業者が受動的に反応している結果だとも捉えられる。この観点に立てば、「制度化理論」を応用することも可能である。このようなことから、本研究では、「組織間パワーの調整理論」しか取り上げることができなかったが、今後、他の組織間関係論の理論を用いて、「ハラール食品のサプライヤー管理」の研究を進めていく価値は十分にあると言える。

第5の限界は、「ハラール食品のサプライヤー管理が目指すべき方向性を示していないこと」である。本研究の意義として、「実態領域」と「規範領域」との境界を明確にし、「実態領域」に基づくモデルを提示したと述べた。しかし、これは、実態を説明することに終始してしまい、それが目指すべき方向性を捨象してしまっていることを意味する。それゆえ、第5の課題は、「ハラール食品のサプライヤー管理が目指すべき方向性を示すこと」となる。これは、言い換えれば、最初の問いとして挙げられた「ハラールな原材料を調達・確保するため、どのようにサプライヤーを管理すれば良いのか」に答えることでもある。

当然、企業によって状況が異なるため、どのような企業にも当てはまる最善の方法を提示することは容易でない。しかし、例えば、ハラール食品において、「どのようなサプライヤー管理の方法が最もリスクを低減させるのか」などを検討する価値は十分にあると言えよう。本研究では、実態調査から「説明モデル」を提示した。次は、そこから

⁴²⁰ 塩次他（2009）では、「資源依存理論」と「取引コスト理論」の両方を合成して、戦略的提携を探る必要性を指摘しており、また、小橋（2018）も、両理論に類似した側面があるため、それらの関係性を探る必要性があることを指摘している。塩次他（2009）149頁；小橋（2018）12頁。それゆえ、「資源依存理論」と「取引コスト理論」の両方の視点を組み込むことも必要かもしれない。

実態の方向性を示すようなモデルを構築することが、今後、取り組んでいかなければならない課題となる。

結びにかえて

本研究は、「組織間関係論を応用することで、『ハラール調達成熟度モデル』を『ハラール食品のサプライヤー管理』における『説明モデル』へと修正すること」という目的を立て、議論を展開してきた。本稿を締め括るにあたり、今一度それらを振り返ってみたい。

第1章では、まず「ハラール食品のビジネスとは何か」を理解するところから始めた。そこでは、ハラール認証制度においては、「ハラールとハラームの概念」が厳格に適用されていること、また、それにより、サプライチェーンを通じて、ハラール認証を持つ食品製造業者がリスクを抱えていることを把握することができた。その後、「ハラール管理の先行研究」と「組織間関係論の先行研究」を確認した。「ハラール管理の先行研究」については、ハラームに該当する問題行為が発生する領域別に整理した。これにより、Tiemann & Ghazali (2013)を除き、「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」を扱う研究がないことが明らかとなった。つまり、「ハラール食品のサプライヤー管理」を対象とする先行研究が、ほとんどないことがわかったのである。「組織間関係論の先行研究」については、類型別に、「資源依存理論」「組織セット理論」「取引コスト理論」「協同戦略理論」「制度化理論」を確認した。同分野では、数多くの理論が提唱されてきたため、その概要を押さえることが、ここでの狙いとなった。

第2章では、「ハラール調達の成熟度モデル」の問題点を検討し、本研究における分析の視点を設定した。具体的には、「資源依存理論」「組織セット理論」に基づく「組織間パワーの調整理論」を応用することで、「ハラール調達の成熟度モデル」から、本研究における分析概念と操作概念を設定した。「組織間パワーの調整理論」では、購買側組織は、「組織間パワーの源泉」を前提とし、「リスクの認識」に基づきながら、「組織間パワーの調整手法」を実行するという概念間の関係が確認された。これを踏まえ、本研究の分析概念として、「X´：購買側組織の管理能力」「Y´：原材料調達の戦略」「Z：リスクの認識」が設定され、また、それぞれの操作概念として、「x´₁：対境担当者の影響力」「x´₂：参入期間」「x´₃：組織規模」「x´₄：製造拠点地」「y´₁：非依存戦略」「y´₂：部分依存戦略」「y´₃：第三者依存戦略」「z₁：原材料の調達市場」「z₂：製品の販売市場」が設定された。

第3章では、調査を実施するための調査方法を決定した。具体的には、設定した分析

概念と操作概念を踏まえ、調査のための測定指標を設定した。また、本研究の方法論と調査対象を選択した。本研究では、実態調査の方法論として、「ケーススタディ」を採用した。そして、より普遍的な「説明モデル」を目指し、可能な限り、条件の異なる調査対象を選択した。具体的には、「大企業」「中堅企業」「小企業」という「x₃：組織規模」が異なり、また、「マレーシア」「日本」という「x₄：製造拠点地」が異なる、ハラル認証を持つ食品製造業者7社を選択した。

第4章では、「ケーススタディ」を実施した。まずは、分析概念を整理の柱として、その調査結果を調査対象別に記述した。その後、2つの手法で調査結果の分析を行った。第1の手法では、「散布図」を活用して、操作概念間の関係性を検討した。だが、この方法では、概念間の関係を個々に捉えるため、複数の概念間の関係は判断できない。この理由から、第2の手法として、「質的比較分析」を活用し、「概念の組み合わせ」を検討した。「組織間パワーの調整理論」における概念間の関係性を踏まえ、「X´：購買側組織の管理能力」と「Z：リスクの認識」を「独立変数」、「Y´：原材料調達戦略」を「従属変数」として分析した。その結果、「Z：リスクの認識」は、「Y´：原材料調達戦略」に大きく影響しない可能性があることがわかった。基本的には、「X´：購買側組織の管理能力」で、「Y´：原材料調達戦略」を説明することができたのである。この結果は、「ハラル食品のサプライヤー管理」では、「組織間パワーの調整理論」が想定するように、概念間の関係性が直線的に連なっていないことを示唆していた。言い換えれば、「ハラル食品のサプライヤー管理」では、2つの概念を媒介していた「Z：リスクの認識」を外し、「X´：購買側組織の管理能力」と「Y´：原材料調達戦略」が直接的な関係を持つと想定した方が分析結果と合致したのである。

第5章では、「ハラル調達の成熟度モデル」を修正することで「説明モデル」を提示した。まずは、「ハラル調達の成熟度モデル」における5つの修正点を確認した。その後、それに応える形で、「ハラル調達の説明モデル」を提示した。「ハラル調達の説明モデル」は、次の通り、「ハラル調達の成熟度モデル」の修正点に応えた。第1に、16通りの「購買側組織の管理能力」を位置づけることが可能となった（第1修正点）。第2に、いずれの措置も、「非依存戦略」「部分依存戦略」「第三者依存戦略」という操作概念で「原材料調達戦略」に位置づけられ、多様な措置を網羅することが可能となった（第2修正点）。第3に、「非依存戦略」「部分依存戦略」「第三者依存戦略」の操作概念間に優劣をなくした（第3修正点）。第4に、「実態領域」と「規範領域」が混

在したモデルではなく、「実態領域」だけを映し出すモデルとなった（第4修正点）。第5に、16通りの「購買側組織の管理能力」が把握可能となったため、成熟度の「多線的」な発展を示すことが可能となった（第5修正点）。このように、本研究は、「ハラール調達の成熟度モデル」を「説明モデル」へと修正したのである。

以上、本研究は、「ハラール食品のサプライヤー管理」という研究テーマを取り上げ、議論を展開した。グローバル社会において、宗教面への配慮は、サプライチェーン管理の新しい潮流として捉えられる。本研究では、その一部を取り上げただけに過ぎないが、今後も詳細な調査・分析を積み重ねることで、研究の領域を広げていくことにしたい。

参考文献

英文

- Ab Talib, M. S., Abdul Hamid, A. B., & Zulfakar, M. H. (2015). Halal supply chain critical success factors: A literature review. *Journal of Islamic Marketing*, 6(1), 44-71.
- Ab Talib, M. S., Hamid, A. B. A., & Chin, T. A. (2015). Motivations and limitation in implementing Halal food certification: A Pareto analysis. *British Food Journal*, 117(11), 2664-2705.
- Ab Talib, M.S. & Hamid, A.B.A. (2014). Halal logistics in Malaysia: A SWOT analysis. *Journal of Islamic Marketing*, 5(3), 322-343.
- Ab Talib, M. S., Hamid, A. B. A., & Chin, T. A. (2016). Can halal certification influence logistics performance? *Journal of Islamic Marketing*, 7(4), 461-475.
- Ab Talib, M.S., Rubin, L., & Zhengyi, V. K. (2013). Qualitative research on critical issues in halal logistics. *Journal of Emerging and Islamic Research*, 1(2), 1-20.
- Abdul, M. (2009). Consumer decision making process in shopping for halal food in Malaysia. *China-USA Business Review*, 8(9), 40-47.
- Adams, I. A. (2011). Globalization: Explaining the dynamics and challenges of the ḥalāl food surge. *Intellectual Discourse*, 19(1), 123-145.
- Ali, M. H., Makhbul, Z. M., Tan, K. H., & Ngah, A. H. (2016) Augmenting halal food integrity through supply chain integration. *Jurnal Pengurusan*, 48, 21-31.
- Ali, M. H., Tan, K. H., Pawar, K. & Mkhbul, Z. M. (2014). Extenuating food integrity risk through supply chain integration: The case of halal food. *Industrial Engineering & Management Systems*, 13(2), 154-162.
- Ali, M. H., Tan, K. H., & Ismail, M. D. (2017a). A supply chain integrity framework for halal food. *British Food Journal*, 119(1), 20-38.
- Ali, M. H., Zhan, Y., Alam, S. S., Tse, Y. K., & Tan, K. H. (2017b). Food supply chain integrity: The need to go beyond certification. *Industrial Management & Data Systems* 117(8), 1589-1611.
- Ambali, A. R. & Bakar, A. N. (2013). Halal food and products in Malaysia: People's

- awareness and policy implications. *Intellectual Discourse*, 21(1), 7-32.
- Astley, W. G. & Forbrun, C. J. (1983). Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576-587.
- Astley, W. G. & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273.
- Attorney General's Chambers (2011). *Trade description act 2011. (ACT 730). Trade description (certification and making of 'halal') order*. Kuala Lumpur: Attorney General's Chambers.
- Blackler, F. B. (2015). Who owns halal? Five international initiatives of halal food regulations. In Blackler, F. B., Fischer, J. & Lever, J. (Eds.), *Halal matters Islam, politics and markets in global perspective* (pp.192-197). London: Routledge.
- Bonne, K. & Verbeke, W. (2008). Religious values informing halal meat production and the control and delivery of halal credence quality. *Agriculture and Human Values*, 25, 35-47.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (2008). Chapter 1 introducing inter-organizational relations. In Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (Eds.), *The Oxford handbook of Inter-organizational relations* (pp.3-21). New York: Oxford.
- Department of Islamic Development Malaysia (2011). *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 Islamic Development Malaysia (2017). *Procedures for appointment of foreign halal certification bodies*. Putrajaya: Department of Islamic Development Malaysia.
- Department of Islamic Development Malaysia (2017). *The recognised foreign halal certification bodies & authorities As at February 06th, 2017*. Putrajaya: Department of Islamic Development Malaysia.

- Department of Islamic Development Malaysia (2019). *The recognised foreign halal certification bodies & authorities As at February 13th , 2019*. 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)*. Department of Standards Malaysia.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fischer, J. (2016a). *Islam, standards, and technoscience in global halal zones*. New York: Routledge.
- Fischer, J. (2016b). Manufacturing halal in Malaysia. *Contemporary Islam January*, 10(1), 35-52.
- Fujiwara, T. (2017). Supplier management in halal food supply chain: A preliminary case study. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 25(S), 25-38.
- 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 (IJSCM)*, 6(2), 209-214.
- Fukushima, Y. (2015). Obstructions for Japanese companies to enter into Halal food market in Southeast Asia. In Sawai, Sai & Okai (Eds), *Islam and multiculturalism: expanding Islamic studies within a symbiotic framework* (pp. 11-29). Tokyo: Waseda University.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, California: Sage.
- Haleem, A. & Khan, M. I. (2017). Towards successful adoption of Halal logistics and its implications for the stakeholders. *British Food Journal*, 119(7), 1592-1605.
- Halim, M. A. A. & Ahmad, A. A. (2014). Enforcement of consumer protection laws on

- halal products: Malaysian experience. *Asian Social Science*, 10(3), 9-14.
- Halim, M. A. A., Mohd, K. W., Salleh, M. M. M., Yalawae, A., Omar, T. S. M. N. S., Ahmad, A., Ahmad, A. A., & Kashim, M. I. A. M. (2014). Consumer protection of halal products in Malaysia: A literature highlight. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 121, 68-78.
- Hamid, A. B. A., Ab Talib, M. S., & Mohamad, N. (2014) Halal logistics: A marketing mix perspective. *Intellectual Discourse*, 22(2), 191-214.
- Harland, C., Brenchley, R. & Walker, H. (2003). Risk in supply network. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9, 51–62.
- 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.
- Jüttner, U., Peck, H. & Christopher, M. (2003). Supply chain risk management: Outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics: Research & Applications*, 6(4), 197-210.
- Khan, O. & Burnes, B. (2007). Risk and supply chain management: Creating a research agenda. *The International Journal of Logistics Management*, 18(2), 197-216.
- Kohilavani, Zzaman, W., Abdullah, W. W. N., & Tajul, A. Y. (2015). Embedding Islamic dietary law into an HACCP approach for application to the poultry slaughtering and processing industry. *International Food Research Journal*, 22(6), 2684-2690.
- Kohilavani, Zzaman, W., Febrianto, N. A., Zakariya, N. S., Abdullah, W. N. W., Yang, T. A. (2013). Embedding Islamic dietary requirements into HACCP approach. *Food Control*, 34, 607-612.
- 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.
- Lau, A. N., Jamaludin, M. H., & Soon, J. M. (2016). Quality assurance and halal control points for the food industry. *Nutrition & Food Science*, 46(4), 557-570.
- Lever, J. & Miele, M. (2012). The growth of halal meat markets in Europe: An exploration of the supply side theory of religion. *Journal of Rural Studies*, 28, 528-537.

- Lodhi, A. (2013). *Understanding halal food supply chain, third edition*. HFRC UK Ltd, Kindle edition.
- LPPOM MUI (2008). *General guidelines of halal assurance system*. Jawa Timur: LPPOM MUI.
- LPPOM MUI (2012). *Requirement of halal certification HAS 23000*. Jawa Timur: LPPOM MUI.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- New Straits Times (June 3, 2014). New test shows no sign of pig DNA.
- New Straits Times (June 4, 2014). Probe into DNA test leak.
- New Straits Times (June 10, 2014). Cadbury is halal.
- Ngah, H. A., Zainuddin, Y., & Thurasamy, R. (2014). Adoption of halal supply chain among Malaysian halal manufacturers: An exploratory study. *Procidia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 388-395.
- Ngah, A. H., Zainuddin, Y., & Thurasamy, R. (2017). Applying the TOE framework in the Halal warehouse adoption study. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 8(2), 161-181.
- Noordin, N., Noor, N. L. M., Hashim, M., & Samicho, Z. (2009). Value chain of Halal certification system: A case of the Malaysia Halal industry. In European and Mediterranean conference on information systems (pp. 1-14).
- Noordin, N., Noor, N. L. M. & Samicho, Z. (2014) Strategic approach to halal certification system: An ecosystem perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 121, 79-95.
- Othman, B., Shaarani, S. M., & Bahron, A, (2016). Evaluation of knowledge, halal quality assurance practices and commitment among food industries in Malaysia. *British Food Journal*, 118(8), 2033-2052.
- Pew Research Center (2011). *The future of the global Muslim population projections for 2010-2030*. Pew Research Center.
- Pew Research Center (2015). *The Future of World Religions: Population Growth Projections, 2010-2050*. Pew Research Center.

- Pew Research Center (2017). *The changing global religious landscape*. Pew Research Center.
- Pew Research Center (2018). *The age gap in religion around the world*. Pew Research Center.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organization: A resource dependence perspective*. California: Stanford University Press.
- Riaz, M. N. & Chaudry M. M. (2004). *Halal food production*. London: CRC Press.
- Saifudin, A. M., Othman, S. N., & Elias, E. M. (2017). Exploring in setting a model for Islamic supply chain in Malaysia. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 95-102.
- Sitkin, S. B. & Weingart, L. R. (1995). Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1573-1592.
- SME Corp. Malaysia (2016). *Guideline for new SME definition*. SME Corp. Malaysia.
- Tan, K. H., Ali, M. H., Makhbul, Z. M., & Ismail, A. (2017) The impact of external integration on halal food integrity. *Supply Chain Management: An International Journal* 22(2), 186-199.
- Tan, M.I.I., Razali, R. N., & Desa, M. I. (2012). Factors influencing ICT adoption in halal transportations: A case study of Malaysian halal logistics service providers. *International Journal of Computer Science Issues*, 9(2), 62-71.
- Tarmizi, H.A., Kamarulzaman, N. H., Latiff, I. A., & Rahman, A. A. (2014). Factors influencing readiness towards halal logistics among food-based logistics players in Malaysia. *UMK Procedia*, 1, 42-49.
- Thomson Reuters (2017) *The OIC's Current and Potential Role in the Global Halal Food Trade*. Thomson Reuters
- Thomson Reuters (2018). *State of the Global Islamic Economy Report 2018/19*. Thomson Reuters.
- The Halal Journal (2006). Global halal logistics. *The Halal Journal-Sep/Oct*, 35-36.
- The Halal Journal (2010). Global news. *The Halal Journal – May/June 2010*, 8-13.
- Tieman, M. (2011a). *Halal superhighway: A command & control bluepring for halal*

supply chains. GRIN Verlag.

- Tieman, M. (2011b). The application of halal in supply chain management: In-depth interviews. *Journal of Islamic Marketing*, 2(2), 186-195.
- Tieman, M. (2012). Control of halal food chains. *Islam and Civilisational Renewal (ICR)*, 3(3), 538-542.
- Tieman, M. (2013). Establishing the principles in halal logistics. *Journal of Emerging Economies and Islamic Research*, 1(1), 1-13.
- Tieman, M. (2014). Synergy in halal supply chains. *Islam and Civilisational Renewal (ICR)*, 5(3), 454-459.
- Tieman, M. (2015a). Halal certification procedures: Some unresolved issues. *Islam and Civilisational Renewal (ICR)*, 6(1), 124-127.
- Tieman, M. (2015b). Halal clusters. *Journal of Islamic Marketing*, 6(1), 2-21.
- Tieman, M. (2016). Halal diets. *Islam and Civilisational Renewal (ICR)*, 7(1), 128-132.
- Tieman, M. (2017a). Halal Europe: A premium halal-tayyib brand? *Islam and Civilisational Renewal (ICR)*, 8(2), 260-263.
- Tieman, M. (2017b). Halal reputation management: Combining individual and collective reputation management strategies. *Islam and Civilisational Renewal (ICR)*, 8(1), 115-119.
- Tieman, M. (2017c). Halal risk management: combining robustness and resilience. *Journal of Islamic Marketing*, 8(3), 461-475.
- Tieman, M. (2018a). Halal supply chain certification: The next frontier in halal certification? *Islam and Civilisational Renewal (ICR)*, 9(2), 233-236.
- Tieman, M. (2018b). Licence to operate in the halal market: A matter of alignment. *Islam and Civilisational Renewal (ICR)*, 9(3), 390-393.
- Tieman, M. & Darun, M. R. (2017). Leveraging blockchain technology for halal supply chains. *Islam and Civilisational Renewal (ICR)*, 8(4), 547-550.
- Tieman, M. & Ghazali, M.C. (2013). Principles in halal purchasing. *Journal of Islamic Marketing*, 4(3), 281-293.
- Tieman, M., & Ghazali, M. C. (2014). Halal control activities and assurance activities in halal food logistics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 121, 44-57.

- Tieman, M. & Hassan, F. H. (2015). Convergence of food systems: Kosher, Christian and Halal. *British Food Journal*, 117(9), 2313-2327.
- Tieman, M., & Van Nistelrooy, M. (2014). Perception of Malaysian food manufacturers toward halal logistics. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 26(3), 218-233.
- Tieman, M., Ghazali, M. C. & Jack G.A.J. van der Vorst (2013). Consumer perception on halal meat logistics. *British Food Journal*, 115(8), 1112-1129.
- Tieman, M., Jack G.A.J. van der Vorst & Ghazali, M. C. (2012). Principles in halal supply chain management. *Journal of Islamic Marketing*, 3(3), p.217-243.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press (浅沼万里・岩崎晃訳 (1980)『市場と企業組織』日本評論社) .
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Zailani, S., Iranmanesh, M. Aziz, A. A., & Kanapathy, K. (2017). Halal logistics opportunities and challenges. *Journal of Islamic Marketing*, 8(1), 134-135.
- Zsidisin, G. & Ellram, L. M. (2003). An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management. *Journal of Supply Chain Management*, 39(3), 15-27.
- Zsidisin, G. & Ellram, L. M. (2003). An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management. *Journal of Supply Chain Management*, 39(3), 15-27.
- Zulfakar, H. M., Anuar, M. M., & Talib M. S. A. (2014). Conceptual framework on halal food supply chain integrity enhancement. *Procidia-Social and Behavioral Sciences*, 121, 58-67.

邦文

- B. G. グレイザー・A. L. ストラウス (1996)『データ対話型理論の発見 調査からいかに理論をうみだすか』(後藤隆・大出春江・水野節夫訳) 新曜社 (Glacser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine publishing company)

- KPMG・あずさ監査法人（2013）『紛争鉱物規制で変わるサプライチェーン・リスクマネジメント』東洋経済新報社、23～24 頁。
- アクセンチュア（2018）「ハラール食品輸出に向けた「手引き」（更新版）」農林水産省。
- 阿良田麻里子（2017）「ハラール認証とムスリム消費者の食選択行動—インドネシアを中心に」東京工業大学「ぐるなび」食の未来創成寄付講座監修・阿良田麻里子編『文化を食べる 文化を飲む グローカル化する世界の食とビジネス』ドメス出版、115～138 頁。
- 阿良田麻里子（2018）『食のハラール入門 今日からできるムスリム対応』講談社。
- 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 頁。
- 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 頁。
- 伊丹敬之（2001）『創造的論文の書き方』有斐閣。
- 井筒俊彦（1991）『イスラーム文化—その根底にあるもの』岩波書店。
- 井筒俊彦訳（2009）『コーラン(上)』岩波書店。
- 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 頁。
- 遠藤利夫（2010）「インドネシアのハラール認証システム」『シャリーア研究』7、85～200 頁。
- 川端隆史（2012）「第 15 章 グローバル・ハラール・マーケットへの挑戦—多民族社会マレーシアの国家戦略」床呂郁哉・西井涼子・福島康博編『東南アジアのイスラーム』東京外語大学出版会、353～372 頁。
- 環境省（2017）「サプライチェーン排出量算定の考え方」。
- 菊澤研宗（1998）『日米独組織の経済分析—新制度派比較組織論—』文眞堂。
- 岸田民樹（1985）『経営組織と環境適応』三嶺書房。
- 黒田壽郎（1983）『イスラーム辞典』東京堂出版。
- 黒田壽郎（2004）『イスラームの構造』書肆心水。
- 桑島健一（2005）「補論：研究の技法—アプローチの方法：ケース研究」藤本隆宏・高橋伸夫・新宅順二郎・阿部誠・粕谷誠『リサーチ・マインド：経営学研究法』有斐閣、39～44 頁。

- 小池和男 (2000) 『聞きとりの作法』 東洋経済新報社。
- 小久保瀨太郎・荒木恵美子・高島直樹・豊福肇・長坂豊道 (2008) 『食品の安全を創る HACCP』 日本食品衛生協会。
- 小橋勉 (2018) 『組織の環境と組織間関係』 白桃書房。
- 小林寧子 (2001) 「インドネシアの「味の素」騒動の顛末」 『イスラム世界』 57、63～75 頁。
- 小本恵照 (2017) 「リスクと不確実性：企業経営の視点から見た概念の検討」 『駒大経営研究』 48 (1・2)、1～46 頁。
- 国立社会保障・人口問題研究所 (2017) 「日本の将来推計人口 平成 29 年推計」 国立社会保障・人口問題研究所。
- 坂下昭宣 (2004) 「エスノグラフィー・ケーススタディ・サーベイリサーチ」 『国民経済雑誌』 190(2)、19～30 頁。
- 佐藤郁哉 (2015) 『社会調査の考え方 上』 東京大学出版会。
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 『制度と文化—組織を動かす見えない力』 日本経済新聞社。
- 塩崎悠輝 (2011) 「マレーシアの公的ファトワー管理制度—近代ムスリム国家によるシャリーア解釈統制—」 『イスラム世界』 (76)、1～32 頁。
- 塩次喜代明・小林敏男・高橋伸夫 (2009) 『経営管理』 有斐閣。
- 食料産業局輸出促進課 (2018) 「農林水産物・食品の輸出促進について」 農林水産省。
- 砂井紫里 (2014) 「アジアにおける「ハラール科学」の発展とその社会・文化への影響—マレーシアにおけるハラールの規格化・科学・語りについての予備的調査—」 『食生活科学・文化及び環境に関する研究助成研究紀要』 27、49～59 頁。
- 高巖 (2013) 『ビジネスエシックス[企業倫理]』 日本経済新聞出版社。
- 田辺知樹・籠瀬明佳 (2014) 「日本企業の取り組み：味の素 徹底した組織対応を」 『ジエトロセンター』 10月号、16 頁。
- 田村正紀 (2015) 『経営事例の質的比較分析—スモールデータで因果を探る—』 白桃書房。
- デロイト&トーマツ(2014) 「平成 25 年度輸出拡大推進委託事業のうち国別マーケティング事業(ハラール食品輸出モデルの策定事業)最終報告書」 農林水産省。
- 富沢寿勇 (2007) 「グローバリゼーションか、対抗グローバリゼーションか？ 東南アジア

- アを中心とする現代ハラール産業の立ち上げとその意義」小川了編『躍動する小生産物 [資源人類学 04]』弘文堂、317～348 頁。
- 富沢寿男(2014)「インドネシアの魚食文化と市場開拓」『養殖ビジネス』7 月号、59～61 頁。
- 富沢寿勇 (2019)「ハラール産業と監査文化研究」『文化人類学』83(4)、613～630 頁。
- 永安幸正 (2006)「第二章 コモン・モラルと専門倫理の探求」モラロジー研究所道徳科学研究センター編『倫理道徳の白書 Vol.1』モラロジー研究所、77～124 頁。
- 中村廣治郎(1997)『イスラームと近代』岩波書店。
- 並河良一 (2012)「食品・食品添加物のハラール制度の国際比較に関する研究」『日本食品化学研究振興財団研究成果報告書』18、36～41 頁。
- 並河良一 (2014)「食品のハラール制度の解説—実務の視点から—④ 日本企業と採るべき対応」『食品と科学』5、14～20 頁。
- 並河良一 (2019)「第 22 章 ハラール制度の将来展望—制度拡大の動きをふまえて—」民谷栄一・富沢寿勇監修『ハラールサイエンスの展望』シーエムシー出版、221～228 頁。
- 日本イスラム協会・嶋田襄平・板垣雄三・佐藤次高(2002)『新イスラム辞典』平凡社。
- 日本経済新聞「イスラム教徒団体が味の素問題でデモ」2001 年 1 月 13 日朝刊、6 頁。
- 日本経済新聞「インドネシア味の素の「豚」添加物問題 87%の市民が「だまされた」」2001 年 1 月 24 日朝刊、8 頁。
- 日本経済新聞「邦人役員ら 6 人逮捕」2001 年 1 月 7 日朝刊、34 頁。
- 日本政府観光局 (2018)「2018 年 訪日外客数 (総数)」。
- 畑中美樹 (2014)「改めて注目されそうなハラール認証の対象範囲」『中東協力センターニュース』39(2)、24～29 頁。
- ハラールデベロップメントインターナショナルジャパン(2015)「ハラール認証取得の現状や問題点」農林水産省。
- 品質マネジメントシステム規格国内委員会監修、中條武志・棟近雅彦・山田秀著 (2015)『ISO 9001:2015 (JIS Q 9001:2015)要求事項の解説』日本規格協会。
- 福島康博 (2014)「マレーシアのハラール認証にみるノン・ハラール要因の混入・接触と排除」『食のハラール』早稲田大学アジア・ムスリム研究所リサーチペーパー・シリーズ Vol.3、23～38 頁。

- 藤本隆宏 (2005a) 「第 1 章 実証研究の方法論」藤本隆宏・高橋伸夫・新宅順二郎・阿部誠・粕谷誠『リサーチ・マインド：経営学研究法』有斐閣、2～38 頁。
- 藤本隆宏 (2005b) 「第 3 章 Product Development Performance ができるまで」藤本隆宏・高橋伸夫・新宅順二郎・阿部誠・粕谷誠『リサーチ・マインド：経営学研究法』有斐閣、107～137 頁。
- 藤原達也 (2014) 「紛争鉱物問題における企業の情報開示の有効性－紛争ダイヤモンド問題との比較を通して－」麗澤大学大学院平成 25 年度修士論文。
- 藤原達也 (2015) 「ハラールに関する先行研究の整理－ハラールサプライチェーンマネジメント研究の位置づけと現状－」麗澤大学企業倫理研究センター、Working Paper No.14。
- 藤原達也 (2016a) 「イスラームの倫理によるハラール食品事業の再考－味の素とキャドバリーの不買運動事件の比較を通じて－」『日本経営倫理学会誌』第 23 号、181～194 頁。
- 藤原達也 (2016b) 「ハラール食品事業に対する日本の中小食品メーカーの認識：日本でハラール食品事業を始める際の留意点」『麗澤学際ジャーナル』24、127～146 頁。
- 藤原達也 (2018) 「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」『麗澤学際ジャーナル』、26、83～98 頁。
- ブハーリー (1993) 『ハディース上巻 イスラーム伝承集成』(牧野信也訳) 中央公論社。
- マックス・ヴェーバー (1989) 『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』(大塚久雄訳) 岩波書店。
- 見市健 (2001) 「「味の素事件」の背景」『世界』3月号、178～179 頁。
- 見市建 (2010) 「グローバル化とムスリム社会の食文化」『明日の食品産業』12～18 頁。
- 三菱UFJ リサーチ&コンサルティング「平成 26 年度ハラール食品に係る実態調査事業」農林水産省。
- 武藤英臣(2004) 「インドネシアのハラール認証」『シャリーア研究』1、161～186 頁。
- 武藤英臣(2011) 「翻訳 マレーシアのハラール規格」『シャリーア研究』8、91～143 頁。
- 森下翠恵 (2014) 「注目のハラール産業：イスラム消費者へのアプローチ」『グローバル経営』384、16～19 頁。
- 森大輔 (2017) 「質的比較分析 (QCA) のソフトの使用法—fs/QCA と R の QCA・

- SetMethods パッケージ(1)』『熊本法学』140、250～209 頁
- 森大輔訳 (2010)「Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis ユーザーガイド」(Ragin, C. C. (2008). *User's Guide to Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis 2.0.*, Tucson, Arizona: Department of Sociology, University of Arizona)
- 八木久美子(2013)「イスラーム的に消費すること—ハラール概念の変容とその意味」『総合文化研究』16、30～43 頁。
- 山倉健嗣 (1993)『組織間関係—企業間ネットワークの変革にむけて』有斐閣。
- 横澤公道・辺成祐・向井悠一郎(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 頁。
- 横山斉理 (2017)「食品スーパーにおける顧客満足の規定要因：fsQCA アプローチ」『組織科学』51(2)、14～27 頁。
- 吉田孟史 (2004)『組織の変化と組織間関係—結びつきが組織を変える—』白桃書房。
- ロバート K. イン (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. (1984). *Case Study Research: Design and Methods, second edition.* California: Sage)。

参考 URL

- Borneo Post (June 22, 2011). Halal status of Golden Churn products uncertain. <https://www.theborneopost.com/2011/06/22/halal-status-of-golden-churn-products-uncertain/> (2019 年 10 月 30 日閲覧)
- Feder, S. (January 7, 2019). All the European countries where kosher and halal meat production are now forbidden. <https://forward.com/food/416983/all-the-european-countries-where-kosher-and-halal-meat-production-are-now/> (2019 年 10 月 30 日閲覧)
- Halal Industry Development Corporation, Halal Directory, http://www.hdcglobal.com/publisher/alias/bu_halal_directory?dt.driverAction=RENDER&pc.portletMode=view&pc.windowState=normal&pc.portletId=Hadir-web.HadirPortlet (2019 年 10 月 30 日閲覧)

Halal Focus (August 4, 2011). Malaysia: Golden Churn Butter confirmed to contain pig DNA.

<https://halalfocus.net/malaysia-golden-churn-butter-confirmed-to-contain-pig-dna/> (2019 年 10 月 30 日閱覽)

Halal Focus (September 22, 2017). Malaysia suspends imports of meat from 3 Australian suppliers due to Halal issues.

<https://halalfocus.net/malaysia-suspends-imports-of-meat-from-3-australian-suppliers-due-to-halal-issues/> (2019 年 10 月 30 日閱覽)

LBB International. About LBB International. <http://lbbinternational.com/about/> (2019 年 10 月 30 日閱覽)

Malay Mail (February 20, 2019). Consumer group claims fish may be non-halal.

<https://www.malaymail.com/news/malaysia/2019/02/20/consumer-group-claims-fish-may-be-non-halal/1724971> (2019 年 10 月 30 日閱覽)

My Jurnal. <http://www.myjurnal.my/public/about.php#> (2019 年 10 月 30 日閱覽)

Salaam Gateway (April 19, 2019). Halal industry shaken as certification bodies accuse Indonesia's MUI official of extortion.

<https://www.salaamgateway.com/story/halal-industry-shaken-as-certification-bodies-accuse-indonesias-mui-official-of-extortion> (2019 年 10 月 30 日閱覽)

Salaam Gateway (September 14, 2017). UAE withdraws US-made Kikkoman soy sauce for alcohol content after halt on Japanese imports.

<https://www.salaamgateway.com/story/uae-withdraws-us-made-kikkoman-soy-sauce-for-alcohol-content-after-halt-on-japanese-imports> (2019 年 10 月 30 日閱覽)

The Sun daily (November 9, 2016). Recycled cooking oil is dangerous for health.

<https://www.thesundaily.my/archive/2054347-JTARCH407059> (2019 年 10 月 30 日閱覽)

The Star Online (August 16, 2011). Golden Churn butter not for Muslims.

<https://www.thestar.com.my/news/nation/2011/08/16/golden-churn-butter-not-for-muslims> (2019 年 10 月 30 日閱覽)

The Star Online (May 3, 2012). Jakim declares Golden Churn butter as halal.

<https://www.thestar.com.my/news/nation/2012/05/03/jakim-declares-golden->

churn-butter-as-halal/ (2019年10月30日閲覧)

厚生労働者「食品添加物の表示について」

<https://www.mhlw.go.jp/shingi/2005/03/s0323-3e.html> (2019年10月30日閲覧)

ハラールメディアジャパン「ハラール認証取得企業一覧」

<https://www.halalmedia.jp/ja/> (2019年10月30日閲覧)

東洋経済オンライン「そのハラール、大丈夫？ マーク発行団体が乱立 一歩間違えば国際問題に発展しかねない」2014年7月12日。<https://toyokeizai.net/articles/-/42051> (2019年10月30日閲覧)

付録

付属資料 A

平成●年●月●日

●●株式会社
●●●●様

麗澤大学大学院経済研究科博士課程
藤原達也

インタビューご協力をお願い

早春の候、皆様方におかれましては、ますますご健勝のこととお慶び申し上げます。

現在、私は、博士課程で「ハラル食品のサプライヤー管理」というテーマで研究に取り組んでおります。研究にあたり、以下の「インタビュー実施要領」にしたがい、●●様にお話しを伺いたく存じております。

戴いた貴重な機会を活かせるように、努力してまいりますので、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

インタビュー実施要領

研究の目的

本研究の目的は、ムスリムが多数派または少数派の国に位置する製造業者を調査することで、ハラール認証製品のサプライヤー^{※1} 管理を包括的に説明するための理論的な枠組みを構築することです。

※1 本研究では、「サプライヤー」は、「貴社がハラール食品を製造するために購入している加工原材料を製造・供給する製造業者」と限定いたします。野菜などの未加工原材料を生産・供給する生産者を含みません。

研究の意義

ハラール認証製品を製造販売するためには、原材料の段階でもイスラームの戒律が順守されていることが必要となります。現在、世界的なムスリム人口の増加に伴い、ハラール認証製品のグローバルな取引が進んでいく中、ハラール認証製品におけるサプライヤー管理の重要性が高まっていると考えられます。本研究は、ムスリムが多数派または少数派の国に位置する製造業者を調査することで、サプライヤー管理という観点から、ハラール認証製品のグローバルな事業展開に貢献可能な知見を導き出します。

調査結果の開示

調査結果は、論文の形式でご回答者様に開示させて戴きます。本研究が貴社のハラール認証製品事業の一助となれば幸甚に存じます。

調査者の厳守事項

調査者(藤原達也)は、調査にあたり、以下の事項を厳守させて戴きます。

- 調査対象の方の名前や会社名など、調査対象が特定される情報は使用致しません^{※2}。
- 論文としてお聞きした情報を使用する場合、論文の公表前に必ずご回答者様に内容の確認を取らせて戴きます。
- お聞きした情報は、上記の研究目的に以外には使用致しません。

※2 研究の客観性を確保するため、ご回答者様の属性情報(業種、職種、職位、勤続年数など)は開示させて戴く場合があります。

パート 1：基本情報

このパートでは、ご回答者様および貴社の基本情報についてお尋ねします。

1. ご回答者様のお名前

2. ご回答者様の部署名

3. ご回答者様がハラール認証製品の事業に関わった年数（ハラール認証を取得する段階の年数も含めてご回答ください）

年

4. 貴社名

5. 貴社の正規社員の人数（同一国内に在籍している社員に限定）

人

6. 貴社の非正規社員の人数（同一国内に在籍している社員に限定）

人

7. ハラール認証を取得した製品の製品名（複数回答可）

8. ハラル認証を取得した製品の種類（複数回答可）

- 1 麦類、2 粉類、3 でん粉、4 野菜加工品、5 果実加工品、6 茶、コーヒー及びココアの調製品、7 香辛料、8 めん・パン類、9 穀類加工品、10 菓子類、11 豆類の調製品、12 砂糖類、13 食肉製品、14 酪農製品、15 加工卵製品、16 加工魚介類、17 加工海藻類、18 調味料及びスープ、19 食用油脂、20 調理食品、21 飲料等、
22 その他（業務用加工食品など）： _____

9. 貴社製品にハラル認証を発行しているハラル認証機関

10. ハラル認証機関の選定理由（選定の基準、信頼できる点など）

11. 貴社ハラル認証製品の製造拠点（製造拠点の国名）

パート 2：販売市場の選択

このパートでは、貴社がハラール認証製品を販売している市場を選択した際の認識についてお尋ねします。以下の質問内の「ハラール性に関する問題」は、「豚成分やアルコール成分の検出」「イスラーム方式の屠畜が行われていない食肉やその成分の使用」などのハラール特有の問題に限定されます。なお、ご回答者様個人の認識ではなく、貴社全体の認識としてご回答をお願い致します。

1. 貴社ハラール認証製品の販売市場（販売市場の国名）（複数回答可）

2. 上記の販売市場を選択した理由

3. ハラール認証製品を販売する市場を選択した際の貴社の認識についてお尋ねします。
 なお、販売市場（上記 1 の質問）にムスリムが多数派の国（人口の半分以上を占める
 国。マレーシア、インドネシア、UAE など）がある場合、ムスリムが多数派の国につ
 いてご回答ください。

	全 く 懸 念 し な か っ た	あ ま り 懸 念 し な か っ た	ど ち ら で も な い	や や 懸 念 し た	と と も 懸 念 し た
a. 政府の検査を通じて、販売製品のハラール性に関する問題が発生することを懸念しましたか？	1	2	3	4	5
b. ハラール認証機関の監査を通じて、販売製品の製造工程でハラール性に関する問題が発生することを懸念しましたか？	1	2	3	4	5
c. 販売製品のハラール性に問題が発生した場合、政府またはハラール認証機関から製品の販売停止を求められることで被る損害の大きさを懸念しましたか（短期的な売上の減少）？	1	2	3	4	5
d. 販売製品のハラール性に問題が発生した場合、政府またはハラール認証機関から製品回収（リコール）を求められることで被る損害の大きさを懸念しましたか（製品回収費用の計上）？	1	2	3	4	5
e. 消費者や顧客企業の訴えを通じて、ハラール性に関する問題が発生することを懸念しましたか？	1	2	3	4	5
f. NPO（消費者団体など）の検査を通じて、販売製品のハラール性に関する問題が発生することを懸念しましたか？	1	2	3	4	5

g. 販売製品のハラール性に関する問題が発生した場合、消費者、顧客企業、NPO（消費者団体など）から信頼を失うことで被る損害の大きさを懸念しましたか（長期的な売上の減少）？ 1 2 3 4 5

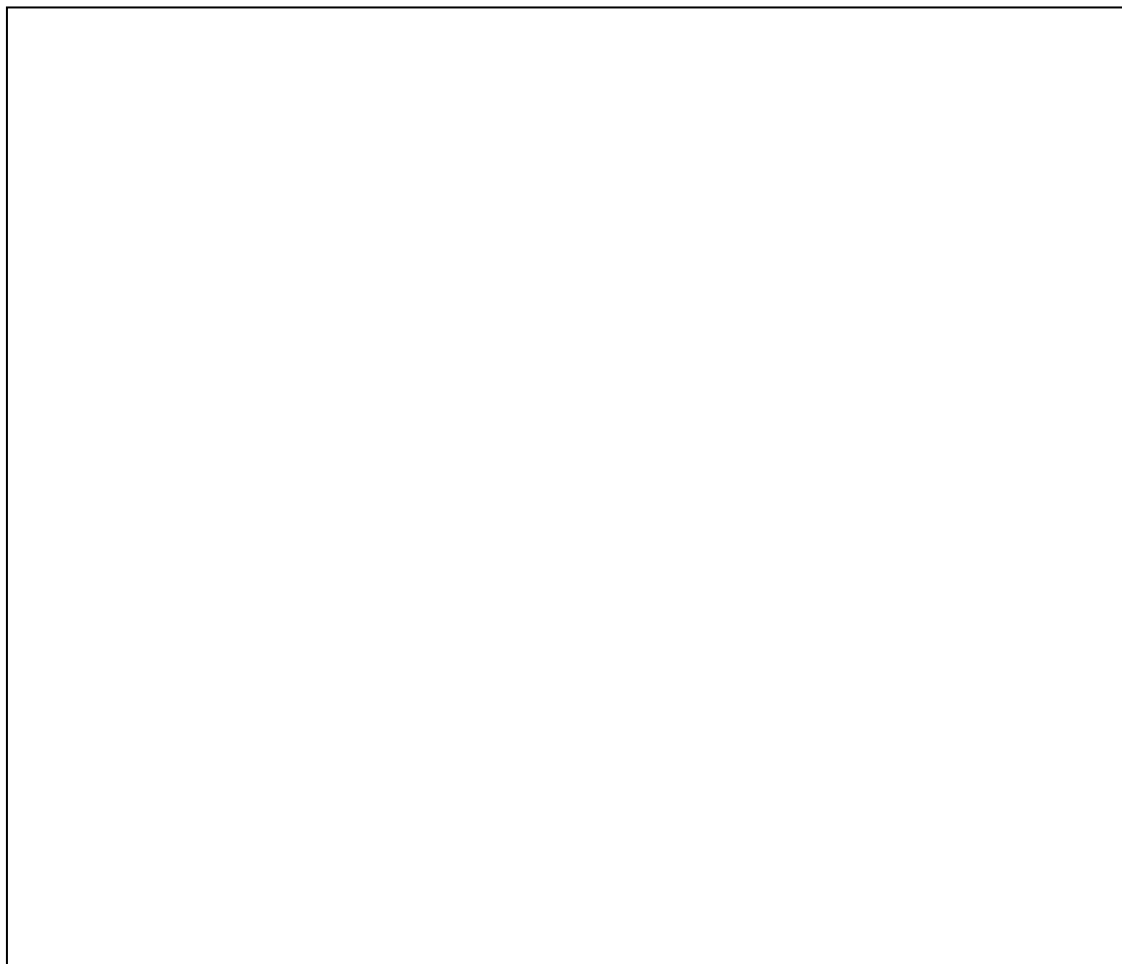
h. 販売製品のハラール性に関する問題が発生した場合、消費者、顧客企業、NPO（消費者団体など）による不買運動で被る損害の大きさを懸念しましたか（短期的な売上の減少）？ 1 2 3 4 5

4. 上記の認識の理由

パート 3：ハラール委員会／ハラール管理チームの状況

このパートでは、貴社のハラール製品の管理体制の状況をお尋ねします。

1. ハラール製品の管理体制の組織図



2. 貴社のハラール委員会／ハラール管理チームのメンバーの人数

_____人

3. 貴社のハラール委員会／ハラール管理チームのムスリム従業員の人数

_____人

4. 貴社のハラール委員会／ハラール管理チームで、外部団体（ハラール認証機関を含む）からハラールに関する資格（ハラール管理者、ハラールエグゼクティブなど）を取得したメンバーの人数（ムスリム従業員を含みます）

_____人

5. 貴社のハラール委員会／ハラール管理チームのメンバーで、外部団体（ハラール認証機関を含む）が提供するハラールに関する教育を毎年受けているメンバーの人数（ムスリム従業員を含みます）

_____人

6. ハラール製品の管理体制の課題・問題点

パート4：サプライヤーに対する認識とサプライヤー管理の方法

このパートでは、貴社のサプライヤーに対する認識とサプライヤー管理の方法をお尋ねします。ここで言う「サプライヤー」は、「貴社がハラール食品を製造するために購入している加工原材料を製造・供給する製造業者」に限定されます（野菜などの未加工原材料を生産・供給する生産者を含みません）。以下の質問内の「ハラール性に関する問題」は、「豚成分やアルコール成分の検出」「イスラーム方式の屠畜が行われていない食肉やその成分の使用」などのハラール特有の問題に限定されます。なお、ご回答者様個人の認識ではなく、貴社全体の認識としてご回答をお願い致します。

国内サプライヤーについて

1. 貴社の製造拠点と同一国内に位置し、貴社がハラール食品を製造するために購入している加工原材料を製造・供給するサプライヤー（国内サプライヤー）に対する認識をお尋ねします。

	全く懸念しない	あまり懸念しない	どちらでもない	やや懸念する	とても懸念する
a. 貴社サプライヤーの製品でハラール性に関する問題が発生する可能性について、貴社サプライヤーがムスリムが多数派の国のサプライヤーではないことを懸念しますか？	1	2	3	4	5
b. 貴社サプライヤーの製品でハラール性に関する問題が発生する可能性について、貴社サプライヤーのムスリム従業員の人数が少ないことを懸念しますか？	1	2	3	4	5
c. 貴社サプライヤーの製品でハラール性に関する問題が発生する可能性について、貴社サプライヤーの経営者がムスリムではないことを懸念しますか？	1	2	3	4	5

- d. 貴社サプライヤーの製品でハラール性に関する問題が発生する可能性について、貴社サプライヤーが食肉や動物成分が含まれる可能性のある原料（添加物、食用油脂など）を使用することを懸念しますか？ 1 2 3 4 5
- e. 貴社サプライヤーの製品でハラール性に関する問題が発生する可能性について、貴社サプライヤーの品質管理能力を懸念しますか？ 1 2 3 4 5

2. 上記の認識の理由

3. 国内サプライヤーがハラール認証を取得している場合、それを発行するハラール認証機関(サプライヤーのハラール認証機関)に対する認識をお尋ねします。

- | | | | | | |
|--|---------|----------|---------|--------|---------|
| | 全く懸念しない | あまり懸念しない | どちらでもない | やや懸念する | すごく懸念する |
| a. 貴社サプライヤーのハラール認証機関について、そのハラール認証機関がムスリムが多数派の国に位置していないことを懸念しますか？ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

b. 貴社サプライヤーのハラール認証機関について、そのハラール
認証機関が政府に管理されていないことを懸念しますか？ 1 2 3 4 5

c. 貴社サプライヤーのハラール認証機関について、そのハラール
認証機関が他の国のハラール認証機関と相互認証を持っていない
ことを懸念しますか？ 1 2 3 4 5

d. 貴社サプライヤーのハラール認証機関について、そのハラール
認証機関の監査能力を懸念しますか？ 1 2 3 4 5

4. 上記の認識の理由

5. 国内サプライヤーに対する管理の方法についてお尋ねします。

a. 貴社がハラール認証製品を製造するために購入している加工原材料を製造・供給
する国内サプライヤー数はいくつですか？

b. 上記 a の質問の内、ハラール認証を取得している国内サプライヤー数はいくつで
すか？

- c. 上記 a の質問の内、ハラル性の確保という観点から契約（サプライヤー製品のハラル性に不備があった場合に損害を求めるなどの契約）を結んでいる国内サプライヤー数はいくつですか（ハラル認証を取得していないサプライヤーを含みます）？

- d. 上記 a の質問の内、取引の開始前に、ハラル性の確保という観点から教育を実施した国内サプライヤー数はいくつですか（ハラル認証を取得していないサプライヤーを含みます）？

- e. 上記 a の質問の内、取引の開始前に、ハラル性の確保という観点から製造工程を確認した国内サプライヤー数はいくつですか（ハラル認証を取得していないサプライヤーを含みます）？

- f. 上記 a の質問の内、取引の開始後に、ハラル性の確保という観点から製造工程の監査を実施したサプライヤー数はいくつですか（ハラル認証を取得していないサプライヤーを含みます）？

- g. 上記 a の質問の内、取引の開始後に、ハラル性の確保という観点から製造工程の監査を毎年実施しているサプライヤー数はいくつですか（ハラル認証を取得していないサプライヤーを含みます）？

6. ハラール性の確保という観点から確認するサプライヤーの製造工程の具体的な内容

7. サプライヤー管理における貴社のハラール認証機関の役割

国外サプライヤーについて

1. 貴社製造拠点がある国以外から、ハラール食品を製造するための加工原材料を購入している国のうち、最も取引量が多い国はどこですか？

2. 上記 1 の質問の国に位置し、貴社がハラール食品を製造するために購入している加工原材料を製造・供給するサプライヤー（国外サプライヤー）に対する認識をお尋ねします。

	全く懸念しない	あまり懸念しない	どちらでもない	やや懸念する	とても懸念する
a. 貴社サプライヤーの製品でハラール性に関する問題が発生する可能性について、貴社サプライヤーがムスリムが多数派の国のサプライヤーではないことを懸念しますか？	1	2	3	4	5
b. 貴社サプライヤーの製品でハラール性に関する問題が発生する可能性について、貴社サプライヤーのムスリム従業員の人数が少ないことを懸念しますか？	1	2	3	4	5
c. 貴社サプライヤーの製品でハラール性に関する問題が発生する可能性について、貴社サプライヤーの経営者がムスリムではないことを懸念しますか？	1	2	3	4	5
d. 貴社サプライヤーの製品でハラール性に関する問題が発生する可能性について、貴社のサプライヤーが食肉や動物成分が含まれる可能性のある原料（添加物、食用油脂など）を使用することを懸念しますか？	1	2	3	4	5

e. 貴社サプライヤーの製品でハラール性に関する問題が発生する可能性について、貴社サプライヤーの品質管理能力を懸念しますか？

1 2 3 4 5

3. 上記の認識の理由

4. 上記 1 の質問の国に位置する国外サプライヤーがハラール認証を取得している場合、それを発行するハラール認証機関(サプライヤーのハラール認証機関)に対する認識をお尋ねします。

全く懸念しない
あまり懸念しない
どちらでもない
やや懸念する
とても懸念する

a. 貴社サプライヤーのハラール認証機関について、そのハラール認証機関がムスリムが多数派の国に位置していないことを懸念しますか？

1 2 3 4 5

b. 貴社サプライヤーのハラール認証機関について、そのハラール認証機関が政府に管理されていないことを懸念しますか？

1 2 3 4 5

c. 貴社サプライヤーのハラール認証機関について、そのハラール
認証機関が他の国家のハラール認証機関と相互認証を持っていな
いことを懸念しますか？ 1 2 3 4 5

d. 貴社サプライヤーのハラール認証機関について、そのハラール
認証機関の監査能力を懸念しますか？ 1 2 3 4 5

5. 上記の認識の理由

6. 国外サプライヤーに対する管理の方法についてお尋ねします。

a. 上記 1 の質問の国に位置し、貴社がハラール食品を製造するために購入している
加工原材料を製造・供給する国外サプライヤー数はいくつですか？

b. 上記 a の質問の内、ハラール認証を取得している国外サプライヤー数はいくつで
すか？

- c. 上記 a の質問の内、ハラル性の確保という観点から契約（サプライヤー製品のハラル性に不備があった場合に損害を求めるなどの契約）を結んでいる国外サプライヤー数はいくつですか（ハラル認証を取得していないサプライヤーを含みます）？

- d. 上記 a の質問の内、取引の開始前に、ハラル性の確保という観点から教育を実施した国外サプライヤー数はいくつですか（ハラル認証を取得していないサプライヤーを含みます）？

- e. 上記 a の質問の内、取引の開始前に、ハラル性の確保という観点から製造工程を確認した国外サプライヤー数はいくつですか（ハラル認証を取得していないサプライヤーを含みます）？

- f. 上記 a の質問の内、取引の開始後に、ハラル性の確保という観点から製造工程の監査を実施した国外サプライヤー数はいくつですか（ハラル認証を取得していないサプライヤーを含みます）？

- g. 上記 a の質問の内、取引の開始後に、ハラル性の確保という観点から製造工程の監査を毎年実施している国外サプライヤー数はいくつですか（ハラル認証を取得していないサプライヤーを含みます）？

7. ハラール性の確保という観点から確認するサプライヤーの製造工程の具体的な内容

8. サプライヤー管理における貴社のハラール認証機関の役割

Interview Implementation Guideline

Research Objective

This study aims to construct a comprehensive framework to explain supplier management of halal certification products produced by manufacturers located in Muslim and non-Muslim countries^{※1}.

※¹ This study defines “a supplier” as “a manufacturer to produce and supply processed materials your company needs in order to produce halal certification foods.”

Contribution

In order to produce halal foods, Islamic disciplines must be complied even in supplier processes. Recently, it is assumed that the importance of supplier management for halal certification products has been increasing because of an increase of global Muslim population and global transactions of halal certification products. This study would contribute to global business of halal foods in terms of supplier management.

Disclosure of Research Findings

Research Findings will be disclosed in the form of a research paper. I hope that this study contribute to your company’s halal food business.

Interviewer’s Commitments

For this interview, I will surly fulfill commitments to:

- never show information to identify the interviewee of this interview on any paper or presentation^{※2}.
- surly receive confirmation from the interviewee before publishing papers concerning this interview.
- utilize the contents of this interview only for papers concerning the above research objective in PhD program.

※² In order to ensure the objectivity of researches, I may show some information of the interviewee (for example, a category of business, a job category, length of service, etc.). In that case, I will receive confirmation from the interviewee in advance.

Section 1 : Basic Information

In this section, I ask you about basic information of you and your company.

1. Your name

2. Your department

3. How long have you been involved in halal operation (including the period to obtain halal certification)?

Years

4. Your company's name

5. The number of full-time employees (working within the same country)

Employees

6. The number of part-time employees (working within the same country)

Employees

7. Name of your company's halal certification products(multiple answers allowed)

8. Type of your company's halal certification products(multiple answers allowed)

1 wheat product, 2 flour product, 3 starch product, 4 vegetable processed product,
5 fruit processed product, 6 tea, coffee and cocoa, 7 spice, 8 noodles and bread, 9
cereal processed product, 10 confectionery, 11 bean preparation, 12 sugar, 13 meat product,
14 dairy product, 15 processed egg product, 16 processed seafood product, 17 processed
seaweed product, 18 seasoning and soup, 19 cooking oil, 20 cooked food, 21 beverages,
22 others (business use product, etc.): _____

9. Halal certification body issuing halal certification to your company

10. Reason for selection of the halal certification body (selection criteria, reliability, etc.)

11. The location of a manufacturing base for halal certification products (country name)

Section 2 : Selection of Sales market

In this section, I ask you about your company's perception to sales market where your company is selling halal certification products. The meaning of "problem concerning halalness" limits specific halal related problems such as "detection of porcine or alcohol component," "usage of meat or its component not slaughtered by Islamic way" and so forth. Please answer the following questions as your company's perception, not as your individual perception.

1. Sales markets for halal certification products (country name of sales markets) (multiple answers allowed)

2. Reason for selection of the above sales markets

3. I ask you about your company's perception when your company chose the sales market. If you answered a Muslim country (Muslim population is more than the half of the country's population like Malaysia, Indonesia, UAE, etc.) as your sales market in the above question 1, please answer the following questions about the Muslim country.

<Choices>

Strongly agree = 5

Agree a little = 4

Neither agree nor disagree = 3

Disagree a little = 2

Strongly disagree = 1

a. Did your company worry about that problem concerning halalness would occur through inspection of your company's halal certification products by government? 1 2 3 4 5

b. Did your company worry about that problem concerning halalness would occur through audit of your company's halal certification products by your halal certification body? 1 2 3 4 5

c. Did your company worry about sales damage if problem concerning halalness occurred and government or halal certification body suspended sales of your halal certification products in the market (sales decrease in a short period of time)? 1 2 3 4 5

d. Did your company worry about recall cost if problem concerning halalness occurred and government or halal certification body required your company to recall your halal certification products from the market? 1 2 3 4 5

e. Did your company worry about that problem concerning halalness would occur through allegation by consumers or customers? 1 2 3 4 5

f. Did your company worry about that problem concerning halalness would occur through inspection of your company's halal certification products by NPO (consumer groups, etc)? 1 2 3 4 5

g. Did your company worry about sales damage caused by the fact that your company lost the trust of consumers, customers and NPO (consumer groups, etc) if problem concerning halalness occurred (sales decrease in a long period of time)? 1 2 3 4 5

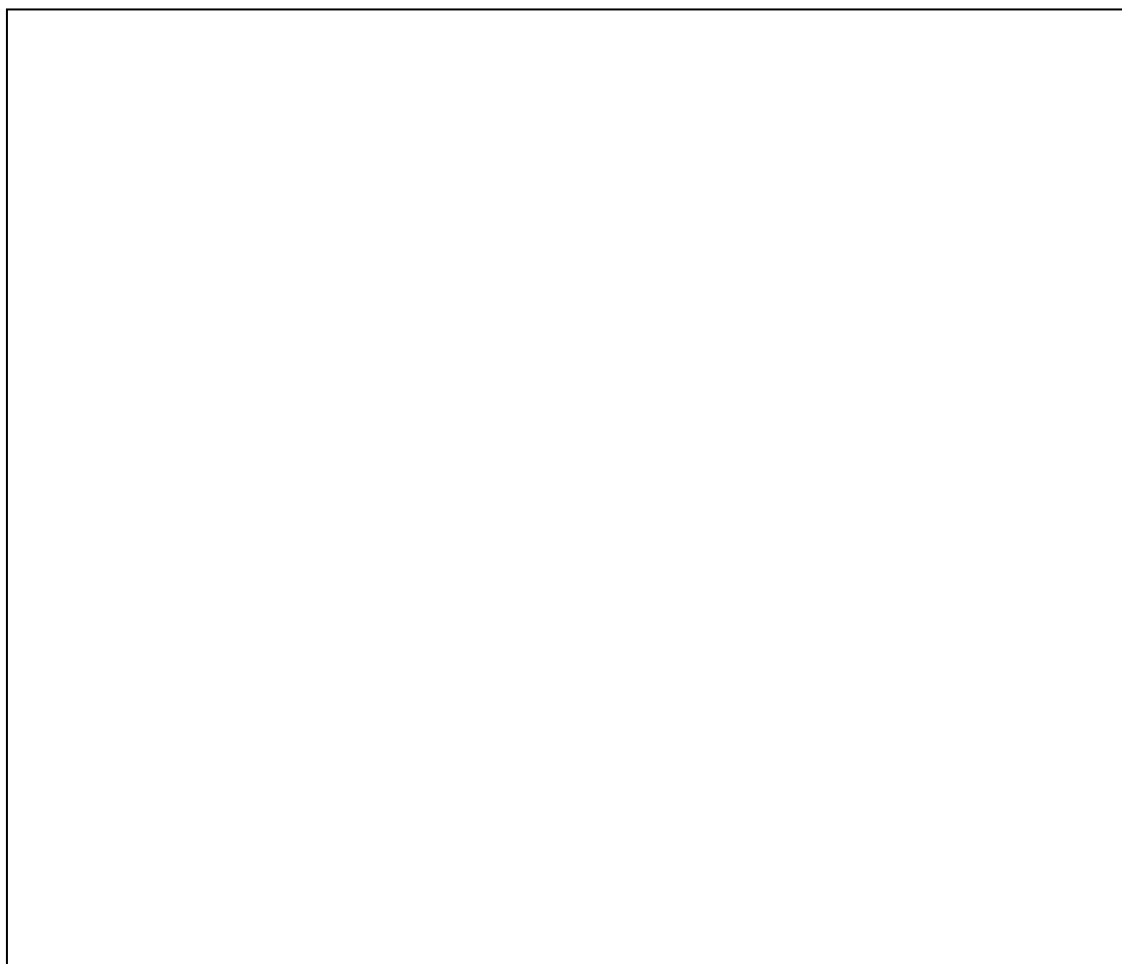
h. Did your company worry about sales damage caused by boycott of consumers, customers and NPO (consumer groups, etc) if problem concerning halalness occurred (sales decrease in a short period of time)? 1 2 3 4 5

4. Reason for the above answers

Section 3 : Status of Halal committee

In this section, I ask you about status of management system for halal certification products.

1. Organization chart of management system for halal certification products



2. The number of halal committee members

_____ Members

3. The number of Muslims in the halal committee

_____ Muslims

4. The number of halal committee members who obtained qualification related to halal (halal executive, halal auditor, etc.) from an external organization (including halal certification body)

_____ Members

5. The number of halal committee members who get an education related to halal offered by an external organization (including halal certification body) every year

_____ Members

6. Challenges of management system for halal certification products

Section 4 : Your Company's Perception to Suppliers and Supplier Management Method

In this section, I ask you about your company's perception to suppliers and supplier management method. "Supplier" means "a manufacturer to produce and supply processed materials your company needs in order to produce halal certification foods" (a producer supplying non-processed materials such as vegetables is not included). The meaning of "problem concerning halalness" limits specific halal related problems such as "detection of porcine or alcohol component," "usage of meat or its component not slaughtered by Islamic way" and so forth. Please answer the following questions as your company's perception, not as your individual perception.

Domestic Suppliers

1. I ask you about domestic suppliers to produce and supply processed materials your company needs in order to produce halal certification foods.

<Choices>

Strongly agree = 5

Agree a little = 4

Neither agree nor disagree = 3

Disagree a little = 2

Strongly disagree= 1

- a. Does your company worry about that your supplier is not located in a Muslim country in terms of the possibility of occurrence of problem concerning halalness? 1 2 3 4 5
- b. Does your company worry about that your supplier has few Muslim employees in terms of the possibility of occurrence of problem concerning halalness? 1 2 3 4 5
- c. Does your company worry about that a president (top management) of your supplier is not a Muslim in terms of the possibility of occurrence of problem concerning halalness? 1 2 3 4 5

d. Does your company worry about that your supplier use meat or critical materials related to meat (additive, cooking oils, etc.) in terms of the possibility of occurrence of problem concerning halalness? 1 2 3 4 5

e. Does your company worry about your supplier's quality control capability in terms of the possibility of occurrence of problem concerning halalness? 1 2 3 4 5

2. Reasons for the above answers

3. When a domestic supplier has halal certification, I ask you about your company's perception to its halal certification body (supplier's halal certification body).

<Choices>

Strongly agree = 5

Agree a little = 4

Neither agree nor disagree = 3

Disagree a little = 2

Strongly disagree= 1

a. Does your company worry about that supplier's halal certification body is not located in a Muslim country? 1 2 3 4 5

b. Does your company worry about that supplier's halal certification body is not controlled by government? 1 2 3 4 5

c. Does your company worry about that supplier's halal certification body does not have mutual recognition with other country's halal certification body? 1 2 3 4 5

d. Does your company worry about that audit capability of supplier's halal certification body? 1 2 3 4 5

4. Reason for the above answers

5. I ask you about supplier management method for domestic suppliers.

a. How many domestic suppliers producing and supplying processed materials does your company use in order to manufacture halal certification products?

b. Within the suppliers in the above question a, how many domestic suppliers have halal certification?

- c. Within the suppliers in the above question a, how many domestic suppliers have a contract in order to ensure halalness of supplier products (e.g. your company can demand compensation from the supplier in case that the supplier product has some defects)? This question includes suppliers which do not have halal certification.

- d. Within the suppliers in the above question a, how many domestic suppliers does your company educate before transaction in order to ensure halalness of supplier products? This question includes suppliers which do not have halal certification.

- e. Within the suppliers in the above question a, how many domestic suppliers does your company confirm their production processes in terms of ensuring halalness of supplier products before transaction? This question includes suppliers which do not have halal certification.

- f. Within the suppliers in the above question a, how many domestic suppliers does your company audit their production processes in terms of ensuring halalness of supplier products after transaction? This question includes suppliers which do not have halal certification.

- g. Within the suppliers in the above question a, how many domestic suppliers does your company audit their production processes in terms of ensuring halalness of supplier products after transaction every year? This question includes suppliers which do not have halal certification.

6. Examples of contents to confirm or audit supplier production processes in terms of ensuring halalness of supplier products

7. The role of your company's halal certification body for supplier management

Overseas Suppliers

1. What overseas country has the biggest volume of transaction within countries from which your company purchases processed materials in order to produce halal certification products?
-

2. I ask you about your company's perception to overseas suppliers located in the country answered in the above question 1.

<Choices>

Strongly agree = 5

Agree a little = 4

Neither agree nor disagree = 3

Disagree a little = 2

Strongly disagree= 1

a. Does your company worry about that your supplier is not located in a Muslim country in terms of the possibility of occurrence of problem concerning halalness? 1 2 3 4 5

b. Does your company worry about that your supplier has few Muslim employees in terms of the possibility of occurrence of problem concerning halalness? 1 2 3 4 5

c. Does your company worry about that a president (top management) of your supplier is not a Muslim in terms of the possibility of occurrence of problem concerning halalness? 1 2 3 4 5

d. Does your company worry about that your supplier use meat or critical materials related to meat (additive, cooking oils, etc.) in terms of the possibility of occurrence of problem concerning halalness? 1 2 3 4 5

e. Does your company worry about your supplier's quality control capability in terms of the possibility of occurrence of problem concerning halalness? 1 2 3 4 5

3. Reasons for the above answers

4. When an overseas supplier has halal certification, I ask you about your company's perception to its halal certification body (supplier's halal certification body).

<Choices>

Strongly agree = 5

Agree a little = 4

Neither agree nor disagree = 3

Disagree a little = 2

Strongly disagree= 1

a. Does your company worry about that supplier's halal certification body is not located in a Muslim country? 1 2 3 4 5

b. Does your company worry about that supplier's halal certification body is not controlled by government? 1 2 3 4 5

c. Does your company worry about that supplier's halal certification body does not have mutual recognition with other country's halal certification body? 1 2 3 4 5

d. Does your company worry about that audit capability of supplier's halal certification body? 1 2 3 4 5

5. Reason for the above answers

6. I ask you about supplier management method for overseas suppliers.

a. How many overseas suppliers, which located in the country answered in the above question1, producing and supplying processed materials does your company use in order to manufacture halal certification products?

b. Within the suppliers in the above question a, how many overseas suppliers have halal certification?

c. Within the suppliers in the above question a, how many overseas suppliers have a contract in order to ensure halalness of supplier products (e.g. your company can demand compensation from the supplier in case that the supplier product has some defects)? This question includes suppliers which do not have halal certification.

d. Within the suppliers in the above question a, how many overseas suppliers does your company educate before transaction in order to ensure halalness of supplier products? This question includes suppliers which do not have halal certification.

e. Within the suppliers in the above question a, how many overseas suppliers does your company confirm their production processes in terms of ensuring halalness of supplier products before transaction? This question includes suppliers which do not have halal certification.

f. Within the suppliers in the above question a, how many overseas suppliers does your company audit their production processes in terms of ensuring halalness of supplier products after transaction? This question includes suppliers which do not have halal certification.

g. Within the suppliers in the above question a, how many overseas suppliers does your company audit their production processes in terms of ensuring halalness of supplier products after transaction every year? This question includes suppliers which do not have halal certification.

7. Examples of contents to confirm or audit supplier production processes in terms of ensuring halalness of supplier products

8. The role of your company's halal certification body for supplier management

Interviewer

Tatsuya Fujiwara

PhD Program, Faculty of Economy, Graduate School of Reitaku University, 2-1-1,

Hikarigaoka, Kashiwashi, Chiba, Japan

Mail: a12024t@reitaku.jp

付属資料 C

平成●年●月●日

●●株式会社
●●●●様

麗澤大学大学院経済研究科博士課程
藤原達也

追加質問事項への回答のお願い

晩秋の候、貴社ますますご繁栄のこととお慶び申し上げます。

先日、「ハラル食品のサプライヤー管理」というテーマの研究について、インタビューにご協力戴き、誠にありがとうございました。現在、インタビューの内容に基づき、博士論文の執筆を進めております。つきましては、いくつか追加でお伺いしたいことが出て参りましたので、大変恐縮ではございますが、追加の質問事項にご回答戴ければと存じます。

戴いた貴重な機会を活かせるように、努力してまいりますので、ご協力を賜りますよう何卒宜しくお願い申し上げます。

共通の追加質問事項

貴社のサプライヤー管理の方法をお尋ねします。ここで言う「サプライヤー」は、「貴社がハラル食品を製造するために購入している加工原材料を製造・供給する製造業者」に限定されます（野菜などの未加工原材料を生産・供給する生産者を含みません）。

1. サプライヤー製品の内製化

- a. ハラル性の確保という観点から、サプライヤーから原材料を調達する代わりに、自社で内製化している製品はありますか？「はい」を回答した場合はb、cの質問に進んでください。

はい ・ いいえ

- b. 自社で内製化している製品の数はいくつですか？

- c. 何故、上記の製品を内製化するのですか？貴社のお考えをお答えください。

2. 複数サプライヤーの活用

- a. 同じ製品を供給するサプライヤーはいますか？「はい」を回答した場合はbの質問に進んでください。

はい ・ いいえ

- b. 別紙に記載されている「貴社サプライヤーの一覧と管理方法」の「同じ製品の供給」の列で、同じ製品を供給するサプライヤーをアルファベットで分類してください。例えば、サプライヤー1、サプライヤー3、サプライヤー4が同じ製品であるAを供給している場合、サプライヤー1、サプライヤー3、サプライヤー4の「同じ製品の供給」の列には「A」が入ります。

3. イスラーム金融の取引条件化

- a. サプライヤーに対して、イスラーム金融を使用することを求めていますか？「はい」を回答した場合はb、c、dの質問に、「いいえ」を回答した場合はdの質問に進んでください。

はい ・ いいえ

- b. イスラーム金融を取引条件としているサプライヤー数はいくつですか？

国内 社/国外 社

- c. 別紙に記載されている「貴社サプライヤーの一覧と管理方法」の「イスラーム金融の取引条件化」の列で、イスラーム金融を取引条件としているサプライヤーに「○」を付けてください。

- d. 今後、イスラーム金融の使用をサプライヤーに求めていく必要があると思いますか？貴社のお考えをお答えください。

4. サプライヤー製品の開発

- a. ハラール性の確保という観点から、貴社が使用している原材料を変更させたサプライヤーはありますか(例えば、動物性原材料から植物性原材料への変更)? 「はい」を回答した場合は b、c の質問に進んでください。

はい ・ いいえ

- b. 原材料を変更させたサプライヤー数はいくつですか?

国内 社 / 国外 社

- c. 別紙に記載されている「貴社サプライヤーの一覧と管理方法」の「サプライヤー原材料の変更」の列で、原材料を変更させたサプライヤーに「○」を付けてください。

- d. 貴社が取引をしているサプライヤーの中で、ハラールとして認められた動物性原材料を使用しているサプライヤーはありますか? 「はい」を回答した場合は e、f の質問に進んでください。

はい ・ いいえ

- e. 動物性原材料を使用しているサプライヤー数はいくつですか?

国内 社 / 国外 社

- f. 別紙に記載されている「貴社サプライヤーの一覧と管理方法」の「動物性原材料の使用」の列で、動物性原材料を使用しているサプライヤーに「○」を付けてください。

5. ハラール管理体制の確認

- a. 取引開始前に、ハラール保証システム (Halal Assurance System : HAS) などのハラール管理体制を現地調査したサプライヤーはありましたか? 「はい」を回答した場合は b、c、d の質問に進んでください。

はい ・ いいえ

- b. 取引開始前にハラール管理体制を現地調査したサプライヤー数はいくつですか？

国内 _____ 社／国外 _____ 社

- c. 別紙に記載されている「貴社サプライヤーの一覧と管理方法」の「ハラール管理体制の現地調査（取引前）」の列で、取引開始前にハラール管理体制を現地調査したサプライヤーに「○」を付けてください。

- d. ハラール管理体制の何を確認しますか（例えば、ハラール方針、ハラール委員会の設置、ムスリム管理者の有無、ハラール管理マニュアルの内容など）？

- e. 監査を実施しているサプライヤーの中で、ハラール保証システム（Halal Assurance System：HAS）などのハラール管理体制を確認しているサプライヤーはいますか？
「はい」を回答した場合は f、g、h の質問に進んでください。

はい ・ いいえ

- f. ハラール管理体制を監査しているサプライヤー数はいくつですか？

国内 _____ 社／国外 _____ 社

- g. 別紙に記載されている「貴社サプライヤーの一覧と管理方法」の「ハラール管理体制の監査（取引後）」の列で、ハラール管理体制の監査を実施しているサプライヤーに「○」を付けてください。

- h. ハラール管理体制の何を確認しますか（例えば、ハラール方針、ハラール委員会の設置、ムスリム管理者の有無、ハラール管理マニュアルの内容など）？dの回答と同じであれば、無記入で問題ありません。

6. サプライヤーとの信頼関係

- a. ハラール性の確保という観点から、貴社が信頼関係を築けていると考えているサプライヤー数はいくつですか？

国内 社 / 国外 社

- b. 信頼関係を築けていると貴社が考える理由は何ですか？貴社のお考えをお答えください。

- c. 別紙に記載されている「貴社サプライヤーの一覧と管理方法」の「取引年数」の列を記入してください。また、「信頼関係の構築」の列で、貴社が信頼関係を築けていると考えているサプライヤーに「○」を付けてください。

- h. 別紙に記載されている「貴社サプライヤーの一覧と管理方法」の「ハラール認証の更新連絡」の列で、ハラール認証の更新連絡をしているサプライヤーに「○」を付けてください。

8. 書面によるサプライヤーの管理

- a. ハラール性の確保という観点から、サプライヤーから入手する書類は何ですか（例えば、ハラール証明書、規格書、製造フローチャートなど）？

- b. サプライヤーがハラール認証を持っていない場合、サプライヤーが発行した「ハラーム・ノンハラールな物を使用していない」ことの証明書・宣誓書を取得しますか？「はい」を回答した場合は c、d の質問に進んでください。

はい ・ いいえ

- c. 「ハラーム・ノンハラールな物が入っていない」ことの証明書・宣誓書を取得したサプライヤー数はいくつですか？

国内 社/国外 社

- d. 別紙に記載されている「貴社サプライヤーの一覧と管理方法」の「サプライヤー発行の証明書・宣誓書」の列で、「ハラーム・ノンハラールな物を使用していない」ことの証明書・宣誓書を取得したサプライヤーに「○」を付けてください。

9. クリティカル（高リスク）なサプライヤー

- a. ハラール性の確保という観点から、クリティカル（高リスク）なサプライヤー数はいくつですか？

国内 _____ 社／国外 _____ 社

- b. 別紙に記載されている「貴社サプライヤーの一覧と管理方法」の「クリティカル（高リスク）」の列で、クリティカルなサプライヤーに「○」を付けてください。また、「クリティカル（高リスク）な理由」の列には、その理由も記入してください。

10. サプライヤー管理の変化

- a. ハラール性の確保という観点から、過去のサプライヤー管理と比べ、サプライヤー管理の方法を変更したことはありますか（例えば、定期的な監査を導入することで、サプライヤー管理を厳格化したなど）？「はい」を回答した場合はbの質問に進んでください。

はい ・ いいえ

- b. 過去のサプライヤー管理と比べ、サプライヤー管理の方法をどのように変更したのかを具体的に記入してください。

個別の追加質問事項

別紙には、以下のように貴社の情報を記載しています。情報に間違いがある場合には、訂正をお願いします。また、情報が記載されていない場合には、追加で情報の記入をお願いします。加えて、貴社に対しての個別の質問もございますので、こちらにもお答え戴ければと存じます。

■ 別紙の例

<基本情報>

対象企業	X X X会社
従業員数	140名
ハラール認証取得製品の種類	菓子
製造拠点	日本
ハラール認証機関	日本ハラール協会
ハラール認証取得時期	2014年4月
インタビュー対象者	ハラール管理者
貴社でインタビュー対象者がハラール事業に携わった年数	5年

<ハラール委員会>

ハラール委員会の人員数	7名
ハラールの資格を持つ人員数	3名
ハラールの教育の受講者数（毎年）	3名
ムスリムの人員数	1名
ハラール委員会の議長の役職	事業本部長

<調達市場の認識>

内容		懸念しますか？	
		国内	国外
・サプライヤー	・イスラーム圏のサプライヤーではない	とても懸念する	全く懸念しない
	・ムスリム従業員の人数	やや懸念する	全く懸念しない
	・経営者がムスリムではない	あまり懸念しない	あまり懸念しない
	・動物由来原料の使用	あまり懸念しない	あまり懸念しない
	・品質管理能力	やや懸念する	あまり懸念しない
・サプライヤー のハラール認証 機関	・イスラーム圏のハラール認証機関ではない	やや懸念する	全く懸念しない
	・政府に管理されていない	とても懸念する	全く懸念しない
	・相互認証を持っていない	やや懸念する	全く懸念しない
	・監査能力	やや懸念する	全く懸念しない

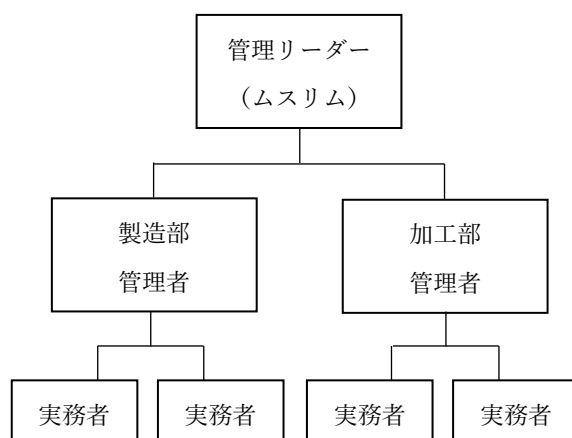
<販売市場の認識>

内容		懸念しますか？	
		国内	国外
・政府 ・ハラール認証機関 (対象企業)	・政府の検査	あまり懸念しない	あまり懸念しない
	・ハラール認証機関の監査	あまり懸念しない	やや懸念する
	・製品の販売停止（短期的な売上減少）	全く懸念しない	とても懸念する
	・製品回収（製品回収費用の計上）	全く懸念しない	とても懸念する
・消費者 ・顧客企業 ・消費者団体	・消費者や顧客企業の訴え	あまり懸念しない	やや懸念する
	・消費者団体の検査	あまり懸念しない	やや懸念する
	・製品の不買運動（短期的な売上減少）	全く懸念しない	とても懸念する
	・製品の信頼喪失（長期的な売上減少）	全く懸念しない	とても懸念する

※認識の尺度

1. 全く懸念しない
2. あまり懸念しない
3. どちらでもない
4. やや懸念する
5. とても懸念する

<ハラール委員会の組織図>



< 貴社サプライヤーの一覧と管理方法 >

サプライヤー番号	サプライヤーの特徴							取引前の管理										取引後の管理						
	国内／国外	国名	取引年数	信頼関係の構築	動物性原材料の使用	クリティカル（高リスク）	クリティカル（高リスク）な理由	同じ製品の供給	ハラール認証	サプライヤー発行の証明書・宣誓書	ハラール教育	サプライヤー原材料の変更	ハラール性の契約（損害賠償請求など）	イスラーム金融の取引条件化	ハラール管理体制の現地調査（取引前）	製造プロセスの現地調査		ハラール認証の管理		ハラール管理体制の監査（取引後）	製造プロセスの監査		監査の頻度	
																ハラール面（取引前）	安全衛生面（取引前）	ハラール認証の期限把握	ハラール認証の更新連絡		ハラール面（取引後）	安全衛生面（取引後）		
1	国内	日本	1				A		○	○						○	○					○	3年に1回	
2	国内	日本	7	○												○	○					○	3年に1回	
3	国内	日本	5	○			A									○	○					○	3年に1回	
4	国内	日本	1				A		○	○						○	○					○	3年に1回	
5	国内	日本	2		○	○	動物由来原材料の使用		○								○	○	○	○			○	3年に1回
6	国内	日本	6	○	○	○	動物由来原材料の使用	B	○								○	○	○	○			○	3年に1回
7	国内	日本	2					B								○	○						○	3年に1回
8	国内	日本	1													○	○						○	3年に1回
9	国内	日本	2					B								○	○						○	3年に1回
10	国内	日本	3													○	○						○	3年に1回
11	国外	マレーシア	2						○															
12	国外	マレーシア	2						○															
13	国外	マレーシア	1						○															
14	国外	ブラジル	2						○															
15	国外	中国	1						○															

※サプライヤー1、3、4は同じA製品を、サプライヤー6、7、9は同じB製品を製造しています。その他のサプライヤーは、別の製品を製造しています。

※機密情報であるため、具体的な「国名」を挙げるのが難しい場合は、「イスラーム圏」または「非イスラーム圏」と記入してください。

■ 個別の質問

Q1.

Q2.

調査責任者・連絡先

藤原達也

麗澤大学大学院 経済研究科経済学・経営学専攻 博士課程

電話：090-5506-9780

Mail：a12024t@reitaku.jp

Request for Asking Supplemental Questions

Recently I have progressed my research of supplier management for halal foods based on our previous interview. Several questions, however, emerged through analyzing the interview. Therefore, I would like to ask you supplemental questions in order to complete my research. Thank you very much for your great cooperation.

Common Supplemental Questions

I ask you about your company's supplier management method. "Supplier" means "a manufacturer to produce and supply processed materials your company needs in order to produce halal certification foods" (a producer supplying non-processed materials such as vegetables is not included).

1. Self-Manufacture of Supplier Products

- a. In order to ensure halalness, does your company conduct self-manufacture instead of procuring supplier products? When you answer "Yes," please proceed to Question b and c.

Yes • No

- b. How many products does your company conduct self-manufacture for?

- c. Why does your company conduct self-manufacture? Please describe the reason.

2. Using Multiple Suppliers

- a. Does your company have several suppliers producing same products? When you answer “Yes,” please proceed to Question b.

Yes • No

- b. Please categorize suppliers producing a same product by alphabet into the column of “Producing Same Products” of “Your Company’s Supplier List and Management Method” in the attached form. For example, if Supplier1, Supplier2 and Supplier 3 produce Product A, please describe A in the column of “Producing Same Products” of Supplier1, Supplier2 and Supplier3.

3. Islamic Finance as Commercial Condition

- a. Does your company require a supplier to use Islamic Finance? When you answer “Yes,” please proceed to Question b, c and d. When you answer “No,” please proceed to Question d.

Yes • No

- b. How many suppliers does your company require Islamic Finance to? Please describe the number of the suppliers by location (domestic or overseas).

Domestic Suppliers/Overseas Suppliers

- c. Please mark suppliers your company requires to use Islamic finance in the column of “Islamic Finance as Commercial Condition” of “Your Company’s Supplier List and Management Method” in the attached form.

- d. Do you consider that your company needs to require suppliers to use Islamic Finance in Future? Please describe your opinion.

4. Supplier Products Development

- a. In order to ensure halalness, has your company ever made a supplier to change ingredients of supplier products (For example, change from animal-based ingredient to plant-based ingredient)? When you answer “Yes,” please proceed to Question b and c.

Yes • No

- b. How many suppliers has your company ever made to change ingredients of supplier products? Please describe the number of the suppliers by location (domestic or overseas).

Domestic Suppliers/Overseas Suppliers

- c. Please mark suppliers your company has made to change ingredients of supplier products in the column of “Change Supplier Ingredients” of “Your Company’s Supplier List and Management Method” in the attached form.

- d. Does your company have suppliers using animal-based ingredients recognized as halal? When you answer “Yes,” please proceed to Question e and f.

Yes • No

- e. How many suppliers of your company use animal-based ingredients recognized as halal? Please describe the number of the suppliers by location (domestic or overseas).

Domestic Suppliers/Overseas Suppliers

- f. Please mark suppliers using animal-based ingredients recognized as halal in the column of “Usage of Animal-based Ingredients” of “Your Company’s Supplier List and Management Method” in the attached form.

5. Checking Halal Assurance System

- a. Before transaction with a supplier, did your company check Halal Assurance System of the supplier on site? When you answer “Yes,” please proceed to Question b, c and d.

Yes • No

- b. How many suppliers did your company check Halal Assurance System on site? Please describe the number of the suppliers by location (domestic or overseas).

Domestic Suppliers/Overseas Suppliers

- c. Please mark suppliers your company checked Halal Assurance System in the column of “Checking Halal Assurance System (before transaction)” of “Your Company’s Supplier List and Management Method” in the attached form.

- d. Please describe what your company checked in Halal Assurance System of suppliers on site (For example, setting halal policy, establishment of halal committee, the number of halal executives, contents of halal management manual, etc.).

- e. After transaction with a supplier, does your company audit Halal Assurance System of the supplier on site? When you answer “Yes,” please proceed to Question f, g and h.

Yes · No

- f. How many suppliers does your company audit Halal Assurance System on site? Please describe the number of the suppliers by location (domestic or overseas).

Domestic Suppliers/Overseas Suppliers

- g. Please mark suppliers your company audit Halal Assurance System in the column of “Auditing Halal Assurance System (after transaction)” of “Your Company’s Supplier List and Management Method” in the attached form.

- h. Please describe what your company audit in Halal Assurance System of suppliers on site (For example, setting halal policy, establishment of halal committee, the number of halal executives, contents of halal management manual, etc.). If your answers are the same to those of Question d, you do not have to describe them.

6. Trust Relationship with Supplier

- a. In terms of halal management, how many suppliers does your company have trust relationship with? Please describe the number of the suppliers by location (domestic or overseas).

Domestic Suppliers/Overseas Suppliers

- b. Why do you consider that your company has trust relationship with the suppliers? Please describe the reason.

- c. Please describe the column of “Transaction Years” of “Your Company’s Supplier List and Management Method” in the attached form. Also, please mark suppliers your company has trust relationship with in the column of “Trust Relationship with Supplier” of “Your Company’s Supplier List and Management Method” in the attached form.

7. Supplier Management by Halal Certification

- a. When your suppliers have halal certification, does your company know the expiry date of their halal certification? When you answer “Yes,” please proceed to Question b and c.

Yes · No

- b. How many suppliers does your company know the expiry date of their halal certification? Please describe the number of the suppliers by location (domestic or overseas).

Domestic Suppliers/Overseas Suppliers

- c. Please mark suppliers your know the expiry date of their halal certification in the column of “Knowing Expiry Date of Halal Certification” of “Your Company’s Supplier List and Management Method” in the attached form.

- d. Does your company inform update of halal certification to your suppliers before their expiry date? When you answer “Yes,” please proceed to Question e, f and g.

Yes · No

- e. How many months ago does your company inform update of halal certification to your suppliers before their expiry date?

_____ Months Ago

- f. How does your company inform update of halal certification to your suppliers before their expiry date?

- g. How many suppliers does your company inform update of halal certification before their expiry date? Please describe the number of the suppliers by location (domestic or overseas).

Domestic Suppliers/Overseas Suppliers

h. Please mark suppliers your company inform update of halal certification before their expiry date in the column of “Informing Update of Halal Certification” of “Your Company’s Supplier List and Management Method” in the attached form.

8. Supplier Management by Document

a. In order to ensure halalness, what document does your company collect from a supplier (for example, Halal Certificate, Product Specification, Process Flow Chart, etc.)?

b. When a supplier does not have halal certificate, does your company require the supplier to submit declaration document that the supplier never uses haram and non-halal material in products and process? When you answer “Yes,” please proceed to Question c and d.

Yes • No

c. How many suppliers submitted declaration document that the supplier never uses haram and non-halal material in products and process? Please describe the number of the suppliers by location (domestic or overseas).

Domestic Suppliers/Overseas Suppliers

d. Please mark suppliers that submitted declaration document that the supplier never uses haram and non-halal material in products and process in the column of “Declaration Document of Halal Management” of “Your Company’s Supplier List and Management Method” in the attached form.

9. Critical Supplier

- a. How many critical (high risk) suppliers does your company have from the perspective to ensure halalness?

Domestic Suppliers/Overseas Suppliers

- b. Please mark critical (high risk) suppliers in the column of “Critical Supplier” of “Your Company’s Supplier List and Management Method” in the attached form. Also, please describe the reason why the suppliers are critical in the column of “Reason of Critical Supplier” of “Your Company’s Supplier List and Management Method” in the attached form.

10. Change of Supplier Management Method

- a. In order to ensure halalness, compared with the past supplier management method, has your company changed supplier management method(for example, the company started stricter management method by introducing regular supplier audit in terms of halal) ? When you answer “Yes,” please proceed to Question b.

Yes • No

- b. Please describe how your company changed supplier management method, compared with the past method.

Specific Supplemental Questions

The attached form shows the following information of your company. If there is something wrong, please correct it. If there is blank, please fill out the blank, In addition, please answer specific questions for you company offered below.

■ Attached Form Example

<Basic Information>

Target company	X X X Company
The number of employees	140
Type of halal certification products	Confectionery
Factory location	Japan
Halal certification body	Japan Halal Association
Time of acquisition of halal certification	April, 2014
Interviewee	Halal Executive
Years the interviewee have been involved in halal operation in your company	5 years

<Halal Committee>

The number of halal committee	7
The number of halal committee members who obtained qualification related to halal	3
The number of halal committee members who get an education every year	3
The number of Muslims in halal committee	1
The position of a chairman in halal committee	General Manager

< Perception of Procurement Market >

Content		Do you worry about ?	
		Domestic	Overseas
• Supplier	• A supplier is not located in Muslim majority country	Strongly agree	Strongly disagree
	• The number of Muslim employees	Agree a little	Strongly disagree
	• A president of supplier is not a Muslim	Disagree a little	Disagree a little
	• The usage of animal-based material	Disagree a little	Disagree a little
	• Quality management capability	Agree a little	Disagree a little
• Supplier's halal certification body	• A halal certification body is not the one in Muslim majority country	Agree a little	Strongly disagree
	• A halal certification body is not managed by government	Strongly agree	Strongly disagree
	• A halal certification body does not have mutual recognition with other country's halal certification body	Agree a little	Strongly disagree
	• Audit capability	Agree a little	Strongly disagree

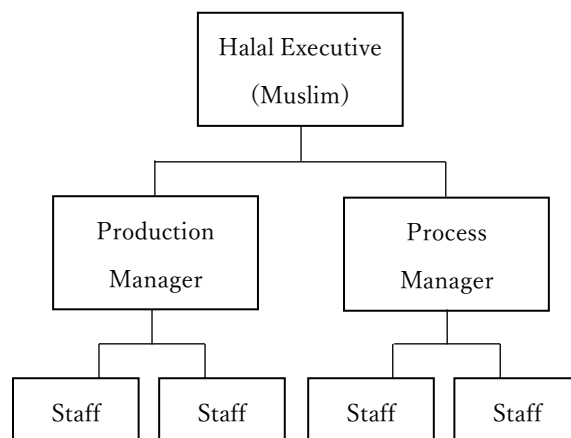
< Perception of Sales Market >

Content		Do you worry about ?	
		Domestic	Overseas
• Government • Your company's halal certification body	• Inspection by government	Disagree a little	Disagree a little
	• Audit by your company's halal certification body	Disagree a little	Agree a little
	• Sales suspension (sales decrease in a short period of time)	Strongly disagree	Strongly agree
	• Product recall (recall cost)	Strongly disagree	Strongly agree
• Consumer • Customer • Consumer Group	• Allegation by consumers or customers	Disagree a little	Agree a little
	• Inspection by consumer group	Disagree a little	Agree a little
	• Boycott (sales decrease in a short period of time)	Strongly disagree	Strongly agree
	• Collapse of trust (sales decrease in a long period of time)	Strongly disagree	Strongly agree

※Choices of Perception

1. Strongly disagree
2. Disagree a little
3. Neither agree nor disagree
4. Agree a little
5. Strongly agree

< Organization Chart of Halal Committee >



< Your Company’s Supplier List and Management Method >

Supplier Number	Outline of Supplier							Supplier Management before Transaction										Supplier Management after Transaction							
	Domestic/Overseas	Country name	Transaction Years	Trust Relationship with Supplier	Usage of Animal-based Ingredients	Critical Supplier	Reason of Critical Supplier	Producing Same Products	Halal Certification	Declaration Document of Halal Management	Halal Education	Change Supplier Ingredients	Halal Contract (for damage compensation)	Islamic Finance as Commercial Condition	Checking Halal Assurance System (before transaction)	On-site check of production process		Management of halal certification		Checking Halal Assurance System (after transaction)	On-site audit of production process		Frequency of on-site audit		
																Halal (before transaction)	Food safety (before transaction)	Knowing Date of Halal Certification	Informing Update of Halal Certification		Halal (after transaction)	Food safety (after transaction)			
1	D	Japan	1				A		○	○						○	○				○	○	Once a year		
2	D	Japan	7	○												○	○					○	○	Once a year	
3	D	Japan	5	○			A									○	○					○	○	Once a year	
4	D	Japan	1				A		○	○						○	○					○	○	Once a year	
5	D	Japan	2		○	○	Animal-based material		○								○	○	○	○			○	○	Once a year
6	D	Japan	6	○	○	○	Animal-based material	B	○								○	○	○	○			○	○	Once a year
7	D	Japan	2					B								○	○						○	○	Once a year
8	D	Japan	1													○	○						○	○	Once a year
9	D	Japan	2					B								○	○						○	○	Once a year
10	D	Japan	3													○	○						○	○	Once a year
11	O	Malaysia	2						○																
12	O	Malaysia	2						○																
13	O	Malaysia	1						○																
14	O	Brazil	2						○																
15	O	China	1						○																

※Supplier1, 3 and 4 produce Product A. Supplier 6, 7 and 9 produce Product B. The other supplier produce other products.

※If you cannot describe “country name” because of confidential information, please just describe “Muslim country” or “non-Muslim country.”

■ **Specific Questions**

Q1.

Q2.

Interviewer

Tatsuya Fujiwara

*PhD Program, Faculty of Economy, Graduate School of Reitaku University, 2-1-1, Hikarigaoka,
Kashiwashi, Chiba, Japan*

Mail: a12024t@reitaku.jp

付属資料 E

調査結果一覧

X' : 購買側組織の管理能力

測定指標	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社	F 社	G 社
x'1 : 対境担当者の影響力							
・ハラール委員会の人員数	10 人	15 人	12 人	4 人	6 人	12 人	16 人
・ハラール管理に関する資格を持つ人員数	1 人	8 人	2 人	1 人	2 人	12 人	16 人
・ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数	0 人	2 人	12 人	1 人	0 人	2 人	8 人
・ハラール委員会のムスリムの人員数	4 人	1 人	1 人	4 人	5 人	12 人	13 人
・ハラール委員会の議長の役職	専務取締役	品質保証室長	社長	生産管理者	ハラールエグゼクティブ(取締役レベル)	事業本部長	工場管理者
x'2 : 参入期間							
・ハラール認証を取得している期間	6 年 10 ヶ月	9 年 2 ヶ月	1 年 10 ヶ月	15 年	6 年	15 年	15 年
x'3 : 組織規模							
・正規従業員数	164 人 (中堅企業)	約 190 人 (中堅企業)	12 人 (小企業)	20 人 (小企業)	9 人 (小企業)	約 180 人 (中堅企業)	約 500 人 (大企業)
x'4 : 製造拠点地	日本	日本	日本	マレーシア	マレーシア	マレーシア	マレーシア

注) 筆者作成。

Y' : 原材料調達戦略

測定指標	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
サプライヤー総数	国内 7社 国外 1社	国内 25社 国外 8社	国内 20社 国外 1社	国内 16社 国外 3社	国内 4社 国外 0社	国内 36社 国外 40社	国内 40社 国外 24社
y'1 : 非依存戦略							
・ 同じ製品を製造するサプライヤー数	1社 (取り組みなし)	特定の製品については 2~3社	1社 (取り組みなし)	4製品については平均 3社	1社 (取り組みなし)	全製品について 2~3社	基本的には 2~3社
・ 自社で内製化しているサプライヤー製品数	0製品 (取り組みなし)	0製品 (取り組みなし)	0製品 (取り組みなし)	1製品	12製品	ハラル管理に 関しては 0製品	1製品 (通常の措置ではない)
y'2 : 部分依存戦略							
・ 取引開始前にハラル管理体制を確認したサプライヤー数	国内 0社 国外 0社	国内 0社 国外 0社	国内 0社 国外 0社	国内 0社 国外 0社	国内 0社	国内 0社 国外 0社	国内 0社 国外 0社
・ 取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数	国内 4社 国外 0社	国内 4社 国外 0社	国内 0社 国外 0社	国内 1社 国外 0社	国内 0社	国内 29社 国外 5社 (流通業者への 確認あり)	国内 0社 国外 0社
・ 取引開始後にハラル管理体制を確認したサプライヤー数	国内 0社 国外 0社	国内 0社 国外 0社	国内 0社 国外 0社	国内 0社 国外 0社	国内 0社	国内 0社 国外 0社	国内 5社 国外 5社
・ 取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数	国内 0社 国外 0社	国内 12社 国外 0社	国内 0社 国外 0社	国内 0社 国外 0社	国内 0社 (商社への監査あり)	国内 10社 国外 0社	国内 0社 国外 0社 (流通業者への 監査あり)
・ 毎年監査を実施するサプライヤー数	国内 0社 国外 0社	国内 0社 国外 0社 (通常 5年に 1 回)	国内 0社 国外 0社	国内 0社 国外 0社 (流通業者には年 1回)	国内 0社 (商社には月 1 回)	国内 2社 国外 0社	国内 0社 国外 0社
・ ハラル管理の教育を実施したサプライヤー数	国内 0社 国外 0社	国内 4社 国外 0社	国内 0社 国外 0社	国内 0社 国外 0社	国内 0社	国内 0社 国外 0社	国内 0社 国外 0社
・ 動物性原材料から植物性原材料へと	国内 1社	国内 4社	国内 1社	国内 0社	国内 0社	国内 0社	国内 0社

測定指標	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
変更させたサプライヤー数	国外0社	国外0社	国外0社 (流通業者経由でも数社)	国外0社		国外0社	国外0社
・違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサプライヤー数	国内0社 国外0社	国内0社 国外0社	国内0社 国外0社	国内0社 国外0社	国内0社	国内0社 国外0社	国内0社 国外0社
・イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数	国内0社 国外0社	国内0社 国外0社	国内0社 国外0社	国内0社 国外0社	国内0社	国内0社 国外0社	国内0社 国外0社
・信頼関係を築いているサプライヤー数	国内7社 国外1社	国内13社 国外8社	国内5社 国外1社	国内3社 国外0社	国内0社	国内36社 国外40社	国内0社 国外0社
・サプライヤーとの取引年数	平均5年弱	国内13社は約30年	C社として平均6年 (経営者個人では国内は23年、国外は16年)	国内3社の平均3年	— (直接取引のサプライヤーなし)	一部は30年以上。一部は約2年。	ほとんどが10年以上
y ₃ : 第三者依存戦略							
・ハラル認証を取得しているサプライヤー数	国内5社 国外1社	国内13社 国外8社	国内0社 国外1社	国内16社 国外3社	国内4社	国内36社 国外40社	国内40社 国外24社
・ハラル認証の有効期限を把握しているサプライヤー数	国内0社 国外0社	国内13社 国外8社	国内0社 国外0社	国内16社 国外3社	国内4社	国内36社 国外40社	国内40社 国外24社
・ハラル認証の更新連絡をしているサプライヤー数	国内0社 国外0社	国内13社 国外8社	国内0社 国外0社	国内0社 国外0社	国内4社	国内36社 国外40社	国内40社 国外24社

注) 筆者作成。

Z：リスクの認識

測定指標	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
z ₁ ：原材料の調達市場							
・イスラーム圏のサプライヤーではないこと	国内4	国内4	国内4	国内2	国内3	国内1	国内1
	国外1	国外2	国外2	国外2		国外1	国外1(国外3)
・サプライヤーのムスリム従業員の人数	国内4	国内2	国内2	国内2	国内3	国内1	国内2
	国外2	国外2	国外2	国外2		国外1	国外3
・サプライヤーの経営者がムスリムではないこと	国内2	国内2	国内2	国内2	国内3	国内1	国内2
	国外2	国外2	国外2	国外3		国外1	国外3
・サプライヤーの動物由来原材料の使用	国内2	国内4	国内2	国内4	国内5	国内2	国内2
	国外2	国外4	国外2	国外3		国外2	国外5
・サプライヤーの品質管理能力	国内4	国内4	国内2	国内4	国内5	国内2	国内2
	国外1	国外2	国外2	国外2		国外2	国外3
・イスラーム圏のハラール認証機関ではないこと	国内4	国内3	国内2	国内1	国内3	国内1	国内1
	国外1	国外2	国外2	国外1		国外1	国外1
・ハラール認証機関が政府に管理されていないこと	国内4	国内3	国内2	国内1	国内3	国内1	国内1
	国外1	国外2	国外2	国外2		国外1	国外1
・ハラール認証機関が相互認証を持っていないこと	国内2	国内5	国内2	国内1	国内3	国内1	国内1
	国外1	国外2	国外2	国外4		国外1	国外1
・ハラール認証機関の監査能力	国内2	国内4	国内2	国内2	国内3	国内1	国内1
	国外1	国外2	国外2	国外2		国外1	国外1
z ₂ ：製品の販売市場							
・政府の検査	国内2	国外2	国内2	国内1	国内5	国内1	国内2
	(国外4)		国外2	国外1	国外4	国外1	
・ハラール認証機関の監査	国内2	国外2	国内1	国内1	国内5	国内1	国内2
	(国外2)		国外1	国外1	国外4	国外1	

測定指標	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
・製品の販売停止による損害の大きさ（短期的な売上の減少）	国内2 (国外5)	国外4	国内2 国外2	国内5 国外4	国内5 国外5	国内4 国外4	国内5
・製品回収による損害の大きさ（製品回収費用の計上）	国内2 (国外5)	国外5	国内2 国外2	国内4 国外4	国内5 国外5	国内4 国外4	国内5
・消費者や顧客企業の訴え	国内4 (国外4)	国外2	国内4 国外4	国内2 国外2	国内5 国外5	国内2 国外1	国内3
・消費者団体の検査	国内2 (国外4)	国外2	国内4 国外4	国内1 国外2	国内5 国外5	国内1 国外1	国内1
・製品の不買運動（短期的な売上の減少）	国内3 (国外4)	国外5	国内4 国外4	国内2 国外3	国内5 国外5	国内4 国外4	国内5
・製品の信頼喪失（長期的な売上の減少）	国内2 (国外4)	国外4	国内4 国外4	国内1 国外3	国内5 国外5	国内4 国外4	国内5

注) 筆者作成。認識の尺度は、「1.全く懸念しない」「2.あまり懸念しない」「3.どちらでもない」「4.やや懸念する」「5.とても懸念する」である。

付属資料 F

調査結果のスコア化詳細

X' : 購買側組織の管理能力

測定指標	A社	スコア	B社	スコア	C社	スコア	D社	スコア	E社	スコア	F社	スコア	G社	スコア
x'1: 対境担当者の影響力(点)		9		11		15		13		13		18		20
・ハラール委員会の人員数	10人	2	15人	4	12人	3	4人	1	6人	2	12人	3	16人	4
・ハラール管理に関する資格を持つ人員数	10%	1	53%	3	17%	1	25%	2	33%	2	100%	5	100%	5
・ハラール管理に関する教育を毎年受けている人員数	0%	0	13%	1	100%	5	25%	2	0%	0	17%	1	50%	3
・ハラール委員会のムスリムの人員数	40%	2	7%	1	8%	1	100%	5	83%	5	100%	5	81%	5
・ハラール委員会の議長の役職	本部長レベル	4	課長レベル	2	社長レベル	5	部長レベル	3	本部長レベル	4	本部長レベル	4	部長レベル	3
x'2: 参入期間(ヶ月)														
・ハラール認証を取得している期間	6年10ヵ月	82	9年2ヵ月	110	1年10ヵ月	22	15年	180	6年	72	15年	180	54年	180
x'3: 組織規模(人)														
・正規従業員数	164	164	190	190	12	12	20	20	9	9	180	180	500	500
	中堅企業		中堅企業		小企業		小企業		小企業		中堅企業		大企業	
x'4: 製造拠点地(段階)	日本	1	日本	1	日本	1	マレーシア	3	マレーシア	3	マレーシア	3	マレーシア	3

注) 「色付き」が各概念のスコアとなる。

Y' : 原材料調達戦略

測定指標	A社	スコア	B社	スコア	C社	スコア	D社	スコア	E社	スコア	F社	スコア	G社	スコア
y'1 : 非依存戦略 (点)		0		5		0		10		5		5		10
・ 同じ製品を製造するサプライヤー数	0		5		0		5		0		5		5	
・ 自社で内製化しているサプライヤー製品数	0		0		0		5		5		0		5	
国内サプライヤー														
y'2 : 部分依存戦略 (点)		4		6		1		1		0		8		1
・ 取引開始前にハラル管理体制を確認したサプライヤー数	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
・ 取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数	57%	3	16%	1	0%	0	6%	1	0%	0	81%	5	0%	0
・ 取引開始後にハラル管理体制を確認したサプライヤー数	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	13%	1
・ 取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数	0%	0	48%	3	0%	0	0%	0	0%	0	28%	2	0%	0
・ 毎年監査を実施するサプライヤー数	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	6%	1	0%	0
・ ハラル管理の教育を実施したサプライヤー数	0%	0	16%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
・ 動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数	14%	1	16%	1	5%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
・ 違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサプライヤー数	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
・ イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
y'3 : 第三者依存戦略 (点)		4		9		0		10		15		15		15
・ ハラル認証を取得しているサプライヤー数	71%	4	52%	3	0%	0	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5
・ ハラル認証の有効期限を把握しているサプライヤー数	0%	0	52%	3	0%	0	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5

測定指標	A社	スコア	B社	スコア	C社	スコア	D社	スコア	E社	スコア	F社	スコア	G社	スコア
・ハラール認証の更新連絡をしているサプライヤー数	0%	0	52%	3	0%	0	0%	0	100%	5	100%	5	100%	5
国外サプライヤー														
y ₂ : 部分依存戦略 (点)		0		0		0		0		-		1		2
・取引開始前にハラール管理体制を確認したサプライヤー数	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	-	-	0%	0	0%	0
・取引開始前に製造プロセスを確認したサプライヤー数	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	-	-	13%	1	0%	0
・取引開始後にハラール管理体制を確認したサプライヤー数	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	-	-	0%	0	21%	2
・取引開始後に製造プロセスを確認したサプライヤー数	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	-	-	0%	0	0%	0
・毎年監査を実施するサプライヤー数	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	-	-	0%	0	0%	0
・ハラール管理の教育を実施したサプライヤー数	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	-	-	0%	0	0%	0
・動物性原材料から植物性原材料へと変更させたサプライヤー数	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	-	-	0%	0	0%	0
・違法行為に対する損害賠償請求を取引条件として課しているサプライヤー数	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	-	-	0%	0	0%	0
・イスラーム金融を取引条件として課しているサプライヤー数	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	-	-	0%	0	0%	0
y ₃ : 第三者依存戦略 (点)		5		15		5		10		-		15		15
・ハラール認証を取得しているサプライヤー数	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	-	-	100%	5	100%	5
・ハラール認証の有効期限を把握しているサプライヤー数	0%	0	100%	5	0%	0	100%	5	-	-	100%	5	100%	5
・ハラール認証の更新連絡をしているサプライヤー数	0%	0	100%	5	0%	0	0%	0	-	-	100%	5	100%	5

注) 「色付き」が各概念のスコアとなる。

Z：リスクの認識

測定指標	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
国内							
z1：原材料の調達市場(点)	28	31	20	19	31	11	13
・イスラーム圏のサプライヤーではないこと	4	4	4	2	3	1	1
・サプライヤーのムスリム従業員の人数	4	2	2	2	3	1	2
・サプライヤーの経営者がムスリムではないこと	2	2	2	2	3	1	2
・サプライヤーの動物由来原材料の使用	2	4	2	4	5	2	2
・サプライヤーの品質管理能力	4	4	2	4	5	2	2
・イスラーム圏のハラール認証機関ではないこと	4	3	2	1	3	1	1
・ハラール認証機関が政府に管理されていないこと	4	3	2	1	3	1	1
・ハラール認証機関が相互認証を持っていないこと	2	5	2	1	3	1	1
・ハラール認証機関の監査能力	2	4	2	2	3	1	1
z2：製品の販売市場(点)	19	-	23	17	40	21	28
・政府の検査	2	-	2	1	5	1	2
・ハラール認証機関の監査	2	-	1	1	5	1	2
・製品の販売停止による損害の大きさ（短期的な売上減少）	2	-	2	5	5	4	5
・製品回収による損害の大きさ（製品回収費用の計上）	2	-	2	4	5	4	5
・消費者や顧客企業の訴え	4	-	4	2	5	2	3
・消費者団体の検査	2	-	4	1	5	1	1
・製品の不買運動（短期的な売上減少）	3	-	4	2	5	4	5
・製品の信頼喪失（長期的な売上減少）	2	-	4	1	5	4	5
国外							
z1：原材料の調達市場(点)	12	20	18	21	-	11	21

測定指標	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
・イスラーム圏のサプライヤーではないこと	1	2	2	2	-	1	3
・サプライヤーのムスリム従業員の人数	2	2	2	2	-	1	3
・サプライヤーの経営者がムスリムではないこと	2	2	2	3	-	1	3
・サプライヤーの動物由来原材料の使用	2	4	2	3	-	2	5
・サプライヤーの品質管理能力	1	2	2	2	-	2	3
・イスラーム圏のハラール認証機関ではないこと	1	2	2	1	-	1	1
・ハラール認証機関が政府に管理されていないこと	1	2	2	2	-	1	1
・ハラール認証機関が相互認証を持っていないこと	1	2	2	4	-	1	1
・ハラール認証機関の監査能力	1	2	2	2	-	1	1
z2：製品の販売市場(点)	-	26	23	20	38	20	-
・政府の検査	-	2	2	1	4	1	-
・ハラール認証機関の監査	-	2	1	1	4	1	-
・製品の販売停止による損害の大きさ（短期的な売上の減少）	-	4	2	4	5	4	-
・製品回収による損害の大きさ（製品回収費用の計上）	-	5	2	4	5	4	-
・消費者や顧客企業の訴え	-	2	4	2	5	1	-
・消費者団体の検査	-	2	4	2	5	1	-
・製品の不買運動（短期的な売上の減少）	-	5	4	3	5	4	-
・製品の信頼喪失（長期的な売上の減少）	-	4	4	3	5	4	-

注) 「色付き」が各概念のスコアとなる。