

氏名・(本籍地)	藤原 達也 (東京都)
博士の専攻分野の名称	博士 (経営学)
学位記番号	甲第61号
学位授与の日付	令和2年3月14日
学位授与の要件	麗澤大学学位規則第5条第1項該当 (課程博士)
学位論文題目	ハラール食品のサプライヤー管理に関する研究 ー組織間関係論の応用による「ハラール調達成熟度モデル」 の修正を通してー
論文審査委員	主査 高 巖 教授 副査 佐藤 政則 教授 副査 中野 千秋 教授 副査 富沢 壽勇 静岡県立大学国際関係学部 教授

## 内容の要旨

### 本研究の目的

本論文は、グローバル化の進展とともに、サプライチェーンが複雑になる中で、ハラール食品のサプライヤー管理が重要性を増しているという問題意識より、ハラール食品における合理的なサプライヤー管理のあり方を探るための、あるいは実態をより適切に把握するための「理論的な枠組み」を構築しようとするものである。その目的は、具体的には、組織間関係論のアプローチを応用し、既存の「ハラール調達の成熟度モデル」(Tieman 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」へと修正することにある。筆者によれば、Tieman モデルを取り上げる理由は、これが「ハラール食品のサプライヤー管理」を主たる対象とする唯一の先行研究だからであり、またその修正を試みる理由は、同モデルが既存理論にもまた実態調査にも十分に基づいていないためという。よって、本論文は、こうした既存モデルの限界を克服する形で展開される。

### 本研究の概要

第1章「先行研究」では、「ハラール管理」と「組織間関係論」のそれぞれについて先行研究を整理している。前者については、「原材料調達におけるサプライヤーとの関係」を扱う研究がほとんど存在しないことを確認し、後者については、「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」の特徴を整理し、いずれのアプローチが本研究との関係で望ましいかを考える前提を整理している。

第2章「分析の視点」では、次の2つのステップを踏んでいる。第1は、Tieman モデルを検討し、どこに問題があるかを特定するステップである。ここでは、同モデルが「X: 購買側組織の管理能力」と「Y: 原材料調達の戦略」という2つの分析概念を用いていること、しかし、「X: 購買側組織の管理能力」の操作概念が「Y: 原材料調達の戦略」から独立していないこと、また

「Y: 原材料調達戦略」の操作概念が、選択可能な戦略を網羅していないことなどを明らかにしている。筆者は、これが、Tiemán モデルが、実態をほとんど把握できない理由と捉えている。

第2は、Tiemán モデルの主要概念を生かしながら、実態を捉えることを目的として、分析概念と操作概念を再設計するステップである。それは(1)(2)(3)の流れで進められている。

(1)では、整合性という観点から、組織間関係論における2つのアプローチ(資源依存理論と組織セット理論)を抽出している(この2つを「組織間パワーの調整理論」と総称)。その上で、(2)では、組織間パワーの調整理論における重要概念を検討し、購買側組織が「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を明確にしている。最後の(3)では、これらの概念をTiemán モデルに応用・適用し、同モデルの分析概念を、「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」の3つに修正し、さらに各概念(各変数)の操作概念として、「x´<sub>1</sub>: 対境担当者の影響力」「x´<sub>2</sub>: 参入期間」「x´<sub>3</sub>: 組織規模」「x´<sub>4</sub>: 製造拠点地」、「y´<sub>1</sub>: 非依存戦略」「y´<sub>2</sub>: 部分依存戦略」「y´<sub>3</sub>: 第三者依存戦略」、「z<sub>1</sub>: 原材料の調達市場」「z<sub>2</sub>: 製品の販売市場」を設定している。

第3章「調査方法」では、測定指標の設定に加え、調査の方法の決定、調査対象の絞り込みを行っている。方法としては、ケース・スタディを採用し、対象としては、規模と製造拠点の異なる7つの食品会社を選択している。これらはいずれもハラール認証取得済みの企業となっている。なお、調査データは、筆者が本論文において設定した分析概念を念頭に置き、インタビュー形式で収集・確認する方法を採用している。

第4章「ケーススタディ」では、2つの手法を用いて調査結果の分析を行っている。第1は、操作概念間の関係性を検討するため、「散布図」を用いている。ただ、この方法では、個々の概念間の関係は捉えられるが、複数概念間の関係をダイナミックに捉えることができないため、第2の手法として、「質的比較分析」(Qualitative Comparative Analysis)を用いている。その結果、「ハラール食品のサプライヤー管理」では、(1)「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こと、(2)「Y´: 原材料調達戦略」は「X´: 購買側組織の管理能力」だけでほぼ説明できること、(3)概念間の関係は直線的でないこと、などを確認している。

第5章「結論」では、以上の議論を踏まえ、Tiemán モデルを次の5つの点に関し、修正する必要があることを指摘している。第1は、「購買側組織の管理能力」における多様性を把握可能とすること。第2は「原材料調達戦略」における多様な措置を網羅できること。第3は「Y: 原材料調達戦略」における操作概念の位置づけを変更すること。第4は「実態領域」と「規範領域」を区別すること。第5は、ハラール調達の成熟度を「単線的」ではなく「多線的」に捉え得るものとする。

その必要を確認した上で、本論文は、修正を加えた筆者独自の「ハラール調達の説明モデル」を提示している。筆者のモデルでは、第1に、16通りの「購買側組織の管理能力」が把握可能となっている。第2に、「原材料調達戦略」における多様な措置が網羅されている。第3に、「非依存戦略」「部分依存戦略」「第三者依存戦略」という操作概念間の優劣をなくしている。第4に、「実態領域」だけを映し出すものとしている。第5に、成熟度を「多線的」に捉えるモデルとしている。本論文の内容は以上の通りである。

## 論文審査結果の要旨

### 本研究の主な貢献と可否

本研究の主な貢献を整理すれば、次の4点にまとめられる。第1は、ハラール調達に関し、これまで頻繁に用いられていた「ハラール調達の成熟度モデル」(Tiemán モデル) に対し、最も本質的な疑問を投げかけ、これを大幅に修正したことにある。特に、ハラール・サプライヤー管理に関する研究が限られている中で、これだけ緻密に先行研究を精査し、新たな説明モデルを構築・提示したことに敬意を評したい。その学術的価値は非常に高い、と言ってよからう。

第2は、モデルの修正を行う上での手続きに関して、長期に及ぶ入念な実態調査を実施したことである。具体的な情報を入手することが非常に困難な状況にあつて、筆者は、日本企業とマレーシア企業の担当者に細かなインタビューを実施し、しかも複数回これを実施し、より正確な生データの収集に努めている。第4章「ケーススタディ」で紹介された内容は、それだけでも貴重な情報となっている。特に、それは「ハラール・サプライヤー管理が想像以上に多様な広がりを持っていること」を示しており、その学術的意義は計り知れない。

第3は、インタビューの結果を単なる記述に終わらせず、「質的比較分析」という新たな分析手法を用いて、独自の「説明モデル」に高めたことである。サンプル数が限られているため、これは試験的な処理に終わっているが、今後、調査対象企業数を増やすことで、より信頼性の高いモデルへと改善していくことが可能と期待される。

第4は、学術面のみならず、実務面でも、いくつかのインプリケーションを示したことである。例えば、現在、日本政府において、食品表示のグランド・デザインが議論されていることを踏まえ、ハラール性の問題が発生する可能性のある食品や成分の表示についても、情報開示が進められるべきとしている。また日本企業にあつては、認証の取得に頼り過ぎず、自らが原材料に関するリスクにつき詳細な知識を身につけていくことが重要としている。

これら4つを総合的に評価し、審査員全員一致で、藤原氏の博士論文を「合」と判断した。なお、本審査では、審査員より、以下のような質問と指摘を受けた。これらに対する藤原氏の回答も併せて記しておきたい。氏はいずれの質問に対しても適切かつ明確に回答した。それは研究の積み上げに裏打ちされたものであり、学位取得に足る十分な回答であった。

### 本審査における質問など

第1に、筆者は、質的比較分析を用いて、独自の「説明モデル」を提示しており、これは評価できるが、このモデルでは、「非依存戦略」「第三者依存戦略」という2つの結果変数が同じセルに収まっている。これは、筆者の設定した説明変数では、この2つの調達戦略の違いを説明できないということになるのではないか。また、その原因は、筆者の提示した「説明モデル」が「資源依存理論」と「組織セット理論」の2つを採用したためではないかと思うが、どう考えるか。

回答：この点については、筆者も認識しており、「今後の課題」としても提示したところである。本研究では、既存モデルの修正を目的としたため、「資源依存理論」と「組織セット理論」を使わざるを得なかった。今後の課題として、「製造拠点地」などの変数をより細かに分け、

「制度化理論」や「取引コスト理論」などの可能性も検討したく考えている。

第2に、本論文は、「購買側組織の管理能力の多様性」や「原材料調達戦略の相違」を全体的に捉える「ハラール調達の説明モデル」を提示し、そのモデルの中で、「発展の経路」を多線的なものとして捉えている。この指摘は理解できるが、それでも、組織規模が大きくなるにつれ、戦略が変化あるいは多様化するといった発展経路を示すことも可能ではないか。藤原氏の見解を聞きたい。

回答：直感的には、組織規模に応じて戦略が変わるように思われるが、今回の研究は、あくまでも現存する組織の共時的比較にとどめた。このため、そこから、説得力のある発展経路を描き出すのは難しいと考えている。今後は、特定の企業に焦点を絞り、通時的に変化を追跡・検討することで、発展経路の提示にもチャレンジしたい。

第3に、筆者は、Tiemanモデルを一方で「実態調査に基づかないモデル」と捉え、また他方で「実態と規範が混在したモデル」と指摘している。この2つの指摘は矛盾しているのではないか。Tiemanモデルは、基本的に「規範モデル」と考えるが、藤原氏の意見を聞きたい。

回答：ご指摘の通り、Tiemanモデルは規範的であるが、Tieman自身が組織運営の実体験を持っているため、規範的でありながらも、実態的な要素を合わせ持っている。Tiemanモデルの問題は、今回調査した7社が全て第一段階に収まってしまうことにある（規範的に進んでいるはずのマレーシア企業も全て第一段階に収まってしまうことにある）。このため、筆者としては、まずは実態をより正確に捉え得るモデルが必要であると感じた。

第4に、本調査の質問項目や方法論について、いくつか確認したい。(1)「イスラーム金融」に関する質問を行っているが、これを問うのは時期尚早ではないか。(2)動物由来の原材料を減らし、植物由来の原材料に代替することも尋ねているが（普遍的な目的を目指す上では理解できるが）、これはハラール食品の目指すところではないが、どうか。(3)方法論として、「包材を除く」としているが、ハラール食品におけるサプライチェーンでは、包材のハラール性はかなり重視されているため、これは問題ではないか。(4)また別の方法論として、宗教的事項と食品安全衛生とを分け、食品安全衛生を除いて、質問を行っているが、ハラール認証の中には、既に食品安全衛生に関する要件が入っているため、これを除くのは問題ではないか。

回答：本調査では、(1)「イスラーム金融」や(2)「植物由来の原材料」などへの対応を質問し、その実態を明らかにすることを狙いとした。それゆえ、あえてこれらを問うこととした。その結果、イスラーム金融については、時期尚早という事実を、また食肉を大豆ミートなどに代替する会社も存在しないことを確認できた。(3)「包材」については、ご指摘の通り、ハラールへの取り組みにおいて、包材のハラール性は非常に重要であるが、現状、包材メーカーが取得するようなハラール認証制度が存在しないため、今回は「包材を除く」との前提を設けた。(4)食品安全衛生に関しても、ご指摘の通りであるが、今回、調査の対象とした日系企業は、食品安全衛生上の取り組みを自明のものとしていた。それゆえ、あえて質問する必要はないと判断した（逆にマレーシア企業の方に問題があった）。仮にこれに関する取り組みまで調べるとす

れば、膨大な質問を用意することとなり（調査に協力頂く企業の大きな負担となり）、調査そのものも難しくなる状況にあった。かかる理由で、今回は、ハラールに焦点を絞った調査とした。

第5に、本研究では、Tiemánモデルを「購買側組織の管理能力」と「原材料調達戦略」の2つ変数をもって食品会社を捉えるものとしている。これに対し、筆者は「リスクの認識」という第3の変数を追加しているが、前2者と比べ、これはより主観的なものとなっており、これを取り込むのは難しかったのではないかと。

回答：組織間パワーの調整理論によれば、「リスクの認識」も重要な変数になると考え、導入を試みた。しかし、ご指摘の通り、筆者の説明モデルでは決して取り込みはうまくいかなかった。「リスクの認識」は「原材料調達戦略」にほとんど影響を及ぼさず、「購買側組織の管理能力」だけで「原材料調達戦略」はほぼ説明できた。「リスクの認識」が主観的な変数であったため、その実態を把握するには、より精緻な調査方法を検討する必要があると考えている。

第6に、筆者は、5つの組織間関係論のうち、2つのアプローチを採用しているが、Tiemánモデルを出発点としなければ、より柔軟かつ機動的に様々な理論を採用できたのではないかと。今後は、Tiemánモデルにこだわらず、筆者独自のモデルを追求していけばよいのではないかと。そのような印象を持った。

回答：まずは影響力の大きなモデル（Tiemánモデル）を出発点として検討を試み、実証調査を実施し、その結果に基づき、基本のモデルを修正するのが、研究者として最初にやるべきことと考え、今回の研究を進めた。今後は、自身のモデルをより明確な形で提案できるよう、調査研究を深めていきたい。

最後に、本研究の最も重要な部分は、非イスラーム国（日本）において、ムスリムでない企業（日本企業）がどのようにハラールに対応すべきかを示すところにあったと理解している。これに対し、Tiemánモデルは、イスラーム国（例えば、マレーシア）にあって、ムスリム企業（例えば、マレーシア企業）が、イスラームの思想をどのように実践すべきかを、つまり、宗教行為の実践をどのように高めていくべきかを示すものであった。それゆえ、Tiemánモデルから、筆者の説明モデルを導き出すことに無理があったと思う。今後の研究に期待したい。

回答：ご指摘の通りであるが、この分野で影響力のあるTiemánモデルを検討することなく、独自の説明モデルを提示することはできなかった。また今回の調査で確認できたことだが、マレーシア企業も、ハラールを純粋に宗教行為として実践しているわけではなかった。理想は理解していても、イスラーム金融への取り組みや、植物由来原材料への切り替えは、決して行われていなかった。ただ、今後は、日本企業に対し、これがビジネスだけでなく、宗教行為の一環であることを理解してもらえよう、情報発信に努めたい。

この他にも、細かな指摘や質問が行われたが、藤原氏はいずれの質問にも適切かつ明確に回答した。以上を踏まえ、既述の通り、審査員は全員一致で、氏の博士論文を「合」とし、学位の取得を認める判断を下した。