

アグリビジネスにおける環境価値と戦略的アライアンス —VRIOのフレームワークによる分析を中心に—

The environmental value and strategic alliance in agribusiness activities:
Focusing on analysis using the VRIO framework

松原茂仁*
Shigehito MATSUBARA

Abstract

This paper aims to examine the activities of long-established brewing firm which is working on a strategic alliance with rural community and to clarify that environmental value is always considered as an important factor to sustain this strategic alliance. In this examination, the alliance of long-established brewing firm with rural community is focused and the relationship between environmental value and management strategy of the long-established brewing firm is analysed using the VRIO framework, which is worthwhile to an attempt to extract the key indication for the environmental management of food manufacturing company.

キーワード：サプライチェーン, 戦略的アライアンス, 環境価値, VRIO フレームワーク,
アグリビジネス

I. 緒言

アグリビジネスのサプライチェーンにおいて、特に食品製造業では、原材料の量の確保と質の担保は昔も今も重要課題の一つであり、経営戦略としても上位に位置する問題である。

一方、農村地域では、農業従事者の高齢化や後継者不足により耕作放棄地が増え、環境保全の問題としても大きな課題となりつつある。

そこで、食品製造業と農村地域との取引において、農村の環境を考慮した企業の戦略的アライアンスについて考察する。

本研究では特に食品製造の中でも米を原材料とする醸造業で、農村地域とのアライアンスを組んでいる老舗企業に絞りインタビュー調査による事例分析を行った。醸造業は老舗企業の割合が高く^{注1}、日本の食品製造業の原材料調達歴史的経緯についても窺えると考えられる。

醸造業における原材料の米は製造コストの6割～7割を占めると共に、商品の品質にも大きく

* 関西国際大学人間科学部

かかわるものであることから、差別化やブランド化など企業の経営戦略としても重要であると考えられる。したがって、農村地域とのアライアンスを戦略的に考える老舗醸造企業が存在することは、当然の流れといえる。

II. 研究概要

第1に研究目的である。本研究では、まず、老舗醸造企業が原材料調達歴の経緯や農村地域社会との関係性において、どのようなアライアンスを組んできたかを明らかにする。そのアライアンスにおいて環境価値を考慮した取り組みに注目し、それが経営戦略としていかに行われているのかを整理する。その上で、環境価値を考慮した垂直的な戦略的アライアンスの特徴について検証し、食品製造業の環境経営の重要ポイントを考察した。

もう一点、戦略的アライアンスでのVRIO^{注2}のフレームワークの検証を試みた。VRIOはこれまで企業組織の内側にある経営資源やケイパビリティの分析に使われてきたフレームワークであるが、本研究では戦略的アライアンスを強固な関係性による一体化と捉え、VRIOのフレームワークの活用による検証を実施し、その妥当性についても考察した。

第2に研究対象と研究方法である。具体的には、岡山県、石川県の日本酒の醸造業と京都府の酢の醸造業の3社を研究対象とし、インタビューによる質的調査を実施した。

老舗醸造企業と農村地域とのアライアンスを一体と捉え、この関係性を経営資源と考えた。そして、環境価値に考慮し、経営戦略として取り組まれている戦略的アライアンスの関係性についてVRIOのフレームワークで分析した。

[調査概要]

- 1) 調査対象：A社（岡山県）日本酒の醸造企業
B社（京都府）酢の醸造企業
C社（石川県）日本酒の醸造企業
- 2) 調査期間：2010年9月～2011年9月
- 3) 調査方法：訪問による聞き取り調査
- 4) 調査内容：会社の沿革、農村地域との関係性、環境価値を考慮した取り組み、経営戦略などについて聞き取りを行った。

III. 調査

1. インタビュー内容

1.1. A社（岡山県）日本酒の醸造企業

【会社の沿革とプロフィール】

1867年（慶応3年）の創業時から日本酒の醸造業を営み、現在に至るまで酒造りを受け継いでいる。現社長は6代目であり、すべて世襲で事業継承されてきている。売上規模は約2.1億円、従業員は20人、生産量は1975年（昭和50年）頃がピークで現在はその頃の1/3程度である。

【農村地域との関係性について】

1987年に自己所有の約30アールの田で山田錦の栽培を始めた。その後自社で栽培する面積は1993年には1ヘクタール、2008年には9.5ヘクタール（自己0.2ヘクタール・借地9.3ヘクタール）2011年は約11ヘクタールである。契約栽培で農家に作ってもらったこともあったが品質にムラがあり、現在では借地ではあるがすべて自社の社員で栽培をしている。自社で30～40ヘクタール程度を栽培したいと考えている。

また、2003年には酒造会社が直接原料米を栽培出来るという「鴨方町酒米栽培振興特区」が内閣府に認定され、耕作放棄地などの農地を借り農業に参入することが可能になった。

農業参入の最初の目的は良質の酒米の確保と原材料費の削減である。大手と対抗するためにはオリジナリティーと製造コストがポイントである。オリジナリティーの面では2007年から有機栽培で山田錦を作っている。2004年ぐらいから準備をし、有機認証も取得している。ターゲットは海外で、海外でのオーガニックに対する意識は非常に高い。原材料の米は製造原価の6割～7割を占めるので費用削減の目的もある。現在約30%を自社栽培しており、残りはJA岡山から地元産を調達している。

過疎高齢化にともなう耕作放棄地の増加により、地域から作って欲しいと頼まれ、耕作放棄地対策の目的も付加されてきている。

【経営戦略】

流通チャンネルについて、小売業者や卸売業者を通した販売は減少している。ダイレクト販売は現在約1割であるが、ネット販売やテレビショッピングを始めたこともあり少し増加傾向である。価格競争では中小企業は勝てないので、有機やスパークリングなど特徴のある商品を出している。スパークリングは売り上げの約15%にまで伸びている。また、海外輸出は現在12%程度である。

今後はダイレクト販売と海外輸出を増やす計画である。海外のオーガニックに対する需要は日本に比べて大きく50%ぐらいまで増やしたいと考えている。

1.2. B社（京都府）酢の醸造企業

【会社の沿革とプロフィール】

1893年（明治26年）に創業し、創業時から酢の醸造業を営んできた。現在の社長は4代目ではあるが、既に5代目（36歳）が大部分で経営を担っている。B社もこれまですべて世襲で事業継承されてきている。売上規模は約3億円～3.5億円で、従業員は正社員12名、パート社員4名、家族5名、生産量はこの10年間あまり変わっていない。

【農村地域との関係性について】

先代の1964年（昭和39年）に地域の農家に頼み込み無農薬米の契約栽培に取り組み始めた。当時毒性の強い農薬を使うのが当たり前の時代で、地域の農家を説得するのに2年かかったという。農家の高齢化で条件の悪い棚田は放棄地になり始めたので、10年程前から一部自社で米作りを始め、現在60アール程度自社で栽培している。収量は豊作の年で1000俵ぐらいの年もあったが、現在は農家の数も少し減り650俵ぐらいを栽培してもらっている。現社長は里山や棚田など環境保全のNPOの代表も務めている。

農業参入の最初の目的は安全な原材料の調達であったが、その後棚田保全の目的も加わり、現在16～17戸の農家と一緒に、無農薬の「コシヒカリ」（80%）「五百万石」（20%）を栽培している。

あくまでも安全安心な原材料の調達が第一で、無農薬のため苦勞も多く、農家に気持ち良く作ってもらうために、出来た米は全量通常価格の約2倍で買い取っている。「コシヒカリ」26,500円/俵(1等)、「五百万石」28,000円/俵(1等)、紙マルチ用の田植え機3台と紙マルチは会社が負担している。

全量買い取りのため2008年(平成20年)には米が余り、通信販売のお客様にダイレクトメールをお願いをして約100俵買ってもらったこともある。

【経営戦略】

料理用の酢の需要は減少しているが、飲用の酢は伸びており、全体としての酢の市場はやや拡大している。1985年～90年頃には黒酢、2002年頃から飲む酢がブームになっている。

B社の強みは「静置発酵」といわれる昔ながらの製法で、発酵に100～120日(全面発酵では3～4日)かけ、アミノ酸などが減少しない製法を受け継いでいる。現在「静置発酵」を行っている蔵は全国でも20社程しかない。

もうひとつの強みは原料へのこだわりである。現在のJAS認定では酢1リットルにつき40グラム以上の米を使えば米酢とされるのだが、B社では酢1リットルにつき200グラムもの無農薬コシヒカリを使っている。

流通チャンネルはダイレクト販売が約30%で、年間約3000人が直接蔵まで来訪される。海外輸出は1980年代に20%ぐらいあったが、現在は1%ぐらいである。

顧客は首都圏に多く、優良顧客の米作り体験会は年間のべ100～150人が参加し、1/2～1/3が首都圏からやって来る。

今後自社での米作りは増やすつもりはなく、出来る限り地域の農家の方々に作ってもらいたいと考えている。

1.3. C社(石川県)日本酒の醸造企業

【会社の沿革とプロフィール】

1570年(天正年間)創業、酒のほかタバコや生糸など総合商社のような会社であったが、他は没落し酒造だけ残っている。1902年(明治35年)合資会社に改組している。現在の社長は17代目(63歳)で、26歳の時父親から継承している。売上規模は約8億円～9億円、従業員は約30名である。

【農村地域との関係性について】

C社は直接自社で米作りはしていないが、兵庫県三木市の山田錦特A地区に村米といわれる契約田を持ち、農家と密接なつながりを持っている。1993年に念願の特A地区の村米制度に参入しているが、当時兵庫県の良質な山田錦は灘の酒蔵が独占していた。どうしても最良の山田錦が欲しく、地域の有力な人物に会うために石川県から通い続け、12年かかり村米制度に参入したそうである。

現在、社員は契約田の農家と一緒に田植えや稲刈りを行い、栽培調査も実施している。酒蔵が必要とする最高品質山田錦の米作りを農家と一緒に模索しており、手間やコストがかかっても米の品質にこだわり追求し続けている。

【経営戦略】

大手の酒蔵ではできないことをやり続けている。麴米は山田錦100%で、最も高い特A地区山田

錦を使用しており、製造原価の7割を占める。また、自家精米による微妙な磨き具合や、センサーなどを使った高精度の製造も追求している。

農家とのつながりと同じように、小売や外食の人達とのつながりも重要だと考え、2010年より小売と外食の人たちを農家に連れて行き、一緒に田植えと稲刈りを実施している。

特A地区山田錦100%の焼酎も製造しているが、大手ではコストを考えると参入しにくくオンリーワンである。また、十年熟成の大吟醸を一升瓶1本5万円で販売するなど、こだわりの超高級酒を製造している。

地方の酒蔵としては、生き残るために仕方がないと考え最高級山田錦にこだわっている。これを安い五百万石などに変えると価格が半分ぐらいに抑えることはできるが、美味しい酒は作れないという。

IV. 考察

1. VRIO フレームワーク

持続可能な競争優位の主な源泉は企業組織の内側にある経営資源やケイパビリティなどであるというRBV (Resource-Based View) の考え方を基に、ジェイ B. バーニー (Jay B. Barney) が提唱した分析手法がVRIO フレームワークである。

企業を経営資源の束と捉え、個々の経営資源やケイパビリティについて、次の4つの問いによって分析する。

A) 経済価値 (value) に関する問い

その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか。

B) 稀少性 (rarity) に関する問い

その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか。

C) 模倣困難性 (inimitability) に関する問い

その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するだろうか。

D) 組織 (organization) に関する問い

企業が保有する、価値があり稀少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているだろうか。

以上の4つの問いを整理したものが表1のVRIO フレームワークである。

表1 VRIO フレームワーク

経済価値	稀少性	模倣困難性	組織	
NO	—	—	NO ↑ ↓ YES	競争劣位
YES	NO	—		競争均衡
YES	YES	NO		一時的競争優位
YES	YES	YES		継続的競争優位

【出所：ジェイ B. バーニー『企業戦略論 [上] 基本編 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社2003年、272頁を基に筆者が加筆修正】

2. VRIO フレームワークを用いた分析

図1は老舗醸造企業のバリューチェーンで、川上の農村地域から川下の卸・小売・外食への流れを図式化したものである。ここでは川上の農村地域と戦略的アライアンスを組んでいることを経営資源と捉え、その経営資源についてVRIOフレームワークで分析する。また、そのアライアンスにおける環境価値に配慮した取り組みについても整理した。

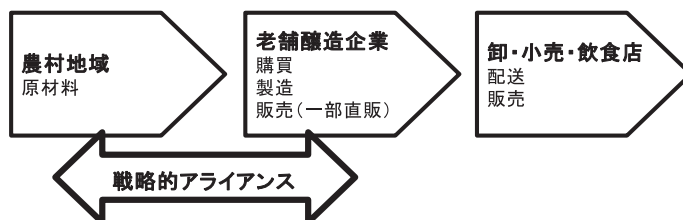


図1 老舗醸造企業のバリューチェーン
【出所：筆者作成】

1. 1. A社（岡山県）日本酒の醸造企業

（1）経済価値

契約栽培で地域の農家に栽培してもらっていたことがあるが、現在は内製化し自社内で栽培している。農村地域との関係性がないようにも見えるが、地域として「鴨方町酒米栽培振興特区」の認定を受け、耕作放棄地などの農地を借りることを可能とし、耕作放棄地対策に貢献している。また有機栽培にこだわり環境に配慮した栽培を行っている。有機栽培の山田錦を流通市場から手に入れることは現実的には不可能で、海外でのオーガニック市場をターゲットとしたA社の販売戦略とも関連し、この農村地域との関係性に経済価値はある。

（2）稀少性

農村地域の耕作放棄地対策を兼ねて農地を借りることで、自社内で有機栽培の山田錦を入手可能としている。特区の認定を受けて地域の農地を借りている事例は全国でも他になく稀少である。

（3）模倣困難性

地域の信頼や賛同を得ることや地域として特区の認定を受けることなど、他の企業が簡単に模倣できるものではない。

（4）組織

企業と地域農村とを一体で組織だと考えると、地域農村は耕作放棄地対策として農地を貸しているという程度で、あまり深い関係があるわけではない。しかしながら、高齢化と後継者不足の農村地域の環境保全に貢献していることもあり、地域と企業は良好な関係性が築かれている。そして、地域から耕作を頼まれることが多くなり作付面積は年々増加傾向にある。

1. 2. B社（京都府）酢の醸造企業

（1）経済価値

農村地域とアライアンスを組むことにより、安全安心な原材料である、無農薬の「五百万石」「コシヒカリ」を入手できており、経済価値は高い。

（2）稀少性

酢の醸造において、無農薬かつ「五百万石」など高品質米を大量に使用している企業は全国に

例がない。

(3) 模倣困難性

農村地域で無農薬米を栽培してもらうために農家を説得するのに2年間を費やしている。農家に気持ち良く作ってもらうために、全量買い取り、通常価格の2倍、田植え機や紙マルチなど農業資材を会社が負担など、他の企業がすぐに模倣できるものではない。

(4) 組織

1964年から約50年間もの期間農村地域とのアライアンスが継続されている。棚田でかつ無農薬で栽培するには大変な手間がかかり、環境保全の目的が付加されないと成立しない。このように本アライアンスは、農村地域とはかなり強い関係性が築かれている。また、優良顧客の米作り体験会には年間のべ100~150人が参加し、農村地域（原材料生産）から顧客（消費）までを巻き込んだ取り組みが行われている。

1.3. C社（石川県）日本酒の醸造企業

C社を考察するにあたり「村米制度」といわれる制度について触れる必要がある。明治時代に酒の需要が増加した灘五郷の酒蔵では、良質の酒米の確保が課題となる。そこで、良質の酒米を求める酒蔵と安定した売り先を確保したい農家の意向が一致し、村米制度と呼ばれる取引が始まっている。この制度は灘五郷の酒蔵と播州地方の酒米産地の村との間で契約された取引制度で、1890年頃から始まり現在は兵庫県三木市吉川町にのみ残っている。この村米制度は、食品製造業（酒蔵）と農村地域のサプライチェーンにおける戦略的アライアンスと考えられる。

兵庫県三木市吉川町は村米制度発祥の地で、山田錦特A地区である。表2は酒蔵と村米集落の一覧であるが、ほぼ全集落で山田錦を生産しており、全38集落のうち1集落は山田錦生産農家がいなくなったが、現在でも37集落が9社の酒蔵と村米制度による取引を行っている。

表2 酒蔵別村米集落一覧表

酒蔵	村米集落
白鶴酒造	新田・上中・豊岡・南水上
剣菱酒造	上荒川・畑枝・福井・富岡・古市・古川・北水上
白鷹(株)	市野瀬・楠原
菊正宗酒造	前田・有安・長谷・上松・田谷・法光寺・湯谷・大畑・金会・福吉・毘沙門・東田
大関(株)	稲田・奥谷
日本盛(株)	西奥
沢の鶴(株)	実楽
櫻正宗(株)	南豊岡
C社	渡瀬（生産者がなく取引中止）・山上・貸潮・鍛冶屋・米田・大沢・吉安下・吉安上

【出所：JAと酒蔵の資料を参考に筆者作成】

(1) 経済価値

日本酒の醸造においては原材料の米が製品の品質に大きく影響を及ぼす。全国トップレベルの特A地区で栽培された最高級の山田錦を毎年安定的に手に入れることのできる村米制度に参入しアライアンスを組んでいることは経済価値として非常に高い。

(2) 稀少性

山田錦特A地区に約120年間続く村米制度に参加できる酒蔵は現在全国で9社しかない。またこの地域の生産量を今後大幅に増やすことは不可能で、これ以上参入企業（蔵元）が増えることは考えられず稀少である。

(3) 模倣困難性

C社は村米制度に参入するために12年間を費やし、地域の有力者を説得してきた。その後も社員が契約田で農家と一緒に栽培調査を実施し、最高品質の山田錦を追及し続けている。このように多くのコストを費やし関係性を築くことは模倣困難性が非常に高いといえる。

(4) 組織

村米制度は約120年続く制度で、醸造企業と農村地域との関係性は非常に強い。C社は村米制度としては最後発の1993年からの参入ではあるが、既に約20年経っており、参入前に12年間地域の有力者と接触していることも考えれば、30年以上の関係性を築いている。また、C社は村米制度の中で農家と協力し栽培調査に取り組んだ最初の酒蔵である。毎年社員と農家が実験田で栽培調査をおこない、調査結果をC社と契約している村米集落全体にフィードバックしている。これは農村地域における栽培技術の高度化と同時に継承にも貢献している。ため池などの水質や栽培における水管理など古くから伝わる栽培方法など、農家の勘と経験だけが頼りであった栽培技術は、C社の栽培調査によって数値化され継承されやすくなっている。上質の山田錦の栽培には古くから伝わる土壌など自然環境を維持することが重要であるということは酒蔵も理解しており、栽培調査においても環境に配慮した栽培方法を模索している。本アライアンスにおいて環境価値を考慮した直接的な取り組みは限定的であるが、C社が農家と協力して栽培調査を実施することで、農村地域が環境を重視し、環境価値を考慮した取り組みになるといった間接的な効果は確認された。

3. 分析結果の整理

VRIO フレームワークの経済価値、稀少性、模倣困難性、組織の4項目について3社を整理した。

1.1. 経済価値

表3 VRIOの経済価値

経済価値		
A社	有機栽培山田錦を流通市場から入手することは不可能、海外のオーガニック市場をターゲットとした販売戦略とも関連、農村地域との関係に経済価値はある。	YES
B社	安全安心な無農薬の「五百万石」「コシヒカリ」を入手、経済価値は高い	YES
C社	特A地区最高級山田錦を毎年安定的に入手できる村米制度に参入していることは経済価値として非常に高い。	YES

【出所：筆者作成】

1.2. 稀少性

表4 VRIOの稀少性

稀少性		
A社	耕作放棄地対策に貢献しつつ有機栽培の山田錦を入手，特区認定を受けて地域の農地を借りている事例は全国的に稀少。	YES
B社	酢の醸造で無農薬の高品質米を大量に使用している企業は全国に例がない。	YES
C社	特A地区村米制度に参加できる酒蔵は全国で9社，特A地区の生産量を増やすことは不可能で稀少。	YES

【出所：筆者作成】

1.3. 模倣困難性

表5 VRIOの模倣困難性

模倣困難性		
A社	地域の信頼や賛同を得ること，地域として特区の認定を受けることなど，他の企業が簡単に模倣できるものではない。	YES
B社	農家の説得に2年間を費やす，通常価格の2倍で全量買い取り，田植え機や紙マルチなど農業資材の負担など，他企業の模倣は非常に困難。	YES
C社	村米制度に参入するために12年間を費やし，社員が契約田で農家と栽培調査を実施し最高品質の山田錦を追及，多くのコストをかけ模倣困難性は非常に高い。	YES

【出所：筆者作成】

1.4. 組織

表6 VRIOの組織

組織		
A社	地域農村とは農地の借用程度であり深い関係ではないが，耕作放棄地対策に貢献していることもあり，地域と企業との関係は良好。	YES (弱)
B社	約50年間アライアンスを継続，農村地域とは強い関係を構築，優良顧客の米作り体験会に年間のべ100~150人が参加，農村地域（原材料生産）から顧客（消費）まで連携した取り組み。	YES (強)
C社	村米制度は約120年続く制度で関係は非常に強い，栽培調査の結果を村米集落全体にフィードバックし，栽培技術の高度化と継承に貢献し関係は強い。	YES (強)

【出所：筆者作成】

以上の分析を基に3事例をVRIOフレームワークで整理すると表7のとおり組織に違いが見られた。つまり，老舗醸造企業と農村地域との関係性において強さの違いが認められた。そして，アライアンスの組み方の特徴が関係性の強さに影響していると考えられる。

表7 事例の VRIO 分析

企業	経済価値	稀少性	模倣困難性	組織（関係性）	アライアンスの特徴
A社	YES	YES	YES	YES（弱）	農地借用 特区活用
B社	YES	YES	YES	YES（強）	契約栽培 資材提供
C社	YES	YES	YES	YES（強）	制度に参入 栽培調査

【出所：筆者作成】

4. VRIO フレームワークの組織と環境価値

先の VRIO フレームワークの分析で組織（関係性）の強弱とアライアンスの特徴に違いがあることがわかった。

次に、環境価値に着目すると、3社の経済価値においてそれぞれ環境価値が関係していることがわかる。A社は耕作放棄地対策に貢献しながら有機栽培の山田錦を入手している。B社は棚田保全や無農薬栽培を追及しながら高品質米を入手している。C社は持続的な最高級山田錦の栽培を追及した栽培調査を農村地域と一緒に実施している。つまり、3社の経済価値への視点の違いが環境価値への配慮の高低に影響している。

そこで、経済価値に影響を受けた環境価値への配慮と組織（関係性）を整理すると下表の通りになる。

表8 VRIO 分析の組織と環境価値

企業	組織（関係性）	環境価値への配慮
A社	弱い関係	高い 耕作放棄地対策
B社	強い関係	高い 無農薬栽培・棚田保全
C社	強い関係	低い 栽培調査（土壌・水質など）

【出所：筆者作成】

そして、表8を基に組織（関係性）と環境価値配慮の組み合わせを類型化すると図2の通り分類することができる。

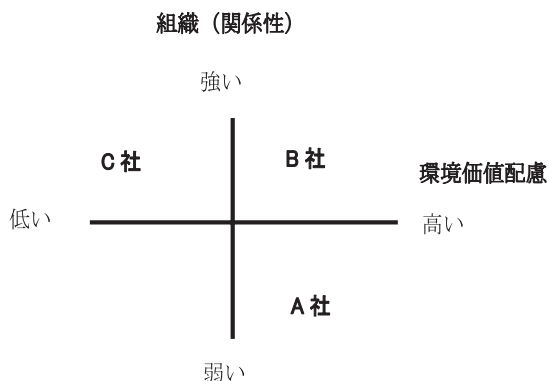


図2 組織（関係性）と環境価値配慮との類型化

【出所：筆者作成】

V. 結言

図2の類型を基に3社の戦略的アライアンスの特徴と環境価値配慮のポイントを考察する。

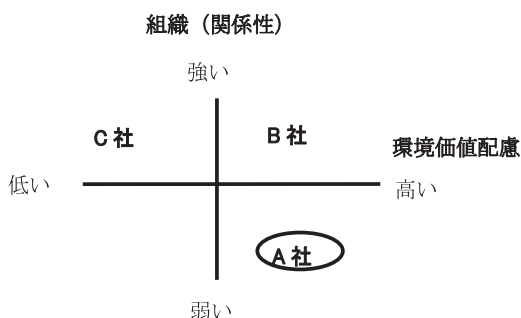


図3 A社のポジション（組織・環境価値配慮の類型）

【出所：筆者作成】

まず、組織（関係性）は弱い環境価値配慮が比較的高いA社について、環境価値に対する配慮としては耕作放棄地の減少であり、農村地域からも一定の支持を得ている。地域では高齢化と後継者不足により耕作して欲しいという要望は増加傾向で、今後も自社栽培を増やす方向で進めている。A社は有機栽培の山田錦の調達が条件であるため、農村地域と協力して一緒に栽培するには農家の負担が大きすぎるため難しい面がある。そのため、アライアンスの関係性はどうしても弱くなってしまふ。しかし、この関係性の距離感は戦略的とも考えられる。農村地域との関係性については強いことがいいとは限らない。A社は農村地域と適度の距離感を保ちながら戦略的にアライアンスを組み、海外のオーガニック市場を狙った経営戦略が特徴である。

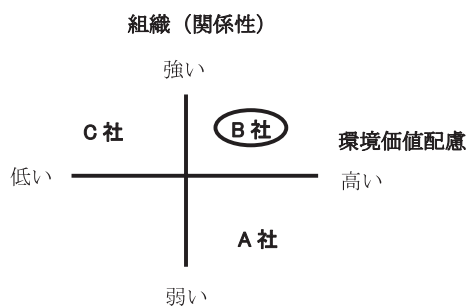


図4 B社のポジション（組織・環境価値配慮の類型）

【出所：筆者作成】

次に、組織（関係性）が強く環境価値配慮も高いB社について、京都府北部の日本海側にあり、都会の消費地からはかなり遠く、関西圏からも日帰りでは訪問できない場所である。にもかかわらず、優良顧客向け米作り体験会に年間のべ100~150人が参加し、そのうち1/2から1/3は首都圏から来るという、顧客との強い絆が構築されている。また、ダイレクト販売が約30%と比較的多く、年間約3,000人が直接遠くはなれた蔵まで来訪するといった、顧客と直接つながっているのが特徴的である。これは、環境価値に配慮した取り組みが顧客の信頼を得ることに結びついており、農村地域との戦略的アライアンスが販売に直結している。生産量がこの10年間あまり変わらないといった安定的な経営も、継続的な安定顧客があつてのことである。

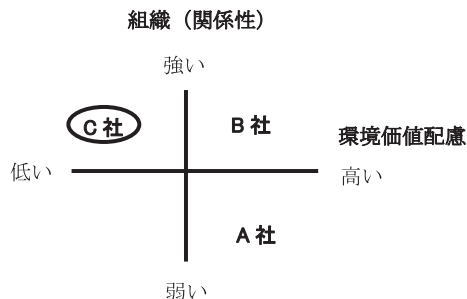


図5 C社のポジション（組織・環境価値配慮の類型）
【出所：筆者作成】

最後に、組織（関係性）は強いが環境価値配慮は比較的低いC社について、直接的な環境価値への配慮は低いですが、高品質の山田錦を栽培するために、土壌や水の調査を農家と一緒にこなっている。これはあくまでも主目的が山田錦の品質であり、農村地域の環境保全を意識したものではない。しかし、アライアンスを組んでいる農村地域の環境については関心が高く、山田錦の品質にこだわることを通して、間接的に農村地域に環境を重視することを促している。C社の農村地域との戦略的アライアンスは、いかに高品質の原材料が調達できるかであり、最高級の日本酒の製造を追及することが特徴であるが、その裏には間接的な環境価値への配慮も存在している。

これらから、食品製造業の環境経営の重要ポイントをまとめると、

- ① 環境価値については、顧客を巻き込んだマーケティング戦略においてB社のように顧客の信頼を得ることを可能とする。特に食品製造業において環境と安全安心とは親和性が高いことから顧客への訴求には有効的だと考えられる。
- ② 農村地域との関係性については、どのような目的でいかなる戦略的アライアンスを組むかによって、それぞれ適切な距離感があることがわかった。したがって、食品製造業と農村地域との関係性の強弱はアライアンスの内容により決定されると考えられる。
- ③ 環境や社会変化への柔軟性は、内製化により技術が社内に蓄積している方が優位で、A社の自社栽培は将来の強みになる可能性がある。

本研究のVRIOフレームワークを用いた分析により、組織（関係性）の強弱が鍵となることが分かった。食品製造業においては、原材料調達での農村地域とのアライアンスが企業の存続に大きく影響していると考えられる。それは、醸造業は老舗企業が多く、昔から農村地域との契約栽培に取り組んでいる企業が多いということからも判断できる。食品製造業が他の業種と違う点は、原材料調達における農業との関わりである。原材料である農作物の多くは年1作のものが多く、急激な大量生産に対応できないものが多い。したがって、長期的な計画における量と質の確保が重要になる。つまり、食品製造業における競争優位の源泉の一つに農村地域との戦略的アライアンスがあり、VRIOフレームワークを用いた分析により、両者の組織（関係性）が重要なポイントであることが本研究で示された。

また、VRIOのフレームワークについて、戦略的アライアンスを一体化したものとして捉えることで分析に活用できることが確認できた。この戦略的アライアンスにおけるVRIOの活用につ

いては、これまでの活用事例はなく新たな分野であり、今後精緻化の必要があるものの、本研究でその第一歩を踏み出したことで学術的な意義があると考えられる。

残された課題として、農村地域との関係の強弱と環境価値への配慮の高低での類型化については事例を増やして検証する必要がある。そして、今回は企業経営の視点から企業へのインタビューをおこなったが、農村へのインタビューも実施し、農村地域への効果も検証する必要があると考える。事例を増やし検証する中で、VRIOのフレームワークの戦略的アライアンスでの活用についての精緻化も実施する必要がある。

謝辞

本稿の執筆にあたり、関西国際大学教授阪本靖郎先生、広島大学教授戸田常一先生、広島大学教授椿康和先生、編集委員、レフェリーから多くのご助言とご指導をいただいたことに感謝したい。また、調査にあたり、老舗醸造企業の関係者の方々の多大な協力を得た。ここに記して謝意を表したい。

【注】

注1 老舗企業には定まった定義はないが、100年以上の企業を老舗企業とする研究が多く、本研究でも100年以上継続している醸造業を老舗醸造業と定義する。また、業種別の老舗出現率（老舗企業の数÷その業種全体の企業数＝老舗出現率）をみると、上位4位までを醸造業が占めている。1. 清酒製造（59.6%）、2. 醤油等製造（39.2%）、3. 味噌製造（37.5%）、4. 蒸留酒・混成酒製造（35.6%）【帝国データバンク】

注2 VRIOとはValue, Rarity, Inimitability, Organization,の頭文字を取ったものである。

【参考文献】

- Jay B. Barney [2002] *Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Second Edition: Pearson Education, Inc.* 岡田正人訳、『企業戦略論【上】基本編』ダイヤモンド社、2003年
- John L. Gattorna. Ed. [1998] *Strategic Supply Chain Alignment: Gower Publishing Limited.* 前田健蔵 田村誠一訳、『サプライチェーン戦略』、東洋経済新報社、1999年
- Michael E. Porter [1985] *Competitive Advantage: The Free Press, Macmillan. Inc.* 土岐坤他訳、『競争優位戦略—いかに高業績を維持させるか』、ダイヤモンド社、1985年
- Michael E. Porter [1998] *On Competition: Harvard Business School Press.* 竹内弘高訳、『競争戦略論I』、ダイヤモンド社、1999年
- 大滝精一他、『経営戦略 - 論理性・創造性・社会性の追求 - 』、有斐閣アルマ、1997年
- 岸川義光編著、『アグリビジネス特論』、学文社、2010年
- 経営哲学学会編、『経営哲学とは何か』、文眞堂、2003年
- 経営哲学学会編、『経営哲学の実践』、文眞堂、2008年
- 渋谷谷男、『戦略的農業経営』、日本経済新聞出版社、2009年
- 帝国データバンク史料館・産業調査部編、『百年続く企業の条件』、朝日新聞出版、2009年