

[論文]

経営をサービスと捉えたクラス別 価値創成モデルの醤油産業における事例研究

組織の違いがもたらす「共創」の可能性の違い

敬愛大学経済学部教授

和田 良子

1 研究の目的

本論文は、経営を「経営者による企業のステークホルダーに対するメカニズムデザイン」というサービスと捉え、Ueda et al. (2008) によるクラス別価値創成モデルをベースに、経営の違いがどのような価値創成の質的な違いを生むのかについて考察した定量的・定性的な研究である。

企業の経営者による「経営」という行為を「経営者」による有機的な意思決定の群と捉え、経営をステークホルダーに対するメカニズムデザイン問題として捉えることが可能である。そこでは経営者がメカニズムの設計者に相当し、その他の意思決定者がプレイヤーとなる。経営をサービスと考えるとき、サービスの創発シンセシスのクラス分けを用いて、経営の進化を、組織形態や環境変化への開かれ方、経営目標の不完全性の違いによって分類することができる。

Wada (2017) ではUeda et al. (2008) で提示されているサービスのクラスの類型に応じて、被雇用者（従業員）と経営者、経営者と株主などバイナリでの利害関係者との関係それぞれを、進化に応じてクラス分類を行い、その質的な違いを議論した。Wada (2017) においては、特に従業員と経営者、経営者と株主の関係に焦点を当てて、各クラスの質的な違いについて仮説を立てている。この論文では、(1)Wada (2017) では十分に明示的でなかった数理モデルによる叙述について考察を深めることにより、経営者とステークホルダーの関係がクラスによりどう変化するかを仮説を明示的にし、(2)醤油産業における事例により検証することを目的としている。

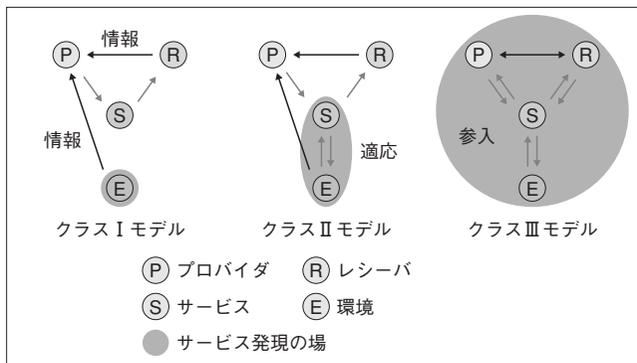
醤油産業における上位企業のうち上場企業は、キッコーマン株式会社とジャパン・フード&リカー・アライアンス株式会社だけである。そのため、株主との関係については、上場企業についてのみの検証となることを断っておく。本研究は、当該企業のHP上に掲載されている投資家情報と、株式会社帝国データバンクによる情報の閲覧によって行われている。

1.1 Ueda et al. (2008) によるサービスのクラスの類型化

本論文の基本的なモデルである、クラス別価値創成モデルについて簡略に述べる。

クラスIモデルでは、サービスのプロバイダとレシーバの間での取引によりサービスが行われる。サービスが経済学で通常想定できるレシーバが対価を支払い、プロバイダがサ

図1 サービスのクラスの類型化



ービスを供給する。情報は完全である。また、サービスの提供は環境に対して開かれておらず、環境が変わってもプロバイダは同じサービスを提供することになる。経営が生み出す価値は「提供型価値」である。

クラス II モデルでは、プロバイダによるサービスの提供は環境に対して開かれており、環境が変化すればそれに適応してサービスの内容も変化していく。サービスの供給および需要は条件つき問題として叙述できる。経営が生み出す価値は「適応型価値」である。

クラス III モデルでは、環境が変化する中で、サービスのレシーバとサービスのプロバイダが相互に「創発」しあうことで、新しいサービスを生み出していく「共創」が行われる。経営が生み出す価値は「共創型価値」である。

クラス I から II、II から III へと必ず進化していくというわけではなく、II から I へ、III から I へと戻っていくこともある。また資本の大きさ、生産する企業の歴史の長さなどにも関係がない。例えば、ヘアサロンで行われているサービスはその規模に関わらず III であることがほとんどである。

Wada (2017) においては、「経営」そのものをサービスと捉え、プロバイダを経営者、レセプターをステークホルダーとして、各クラスの違いについての仮説を立てた。本論文の前半では Wada (2017) の考察を深耕する。

1.2 Wada (2017) による経営サービスのクラスの類型化と経済モデルによる記述

クラス I 経営者と従業員、顧客の関係は、経済学が想定する生産者と消費者、労働提供者の関係である。生産者は消費者との対話はなく生産活動を行う。消費者も最も安い金額で効率的なやり方でサービスの成果を手に入れる。経営は環境の変化には対応していない。

【経済モデルによる記述】 クラス I では経営目標は完全情報下の利益最大化問題として叙述できる。独占力（価格支配力）がある企業では、数量と価格の同時決定問題となる。完全競争市場における企業であれば、確実性下の最大化問題として生産高の数量調整モデルを解くことが経営の目的となる。

$$\begin{aligned} \max_{y \geq 0} \pi(y) &= py - rk - wl \\ \text{subject to } y &= f(k, l) \end{aligned}$$

〈経営者 vs. 顧客〉 経営者にとって顧客は収入をもたらす主体であり、それ以上ではない。顧客からの意見を積極的に求め経営に反映させることはなく、得られた顧客の意見の反映も必要最低限なレベルで行う。このクラスでは、顧客に対する平等性が最も重んじられる。会員制などによるサービスは、実質的な割引にとどまる。

〈経営者 vs. 従業員〉 独占力のある企業であっても、ない企業であっても、このクラスでは従業員への賃金は人件費となる。従業員と資本は代替性が高いため、従業員の労働時間は、資本に比べて賃金が高い時には短く、安い時には長くなることが予想される。従業員の離職率は高く、その結果勤続年数は相対的に短くなる。従業員は、その企業で働くことに対して特別な喜びや従属感を感じない。つまり従業員にとってもその企業での労働は選択肢の一つとなっている。人件費が費用全体に占める比率は低いと考えられる。ただしその逆は成立しない。クラスⅢにおいても、従業員のやりがい効用（満足度）を高めるため、低い労働分配率に甘んじることがある。

従業員の効用最大化問題は消費からの効用を u 、余暇からの効用を v とし、両方からの効用を最大化する。

$$\begin{aligned} \max_{x \geq 0} \quad & u(x, 24-l) + v(l) \\ \text{subject to} \quad & wl \geq px \end{aligned}$$

クラスⅡ 経営は、環境の変化に対応して変化していく。企業がおかれている環境が技術革新などによって大きく変化する現代では、市場の要請を先読みした経営目標を立てることは、企業の存続のために必須である。

先行研究において、環境の変化を読んで潜在的な需要を形にする経営について研究したものとして、石井他 (2015) がある。石井他 (2015) は、今まで市場になかった新しいタイプのビジネスモデル形成プロセスが、アントレプレナー型であり、その際の経営者の活動は、市場が不均衡で、市場で利用可能な真の機会を認識していない状況から「消費者ニーズ」と「生産手段」に「気づき」があるという仮説を提示し、事例により検証しようとしている。なお、「気づき」とは潜在的なものを発見し現実のものとするためのプロセスである。

【経済モデルによる記述】 「気づき」を数理的モデルで表現することは容易ではないが、機会集合の拡大や選択肢の拡大として記述することは可能である。また、石井他 (2015) によると「気づき」には必ず何らかのプロセスがあり、気づいていない状態から気づく状態へは時間の経過がかかったり、体験の蓄積が必要であったりする。さらに「気づき」は企業の能動的で意識的な活動の蓄積から得られるはずである。したがって、潜在的に当該企業に必要な手段や選択肢に出会うための企業のサーチ行動の解として描くことができる。

〈経営者 vs. 顧客〉 このクラスでの経営は一方通行ではなく、レセプターとしての顧客との対話があると考えられる。「お客様の声」や「問い合わせ」を製品の改善や開発などに活かす方向があると考えられる。経営方針として「お客様第一主義」と謳われることが多い。結果として展開する商品のラインナップの増加や高頻度でのバージョンアップが観察される。

【経済モデルによる記述】 消費者の要望やクレームに対応して商品の質が変化したり、価格が変化したりする（多くは消費者の要望により下がる）。

CASE 1 品質をそのままにして価格を変化させる場合は、商品単位当たりの利益を小さくする行為となる。これは価格支配力があるケースに限られる。プライベートブラン

下の開発などがこれにあたる。

CASE 2 品質を高めて価格を変化させない場合は、生産費用が上昇することによって、利益が低くなる。

CASE 3 品質を高めて価格を上昇させるか、品質のうち顧客が維持したいと考えていない部分を低くして価格を下げる場合、または費用の上昇分を中間生産者などに転嫁することができる場合は、生産関数のうちの価格および費用曲線が同時に変化する。利益水準は変化しない。

CASE 1やCASE 2では、観察可能な指標として、売上高や利益率の変化が大きくなる可能性があるものの、CASE 3では、利益率の変化はないので、公表されているデータのみで判別することは難しい。

〈経営者 vs. 従業員〉 経営者と従業員との対話を通じて経営方針やそれを実現に移すための現場におけるルール、行動指針が決められることが予想される。経営者は従業員の労働時間を重視し、長時間労働にならないように注意する。経営者は従業員間の評価を含めた平等性に気を配る。日本型経営では、現場からマネジメントをする社員になり、トレーニングを経てさらに部下を任せながら、業務を一定程度の裁量をもって執行する立場となり、最終的に取締役となり、経営者となっていくケースがほとんどである。経営者は従業員をただの労働力と考えることはなく、一定のスキルを身につけた従業員を替えがきかない人的資本であると考え。また、そのような従業員になるよう投資をする。特にマネージャーの育成に投資をしたり、業務に必要な資格を取るための費用を負担したりすることが考えられる。

【経済モデルによる記述】 人的資源としての従業員に経営者が投資をし、投資をされた従業員の技術が上昇することで、生産関数が動的に変化するモデルとして叙述できる。

基本的なクラスⅡの経済モデルは、不確実性の源泉となる経済状態を $state_i$ として、

$$\begin{aligned} \max_{y \geq 0, I \geq 0} \pi \left(\sum_{i=1}^n y_i | state_i \right) &= px(y_i | state_i) - rk - ul - I - ER \\ \text{subject to } y_i &= f_i(k, l(I)) \end{aligned}$$

ER：役員報酬，I：従業員のスキルへの投資

クラスⅡは、条件に依存した不確実性下の利益最大化問題として記述することが可能である。経営者がリスク中立であれば、「経営」の目標は、いくつかのシナリオと、それが起きる確率に基づいて、利益の期待値の最大化問題を解く問題として記述される。生起する状態についての確率分布がわからないケースにおいては、経営者のあいまいさ回避の程度に基づいて、最悪のケースにおける利益を最大にする MinMax モデルや、その中間の α -Maxmin などのモデルとしても記述できる。それらのモデルには、投資回収までの長さや時間選好率、異なるシナリオによる投資結果の分散、経営者のリスク選好とあいまいさ選好など、経営者の資質が含まれる。

ここまで「経営者」と記述してきたが、取締役は複数存在し、上場企業であれば社外取締役も存在する。経営はグループでの意思決定となる。実験経済学の成果として、集団的意思決定では、個別的意思決定と比較して、代表取締役が一人で意思決定を行うオーナー系企業では、従業員から取締役となった複数の役員の合議による意思決定が行われる企業

よりも、大きいリスクを取ることが予想される。

クラスⅡの企業経営の本質の一つは、経営者がポートフォリオ選択をすることであると考えられる。それは事業ドメインや事業を行う地域におけるポートフォリオ、顧客のポートフォリオ、事業の短期・長期におけるポートフォリオ、資質や契約タイプの異などのような状態下でも一定以上の利益率が得られるよう、2個の事業を行う例で、事業Aの収益率を R_A 、 R_B とする。事業への投資の比率を w_A 、 w_B とする。

$$\text{ポートフォリオの収益率 } R_P = w_A R_A + w_B R_B$$

$$\text{ポートフォリオの分散 } \sigma^2_P = w_A \sigma^2_A + w_B \sigma^2_B + w_A \sigma_A w_B \sigma_B \rho_{AB}$$

ρ_{AB} : AとBの相関係数

経営者は事業ポートフォリオの目標利益率 \bar{R} を定め、分散が最小になるように事業比率を決めるポートフォリオ選択をする。 ρ_{AB} がマイナスになる事業を選ぶ。

$$\begin{aligned} & \min_{w_A, w_B} \sigma^2_P \\ & \text{subject to } w_A R_A + w_B R_B = \bar{R} \end{aligned}$$

〈予想される経営者の資質〉 クラスⅡの経営者の時間選好率はクラスⅠよりも低い、すなわち将来の利益を割り引く程度はクラスⅠよりも小さくなければならない。オーナー系の経営者の場合、可能な限り永く経営を続ける意思が強く、長期的な観点に立つ。

クラスⅢ 経営の目標は所与でなく、顧客や従業員とともに現実のものとするべき価値として定義されている。

〈経営者 vs. 顧客 (消費者)〉 顧客が企業の「経営」に何らかの形で「参加」する。もっとも理想的な例では顧客が株主となることで、多面的な立場で経営者と結びついている形態が観察される。例えば、カゴメ株式会社では個人株主が株式数において55%を、株主数において99%を占めており、その大半は主婦である。カゴメ株式会社では、株主を「ファン株主」と呼んでいる。

顧客の効用最大化は、

$$\begin{aligned} & \max_{x_c \geq 0} u(x_c) \quad x_c = \{x_{ci}, x_{c-i}\} \\ & \text{subject to } w_l c + d \pi(y, I) \geq p_i x_{ci} + p_{-i} x_{c-i} \end{aligned}$$

d : 企業の株式の所有分

クラスⅢにおいて顧客が株主になるということには利益相反を伴う。顧客が消費者であり、消費者が安い価格で商品を手に入れることにだけ関心を向ければ、株主として、現在および将来の配当を得ることはできないからである。したがって、消費者が株主となった時には、当該企業に対して、商品を安く提供してもらうことよりも、企業に高付加価値化や事業の継続と成長に投資をしていることになる。

〈経営者 vs. 従業員〉 経営者は従業員の平等性や人権を守ることを重視する。労働時間のみならず労働の質を高める努力をする。また従業員の労働時間外の幸福を担保しようとし、健康状態の改善や維持への投資を行う。また従業員は働くことからの自己実現を感じるため、労働時間はクラスⅡより長くなる可能性もある。しかし労働効率が下がるほどの長時間労働にならないように時間には制約が設けられる。

従業員の効用最大化問題は、

$$\begin{aligned} \max_{x \geq 0, l \geq 0} & u(x_e, 24-l) + v(l, I) \\ \text{subject to} & wl \geq p_i x_i + p_{-i} x_{-i} \end{aligned}$$

【経済モデルによる記述】 経営者が従業員の健康状態への投資を行うことで、従業員の労働生産性が高まり、労働時間を減らすことが可能になる。労働時間に上限が設けられることによって、従業員にとって、残業手当を含んだ所得の制約下において、「やりがい」を考慮した効用最大化を解いた最適解よりも少ない労働時間となる可能性がある。長期的なモデル（従業員への人件費のすべてが可変費用となる）では離職率が下がることで、従業員の採用にかかるコストが下がる。

〈経営者 vs. 社会〉企業が大きい市場に直面する場合は、経営者は近いステークホルダーとの対話だけでは不十分であり、遠いステークホルダーである「社会」との関わり方を考慮する。クラスⅢではすべてのクラスの中で経営者は「社会」といかに関わるかを最も重視する。社会的責任を果たす、コンプライアンスを守る、といった義務を果たす行為だけでなく、利益を社会に還元する取り組みや、社会を自分たちの技術によってより豊かにするための取り組みがなされる。それが、社会との関わりの中で「気づき」「創発」「共創」という形で行われてくるのが、クラスⅢである。

【経済モデルによる記述】 クラスⅢの企業経営の本質の一つは「共創」であるため、異なる主体間の相互作用によって「気づき」があらゆる関係・プロセスで起き、企業の意味決定に関わる。社会との関わりの中で起きてくると考えられる。経済モデルによる記述は、主体間の相互作用を内生化したモデルとなる。一方通行でないため、相手の意思決定に対する反応関数の連立方程式を解くことによる均衡解として解が得られる。

経営の目標関数は、

$$\max_{y_i \geq 0, I \geq 0} \pi(y_i, I | state_i) = p y_i(I) - r k - w l(y_i(I)) - I - ER(\pi(y_i, I | state_i))$$

上の式の $state_i$ は経済の状態であり経営者の報酬がワラントによっても附与され、短期的に業績を高めることを求められる、いわゆるパワー経営が求められているケースとなる。

クラスⅢの企業経営の特徴として、社会との関わりにおいて、積極的に社会を改善する取り組みを行うには、社会的責任を果たし、社会に還元し、貢献することによって、超長期的な「創発」「共創」を行っていくという側面が観察される。したがって、経営者の時間選好率はクラスⅡよりも低いと考えられる¹⁾。

2 上場企業の事例研究

2.1 キッコーマン株式会社

本論文では、上記のモデル検証のための事例研究として、醤油産業を取り上げ、東証一部上場企業であり業界第一位のキッコーマン株式会社（以下、「キッコーマン」）を取り上げる²⁾。キッコーマンにおける経営のクラスはⅢであると考えられる。以下にその理由を述べる。なお、事例研究の数字は研究を行った2017年度のものである。

〈キッコーマンの概略〉

キッコーマンの2017年度の総売り上げは4,306億円であり、国内が売上の42%、海外が

59%を占める。グループ企業に日本デルモンテ株式会社、マンズワイン株式会社、キッコーマンソイフーズ株式会社などがある。日本では創業の地である野田に工場があり、海外にも製造工場を持ち、アメリカのカリフォルニア州をはじめ2か所、欧州にはオランダ、中国には合弁企業による工場が2か所、台湾にも合弁企業による工場がある。シンガポールに生産工場がある。海外事業の内容の69%が食料品の卸売り、36%は食料品の製造・販売である（セグメント間取引がマイナス5%である）。

2017年度の連結決算によると、日本における売上高は1,814億円であり、その29%が醤油の生産であり、502億円である。これは日本一の生産量であり、そのほとんどが野田工場で生産されている。

海外における醤油の生産高は720億円であり、食料品生産の80%を担っている。消費者ブランド力は強く、海外においても醤油が「KIKKOMAN」と呼ばれて認知されている。中国やロシアで模造品が作られ、対策が施されているほどである。

〈経営者 vs. 顧客（消費者）〉 キッコーマンでは個々の顧客と結びつく試みを行っている。「輝きプロジェクト」と称し、更年期の女性の個別の悩みにメールで回答し、かつ更年期の女性が知りたい内容のセミナーのサービスがあるなど国内の消費者とダイレクトに結びつく動きを始めている。膨大な消費者と直接1対1でつながり、消費者との「共創」を目指していることがわかる。これは「地域社会にとって存在意義のある企業」を掲げており、キッコーマン総合病院を100年前に野田に設立していることと深く関連しているとみられる。

キッコーマングループの経営理念は、「1.『消費者本位』を基本理念とする」「2. 食文化の国際交流をすすめる」「3. 地球社会にとって存在意義のある企業をめざす」である。この理念の実践内容を観察すると、キッコーマンにおいてはクラスⅢの経営が行われている。

キッコーマンのコーポレートスローガンは「おいしい記憶をつくりたい」であり、HPの上部のバナーの位置は、左から、「企業情報」「おいしい記憶」「食育・食文化」「安全・品質・研究」「社会的責任」「IR」となっている。IRの位置が一番右になっているのは一般的であるが、「おいしい記憶」というスローガンの位置から、スローガンを重要視していることがわかる。さらに、驚くべきことに、「おいしい記憶」のバナーをクリックして内容を開けると、「おいしい記憶」の下に「さあ、みなさんもごいっしょに」と表記があり、消費者が投稿した「おいしい記憶」についての「フォトコンテスト」「エッセイコンテスト」があり、それぞれを閲覧することができる。「エッセイコンテスト」は工場見学をした誰でもが冊子として手にすることも可能である。消費者の「おいしい記憶」によってすぐに「共創」にいたるわけではないが、その可能性を秘めた取り組みと言える。

また、「レコ☆サポ～キッコーマン健活応援無料健康管理アプリ」というスマートフォンのアプリが開発されており、健康管理の投稿に対してキッコーマンからメッセージが届く機能がある。AIを利用したメッセージと思われるが、集積したデータを分析することにより、間接的なフィードバックとして、健康を改善する新商品を開発したり、顧客に対して新しい提案をしたりする可能性が予想される。

こうした活動を通じて実際に顧客の悩みを企業の製品開発に活かした商品と考えられるものの一つに、2017年3月27日より販売された、焙煎した大豆を使用した特定保健用食品の無糖茶「キッコーマン 焙煎大豆茶」がある。野田市内ではスーパーで購入することができる。

また、キッコーマンのHPには、「お客様の声を活かしました」というページがあり、商品の改善が具体的に記されている (<https://www.kikkoman.co.jp/customer/voice/index.html>)。このようなページを設けているのは醤油業界では唯一の事例である。ここでは消費者との「共創」が現実のものとなっている。

〈経営者 vs. 社会〉 キッコーマンの第三の経営理念を分解したものに、「地域社会にとって存在意義のある企業であること」がある。アメリカに醤油工場を建てたときに反対運動が起きたことに端を発する経営理念である。雇用も含め、社会との対立を「共存」に転化させる経営であり、ここでは経営は環境に開かれて適応していくクラスⅡであると判断できる。

創業の地、野田においては、創業者一族は、キッコーマンの経営者すなわち雇用主として存在するだけでなく、100年にわたりキッコーマン総合病院を経営している。そのコーポレートメッセージは「心をこめた医療サービスで地域のみなさまを幸せと笑顔で満たします」である。看護学校や薬学部の実習受け入れなど、食料品の生産からやや離れて、地域社会への還元が行われている。

食育にも2005年から取り組んでおり、食育活動として、工場見学、小学校でのトマト作りの指導や、セミナーなどがある。食べ物を作る現場を体験し、食べ物を育てることの難しさや楽しさを知ることは、消費者として単純にできあがったものを購入するのではなく、その背景にある天地の恵みや人知、労働などに感謝することにつながると考えられる。これらの活動は社会貢献として行われており、超長期の投資と捉えることができる。上記のような経営であっても「創発」がなければクラスⅢと定義することはできない。しかしながら、野田で育った子供たちは、家庭が直接キッコーマンに対する「創発」がなくとも、社会に対して何らかの「食」に対する想いを大切にすることもあり得る。超長期的な「創発」「共創」であるとし、クラスⅢであると推測する。

〈経営者 vs. 株主〉 キッコーマンのコーポレートガバナンスコードにはエクスプレインはない。特筆すべきは、報酬委員会を設けており、現在位の会長が創業者一族であるなど、オーナー系企業であるにもかかわらず、報酬の決定方針や配分について報酬委員会の中で明示的になっていることである。これには、グローバル企業であり、醤油および醤油関連産業のリーディングカンパニーであることが寄与していると考えられる。

個人株主は25%だが、上述したように、顧客および社会に向き合う姿勢が高く、経営理念と整合性の高い経営が実践されている。ガバナンスにおいては、商品の安全性・倫理・社会的責任についてのコンプライアンスを守るための独立した組織が持ち株会社を評価している。

〈経営者 vs. 従業員〉

キッコーマンの社会的責任の項目の第一に「社員」とあり、社員の人権を重視することが謳われており、“キッコーマングループ行動規範”において、「私たちは、人格と個性を尊重し、相互理解に努め、偏見に基づく差別を根絶します。私たちは、処遇において、公正な評価を行います」と明記している。この考えは、「労働協約」、「就業規則」、「労使共同宣言」にも反映されています。”と記述されている。さらに、“人事における公正性、社員の主体性の尊重”として一項目を設け、人事制度の公正性を確保するため、労使からなる「人事制度運用検証委員会」を設置しているほか、人事部門が国内外の事業所への「人事巡回」を実施し、社員一人ひとりと面接を行っています。”と明示している。グローバルな人

材を採用しているため人事制度の公平性については特に留意していることがわかる。経営者と従業員の関係については、クラスⅡであると考えられる。

2.2 ジャパン・フード&リカー・アライアンス株式会社

醤油産業において株式を公開しているもう一つの企業は、東証二部上場であり生産シェア高業界第4位（日本醤油協会調べ）のジャパン・フード&リカー・アライアンス株式会社（以下JFLA）を取り上げる。

〈JFLAの概要〉

JFLAは、現在は醤油の盛田株式会社（以下、「盛田」）を本社とするホールディングカンパニーである。JFLAは、多くの地場産業的な企業を傘下に入れており、それによって売上高、資本ともに大きくなっている。傘下に入った企業は、傘下に入る一年前には赤字になるなど業績が振るわなくなっていたことから（帝国データバンク調べ）、盛田の事業規模拡大のための一方的な資本提携ではなく、グループ企業にとってホワイトナイト的な資本提携であったと捉えるのが適切であると考えられる。

JFLAは、以下に述べる調査研究の結果により、環境に対して開かれているクラスⅡであると考えられる。また、事業ポートフォリオとして、主な事業ドメインとしては、醤油・調味料製造販売事業と酒造および製造販売事業に加えて、食材の輸入事業を挙げることができる。キッコーマングループはマンズワインを傘下に持ち、国産ワインの醸造と販売を行っているのに対し、JFLAは、日本酒の醸造と販売が主であり、傘下企業には、加賀の井酒造株式会社、株式会社老田酒造店、中川酒造株式会社、千代菊株式会社、常楽酒造株式会社、佐藤焼酎製造場株式会社、銀盤酒造株式会社がある。佐藤焼酎製造場以外は、日本酒の製造と販売を行う企業である。事業ポートフォリオにおける酒造部門を増やしているが、株式会社アスラポート（2017年は株式会社アスラポート・ダイニング）が取引先であることを反映している可能性が高い。

JFLAは売上高において2013年に赤字を計上してから回復していたが、2017年は売上高および利益が減少し、現状では3%以下の営業利益率および0.5%のROEとなっている。ROEが低いのは、当時の最大の株主である株式会社アスラポートに対して第三者割当増資を行って増資したことも影響している。

沿革について略述すると、2004年に香川県の小豆島で高付加価値の醤油を生産していたマルキン忠勇株式会社が、盛田を完全子会社化し、2006年に持ち株会社としてJLFAを設立した。ところが2010年に盛田がマルキン忠勇を吸収合併し親会社となり、さらに2017年には盛田は吸収合併した企業を子会社として再度独立させ、マルキン醤油株式会社、忠勇株式会社、株式会社マルシチ、加賀屋醤油株式会社を設立して完全子会社化し、製造販売一体の企業となった。上記の沿革は、マーケットの変化に素早く対応してグループ全体の経営の最適解を求めるための模索の軌跡と捉えることができる³⁾。

〈経営者 vs. 株主〉 客観的な経営指標をみると2016年3月における自己資本比率は25%であり、中期経営計画に有利子負債の削減を掲げている。株主数では98%が個人株主による保有であり、株式数でも57%が個人株主によっている。したがって、資金調達額の15%程度を個人投資家から賄っており、資金調達全体に占める株主の比率はキッコーマンの25%と比較して小さい。株主優待は、平成30年度には傘下の企業が扱っている様々な商品から株式数に応じて選ぶことができるカタログ方式となっている。

最大の株主は株式会社アスラポートであり、全体の株式数の31.7%を所有していた（平成29年度決算短信）。盛田の代表取締役の檜垣周作氏が代表取締役会長を務めている（当時のアスラポート・ダイニングの社長を務めていたが、会長に就任した）。アスラポート・ダイニングは、牛角をはじめとする外食（販売）事業・流通事業・生産事業から成るホールディングカンパニーであり、盛田の重要な取引先となっていると考えられる。

JFLAの経営理念は、「食べ物を通じて人の和をひろげる」であるが、一部の傘下企業の行動をみると、単なる食ではなく、「高付加価値の食」に特化している様子がわかる。

例えば、一時期全体の親会社であった株式会社アルカンの扱うシャンパーニュのボランジェはクリュッグと並ぶ卓越した生産者であり、輸入商品はトリュフなど富裕層を向いている。醤油と日本酒の生産と海産物の生産・販売は国内を向いており、その他は海外の文化を日本に持ち込むことが目標である。取引を直接行う顧客は一流のフレンチレストランやイタリアンレストランである。また完全子会社の株式会社イメックスの西洋料理向け水産食材の加工・販売事業を行っているが、取引先は最も高級なレストランやホテルである⁴⁾。

親会社である盛田の経営理念は「醤油・味噌・清酒をはじめとした日本の伝統的発酵食品の企画・製造・販売を柱とした企業として、世界遺産にも登録された『和食』を発展させ、魅力ある食文化を創造する」となっている。さらにビジョンでは「常に革新的であり続け、世に新しい価値と味を提供し続ける」となっている。経営ビジョンにおいて「今の技術は時代遅れと感じ、無駄な努力・研究など無いと信じること」「マーケットの変化と飽きは想像以上に早く、マーケットは新陳代謝するものと考えること」といった経営ビジョンがあり、長い歴史を誇りとしながらも市場の変化に適合していくという現状認識と姿勢が前面に出ている。経営理念・ビジョンにみるJFLAの経営は全体として環境適応型のクラスIIであると考えられる。

〈経営者 vs. 顧客（消費者）〉 盛田の商品数は多くなっているが、これは盛田が、マルキン忠勇株式会社の親会社になっていることにもよっている。漬物・飲料・酒を除いた醤油・たれ・ぼん酢・みそ・ソース・みりん類・ドレッシング・料理酒・つゆ・白だしをあわせて82種類の商品展開があり、顧客の需要に合わせて、または掘り起こすことによって開発された商品であると考えられる。したがって経営者と顧客の関係については、クラスIIであると考えられる。

3 非上場企業の事例研究：ヒガシマル醤油株式会社⁵⁾

非上場企業の事例研究として、ヒガシマル醤油株式会社（以下、「ヒガシマル醤油」）を取り上げる。なお、ヒガシマル醤油の分析は、HPで確認できる事実、および、1月17日に行った工場見学の担当者（兵庫県たつの市龍野町富永288 第一工場）および、うすくち龍野醤油資料館において館長の安井卓男氏から説明を受けた内容によるものである。定量的な分析材料は限られる。

ヒガシマル醤油の経営は基本的にクラス消費者に対しては環境に左右されず伝統を守るという意味でクラスIであるが、地域社会との関係においては、クラスIIIである。以下にその理由を述べる。

〈ヒガシマル醤油の概要〉

ヒガシマル醤油の代表的な製品は「うすくち醤油」である。色が薄いことからついた名

称である。一般的には小麦と大豆と水だけで製造するのだが、甘酒を加える製法によって、うすくち醤油は製造される。この点においてキッコーマンや盛田が製造している醤油とは異なっている。

ヒガシマル醤油の歴史は長く、HPの沿革によると、1580年ごろの創業である。当時の龍野の地には80余の醤油生産企業があったといわれている。1869年に創業した浅井醤油合名会社と1893年に設立された菊一醤油造合資会社が前身であり、1942年に浅井・菊一合併により、龍野醤油株式会社が設立された。屋号をヒガシマルブランドに変更したのち、1964年に現在のヒガシマル醤油株式会社となった。資本金は5億4,500万円である。

ヒガシマル醤油は、主力商品であるうすくち醤油の材料である、小麦・大豆・米・水を手しやすく、京都・大阪・神戸といった商圏が近くにあったことによって産業として成り立ち、拡大することができたという経緯がある。今でも、全体の3割程度を地元の材料を利用して生産活動を行っている。

企業スローガンは、「おいしさをずっと、400年」であり、歴史を守っていくことに高い価値を見出している。製造工程は近代化したとはいえ、室町時代の工程を守っており、うすくち龍野醤油資料館では実際にそれを理解することができる。

経営理念は、「1. お客様からは「ヒガシマルの商品があって良かったなあ」2. お取引先からは「ヒガシマルと取引して良かったなあ」3. 全社員からは「ヒガシマルに勤めて良かったなあ」4. 地域には「ヒガシマルという会社があって良かったなあ」と心から言われる会社づくりを目指します」とあり、柔らかい口調で書かれているのも特徴である。後述するように、4番目の経営理念がヒガシマル醤油のクラスを決定づけている。

〈経営者 vs. 顧客（消費者）〉 消費者に向けた商品提供は、一般の家庭の消費者と業務用の商品提供に分かれている。商品のラインナップとしては家庭用の商品に、ヒガシマル食品株式会社の「うどんスープ」などがある。商品の数は、醤油で11商品、つゆ・だしで24商品、その他食品で46商品がある。ヒガシマル醤油は傘下の企業はヒガシマル食品だけであることを考えると、決して少なくないものの、ヒガシマル醤油よりも小さい規模の盛田に比べると半分程度の商品数である。またコーポレートスローガンや社長のメッセージからも伝統を守ることを重視していることが伝わってくる。これだけで判断すると、消費者との関係は提供型の価値形成であるクラスⅠが妥当である。ただし、健康を意識した最新の商品「おいしく鉄分がとれるしょうゆ」からは、消費者との関係において間接的なクラスⅡとなる萌芽がみえてとれる⁶⁾。

〈経営者 vs. 地域〉 ヒガシマル醤油は、地域に根差した経営であり、従業員の多くは地元・近隣からの就職である。また、地域との関わりを重視している。その一つが、創業の天保時代の製法を再現することを目指したプレミアム醤油の開発である。室屋（2011）にその詳細がある。以下は、室屋（2011）の記述である。

ヒガシマル醤油は、「他社が追従できない醤油」を目指し、地元原料を使用したプレミアム醤油の開発を今から約10年前に始めた。（中略）醤油用にはタンパク質含有率の高い（一般の7～8%に対し12～13%程度）完熟した小麦が必要であった。完熟小麦の栽培は、従来的小麦に比べ追肥や排水など手間がかかる。また栽培期間も約半月長くして太らせる必要があるため、小麦の収穫時期が遅れ、田植えのタイミ

ングを逃してしまう問題があった。こうした栽培技術上の課題をクリアするために、県及び市の研究・普及機関の協力の下で「小麦・大豆・米」の2年3毛作の輪作体系が導入された。

工場見学時に、「米の生産について、政府の減反政策があり、2年に1回しか収穫できないなどの問題があったが、それをクリアできるように2年3毛作となった」という室屋(2011)の記述を裏づける説明を受け、プレミアム醤油を生産する過程の写真を見ることができた。2017年現在も醤油生産の約3割を地域の生産者からの供給によっている。また、原材料となる小麦や米の生産者からは、契約によって安定した価格で生産した穀物を供給できることよりも、「自分たちが作った穀物が、プレミアム醤油になっているとわかることがうれしい」という声が多かったことに驚きと喜びがあったということであった。

上述したような長期的な目標を掲げて、地域の生産者を巻き込みながら、高付加価値の商品を作るという作業は、毎年一定の利益を挙げることを求められる株式公開企業であれば困難なことである。また、生産の原材料の3割を地元からの供給に依存することにはリスクを伴う。地域との共存を選び、リスクを取る毅然とした経営方針を感じることができる。

室屋(2011)において、地域の生産者との対話がいかになされたかについて知ることができる記述がある。

播州地域は小規模兼業農家が多く、転作作物は補助金目的という意識がこれまで強いのが実情だった。これに対して高品質の醸造用小麦は、栽培方法を詳細に定めた「栽培こよみ」に従い手間を惜しまず、意欲ある農家の参加が決定的に重要であった。そこで栽培を希望する農家には、毎月1回の現地研修会を義務付けるとともに、JA、ヒガシマル醤油、行政を含めた関係者全員による圃場巡回を実施し、相互の意思疎通を通じた品質向上を図る取組みを導入した。また、生産者を工場に招待し、自分の小麦がどのように醤油に加工されるかを実際に見てもらっている。こうした取組みを通じて、関係者の「心がひとつになる」とともに、生産者のモチベーションを大きく高めることにつながった。

なお、西野(2016)のサービス産業における価値形成のクラス分けの定義を厳密に経営に適用すると、クラスⅢでは経営の目的が定まっていないことになるので、厳密にはクラスⅡと言えるかもしれない。しかしこの取組みで「プレミアム醤油」を生産するという目的は明確でも、それを如何にして実現するかについては、農家の積極的な傘下や対話、互いに利益を得られるような条件の提示があって初めて可能になったはずである。室屋(2011)は「さまざまな連携の取組みを通じて、現在では何か問題があっても関係者が自然に『対話』する関係が構築されており、こうした基盤のうえにJAやヒガシマル醤油が中心となり、一緒に食農教育、地域の歴史・文化教育を開催するまでに関係は深まっている」と結論づけている。

この取組みを経済モデルで表現するとすれば、Lloyd Stowell Shapleyの提携ゲームによって表現することができる。このゲームのプレイヤーは、地域の農家と企業となる⁷⁾。

例えば、地域の住民から、醤油生産の工程によって漏れる「匂い」についての苦情があったため、工場を建て直して匂いが漏れないようにした。工場排水の浄化の取組みにつ

いては、工場排水のたまる池で鯉を飼っているなど成果をみえやすくしている。またヒガシマル醤油では産業廃棄物であった大豆の搾りかすを、畜産の飼料として無償で提供している。上場企業であれば、有料で販売することができるものを無償で配布することは考えにくい。ヒガシマル醤油の経営の目的を、経済学が想定する利益最大化であるとするのは難しく、プレミアム醤油の生産を通じて地域との共存の中で「温故知新」による価値を守るための「共創」を行ったと考えられ、クラスⅢであると結論づけられる。ただし経済モデルとして叙述して検証するには、これ以上の調査が必要である。

4 課題と展望

本研究においては、株式公開企業以外のデータは株式会社帝国データバンクのデータにより閲覧している。ただし公開できないため定量的な仮説検証はできていない。さらに、ヒガシマル醤油以外は、企業へのインタビューが叶わなかったため、定性的な仮説の検証も十分ではない。

しかしながら、醤油業界に絞って企業の具体的な姿を比較研究することによって Ueda et al. (2008) において提示され、西野 (2016) によって発展した、サービスプロダクトにおけるクラス分けの適用例として、企業の経営をクラス分けした Wada (2017) での考察を深め、経済モデルによって記述することができた。経営をサービスと捉える試みについて本論文で考察した経済モデルを用いて比較静学を行えば、上場企業については、クラス別モデルについて考察によって得た結論を、モデルの解と比較して検証することが可能になる。

さらに、本研究では、地域と企業経営の関係は、地域との関わりにおいて間接的に考察されているものの、例えば、千葉という地域の特性が、キッコーマンやヤマサ醤油株式会社の持つグローバリズムをいかにして醸成してきたのかという問題については、解答を得ていない。今後は、この点により焦点を当てることで、企業の経営と地域との関わりについての理解を、一方的に経営者から地域への取り組みと捉えるのではなく、地域の持つ産業的優位性や文化が企業の経営理念に与える影響を考察することで、「共創」についてより深く理解し、モデル化することを目指す。

[付記] 本論文は、平成29年度地域総合研究所の共同研究助成を受けて行った研究成果の一部をなすものであり、2018年第6回サービス学会国内大会(明治大学)における口頭報告用の preceeding に、学会報告のコメントを受けて加筆修正したものである。

企業へのインタビューが可能になった場合には、社名を明示的にしないで論述をする予定であったが、インタビューを申し入れたすべての企業において、受け入れてもらうことができなかった。定量的分析が難しかったため、本論文の内容は公開可能な情報と工場見学で入手した資料などによって記述することにした。また、帝国データバンクから購入した情報を閲覧しているが、内容について直接転記することはできない。なお、本論文の主張は学術的な問題意識によっており、各企業の利益を損なったり、逆に利益をもたらしたりする目的で書かれたものではない。

[謝辞] ヒガシマル醤油株式会社の総務部長の片牧亨氏には工場見学を手配いただき、貸し切り状態での工場見学と解説をしていただいた。担当の松本氏から2時間近く丁寧に解説をし

ていただいた。さらに、うすくち龍野醤油資料館館長の安井卓男氏にも龍野の醤油組合の成り立ちや、ヒガシマル醤油の沿革についてご教示いただいた。この工場見学がなければこの論文は完成しなかった。この場を借りて感謝を申し上げたい。

(注)

- 1) この仮説は経営者にアンケート調査をしなければ検証できない。
- 2) 査読者から定性的研究では仮説の検証は不可能であるというコメントをいただいている。定量的研究とするには、上場企業のサンプル数が十分にならない。したがって、事例研究という用語が適切であると考えている。仮説が定性的な仮説である場合は、事例研究によって、仮説を検証することは可能であると考えている。
- 3) 株式会社アルカンにインタビューの依頼をしたところ、2日後にJFLAの広報から返答があり、傘下の企業と親会社の意思疎通は迅速であることがわかった。
- 4) アピシウス、アルピーノ、オテル・ドゥ・ミクニ、資生堂グループ、シェ・イノ、シャトーレストランジョエル・ロブションなどの高級レストランや、インターコンチネンタルホテルズグループ、スターウッド・ホテル&リゾート、ハイアットホテルズアンドリゾーツ、ホテルオークラグループ、ニューオータニグループホテルを取引先として挙げている。
- 5) 非上場企業の事例研究として、ヤマサ醤油株式会社を入れるべきであるが、ヒアリングをする希望が叶わず、また工場見学などによる付加的な情報が極めて少なかった。したがって事例研究からは外している。
- 6) 説明書には、「SPS（大豆発酵多糖類）と鉄分を強化した、減塩しょうゆです。1日小さじ2杯（10ml）で、（女性、子供の不足分鉄分推奨量供で3.0mg）が補えます。」とある。普通の濃口醤油に比べ、食塩を40%カットしているという点も特筆すべきである。SPSを摂取することで、健康を改善でき、肥満の防止につながる点などが謳われている。これは、第61回日本生物工学会「醤油多糖類SPSの脂質代謝改善効果」、「醤油多糖類SPSのヒトに対する脂質代謝改善効果」の研究成果によっている。このほかにも、花粉症の改善につながる研究などが行われている。
- 7) Shapleyの提携ゲームでは、取引が行われるだけでも提携による価値が生まれるので、どのクラスにおいても、顧客との関係を提携ゲームとして記述することはできる。しかし、企業（経営者）と地域、潜在的には消費者との3者の提携ゲームとなっている点で、ヒガシマル醤油の経営をクラスⅢとすることができる。

(参考文献)

- 石井正道、上田次、武田英明、竹中毅、西野成昭、歌原昭彦（2015）「ビジネスモデル形成プロセスの効果的なマネジメントの研究—総合商社における事例研究による考察—」NUCB journal of economics and information science 59 (2), 1-19
- 西野成昭（2016）「価値創成クラスモデルによるサービスシステムの類型化とメカニズム設計理論の構築」戦略的創造研究推進事業（社会技術研究開発）問題解決型サービス科学研究開発プログラム終了報告（https://www.jst.go.jp/ristex/pdf/service/JST_1115120_13418899_nishino_ER.pdf）
- 室屋有宏（2011）「地元産原料によるプレミアム醤油の開発—ヒガシマル醤油とJA兵庫西を中心とする農工商連携の取組み—」農中総研 調査と情報（第21号）
- キッコマン株式会社 IR（<https://www.kikkoman.com/jp/>）
- ジャパン・フード&リカー・アライアンス株式会社（<https://j-fla.com/company/>）
- ヒガシマル醤油株式会社（<http://www.higashimaru.co.jp/about/history.html>）
- Ueda, K., Makus, A., Monostori, L., Kals, H.J.J. and Arai, T. (2001). "Emergent Synthesis methodologies for manufacturing." CIRP Annuals-Manufacturing Technology 50 (2)
- Shapley, L.S. (1953). "A value for n-person games" in Kuhn, H.W. and Tucker, A.W. (eds.): Contributions to the theory of games II, pp. 307-317B: Princeton University Press
- Takenaka, T., Nishino, N., Kodama, K. and Akai, K. (2015), "Analysis of networked service systems based on value creation model," presented at 25th Annual RESER Conference, Copenhagen, Denmark, September 10-12.
- Wada, R. (2017) The Classification of the Value Creation Model of Management as a Mechanism Design, The 5th International Conference of Serviceology 2017, Poster, document.
- Wada, R. (2018) Applying Management as a Mechanism Design: A Case Study of the Value Creation Model, Short paper of ICSSI2018 & ICserve 2018.