

資源循環システムの構築と小売企業の グリーン・アライアンス戦略

横浜国立大学大学院 環境情報学府
博士課程後期 松本 力也

Construction of the Resource-
Circulating System
And the Green-Alliance Strategy
of the Retail Business Firm

Rikiya MATSUMOTO
Post Graduate Student : Graduate School of
Environment and Information Sciences,
Yokohama National University

要旨

本研究は、食品残さの資源循環プロセスをグリーン・アライアンス戦略の視点で検討している。グリーン・アライアンス戦略は、長期的な視点で生産・回収・再資源化を統合することにより、生産システムの各段階で抱えていた廃棄物やリサイクルの問題を解決することができるからである。この問題点を解決するために、本研究ではワタミフードサービス㈱における「資源循環型リサイクルシステム」構築の事例を取り上げ、当該システムにおいて形成された消費・回収・再資源化段階を連携するプロセスを提示する。そしてそれぞれの段階において抱えていた課題とその解決のために取られた方策を論じる。これらの分析を踏まえて、食品残さの資源価値に着目した連携関係構築を意味するグリーン・アライアンスの展開は、「生物資源循環型ビジネスモデル」の形成をもたらすことを指摘している。

Summary

This article has the goal to examine the re-resourcing of residuum of foods with the Green-Alliance Strategy. Because the Green-Alliance Strategy can integrate with production, collection and recycling in long perspective. As one of the cases to solve the problem, “ The original resource-circulation recycling system ” of Watami Food Service is showed as the serial processes. The developments of Green-Alliance Strategy mention the worth of food residuum as resource and made the relation, form “ Biological Resource Circulating Business Model ”.

問題意識

本研究の目的は、食品残さの資源循環プロセスをグリーン・アライアンスの視点で検討することにある。食品残さの資源循環プロセスの検討は、そのプロセスで発生するコストの解消、消費・回収・再生産のすべてを自社で所有しうる連携関係の構築、そして、再商品化市場の市場性というリサイクルに固有の課題に答えることになる（Fuller他、1996；西尾、1999）。そしてリサイクルに関する課題の解決は、資源循環プロセスの持続に必須なグリーン・アライアンスの発展を明らかにすることになるのである。

グリーン・アライアンスとは、「協力者が抱える環境問題について共通の解決策の展開を目的とする2つ以上の組織間の協働作業」（Crane, 1998）や「利益ある環境目標を追求するために企業と環境NPOとが相互に協働して融合すること」（Stafford他、1996）と定義されている。そしてグリーン・アライアンスには、商業組織、政府機関、非営利組織間のあらゆる組み合わせが想定されている（Crane, 1998）。例えば、環境イメー

ジの向上と低コスト化を促進するために環境配慮型のオペレーションを導入するマクドナルドと環境保護基金との提携、環境志向の市場ポジションを促進するためにスポンサー契約を結んだボディーショップと地球の友（Friends of the Earth）との提携、汚染防止と生産コストの削減に取り組む全米印刷業界と五大湖を守る会議・環境保護基金との提携がある（Fuller, 1999）。これらのグリーン・アライアンスは、環境問題をビジネスとして展開していくには企業と営利・非営利組織との間の連携関係の構築が不可欠であることを示している。

環境的課題をビジネスとして展開するならば、他組織とのグリーン・アライアンスが有効となるのである。この点に関して、グリーン・アライアンスがもたらす効果には、汚染防止と低コスト化の推進、市場ポジションの確保、環境イメージの向上がある。そして他組織との連携がもたらす効果は、企業の環境リスクを削減することに加えて新事業を創造しそこでの先駆者利得の獲得をも可能にすると考えられてきた（松本、2003）。

しかし先行研究におけるグリーン・アライアンスは、環境への取り組みの羅列に過ぎず、短期的な連携関係の構築を議論しているに過ぎない。短期的な連携関係は、企業の環境戦略の中心課題が環境問題に対する保全にあり、直接的あるいは短期的な対策で達成できる経営課題として位置づけられていたからである(鈴木、1993)。このため、連携関係の構築といってもその関係が環境対策という負荷を減少させる段階から、新たな価値を創造する段階まで発展することができるのか、またその発展に必要な資源やノウハウは何かということまで議論されていない。さらに、構築されたグリーン・アライアンスはどのように環境的課題を解消し、資源循環型近未来社会に貢献するものであるかどうかということは先行研究で論じられることがなかった。つまり先行研究では、長期的視点に基づくグリーン・アライアンスの効果が見落とされてきたのである。

それではリサイクルシステムが抱える問題、すなわち生産・回収・再資源化というプロセスを長期的なあるいは経済効率を高める方向で連結させることができるのであろうか。資源循環型近未来社会におけるリサイクルシステムの構築には、グリーン・アライアンスに代表される長期的な連携関係の構築が不可欠となる。

そこで本研究では、グリーン・アライアンスを発展させ資源循環型社会に適合するシステムを構築した「資源循環型リサイクルシステム」の事例に着目している。資源循環型リサイクルシステムに着目するのは、そのプロセスの中に連携関係がもたらす多面的価値あるいは効率性の向上をもたらすヒントがあるからである。そして、このような連携関係を明らかにすることは、リサイクルのプロセスで課題となっているコストと再商品化市場の市場性とに関しても着目するという戦略的グリーン・アライアンスの視点を提供することができる。

先行研究のレビュー

本節では、環境的課題を解消する中核概念であるグリーン・アライアンスの先行研究をレビューする。グリーン・アライアンスの視点でレビューすることは、本研究の目的であるリサイクルシステムの構築が短期的な連携関係の構築では不十分であり、長期的かつ持続的な視点が不可欠であることを明らかにできるからである。

グリーン・アライアンスは、連携関係の構築に関して大きく3つに分けられる。それらは 消費者問題の解決、 パートナリーシップの形成、 競争優位の構築である。

消費者問題の解決

これまで環境マーケティングに関する研究は、環境的課題に関して組織が単一的に接近することに焦点を当ててきた。そして単一的接近は、環境貢献を支援する立場で論じられてきた(Peattie, 1992; Charter, 1992; Simintiras他、1997; McDonagh他、1997)。しかしグリーン・アライアンス(Green Alliance)は、環境マーケティングにとって潜在的に重要な新しい戦略的アプローチになるという主張も1990年代後半からは見られるようになってきている(Mendleson他、1995; Wasik, 1996; Hartman他、1997)。

企業によるグリーン・アライアンスの形成は、消費者問題の解決先の発見が目的とされている。消費者問題の解決とは、購買行動と環境問題とを関連づける消費者が価格と利便性との閾値(threshold)において、生活スタイルを損なう製品ではなく環境に良い製品を望んでいることがある。そして環境に良い製品の希求は、企業が消費者の冷笑・企業に対する不信感・製品のボイコット運動という3つの不信感を回避するとされている(Mendleson他、1995)。

企業は消費者の環境意識の変化を探索することで、不信感の回避に努めることになる。なぜなら環境意識の探索は、自社製品と製品の開発過程に消費者の環境志向を反映することになるからである。環境志向を反映する製品は、新製品開発に関して新たな市場ニーズをもつかむ契機とされている。このため不信感の回避と環境製品開発は、どのように環境クレームから市場ニーズを見出すかということがポイントになるとされているのである(Mendleson他、1995)。

そして不信感の払拭は、環境製品の開発段階で消費者が望む付加価値を反映することである。環境製品に付加価値を加えると、潜在的に消費者のニーズを充足することになり、環境市場における企業イメージを創造することになる。この企業イメージの創造は、購買行動と環境問題を関連づける消費者の環境意識の高まりと合致する。このため企業は持続可能な競争優位を獲得することができるのである。環境先進企業は優れた環境マーケティングを持ち、真摯な環境実践という企業イメージを推進することができるのである。

パートナーシップの形成

環境マーケティングによる環境実践は、持続可能な競争優位の土台となるとされている。なぜなら、環境的側面で製品の付加価値の創造が消費者のニーズをとらえることになるからである。そして企業は消費者ニーズを吸収するために必要な資源を外部組織から吸収するとされている。外部組織からの付加価値吸収は、企業内部に消費者が望む環境付加価値を理解するすべ

がないからである。このため自社の環境目標の実現にとって、企業はどのように環境的側面で付加価値を吸収できるかが資源吸収のポイントとなる。こうした資源吸収には、消費者が重要と考える環境的課題に焦点を当てる環境NPOを探し当てる必要があるとされている。環境NPOの探索は、企業にとって将来の市場機会と組織能力の向上につながるとされているのである（Mendleson他、1995）。

市場機会と組織能力の向上につながる企業と環境NPOとの提携には、3つの特徴がある。

第1に環境NPOとの信頼関係を構築することがある。信頼は提携における最大の資産である。このため信頼関係の構築には、企業と環境NPOとの間で異なるメリットが誘引となるとされている。まず企業の誘引には、規制対策という消極的な対応ではなく平等な解決策を提示すること、その解決策が環境危機を乗り切る一助となること、グリーン・アライアンスの展開によって企業が環境問題を解決する一翼を担うことがある。一方、環境NPOのメリットには、企業との提携が活動のイメージアップになること、政府へのロビー活動よりもより効果的な解決策を提示できることがあるとされている（Stafford他、1996）。

第2にコミュニケーションとブランド政策の展開に関して、製品の保証をえることがある（Mendleson他、1995）。製品の保障は、企業が環境NPOのブランドを活用して環境NPOの名前で製品を製造することができる。OEM型の製品製造は、企業が環境NPOの資金援助や慈善活動へ貢献することになり、特定の環境主義を企業内部へ導入することになる。そして、環境主義の導入によって製造した環境製品は、環境NPOから賞賛を受けるとともに、環境NPOとの協力的なパートナーシップを展開することになる。そして協力的なパートナーシップは、事業活動に伴う環境影響を未然に防止する課業（task）にもなるのである。このようなパートナーシップの展開は、事業活動の環境化を組織に定着させることになり、結果的に環境専門家と企業との間で環境に関連する科学的・経済的な問題の研究に必須な協力体制を築き、環境公共政策を展開していくことにもなるのである（Hartman他、1997）。

第3に環境製品の開発が企業の差別化に役立つことがある。環境製品による差別化は、環境NPOとの協働でブランドを展開することになる。そしてブランド展開は、製品に苦言を呈する消費者を納得させるアプローチのなるのである。こうしたアプローチは、消費者が企業へ苦言を呈するとしても、その製品が環境NPOの監査を受けていることが分けると、信頼感を見出す効果があるとされている。このため企業は環境目標を追求する中で消費者の環境購買意図を高めること

ができ、結果的に市場への影響力を及ぼすことになる（Mendleson他、1995）。

このように環境NPOとの提携に関する特徴は、企業へ3つのメリットをもたらす。そして企業は、環境製品に関する特許の取得、製品展開に関する潜在的な問題の解決、そしてパブリシティの増大という効果を得ることになるのである。

競争優位の構築

環境NPOとの提携がもたらすメリットは、環境的側面に関して企業の潜在的な問題解決に役立つことが分かった。そしてこの問題解決は競争優位の端緒となることも確認された。しかし企業が先駆者利得を得るには、グリーン・アライアンスを長期的な展望のもとで具体化しwin-win型の戦略優位を構築しなければならないとされている（Stafford他、1996、p. 50）。

競争優位の構築には、企業と環境NPOとの提携において3つのポイントがあるとされている（Mendleson他、1995）。それらは、提携目標の設定、パートナーの特徴の判断、提携を組む適切な環境NPOの発見である。こうした環境NPOの選択には、企業の環境目標と環境計画を綿密に調査する必要があるとされている。さらに企業には環境NPOと共に最初に市場へ参入し先駆者利得を得る努力が求められるとされている（Hartman他、1997）。

Hartman他（1997）はフロンガス問題に関して、グリーンピースとのグリーン・アライアンスが市場志向の環境主義を展開するとしている。市場志向の環境主義とは、環境を戦略的かつ魅力的なビジネスにするように、市場のインセンティブを創造することである。そしてそのインセンティブには、生活の快適さ・家族・地域・企業・国家という経済的側面と環境的な解決策という社会的側面との統合が重要となる。こうした経済的側面と社会的側面との統合には、企業が環境的な解決策を提示するに十分な専門知識と公衆の信頼とを所有しなければならないとされる。そして、企業が専門知識と信頼の獲得を所有するには、環境主義組織との提携が環境戦略の第1歩となる。このような環境主義組織との提携は、専門知識と公衆の信頼を所有することになり、企業が環境問題に適切に答えることになる（Mendleson他、1995）。

またCrane（1998）は、環境配慮型製品に関するグリーン・アライアンスについて最も敵対的（fierce）な競争業者との提携が有効であるとしている。敵対的な競争業者との提携では、企業の長期的な環境目標との共有が環境圧力となり、競争業者のマーケティング優位を削減するとされている。こうしたマーケティング優位の削減は、企業の環境目標が長期間に及ぶほどそ

の影響力を発揮するとされている。このため長期的かつ「戦略的」な環境目標の設定は、企業の評判を維持・構築することになり、結果的に「業界内でのベストプラクティス企業という地位の維持」につながるとされている。

そして松本（2003）は、競争業者との提携について地産地消型のコミュニティビジネスの創造が有効であるとしている。松本によるとコミュニティビジネスとは域内の競争業者が抱える環境的課題の解決が地域社会への貢献につながるビジネスのことである。地域社会貢献型のビジネスでは、企業が保有する環境的課題の解決策を競争業者へ無償開示される。解決策の無償開示は、環境的課題の解決策を求める競争業者の数を増やすことになる。そして企業は環境的課題の解決策を中心にスケールメリットを活かしたコストダウンを追求することができるとされている。こうしたコストダウンは、コミュニティビジネスを創造していく中で競争業者を囲い込むことになり、結果的に提携関係の維持・発展につながるとされている。

先駆者利得を追求する議論からは、企業がどのように他組織と直接的な結びつきを持てばいいのかということがポイントとなっている。直接的な結びつきには、どのように企業の役割が自社や他組織の資源に影響を及ぼすのか、また、マーケティングの交換過程に関連するほかの結びつきに影響を及ぼすのかという2点について明確にする必要がある。これら2点はグリーン・アライアンスを形成する条件となっているのである。

グリーン・アライアンス展開の問題点

このようにグリーン・アライアンスに関する先行研究では、主に企業と環境NPOとの関係が議論の中心となっている。企業と環境NPOとの関係では、環境配慮型製品の開発に関する資源とノウハウの企業内部への移転・蓄積から、消費者・社会に対する企業イメージのアップという企業外部への影響まで、グリーン・アライアンスが有効であるとしている。また、こうした資源蓄積が競争業者との提携において環境目標を共有させることになり、結果的に企業の競争優位につながることも指摘されている。

しかしグリーン・アライアンスの展開には以下のように2つの問題点が指摘されている。

第1に複雑な問題について関係性のマネジメントが必要となることがある。グリーン・アライアンスと環境との解釈は、組織内や協働組織間で異なるため関係性のマネジメントが必要となる。そして関係性のマネジメントが明らかになるのは、企業と競争業者との間でグリーン・アライアンスが展開されるときであるとされている。このため、グリーン・アライアンスの成

功は、どのように多様な行為者（player）がグリーン・アライアンスの過程で自らの役割を自覚できるのか、また、異なるネットワークのアイデンティティが出現するときどれだけグリーン・アライアンスを維持できるのかにかかっているとされている（Crane, 1998）。

第2に他組織と提携するアプローチが環境便益をもたらすにもかかわらず、今日の研究では企業によるグリーン・アライアンスの定着がほとんど示されていないことがある。このため環境マーケティング研究の重要な貢献には、経済的利益の追求と社会貢献・環境的課題の解決を同時に達成する企業と他組織との連携関係を明らかにすることにあるとされている。またグリーン・アライアンスは新しい戦略ドメインであるため、ポジショニングとの関係をマネジメントする問題や公衆を認識し経済目標と環境目標を統合することについても理解が得られているとは言い難いとされている（Prothero, 1998, p. 511）。

以上のようにグリーン・アライアンスでは、環境資源の蓄積を中心とする連携関係が構築されてきた。そして連携関係の構築には、企業と環境NPOとの提携が有効な手段とされている。なぜなら企業は環境的側面での製品開発とイメージアップのみならず、競争優位を確立することができるからである。そして連携関係がもたらすメリットは、企業が環境要因を探索し戦略レベルに統合することにもなるのである。しかしグリーン・アライアンスの形成には、複雑な問題について関係性のマネジメントが必要となること、そして、提携が利益を生み出すにもかかわらずその実証研究が不十分であるという問題点が指摘されている。

先行研究において残されている問題点

このように先行研究では、個別組織とのグリーン・アライアンスが環境製品開発と競争優位の確立に有効となることが明らかとなった。個別組織とのグリーン・アライアンスでは、消費者の不信感を払拭する環境製品の開発を円滑にし、環境市場をも創造する契機となることが指摘されている。そして環境製品開発に伴う技術やノウハウの蓄積が競争業者とのグリーン・アライアンスに有効となることも指摘されている。しかしグリーン・アライアンスの形成には、複雑な問題について関係性のマネジメントが必要となること、そして、提携が利益を生み出すにもかかわらずその実証研究が不十分であるという問題点が指摘されている。

しかし先行研究におけるこうした議論は、本研究が目的としている長期的かつ経済効率を高める方向での消費・回収・再資源化プロセスの連結を明らかにするには不十分である。なぜなら先行研究では、グリーン・アライアンスをどのように維持・発展させるのかとい

う持続的な視点が欠けているからである。

第1に、短期的もしくは中期的なグリーン・アライアンスの成立について議論しているに過ぎないことがある。企業のイメージアップは、消費者の不信感を回避するための方策である。この不信感の回避には、消費者が希求する環境配慮型製品の開発・市場投入が有効であるとしている。そして、開発される製品には、消費者が望ましいと考える付加価値をいかに付与するかが企業のイメージアップと環境市場の創造に役立つとしている。しかしイメージアップに役立つ環境配慮型製品の開発は、企業が直面する環境的課題に短期的な解決策を提示しているに過ぎない。また付加価値を付与するといっても、その価値をどのように製品に付与していくのかというように環境を持続的な視点でとらえる議論がなされていない。

第2に、個別組織(環境NPOと競争業者)とのグリーン・アライアンスについて言及しているに過ぎないことがある。企業は、環境配慮型製品を開発・製造するために環境NPOとの提携関係を構築している。そして環境NPOとの提携は、企業内部に製品開発の資源とノウハウを蓄積することができ、それが競争業者との提携要因になること、競争業者のマーケティング力を弱体化させるとしている。しかし環境NPOとの提携は、どのような経済的效果をもたらすのかという利益追求者の視点が明確に議論されていない。また環境NPOとの提携は個別組織との関係を議論しているに過ぎず、複数組織との提携や提携関係の発展という持続的な視点を欠いた一過性の議論に終始している。

第3に、長期的なグリーン・アライアンスの成立がどのような効果をもたらすのかについて言及していないことがある。企業は環境配慮型製品を開発し市場投入することによって、環境問題の一翼を担うとしている。そして環境問題の一翼を担うことが、真摯な環境実践企業としての証となり消費者や環境市場に対する社会貢献と考えられている。しかしこのような社会貢献の目的は、短期的な消費者の不信感を払拭することにあるのか、それとも長期的な環境製品と環境市場の拡大にあるのかという点において混同した議論がなされている。

それでは、グリーン・アライアンスの維持・発展にはどのような持続的視点が求められているのであろうか。

そこで本研究では、これまで先行研究で指摘されることがなかったグリーン・アライアンスの持続的視点を明らかにするために複数組織との提携プロセスを取り上げていく。次節では、食品残さのリサイクルを契機に複数組織との提携によって資源循環型リサイクルシステムを構築したワタミフードサービス(株)の事例を検討する。

事例研究

本節では、外食企業の中でいち早く環境対応に着手したワタミフードサービス(株)(以下ワタミ)における「資源循環型リサイクルシステム」構築の事例を取り上げている。そして、同システムを構築する中でどのように競争業者・農事組合法人・行政・有機認証機構とグリーン・アライアンスを展開してきたのかについて記述していく。

食品残さの処理問題

ワタミは、1982年に神奈川県横浜市に設立された外食企業である。2003年度の資本金は43億円であり正社員数は993名、パート従業員が約7000名である。同社の事業コンセプトは、「安くて、おいしくて、しかも安全な」メニューを提供し、「食」を中心とする生活提案サービスと空間を提供することである。顧客満足の結果を重視した事業コンセプトのもと、ドミナント戦略による多店舗展開により関東地区、関西地区、九州地区、中京地区に327店舗を展開している。創業以来、2008年にグループ1000店舗展開、2020年にグループ売上高1兆円、店舗展開3000店達成という目標を掲げている。

ワタミは、順調に店舗展開を行っていく中で1995年頃から食品残さの処理問題に直面した。食品残さの処理問題とは処理費用の上昇のことであった。ワタミ店舗では、1店舗で1日あたり約40キロの生ごみを排出していた。そして、1店舗から出る生ゴミ廃棄には可燃ごみだけで1ヶ月4万円の費用がかかっていた。この処理費用は店舗数を増やす限り上昇の一途にあった。

この処理費用の上昇に追い打ちをかける形で、近い将来環境法規制が制定され廃棄物の適正処理が要請される機運も高まっていた。環境法規制とは、2001年に施行された容器包装リサイクル法と食品リサイクル法のことである。容器包装リサイクル法は、外食産業が排出する廃棄物について分別排出が要請されていた。また食品リサイクル法は、外食企業が排出する食品残さについて、発生の抑制と減量させ飼料や肥料の原材料として再生利用することを求めている。

ワタミにとって容器包装リサイクル法と食品リサイクル法への対応は、これまで取り組んできた店舗展開だけではなく、2008年1000店舗という創業以来の目標達成をも難しくする要因となっていた。なぜならワタミが2つの環境法規制へ対応するには、廃棄物の発生量と回収体制が問題となっていたからであった。ワタミが排出する廃棄物は、プラスチック、ペットボトル、びん、缶、割り箸と多様であるうえ、1店舗から1日あたり排出される廃棄物も約60キロと少量であった。

また、地域集中型出店を行っているとはいえ店舗は別々に立地している。このため廃棄物の店舗保管や1ヶ所への収集も困難な状況にあった。

このように廃棄物回収は、どのような範囲でどのような仕組みを構築すればよいのかさえ誰にも分からない状況にあった。また、多品種少量の廃棄物回収には回収業者と個別契約を結ぶため回収効率が悪く処理コストのアップにつながっていた(細田、1999)。コストアップが懸念される中での適正処理は、多店舗展開し多様なゴミを少量排出する外食企業と小規模零細企業が共に抱える問題であった。そして、コストアップにならない効率的なリサイクルには、大手チェーン店と個人経営店が協力し双方がコストダウンにつながる仕組みの構築が不可欠であった。

リサイクルの仕組みづくりと競争業者とのグリーン・アライアンス

このような適正処理の難しさが指摘されていたにもかかわらず、ワタミは店舗廃棄物のリサイクルをビジネスチャンスとしてとらえていた。たしかに外食企業が排出する容器・食品廃棄物への対応には困難がある。しかし対応する仕組みを構築すれば先駆者利得が獲得できる。なぜならリサイクルのネックは他企業との提携の難しさにあり、これを克服すればソフトの差別化という点で高い参入障壁となるからであった。そしてソフトの整備は、環境法規制に対応する仕組みをつくるとともに環境ビジネスを創造する契機にもなるのであった。

環境ビジネスの機会に目をつけたワタミは、グループ内の子会社を発展させリサイクルの仕組みづくりに着手した。ワタミには、(株)ピー・エム・アイ(以下PMI)という店舗施工・メンテナンス事業を請け負う専門子会社があった。メンテナンス事業を請け負うPMIは、競争業者の店舗でどのような廃棄物処理が行われそしてどれぐらいのコストがかかっていたのかを熟知していた。このためPMIを容器・食品廃棄物を収集する環境事業専門企業にすれば、リサイクルの仕組みを円滑に作り上げることができる。この環境事業専門業者がジャパン・リテイル・メンテナンス(株)(以下JRM)である。

JRMは、最適な仕組みが明らかになっていない外食産業のリサイクルに取り組んだ。まず同社はリサイクルに取り組むために事業領域を設定した。事業領域とは、既存のリサイクルシステムにのらない紙製容器と生ゴミに関して、現状の処理コストの範囲内でリサイクル率を飛躍的に向上させることであった。次にリサイクル率を向上させるために、同社では1998年4月から東京23区を3地区に分け1地区あたり1社と契約す

る「エリア制」を導入した。エリア制では、A地区にあるA店・B店・C店のゴミを従来のように各店を個別に回収するのではなく3社のゴミをA地区代表としてA店にまとめる方法が取られた。また、大口ロットにまとめてリサイクルセンターへ集約させる回収体制を整え、エリア内にある他の外食企業へ共同回収を提案していた。

共同回収は、日本ケンタッキーフライドチキン(株)(以下KFC)とモスフードサービス(株)(以下MOS)との提携で行われた。両社が提携に応じた背景には、外食企業向けの最適なリサイクルシステムが存在しなかったこと、そして、回収業者を選択する自由がなかったことがあった。実際に「食べ残しゴミに応じてその都度最適なリサイクル業者と提携していく」必要があり、その選択肢も乏しい状況であった。例えばKFCで使われる紙コップは、東京都へ持っていくと1個あたり12円50銭の処理費用がかかっていた。しかしJRMのリサイクルセンターに持ち込むと買い取りになる。このように食品残さと容器包装のリサイクルは、リサイクルに必要なゴミ資源をJRMが確保できること、そして、提携企業の廃棄費用削減とコンプライアンスとを同時に充足できる。つまりJRMとの共同回収は、外食企業が抱えていた廃棄費用の削減とコンプライアンスを可能にしたのであった。

KFCとMOSのように、全国展開しているファーストフード店の廃棄物回収が1企業に集約されつつある現状は、今後大きな回収コストの削減につながる。2001年から店舗の定期清掃と機器の保全管理等開始し、2003年から食品廃棄物の回収リサイクルを開始した現時点では、明確なコストパフォーマンスは得られていない。しかしKFCとMOSがJRMと共同回収を拡大するメリットは、処理費用を削減しながら廃棄物の適正処理をも可能にすることにあった。すなわち適正処理の実行が食品リサイクル法の要請事項をも遵守できるのである。このようなメリットは、今後他のチェーン店も含めて参加店舗が増える可能性がありより大きなコストメリットが期待できるのである。

農業参入の難しさと農事組合法人とのグリーン・アライアンス

リサイクル事業ではコストメリットを発揮することができる。しかしどれほどコストメリットを発揮しようとも回収した食品残さには価値がない。食品残さに価値を見出すには、それを再資源化して堆肥にすることである。この食品残さのリサイクルには、農業へ進出し農地をリサイクルの場と位置づける必要があった。そしてリサイクルした食品残さを有機堆肥として畑で使用すれば、有機野菜の生産に取り組むことがで

きる。つまり農業進出は、単に食品残さのリサイクルだけではなくワタミの食材差別化と資源循環型リサイクルシステムの構築というビジネスモデルの差別化にもなるのである。

しかし、株式会社であるワタミの農業参入は事実上不可能であった。第1に農業進出するにあたり企業の農地取得がネックとなっていたことがあった。企業は、合名会社・合資会社のようにその出資者（構成員）が一定であれば農地を取得することができる（改正農地法第3条）。しかし、出資者が一定であることがない株式会社には農地取得が認められていない。第2に農地取得の難しさに加えてワタミ社内に農業ノウハウを蓄積することがあった。有機農法はその着手から土地の改良、野菜の収穫まで最低5年間の時間がかかるからである。5年の時間がかかるのは、有機農法にふさわしい畑にするために土の手入れだけで2～3年費やすうえに、野菜の栽培・収穫までにはさらに時間がかかるからだ。これら2つの農業への参入障壁は、外食企業の食材調達を安価な市場へとシフトさせ、ひいては外食業界全体に「農業はもうからない」という考えをも定着させる一因となっていた。

そこでワタミは農地取得の障壁を克服するため農事組合法人と提携した。農事組合法人北総ガイヤとの提携は、同法人の理事であるワタミ社員が千葉県山武町の有機野菜生産ネットワークを通じて可能となった。そしてワタミファームの農地は、北総ガイヤと賃貸契約を結ぶ形式を取っている。北総ガイヤは山武町の有機農家が所有する農地をワタミファームへ割り当てている。農地の賃貸契約は、形式的には農事組合法人と有機農家の間の契約となっているが、実質的には農事組合法人との提携による株式会社の農地取得を可能にしたのであった。そして農事組合法人との提携は、有機農業ノウハウの蓄積も容易にした。ノウハウの蓄積は、賃貸契約を結んだ北総ガイヤへワタミファームの社員を出自させればよい。この農事組合法人への従業員の出自は、農地法に抵触することなく地域における有機農法に熟達した人材育成が可能となる。

このように、ワタミの農業参入は有機農業ネットワークの活用によって可能となったのであった。そしてネットワークの活用は、農地取得と有機生産ノウハウの蓄積という2つの効果を見出したのであった。さらにこれら2つの効果は、ワタミ店舗が有機野菜の供給先になることで生産量の拡大とともに食材の差別化をも可能にするのであった。

行政・有機認証NPOとのグリーン・アライアンス
ワタミは、有機農業にかかわることで株式会社の農業参入の先駆的な存在となっている。株式会社として

先駆的な農業実践は、企業が農業再生の担い手として期待される農業特区政策を追い風にしている。ワタミファームがある千葉県と山武町は、2003年10月14日に共同で国へ「有機農業推進特区案」を申請した。千葉県は、化学肥料などの使用を抑えた県内産の「エコ農産物」の普及に力を入れてきた。千葉県による地域振興において、ワタミの有機農業の拡大には、エコ農産物のPR効果と遊休農地の有効活用が期待されている。またワタミにとっても、「自治体が介在したほうが、農家との交渉もスムーズに進みやすい」というメリットがある。

また農業特区の活用は、有機農産物生産のみならず酪農事業にも広がっている。ワタミは2005年4月に約60ヘクタールの北海道瀬田農場を開設することになっている。北海道瀬田町が2004年1月に国へ申請する第4次「農業特区」の適用を待って、オーガニック・ミルクの生産をはじめ。この瀬田農場で生産するのは、酪農（搾乳）・野菜・大豆・じゃがいも・レタスである。またアイスクリームやバターなどの乳製品へ委託加工し、ワタミ店舗のメニューに取り入れる。特に、オーガニック・ミルクの生産販売は日本初の取り組みであり、食品メーカーなども外販していく。

さらに農業特区を活用した有機野菜生産は、自社の食材調達とともに外部販売するに至っている。この食材利用と外部販売を行うために、ワタミは有機野菜のブランド化に取り組んでいる。同社では、有機野菜のブランド化に備えて農業参入と同時に有機JAS（日本農林規格）認証を取得している。認証取得は、ワタミ社内で農業経営の指揮をとる社員がNPO法人北海道有機認証協会と提携できたからであった。有機認証の取得には、有機農業の知識と法律の手続きの両方に熟知していなければならない。したがって、何のノウハウもない外食企業がすぐさま農業へ参入し認証取得を試みたところで、想像以上の時間とコストがかかる。また自称有機農家と謳っている生産者が有機認証を取得しようとしても、すぐさま数センチもの法律書類を書くこと自体非常に困難となる。すなわち有機JAS認証は、ネットワークの有無によって取得可能性が相当制限されてくる。このように有機JAS認証を受けた有機野菜は、安心・安全な食材としてワタミ店舗と外部企業へ供給されているのである。

このようにワタミの農業参入は、農地取得と有機農業ノウハウの蓄積、農業特区の活用、そして、有機認証取得によってビジネスとして成立している。農業ビジネスは、食品残さのリサイクルの場という位置づけだけではなく、有機野菜を認証取得することでブランド化している。そしてブランド化した有機野菜は、自社店舗の食材利用のみならず外部企業へ販売するに

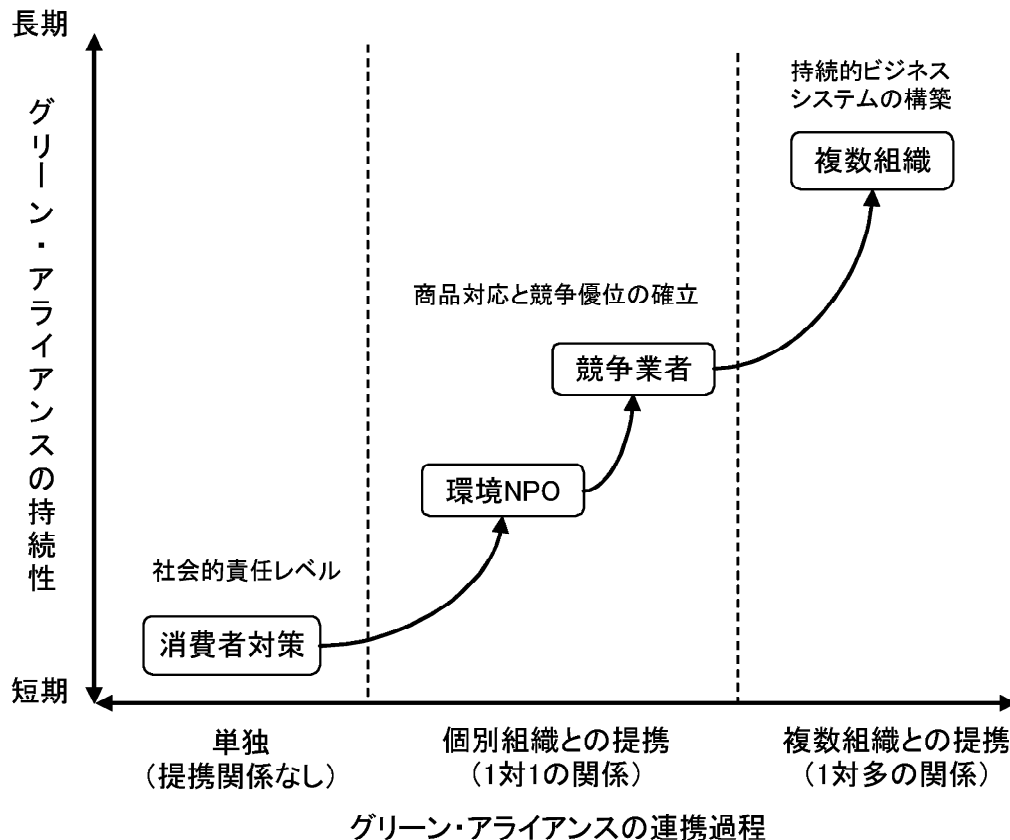


図1 グリーン・アライアンスの発展過程
出典：著者作成

たっている。

以上のように「資源循環型リサイクルシステム」の構築は、ワタミが抱えていた食品残さのリサイクル問題を解決している。リサイクル問題の解決は、店舗展開のネックとなっていたリサイクル率を90%まで高めている。そしてリサイクル率の向上は、有機堆肥を安定供給することになり有機野菜の生産量を拡大させている。現在では、同社の食材に占める有機野菜比率が30%にまで増加してきている。この結果、同社は創業以来掲げていた多店舗展開を円滑に進めることができ400店舗を達成するにいたっている^{xi}。

考 察

前節では、資源循環型リサイクルシステムの事例を通して長期的かつ持続的な消費・回収・再資源化というプロセスの連結を述べてきた。そこで本節では、前節の事例を踏まえて、資源循環型リサイクルシステムの持続的要因を考察していく（図1）。

節で論じたように、企業によるグリーン・アライアンス形成の目的は、消費者が抱く不信感の払拭という環境的課題の解決にあった。環境的課題の解決には、製品レベルでの対応が有効とされてきた。製品レベル

での対応は、消費者の購買行動の中で環境対応を明示することになるからである。そして環境対応の明示は、企業イメージの向上と環境市場の創造につながる。このためグリーン・アライアンスには、企業内部では得られない環境関連情報を環境NPOから獲得・蓄積する役割があった。環境情報の蓄積は、環境製品開発に必要なノウハウや製造過程における環境改善がある。また蓄積した資源を競争業者へ移転すると、長期的な環境志向と環境目標を共有することになり結果的にマーケティング優位の削減要因となるのであった。そして企業には蓄積した資源によって単独では得られない競争優位を得る可能性が出てくるのである。このためグリーン・アライアンスの焦点は、消費者問題を解決する個別組織との提携関係の構築にあったと言えよう。

しかし前節で論じた資源循環型リサイクルシステムの事例では、環境製品開発と競争優位の確立ではなく、持続再生可能な視点で複数組織との連携関係を構築している。複数組織との連携関係には、従来リスクとされてきた環境的課題をトータルに再資源化する課題としてとらえている。そしてトータルな再資源化には、複数組織を連結する環境観が設定されている。

第1に環境を持続的かつ長期的な視点でとらえていることがある。持続的な視点で環境をとらえるために、

ワタミではリサイクル事業において食品残さの処理を内部化している。処理の内部化では、食品残さを単なる廃棄物ではなく再生可能な資源としてとらえている。このため、リサイクル事業では競争業者の食品残さを回収し、農業参入により有機堆肥に再生産している。そして再生産した有機堆肥は、有機農産物の肥料として活用されている。また有機堆肥によって生産された有機野菜は、ワタミ店舗の食材になるとともに外部販売されている。つまり資源価値に着目した持続的な視点は、消費・回収・再生産というリサイクルプロセスを連携しているのである。

第2に複数組織と提携していることがある。コミュニティにおけるビジネスでは、リサイクルに必要な食品残さの回収量を確保するためにエリア内にある同業他社と提携している。食品残さのように顕著な特徴がありその課題が人々の関心を集める環境的課題の解決は、地域における競争業者を含む他の利害関係者との連携を円滑に進めることができ、結果的に競争優位という利益をもたらすことになる(Elkington, 1994; Bansel 他, 2000)。また回収した食品残さを活用した有機農業では、農業関連子会社と農事組合法人などが提携している。特有用専門知識を持つ利害関係者との提携は、企業が鍵となる資源を管理することで、より早く、より安く、より効率的に製品を市場へ投入することになる(Polonsky 他, 1998)。堆肥を活用した有機野菜はワタミグループ店舗の食材となる。食材として利用するために、ワタミでは社内にあった有機認証NPOを活用し有機JAS認証を取得している。有機JAS認証の取得は、売り手が消費者の安全について責任を持つことになり、社会の要求を満たすことにつながる(Bell 他, 1971)。

第3に環境戦略の中で社会貢献を行うことがある。食品残さの資源再生産という視点は、リサイクル事業を創造している。リサイクル事業は、コミュニティサービスの受益者と提供者をつなぐ制度を構築することであり、新しいリサイクル市場の創造に寄与している。このリサイクル市場の創造は、従来公共サービスの分野と考えられていた領域に民間事業者の自由な参入と競争を促し環境ビジネスとしてコミュニティに貢献することになる(玄田, 2003)。また有機堆肥を活用した有機野菜作りは、食品残さのように地域で利用されない自然資源を新たな原材料やエネルギー源として再利用し、地域における自然資源の循環システムを構築することになる(大沢, 2003)。さらに再利用した有機堆肥で生産される有機野菜の認証取得は、新しい地元産品に対する需要を創出することにもなり、地域社会の活性化に貢献している(大沢, 2003)。

以上のように複数組織間のグリーン・アライアンス

には、環境的課題を持続再生可能な視点でとらえることが有効となる。持続再生可能な視点は、従来リスクと考えられてきた廃棄物問題をトータルな資源利用というかたちで企業の競争優位の要因へと転換しているのである。そして競争優位の要因への転換には、長期的な視点での連携関係の構築がポイントとなる。このように、連携関係の構築には環境観の違いが大きく影響しているのである。

結論と今後の課題

本研究では、リサイクルシステムにおける生産・回収・再資源化というプロセスについてどのように長期的な視点で経済効率を高める連結ができるのかという問題意識を検討してきた。この背景として、食品残さの資源循環プロセスの構築には、リサイクルプロセスにおけるコストの解消、消費・回収・再生産のすべてを自社で所有しうる連携関係の構築、そして、再商品化市場の市場性というリサイクルに固有の課題に答えることがグリーン・アライアンスの発展を明らかにすると考えたからである。このような問題意識について先行研究では、企業が環境NPOから環境的課題の解決に必要な支援を得ること、そしてその資源・ノウハウの蓄積が競争業者との提携にも有効となることを指摘してきた。しかし先行研究の議論は、企業が直面する環境的課題の解決方法を提示しているに過ぎず、連携関係を拡大させていくという持続的な視点が欠如していた。

そこで本研究では、グリーン・アライアンスを発展させ資源循環型社会に適合するシステムを構築した「資源循環型リサイクルシステム」の事例を取り上げた。当該事例からは、短期的な連携関係の構築ではなく長期的かつ持続再生可能な視点がグリーン・アライアンスの維持・発展に不可欠であることを指摘している。すなわち持続再生可能な視点での環境的課題の解決は、個別組織との連携関係の構築ではなく複数組織との連携関係の構築によって経済効率と社会貢献との両立が重要となるのである。以上の視点は、既存のグリーン・アライアンス研究の文脈から外れているものである。つまり持続再生可能な視点は、先行研究において議論されてきた短期的な環境的課題の解消を目的としたグリーン・アライアンスの形成に関して、異なる環境観の設定が有効となることを浮き彫りにしているのである。

今後の理論的課題としては、環境マーケティングにおける事例の蓄積を基礎として、グリーン・アライアンスの生成・展開プロセスをパターンとして類型化することがあげられる。なぜならグリーン・アライアン

スの生成を動態のプロセスとしてとらえるならば、そこには必ず生成から発展していくパターンがあると考えられるからである。

謝辞

本稿を執筆するにあたり横浜国立大学大学院環境情報研究院の周佐喜和先生ならびに鈴木邦雄先生から貴重なコメントをいただきました。記して感謝申し上げます。

参考文献

- Bansel, P. and K. Roth (2000) “Why companies go green : A model of ecological responsiveness” *Academy of Management Journal* Vol.43 No.4 pp.717-736.
- Bell, M. L. and C. W. Emory (1971) “The Faltering Marketing Concept” *Journal of Marketing* Vol.35 pp. 37-42.
- Charter, M. (1992) *Greener Marketing : A Responsible Approach to Business* Greenleaf
- Crane, A. (1998) “Exploring Green Alliances” *Journal of Marketing Management* Vol.14 pp.559-579.
- Elkington, J. (1994) “Towards the Sustainable Corporation : Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development” *California Management Review* Winter pp.90-100.
- Fuller, D. J. and M. Glaser (1996) “Materials Recycling and Reverse Channel Networks: The Public Policy Challenge” *Journal of Macromarketing* Spring pp.52-72.
- Fuller, D. A. (1999) *Sustainable Marketing* Sage Publications
- 玄田有史 (2003) 「NPOで働くということ」 本間正明・金子郁容・山内直人・大沢真知子・玄田有史 (2003) 『コミュニティビジネスの時代』第2章岩波書店
- Hartman, C. L. and E. R. Stafford (1997) “Green Alliances : Building New Business with Environmental Groups” *Long Range Planning* Vol.30 No.2 pp.184-196.
- 細田衛士 (1999) 『グッズとバズズの経済学 : 循環型社会の基本原理解』 東洋経済新報社
- 松本力也 (2003) 「環境マーケティングとコミュニティビジネス戦略」『サステイナブルマネジメント』第3巻第2号pp.62-77.
- McDonagh, P. and A. Prothero (1997) *Green Marketing : A Reader* Dryden Press
- Mendleson, N. and M. J. Polonsky (1995) “Using strategic alliances to develop credible green marketing” *Journal of Consumer Marketing* Vol.12 No.2 pp.4-18.
- 西尾チヅル (1999) 『エコロジカル・マーケティングの構図』 有斐閣
- 大沢真知子 (2003) 「コミュニティビジネスの経済効果」 本間正明・金子郁容・山内直人・大沢真知子・玄田有史 (2003) 『コミュニティビジネスの時代』第3章岩波書店
- Peattie, K. (1992) *Green Marketing* Pitman Publishing
- Polonsky, M. J. and J. Ottman (1998) “Stakeholders’ Contribution to the Green New Product Development Process” *Journal of Marketing Management* Vol.14 pp. 533-557.
- Prothero, A. (1998) “Green Marketing : The ‘Fad’ That Won’t Slip Slide Away” *Journal of Marketing Management* Vol.14 pp.507-512.
- Simitiras, A.C., Schlegelmilch, B.B. and A. Diamantopoulos (1997) “Greening the Marketing Mix : A Review of the Literature and an Agenda for Future Research” , in : McDonagh, P. and A. Prothero (eds.) *Green Management : A Reader* Dryden Press
- Stafford, E.R. and C.L. Hartman (1996) “Green Alliances : Strategic Relations between Businesses and Environmental Groups” *Business and Horizons* March-April pp.50-59.
- 鈴木邦雄 (1993) 「企業の環境共生に関する一考察」『横浜経営研究』第X I V巻第1号pp.71-77.
- Wasik, J.F. (1996) *Green Marketing and Management : A Global Perspective* Blackwell
- i この事例は、数回に及ぶワタミグループ企業（和民・和み亭）とワタミファームにおける現地調査（2003年5月10日）に加えてヒアリング調査とメール調査をもとに論述している。ヒアリング調査は、ワタミフードサービス㈱常務取締役兼㈱ワタミファーム代表取締役社長武内智氏（2003年5月2日）、ジャパン・リテイル・メンテナンス㈱環境推進部課長遠藤恒夫氏（2003年3月6日）、日本ケンタッキーフライドチキン㈱広報部鈴木氏、モスフードサービス㈱元従業員A氏（2003年4月5日）へ行っている。またメール調査は、ワタミフードサービス㈱武内智氏（2003年4月5日）、モスフードサービス㈱環境推進部へ行っている（2003年3月28日）。
- ii <http://www.watami.co.jp/WfsInfo/corp/gaiyou.html> (2002年7月25日現在)
- iii KFCへのヒアリング調査とMOSへのメール調査により確認。
- iv KFCへのヒアリングにより確認（2003年4月）。
- v 仮に企業が農業へ関与できたととしても、実際に栽培するノウハウが必要となる。特に有機農法は慣行農法とは異なり自然に左右されるため、一朝一夕にノウハウを蓄積することが困難となる。したがって株式会社が農業へ進出し有機栽培を行うには限界がある（武内智氏ヒアリング調査）。
- vi 渡邊美樹氏談話『大阪日日新聞』(2002年6月9日)
- vii 『日経MJ』(2003年10月9日)
- viii 『日本経済新聞』(2003年10月6日)
- ix 武内智氏へのヒアリング調査により確認。
- x 現在、農産物の国内生産量における有機野菜の比率は0.15%である。しかし、ワタミの食材に占める有機野菜比率は2003年4月以降30%を占めている。同社は、3年ごとに10%有機野菜比率を高めることを努力目標としている（遠藤恒夫氏ヒアリング調査、山田玄『日経MJ』(2004年8月24日)）。
- xi <http://www.watami.co.jp/> (2004年8月1日現在)