

成城大学経済研究所
研究報告 No. 9

アメリカ食品企業の環境戦略

—マクドナルド社, スターキスト社 (ハイツ子会社) の事例を中心として—

山 口 一 臣

1996年6月

The Institute for Economic Studies
Seijo University

6-1-20, Seijo, Setagaya
Tokyo 157, Japan



アメリカ食品企業の環境戦略

—マクドナルド社，スターキスト社（ハインツ子会社）
の事例を中心として—

山 口 一 臣

I 序

最近，経営管理者，環境グループ，メディアから，「企業と環境の関係」はこれまで以上に高い関心を集めている。多くの企業経営者が，自社の環境問題を処理するために，積極的なアプローチや戦略を展開している。1993年のマッキンゼー社による400人の最高経営者に対する調査によると，92%の人が，環境問題は彼らが関心を持つ上位3つの課題に入ると答えたといわれる。グリーン・マーケティング，環境倫理，公害防止などの環境問題は，最高経営者の最重要課題の1つになったことは明らかである¹⁾。

環境問題への関心は，新しい現象ではない。中世の裁判所は，煙やほこりの訴訟で論争したし，フィラデルフィアの製革工場がデラウェア川を汚したため，アメリカにおける最初の環境法といわれる「河川港湾法」が，既に1899年に制定されていた。しかし1960年代以降，環境公害に対する関心は新たな高まりを示し，繁栄や生産の増大が同時に公害を増大するという認識を広めた。環境破壊に対する大衆および活動家の関心は，1970年の「地球の日」(“Earth Day”)の設置とともにさらに具体的となり，図表1に見るように，この頃からアメリカ国内では，広域的な環境汚染を規制する環境法が制定されるようになった²⁾。

1960年代末までに，科学者は，産業廃棄物が大気汚染や水質汚濁の重要な問題を生み出し，人口の急増と資源の枯渇が，人類の発展に大きな脅威を与えると考えられるようになった。米国議会は，水や空気をきれいにし，殺虫剤や種の絶滅の危険をコントロールし，毒性化学物質の環境に対する影響を調査する政府支援のプロジェクトのための法律を通過した。ニクソン大統領は，行政命令により連邦政府諸機関の既存の部署を統合して「環境保護庁」(1970年)を組織

図表1 アメリカにおける主要な環境法

1899	河川港湾法 (Rivers and Harbors Act)
1938	食品・薬品・化粧品法 (FDCA. Food, Drug, and Cosmetics Act)
1947	連邦農薬法 (FIFRA. Federal Insecticide, Fungicide, and Rodenticide Act)
1948	水質法 (Water Quality Act)
1954	食品・薬品・化粧品修正法 (Food, Drug and Cosmetics Amendment)
1958	食品添加物修正法 (Food, Additives Amendment)
1963	大気汚染防止法 (Clean Air Act)
1964	荒地地法 (Wilderness Act)
1965	水質法 (Water Quality Act)
1965	有形廃棄物処分法 (Solid Waste Disposal Act)
1967	水質法 (Water Quality Act)
1968	有形廃棄物処分修正法 (Solid Waste Disposal Act Amendments)
1970	環境保護庁 (EPA. Environmental Protection Agency) の設立
1970	全国環境政策法 (NEPA. National Environmental Policy Act)
1970	職場安全健康法 (Occupational Safety and Health Act)
1970	大気汚染防止修正法 (Clean Air Act Amendments)
1972	連邦水質公害統制法 (Federal Water Pollution Control Act)
1972	海洋投入禁止法 (Ocean Dumping Act)
1972	連邦農薬修正法 (Federal Insecticide, Fungicide and Rodenticide Act Amendments)
1872	消費財安全法 (Consumer Product Safety Act)
1973	絶滅の危機に瀕する種に関する法律 (Endangered Species Act)
1974	安全飲料水法 (Safe Drinking Water Act)
1976	有毒物質統制法 (TOSCA. Toxic Substances Control Act)
1976	資源保護回復法 (RCRA. Resource Conservation and Recovery Act)
1977	大気汚染防止修正法 (Clean Air Act Amendments)
1977	水質汚濁防止修正法 (Clean Water Act Amendments)
1978	危険物運送法 (Hazardous Materials Transportation Act)
1980	包括的環境対処保障責任法 (CERCLA. Comprehensive Environmental Response, Compensation, and Liability Act)
1984	資源保護回復修正法 (Resource Conservation and Recovery Act Amendments)
1986	スーパーファンド修正および再授權法 (SARA. Superfund Amendments and Reauthorization Act)
1986	安全飲料水修正法 (Safe Drinking Water Act Amendments)
1987	水質法 (Water Quality Act)
1988	連邦農薬修正法 (Federal Insecticide, Fungicide and Rodenticide Act Amendments)
1990	大気汚染防止修正法 (Clean Air Act Amendments)
1990	石油公害法 (Oil Pollution Act)
1990	公害防止法 (Pollution Prevention Act)
1992	飲料水販売規制法 (Water Marketing Act)

(出所) J. P. Roberts. "Note on Contingent Environmental Liabilities", pp. 2-202-2-204.

し、大気汚染の防止規準を強化した。さらに1970年代に入ると、環境保全の強制は連邦政府の最大の関心事となり、ケボン（Kepone. アライド・シグナル社によって製造された有毒な殺虫剤）のスキャンダラスな救済が、1976年の「有毒物質統制法」の早い制定を助けた。カーター大統領は、特に1978年の「国家エネルギー法」(National Energy Act) や、森林河川保護論者による同年の「公益企業規制政策法」(Public Utility Regulatory Policy Act) によって、エネルギーの効率的利用をその議題に追加した。しかし、1980年のレーガン大統領の就任によって、環境政策は大きく変更され、環境保全、エネルギーの効率、資源保全に対する資金援助は1980年代初頭に削減され、環境規制は一般に後退した。

こうした政策の転換にもかかわらず、科学者たちは、環境公害を理論的に究明しつづけ、環境状況の検証を継続した。彼らは、森林、海洋公害、酸性雨、オゾン破壊、気候変化の問題、過度の開発や資源の誤った管理、アフリカ・南アジア・ラテンアメリカ・中国における人口の爆発などを調査し、これらの成果が、1992年のリオデジャネイロにおける「地球サミット」(“Earth Summit”) で注目されることになった。その結果、少なくとも先進諸国における巨大企業は、物的資源の有効利用、廃棄物の管理、種の保全、エネルギー効率に関する規制を20年以上も経験し、環境保全に巨費を投じ、企業経営者は「環境にやさしい製品」を強調していることが明らかになった。事実アメリカでは、公害防止器具メーカー・技術者・コンサルタントによる1,400億ドルの巨大な産業が発展しつつある³⁾。

われわれは本稿において、以上のような環境に対する社会の関心の増大が、企業の行動や成果にいかなる影響を与えたかを明らかにするため、環境に対する企業経営者の挑戦についての事例分析を行う。ここでは、自然環境と企業の成果が密接な関係を有する典型的な産業企業の1つと考えられるアメリカの食品企業、特に外食産業企業（マクドナルド社）と缶詰産業企業（ハインツ子会社のスターキスト社）を取上げる。マクドナルド社のケースは、同社の包装廃棄物の削減がライバル会社の行動変化を予想させ、またスターキスト社のケースは、イルカ保全のマグロ漁法への転換が、他社における同様の行動を誘発させたことを示している。いずれの事例も、両者の展開した環境戦略が、市場行動を変化させ、かつ競争的利点を強化した点で注目される。この事例分析を通じて、物的環境、環境団体、政府規制、企業、市場の相互関係を明らかにし、かつ、

環境が企業行動に影響を与え、および、それによって企業が環境の影響をコントロールするメカニズムを解明することも、その課題としている。

Ⅱ マクドナルド社の事例

マクドナルド社は、小さな郊外型のハンバーガー・スタンドから出発して、世界中にアメリカ文化を広める先兵となった。それが可能となったのは、単純で効率的な調理方式に集中したことによる。すべての店舗を飾る「金色のアーチ」(Golden Arches)のロゴは、限定されたメニューと高度に標準化された業務手続きにより、快適で素早いサービス、安い食品の象徴となった。

モスクワであれ東京であれ、世界の50カ国近くの国の約12,611店におけるマクドナルド社のクイック・サービス・レストランの顧客は、同じ挨拶を体験することができたし、同社はアメリカだけで、毎日2,000万人以上の顧客にサービスしている。マクドナルド社は、1965—1991年に年平均収益24.1%の成長を達成できたが、しかし、店舗当たりの売上高は1990—1991年に低下しつつある。これは、第1に、ライバル会社との激しい競争と顧客の味覚における変化による既存市場の状況が、多様な製品の提供を要請し、限定されたメニューに固執する業務戦略は、もはやマクドナルド社の成功の原動力ではなくなったこと、第2に、環境に対する関心の高まりと最近における EDF (Environmental Defence Fund. 環境保全基金) との広範な協力により、環境にプラスとなる新たな業務戦略を展開せねばならなくなったことによる⁴⁾。

マクドナルド社は、新しい挑戦や環境処理に対応して、どの程度弾力的に業務システムを改善できるか。新製品の開発や環境適応がさらに進展したとき、会社はいかなる意思決定をなすべきか。このケースの目的は、現在の基礎的チャレンジとマクドナルド社の業務戦略を関連づけ、特に、EDF との最近の協力によって学んだ教訓が、マクドナルド社にとって、継続している競争的挑戦に対する1つの解答となりうるか否かを明らかにすることにある。

1. マクドナルド社の創業と発展

デイックとマックのマクドナルド兄弟は1941年に、ロサンゼルス東約50マ

イルにあるサンバーナディーノE通り14番街で、最初のドライブイン・レストランを開設した。1948年に兄弟は、それまでのレストランの常識を破って、量産体制、低価格化、スピードアップ、清潔なイメージのセルフ・サービス店への転換をはかり、メニューも15セントのハンバーガー、フレンチ・フライ、ミルク・シェイクのみに絞った。彼らは、正確な製品の中身と特別注文の設備によって、彼らの調理方式を“Speedee Service System”と名づけて、標準化した。

1950年代の初頭、兄弟は消極的ではあるがフランチャイズ方式の店舗展開を始めた。今日のような積極的なフランチャイズ方式をとるようになったのは、1954年に、飲食店設備（ミルクシェイクのためのマルチミキサー）セールスマンのレイ・クロック（Ray Kroc）が、この兄弟と出会って以来のことである。彼は、マクドナルド兄弟のレストランとその潜在的成長力に強い興味を持ち、彼らのために全国フランチャイズの代理業者となり、1955年3月2日にフランチャイズ販売会社マクドナルド・システム（1960年にマクドナルド・コーポレーションと改称）を設立した。カリフォルニア州サンバーナディーノのマクドナルド兄弟の最初のレストランと同様に、マクドナルド社のチェーン店は、限定されたメニュー、低価格、迅速なサービスをその特徴としていた⁵⁾。

マクドナルド社のその後の成功の主たる要因は、メニューを10品目以下に限定（図表2を参照）し、フランチャイジーのための業務システムを早急に完成できたことである。クロックの最初の管理者の一人で、後のマクドナルド社の会長フレッド・ターナー（Fred Turner. 1968年に社長就任）は、会社の業務システムの改善に貢献したメニュー・サイズの重要性を、次のように強調していた⁶⁾。

図表2 マクドナルド社のオリジナル・メニュー

<i>McDonald's</i>			
HAMBURGER	15¢	ROOT BEER	10¢
CHEESBURGER	19¢	ORANGEADE	10¢
FRENCH FRIES	10¢	COCA COLA	10¢
MILK	10¢	COFFEE	10¢
MILK SHAKE	Chocolate Strawberry Vanilla		20¢

(出所) D. Upton & J. Margolis, "McDonald's Corporation 1992: Operations, Flexibility and the Environment", pp. 3-96.

「われわれが有能であったわけではない。われわれが10品目程度のものを販売し

たという事実が、小規模な設備を持ち、供給業者を限定し、すべてのことを徹底して追及するという、理想的な環境を作り出すことに役立ったのである。」

マクドナルド社の創設期には、基本的にマクドナルド兄弟がはじめに考案した業務システムが採用され、その中に多くの問題をはらみながらも成長を遂げてきた。しかし今日のような巨大なハンバーガー帝国が築かれる基礎となったのは、1960年にクロックが兄弟から同社を買収し、全店統一の業務システムを確立してからである。ターナーは、1957年に最初の業務マニュアルを考案したが、それは1991年までに、750ページの詳細なものとなった。品質（Quality）、サービス（Service）、清潔（Cleanliness）の「QSC という3つの原則」を最初に決めたのはクロックだったが、ターナーはこれに価値（Value）を加えて細部にわたる作業過程を定義づけ、各チェーン店の営業を監視し評価する業務マニュアルを開発した。

マクドナルド社が当初、クラフト、ハインツ、スウィフトのような巨大な食品加工会社に接近したとき、レストラン・チェーンは冷たい対応を受けた。これらの巨大供給業者は、マクドナルド社の厳格な要求や仕様書（ハンバーガーのミートは、草を飼料にした雌牛の肩肉が83%、穀物を飼料にした雌牛のバラ肉が17%と指定）を受入れることを拒否したため、小規模な供給業者のみが同社の取引先となった。しかし、マクドナルド社の各店舗は1週間に1,800ポンドのハンバーグ用ミート、3,000ポンドのポテトの注文をし、これらの供給業者は、成長しつつあるレストラン・チェーンとともに発展できた。また、マクドナルド社の3,500のフランチャイジー（アメリカ国内のみ）も、自分自身を良きパートナーと考え、1960年代のフィレオフィッシュ・バーガーやエッグ・マックマフィン、1980年代のマックナゲットのような新製品の開発に協力した。フランチャイジーが新製品に関して優れた実績を残したのは、彼らが本社のスタッフより市場と密接な関係があり、市場の動きを察知しやすい状況にあったからにはかならない。この会社経営者と供給業者の長期的で密接な関係の維持と、パートナーとしてのフランチャイジーの慎重な選択と教育・訓練が、マクドナルド社の新製品や新工程の「草の根」的な改善と革新の源泉となったことは間違いない⁷⁾。

マクドナルド社における業務システムの改善を最も具体的に示しているもの

は、食品開発の過程である。フレンチ・フライからチキン・ナゲットにいたるまで、マクドナルド社はそのメニューの開発を、統一性に重点をおいた厳しい業務システムと、会社経営者・供給業者・フランチャイジーによって形成された協力体制によって実現してきた。以下に、その代表的事例をいくつか挙げておこう。

フレンチ・フライ

マクドナルド社の発足当時、フレンチ・フライ・ポテトは全米におけるポテト収穫高のわずか5%であったが、1985年までに、フレンチ・フライはアメリカ市場で売られるポテトの25%以上を占めるまでになった。マクドナルド社は、フレンチ・フライをアメリカ食品の代表的品目としたばかりでなく、より重要なことは、「マクドナルド社の成功はハンバーガーよりフレンチ・フライのおかげだ」といわれるほど、フレンチ・フライをそのレストラン・チェーンの最大の目玉商品としたことである。レイ・クロックは、マクドナルド・チェーン店にとってのフレンチ・フライの重要性を十分に認識して、次のように述べていた⁸⁾。

「似たようなハンバーガーはほかの店でも買えるし、われわれはそれについてなにか特別のことはできない。しかし、フレンチ・フライだけは誰も真似ができないので、それは我々にアイデンティティと排他性を与えることになった。一口食べれば、われわれがそれに注いできた愛情の味がするはずです。」

マクドナルド社は事実、究極的なフレンチ・フライの完成のために数多くの愛情を注いできた。経理部長ゲリー・ニューマンは、「会社は最初の10年間にフレンチ・フライの開発のために300万ドルを費やした」と述べているが、これは大手の食品会社でも二の足を踏む投資であった。最初のポイントは、店でポテトを揚げるとき、最高の出来上がりになるような温度と時間を正確に決めることであったが、これが思ったほど単純ではなかった。フライヤー（揚げものを製造するフライ鍋）の温度を決めても、揚げり具合は鍋の中の油の温度にあまり関係のないことがわかった。冷たいポテトが油の中に落ちたあと、温度が元に戻る時間は鍋によってまちまちで、時間と温度の関係は意外に複雑だった。1957年以来、ルー・マーティノは妻のジェーンと共同経営していたマクドナル

ド店の地下室で、揚げ鍋とスライスしたポテトの中に温度センサーを突刺し、調理時間中の温度をグラフにして1年間研究していたが、彼はフレンチ・フライのオートメ化への道を開く重大発見をした。冷たく湿ったポテトが油の中に投込まれると、当然、油の温度は大幅に下がるが、油温がどれほど下がっても、その最低点から3度上がればポテトは中まで火が通ることが判明したのである。この発見が、注文ごとに完全なフレンチ・フライを作る電子センサー付きのフライヤー（「ポテト・コンピュータ」と呼ばれた）を会社に考案させ、常に一定の仕上がりが得られるようになったのである⁹⁾。

次に調査チームは、完璧なフレンチ・フライを作るために、ポテトが3週間貯蔵される必要があることを学んだ。配達後すぐに調理したものより、地下室に長く寝かせたほうが美味に揚がることがわかり、これは、この猶予期間にポテトの中の糖分が澱粉に変わることによる。また程良い茶色と「パリッ感」のあるフレンチ・フライをつくるために、マクドナルド社はポテトの固形体含有量の最低基準を21%と決めた。このため会社の現場スタッフのメンバーは、液体比重計を持って各地のポテト仕入れ先を回り、大きなバケツの水にポテトを浸して比重を計り、中身の堅さを調べた。

1962年、マクドナルド社の店舗の数が400店以上となったとき、会社のポテト消費は年間600万ポンドを越えた。それは、ポテト業界を動かすほどの購買力であった。アイダホ・ラッセル・ポテトの栽培農家は、中身の堅いポテトの栽培ができる栽培法や肥料を使うようになり、温度自動調節付きの貯蔵設備に投資する農産物加工業者も現れた。1960年代の半ば、マクドナルド社はこうしてポテト業界を大きく前進させる力を持ったのである¹⁰⁾。

1960年代初頭、マクドナルド社のポテトの20%を供給していた主要なポテト栽培業者のジャック・シンプロットは、チェーン店のフレンチ・フライを改善するアイデアをマクドナルド社に提案した。マクドナルド社は夏の期間、「パリッ感」のあるフレンチ・フライの生産にあまり適さないカリフォルニア産のホワイト・ポテトに依存していた。「品質管理の点からも、安定した供給の点からも、天然ポテトより冷凍ポテトの方が優れている」とのシンプロットの勧告により、マクドナルド社は冷凍工程を詳細に研究し、それまでの工程では、冷凍前にポテトに残っている水分が原因でフレンチ・フライの形や風味が奪われることを学んだ。澱粉の粒を冷凍し断絶する間に、氷の結晶がポテトの中につ

くられるためである。そこでマクドナルド社は、フレンチ・フライを空気で乾燥し、一度簡単に油揚げする方法を開発し、その後に冷凍にした。これによって、冷凍フライにおける水分はなくなり、「パリッ感」を保存することができた。シンプロットは、この新しい冷凍システムを取入れた生産ラインを自発的に建設するために350万ドルを投資し、1992年までに、彼の会社はマクドナルド社にフレンチ・フライの18億ポンド（チェーン店の国内ポテト事業の約50%）を供給することができた。かくしてシンプロットの会社は、彼が最初にマクドナルド社に接近したときは小規模な地方の供給業者にすぎなかったが、今日では6億5,000万ドルの冷凍ポテトを生産する巨大な会社となることができた。

マクドナルド社も、各店舗がフレンチ・フライの注文に迅速に対応できる方法を改善した。フレンチ・フライを袋につめるために伝統的に使われていた金属の挟み器具は、手間がかかり従業員の生産性がおちるという不満があった。これにこたえてマクドナルド社の技術者ラルフ・ウェイマー（Ralph Weimer）は、一度にフレンチ・フライの袋を満たすことができるジョウゴ付きのV型アルミ・スコップを考案した。

朝食メニューとエッグ・マックマフィン

1976年6月に、マクドナルド社のフランチャイジーは、単なる新商品の開発ではなく、朝食メニューというチェーン店の最も重要な新しい商品ラインの開発を提案した。ほとんどのチェーン店の業務は、店を午前11時から夜半まで開店することで十分忙しかったが、ピッツバーグのフランチャイジーの一人ジム・デリガッティは、これらの時間帯だけではビジネス機会が制約されるとして、次のように述べていた¹²⁾。

「われわれは1日24時間分のレンタル料、施設費、それに保険料を支払っているが、その時間の半分しかビジネスのために店を開けていない。われわれは、11時前の午前のすべての時間を商売に使ってもいいはずではないか。」

デリガッティは、自分のダウン・タウンの店で、コーヒー、ドーナツ、スイート・ロール、パンケーキ、ソーセージを提供するために、午前7時から開店することを始めた。カリフォルニア州サンタ・バーバラのフランチャイジー

の一人ハーブ・ピーターソンもデリガッティと同様、朝食に目をつけていた。目のつけどころは同じだが、その先が違っている。デリガッティはマクドナルドの基準商品を、そのまま朝食メニューに組込ませたにすぎなかったが、ピーターソンは、全く新しい商品ラインを始めるからには、何かユニークなものを取入れたいと考えた。ユニークであると同時に、他のマクドナルド商品と同じ形で食べられること、つまり、手掴みで食べられることが必要である。ピーターソンは、ウェストコーストのチェーン店ジャック・イン・ザ・ボックスで販売されていたベネディクト・エッグサンドに手を加えることを思いついた。1971年末に彼は、サンドイッチとエッグの簡単な調理を保障する特別の器具を開発した。テフロン樹脂加工の六連卵焼き器がそれで、これをグリルの上におけば、イングリッシュ・マフィンのような円形に卵を焼き上げることができた。これにチーズとベーコンのスライスを加えて、マクドナルド社の朝食メニューの基礎的製品——すなわちエッグ・マックマフィンは完成した。

マクドナルド社は1976年に、エッグ・マックマフィン、ホットケーキ、スクランブル・エッグ、ソーセージとカナディアン・スタイルのベーコンを特徴とする完璧な朝食メニューを発表した。1980年代中ごろ、主だったライバル企業がやっと朝食メニューを取入れ出す頃には、すでにマクドナルド社は大きく水をあけていた。フランチャイジーたちの創意工夫に負うところが大きだが、朝食メニューにかけてはマクドナルド社の市場独占といった観すらあった。マクドナルド・レストランが販売面で競合店をはるかにリードし続けている唯一最大の理由は、売上の15%を占めつつあるこの朝食メニューなのである。1985年時点で、バーガー・キングとウェンディの1店当たり平均の朝食メニュー売上が、それぞれ109万ドル、85万ドルに対し、マクドナルド社のそれは130万ドルに達していた¹³⁾。

チキン・マックナゲット

1970年代後半のヒット商品であるチキン・マックナゲットは、アメリカ人のビーフ消費量が徐々に減り始め、その代わりにダイエット食品としてチキンの消費が急激に伸びてきた傾向に応えるものだった。マクドナルド社の腕利きの調理人レン・アarend（Rene Arend）は、経営責任者フレッド・ターナーの支持と2人の供給業者の協力を得て、チキンを使った新商品の開発に取り組んだ。

協力業者の1つは、マクドナルド社のフィレオフィッシュ・バーガーのために魚の最初の供給業者であったゴートン・コーポレーション（Gorton Co., 冷凍魚販売会社）で、同社は以前に魚でやったようなパン粉をまぶすことと、小麦粉・卵をまぜた材料製造の挑戦を解決するために協力した。原料となる一口大の骨なしチキンを大量生産するという最も困難な仕事は、キーストン社（Keystone Co., マクドナルド社のミート供給業者の1つ）にまかせられた。その間にアレンドは、ナゲットにからませる4つのソースを開発し、かくして、マクドナルド社と供給業者の協力によってチキン・ナゲットという新製品が開発されたのである¹⁴⁾。

マックナゲットの商品開発が始まってからわずか5ヶ月後の1980年3月に、マクドナルド社はノックスビル店で最初の市場テストを行った。チェーン全店にチキンナゲットが導入されて3年以内に、マクドナルド社は、この最新のヒット商品から国内売上の7.5%を確保できた。マクドナルド社は、フードサービスにおいて、ケンタッキー・フライド・チキンに次ぐ第2位のチキン小売業者となったが、一方、キーストン社は1992年までに、マクドナルド社のチキン・ビジネスの65%を占め、ミート供給業者であると同時に主要なチキン製造業者ともなったのである¹⁵⁾。

2. マクドナルド社とライバル会社の競争戦略

マクドナルド社は、これまで35年以上にわたって素晴らしい成長を維持しつつ、世界における最も成功した外食産業のフランチャイズ体制を確立してきた。他のチェーン店が、不統一に重点をおいた業務システムに固執したのとは対照的に、同社は、パートナーとしてのフランチャイジーと供給業者の協力によって、全店統一のための業務システムの改善と、新製品や新工程の導入・開発を進めてきた。しかし、最近におけるマクドナルド社の営業成績を検討してみると、経営者たちは、会社の伝統的な戦略が、直面している劇的な変化になお適合できるか否か、多くの不安を感じている。

マクドナルド社の全米外食市場におけるシェアは、1985年の18.7%から1991年の16.6%へと低下したが、売上高は依然として大きかった。しかし、1988—1990年の店舗当たりの売上高は、平均して実質3.7%低下した。国民所得が僅

かに伸びた1991年に、マクドナルド社の純収益も7.2%増えて8億6,000万ドルとなり、また1995年までに、海外店舗からの利益がアメリカ国内の利益を越えると予想されている。事実、海外ビジネスは最近急成長を示し、営業収益は1987年の2億9,000万ドルから1991年の6億7,800万ドルへと増加した。マクドナルド社にとって国際戦略は重要であるが、国内業務の充実もはからなければならない。アメリカ国内に8,814店以上のレストラン（1,416店は直営）と3,500のフランチャイジーがあり、会社収益の25%は、売上の歩合制に基づくフランチャイジー料によっている。国内業務はマクドナルド社全体の利益の60%を占め、それは依然として重要であることに変わりはない¹⁶⁾。

マクドナルド社は、ハンバーガーの消費量が、レストランの全注文の中で1982年の19%から1990年の17%に低下していることにも注意しなければならなかった。これは、顧客の好みが変化し、栄養やダイエットの選択により多くの関心をはらいつつあることの現れである。しかしその一方で、外食産業は1980年代に年平均8.7%の割合で成長し、1990年代にもインフレと同じペースで成長している。これは、クイック・サービス・レストランでの外食の数が、1982年の23%から1990年の62%に増加したことによる。またマクドナルド社は最近、学校、スポーツ競技場、ミュージアム、空港、病院のようなレストランのための新しい場所への進出と、ドライブ・スルー・タイプの店を2倍に増やした。さらに同社は、伝統的デザインより安く新しい小規模なレストランを開発し、これによって、既存のマクドナルド店の隙間にいた顧客に経済的にサービスできるようになった。このような新しいレストラン進出地区の開拓とミニレストランの導入は、基本的には、成熟市場における成長を維持しようとするマクドナルド社の積極的な挑戦を示すものといえよう¹⁷⁾。

マクドナルド社にとって最も手強い競争相手は、かつてのライバル会社であったバーガー・キング、ウェンディ、ケンタッキー・フライド・チキンではない。チリーズ社とオリバー・ガーデン社は、フルサービスと多様なメニューを求める顧客に対応している。両社ともファミリー・スタイルのレストランで、顧客は着席してサービスを受ける。メニューも多いが、リーズナブルな価格はマクドナルド社と十分に競争できるものであった。また簡便なディナー・レストランが1990年代に発展し、そのほとんどの常連客は40-60歳で、顧客数は約2,000万人にも増加していた。

バーガー・チェーンの2社——ソニック社とラリーズ社——は、ドライブスルー・サービスのみと、ハンバーガーの迅速な出前に専門化した。4年の間に、ソニックの1店舗当たりの売上は、年平均11.3%増加し、1991年だけでそれは13%も増加した。ソニックの店舗数は1,150店、ラリーズは327店となった。タコベルはメキシコ料理が呼物で、1ドルでメニューは26品目もあった。タコベルは、ケンタッキー・フライド・チキンやピザ・ハットとともにペプシ社に所有され、1980年代後半にクイック・サービス・チェーン店の売上増で最高となった。タコベルはマクドナルド社から多くのことを学び、食品の調達を外部の供給業者にまかせ、店内のキッチン・スペースを削減し、コスト重視の競争戦略を使い、価格は常に低くおさえた。1988—1991年に、タコベルは顧客を60%増加し、売上も63%増やした¹⁸⁾。

マクドナルド社は、競争業者の挑戦（オリバー・ガーデンの多様性と高度サービス、およびタコベルの低価格製品）や顧客の新しい要望（ヘルシー食品への関心や外食行動の変化）に対処するため、供給業者やフランチャイジーの協力という伝統的な強さに依存しつつ、注意深い製品開発を行った。例えば、マクドナルド社は栄養についての関心に対応するため、キーストーン社やアーバン大学と協力して、91%の高級肉を使ったダイエット・バーガーのマククリーン・デラックスを開発した。マクドナルド社は、全国展開のために朝食メニューを準備するのに5年かかったが、そのレストランに適したピザを開発するのに7年も費した。マクドナルド社の技術陣は、5分でマクドナルド・ピザを料理できるピザ・オーブンを発明し、トースト・パンを乾燥することなしに貯蔵できるハイテクの保温器や湿気調節を装備した食器棚を開発した。1991年早々に、マクドナルド社は低価格のメニューにもどり、平均20%の価格の引下げを行った。チーズバーガーは69セント、マクドナルド・ハッピー・ミール——派手な箱の中に、サンドイッチ、フライ、飲み物、玩具をつめた完全な子供用ミール——は1ドル99セントとした。その結果、ハンバーガーの売上は30%増加し、顧客の評判は良かったが、売上や利益はあまり増えなかった。

以上のごとき様々な行動が、一方で低価格を追及し、他方で多様化を高める、マクドナルド社の拡大戦略の基本的対立を示唆しているが、これについてフレッド・ターナーは、次のように述べていた¹⁹⁾。

「われわれの事業は、安いメニューと小さな利益を基本としており、したがって売上高が重要となる。そのことは、チェーン店のスピードの価値をより重要なものとしたが、多様なメニューの提供は各店舗サービスのスピードを遅らせるリスクがある。多様性と低価格は調整されなければならない。経営者の挑戦は、マクドナルド社の最大の関心を、このバランスを達成するための製品とサービスの改善に向けることにある。」

現在までのマクドナルド社の変化は、伝統的な業務システムに脅威を与えなかったが、もしチェーン店が今後とも、スパゲッティ、ミートボール、ベイクド・チキンのような一層の多様な食品の提供を考えるなら、限定されたメニューを前提とした業務システムは崩壊することになる（マクドナルド社の最近のメニューについては、図表3を参照）。マクドナルド社の伝統的ライバル会社であるバーガー・キングは、多様性が持つ危険の一事例を示している。バーガー・キングのやり方は、ハンバーガーをブロイルし、ある人はそれが、マクドナルド社のグリルしたバーガーよりおいしいと考えていた。しかし、炎で焼いたハンバーガーは品質において一貫しておらず、全店を通じて標準化・均一性を確実にする業務システムを確立することはできなかった。

増大する多様性が、マクドナルド社に別の潜在的なジレンマを提示した。マクドナルド社はこれまで、他の食品や便利なファミリー・レストランとしてではなく、ハンバーガーとクイック・サービスの場所としてイメージをつくってきた。もしも人がメキシコ料理を求めるなら、彼らはタコベルに行く。もし人がピザを食べたいなら、ピザ・ハットに行く。もし彼らがゆったりと座って、リーズナブルな価格の食事を望むなら、オリバー・ガーデン、チリーズ、パークインズ、TGI フライデーズ、フレンドリーズなどを頭に浮かべる。マクドナルド社は、自社のイメージを今後どのように変えていくかという問題のほかに、競争者の確定した評判を混乱させなければならない。

これらの挑戦は、ディナーが潜在的成長の最後の領域であることから、特に難しくなってきた。マクドナルド社の売上の20%のみがディナーによるもので、ディナーのためにゴールデン・アーチに来る顧客全体にとって、朝食メニューとは異なる雰囲気新しいメニューが必要となった。ランチや朝食の顧客はスピードや便利さに関心があったが、ディナーは特別のイベントの色彩が強く、顧客はフルコースとより完全なサービスを求める。たとえば、テーブル

図表3 マクドナルド社のメニュー (1992年)

APPROVED NATIONAL MENU ITEMS

—Listed on Menu Board—(Effective 6/1/92)

Regular Menu Items

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1. Hamburger | 19. Medium Fries |
| 2. Cheeseburger | 20. Large Fries |
| 3. Quarter Pounder with Cheese | 21. Lowfat Milk Shakes |
| 4. Big Mac | 22. 1% Milk |
| 5. McLean Deluxe (and cheese option) (8, 12, 16, oz.) | 23. Drink-Child Size (12 oz.) |
| 6. McChicken Sandwich | 24. Drink-Small (16 oz.) |
| 7. McNuggets-6 Piece | 25. Drink-Medium (21.9 oz.) |
| 8. McNuggets-9 Piece | 26. Drink-Large (32.9 oz.) |
| 9. McNuggets-20 Piece | 27. Orange Juice |
| 10. Happy Meal-Hamburger | 28. Coffee (8, 12, 16 oz.) |
| 11. Happy Meal-Cheeseburger | 29. Decaffeinated Coffee Fresh Brewed |
| 12. Happy Meal-4 pc. McNuggets | 30. Hot Tea |
| 13. Filet | 31. Iced Tea (12, 16, 21.9, 32 oz.) |
| 14. Chunky Chicken Salad | 32. Apple Pie |
| 15. Chef Salad | 33. Chocolate Chip Cookie |
| 16. Garden Salad | 34. McDonaldland Cookies |
| 17. Side Salad | 35. Sundaes |
| 18. Small Fries | 36. Cones |

Breakfast Menu Items

- | | |
|---------------------------|----------------------------------|
| 1. Egg McMuffin | 7. Bacon/Egg/Cheese Biscuit |
| 2. Sausage McMuffin w/Egg | 8. Breakfast Burrito |
| 3. Big Breakfast | 9. Hash Browns |
| 4. Hotcakes and Sausage | 10. Apple Bran Muffin (fat free) |
| 5. Sausage Biscuit | 11. Cereal (Wheaties & Cheerios) |
| 6. Sausage Egg Biscuit | |

APPROVED NATIONAL "VALUE MENU COMBOS"

—Listed on Menu Board—(Effective 6/1/92)

- | | |
|--|---|
| 1. Big Mac, Lg. Fry, Med. Drink | 1. Egg McMuffin, any size drink |
| 2. 2 Cheeseburgers, Lg. Fry, Med. Drink | 2. Bacon Egg & Cheese Biscuit, any size drink |
| 3. Quarter Pounder w/Cheese, Lg. Fry, Med. Drink | 3. Sausage McMuffin w/Egg, any size drink |
| 4. McChicken, Lg. Fry, Med. Drink | 4. Sausage Biscuit w/Egg, any size drink |

(出所) D. Upton & J. Margolis, *op. cit.*, pp. 3-97.

クロスやテーブル・サービスは無視できない。ランチや朝食の趨勢は衰退傾向にあるのに対して、外食に占めるディナーの比率は徐々に増加しつつある。こうした状況とはいえ、マクドナルド社は、競争者との防衛のために一人一人に対応したディナー品目を導入することはできない。1992年10月1日に、バーガー・キングはディナー・メニューを発表し、会社所有の店舗で午後5－8時にテーブル・サービスを開始した。したがってマクドナルド社でも、早急に全店共通のディナー・メニューを開発せねばならず、そのようなタイム・リミットは1990年代半ばまでということになった²⁰⁾。

以上のような競争的圧力とは別に、新しい挑戦が台頭してきた。つまり、環境の保全問題である。多くの会社が、1980年代末の環境保全への関心の増大を脅威と見ていたが、マクドナルド社も、責任ある環境政策を進展しつつある業務戦略の中に組込む必要にせまられてきた。経営者は、これらの挑戦のすべてを考慮に入れつつ、マクドナルド社がなお、同一の中核メニュー、業務システム、店内の装飾を維持することを希望していた。各チェーンは、全店に大幅な自由と多様な製品、顧客に対する実験を許されたが、マクドナルド社は依然として、統一的・標準的な業務システムを今後とも持続することは可能なのであろうか。

3. マクドナルド社の環境戦略

1989年10月10日に、米国マクドナルド社の社長エド・レンジ（Ed Rensi）は、EDF（Environmental Defence Fund. 環境保全基金）の要請に応じて、同理事長のフレッド・クルップ（Fred Krupp）と会合した。EDFは、マクドナルド社のリサイクル運動における率先力と業界リーダーとしての同社の役割を高く評価しており、またマクドナルド社は、EDFの有形廃棄物の管理における見識と、その専門的意見を収集することの重要性を強く認識していた。マクドナルド社が、会社の有形廃棄物量を算定し、それを削減する方法を究明することに協力するというEDFの提案を受入れて以後、同社はめざましい活躍を示した。私企業マクドナルド社の成長にとっては、環境団体との協力が增大することは大きなリスクや経済的負担増も伴うが、業務実践についてともに考えるという新しい方法を探究するうえで有益であった。

マクドナルド社の最も新しいパートナーである EDF は、1967年にニューヨーク州ロング・アイランドで設立され、それは、卵の殻を薄くすることによって鳥に驚威を与えた殺虫剤 DDT の散布を阻止することを目的としていた。EDF は1990年までに、環境を保全するために活躍しているアメリカ国内で最も注目され有効な公益団体の1つとなり、1991年には、20万人以上の会員と1,850万ドル以上の資金を持っていた。当初 EDF は、私企業と政府の訴訟による法的活動で広く知られていたが、現在のスタッフは、弁護士より経済学者と科学者が2倍を占めている。1970年代と1980年代の EDF は、硫黄噴射と酸性雨の関係の調査、ガソリンの鉛添加物削減法に関するロビー活動、いくつかの水資源保全プロジェクトの作成などで活躍した。EDF はまた、1990年の「大気汚染防止法」(Clean Air Act) の制定を支援し、政策策定のために政府と協力して議論の土台を作ったり、公害を削減するための市場の動向を勧告した。EDF の有効な経済的・科学的調査とその実践的な活動は、環境問題のあらゆる団体から高い信頼を集めている²¹⁾。

1990年8月に、マクドナルド社の4人の上級管理者が、「廃棄物削減のためのタスク・フォース」(“Waste Reduction Task Force”)をつくるために、EDFからの科学者と経済学者の2人のスタッフと協力した。1991年4月に、タスク・フォースは包括的な報告書を発表し、それは、マクドナルド社の有形廃棄物のあらゆる局面をカバーしているばかりでなく、同社と EDF の良好な関係の証言も含んでいた。タスク・フォースは、次の3つの基準にあわせて活動計画を立案した。すなわち、(1)計画は包括的で、マクドナルド社のすべての資材とあらゆる業務を含むものであること、(2)段階的な解決策を提案すること、(3)その計画は、環境活動をマクドナルド社において前進させるものであること、以上である。つまり報告書は、マクドナルド社が新しい環境基準の開発を、他の経営問題と同等に考えるべき分野であることを明確にした。タスク・フォースは、第1に削減(reduction)、第2に再使用(reuse)、第3にリサイクル(recycling)という、3つの環境段階を考慮した42の具体的提案を行ったが、各提案は、マクドナルド社の標準的な業務手続きに組込まれ、責任を明確にする調整がなされた。

42の段階的な廃棄物削減計画の具体的なものとしては、再使用可能な配送容器や他の資材の導入、丈夫な包装への転換、漂泊してない紙製品の使用、新し

図表4 マクドナルド社の各店舗における有形廃棄物の構成割合

顧客席における有形廃棄物	全体に対する構成比率(%)	顧客席以外（レジ・カウンター、キッチン、倉庫）における有形廃棄物	全体に対する構成比率(%)
非防水加工紙	4%	ダンボール・ボックス	34%
防水加工紙	7%	腐敗ゴミ（卵の殻、コーヒーの出し殻など）	34%
ポリスチレン（ホット・カップ、サラダ容器など）	4%	薄手ポリエチレン（各種包装ラップ）	2%
マクドナルド社以外の廃棄物	4%	厚手ポリエチレン（シロップ用プラスチック製容器など）	1%
その他（調味料包装など）	2%	液体廃棄物	2%
		その他（事務用紙、ダンボール以外の2次包装紙など）	6%
合 計	21%	合 計	79%

総有形廃棄物

各店舗当り1日平均：238ポンド

顧客1人当り平均：0.12ポンド

（出所） Task Force Report, p. 31.

いりサイクルの拡大計画，合成品の実験，従業員の再教育などの提案を含んでいた。これらの提案によってマクドナルド社は，8,500の全米チェーン・レストランの廃棄物を，合計で80%以上削減できた。タスク・フォースの計算によると，マクドナルド社の各店舗は1日平均238ポンド，顧客1人当たり0.12ポンドの有形廃棄物を出していた。これは，売上の40-60%を占める持帰り客の廃棄物を含んでいない（マクドナルド社の廃棄物の内容については，図表4を参照）。マクドナルド社は，その製品のすべてが処分できる容器で包装されているので，環境破壊の張本人と考えられていたが，タスク・フォースは，そのチェーン店の有形廃棄物の80%が顧客席以外（レジ・カウンター，キッチン，倉庫）で作られていると指摘した。マクドナルド社は製品の包装を簡単には簡略化できないので，その挑戦は期待どおりには進まなかった。つまり，マクドナルド社がどの提案を採用したとしても，有形廃棄物を削減する努力によって各店舗のサービスを不統一にできないし，多くの供給業者の協力が必要になってくる。さらに，いろいろな地域で営業しているフランチャイジーと調整するために，十分な弾力性が要請された。例えば，マサチューセッツ，カリフォルニア，ニューヨークのような人口集中の州では，フランチャイジーは大きくリサイクルに依存して有形廃棄物の問題に積極的に対処できたが，一方，テキサス州地区のマクドナルド店は，顧客の数が少なくリサイクルを熱心に追求する理由も乏しい

ので、リサイクルに代ってコンポージング（安価な合成パッケージの開発）に重点がおかれた²²⁾。

タスク・フォースが、顧客、供給業者、フランチャイジー、環境という同等の重要性を持つ4つに対する影響を考へて、マクドナルド社の有形廃棄物の削減のために具体的に指摘したいくつかの事例について、以下に簡単に検討しておくことにしよう。

ブラウン・バッグ

環境分析によって示唆された変更は、すべての代替案を検討し、科学的評価以外のことも考慮したうえで実現された。例えば、ある供給業者がマクドナルド社に対して、17%も軽く、材料も少なくて廃棄物もすくない配送用バッグの使用を提案した。しかし、他の供給業者が、65%リサイクルされた新聞用紙を使ったバッグを提案し、それはさらに、その50%を消費者の廃棄物、50%を産業廃棄物のリサイクルされた原材料を使用した、100%漂白されないバッグとなった。慎重な評価ののち、タスク・フォースは100%リサイクルのバッグの使用を勧告し、それは未利用の原材料をほとんど使わないものであった。新しいバッグは、漂白されてない原材料を使ったので、それは白ではなく茶色のブラウン・バッグとなった。顧客の反応は、当初あまり良くなかった。しかし、タスク・フォースはテストしたレストランにおいて、顧客がなぜ配送用バッグが違ったかを理解すると、彼らは良い反応を示すようになることを発見した。マクドナルド社は、実際に100%リサイクルのバッグを採用し、広告キャンペーンや各レストランの小雑誌を通じて、その認識を広めていった²³⁾。

ダンボール・ボックス

ダンボール・ボックスは、マクドナルド社の有形廃棄物の2大構成要素の1つで、その重量の34%を占めており（図表4）、各マクドナルド・レストランでは、週に300—400個のダンボール・ボックスを使っていた。ダンボール・ボックスは、平均して21%のリサイクル資材を使用していたが、マクドナルド社はその比率を増加するため、外部のコンサルタントに相談してダンボール・メーカーの能力を調査した。供給業者の心配は、リサイクル資材の増加がダンボール・ボックスを弱くし、より重くなることであった。ある小規模な供給業者

が、21%の古新聞紙を使った新しいダンボール・ボックスを提案してきたが、コンサルタントの評価とサンプル・ボックスを手にして、マクドナルド社は、さらに35%のリサイクル資材の使用という無理な目標を設定した。1990年9月に、マクドナルド社はすべての供給業者に35%水準を要求し、検査システムを確立してこの目標をさらに推進した。かくして環境基準は、今やマクドナルド社の供給業者の実績の検査において、他のすべての基準と同様に重要なものとなった。またマクドナルド社は、その店舗が生み出したリサイクル資材の市場を拡大し、すでにリサイクルのダンボール・ボックスを使い始めた店では、廃棄物収集で月250—600ドルの節約を実現することができた。

マクドナルド社と EDF との協力が実現する以前、同社はマック・リサイクル USA (McRecycle USA) というプログラムを発表していた。これは、マクドナルド社が、全米に建設された店舗でリサイクル製品を使用することに対して、年間1億ドルを負担するというものであった。350店の新店舗が毎年全米で建設され、1,000店近くがリニューアルされていたが、500以上の供給業者やメーカーが、このマック・リサイクル USA への参加を申し込んでいたといわれる²⁴⁾。

サンドイッチの包装

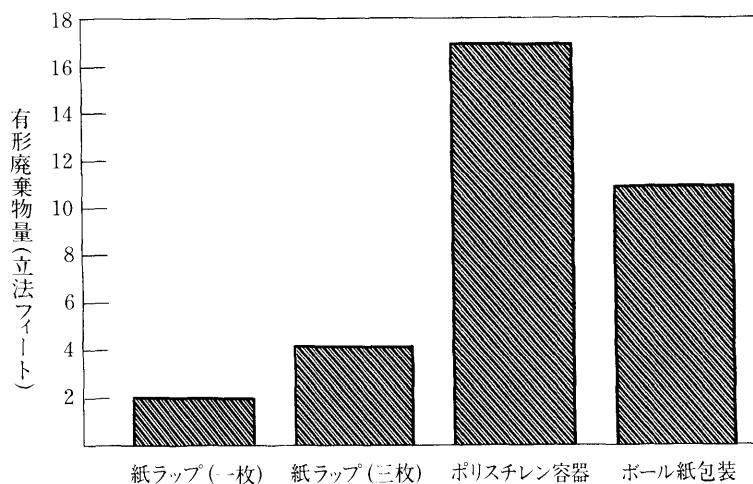
マクドナルド社は、サンドイッチの包装について、効用、機能、コストという3つの基準のうち、特に適正な機能をもつために、次の4つの面において高い実績をあげねばならないと考えていた。すなわち、(1)箱の中で一定の時間、食品の温かさを保つために、適正な絶縁が可能であること、(2)包装は、極度に湿ったり乾いたりすることがなく、食品の味と香りを維持できるものでなければならぬこと（これは「息が出来ること」といわれた）、(3)食品の包装は、製品そのものを手軽に保持できる必要があり、例えば従業員や顧客がサンドイッチを衛生的なやり方で処理できること、(4)包装は外観の基準に合わねばならず、従業員や顧客がサンドイッチを即座に識別できるようなイラスト印刷が可能でなければならないこと、以上である。

サンドイッチ包装の質を高めるために、マクドナルド社は多数のテストを行った。会社は、異なる長さの時間における温度のみならず、内部の食品の温度も測定した。会社は、目隠しの味テストや湿り気分析もやったし、汁漏れの防止、製品の的外観、包装容器の閉じ方、独特の折畳み方式にも気を配った。食

品包装のあらゆる形態が、食品をラップする一連の手続きや、メニュー品目ごとに適した包装訓練マニュアルとともに提示された。「廃棄物削減のためのタスク・フォース」はさらに、包装のあらゆる形態について、資材やエネルギー使用量、および放射物質の削減の程度、再使用やリサイクル資材の使用度合い、そのリサイクルの内容などについて検討を加えた。

かくしてマクドナルド社は、先ず1975年に、従来のボール紙によるサンドイッチ包装からポリスチレンの包装容器に変更し、次いで1990年11月、環境運動の高まりとともに、ポリスチレン容器から三枚の紙ラップに変更した。すなわち、この新しいサンドイッチの包装は、薄い紙の内部、中間のポリエチレンの紙、そして外部の紙包装からなっていた。この重層的な紙ラップは、ボール紙包装やポリスチレン容器とちがって、従来の包装基準のみならず高い環境基準にも適合しており、サンドイッチの包装から有形廃棄物の量を90%、配送包装の量を80%減らすことができた（サンドイッチ包装の比較については、図表5を参照）²⁵⁾。

図表5 サンドイッチ包装の総有形廃棄物量（10,000単位当り）



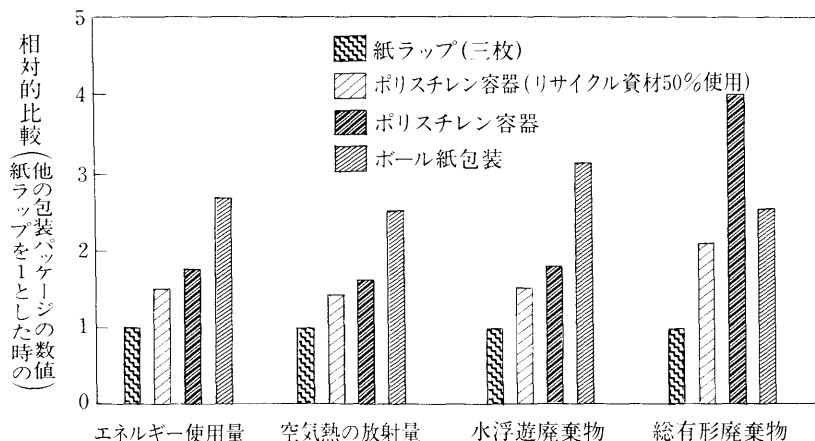
(出所) "Resource and Environmental Analysis of Sandwich Wraps," by Franklin Associates, Ltd. for Perseco, 1991.

それにもかかわらず、マクドナルド社は、この変更について大きな不安を持っていた。ポリスチレン包装容器からの離脱は5つの供給業者に影響を与え、特に変更以前、マクドナルド社と共同でプラスチックのリサイクルのための実験計画に参加していたプラスチック・メーカー2社は、重大な影響を感じていた。会社は供給業者との関係を破棄することを嫌い、その変更が、他の供

給業者との関係にいかにも悪影響をもたらすかを心配していた。マクドナルド社は、プラスチック・メーカーとの関係を維持しつつ、最善に有用な製品包装開発を行うことを検討し、事実、予備的テストの2年後の1990年春に、マクドナルド社に重層的ラップを提案したのは、既存の供給業者であった。1990年春から11月に新型ラップの導入がなされるまで、供給業者とマクドナルド社はさらに包装容器をテストし改善した。熱の保全、外観、湿り気の管理、有形廃棄物の削減の基準などに合格したとき、新型ラップはいくつかのマクドナルド店で、先ずチーズ入りのクォーター・パウダ・サンドイッチで実験された。

重層的ラップは、ポリスチレンの包装容器と比較した時、有形廃棄物を削減する3つの領域があった。第1に、重層的ラップに包装して運ぶサンドイッチのほうが、ポリスチレンの容器に入れて運ぶより配送包装が少ないこと、第2に、紙ラップの生産は、メーカーとの関係やポリスチレンを処理するより、産業公害が少ないこと、第3に、重層的ラップはそれ自体量が少ないので、有形廃棄物の処分を削減できたことである。マクドナルド社は、ポリスチレンをリサイクルする計画によって、たとえ各レストランが、顧客席で使ったポリスチレンの容器や店で食べた製品から包装容器だけを回収したとしても、処分した有形廃棄物の40—50%のみを削減できた。これに対して、重層的ラップは、ポリスチレンの容器以上に90%の削減が可能であった。エネルギーの使用量、空気熱の放射量、水浮遊廃棄物、総有形廃棄物の発生量と比較すると、サンドイッチの重層的ラップはポリスチレン容器より、さらに好ましい結果が明らか

図表6 包装パッケージ別の環境に対する影響



(出所) Waste Reduction Task Force, p. 41.

となった。紙ラップはポリスチレン容器と比較して、エネルギー使用量で85%、空気熱の放射量で40%、水浮遊廃棄物で80%、総有形廃棄物で60%、少なかった(パッケージ代替案の環境に対する影響の比較は、図表6を参照)²⁶⁾。

タスク・フォースの報告書は、実績テストと環境基準に基づいて、マクドナルド社の紙ラップへの変更を、その後も注意深く記述していた。その中で、「ポリスチレン容器から紙ラップへ変更したマクドナルド社の決定は、単なる「紙対プラスチック」の問題として評価すべきではなく、それぞれの生産方法やリサイクルの割合といった材料の特性が、相対的な環境基準に照して適正か否か、さらに注意深い分析と比較が必要となる」と指摘している点は重要である。ただ注意すべきは、EDFは当然のことながら環境保全に主たる関心があって、ハンバーガー事業やマクドナルド社の成長目標そのものにはほとんど関心がない。マクドナルド社は、EDFとの協力に基づくタスク・フォースの経験から学んだ教訓によって、それまで欠けていた環境に対する知識や技術を増大することは重要であるが、本業はあくまでレストラン・サービスであってパッケージ・メーカーではない。さらに、バーガー・キングを始めとする他社では、今のところ環境戦略で目立った動きは見られないが、これらの競争企業が、マクドナルド社に対抗して今後どのような廃棄物の削減計画を展開してくるか、注目される場所である²⁷⁾。

Ⅲ スターキスト社の事例

缶詰食品事業で世界的リーダーの1つであるハインツ社は、25年間毎年利益を増大させてきた。ハインツ社の会長アンソニー・J・F・オレイリー(Anthony J.F. O'Reilly)とアメリカ・ハインツ社の社長J・W・コノリー(J.W. Connolly)は、1990年4月12日、ハインツ社の子会社スターキスト社を含む新しい環境政策を発表する記者会見を行った。スターキスト社はこれ以後、イルカと共同で捕獲したマグロを原料とするツナ缶詰製品を販売しない、世界で最初の缶詰会社となった。このケースは、環境運動にそってブランド消費財を差別化した、初期のそして最もポピュラーな事例の1つである。スターキスト社は、環境団体、メディアやハリウッド映画スター、大衆からの圧力に対応して、「環境にやさしい製品づくり」を目指し、マグロ漁業において、イルカの完

全保護を保障するような厳しい環境基準を採用することを宣言した。

しかし、ハインツ経営者は、すべての人がその決定を賞賛したわけではないことを知っていた。スターキスト社内部でも、原料調達の実行者は強い反対を示した。生マグロの買付けは、スターキスト社の最大の費用項目であったし、彼らの決定は、東部太平洋で捕獲した低価で大量のキハダマグロの入手を困難にしたからである。イルカを使って東部太平洋で漁業をしていたメキシコ船団にも、悪影響を与えた。ハインツ経営者はまた、顧客が「イルカ保護」のツナ缶詰に、数セント余分に支払うことを受入れてくれるか否かに不安があった。ツナ缶詰業界のトップ企業は、激しい価格競争を展開しており、彼らは、適切なパブリシティ活動によって、スターキスト社のこれまでの支配的な市場地位を維持できることを望んでいた。そうした時、いくつかのライバル会社が、「イルカ保護」のツナ缶詰製品を発売するといううわさが業界全体に流れた。さらに、ツナ缶詰の売上も前年より低下した。たぶんこれは、環境保護団体がツナ缶詰の消費者ボイコット運動を呼びかけたことによる。ハインツ経営者は、マーケット・リーダーのスターキスト社が、イルカ問題に対応して最初に行動すべきであると考えていた²⁸⁾。

ブランド消費財の巨大な多角化企業は、多くの利害関係者を持っている。株主、従業員、顧客、金融業者、供給業者、流通業者、環境団体、国内・国外の規制者であるが、このケースでは、特に供給業者と環境団体との関係を重視している。以下において、米国ツナ産業とスターキスト社の概要、海洋哺乳動物保護法とツナ缶詰ボイコット運動、スターキスト社の環境戦略について、順次検討していく。これによって、スターキスト社の「イルカ保護」政策への転換は、経済的動機、エコロジカルな倫理感、パブリック・リレーションへの配慮のいずれによるものか、またその成果は、同社のその後の戦略にいかなる影響を与えたか等が明らかにされる。

1. 米国ツナ産業とスターキスト社の概要

アメリカ国内におけるツナ缶詰の購入量は、1989年に記録的な水準に達した。年間売上高は14億ドルで、ニールセン調査機関によると、ツナ缶詰はアメリカ食品売上の第5位を占める食品であった。つまり、ツナ缶詰は最もポピュラー

な食品で、アメリカ家庭の85%以上が常にそれを棚においていたといわれる。1989年の消費量は、アメリカ国民一人当たり約3.9ポンドであった（図表7を参照）²⁹⁾。

図表7 主要な海産食品のアメリカ国民1人当たり消費量（単位：ポンド）

年次	缶詰製品				切り身	刺し身, こま切れ	エビ類	全海産 食品
	ツナ	サケ	その他	合計				
1986	3.6	0.5	1.3	5.4	3.3	1.8	2.2	14.7
1987	3.5	0.4	1.2	5.1	3.5	1.7	2.4	15.7
1988	3.6	0.3	0.8	4.7	3.0	1.5	2.4	15.2
1989	3.9	0.3	0.9	5.1	3.0	1.3	2.3	15.9

（出所） U. S. International Trade Commission, "Tuna: Competitive Conditions Affecting the U. S. and European Tuna Industries in Domestic and Foreign Markets," December 1990, p. 3-1.

ほとんどのツナ缶詰はスーパーマーケットで販売され、小売部門は全売上の約89%を占め、残りがレストランや学校・病院などの施設に販売された。販売されるツナ缶詰の約80%は、キハダマグロやビンナガマグロからつくられる「ライトミート」で、残りがメバチマグロからつくられたより高価な「ホワイトミート」であった。ツナ缶詰はまた、赤字の主力商品とも考えられていた。小売業者は、人々を店に引張り込むためにツナ缶詰に低いマージンをつけ、それはコーヒーとともに、もっとも典型的なディスカウント食品（目玉食品）の1つであった。スターキスト社の前経営者の一人は、「われわれはツナ缶詰を、フットボール商品と呼んでいた。つまりそれは、大量に販売して点をとる（利益を稼ぐ）のだ。」と説明していた。消費者は名の知れたツナ缶詰を選ぶが、トップ商品に対するブランド・ロイヤリティは低かった。価格が購買決定の最も重要な要因であったが、品質はブランド間で小さいため、各メーカーは、ラベルの広告や特別の販売促進によって、自社の商品の利点を強調していた³⁰⁾。

ツナ缶詰産業は、捕獲（漁業）部門と加工（缶詰）部門の2つからなっており、1975年頃までは、この2つの部門は密接に統合されていた。缶詰メーカーは、独立漁船との長期契約によってか、または自社の船舶を維持することによって、生マグロの供給を自分で確保していた。しかし、缶詰メーカーと漁船の繋がりは、1970年代末に消滅した。多くのラテン諸国やアジアの国々が捕獲部門に投資し、国際的な船舶の増大により、生マグロ不足の脅威がなくなったからである。強い立場にある缶詰メーカーは、独立のアメリカ漁船とはあまり契約せず、また自社の船舶のほとんども売却してしまった。

マグロ漁業専用に使われてきた「きんちゃく網（purse seining）付き船舶」は、約200フィートの長さを持ち、平均1,000トンのマグロを運ぶことができた。この船舶の建造には1,000—1,500万ドルかかり、ほとんどの漁船が、レーダー、衛星航海装置、水中音波探知器、1、2台のヘリコプターを装備していた。それらは通常、約18人の乗組員、数カ月の航海、年間3、4回の操業を行った。1989年に、ETP（Eastern Tropical Pacific. 東部亜熱帯太平洋地区、マグロの主力漁場の1つ）では、166隻の「きんちゃく網付き船舶」が操業していた³¹⁾。

缶詰会社と生マグロの中心地区は、各漁場の漁獲高や缶詰会社の位置によって、長年にわたり変化していた。数十年の間、南部カリフォルニア地区は、アメリカのツナ缶詰産業の主要な加工工場であり、配送の中心地であった。しかし、東部太平洋が主要な漁場であったため、加工工場は生マグロ供給地の近くに移動した。さらに1970年代後半、多くのツナ缶詰加工工場は、アメリカ地域の経済的発展を刺激することをめざした特別減税の利点を利用するために、プエルトリコやアメリカン・サモアに場所を移し、かくして1985年までに、アメリカのほとんどのツナ缶詰工場は閉鎖されてしまった（図表8と図表9を参照）³²⁾。

図表8 米国ツナ缶詰工場の立地（1980年、1985—1990年）

工場立地	1980	1985	1986	1987	1988	1989	1990
アメリカ大陸	12	1	1	1	1	1	2
プエルトリコ	5	5	5	5	5	5	3
アメリカン・サモア	2	2	2	2	2	2	2
ハワイ	1	0	0	0	0	0	0
合計	20	8	8	8	8	8	7

（出所） U.S. International Trade Commission, "Tuna: Competitive Conditions Affecting the U.S. and European Tuna Industries in Domestic and Foreign Markets," December 1990, p. 2-23.

図表9 米国ツナ缶詰工場の立地比率（%）

工場立地	1987	1988	1989
プエルトリコ	63	57	55
アメリカン・サモア	32	37	39
カリフォルニア	6	6	6
合計	100	100	100

（出所） U.S. International Trade Commission, "Tuna: Competitive Conditions Affecting the U.S. and European Tuna Industries in Domestic and Foreign Markets," December 1990, p. 2-13.

ツナ缶詰を小売部門に配送するシステムは、産業全体で統一されており、ほとんどのツナ缶詰は、仲介卸売業者のネットワークを通じて市場に出荷された。アメリカには約200のツナ缶詰卸売業者があり、各仲介業者は通常、特定の地域に対して

1つのツナ缶詰ブランドを扱っていた。仲介業者の手数料は売上高の3%が通

アメリカ食品企業の環境戦略

図表10 生マグロの国内および輸入買付け状況 (1986-1989年)

年次	メバチマグロ			キハダマグロ			ビンナガマグロ			その他のマグロ			合計		
	トン数	トン当り価格	収益 (単位:100万ドル)	トン数	トン当り価格	収益 (単位:100万ドル)	トン数	トン当り価格	収益 (単位:100万ドル)	トン数	トン当り価格	収益 (単位:100万ドル)	トン数	トン当り価格	収益 (単位:100万ドル)
1986:															
国内合計	3.1	\$1,085	\$ 3	130.0	\$704	\$ 92	92.0	\$625	\$ 58	8.0	\$709	\$ 6	234.0	\$678	\$159
輸入合計	114.0	1,531	175	75.0	729	55	95.0	614	58	9.0	699	6	293.0	1,003	294
総計	117.1	1,519	178	205.0	713	146	187.0	619	116	17.0	704	12	527.0	859	453
1987:															
国内合計	1.9	1,496	3	170.0	895	152	97.0	784	76	0.2	1,246	5	269.0	860	231
輸入合計	101.0	1,777	180	68.0	995	68	88.0	811	71	9.0	921	8	267.0	1,227	328
総計	102.9	1,772	182	238.0	924	220	185.0	797	147	9.2	928	9	536.0	1,043	559
1988:															
国内合計	6.0	2,068	12	111.0	1,000	110	149.0	927	138	0.4	1,040	5	267.0	983	263
輸入合計	99.0	2,215	219	44.0	1,029	47	94.0	939	91	5.3	1,048	6	242.0	1,480	358
総計	105.0	2,207	232	155.0	1,008	156	243.0	932	229	5.7	1,047	6	509.0	1,219	621
1989:															
国内合計	2.0	1,973	4	124.0	945	117	119.0	797	95	0.8	870	1	246.0	883	217
輸入合計	97.0	2,260	219	73.0	954	70	108.0	770	83	6.0	959	6	284.0	1,330	378
総計	99.0	2,254	223	197.0	948	187	227.0	784	178	6.8	949	7	529.0	1,123	595

(出所) U. S. International Trade Commission, "Tuna: Competitive Conditions Affecting the U. S. and European Tuna Industries in Domestic and Foreign Markets," December 1990, pp. 3-12. and 3-13.

例で、また価格は、3段階で決定された。最初の価格は、捕獲者によって水揚げされ、加工業者に販売される生マグロの価格である。「船側渡し価格」(ex-vessel price)として知られる生マグロの価格は、1986—1988年には上昇傾向にあったが、1989年に少し下がった(図表10を参照)。卸売価格は、加工業者が仲介業者に販売したツナ缶詰のケースに課した価格であり、それは「船側渡し価格」の動きに従った。小売価格は、卸価格に20—35%上積みしたものである³³⁾。

6つのツナ缶詰メーカーが、アメリカ市場のほとんどを独占していた。スターキスト社が最大のメーカーで、市場の約35%を占め、以下、バンブル・ビー社(Bumble Bee) 23%、バン・キャンプ社(Van Camp) 20%、残りが、キャリビー社(Caribe. 三菱の所有)、ネプチューン社(Neptune. 三井の所有)、パン・パシフィック社(Pan Pacific. Marifarms 社の所有)で占められていた。1988年と1989年に、バン・キャンプ社とバンブル・ビー社がアジアの会社を買収されて以後、スターキスト社は、アメリカの親会社によって所有されている唯一の主要なアメリカ缶詰会社となった。

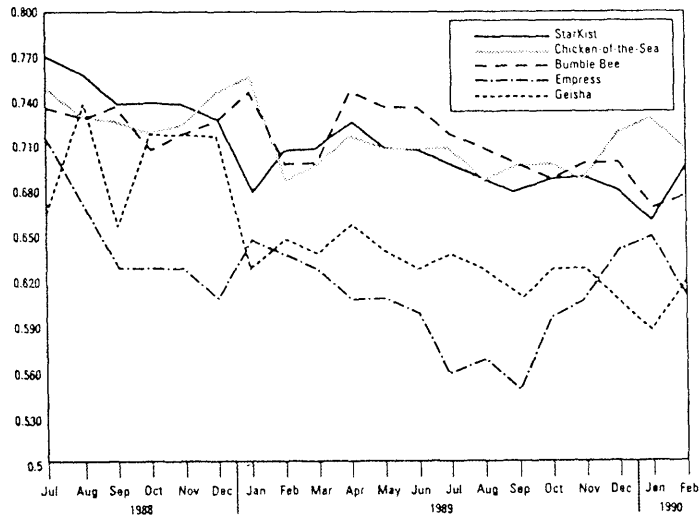
図表11と図表12によると、ツナ缶詰産業の合計した営業利益と税引前利益は、1989年に下がったことが明らかである。そのほとんどの要因は、上位3社の激しい小売価格競争による。価格は、消費者の購入決定に非常に重要な要因であることは既に指摘したが、主要なブランドであったスターキスト、シー・チキン、バンブル・ビーは、エンプレスやゲイシャより高い小売価格をつけていた

図表11 米国ツナ缶詰産業の収支状況

	1984	1985	1986	1987	1988	1989
純売上高(単位:1,000ドル)	\$1,056,654	\$1,042,946	\$1,071,008	\$1,163,765	\$1,250,024	\$1,228,685
純売上高に対する比率(%)						
売上原価						
マグロ	50.9	46.2	49.6	50.9	55.2	55.4
その他の原料費	10.8	10.6	12.1	13.4	11.9	13.7
直接労務費	8.4	6.5	6.9	7.2	6.7	6.5
その他の工場経費	13.7	19.7	13.1	11.5	9.5	9.8
純売上原価	83.8	83.1	81.7	83.0	83.3	85.4
純利益	16.2	16.9	18.4	17.0	16.7	14.6
販売費・一般管理費	10.0	9.7	8.5	7.9	8.3	8.3
営業利益	6.3	7.2	10.0	9.1	8.4	6.4
税引前純利益	(0.4)	5.6	9.5	8.1	7.2	1.9

(出所) U.S. International Trade Commission, "Tuna: Competitive Conditions Affecting the U.S. and European Tuna Industries in Domestic and Foreign Markets," December 1990, p. 2-26.

図表12 ライトミート・ツナ缶詰の小売価格
(1缶当たりの価格：ドル)



(出所) U. S. International Trade Commission. "Tuna: Competitive Conditions Affecting the U. S. and European Tuna Industries in Domestic and Foreign Markets," December 1990, p. 2-31.

(図表12)。しかし、スターキスト社や他社が、自社製品を差別化するためにブランド・ネームの広告や様々な努力をしたにもかかわらず、ツナ缶詰事業における競争は激しく、価格引下げは避けられなかったのである³⁴⁾。

以下に、主要メーカー3社の概要を、簡単に見ておくことにしよう。

スターキスト社：この会社は、国内市場の35%以上を占める米国最大のツナ缶詰会社であった。1963年に、ピッツバーグに本社をもつ缶詰食品会社の多国籍企業H・J・ハインツ社(H. J. Heinz)の完全所有子会社となり、スターキスト社は、ハインツ社の全世界における売上高の約10%、税引前利益の約5%を占めていた(図表13を参照)。

スターキスト社は、カリフォルニア州ロング・ビーチに本工場を持ち、他に2つの加工工場がプエルトリコとアメリカン・サモアにあった。しかし、「高コストが続ぎ、低価格の輸入ツナ缶詰に対する政府の救済策の失敗」により、同社のカリフォルニア工場は1984年に閉鎖された。そして、プエルトリコ工場が22%の設備拡張を行い、それは世界最大のツナ缶詰工場となった。工場従業員は約4,000人、年間のツナ缶詰生産高は約13万トンである。スターキスト社のアメリカン・サモア工場も拡張され、それは世界第2のツナ缶詰工場とな

図表13 ハイイツ社の損益計算書（1987-1989年，単位：100万ドル）

	終了年月 April 29, 1987	終了年月 April 27, 1988	終了年月 May 3, 1989
連結財務諸表			
売上高（括弧内の数値はスターキスト社の売上高）	\$4,639(475)	\$5,244(532)	\$5,801(563)
売上原価	<u>2,858</u>	<u>3,213</u>	<u>3,550</u>
総利益	\$1,781	\$2,032	\$2,251
営業費用	<u>1,188</u>	<u>1,344</u>	<u>1,447</u>
営業利益	\$ 593	\$ 688	\$ 803
金融収益	38	40	31
金融費用	51	74	78
その他の費用	<u>15</u>	<u>31</u>	<u>32</u>
税引前利益	\$ 565	\$ 623	\$ 725
法人税	<u>226</u>	<u>237</u>	<u>285</u>
純利益	\$ 339	\$ 386	\$ 440

（出所） H. J. Heinz, *Annual Report*, 1989.

り，その年間生産高は9万トンであった³⁵⁾。

バンブル・ビー・シーフーズ社：同社は全米第2位のツナ缶詰メーカーで，そのシェアは約23%であった。1980年代初頭にスターキスト社が，バンブル社の所有者 Castle と Cooke から同社を買収する動きを示したが，反トラスト法に違反するため最高裁によつて否決された。1985年6月に買収が否決されたのち，バンブル・ビー社は独立企業として営業を開始した。その後1988年の夏に，ピルスベリー社がバンブル・ビー社を買収し，さらにその1年後，台湾の農業会社 Unicord が，この会社を2億6,900万ドルで買収した。アメリカの加工業務はプエルトリコの工場のみでなされ，バンブル・ビー・ブランドのツナ缶詰は，プエルトリコ工場と台湾のユニコード工場で生産されていた³⁶⁾。

バン・キャンプ・シーフード社：同社は全米3位のツナ缶詰メーカーで，市場の20%を占めていた。この会社は，「シーチキン」(“Chicken of the Sea”)というブランド名でツナ缶詰を生産していた。1988年11月15日に，インドネシアの会社 P. T. Management Trust (Mantrust 社) が Ralston Purina 社から2億6,000万ドルでバン・キャンプ社を買収した。マントラスト社は，プエルトリコとアメリカン・サモアの2つの加工工場をバン・キャンプ社から引継ぎ，さらに3つのツナ缶詰工場を，インドネシアで運営していた³⁷⁾。

2. 海洋哺乳動物保護法とツナ缶詰ボイコット運動

マグロは海洋資源の最も重要なものの1つで、エビに次いで第2位の商業的価値を持っていた。マグロのうち、もっとも豊富なビンナガマグロとキハダマグロの2種類が、主に缶詰に使われていた。世界には4つのマグロ漁業区域があり、それぞれは数百マイルをカバーしていた。最大の漁業区域は西太平洋で、1989年にはビンナガとキハダの130万トンの水揚げがあった。第2位はインド洋で43万3,000トン、以下、東太平洋（42万1,000トン）、大西洋（30万トン）

図表14 世界におけるマグロの主要捕獲海域（単位：1,000トン）

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
西太平洋										
ビンナガマグロ	533	491	516	719	844	675	829	764	936	855
キハダマグロ	195	311	281	322	290	284	301	360	345	403
その他のマグロ	292	200	269	155	244	251	299	307	256	318
合計	1,020	1,002	1,066	1,196	1,358	1,210	1,429	1,431	1,537	1,576
東太平洋										
ビンナガマグロ	144	132	109	64	67	54	70	69	94	102
キハダマグロ	176	201	139	105	161	240	296	302	318	319
その他のマグロ	33	22	12	12	18	16	10	7	17	19
合計	352	355	260	181	246	310	376	378	429	441
大西洋										
ビンナガマグロ	127	144	170	148	142	126	127	128	157	128
キハダマグロ	139	166	176	178	126	164	147	151	145	172
その他のマグロ	138	167	193	172	174	198	175	152	169	177
合計	404	477	539	498	442	488	449	431	471	477
インド洋										
ビンナガマグロ	47	52	58	69	114	151	164	187	226	263
キハダマグロ	39	41	55	66	106	111	131	142	198	170
その他のマグロ	66	79	98	105	89	89	106	122	125	80
合計	152	172	211	243	309	351	401	451	549	513
全海域										
ビンナガマグロ	850	820	854	1,000	1,166	1,006	1,190	1,148	1,413	1,348
キハダマグロ	574	658	651	669	683	799	875	955	1,005	1,063
その他のマグロ	504	531	572	525	506	561	590	587	568	593
合計	1,928	2,009	2,077	2,194	2,355	2,366	2,655	2,690	2,986	3,004

(出所) Inter-American Tropical Tuna Commission, *Annual Report*, 1992, p. 165, 169.

と続く。1989年における2種類のマグロの総捕獲高は240万トンで、そのうち約180万トンが缶詰に使われ、全種類のマグロの総捕獲高は300万トンであった（図表14を参照³⁸⁾。

マグロの捕獲は、国際水域か200海里以内で行われるが、広域回遊魚であるマグロは、数週間にわたってある国の海岸地区から他の国の海岸地区まで移動した。したがって、移動ルート、豊富な漁獲地域などは、自然や人力によって年々異なった。可能漁獲高は、国際間ないし国内における協力によって左右されるので、多くの国々や漁船所有者との調整が必要となった。4つの漁業区域は、それぞれの政治団体を持ち、各区域はこれによって、環境問題、法的紛争、経済的安定などを含む諸問題を解決していた。

国際的政治団体の1つであるIATTC（Inter-American Tropical Tuna Commission. アメリカ亜熱帯地区マグロ調整委員会）は、ETP（東部亜熱帯太平洋地区）の漁場管理に全般的な責任を持っていた。このIATTCは、1950年に、東部太平洋地区のマグロに経済的な利害関係を持っていたほとんどの国が参加して設立され、各国政府の資金援助によって運営されていた。カリフォルニアから北チリー、西はハワイ諸島におよぶ800マイル四方の地域は、世界で第2位のキハダマグロの漁場であった。キハダは、ETPの全マグロ捕獲高の約72%を占め、約20%がビンナガマグロ、残りが黒マグロ、メバチマグロ、ミナミマグロであった。1989年に、キハダマグロは最大可能漁獲高320万トンに対して319万トン記録したため、IATTCは、キハダの在庫量は豊富で良好な状態にあると考えていた³⁹⁾。

しかし、キハダマグロの在庫量は常に豊富であったわけではない。IATTCは1966年の始め、キハダの割当制を導入して年間漁獲高を制限した。この割当制の下では、漁業はその年の初頭に始まり、割当漁獲高に達すると、その年の漁業は終了したので、すべての船団が先を争って漁場を目指した。この割当制には、次の2つの問題点があった。第1は、漁船の過大キャパシティを刺激したことである。各国は、できるだけ早く、しかも大量にマグロを捕獲できる船舶を作ったが、漁場が閉鎖されると、次の年まで漁船は利用されない。船の所有者は、割当漁獲高の例外を政府に求め、政治家もこれに賛同して、国の商業的漁業の拡大に奔走した。第2の問題は、多くのラテン諸国が、200海里内での漁獲高と国際水域での漁獲高を区別する割当制を希望したことである。キハ

ダマグロの半分以上は、ペルー、エクアドル、コスタリカ、メキシコの200海里内で捕獲され、アメリカの200海里内ではとれなかった。ラテン諸国は、200海里内の管理のために料金の徴収を希望したが、これに対するアメリカの主張は、すべての漁業区が同一条件ですべての国に解放されるべきだというものであった。しかし、メキシコと他の諸国は、認可なしで200海里に入ってくるアメリカ漁船の禁止を開始した。アメリカは、マグロ以外の他の製品の輸出禁止でこれに報復したが、これらの摩擦が割当制に固執することを弱体化させ、1979年までにこの制度は消滅した。この強制的な割当制の消滅により、キハダマグロの乱獲が始まり、国際的なマグロ漁船は利益ある漁獲高を維持できなくなったのである⁴⁰⁾。

ETP（東部亜熱帯太平洋）漁業区の特徴は、イルカの大群とキハダマグロの一群が同じ水域を泳いでいるということであった。この両者の結びつきは、他の漁業区にはあまり見られなかった。そして、この両者の関係の科学的説明もはっきりしなかった。漁民は既に1940年代の初頭から、簡単に目にみえるイルカがマグロのすばらしい目印になることを知っていた。漁船はイルカの大群とともに移動し、エサをまき、イルカのまわりに網を張った。両者の関係は、1960年代初頭にはさらに明確となり、アメリカの漁船は、「きんちゃく網」(purse seining)を使った「イルカ漁法」(“Dolphin fishing”)として知られる、新しいマグロ漁法を開拓した。これは、回遊しているイルカのまわりに壁をつくる1マイルの長い網を張り、そののちに網を引張って底をふさぎ、その中のマグロの一群をすべて捕獲するというもので、ETPにおけるマグロ漁業の最も経済的方法となった⁴¹⁾。

しかし、広域回遊魚のマグロにとって都合の良いこの漁法は、不幸な事態を招いた。マグロとともにイルカが網にかかり、時には網の中で死んでしまった。マグロ20トンを捕獲するために、平均して500頭のイルカが網にかかった。1960年代から1970年代にかけて、毎年、数十万頭のイルカが網にかかって死亡したり傷ついたりした(図表15と図表16を参照)。海洋学者たちは、1970年代末までにこの区域のイルカの数が急速に低下することを心配していた。マグロと異なり、イルカの数の増加には数十年を要する。マグロの寿命は5年以下だが、メスは毎年数百万の卵を生む。これに対して、イルカの寿命は35年であるが、メスは生涯に12-15の子供しか育てなかった。海洋学者によると、マグロの数は

図表15 ETP（東部亜熱帯太平洋区域）で「商業的マグロきんちゃく網」により殺害されたイルカの数

	斑点のある イルカ	尖塔状の イルカ	通常 の イルカ	その 他 の イルカ	合 計	アメリカ漁船に よって殺害され たイルカの数
1959	71,000	27,000	4,092	15,196	117,288	—
1960	357,000	133,000	20,322	72,159	582,481	—
1961	402,000	150,000	22,808	78,943	653,751	—
1962	167,000	62,000	9,394	30,865	269,259	—
1963	183,000	69,000	10,132	28,295	290,427	—
1964	306,000	115,000	16,491	35,200	472,691	—
1965	337,000	126,000	17,900	32,169	513,069	—
1966	306,000	115,000	16,072	23,613	460,685	—
1967	206,000	77,000	10,721	13,574	307,295	—
1968	178,000	67,000	9,302	12,318	266,620	—
1969	365,000	15,000	18,980	23,042	544,022	—
1970	355,000	132,000	18,409	22,250	527,659	—
1971	176,000	66,000	9,138	10,790	261,928	—
1972	288,000	108,000	14,781	12,897	423,678	—
1973	131,000	65,000	21,299	47,678	264,977	—
1974	95,000	73,000	4,822	1,860	174,682	—
1975	105,000	79,000	3,134	7,323	194,457	—
1976	47,000	29,000	7,067	45,155	128,222	—
1977	22,000	10,000	17,470	1,883	51,353	—
1978	19,000	6,000	2,417	3,096	30,513	—
1979	11,218	2,772	6,597	880	21,467	17,467
1980	19,886	9,240	2,211	633	31,970	15,305
1981	22,700	8,673	3,349	367	35,089	18,780
1982	19,931	6,322	1,504	1,347	29,104	23,267
1983	7,022	5,082	1,036	353	13,493	8,513
1984	19,982	3,165	7,409	156	40,712	17,732
1985	34,095	15,832	7,143	1,777	58,847	19,205
1986	73,114	30,568	24,307	5,185	133,174	20,692
1987	54,970	16,384	24,634	3,200	99,188	13,992
1988	38,379	22,338	16,176	2,074	79,917	19,712
1989	55,956	23,547	14,353	3,123	96,979	12,643
合 計	4,507,054	1,812,253	368,499	538,722	7,226,528	192,862

（出所） Inter-American Tropical Tuna Commission.

毎年20—40%の割合で再生産されるが、イルカは10%以下であった。ETPにおけるイルカの総数は約950万で、多様な種類や種族を含む。漁民が捕獲した極く普通の種類は、北東地域に生息する斑点のあるイルカで、1989年にこの種類のイルカは178万頭であった。ある学者の計算によると、この種類の数は1959年から1970年代末に77%までに減少した⁴²⁾。

図表16 ETP におけるイルカの種別生息数と「きんちゃく網漁船」による死亡数比率 (1989年)

イルカの種別	生息数	死亡数	死亡率
斑点のあるイルカ	1,782,200	55,956	3.1
尖塔状のイルカ	1,582,200	23,547	1.5
通常のイルカ	3,179,200	14,353	0.5

(出所) The National Research Council, Committee on Reducing Porpoise Mortality from Tuna Fishing, *Dolphins and the Tuna Industry*, National Academy Press, Washington, D. C., 1992, p. 67.

他の海洋哺乳動物とともにイルカの窮状が、1970年代初頭に大衆の関心を集めた。環境保護主義者や動物権利の活動家は、子供アザラシの打ち殺し、クジラの殺害、イルカの群れの水死の停止を要求した。議会は

1972年に MMPA (Marine Mammal Protection Act. 海洋哺乳動物保護法) を制定し、翌1973年に「絶滅の危機に瀕する種に関する法律」(Endangered Species Act) を制定して、これらの活動に対応した。MMPA は、1973年法と異なり、たとえ種が豊かで絶滅の可能性の脅威がなくても、海洋哺乳動物の全面的な保護をめざしていた。しかし、この法律は、次の3つの一般的例外を認めていた。第1に、アラスカの現住民は、種族の伝統的なライフスタイルの一部となっている狩猟を続けられること、第2に、漁民は商業的漁業のために少数の哺乳動物を捕獲できること、第3に、シーワールドのような娯楽会社は、ショーのために毎年限定された哺乳動物を捕獲できること、以上である。

1975年に商務省は、MMPA の実施規定を発効した。これにより、ETP におけるアメリカ漁船によって捕獲されるイルカの数は、毎年78,000頭と制限され、しかもその数は、危機的でない水準に到達するまで毎年減らされた。MMPA は1981年に改正され、イルカの年間捕獲数は、ほとんどの学者が危険でないとする水準の20,500にまで引下げられた。こうして1986年までに、アメリカにおけるイルカの死亡数は、ほぼ新しい規定数字にまで低下した。しかし、国際的船舶についての数値は、この規定を越えていた。情報がほとんど皆無であるため、国際的なイルカ死亡数の見積りは推測によるが、メキシコ政府が、何隻かのメキシコ漁船について調査したところによると、全漁業区におけるイルカの死亡数予測は133,000頭で、これは、ここ数十年の最高であった(図表15)⁴³⁾。

「イルカ漁法」について特に攻撃的な態度を表明していたのは、1982年に設立された小さな環境グループである EII (Earth Island Institute. 地球全島保護団体) であった。EII のスタッフはわずかに12人以下で、1989年の年間予算も100

万ドル以下であった。この EII の主要なキャンペーン・プロジェクトの1つが「イルカ保護」で、ETP における「イルカ漁法」の全面禁止を呼びかけていた。EII の責任者はデイビッド・フィリップス (David Phillips) で、彼の妥協しない強力なリーダーシップが大きな成果をもたらす結果となった。

1988年3月8日、EII の「イルカ保護」キャンペーンは、秘密のビデオテープに対する大衆の関心によって一気に活気づいた。EII のスタッフ・リサーチャーであったサム・ラブド (Sam Labudde) は、パナマのマグロ漁船マリア・ルイザ号にコックとして乗船した。彼はビデオカメラを持込んで、漁船がマグロの探索にイルカを追いかけるのを3カ月間撮り続けた。それは、ぞっとするようなフィルムであった。カメラは数百の水死したイルカと、多くのイルカがデッキに引上げられて殺害される様子を写し出した。大虐殺に自分を見失った乗組員たちは、死んだり傷ついたりしたイルカを船外に投出した。そのフィルムは、アメリカの主要なニュース番組のすべてで報道された。議会はまもなく、殺害を止めることを要求する行事に参加したいという、一般大衆や学童たちの電話や手紙で一杯となった。ビデオやそのパブリシティ活動により、ワシントンにおける EII の責任者デイビッド・フィリップスの力は強化された。議会は「イルカ漁法」を違法とすることはできなかったが、イルカを保護する追加的措置を講じた。1988年の MMPA の再改正によって、議会は ETP の各アメリカ・マグロ漁船に対し、イルカ死亡率を確認する独立の監視員を乗船させることを義務づけた。またこの法律改正によって、アメリカ漁民は、絶滅すると考えられるイルカの種族を捕獲できる数値を以前の水準の40%減という、極めてきびしい制限を課せられた⁴⁴⁾。

MMPA における新しい規定にもかかわらず、環境団体は「イルカ保護」の水準に満足していなかった。EII のフィリップスは、イルカ死亡率がゼロになることを求め、イルカを捕獲することを全面的に禁止することを要求し続けた。アメリカの漁船は殺すことを減らしたが、イルカはまだ捕獲され、時には殺されていた。漁民は、有能な船長でも若干のイルカを殺すことなしに、彼らのまわりに網を張ることはできないと考えていた。外国の漁船は、アメリカの漁船より多くのイルカを殺し続けた。

フィリップスは、1988年末に、グリーンピースやヒューマン・ソサイアティなど他の環境グループとともに、議会ばかりでなくスーパーマーケットを含む

他の場所にも議論を移し、ツナ缶詰製品の幅広いボイコット運動を展開することを決定した。彼らは、すべてのツナ缶詰ブランドを対象にする一方、最も激しい攻撃をスターキスト社に向けた。スターキスト社は業界のリーダーであるばかりでなく、アメリカ国籍を有する唯一の会社で、その親会社ハインツ社は、悪いパブリシティ活動によって大きな傷を受けることになる、他のブランド商品を持つ巨大ツナ加工業者でもあったからである。

EII は、さらにハリウッド映画人たちの協力も求めた。レポーターのサム・ラブダを A&M レコード会社の会長 Jerry Moss のビバリーヒルの自宅に送り込み、そこでスターを集めた抗議集会を開いた。また、Michael Douglas がナレーターを務めた「もしイルカが話ができたら」や、George C. Scott の「イルカのすべてはどこへ行ってしまったのか」という、2つのドキュメント・フィルムも出来あがった。映画「レーザー光線武器：パート2」の中では、ツナ・サンドを食べていたキャラクターの Danny Glover が、「漁民がイルカを殺すのをやめるまで、ツナを食べるのを止めるべきだ」という娘の進言によってショックを受けるシーンなどもあった⁴⁵⁾。

3. スターキスト社の環境戦略

アメリカ・ハインツ社の社長 J・W・コノリー (J.W. Connoly) は、子会社のスターキスト社にも責任を持つピッツバーグ本社の最高経営責任者であった。長年、スターキスト社はイルカ問題に関心をもっており、同社は、船長の訓練プログラムに資金援助を行ったり、マグロ供給業者にイルカ救済の漁法を採用するように要請していた。この会社はまた、イルカに依存しない新しい漁法の科学的な調査研究も支援していた。スターキスト社は、アメリカ漁船が過去15年間にイルカの死亡率を低下させることに成功したことを喜んでいて。しかし、こうした努力は、環境団体を満足させるものではなかった。大衆の抗議運動が1989年に高まり、コノリー社長は、スターキスト社に対するイメージが悪くなって、ハインツ社の他の製品の売上に影響することを心配していた。彼はまた、スターキスト社のライバル会社のどこかが、同社に先んじて「イルカ保護」の環境政策を推進することを恐れていた。かくしてコノリー社長は1989年10月に、スターキスト社の経営責任者に問題を再検討するように強く要請した。

図表17 ライトミート用の生マグロのコスト比較
(1990年1月)
キハダとビンナガを混合した場合のコスト比較

缶詰会社	生マグロ 平均コスト (トン当り)	スターキスト社 のコスト優位 (1ケース当り)
スターキスト社	\$884	—
バン・キャンプ社	894	\$0.1568
バンブル・ビー社	937	0.8324

ETP (東部亜熱帯太平洋区域) からの輸入禁止の場合のコスト比較

缶詰会社	生マグロ 平均コスト (トン当り)	スターキスト社 のコスト優位 (1ケース当り)
スターキスト社	\$878	—
バン・キャンプ社	886	\$0.1172
バンブル・ビー社	920	0.6643

イルカ保護政策以後の場合のコスト比較

缶詰会社	生マグロ 平均コスト (トン当り)	スターキスト社 のコスト優位 (1ケース当り)
スターキスト社	\$1,171	—
バン・キャンプ社	1,158	(\$0.2023)
バンブル・ビー社	1,131	(0.6241)

生マグロ1トン=ツナ缶詰 65ケース
1ケース=5オンス缶詰 486個

(出所) H. J. Heinz.

こうした提案に対して、スターキスト社のロングビーチ工場はあまり熱心でなかった。それは、生マグロがツナ缶詰のコストの半分以上を占め(図表11)、スターキスト社の最大の関心が、マグロの調達問題による潜在的なコスト高を抑えることにあったからである。もしスターキスト社が「イルカ漁法」で捕獲したマグロの購入をやめると、会社はもはや、ETPの安いキハダマグロを購入することはできない。ETPがだめだと、ほとんどのマグロは、西太平洋地区のビンナガマグロに頼ることになる。しかし、スターキスト社の

プエルトリコ工場は、西太平洋の漁場からはるかに遠かった。ライバル会社のバン・キャンプ社やバンブル・ビー社は、両社がアジアの会社を買収されて以後、インドネシアや台湾の近くに加工工場を確保していた。アジアの工場は労務費が安く、かつ西太平洋地区の豊かなビンナガマグロにも近かった。もしスターキスト社が「イルカ保護」に向かうなら、マグロ調達における同社のコスト優位性は、完全に失われることは明らかであった(図表17を参照)⁴⁶⁾。

西太平洋地区のマグロの在庫は、1989年にはまだ安全であったが、どれくらいの漁船が追加できるか、だれも保証できなかった。その地域は、まだ完全に開拓されていないので、マグロの総数や持続的な再生産レベルの見積は大雑把であった。ある調査によると、西太平洋地区にいるビンナガマグロは、成熟が早く、再生産率が高いので、毎年600万トンは捕獲できると考えられていた。

マグロが沢山いたとしても、漁船は安くなかった。西太平洋の海域のために、ETP 地区の漁船を作り直すには約100万ドルかかった。さらに、西太平洋のほとんどのマグロは 200 海里の外にいたので、各漁船は約5万ドルを支払って年間漁業許可証を購入しなければならなかった。この地区の16の小さな国々にとって、マグロ漁業は経済発展の唯一の源泉であり、より多くの漁船が許可証のために競争するなら、各国は、より高い漁業許可料を交渉することが出来た。また品質の問題もあった。ビンナガマグロは、キハダに比べると品質が悪かった。ビンナガは油が多く、薄身で、より生臭い味がした。スターキスト社は、ETP からのキハダマグロを十分に確保できたなら、ほとんどのライトミート用マグロからビンナガを排除したであろう。

さらに、価格や企業イメージの問題もあった。スターキスト社が、「イルカ保護」のために、より高価なマグロの調達をしたことによる追加コストを、顧客の価格に添加したか否かは不明である。顧客は、有機栽培による野菜や果物の「健康食品」を購入するとき、喜んで追加料金を支払うだろう。しかし、「イルカ保護」のような「環境にやさしい製品」にも喜んで金を支払うと予言することは難しい。スターキスト社は、これに関して顧客の態度を測定する調査を行ったが、成果のいくつかはプラスであった。18歳以上の524人の女性のうち74%は、イルカを殺さず傷つけないことを保証するメーカーのブランドに転換したと述べた。このうち86%の人が、そのようなツナ缶詰に高い価格を支払っても良いと答えた。実際、50%の人が、喜んで21セント程度の値上げ分は支払うと回答した。コノリー社長はまた、「イルカ保護」のマグロ調達への転換に関して、問題のリーダーシップをとることによって作られるパブリシティやグッドウィルから、スターキスト社はマーケット・シェアを増加できると考えていた。スターキスト社は、それを最初にやることによって良好なパブリック・リレーションのメリットを得ることができるが、その利益がどれくらい大きいかは明確でなかった。スターキスト社は、そのライバル会社がいかに、またいつ対応するかについても予測できなかった。しかし、コノリー社長は、他の会社がスターキスト社に続くことを期待しており、彼らが反応を示すには、まだ数カ月かかると考えていた。そしてスターキスト社は、唯一のクリーンなツナ缶詰製品を生産・販売できる余裕もあった⁴⁷⁾。

スターキスト社は1989年末当時、イルカ問題がどれくらい広がったか確信が

経済研究所研究報告（1996）

図表18 スターキスト社と米国ツナ産業の売上高推移（1989—1993年，単位：1,000ケース）

年 月 (4週間ごと)	スターキスト社 のライトミート 売上高	産業全体のライ トミート売上高	産業全体に占め るスターキスト 社のライトミ ート売上高比率	全ツナ缶詰製品 の売上高	全ツナ缶詰製品 に占めるライ トミート売上高の 比率
1/28/89	863	1,982	43.5%	2,487	79.6%
2/25/89	794	2,176	36.5	2,710	80.3
3/25/89	737	1,945	37.9	2,465	78.9
4/22/89	668	1,722	38.8	2,272	75.8
5/20/89	696	1,818	38.3	2,328	78.1
6/17/89	697	1,822	38.3	2,339	77.9
7/15/89	715	1,925	37.1	2,474	77.8
8/12/89	784	2,001	39.2	2,562	78.1
9/09/89	715	1,940	36.8	2,457	78.9
10/07/89	719	1,850	38.9	2,365	78.2
11/04/89	682	1,696	40.2	2,186	77.6
12/02/89	573	1,430	40.1	1,854	77.1
12/30/89	—	—	—	—	—
1/27/90	765	1,889	40.5	2,391	79.0
2/24/90	667	1,795	37.1	2,349	76.4
3/24/90	802	2,101	38.2	2,638	79.6
「イルカ保護」の告知以後					
4/21/90	733	1,818	40.3	2,327	78.1
5/19/90	703	1,788	39.3	2,297	77.8
6/16/90	639	1,757	36.4	2,266	77.4
7/14/90	682	1,936	35.2	2,480	78.1
8/11/90	712	1,926	37.0	2,438	79.0
9/08/90	754	1,910	39.5	2,464	77.5
10/06/90	700	1,909	36.7	2,397	79.6
11/03/90	712	1,694	42.0	2,177	77.8
12/01/90	596	1,417	42.0	1,834	77.3
12/29/90	517	1,351	38.3	1,765	76.6
1/27/91	—	—	—	—	—
2/24/91	—	—	—	—	—
3/24/91	767	1,951	39.3	2,482	78.6
4/21/91	671	1,742	38.5	2,237	77.9
5/19/91	706	1,815	38.9	2,353	77.1
6/16/91	698	1,827	38.2	2,390	76.4
7/14/91	712	1,870	38.1	2,472	75.6
8/11/91	669	1,935	34.6	2,478	78.1
9/08/91	695	1,863	37.3	2,430	76.7
10/06/91	608	1,819	33.4	2,384	76.3
11/03/91	681	1,771	38.5	2,255	78.5
12/01/91	550	1,514	36.3	1,957	77.3
12/29/91	516	1,387	37.2	1,798	77.1
1/26/92	726	2,043	35.6	2,556	79.9
2/23/92	706	1,881	37.5	2,322	81.0
3/22/92	912	2,207	41.3	2,706	81.2
4/19/92	653	1,814	36.0	2,275	79.3
5/17/92	631	1,666	37.9	2,096	79.5
6/14/92	645	1,774	36.3	2,263	78.4
7/12/92	745	1,859	40.1	2,328	79.9
8/09/92	789	1,990	39.7	2,443	81.5
9/06/92	848	1,997	42.5	2,487	80.3
10/04/92	693	1,779	39.0	2,272	78.3
11/01/92	732	1,743	42.0	2,185	79.8
11/29/92	545	1,492	38.0	1,805	78.7
12/27/92	564	1,389	40.6	1,796	77.3
1/24/93	747	1,792	41.9	2,277	78.7
2/21/93	775	1,838	42.1	2,327	79.0
3/21/93	992	2,119	46.8	2,667	79.5
4/18/93	795	1,747	45.5	2,233	78.2
5/16/93	697	1,618	43.0	2,158	75.0
6/13/93	699	1,627	43.0	2,198	74.0
7/11/93	694	1,618	42.9	2,189	73.9
8/08/93	693	1,700	40.8	2,265	75.1
9/05/93	648	1,613	40.2	2,160	74.7
10/03/93	649	1,603	40.5	2,128	75.3
10/31/93	—	—	—	—	—
11/28/93	538	1,297	41.5	1,724	75.2
12/26/93	506	1,284	39.4	1,704	75.4

(出所) H. J. Heinz.

なかったが、しかし1990年初頭に、市場データはライトミートツナの売上高の低下を示した（図表18を参照）。ある地域では、売上高は17%下がった。低下の理由を指摘することは難しい。経済は停滞していたし、ツナ缶詰の最大の代替品であるチキンの価格も下がっていた。そしてイルカ論争は上昇しつづけた。スターキスト社や他のハインツ製品を購入しないように人々に訴えるステッカーが、全国の食料品店に貼られた。スーパーマーケットのセーフウェイが、ハインツ社長のコノリーに対して、イルカ問題についての質問を行った。サブウェイやハードロック・カフェを含むレストラン・チェーンが、「イルカ保護」をするまでツナ製品をメニューから除外すると顧客に約束した。全国の学校の食卓で、ツナ缶詰は昼食から排除された⁴⁸⁾。

こうした状況に至ったためコノリー社長は1990年2月、新しいイルカ政策を検討するための経営者レベルのタスク・フォース「プロジェクト TQM」を作った。このタスク・フォースは、問題を3月の取締役会までに解決することを考えていた。少数の重役のみがこの「プロジェクト TQM」を知っており、決定がなされるまで機密とされた。

「プロジェクト TQM」のメンバーは、2つの選択をせまられていた。1つは、スターキスト社が、イルカを包囲するが、いかなるイルカも殺さないような網によって捕獲されたマグロのみを買い続ける「非人道的」(“no mortality”)代替案を選択すること、第2は、EII や他の環境グループによってそう呼ばれていた「(イルカを)包囲しない」(“no encirclement”)代替案を採用することであった。「非人道的」選択案の利点は、スターキスト社が ETP から高品質のキハダマグロを買い続けることができたこと、同時に、イルカの生命を保護しようとしていることを世界に示すことができたことである。1989年まで、アメリカのマグロ漁船は、イルカの死亡率を約60%以下とすることで非難されることなく、イルカのまわりに網を張っていた。しかし、「非人道的」選択案の下で、漁民は、「イルカを危険にさらす」から一步前進して、「イルカ保護」の網から捕獲高を確保することが必要となった。監視員が世界各国の網を調査し、スターキスト社は「イルカ保護」の網から陸揚げされたマグロのみを購入しなければならなくなった。第2の選択案の下で、「イルカ漁法」が禁止され、供給が制限されるなら、漁船は ETP におけるキハダマグロを捕獲する別の方法に目を向けるようになる。通常代替案は「丸太漁法」(“log fishing”)で、それは、

「きんちゃく網」が丸太か他の大きな海の浮き荷のまわりに張られた。「丸太漁法」はイルカにとって良いが、他の付属する問題があった。「イルカ漁法」は、成熟した大きなキハダマグロのみを捕獲し、イルカ以外に、他の「付属捕獲」(bycatch)の問題はほとんどなかった。しかし「丸太漁法」は、多くの若いキハダマグロを捕獲し、その約29%は商業的に価値がなかった。その上、シャーク、海草、ブリ、海カメでさえも、丸太の下に集り、「きんちゃく網」は、マグロと一緒にこれら海の生き物を捕獲した。あるエコロジストは、「それが通常のことなら、「丸太漁法」は「イルカ漁法」より、いろいろな種に害を与えるので大きな環境ダメージをつくることになる」と述べ、またある海洋学者は、「われわれはイルカやマグロほど他の動物について情報がない。「丸太漁法」がETPで増加したなら、どれくらいの害になるか予測するのは難しい」と警告した⁴⁹⁾。

タスク・フォースのメンバーは、3月初旬に選択のための調査は終わっていたが、どちらの行動をとるかはまだ決めかねていた。いくつかの「イルカ保護」のイベントが、1990年4月に計画された。全米動物主権のグループは4月5日に、「イルカを救うロック・コンサート」を企画した。環境保護団体は4月14日に、ハインツ本社の前で反対運動を計画した。サム・ラブダが、ハインツ社重役の住むピッツバーグ郊外のUSXビルディングをよじ登るという冗談までであった。これらのイベントはすべて、「イルカ週間」の開始を意味し、「地球デー」の国際会議の始まりを告げるものであった。

「プロジェクト TQM」のタスク・フォースは、3月13日になんのコメントもせずにハインツ社の重役会を召集した。経営委員会は計画を承認し、正式の投票を4月11日、告知は4月12日と決定した。その間、重役会は新しい方針を実施するために、920万ドルの支出を認めた。さらにTQMメンバーは、告知以前に検討される必要があるすべての項目について、長いチェック・リストを準備した。スターキスト社とハインツ両社の公共問題の担当部門は、イベントをアピールするキャッチフレーズを「ツナと環境」(“Tuna and the Environment”)と決めた。政府問題チームは、議会メンバーや商務省からの役人との会合を準備した。調達スタッフは、ETP以外の地区から生マグロの供給を確保するため、西太平洋地区と短期のマグロ契約を結び、備蓄した。上級管理者は、従業員、仲介業者、漁民、大規模食料品店チェーン、他の主要な顧客に新しい方針

を知らせるため、1990年4月12日に発送する手紙を準備していた。マーケティング部門は、新しい「イルカ保護」のラベルをデザインした⁵⁰⁾。

かくして1990年4月11日、ハインツ社の取締役会は「イルカ保護」の新しい方針を満場一致で承認し、翌4月12日の記者会見によって、その内容を告知した。この記者会見には、EIIの責任者ディビット・フィリップスやサム・ラブドらも同席した。しかし、この発表から3年後の1993年11月に、J・W・コノリー社長は、「ストーリーは、われわれが考えていたようには進まなかった。スターキスト社は、その後けして順調ではなかった」と述べている。

ハインツ社の1990年4月12日の記者会見の数時間後、バン・キャンプ社やバンブル・ビー社が、彼らも「イルカ保護」のツナ缶詰のみを販売することを宣言した。ほとんどのニュース・レポートは、スターキスト社が最初に意思決定したことを明らかにしたが、スターキスト社は、その功績を他社と分け合わねばならなかった。告知は、その日の夕方のトップ・ニュースであり、テレビを見た数千の人が、スターキスト社の「イルカ保護」によるツナ缶詰販売のメッセージを見た。ニューヨーク・タイムズは、「地球の友達が本当に喜んでいる」とコメントして、「イルカ保護」の決定についての論説を書いた。

パブリシティ活動は良好であったが、消費行動への影響を跡付けることは難しい。ある人はツナ缶詰の購入を開始したが、以前イルカ問題に気付いていなかった他の消費者が、ツナ缶詰の消費をひかえたという話もあった。スターキスト社の4月12日の告知は、ETPにおける全米のマグロ漁船に衝撃を与えたことはいうまでもない。サンディエゴのあるマグロ漁船所有者は、「われわれにとって、その日は最悪の日だった」と述べ、彼を含む何人かの漁民は漁船を売払い、ごく少数の人が、ETPで漁業を続けた⁵¹⁾。

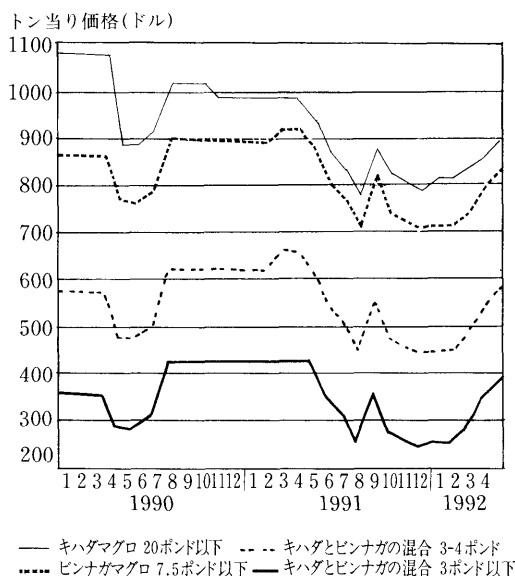
図表19 「イルカ保護」をめぐるアメリカとメキシコの対立

1988年	アメリカ議会は MMPA (海洋哺乳動物保護法) を修正し、その漁船がアメリカ漁船よりイルカの死亡率が高い国からのマグロ輸入を禁じることを求めた。
1990年4月	スターキスト社とライバル会社は、「イルカ保護」政策を発表。
10月	連邦裁判所は、メキシコからのマグロ輸入を禁止するように商務省に要求。
11月	メキシコはアメリカの貿易制限を調査するようガットに要請。
12月	アメリカ議会は「イルカ保護に関する消費者情報の法律」を通過。
1991年4月	商務省はメキシコの訴えを却下し、輸入禁止を強制し始めた。
8月	ガット調査団はメキシコのために新たな規定を決定。

(出所) F. L. Reinhardt, "Teaching Note, Starkist, p. 3-58.

図表19に見るように、「イルカ保護」の告知と相前後して、アメリカとメキシコの関係もこじれた。メキシコの漁船所有者フィリップ・チャラットは、ハイソツ社と EII の関係を、「悪魔に魂を売ったファウストの同盟」と呼んで批判した。メキシコ政府や消費者は、海洋哺乳動物に対する関心が低く、メキシコ漁民も、アメリカ漁民ほどイルカを保護する漁法を知らなかった。アメリカの連邦裁判所は1990年10月、商務省に対して、MMPA（海洋哺乳動物保護法）の1988年修正の下で、メキシコからのマグロ輸入に対して禁止を強制することを命じた。アメリカ議会は同年12月、「イルカ保護に関する消費者情報の法律」を通過し、ツナ缶詰生産者の対応すべき基準として、「イルカ保護」のラベルを付けることを要求した。メキシコ政府は、これらの措置が、国際貿易の規定に違反すると主張して、GATT（General Agreement on Tariffs and Trade. 「関税と貿易に関する一般協定」）に調査を要請した。商務省は1991年4月、この訴えを棄却し、メキシコからマグロを輸入した他の国のみならず、メキシコがアメリカにマグロを販売することを禁じた。また1991年8月、予備的規定がメキシコのためになされたが、しかし、GATT の要請にもかかわらず、アメリカはメキシコから

図表20 生マグロのアメリカ漁船側渡し価格
(1990-1992年)



(出所) United States International Trade Commission. "Tuna: Current Issues Affecting the U. S. Industry," August 1992, p. 2-11.

のマグロの輸入禁止を止めなかった。1993年に365,000トンのキハダマグロがETPで捕獲され、そのほとんどは「イルカ漁法」によるものであった。メキシコは最大の漁船保有国で、総捕獲高のうち145,000トンを占めた。1993年の総イルカ死亡数は4,000頭、メキシコ漁船によるイルカの死亡数は2,000頭以下であった。チャラットの主張によると、「メキシコ漁船は、現在ではアメリカ漁船より、マグロ当たりのイルカ死亡率は低い」とのことであった⁵²⁾。

コノリー社長は、「われわれにとって最大の驚きは、マグロの調

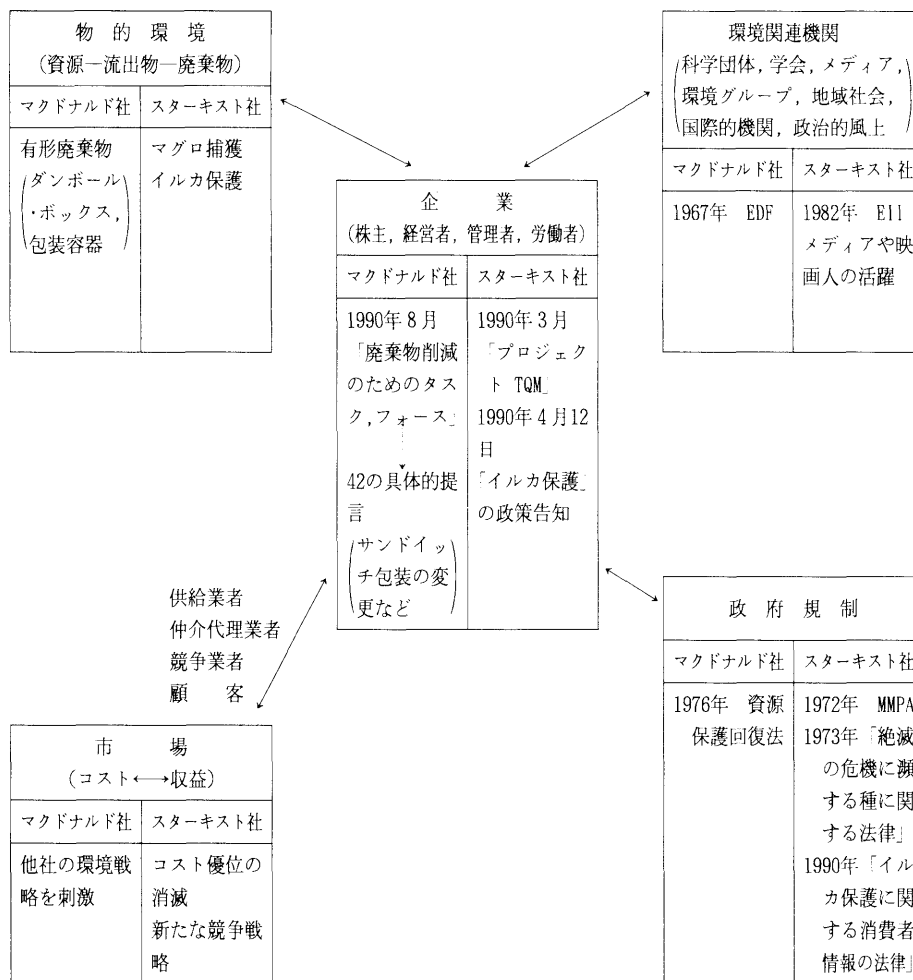
達にあった。突然、マグロが西太平洋のいたるところで見つかった。スターキスト社の予備的計画とは反対に、マグロの価格は突然下がった。われわれは高価格を予想して約1,000万ドル支払い、備蓄契約を結んでいたから、スターキスト社は、この低価格を利用できなかった。」と述べている(図表20を参照)。スターキスト社のライトミート市場におけるシェアは、1990年の38%から1993年の約40%にのぼるまで増加したが、しかし、ツナ缶詰の総売上高は低下した(図表18)。コノリー社長が考えた1つの理由は、質の低下である。同社の製品は、ビンナガマグロと味の良いキハダをブレンドして使っていたが、その後は、ほとんどビンナガマグロを使うようになった。コノリー社長は、「イルカ保護」政策による複雑な調達問題によって、マーケティング問題が重要になったことを強く認識し、「マグロは永久であるが、革新が少ない。スターキスト社の将来は、新しいツナ製品の開発と、食料品店以外の市場を拡大することによる。」と述べていた⁵³⁾。

Ⅳ 結 語

以上、われわれはこれまで、「企業と環境の関係」をより具体的に理解するために、マクドナルド社とスターキスト社の事例を分析してきた。これらのケースによって、自然環境ないし物的環境と企業行動の関係、環境団体や環境規制が企業行動の決定に及ぼす影響を与えたか、環境問題についての経営者の意思決定が企業自身の業務内容や市場行動をいかに変化させたか、その基本的要因と相互関係について明らかにしてきた。しかし、企業の環境に対する戦略や行動は多様であり、今後さらに、多数の産業、企業規模、他の環境問題をカバーするように、事例研究を拡大していかなければならない。そのような限界を十分に承知したうえで、われわれが取上げた2つの事例から、環境が企業に与える方式、および企業が環境の影響を管理する方法を解明する一般的な分析フレームワークを示すと、図表21のように整理できる。それは、企業と、物的環境、環境関連機関、政府規制、市場とのそれぞれの相互関係を要約している⁵⁴⁾。

第1に、物的環境は、かつては通常の企業行動に対して、それほど大きな影響力を持たなかった。あらゆる資源が豊かであり、漁業、森林、鉱業のような

図表21 「企業と環境の関係」の分析フレームワーク



(出所) F. Reinhardt & R. Vietor, "Environmental Management: A Framework for Business Strategy" p. 1-58. より作成。

天然資源に基礎をおく産業においてのみ、それは企業や市場の行動を左右した。しかし最近では、企業が競争的利点を得るために、自分で環境問題や天然資源の枯渇を緩和する戦略が重要となってきた。マクドナルド社におけるリサイクル製品の積極的導入やポリスチレン包装から紙ラップへの変更、スターキスト社における「イルカ保護」のマグロ捕獲への転換は、そうした事例の典型といえよう。

第2に、環境が企業や市場に与える影響についての経営者の理解は、環境科学の進展とともに発展してきた。例えば、フロンガスによる大気圏のオゾン破

壊については周知の事実である。こうした科学団体や政府機関による研究成果の発表が、メディア、教育、環境団体、国際的機関、学会、地域グループなどの諸活動を通じて、環境問題に関する大衆の認識を増大させ、企業や市場の行動を変化させる。われわれのケースにおいても、マクドナルド社は EDF（環境保全基金）との公式な協力によって「廃棄物削減」の意識を強めたし、スターキスト社の決定は、「イルカ漁法」に反対する環境保全団体 EII（地球全島保護団体）、メディアや映画人の活躍に対応した行動であった。

企業行動を大きく左右する第3の環境要因は、環境保全に関する政府規制で、これは、われわれが「企業と環境の関係」について考えている図表21のフレームワークのなかでも特に重要である。既にわれわれは、本稿の冒頭において、特定の環境問題についての政府の強い関心が、数多くの環境法として具体化されていることを明らかにした。スターキスト社の行動は、1972年の MMPA（海洋哺乳動物保護法）や1973年の「絶滅の危機に瀕する種に関する法律」を前提としており、また、「イルカ保護」をめぐるメキシコと激しく争った同社の行動は、国内ばかりでなく国際的な規制の脅威も大きかったことを示している。マクドナルド社の廃棄物に関する行動は、環境法との関連は特に見られなかった。しかし、環境破壊の多くが企業自身の原因によるものであり、そのほとんどの削減は企業自身によって解決されるため、単に環境規制に従属的に対応するばかりでなく、かれらの自主的な環境戦略が重要であるということである。

第4に、ほとんどの企業行動は、企業と市場との相互関係に重点をおいており、それは、供給業者、仲介代理業者、競争業者、顧客との、企業の制度的関係を通じて起こる。供給業者または顧客を変化させることを意図した戦略は、その企業の業務内容を変化させるばかりでなく、市場における他社の行動も変化させる。例えばマクドナルド社は、自社の廃棄物を削減したが、それに対する市場シェアや顧客の評判は、ライバル会社のバーガー・キング等にも同様の行動を刺激することになる。またスターキスト社の事例は、マグロ調達政策の変更が、供給業者たるマグロ漁業者、顧客、ライバル会社の行動にも重大な影響を与えたことを示している。さらに、同社のそのような意思決定は、結果するコスト増のすべてを回収できるという純粋な経済的判断に基づくというより、市場における悪い評判の脅威によって動機づけされたと考えるべきである。

最後に、企業は、株主、経営者、管理者、労働者から構成される複雑な組織であるので、こうした企業の内的要因も、企業の環境戦略に影響を与える。例えば、われわれが取上げた2事例に見るように、経営幹部が環境保全に熱心であれば、大衆を害する製品を避けるように強く働きかけ、全社をあげて問題を解決しようとする。この現実を無視し、競争企業や規制者と企業の関係のみに重点をおく分析フレームワークは、企業行動を正確に予測しないし、企業の環境成果を改善する有効な指針を提供しない。内的要因の重要性は企業によって異なるので、一般化することは難しいが、たぶん環境教育が増大し、環境の影響が悪化するにつれて、これらの要因の重要性が増大していくだろう。

われわれが分析したマクドナルド社とスターキスト社の事例には、いくつかの共通点が見られる。すなわち、(1)両社の市場シェアは大きく、ともに業界のリーダー企業であったこと、(2)両社は、巨大多国籍企業の一部であったこと、(3)両社とも、巨大な包装廃棄物、死んだイルカというように、有形廃棄物の処理問題に関係していたこと、(4)マクドナルド社は EDF（環境保全基金）、スターキスト社は EII（地球全島保護団体）のごとき環境団体の圧力下にあったこと、いいかえると、両社は重要な環境問題を保持していたということである。しかし、両社は、会社の経営者に提示された個人的問題が異なっていた。マクドナルド社の経営者は、廃棄物の処理以外に困難な問題はなかった。しかし、スターキスト社に対して環境団体は知的動物の保護を求め、これは、技術的・財務的問題であるばかりでなく倫理の問題である。EII やハリウッドの活躍によって、「イルカ保護」はポピュラーな問題となったが、スターキスト社や他の缶詰会社は、絶滅の危機に瀕する他の多くの動物と少数のイルカとのトレードオフを迫られることになった。イルカは、種としてでなく個々の動物として存在する権利を持ち、これは EII の責任者デイビッド・フィリップスの主張による。それは、野生動物保護の理念から離れ、深いエコロジーにリンクする問題で、今後一層の検討を要する課題といえよう⁵⁵⁾。

（やまぐち・かずおみ 成城大学経済学部教授）

注

- 1) Forest Reinhardt & Richard Vietor, "Environmental Management: A Framework for Business Strategy." Forest L. Reinhardt & Richard H. K. Vietor, *Business Management and the Natural Environment*, South-Western College Publishing, 1996, pp. 1-53-1-55.

- 2) Jackies Prince Roberts, "Note on Contingent Environmental Liabilities." F. Reinhardt & R. Vietor, *ibid.*, pp. 2-189-2-204. アメリカの環境法については、次の文献がある。Roger W. Findley & Daniel A. Farber, 2nd. ed., *Environmental Law in a nutshell*, West Publishing Co., 1983, 1988. 稲田仁士訳『アメリカ環境法』木鐸社, 1995年。
- 3) F. Reinhardt & R. Vietor, *op. cit.*, p. 1-54.
- 4) David Upton, "McDonald's Corporation 1992: Operations, Flexibility and the Environment." F. Reinhardt & R. Vietor, *Instructor's Manual, Business Management and the Natural Environment*, South-Western College Publishing, 1996, p. 3-46.
- 5) John F. Love, *McDonald's Behind the Arches*. Bantam Books, Inc., 1986. 徳岡孝夫訳『マクドナルド, わが豊饒の人材』ダイヤモンド社, 1987年, pp. 17-66.
- 6) David Upton & Joshua Margolis, "McDonald's Corporation 1992: Operations, Flexibility and the Environment." F. Reinhardt & R. Vietor, *op. cit.*, pp. 3-84-3-85.
- 7) *ibid.*, pp. 3-85-3-87.
- 8) 徳岡孝夫, 前掲書, pp. 126-128.
- 9) 徳岡孝夫, 前掲書, pp. 128-131.
- 10) D. Upton & J. Margolis, *op. cit.*, pp. 3-87-3-88.
- 11) 徳岡孝夫, 前掲書, pp. 327-328.
- 12) 徳岡孝夫, 前掲書, pp. 299-302.
- 13) D. Upton & J. Margolis, *op. cit.*, p. 3-88.
- 14) 徳岡孝夫, 前掲書, pp. 330-331.
- 15) D. Upton & J. Margolis, *op. cit.*, pp. 3-88-3-89.
- 16) *ibid.*, p. 3-89.
- 17) *ibid.*, pp. 3-89-3-90.
- 18) "The Upstarts Teaching McDonald's a Thing or Two," *Business Week*, October 21, 1991, p. 122.
- 19) D. Upton & J. Margolis, *op. cit.*, p. 3-90.
- 20) *ibid.*, pp. 3-90-3-92.
- 21) *ibid.*, p. 3-92.
- 22) *ibid.*, pp. 3-92-3-93.
- 23) *ibid.*, p. 3-94. McDonald's Corporation/Environmental Defense Fund Waste Reduction Task Force, Final Report, April 1991, p. 94.
- 24) *ibid.*, p. 3-94.
- 25) *ibid.*, pp. 3-94-3-95.
- 26) *ibid.*, p. 3-95.
- 27) David Upton, *op. cit.*, pp. 3-47-3-57.
- 28) R. Vietor, F. Reinhardt & Peggy Duxbury, "Starkist." F. Reinhardt & R. Vietor, *op. cit.*, pp. 3-102-3-103.
- 29) "Tuna: Competitive Conditions Affecting the U. S. and European Tuna Industries in the Domestic and Foreign Markets" International Trade Commission, Washington, D. C., December 1990, p. 3-1.
- 30) R. Vietor, F. Reinhardt & P. Duxbury, *op. cit.*, p. 3-107.
- 31) The National Research Council, Committee on Reducing Porpoise Mortality from Tuna Fishing, *Dolphins and the Tuna Industry*, National Academy Press, Washington, D. C.,

- 1992, p. 30.
- 32) “Tuna : Competitive Conditions Affecting the U. S. and European Tuna Industries in the Domestic and Foreign Markets.” p. 2-23.
- 33) *ibid.*, p. 3-11.
- 34) *ibid.*, p. 3-21.
- 35) H. J. Heinz Company, 1985 *Annual Report*, p. 17.
- 36) R. Vietor, F. Reinhardt & P. Duxbury, *op. cit.*, p. 3-108.
- 37) *ibid.*, p. 3-108.
- 38) *Dolphins and the Tuna Industry*, p. 29.
- 39) *ibid.*, p. 13.
- 40) James Joseph & Joseph W. Greenough, *International Management of Tuna, Porpoise, and Bluefish*, University of Washington Press, 1979, pp. 14-15.
- 41) R. Vietor, F. Reinhardt & P. Duxbury, *op. cit.*, p. 3-104.
- 42) *Dolphins and the Tuna Industry*, p. 34, 70.
- 43) R. Vietor, F. Reinhardt & P. Duxbury, *op. cit.*, p. 3-105.
- 44) *ibid.*, pp. 3-105—3-106.
- 45) *ibid.*, pp. 3-106—3-107. Paul Nussbaum, “The Last Days of the Dolphin.” *The Philadelphia Inquirer*, March 1990, Sunday Magazine.
- 46) *ibid.*, pp. 3-108—3-109.
- 47) *ibid.*, p. 3-110.
- 48) *ibid.*, p. 3-110.
- 49) *ibid.*, pp. 3-110—3-111.
- 50) *ibid.*, pp. 3-111—3-112.
- 51) F. Reinhardt, “Teaching Note, Starkist.” F. Reinhardt & R. Vietor, *Instructor's Manual, Business Management and the Natural Environment*, pp. 3-59—3-61.
- 52) *ibid.*, pp. 3-79—3-80.
- 53) *ibid.*, p. 3-81.
- 54) F. Reinhardt & R. Vietor, “Environmental Management : A Framework for Business Strategy.” pp. 1-56—1-59.
- 55) *ibid.*, pp. 1-61—1-62.

（付記）

本稿を作成するに当り、Harvard University (Graduate School of Business Administration) の Environment Management 講座担当で Senator John Hienz Professor でもある Richard H. K. Vietor 教授より、資料収集の点で御協力いただいた。彼の友情に対し、記して感謝の意を表しておきたい。

アメリカ食品企業の環境戦略

(研究報告 No.9)

平成8年6月20日 印刷

平成8年6月25日 発行

非売品

著者 山 口 一 臣

発行所 成城大学経済研究所

〒157 東京都世田谷区成城 6-1-20

電話 03 (3482) 1181 番

印刷所 白陽舎印刷工業株式会社