



Title	韓国外食企業による青果物調達構造の再編とその論理
Author(s)	朱, 在昌
Citation	北海道大学. 博士(農学) 甲第12703号
Issue Date	2017-03-23
DOI	10.14943/doctoral.k12703
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/68580
Type	theses (doctoral)
File Information	Joo_Jaechang.pdf



[Instructions for use](#)

韓国外食企業による青果物調達構造の再編とその論理

北海道大学 大学院農学院

共生基盤学専攻 博士後期課程

朱在昌

[目次]

序章 課題と方法

第1節 問題の所在	1
第2節 既存研究の整理	1
1) 日本	1
2) 韓国	2
第3節 論文の課題と構成	2
1) 分析視角と論文の課題	2
2) 論文の構成	3

第1章 韓国における外食産業の成長と外食フランチャイズ企業の動向

第1節 本章の課題	5
第2節 食品消費構造の変化	5
第3節 外食産業の発展過程と概況	7
1) 外食産業の発展過程	7
2) 外食産業の市場規模	7
3) 政府による外食産業の育成政策	9
第4節 外食フランチャイズ企業の動向	11
第5節 小括	12

第2章 大型外食フランチャイズ企業の青果物調達行動の特徴

- 韓食型外食フランチャイズ企業を事例として -

第1節 本章の課題	13
第2節 一般飲食店の青果物調達経路	13
第3節 外食フランチャイズ企業の概要と販売戦略	15
第4節 本部から加盟店への青果物供給方式の特徴	17
1) 加盟店への青果物供給方式	16
2) 加盟店における青果物独自調達	19
第5節 外食企業本部による青果物調達経路の変化とその要因	20
1) 外食企業本部による青果物調達経路の変化	21
2) 各調達経路別利用状況とその要因	23

第6節 小括	25
第3章 韓国青果物流通における卸売市場の位置付けと外食企業への対応上の特徴	
- ソウルガラク市場の仲卸業者を事例として -	
第1節 本章の課題	27
第2節 韓国青果物流通における卸売市場の位置付け	27
第3節 仲卸業者における外食企業への対応上の特徴	29
1) 仲卸業者の概要と青果物の販売状況	28
2) 仲卸業者における外食企業への対応上の特徴	32
第4節 小括	33
第4章 大型外食企業と直接取引を行う生産者団体の青果物販売・調達行動	
第1節 本章の課題	34
第2節 外食産業と農業との連携強化	34
第3節 生産者団体の概要	35
第4節 生産者団体における販売行動の特徴	36
第5節 生産者団体における調達行動の特徴	40
第6節 外食企業との直接取引によるリスクの有無と緩和対策	43
第7節 小括	45
第5章 外食企業向け青果物納入業者の形態と存立根拠	
第1節 本章の課題	46
第2節 加工・業務用青果物の需要と納入業者の概況	46
1) 加工・業務用青果物の需要	46
2) 納入業者の概要	47
第3節 納入業者の青果物調達行動の特徴	49
1) 納入業者の主な調達経路と割合	49
2) 卸売市場の利用状況と調達の特徴	50
3) 生産者団体の利用状況と調達の特徴	51
4) 生産者からの利用状況と調達の特徴	52

第4節 外食企業向け納入業者の青果物販売行動の特徴	55
1) 納入業者の青果物販売状況	55
2) 加工・物流機能の保有状況	57
3) 販売先との価格・販売数量の決定方式	59
第5節 外食企業向け納入業者の形態とリスク緩和	61
1) 納入業者の性格分類	61
2) 価格・数量リスクとその緩和対策	62
第6節 小括	64
終章 結論と展望	
第1節 結論	66
第2節 展望	67

引用・参考文献

[図表目次]

[序章]

図序－1	研究の流れ	4
------	-------------	---

[第1章]

図1－1	韓国における1世帯当たりの食料品費支出のうち外食の割合	6
図1－2	韓国における外食産業の現況	8
図1－3	韓国における外食産業振興の基本計画	10
図1－4	韓国における外食フランチャイズ企業の現況	11

[第2章]

表2－1	一般飲食店の青果物調達先別割合	14
表2－2	外食企業本部の概要	16
表2－3	外食企業本部のセントラルキッチンにおける加工・製造品目と配送機能	17
表2－4	外食企業の本部から加盟店への青果物供給方式	18
表2－5	外食企業本部の加盟店における青果物調達方式	20
表2－6	外食企業の各本部における調達経路の変化と割合	22

[第3章]

表3－1	卸売市場における競売・入札割合の推移	28
図3－1	卸売市場における青果物取扱量の推移	28
表3－2	外食産業による卸売市場利用率の推移	29
表3－3	購買金額別仲卸業者の割合	30
表3－4	仲卸業者の概要	30
表3－5	仲卸業者における青果物の販売状況	31
表3－6	外食企業向け仲卸業者の販売方式	32
図3－2	仲卸業者におけるある野菜の仕入価格と受注量の変動	33

[第4章]

表4-1	外食企業向け生産者団体の概要	35
表4-2	外食企業向け生産者団体の販売方式.....	37
図4-1	ある野菜の市場平均価格と生産者団体への発注量の推移	39
表4-3	外食企業向け生産者団体の調達方式.....	41
図4-2	生産者団体における集荷範囲	42
表4-4	外食企業との直接取引によるリスクと緩和対策	44

[第5章]

図5-1	韓国における青果物の仕向先別供給割合	46
表5-1	納入業者の概要.....	48
表5-2	納入業者の主な経路別調達割合.....	49
表5-3	納入業者における卸売市場の利用状況と調達特徴	50
表5-4	納入業者における生産者団体の利用状況と調達特徴	51
表5-5	納入業者における生産者からの調達の特徴	53
表5-6	納入業者と生産者との役割分担.....	53
図5-2	納入業者における生産者団体・生産者からの集荷範囲.....	54
表5-7	納入業者における青果物の販売状況	56
表5-8	納入業者における加工・物流機能の保有状況	58
表5-9	納入業者における販売先への納入条件	60
図5-3	納入業者における外食企業向け流通経路	61
表5-10	納入業者における価格・数量リスクとその緩和対策	63

[終章]

図終-1	外食企業による青果物調達構造の再編.....	68
------	------------------------	----

序章 課題と方法

第1節 問題の所在

近年、韓国においては経済活動への女性の参加が持続的に増加し、国民の所得水準が高くなるにつれて外食に対する消費支出も増加している。2014年の時点で外食産業の市場規模は83兆ウォンに迫っており、年平均6.9%増加している。このうち、外食フランチャイズ企業は33兆7,000億ウォンで約35%を占めている。このような外食産業の成長と食の外部化の進展は、一時的・経過的なものではなく、単身世帯の増加や食の簡便化志向の高まり等の動きに伴ったものであり、韓国の青果物産地においても、家庭消費に加え、加工・業務用需要への重要性が増している。

このように、外食産業の成長は韓国において青果物流通構造に大きな影響を与えると考えられる。そのため、韓国の外食産業の成長による青果物流通構造そのものの在り方や今後の動向を展望する上でも、外食企業による青果物調達構造の特徴について分析する必要があると考える。

第2節 既存研究の整理

1) 日本

日本における外食産業の青果物調達システムに関する代表的な既存研究として、高橋[73]、小田[46]が挙げられる。高橋[73]は食と農とが著しく乖離し、両者の間にさまざまな食品産業が介在するようになった状況をふまえ、野菜のフードシステムについて、実証的に解明し、加工・業務用需要への対応強化の必要性を総論的に指摘した。小田[46]は外食企業の食材調達に関する動きを分析し、外食企業は青果物調達における新たな垂直的調達システムを構築する動きを活発化させたが、最近はその取組みを外食企業が直接行うのではなく、流通業者に収斂させる傾向が強まっていると指摘した。なお、加工・業務用需要増大への対応に関する研究としては清水[62]、斎藤[53]、種市[]などのものが挙げられる。特に、種市[80]は、加工・業務用青果物に関する産地対応について農協の役割を分析し、中間的まとめ役割を担当している農協中心の供給体制の再整備と指導体制の強化が必要であることを指摘した。

2) 韓国

韓国における外食産業に関する研究としては、姜[20]、崔[5]、黄[12]が挙げられる。姜[20]は外食産業の運営実態を分析し、韓国の外食産業は小規模業態を中心とした構成であること、今後業態の大規模化による持続的な成長が展望されていることを指摘した。崔[5]は一般飲食店の中では韓食型が多数を占めており、その成功店が多店舗展開することによって外食産業が大規模化することを指摘した。黄[12]は中小飲食店の食材購入先は業種や食材の種類に応じて異なり、青果物は主に卸売市場から調達されていることを明らかにした。

第3節 論文の課題と構成

1) 分析視角と論文の課題

日本の外食産業の青果物調達に関しては、生産から消費段階までを一つのシステムととらえて研究が進められており、そのなかでも加工・業務用青果物に対する品目別分析を通じた産地の対応課題に対する研究が活発に行われている。これらの研究において、外食産業が青果物調達を行う際には、コストの節減、卸売市場では対応が難しいため、農協がその機能を代替しながら対応している他、生産者が事業組合を作って対応していることが明らかとなっている。しかし、韓国においては、外食産業に対する研究は、主に食品産業に対する研究の一部として行われており、外食産業の現況説明および中・小飲食店や食材流通業者を対象とした研究が中心である。

一方、日本と韓国の農業構造は水田農業と家族経営を基盤とする生産構造と卸売市場を中心とする青果物流通構造においては大きく見ると類似点が多いが、日本と韓国の青果物流通環境と外食企業の供給方式について見ると異なっている点が多いため、新たな形で接近する必要がある。その理由としては以下のものが挙げられる。

第1に、産地から出荷単位の零細性である。日本では、品目別生産部会を通じたロットの確保とともに農協を中心とする共同販売(2014年現在、卸売市場向け生産者個人出荷割合は7%、農協系統出荷の割合は56.9%である)が活発に行われている。しかし、韓国の場合は、生産者の個人出荷の割合が高い状況であるため(2014年現在、卸売市場向け生産者個人出荷割合は31.2%、農協系統出荷割合は45.5%である)、消費地で求められている計画的な購買行動に産地が対応するのは困難な状況である。

第2に、青果物流通において中心的な役割を担当している卸売市場における仲卸業者の零細性が挙げられる。日本における仲卸業者の年間平均仕入高は12億円である(2014年現

在)。しかし、韓国の卸売市場の仲卸業者の仕入金額は 2014 年現在、2 億円未満の割合が全体のうち 78.5%を占めており、多くの業者が零細であるといえる。

第 3 に、食文化の違いによる外食企業から店舗への供給方式の相違点が挙げられる。韓国の外食企業においては、セントラルキッチン(CK)方式の導入は 2000 年代に入ってからであり(2015 年外食年鑑による)、セントラルキッチンを構築し、調理の外部化を行っている企業は非常に少ないと考えられる。特に、本論文の調査対象とした韓食型外食企業は、単一メニューを専門とする企業が多いことから野菜の使用頻度は非常に高いが、ホールのまま使っているため、本部から店舗に供給する青果物の加工度は低い状況であると考えられる。

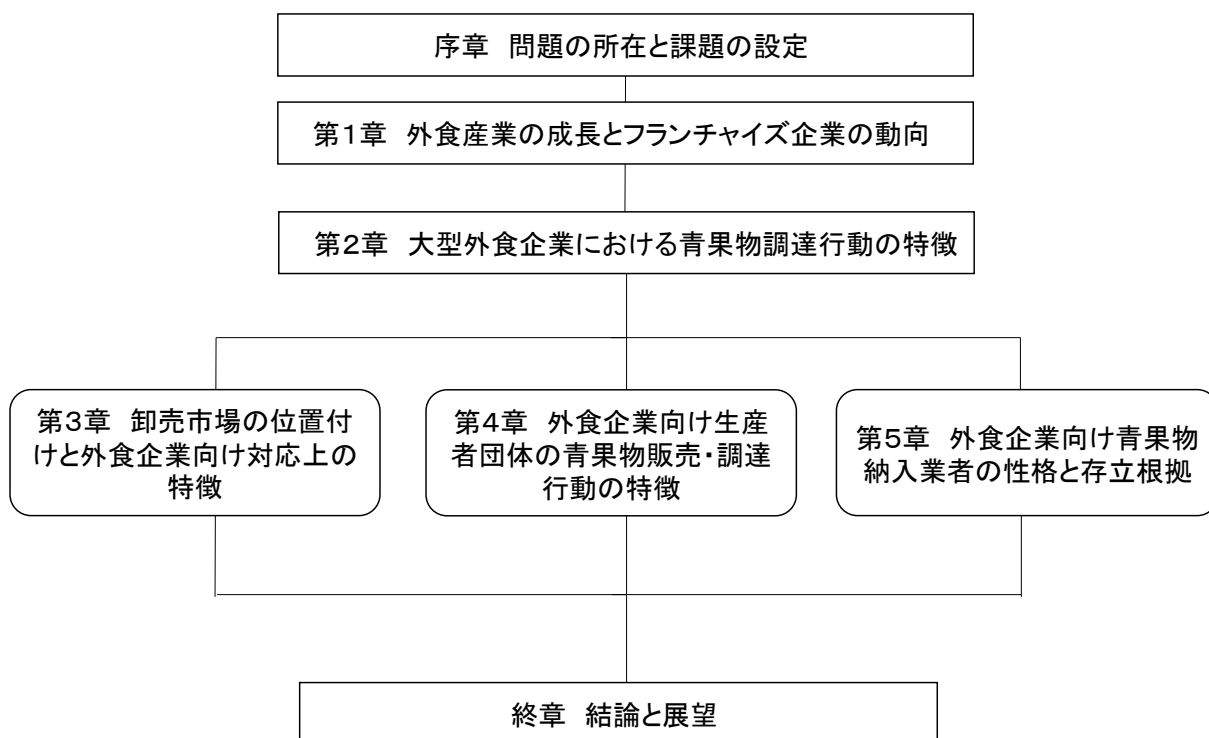
上記のように、日本と韓国における青果物生産・流通環境と食文化の違いがあるため、日本で行われている外食産業の調達構造に対する既存研究をそのまま適用するには限界性が存在している。そのため、本論文では、韓国の外食産業の成長を主導している大型外食企業に焦点を当て、外食企業による青果物調達構造の再編とその論理について明らかにする。

そこで、韓国の外食企業による調達行動を起点とし、調達先の対応さらには新たな流通機構の形成までを含む青果物調達の仕組みを調達構造と定義する。

2) 論文の構成

図序-1 に示したように、本論文では以下の構成を取る。

第 1 章では、各種統計資料を用い、韓国における食品消費構造の変化とともに、外食産業の発展過程と動向を整理し、続いて外食フランチャイズ企業の動向について検討する。第 2 章では、外食産業の成長を主導している大型外食フランチャイズ企業の観点からの青果物調達行動の特徴とその再編過程を明らかにする。続いて第 3 章・第 4 章・第 5 章では、前章において明らかとなった外食企業の調達経路、すなわち、卸売市場(仲卸業者)、生産者団体(農協・営農組合法人)、納入業者(外食企業への青果物を納入している業者)のそれぞれの販売・調達行動に焦点を当てて特徴を分析する。終章では、各章の要約を行った上で、韓国外食企業による青果物調達構造の再編とその論理について考察し、今後の動向について展望する。



図序－1 研究の流れ

資料：筆者作成

第1章 韓国における外食産業の成長と外食フランチャイズ企業の動向

第1節 本章の課題

本章の課題は、韓国における外食産業の発展過程及び概況の把握とともに外食フランチャイズ企業の動向について検討することである。このためにまず、各種統計資料を用い、食品消費構造の変化と外食産業の発展過程及び概況を整理し、続いて外食フランチャイズ企業の動向について検討する。

第2節 食品消費構造の変化

外食産業の成長と構造変化を規定する最も重要な要因は食品消費の傾向の変化に生じる消費者の行動変化である。特に、経済活動への女性の参加が持続的に増加し、国民の所得水準が高くなることによって外食に対する消費支出も増加している。1982年以降、都市世帯の食料品費の支出は年平均7.5%、外食費の支出は16.0%増加し、都市世帯の外食費の支出比重は毎年増加している。

図1-1は、2014年現在、韓国における1世帯当たりの食料品支出に対する外食費の割合の推移を示したものである。韓国における1世帯あたり月別平均食料品消費支出額は、2005年52万ウォンから2014年には67万ウォンに持続的に増加している。また、2014年の現在、韓国における国民の外食率は43.8%であり、この数値は同年の日本の外食率35.8%に比べて高い水準であることが確認された(注1)。

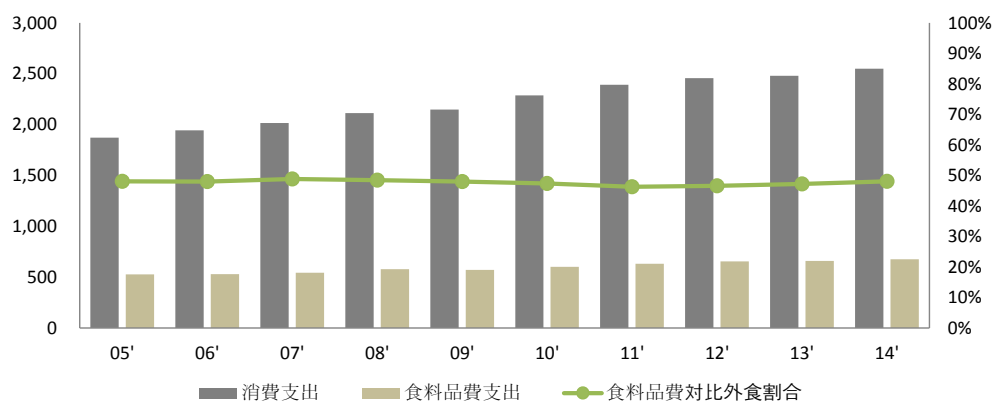


図 1-1 韓国における 1 世帯当たりの食料品費支出のうち外食割合の推移。

資料：韓国統計庁『各年度の家計動向調査』による。

第3節 外食産業の発展過程と概況

1) 外食産業の発展過程

韓国における外食産業の発展過程は大きく、①胎動期(～1976年)、②導入期(1977～1982年)、③成長期(1983～1986年)、④高度成長期(1987～1996年)、⑤低迷期(1997～2001年)、⑥低成長期(2002～2008年)、⑦転換期(2009年～)で分類ができる(注2)。

まず、①胎動期とは、韓国において鉄道産業とホテル産業の発展は、外食産業の成長につながり、韓食、中華、和食、などの外食産業の出発点となった各種飲食店が出現した時期である。②導入期とは、政府の経済開発計画によって国民の食生活の水準が向上された時期であり、初めて海外ブランドが導入された時期である。③成長期とは、1980年代に入ってから海外の有名なブランドが多数導入され、フランチャイズ事業が活発に行われ、本格的に外食産業が成長した時期である。④高度成長期とは、1986年アジア大会と1988年ソウルオリンピックなどの国際行事の開催を通じて韓国の外食産業が8兆ウォンの市場規模を記録し、外食産業の市場規模が急成長した時期である。⑤低迷期とは、1997年IMF(International Monetary Fund)の影響で企業型の外食チェーンが、一部崩壊した時期であり、外食企業が低価格メニューを通じた新しい販売戦略を構築した時期である。⑥低成長期とは、韓国外食企業の海外への進出が活発な時期である。⑦転換期とは、消費者の食品に対する安全・安心のニーズが高くなることによって、他企業とは差別化された食材が導入され、新たな企業の形態が出現した時期であり、外食産業の成長のため、政府の政策推進が本格的に推進された時期である。

2) 外食産業の市場規模

上記のように、1970年代に外食産業という言葉が初めて登場して以降、1980年代のソウルオリンピック等の国際行事の開催、外国企業の進出等によってその市場が本格的に形成されてきた。1980年代以降、外食産業の急速な成長を主導しているのはファミリーレストラン、ファーストフード、団体給食などである。1990年代以降の経済不況と通貨危機の影響で成長の傾向は鈍化されたが、質的には成長を続けており、大型企業の外食業進出と海外ブランドの国内進出が大きな役割を果たしている。図1-2に示したように、2011年に73兆ウォンであった外食産業の市場規模は、2013年には83兆ウォンを超えるに至っている。また、2014年現在、飲食店の事業体数は65万経営体であり、従業員数は180万人である。しかし、従業員数が4人以下の事業体が全体のうち87.5%を占めており、20人以上の事業体は0.6%である。このように、韓国における外食産業は家族経営の形態が主であり、零細な産業構造であることが確認された。

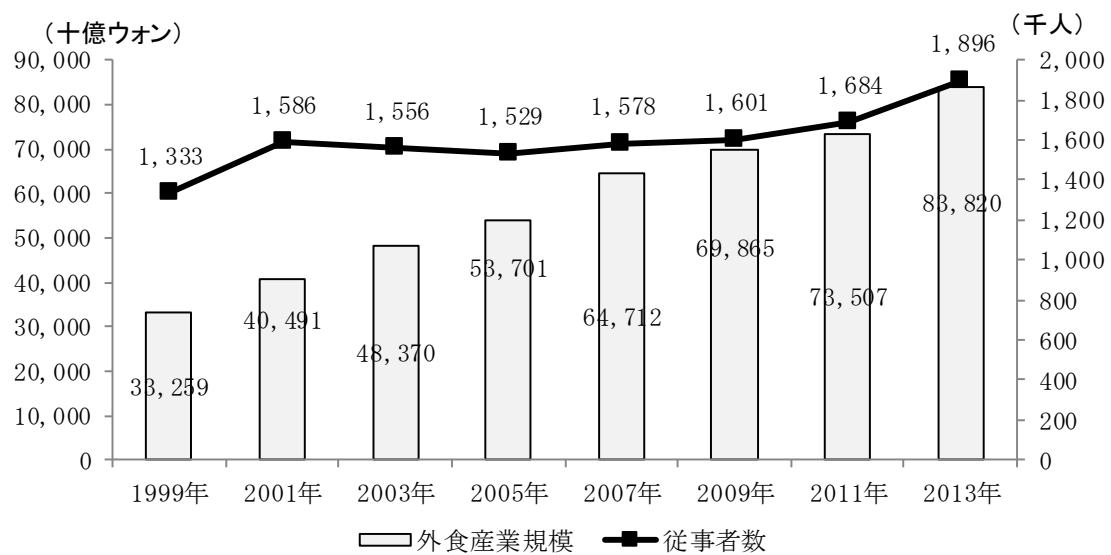


図 1 - 2 韓国における外食産業の現況

資料：韓国農林水産食品部(2015)『食品産業主要指標』で引用。

3) 政府による外食産業の育成政策

2008年農林水産食品部が発足し、外食産業の競争力強化、グローバル化、国内農産物の利用拡大などを目的に、外食産業に対する政策事業が本格的に推進された。これにともない、2011年3月に外食産業振興法が制定され、政府は2012年1月、グローバル競争力を備えた高付加価値の外食産業の育成に向けた外食産業振興基本計画を発表した。

基本計画によると、政府は2017年までに外食産業の市場規模125兆ウォン、雇用人数200万人、海外進出の外食企業数2500個達成などを目標にしている。また、専門家や業界関係者で構成された外食産業フォーラムを運営し、多様な意見交換を通じて専門性を確保することによって①外食産業のインフラ拡充、②競争力の強化、③高付加価値の創出などの3つの分野の9つの課題を用意した。

まず、①外食産業のインフラ拡充分野は、外食産業の競争力の向上に向けた研究課題の開発及び支援、外食関連統計の蓄積、専門人材の養成が主な内容である。②競争力強化分野は、外食企業の経営能力向上、外食サービスに対する質の向上、食材の直取引拡大を通じた国内農産物利用拡大が主な内容である。③高付加価値の創出分野は、飲食・観光・文化などの連携を通じた外食産業の高付加価値の創出、優秀な外食企業の海外進出拡大、韓食世界化などを通じた外食産業の成長誘導に主要目的を置いている。

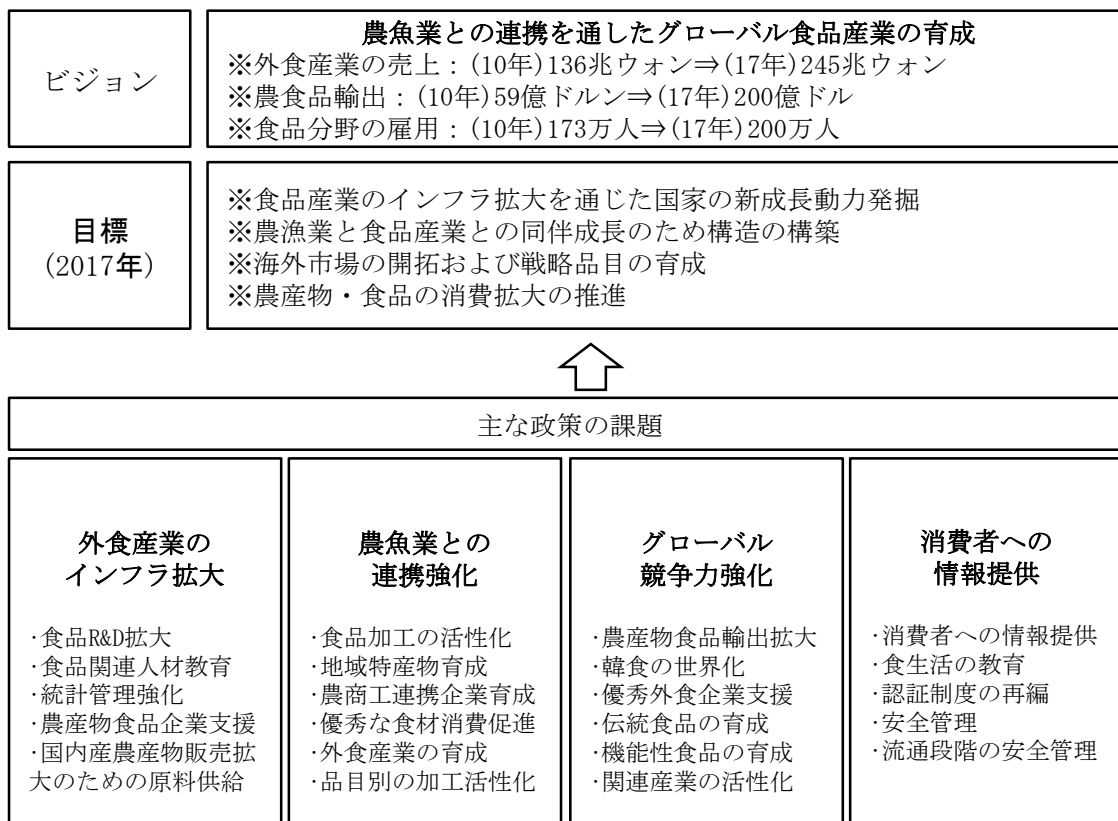


図 1 - 3 韓国における外食産業振興の基本計画

資料：農林畜産食品部食品産業政策官「食品産業振興基本計画(案)12～17年」によって作成。

第4節 外食フランチャイズ企業の動向

外食フランチャイズ企業は2002年11兆ウォン、2005年24兆ウォン、2008年に40兆ウォンの売上高を記録するなど増加傾向であったが、その後の国内の景気低迷に加え、2010年に発生した口蹄疫や記録的豪雨による野菜価格の高騰等によって加盟店の閉店が相次ぎ、2011年には27兆ウォンに下落した。また、消費者はより低価格な食品や食材料を追い求める傾向を見せる一方で、食品の安全性への関心も高めつつある。こうした状況の下で、外食フランチャイズ企業ではメニュー価格の値上げ、安価な輸入農産物の使用等の方策を取りにくいという状況にある。しかし、図1-4で示したように、その後の市場規模は32兆ウォンで増加しており、定年退職者による加盟店数の増加、韓食の世界化による海外への進出等の外部的要因と独自メニュー開発、新規ブランド開発等の内部的要因により外食フランチャイズ企業は今後も持続的な成長を続けるものと考えられる。

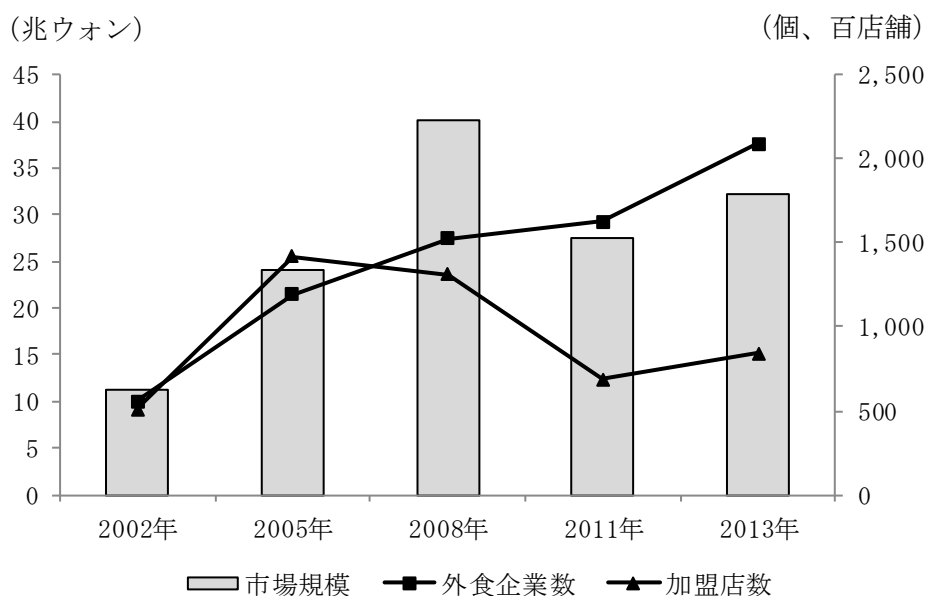


図1-4 韓国における外食フランチャイズ企業の現況

資料：韓国外食情報『外食年鑑』（2015）による。

注：外食企業数とブランド数は左軸、加盟店数は右軸である。

第5節 小括

韓国の外食産業は、国際行事の開催、外国企業の進出等によってその市場が本格的に形成され、国民所得の増加と食の外部化の進展によって持続的に成長している。これに伴って、外食フランチャイズ企業も定年退職者による加盟店数増加や海外進出などの外的な要因や、独自メニューやブランドの開発などの内部的な要因によって持続的な成長が予想されている。

注

- 1) 韓国の外食率は統計庁の2014年全国家計動向調査資料であり、日本の外食率は(公益財団法人)食の安全・安心財団の統計資料の数値である。

第2章 大型外食企業における青果物調達行動の特徴 -韓食型外食フランチャイズ企業を事例として-

第1節 本章の課題

本章の課題は、韓食型外食フランチャイズ企業の青果物調達行動におけるその特徴を明らかにすることである。そのため、まず韓国における外食産業の一般的な青果物調達の概況を整理する。次に、本部から加盟店への青果物供給方式及び加盟店における青果物調達の特徴を分析する。続いて、韓食型外食企業の本部における青果物調達経路の変化と各調達経路の利用状況とその選択要因を明らかにする。最後に以上を総括し、韓国外食企業の青果物調達の特徴を解明する。分析に当たっては、韓国全土にチェーン展開する代表的な外食企業5社(注1)のうち、協力が得られた4社を対象とした。

第2節 一般飲食店の青果物調達経路

表2-1は、韓国外食業中央会に登録されている全国の飲食店を対象に実施された調査をもとに、業種別の野菜類、果実類の購入先比率の変化を示したものである。調達先は卸売市場、大型スーパー、在来市場(注2)、産地直取引、農協などに区分されている。調査対象の68%を占めている韓食型飲食店では、主に近くに位置する卸売市場と在来市場から青果物を購入している割合が高い。ただ、この調査は対象が独立店舗に限定されていてフランチャイズ加盟店は含まれていない(注3)ため、以下で分析するフランチャイズ企業の調達経路とは傾向が異なる。

表 2-1 一般飲食店の青果物調達先別割合

単位：%

区分	年度	2010年					2012年					2014年				
		卸売市場	大型スーパー	在来市場	産地直取引	農協	卸売市場	大型スーパー	在来市場	産地直取引	農協	卸売市場	大型スーパー	在来市場	産地直取引	農協
野菜		50.0	8.4	22.0	11.5	8.1	33.8	16.6	37.9	3.0	8.6	35.9	21.6	32.1	2.8	7.6
果実		43.5	12.2	32.6	5.9	5.8	31.2	25.4	31.5	8.5	34.1	28.3	28.0	1.6	8.0	

資料：『韓国外食年鑑』(2015)による。

注：在来市場は一定の区域内に設置された多数の店舗からなる卸売・小売市場である。

第3節 外食フランチャイズ企業の概要と販売戦略

表2-2は、韓食型フランチャイズ企業4社の概要を整理したものである。

A社は韓食型初のフランチャイズ企業として、全国に675店舗を運営している代表的な外食企業の一つであり、代表メニューは豚肉とハクサイ・ダイコンキムチを用いたポッサムである。また、同社は価格を10年前の水準に据え置くという低価格戦略を採用している。

B社は全国最多の加盟店(1,185店)を運営する粥専門のフランチャイズ企業であり、中心メニューはカボチャ粥(ホバクジュク)である。メニューの特性上、健康的な食べ物を提供するという販売戦略をとると同時に、他の粥専門企業と比較して販売価格を低く設定し、大衆的なイメージを強調している。

C社はしゃぶしゃぶを中心メニューとする企業である。主な顧客層は品質に敏感な30～40歳代の女性で、企業の認知度を高めるため、低価格ではなく品質を優先した販売戦略をとっている。

D社はコンセッションビジネス(注4)が全体売上の60%を占める企業で、様々なメニューを低価格で販売している。同社は直営・加盟両店舗に食材を専門的に供給する子会社から青果物を全量調達しており、他社に比べて直営店の運営割合が高いという特徴がある。

表 2-2 外食企業本部の概要と販売戦略

(単位：ウォン、億ウォン、人、店舗)

区分		A社	B社	C社	D社
設立年度		1991年	2002年	2003年	1995年
主要メニュー		ポッサム	ホバックジュク	しゃぶしゃぶ	フードコート
客単価		13,000	8,000	11,000	9,000
販売戦略		低価格戦略	低価格戦略	品質優先	低価格戦略
本部	売上高	1,200	1,100	600	1,729
	加盟店への食材販売額	840	400	540	600
	青果物購入額	70	11	60	36
	青果物購入担当者	3	3	2	2
加盟店	売上高	7,000	3,000	2,000	271
店舗数	直営店	15	15	2	81
	加盟店	660	1185	300	23

資料：各社への聞き取り調査(2013年4月実施)により作成。

注：1. 本部の売上高=直営店売上高+加盟店への食材・消耗品供給金額+ロイヤリティ。

2. D社の食材供給額・青果物購入金額はいずれも子会社の実績である。

3. D社は一部和食メニューを含む(全体の10%未満)。

第4節 本部から加盟店への青果物供給方式の特徴

1) 加盟店への青果物供給方式

表2-3は、各企業におけるセントラルキッチン(以下CKという)の機能を示したものである。また、表2-4は、本部から加盟店への青果物供給方式を示したものである。以下、各社の加盟店への青果物供給方式を見ていく。

表2-3 外食企業本部のセントラルキッチンにおける加工・製造品目と配送機能

項目	A社	B社	C社	D社
肉加工品	△(委託)		△(委託)	
魚介類		○(委託)		
カット・加工野菜	○			○(委託)
ソース類	○	○(委託)	○	△(委託)
薬味類	○	○(委託)	○	△(委託)
ドレッシング類		○(委託)		○
前菜供給			△(委託)	○(委託)
デザート類				
配送機能	○	△(委託)	○	△(委託)

資料：各社への聞き取り調査(2013年4月実施)により作成。

注：1. ○は加盟店必要量の全量を、△は一部を供給していることを示す。

2. 委託はOEM(original equipment manufacturing)工場での製造であることを示す。

表 2 - 4 外食企業の本部から加盟店への青果物供給方式

区分	供給品目	納入形態	加盟店への供給価格	配送回数
A社	ハクサイ・ダイコン・タマネギ	キムチ	本部生産価格+15%	週3回
B社	カボチャ	ホール	本部購買価格+25%	週2回
C社	サンチュ類・レタス	ホール	本部購買価格+13%	週3回
D社	タマネギ・長ネギ ニンジン・カボチャ	ホール	本部購買価格+10%	週2回
	レタス	ホール・カット		

資料：各社の加盟店聞き取り調査(2013年4月実施)により作成。

A社は忠北陰城地域にCKと配送センター(以下DCという)を統合運営し、全国から集荷された原料をもとにソース類・薬味・肉加工(一部)・キムチを生産・供給している。青果物(ハクサイ・ダイコン・タマネギ)もここでキムチに加工された後、圏域別物流センター(江原、湖南、嶺南)に送られ、さらに地域配送センター(光州、昌原、釜山)を経て各加盟店へ供給されている。同社ではCKでの製造費用に15%のマーヅンを加えて加盟店に供給している。

B社は、CKは運営しておらず、京畿道龍仁に整備したDCを利用して全国の加盟店に食材を供給している。ここでは同社の食材研究所で作成されたレシピに基づいて他の工場で委託生産された加工品を集荷し、全国の加盟店に配送する。青果物についてはカボチャのみを加工せずにホールのまま、本部購入価格に25%のマーヅンを加えて供給している。しかし、コールドチェーンシステムが設けられていないため、ニラ・タマネギ・ジャガイモ等はメニューに必要であるにもかかわらず供給していない。

C社は京畿道南揚州でCKと物流センターを統合運営し、すべての原料をここに集荷し、全国の加盟店に配送している。CKではソース類・薬味・肉加工品を生産・供給している。青果物については、サンチュ類をホールのまま13%のマーヅンを加えて加盟店に供給している。一方、食材と関わる多くの部分をOEM工場に委託して調達しているが、企業の成長に合わせてCKの機能を強化させる計画を持っている。また、バンチャン(韓国の飲食店において、注文した料理の前に出てくるキムチ類・ナムルなど。)についてもキムチを中心に供給する計画があり、現在開発中である。

D社は忠北陰城地域でCKを、京畿道龍仁地域で大規模物流センターを、安山・羅州で圏域別センターをそれぞれ運営して加盟店に食材を供給している。バンチャンについては、D社の事業展開がフードコート中心で、バンチャンがタクアンとキムチに限定されている

ため、本部から供給されている。同社はC Kの機能を強化するため、日本の先進的なフランチャイズ企業のシステムを参考に、現在他の工場に委託している品目を自社で供給する計画を持っている。青果物についてはタマネギ・ニンジン・カボチャ・長ネギ等はホールのみであるが、レタスは一部をカットして供給している。同社は子会社から購買した価格に10%のマージンを加えて各加盟店に供給している。

以上のように、本部は加盟店間の品質基準を一定にするために、メニューに必要なソース類、薬味、肉加工製品および青果物を本部が直接供給するシステムを構築している。青果物については、A社がキムチに加工、D社がレタスをカットした上で供給しているものの、それ以外の企業は加工せずにホールのまま加盟店に供給している。本部から製品や成果物が供給される際のマージン率は10~25%であった。

2) 加盟店における青果物独自調達

表2-5は、調査を行った加盟店の概要と青果物調達に関する状況を示したものである。

a店においてはメニュー用の加工されたキムチは全量本部から供給されるが、バンチャンに必要な青果物は加盟店が青果物小売店等から独自調達している。バンチャンについては、加盟店経営者によって得意不得意があり、また顧客が店にその都度要求する品目が多様であるためである。

b店の場合、本部がカボチャ以外のメニュー用青果物を供給しておらず、青果物調達についての加盟店の自由度が高い。カボチャについても、本部から調達するかどうかは加盟店の判断に任されている。国内産カボチャが集中出荷される6~9月には、比較的低価格で近くの小売市場から購入できることが多いため、本部の提示価格と比較してその調達判断をしている。しかし、それ以外の時期は輸入への依存度が高いため、本部調達となっている。またバンチャンに必要なとされる青果物は少量多品目であり、本部でも供給されないため、加盟店が小売市場から購入している。

c店では、メニューに必要な青果物はすべて親環境農産物(注5)であり、本部から全量調達している。しかし、メニュー品目以外は加盟店が独自に調達する方式をとっている。これは、同じ品目のバンチャンであっても地域によって使用される青果物が異なり、本部が一括供給するのが困難であるためである。キムチの場合、ソウルではハクサイキムチ、京畿道はポッサムキムチ(ハクサイ・ダイコンのキムチ)、全羅南道はガッキムチ(ガツとはハクサイの一種で、独特の甘味がある)、江原道はナスキムチ(ハクサイ・ナスのキムチ)となっており、加盟店ごとに、立地に即して対応しているのである、なお、バンチャン向けの青果物については親環境農産物でなくてもよいことになっている。加盟店が独自調達している青果物の割合は、購入量の10%で程度であり、青果物小売店から調達している。

d店の場合には、前述のとおり、バンチャンを含む青果物全量が本部によって供給され

ており、独自調達はない。

上記のように、D社の加盟店を除き、バンチャンに必要な青果物は加盟店が独自調達しており、その割合は加盟店ベースで10～40%であった。加盟店の独自調達先は青果物小売店や小売市場である。バンチャンの原料青果物が加盟店独自調達となっている理由には、経営者それぞれが得意とするバンチャンが加盟店ごとに異なること、立地地域によって顧客が好み品目が多様であること、同じ品目のバンチャンであっても地域によって使用される青果物が異なることが多いことが挙げられる。

表2-5 外食企業の本部から加盟店への青果物供給方式

(単位:億ウォン、%)

区分		A社	B社	C社	D社
加盟店		a店	b店	c店	d店
設立年度		2006	2008	2010	2009
所在地		ソウル市 江南区	京畿道 水原市	ソウル市 東大門区	ソウル市 江南区
年間売上高		4.3	2.6	2.5	3.6
青果物 調達先	本部調達	80	60	90	100
	独自調達	20	40	10	0
	独自調達 購入先	青果 小売店	小売市場	青果 小売店	—

資料：加盟店の聞き取り調査(2013年8月実施)により作成。

第5節 外食企業本部による青果物調達経路の変化とその要因

1) 外食企業本部による青果物調達経路の変化

表2-6に、それぞれの外食企業本部における主要品目に対する調達経路の変化とその割合の推移を示す。

A社の場合、1990年代は単一品目を取り扱っている産地商人と農協、生産者との取引が中心であったが、2000年代に入ってから加盟店の店舗数が急増したため、より安定的・効率的に青果物を供給する必要性が生じた。そこで、主要品目を2品目以上取扱い、加工と数量確保が可能な産地に立地している納入業者との取引を中心とするようになった。それまで行っていた農協と生産者との直接取引には価格高騰による契約破棄、規定品質に達しない等の問題が生じたため、調達割合を縮小している。

B社は、設立初期には納入業者と単位農協との調達経路を併用していたが、単位農協からの物量不足などの問題によって、現在は納入業者を中心に調達している。

C社はサンチュ類とレタスに対して一般農産物を中心に調達していたが、2010年からは安全・安心という消費者のニーズに対応するため、親環境農産物を取り扱っている複数の営農組合法人から全量を調達している。

D社は、設立初期は卸売市場からの調達割合が高かったが、現在は価格変動による価格リスクが高いためその割合を縮小しており、その代わりに納入業者との取引を増やしている。

表 2 - 6 外食企業の各本部における調達経路の変化と割合

区分	年代	調達先						
		生産者	営農法人	農協	産地商人	卸売市場	納入業者①	納入業者②
A社	1990年	10%		30%	60%			
	2000年以後			30%			70%	
B社	2000年			20%			80%	
	2010年以後						70%	30%
C社	2000年		80%			20%		
	2010年以後		100%					
D社	1990年					70%	30%	
	2010年以後					20%		80%

資料：各社の聞き取り調査(2013年4月、2016年11月実施)により作成。

注：納入業者①とは産地側に立地している業者であり、納入業者②とは主に卸売市場から調達する業者である。

2) 各調達経路別利用状況とその要因

(1) 卸売市場の利用状況とその要因

調査企業のうち卸売市場から調達している企業はD社のみである。D社はレタスと長ネギを卸売市場から調達しており、青果物全体に占める割合は20%である。これは、来客数に応じて大きく変動する需要に対応するためである。しかし、一定価格で調達することが難しいため、卸売市場からの仕入量は縮小させていく意向である。

D社以外の3社は卸売市場からの調達は行っていない。その理由として、A、B社では価格変動によるリスクが高い点、C社では利用する親環境農産物の卸売市場での安定的確保が困難である点をあげている。

(2) 産地直取引の利用状況とその要因

産地直取引による調達は、A社とC社が行っている。A社はかつて産地直取引を推進していたが、価格の高騰による契約破棄と自然災害等による数量不足などの問題があったため、段階的に取引を縮小してきた。契約を遵守し、安定供給を図る産地取引を限定した結果、その調達割合は現在30%となっている。

C社は設立当初から産地直取引を中心に行っている。その理由は、同社で必要な親環境農産物は事前に産地と契約しないと入手が困難であるためである。C社はA社で問題視された産地直取引特有の問題を回避し、安定的な調達を行うため、①取引価格は品目別にソウル卸売市場の3年平均価格を基準価格とし、その価格と産地の希望価格を比較・考慮し決定する、②10年以上に渡って毎年同じ産地と契約を積み重ねることによって信頼関係を構築する、③各品目ごとに最低3産地と契約し、数量の不安定性を回避する等の対応を採っている。また、品目の特性上、施設による通年栽培(土耕栽培)が可能のため、年間契約を通じた安定的な価格での物量確保が可能となっている。

一方、B社とD社は産地直取引を行っていない。B社の調達品目(カボチャ)は、国内で生産される時期が限定され、本部の購入量も少ないため産地契約を結ぶことが困難である。D社は2010年、サラダ用野菜(親環境農産物)を中心に京畿道の楊平(ヤンピョン)地域との産地契約取引を行ったが、同社規定の品質基準に達しなかったことや小分けニーズやクレームへの対応不足等の問題により、開始3ヶ月で契約を解除した。

(3) 納入業者の利用状況とその要因

納入業者から調達している企業はA、B、Dの3社である。

A社は、全体の70%を納入業者から調達しており、納入業者の選定に際しては、①同社必要量の10倍以上という十分な調達能力を持っていること、②貯蔵機能を持って随時出荷が可能なおこと、の2点の条件を設定している。その上で品目ごとに2社以上の調達先を

確保して競争させ、一定以上の品質と低価格での調達を実現している。

B社の扱うカボチャは国内で生産・出荷される時期が限られており、また季節による価格変動が大きい品目である。従って、同社では国内産と輸入産をともに扱っているカボチャ専門の納入業者2社から全量調達している。国内での生産量が多い時期には国内産を中心に、それ以外の時期には日本・ニュージーランド産が納入されている。なお、輸入品については冷凍品も検討したが、品質が落下するため冷蔵形態での調達としている。

D社は納入業者からタマネギ、ニンジン、カボチャ等多品目を購入しており、これらは青果物全体の80%を占める。同社はA社と同様に安定的な価格で物量を確保するため、①小分け機能を有すること、②5年以上の当該品目についての取り扱い実績があり、かつ複数品目を扱っていること、③貯蔵機能を持って随時出荷が可能であること、という条件を付けて納入業者を選定している。その上で品目ごとに2社以上の納入業者を選定することで価格水準を下げる努力をしている。

以上のように、外食企業が納入業者を通じて青果物を調達する際には、小分け機能や貯蔵機能を持つ業者が選定され、納入業者の複数化により調達価格を抑えつつ安定的な物量の確保を図っている。

第6節 小括

本論文では4社の本部とその加盟店を事例とし、韓食型フランチャイズ企業の青果物調達における特徴を分析した。以下に明らかになった点を整理する。

第1に、それぞれの加盟店はメニュー品目の青果物を本部からの供給に依存しつつ、バンチャン用の青果物を青果小売店や小売市場から調達している。加盟店に独自調達が認められているのは、CKの未設置を含めCKのメニュー原料供給に限界があるケースが多いこと、さらに、バンチャンに地域的バリエーションがあり、統一した原料供給が困難であることが背景にある。

第2に、外食企業の本部はメニューに必要な青果物は本部が調達しており、利用している調達チャネルは、卸売市場、産地直取引、納入業者の3つである。このうち、卸売市場からの調達は価格変動によるリスクが高いこと、産地直取引は産地側の契約破棄や規定の品質に達しないこと等の問題からそれぞれ一部の利用に留まっている。これに対して、納入業者からの調達は、企業が求める青果物を安定的に確保することが可能なため、主要な調達チャネルとなっている。納入業者の選定に当たっては、集荷力や保管機能を重視し、また、品目別に複数業者を選定、競争させることによって、価格・品質両面でメリットを実現している。

以上の通り、外食企業の青果物調達においては主力品目の本部調達とバンチャン用青果物の加盟店独自調達が並存している。外食企業の本部は既存の主な調達経路であった生産者、農協、産地商人、仲卸業者からの調達割合を減らし、外食企業が求める青果物を効率的に確保することが可能な納入業者からの調達割合を増加させていることが明らかになった。

注

- 1) 韓国外食年鑑(2013)には韓食型フランチャイズとしてこの5社のみがリストアップされている
- 2) 「在来市場の活性化のための特別措置法」第2条によれば、在来市場とは一定の区域内に設置された多数の店舗からなる、卸売業者と小売業者が常時あるいは定期的に集まって商品を売買する市場として1980年以前に開設された市場のことである。
- 3) 韓国外食業中央会への聞き取り調査(2014年2月)による。
- 4) コンセッションビジネスとは、特定企業がデパートや大型スーパーなどの施設内で飲食サービスを提供するフードコート事業のことである。複数の事業者によって運営されるフードコートとは異なり、特定企業が一括して賃借し、直営で運営する事業である。また、D社のフードコートでは韓食(ビビンバ、キムチチゲ等)を中心に、和食(うどん)、洋食(とんかつ)等の料理を販売している。
- 5) 韓国の政府機関である国立農産物品質管理院では親環境農産物は3種類(有機・低農薬・無農薬農産物)であり、それぞれの規定により政府が認証する農産物であると定義している。有機農産物とは転換期の年数(多年生作物3年、その他の作物2年)より長い期間を有機合成農薬や化学肥料を使わずに栽培するものである。無農薬農産物とは栽培期間中に有機合成農薬を使わず、化学肥料は推奨施肥量の1/2以下で使用するものである。低農薬農産物は同じく栽培期間中に化学肥料を推奨施肥量の1/2以下、農薬散布回数は使用基準の1/2以下で使用するとともに除草剤不使用でなおかつ残留農薬は許容基準の1/2以下のものである。

第3章 韓国青果物流通における卸売市場の位置付けと外食企業への対応上の特徴 - ソウルガラク市場の仲卸業者を事例として -

第1節 本章の課題

本章の課題は、韓国の青果物流通における中心的な役割を果たしている卸売市場、特に仲卸業者の分析を通して、卸売市場の動向並びに外食企業への対応上の特徴について明らかにすることである。

第2節 韓国における卸売市場の位置付け

韓国の卸売市場は1990年代中盤以降、小売店の大規模化・チェーン化が進展することによって卸売市場流通機能に変化が見られるようになった。このような理由としては、①食の外部化の進展に伴う消費構造の変化、②大規模小売店の成長による影響力増大、③市場外流通の拡大などの流通経路の多元化、④情報化の発達などが挙げられる。そのため、韓国の政府は2013年「流通構造改善総合対策」を通じて、相対取引の拡大を政策の最優先課題に推進しているが、2015年の全国卸売市場のセリ・入札方式による取引割合は82.6%を占めている(表3-1)。これは、産地からの出荷単位の零細性が反映されたことによると考えられる。2014年現在、卸売市場における仕入先別割合を見ていくと、生産者の個人出荷が占める割合は全体のうち31.2%であり、農協を通じた共同販売の割合は45.5%であることが確認された(同年における日本の場合は、生産者の個人出荷割合は7%であり、農協の共同販売の割合は56.9%である)。

一方、図3-1に示した通り、全国の卸売市場における青果物取扱量は持続的に増加しており、2014年現在、国内産青果物の卸売市場経由率は約82%(同年における日本の経由率は86%である)であることが確認された。このように、卸売市場は青果物流通において現在も重要な役割を果たしていると考えられる。しかし、外食産業において卸売市場からの直接調達割合は、年度別に変動幅は存在しているものの、2014年には野菜が35.9%、果実が34.1%であり、減少傾向であることが確認された。

表 3 - 1 卸売市場における競売・入札割合の推移

区分	2002年	2013年	2015年
物量基準	96.4%	87.7%	82.6%
金額基準	95.0%	86.1%	83.4%

資料：韓国農水産食品流通公社内部資料により作成。

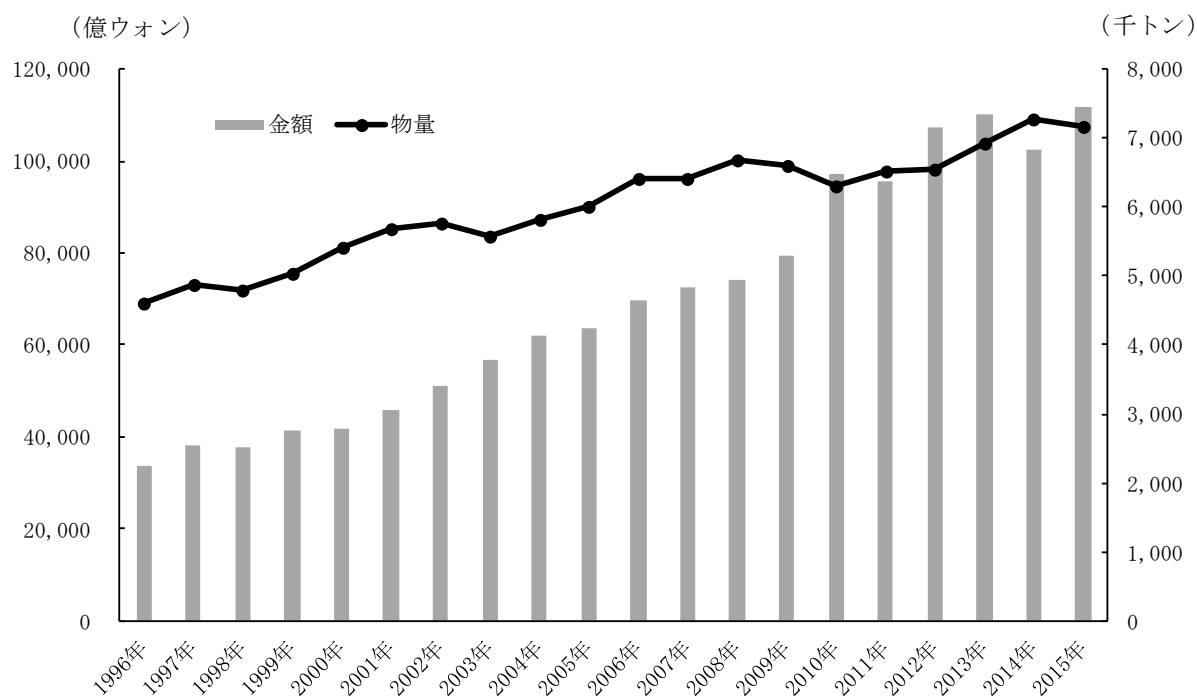


図 3 - 1 卸売市場における青果物取扱量の推移

資料：各年度の卸売市場統計年報により作成。

表 3 - 2 外食産業による卸売市場利用率の推移

区分	2010	2012	2014
野菜	50.0%	33.8%	35.9%
果実	43.5%	31.2%	34.1%

資料：韓国外食年鑑(2014年)により作成。

第 3 節 仲卸業者における外食企業への対応上の特徴

1) 仲卸業者の概要と青果物の販売状況

ソウルのガラク市場(韓国最大の卸売市場)で活動している仲卸業者のうち、外食企業と取引している 2 社と取引を中止した 2 社を調査対象として選定した。

表 3 - 3 は、全国の卸売市場で活動している仲卸業者における取引金額別仲卸業者の割合を示したものであり、全体のうち、20 億ウォン未満が 78%を占めていることが確認された。

続いて、表 3 - 4・表 3 - 5 は、調査対象の概要と青果物販売状況について示したものである。年間青果物の販売金額は 8 億~39 億ウォンであり、25 億ウォン以上の売上高を記録している業者は E 社と F 社である。主な販売先の割合を見ると、すべての業者が 60%以上を青果物専門小売店に販売しており、続いて納入業者、大型小売店、独立飲食店などで販売を行っている。一方、外食企業と取引している業者は E 社と F 社であるが、これら企業の全体販売金額のうち外食企業への販売割合は 10%未満であるため、外食企業との取引は一部分として行われていると考えられる。

表 3 - 3 取引金額別仲卸業者の割合

区分	仲卸業者数	割合	事例業者
1億未満	191	2.9%	
1-3億ウォン	547	8.2%	
3-5億ウォン	1,024	15.4%	
5-10億ウォン	1,690	25.4%	G・H
10-20億ウォン	1,639	24.6%	
20-30億ウォン	674	10.1%	F
30億ウォン以上	835	12.5%	E
計	6,600	100%	

資料：2015年卸売市場統計年報による。

表 3 - 4 仲卸業者の概要

区分	E社	F社	G社	H社
所在地	ソウル	ソウル	ソウル	ソウル
設立年度	1992年	1994年	1996年	2003年
対応開始 (中止年度)	1995年	1996年	2006年 (2007年)	2008年 (2009年)
青果物購入額 (ウォン)	35億	28億	8億	6.5億
取扱品目数	約25	約20	約12	約13
職員数(人)	8	6	3	3

資料：2015年9月、2016年11月の聞き取り調査により作成。

表 3 - 5 仲卸業者における青果物の販売状況

区分		E社	F社	G社	H社
取扱品目数		25	20	6	9
販売先数		30社	18社	7社	12社
青果物販売金額 (ウォン)		39億	33億	10億	約8億
目標マージン率 (%)		10	15	20	18
主な 販売先 (%)	専門小売店	50	70	70	80
	納入業者	30	10	10	10
	大型小売店	5	5	—	—
	外食企業	10	5	—	—
	その他	5	10	20	10

資料：2015年9月、2016年11月の聞き取り調査により作成。

注：1. 主な販売先の割合は販売価格基準である。

2. 取扱品目数は暫定値である。

3. G社とH社は外食企業との取引を行った当該年度の数値である。

2) 仲卸業者における外食企業への対応上の特徴

表3-6に、外食企業向け仲卸業者の販売方式を示した。ただし、G社とH社は、外食企業との取引を中止したため取引当時の販売方式に基づいて示したものである。多くの業者が納入開始3～4日前に納入価格を決定している。その価格適用期間は1週間としており、受注時期はD-1（納入前日に受注量を決める）であった。しかし、外食企業への納入価格が、受注量の決定より前に決まるため、市場価格の変動に伴うリスクを仲卸業者が負担していると考えられる。外食企業がこのような発注方式をとるのは、市場価格変動に応じて、多様な調達先から調達しているからである(図3-2)。また、外食企業が求めている品揃え機能に対応するため取扱品目数を増やしていたが、その効果は限定的であり、完全な対応は難しい状況である。加工機能に関しては、E社とF社は、外食企業が求めている規格、小分け、小包装に対応するため市場内に別の加工施設を構築し、またその施設を拡充する意向であったが、建設用地に限界が生じている。G社とH社は、取引当時加工施設を構築するのは難しい状況であった。この2社に関しては、加工施設の構築が不可能であったことが外食企業との取引中止の要因のひとつである。

表3-6 外食企業向け仲卸業者の販売方式

区分	E社	F社	G社	H社
取引有無	○	○	○	○
取引企業数	2社	1社	なし	なし
価格決定時期	納入開始 3日前	納入開始 4日前	納入開始 2日前	納入開始 4日前
価格適用期間	1週間単位	1週間単位	1週間単位	1週間単位
受注時期	D-1	D-1	D-1	D-1
代金決済	15日締め 7日後払い	15日締め 10日後払い	7日締め 7日後払い	15日締め 7日後払い
加工機能の有無	○	○	×	×

資料：2015年9月、2016年11月の聞き取り調査により作成。

注：D-1とは納入1日前である。

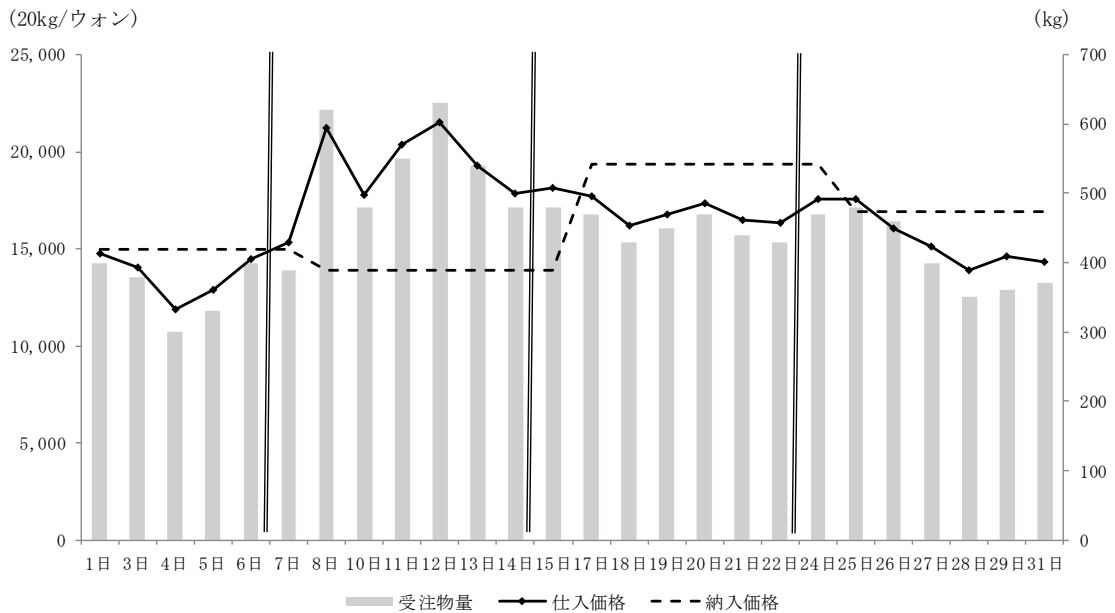


図 3 - 2 仲卸業者におけるある野菜の仕入価格と受注量の変動

資料：仲卸業者の聞き取り調査(2017年2月)により作成。

注：2016年10月のデータである。

第4節 小括

韓国の卸売市場においては、生産者からの個人出荷割合が非常に高い状況であるため、セリ方式での取引が中心であり、仲卸業者の外食企業と直接取引する仲卸業者は規模の大きな一部の業者に留まっている。その理由として、仲卸業者が請け負う価格リスクの大きさと外食企業の要求する加工機能への対応の困難性の2点が挙げられる。

第4章 大型外食企業と直接取引を行う生産者団体の青果物販売・調達行動

第1節 本章の課題

本章の課題は、外食企業向け青果物を販売している生産者団体(農協流通センター(農協が加工・物流機能を構築するため設立した施設を意味する)と営農組合法人)を中心に、生産者団体の販売・調達行動の特徴について明らかにすることである。分析対象としたのは、近年全国的に集荷を行い外食企業との取引割合が増加している3農協と外食企業との取引割合が高い2つの営農組合法人である。

第2節 外食産業と農業との連携強化

韓国政府は外食産業の成長に伴い、2007年12月に食品産業振興法を制定し、2008年には、農林部が農林水産食品部に拡大改編され、食品に関する政策は既存の保健福祉部から農林水産食品部に移管された。ここで重要なのは、韓国政府における食品関連政策の見直しである。つまり、既存の保健福祉部の傘下で行われた食品関連政策は食品の安全性の確保のための規制が中心であったが、組織再編後には、食品を一つの産業分野として捉えた農業との連携を通じた振興が目的となっている。

この状況の下で、政府は食品と農業の連携拡大に向けた多様な政策を推進しており、国内産農産物販路拡大のための資金支援および品質認証制度などが取り上げられる。また、2011年9月から外食産業振興法を施行し、外食産業と産地との直結化を図っている。これは、国内産農産物の販路拡大と外食企業における国内産農産物の利用拡大を同時に取り組む動きとして考えられる。しかし、農家の産地農協への出荷割合は低く、多くの農家が個々に市場に出荷している状況である。農家の規模が零細であるため、農家独自では外食企業が求めている品揃え機能と物量確保機能を満たすのが難しい。これは外食企業と産地間の直結化が進展しない要因の一つとして考えられる。これに対して、韓国政府は産地の組織化・大規模化を図っており、農協と営農組合法人(日本の出荷組合に相当)が主である生産者団体を中心に、産地と消費地間の直結化を推進している。

第3節 生産者団体の概要

表4-1は、外食企業と直接取引している生産者団体の概要を示したものである。

I農協は、京畿道安城市の管内11農協が設立した組合共同事業法人(日本での広域連を意味する)であり、年間販売金額は900億ウォンである。

J農協は、江原道(原州市、洪川郡、太白市、平昌郡、旌善郡)の5個の市・郡をエリアとし、年間販売金額は730億ウォンである。

K農協は、京畿道(華城市、水原市、龍仁市、烏山市)地域の4市を管内としており、年間販売金額は1,200億ウォンである。

なお、営農組合法人であるL・M法人は慶尚南道昌寧郡と京畿道南楊州市に所在しており、管内の生産者を中心に組織化されている。

表4-1 外食企業向け生産者団体の概要

区分	I農協	J農協	K農協	L営農 組合法人	M営農 組合法人
所在地	京畿道 安城市	江原道 平昌郡	京畿道 華城市	慶尚南道 昌寧郡	京畿道 南楊州市
設立年	2006年	1962年	1962年	2004年	2009年
正組合員数	760人	1,040人	845人	36人	27人
売上高 (億ウォン)	900	730	1,200	52	35
正組合員 の範囲	安城市	原州市 洪川郡 太白市 平昌郡 旌善郡	華城市 水原市 龍仁市 烏山市	昌寧郡 管内生産者	南楊州市 管内生産者

資料：2015年8月、聞き取り調査により作成。

注：売上高は経済事業の売上高のみである。

第4節 生産者団体における販売行動の特徴

全国の982個の単位農協(畜産農協、朝鮮人参農協を除いたものである)のうち、外食企業と直接取引を行っている農協は5農協のみであり、取引している農協は非常に少ないことが確認された(注1)。実際に外食企業との取引を中止した農協の事例をみていく。2014年11月から12月に農協は管内の生産者とkg当たり650ウォンでキャベツの仕入契約を結んでいた。しかし、11月中旬ごろキャベツの市場価格がkg当たり2,000ウォンを上回る水準まで高騰した。そのため、生産者は農協への契約破棄違約金(注1)の支払いを考慮しても市場へ出荷する方がより多くの収入が期待できるため、農協への出荷を中止した。これにより、外食企業と1,050ウォンの納入契約を結んでいた農協は外食企業との契約を破棄している。

表4-2は、現在、外食企業と取引を行っている生産者団体における外食企業への販売行動の特徴についてみたものである。まず、農協流通センターの場合、前年供給数量に基づいて年間予想販売数量を算出しているが、日々の販売数量は外食企業が決定する。価格は毎月末に前月のガラク市場の平均価格を基準に決定される。また、加工施設を構築し、事前加工の形態でカット野菜を中心に外食企業に販売している。一方、営農組合法人と外食企業との納入価格の決定はすべて年間契約であり、価格の決定は前年末と当年初に行われている。また、取扱品目を単一化しており、販売先は外食企業の割合が高い。それ以外は卸売市場に振り分けして販売している。

表 4-2 外食企業向け生産者団体の販売方式

区分	I 農協流通センター	J 農協流通センター	K 農協流通センター	L 営農組合法人	M 営農組合法人
整備年	2006年	2006年	2003年	—	—
主な販売先 (%)	外食企業 (50) 卸売市場 (30) 営農組合法人 (10) 大型スーパー (10)	外食企業 (20) 卸売市場 (40) 大型スーパー (10) 食品メーカー (10) ハナクロクラブ (10)	外食企業 (50) 卸売市場 (30) 団体給食 (20)	外食企業 (70) 卸売市場 (30)	外食企業 (80) 卸売市場 (20)
販売している 外食企業数	5 社	1 社	3 社	1 社	1 社
外食企業向け 事前加工	カット	カット	カット	なし	なし (親環境農産物)
受注時期	D-2	D-2	D-2	D-2	D-1
価格決定時期	毎月末	前年末 (12月)	毎月末	前年末 (12月)	当年初 1 月
価格決定 基準価格	卸売市場 前月平均価格 月末締め翌 15 日	卸売市場 前月平均価格 月末締め翌 20 日	卸売市場 前月平均価格 月末締め翌 15 日	卸売市場 前年平均価格 月末締め翌 15 日	卸売市場 前年平均価格 月末締め翌 20 日

資料：2015年8月，2016年11月の聞き取り調査により作成。

註：1. 主な販売先の割合は金額をベースとしている。

2. D-1とは納入1日前，D-2は納入2日前である。

一方、図4-1に示したとおり、市場価格の変動によって、同じ品目を取扱っている農協流通センターと営農組合法人の発注量の変化に違いがみられる。農協流通センターの場合は、契約した単価(4,800ウォン)より市場価格が安価な場合には外食企業の発注量は減り、契約単価より市場価格が高い場合には発注量が増加する傾向がある。このことから、月ごとの発注量の変動は大きいと考えられる。しかし、営農組合法人(契約単価は5,200ウォン)では、農協流通センターと比べて外食企業からの発注量は安定している。その理由として、取扱品目が親環境農産物であることが挙げられる。親環境農産物も慣行農産物と同じように市場価格は変動しているが、取引先との信頼関係が強固なものであることに加え、全体の供給量が少量であるため、発注量が安定していると考えられる。

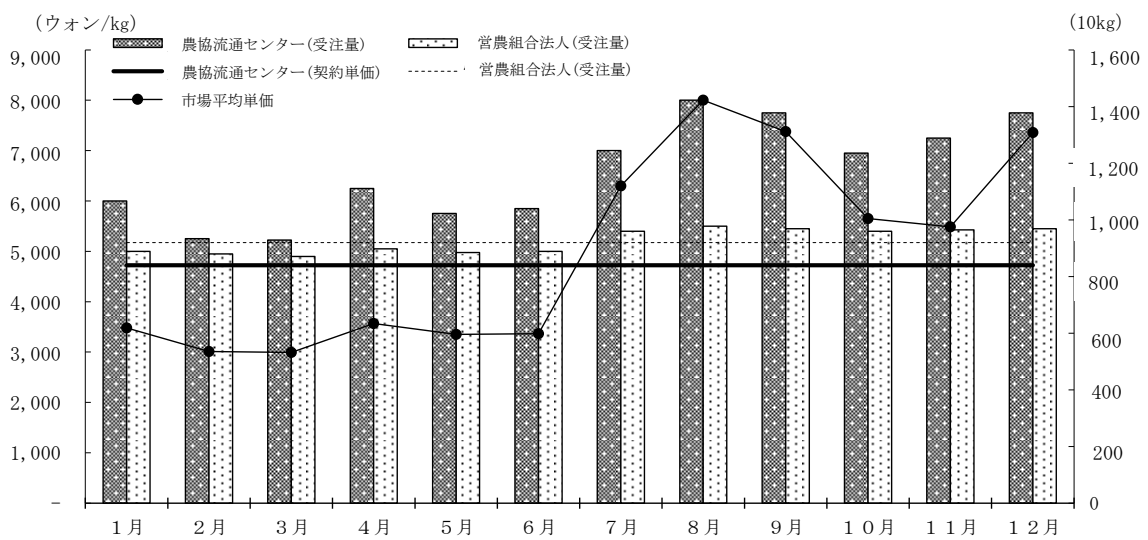


図 4 - 1 ある野菜の市場平均価格と生産者団体への発注量の推移

資料：農産物流通情報（KAMIS）www.kamis.co.kr と 2016 年 6 月、聞き取り調査による。

注：市場平均価格とは、ある野菜（親環境農産物も含む）の 2015 年のガラク市場の年間平均価格であり、全体のうち親環境農産物が占めている割合は全体のうち、10%程度である。

第5節 生産者団体における調達行動の特徴

表4-3に、外食企業向け生産者団体の調達構造を示す。調査対象の生産者団体が外食企業との取引を開始したのは2004年から2011年である。また、調達品目数の変化について見ていくと、農協流通センターは開始前と比べて増加傾向であり、I農協流通センターとK農協流通センターの場合は、約2倍増加していることが分かる。しかし、取扱品目数の増加傾向は自発的な行動によるものではなく、外食企業の要求に応える形で増加したものである。その反面、営農組合法人では単一品目への集中化・専門化が進んでいる。これは外食企業からの物量確保という要求に対応するためである。特に、M法人が取り扱っている親環境農産物の場合は残留農薬、土壌に対する体系的な管理が必要であり、外食企業が多く物量を確保するのは困難であるためである。

一方、農協流通センターは主な調達先として、管内の組合員、他地域の農協、他地域の営農組合法人から青果物を調達しているが、自然災害による集荷量の不足や外食企業からの発注量の急増に対応するため、卸売市場、輸入業者、産地商人からも部分的に調達を行っている。また、図4-2に示したとおり、農協流通センターの場合は、外食企業からの要求によって多品目化が進んでおり、数量確保と多品目化のため広域集荷が進展している。特に、C農協流通センターの場合には非常に管外からの調達割合が高いことが分かる。その理由として、C農協流通センターの管轄は都市部であり、取扱品目の生産量が非常に少ないからである。管内の主な生産品目をみると、水原市と龍仁市は施設野菜、華城市と烏山市は果樹および施設野菜である。また、外食企業から求められる品質・品目は管内だけでは質的にも生産適期的にも賄えないため、管外から調達している。

一方、営農組合法人は全量を管内の組合員から集荷しており、単一品目への集中化、専門化とともに供給物量の統一化のため、集荷範囲は限定的である。

表 4 - 3 外食企業向け生産者団体の調達方式

区分	I 農協流通センター		J 農協流通センター		K 農協流通センター		L 営農組合法人		M 営農組合法人	
	2006年	2008年	2004年	2011年	2010年	2015年	2009年	2015年		
外食企業向け 対応開始	2005年	2007年	2003年	2010年	2010年	2015年	2009年	2015年		
現在	約16品目	約6品目	約28品目	約60品目	4品目	1品目	3品目	1品目		
取扱品目数の変化	約40品目	約10品目	約60品目	約60品目	4品目	1品目	3品目	1品目		
主な集荷先	組合員 他農協 営農組合法人 卸売市場 輸入業者		組合員 管外生産者 他農協 輸入業者		組合員 他農協 営農組合法人 産地商人		組合員			
	品目	管内	管外	管内	管外	管内	管外	管内	管外	
主な品目の 管内・外 調達割合(%)	馬鈴薯	66	34	90	10	馬鈴薯	—	100	レタス (管内100%)	
	大根	100	—	100	—	大根	5	95		
	玉ねぎ	100	—	65	35	玉ねぎ	5	95		
	ニンニク	100	—	80	20	人参	5	95		
				レタス	50	50	キャベツ	5		95

資料：2015年8月、聞き取り調査により作成。
 註：管内・管外の割合は物量をベースとしている。

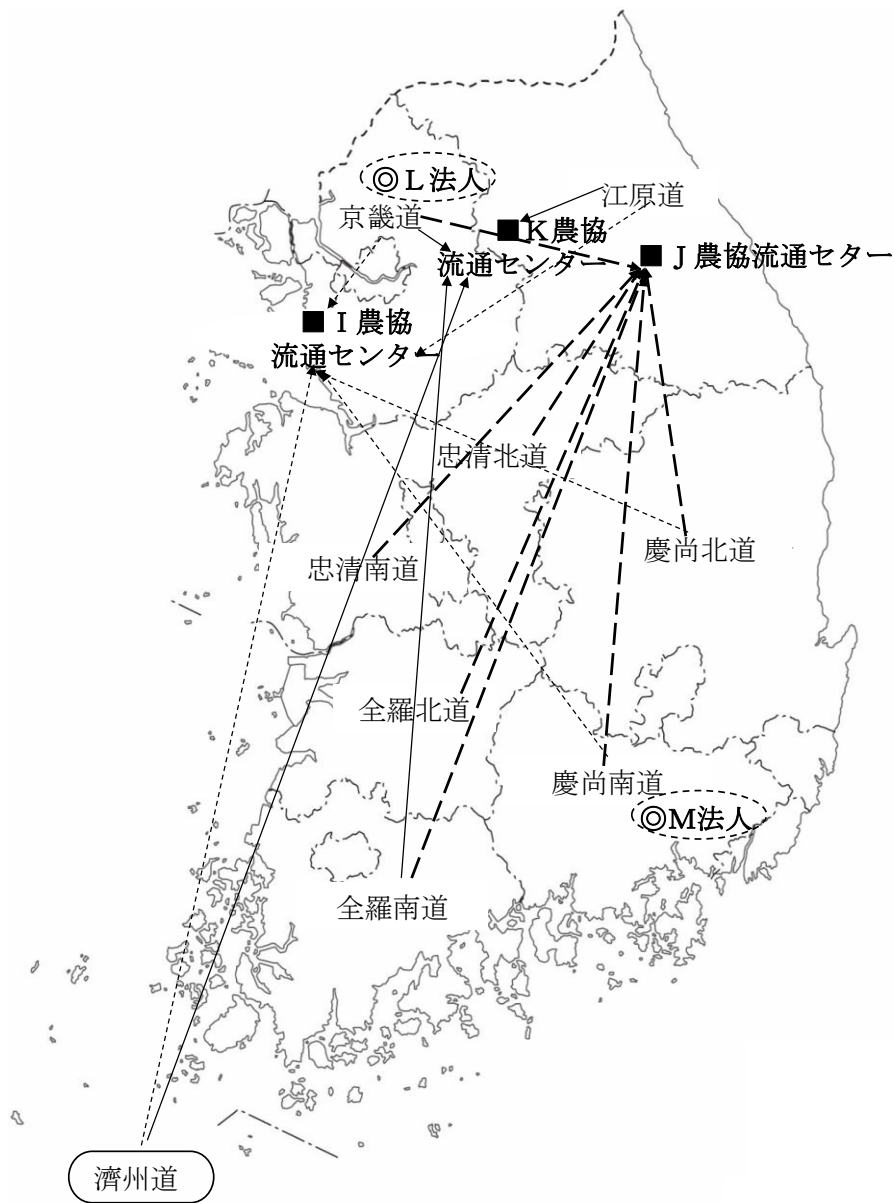


図 4 - 2 生産者団体における集荷範囲

資料：2015年8月、2016年11月の聞き取り調査による。

注：太い点線はJ農協流通センターの集荷範囲を示したものであり、実線はK農協流通センター、細い点線はI農協流通センターの集荷範囲を示したものである。

第6節 外食企業との直接取引によるリスクの有無と緩和対策

表4-4は、外食企業との取引方式によって影響を受けるリスクとその緩和対策について示したものである。営農組合法人は外食企業との取引を年間固定価格で行っており、価格リスクは低いといえる。その理由として、外食企業と直接取引を行う営農組合法人は、外食企業が求めている品種の導入とともに品質的に差別化された親環境農産物を栽培することによって、取引先との信頼関係を構築し価格交渉を容易にしていることが挙げられる。しかし、連作障害と自然災害による供給量の不足などのリスクがあるため、一定以上の栽培面積と栽培技術が高い生産者を選別して集荷を行っており、生産技術指導などを通じてリスクを緩和している。そこで、これらの営農組合法人を品目別専門営農組合法人と呼ぶこととする。

なお、農協流通センターの場合は、大規模な加工施設を構築し、集荷した生産物の加工・包装を行った上でそれらを販売していることが多い。しかし、前月の市場平均価格を基準として契約を行っているため、当月の調達価格が販売価格を上回るリスクが存在する。この価格の差異を吸収するため、外食企業からの発注量を超える分量の生産物は卸売市場、食品メーカー、団体給食などに販売している。また、市場価格変動による発注量の変動とともに自然災害による物量不足のリスクがあるため、多元集荷や広域集荷を通じてリスクを緩和している。

表 4-4 外食企業との直接取引によるリスクと緩和対策

区分	価格側面			数量側面			緩和対策
	販売	調達	リスク	販売	調達	リスク	
I 農協 流通センター	前月の市場 平均価格 (1ヶ月単位)	年間固定価格 (随時購買：20%)	販売価格と 調達価格の差	D-2	当日	市場価格変動による 発注量の変動	販売経路の多様化 複数の調達先確保
J 農協 流通センター				D-2	当日		
K 農協 流通センター				D-2	当日		
L 営農 組合法人	前年市場 平均価格	年間固定価格	×	D-2	当日	連作障害 自然災害	作付体系の確立 生産技術指導
M 営農 組合法人				D-1	当日		

資料：2015年8月，聞き取り調査により作成。
 註：D-1は納入1日前，D-2は納入2日前である。

第7節 小括

本章では、外食企業と取引している生産者団体に焦点をあてて、外食企業と直接取引を行う生産者団体の販売・調達方式の特徴を分析した。分析の結果は以下の通りである。

第1に、韓国政府における外食産業と農業との連携強化のための政策について分析した。外食産業で用いられる食材料の質の向上と国内農産物の販路拡大のため、政府は外食産業と産地との直結化を活発に推進していることが明らかになった。

第2に、生産者団体における外食企業への販売方式について分析した。外食企業と取引している農協は加工施設を構築し生産物を自ら加工して出荷していること、外食企業への販売物量以外は卸売市場と食品メーカー、団体給食などに販売していること、営農組合法人では外食企業との取引が中心であり、それ以外は卸売市場に販売していることを明らかにした。

第3に、外食企業との取引における生産者団体の調達方式について分析した。農協について見ると、外食企業の要求に対応する中で取扱生産物の多品目化が進んでおり、全国各地から多数の集荷先を確保することによって品揃え機能と物量確保機能を拡充していること、営農組合法人について見ると、栽培方法や品質の差別化ならびに安定的な物量確保に対応するため、品目数を絞り法人に参加する生産者のみから調達していることを明らかにした。

第4に、生産者団体における外食企業との取引によるリスクの有無について分析した。農協は、市場価格変動による発注量の変動とともに自然災害による物量不足のリスクがあるため、多元集荷や広域集荷を通じてリスクを緩和している。営農組合法人は、連作障害と自然災害による供給量の不足などのリスクがあるため、作付体系の確立、生産技術指導などを通じてリスクを緩和していることが明らかになった。

このように、外食企業と直接取引する営農組合法人は品質的に差別化された単一品目のロット確保を通じて外食企業の要求に対応している一方で、農協は既存の事業方式では外食企業の要求に対応することが困難であるため、従来の農協の機能に加えて広域集荷や生産物加工を行っている農協流通センターが対応していることが明らかになった。

第5章 外食企業向け青果物納入業者の性格と存立根拠

第1節 本章の課題

本章の課題は、韓国外食企業に青果物を供給している納入業者の販売・調達行動を分析し、その存立根拠を明らかにすることを目的とする。そのため、まず韓国における加工・業務用青果物の需要状況と青果物納入業者の概要を整理する。次に、青果物納入業者による外食企業向け調達と販売行動を分析する。最後に、以上を総括し外食企業向け青果物納入業者の存立根拠について考察する。

第2節 加工・業務用青果物の需要と外食企業向け納入業者の概況

1) 韓国における加工・業務用青果物の需要

韓国における青果物の国内生産量と自給率を見ていく。2012年、野菜の国内生産量は8,885千トンで自給率は89.7%、果実の場合には2,374千トンで自給率は76.1%である。また、図5-1は、2011年の韓国における青果物の仕向先別供給割合を示したものである。近年、食の外部化の進展により加工・業務用青果物の供給の割合が高くなっており、その割合は47%に達している。

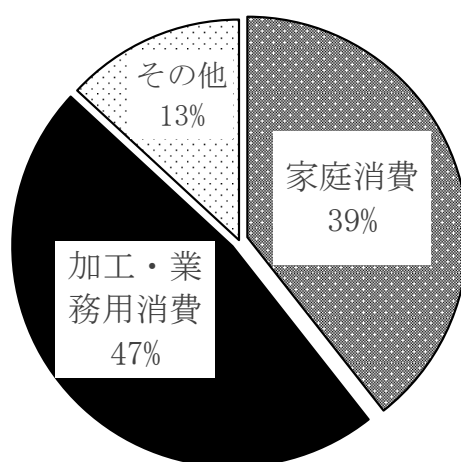


図5-1 韓国における青果物の仕向先別供給割合

資料：朴・金(2012)『新鮮青果物流通規模及び経路推定研究』参照。

2) 納入業者の概要

青果物流通に携わる業者の団体である(社)韓国農業流通法人中央連合会(注1)の会員名簿に掲載されている120法人全社に電話調査を行った。回答を得た法人は75、そのうち外食企業と取引があると回答した法人は40(53%)であった。本章で分析対象となるのは、このうち面接調査の協力が得られた7法人である。

表5-1は、その7社の概要を示したものである。まず所在地に注目すると、ソウルおよびその近郊の都市部に位置するのがN~P社であり、その他は地方に位置している(注2)。設立経緯を設立者の出自から見ると、外食企業の青果物バイヤー、食材料会社の役員、生産者、産地商人などであり、P社は食品メーカーの子会社として食材市場への販売拡大のために設立されている。また、青果物担当職員数は2~8人であり、その出自は外食企業のバイヤー、卸売会社職員、仲卸業者、産地商人など、この分野で専門的な経験をもつ職員が担当している。なお、N社とQ社の場合、設立者と青果物担当者がともに外食企業の青果物バイヤーの出身であるが、いずれも別々の企業系列の出身であり、特定の外食企業との関係性が強い訳ではない。

表 5 - 1 納入業者の概要

区分	N社	O社	P社	Q社	R社	S社	T社
所在地	ソウル	京畿道 (廣州市)	ソウル	ソウル	全羅南道 (務安郡)	江原道 (奉川市)	忠清南道 (公州市)
設立年度	2013年	1986年	1988年	2012年	2005年	2011年	1996年
対応開始	2013年	1991年	1992年	2012年	2006年	2014年	2006年
会社形態	株式会社	株式会社	株式会社	株式会社	農業会社法人	農業会社法人	農業会社法人
全体売上高	40億ウォン	500億ウォン	1.8兆ウォン	160億ウォン	245億ウォン	21億ウォン	230億ウォン
外食企業向け 売上割合	100%	70%	約40%	81%	61%	19%	70%
全体職員数	8人	80人	1,567人	5人	55人	4人	70人
設立者の出自	外食企業の バイヤー	食料会社の 役員	食品メーカー の子会社	外食企業の バイヤー	生産者	新規創業	産地商人
青果物担当 (出自)	2人 (バイヤー)	4人 (仲卸業者)	8人 (新規採用)	2人 (バイヤー)	3人 (産地商人)	1人 (種子会社職員)	5人 (産地商人)

資料：各社への聞き取り調査(2014年8月、2015年3月実施)により作成。

注：農業会社法人は企業の経営体として規定されており、出資持分によって議決権が異なる。また、非農業者も出資持分に伴う議決権が認められている点で営農組合法人と区別できる。

第3節 外食企業向け納入業者の青果物調達行動の特徴

1) 納入業者の主な調達経路と割合

表5-2では、納入業者における調達先の割合を示した。主な調達経路としては、卸売市場(仲卸業者)、生産者団体(農協・営農組合法人)、生産者の3経路がある。

卸売市場を中心としているのがN～P社であり、多品目を取り扱っているため品揃えの役割は大きく、より外食企業に近い段階(分散段階)で機能している業者である。これらの納入業者を分散卸型納入業者と呼ぶこととする。一方、生産者団体からはQ社、生産者からの調達を中心としているのがR～T社であり、これらの業者はより産地、生産者寄りの段階(収集段階)で機能していると言える。よって、これらの納入業者を収集卸型納入業者と呼ぶこととする(注3)。

表5-2 納入業者の主な経路別調達割合

(単位：億円、%)

区分		N社	O社	P社	Q社	R社	S社	T社
取扱品目数		120	50	300	2	3	1	35
青果物 購買金額	合計	17	220	1,200	100	200	18	170
	野菜	70%	90%	70%	80%	100%	100%	80%
	果実	30%	10%	30%	20%	-	-	20%
調達先	卸売市場	100%	70%	85%	10%	-	-	20%
	他の納入業者	-	-	10%	-	-	-	-
	生産者団体	-	30%	5%	90%	40%	-	-
	生産者	-	-	-	-	60%	100%	80%

資料：各社への聞き取り調査(2014年8月、2015年3月実施)により作成。

注：1. 生産者団体のうちO社・Q社・R社の取引先は農協であり、P社の取引先は営農組合法人である。

2. N社・O社・P社・T社の取扱品目数は暫定値である。

2) 卸売市場の利用状況と調達の特徴

表5-3では、卸売市場の利用状況と調達の特徴を示したものである。卸売市場はR社、S社を除く、5社が利用している。利用している卸売市場はソウルのガラク市場であり、売買参加権を持たず、多数の仲卸業者から調達している。仲卸業者との価格決定方式はセリ価格+マージン率方式であり、代金決済方式は月末締め翌月(1日ないし15日)払いである。

表5-3 納入業者における卸売市場の利用状況と調達の特徴

区分	N社	O社	P社	Q社	T社
利用市場所在地	ソウル	ソウル	ソウル	ソウル	ソウル・デグ ・プサン
仕入先	仲卸業者	仲卸業者	仲卸業者	仲卸業者	仲卸業者
取引業者数	20	8	40	1	7
調達品目数	120	50	300	1	35
価格決定	セリ価+7%	セリ価+7%	セリ価+5%	セリ価+10%	セリ価+9%
代金決済	月末締め 翌15日払い	月末締め 翌1日払い	月末締め 翌15日払い	月末締め 翌15日払い	月末締め 翌15日払い

資料：各社への聞き取り調査(2014年8月、2015年3月実施)により作成。

注：N社の取引業者数とN社・O社・P社の調達品目数は暫定値である。

3) 生産者団体の利用状況と調達の特徴

表5-4は、生産者団体の利用状況と調達の特徴を示したものである。生産者団体は4社が利用しており、調達する品目は1～3品目と限定されている。このうち3社が農協を通じて調達しており、特に、主産地にある大規模な農協と取引している。農協と取引する理由としては、価格リスクの緩和と安定的な物量の確保があげられる。なお、営農組合法人を利用している業者はP社のみであり、慶尚南道に位置している営農組合法人から年間契約でトマトを調達している。O社の場合、主な調達先は卸売市場であるが、貯蔵性の高い品目については農協からも調達している。Q社は、江原道内のP農協と年間契約でレタスを調達している。江原道では1月～3月まではレタスの生産ができないため、P農協が慶尚南道の生産者と契約を結び調達している。R社は生産者との契約を通じた調達が中心であるが、物量不足のリスクを緩和するため、生産者が属する地域の農協からも調達している。

価格は、前年度の卸売市場平均価格に基づいて前年末と播種直後に決定している。代金決済の方式は取引農協ごとに異なり、即日払いと後払いの場合とがある。

表5-4 納入業者における生産者団体の利用状況と調達の特徴

区分	O社	P社	Q社	R社
集荷圏	全羅南道 江原道 慶尚南道	慶尚南道	江原道	全羅南道
仕入先	農協 (4ヶ所)	営農 組合法人 (1ヶ所)	農協 (1ヶ所)	農協 (3ヶ所)
調達品目	タマネギ パレイショ ニンニク	トマト	レタス	タマネギ
契約期間	随時購買	年間	年間	年間
数量 決定時期	調達開始 1週間前	前年末 (12月)	前年末 (12月)	播種直後
価格基準	卸売市場 平均価格	卸売市場 前年価格	卸売市場 前年価格	卸売市場 前年価格
価格決定	調達開始 1週間前	前年末 (12月)	前年末 (12月)	播種直後
代金決済	即日払い	月末締め 翌15日払い	月末締め 75日後払い	即日払い

資料：各社への聞き取り調査(2014年8月、2015年3月実施)により作成。

4) 生産者からの調達の特徴

表5-5は、生産者からの調達の特徴を示したものである。調達する品目別に主産地で栽培している生産者が中心としており、契約生産者数は36~160戸である。しかし、図5-2で示したように、多くの業者は1つの地域からの調達だけではなく、広域的な集荷活動をしている。R社の集荷圏は全羅南道に限られているが、所在している郡ならびに隣接している2つの郡の多数の生産者から直接集荷を行っている。また、同社が主に取引している外食企業は全羅南道産のタマネギを指定している。その理由はタマネギ産地の中でも外食企業の好む品質・規格のタマネギを安定的に生産しているためである。

S社は京畿道、忠清北道、濟州道を除くすべての圏域を合わせて20郡から調達を行っている。その際、同社では1郡につき1面(郡の下の行政単位)を産地として設定し、契約生産者の中からリーダーを選んで生産者を効率的に管理している。販売先である外食企業から産地が指定されるが、外食企業は最大のバレイショ産地である江原道よりも、近年品質が向上している南の産地(慶尚北道、慶尚南道、全羅南道)を指定するケースが多くなっている。調達価格は、前年度の卸売市場平均価格を基準として決定しており、契約は播種2~4ヶ月前に行う場合と播種直後に行う場合の2通りである。

代金決済方式については、前渡金として30~50%を契約する際に払い、残金は収穫後に支払うこととなっている。また、数量の決定は播種直後に行っている。これらの納入業者は表6に示したように契約生産者へさまざまな支援を行っている。品種は納入業者が指定しており、種子提供も納入業者が行っている。それは外食企業で使用される品種が限定されているためである。

播種時期の指示はS社のみ行っており、生産管理は各社とも生産者に一任している。また、すべての納入業者は労働力を派遣し、収穫作業を行い、自社の施設で選別している。

つまり、産地側で活動しており、生産者との契約を中心に調達している納入業者は、生産の持続的な管理とともに、収穫・選別作業を代替することによって生産者との信頼関係を構築し、契約破棄などのリスクを緩和しているのである(表5-6)。

表 5 - 5 納入業者における生産者からの調達の特徴

区分		R社	S社	T社
集荷圏		全羅南道	全国	全羅南道 忠清南道 慶尙南道
調達品目		タマネギ	バレイショ	タマネギ ニンニク ショウガ
契約農家数		160戸	36戸	100戸
契約内容	数量 決定時期	播種直後	播種2~4ヶ月前	播種直後
	価格基準	卸売市場 前年価格	卸売市場 前年価格	卸売市場 前年価格
	価格決定	播種直後	播種2~4ヶ月前	播種直後
	代金決済	前渡金50% +収穫後50%	前渡金40% +収穫後60%	収穫後100%
販売先からの 産地指定		○	○	×

資料：各社への聞き取り調査(2014年8月、2015年3月実施)により作成。

注：1. T社の場合はタマネギ(70%)、ニンニク(20%)、ショウガ(10%)であるため、タマネギを中心に内容を示した。

2. S社の集荷圏は京畿道、忠清北道、濟州島を除く。

表 5 - 6 納入業者と生産者との役割分担

区分	E社		F社		G社	
	納入業者	生産者	納入業者	生産者	納入業者	生産者
品種 選択	○		○		○	
種子 提供	○		○		○	
播種 時期		○	○			○
生産 管理		○		○		○
収穫 作業	○	△	○		○	△
選別 作業	○		○		○	

資料：各社の聞き取り調査(2014年8月、2015年3月実施)による。

注：△とは役割の一部を担っていることを意味する。

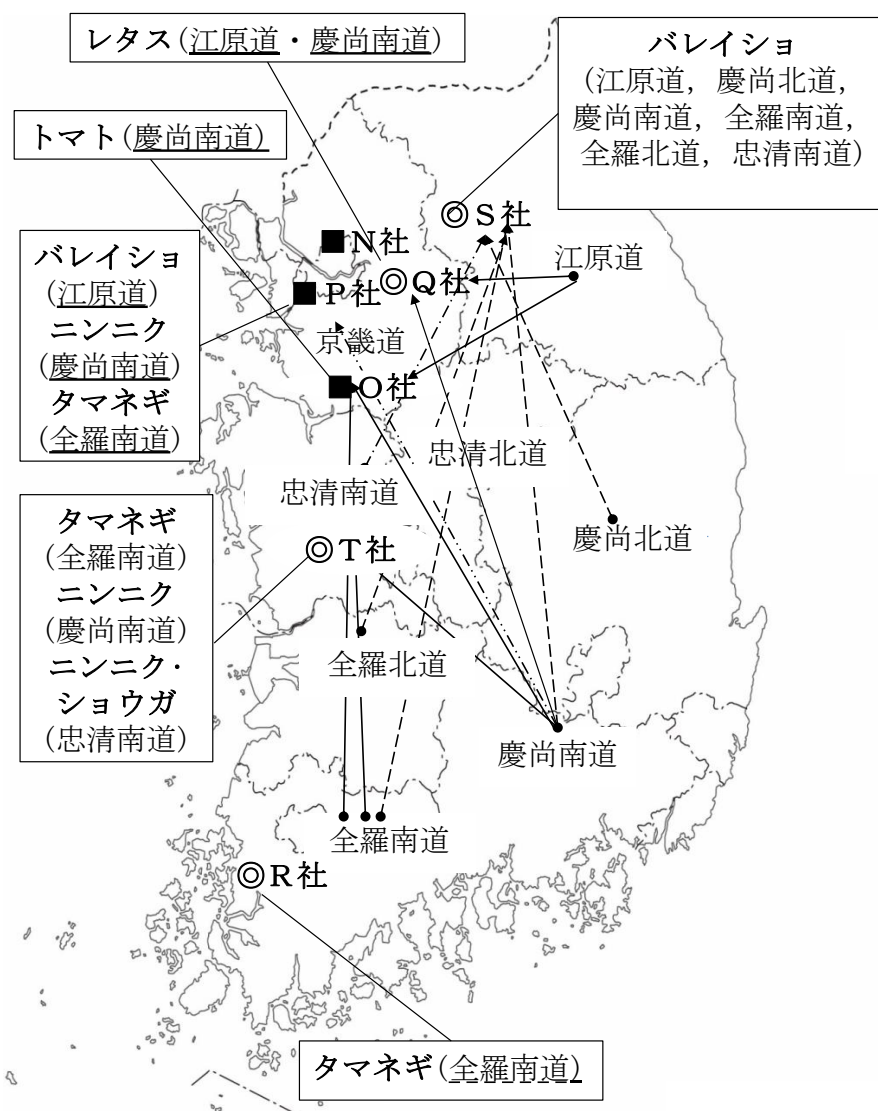


図5-2 納入業者における生産者団体・生産者からの集荷範囲

資料：各社への聞き取り調査(2014年8月、2015年3月実施)により作成。

注：1. 下線のうち、実線は「農協・営農組合」、点線は「農協+生産者」からの集荷を、未表示は「生産者」からの集荷を示す。

2. Q社による慶尚南道レタスの集荷は江原道P農協経由である。

3. ■とは分散卸型納入業者であり、◎とは収集卸型納入業者である。

第4節 外食企業向け納入業者の青果物販売行動の特徴

1) 納入業者の青果物販売状況

表5-7では、青果物の販売状況を示した。すべての納入業者は複数の販売先を確保しており、多元販売を行っているといえる。7社の青果物販売金額は21億～1,800億ウォンまで大きな開きがあるものの、S社を除くと青果物の外食企業向け販売割合が高い。また、前掲表5-2で主に卸売市場から調達している業者はN～P社であり、主に産地から調達している業者はQ～T社であるが、表5-7で示したように、前者の場合は多数の販売先を確保しており、後者は比較的に販売先が少ない特徴が見られる。

産地からの調達割合が高いR～T社は、青果物を等階級に応じて振り分けして販売している。R社のタマネギの場合、外食企業は2L(直径9cm以上)を好むため2Lを中心に、卸売市場にはL(直径8～9cm)を中心に販売している。また、M(8cm未満)およびキズがあるものは軍隊納入と加工工場に販売している。P社も2Lのタマネギは主に外食企業に販売しており、他のものは卸売市場および食品メーカーに販売している。S社は食品メーカーへの販売が中心であり、食品メーカーが求める規格以外のものは外食企業と卸売市場に販売していた。これに対して、N～P社は外食企業と中・小飲食店を中心に販売しており、卸売市場からの調達が中心であるため、外食企業に必要な等階級だけを仕入れている。また、Q社は外食企業が求める等階級だけをP農協から調達して販売している。

表 5 - 7 納入業者における青果物の販売状況

(単位：億ウォン、%)

区分		N社	O社	P社	Q社	R社	S社	T社
販売先数		110	130	400	2	16	4	7
青果物販売金額		28	200	1,800	160	245	21	230
売上全体に占める割合		70%	40%	10%	100%	100%	100%	100%
最大販売先が占める割合		20%	30%	25%	90%	40%	60%	50%
販売先別割合	外食産業	100%	100%	90%	90%	61%	19%	60%
	卸売市場	—	—	—	—	30%	10%	10%
	その他	—	—	10%	10%	9%	71%	30%

資料：各社への聞き取り調査(2014年8月、2015年3月実施)により作成。

注：1. N社・O社・P社の販売先数は暫定値である。

2. その他は団体給食、大型スーパー、食品メーカー、加工工場、軍隊納入、独立飲食店などである。

2) 加工・物流機能の保有状況

表5-8に、納入業者の加工・物流機能の保有状況について示した。Q・S社を除く多くの納入業者は加工施設を保有することによって業務用青果物に求められるさまざまな要望に対応している。加工の内容は主にカット・皮むき洗浄であるが、外食企業が要求する規格、小分け、小包装、冷凍などにも対応しているため、セントラルキッチン(CK)機能を一部代替していると考えられる。一方、物流機能については、N～Pは他社の青果物の配送も受託している。また、これら3社のうち、O社とP社は外食企業の配送センターを経由せずに、直接店舗に配送しているので配送センター(DC)の機能を一部代替していると考えられる。

表 5-8 納入業者における加工・物流機能の保有状況

区分	N社	O社	P社	Q社	R社	S社	T社	
加工機能	有・無	○	○	○	×	○	×	
	納入形態	カット 小分け 小包装	カット 皮むき洗浄 小分け 小包装 冷凍	カット 皮むき洗浄 小分け 小包装 冷凍	カット	皮むき洗浄	—	カット 皮むき洗浄 小分け 小包装
	自社配送	○	○	○	○	○	○	
物流機能	配送受託	○	○	○	×	×	×	
	受託物品	青果物 雑貨	青果物	青果物 水産物 畜産物 雑貨	—	—	—	
	配送先	店舗 (ソウル)	CK・DC 店舗(首都圏)	CK・DC 店舗(全国)	DC	DC	DC 店舗(所在地周辺)	

資料：各社への聞き取り調査(2014年8月, 2015年3月実施)により作成。

注：1. Q社は農協から加工処理されたレタスを配送センターに供給している。
2. 配送機能受託において店舗とは外食企業の店舗であり、CKとはセントラルキッチンであり、DCは配送センターを意味する。

3) 販売先との価格・販売数量の決定方式

表5-9に、販売先への納入条件を示した。主に卸売市場を利用して調達している納入業者(N~P社)は購買価格にマージンを加えて、販売価格を決定している。価格決定の時期は納入開始直前の前日から5日前であり、その適用期間は1週間から15日程度と短く設定されている。目標マージン率は10~20%である。

生産者団体および生産者を主に利用している納入業者(Q~T社)は、卸売市場平均価格を基準として価格を決定しており、その時期は納入する前年末もしくは収穫直後である。また、購買価格に5~13%のマージンを加え、年間固定価格で販売を行っている。年間固定価格で取引が可能な理由として、数年間の持続的な取引と安定的な物量供給によって信頼関係が構築されていることがあげられる。受注量の確定は納入2日前(D-2)が主流となっている。また、販売先との代金決済は月末締め翌15日払いであり、調達先による相違はみられなかった。

表5-9 納入業者における販売先への納入条件

区分	N社	O社	P社	Q社	R社	S社	T社
価格決定方式	購買価格+マージン	購買価格+マージン	購買価格+マージン	卸売市場平均価格	卸売市場平均価格	卸売市場平均価格	卸売市場平均価格
価格決定時期	納入開始前日	納入開始5日前	納入開始3日前	前年末(12月)	収穫直後	前年末(11月~12月)	収穫直後
価格適用期間	7日間固定価	15日間固定価	15日間固定価	年間固定	年間固定	5ヶ月間固定(5月~9月)	年間固定
目標マージン率	20%	10%~15%	15~20%	5%	10%	8%	13%
受注時期	D-1	D-2	D-1	D-2	D-2	週間	D-2
代金決済	15日締め 10日後払い	月末締め 翌15日払い	月末締め 翌15日払い	月末締め 75日後払い	月末締め 翌15日払い	週末締め 翌5日払い	月末締め 翌15日払い
平均取引更新年数	2年	5年以上	5年以上	3年	4年	1年	5年

資料：各社への聞き取り調査(2014年8月、2015年3月実施)により作成。

注：D-1とは納入1日前、D-2は納入2日前である。

第5節 外食企業向け納入業者の性格とリスク緩和

1) 納入業者の性格分類

図5-3は、これまでの分析をもとに、納入業者による外食企業向け青果物の流通経路を示したものである。N～P社(分散卸型納入業者)は卸売市場からの調達为中心であり、多品目を取り扱っているため品揃えの役割は大きい。また、外食企業の店舗配送やセントラルキッチン(CK)機能も代替している。一方、産地(生産者・生産者団体)からの調達为中心であるQ～T社(収集卸型納入業者)は、集荷範囲の広域化による物量確保という機能を果たしている。

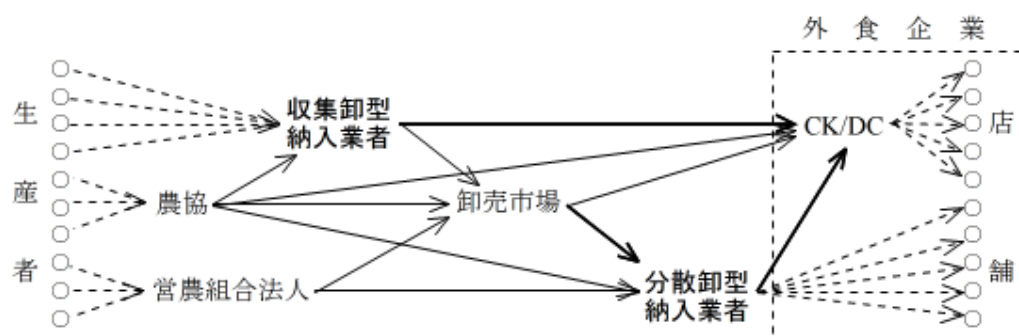


図5-3 納入業者における外食企業向け流通経路

資料：各社への聞き取り調査(2014年8月、2015年3月実施)により作成。

注：CKとはセントラルキッチンであり、DCは配送センターを意味する。

2) 価格・数量リスクとその緩和対策

表5-10は、納入業者における主な調達先によるリスクの内容とその緩和対策について示したものである。主に卸売市場を利用して調達している分散卸型納入業者は、短期間とはいえ1～2週間の固定価格での納入契約であり、市場価格の変動による価格リスクを負っている。しかし、市場価格が変動し、各々の品目のマージン率が変動しても多数の品目を取り扱っているため、全体のマージン率は平均化され一定の利益を確保することが可能である。

一方、収集卸型納入業者は生産者団体および生産者からの調達が中心である。このうち、生産者団体から主に調達しているQ社は農協との価格・数量の決定と販売価格の決定が同時期に行われているため、価格リスクは低い。数量に関しては連作障害および自然災害による品質低下に伴う数量不足のリスクを抱えているが、それを緩和するため大規模な農協と取引している。

生産者からの調達が中心である納入業者のうちR社とT社は調達価格と販売価格決定時期に幅があるため価格リスクは存在しているといえる。しかし、調達価格と販売価格との間に逆ザヤが生じた際には、外食企業との間で契約単価の修正を行っている。また、連作障害と自然災害による調達量の不足、契約破棄問題に伴う数量リスクが存在している。納入業者は生産者との信頼関係維持のため、経営支援を実施しており、集荷範囲の広域化、調達経路の複線化や持続的な契約生産者の開拓などの取り組みを通じてリスクを緩和している。

表5-10 納入業者における価格・数量リスクとその緩和対策

調査先	区分	価格決定方式			数量決定方式			緩和対策
		販売	調達	リスク有無	販売	調達	リスク有無	
卸売市場	■N社	7日間固定価	日々	○	D-1	当日	×	多品目の取扱い(マージン率平均化)
	■O社	15日間固定価	日々	○	D-2	当日	×	多品目の取扱い(マージン率平均化) 調達経路の並存
	■P社	15日間固定価	日々	○	D-1	当日	×	多品目の取扱い(マージン率平均化)
	◎Q社	納入当日	日々	×	D-2	当日	×	—
	◎T社	納入当日	日々	×	D-2	当日	×	—
	■O社	15日間固定価	調達 1週間前	○	D-2	随時 購買	×	調達価格が不利な条件では仕入れない
生産者団体	■P社	年間固定価格 (年初1月)	前年末	×	D-1	年間	○	大規模な営農組合法人を重視
	◎Q社	年間固定価格	前年末	×	D-2	年間	○	大規模な農協を重視
	◎R社	年間固定価格 (収穫直後)	播種直後	×	D-2	年間	×	—
	◎R社	収穫直後	播種直後	×	D-2	年間	○	調達経路の複数化 生産者への支援を通じた信頼関係の構築
生産者	◎S社	前年末	年初1月	×	週間	年間	○	集荷範囲の広域化 地域別に生産者を組織化し、体系的に管理
	◎T社	収穫直後	播種直後	×	D-2	年間	○	生産者への支援を通じた信頼関係の構築 集荷範囲の広域化 生産者への支援を通じた信頼関係の構築

資料：各社への聞き取り調査(2014年8月、2015年3月実施)により作成。

注：1. D-1とは納入1日前、D-2は納入2日前である。

2. ■とは分散卸型納入業者であり、◎とは収集卸型納入業者の意である。

第6節 小括

本章では、韓国における外食企業の成長に伴う業務用青果物需要の増加を確認した上で、外食企業向けに青果物を供給している納入業者に焦点をあて、その調達と販売行動の特徴を分析した。分析の結果は以下の通りである。

第1に、青果物納入業者は、より外食企業に近い段階で機能している分散卸型納入業者と、より産地寄りの段階で機能している収集卸型納入業者の2種に分類できることが明らかとなった。

第2に、納入業者の調達行動について分析した。納入業者が主に利用している調達経路は卸売市場、生産者団体、生産者の3つであること、分散卸型納入業者は卸売市場内の多数の仲卸業者から多品目を調達していること、収集卸型納入業者は生産者および生産者団体から調達しており、品目は限定しつつ調達経路の複線化および広域化を図っていることを明らかにした。

第3に、納入業者の販売行動について分析した。分散卸型納入業者は品揃え機能に加え、加工・物流機能(一部配送センターおよびC Kの機能を含む)を取り込むことによって多数の外食企業に販売しており、収集卸型納入業者は産地から仕入れたさまざまな規格を外食企業や卸売市場に振り分けて販売していることを明らかにした。

第4に、外食企業向け青果物納入業者の価格・数量リスクとその緩和対策について分析した。分散卸型納入業者は卸売市場から調達しているため数量リスクは小さい反面、価格変動リスクが高いため、多品目を取り扱うことによってリスクを緩和している。一方、収集卸型納入業者は調達・販売価格がともに事前に決まるため価格リスクは小さいものの、生産者(団体)による契約破棄などの数量不足のリスクが高いため、大規模な生産者団体を主に利用し、生産者への支援、集荷範囲の広域化等を通じてリスクを緩和していることを明らかにした。

以上の通り、青果物納入業者は分散卸型納入業者、収集卸型納入業者に大別でき、それぞれ特徴的な調達・販売行動を採っている。すなわち、分散卸型納入業者は品揃えの確保とC K・D C機能を一部代替することによって、外食企業を含む多元販売を実施しており、収集卸型納入業者は多数の生産者および生産者団体からの調達を通じた物量確保とともに物量の調整や不要な等階級の処理を実現している。こうした機能によって、外食企業自らが直接調達を行うよりも効率的でなおかつ低いリスクで青果物を調達することを可能としていることが、外食企業向け青果物納入業者の存立根拠であるといえる。

注

- 1) (社)韓国農業流通法人中央連合会は1995年に設立された農産物流通の事業を営む個人、法人の組織である。同中央連合会は、圏域ごとに組織された11の連合会を全体的に管理する役割をもっている。
- 2) 40社のうち、7社を除く33社の所在地はソウル市・京畿道が12社(36%)であり、その他地方が21社(64%)である。
- 3) 「分散卸型納入業者」、「収集卸型納入業者」の用語は森下(1960)における「分散卸売商業資本」、「蒐集卸売商業資本」の概念を援用した(「蒐集」は「収集」に置換)。

終章 結論と展望

第1節 結論

本論文の課題は、韓国外食企業による青果物調達構造の再編とその論理を明らかにすることであった。分析の結果は以下の通りである。

第1章では、韓国における外食産業成長の背景と外食フランチャイズ企業の動向を把握した。韓国においては国民所得の増加と食の外部化の進展によって外食産業が成長しており、外食フランチャイズ企業も持続的な成長が進んでいることを確認した。

第2章では、大型外食フランチャイズ企業による青果物調達行動の特徴について分析した。韓国外食企業においては、主力品目の本部調達とバンチャン用青果物の加盟店独自調達が並存している。このうち本部による青果物調達においては、価格変動のリスクが高いため卸売市場の利用が一部に留まり、また産地からの直接調達も数量の安定確保が難しいため減少しており、納入業者からの調達が増加していることを明らかにした。

第3章では、韓国青果物流通における卸売市場の位置付けと仲卸業者の外食企業への対応について分析した。韓国では卸売市場への個人出荷の割合が非常に高いこと、価格変動リスクを負担しつつ外食企業に対応できるのは、加工機能を持つごく一部の大規模な仲卸業者に限られていることを明らかにした。

第4章では、外食企業と直接取引している生産者団体の販売・調達行動について分析した。このうち営農組合法人は単一品目化と品質差別化を通じて有利販売を実現していることを明らかにした。一方で、単位農協においては広域集荷や大規模な加工・物流機能を有する農協流通センターを整備することによって対応していることを明らかにした。

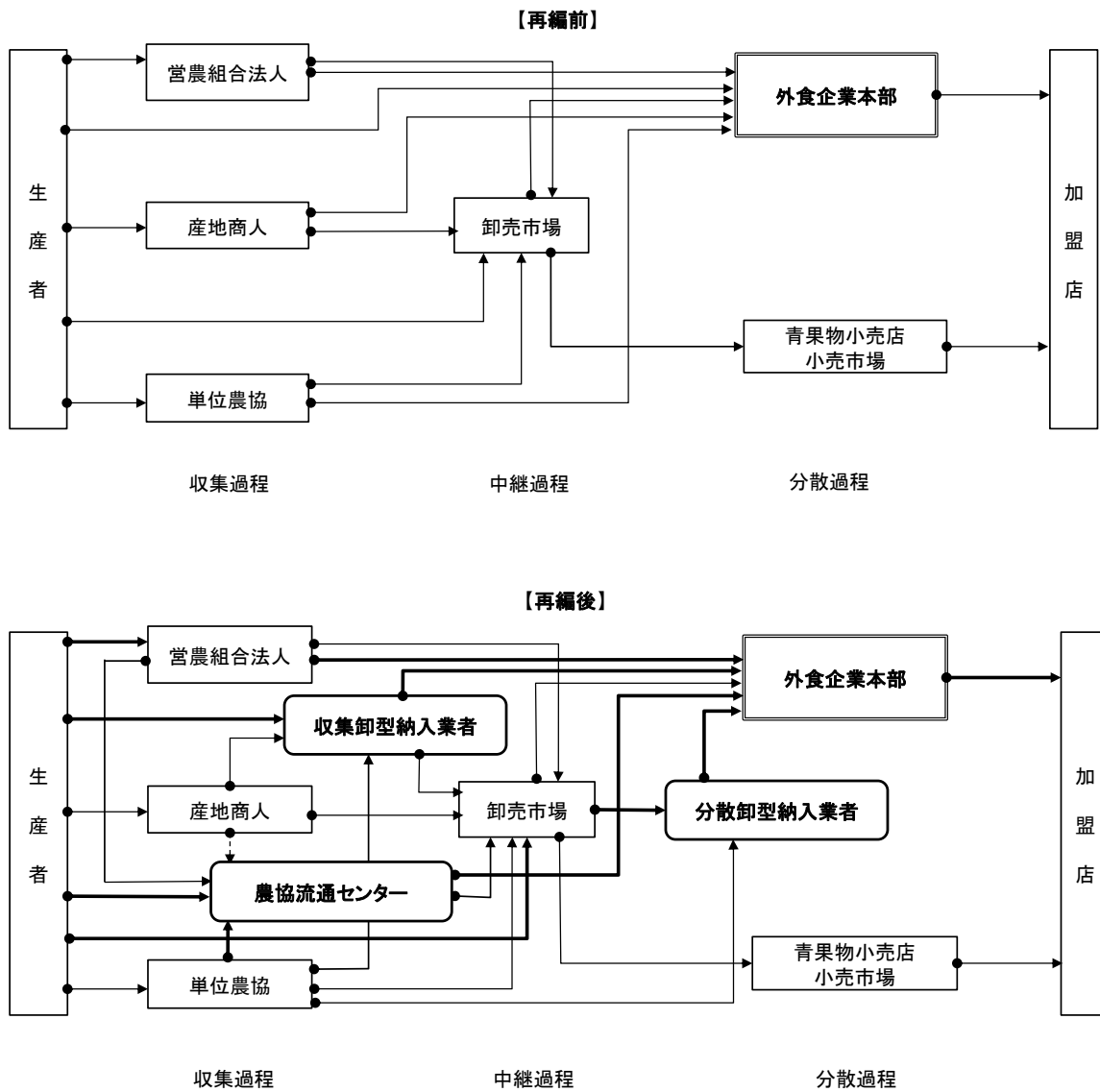
第5章では、外食企業向け納入業者の性格と存立根拠について分析した。納入業者は分散卸型納入業者、収集卸型納入業者に大別できること、分散卸型納入業者は卸売市場からの調達が中心で、多品目の確保とセントラルキッチン・配送センター機能を一部代替しながら、多数の外食企業への販売を実現していること、収集卸型納入業者は多数の生産者および生産者団体からの集荷を通じた物量確保とともに卸売市場を利用した数量調整や不要等階級の処理を実現していることを明らかにした。こうして納入業者は、外食企業が直接調達を行うよりも効率的でなおかつ低いリスクで青果物を調達し、外食企業に供給することを可能としており、このことが存立根拠であることを明らかにした。

以上の分析を総括し、韓国外食企業による青果物調達構造の再編とその論理を明らかにした。韓国外食企業は生産者、単位農協、産地商人、卸売市場の仲卸業者からの調達割合を減らす一方で、営農組合法人や農協流通センター、納入業者からの調達割合を増加させている。ただし、外食企業による青果物調達の経路上から、既存の調達先(農協・卸売市場

等)が排除されたわけではなく、これらの調達先と外食企業との間に、新たに形成された納入業者や農協流通センターが介在することで、実際には多段階化が進んでいたのである。その理由は、産地出荷単位ならびに仲卸業者が零細に留まっている状況の下では、外食企業自らが直接調達するには費用が嵩むため、外食企業の意を受けた納入業者等を利用した方が効率的だからである。納入業者等は多数の外食企業等に販売することによって、青果物の調達にかかる費用をこれら販売先に分割することができ、結果、外食企業が直接調達するよりも効率的な調達が可能となるのである。

第2節 展望

韓国における産地出荷組織の未成熟な段階では、産地からの直接集荷よりも中間に納入業者を介在させた方が効率的になること、卸売市場も流通経路上で重要な役割を果たしていることが明らかになった。しかし、韓国の主な市場流通政策は、産地直結など短い流通経路がより効率的である、という誤解のもと立案されていると思われる。そのため、今後の市場流通政策は、現在の状況を考慮しないまま無理な産地直結の推進より、青果物産地の基盤整備に向けた政策推進が優先されなければならないと考える。また、卸売市場においても、多数の仲卸業者が零細であり、外食企業が求めている要望に対応するための新たな加工施設の整備と拡充は難しい状況であるため、仲卸業者の規模拡大とともに卸売市場の機能整備のための政策的な検討が必要であろう。



図終-1 外食企業による青果物調達構造の再編

資料：分析結果により筆者作成。

引用・参考文献

- [1] 安部修仁・伊藤元重 (2002) 『日経ビジネス文庫吉野家の経済学』 日本経済新聞社。
- [2] 安ジュンソプ (1990) 「営農法人に関する一考察 - 委託営農会社と営農組合法人を中心に」、『農村社会学会誌』、第2巻、農林社会学会。【韓国語】
- [3] 浅見淳之 (2003) 「農業と食品産業の垂直的関係をめぐる課題」『農業経済研究』第75巻第2号、pp. 55-64、日本農業経済学会。
- [4] 青山昌彦・伊丹敬之 (1986) 『企業の経済学』 岩波書店。
- [5] 崔泰東 (1999) 『食品産業の長期発展方法に関する研究』 韓国食品開発研究院。【韓国語】
- [6] 崔智賢 (2012) 『農漁業付加価値の新たな創出のための食品産業の中長期発展戦略』 韓国農村経済研究院。【韓国語】
- [7] 大韓商工会議所 (1994) 『韓国の外食サービス産業実態と経営改善に関する研究』。【韓国語】
- [8] 土井利雄 (1987) 『外食』 日本経済新聞社。
- [9] 後藤一寿・堤えみ・豆塚木美・野間口壽子 (2006) 「食品産業の求める青果物・一次加工品ニーズの分析—熊本県食品産業ニーズ調査結果から—」『農業経営研究』第44巻第2号、pp. 74-78、日本農業経営学会。
- [10] 原勉・稲垣勉 (1983) 『外食産業界』 教育社。
- [11] 堀田学 (1998) 「青果物仲卸業者の販売環境変化と仕入れ規制緩和の理論的分析」『農林業問題研究』第33号、pp. 165-175、地域農林経済学会。
- [12] 黄修哲 (2007) 「外食産業の農産物利用実態及び調達実態 - 中小飲食店のアンケートの調査結果を中心に -」『韓国食品流通研究』第24巻第4号、pp. 21-39。【韓国語】
- [13] 黄修哲 (2008) 「韓国におけるフードシステムと食料政策の展開」『フードシステム研究』第15巻2号、pp. 53-58、フードシステム学会。
- [14] 今井賢一・伊丹敬之 (1993) 「組織と市場の相互浸透」『日本の企業システム』 有斐閣。
- [15] 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 (1996) 『内部組織の経済学』 東洋経済新報社。
- [16] 伊藤元重 (1989) 「企業間関係と継続取引」今井賢一・小宮隆太郎『日本の企業』 東京大学出版会。
- [17] 岩淵道生 (1996) 『外食産業論：外食産業の競争と成長』 農林統計協会。
- [18] 朱在昌・今野聖士・橋本直史・坂爪浩史 (2014) 「韓国の外食フランチャイズ企業における青果物調達の段階的特徴—韓国型外食企業を中心に—」『農経論叢』第69集、pp. 87-93、北海道大学大学院農学研究院。
- [19] 朱在昌・今野聖士・坂爪浩史 (2016) 「韓国における外食企業向け青果物納入業者の存立根拠」『農業市場研究』第25巻第1号(通券97号)、pp. 1-10、日本農業市場学会。
- [20] 姜樹基 (1990) 『外食産業の現状と課題』 韓国食品開発研究院。【韓国語】
- [21] 小林国治 (2005) 『農協と加工資本 ジャガイモをめぐる攻防』 日本経済評論社。
- [22] 韓国外食情報 (2013) 『韓国外食年鑑』。【韓国語】

- [23] 韓国農村経済研究院 (2012) 『食品需給表』、pp. 1-315。【韓国語】
- [24] 懸田豊 (1989) 「外食産業の成長とイノベーション」『外食産業研究』第 30 号。
- [25] 金ゾンホ (1997) 『農業法人の運営実態と政策課題』、韓国農村経済研究院。
【韓国語】
- [26] 金ゾンホ (2008) 『農業法人は韓国農業の活路』、モクグントン。【韓国語】
- [27] 岸田弘 (1986) 『フランチャイズ店チェーンの基礎知識』外食産業総合調査研究センター。
- [28] 清野誠喜 (2000) 「業務用食品卸売業者におけるカット野菜の取扱い」『野菜のフードシステム』農林統計協会。
- [29] 国民金融公庫調査部編 (1980) 『日本の中小飲食業』中小企業リサーチセンター
- [30] 李ビョンソ・魏テソク (2003) 「大型流通業者の農産物購買特性と産地の対応方案」『食品流通研究』第 20 巻第 2 号、pp. 129-150、韓国食品流通学会。【韓国語】
- [31] 李チョルヒョン・金ビョンリュル (2000) 『外食産業の発展と農業の対応方案』、韓国農村経済研究院。【韓国語】
- [32] 三国英実 (2007) 「食料・農産物流通の回顧と展望—グローバル化・規制緩和下での再編過程—」『流通』第 20 巻、日本流通学会。
- [33] 三好隆雄編 (1994) 「年表外食産業発達史」『食の科学』。
- [34] 茂木信太郎 (1988) 『外食比率』と『食の外部化比率』『外食産業研究』第 26 号。
- [35] 茂木信太郎編 (1999) 『フードサービス 10 の戦力』商業界。
- [36] 森下二次也 (1960) 『現代商業経済論 -- 商業資本の基礎理論』、pp. 1-362、有斐閣。
- [37] 永峰真生 (2007) 「カット野菜の流通と原料レタス生産者の対応」『新地理』第 55 巻 1 号、pp. 1-22、日本地理教育学会。
- [38] 仲野隆三 (2013) 「JA と食品企業との提携条件」『フードシステム研究』第 20 巻 1 号、pp. 53-56、フードシステム学会。
- [39] 中山雅章 (1996) 「外食産業における原材料の需要構造について」『日本食生活学会誌』第 3 巻、pp. 2-10、日本食生活学会。
- [40] 小田勝己 (1995) 「食の外部化と中食市場の拡大」『フードチェーンと食品産業』筑波書房。
- [41] 小田勝己 (1996) 「中小飲食業における野菜仕入状態と国産野菜利用の意向」『外食産業研究』第 58 号。
- [42] 小田勝己 (1998) 「外食産業界で関心が高まる地場野菜の需要と供給」『野菜季報』64、pp. 50-52。
- [43] 小田勝己 (1998) 「外食産業における青果物調達システム—サラダ用カットレタスの調達について—」、高橋正郎編『フードシステム学の世界食と食料供給のパラダイム』農林統計協会、pp. 249-264。
- [44] 小田勝己 (2000) 「外食・中食産業における野菜および その加工品の利用とその意義」。
- [45] 小田勝己 (2000) 「外食産業の経営展開における構造特性と規定要因」『フードシステム研究』第 7 巻第 2 号、pp. 104-119、フードシステム学会。
- [46] 小田勝己 (2004) 『外食産業の経営展開と食材調達』農村統計協会。
- [47] 小田勝己 (2006) 「中食・外食産業の食材調達」『農業と経済』昭和堂。

- [48] 朴ハナ・金東煥「新鮮青果物流通規模および経路推定研究」、韓国食品流通学会、『冬季学術発表論文集』、2012年、pp.115-139。【韓国語】
- [49] 齋藤文信・張秋柳・清野誠喜（2008）「外食企業における野菜調達の多様化と特徴－産地ネットワーク型取引と直接型取引－」『流通』第22巻、日本流通学会。
- [50] 齋藤文信（2015）「農業と外食産業の提携関係」『農業経営研究』第41巻、pp.26-33。
- [51] 齋藤修（1998）「青果物をめぐる産地と異業種との契約・提携関係」『フードシステム研究』第5巻1、pp.35-40、日本フードシステム学会。
- [52] 齋藤修（1999）『フードシステムの革新と企業行動』農林統計協会。
- [53] 齋藤修（2000）「青果物の流通システムの革新と主体間関係」『フードシステム研究』第7巻2、pp.12-30、日本フードシステム学会。
- [54] 齋藤修（2001）『食品産業と農業の提携条件－フードシステム論の新方向』農林統計協会。
- [55] 坂知樹・小松泰信・横溝功（2010）「カット用野菜の契約栽培に取り組む産地の対応と課題」『農林業問題研究』第179号、pp.254-259、地域農林経済学会。
- [56] 坂知樹・小松泰信・横溝功（2011）「業務・加工用野菜の普及による産地振興とJAの役割」『農林業問題研究』第183号、pp.278-283、地域農林経済学会。
- [57] 坂知樹（2012）「国産業務・加工用野菜の生産・利用拡大に向けた卸売業者の経営戦略」『農林業問題研究』第187号、pp.260-265、地域農林経済学会。
- [58] 坂爪浩史（1999）『現代の青果物流通－大規模小売企業による流通再編の構造と論理』筑波書房。
- [59] 坂爪浩史（2009）「青果物卸売業による業務用流通への対応」『農経論叢』北海道大学農学研究院。
- [60] 佐々木悟（1998）「野菜産地の広域集出荷と地域食品産業への原料供給－食品加工業を中心として－」『流通』第11巻、pp.67-76、日本流通学会。
- [61] 佐藤和憲（2011）「業務用需要に対応した野菜産地の販売戦略と組織体制」『フードシステム研究』第18巻1、pp.41-45、日本フードシステム学会。
- [62] 清水隆房（1993）「食の外部化と業務用野菜の生産・流通システム」『外食産業研究』第48号。
- [63] 清水隆房（1997）「外食企業の経営効率－ファミリーレストランについて－」『食品経済研究』。
- [64] 清水隆房・清水みゆき（1998）「野菜の国内加工と契約栽培」『食品経済研究』第23巻、pp.26-46。
- [65] 清水隆房（2000）「カット野菜製造企業の製品分担と系列化」『食品経済研究』第28巻、pp.3-21。
- [66] 清水みゆき（2004）「食品産業の経営戦略の新展開」『フードシステム研究』第11巻第2号、pp.38-51、日本フードシステム学会。
- [67] 新庄浩二編（1995）『産業組織論』裕斐閣ブックス。
- [68] 高城孝助（2007）「食品企業の経営戦略と農業との連携」『フードシステム研究』第14巻2号、pp.40-51、フードシステム学会。
- [69] 高橋正郎（1987）「外食産業と食材」『外相産業の食材調達』外食産業総合調査研究センター。
- [70] 高橋正郎（1992）「青果物流通における「商物分離」方式」『食品経済研究』第20号。

- [71] 高橋正郎編（1995）『食料経済』理工学社。
- [72] 高橋正郎（1997）「青果物のフードシステムをめぐる諸問題」『長期金融』79号。
- [73] 高橋正郎（1998）「「食」と「食品産業」と「農」をつなぐ論理」『フードシステム研究』第5巻2号、pp.8-17、フードシステム学会。
- [74] 高橋正郎（2001）『野菜フードシステム』農林統計協会。
- [75] 高橋正郎（2002）『フードシステム学の理論と体系』農林統計協会、フードシステム学会全集、第1巻。
- [76] 高頭弘二（1991）『モスバーガー経営の味』ダイヤモンド社。
- [77] 田村馨（1997）「清涼飲料をめぐるフードシステムの展開と原料調達」『青果物フードシステムの展開と農業』長期金融第79号。
- [78] 田村馨（1998）『日本型流通革新の経済分析』九州大学出版会。
- [79] 田村正紀（1986）『日本型流通システム』千倉書房。
- [80] 種市豊（2008）「加工および業務用野菜における農協の役割と問題点」日本消費経済学会年報29集、pp49-56、日本消費経済学会。
- [81] 種市豊（2009）「加工・業務用野菜における産地側の課題に関する一加工用と業務用野菜の差異とそれぞれの問題点」『日本消費経済学会年報』第31集、pp33-40、日本消費経済学会。
- [82] 田内幸一・村田昭治編（1991）『現代マーケティングの基礎理論』同文館。
- [83] 上路利雄（1993）「外食産業の店舗数と駅からの距離」『食品経済研究』。
- [84] 巖智凡・柳村俊介（2014）「韓国の農業法人に見る協業の発展経路」『日本農業経済学会論文集』pp.118-123、日本農業経済学会。
- [85] 魏台錫（2008）「韓国における小売流通革命と流通構造の変化」『フードシステム研究』第15巻2、pp.67-74、日本フードシステム学会。
- [86] 矢作敏行（1993）「協働的マーチャンダイジングと取引構造（上）」『経営志林』。
- [87] 矢作敏行（1994）「協働的マーチャンダイジングと取引構造（下）」『経営志林』。
- [88] 矢作敏行（1996）「食品の生産・流通の調整と統合」『フードシステム研究』3巻2号。
- [89] 矢作敏行（1999）「物流、ロジスティックス、そしてサプライチェーン・マネジメント」『生活起点』セゾン総研。
- [90] 山口貴久男・小山周三（1979）『外食サービス産業』東洋経済新報社。
- [91] 山口廣太（1996）『マクドナルド驚異の低価格・高利益』経林。