

平成14年度

契約取引事例調査報告書

< 外食産業編 >

平成15年3月

野菜供給安定基金

## はじめに

本報告書は、当基金が実施した「平成14年度契約取引推進円滑化事業（コーディネーターバンク）」の一環として、財団法人外食産業総合調査研究センターに委託して実施した「平成14年度契約取引事例調査」の結果を取りまとめたものである。

近年、食生活の変化に伴い外食、加工食品等への野菜需要が増加しており、我が国の野菜需要のうち業務用需要が55%程度を占めているが、外食、加工、量販店等の実需者は、定価、定量、定質、定時の安定供給を求めている。

このような中で、国際競争に対応しつつ、将来にわたって国産野菜の供給力を確保していくためには、実需者等に選好される品質・価格の野菜を安定的に供給できるよう、国内産地において、生産・流通の両面から構造改革対策を進めていく必要がある。

野菜の構造改革対策においては、実需者のニーズに適合する野菜を供給する契約取引を推進することとし、契約取引のセーフティネットとして契約野菜安定供給制度を創設したところであり、今後、国内産地に対して野菜の契約取引の一層の普及を図る必要がある。

一方、契約取引の推進を図る上での検討課題として、契約取引を開始する機会を生むための取引相手との仲介機能や取引の継続に資するトラブル処理等を行うノウハウが十分に確立されていないことが指摘されているところである。

本調査では、契約取引をコーディネートする者（コーディネーター）を活用して実際に契約取引を推進している事例について調査研究を行うことにより、そうした問題点をいかに解決して契約取引の推進に結び付けているかを明らかにしようとしたものである。本報告書が、国産野菜における契約取引推進のための一助になれば幸いである。

最後に、本調査の実施に当たり御協力をいただいた関係業界及び調査対象者の方々に厚く御礼を申し上げます次第である。

平成15年3月

野菜供給安定基金

## 目 次

はじめに

．野菜の契約取引の実態	1
1．外食企業が実施している契約取引の一般的な特徴	1
2．外食企業と流通業者	5
3．流通業者と外食企業、産地・生産者	9
4．外食企業向け産地対応	11
．契約取引事例の概要	13
1．レタス	13
2．キャベツ	17
3．たまねぎ	22
．契約取引をめぐるコーディネート機能	27
1．コーディネート機能	27
2．段階別にみたコーディネート機能	28
3．契約取引のコーディネーター	29
4．契約取引で想定される課題	30
(参考)外食企業向けの契約取引を行うための産地・生産者向けマニュアル	32
1．外食企業の野菜類調達の特徴	32
2．産地・生産者が外食企業向け出荷対応を行う場合の手法	35
3．外食企業向け対応でのいくつかのポイント(事例から)	39

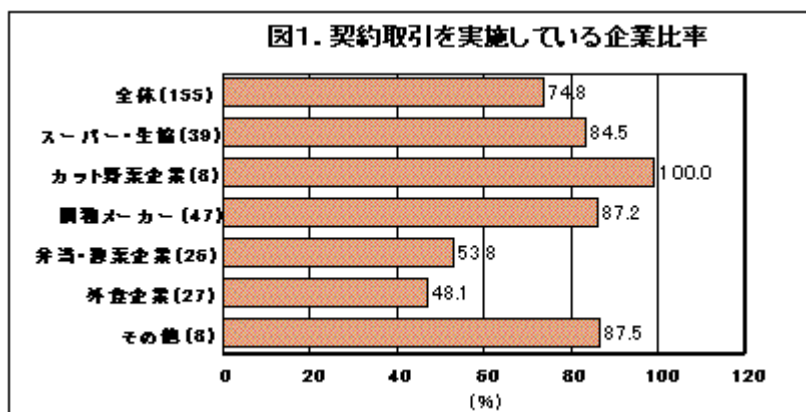
## ．野菜の契約取引の実態

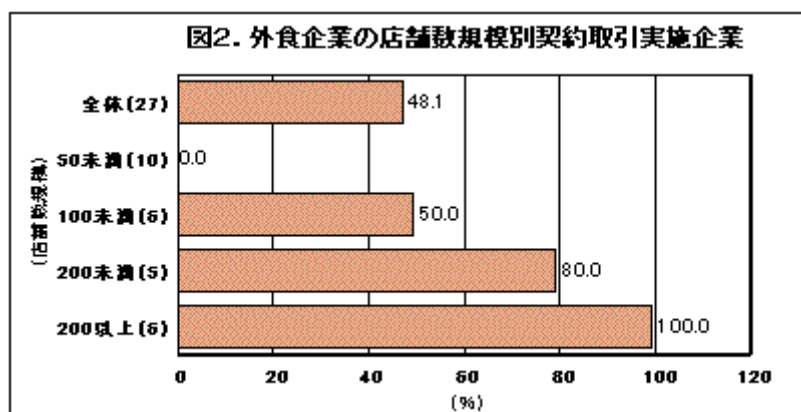
### 1．外食企業が実施している契約取引の一般的な特徴

#### (1) 契約取引の特徴

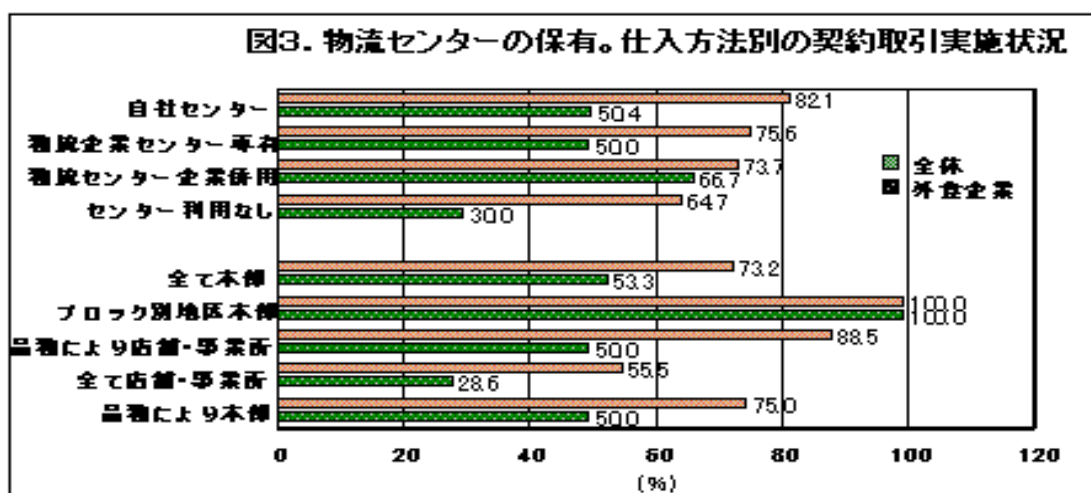
平成 13 年度に、スーパー・生協、カット野菜企業、漬物メーカー、弁当・惣菜企業、外食企業を対象として実施した「業務用野菜取扱業者の契約取引実態・意向調査報告書」によれば、全体の 74.8%が野菜類の契約取引を実施していたが、外食企業は 48.1%の実施率であった（図 1 参照）。

また、外食企業の店舗数規模別の契約取引実施状況をみると、店舗数が 50 店舗未満で契約取引を実施している外食企業はなく、50～100 店舗未満（50.0%）、100～200 店舗未満（80.0%）、200 店舗以上（100.0%）といったように、店舗数が多くなるほど実施している外食企業が多くなっている。そこには、取引量が前提となる契約取引では、店舗単位での仕入量が小さな外食企業では産地・流通業者が対応しづらいために、一定規模以上にならないと取組が難しい実態がある（図 2 参照）。

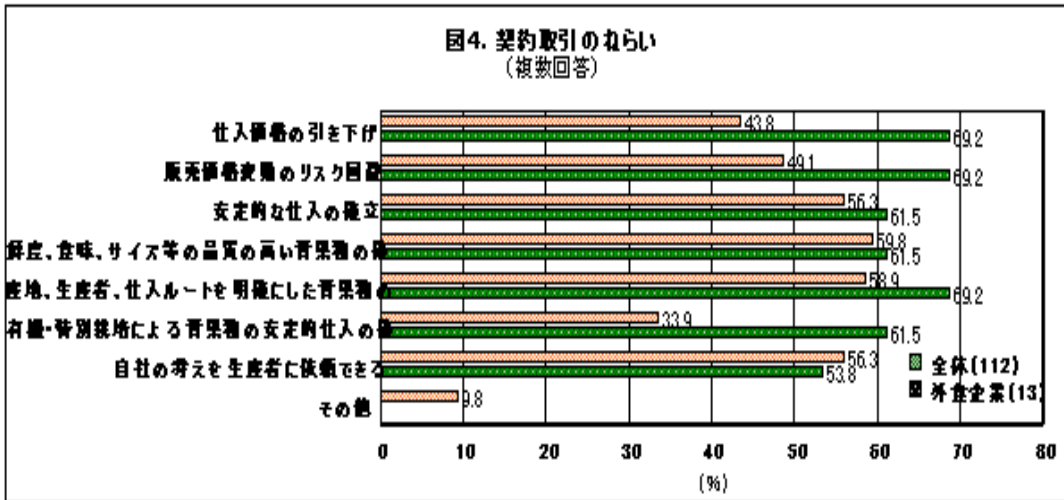




また、契約取引に取り組む基礎条件としては、商流・物流の両面を一元的に管理できる体制が必要になることから、物流センターを保有していない外食企業や店舗・事業所単位で仕入を行っている外食企業では、契約取引に取り組んでいないケースが多い（図3参照）。



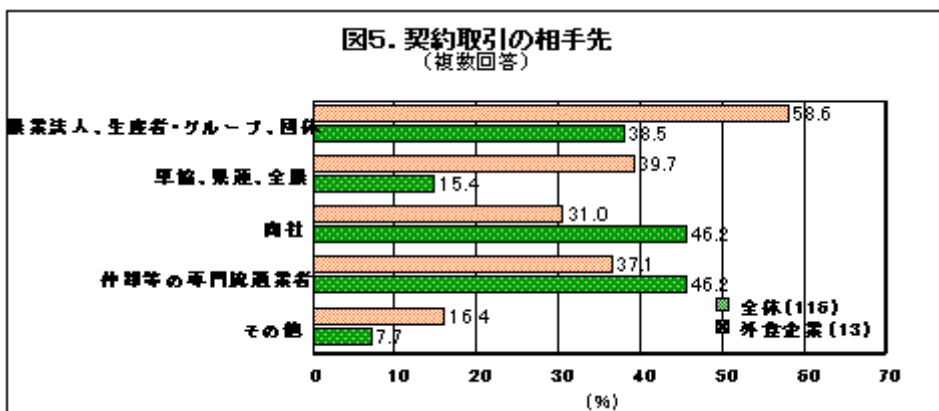
次に、契約取引を実施するねらいについては、全体的としては「鮮度や食味、サイズ等の品質の高い青果物の確保」「産地・生産者、仕入ルートを明確にした安全性の高い青果物の確保」、「安定的な仕入の確立」、「自社の考え方を生産者に依頼できる」といった内容が多いが、外食企業では「仕入価格の引き下げ」、「仕入価格変動リスクの回避」、「産地・生産者、仕入ルートを明確にした安全性の高い青果物の確保」との回答が多く、コスト引き下げが契約取引の重要なねらいとなっている（図4参照）。

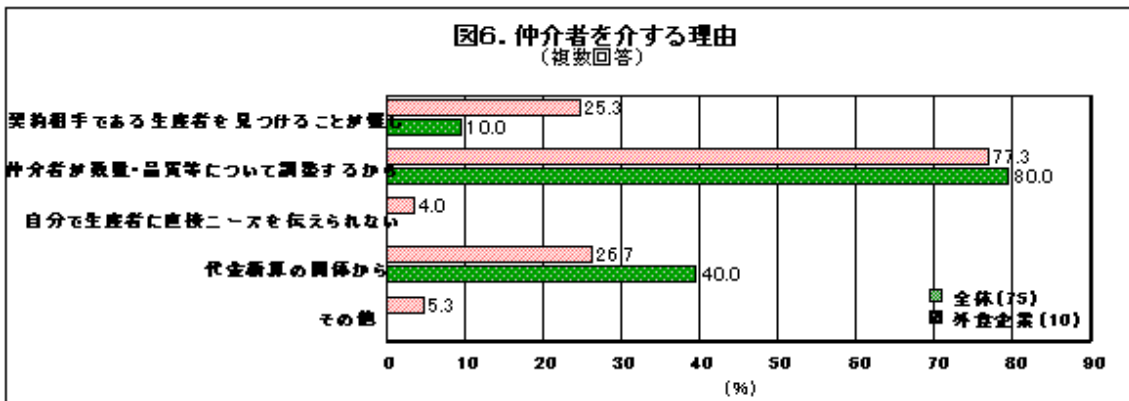


## (2) 契約取引の取組パターン

契約取引の対象は、全体的には「農業法人、生産者・グループ等の生産者団体と直接取引を行っている」が最も多く、取引規模が大きくなると産地サイドの量的な確保、集荷、規格の統一等の面から「単協・県経済連、全農」を介したり、ユーザーへの配送や需給調整面から「仲卸等の専門流通業者」を介した契約取引といったケースが多いが、外食企業では、「商社」や「仲卸等の専門流通業者」を介した契約取引の形態が多い(図5参照)。

その背景には、「仲介者が数量・品質等について調整」や「代金精算」といった、商流・物流両面の調整作業を流通業者の機能に依存せざるをえない、といった実情がある(図6参照)。





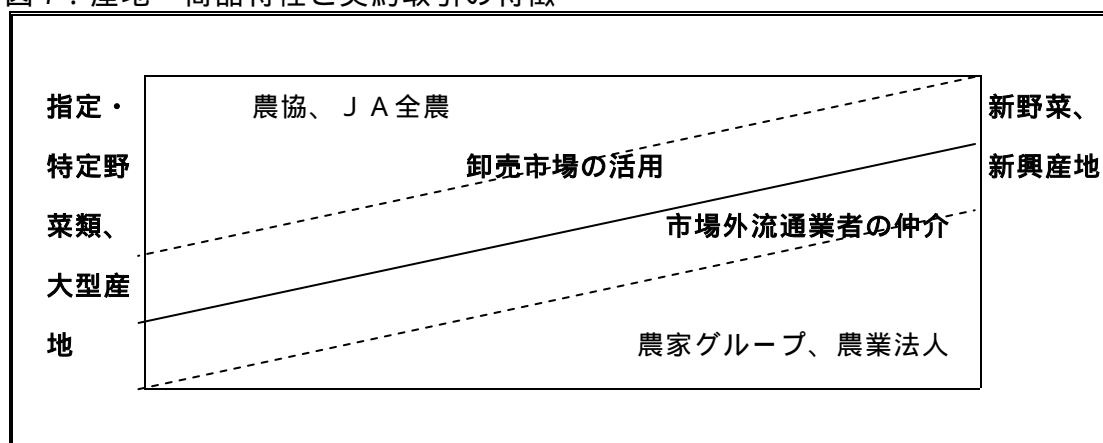
以上の結果から、外食企業が実施している契約取引にみられる共通事項を整理すると以下ようになる。

#### 外食企業の契約取引の特徴

- ・ 事業規模が大きい企業ほど契約取引を実施している。
- ・ 地区あるいは本部が一括管理する企業では契約取引に取り組むところが多い。
- ・ 店舗配送体制の整備が必要。
- ・ 産地・生産者との直接的な契約取引は少ない。
- ・ 量・品質面の調整等から流通業者の機能が不可欠。
- ・ ねらいは調達コストの引き下げと安定調達の実現（外食向け産地づくり）。
- ・ 産地からのリードタイムを短縮し鮮度保持と流通ロスの回避。

また、外食企業が実施している契約取引の形態には様々なパターンがみられるが、契約対象とする野菜の特性により、大きく以下のように分類することができる。

図 7 . 産地・商品特性と契約取引の特徴



外食企業が、指定・特定野菜の大型産地で慣行栽培されているような品目を対象とした契約取引を行う場合には、産地・生産者との取引条件をあらかじめ協議した上で、商流・物流の両面あるいは商流については、卸売市場の機能を活用する場合があります。新野菜あるいは新興産地で有機栽培や特別栽培の野菜を対象とした契約取引の場合には、市場外の流通業者を窓口とした産地との取引関係が多いといえる。

## 2 . 外食企業と流通業者

### (1) 外食企業の野菜契約取引の概要

#### < 外食企業の野菜契約取引の要点 >

- ・ 外食企業が産地・生産者と直接的な契約取引（契約文書）を結ぶことは少ない。
- ・ 外食企業が求める野菜類には一定の条件がある（サイズ、色、硬さ、糖度等）。
- ・ 固定的な需要量とタイミングに見合った調達を実現するために需給調整機能が必要になる。
- ・ 外食企業が構築しているシステムに適合させるため、前処理・カット処理等の加工・物流機能が流通段階で求められることが多い。
- ・ 外食企業と流通業者の間では、売買契約は結ぶが個別品目毎の取引内容を契約文書で締結することは少ない。
- ・ 外食企業と流通業者との取引関係は、期間全体を通した大枠の必要量、価格、仕入時の形態等を定める「価格契約」といえる（来客数に応じて必要量が変動するため、数量を固定することはない）。



平成7～8年頃より、多くの外食企業が、消費者の健康・安全志向に対応したメニュー開発のために、有機栽培、減農薬・減化学肥料栽培野菜を中心とした国内産地の開発を活発化させてきた。

その当時は、一部の外食企業では特定品目について、産地・生産者と直接的な面積契約関係を結び、産直調達を試みるところがあった。しかし、その後は外食企業と産地の間を調整する流通業者（前処理、カット処理機能を備えた流通業者を含む。以下同じ。）を介した契約取引に取り組む企業が多くなっている。

その背景には、産地・生産者との直接的な契約（特に面積契約）では、外食企業が求める規格以外も購入しなければならなくなり、そのために野菜の外部販売という本業から逸脱した機能を持たなければならないことがある。

また、チェーン展開している外食企業では、店舗での作業効率と食材の適正な在庫管理を実現するために、不可食部をあらかじめ除去し用途別にカット処理した形態での店舗供給を前提とした仕組を構築している場合が多い。そのために、産地との直接的な契約取引関係を結んでも自社に前処理・加工機能を備えていない場合には、産地との中間に前処理・カット処理機能を備えた流通業者が必要になってくる。

さらに、外食企業側の固定的な需要量・タイミングと産地の生育状況が必ずしも一致するわけではないため、立地条件が異なる複数産地を視野に入れながら、日々の必要量を安定的に確保していかなければならない。その作業を外食企業自らが行うには輸・配送の手配を含め、その需給調整に多くの人手とコストを要するといった実態もある。

## (2) 外食企業の具体的な手続き

### < 外食企業の取組の要点 >

- ・ 次期の事業計画を立案する段階で野菜類を含めた食材の調達計画を立案することが多い。
- ・ 食材の調達計画は、指定流通業者から必要とする野菜類の作柄・価格見通しなどの情報を取り寄せながら作成される。
- ・ 指定流通業者との間で、品質、規格、形態、荷姿、価格、納入時刻・場所、受・発注の方法、大枠の調達量などを協議し、見積書に基づいて最終判断を行う。
- ・ 継続的な産地・生産者との取引の場合には、定植時期や出荷前に産地に作柄等を確認しに行くことがある。
- ・ 出荷前や産地が切り替わるときには事前にサンプルを取り寄せることが多い。
- ・ 日常的な取引は、あらかじめ取り決めた方法に基づいて各店舗からの発注量を流通業者に発注する。
- ・ 産地、生産者名、栽培内容情報を求めることが多くなっている。

次ぎに、契約に伴う具体的な手続きをみていくと、外食企業が流通業者と野菜取引の契約を結ぶ場合には、多くの場合「取引関係を結び、代金精算のサイトや精算のための口座の開設」を意味する「売買契約」の締結は行うが、個別の品目毎に具体的な取引条件について契約文書を作成することは少ない。

むしろ、外食企業と流通業者の間では、指定登録業者としての継続的な取引関係があり、その枠組みの中で価格、規格、品質、納入時の形態、納入場所、時刻等が話し合われ、それを前提とした発注と納入が繰り返されることが多く、あえて表現すればその内容は「価格契約」ということになる。

外食企業が、一般的に野菜類を含めた食材の調達を計画するのは、次期の事業計画を立案する段階であることが多い。その場合の前提となるのが出店計画、売上計画で、そこから大枠の食材予算が割り当てられ、その枠内で出店・売上計画に沿った食材別の調達計画を立案することになる。

具体的には、メニュー編成からそれに必要な食材の種類、単価、売上計画から逆算した必要量を基礎条件とし、月ないしはシーズン別に指定業者である流通業

者と産地・生産者、納入時の品質、規格、形態、荷姿、価格、納入時刻・場所、受・発注の方法等の条件を協議した上で、週間、月単位、シーズンでの大枠の必要量を前提とした見積書を提出してもらう。

そして、見積書の内容が外食企業が求める条件と一致すれば、取引を開始することになるが、その場合に、産地・生産者を指定した場合には、定植時期あるいは出荷が始まる前に、外食企業の担当者が産地の作柄状況や産地での選別基準や荷姿等を確認に行く場合がある。

また、特定の産地や生産者を指定しない場合でも、出荷が始まる前や産地が切り替わる時には、外食企業が現物をサンプルとして取り寄せ、指定条件に適合しているかを確認することが多い。

契約により取り決めた野菜類を日常的に調達する段階になると、外食企業の各店舗から上がってきた発注を本部が一括（場合によっては各店舗から指定の野菜流通業者に発注が行く場合もある）し、あらかじめ取り決めた受・発注条件に基づいた曜日・時刻に、流通業者に発注内容が届くように手配することになる。

ただし、本部では各店舗から発注を機械的に処理するのではなく、各店舗の売上動向、食材在庫量から、発注量が適正であるかを確認しながら流通業者への最終的な発注量を伝えることになる。

流通業者からの配送は、外食事業や構築している各店舗への配送スケジュールに沿った場所・時刻に到着することが求められ、その時には、発注量に対する納入量、規格、品質（異物混入、腐れ、とろけ、カット状態等）が検収での確認事項となっている。また、最近では、産地や生産者を指定（限定）した場合には、産地・生産者名、圃場の場所、栽培内容を確認できる仕組みを流通業者に求めることが多くなっている。

### 3. 流通業者と外食企業、産地・生産者

#### < 流通業者の取組の要点 >

- ・外食企業、産地・生産者とは「売買契約」は結ぶが、個別品目毎に契約文書を交わすことは少ない。
- ・外食企業が食材調達を計画する段階で、野菜類の作柄・価格見通しなどの情報を提供し、さらに品質、規格、形態、荷姿、価格、納入時刻・場所、受・発注の方法、大枠の調達量などを協議した上で取引を開始する。
- ・外食企業からの協議の段階で、各産地・生産者の栽培状況や作柄状況を確認し、外食企業への対応が可能であるかを判断する。
- ・特定の外食企業と特定の産地・生産者を繋ぐ場合には、産地が栽培計画を立てる播種・定植前の段階で関係者会議を実施する。
- ・出荷前の段階から各産地の作柄状況等を外食企業に伝える。
- ・出荷前や産地が切り替わるときには事前にサンプルを取り寄せ外食事業者を確認を求める。
- ・日常的な取引は、あらかじめ取り決めた方法に基づいて外食企業の発注を各産地に伝え、必要な加工処理を行った上で、外食企業に配送する。
- ・特定産地の作柄が変動した場合には、代替産地の手当などの需給調整を行う。

#### (1) 全般的な対応

流通業者と外食企業は、上述のように「売買契約」を前提とした継続的な取引関係にあるが、外食企業との間で品目毎に細かな契約文書を締結することは少ない。同様に、産地・生産者との間においても「売買契約」は締結するが、個別の取引に関する契約文書を取り交わすケースは少ない。

ただし、別途外食企業との間では、取引品目の産地・生産者の指定、価格、品種、規格、形態、荷姿、取引量、受・発注、決済の方法等を事前協議の上で取り決め、産地・生産者との間でも同様に取り決めており、その意味では相互に継続的な契約取引といえる。

また、取引によっては産地との間で定植時期の調整や生育状況、出荷前の現地確認や実物サンプルを取り寄せることなども行う。そして、出荷が始まった段階では、事前合意の取引内容を前提に数量ベースでの受発注を外食企業、流通業者、産地・生産者間で行うことになる。

つまり、流通業者は、外食企業の求める納入条件（形態・頻度、品質、数量、時間）に適合した機能（加工・配送機能）を構築し、複数の産地・生産者を開発しながら、作柄変動が発生した場合には、流通段階で需給・品質の調整を行い、外食企業が求める形態に加工処理しながら安定供給の実現に努めていることになる。

その対応内容は、外食企業が求める条件により、産地・生産者を指定した方法、類似の条件を求める複数の外食企業にその条件を満たす複数の産地を繋ぐこと等、それぞれの要望に応じた様々な対応がとられることになる。

また、特定産地の作柄が不作となった場合には、納入先である外食企業との事前協議に基づいた代替産地の野菜を調達したり、産地・生産者の出荷が終了した段階で外食企業とともに今期の出荷内容の評価や改善点についての意見交換を行うことで、円滑な契約関係の維持にも努めている。

## （２）カット野菜企業による外食企業対応

多くの外食ユーザーは、一般的に産地が見えるものを求める傾向が強くなっているが、現実的にはその時点で出回っている産地の実物を見せ、了解が得られればその産地の生産物あるいはそれを原料としたカット製品を納入することが多い。

実際に取引を開始するに当たっては、まず「売買契約」を結び、納入の２ヶ月程度前には産地や栽培内容、価格条件、規格条件、数量、期間、さらに、作柄により規格、品質、価格が変動することがあること、その場合の対応を協議し、相互の合意事項とする（文書交換までは行わないが、見積書は提出する）。

他方、「売買契約」を結び継続的な取引関係にある産地からは、播種・定植時期前の栽培計画を作成する段階から情報交換を行い、出荷可能な数量、価格、規格条件を提出してもらう。この場合も個別品目毎に文書による契約を行うことは少なく、取引条件は協議による合意事項として扱うことが多い。そこには、野菜類の取引では作柄変動等による調整が多いため、文書による硬直的な契約は非現実的との見方がある。

そして、産地との合意に基づき標準的な販売価格や納入条件を月単位、数ヶ月単位で設定し、外食企業との交渉を行っている。

#### 4. 外食企業向け産地対応

＜産地・生産者の対応での要点＞

- ・産地・生産者が外食企業と直接契約を結ぶことは少ない。
- ・流通業者とは、「売買契約」を結ぶが個別品目毎に契約文書を交わすことは少ない。
- ・流通業者とは、品質、規格、形態、荷姿、価格、納入時刻・場所、受・発注の方法、大枠の調達量など事前に協議した上で取引開始することになる。
- ・外食企業への対応は、産地段階か流通段階のどちらかでスーパー、生協等との組み合わせで対応するケースが多い。
- ・既存産地が外食企業への対応を行う場合には、B品（スーパー、生協向けでは販売できない規格）の販路開拓を狙いに、市場機能を活用することが多い。
- ・新興産地や品目で外食企業対応を行う場合でも、需給調整、輸送、代金精算等から市場外の流通加工業者を介することが多く、現物を確認するため試験栽培が必要となる。

産地が外食企業向けの契約取引を行う場合には、代金精算、輸送、需給調整面から流通業者（卸売市場を含む。）との売買契約を前提とした形態をとることが多く、個別品目毎に契約文書を取り交わすケースは少ない。

また、外食企業とスーパー・生協が求める規格条件が異なることと、外食企業の固定的な需要に対応するためには、量的な調整の余地があるスーパー・生協を組み合わせなければならない、といった事情から、産地段階か流通段階のどちらかでスーパー、生協等との組み合わせで対応するケースが多い。

既存産地が外食企業向けの対応を進める場合には、B品（スーパー、生協向けでは販売できない規格）の販路開拓を狙いとすることが多く、部会（例えば産地キャベツ部会等）、あるいは賛同の得られた生産者を組織しながら対応し、卸売市場の機能を活かした方法を採用することが多い。

新興産地や新規に外食企業向けの品目を栽培する場合でも、外食企業との交渉、輸送・配送、代金精算等の面から流通業者の機能に依存することが多く、あらかじめ対象品目を試験栽培し、品質、収量、経費等を総合的に判断し、流通業者や外食企業が現物確認した上で、具体的な交渉に入ることが多い。

実際に契約取引を行う場合には、対応期間、量、規格、包装形態、受・発注、精算の方法を事前に協議した上で、播種や定植時期、作付面積を決定し、作柄情報を流通業者に提供しながら出荷時期が近づいたら出荷時の規格や荷姿を流通業者や外食企業と最終確認することになる。

## ・契約取引事例の概要

### 1. レタス

#### (1) 外食企業と産地をネットワーク化した流通業者と契約取引

契約形態・・・・・・・・流通業者との売買契約が基本
商流・物流の調整作業・・市場外流通業者の機能に依存
産地との関係・・・・・・・・年に1～2回産地との意見交換会

ファミリーレストランチェーンを展開する外食企業A社では、業務提携契約関係にある特定の流通業者を窓口に、その流通業者がコーディネートしている複数のレタス産地・生産者と連携しながら食材を調達しており、取引関係のある産地・生産者との交流は行っているが契約文書は取り交わしていない。

毎年11月に事業計画が作成され、食材予算も決定されるので、このころより指定の流通業者を含めた関係者から各種の情報を収集し、野菜類の全般的な見通しを検討する。

次に、具体的な商品構成や売上計画から使用する品目や形態などを決め、原価を設定する。その原価と過去の仕入実績から月単位での価格、数量を算出し、それを基にシーズン、年間予算を立案している（年間仕入量13万ケース）。

このように社内での商品計画を決定してから、指定流通業者と協議し月あるいはシーズン毎の見積りを取り価格を固定している。なお、流通業者あるいは産地・生産者との長年にわたる継続的な取引関係の中で、当初は自社センターでのカット処理の作業性から特定の規格を指定していたが、規格条件を緩めなければ価格交渉が進まないと判断し、現在では規格の条件は設定していない。ただ、ケース当たりの内容量は必ず規定条件(10kg)を上回っていることや、泥付、異物に関する条件は設定している。

日常的な仕入作業では、価格は事前協議で固定しているので、週単位で数量だけを仮発注を発信し、配送前日に各店舗からのオーダーを集約し流通業者に最終的な発注を行っている。



## (2) カット野菜企業による外食企業対応と産地との契約

契約形態 . . . . . 販売先、農協系統産地とは契約文書を取り交わす。
商流・物流の調整作業 . . . 販売先に対しては指定納入先に直納し、代金精算も直接行う。産地・生産者からも原料野菜は直接納入、精算が納入窓口、生産者グループ直接など多様（緊急買付け資金を常に準備）。
産地との関係 . . . . . 年に1～2回産地視察、協議会の開催、新興産地には栽培指導も行う。

カット野菜企業B社では、外食企業（70%）、コンビニエンスストア（20%）、スーパー等量販店（10%）にカットレタス、キャベツ等の製品を加工販売している。

販売先とは、基本契約である売買契約は結ぶが具体的な取引内容については、販売先の事情により異なるとのことである。スーパー等量販店とは商品により1ヶ月、3ヶ月、6ヶ月といった期間で具体的な取引内容を協議しながら対応をすすめるが、外食企業とはある時期に納入価格、製品規格、品質条件、納入条件、大枠の数量（明確な数量は決めない）を協議した後、その内容に変更がないかぎり毎日の発注量に欠品することなく対応することが必要になる。

外食企業を含めた納入先に対する納入価格は、基準価格を協議し作柄の変動に応じて上下20%の範囲内で事前協議することを付帯条件としている。

原料レタスやキャベツは、系統組織、産地集荷業者、農家グループや法人等多様なルートを開拓しており、いずれの産地とも基本的には規格選別条件は出さず、全量買付けと価格を保証する契約を結び、Lサイズはベンダー、Mサイズはスーパー用、Sサイズは外食向け原料として扱い、ロスが出ないように努めている。また、新興産地に対しては定植本数や栽培方法等を指導しながら、数量契約も行っており豊作時でも全てを契約価格で買い取るリスクも負担している。

外食企業などの販売先に対しては、作柄が変動した場合でも事前契約にそった対応を行うことの調整作業（不作時の緊急買付けや豊作時の卸売市場等への販売

等)は、このカット野菜企業が負うことになり、そのための海外原料の入手ルートや一定金額の緊急買付け資金を常備している。

### (3) 農業生産法人による外食企業との契約

契約形態 . . . . .	販売先とは売買契約のみ、具体的な取引内容は協議により決定。
商流・物流の調整作業 . .	販売窓口となる流通業者が調整することが多いが、外食企業との直接的な契約の場合には、産地の販売担当者が調整。
外食企業との関係 . . . .	年に1～2回産地視察、農業研修の受け入れ、事業計画作成時に取引内容を協議。

ここは、群馬県の高原地帯でレタス、キャベツ等を減農薬・減化学肥料で栽培していた農家グループが、平成10年にファストフードチェーンを展開する外食企業との取引を契機に、経営組織を農業法人化した生産者になる。

農業生産法人C社の販売構成比は、外食企業向けが23%、スーパー向けが同じく23%、仲卸業者向けが11%、市場向けが3.4%、残りが消費者への産直販売となっており、このうち外食企業とは、直接的な「売買契約」に基づいた取引となっている。

取引先との信頼関係を維持するためには、欠品しないことと、あらかじめ合意した規格基準を常に満たした商品を出荷することであり、そのためにグループの生産者が個別に選別することによるバラツキを、集荷施設で集中的に選別・包装することで解決している。

外食企業とのレタスの取引条件は「360g/玉以上」であること、キャベツは「約1.2kg/玉」以上、サニーレタスは「300g/束」以上、二束の場合は「規格外」扱いで価格は半額といった条件設定を行っている。

外食企業に限らず、販売先との間で個別品目毎の契約文書を締結することはなく、長年にわたる取引関係の中で個別品目毎の取引条件を相互に協議しながら取決めており、常に、販売先の事情により取引が中断するリスクを多様な販路により回避することに努めている。

毎年、出荷が終了した時点で販売先を交えた意見交換を行い、次年度に向けた改善項目を確認し、播種・定植時期の前に販売先の事業計画に関する見通しを確認しながら栽培面積、定植本数、時期等の栽培計画を作成し、生産費、出荷諸経費等を含めた販売価格を販売先と協議し確認している。

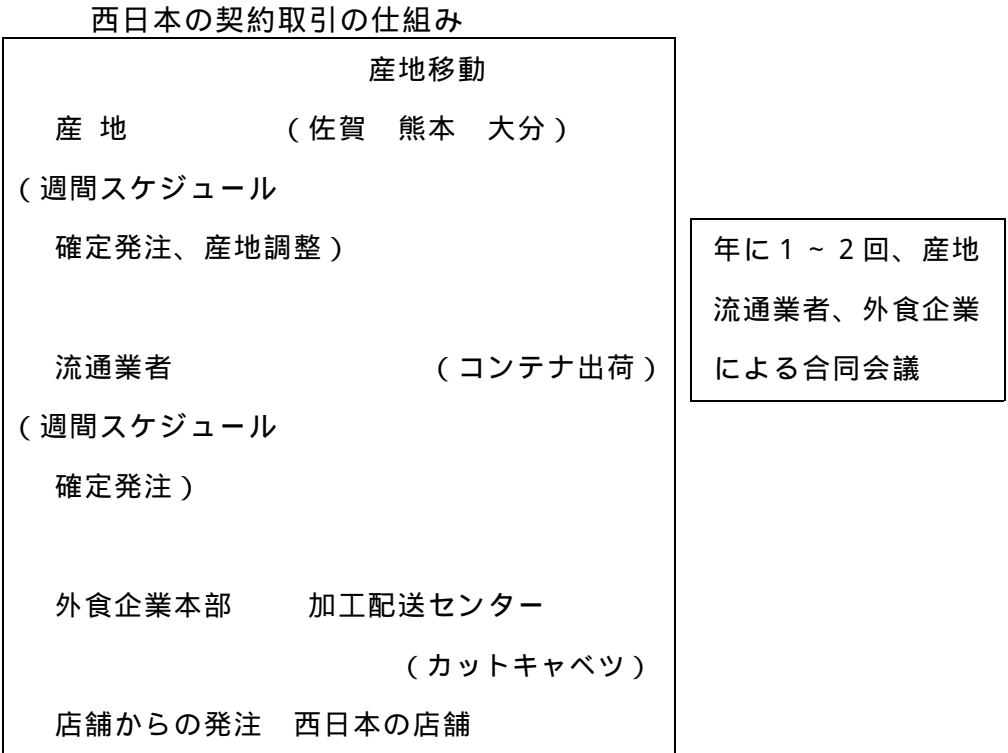
そして、出荷が始まる直前に販売先を招いた作柄状況の確認と、実物を使った選別作業や包装荷姿、受発注方法等の最終確認を行った上で、発注に対応した日々のお荷作業を行っていくことになる。

## 2. キャベツ

### (1) 外食企業による系統組織との契約取引

契約形態・・・・・・・・・・系統組織との売買契約
商流・物流の調整作業・・流通業者の機能に依存
産地との関係・・・・・・・・・・年に1～2回産地との意見交換会

中華チェーンを全国展開する外食企業D社では、東日本（静岡県）と西日本（佐賀県）に各店舗に食材を供給する加工・配送センターを設置し、そこを拠点に流通業者を介したキャベツ産地との契約取引に取り組んでいる。



この取引は、D社が流通業者に「キャベツの品質を安定させ年間安定した調達を行いたい」と要請し、流通業者がその要請に基づいて九州地区の既存のキャベツ産地や新規にキャベツ産地を開拓し、九州地区の3地区6産地を連携させた調達ルートになる。

契約は流通業者と「売買契約」を結び、事業年度の始まる前に流通業者とその年の価格条件、月あるいは年間の数量を大枠で協議している。日々の調達では、

各店舗から日々の発注量を積み上げて、流通業者を窓口として最終確定数量をそれぞれの時期に対応した産地に発注している。

なお、契約にあたっては以下の項目を指定条件としている。

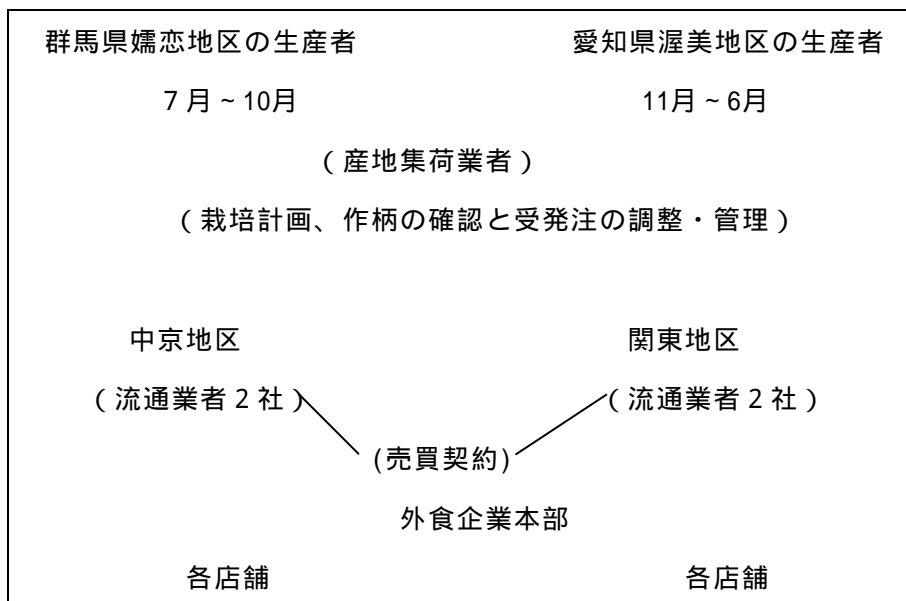
- ・納入条件・・・欠品は認めない。
- ・規格・・・寒玉あるいは中早生指定、大玉（2.0kg以上）、芯まで緑であること。
- ・栽培方法・・・減農薬・減化学肥料栽培。

## （2）産地集荷業者を活用した外食企業の契約

契約形態・・・・・・・・各店配送機能を備えた流通業者と契約 商流・物流の調整作業・・・流通業者に依存 産地との関係・・・・・・・・契約関係にある流通業者を經由して条件の指 定
--

とんかつチェーンを展開する外食企業E社では、店舗の立地に合わせて中京地区と関東地区においてカット処理機能を備えた流通業者（中京地区2社、関東地区2社）を指定し、そこを窓口産地間の連携による原料キャベツの調達を進めている。

キャベツ産地の開拓は、外食企業の仕入担当者と流通業者が、作型の異なる群馬県と愛知県内の生産者に働きかけ、それぞれの産地で賛同が得られた農家をグループ化し、産地づくりを進めてきた。その後、群馬県内の生産者は産地商人に転じた経緯があり、そこが愛知県での集荷窓口機能を果たしている。



産地集荷業者と外食企業とは、各店舗へのカット・配送を依頼している流通業者を交えて、栽培計画や規格、納入価格、受発注の方法等の取引条件の協議を密に行ってはいるが、それぞれが、契約文書を毎年締結しているかどうかの確認はとれなかった。

なお、外食企業が加工配送センターを所有しておらず、カット処理したキャベツを地区別に各店舗に配送する機能は指定の加工流通企業に依頼しており、そことは売買契約を結んでいる。

### (3) JA 全農による外食企業対応と産地連携

#### 1) 系統組織による産地づくり

JA 全農のF事業所では、外食企業G社からの要請に応えるため平成12年より外食企業向けのキャベツ産地の開発・連携づくりを進めている。本格的な対応を進めるため周年供給が実現できるように作型の異なる佐賀、熊本、大分県下の6産地（新規に開発した産地を含む）を連携させ、365日稼働を行っているG社の加工施設に欠品することなく納入対応する仕組みを構築している。

G社とは、毎年2月に次年度の契約内容を協議し売買契約を更新している。外食企業が提示する契約条件を踏まえ、各産地との間で栽培計画段階から協議を行い価格（シーズン）、栽培方法、規格や品質条件等を各産地と協議し、それぞれの産地の農協を窓口に関連を交えた三者契約を結んでいる。

## 2) 個別産地の対応

平成 8 年頃より、「い草」の転作としてキャベツ栽培を開始し、平成 12 年より外食企業向けの対応を開始している。外食向けには農家数 40、栽培面積 53ha で対応している（年 1 回、外食企業、全農、農協担当者、生産者による意見交換会を開催）。

特に冬キャベツは、一定量、一定期間の出荷を確保するために作型の異なる 4 品種（品種（びぼう）、8 月播種、10 月定植、11 月収穫、品種（春風）、9 月播種、10 月定植、12～1 月収穫、品種（あやひかり）、9 月播種、10 月定植、1～2 月収穫、品種（とよひかり）、10 月播種、11 月定植、2～3 月収穫）を栽培し、このうち 10% を外食企業向けに専用コンテナで出荷している。

取引条件は、事前協議によりスラサーにかかる関係から「寒玉」であること、外皮や内部の腐れ、外皮や内部の土の付着、虫の付着、割れ、黒点葉がないこと等の指定条件に従い、専用のコンテナで集荷し、1.5～3.0kg サイズもので合計が 10kg になるように取り決めている。

収穫したキャベツは、指定時間までに外食企業の各施設に産地から直接搬入するが、出荷代金は、全農からそれぞれ単協に支払われてから各農家に支払われている。

### (4) キャベツ大型産地の市場機能を活用した外食対応

契約形態・・・・・・・・農協、県連、外食企業との 4 者契約。

商流・物流の調整作業・・・専用荷造姿（15kg 段ボール）で直納、代金  
清算は卸売市場を經由。

外食企業との関係・・・・・・・・年 1 回関係者が一同に集り協議会を開催、  
出荷直前に作柄、選別、荷造を外食企業が  
確認。

キャベツの指定産地である群馬県嬭恋村のある H 出荷組合では、145 戸の農家がキャベツ（寒玉 70%、春系 30%）を 1,150ha 作付けし、首都圏を中心に 90 の卸売会社に、最盛期には日量 9～10 万ケース（10kg）、年間では 600 万ケースを出荷している。

平成9年に、この地区で生産されたキャベツを市場経由で購入していた外食企業から、出荷組合に直接に契約取引の依頼が入り、農協、経済連を窓口とした契約関係とし、具体的な対応はこの出荷組合が行うことで今日まできている。

外食企業I社とは、毎年6月の出荷前会議で大枠の数量と単価を決めて、価格はシーズンを通した固定値決めとなっている。その他の指定条件は、傷等の傷みなし、寒玉、大玉(1kg以上)、10玉で15kg(15kg詰め専用段ボール)になるように荷造りしたキャベツを外食企業の加工・配送施設に直接納入する「市場産直」の形態をとり、代金の精算は、単協、県連、卸売市場を経由している。

出荷が始まる前に、外食企業の担当者を招き作柄状況や出荷するキャベツの選別基準や荷姿を最終確認した上で、外食企業から週単位での出荷依頼と前日までの最終発注数量に基づいて日々のお荷対応を行っている。



### 3. たまねぎ

#### (1) カレーチェーンの「ムキ玉」形態での調達

契約形態・・・・・・・・・・たまねぎ加工企業との売買契約 商流・物流、加工の調整・・流通業者の機能に依存 産地との関係・・・・・・・・・・年に1～2回産地の視察を実施
---

カレー専門店を展開する外食企業J社では、たまねぎは欠かすことができない重要な食材になる。たまねぎは、カレールーの原料として使用する場合には、専門加工企業から「ローストオニオン」を、レストランで使用する場合には、同加工企業から「ムキ玉」を、調達している。

かつて、産地と直接契約を結んだ経緯があるが、品質調整や需給調整を行うことができなかったことから、加工企業を介した契約形態に変更した経緯がある。

取引関係にある加工企業とは、毎年1月に年間事業計画を作成する頃に、次年度の価格、数量などの協議を行い見積書を提出してもらい価格やその他の条件（Lサイズ、ムキ玉形態、北海道産は空知黄指定）を決定する。

そして、6月に西日本産のたまねぎについて月別の計画数量を、8月になると北海道産についても月別の数量を協議し、産地との調整を依頼する。

また、出荷が始まる前や産地が切り替わる時には、事前に現物サンプルを確認してから取引を開始する。発注は事前協議に基づいた価格、取引条件を前提に、数量を毎週木曜日に翌週の日別数量を流通業者に連絡し、納入日の前々日に確定数量を連絡する手続きを採用している。

#### (2) カレーチェーンの冷凍たまねぎ調達

契約形態・・・・・・・・・・指定流通業者との売買契約 商流・物流、加工の調整・・冷食メーカー、指定問屋の機能に依存 産地との関係・・・・・・・・・・年に1～2回冷食メーカー、産地の視察を実施
---

カレーチェーンを全国展開するこの外食企業K社では、本社及び栃木、佐賀工場でカレールーを集中調理し、地区別の配送デポ（12カ所）から全国の各店舗に

食材・資材を供給する体制を構築している。

たまねぎの調達については、毎年決算前（春）に次期事業年度の売上計画を立案するが、その際に売買契約（取引契約）関係のある指定問屋から、次年度（数量と価格）について大まかなうち合わせを行いながら、予算計画（年間、月別の売上計画、食材予算計画）を作成している。

カレーの製造に使用する原料たまねぎは、全て北見産をカット冷凍製品（指定仕様）で仕入れている（製品ベースで 50 トン/月、価格条件は生鮮のカットたまねぎよりは安い）が、取引内容の交渉、発注の窓口と代金精算には指定流通業者を介した形態をとっている。

具体的な取引内容は、冷凍製品で調達するために価格は年間値決めとし、数量を月単位で調整する。契約文書は指定流通業者とのみ交わし、冷食メーカーや北見の産地とは視察や意見交換を行っている。

また、サラダ用の生鮮レタス野菜については、全国 12 カ所の配送センターごとに仲卸業者を指定し、それぞれと売買契約を結び、月単位で指定条件（例えばレタスであれば 500 g 以上）と数量に対する見積もり（価格、産地、規格等）を提出してもらい、予算とにらみながら仲卸業者と協議して取引内容を決定している。

なお、日々の仕入数量は、各店舗からのオーダーを配送センターごとにまとめ、指定の仲卸業者に発注しながら調達し、夏の安い時期には年間の予算価格より安く仕入れ、冬季の価格が高い時期にはそれ相応の価格で仕入れ、年間予算の枠内に収まるように月単位で調整する方法を取っており、産地が替わる時には、品質の変化（サイズの小さく化、とろけ、腐れ）が発生しやすいので、現物を事前に確認するようにしている。

### (3) 県・卸売市場・産地が一体となった業務用たまねぎの産地作り

契約形態・・・・・・・・市場流通における予約相対 商流・物流の調整作業・・商流は市場機能、物流は直納 産地との関係・・・・・・・・卸売会社、産地、県連による1～2回の会 合
---

#### 1) 卸売会社の取組

群馬県では、水田転作対策として野菜への転換が検討され、50円/kg、6トン/反、反収30万円で5月下旬から7月下旬の期間に1,000トン規模の出荷ができる早生たまねぎの産地作りを、平成6年から全県的な取組として開始した。

5月から7月の時期に出荷するたまねぎは、「つり玉作業」や長期出荷のための「保管調整」をせず、手間のかからない出荷ができることと、出荷終了後に後作作物を栽培でき年2作の反収が期待できるため、たまねぎの出荷価格を競争力のある水準に設定できるといったメリットがあった。

現在は、前橋周辺のある地区を例にとると800トンの出荷量を達成し、そのうちの30%を販売価格を固定した契約で出荷し、残りを市場に出荷しており、卸売会社L社では、このうちの約230トンを市場仲卸業者2社を窓口し、外食企業向けの「ムキ玉」加工業者に対して輸入たまねぎとも競争力のある価格水準を設定し、そこから輸送費、市場手数料を引き算しながら農家手取価格を設定し、各産地との協議を進めてきた。

産地作りを開始した当初は、農家手取りを50円/kg水準になるような契約体制でスタートしたが、中国等の輸入たまねぎによる業務用たまねぎ価格が低下する中で、競争力を維持するためには契約価格を引き下げざるをえなくなり、平成14年は農家手取り価格40円/kgを前提に、各産地、仲卸業者やムキ玉加工業者との交渉を進めている。

このように、長年にわたり市場卸売会社を中心となり、業務用のたまねぎの産地作りを進めてきたが、水田転作による産地づくりであることもあり、小規模・多数の農家からなる産地が多く、規格・品質格差、収量格差、所得格差が大きいこと、農家所得を確保するために収量を7トン/反にまで肥大化させた過熟収穫を行うと外皮がとれにくくなるため乾燥作業の手間が必要になること、産地から

直納を前提とした農家手取りや「ムキ玉」業者への売渡価格を設定しているため、作柄により保管調整が必要になった場合のリスクを卸売会社が負担することになるなどの課題がある。

また、仲卸業者を通じた「ムキ玉」加工業者との関係も固定的な契約関係にまで持ち込めておらず「申し合わせ」にとどまっており、その点も不安定要因の 1 つとなっている。

## 2) 個別産地の対応

契約形態・・・・・・・・市場流通における予約相対 商流・物流の調整作業・・・商流は県連、卸売市場、物流は直納 実需者との関係・・・・・・・・市場卸売会社を窓口調整
---

前橋市内のある地区では、50 戸の農家が 10ha（水田転作 40%、畑作 60%、農家平均 2 反）でたまねぎを栽培し 800 トンを収穫し、そのうちの 230 トンを加工原料として固定価格で販売している。

農家の反当たりの所得を 50 万円とし、たまねぎの後作でブロッコリー、ほうれんそう、サニーレタス等の 2 毛作により目標達成をめざしているが、たまねぎの価格水準が低下してきているため目標の達成が難しい状況となっている。

地区の栽培計画の作成は、毎年 11 月段階で各農家の早生系、晩生系の定植本数を集計し収穫量を予想し、4 月の段階で具体的な出荷スケジュールを農協の販売担当者や卸売会社、仲卸業者と協議するようにしている。そして、予定した数量に基づき、6 月から収穫、荷造り（L サイズ以上、20kg ネット）、集荷し、実需者に輸送している。ただし、L サイズに満たない規格品は、卸売市場への委託販売で出荷している。

なお、この地区でも農家の高齢化（平均 65 才）が進んでおり、いつまでこの生産量を維持できるかという問題と、作柄が変動（例えば前倒し）し、日別出荷数量を上回る集荷量が累積的に増加した場合、その保管場所の確保や経費負担を、だれが、どこで行うかという問題を含んでいる。

#### (4) たまねぎ加工企業の産地づくり

契約形態・・・各農家とは栽培計画書の提出と取引条件を明記した覚書。

商流・物流の調整・・・各農家との個別精算、集荷方法により価格設定を変更。

各生産農家との関係・・・定植時期や収穫前に各農家と協議。

兵庫県淡路島のたまねぎ加工企業M社では、長い年月をかけてたまねぎ栽培農家 100 戸を組織化し、農家から直接調達する契約関係を結んでいる。

この企業は、たまねぎの産地集荷業者であったが、昭和 40～50 年代の業務用需要が拡大する中で「ムキ玉」や「カット加工」だけでなく、「ローストオニオン」の加工施設を導入し、北海道産のたまねぎを含め年間 2 万トンの原料たまねぎの加工処理を行っている。

淡路島では、1,550ha でたまねぎ栽培が行われ、12 万トンが収穫されているが、そのうちの 10%に相当する 100 戸の農家と直接的な契約関係を結び、地元原料によるたまねぎ加工を行っている。

この企業では、地区別の農家を組織化し、加工処理の能力や保管施設の収容量を前提として、収穫期間の収穫量がある一定数量に収まるような作付体系を各地区の農家と協議し、さらにそれぞれの農家に栽培計画書（面積、定植本数、出荷時期等）を作成・提出してもらいながら全体量を管理している。

なお、各農家とは農家手取り 40 万円/反を目標に、作付方法（反当たり定植本数 33,000 本、反当たり収量 8 トン以上）を指導したり、収穫・出荷作業に手間がかからないようにコンテナ活用や圃場買付けといった工夫をこらしながら、40 円/kg（圃場渡しでは 35 円/kg）を基準とした全量買付け契約を各農家との協議により進めている。

## ．契約取引をめぐるコーディネート機能

### 1．コーディネート機能

コーディネート機能には様々な考え方があろうが、外食企業が求める供給条件に適合した産地や生産者を選定し、契約関係が成り立つための基本的な取引条件（品目、価格、規格、数量、定植時期、期間等）に基づいて産地や生産者との産地開発、取引交渉を行うとともに、物流・商流両面から産地・生産者と外食企業を結びつける機能、さらに、外食企業が求める需要特性を考慮した産地・商品づくりを行い、外食企業と具体的な取引条件を交渉しながら、物流・商流両面から外食企業との販路開拓を行う機能と想定される。

また、既存産地の品目を対象とした産地・生産者ではなく、新しい品目や新たな産地・生産者を対象とした場合には、栽培が可能な産地や生産者を選定し、対象品目に関する栽培技術や収量、生産費等の基礎情報が買い手や作り手双方に把握されていなければならない。そのために産地事情に精通し、それぞれの産地と人的なつながり（ネットワーク）があることや、具体的な交渉の前に品種の特定や栽培方法、作柄等を確認することも、広い意味ではこの機能を担う者（コーディネーター）に求められるものと考えられる。

表1．取引段階別にみた重要な機能

	産地・外食情報や人的ネットワーク	流通加工・輸・配送機能	作柄に伴う需給調整機能	売掛金管理・回収、精算機能
産地・販路開拓段階				
取引前の交渉段階				
具体的な取引段階				
出荷が終了した段階				

注： 大変重要、 重要を示す。

次に、契約取引に取り組むまでの段階で、重要と想定される機能を表1に表すと、産地開拓や販路開拓を行うにはそれぞれ情報が必要になるし、特に産地との間では産地の窓口となるような人材とのつながり（ネットワーク）の有無が重要なポイントになると想定され、具体的な取引段階では、流通加工、輸送、配送機能、量・質両面の需給調整、代金精算が円滑に進む必要がある。

## 2. 段階別にみたコーディネート機能

### (1) 外食企業の調整機能

- ・ 事業計画に基づき、必要な食材量や価格を決定する。
- ・ 各地に点在する最終利用者である各店舗への供給体制を構築し、各店舗での必要量を集約・調整し、店舗ロスや欠品がない効率的な供給組織（卸売組織）を作り上げる。
- ・ 外食企業は、仕入本部が中心となり商品開発部が求める野菜の品質・価格・数量条件を満たす仕入体制を、店舗の配置に合わせ地区別に組織化する。

### (2) 流通段階の調整機能

- ・ 外食企業の求める納入条件（形態・頻度、品質、数量、時間）に適合した機能（加工・配送機能）を組織化し、そこでの日々の機能を調整する。
- ・ 外食企業が求める正味の必要量を供給するために、ホールをカット形態に変換し、指定場所に納入する。
- ・ 外食企業が求める条件を満たせる複数の産地を開発し、一定期間（メニュー提供期間）にわたり欠品することなく必要量を調達するルートを確保する。
- ・ それぞれの産地で作柄変動が発生した場合や産地が替わる時など、流通段階で需給・品質の調整を行い外食企業への安定供給を実現する。
- ・ 債権債務の管理を行う。

### (3) 産地段階の調整機能

- ・生産者を組織化し、品目別の作付体制を調整する。
- ・産地内の生産者の中から、外食企業向けの対応を行う生産者、求める条件に見合う作付け・出荷体制（品種、面積、定植時期、栽培内容、規格等）作りを進める。
- ・複数の販売ルートを確保し、外食向けに適さない野菜も所得に結びつける。
- ・日々の必要量を生産者間で調整・確保する。
- ・出荷代金の精算を行う。

## 3. 契約取引のコーディネーター

### (1) 垂直的な担い手

- ・産地・生産者と外食企業の取引を結合させる主体は、卸売市場の卸売会社、仲卸企業、市場外の流通業者（流通加工業者を含む）、商社等が想定される。
- ・大手外食企業の場合には、外食企業の内部が前処理、カット製品を前提とした仕組となっているため、配送機能を備えたカット野菜企業が調整機能を果たす場合が多い。
- ・中小の外食企業では、自社の店舗配送機能を持たない場合が多いので、やはり仲卸業者、市場売参権をもつ納入業者、市場外流通業者等の店舗配送機能を備えた流通業者が担うことが多い。

### (2) 横断的な担い手

- ・特定のチェーンの指定配送センターへの対応を行う、有力な仲卸業者あるいは流通業者が相互に連携することで、産地移動にともなう需給調整を行うケースもみられる。
- ・農業生産法人の中には、特定品目の周年安定供給を実現するために出荷時期の異なる産地の法人と連携し、販売窓口を1つに絞り込んだ動きもみられる。



#### 4. 契約取引で想定される課題

##### (1) 外食企業で想定される課題

###### (全般的な課題)

- ・事業計画にそった売上が実現できているか(食材必要量に影響)
- ・広域的な店舗展開を行っている外食企業では、ブロック毎に同質の調達システムを構築していかなければならない(指定流通業者の産地管理、流通過程の品質管理能力等を標準化できるか)。
- ・新規にメニュー開発を行ったときに、必要な食材の産地開発ができるか。
- ・メニュー改定を行った場合、そのメニュー販売実績がないために産地・生産者にどの程度の生産計画を依頼すべきかその判断が難しい。
- ・出荷産地が切り替わる時に、量・品質の変動を最小化できるか。
- ・産地の作柄変動により、必要な量や指定品質の食材が確保できるか(代替産地や調達ルートが確保できるか)。
- ・作柄変動が発生した場合には、需給・品質の調整ができる仕組みになっているか。

###### (日常業務での課題)

- ・日々の店舗売上動向と店舗からの食材発注量が適切であるか。
- ・食材に問題がある時に、直ぐに改善できる仕組みになっているか。
- ・各店舗に、どこの産地の食材が供給されたか確認できるか。
- ・指定した前処理形態に異物の混入なく加工し、指定時間までに各店舗に配送できているか。

## (2) 流通段階で想定される課題

- ・ 固定的な外食需要に対応するため、複数の調達ルートを確認する必要がある。
- ・ 産地作柄が良好で計画以上の野菜類出荷量となった場合に備え、あらかじめ複数の販路を確認しておく必要がある。
- ・ 契約産地の作柄が悪く必要量が確保できなかった場合に備え、緊急買付けを行うため一定規模の資金を準備する必要がある。
- ・ 既存の産地・生産者から外食向けの野菜類を調達する場合には、外食企業が求める規格以外の野菜（例えばキャベツやレタスであれば、M、Sサイズ）を販売できるルートを確認する必要がある。
- ・ 新規に産地開発を進める場合には、外食企業が求める品目・品質を確認するために、産地に試験栽培を依頼しなければならない。
- ・ 外食企業が求める栽培条件を満たしているかを常に確認しなければならない。
- ・ 外食企業の指定配送センターあるいは各店舗に供給した野菜類で問題が発生した場合への対処ができるか。

## (3) 産地段階で想定される課題

- ・ 一般的な市場出荷と比較し、価格条件が厳しいので規格条件、集荷作業、選別作業、荷造り、輸送等で経費節減の工夫が必要となる。
- ・ 新規に外食対応を進める場合には、実物サンプルが事前に必要となり試験栽培の経費を産地が負担する必要がある。
- ・ 全般的な不作等により卸売市場で価格高騰した場合には、契約数量が確保できない場合がある。
- ・ 外食企業が求める規格以外の販路を開拓しておく必要がある。
- ・ 外食企業のメニュー改定により、契約品目の販路がなくなることがある。
- ・ 新メニューに対応した契約では、販売実績がないためにどの程度の生産量にすべきかを決めかねる。
- ・ 生産者が複数になる場合は、生産者間の栽培技術や出荷調整技術を平準化する必要がある。

## (参考) 外食企業向けの契約取引を行うための産地・生産者向けマニュアル

これは、今回の実態調査を行う過程で入手した情報を基にして、外食企業向けの契約取引を行う際の留意点等をマニュアルとして取りまとめたものである。

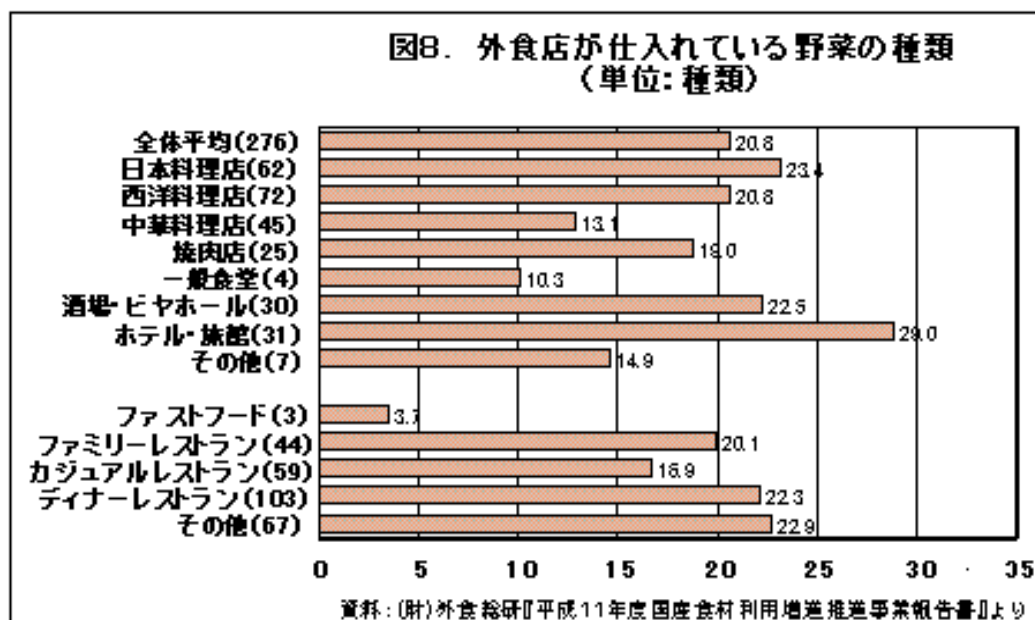
### 1. 外食企業の野菜類調達の特徴

#### 【外食店の食材原価は、売価の30～35%、野菜類は6～9%が平均】

外食企業では、仕入れた野菜をメニュー（調理品）に加工し、あらかじめ設定した販売価格で来客者に提供している。その場合、平均すると売上高の30～35%を食材費に充当する。また、野菜類だけでみると、売上高の6～9%に相当する仕入を行っている。

このような売上高に占める食材費の割合は、客単価の高い外食店（ディナーレストランやホテルレストランなど）では25～30%程度に下がり、ファストフードや社員食堂のような、日常食として利用できる価格帯（500円前後）で営業している外食店では40%前後に上昇する傾向がある。

#### 【少量多頻度仕入の傾向が強い】



外食店では、在庫スペースが限られることと在庫ロスを避けるために、鮮度が限られる野菜類の店舗在庫は、せいぜい1日分程度しか持たない傾向がある。また、仕入れる野菜の種類もファストフードでは3～4種類と限られるが、一般的なファミリーレストランでは20種類前後を仕入れている（図8参照）。

このように、外食店では多くの種類の野菜を多頻度で仕入れる傾向が強く、さらに、一度に仕入れる金額も小売店と比較して小さい傾向がある（日商15万円以下の店舗では1度の野菜仕入金額が1万円に満たないことが想定される）。

ただし、本部が一括で仕入れる場合には、一度の仕入金額は相当の規模になる。

### 【一定価格での仕入要望が強い】

小売業は、仕入れた野菜に一定のマージンを乗せた販売を行っているため、仕入価格が変動すればそれに応じた販売価格の設定が可能になるが、外食企業では、一度表示したメニューの販売価格はメニュー改定を行わない限り変更することがない。

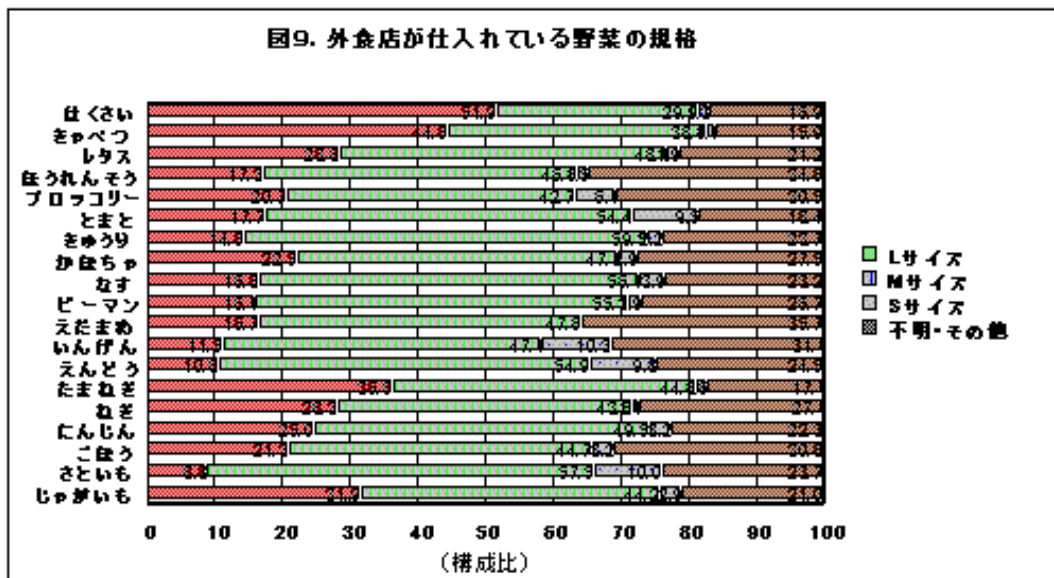
そのため、それぞれのメニューで使用する野菜類の仕入価格についても、一定価格での仕入要請が強くなる。ただし、産地や季節（栽培方法）が変われば、当然ながら仕入価格も変わることになるため、それを全て一定価格で仕入れるのではなく、産地や季節を区切りながら価格を固定させ、年間の変動が年度当初に計画した予算価格に収まるような調整を行っている。

### 【個数よりも正味の重量を重視する】

外食企業は、小売業のように仕入れた野菜をそのまま販売するわけではなく、必要な食数分（例えば1人前100g）に加工するため、個数よりも重量、つまり1ケースから加工後に間違いなく必要な重量が確保できるかを重視している。

また、作業効率からキャベツ、レタス、たまねぎ等では大きなサイズ（例えばLサイズ以上）を求める傾向が強い。

さらに、仕入れた野菜を1食に一定数をつけあわせ使用するような場合（例えばいんげんやミニトマト）には、サイズの揃いと個数を重視することになる（図9参照）。



資料：(財)外食総研『平成9年度国産野菜安定化調達に関する報告書』より

### 【前処理や用途別カット形態での仕入を求める】

チェーン展開している企業では、環境、衛生対策から、根や外葉のような不可食部分を店舗に持ち込まないようにしている。また、店舗での作業効率を高めるため加工食材を仕入れる店舗運営システムを構築している場合が多い。

そのために、下処理、加工を集中的に行う施設を保有するか、その機能を備えたカット野菜企業や流通業者から仕入れる傾向が強い。

### 【表示したメニューで使用する食材は常に一定量を必要とする】

外食企業は、天候、季節、曜日により来客数の変動が大きい。そのため固定的な数量を常に仕入れるわけではないが、表示しているメニューに最低限必要な食材については、常に一定量を仕入れることが必要となっている。

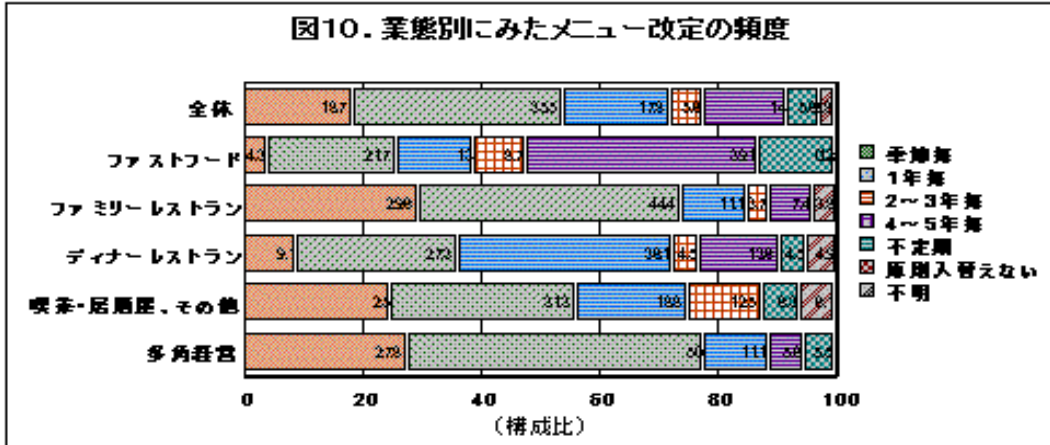
特に、チェーン展開している外食企業のように、写真付のメニューボードを使用する場合には、常に一定量を欠品することなく仕入れることを強く求める。

### 【メニュー改定により必要とする野菜が変わる】

外食企業では、1年毎にメニューの売れ行きを検証し、売れなくなったメニューの提供をやめ、それまで季節メニューなどで好評なメニューと入れ替える作業を行っている。また、季節毎にシーズンメニューを入れ替えることも行ってい

る。

メニューが入れ替われば、仕入れる食材の種類や量が変わることも外食企業の特徴となっている（図 10 参照）。



資料：(財)外食総研『平成3年度メニュー設計の現状』より

## 2. 産地・生産者が外食企業向け出荷対応を行う場合の手法

### 【企業の事業内容や事業規模を確認】

外食企業の仕入担当者が、産地・生産者開発を単独で行うことは少ないと思われる（一般的には、産地事情に詳しい市場関係者や市場外の流通業者を伴ってアプローチすることが多い。）が、そのような場合、外食企業が営業している店舗名と企業名が一致していない場合があること等から、その企業の業界での地位や事業内容を確認することが難しい面がある。

まず、外食企業向けの出荷要請があった場合には、その企業がどのような事業内容（業種や提供しているメニューの内容、店舗数等）に取り組んでいるのかを確認し、店舗を実際にみることも重要となる。

### 【野菜の現物確認が具体的協議に入る第1歩、場合によっては試験栽培も必要】

外食企業に限らず、新たな取引関係が始まるときには、商品の品質や生産・出荷規模の確認が基本となる。その意味では、生産・出荷している野菜の現物や栽培・面積を相互に確認することから具体的な協議が始まるといえる。

すでに生産・出荷している品目が対象である場合には、現物確認を行うことが容易にできるが、生産・出荷していない野菜が対象の場合には、品種の選定や品

質、収量を確認するために、一定面積で試験栽培を行った上でなければ具体的な協議に入れない場合がある。

### 【具体的な要請内容を確認する】

取引条件を具体的に協議に入る場合には、流通業者あるいは外食企業の担当者と価格、数量、規格、品質、荷姿、出荷期間、輸送費の負担、輸送方法、輸送先や時刻、精算方法、受発注の方法等を協議し、できれば覚書等を作成しておくことが望ましい。

#### 覚書・確認書の様式

と は、次の通り覚書きを締結する。

##### 1. 取引条件

- (1) 品 目 (品目名を明記する。)
- (2) 品 種 (品種名を明記する。)
- (3) 品 質 (対象とする具体的な姿)
- (4) 規 格 (長さや太さ等条件があれば決めておく。)
- (5) 価 格 (重量やケース当たりの産地価格か先方への受渡価格を明確に決めておく。)
- (6) 数量及び受渡期間

数量は (c/s・kg) とし、受渡期間は以下の通りとする。

年 次	平成15年				
	8月	9月	10月	11月	12月
数 量					

- (7) 受渡日時 (毎日あるいは曜日別のように集・出荷日・受渡日と時刻を決めておく。)
- (8) 受渡場所 (具体的な場所を決めておく。)
- (9) 運 賃 (返品扱いを含め、運賃をどちらが負担するかを決めておく。)
- (10) 荷 型 (納入時の荷姿を決めておく。)
- (11) その他、返品基準や不作時の対応、受発注の方法や精算方法もあらかじめ決めておく。

##### 2. 有効期間

本覚書の有効期間は、 年 月 日 ~ 年 月 日までとする。

資料：(財)食品産業センター『食材仕向け野菜安定供給のための契約取引推進に関する基本指針』に加筆して作成。

### 【生産・出荷体制づくりを検討する】

取引内容が確認できたら、具体的な栽培計画を立案することになるが、その時には、産地全体で対応するか、特定の生産者で対応するのかを検討する必要がある。既に対象野菜の生産部会等がある場合には、そこで具体的な対応を決められるが、新しい品目や特別な栽培方法で実施する場合には、生産者を選定しなければならない。その場合には、栽培指導を含めた支援体制を整備する必要がある。

### 【栽培計画や出荷スケジュールを作成しておく】

取引条件の協議が終了した後には、合意した期間に出荷できるように、流通業者や外食企業と協議の上で生産者名、圃場の場所、播種、定植時期、定植本数、栽培面積、栽培方法等を定めた栽培計画表や出荷スケジュール表を作成し、それに基づいた具体的な作業を開始していくことになる。

また、栽培中の作柄状況は、定期的に流通業者や外食企業に知らせる必要がある。

### 【栽培履歴を作成する】

食の安全・安心への関心が高まっており、それに対応するために「栽培計画」だけでなく、生産者・圃場別にどのような作業を行ったかを、「栽培履歴」として記録することを求めるケースが増えている。

基本的な様式や記入方法を定め、要請があればいつでも提出できるような準備がこれからは必要になる。

### 【出荷前の規格・荷姿を確認する】

収穫・出荷時期が近づいたら、規格や品質、荷姿や量目が取引条件を満たしているかを、流通業者あるいは外食企業の担当者とともに最終確認しておく必要がある。特に、生産者が複数になる場合には、選別基準を統一するために関係者が全員参加した確認作業を行っておく必要がある。



### **【欠品しない出荷対応を行う】**

外食企業向けの契約取引では、一般的に前週に送られる週間発注表や、出荷前々日に送られる最終発注の内容を、欠品することなく出荷することが取引を維持する基本的なルールとなる。

そのために、日別の出荷担当者や地区を決め、不測の場合に代行する手順もあらかじめ定め、責任の所在を明確にしておく必要がある。

### **【要望がある規格以外の販路を確保する】**

外食企業向けの契約取引では、一定の規格・品質条件が求められることが多い。例えば、用途別にカットして使用するためキャベツやレタスは L サイズ以上、ねぎ、ほれんそう等では一定以上の長さを取引条件として指定する場合がある。

そのために、栽培面積の全てを外食企業向けとするのではなく、卸売市場やスーパー・生協等への販売を組み合わせることにより、外食企業向けの必要量を安定的に確保するとともに、外食企業が不要としない規格・品質品を確実に販売する対策を講じておくことも重要となる。

また、外食向け専用に新しい品目の栽培を行う場合には、安定的に必要量を確保する意味で、計画数量を上回る量・面積（例えば 30%）になるような作付けを行う工夫も必要となる。

### **【金属類を使用した包装資材の使用は避ける】**

外食企業では、食材に異物が混入するリスクを避けるために、金属針を使用した包装資材での納入を認めないところが多い。また、衛生管理面から泥や土が付着した野菜についても搬入を認めないことが多い。

### 3. 外食企業向け対応でのいくつかのポイント（事例から）

外食企業向けの取引で、定時、定量、定質、定価格への対応といった課題以外に、一般の市場出荷やスーパー・生協への販売と比べ、価格条件が相対的に低めである場合が多い。そのことが、輸入野菜とつながる背景ともなっている。

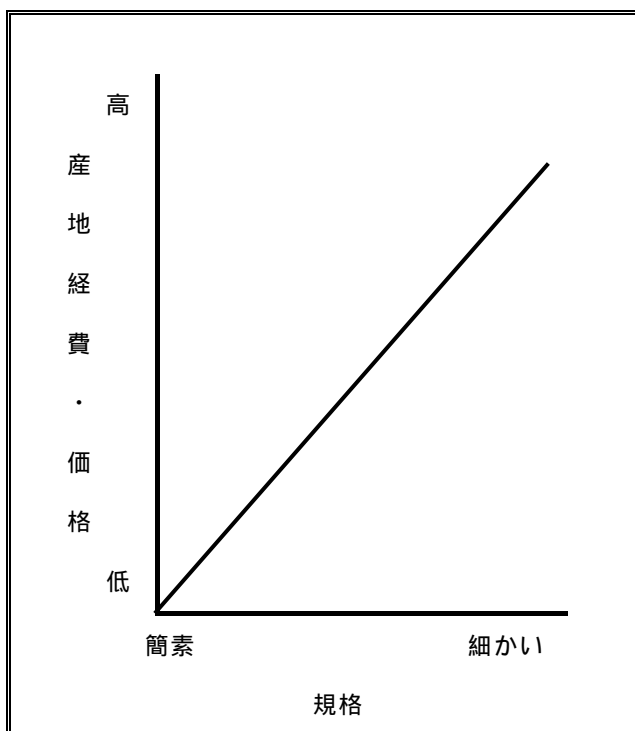
外食企業等の業務用対応を進める産地の中には、このような価格問題にさまざまな工夫で対応している事例がある。

#### 【規格の簡素化交渉で価格対応を行う】

生産出荷した野菜のうち、特定の規格だけを選別して外食企業等に対応しようとすれば、選別作業等の調整経費がかかるだけでなく、選別から外れた野菜を別途販売しなければならないリスクを背負うことになる。

取引条件を協議する時に価格条件が厳しくても、規格を簡素化する交渉により実質的手取を確保する工夫を行っている産地がある（図 11 参照）。

図 11 産地経費・価格と規格の関係



### 【栽培面積や反収を大きくすることで価格対応を行う】

価格条件が厳しい外食企業に対応しながら、一定水準以上の農家所得を確保するには、栽培面積（取引量）あるいは単位面積当たりの収量を増やす方法がある。

外食企業向けの契約に取り組む産地の中には、契約品目を栽培する生産者を限定し生産者当たりの栽培面積を大きくすることで、一定水準の農家所得を確保する工夫に努めているケースがある。

また、外食企業は、品目によっては個数より重量を重視する傾向があることから、大きなサイズを取引条件に設定し、単価の安さを収穫重量で補いながら一定水準の農家所得を確保することに努めているケースもある（図 12～13 参照）。

図 12 価格と栽培面積の関係

農家所得中 面積小	価格高 農家所得大 面積大
	農家所得小 農家所得中 価格低

図 13 価格と反収の関係

農家所得中 反収小	価格高 農家所得大 反収大
	農家所得小 農家所得中 価格低

### 【作付体系により反収を高めることでの価格対応を行う】

生産農家は、期待する反収の水準によりその野菜の契約取引に取り組むかどうかを意志決定するケースが多い。販売価格の水準が厳しい外食企業向けの産地対応では、販売品目の所得が低いために積極的な参加農家が少ないことになる。

仮に、外食企業向けの販売価格が相対的に低く、その品目での反収が低水準であっても、その後作に他の野菜を栽培できれば年間の累計反収では一定水準以上を確保することが期待できる。

水田転作で、外食産業等の業務用需要向けの野菜栽培を行っている産地の中には、栽培体系を工夫しながら、一定水準以上の年間累積反収を確保することに取り組んでいるケースがある。

### **【包装資材を工夫して経費を節減する】**

外食企業向けの契約取引では、一般市場向けの出荷のように、包装資材に産地名称や品目表示等を行う必要はない。また、産地から指定された出荷先（例えばカット野菜工場や外食企業の前処理配送センター）まで包装形態が維持できればよいことになる。

そのため、外食企業向けの契約取引に取り組む産地の中には、最低限の機能を備えた低価格の包装資材を活用したり、少し価格が高めになるが、数往復の利用が可能な簡易組み立て式の包装資材を活用し出荷経費の削減に努めているケースがある。