

## 【論文】

## カット野菜製造企業の製品分担と系列化

清水 隆房\*

## 1. はじめに

カット野菜<sup>1)</sup>は、古くから「さがきごぼう」などが一部で取引されていた<sup>2)</sup>が、商品として広く流通しはじめたのは、1960年前後である。しかし、当時の製品はむき玉ねぎ、芽とり・皮むきじゃがいもなど根菜類の簡単な一次加工品が多く、ほぼ大手食品メーカーおよび学校給食の需要に限られていた<sup>3)</sup>。したがって当時のカット野菜は、現在主流となっている生食用加工や2次加工の製品とは性格を異にし、流通量も少なかった。

カット野菜は、1980年以降食の外部化の進展に伴って、外食チェーンや大型小売店（以下量販店と呼ぶ）向けの需要が高まり、供給量を増大したために産業としての基盤を形成した。カット野菜の市場規模は正確な資料を欠くが、81年150億円、86年500億円、91年650億円<sup>4)</sup>、96年1000億円<sup>5)</sup>と推定されており、この15年間に6.7倍に成長した。製造企業数は業界では、1997年に少なくとも170社を確認している<sup>6)</sup>。カット野菜産業は市場規模、企業数の双方から見て零細であるが、食品産業の市場規模が最近停滞している中であって、これまでの市場規模の成長率が高く、今後も需要の増加に支えられて、いっそうの発展が見込まれている。

カット野菜製造企業（以下カット野菜企業と呼ぶ）は、早くから製品販売の市場に対応して、製品の用途別に製造を分担してきたが、最近先駆的企業では、零細企業を系列として組織化し、製品の専門化を一層推進しながら成長しつつある。その系列は産業の特質によって規定され、他産業とは異なった性格を示している。しかも企業の製品分担は、産業の効率化に貢献しながら、今後さらに進展するものと推測される。したがってカット野菜企業相互の製品分担と系列化に関する分析は、カット野菜産業の特質とその発展方向を考察する上で重要な課題となっている。

カット野菜産業の研究は、産業の発展に伴って蓄積され、すでに製品の需要条件、製造企業の立地類型とその発展条件を考察した成果が見出される<sup>7)</sup>。またカット野菜の原料生産から消費にいたる企業間の契約取引をはじめとした垂直的調整、原料の周年供給、製造

\* 当学科教授

過程の分業化などを実証した業績にも注目すべきものがある<sup>8)</sup>。カット野菜の産業組織は、これらの諸研究によって次第に分析が深められてきた。しかしカット野菜産業内の企業間分業については、現在までのところ十分な分析が加えられていない。

本稿の課題は、カット野菜産業に見る製品製造の企業間分担と先駆的企業による系列化の性格を明らかにすることである。この課題に接近するために、つぎの第2節では、カット野菜の製造企業を立地別、用途別に類型化し、企業分化の性格を考察する。第3節では、カット野菜産業の中から先駆的企業を取り上げ、その展開過程を検討して企業の発展方向を明らかにする。第4節では、カット野菜製造の先駆的企業による系列化を実証して、その特質を解明する。最後の第5節では、以上の分析結果を要約する。

## 2. 製造企業の製品分担

カット野菜の原料は、主要品目だけを取り上げてもレタス、キャベツ、はくさい、たまねぎ、ねぎ、だいこん、にんじん、ばれいしょ、かんしょ、さといも、ごぼう、ピーマン、きゅうり、トマト、なすなどがあり、かなり多様である。しかもカットの形態は、品目間で、また同一品目でも和風、洋風、中華風など調理の種類間で相違する。その商品形態をキャベツについて例示すると、スライス、カット（四角切り）、短冊切り、みじん切りの4つがあり、それぞれのカットの大きさが数種類に分かれていて、合計では10種類を超える。さらにカット製品は、単品でもまた数品目を混ぜたミックス品でも販売され、それぞれが用途に応じて包装形態を異にする<sup>9)</sup>。したがってカット野菜のアイテム数は、産業全体では1,000アイテムに及ぶと推測される。

カット野菜企業は、製品が一般に多角化しており、アイテム数が通常20～100、最大500程度である<sup>10)</sup>。しかしこれらの製造は、工場立地別、用途別に性格を異にするために、企業ごとに製品構成が異なり、実需者への供給を企業間で分担している。そこで以下カット野菜企業をこれらの分類に従って類型化し、各類型の製造の性格を検討しながら、製品製造における企業間分業を明らかにする。

### (1) 立地別分業

カット野菜企業は、工場の立地にしたがって原料野菜産地立地型（以下産地立地型と呼ぶ）と製品消費地立地型（以下消費地立地型と呼ぶ）に大別できる。カット野菜は、原料野菜よりも製品の鮮度保持が困難であり、配送費がかさむために、製造企業の大多数は後者に属し、前者は長野県、佐賀県などで少数見られるにすぎない<sup>11)</sup>。その製造は、これらの立地間で下記のように性格を異にする。

まず産地立地型では、製品は原料野菜生産に規定され、現在外食需要がとくに大きいカットレタスの製造にほぼ限られている。カットレタスは、ファストフードをはじめ外食チェーン企業で大量に消費されるが、褐変、異臭、萎凋、腐敗などによって品質が劣化しやすく、鮮度保持が難しい<sup>12)</sup>。そのために他のカット野菜製品と区別して製造し、配送する必要がある。カットレタスは、需要が大きいため消費地でも製造されるが、原料を大量に供給できる少数のレタス産地で、農協加工事業として製造されている。もっともカットレタスは、外食企業では周年的に需要されるが、原料供給が産地内では季節的に限られる。したがって産地立地の農協カットレタス製造事業では、原料レタスは産地内の標高差、地域差を利用して作付期間を拡大し、供給量を高めながら、それが不足する端境期には、他産地農協または市場から契約で購入している。

産地立地のカットレタスは、外食用に単品を大量に製造するために、製造工程を一貫した流れ作業として機械化・装置化することができる。その機械・装置は、多額の投資を必要とするが、投資の半額以上を国と公共団体の補助金に依存してきた。したがって農協のカットレタス製造は、近代的機械・設備への多額の投資にもかかわらず、有利な事業として定着している。その事業は、製造過程の労働を機械・設備で代替するために、固定資本集約、労働節約的性格を持つ。

他方、消費地立地型では製品は販売先の多品目需要に応じて、企業内で多角的に製造される必要がある。また原料野菜は、都市の青果物卸売市場から多様な品目を低い輸送コストで仕入れることができる。そのためにカット野菜製造工場は、大部分が消費都市またはその周辺に立地し、豊富な原料野菜産地情報をもつ市場仲卸業者など民間企業によって担われていて、多品目少量生産の性格を持つ。ここでのカット野菜製造工程は、単純な部分作業を機械化するにとどまり、一貫した流れ作業として機械化・装置化することができない。したがって民間のカット野菜製造企業は、労働を固定資本で代替するのに限界があり、その製造は労働集約・固定資本節約的性格を持つ。

表1は、カット野菜製造事業の性格を産地立地型と消費地立地型の間で比較するために、長野県K農協加工事業と東京都TD社を事例として取り上げ、それぞれの事業概要と製造原価構成を表示したものである。同表で原価構成を比較する際につぎの2点に留意する必要がある。1つは、K農協の製造品目、カットレタスは、TD社の他の主要品目、キャベツ、たまねぎ、にんじん、だいこんなどよりも原料価格が高い<sup>13)</sup> ために、原料費割合が大きいことである。いま1つは、同農協の減価償却費は補助金による圧縮計算のために、低めに表示されていることである。

表1によれば、産地立地型のK農協では減価償却費が低く評価されているにもかかわらず

表1 カット野菜製造事業の立地先別比較（平成9年）

| 摘 要                 |           | 産地立地<br>N県K農協 | 消費地立地<br>TD社 |
|---------------------|-----------|---------------|--------------|
| 調 査 年 次             |           | 平成8年          | 平成9年         |
| カット野菜売上高(億円)        |           | 7.43          | 20.4         |
| カット野菜アイテム数          |           | 1             | 300          |
| 従業者数(人)             |           | 30            | 129          |
| 従業者1人当売上高(万円)       |           | 2,480         | 1,580        |
| 製造<br>原価<br>構成<br>比 | 原 料 費     | 83%           | 72%          |
|                     | 人 件 費     | 3             | 14           |
|                     | 減 価 償 却 費 | 4             | 1            |
|                     | 配 送 費     | 7             | 10           |
|                     | 資 材 費     | 3             | 3            |
| 合 計 (製造原価)          |           | 100           | 100          |

資料：K農協は同農協の資料、TD社は聞き取りによる。

注：K農協の減価償却費は圧縮計算によるために、低めに表示されている。

ず、消費地立地型のTD社は、K農協よりも製造原価中に占める減価償却費の割合は低く、人件費の割合が高い。そのためにカット野菜売上高が3倍であるにもかかわらず、従業員1人当たり売上高ではやや低い。すなわち、TD社は多品目の製品を製造していて機械化が制約され、労働集約的であるために、K農協よりも労働生産性ではむしろ劣るのである。

カット野菜の製造は、上述のように産地と消費地との間で異なる製品を分担し、前者では農協がカットレタスの単品大量生産により、他方、後者では民間企業が多品目少量生産により、とくに外食産業で需要される製品を補合的に供給してきた。こうして農協と民間企業は、カット野菜の製品分担によって、それぞれが原料野菜仕入れと製品配送の両面を効率化し、有利な事業を展開してきたと見ることができる。

## (2) 用途別分業

民間企業が製造するカット野菜は、用途別に量販店用、外食用、加工用に大別できる。カット野菜の製造、配送は、これらの用途間で下記のように性格を異にする。

まず量販店用は、消費者向けにサラダ、煮物用セット、単品カット製品などとして販売される。これらの製品は、100～300g入りの小袋またはカップ包装を主とし、アイテム数が多いために、製造過程の機械化が限られている。しかも製品配送は、1店舗当たりのロットが小さいために人手を要し、コストが高い。したがって量販店用カット野菜の製造、

配送は、労働集約的でコストがかさむ性格をもつ。

他方、外食用と加工用はいずれも生産財として販売される。製品の包装はアイテム間で相違するが、外食用では単品の1～5kg入りが多く（キャベツでは10kg入りもある）、アイテム数も比較的少ない。そのために外食用の製造過程は、量販店用に比べて省力的であり、1店舗当たり配送ロットもより大きい。また加工用は、むきたまねぎ、芽とりじゃがいもなどの簡単な前処理製品が多く、これらは大型のコンテナ、またはダンボール箱で配送される。したがって加工用は、外食用に比べると製造、配送がいつそう労働節約的である。

カット野菜企業は、製品配送がすべての用途で5℃の低温流通を必要とするという共通性をもつために、量販店用と外食用の双方を製造することが多い。しかしその製造は、用途間で性格を異にするために、量販店、外食、加工のいずれかの販売先を選択し、それぞれの用途にほぼ専門化する傾向が強い。表2はカット野菜企業について、データはやや古い、1988年の調査をもとに、売上高の販売先割合別企業数分布を表示したものである。売上高の販売先割合は、90%以上、90～60%、60%未満（多角化）に分けて、製造の専門度を示す指標とした。

表2 カット野菜用途別製造企業数、製品価格、売上高シェア（昭和63年）

| 摘 要                                              |            | 製造企業数              | 製品価格        | 売上高シェア     |
|--------------------------------------------------|------------|--------------------|-------------|------------|
| 合 計                                              |            | 企業 %<br>44 (100.0) | 円/kg<br>414 | %<br>100.0 |
| カ<br>ッ<br>ト<br><br>野<br>菜<br><br>用<br>途<br><br>別 | 量販店90%以上   | 7 ( 15.9)          | 710         | 24.8       |
|                                                  | 90～60%     | 4 ( 9.1)           | 441         | 5.5        |
|                                                  | 計          | 11 ( 25.0)         | 612         | 30.3       |
|                                                  | 外 食90%以上   | 8 ( 18.2)          | 428         | 8.5        |
|                                                  | 90～60%     | 6 ( 13.6)          | 489         | 22.9       |
|                                                  | 計          | 14 ( 31.8)         | 463         | 31.4       |
|                                                  | 加 工90%以上   | 9 ( 20.5)          | 236         | 14.2       |
|                                                  | 90～60%     | 5 ( 11.4)          | 265         | 17.2       |
|                                                  | 計          | 14 ( 31.9)         | 247         | 31.4       |
|                                                  | その他90～60%  | 3 ( 6.8)           | 223         | 4.8        |
|                                                  | 多角化（外食50%） | 2 ( 4.5)           | 445         | 2.1        |
|                                                  | 計          | 5 ( 11.3)          | 312         | 6.9        |

資料：農協流通研究所「青果物一次加工業者に関する調査」昭和63年の集計による。

注：加工はそう菜製造業を含む。その他は業務用食材問屋および同業者への販売である。多角化の2企業はいずれも外食用が50%であり、残りを加工用と量販店用へ販売している企業である。

さて表2によればカット野菜は、量販店、外食、加工のいずれかに、売上高の90%以上を供給する企業（以下専門企業と呼ぶ）数が過半の55%を占め、90~60%供給の企業（以下準専門企業と呼ぶ）数を含めると89%に達する。これらの主要用途別企業の分布は、量販店用25%、外食用32%、加工用32%、その他11%であって、前3者で製造企業の90%近くを占める。製品販売価格は付加価値の高さを反映し、量販店専門で最も高く、量販店準専門、外食専門、同準専門、多角化がこれにつぎ、これらに比べると加工専門、同準専門は著しく低い。

カット野菜企業は、上で明らかなように量販店用では労働集約的で付加価値の高い製品を、加工用では労働節約的で付加価値の低い製品を、さらに外食用では両者の中間的性格を持つ製品を、それぞれ分担、製造してきた。カット野菜製品は、前述のように産業全体ではアイテム数が多くて、著しく多様であるが、民間製造企業は用途別製品分担によって、アイテム数をできるだけしぼりこみ、専門化の利益を追求してきたのである。

カット野菜産業の販売額は、用途別製品分担に対応して、88年には量販店用、外食用、加工用の3者が90%以上を占め、しかもそれぞれが均等にほぼ30%前後を占めていた。この用途別販売額割合は、農協流通研究所調査によると（表3参照）、その後97年までの間に量販店用ではほぼ不変であるが、外食用が増加して加工用が減少し、それぞれ30%、47%、19%となっている。これらの用途別販売額が、現在どれだけの企業数によってどのように担われているかは、資料を欠くために提示できない。しかしカット野菜は用途間で商品的性格を異にすることから、製品の用途別多角化が限度を超えると、その製造が非効率化する。したがって企業の製品用途別分担は、進展することがあっても、後退することはないと見られる。

以上カット野菜産業は、立地別、用途別に商品的性格を異にするために、異なった主体によって担われていることを指摘した。民間のカット野菜企業は、製品の用途別分担によってアイテム数を限定しているが、その成長に伴って販売先の実需者が増加すると、多数

表3 カット野菜の用途別販売額の変化

| 年次   | 調査工場数 | 量販店用 |      | 外食用   |      | 加工用  |      | 不明   |     | 合計    |       |
|------|-------|------|------|-------|------|------|------|------|-----|-------|-------|
|      |       | 販売額  | 比率   | 販売額   | 比率   | 販売額  | 比率   | 販売額  | 比率  | 販売額   | 比率    |
| 年    | 工場    | 億円   | %    | 億円    | %    | 億円   | %    | 億円   | %   | 億円    | %     |
| 1988 | 44    | 56.4 | 31.6 | 52.3  | 29.3 | 55.1 | 30.9 | 14.5 | 8.2 | 178.3 | 100.0 |
| 1991 | 97    | 56.3 | 27.4 | 88.3  | 43.0 | 49.4 | 24.0 | 11.3 | 5.5 | 205.3 | 100.0 |
| 1997 | 50    | 83.2 | 30.4 | 128.9 | 47.2 | 53.1 | 19.4 | 8.0  | 2.9 | 273.2 | 100.0 |

資料：1988年は農協流通研究所の資料、91年、97年は農協流通研究所『カット野菜市場における全国主要企業の実態調査』平成10年3月による。

の販売先の製品需要に応じるために、多品目製造を避けることができない。そのためにカット野菜製造の先駆的企業の中には、最近零細企業を系列化することによって、品目分担をさらに推進する動きが見られる。その系列化を理解するためには、先駆的企業のこれまでの展開過程を理解しておく必要がある。次節ではその経営展開を考察する。

### 3. 先駆的企業の経営展開

カット野菜産業の形成初期には、先駆的企業が経営革新を遂行したが、その革新によって成功した経営と失敗した経営が見られる。後続企業は失敗経営の製造・販売方法を排除し、成功経営のそれを追隨して導入しながら発展してきた。したがってカット野菜企業発展の性格は、先駆的企業に見る2つのタイプの経営展開を検討することによって解明できる。ここでは先駆的企業の失敗事例としてS社を、成功事例としてD社を取り上げる。両社の社長は、1988年に結成した業界団体、青果物カット協議会の発起人であり、当時の業界有力会員28企業を組織して、S社社長が初代会長に、D社社長が監事にそれぞれ就任した。同協議会はカット青果物のアイテム開発、品質向上を図るために必要な調査研究、指導、情報活動などの業務を行い、業界の健全な発展に資することを目的とした団体である<sup>14)</sup>。その業界団体でS社とD社はいずれも、先駆的企業として指導的役割を果たしていた。

表4では調査年次がS社88年、D社86年と異なるが、当時の両社の概要を表示した<sup>15)</sup>。同表に見るようにカット野菜製造の創業は、S社が1977年、D社が79年であり、両社はその

表4 先駆的カット野菜製造企業の経営  
—S社とD社の比較—

| 摘 要           |           | S 社   | D 社   |
|---------------|-----------|-------|-------|
| 調 査 年 次 (年)   |           | 1988  | 1986  |
| カット野菜創業年次(年)  |           | 1977  | 1979  |
| カット野菜売上高(億円)  |           | 33    | 14    |
| 資 本 金 (万円)    |           | 9,900 | 1,700 |
| 従業員           | 正社員数(人)   | 45    | 20    |
|               | パート数(人)   | 200   | 170   |
|               | 合 計 (人)   | 245   | 190   |
| 製品アイテム数(アイテム) |           | 250   | 300   |
| 販売            | 小 売 用 (%) | 20    | 20    |
|               | 外 食 用 (%) | 80    | 80    |

資料：聞き取り調査による。

後、外食産業の需要増加に対応して急速に成長した。すなわちカット野菜の年間売上高は、前者では81年5億円、84年13億円、88年33億円と7年間に年平均31%の成長率を、また後者では81年2.9億円、84年8.4億円、86年13.5億円と5年間に年平均36%の成長率を、それぞれ達成した。また両社の製造はともに、外食用80%、量販店用20%と前者を主体とし、製品アイテム数も250、300と大差がなくて、多品目少量生産の性格をもっていた。

S社とD社は、80年代半ばまでいずれも業界の中核的企業であり、外見上類似の経営展開を示したが、企業活動は質的に相違していた。そのために企業の資本金、従業員数、カット野菜売上高のいずれを見ても、S社がD社よりもはるかに優越していた。そこでまず80年代初期のそれぞれの企業活動を見てみよう。

#### (1) S社とD社の企業活動

S社は、1971年以来青果物仲卸商を経営してきたが、カット野菜製造創業後は、大阪府高槻市の本社と東京事務所を中心として、近畿圏、首都圏、北陸、大阪北部の4事業部を置き、製造工場を本社（関西）、関東、中国の各地域に1工場ずつ配置した。これらの工場では、洋食、和食、中華食用の多様なカット野菜を製造した。さらにS社は、青果物の仲卸、食品の冷蔵、輸送、倉庫の諸事業の関連会社8社を擁し、カット野菜の需要を把握するために、東京では西武百貨店にカット野菜販売のパイロットショップを、京都ではパイロットレストランを出店した。また関西工場と中国工場にそれぞれ隣接した敷地では、鮮度が重要で、価格変動の激しいねぎ、いちご、ラディシュなどの原料野菜を生産する直営農場を営営し、供給の安定化を図った。3工場で製造したカット野菜製品は、北海道から九州までの全国消費地向けに、27か所の物流センターからホール野菜とともに低温で配送、販売した。カット野菜の製造・販売は、88年以降量販店用需要の増大に対応して、外食用から量販店用へと重点を移し、転換しようとした。

他方、D社はカット野菜製造の創業と同時に、原料野菜仕入れ専門商事会社に出資協力して、別の関連会社とした。その後名古屋市の本社が中心になって、同市内に青果物の鮮度保持、カット、保存の方法などの開発を目的としたカット野菜生理研究所を設置するとともに、東京と大阪にグループ会社を、それぞれ84年と86年に設立した。製造工場は、名古屋に5工場、東京に2工場、大阪に1工場をそれぞれ配置した。これらのグループ3社は、1企業として共通の企業戦略に従い、カット野菜の製造・販売とホール野菜の販売に専門化して、他の事業分野には全く進出しなかった。しかし、各社はそれぞれ地域の需要条件に応じて、独自に原料調達、製品製造、販路開拓を担う独立性の強い経営とした。

S社とD社の上記の企業活動は、それぞれの企業戦略<sup>16)</sup>を反映しているが、両社の戦略

の違いは、88年以降の経営展開に影響を与え、前者の倒産、後者の発展となってあらわれた。そこで以下、まずS社の企業戦略と倒産の要因を検討した後、D社の企業戦略と発展の要因を考察しよう。

## (2) S社の企業戦略と倒産の要因

S社の主要な企業戦略は下記の3点である。第1は、量販店用カット野菜製造量拡大の戦略のもとに、大規模設備投資を断行したことである。S社は小売用カット野菜の需要増大に対応するために、88年には大量市場供給を目指して高槻市の工場で、新しく自動機械化一貫作業のための固定設備に投資した。しかし製品の売上げは急速に伸ばすことができず、多額の借入資金返済に追われて資金繰りを悪化させた。S社は、量販店用カット野菜市場の需要が未成熟であったにもかかわらず、設備の近代化を急ぎ、過剰投資となったのである。

第2は、カット野菜販売促進の戦略として、広告、宣伝に巨費を投じたことである。S社は、創業以来自社製カット野菜の販売促進のために、パンフレットを作成、配布したが、その宣伝文は、派手なカラー写真で英文説明付きのものとし、商品の高級感を演出した。また88年には、テレビコマーシャルに2億円を投じて、自社ブランドを確立しようとした。これらの広告・宣伝費は、売上高の10%近くにも達したが、そのねらいは、規格製品の大量生産による全国流通を目指すことにあった。しかし、カット野菜の市場は需要が細分化され、ニッチ化していて、多様な大衆製品の供給を求めている。S社のカット野菜販売、宣伝は、その市場に適合できず、自社製品の売上高増大に貢献することができなかった。

第3は、カット野菜の需要を高める戦略として、実需者との価格契約の期間を長く設定したことである。カット野菜は、外食企業および量販店との間で価格、供給量、期間を契約していたが、それらの契約条件は、信用力のある実需者ほど有利なものにした。とくに製品価格の契約期間は、毎日の相場、1カ月、3カ月、1年などに分かれていたが、通常1～3ヶ月の長期とし、期間中製品価格を一定とした。その結果、S社は契約期間内に発生した原料野菜価格変動のリスクを全面的に負担することになり、原料野菜価格高騰時には損失の発生を招いた。S社倒産前年の88年には、秋冬期出荷のレタス、キャベツ、はくさい、ねぎなど主要原料野菜は、不作のためにいずれも市場価格が前年の1.5～2.0倍<sup>17)</sup>に暴騰したが、S社ではねぎを除く大部分を市場からの供給に依存していて、直営農場からは供給できなかった。直営農場は主要原料野菜については、安定供給の機能を果たせなかったのである。そのために主要原料野菜の価格高騰に基づく損失発生は、企業倒産の引き

金となった。

以上のようにS社は、カット野菜産業では未経験の固定設備投資、広告宣伝、製品取引契約によって、経営の革新を遂行しようとした。しかし、これらの革新的活動は同社の資本蓄積が未熟な段階では、リスク負担が大きく、財務管理に失敗した。同社は業界のリーダーとしてカット野菜産業の発展には貢献したが、その経営では、資本力の限界を越えて飛躍した戦略を採用したために、1989年に倒産した。S社の倒産は業界に衝撃を与え、企業戦略見直しの教訓として生かされることとなった。

### (3) D社の企業戦略と発展の要因

D社は、S社と対照的な企業戦略を採用して発展を続けてきた。企業の売上高（ホール野菜とカット野菜を含む）は、規模拡大を伴いながら93年58億円、94年69億円、95年80億円、96年92億円、97年116億円、98年150億円と不況期にもかかわらず、上昇を続けてきた。この5年間の年平均成長率は20.9%である。この成長を実現したD社の戦略とそれに対応した88年以降の経営展開は、要約すると下記のとおりである。

第1は、外食用野菜の製造・販売に専門化したことである。D社は88年当時製造していた量販店用カット野菜を、漸次外食用へ転換して、97年には売上高の95%を外食用に依存するようにした。また、その事業はカット野菜製造・販売とホール野菜販売に徹し、製品小売、外食産業には全く進出しなかった。しかも、カット野菜の製造は作業の機械化に限界があり、大規模工場の経済性（economies of large scale plant）を実現できないために、大消費地ごとに独立性の強いグループ会社を配置しながら、工場数を増加させてきた。大消費地のグループ会社配置は、工場の地域分散によって広範囲に散在する外食店舗への製品配送費を節減し、多数工場企業の経済性（economies of multiplant firm）を実現しようとしたのである<sup>18)</sup>。

こうしてD社は、90年に東京のグループ会社組織下に横浜2工場を、また94年に大阪のグループ会社組織下に神戸1工場を、それぞれ新設し、稼働させた。さらに95年には静岡に、また97年には札幌に、それぞれフランチャイジーを発足させ、工場を設立した。静岡と札幌のフランチャイジーは、本社がカット野菜の製造技術を指導し、販売先を紹介する代わりに、売上高の数%に当たるロイヤルティーを支払う契約であり、グループ会社の外食用野菜供給不足を補う役割を果たしている。これらの会社、工場の設立によってD社は、97年には名古屋本社に5工場、東京に4工場、大阪に2工場、静岡と札幌に各1工場を配置し、計13工場で全国に散在する外食企業の4,500店舗に、カット野菜とホール野菜を配送する体制を確立した<sup>19)</sup>。

第2は外食用野菜の品質向上、製品開発を図るために、販売先企業との提携を強化したことである。D社は、自社研究所で開発した野菜の鮮度保持・保存技術をもとにして、製造した高品質のカット野菜とホール野菜を外食企業へ供給してきたが、それらの販売促進に当たって外食企業と直接接し、情報を交換しながら野菜の需要把握に努めた。とくに最近、外食企業は消費者の健康志向に対応して有機・減農薬野菜を需要し、従来主料理品の添え物として位置づけられてきた野菜調理品を、メニューの主役に近づける動きを示すようになった。D社はこのような外食需要の動きに適応して、高品質のカット野菜とホール野菜を供給するために、外食企業と共同で野菜産地を開発するとともに、逆に青果物を使った新しいメニューを外食企業に提案し、野菜需要を創造しながら、製品の販路を拡大してきた。

D社と外食企業の提携による新原料野菜の開発は、近年の事例としてハーブとベビーサラダの食材化を挙げることができる。ハーブは外食企業がイタリア料理の需要増大に対応してD社に継続的な納入を依頼したのに対して、ベビーサラダはD社がアメリカのレストランでサラダ用として利用されているのを外食企業へ紹介し、食材として提案、採択された。なおD社では、前者はC県の農協と、後者はN市周辺の大規模施設園芸法人と、それぞれ契約栽培を締結し、それらの供給の安定、拡大を実現した。このようにD社は、消費者の需要に適合したホール・カット野菜を外食企業と提携して開発し、それらの供給の安定化によって、相互の信頼関係を強化しながら、共存共栄の途をたどってきたのである。

第3はカット野菜販売の契約価格を低く抑えるかわりに、原料野菜価格変動のリスクを軽減したことである。D社は、外食企業へのカット野菜販売価格を、原則として原料野菜仕入価格に加工賃と配送費を上乗せした水準とし、その低価格によって競争企業の参入を困難にした。またカット野菜とホール野菜の契約取引価格は、大半を週間、または月間値決めとした。したがって製品納入価格は、原料野菜の市場価格に応じて変動させ、外食企業がその市場価格変動のリスクの大部分を負担した。

ところで外食用カット野菜製造では、売上高中に占める原料野菜費は平時で65%を占める。したがって製品販売価格が契約で一定の場合には、原料野菜仕入価格が50%変化すると、他の営業費用に変化がない限り、売上高営業利益率（営業利益／売上高）は32.5%も変化する。カット野菜の主要原料品目は、しばしば市場価格が50%以上変動するから、その価格変動は企業の経営成果に重要な影響を与える。他方、外食企業では売上高に占める野菜仕入費用の割合は4～5%であり<sup>20)</sup>、仕入価格が50%変化しても、売上高営業利益率は2～3%変化するに過ぎない。したがって原料野菜の価格変動が経営成果に与える影響は、外食企業ではカット野菜製造企業よりもはるかに軽微である。しかも、主な実需者

である外食チェーン企業は資本力がD社よりも強大であり、リスク負担力が高い。D社はこれらの点に着目して、原料野菜市場価格変動のリスクを避けるために、外食企業を粘り強く説得し、カット野菜の価格契約を短期間に設定したのである。

D社は以上のように、外食用野菜供給へ専門化することによって、自社企業を効率化するとともに、他方では外食企業への野菜納入価格契約を短期化することによって、原料野菜の価格変動のリスクを軽減し、営業利益の向上と安定化を両立させてきた。しかも外食企業との取引きでは、野菜の品質向上、新調理品開発を図るための密接な提携によって、信頼関係を強化してきた。D社はこのような企業内合理化と、外食企業との連携によって、発展することができたのである。

#### 4. 企業の系列化

カット野菜産業では、とくに大規模企業が前節で見たD社のように、販売先企業との契約取引によって信頼関係を強化し、カット野菜の販路を確保しながら、売上高規模を拡大してきた。しかし、民間企業のカット野菜製造は労働集約的であり、機械化・装置化の余地が小さいために管理機能の制約が大きく、多数工場企業の経済性の実現に限界がある。そのためにカット野菜を製造する大規模企業の中には、零細企業を系列の協力会社として組織化する動きがあらわれてきた。ここでいう協力会社とは、カット野菜の販路を掌握する大企業（以下親会社と呼ぶ）が、その品目、規格、数量を指定して製造を委託する会社であり、系列とは親会社と協力会社との間の固定的関係をいう<sup>21)</sup>。カット野菜は1990年頃から需要が急増したために、親会社が需要に対応した供給量を確保するため系列化を進めてきた。親会社は、協力会社が製造したカット野菜を契約価格で引き取り、それらを自社製品とともにマージンを上乗せして、主に外食チェーン企業と量販店に販売している。

表5は、外食用カット野菜の製造、販売を主とする大企業2社について、1998年の協力会社数とその地域分布を表示したものである。同表のD社は、前節で述べた企業であり、九州、中国地域を除く全国主要都市にグループ会社を配置して、カット野菜のほかホール野菜と他の食材をほとんど外食企業専門に供給している。企業の売上高は150億円であり、そのうちカット野菜が45億円である。他方、SK社は本社がH県にあり、青果物仲卸業を別会社として兼営しているが、カット野菜だけを製造し、主として外食チェーン企業と量販店に販売している。販売は近畿地域を中心に北陸、中京、中国（岡山県まで）、四国東部（香川、徳島県）に及んでいる。企業の売上高は21億円であり、その内訳は外食用6割、量販店用4割である。SK社のカット野菜製造は、外見上外食用と量販店用の双方に多角化しているように見えるが、その品目は後述のように少数に専門化している<sup>22)</sup>。

表5 カット野菜製造大企業の協力会社（平成10年）

| 企 業 名<br>(所在地) | カット<br>野 菜<br>売上高 | 用途別割合 |    | 協 力 会 社 の 分 布 |   |      |      | カット<br>野 菜<br>協力率 |
|----------------|-------------------|-------|----|---------------|---|------|------|-------------------|
|                |                   | 外食    | 量販 | 計             | 近 | 中    | 遠    |                   |
|                | 億円                | %     | %  | 社             | 社 | 社    | 社    | %                 |
| D 社 (A県)       | 45                | 95    | 5  | 9(2)          | 7 | —    | 2(2) | 10                |
| S K 社 (H県)     | 21                | 60    | 40 | 7(1)          | 3 | 3(1) | 1    | 30                |

資料：聞き取り調査による。

注：1) 協力会社の分布は、D社については本社、東京、大阪の各社からの距離により、SK社については本社からの距離により、下記のように区分した。

近：50km圏内、中：51～100km圏、遠：101km以上。

2) 協力会社の（ ）内は、製品製造のほか配送の機能を担う会社数を内数で表す。

3) カット野菜協力率は、売上高に占める委託販売額の割合である。

さて表5によれば、D社の協力会社は9社、SK社は7社であり、それぞれカット野菜売上高の10%、30%を協力会社の製造に依存している。前者ではカット野菜売上高が多い割りには、協力会社数が少ないが、これは同社のグループ会社3社とフランチャイジー2社が大消費地に立地し、各地域内の需要に対応した供給を担っているためである。

協力会社は、D社ではグループ会社を、SK社では本社を、それぞれ中心とする50km圏内、51～100km圏、101km圏以上の3つに分けて、その分布を見ると、両社とも50km圏内で多く、51～100km圏まで含めると8割近く、またはそれ以上に達する。すなわち親会社は、カット野菜の販売では競合する地域内に多数の協力会社を指定し、製造を委託している。しかし本社から離れた協力会社の中には、カット野菜の製造だけでなく、配送の機能を担っているものがD社で2社、SK社で1社みられる。またSK社の協力会社の中には、製品の保存性が高いかんしょ、かぼちゃを遠隔の産地近くで加工し、納品しているものもある。

カット野菜製造の協力会社は、上述のように原料野菜加工の機能を基本とし、一部で製品配送の機能を担っているものもあるが、ほとんどが製品販売の機能を親会社に依存している。そこで親会社と協力会社の関係および協力会社の性格を明らかにするために、SK社とその系列協力会社を取り上げて、カット野菜の製造事業を見てみよう（表6）。

SK社と協力会社の系列関係は、協力年次に見るようにA社だけが1987年に形成されているが、他の協力会社では89～90年のカット野菜需要増加に対応して、集中的に形成されており、すでに10年近くにわたって取引を継続したことがわかる。また親会社の企業規模は、従業員数、資本金、売上高のいずれで見ても、協力会社の2～3倍あるいはそれ以上であり、両者間には大きな格差がある。しかし親会社は、資本金、従業員数、売上高の規模がいずれも意外に小さく、いわゆる中小企業に属する<sup>23)</sup>。協力会社はすべて株式会社で

表6 SK社とその系列協力会社のカット野菜製造事業（平成10年）

| 所在地          | 親会社<br>SK社                 | 50km 圏 内     |                 |                      | 51～100km 圏 内      |                      |                | 101km～                 |
|--------------|----------------------------|--------------|-----------------|----------------------|-------------------|----------------------|----------------|------------------------|
|              |                            | A            | B               | C                    | L                 | M                    | N              | Z                      |
| 協力年次<br>従業員数 | (1970年)<br>71人             | 1987年<br>30人 | 1990年<br>20人    | 1990年<br>25人         | 1990年<br>20人      | 1989年<br>30人         | 1989年<br>30人   | 1989年<br>15人           |
| 資本金          | 3000万円                     | 1000万円       | 1000万円          | 300万円                | 1000万円            | 1000万円               | 1000万円         | 300万円                  |
| カット野菜売上高     | 21.0億円                     | 8.0億円        | 2.5億円           | 2.0億円                | 2.5億円             | 2.0億円                | 2.5億円          | 1.5億円                  |
| 主要用途         | 外食・量販店用                    | 量販店用         | 量販店用            | 外食用                  | 外食用               | 外食用                  | 量販店用           | 外食用                    |
| カット野菜の主要製造品目 | だいこん千切り<br>きゅうりまきしん<br>レタス | レタス<br>たまねぎ  | カップサラダ<br>鍋物セット | きゅうり<br>キャベツ<br>たまねぎ | カップサラダ<br>だいこん千切り | じゃがいも<br>ごぼう<br>かぼちゃ | キャベツ<br>ミックス野菜 | てんぷら用<br>さつまいも<br>かぼちゃ |
| 受託割合         | —                          | 25 %         | 25 %            | 65 %                 | 40 %              | 50 %                 | 50 %           | 20 %                   |

資料：聞き取り調査による。

注：1）親会社の協力年次欄の（ ）内は、SK社の創業年次を表す。

2）協力会社の上には、本社からの距離を表示した。

3）従業員はパート労働力を含む。

4）受託割合は協力会社の製造量中に占める親会社からの受託量の割合を示す。

あるが、従業員数がパートを含めて15～30人、うち正社員は数人であり、経営の実態は家族経営に近い。そのためにカット野菜の売上高は、A社が8億円とやや大きいのが、これを除くと1.5億円～3.0億円の規模である。協力会社は、売上高規模が零細であるために、製品の安定供給を求める大規模量販店や外食チェーン企業の販路を開拓することが困難であり、自社製品販売の安定化を図るために親会社の委託を受けているのである。

さてカット野菜企業の系列関係は、表6のSK社の事例を基にすると、指摘できる特徴として下記の3点を挙げることができる。

第1にカット野菜の用途と主要品目は、親会社と協力会社間及び協力会社相互間で違いがあり、製造を分担している。すなわち、親会社のSK社は大量生産を必要とするだいこん千切り（量販店刺身つま用）、きゅうりまきしん（外食企業すし用）、レタス（外食用）にしぼりこみ、これらの3品目にほぼ専門化している。他方、協力会社はA、B、Nの3社が量販店用、C、L、M、Zの4社が外食用のカット野菜を主力とするが、担当品目はそれぞれ会社間で相違する。なお、特に量販店用のカップサラダ、鍋物セット、ミックス野菜など労働集約的で付加価値の高い製品は、すべて協力会社の製造に依存している。こうして親会社は、外食企業と量販店のカット野菜需要を満たすために、自社では少数品目の製造に専門化しながら、多品目の製造を協力会社へ委託しているのである。

第2に協力会社は、いずれも親会社の完全な下請けではなく、それぞれが独自の販路を持っている。協力会社が親会社にカット野菜販売を委託する品目は、量的にまとまっているために、製造量の過半を占める会社が多く、少ない会社でも20%以上を占める。しかし

協力会社は、製造量の35～80%を独自の販路で販売している。その販売先は、多数の零細な外食企業やスーパーに分かれていて、個別の販売量は零細である。表6のC社の事例で見ると協力会社は、100アイテムのカット野菜を製造し、それらを親会社のほか業務用食品問屋10数社と外食企業、他のカット野菜企業、零細スーパー等に配送、販売している。ここで業務用食品問屋は「納めや」と呼ばれており、カット野菜を零細外食業者に供給する企業である。したがって協力会社は、業務用食品問屋を通じて、カット野菜を零細な外食業者へ供給していると見ることができる。

協力会社は、親会社には量的に比較的まとまったアイテムのカット野菜を販売するが、独自の販路では販売先1社当たりの販売量がきわめて零細であり、親会社の販売対象外である零細需要の実需者に供給している。したがって親会社と協力会社は、同一地域内にあっても製品販路が異質であり、競合していない。それぞれは地域内カット野菜の需要に対して、異なった販売先を分担し、補完的に供給してきたのである。

第3に親会社と協力会社の間では、カット野菜の取引以外は、ほとんど系列取引を見ることができない。親会社は、系列下の協力会社が創業する際には、要請に応じてカット野菜の技術援助・指導を行ったり、一時的に融資の仲立ちをすることがある。しかしこのような事例は限られている。大多数の協力会社は、親会社から技術、資金の援助、役員・従業員の派遣を受けることはない。また親会社がSK社のように青果物仲卸業を兼営していても、協力会社は原料野菜を独自のルートで仕入れ、通常その仕入れを親会社に依存することはない。カット野菜の親会社は、販売先との永年の取引によって強力な販路を確立しているが、資本金、技術力が協力会社よりも格段に優越しているわけではない。そのためここでの系列取引は製品取引に限定され、通常では資金、役員、原料などが対象とされていないのである。

カット野菜産業の系列化は、上で明らかなように先駆的企業が親会社となり、継続的製品販売による信頼関係をもとに、外食チェーン・量販店への販路を確立しながら、自社の供給不足を補うために、協力会社の零細企業へ製造を委託してきた。ここでの系列は、自動車産業や電気産業などの元請け一下請け関係に見られるような支配と従属の関係とは著しく性格を異にする。親会社は外食・量販店のカット野菜多品目需要に応じて、少量多品目の製造を協力会社に委託しながら、自社では少品目大量生産に専門化して、企業の効率化を図ることができる。他方、協力会社は親会社の製造委託引き受けによって安定した販路を確保しながら、独自にカット野菜需要が多品目少量の零細外食・小売店の販路を開発してきた。親会社と協力会社は、カット野菜の系列取引によって、相互に利益を得てきたのである。

カット野菜は需要の成長率が高く、供給面では零細企業が支配的であることから、その市場は競争的と見られがちである。しかしカット野菜の需要は多品目少量の性格をもつために、その需要に対応した先駆的企業の系列化によって、製品の品目、供給量、販売先を親会社と協力会社間で分担しながら、相互の利益増進を目指す協調的関係を確立しつつある。系列の親会社と協力会社は、それぞれが異なった販売先と品目を選択しながら製造を分担し、経営の発展を目指しているのである。

## 5. むすび

本稿では、カット野菜産業が多品目の商品を製造することに着目して、その製造の企業間分業と系列化の性格を解明することを課題とした。この課題に接近するために、最初にカット野菜企業の立地別、用途別に、それぞれの経営の性格を検討して、製品製造の企業間の分担関係を明らかにした。つぎにカット野菜製造の先駆的企業について、経営の失敗要因と成功要因を分析して、企業の用途別専門化が経営発展の1つの要因となっていることを指摘した。最後にカット野菜製造の先駆的企業は、製品の多品目需要に対応するために、零細企業の系列化を推進していることを明らかにして、系列化の特質を考察した。以下これらの分析結果を総括的に要約して、本稿の結びとする。

1) カット野菜の製造は、立地の異なる原料野菜産地と製品消費地の間で性格を異にし、前者では農協が事業主体となって固定資本集約、労働節約的なカットレタスの単品大量生産を、後者では民間企業が事業主体となって労働集約、固定資本節約的な多品目少量生産を、それぞれ担いながら立地間で企業が分化している。

2) 民間企業のカット野菜製造、配送は、用途の異なる量販店用、外食用、加工用の間で性格を異にするために、企業はいずれかの用途の製造に専門化し、量販店用では製造と配送が労働集約的で付加価値の高い製品を、加工用では労働節約的で付加価値が低い製品を、外食用では両者の中間的性格を持つ製品を、それぞれ分担して製造しながら多品目の需要に対応している。

3) カット野菜産業は先駆的企業の革新によって発展したが、その革新で失敗した企業と成功した企業が見られる。前者の企業は、革新的な固定設備投資、製品の大量流通を目指した広告宣伝、製品価格契約期間の長期化などの戦略を採用したが、これらの戦略は資本蓄積が未熟な段階では、リスク負担が大きく、財務管理に失敗して破産した。他方、後者の企業は外食用野菜供給への専門化、外食用野菜需要創造のための品質向上・製品開発を目指した販売先企業との提携、製品価格契約のリスク軽減などの戦略を採用したが、これらの戦略は企業の資本力を強化し、販売先企業の信頼を獲得したために、経営発展に貢

献した。

4) 先駆的カット野菜企業の中には、広範な製品の販路を掌握して親会社となり、零細企業を系列の協力会社とする動きが見られる。ここでの系列は、親会社が販売先の多品目需要に対応するために、協力会社に製品の製造を委託するが、資金の援助、役員の派遣、原料野菜の販売などを伴わず、他産業に見る元請け－下請けの関係とは性格を異にする。

5) カット野菜製造の親会社は、系列化によって少数品目の大量生産に専門化し、労働集約的な多品目の製造を協力会社へ委託するのに対して、協力会社は親会社から量的にまとまった品目の製造委託を受けるとともに、他方では独自に多品目の製品を零細企業へ供給している。したがって親会社と協力会社は、カット野菜の需要に対応して品目、供給量、販売先を分担しながら、相互の利益増進を目指す協調的関係を確立していると思われる。

#### 注

- 1) カット野菜は、野菜の収穫後調理前に前処理した生鮮品をいう。しかし野菜の前処理には、カット、スライスのほか洗浄、皮はぎ、芽とり、包装等の処理形態があり、いずれの処理形態まで含めるかは不明確である。ここでいうカット野菜は、野菜の前処理によって変形した生鮮品に限定する。したがって皮はぎ、芽とりなどの手を加えた野菜は含めるが、単に洗浄、包装しただけの野菜は含めない。
- 2) 「ささがきごぼう」とは、ごぼうをささの葉のようにそぎ切りにしたものをいう。Office J1『業務用野菜流通資料1997』オフィス・ジェイ・ワン、1997年、P.239参照。
- 3) 農協流通研究所『カット野菜市場における全国主要企業の実態調査』平成10年3月、P.2。当時の大手食品加工業者は、工場内へ原料野菜とともに細菌の付着した泥が持ち込まれることを嫌い、食品衛生上主として根菜類の一次加工品を需要したようである。
- 4) 清水隆房、清水みゆき「野菜の国内加工と契約栽培」『食品経済研究』第26号、1998年3月、P.29参照。
- 5) 青果物カット事業協議会『平成8年におけるカット野菜製造の実態』、平成9年11月、P.6参照、調査企業の売上高平均値に調査対象企業数を乗じた推計値をもとにした。
- 6) 青果物カット事業協議会の推定による。
- 7) 食品産業センター『外食産業用野菜の需給動向－カット野菜を中心として－』平成元年、食品産業センター『平成元年度加工用野菜産地等再編整備特別推進指導事業－カット野菜原料の安定供給について－』平成2年、Office J1『業務用野菜流通資料1997』平成9年、PP.237～265等参照。
- 8) 清水みゆき「長野県におけるカット野菜事業の現状と農協の役割」『食品経済研究』第22号、1994年3月、PP.160～172、安村碩之「野菜加工品およびその原料野菜の供給をめぐる社会的分業」(高橋正郎編著『国産・輸入野菜のフードシステムと加工食品流通』平成11年3月、PP.62～

- 84)、清野誠喜「業務用食品卸売業者における生鮮野菜の取り扱い」(高橋正郎編著、上掲書、PP.189~208)等参照。
- 9) 食品産業センター『昭和62年度原料野菜供給安定対策推進指導事業実態調査報告書』昭和63年3月、PP.185~187参照。
- 10) 農協流通研究所『青果物一次加工業者の実態調査報告書』平成元年、P.7参照。
- 11) 食品産業センター『外食産業用野菜の需給動向ーカット野菜を中心としてー』平成元年、清水みゆき前掲論文等参照。なお農協組織のカット野菜製造事業には、C県N市農協、Y市Zセンター(平成11年閉鎖)などがある。これらは事業の性格から見て消費地立地型に属する。
- 12) 藤枝洋二「カット野菜あれこれ」(『施設と園芸』63号、昭和63年12月、PP.40~44)参照。
- 13) 主要な原料野菜の卸売価格は、平成9年の年平均1kg当り価格を見ると、レタス180円、キャベツ88円、はくさい69円、だいこん86円、にんじん99円、たまねぎ80円であり、レタスは他の主要品目に比べて約2倍である。TD社では、レタスは原料野菜中使用量が最大の品目であるが、他の品目の使用量が70%近くを占める。したがってK農協とTD社の原料費割合の差異は、レタスの使用量の差異に基づくと見て大過はない。
- 14) 青果物カット事業協議会『10年のあゆみ』平成11年4月参照。
- 15) D社については注11)の食品産業センター、上掲書、S社については食品産業センター未定稿「S社(民間企業ー消費都市立地型)」参照。
- 16) 企業戦略とは、企業全体の将来のあり方に関する戦略であり、企業が事業領域を選定することに関係した問題を取り扱う。これに対して経営戦略は、企業の経営に関するあらゆる戦略を総称し、事業戦略と機能別戦略に大別される。この点については、佐々木弘、小松章編著『現代企業の経営学』八千代出版、1995年2月、第10章参照。
- 17) 東京都『平成元年度東京都中央卸売市場年報(青果物編)』による。
- 18) 大規模工場の経済性と多数工場企業の経済性については、J. S. ベイン著、宮澤健一監訳『産業組織論上』丸善株式会社、昭和45年3月、第6章参照。
- 19) 館本勲武「外食産業への野菜の供給をめぐる動き」『野菜季報』No.63、1998年3月、PP.26~35参照。
- 20) 一般飲食店の売上高に占める食材費の割合は34%であり、食材費に占める野菜・その加工品の割合は12%である(農水省『外食産業原材料需要構造調査結果の概要』平成7年による)。これをもとにすると、売上高に占める野菜費用の割合は4%強である。
- 21) 系列の概念については、高橋浩夫、大山泰一郎共著『現代企業経営学』同文館、平成7年4月、第8章、3節参照。
- 22) SK社は関西の青果物仲卸老舗であったが、1970年にカット野菜製造事業を創業し、主として関西地域内の学校給食へのカット野菜供給を中心に成長してきた。しかしカット野菜の学校給食需要は、80年代に入って頭打ちとなってきたために、漸次一般外食の営業給食に切り替えてきた。さらに90年頃からは量販店の刺身用つまとして、だいこん千切りの需要が増大したために、その販売額の比重を急増させてきた。なお刺身用だいこん千切りは、量販店では生鮮青果物部門で取り

扱う通常の家庭用カット野菜とは異なり、水産部門で取り扱うために、取引が単品大量である。

- 23) 中小企業団体の定義によれば、鉱工業で資本金5,000万円以下の会社、ならびに常時使用従業員数が300人以下の会社は中小企業と呼んでいる。

謝辞：本稿の執筆に当たっては、食品産業センター「原料野菜契約取引推進中央協議会」委員および「カット野菜委員会」委員の業者の方々から、格別のご協力とご教示を頂いた。記して謝意を表する次第である。ただし文中誤りがあれば、それらはすべて筆者のものである。