

東京都中央卸売市場淀橋市場

経営展望 基本戦略

平成30年3月
 **東京都中央卸売市場**

目次

第1章 淀橋市場経営展望基本戦略の策定に当たって.....	1
1 淀橋市場の概要.....	1
2 経営展望基本戦略策定の背景.....	1
3 経営展望基本戦略策定の趣旨.....	1
第2章 淀橋市場を取り巻く環境と重点課題.....	2
1 淀橋市場を取り巻く環境.....	2
(1) 社会環境の変化.....	2
(2) 市場流通の変化.....	11
2 淀橋市場の現状・課題.....	16
(1) 青果物取扱数量の推移.....	16
(2) 仲卸業者・売買参加者の状況.....	17
(3) 商圏内の消費者動向.....	20
(4) 市場の取扱効率と施設機能.....	23
3 調査結果のまとめ.....	24
(1) 先進事例調査.....	24
(2) アンケート調査.....	25
(3) ヒアリング調査.....	29
(4) リニューアル事業の評価.....	30
第3章 淀橋市場経営展望基本戦略.....	36
1 経営展望基本戦略の策定手順.....	36
2 調査結果を踏まえた淀橋市場の強み・弱み、機会・脅威の分類.....	36
3 SWOT 分析.....	37
4 淀橋市場経営展望基本戦略.....	38
5 淀橋市場の目指す将来像.....	39
6 基本戦略の展開.....	39
7 基本戦略の推進体制.....	42
第4章 経営展望基本戦略策定の経過.....	43
1 事業フロー.....	43
2 淀橋市場経営展望策定検討会 構成委員名簿.....	45
3 「淀橋市場における経営展望策定検討会」設置要綱.....	46

第1章 淀橋市場経営展望基本戦略の策定に当たって

1 淀橋市場の概要

東京都中央卸売市場淀橋市場（以下「淀橋市場」という。）は、新宿副都心に隣接し、新宿区をはじめ、中野区、杉並区、練馬区、世田谷区等周辺区部や多摩地区の東部・中部を中心に青果物を供給している市場である。

沿革としては、四谷、淀橋、中野、杉並、練馬、渋谷、世田谷方面に散在していた私設の卸売市場を統合収容するため、昭和7年に当時の東京市が策定した中央卸売市場第二次分場建設計画に基づき、昭和14年2月に開設されたものである。現在では、東京都中央卸売市場の青果9市場の中で第三番目の取扱実績を有する。

卸売業者は東京新宿ベジフル株式会社であり、仲卸業者15社、売買参加者616名、関連事業者7社で構成されている（平成26年9月時点）。

平成26年の年間取扱数量は235,256tであり、うち野菜181,008t、果実50,614t、その他3,634tとなっている。また、金額ベースでは年間取扱金額が56,096百万円であり、うち野菜39,586百万円、果実15,558百万円、その他952百万円となっている。

平成26年の東京都中央卸売市場の青果9市場全体に占める、淀橋市場の年間取扱数量の比率は11.3%、年間取扱金額の比率は10.4%である。

2 経営展望基本戦略策定の背景

近年、少子高齢化に伴う人口減少による食料消費の減少、加工食品の需要増などの消費者ニーズの多様化、生鮮食料品流通における市場外流通の増加により、全国的に卸売市場の取扱数量の減少や経由率の低下等が続いている中で、淀橋市場においても取扱数量が直近10年間で約23%減少しており、現在もこの減少傾向に歯止めがかかっていない状況である。さらに、新宿区、渋谷区等の一大消費地に売買参加者が集中して存在しているという利点が十分に活かしきれていない状況にある。

また、淀橋市場は、その取扱数量に比して極めて狭隘な敷地での市場運営を強いられており、場内は常に混雑しているほか、周辺道路の混雑の原因にもなっており、近隣住民から苦情が寄せられる状況も見られる。加えて、総合事務所棟や卸売場等の施設は老朽化が進んでいるが、狭隘な敷地が施設改修を困難にさせている。

3 経営展望基本戦略策定の趣旨

このような現状を打開し、今後も都民へ安定的に青果物等を提供していくために、開設者である都と市場関係業者（卸売業者、仲卸業者、売買参加者及び関連事業者の4者を指す。以下同じ。）で構成する「淀橋市場における経営展望策定検討会」（以下「検討会」という。）を発足し、淀橋市場の現状における課題を調査分析した上で、ソフト面とハード面の両面から今後の中長期的な市場のあり方を検討し、その実現に向けた経営戦略（経営展望基本戦略）を策定するものである。

なお、本経営展望基本戦略を踏まえ、各戦略を具体的に展開するための事業計画（経営展望行動計画）を策定するものとする。

第2章 淀橋市場を取り巻く環境と重点課題

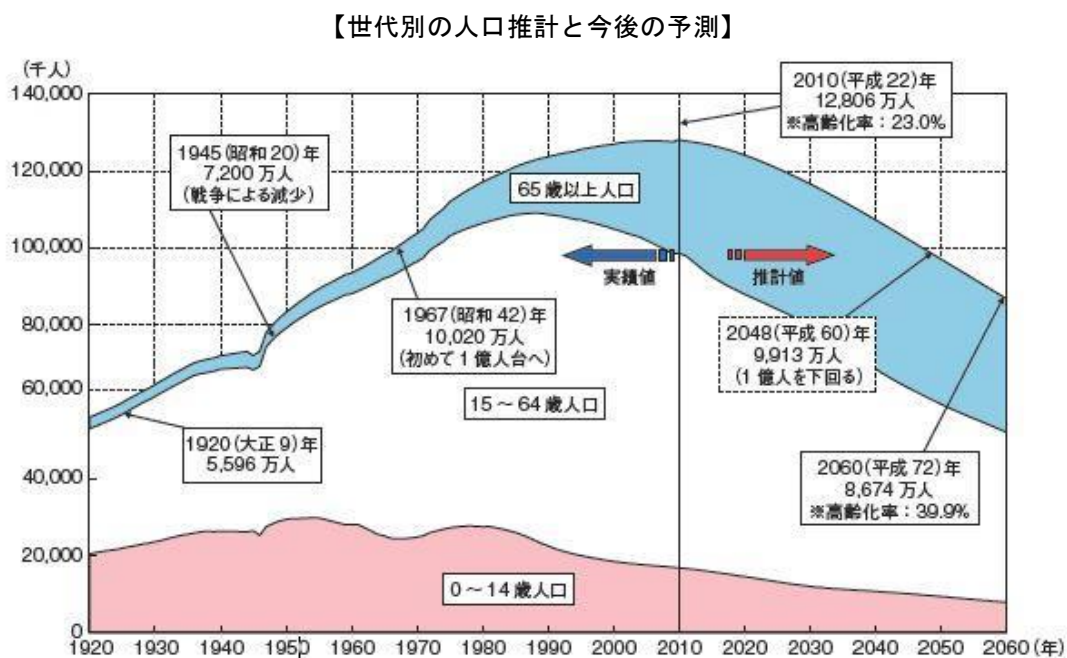
以下に、文献・統計データ調査結果から見られる、淀橋市場を取り巻く経営環境及び現状・課題について示す。

1 淀橋市場を取り巻く環境

(1) 社会環境の変化

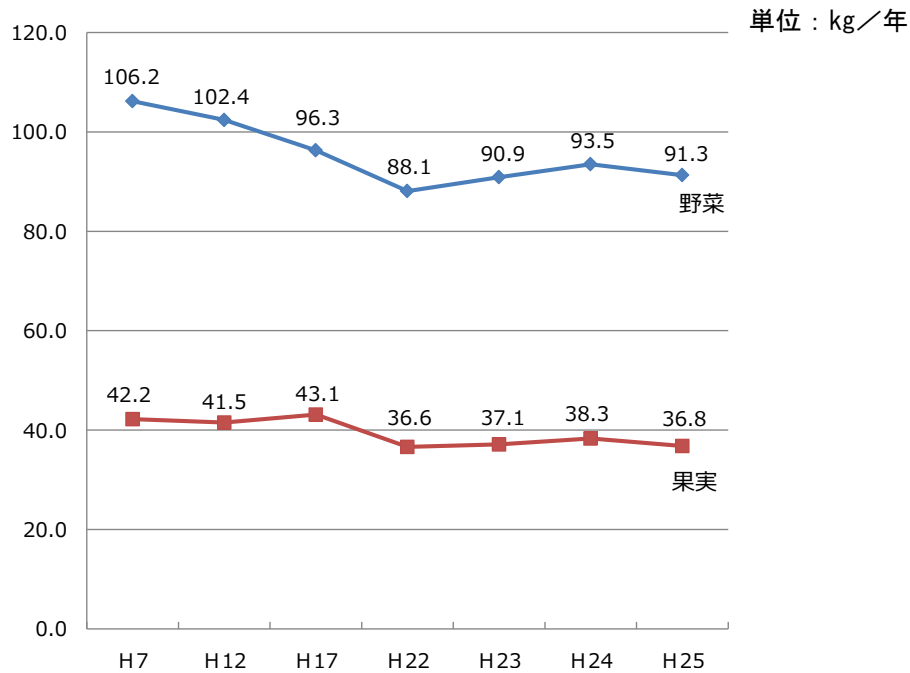
①人口構造の変化と食料消費量の減少

人口減少を背景として国民の食料消費量は、減少傾向にある。また、国民1人当たりの野菜・果実の消費量は近年横ばいの状態ではあるが、高齢化の進展等に伴い今後も減少することが予想される。



資料：内閣府「少子化社会対策白書（平成26年版）」

【国民1人・1年当たり野菜・果実の消費量の推移】

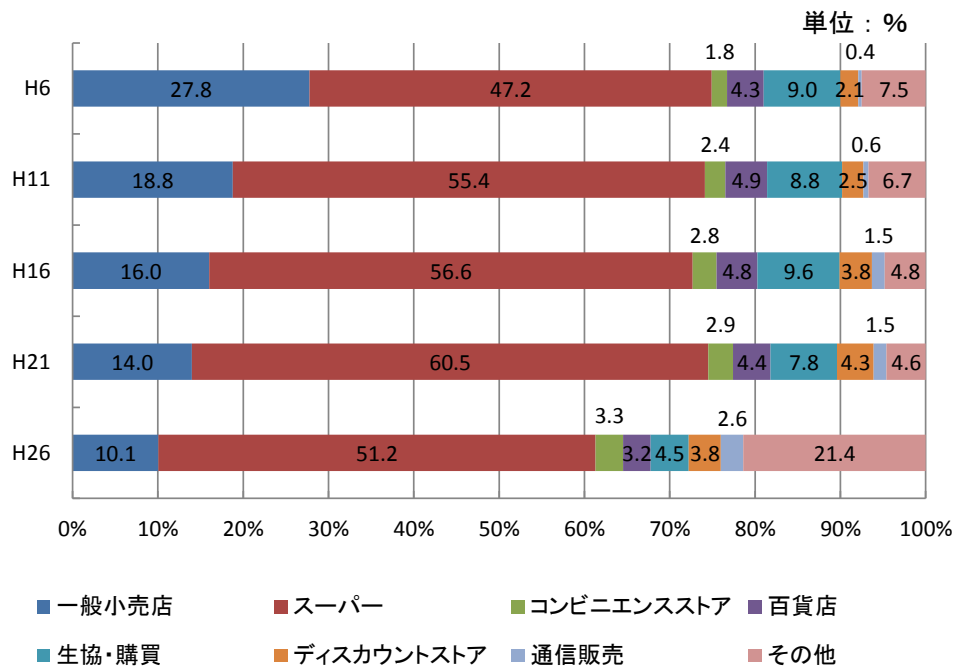


資料：農林水産省「平成26年度 食料需給表」

②食料品の購入先の変化

食料品の購入先は、一般小売店やスーパーの割合が減少する一方、コンビニエンスストアや通信販売の割合が増加傾向にある。また、近年増加している「その他」には、道の駅の農産物直売所や露店（マルシェ等）等も含まれており、購入先が多様化する状況を示している。

【食料品の購入先別支出割合（2人以上の世帯）】

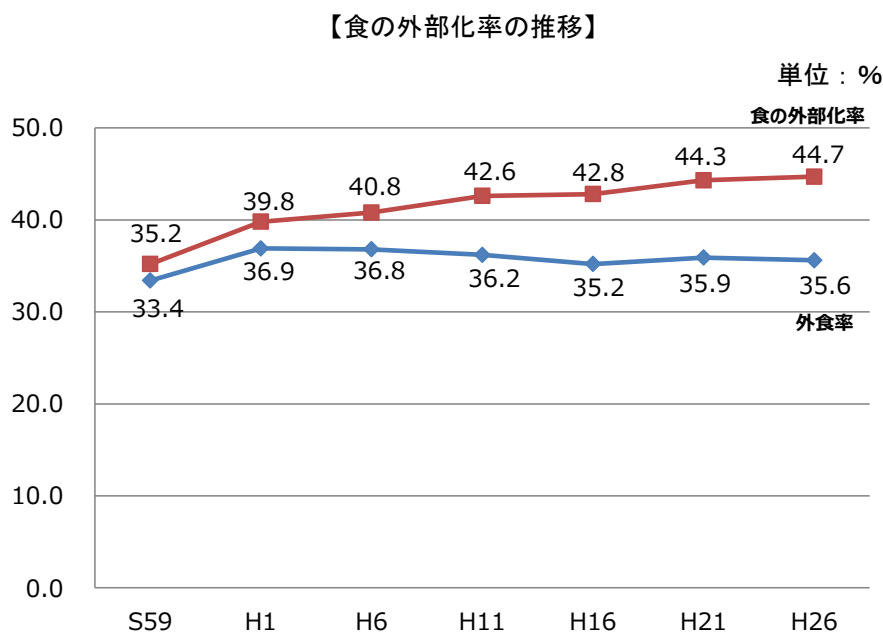


資料：総務省「平成21年 全国消費実態調査」

③食の外部化率の上昇

食の外部化率は、昭和 59 年の約 35% に対し、平成 26 年は約 44% まで拡大しており、青果物等の食材を購入して自宅で調理する割合が減少している。

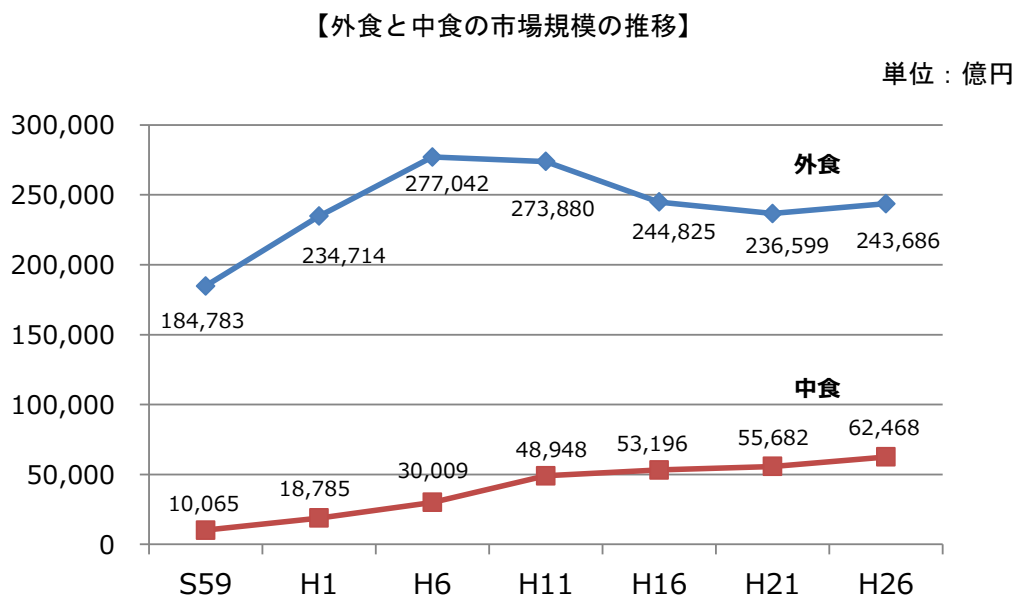
また、外食の市場規模は減少傾向にあったが、近年再び増加傾向に転じている。中食については、一貫して拡大している。



※食の外部化率＝広義の外食市場規模（中食市場含む。）／（家計の食料飲料支出額＋外食市場規模）

外食率＝外食市場規模／（家計の食料飲料支出額＋外食市場規模）

資料：（公財）食の安全・安心財団「平成 26 年 外食率と食の外部化率の推移」



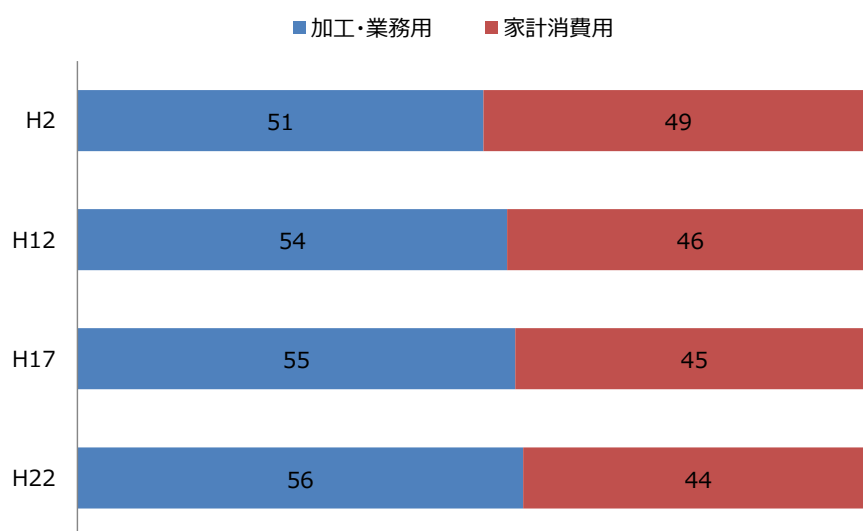
資料：（公財）食の安全・安心財団「平成 26 年 外食率と食の外部化率の推移」

④加工・業務用需要の高まり

有職主婦の増加、核家族化の進展などにより、家庭内で調理する内食割合が低下する一方、中食や加工品などの購入割合は増加している。こうした動向を受け、主要野菜（グラフ【品目別の加工・業務用需要の割合（H22）】の13品目）の加工・業務用の需要割合は、家計消費を上回るほど高まっている。

【主要野菜（13品目）の用途別需要割合の推移】

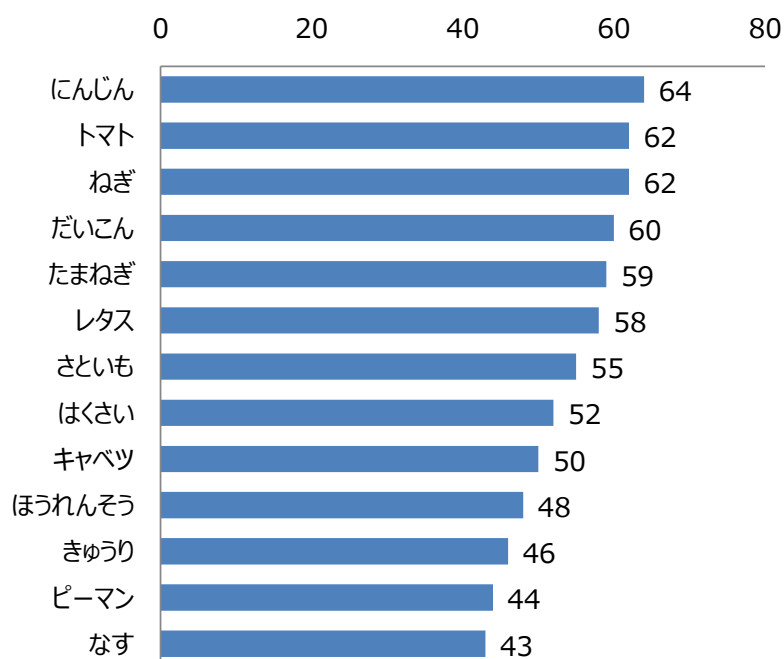
単位：％



資料：農林水産政策研究所「農林水産政策研究所レビューNo. 48」

【品目別の加工・業務用需要の割合（H22）】

単位：％



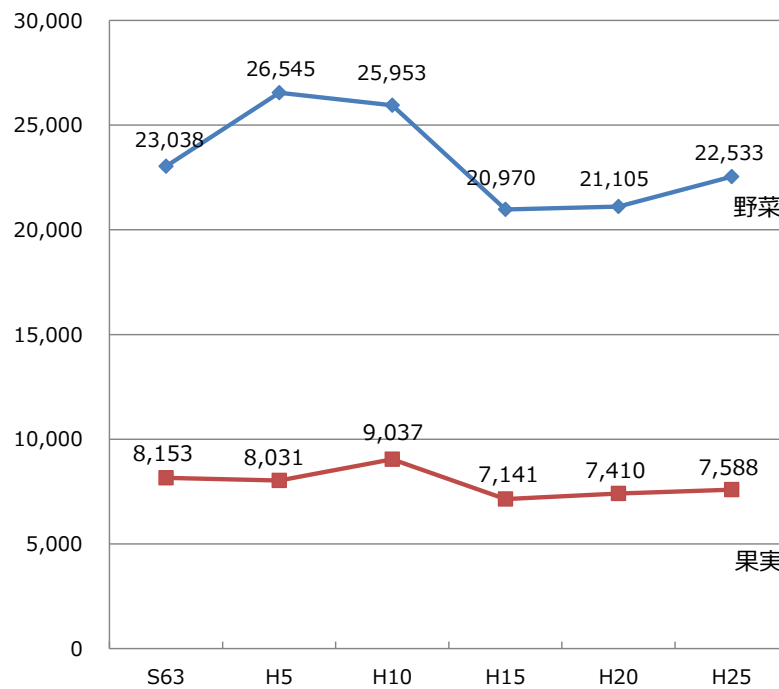
資料：農林水産政策研究所「農林水産政策研究所レビューNo. 48」

⑤農産物の生産力の低下

青果物の生産額は、近年、僅かに増加しているが、耕地面積の減少や耕作放棄地の増加、生産者の減少・高齢化を背景として販売農家戸数の減少が進んでおり、青果物の生産力は、今後更に低下することが懸念される。

【野菜・果実の総生産額推移】

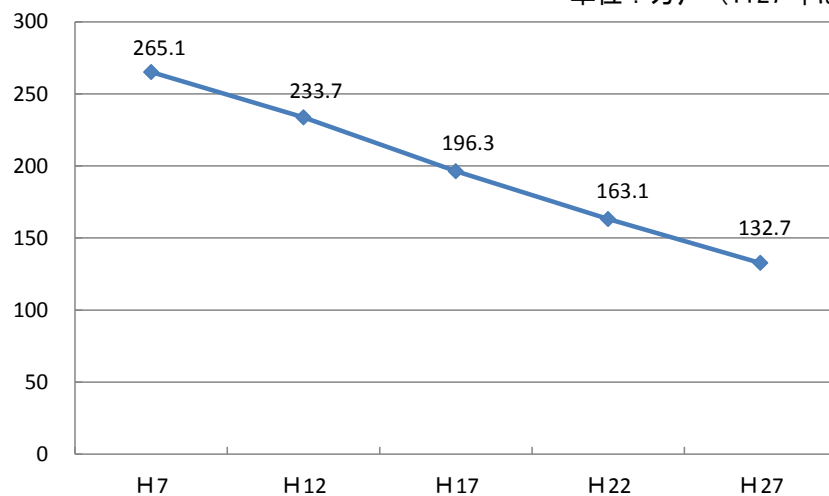
単位：億円



資料：農林水産省「平成 25 年 生産農業所得統計」

【販売農家戸数推移】

単位：万戸（H27 年は概数値）



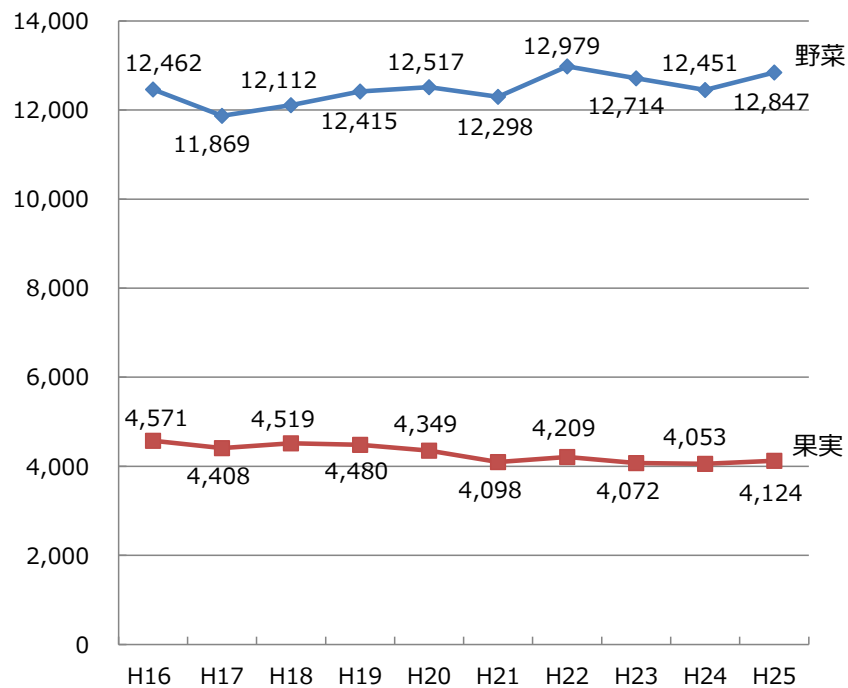
資料：農林水産省「2015 年 農林業センサス」

⑥農協の取扱高の推移

総合農協の野菜・果実の取扱高は、過去 10 年間概ね横ばいで推移している。

【総合農協の青果物取扱高推移】

単位：億円



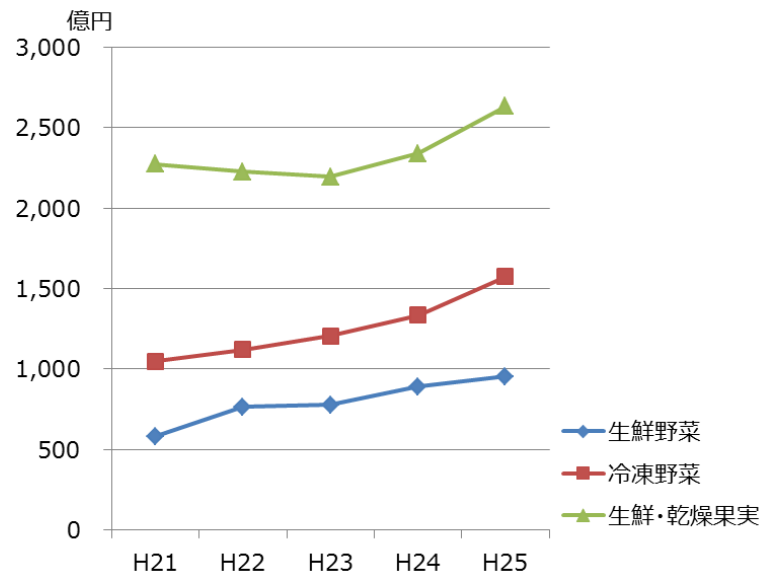
資料：農林水産省「平成 25 年 農業協同組合及び同連合会一斉調査」

⑦野菜・果実の輸出入額の状況

近年、生鮮野菜、冷凍野菜、生鮮・乾燥果実の輸入額は、いずれも増加傾向にある。国の政策に従い輸出額も増加傾向にあるが、その金額は輸入額の10分の1に満たない規模である。

【野菜・果実等の輸入の状況】

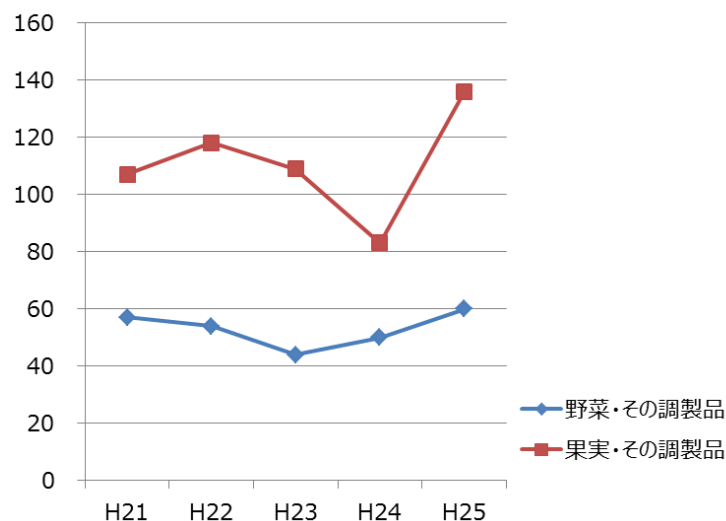
単位：億円



資料：財務省「貿易統計」

【野菜・果実等の輸出状況】

単位：億円



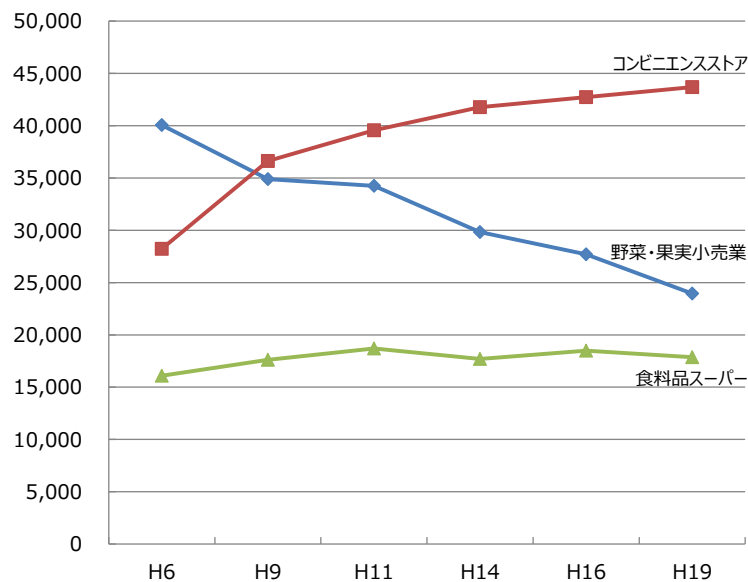
資料：財務省「貿易統計」

⑧食品小売業態の変化

食品小売業の店舗数・売上高は、コンビニエンスストアでは増加する一方、野菜・果実小売業（いわゆる八百屋）では減少している。食料品スーパーでは、店舗数は概ね横ばいであるが、売上高は増加傾向にある。

【小売業態別店舗数推移】

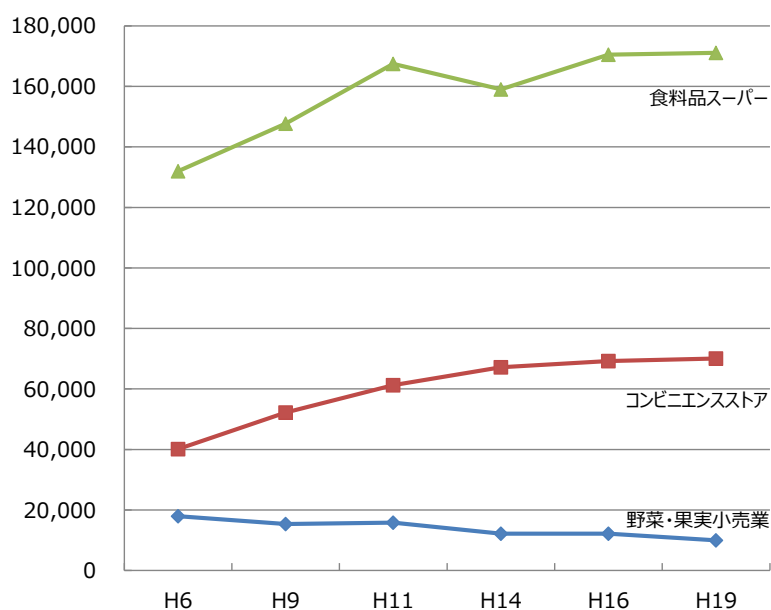
単位：店



資料：経済産業省「平成 19 年 商業統計表」

【小売業態別売上高推移】

単位：億円



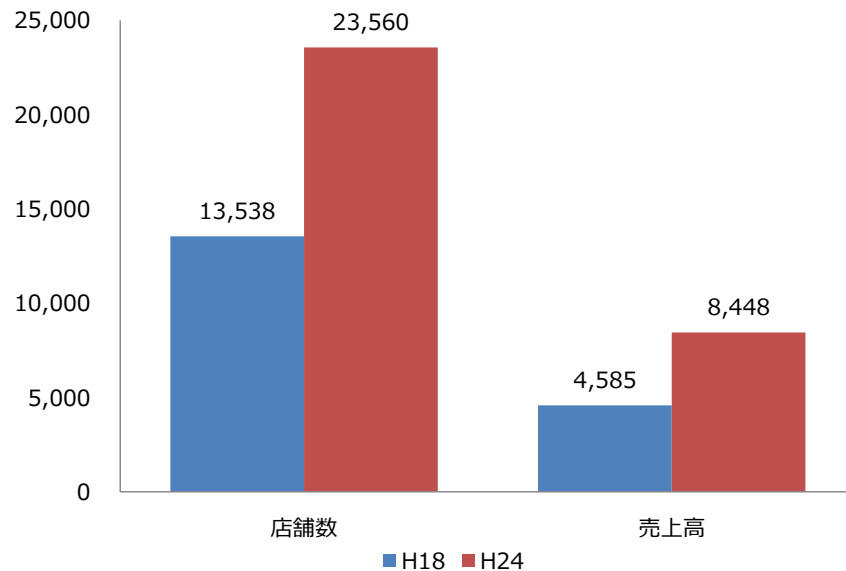
資料：経済産業省「平成 19 年 商業統計表」

⑨直売所及び学校給食の伸長

農産物直売所の店舗数及び売上高はともに増加傾向にある。また、学校給食における地場産品の利用率も拡大傾向にあり、平成 27 年度の国の政策目標は 30%に設定されている。

【農産物直売所の店舗数と売上高の推移】

単位：店、億円



資料：農林水産省「平成 17 年農林業センサス」、「平成 19 年農産物地産地消等実態調査」、「平成 24 年度 6 次産業化総合調査」

【学校給食における地場産品の利用率推移】

単位：%



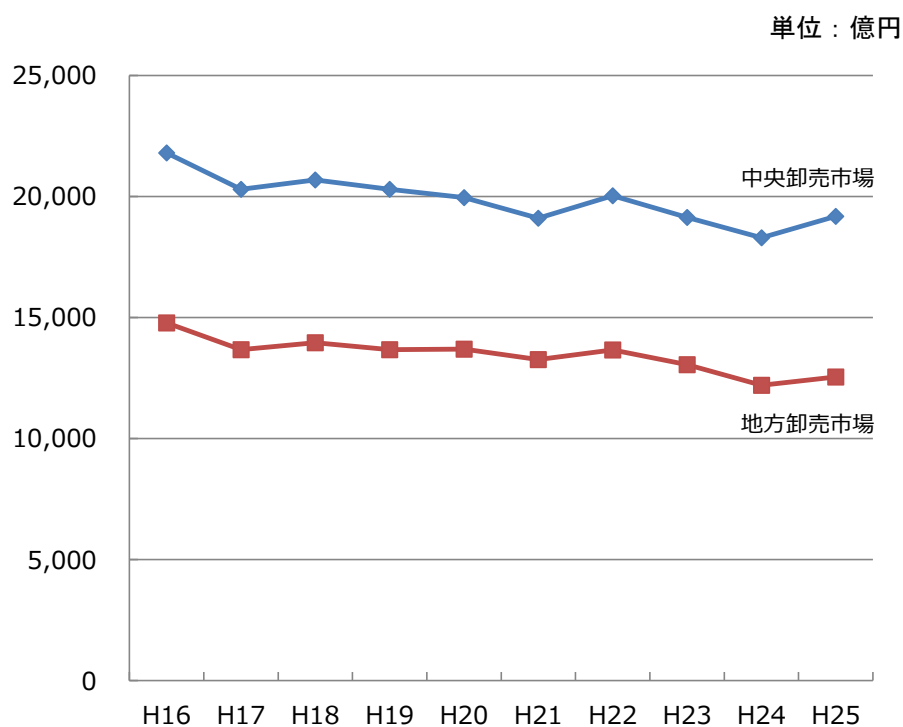
資料：文部科学省「平成 25 年度 学校給食における地場産物及び国産食材の活用状況調査」

(2) 市場流通の変化

①卸売市場の取扱金額・市場数

卸売市場における青果物の取扱金額は、中央卸売市場・地方卸売市場ともに近年僅かに持ち直してはいるが、長期的には減少傾向にある。また、市場数は、中央・地方ともに減少傾向にある。

【卸売市場における青果物の取扱金額の推移】



資料：農林水産省「平成 26 年度 卸売市場データ集」

【卸売市場数の推移】

単位：件

年度	中央卸売市場	地方卸売市場
H16	86	1,304
H17	86	1,286
H18	84	1,259
H19	81	1,237
H20	79	1,207
H21	76	1,185
H22	74	1,169
H23	72	1,159
H24	72	1,144
H25	70	1,105

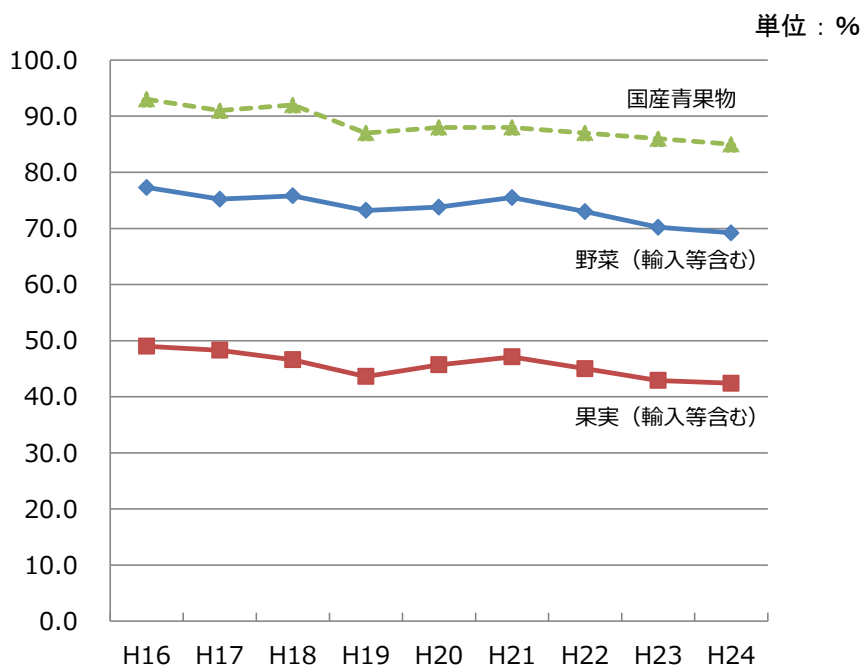
資料：農林水産省「平成 26 年度 卸売市場データ集」

②卸売市場経由率の低下と取引形態の多様化

流通構造の変化を受けて、輸入品を含めた青果物の卸売市場の経由率は年々減少しており、平成 24 年の野菜の卸売市場経由率は 69.2%で、果実は 42.4%となっている。その中で国産の青果物の卸売市場経由率は 85.0%で、緩やかな低下傾向にある。

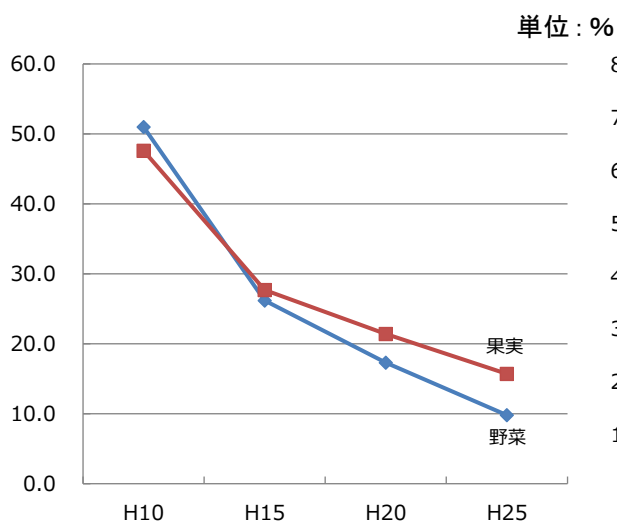
また、せり・入札による従来の取引形態は減少し、現在は相対取引がほとんどとなり、買付集荷が増加傾向にある。

【青果物の卸売市場経由率の推移】

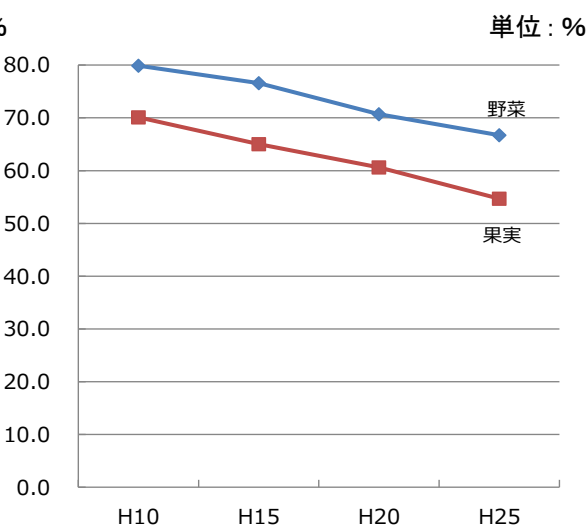


資料：農林水産省「平成 26 年度 卸売市場データ集」

【せり・入札取引の割合（金額ベース）】



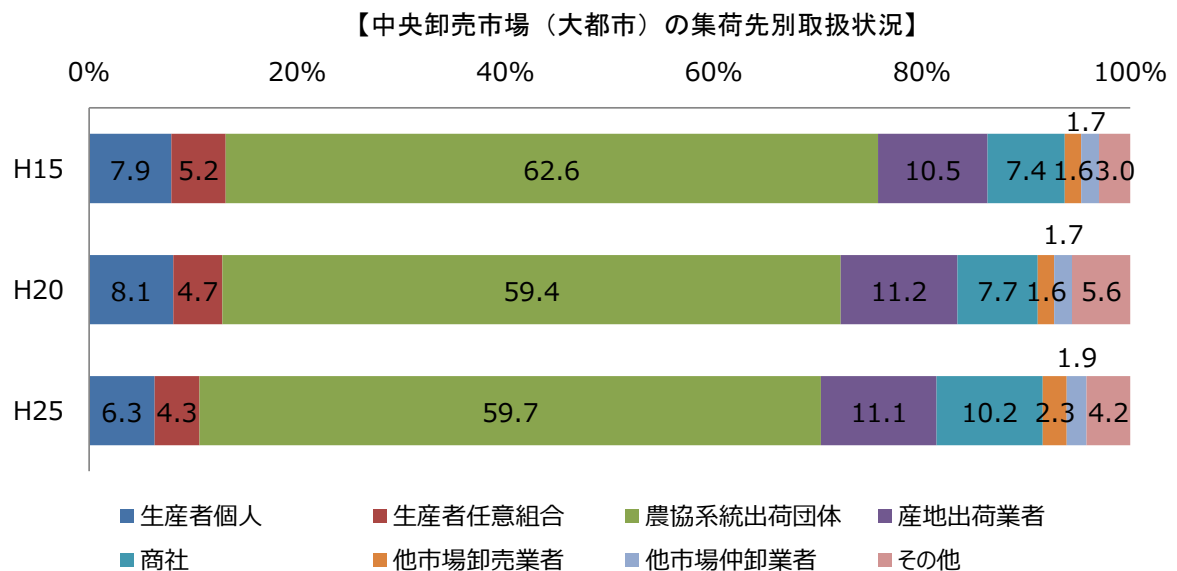
【委託集荷の割合（金額ベース）】



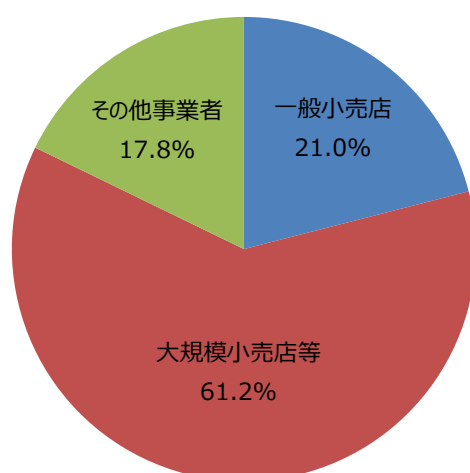
資料：農林水産省「平成 26 年度 卸売市場データ集」

③集荷先・販売先状況

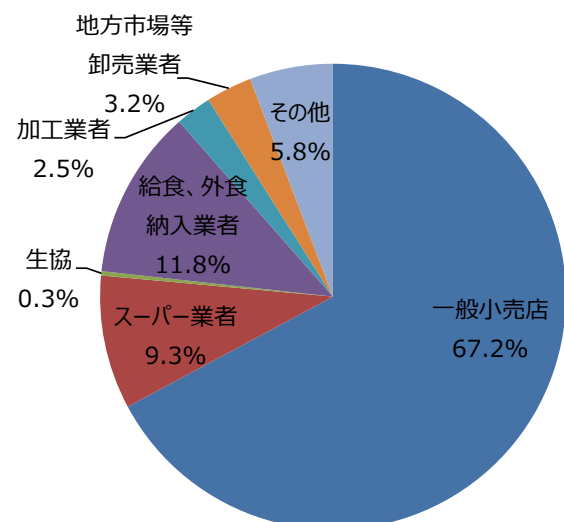
中央卸売市場（野菜）における集荷先は農協系統出荷団体が全体の約6割を占め、過去10年間大きな変化は見られない。また、仲卸業者の販売先状況、売買参加者の業種別割合はグラフのとおりである。



【中央卸売市場の仲卸業者の販売先割合（H25）】



【中央卸売市場の売買参加者の業種別割合（H25）】

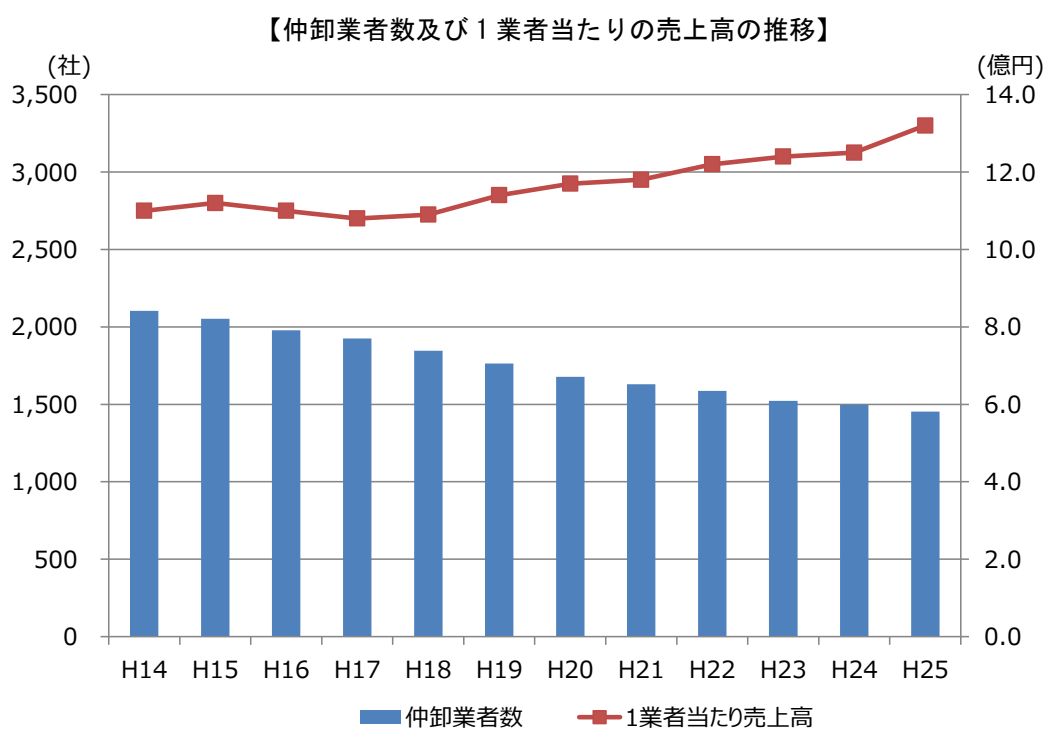
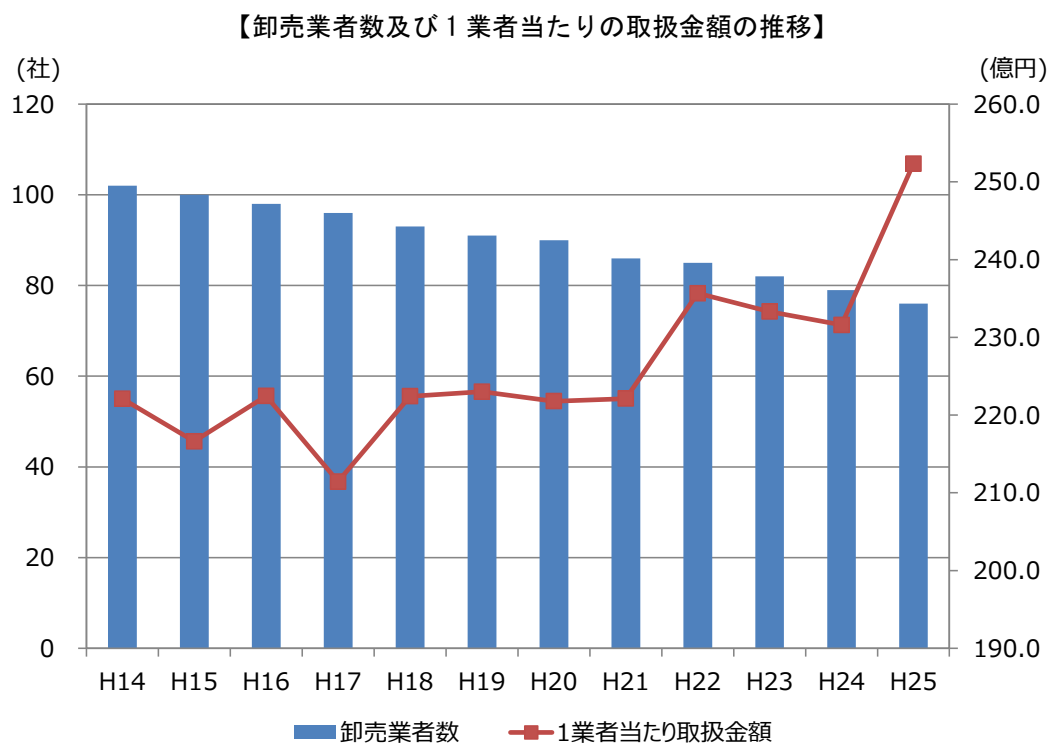


資料：農林水産省「平成26年度 卸売市場データ集」

④卸売業者・仲卸業者の業者数の推移と経営状況

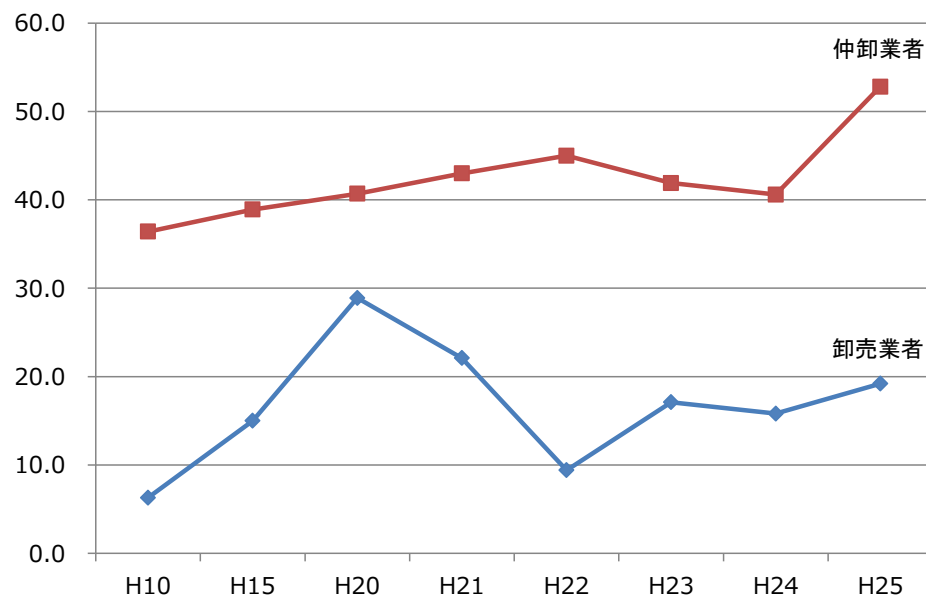
中央卸売市場（青果）における卸売業者数・仲卸業者数はともに減少傾向にある一方、1 業者当たりの取扱金額は増加傾向が見られる。

また、中央卸売市場における青果物卸売業者の約 2 割、青果物仲卸業者の 5 割超が営業損失を計上しており、厳しい経営状況となっている。



【営業損失を計上した中央卸売市場の青果物卸売業者・仲卸業者の割合】

単位：％

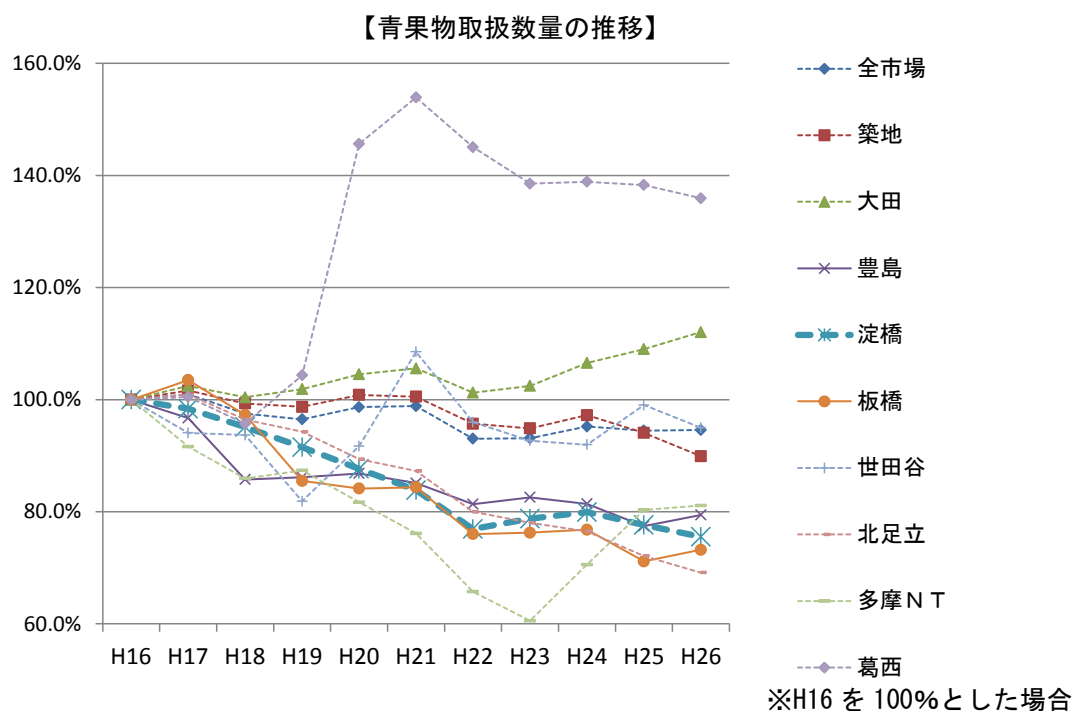


資料：農林水産省「卸売市場データ集」

2 淀橋市場の現状・課題

(1) 青果物取扱数量の推移

都内の青果物中央卸売市場を見ると、平成 16 年に比べて平成 26 年の取扱数量が拡大しているのは 2 市場（大田、葛西）のみであり、その他の市場は減少傾向にある。淀橋市場の減少率は、3 番目に高い。



	H16	H26	H16 を 100%とした場合の比率
全市場	219.6 万 t	207.7 万 t	94.6%
築地	32.5 万 t	29.2 万 t	89.9%
大田	86.3 万 t	96.7 万 t	112.1%
豊島	12.1 万 t	9.6 万 t	79.4%
淀橋	31.1 万 t	23.5 万 t	75.5%
板橋	17.5 万 t	12.8 万 t	73.2%
世田谷	4.6 万 t	4.4 万 t	95.0%
北足立	23.0 万 t	15.9 万 t	69.2%
多摩ニュータウン	2.7 万 t	2.2 万 t	81.1%
葛西	9.7 万 t	13.2 万 t	135.9%

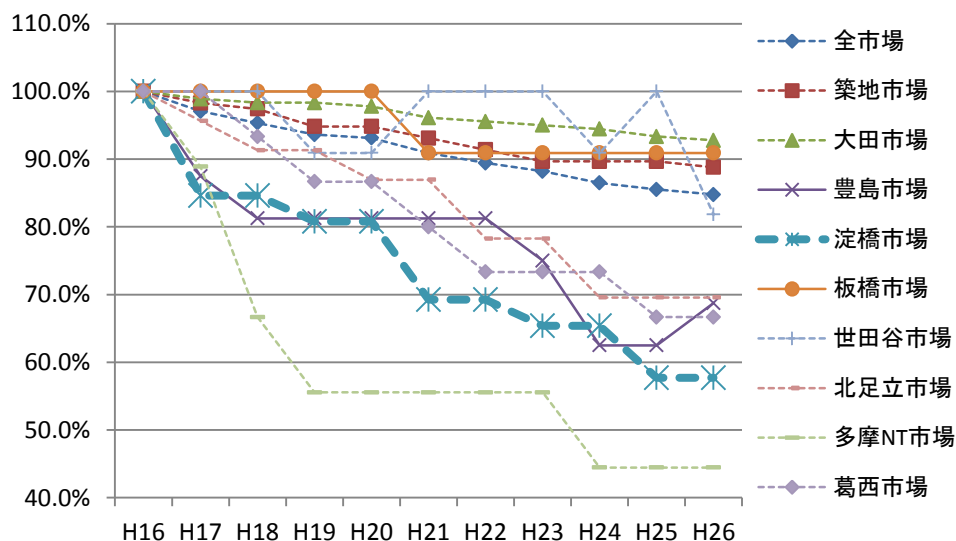
資料：東京都中央卸売市場「市場統計情報（月報・年報）」

(2) 仲卸業者・売買参加者の状況

① 仲卸業者数と売買参加者数の推移

都内の青果物中央卸売市場を見ると、仲卸業者、売買参加者ともに減少傾向にある。区部に所在する卸売市場の中では、淀橋市場の減少率が最も高い。

【青果部仲卸業者数の推移】

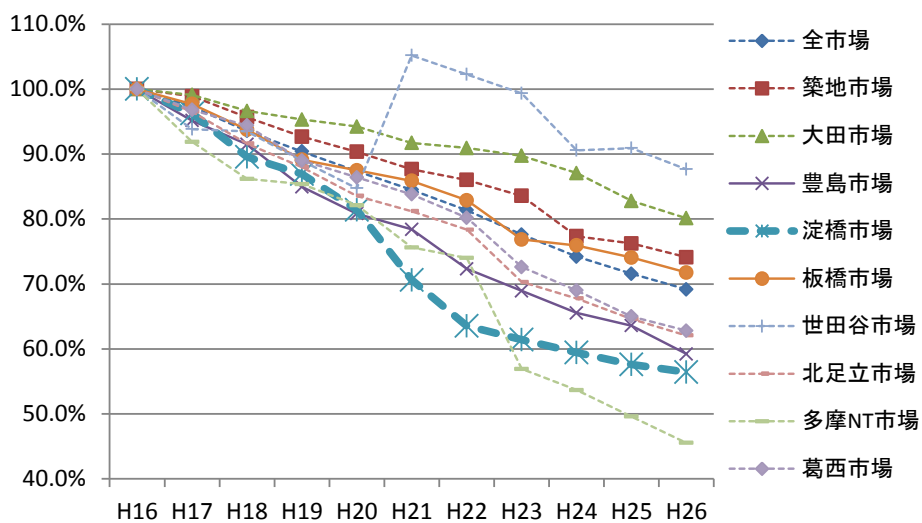


※H16 を 100%とした場合

	H16	H26	H16 を 100%とした場合の比率
全市場	407 社	345 社	84.8
築地	116 社	103 社	88.8
大田	180 社	167 社	92.8
豊島	16 社	11 社	68.8
淀橋	26 社	15 社	57.7
板橋	11 社	10 社	90.9
世田谷	11 社	9 社	81.8
北足立	23 社	16 社	69.6
多摩ニュータウン	9 社	4 社	44.4
葛西	15 社	10 社	66.7

資料：東京都中央卸売市場「事業概要」

【青果部売買参加者数の推移】



※H16 を 100%とした場合

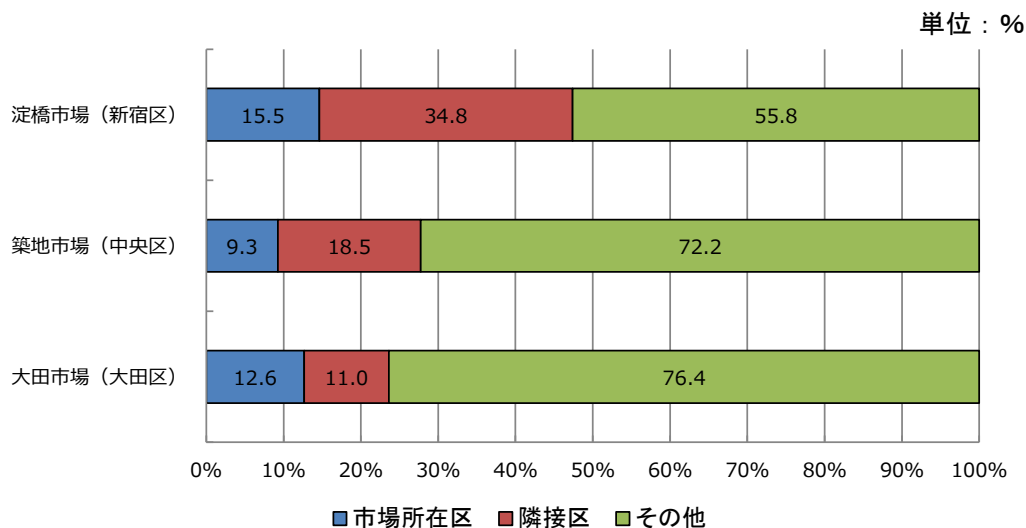
	H16	H26	H16 を 100%とした場合の比率
全市場	5,979 社	4,135 社	69.2
築地	900 社	667 社	74.1
大田	1,579 社	1,265 社	80.1
豊島	412 社	244 社	59.2
淀橋	1,092 社	616 社	56.4
板橋	432 社	310 社	71.8
世田谷	308 社	270 社	87.7
北足立	633 社	393 社	62.1
多摩ニュータウン	123 社	56 社	45.5
葛西	500 社	314 社	62.8

資料：東京都中央卸売市場「事業概要」

②売買参加者の所在地の分布状況

都内の青果物中央卸売市場のうち、取扱数量の多い上位 3 市場（大田市場、築地市場、淀橋市場）を見ると、淀橋市場は、他の 2 市場と比較して、売買参加者が市場所在地と隣接区に所在している割合が高くなっている。

【売買参加者の所在地の割合（平成 27 年度）】

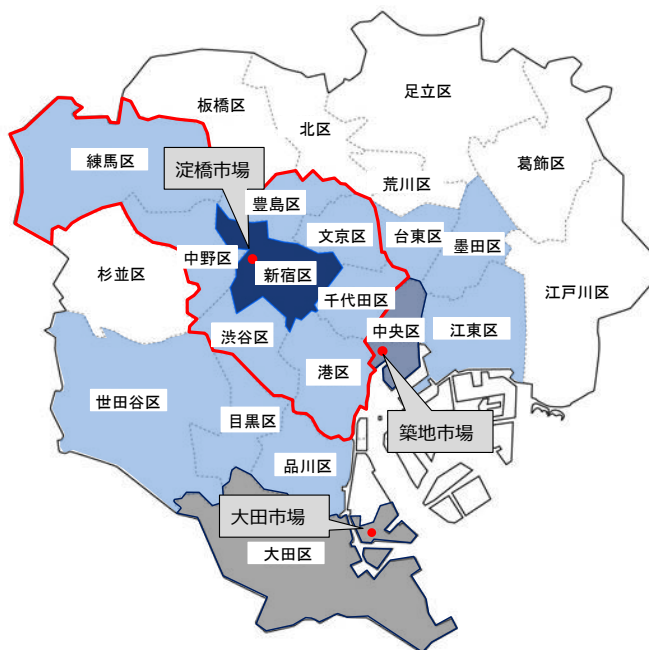


※各市場の所在地の区を「市場所在区」、所在区に接している区を「隣接区」、その他の区市及び都外を「その他」とした。

淀橋市場の隣接区は 7 区（千代田区・港区・文京区・渋谷区・中野区・豊島区・練馬区）、築地市場の隣接区は 5 区（千代田区・港区・台東区・墨田区・江東区）、大田市場の隣接区は 3 区（品川区・目黒区・世田谷区）。

資料：東京都中央卸売市場調べ

【3 市場の近隣商圈】



資料：東京都中央卸売市場調べ

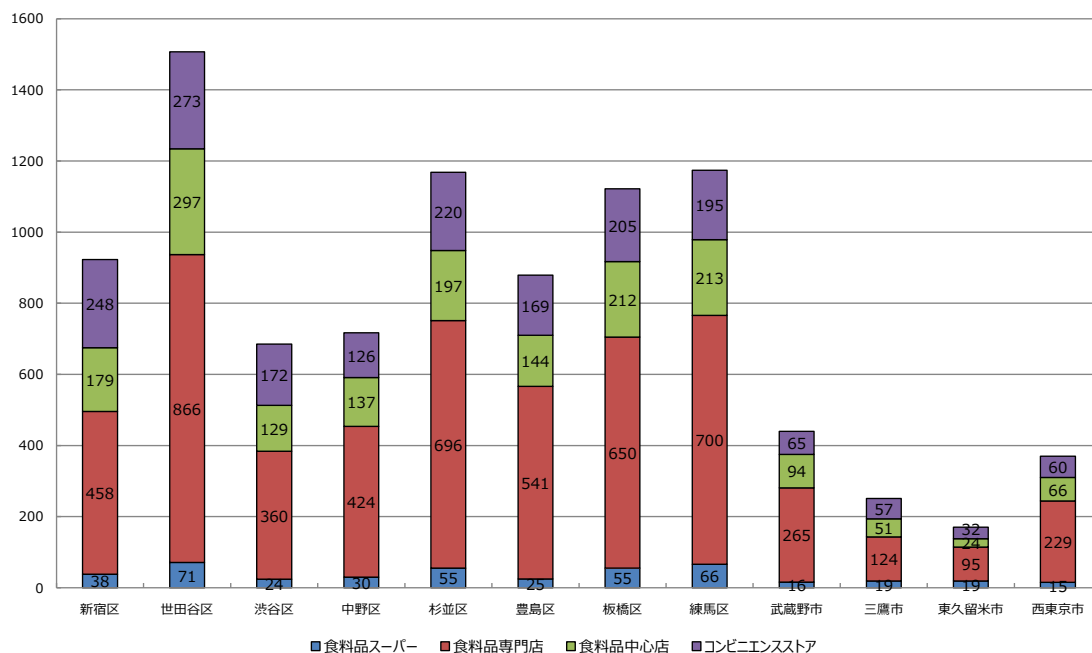
(3) 商圈内の消費者動向

① 商圈内の業態別事業所数

淀橋市場の商圈と考えられる 12 区市の主に食料品を取り扱っている事業所数を業態別に見ると、全区市で食料品専門店の割合が最も高くなっている。

【商圈内の業態別事業所数（平成 19 年）】

単位：件



資料：東京都総務局「平成 19 年 商業統計調査」

② 商圈内の飲食店数

23 区別の飲食店数の上位には、淀橋市場の商圈と考えられる新宿区や渋谷区等が入っている。

【23 区別飲食店数上位 10 区（平成 26 年）】

単位：店舗

順位	区	飲食店数
1	港区	5,827
2	新宿区	5,708
3	中央区	5,414
4	千代田区	3,954
5	渋谷区	3,867
6	世田谷区	3,710
7	大田区	3,596
8	台東区	3,218
9	品川区	2,946
10	杉並区	2,933

資料：総務省統計局「平成 26 年 経済センサス-基礎調査結果」

③商圏内の人口の推移

淀橋市場の商圏と考えられる 12 区市の人口を 10 年前（平成 18 年）と比較すると、全ての区市で人口が増加しており、この傾向は今後もしばらく続くものと考えられる。

【商圏人口の変化】

単位：人

	H18	H27	H18を100% とした場合
新宿区	275,771	327,712	119%
世田谷区	810,983	874,332	108%
渋谷区	196,029	217,008	111%
中野区	275,771	316,625	106%
杉並区	516,705	547,165	106%
豊島区	236,657	275,507	116%
板橋区	508,240	544,172	107%
練馬区	674,123	714,656	106%
武蔵野市	133,722	142,138	106%
三鷹市	171,302	182,092	106%
東久留米市	114,554	116,494	102%
西東京市	187,157	198,267	106%

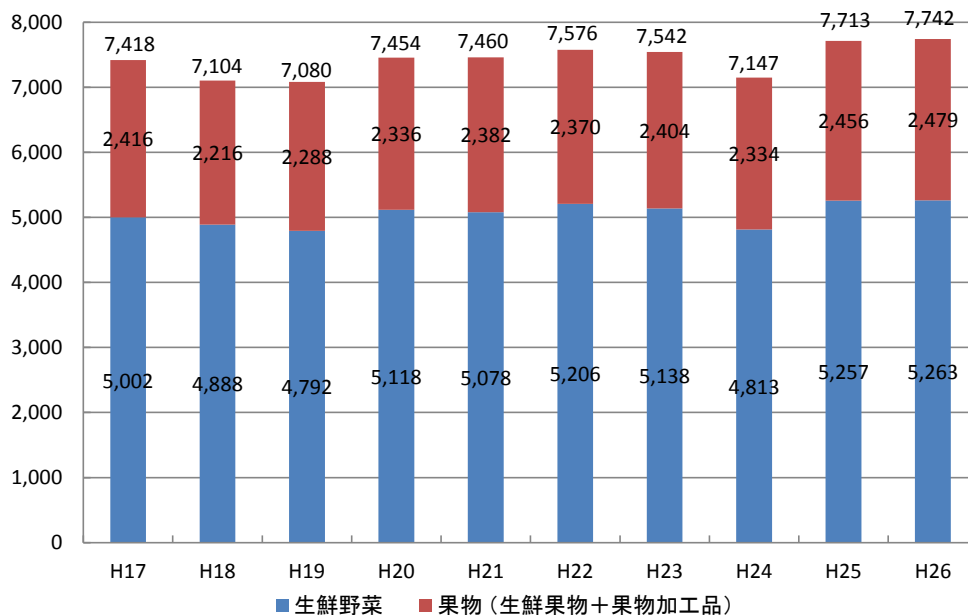
資料：総務省自治行政局「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」

④商圏内における青果物の購入額の推移

東京都区部の生鮮野菜・果物（生鮮果物＋果物加工品）の消費額の推移を見ると、変動はあるものの 7,000 円台で推移しており、今後も一定の青果物の消費が見込まれる。

【東京都区部の一世帯当たり月間の生鮮野菜・果物の消費額の推移】

単位：円

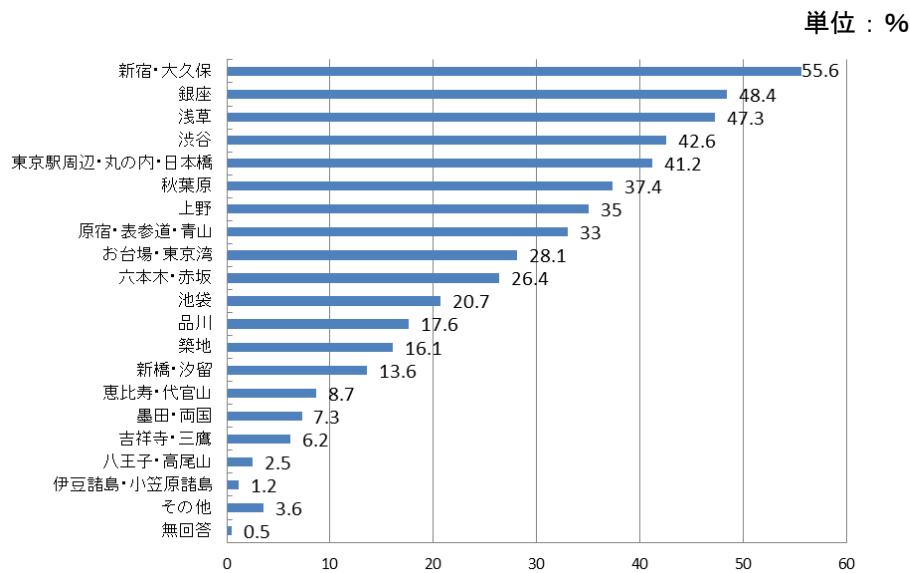


資料：総務省統計局「平成 26 年 家計調査結果」

⑤外国人観光客の動向

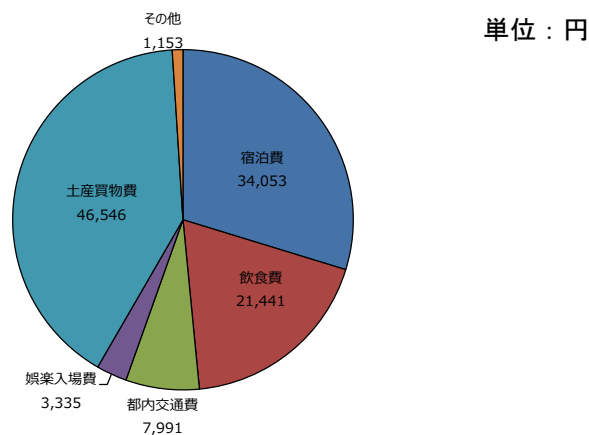
東京を訪れる外国人観光客の半数以上が、淀橋市場の主な商圈と考えられる「新宿・大久保」を訪れている。また、外国人観光客の支出額の内訳を見ると、土産買物費、宿泊費、飲食費の順で多くなっており、外国人観光客も市場活性化に向けた取組の検討対象として捉えることができる。

【訪都外国人の訪問した場所（複数回答）】



資料：東京都産業労働局「平成 25 年度 国別外国人旅行者行動特性調査」

【訪都外国人 1 人当たりの旅行中支出額】



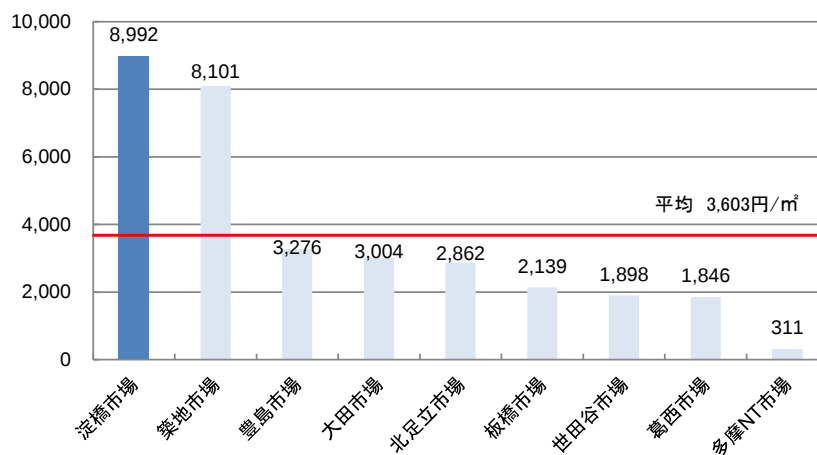
資料：東京都産業労働局「平成 25 年度 国別外国人旅行者行動特性調査」

(4) 市場の取扱効率と施設機能

都内の青果物中央卸売市場の敷地面積に対する取扱効率を比較すると、淀橋市場は最も高くなっている。一方、低温化率は、都内の青果物中央卸売市場の平均よりも低くなっている。

【敷地面積に対する取扱効率（H25 年）】

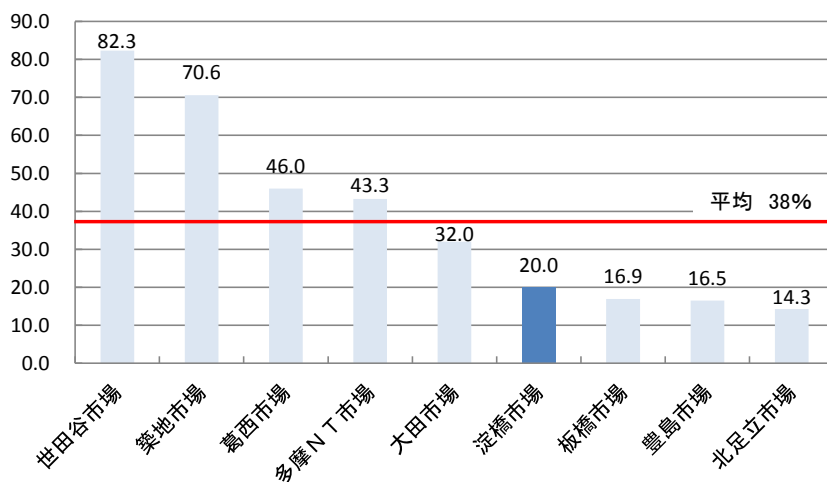
単位：円/㎡



資料：東京都中央卸売市場調べ

【市場（青果物取扱部分）の低温化率（H26 年度末時点）】

単位：%



※低温化率は、卸売場として使用指定されている面積のうち、低温施設の面積の割合を算出したもの。

※淀橋市場は平成 27 年に卸売場 2 階の一部を低温化したため、平成 28 年 3 月現在では、24.4%となっている。

資料：東京都中央卸売市場調べ

3 調査結果のまとめ

淀橋市場の外部に存在する機会や脅威を把握するために、先進的取組を行う卸売市場の事例調査及び、産地・実需者を対象にアンケート調査とヒアリング調査を実施した。また、淀橋市場の内部の強みや弱みを把握するために、市場関係業者を対象にアンケート調査及びヒアリング調査を実施した。

(1) 先進事例調査

卸売市場を取り巻く環境が厳しい中で、先進的な取組を行っている事例等を以下のとおり整理した。

基本戦略	先進的な取組事例
集荷戦略	・ 産地・製品のブランド育成 ・ 特色ある製品の掘り起し ・ 契約取引の拡大 ・ 生産者・出荷者の組織化 ・ 他市場との連携による集荷力強化
販売戦略	・ スーパー等の物流拠点機能の強化 ・ オリジナルブランドとしての販売強化 ・ 輸出事業へのチャレンジ
機能戦略	・ コールドチェーン化の推進 ・ 自動化・IT化の導入 ・ カット・パッケージ機能の強化 ・ カット野菜事業等新たな事業への参入
その他戦略	・ 資本提携等による経営規模の拡大 ・ 市場の統合による効率化

(2) アンケート調査

市場関係業者と産地・実需者を対象に、郵送により調査票の配付・回収を行った。回収状況は、下表のとおりである。

なお、経営戦略の策定に当たり、特に参考とした「淀橋市場に求める取組」、「今後力を入れていきたい販売先」について、その結果を掲載する。

○調査対象区分及び配付・回答数

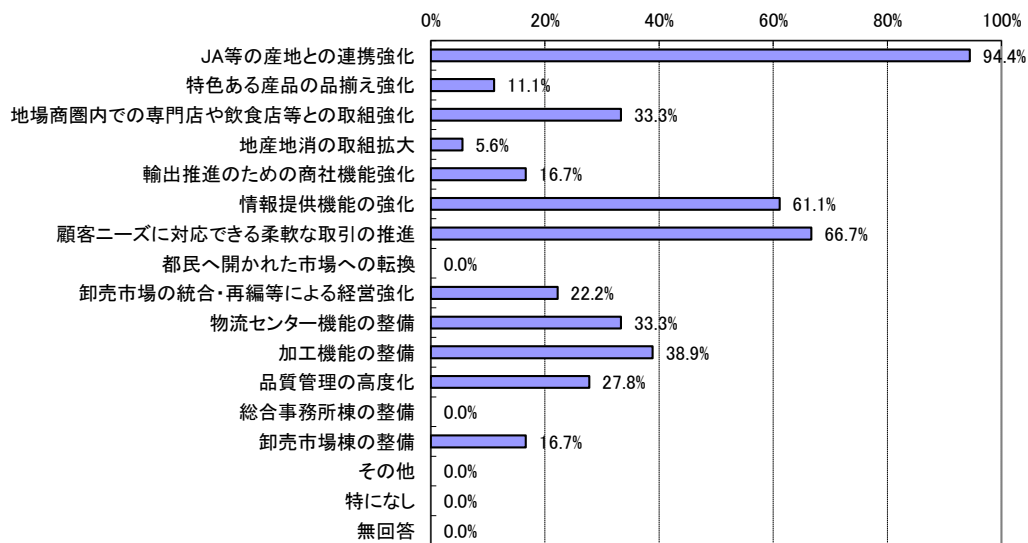
調査対象区分		調査票送付数	回答数(n)	回収率
市場関係業者	卸売業者	1 社	1 社	100.0%
	仲卸業者	15 社	15 社	100.0%
	売買参加者	602 社	273 社	45.3%
	関連事業者	7 社	4 社	57.1%
産地		20 社	18 社	90.0%
実需者		600 社	118 社	19.7%

①淀橋市場に求める取組

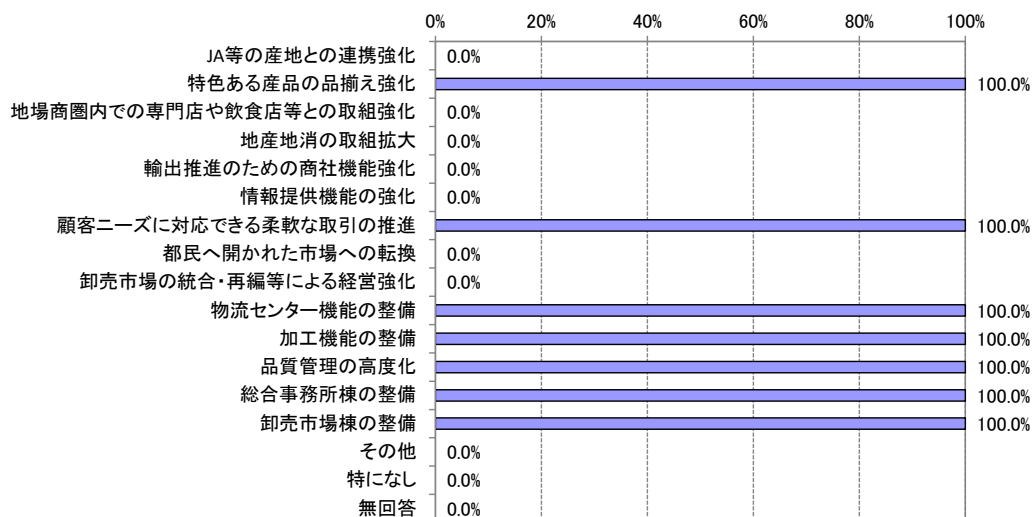
淀橋市場に求める取組の上位であり、かつ各者に共通している項目をまとめると、全ての者の共通意見として「顧客ニーズに対応できる柔軟な取引の推進」、卸・仲卸・売買参加者・実需者の共通意見として「特色ある産地の品揃え強化」、産地・仲卸・売買参加者の共通意見として「J A等の産地との連携強化」へのニーズが高くなっている。

○アンケート調査結果

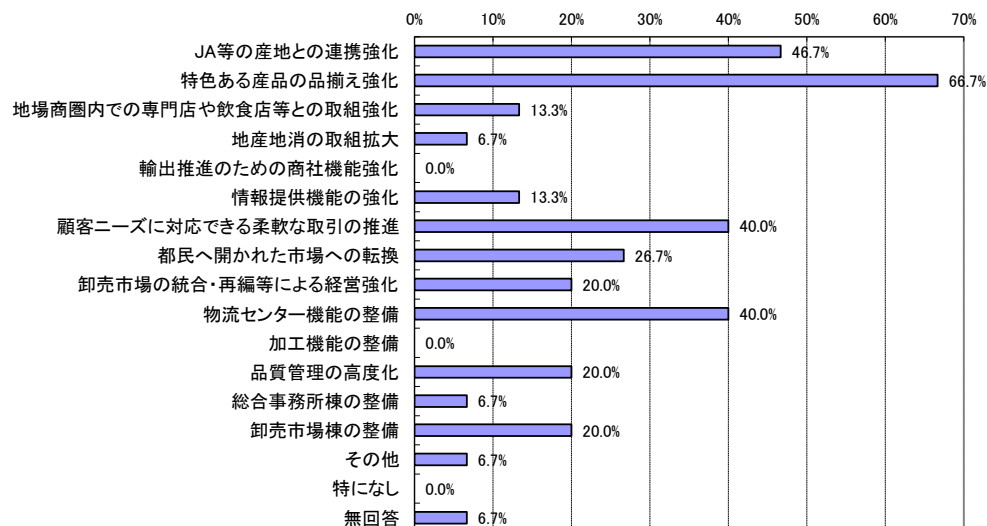
【産地 (n=18)】



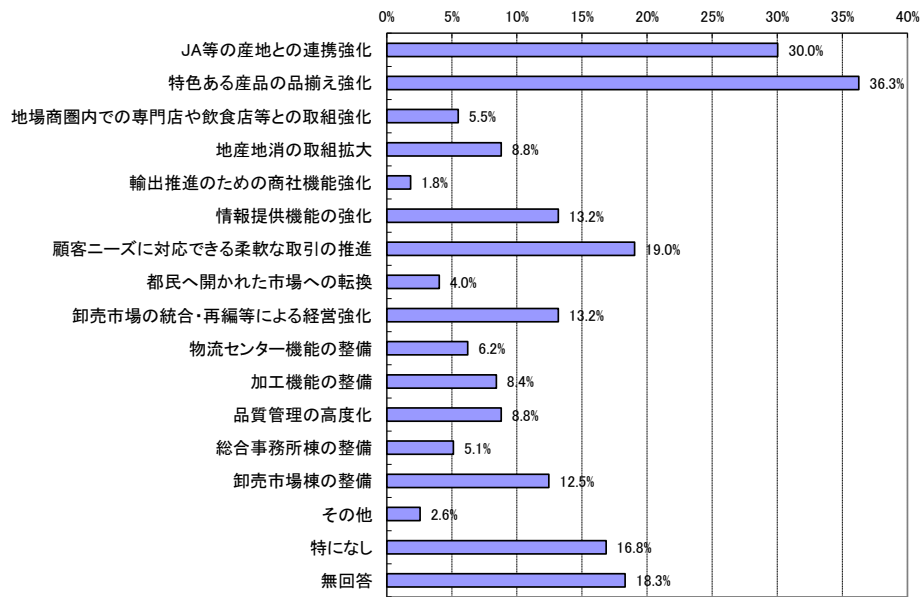
【卸売業者 (n=1)】



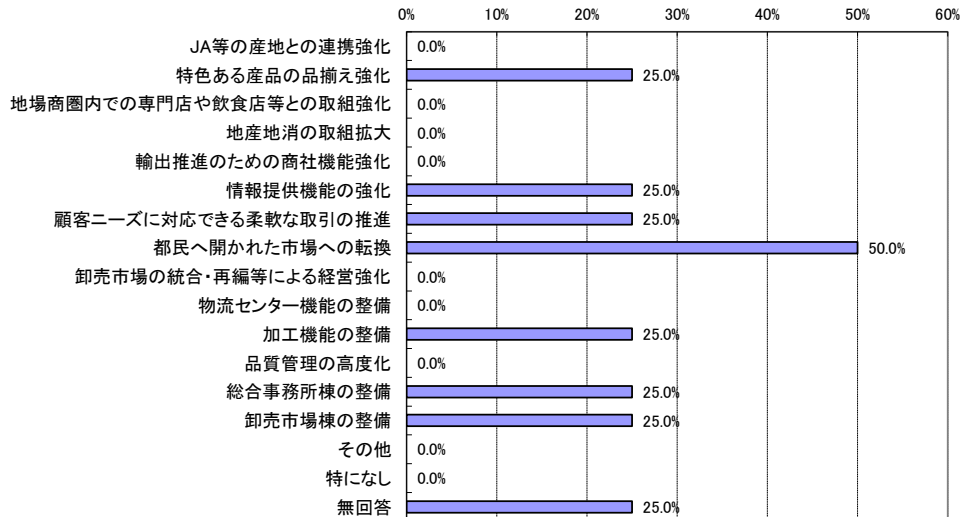
【仲卸業者 (n=15)】



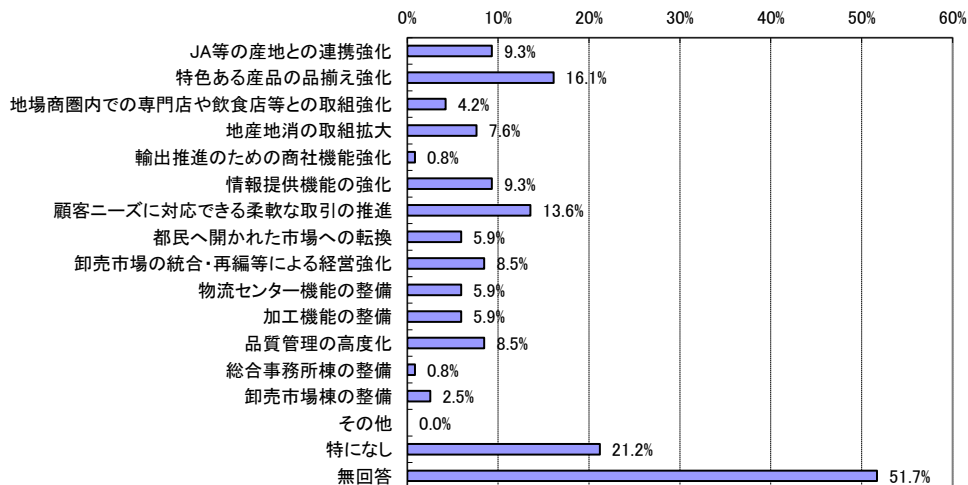
【売買参加者 (n=273)】



【関連事業者 (n=4)】



【実需者 (n=118)】

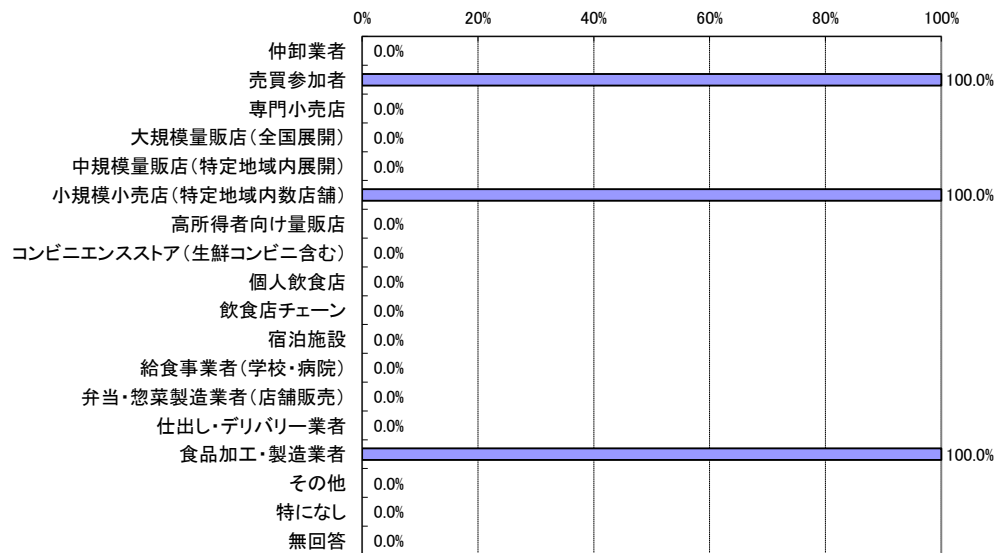


②今後力を入れていきたい販売先

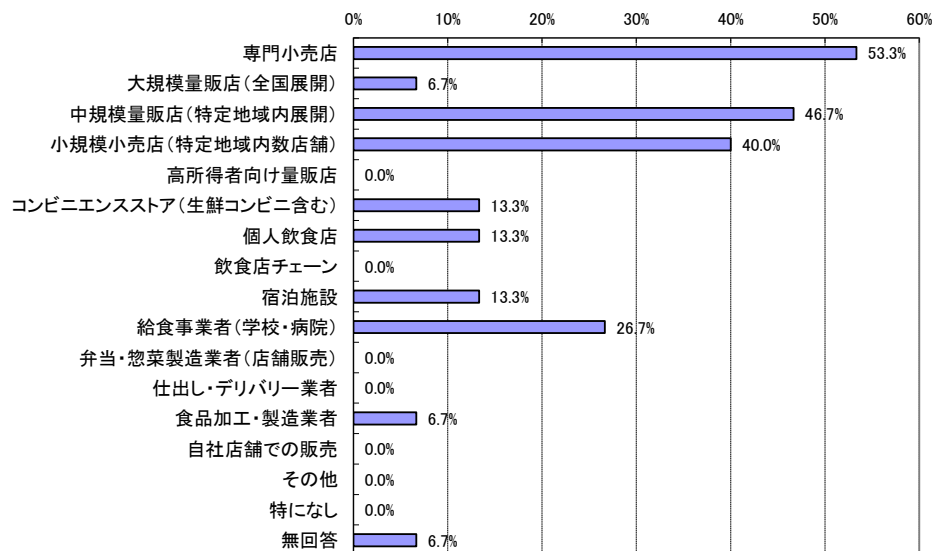
今後力を入れていきたい販売先として、卸は「売買参加者」、「小規模小売店」、「食品加工・製造業者」、仲卸は「専門小売店」、売買参加者は「給食事業者」が最も多くなっている。

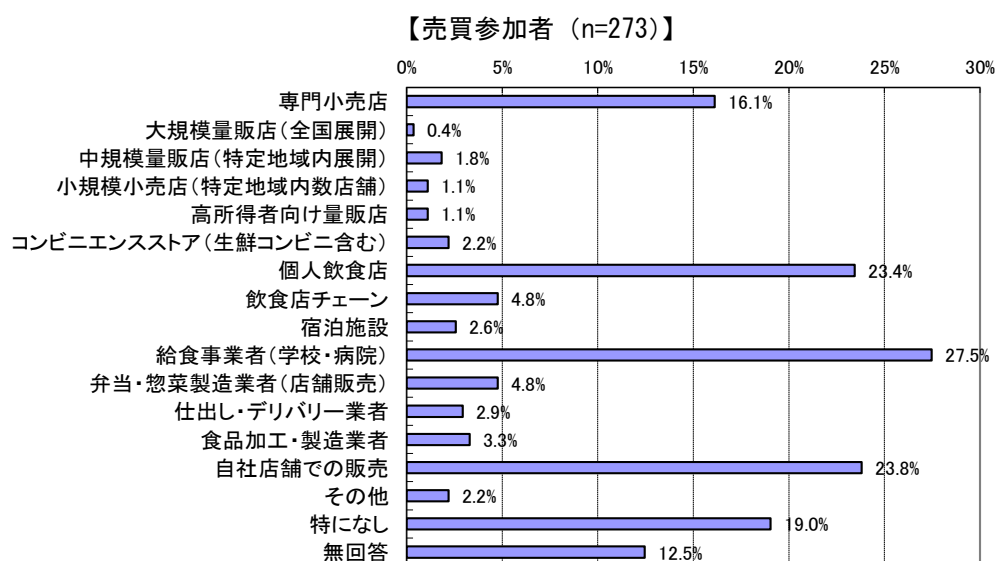
○アンケート調査結果

【卸売業者 (n=1)】



【仲卸業者 (n=15)】





(3) ヒアリング調査

市場関係業者と市場の顧客を対象に、直接訪問又は電話により、ヒアリング調査を実施した。実施状況は、下表のとおりである。

なお、経営戦略の策定に当たり、特に参考とした主な意見を掲載する。

○調査対象区分ごとのヒアリングの実施状況

調査対象		調査票送付数
市場関係業者	卸売業者	1 社
	仲卸業者	15 社
	売買参加者	50 社
	関連事業者	1 社
産地		9 社
実需者		44 社

～主な意見～

調査対象	主な意見
卸売業者	- 亀裂等がある欠陥品もおいしい商品である旨をPRするとともに、安く売るなどの方法がある。 - 実需者は加工品を求めている。 - 飲食店・小売業ではバックヤードの縮小や加工作業の外部化が進んでいる。
仲卸業者	場内が手狭で古く、物流上非効率なため、荷を直送できるよう商物分離を進

	めたい。 ・海外観光客が増加しており、新宿の居酒屋やホテルへ納めている業者を開拓したい。 ・若い人が入ってこないと活性化は図れない。 ・産地が予冷機能のあるトラックを手配しても市場で荷が温まってしまう。
売買参加者	・搬入出車両の待ち時間が未だ長い。 ・豊洲への移転に伴い仕入れ客が増加することが想定される。
産地	・淀橋市場は取引の歴史が長いから重点市場と位置付けている。 ・卸が仲卸や買参と連携して、小売店・実需者の情報を集約し、売れる農産物を提案してほしい。 ・豊洲は閉鎖型で高度な温度管理ができる点が魅力、そのため淀橋の相対的評価が低くなる。 ・淀橋市場は小規模な専門店や小売店が多く、狭い商圈に集中している。

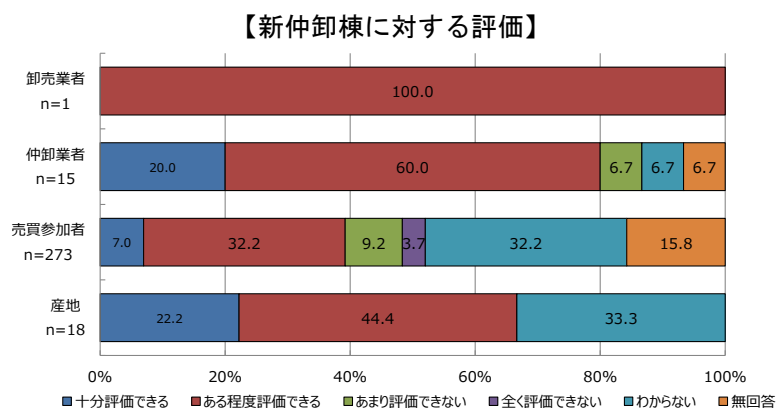
(4) リニューアル事業の評価

狭隘な敷地の効率的な活用を図るため、淀橋市場では、平成 18 年度から平成 26 年度にかけて、「淀橋市場リニューアル事業」を実施し、場内動線や仲卸業者売場棟の配置を抜本的に見直し、新仲卸業者売場棟及び待機駐車場の整備を行った。

そこで、市場関係業者・産地・実需者に対し、アンケート・ヒアリング調査を実施するとともに、定量的な検証のために交通量調査を実施し、リニューアル事業の評価を行った。

①新仲卸棟について

新仲卸棟は、総じて評価は高い。しかし、今後も更なる効率的な施設活用に向けた検討を行っていく必要がある。



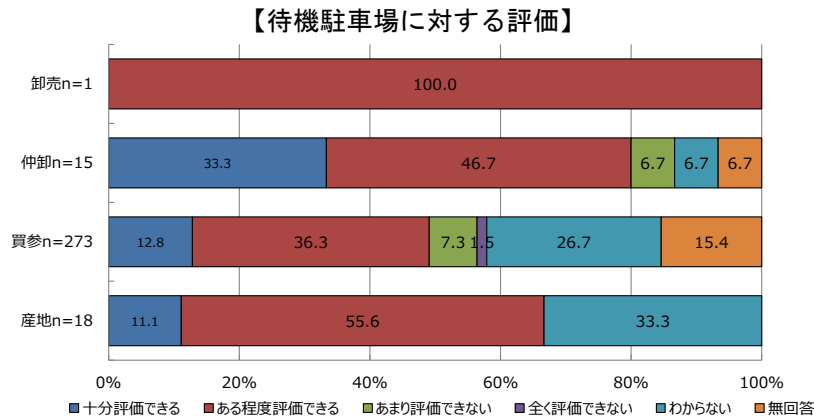
～主な意見～

- ・旧仲卸棟に比べて色々な面で評価している。(仲卸)
- ・近隣の住民からも高い評価を受けている。(仲卸)
- ・冷蔵庫やアーケードも作ってもらい、有効利用されている。(仲卸)
- ・清潔感があってよい。(買参)
- ・特に低温冷蔵庫はコールドチェーン化に対応した施設として、有効に機能している。しか

- し、手狭なため、今後は大型な低温冷蔵施設が必要である。(卸)
- ・買参にも2階の冷蔵施設を使わせてほしい。(買参)

②待機駐車場について

待機駐車場は、総じて評価が高い。また、場内の渋滞の解消や場外の路上駐車への減少に一定の効果が見られる。



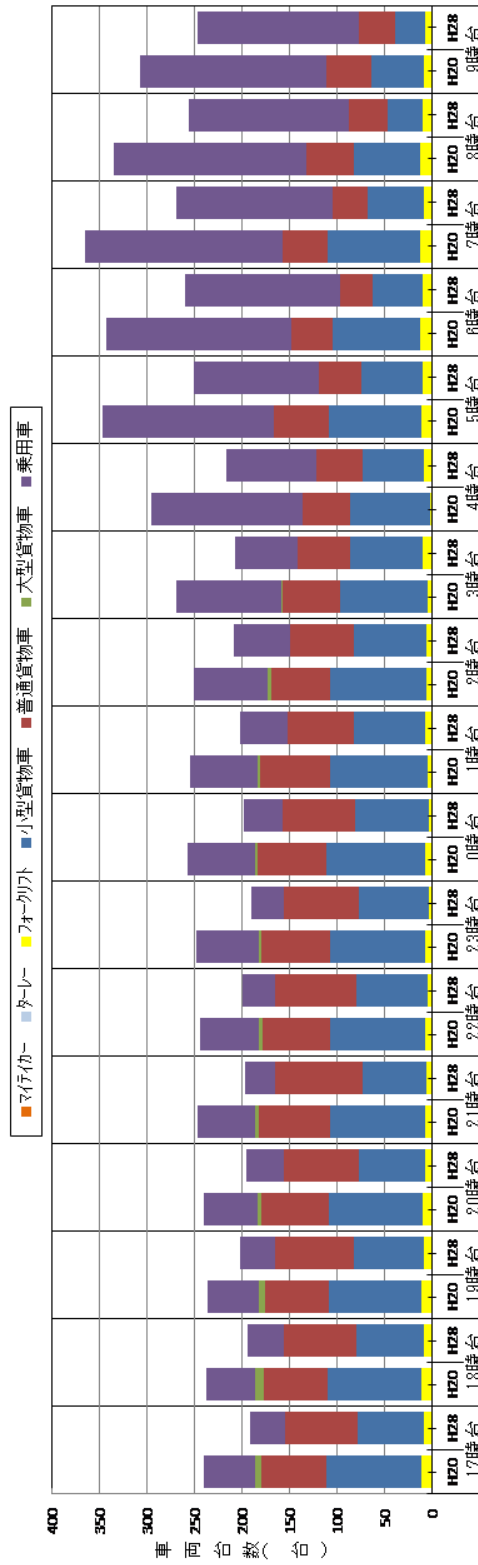
～主な意見～

- ・待機駐車場ができ、渋滞が減った点は評価できる。(産地)
- ・過去には路上駐車をする事もあったが、現在は時間帯で駐車ができるようになり非常に助かっている。(買参)
- ・時間帯により利用者を区切っており、使いやすく非常に良い。(買参)
- ・待機駐車場の白線のひき方に工夫の余地あり。普通車両用の白線も必要。(買参)

iii 卸売場 3 階駐車場の活用の可能性がある。

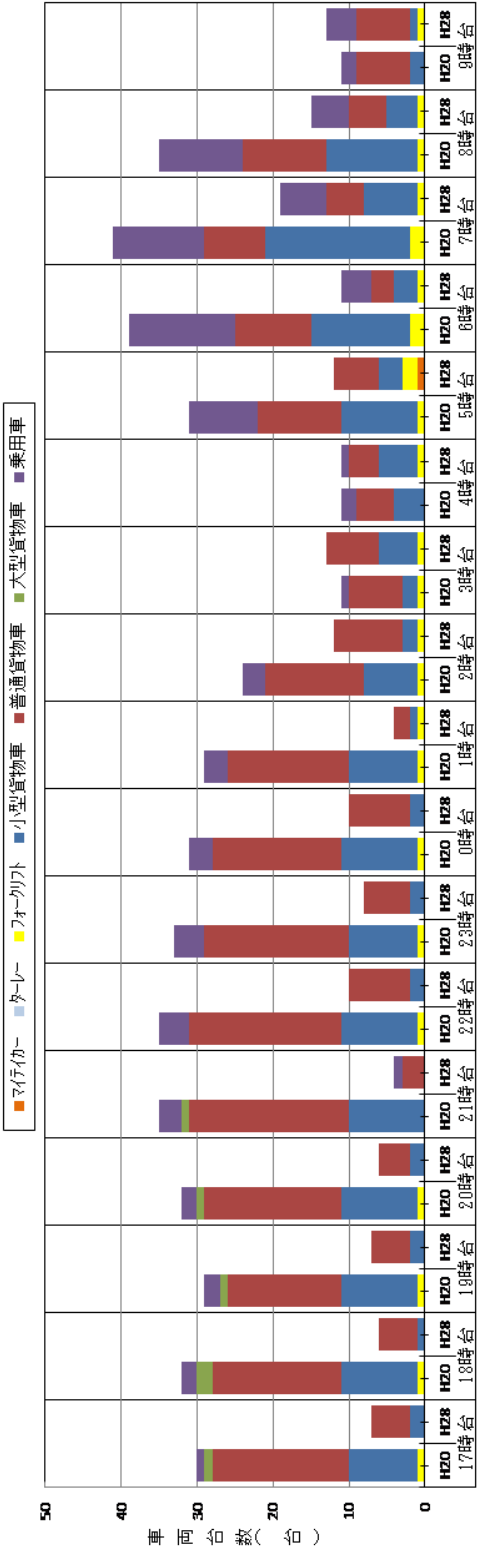
- ・ 駐車枠内外を合わせた駐車台数は、マイティカーを除く全車種で減少した。
- ・ 駐車枠内外を合わせた大型貨物車の駐車がなくなった。
- ・ 枠外への駐車もマイティカーを除く全車種で減少した。
- ・ 大型貨物車の枠外駐車がなくなった。

【卸売場 3 階駐車場の全駐車台数】



※【H20】平成20年1月9日(水) 【H28】平成28年1月27日(水)

【卸売場3階駐車場の枠外への駐車台数】



時間帯 年度	17時台		18時台		19時台		20時台		21時台		22時台		23時台		0時台		1時台		2時台		3時台		4時台		5時台		6時台		7時台		8時台		9時台		合計		
	H20	H28	H20	H28	H20	H28	H20	H28	H20	H28	H20	H28	H20	H28	H20	H28	H20	H28	H20	H28	H20	H28	H20	H28	H20	H28	H20	H28	H20	H28	H20	H28	H20	H28	H20	H28	
乗用車	1	0	2	0	2	0	2	0	3	1	4	0	4	0	3	0	3	0	3	0	1	0	2	1	9	0	14	4	12	6	11	5	2	4	78	21	
大型貨物車	1	0	2	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	
普通貨物車	18	5	17	5	15	5	18	4	21	3	20	8	19	6	17	8	16	2	13	9	7	7	5	4	11	6	10	3	8	5	11	5	7	7	233	92	
小型貨物車	9	2	10	1	10	2	10	2	10	0	10	2	9	2	10	2	9	1	7	2	2	2	5	4	5	10	3	13	3	19	7	12	4	2	1	156	44
フォークリフト	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	0	1	16	10
ターレー	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
マイカー	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

※【H20】平成20年1月9日(水) 【H28】平成28年1月27日(水)

第3章 淀橋市場経営展望基本戦略

1 経営展望基本戦略の策定手順

農林水産省が示す経営展望策定手順に基づき、以下の段階を経て、経営展望の基本戦略（市場が目指すべき姿・方向性等を定めたもの）を策定する。

（１）内部環境及び外部環境の評価

生産者、市場関係業者、実需者等に対するアンケート調査やヒアリング調査を通じて、市場の内部環境（強み・弱み）及び市場を取り巻く外部環境（機会・脅威）を評価し、分類する。

（２）SWOT 分析

内部環境及び外部環境の評価で分類した「強み（S）・弱み（W）・機会（O）・脅威（T）」の4つの要因を組合せ、分析を行い、基本戦略の方向性を導く。

（３）基本戦略の策定

SWOT 分析から導いた方向性に基づき、基本戦略を定める。

2 調査結果を踏まえた淀橋市場の強み・弱み、機会・脅威の分類

淀橋市場の強み・弱み、機会・脅威になると考えられる項目について、以下に分類する。

強み	弱み
●新宿区、渋谷区等の一大消費地に多くの買参が集中して存在 ●商圈内に多様な実需者が存在 ●市場関係業者間のつながりが強い	●敷地の狭隘さと拡張性の限界 ●荷降ろし車両の長い待機時間 ●低温売場等の不足 ●加工設備の不足 ●市場関係業者の高齢化と若手人材の不足 ●買参の減少 ●認知度が低い
機会	脅威
●産地が実需者ニーズの情報を欲している ●加工・業務用商品ニーズの高まり ●商品の品質等にこだわる消費者 ●産地PRと産地商品のブランド化ニーズの高まり ●コールドチェーン化の要望 ●豊洲への移転による仕入れ客増加の可能性	●物流効率化のため、産地が出荷市場を絞り込み ●市場内の活気の減少 ●激しくなる市場間競争

3 SWOT 分析

前項の分類に基づき、各項目を組み合わせ、分析を行い、淀橋市場の経営展望基本戦略の方向性について、以下のとおり導くこととする。

● 強み（S）×機会（O）

S 好立地に存在する多くの買参を活かし、
O 実需者ニーズの情報を求めている産地の声に応える。
⇒ 情報収集による産地への提案力・営業力の強化

S 商圏内に多様な実需者が存在する中で、
O 青果物の加工・業務用の需要の高まりに応える。
⇒ 飲食店・給食等を対象とした業務用取引の拡大

S 好立地に存在する多くの買参を活かし、
O 商品の品質や品種などにこだわる消費者の声に応える。
⇒ 専門小売店等への販売促進活動の強化

S 商圏内に多様な実需者が存在する中で、
O 商品のブランド力向上を求める産地の声に応える。
⇒ 新宿淀橋ブランドとしてオリジナル商品の開発・育成

● 強み（S）×脅威（T）

S 市場関係業者の連携を一層強化し、
T 激しくなる市場間競争に対応する。
⇒ 市場関係業者の経営体質及び連携の強化

● 弱み（W）×機会（O）

W 低温売場等が不足している中で、
O コールドチェーン化を望む産地の声に応える。
⇒ 低温売場等の拡張によるコールドチェーンの強化

W 加工設備が不足している中で、
O 実需者の加工・業務用の需要の高まりに応える。
⇒ 実需者ニーズに対応した加工機能の導入

W 買参の数が減少している中で、
O 豊洲移転に伴う仕入客増加見込みの機会を活かす。
⇒ 新たな買参の加入促進と開かれた市場への転換

- W 淀橋市場の認知度の低さに対し、
 O 産地 PR の場を活かして都民・地域に淀橋の存在感を示す。
 ⇒ 都民・地域との共生に向けた取組の推進

● 弱み（W）×脅威（T）

- W 狭隘な市場において物流効率化を図り、
 T 産地の出荷市場絞り込みに対応する。
 ⇒ 産地からの物流体制の再構築による集荷効率の向上

- W 待機車両問題などを改善し、
 T 産地の出荷市場絞り込みに対応する。
 ⇒ 場内動線の見直しと搬入出車両の待機時間の短縮

- W 市場関係業者の若手の人材不足を解消し、
 T 市場内の活気を取り戻す。
 ⇒ 次世代を担う人材の育成と人材交流の推進

4 淀橋市場経営展望基本戦略

前項で導かれた方向性を踏まえ、淀橋市場の経営展望基本戦略について、「集荷面」の向上、「販売面」の強化、「機能面」の充実、「体制面」の構築の4つの基本方針として、体系的に整理した。

基本方針		基本戦略
集荷面	都内トップクラスの集荷力を確保する	① 情報収集による産地への提案力・営業力の強化 ② 産地からの物流体制の再構築による集荷効率の向上
販売面	市場の立地・商圈特性を活かして販売力を強化する	③ 飲食店・給食等を対象とした業務用取引の拡大 ④ 専門小売店等への販売促進活動の強化 ⑤ 新宿淀橋ブランドとしてオリジナル商品の開発・育成
機能面	効率的で機能的な都市型コンパクト市場を追求する	⑥ 場内動線の見直しと搬入出車両の待機時間の短縮 ⑦ 低温売場等の拡張によるコールドチェーンの強化 ⑧ 実需者ニーズに対応した加工機能の導入
体制面	持続可能な市場・経営体制を構築する	⑨ 市場関係業者の経営体質及び連携の強化 ⑩ 次世代を担う人材の育成と人材交流の推進 ⑪ 新たな買参の加入促進と開かれた市場への転換 ⑫ 都民・地域との共生に向けた取組の推進

5 淀橋市場の目指す将来像

前項までの整理と検討会での議論を踏まえ、淀橋市場の目指す将来像を下記のとおり定める。

時代の変化に柔軟に対応し価値と信頼で未来を切り拓く新宿淀橋市場

～オール淀橋で 100 年生き生き～

6 基本戦略の展開

以上の淀橋市場の経営展望基本戦略を踏まえ、平成 28 年度以降に検討する事業の展開案を示す。

I 集荷面 ～都内トップクラスの集荷力を確保する～

①情報収集による産地への提案力・営業力の強化

内容	産地が出荷先の卸売市場の絞り込みを進める中で、淀橋市場を重点市場と位置付けている産地もあるものの、市場間競争は激しさを増しつつあり、産地に対する更なる提案力・営業力の強化が求められている。 そこで、卸・仲卸・買参人等が連携し、実需者における売れ筋情報を収集・分析し、これらの情報を活かして産地への提案力・営業力を強化するとともに、産地が求める販路の確保・開拓を進める。
----	---

②産地からの物流体制の再構築による集荷効率の向上

内容	淀橋市場の敷地面積は限られていることから、産地からの受入体制には限界が生じており、荷卸しまでに時間がかかるなど産地側からの不満の声も聞かれる。 そこで、例えば一定量が見込める量販対応の車両は市場を経由せず商品を直送するなど、予約相対取引等による商物分離を検討し、商流・物流方法の再構築を図る。
----	---

II 販売面 ～市場の立地・商圈特性を活かして販売力を強化する～

③飲食店・給食等を対象とした業務用取引の拡大

内容	淀橋市場の商圈には飲食店・給食等の実需者や納品業者が多く、市販用とは異なる規格・荷姿の商品を安定的に取り扱いたい意向を持つ業者もいるものの、市場として十分に応えきれていない実態がある。 そこで、商品規格の簡素化等により産地のコスト・作業負担を軽減し、産地・卸・仲卸・買参人等の連携による契約取引を進めるとともに、ニーズに応じて宅配業者等を活用した小口物流体制やカット等の加工体制を検討する。
----	--

④専門小売店等への販売促進活動の強化

内容	淀橋市場では毎月 18 日に「淀橋市場の日」を開催し、活性化委員会が厳選したお薦め商品を地域の専門小売店が販売することで、専門小売店及び市場双方の活性化を図っている。 今後は、対象となる小売店の拡大や特色ある品揃えを強化し取組を充実させるとともに、多くの小売店を顧客として抱える市場としての役割を深化させるなど、販売促進活動を展開する。
----	--

⑤新宿淀橋ブランドとしてオリジナル商品の開発・育成

内容	規格品の安定供給を望む一方で、特色ある製品の品揃えを指向する実需者も見られる。また、産地側でも、安定した収益が期待できる特色ある製品の開発を進めているところもある。 そこで、実需者のニーズを踏まえ、産地と連携して新たな商品を発掘・育成し、統一のオリジナルパッケージ等により「新宿淀橋ブランド」として商品化を図りながら、実需者に対する販売促進活動を展開する。
----	--

Ⅲ 機能面 ～効率的で機能的な都市型コンパクト市場を追求する～

⑥場内動線の見直しと搬入出車両の待機時間の短縮

内容	狭隘な場内で効率的な搬入・搬出を実現するため、これまでも場内動線の見直しや待機駐車場の整備などに取り組んできたが、産地からは待機時間の更なる短縮に向けた取組が求められている。 そこで、場内動線や作業場所の区分、作業方法の見直しを更に進め、搬入出車両の待機時間の更なる短縮を図る。
----	---

⑦低温売場等の拡張によるコールドチェーンの強化

内容	これまでも低温売場や保冷库の整備を進めてきたが、夏場の商品の鮮度保持・品質確保のためのコールドチェーンの強化は、産地からも実需者からも要望が上がっており、喫緊の課題となっている。 そこで、費用対効果を踏まえ計画的に低温売場を拡張するとともに場内の有効活用等によりスペースを捻出し、保冷库等の設備の効率的な整備・運用方法を検討する。
----	---

⑧実需者ニーズに対応した加工機能の導入

内容	飲食店・小売店等ではバックヤードの縮小、加工作業等の外部化が進んでいる中で、市場には加工・パッケージへの対応が求められているが、狭隘な場内にあって十分な作業スペースが確保できない状況にある。 そこで、場内の有効活用等によりスペースを捻出し、加工場の効率的な整備・運用方法を検討する。例えば、事務所棟に加工機能を併設した施設（総合事務所棟（仮
----	--

	称)) として整備するなど、敷地を最大限に有効活用するとともに、建築諸条件を踏まえ、市場施設全体のあり方の中で検討する。
--	---

Ⅳ 体制面 ～持続可能な市場・経営体制を構築する～

⑨市場関係業者の経営体質及び連携の強化

内容	市場経由率の低下、取引方法や社会環境の変化等、様々な要因によって市場関係業者の経営環境は厳しさを増しており、市場全体の活力低下を招く一因となっている。 そこで、市場関係業者が、更なる営業努力とコスト削減等に取り組むことはもとより、仲卸間の共同配送や、卸・仲卸・買参人の連携による共同営業、高齢化する小売店への商品の配送支援など相互扶助の取組を促進し、経営と業務効率の改善を図る。
----	---

⑩次世代を担う人材の育成と人材交流の推進

内容	完全週休二日制ではなく、かつ深夜早朝帯の勤務が求められることから、人材不足が市場関係業者共通の課題として浮上しており、新たな時代の担い手となる若手人材の育成が求められている。 そこで、市場の各事業者が、例えば勉強会の開催など事業の継承を視野に入れて若手人材の育成に取り組むとともに、卸・仲卸・買参人等業種の垣根を越えた人材交流や本経営展望の会議への参加等を通じて、相互理解の醸成と市場運営への若手人材の参画を促進する。
----	---

⑪新たな買参の加入促進と開かれた市場への転換

内容	築地市場の豊洲への移転等、他市場の動向を踏まえ、今後、新たに淀橋市場の売買に参加したいと考える事業者が増加する可能性が考えられる。 そこで、買参の新規加入に向けたPRを行うとともに、事業者に対し、取引開始時のフォローにより参入障壁を低減していくなど、新規加入者と市場関係業者をつなぐ取組を実施することで、より開かれた市場への転換を図る。
----	--

⑫都民・地域との共生に向けた取組の推進

内容	淀橋市場は都心の住宅街に近接し、顧客も個人商店が多いなど、最も都民に近い市場であるにもかかわらず、市場の存在意義を十分に伝えきれていない状況にある。 今後は、地域における食育活動を更に強化するとともに、「淀橋市場の日」の取組内容の充実、ホームページでの情報発信の拡充等により、都民・地域にとって親しみのある市場を目指す。
----	--

7 基本戦略の推進体制

検討会の組織を基に、淀橋市場戦略推進委員会を発足し、経営展望基本戦略の推進組織とする。同委員会では、①「淀橋市場行動計画」の策定（経営展望基本戦略を具体的に展開するための事業計画の検討、目標の設定、将来像の具体化）と、②事業計画全体の進捗管理・事後評価及びプロジェクト別推進部会の設置・管理を行うものとし、プロジェクト別推進部会では、各プロジェクトの具体的な企画立案、市場関係業者の調整と推進体制の整備、事業の実施、進捗管理と事後評価等の作業を担う。

第4章 経営展望基本戦略策定の経過

1 事業フロー

本経営戦略の策定は、東京都委託事業「淀橋市場経営展望基本戦略策定支援業務委託」として、以下の事業フローにより実施した。

予定	テーマ設定
平成 27 年 9 月 11 日	■ 事前説明会 趣旨：業務目的・スケジュール、調査内容等の周知、調査への協力依頼
10 月 16 日	■ 第 1 回検討会 議題①：淀橋市場を取り巻く環境変化と淀橋市場の現状・課題について 議題②：有識者講演会（東京聖栄大学 藤島廣二教授）「第 10 次卸売市場整備基本方針の論点を踏まえた卸売市場の展望」
10 月上旬	☐ 市場関係業者アンケート調査 調査対象：卸売業者 1 社、仲卸業者 16 社、売買参加者 602 社、関連事業者 7 社 調査内容：経営の現状・課題、今後の方針、取引先の変化、市場活性化に向けた意見、リニューアル事業の評価 等
10 月中旬	☐ 顧客アンケート調査（産地） 調査対象：産地関係者 20 社 調査内容：組織の現状・課題、今後の出荷方針、リニューアル事業の評価、淀橋市場への要望・改善提案 等
	☐ 顧客アンケート（実需者） 調査対象：実需者 600 社 調査内容：青果物の仕入の状況、今後の仕入方針、リニューアル事業の評価、淀橋市場への要望・改善提案 等
11 月中旬	☐ 市場関係業者ヒアリング調査 調査対象：卸売業者 1 社、仲卸業者 16 社、売買参加者 50 社、関連事業者 7 社 調査内容：経営の現状・課題、今後の方針、取引先の変化、市場活性化に向けた意見、リニューアル事業の評価 等
	☐ 顧客ヒアリング調査（産地） 調査対象：産地関係者 5 社 調査内容：組織の現状・課題、今後の出荷方針、リニューアル事業の評価、淀橋市場への要望・改善提案 等
	☐ 顧客ヒアリング（実需者） 調査対象：実需者 45 社 調査内容：青果物の仕入の状況、今後の仕入方針、リニューアル事業の評価、淀橋市場への要望・改善提案 等

11 月 20 日	■ 第 2 回検討会 議題①：アンケート調査結果の報告について 議題②：競合事業者等の動向について 議題③：淀橋市場の S W O T 分析について
12 月 18 日	■ 第 3 回検討会 議題①：ヒアリング調査結果の概要について 議題②：リニューアル事業の効果検証について 議題③：調査結果から考えられる淀橋市場の戦略の方向性（案）
平成 28 年 1 月 22 日	■ 第 4 回検討会 議題①：検討委員アンケート結果と淀橋市場の方向性について
2 月 12 日	■ 第 5 回検討会 議題①：淀売市場の経営展望基本戦略（案）について
2 月 26 日	■ 第 6 回検討会 議題①：淀橋市場の経営展望基本戦略（案）について 議題②：淀橋市場関連駐車台数調査結果（速報）について
3 月 24 日	■ 報告会 趣旨：基本戦略の内容・策定に当たったの経緯や取組内容を周知

2 淀橋市場経営展望策定検討会 構成委員名簿

		所属	役職	氏名	代表委員
1	卸	東京新宿ベジフル株式会社	代表取締役社長	忽那 文夫	○
2			代表取締役副社長	蚊爪 巳千雄	○
3			専務取締役	遠藤 貢司	
4			専務取締役	石森 俊光	
5			常務取締役	小島 和宏	
6			上席執行役員	齋藤 勝義	
7			執行役員	斎藤 祐一	
8			副部長	兎澤 克彦	
9	仲卸	淀橋市場青果卸売協同組合	理事長	飯塚 正男	○
10			副理事長	宇田川 進	
11			副理事長	段木 安彦	
12			青年会会長	金光 洋平	
13	買参	東京都青果物商業協同組合淀橋支所	支所長	下田 昌弘	○
14			副支所長	栗林 健二	
15			副支所長	鈴木 茂男	
16		東京豊青果事業協同組合	理事長	北崎 誠一	
17	関連	淀橋市場関連事業組合	組合長	根岸 照明	
18	協会	一般社団法人新宿淀橋市場協会	理事長	内田 秀	○(会長)
19			専務理事	坂口 康蔵	
20	東京都	東京都中央卸売市場淀橋市場	場長	間瀬 努	○
21			課長代理	小林 義典	
22		東京都中央卸売市場管理部市場政策課	課長代理	大屋 寧剛	
23			主事	小田桐 史明	

3 「淀橋市場における経営展望策定検討会」設置要綱

平成 27 年 7 月 14 日

27 中 淀 第 137 号

第 1 目的

東京都中央卸売市場淀橋市場（以下「淀橋市場」という。）における経営展望を策定し、もって今後の市場運営の指針を確立することを目的とする。

第 2 検討事項

- (1) 経営展望の策定に関する事
- (2) 経営展望に基づく事業の管理に関する事
- (3) 経営展望に基づく事業の評価及び見直しに関する事
- (4) その他必要な事項

第 3 組織

- (1) 「淀橋市場における経営展望基本戦略策定検討会」（以下「検討会」という。）は、経営展望を策定し、それに基づく事業の評価及び見直しをするまでの期間、別表に掲げるメンバーで組織する。
- (2) 委員の任期は、検討会が設置された日から経営展望に基づく事業の評価及び見直しが完了するまでとする。
- (3) 委員が欠けた場合は、検討会において速やかに後任を決定する。

第 4 会長

- (1) 検討会に会長 1 名を置く。
- (2) 会長は検討会を代表し、議事その他の会務を総理する。
- (3) 会長は議事その他の会務を総理するにあたり、東京都と十分に調整を図らなければならない。

第 5 検討会の運営

- (1) 検討会は、会長が招集する。
- (2) 検討会の議事は、代表委員の賛成多数（同数の場合、会長の決定による）により決する。
- (3) 検討会において審議する事項につき、専門的な見解が必要と認められるときは、委員以外の者の出席を求め、説明又は意見を聴くことができる。
- (4) 検討会は、必要に応じて、部会を置くことができる。

第6 ワーキンググループ（部会）の設置

- (1) 検討会で審議する事項について、専門的に調査し、検討するワーキンググループを設置する。
- (2) ワーキンググループのメンバーは別表に掲げるメンバーで組織する。
- (3) ワーキンググループに部会長を1名置く。
- (4) 部会長はワーキンググループを代表し、議事その他の会務を総理する。
- (5) ワーキンググループの会議は、検討会の会長から要請があったとき、または部会長が必要と認めたときに開催する。
- (6) 部会長は、ワーキンググループにおける調査及び検討の経過及び結果について、検討会に報告するものとする。
- (7) 前各項に定めるもののほか、ワーキンググループの議事手続その他ワーキンググループの運営に関し必要な事項は、部会長がワーキンググループに諮って定める。

第7 委員の責務

委員は、職務上知り得た秘密を漏らしてはならない。また、委員の職を退いた後も、同様とする。

第8 会議の公開

検討会は非公開とする。ただし、会長が必要と認めるときは、公開することができる。

第9 事務局

淀橋市場東京都事務所に設置する。

第10 その他

この要綱に定めるもののほか、検討会の運営に関し必要な事項は、会長が東京都と十分調整の上これを定める。

附 則

この要綱は、平成27年7月14日から施行する。

東京都中央卸売市場淀橋市場経営展望 基本戦略
平成30年3月

東京都中央卸売市場淀橋市場
〒169-0074 東京都新宿区北新宿四丁目2番1号
電話 03(3363)1428 ファクシミリ 03(3362)6719
電子メール S0000694@section.metro.tokyo.jp