

東京都中央卸売市場大田市場 青果部経営戦略

平成 2 9 年 1 0 月

東京都中央卸売市場大田市場

◆ ◆ 目次 ◆ ◆

第 1	経営戦略策定の概略	1
1	策定の経緯	1
2	策定の目的	2
3	策定体制と進め方	2
第 2	大田市場青果部を取り巻く環境変化（外部環境分析）	6
1	大田市場青果部の機会	7
2	大田市場青果部の脅威	18
第 3	大田市場青果部における現状と課題（内部環境分析）	29
1	大田市場青果部の強み	30
2	大田市場青果部の弱み	41
第 4	大田市場青果部の戦略オプション	49
1	基本戦略（ビジネスモデル）の策定プロセス	49
2	SWOT分析及び戦略オプションの抽出	49
第 5	大田市場青果部の基本戦略（ビジネスモデル）の 4 つの柱	54

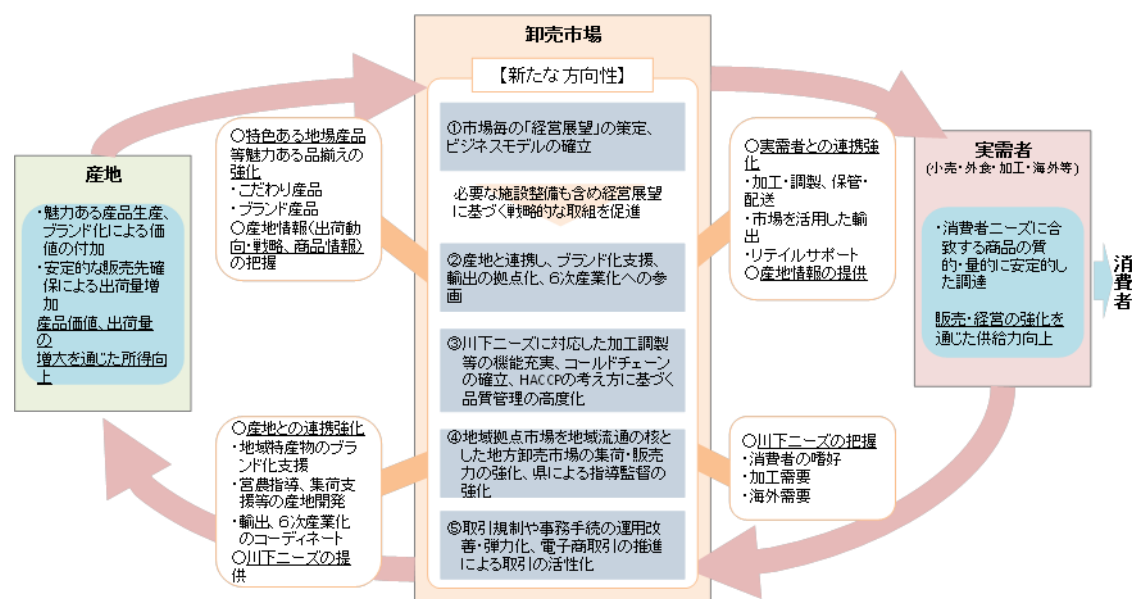
※ 本資料に掲載されている数値は、四捨五入の関係で比率の合計が 100%にならないことがあります。

第1 大田市場青果部経営戦略策定について

1 策定の経緯

農林水産省は、平成 28 年 1 月に卸売市場法第 4 条における「卸売市場整備基本方針」（第 10 次）を定めた。この方針によると、「卸売市場における経営戦略の確立」として、卸売市場の開設者や市場関係者を一つの経営体としてとらえ、将来を見据えた視点から市場運営の方針等を明確にした「経営展望」の策定等によって、卸売市場としての経営戦略を確立するとしている。

図表 1-1 第 10 次卸売市場整備基本方針における取組方針



資料) 農林水産省「卸売市場の更なる機能・役割の強化に向けて」より作成

東京都では、平成 29 年 2 月に「東京都卸売市場整備計画（第 10 次）」を定めた。

この計画では、取組の方向性として、品質・衛生管理の確保などミニマムスタンダードとしての統一的な取組や公正な取引の確保など健全かつ安定的・効率的な市場運営のための基盤づくりによる「卸売市場として最低限求められる機能の確保」と、各市場における戦略的な機能強化による「時代の要請に応えるための取組」を掲げている。特に後者は各市場の特性を踏まえ、市場関係者が一体となって「経営戦略」を定め、取組を推進していくこととしている。

また、時代の要請に応えるための戦略的な機能強化の取組に係る施設整備については、原則として、各市場の「経営戦略」にその内容を位置付けた上で、都と市場関係業者の適切な役割分担のもとで実施することとしている。

2 策定の目的

東京都中央卸売市場大田市場（以下、「大田市場」）は、青果部、水産物部、花き部の３部門を有する総合市場である。わが国最大の都市圏である東京圏を後背圏として、航空物流拠点である羽田空港、海上物流拠点である東京港、そして首都高速道路湾岸線に近接しており、物流拠点としての立地条件も優れている。

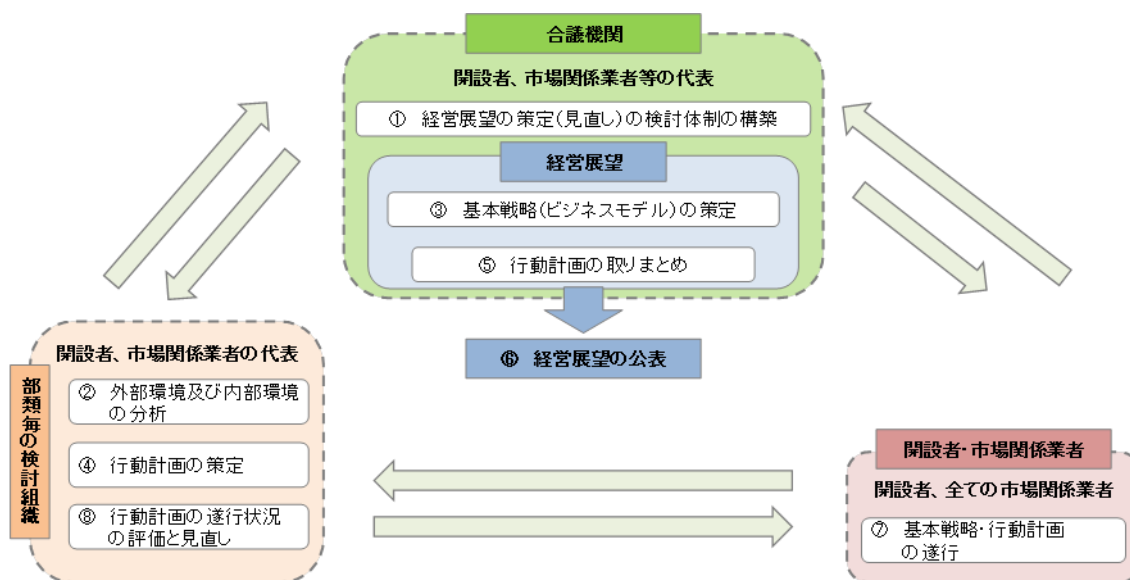
一般に、卸売市場は取扱量の減少に悩んでいるが、大田市場青果部では、このような恵まれた立地を背景に取扱量が増加している状況にある。そのため、敷地の狭隘化が進んでおり、市場内用地の更なる有効活用が求められるなど、他の卸売市場とは全く異なる事業環境のもと、関係者一丸となって市場全体を最適化していくことが必要になっている。その他にも、品質や衛生の管理、人材の確保や育成等、大田市場の課題は広範にわたっており、的確に対応していくことが求められている。

については、卸売市場整備基本方針（第 10 次）及び東京都中央卸売市場整備計画（第 10 次）に基づき、大田市場青果部の課題について、市場関係者、生産者、実需者等を対象に調査を行い、その結果を分析した。そして、その内容をもとに今後の中長期的なあり方を検討し、その実現に向けた「経営戦略」を策定することとした。

3 策定体制と進め方

農林水産省が示した手順に則り、検討体制を構築し、本経営戦略を策定した。

図表 1-2 経営展望の策定手順と体制



資料) 農林水産省「卸売市場の更なる機能・役割の強化に向けて」より作成

(1) 検討体制の構築

今後の中長期的な大田市場青果部のあり方を検討するために、関係者が一堂に会する策定組織として「大田市場青果部経営展望策定委員会」を設置した。

図表 1-3 大田市場青果部経営展望策定委員会構成（委員名簿、敬称略）

委員名	所属・役職
笹部 正	東京青果株式会社 専務取締役
宮下 正	東京荏原青果株式会社 常務取締役
木村 泰秀	東京神田青果市場株式会社 代表取締役副社長
柿澤 秀樹	東京東梅食品株式会社 代表取締役
青木 稔	東京大田市場青果卸売協同組合 理事長
中澤 博司	大田市場青果卸売協同組合 理事長
平 国秋	新神田市場青果卸売協同組合 理事長
前田 廣司	協同組合大田市場二十一 理事長
西山 五郎	大田市場買参連合会 会長
大倉 利之	大田市場買参連合会 副会長
林 政一郎	大田市場買参連合会 副会長
石井 浩二	東京都中央卸売市場大田市場 場長
林 幸雄	東京都中央卸売市場大田市場 市場管理課長
五味 修	東京都中央卸売市場大田市場 業務課長
オブザーバー名	所属・役職
鍛冶 嘉智佳	大都魚類株式会社 執行役員大田支社長
中村 定義	大田市場関連事業者協同組合 理事長
梶原 明	一般社団法人大田市場協会 専務理事

図表 1-4 策定委員会の進行

回	開催日	テーマ
第 1 回	平成 28 年 10 月 28 日	委員紹介／趣旨説明／検討の進め方について
第 2 回	平成 28 年 11 月 24 日	市場環境の評価にかかる中間報告（文献・統計調査報告）について 市場環境の評価にかかるアンケート、ヒアリングの実施について
第 3 回	平成 29 年 1 月 13 日	アンケートの結果について ヒアリングの結果について
第 4 回	平成 29 年 2 月 14 日	SWOT 分析の結果について
第 5 回	平成 29 年 3 月 2 日	基本戦略（ビジネスモデル）案について
第 6 回	平成 29 年 3 月 24 日	経営展望とりまとめ結果について／行動計画にかかる提案について
第 7 回	平成 29 年 6 月 22 日 ～27 日（持ち回り確認）	経営戦略冊子の最終確認について

(2) 調査分析の実施

ア 外部環境評価

青果部の経営に寄与または影響している主要な要素について実態を把握し、その寄与や影響の内容や将来見通し等を客観的に分析、評価を行うことで、青果部にとっての機会（O）と脅威（T）を抽出した。統計・文献調査に加えて、実需者に対するアンケート調査とヒアリング調査を実施した。

① アンケート調査

産地（農協等）61 者及び実需者（小売、飲食、食品加工、納入業者等）53 者を対象として、大田市場青果部に期待する商品・サービスの内容や、課題や改善を希望する点などについて、アンケート調査を行った。生産者 42 者（68.8%）、実需者 21 者（39.6%）から回答を受け、その結果を外部環境評価および第三者視点による内部環境評価の基礎資料とした。

② ヒアリング調査

アンケート回答者のうち、大田市場との取引量が多い者、または積極的に増やしている者や興味深い回答のあった者 11 者に協力を依頼して、回答内容を深掘するヒアリング調査を行った。その結果は外部環境評価および第三者視点による内部環境評価の基礎資料とした。

イ 内部環境評価

青果部の状況について市場関係業者の経営状況、施設状況等の実態を把握し、他市場との比較等により分析、評価を行うことで、青果部にとっての強み（S）と弱み（W）を抽出した。統計・文献調査に加え、市場関係者（策定委員会委員）に対するヒアリング調査を実施した。その結果は内部環境評価の基礎資料とした。

(3) 基本戦略の作成

調査分析の成果と策定委員会における検討を受け、下記のように「大田市場青果部経営戦略」をとりまとめた。

ア 戦略策定にあたっての2つの方向性

前項の調査分析の結果、生産者、実需者、そして市場関係者からの大田市場青果部への期待としては幅広いものが把握された。その中では、取扱規模、市場関係者の能力等充実した内部環境を活かして、卸売市場が抱える構造的課題への解決者として、さらには卸売市場の領域を超えて青果流通全体を牽引する存在としての期待を多く受けた。このことを踏まえ、以下の2つの方向性を戦略策定の切り口として設定した。

① 卸売市場が抱える課題の解決に率先して取り組むロールモデル

大田市場青果部は、日本一の取扱規模を背景に、その決定価格が日本全国の市場取引における指標となるなど、わが国の青果流通において中核的な役割を果たしている。そのことを踏まえ、大田市場青果部を全国の卸売市場が抱える課題の解決に率先して取り組むロールモデルとして設定した。

② 青果流通全体を盛り上げていくための先進的な事業に取り組むリーディングマーケット

大田市場青果部は、広域的な市場間連携においても中心的な存在となっていることを踏まえ、機能強化によって卸売市場全体の底上げと一層の発展を図るとともに、青果流通全体を盛り上げ、牽引していくための先進的な事業に積極的に取り組むリーディングマーケットとして設定した。

イ 市場の基本戦略の構築

前項の方向性を踏まえ、一般的な行政計画でいう施策レベルにあたる「戦略オプション」を検討し、さらにはこの戦略オプションを体系的に整理することで、政策レベルにあたる「ビジネスモデル」を定めることにより、大田市場青果部の基本戦略とした。

第2 大田市場青果部取り巻く環境変化（外部環境分析）

文献調査、産地・実需者を対象としたアンケート調査、内部・外部関係者へのヒアリング調査を踏まえて導出した大田市場の機会と脅威は下表のとおりである。取りまとめの視点として、卸売市場全体の機会・脅威と大田市場青果部に特有の機会・脅威に分けている。

図表 2-1 抽出された大田市場青果部の機会と脅威

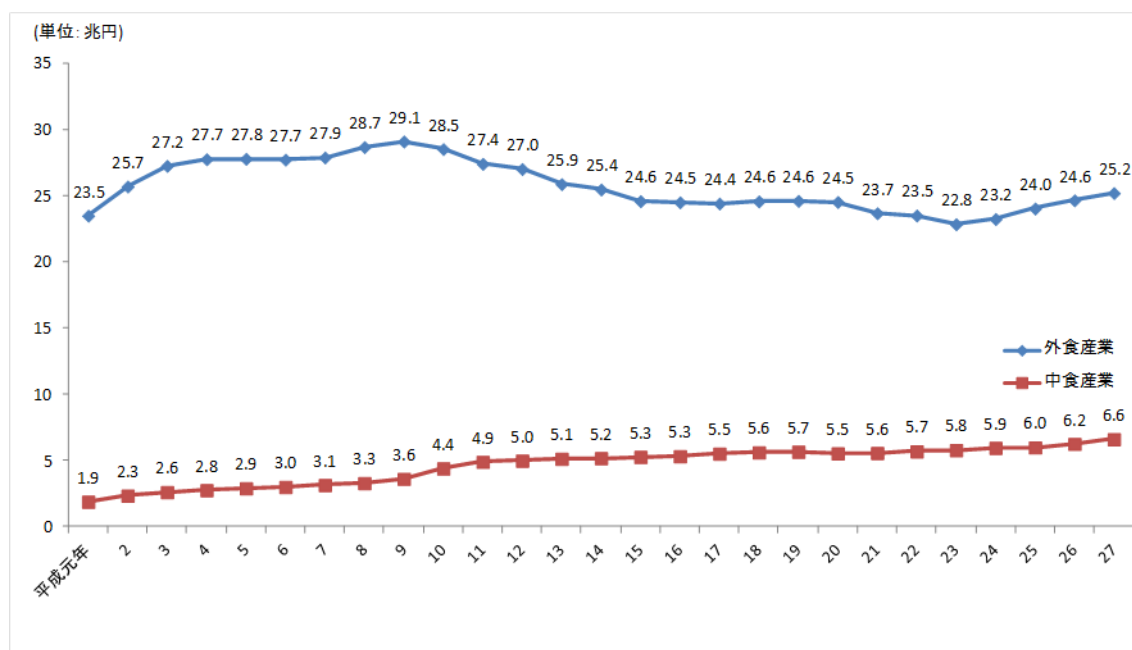
機会 (有益なニーズや要請)	<u>卸売市場全体の機会</u> ・ 外食、中食産業の増加 ・ 多様な商品仕入に対する需要増加 ・ 食の安全・安心への関心 ・ 品質、利便性志向の高まり ・ 農林水産省による輸出力強化戦略 ・ 環境問題への意識の高まり <u>大田市場青果部の機会</u> ・ 東京圏という大きな消費者市場が後背圏であること ・ 立地の優位性とそれによる物流機能の充実 ・ 大田市場青果部への集荷集中
脅威 (利益を圧縮する要因)	<u>卸売市場全体の脅威</u> ・ 市場経由率の低下 ・ 市場外取引の増加 ・ 少子高齢化、人口減少等に伴う青果消費量の減少 ・ 農業従事者数の減少 ・ 地産地消への期待 ・ 農業競争力強化プログラムによる直接取引の拡大推進 ・ 環境問題への意識の高まり <u>大田市場青果部の脅威</u> ・ 労働市場での人材獲得の競争激化

1 大田市場青果部の機会

(1) 外食、中食産業の増加（卸売市場全体の機会）

平成 27 年の外食産業の市場規模は 25.2 兆円で、ピーク時の平成 9 年時点と比較すると市場規模は小さくなっているものの、ここ数年は回復傾向にある。一方、中食産業の平成 27 年の市場規模は 6.6 兆円と順調に拡大している。中食産業は、少子高齢化、単身世帯の増加、女性の社会進出等によるライフスタイルの変化に伴って食の簡便化志向が高まり、市場規模が増加傾向で推移しているものと推察される。

図表 2-2 外食・中食産業の市場規模の推移



資料) 公益財団法人 食の安全・安心財団「外食率と食の外部化の推移」(平成 29 年)

(2) 多様な商品仕入に対する需要増加（卸売市場全体の機会）

消費者ニーズの多様化に対応して、青果物についても必要な取扱品目が多様化していることがヒアリング結果よりうかがえる。

図表 2-3 ヒアリング結果：消費者ニーズ

- ・消費者ニーズが多様化しているという印象はあるが、そこまで強い印象ではない
- ・有機野菜は一時期流行ったが、欠品リスクが高いのでその後広まっていない
- ・商品の多様化が見られる。キャベツや大根や白菜など大型の野菜ではなく、カット野菜やミニトマト等、直ぐに食べることでできる野菜が好まれるようになり、多様な商品に人気分化している
- ・若年層に、パクチーや葉物が売れるようになっている。若年層は外食で経験した新顔の野菜を取り入れる傾向がある
- ・青果の消費量では、年配の方の方が野菜を消費する傾向はある。若年層は野菜より肉を好むのではないか
- ・果物の需要が減り、スイーツで代替されるようになった
- ・有機商材の取扱が拡大している
- ・消費者のニーズはより多様化し、取扱品目は増えている

アンケート調査によれば、実需者は、「低温・温度管理をはじめとした品質管理の高度化」、「より効率的な物流体系の構築」に加え、「地場産品、規格外品等の多様な商品を取り扱うことによる品揃えの充実」を卸売市場の提供機能として期待している。

図表 2-4 卸売市場が提供する機能への期待 (n=21)

回答	回答数	%
1. 低温、温度管理をはじめとした品質管理の高度化	12	57.1
2. より効率的な物流体系の構築	10	47.6
3. 地場産品、規格外品等の多様な商品を取り扱うことによる品揃えの充実	9	42.9
4. 加工・調製機能の保持	3	14.3
5. 荷捌・駐車スペースの確保	5	23.8
6. 市場機能や消費者の動向等にかかる情報受発信の強化	5	23.8
7. 品質・ロット・経営状況の審査などの取引条件の柔軟性確保	3	14.3
8. 特にない	2	9.5

また、ヒアリング調査からは、大田市場には特に、多様な商品の受入れが期待されていると考えられる。

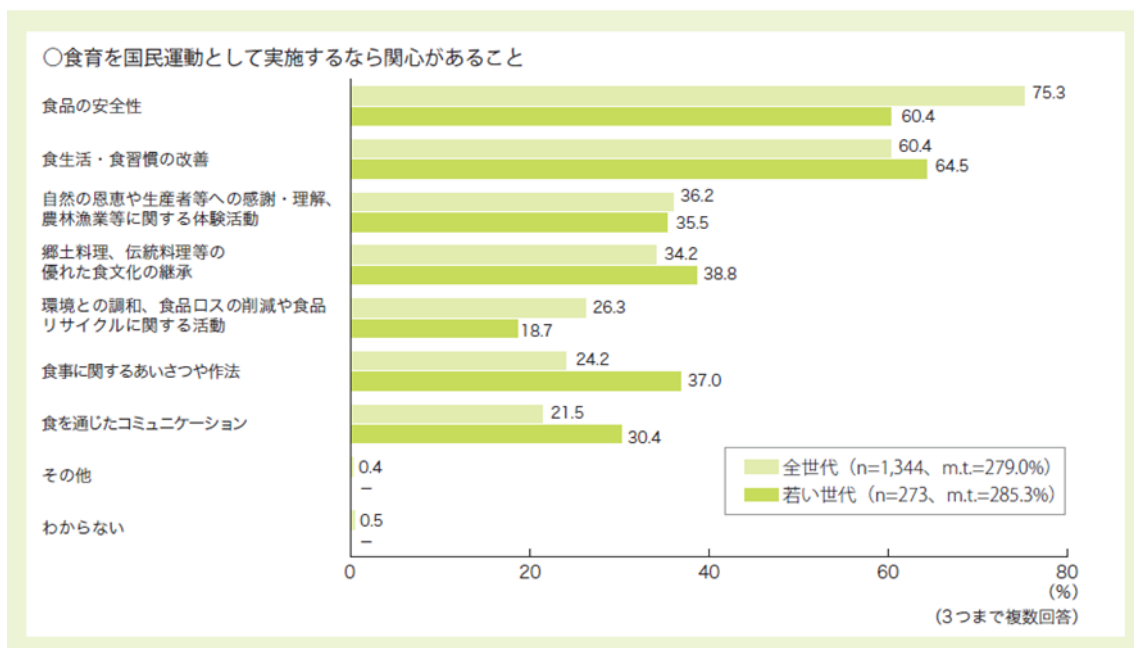
図表 2-5 ヒアリング結果：大田市場青果部の商品仕入れ

- 大田市場は商品の取扱量が多いので、市場として量に対する吸収力があり、それが知名度の高さにもつながり日本の青果全体の建値になっている
- 大田市場の強みは量の変動しても値段が一定範囲内に収まり、量の多い少ないに関わらず買い叩かれることがない点である。他市場では量が多くなると価格が崩れることがある
- 生産地で商品を捌ききれない場合は、地方では捌ききれず卸がないため、全て、大量の商品を捌ける大田市場に集まる
- 大田市場は質の良い品物が集まっている。例えば、岡山のぶどうも高品質なものは、大阪の卸売市場を飛び越え大田市場に集まることもある
- 青果物はサイズを含む等級に関して様々なものが出てくるので、それらに応じた顧客を見つけることが求められるが、大田市場はそれができている。これができる農協は限られており、市場がその機能を持っていると強みになる

(3) 食の安全・安心への関心（卸売市場全体の機会）

農林水産省の実施する食育に係るアンケート調査によると、国民の食に関する関心事項のトップは食品の安全性であり、安全な食品の供給が望まれていることがわかる。

図表 2-6 食育を国民運動として実施するなら関心があること



資料) 農林水産省「平成 27 年度食育推進施策(食育白書)」(平成 27 年)

(4) 品質・利便性志向の高まり（卸売市場全体の機会）

仲卸業者や小売業者など市場参加者へのヒアリングによると、食の簡便化志向は高まっている。同じ青果物でも処理が簡単なものが重宝されており、少人数用にカットした野菜を始め、皮剥きが簡単である、種が少ない、あるいは種のない果物への需要が増えている。また、産地が身近に感じられる地元野菜へのニーズ、国産野菜へのニーズも高い。

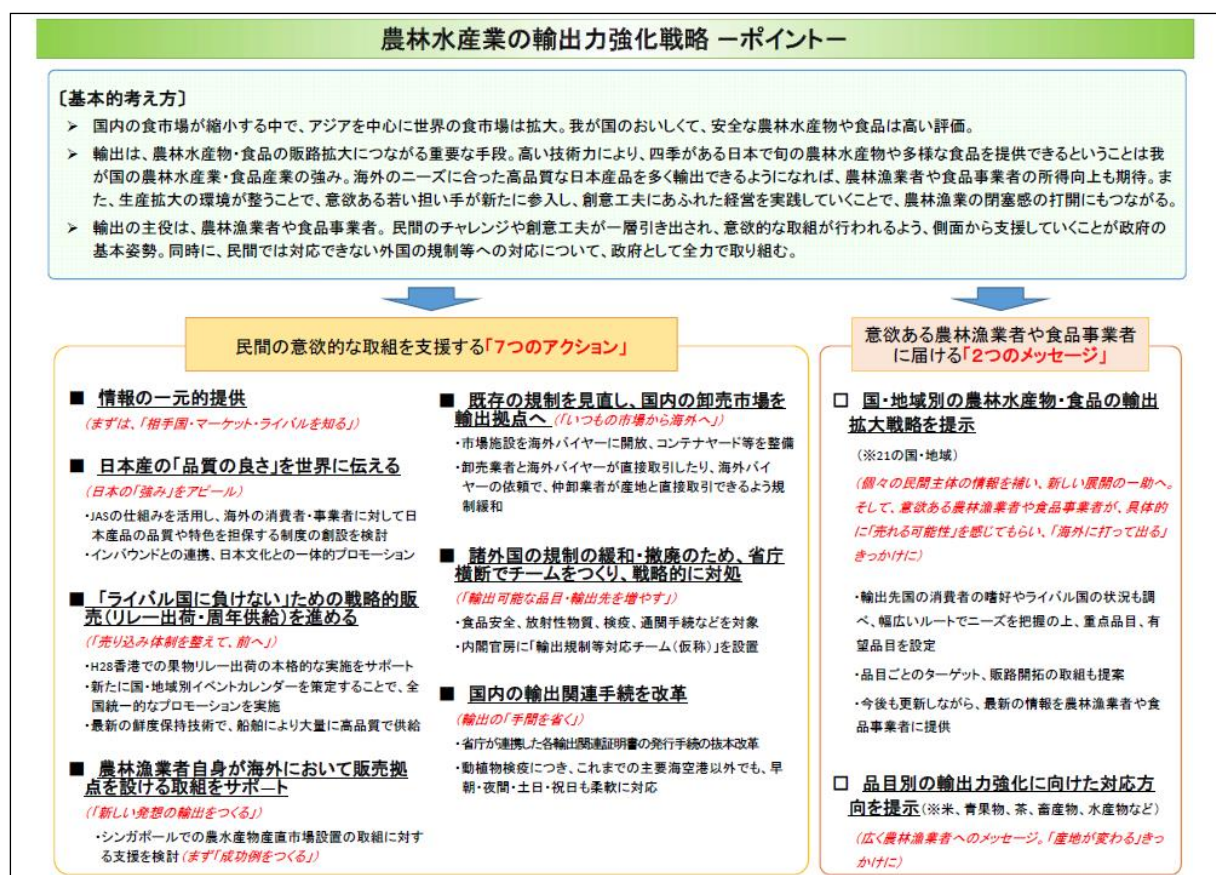
図表 2-7 ヒアリング結果：消費者の品質・利便性志向の高まり

- ・消費方法の変化としては、カットフルーツ等、一度で食べられる量だけを販売する方法が出てきている。消費の仕方が変わってきている。とはいえ、現状ではカットフルーツ等を食べる分母は小さい
- ・商品を小分けにしてほしいというニーズも最近増えている
- ・消費者はより安全安心を求めるようになっている
- ・安全安心に関しては鮮度も求められる
- ・地元への意識の高まり、安全・安心の想像が付きやすいという点から、地場の青果へのニーズが高い
- ・全体として、時間がなくても調理したり食べたりできるものが求められており、カットシメジなどに対するニーズは伸びている
- ・朝採り野菜や、地産地消の地元野菜、名産地の野菜等、顧客に魅力を感じてもらう必要がある

(5) 農林水産省による輸出力強化戦略（卸売市場全体の機会）

農林水産省による輸出力強化戦略の7つのアクションには、「既存の規制を見直し、国内の卸売市場を輸出拠点へ」と卸売市場にも海外輸出を強化する為のアクション項目が含まれている。卸売市場の海外バイヤーに向けた更なる開放や、卸売市場内に輸出向けに利用できるコンテナヤード等を整備するとともに、市場内で各種輸出関係証明書を発行する等、従来の役割を超え、海外市場を見据えた卸売市場の役割が求められている。

図表 2-8 農林水産省の輸出力強化戦略—ポイント—

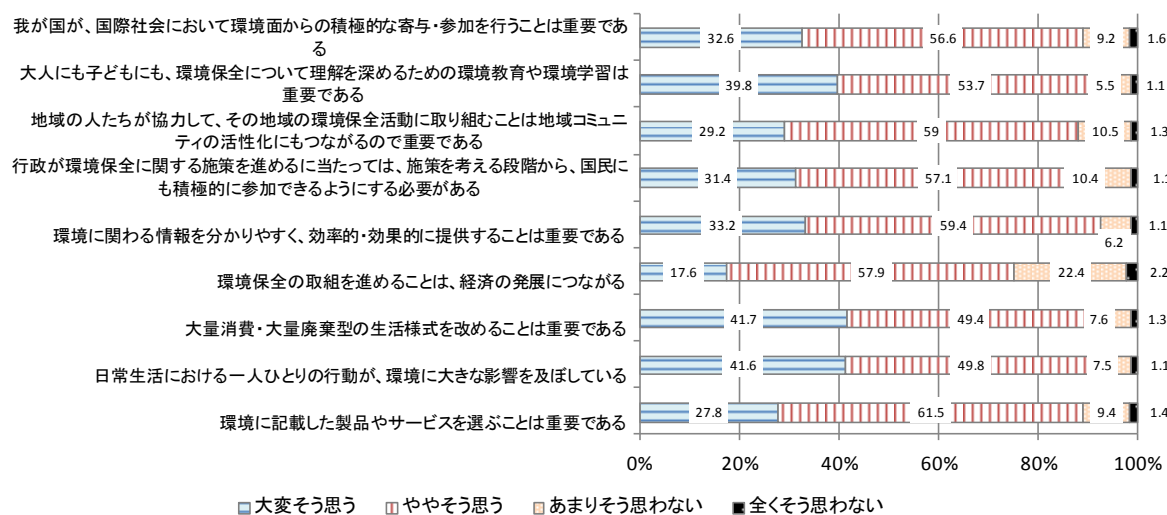


資料) 農林水産省 食糧産業局「農林水産省の輸出力強化戦略—ポイント—」(平成 28 年)、
「農林水産省の輸出力強化戦略」(平成 28 年)

(6) 環境問題への意識の高まり（卸売市場全体の機会）

環境問題に対する国民の意識は高く、「環境に配慮した商品やサービスを選ぶことは重要である」に対しても約 90%の回答者が重要と考えており、環境への意識の高さがうかがえる。

図表 2-9 環境問題への国民の意識

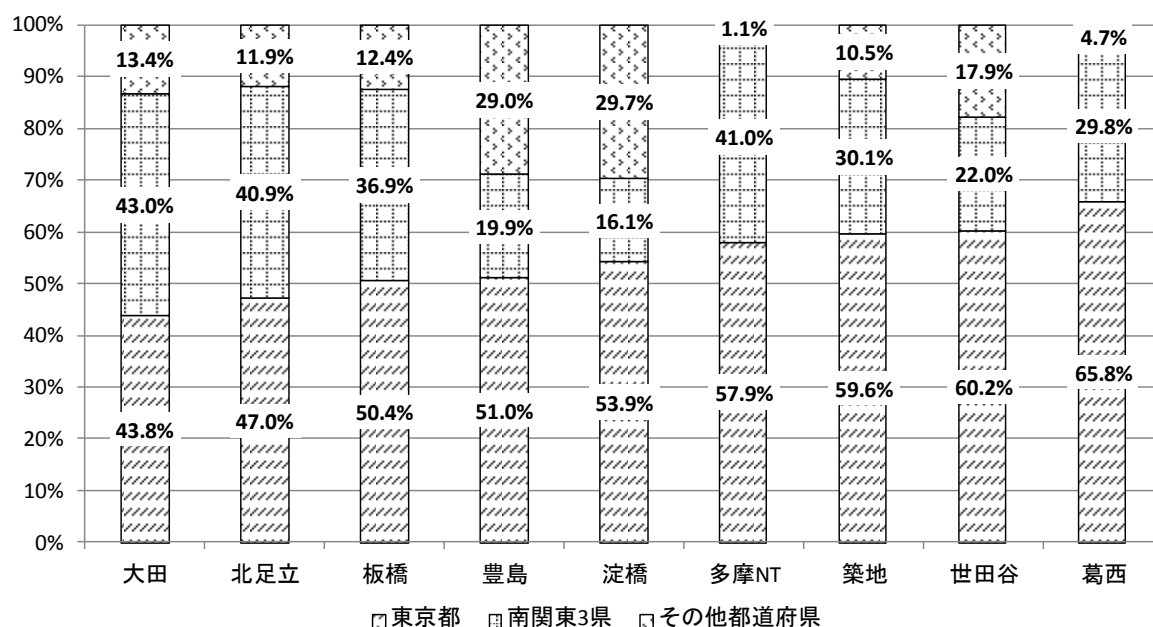


資料）農林水産省「卸売市場をめぐる情勢について」（平成 26 年）

(7) 東京圏という大きな消費者市場が後背圏であること（大田市場青果部の機会）

大田市場は、東京都以外の区域への搬出率が 50%超と高く、広範囲に商品を提供している。また、大田市場の将来取引高は増加することが想定され、東京都以外の区域への搬出率は今後更に高くなる見込みである。

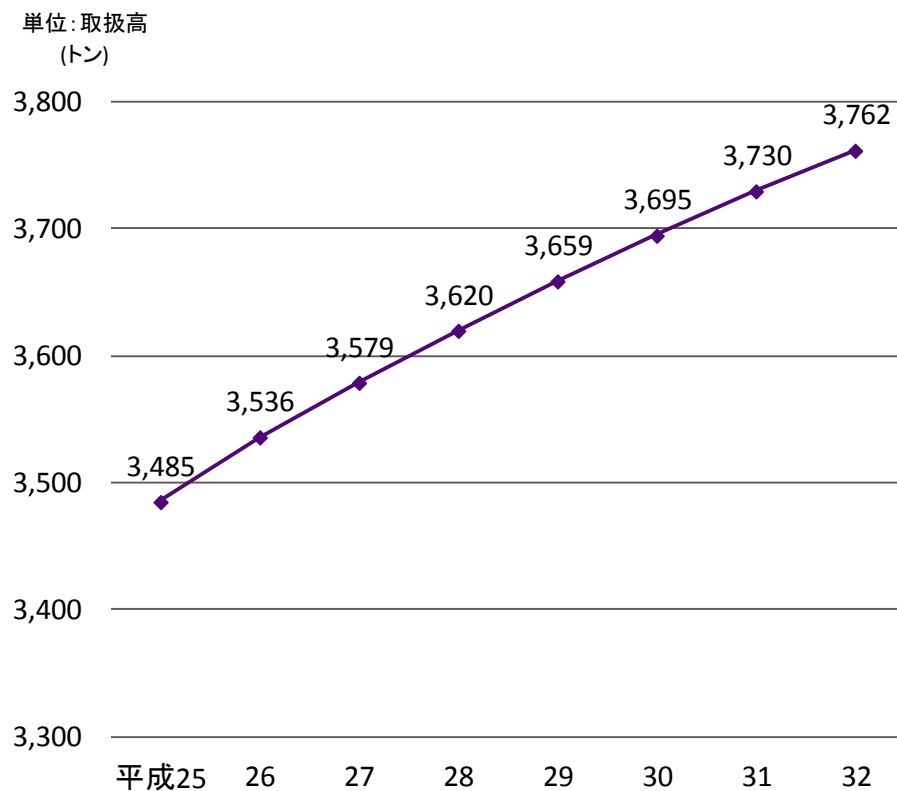
図表 2-10 東京中央卸売市場（青果）の搬出先（平成 27 年度）



注釈) 南関東 3 県とは、埼玉県、千葉県、神奈川県を示す。

資料) 農林水産省「平成 27 年度 卸売市場データ集」(平成 27 年)

図表 2-11 大田市場における将来取扱高の推計（数量・青果）



(単位:t)	H25年	H26年	H27年	H28年	H29年	H30年	H31年	H32年
全量	3,485	3,536	3,579	3,620	3,659	3,695	3,730	3,762
都内	1,550	1,559	1,564	1,567	1,569	1,568	1,566	1,562
南関東3県	1,465	1,504	1,541	1,578	1,615	1,653	1,690	1,727
その他 都道府県	469	472	473	474	475	475	474	473
区域内（都 内）搬出率	44.5%	44.1%	43.7%	43.3%	42.9%	42.4%	42.0%	41.5%
区域外（都 外）搬出率	55.5%	55.9%	56.3%	56.7%	57.1%	57.6%	58.0%	58.5%

注釈）南関東3県とは、埼玉県、千葉県、神奈川県を示す

資料）三菱UFJリサーチ&コンサルティング「中央卸売市場における流通予測等調査報告書」

(8) 立地の優位性とそれによる物流機能の充実（大田市場青果部の機会）

大田市場青果部は、南側に羽田国際空港、東側に東京湾、北側に JR 貨物基地、真ん中を貫くように首都高速道路湾岸線が通っており、物流の拠点として申し分ない環境となっている。こうした立地の優位性を活かすために、4つの屋根付積込場、低温立体荷捌場を備えるなど、場内物流の高度化にも対応している。

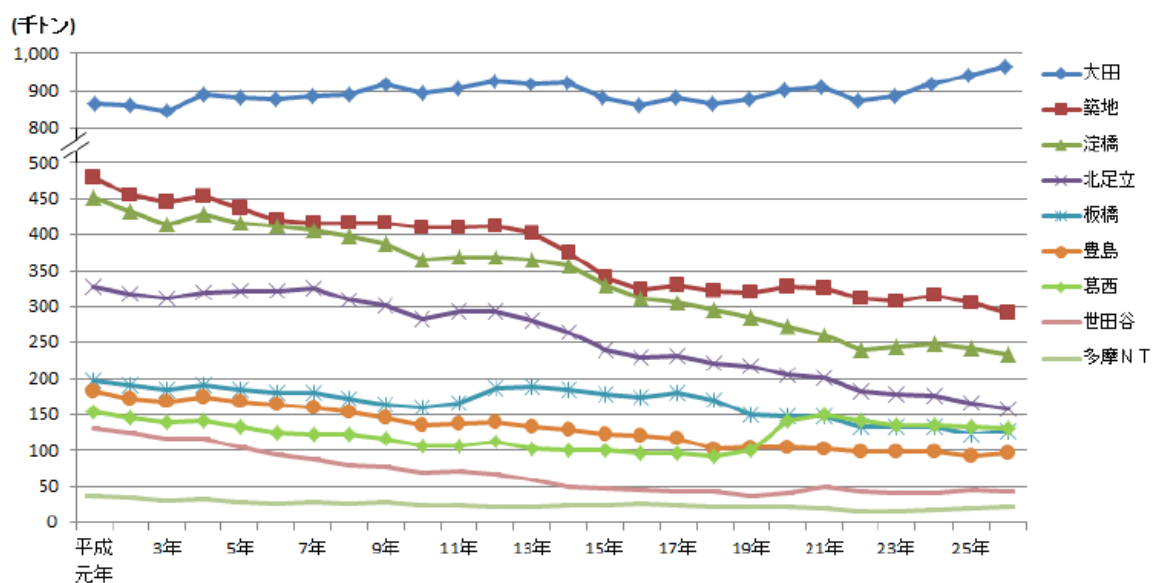
図表 2-12 ヒアリング結果：大田市場の立地と物流機能

- 大田区の臨海地域で、約 40 万平方メートルの広大な敷地を有し、南側に羽田国際空港、東側に東京港、北側に JR 貨物基地、真ん中を貫くように首都高速道路湾岸線が通っており、物流の拠点として申し分ない環境となっている
- 大田市場は、羽田空港から車で 15 分、高速道路の首都高湾岸線・羽田線の降り口からも約 5 分と、立地に優れている
- 地理的に陸海空のアクセスが良いため物流としての立地が良く、かつ関東という大消費地 / 大生産地が近く、それらをつなぐ機能を有している
- 青果部では、市場機能をさらに高めるために、平成 19～22 年度にかけて、4 つの屋根付積込場と、民間活力を活かした低温立体荷捌場を建設して、流通環境を整えている
- 屋根が設置されたことにより、晴れの日には日光に当たることなく、雨の日には雨に濡れずに卸売場から買受人のトラックまで届けることができ、衛生的に輸送できるようになった。また、低温荷捌場が設置されたことにより、産地から小売店の店頭まで、青果物の品質を落とすことなく輸送することが可能となった
- 大田市場では、これからもさらに衛生的かつ効率的に生鮮食料品等を供給していく

(9) 大田市場青果部への集荷集中（大田市場青果部の機会）

東京都中央卸売市場の青果市場の取扱量は、葛西市場における平成 20 年の増加を除けば、ほぼ減少又は横ばいだが、大田市場の取扱量は他市場とは対照的に増加している。卸売市場の選択の重要な条件として、出荷者は青果物の販売力及び価格水準の高さと安定性、実需者は品揃えと必要な数量が確保できることを挙げており、それらはいずれも規模の大きな市場ほど有利であるといえる。大田市場は順調に規模を拡大する中で、出荷者・実需者の要望を満たすことに成功している。

図表 2-13 東京都中央卸売市場（青果） 市場別取扱量の推移



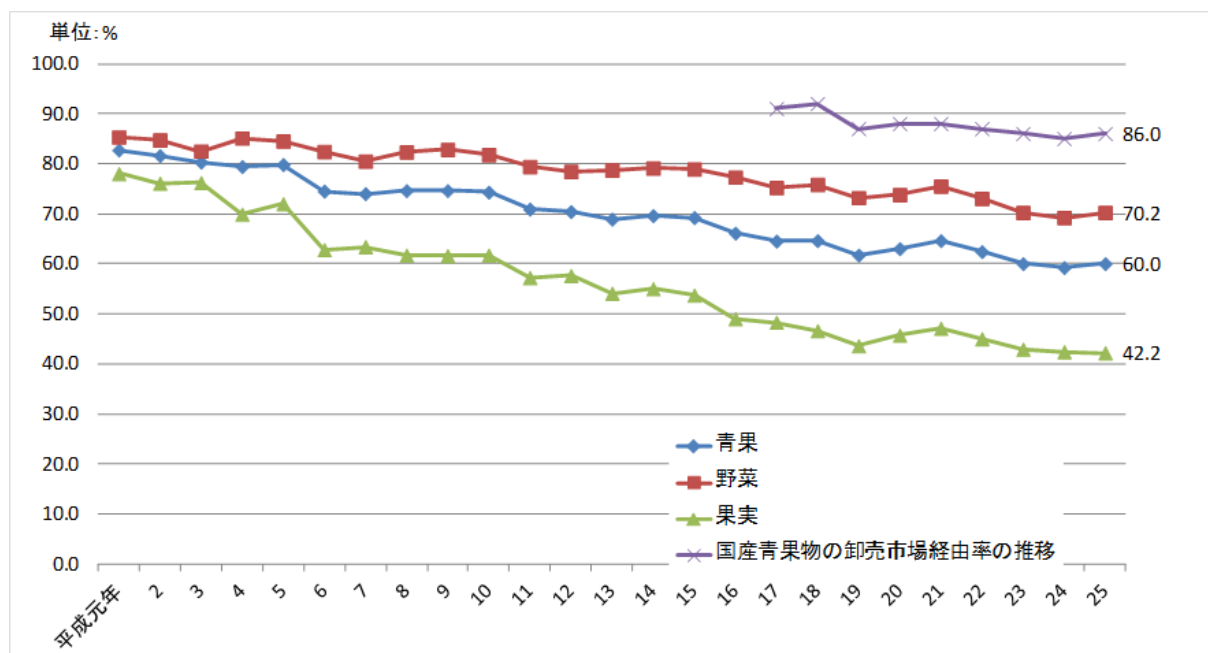
資料）東京都中央卸売市場「卸売市場を取り巻く環境と東京都の卸売市場の現状」（平成 27 年）

2 大田市場青果部の脅威

(1) 市場経由率の低下（卸売市場全体の脅威）

平成元年度には青果物の 80%以上が卸売市場を経由して流通していたが、加工品や輸入品などの流通の増加に伴い、近年卸売市場経由率は低下傾向にあり、平成 24 年度には 59%となった。ただし、国産青果物に限っては、平成 25 年時点でも、86%が卸売市場を経由している。

図表 2-14 生鮮食品の全国卸売市場経由率の推移



資料) 農林水産省「卸売市場データ集」(平成 27 年)

(2) 市場外取引の増加(非店舗型小売業者の増加、外食・中食産業の増加)(卸売市場全体の脅威)

国産青果物の卸売市場経由率は、86%（平成 25 年時点）と高いものの、市場外取引も大きくはないが増加傾向にある。近年、青果の流通・販売形態の多様化が進んでいる。生産者は、農協を通じた青果販売の他、インターネットを利用した直接販売、地域の直売所、道の駅等での販売も進んでいる。また、出荷者が、加工業者や小売業者を通じて直接販売する取引形態も存在する。しかし、天候リスクによる安定供給の難しさや、直売による物流コスト等を鑑みると、市場外取引が成立する青果物は現状では多くなく、卸売市場の流通を脅かすには至らないと考えられる。

また、卸売市場全体の機会としても述べたが、青果全体の市場外取引の増加に関しては、外食・中食産業における市場規模の拡大と輸入青果物の使用により、国内の卸売市場を通さない青果物の使用が進んでいることも推測される。

図表 2-15 卸売市場外の流通（青果物・水産物）

1. 市場外流通の最も単純なものは、消費者が生産者から直接生鮮食料品を購入するものであり、産地での朝市、生産者直売所等がある。最近では、道路沿いにある「道の駅」での販売や、インターネット販売をはじめとする産地の業者等からの宅配便による通信販売が大きく伸びている。
2. 出荷者（生産者・出荷団体・集荷業者）が卸売市場を通さずに大口需要者、加工業者と食材や加工用原料の供給契約するものがあり、例えば、惣菜用、レストラン業務用、漬物加工用食材などである。また、小売業者が産地直送産品として販売用に契約購入するもの、料理店が産地からの食材を直接購入するものなどもある。
3. 産地市場での買付業者（仲卸業者、小売業者、加工業者等）から卸売市場を通さずに直接消費地の小売業者、消費者に販売するものもある。
4. 輸入品については、卸売市場を経由する物のほか、商社から大口需要者、加工業者、小売業者に直接取引する流れもある。
5. 青果物については、全国農業協同組合連合会が管理・運営する全農流通センターを経由して小売業者等に流通するものもある。

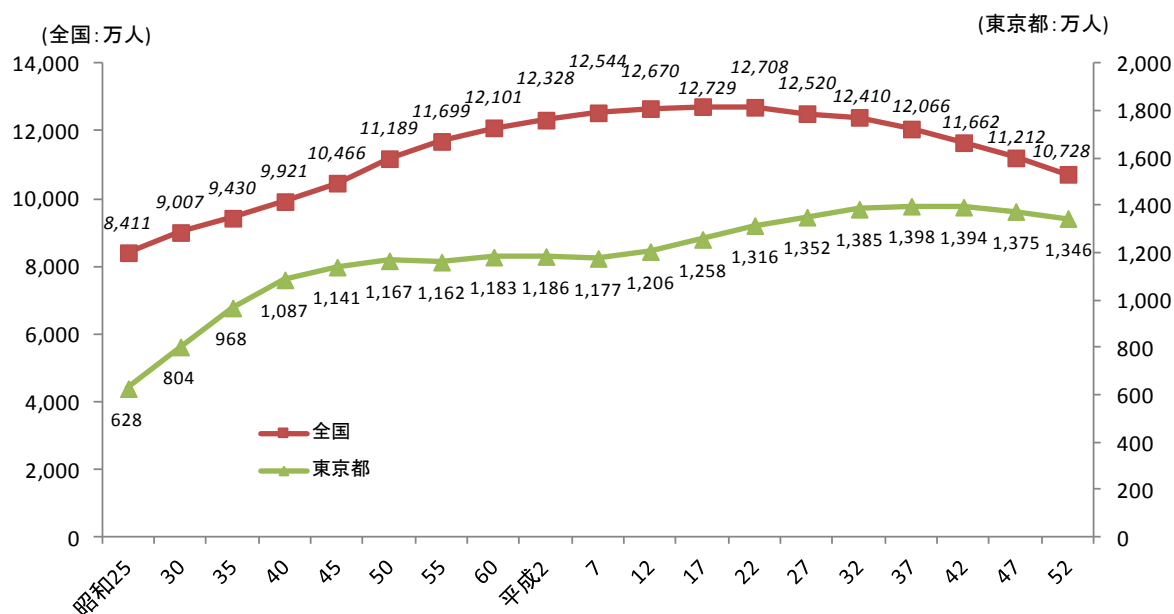
資料) 農林水産省 食料産業局「食材の流通と変化」

(3) 少子高齢化・人口減少等に伴う青果消費量の減少（卸売市場全体の脅威）

全国の総人口は平成 17 年をピークに、長期的に減少していく見込みである。一方、東京都の人口は平成 37 年まで増加し、その後減少していく見込みである。

また、青果物の 1 人あたりの年間消費量は、昭和 47 年をピークに長期的な減少傾向にある。

図表 2-16 人口推移（全国、東京都）



資料) 全国人口：総務省「平成 28 年版情報通信白書」我が国の人口推移（平成 28 年）

2015 年までは総務省「国勢調査」（年齢不詳人口を除く）、2020 年以降は国立社会保障・

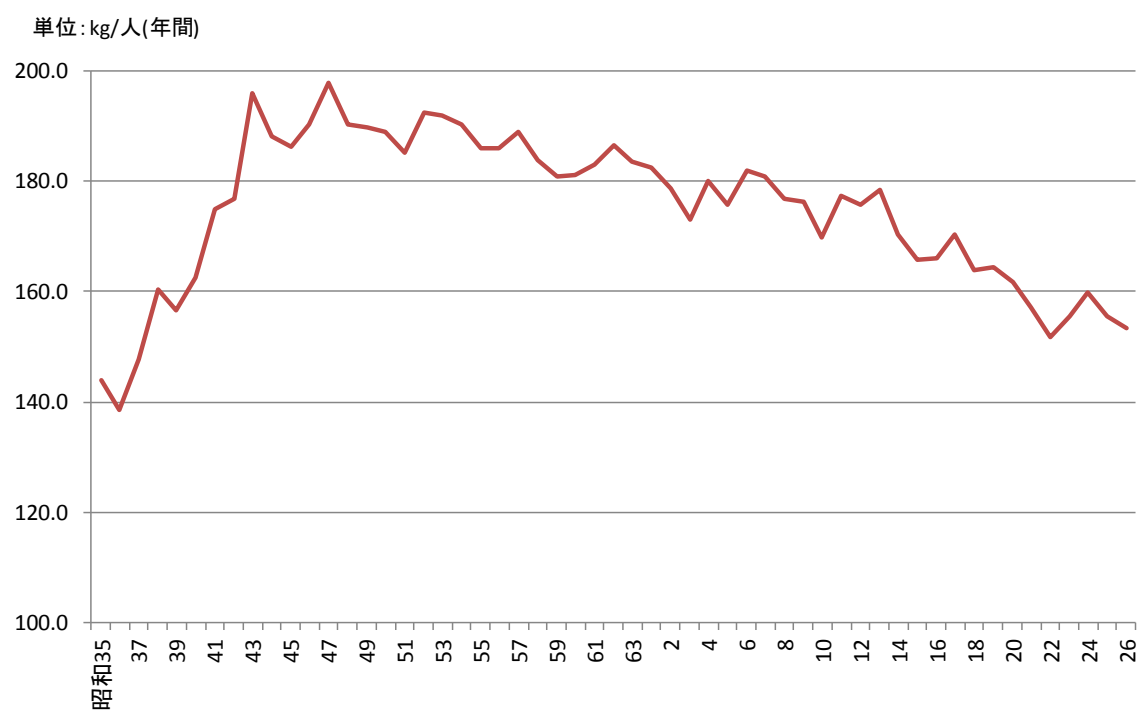
人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 24 年 1 月推計）」（出生中位・死亡中位推計）

東京都人口（平成 26 年迄）：東京都「統計年鑑」人口の推移（平成 26 年）

東京都人口（平成 27 年以降）：東京都「東京都区市町村別人口の予測」区市町村、

男女別将来人口—総数—（平成 29 年）

図表 2-17 青果物にかかる 1 人当たりの年間消費量推移



資料) 農林水産省「食料需給表」国民1人・1年当たり供給粗食料 (平成27年)

(4) 農業従事者数の減少（卸売市場全体の脅威）

平成 23 年度の農業就業人口は、65 歳以上が 6 割、75 歳以上が 3 割を占めるなど、農業従事者の高齢化が進んでおり、卸売市場に商品を提供する生産者の減少が懸念されている。その中で、卸売市場は、産地開拓を含む生産側の活性化の役割も必要になる。

図表 2-18 農業就業人口、基幹的農業従事者数の推移

	平成12 (2000) 年	17 (2005)	22 (2010)	23 (2011)
農業就業人口	3,891	3,353	2,606	2,601
65歳以上 (割合)	2,058 (52.9)	1,951 (58.2)	1,605 (61.6)	1,578 (60.7)
75歳以上 (割合)	659 (16.9)	823 (24.6)	809 (31.0)	825 (31.7)
平均年齢	61.1	63.2	65.8	65.9
基幹的農業従事者	2,400	2,241	2,051	1,862
65歳以上 (割合)	1,228 (51.2)	1,287 (57.4)	1,253 (61.1)	1,100 (59.1)
75歳以上 (割合)	306 (12.7)	462 (20.6)	589 (28.7)	517 (27.8)
平均年齢	62.2	64.2	66.1	65.9

資料) 農林水産省「農林業センサス」、「農業構造動態調査」(平成 23 年)

(5) 農業競争力強化プログラムによる直接取引の拡大推進（卸売市場全体の脅威）

農林水産省の農業競争力強化プログラムの 1 項目として「生産者が有利な条件で安定取引を行うことができる流通・加工の業界構造の確立」が挙げられている。同項目では、青果生産者の受取価格を増やすためには、直売流通が望ましいとされている。

関係者ヒアリングによると、一部の品目での実施しか有効ではないとの声が多いが、直接取引が推進されれば、卸売市場の脅威となり得る。

図表 2-19 ヒアリング結果：農業競争力強化プログラム

- ・ 農業競争力強化プログラムは、一部の品目では実施できるかもしれないが、すべての品目では難しい
- ・ 品目としては嗜好品、ブランド品といったものは可能性があるが、それ以外の物は難しい
- ・ 一方で、鮮度が求められるものはサイズを含む等級に関して様々なものが出てくるので、工業製品のようににはできない
- ・ 農業競争力強化プログラムは非現実的であり、実現性は低い
- ・ 貯蔵性があり、安定した出荷が見込める物であれば、市場不要論が成り立つ可能性はある
- ・ 農業に取り組むと、規格に合うものの値決めは一定の範囲しかなく、それ以外のものを吸収してくれるのが卸売市場である
- ・ 反農協の人たちの意見だけを聞いており、農協の人たちの意見を聞いていないので、偏った内容になっている
- ・ 直接取引にも魅力はあるが、長く取り組んでいる県では、その大変さと限界も知っている
ので、すべてを直接取引にできとは思わない。直接取引においては、一定の量しか取引
先は引き取ってくれない
- ・ 細かく出荷をすると、物流コストが高くなり、産地の手取りが減ってしまう
- ・ 直販を含め、青果の取引全般において市場を建値にしており、それがなくなると価格支配
力の大きい量販店の影響が大きくなるのではないか
- ・ 直売所や e ショップが拡大したが、出荷者にとって、余った分を引き取らなければいけな
い、営業活動をしなければいけないなどの課題が生じたため、市場の価値が見直される機
会にもなり、それらの直接販売経路は以前ほどの拡大傾向にはない
- ・ 直接販売にかかる時間的、金銭的成本を勘案すると、生産者によっては直接販売よりも
市場経由の取引を選ぶという状況になっている
- ・ どこかで誰かが出している損を全体で吸収し、価格を付けるのが市場の機能だが、その機
能がなくなって青果流通がうまくいく姿が想像できない
- ・ 量と質（価格）の調整機能が最も大事な市場の機能であるが、直接販売ではその機能が果
たされない
- ・ 卸売市場への出荷は 1 週間程度で入金されるが、民間企業の間では数ヶ月単位の支払いサ
イトが当然であり、そのメリットに農家も気づいていない
- ・ 直接販売で利益が上がるのであれば既に多くの業者が参入しているはずだが、そうではな
い現状を政府はどう理解しているのか
- ・ 市場がなくなると価格のつけ方が難しくなるが、量販店は価格支配力が強いので、農家に
は不利になる可能性がある

(6) 地産地消への期待（卸売市場全体の脅威）

生産者、実需者へのヒアリングによると、生産者は地元市場への商品供給を第一に考えることが多い。また、実需者のうち、特に小売事業者は、「消費者は商品の流通経路や生産状況が想像し易い、近隣地で生産された商品を好む傾向がある」と言っている。地産地消が進むと、地方から都市圏の卸売市場に出荷される青果物が減少することが可能性として考えられる。

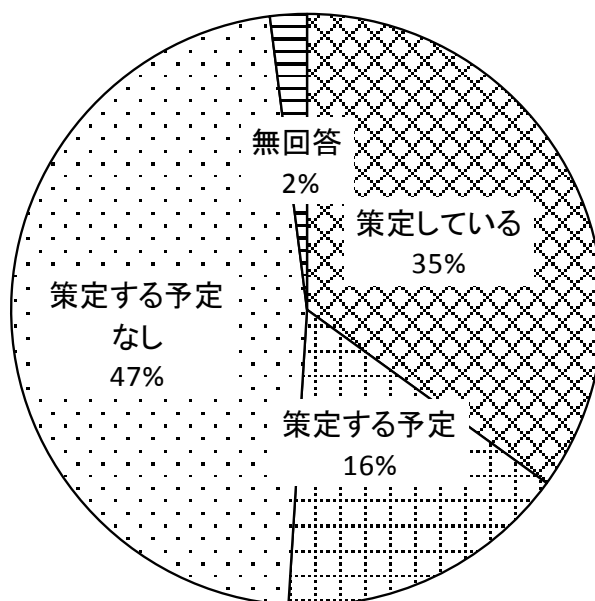
図表 2-20 ヒアリング結果：地産地消

- ・ 消費者はより安全安心を求めるようになっている
- ・ 安全安心に関しては鮮度も求められる
- ・ 地元への意識の高まり、安全・安心の想像がつきやすいという点から、地場の青果物へのニーズが高い
- ・ 朝採り野菜や、地産地消の地元野菜、名産地の野菜等、顧客に魅力を感じてもらう必要がある

(7) 環境問題への意識の高まり（卸売市場全体の脅威）

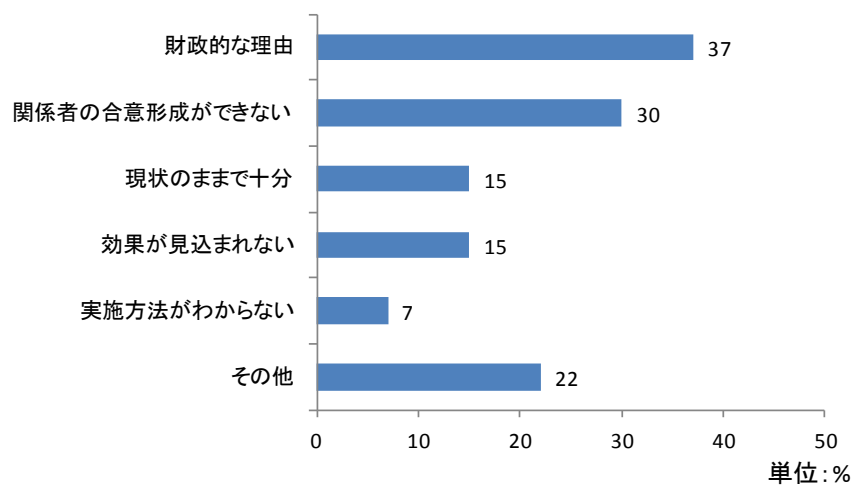
卸売市場における環境負荷低減に係る取組は進んでいるものの、全国の中央卸売市場の開設者のうち、環境負荷低減に係る目標・方針を策定している自治体は、35%にとどまる。環境負荷低減に向けた取組としては、太陽光発電施設・設備の導入や、リサイクル施設・設備の導入が多い。

図表 2-21 環境負荷低減に係る目標・方針の策定状況
(H25 年度、中央卸売市場開設者)



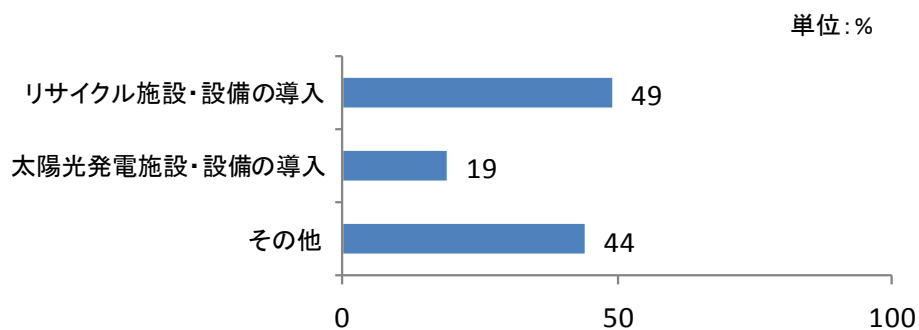
資料) 農林水産省「卸売市場をめぐる情勢について」(平成 26 年)

図表 2-22 アンケート結果：環境負荷低減に係る目標・方針を設定していない理由
(複数回答)



資料) 農林水産省「卸売市場をめぐる情勢について」(平成 26 年)

図表 2-23 アンケート結果：環境負荷低減に向けた取組状況(複数回答)



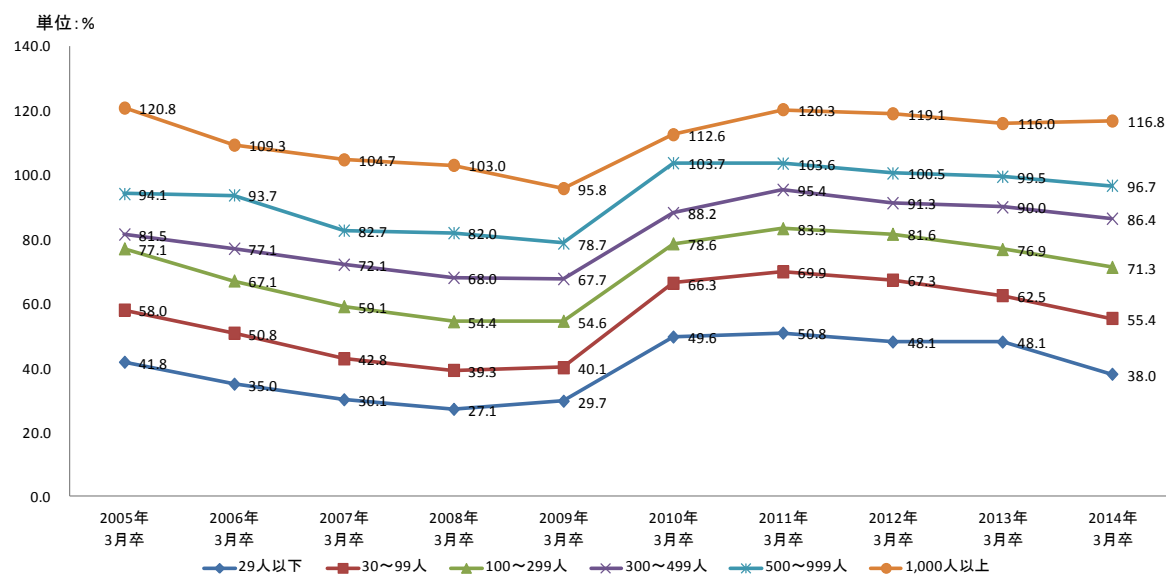
資料) 農林水産省「卸売市場をめぐる情勢について」(平成 26 年)

(8) 労働市場での人材獲得の競争激化（大田市場青果部の脅威）

2016 年版中小企業白書によると、企業における高校卒業者に対する求人の充足率は、従業員規模が小さくなるにつれて顕著に減少し、29 人以下の企業では、充足率が 38.0%となっており、中小企業・小規模事業者は、人材を十分に確保できていない現状が見て取れる。特に、労働条件が厳しい卸売市場では、人材獲得がさらに難しくなると考えられる。

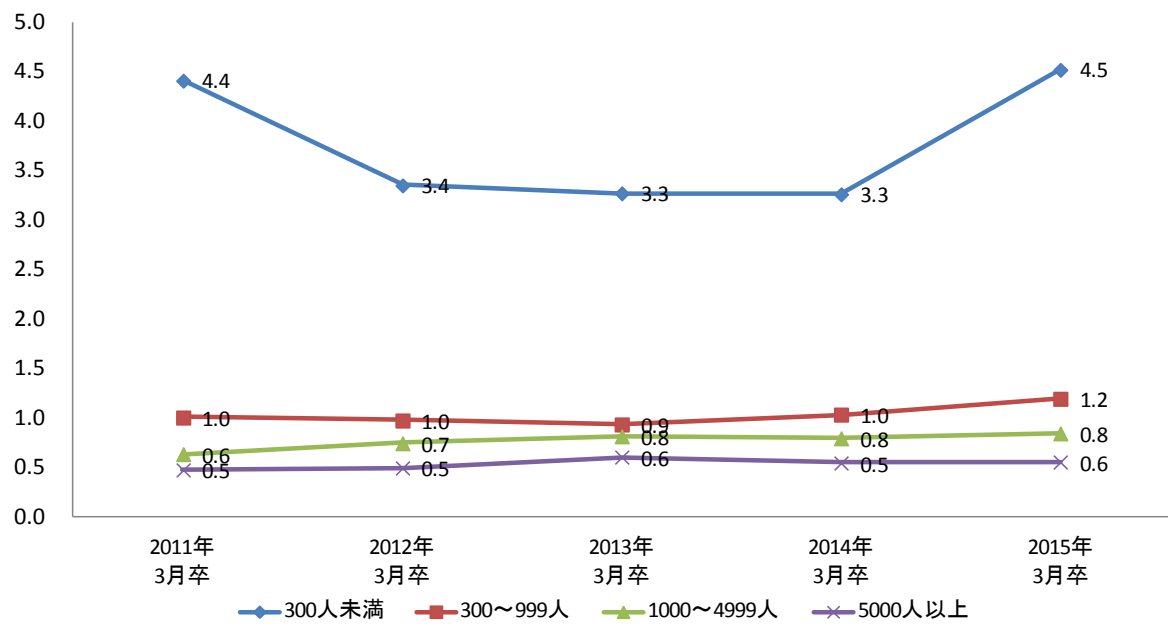
大学卒業者は、従業員規模の大きな企業に応募が集中する一方で、従業員規模が小さい企業において求人倍率が顕著に高く、中小企業・小規模事業者においては、高校卒業者と同様、大学卒業者の採用に関しても厳しい状況であることがうかがえる。

図表 2-24 従業員規模別高校卒業者の充足率の推移



注釈) 充足率とは、求人数に対する充足された求人の割合を示す指標である
資料) 中小企業庁「2016 年版中小企業白書」（平成 28 年）

図表 2-25 従業員規模別大卒者の求人倍率の推移



資料) 中小企業庁「2016 年版中小企業白書」(平成 28 年)

第3 大田市場青果部における現状と課題（内部環境分析）

大田市場青果部の基本戦略（ビジネスモデル）の策定に当たり、大田市場青果部が保有する資源等の強みと弱みである内部環境に関して分析を行った。分析手法は外部環境と同じく、市場関係者へのヒアリング、アンケート調査、文献調査などである。

図表 3-1 抽出された大田市場青果部の強みと弱み

強み	・規模が大きく、日本一を誇る品目数・取扱量 ・規模を活かした効率的な集荷分荷機能 ・多様な販路の確保 ・市場参入者を広く受け入れることによる競争原理の作用 ・高い産地開発能力・商品開発能力 ・高い情報受発信力 ・高いブランド力
弱み	・スペース不足とそれによる効率性向上の限界 ・人材確保の困難さ ・公共交通機関によるアクセスの悪さ ・衛生意識の不足 ・老朽化した施設、市場内遊休地の存在 ・コールドチェーンの整備

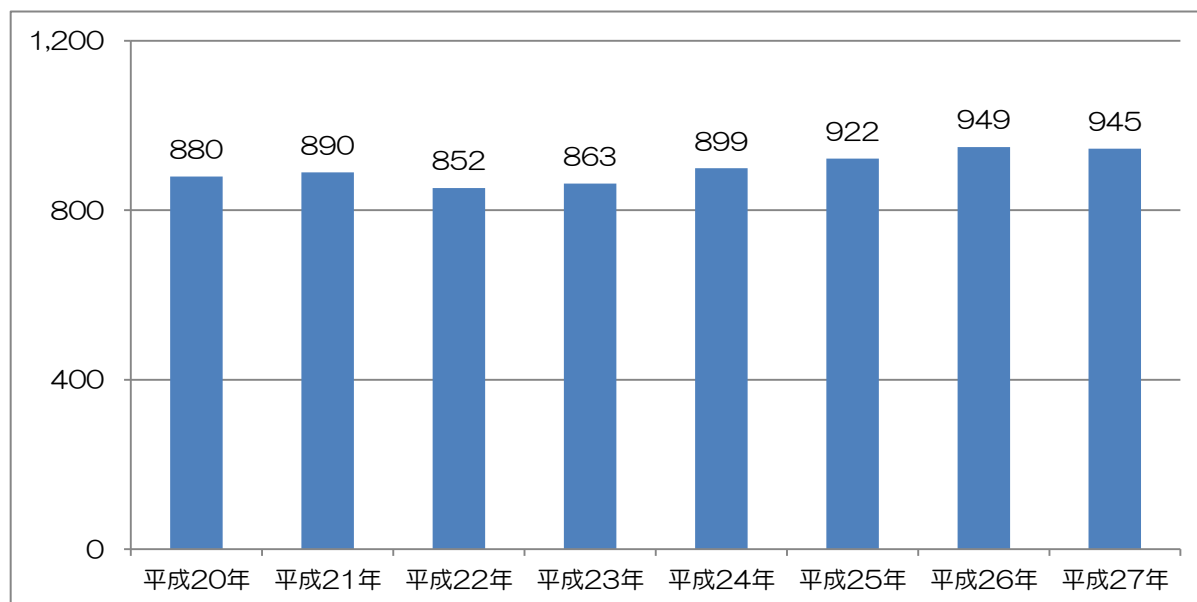
1 大田市場青果部の強み

大田市場青果部の大きな特徴は、規模の大きさ、競争原理の作用、集荷力と販売力の強化、ブランド力の向上、参加希望者の増加による更なる規模の拡大というそれぞれの強みの循環にある。この好循環の中で強化される集荷力と販売力は、生産者や実需者等の市場利用者にとっての安心感につながっている。その結果として、長期的には全国の市場流通青果取扱量と市場経由率が低下傾向にある一方で、大田市場青果部の取扱量は増加傾向にある。

(1) 規模が大きく、日本一を誇る品目数・取扱量

大田市場青果部の最大の強みの一つは、日本一を誇る品目数と取扱量にある。大田市場の青果卸売数量は増加傾向にあり、平成 27 年は 945 千トンであった。

図表 3-2 大田市場の青果卸売数量推移（千トン）



資料）総務省統計局「青果物卸売市場調査」（平成 20 年から平成 27 年）

平成 27 年の卸売数量では、大田市場青果部は日本全国の卸売市場合計の約 12.5% を占めており、2 位の大阪本場市場の 2 倍弱となっている。また、卸売価額においては、大阪本場市場の 2 倍を超えている。東京都中央卸売市場合計に対しては、卸売数量の占有率は 47% を超えており、2 位の築地市場の 4 倍に迫る規模となっている。卸売価額では東京都中央卸売市場合計の過半を占めている。

図表 3-3 平成 27 年の全国青果物卸売数量上位 10 位の卸売市場とその卸売価額

順位	卸売市場	卸売数量 (t)	卸売数量の占有率	卸売価額 (千円)
1	大田	944,951	12.5%	282,422,235
2	大阪本場	480,753	6.4%	139,898,433
3	横浜	363,555	4.8%	96,959,812
4	福岡	314,986	4.2%	67,174,637
5	札幌	299,744	4.0%	64,810,377
6	名古屋北部	298,901	4.0%	77,779,132
7	京都	260,914	3.5%	70,156,962
8	築地	254,746	3.4%	81,122,644
9	淀橋	226,865	3.0%	58,785,866
10	岐阜	217,950	2.9%	49,963,745

資料) 農林水産省「青果物卸売市場調査報告」(平成 27 年)

図表 3-4 平成 27 年の東京都中央卸売市場における青果物の卸売数量とその卸売価額

順位	卸売市場	卸売数量 (t)	卸売数量の占有率	卸売価額 (千円)
1	大田	944,951	47.7%	282,422,235
2	築地	254,746	12.9%	81,122,644
3	淀橋	226,865	11.5%	58,785,866
4	北足立	150,583	7.6%	38,923,974
5	葛西	126,331	6.4%	30,015,178
6	板橋	120,418	6.1%	29,108,999
7	豊島	91,134	4.6%	21,623,094
8	世田谷	40,094	2.0%	9,724,854
9	多摩 NT	25,834	1.3%	6,658,796

資料) 農林水産省「青果物卸売市場調査報告」(平成 27 年)

大田市場青果部の規模に関しては、ヒアリングにおいても多くの市場関係者が言及しており、日本一の青果の卸売市場であることは、青果流通における共通認識になっている。

図表 3-5 ヒアリング結果：大田市場青果部の規模

- 高付加価値商品を含む、多様かつ大量の商品収集力があり、日本で最も大きい青果市場である
- 大田市場青果部関係各社の取組により物流が安定し、台風などの自然災害も多い中であっても規模の大きな大田市場青果部に物が集まりやすくなり、規模の大きさとさらなる拡大傾向という強みにもつながる
- 青果の生産地は大規模消費地に向かって出荷をしており、大田市場には地理的にも物が集まるようになっている

取扱品目の多さは実需者も認識しており、大田市場青果部を仕入先としている最大の理由として挙げている。

図表 3-6 アンケート結果：実需者が大田市場青果部を仕入先としている理由（n=17）

回答	回答数	%
1. 輸送距離が短い（または輸送費用や輸送時間の面で有利）	6	35.3
2. 他の市場と比較して取引価格が安い	2	11.8
3. 他の市場と比較して取引価格が安定している	3	17.6
4. 他の市場と比較して取扱品が多い（ほしい品が手に入る）	15	88.2
5. 荷受け時間等の条件を柔軟に対応してもらえる	0	0.0
6. 温度管理等の品質管理水準が高い	1	5.9
7. 保管サービスが優れている	0	0.0
8. 加工サービスが優れている	0	0.0
9. 中継輸送機能が優れている	3	17.6
10. 受発注・決済等の情報システムが優れている	0	0.0
11. 荷捌・駐車スペースが十分に確保できる	0	0.0
12. 市場の荷受業者との信頼関係が構築されている	6	35.3
13. 消費者ニーズ等に関する情報提供が充実している	3	17.6
14. 全国的な知名度がある	3	17.6
15. その他	3	17.6

図表 3-7 ヒアリング結果：大田市場青果部の取扱品目

・品質・味の良い商品があり、他で取扱のない商品が多い

出荷者の今後の出荷においても、実需者の今後の仕入意向においても、大田市場青果部への出荷・仕入は半数以上が「現状を維持したい」としている。よって、今後とも大田市場青果部における青果流通量は堅調に推移すると予想される。

図表 3-8 アンケート結果：出荷者の大田市場青果部への今後の出荷意向（n=40）

回答	回答数	%
1. 現在よりも卸売市場への出荷を増やしていきたい	6	15.0
2. 現状並みの出荷を維持していきたい	21	52.5
3. 現在よりも卸売市場以外への出荷を増やしていきたい	8	20.0
4. 特に方針はない	5	12.5

図表 3-9 アンケート結果：実需者の大田市場青果部からの今後の仕入意向（n=21）

回答	回答数	%
1. 現在よりも仕入を増やしていきたい	3	14.3
2. 現状の仕入を維持したい	12	57.1
3. 現在よりも仕入を減らしていきたい	3	14.3
4. 大田市場からの仕入を取りやめて他の仕入先に振り替えたい	1	4.8
5. 現在、大田市場からは仕入れていないが、新しく仕入先として取引をはじめたい	1	4.8
6. 現在、大田市場からは仕入れていないし、今後も仕入れる予定はない	3	14.3

(2) 規模を活かした効率的な集荷分荷機能

大田市場青果部のもう一つの強みは、その規模を活かした集荷分荷機能である。大田市場青果部では卸売業者、仲卸業者、売買参加者など多様な市場関係者が青果の取引に携わっている。これらの関係者が、大田市場に出荷される大量かつ多品目の青果物を的確に評価し、効率的に分荷している。

図表 3-10 東京都中央卸売市場の市場別青果部市場関係業者数
(平成 27 年 4 月 1 日現在)

名称	卸売業者	仲卸業者	売買参加者
築地	3	103	653
大田	4	167	1,226
豊島	1	10	237
淀橋	1	15	602
板橋	2	10	307
世田谷	1	9	253
北足立	1	17	382
多摩NT	1	4	54
葛西	1	10	293

資料) 東京都「市場別市場関係業者数」

大田市場青果部の効率的な集荷分荷機能とそれによる大田市場青果部における取引への信頼に関しては、ヒアリングにおいても多くの市場関係者が言及している。

図表 3-11 ヒアリング結果：大田市場青果部の集荷力と販売力に関する取扱品目

- ・ 大田市場青果部の強みは、集荷能力であり、量、質、価格ともに満足している
- ・ 数が揃い、高く売れるため、委託取引でも生産者が安心できる
- ・ 卸売業者はマーケットインの視点から、消費者が求める物を生産者が作るように指導しており、生産者と消費者を仲卸業者と共につないでいる
- ・ 安全の担保、品質、値決め、目利きなども強みであり、それらは大田市場青果部関係各社の取組のたまものである

アンケート結果からも集荷分荷機能の効率性は裏付けられており、出荷者の半数以上が、大田市場青果部を出荷先としている理由として、取引価格の安定や市場における荷受業者との信頼関係を挙げている。

図表 3-12 アンケート結果：出荷者が大田市場青果部を出荷先としている理由（n=37）

回答	回答数	%
1. 輸送距離が短い（または輸送費用や輸送時間の面で有利）	7	18.9
2. 他の市場と比較して取引価格が高い	6	16.2
3. 他の市場と比較して取引価格が安定している	19	51.4
4. 荷受け時間等の条件を柔軟に対応してもらえる	0	0.0
5. 温度管理等の品質管理水準が高い	2	5.4
6. 保管サービスが優れている	0	0.0
7. 加工サービスが優れている	0	0.0
8. 中継輸送機能が優れている	2	5.4
9. 受発注・決済等の情報システムが優れている	1	2.7
10. 荷捌・駐車スペースが十分に確保できる	1	2.7
11. 市場の荷受業者との信頼関係が構築されている	20	54.1
12. 消費者ニーズ等に関する情報提供が充実している	18	48.6
13. 全国的な知名度がある	20	54.1
14. その他	5	13.5

(3) 多様な販路の確保

大田市場青果部は高い情報受発信力を活かして積極的に産地開発・商品開発に取り組むことで、多様な販路を確保している。卸売業者・仲卸業者が持つ販路が多岐にわたることで、大量かつ多様な青果の流通が可能になっている。また、販路が確保されていることで価格も安定し、出荷者が委託販売をしやすい状況となっている。

図表 3-13 ヒアリング結果：大田市場青果部の販路確保

- ・大田市場青果部は取扱量が多いため多くの小売業者や量販店も集まっており、販路が確保されているが、それが価格の安定にもつながっている
- ・仲卸業者の力が強く、大量に商品が搬入されても買い取れる販路を確保している
- ・仲卸業者に加え、卸売業者も販路開拓に取り組んでおり、ファーストフードチェーンから高級レストランに至るまで、幅広い顧客を開拓している
- ・地方都市の市場ではロット数が揃わない場合は価格が低くなるので生産者は委託販売をしにくい、大田市場青果部では販路が確保されているので価格が安定している

図表 3-14 アンケート自由回答結果：大田市場青果部の販路確保

- ・販売先（量販店、仲卸）が多く集まっており、販売チャンスが多い

(4) 市場参入者を広く受け入れることによる競争原理の作用

大田市場青果部が現在の規模を確立した要因の一つは、市場参入者を広く受け入れることによるその開放性にある。その結果、市場関係者がそれぞれに経営努力をして競争しあう状況が生まれ、互いの強みが更に磨かれている。先に述べた効率的な集荷分荷機能や高い情報受発信力も、市場関係者の間の健全な競争の結果といえる。

図表 3-15 ヒアリング結果：大田市場青果部の開放性と競争原理の作用

- ・大田市場青果部は来るものを拒まない市場である
- ・新規参入者を受け入れてすべての業者に均等に機会を与えることが強みの源泉となっており、それにより各業者が競争しあうことで互いの強みがさらに磨かれ、結果的に大田市場青果部により物が集まるようになっている

(5) 高い産地開発能力・商品開発能力

大田市場青果部の特徴の一つは産地開発・商品開発に積極的に取り組んでいることである。卸売業者や仲卸業者、売買参加者などの市場関係者が実需者等から得た消費者ニーズをもとに、産地に対して生産に関する提案を行うなど、マーケティングに関するアドバイスを積極的に行っている。また、産地が開発した新品種を実需者に紹介し、実需者が新商品として売り出すことも行われている。そのような取組が、多様な販路の確保や規模の大きさにつながっている。

ヒアリングにおいても大田市場青果部の産地開発能力・商品開発能力は、出荷者・実需者の両者から高く評価されている。また、アンケート結果では、卸売市場が提供する機能への期待として、実需者から「産地形成と育成」という回答があった。こうしたことから、産地開発能力・商品開発能力は、生産者・実需者が卸売市場に対して重視している機能であることが分かる。

図表 3-16 ヒアリング結果：大田市場青果部の産地開発能力・商品開発能力

- ・大田市場青果部は卸売業者・仲卸業者を中心に消費者ニーズを把握しており、産地に対する提案力がある
- ・産地開発に積極的であり、消費者が何を求めているかを把握して産地に伝えることにより、産地と消費者をつないでいる
- ・幅広い顧客開拓をし、そのニーズを生産地にフィードバックすることで消費者と生産地をつないでいる
- ・卸売業者が営業やマーケティングの機能を果たしており、拡販時の仕掛けや価格設定などに関してアドバイスをしてくれるので、非常にありがたい

図表 3-17 アンケート結果：卸売市場が提供する機能への期待

- ・産地形成と育成、生産量減少の中での安定供給、新品種の育種試験と販売

(6) 高い情報受発信力

これまで見てきたように、大田市場青果部は青果の卸売市場としては日本一の規模を誇り、多くの市場参加者が青果の流通に携わっている。その結果、産地の生育状況や新品種の開発状況、消費者が求める嗜好や機能など多くの情報が大田市場青果部に集積している。このような情報の集積をもたらす情報の受発信力も大田市場青果部の強みの一つである。アンケート結果 3-12 にもあるように、大田市場青果部を出荷先としている理由として、出荷者の半数弱が「消費者ニーズ等に関する情報提供の充実」を挙げている。実際に卸売場では、産地による試食宣伝会やトップセールスが日常的に行われている。

ヒアリングにおいても大田市場青果部の情報受発信力の高さが指摘されており、「販売先の具体名や消費者の具体的なニーズが出荷者に伝わる」といった声も聞かれた。出荷者にとって、より消費者に求められている物を生産・出荷するためには、こうした機能は欠かせないものとなっている。

図表 3-18 ヒアリング結果：大田市場青果部の情報受発信力

- ・ 全国から物が集まってくるので、大田市場青果部では情報収集をすることもできる
- ・ 大田市場青果部の特徴の一つは仲卸業者が顧客を多く持っていることもあり、小売店、飲食店、消費者などの顧客がどういう動きをして何を求めているかを知っている
- ・ 他の市場では仲卸業者から先が見えないことがあり、最終消費者に関する情報が限定的となることがあるが、大田市場青果部は最終消費者とそのニーズが分かるので、消費者が買ってくれるもの、値段が高くつくものを作りやすい

(7) 高いブランド力

高い情報受発信力等を活用した市場参加者それぞれの取組により産地開発・商品開発及び販路の確保に取り組んできた結果、大田市場青果部は青果流通におけるブランドと認識されるようになった。出荷者としては大田市場青果部に出荷をすることが一つの目標となっている。また、「新鮮」というイメージや、優れた代金決済機能、商品の付加価値に対する適正な評価も、大田市場青果部のブランドを支える一因になっている。

この高いブランド力に魅力を感じ、更に市場参入希望者が集まり、規模のより一層の拡大を促すという好循環が起こっている。

図表 3-19 ヒアリング結果：大田市場青果部のブランド

- 大田市場青果部では出荷者と卸売業者の信頼関係ができており、ブランド力があるので出荷者が大田市場青果部に卸したいと考えており、出荷者からの信頼度は高い
- 大田市場青果部には新鮮というイメージがあり、出荷先として大田市場青果部はブランドとなっている
- 代金決済処理が優れていて、協同組合が組合員の代わりに支払っており、販売側に安心感を与える
- 出荷者から商品を消費者まで早く届けることができる仕組みがあり、出荷者が良い商品を作ったらその付加価値をきちんと評価できる

2 大田市場青果部の弱み

大田市場青果部には多くの強みがあり、それが規模の拡大につながっているが、「効率性向上の限界」「人材確保の困難さ」「衛生意識の不足」「設備の老朽化」といった弱みもある。それらの弱みにより、規模のより一層の拡大が妨げられているほか、交通事故の発生などにもつながっている。

図表 3-20 大田市場青果部の弱みとその影響

弱み	弱みの内容	弱みによる影響
効率性向上の限界	■ 集荷、販売のためのスペースの制約による作業効率向上の限界 ■ 場内の交通ルールの不徹底による物流効率向上の限界	■ 場内の動線の狭隘化や交通事故の発生
人材確保の困難さ	■ 変則的な労働環境、通勤不便なアクセス性により必要な人材の採用が困難	■ 中長期的な人材育成による競争力強化の阻害
衛生意識の不足	■ モラルの低下、衛生に関するルールの遵守意識の欠如により、衛生環境に改善の余地がある状況	■ 規則を守らない喫煙やゴミのポイ捨て、トイレの汚損等
設備の老朽化	■ 開場後30年経過し、施設・設備が老朽化	■ 降水時の雨漏り、空気環境の悪化等の発生

(1) スペース不足とそれによる効率性向上の限界

大田市場青果部の強みの一つは、その効率的な集荷分荷機能であるが、一方でこれ以上の効率性向上が難しくなっている。開場から 30 年近くが経つが、取扱量が拡大しており、かつ実需者・消費者のニーズが多様化していることから、荷捌きのスペースもより一層必要になっている。一方で大田市場青果部の敷地面積そのものに変わりはなく、スペース不足は深刻な問題となっている。そして、スペースの不足により市場参入希望者の受入れとそれによる一層の規模の拡大が難しい状況になっている。駐車場も不足しており、出荷者からも「荷捌・駐車スペースの不足」が指摘されている。

図表 3-21 アンケート結果：実需者から見た大田市場青果部が抱える課題・問題点（n=21）

回答	回答数	%
1. 低温、温度管理をはじめとした品質管理	8	38.1
2. 物流体系の複雑化	3	14.3
3. 地場産品、規格外品等の多様な商品を取り扱うことによる品揃えの充実	3	14.3
4. 加工・調製機能	3	14.3
5. 荷捌・駐車スペースの不足	7	33.3
6. 市場機能や消費者の動向等にかかる情報受発信力が弱い	4	19.0
7. 品質・ロット・経営状況の審査などの取引条件	4	19.0
8. 特になし	5	23.8

ヒアリングにおいてもスペースに関する問題は指摘されており、スペースが足りないことが交通事故等の原因となっているという発言もあった。

図表 3-22 ヒアリング結果：大田市場青果部のスペース

- ・ 荷捌場、駐車場、積込場、冷蔵施設などのためのスペースが足りなく、新規参入者・現状業者ともにスペースの確保に苦労している状態であり、一層の規模拡大の阻害要因になっている
- ・ 大田市場青果部への新規参入を望む業者は今後も増える見込みだが、荷捌きや駐車のためのスペースが不足しており、配送業者を利用したとしても積込みスペースが不足している
- ・ スペースの制約からもともと通路（動線）が十分に確保できていない上に、市場利用者のマナーも悪いいため、通路がふさがれて作業効率向上の妨げとなっている
- ・ 市場開設当初と比較すると搬入車両が大型化しており、物量も増えているため通路が確保できない
- ・ スペースがない上に、ゴミが捨てられていたり歩行者がいたりするため、交通事故も多発している

(2) 人材確保の困難さ

大田市場青果部では、週休二日が確保できない、休日や労働時間の設定が社会一般と異なるなど労働条件が厳しく、人材の確保が難しい状況になっている。今後の更なる産地開発・商品開発、また輸出の拡大などの先進的な取組を行うためには人材の確保が不可欠とされている。しかし、現状では人材確保のための労働条件には改善の余地が指摘されている。

図表 3-23 ヒアリング結果：大田市場青果部の人材確保

- 労働条件が厳しいため、人材確保に苦勞しており、労働条件の厳しさは特に仲卸業者で顕著である
- 物流面から見た交通アクセスは良いが、市場労働者の通勤の観点から考えると不便である
- 休市日も実際は休めておらず、休市日が水曜日・日曜日と定められているわけでもない
- 休日が不定期となっている上に休暇も取りにくく、人材の確保が難しい

(3) 公共交通機関によるアクセスの悪さ

大田市場は物流拠点としては優れているが、公共交通機関による利便性は低く、通勤の便が良いとは言えない。このことも人材確保が困難となっている一因とされている。

大田市場までは最寄りの流通センター駅からは徒歩で15分であるが、その他の駅からは徒歩圏内とは言えない。品川駅、大森駅他からはバスも出ているが、最も本数の多い品川駅港南口からの都営バスでは大田市場まで40分程度かかり、しかも通勤ラッシュ時には乗客が集中することから次のバスまで1本待たなければいけないことがあり、実質品川駅から1時間近くかかることがある。

図表 3-24 大田市場へのアクセスマップ



資料) 東京都「大田市場のご紹介」

(4) 衛生意識の不足

大田市場青果部は生鮮食料品を扱っているにも関わらず、ヒアリングにおいて衛生意識の不足が指摘されている。特に、ゴミの不法投棄、喫煙マナー、トイレの利用状況に衛生意識の不足が表れており、場内の衛生環境を悪化させているとの声がある。

図表 3-25 ヒアリング結果：大田市場青果部の衛生環境

- ・ 不法投棄が多く、ゴミがたまっており、不要になった冷蔵庫などの家庭ごみを持ち込んで場内で捨てる人もいる
- ・ 立体駐車場のゴミは更にひどい状態にあり、管理をしている市場協会が週に一回掃除をする
が、毎週ゴミがあふれている
- ・ 自転車やオートバイも放置されており、平成 28 年 11 月の場内の一斉清掃では、自転車 180
台とオートバイ 10 台を回収した
- ・ 指定された場所以外では禁煙というルールがあるが、そのルールが守られておらず、場内いた
るところで関係者が喫煙している
- ・ トイレについては、平成 29 年から改修することにはなっているが、非常に汚い
- ・ 屋根はあるものの、カラスもハトも入ってくる環境となっている
- ・ 青果棟内に排ガスがたまり、適切な換気がなされていない状況である
- ・ 見学者も非常に多いので、より衛生的な市場を目指す必要がある

(5) 老朽化した施設、市場内遊休地の存在

大田市場は開場以来 30 年近くが経過しており、降水時には雨漏りが発生するなど、老朽化が進んでいる。また、一般的な建築物では必要とされている大規模な改修も行われておらず、古い設備がそのまま使われている。また、スペースの不足が指摘されているにも関わらず市場会館など場内に遊休施設があり、活用の余地がある。

図表 3-26 ヒアリング結果：大田市場青果部の老朽化した施設、市場内遊休地

- ・ 施設・設備が老朽化し、雨が降ると場内のあちこちで雨漏りが発生する
- ・ 開場以来 30 年近くが経過しているにもかかわらず、大規模な改修がされていないため、設備関係が古いままである
- ・ 市場会館など場内に活用されていない遊休施設がある

(6) コールドチェーンの整備

大田市場青果部では、東京都の他の中央卸売市場などと比べると一部でコールドチェーンの整備が進んでいると言えるものの、十分とは言えない状況にある。特に実需者は「低温、温度管理をはじめとした品質管理」を強く求めており、同時に、アンケート結果にもあるように、大田市場が抱える課題・問題点であると指摘している。特に気温が高い夏場に対応できる低温施設の整備を進める必要がある。

図表 3-27 東京都中央卸売市場の保冷車保有状況

市場	大型トラック (積載量6トン以上)			中型トラック (積載量4～6トン未満)			小型トラック (積載量2～4トン未満)		
	搬出台数	保冷有の 台数	保冷機能車 両の割合	搬出台数	保冷有の 台数	保冷機能車 両の割合	搬出台数	保冷有の 台数	保冷機能車 両の割合
築地市場	10	5	50.0%	30	9	30.0%	195	66	33.8%
大田市場	48	24	50.0%	444	297	66.9%	217	98	45.2%
豊島市場	0	0	0.0%	26	19	73.1%	77	12	15.6%
淀橋市場	4	0	0.0%	30	0	0.0%	95	17	17.9%
板橋市場	2	2	100.0%	104	78	75.0%	93	29	31.2%
世田谷市場	3	2	66.7%	17	1	5.9%	36	10	27.8%
北足立市場	1	0	0.0%	36	21	58.3%	89	58	65.2%
多摩NT市場	2	2	100.0%	19	19	100.0%	45	41	91.1%
葛西市場	2	0	0.0%	44	14	31.8%	142	7	4.9%
計	72	35	48.6%	750	458	61.1%	989	338	34.2%

市場	積載量2トン未満 の小型トラック			軽自動車 (貨物用)			ライトバン ・ワゴン車		
	搬出台数	保冷有の 台数	保冷機能車 両の割合	搬出台数	保冷有の 台数	保冷機能車 両の割合	搬出台数	保冷有の 台数	保冷機能車 両の割合
築地市場	97	24	24.7%	76	5	6.6%	303	53	17.5%
大田市場	155	60	38.7%	112	56	50.0%	367	52	14.2%
豊島市場	28	0	0.0%	56	0	0.0%	92	4	4.3%
淀橋市場	104	57	54.8%	92	6	6.5%	105	2	1.9%
板橋市場	41	2	4.9%	69	16	23.2%	98	8	8.2%
世田谷市場	51	0	0.0%	74	2	2.7%	171	9	5.3%
北足立市場	41	2	4.9%	54	8	14.8%	146	26	17.8%
多摩NT市場	0	0	0.0%	13	0	0.0%	26	0	0.0%
葛西市場	104	2	1.9%	78	6	7.7%	162	2	1.2%
計	621	147	23.7%	624	99	15.9%	1470	156	10.6%

市場	乗用車		
	搬出台数	保冷有の 台数	保冷機能車 両の割合
築地市場	14	0	0.0%
大田市場	22	3	13.6%
豊島市場	0	0	0.0%
淀橋市場	8	0	0.0%
板橋市場	9	0	0.0%
世田谷市場	2	0	0.0%
北足立市場	0	0	0.0%
多摩NT市場	0	0	0.0%
葛西市場	6	0	0.0%
計	61	3	4.9%

資料) 東京都「平成26年度市場流通推計調査」

図表 3-28 ヒアリング結果：大田市場青果部の冷蔵設備

・ 冷蔵設備が整っておらず、品質管理に課題がある ・ 特に夏場は問題であり、鮮度が保持できない可能性があるので、市場内全体を冷やすなどの取組が必要である ・ 低温施設に関しては、現在は各社が個々に取り組んでいるが、施設の管理運営は開設者がすべきである

図表 3-29 アンケート結果：実需者が期待する卸売市場が提供する機能（n=21）

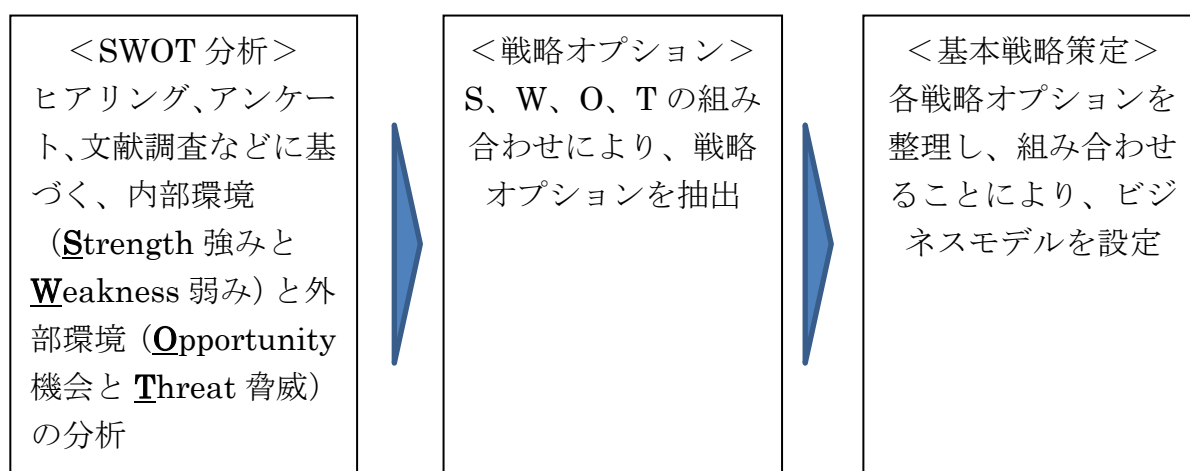
回答	回答数	%
1. 低温、温度管理をはじめとした品質管理の高度化	12	57.1
2. より効率的な物流体系の構築	10	47.6
3. 地場産品、規格外品等の多様な商品を取り扱うことによる品揃えの充実	9	42.9
4. 加工・調製機能の保持	3	14.3
5. 荷捌・駐車スペースの確保	5	23.8
6. 市場機能や消費者の動向等にかかる情報受発信の強化	5	23.8
7. 品質・ロット・経営状況の審査などの取引条件の柔軟性確保	3	14.3
8. 特にない	2	9.5

第4 大田市場青果部の戦略オプション

1 基本戦略（ビジネスモデル）の策定プロセス

前章までは大田市場青果部の有する経営資源（内部環境）と取り巻く社会情勢（外部環境）から、SWOT（強み・弱み・機会・脅威）の分析を行ってきた。本章では、抽出された大田市場青果部のSWOTを整理したうえで、SWOTを組み合わせたクロス分析によって、大田市場青果部がとるべき戦略オプション（方向性）を抽出する。さらに次章では、本章で抽出する戦略オプションを整理して、ビジネスモデルを設定し、その体系化によって基本戦略を策定する。

図表 4-1 基本戦略の策定プロセス



2 SWOT 分析及び戦略オプションの抽出

(1) SWOT 分析

大田市場青果部の基本戦略（ビジネスモデル）の策定に当たり、大田市場青果部が保有する資源等の内部環境や大田市場を取り巻く社会情勢等の外部環境に関する分析を行った。

その内容に基づき、大田市場青果部の強み、弱み、機会、脅威について以下のよう

ア 大田市場青果部の強み

大田市場青果部は、日本一の品目数及び取扱量を誇る規模を持ち、多様な販路を有している。これは規模を活かした効率的な集荷分荷機能や大田市場青果部への参入者を広く受け入れることによる競争原理の作用によって支えられており、結果として産地開発能力・商品開発能力や情報受発信力、ブランド力などが磨かれている。そして、それらを求めてより多くの市場参入希望者が集まるという好循環を生み出している。こうした強みは、他の卸売市場にはない希少な要素であり、今後も様々な改善を施しながら、引き続き向上させていくべきものである。

イ 大田市場青果部の弱み

大田市場青果部の弱みについては、大きく2つの要素が挙げられる。

まず、大田市場青果部を支える人材についてであるが、雇用の確保が困難な状況に陥っている。その要因としては、公共交通機関による利便性の低さや労働条件の厳しさが挙げられる。また、衛生意識については、ゴミ捨てや喫煙マナーなどに関し、改善の余地が存在する。今後、大田市場青果部の強みをさらに伸長させていくためには、人材確保や衛生に関するルールの順守意識向上に向けた取組が必要である。

一方、大田市場青果部の施設に関することでは、取扱量の増加に伴い荷捌きスペースの不足が深刻になっており、集荷分荷機能のより一層の効率性向上が難しくなっている。また、開場から約30年が経過し、施設の老朽化に伴い、降水時の雨漏りや空気環境の悪化等が発生している。その他にも、他の卸売市場と比較すると進んでいる部分があるものの十分であるとは言えない鮮度保持機能や、市場内未使用敷地の存在も弱みの一つとなっており、今後の改善が必要なものとなっている。

ウ 大田市場青果部の機会

外部環境の機会については、卸売市場全体に関するものと、大田市場のみに関するものに分けて整理する。

まず、卸売市場全体に関する機会についてであるが、消費者のトレンドは常に変化しており、昨今では利便性志向の高まりによる外食・中食産業の増加が挙げられる。また、消費者の志向は多様化しており、品質へのこだわりや環境保全への配慮、安全・安心をより強く求めるようになっている。また、そのことに対応すべく実需者も多様な商品を仕入れるために卸売市場を活用する動きもみられている。さらに、海外での日本食の人気の高まりに伴う農林水産省による輸出戦略の強化についても、貴重な機会と考えられる。

一方、大田市場のみに関するものとしては、卸売市場経由率が低下傾向にある中、大田市場ではより一層青果物が集まり、取扱量が増えていることが挙げられる。そのため多くの人が集まり、情報交換が盛んに行われている。また、東京圏という大きな消費者市場が後背圏にあることや陸海空の物流手段の近接

地であるという立地の優位性は、国内への青果供給のみならず輸出の取組においてもメリットとして作用するものである。

大田市場青果部は、こうした機会がもたらす効果を着実に享受する施策を展開し、更なる発展を目指していく必要がある。

エ 大田市場青果部の脅威

外部環境の脅威についても、卸売市場全体に関するものと、大田市場のみに関するものに分けて整理するものとする。

卸売市場全体に関するものとしては、少子高齢化・人口減少による国内の青果消費量の減少が最も大きな脅威に挙げられる。同時に農業従事者も減少しており、出荷面でも実需面でも脅威として認識されていることが確認されている。また、国民の環境保全活動に対する意識が高まっているが、環境負荷軽減に関する目標や方針の設定等、卸売市場としての取組はその流れに即したものであるとは言えない。

青果物の流通業界では、店舗を持たない小売業者の増加や外食・中食産業の伸長により、市場外取引が拡大し、市場経由率が低下している。なお、平成 28 年 11 月に発表された「農業競争力強化プログラム」については、その具体的な取組が明らかになっていないが、今後その動向を注視していく必要がある。

一方、大田市場のみに関するものとしては、労働市場における求人充足率の減少や求人倍率の上昇等、人材の獲得競争が激化しており、今後の大田市場青果部を担う人材獲得の困難化が見込まれることが挙げられる。

大田市場青果部は、こうした脅威を克服する方策を講じ、利益の圧縮につながるリスクを減少させていく必要がある。

図表 4-2 抽出された大田市場青果部の SWOT

強み	・規模が大きく、日本一を誇る品目数・取扱量 ・規模を活かした効率的な集荷分荷機能 ・多様な販路の確保 ・市場参入者を広く受け入れることによる競争原理の作用 ・高い産地開発能力・商品開発能力 ・高い情報受発信力 ・高いブランド力
弱み	・スペース不足とそれによる効率性向上の限界 ・人材確保の困難さ ・公共交通機関によるアクセスの悪さ ・衛生意識の不足 ・老朽化した施設、市場内遊休地の存在 ・コールドチェーンの整備
機会 (有益なニーズ や要請)	<u>卸売市場全体の機会</u> ・外食・中食産業の増加 ・多様な商品仕入に対する需要増加 ・食の安全・安心への関心 ・品質・利便性志向の高まり ・農林水産省による輸出力強化戦略 ・環境問題への意識の高まり <u>大田市場青果部の機会</u> ・東京圏という大きな消費者市場が後背圏であること ・立地の優位性とそれによる物流機能の充実 ・大田市場青果部への集荷集中
脅威 (利益を圧縮する要因)	<u>卸売市場全体の脅威</u> ・市場経由率の低下 ・市場外取引の増加 ・少子高齢化・人口減少等に伴う青果消費量の減少 ・農業従事者数の減少 ・地産地消への期待 ・農業競争力強化プログラムによる直接取引の拡大推進 ・環境問題への意識の高まり <u>大田市場青果部の脅威</u> ・労働市場での人材獲得の競争激化

(2) 戦略オプション

SWOT の抽出結果を踏まえたクロス SWOT 分析により、大田市場青果部の戦略オプションを以下に示す。

図表 4-3 SWOT 分析で導出された大田市場青果部の戦略オプション

分析区分	内容	戦略オプション
強み×機会	強みを活かして 機会を勝ち取る	・都民への生鮮食料品の安定供給 ・産地開発能力・商品開発能力の更なる強化 ・輸出業務に対応可能な体制整備
強み×脅威	強みを活かして 脅威を機会に変える	・日本の建値市場としての機能強化
弱み×機会	弱みを補強して 機会をつかむ	・市場内物流の全体最適化 ・荷捌場、保管場所等の不足への対応 ・時代の要請に応えた戦略的な機能強化
弱み×脅威	弱みから 最悪のシナリオを避ける	・人材確保に向けた労働条件の整備 ・衛生に関するルールの定着化 ・基幹施設の継続的な維持保全 ・日本の卸売市場の先進的モデルの提示

第5 大田市場青果部の基本戦略（ビジネスモデル）の4つの柱

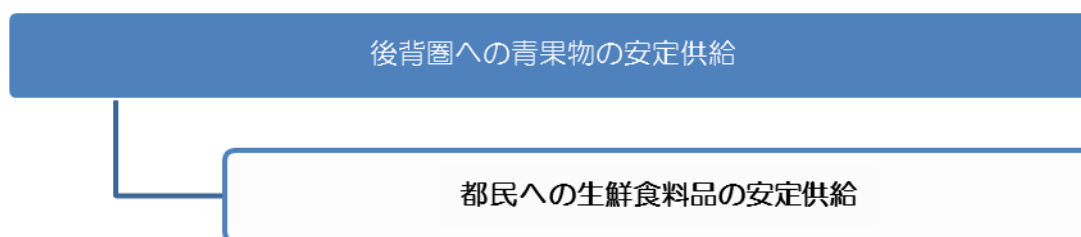
大田市場青果部の基本戦略（ビジネスモデル）として、以下の4つの柱を示す。

図表 5-1 大田市場青果部の基本戦略の4つの柱

ビジネスモデル（政策レベル）	戦略オプション（施策レベル）
(1) 後背圏への青果物の安定供給	ア 都民への生鮮食料品の安定供給
(2) 消費者・実需者と 産地の仲介機能の強化	ア 産地開発能力・商品開発能力の更なる強化
(3) 日本の青果物流通拠点としての ハブ機能の発揮	ア 日本の建値市場としての機能強化 イ 市場内物流の全体最適化 ウ 基幹施設の継続的な維持保全 エ 荷捌場、保管場所等の不足への対応
(4) 卸売市場のロールモデルの提示	ア 人材確保に向けた労働条件の整備 イ 輸出業務に対応可能な体制整備 ウ 衛生に関するルールの定着化 エ 時代の要請に応えた戦略的な機能強化 オ 日本の卸売市場の先進的モデルの提示

(1) 後背圏への青果物の安定供給

（施策体系）



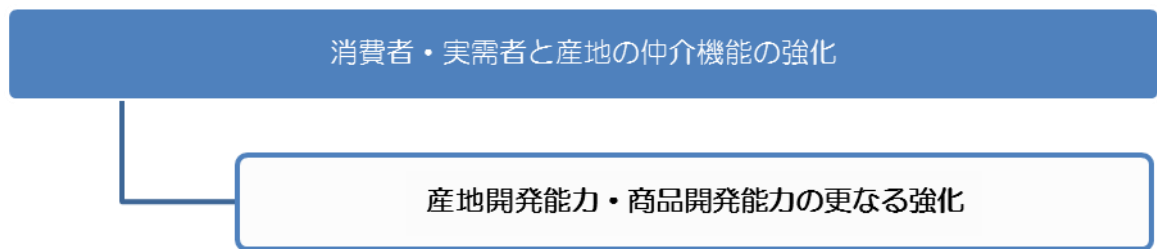
ア 都民への生鮮食料品の安定供給

東京を開設区域とする卸売市場には、その巨大な人口を支えることができる取扱能力と、世界有数の大都市が必要とする多様かつ高品質な商品を調達できる能力が求められている。そのような中、大田市場青果部は、日本一の取扱量を背景とした多様な調達経路と円滑な流通網を有しており、大都市・東京が必要とするさまざまな要求に安定的に応え続けている。

今後も引き続き、卸売市場の基本的な使命たる生鮮食料品の安定供給機能を発揮することで、都民の食生活を支えていく。

(2) 消費者・実需者と産地の仲介機能の強化

(施策体系)



ア 産地開発能力・商品開発能力の更なる強化

日本中からの集荷力、そして日本中への販売力を誇る大田市場青果部は、その圧倒的な物量を効率よく捌いていくための大規模な集荷・分荷機能を有している。また、日本一の取扱量を誇ることから、自然とヒト・モノ・カネ・情報が集積し、また発信されているとともに、日頃から多数の商品を取り扱っていることで商品に対する目利き力が高まっており、そのノウハウの蓄積は産地開発・商品開発力として発揮されている。

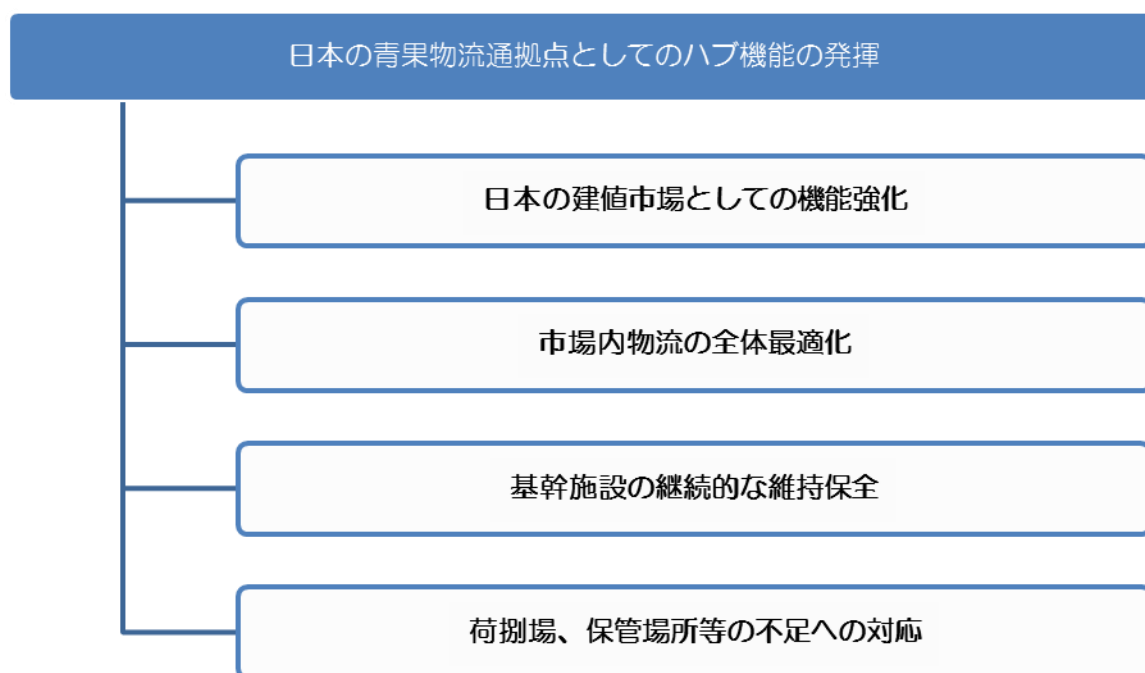
今後は、この蓄積されたノウハウを一層活用し、商品の高付加価値化への産地からの要請に応え、また提案型の商品開発を進めることで、産地や出荷者が、変わりゆく消費者のトレンドに柔軟に対応していくことができるような支援の仕組みを構築し、出荷者及び実需者からの一層の信頼を勝ち得ていく。

(3) 日本の青果物流通拠点としてのハブ機能の発揮

日本一の取扱量を背景とした強力な価格形成機能を活かし、消費者・実需者と産地、産地と市場、市場と消費者・実需者のみならず、市場と市場など、さまざまなプレイヤー間の仲介を果たす、いわばわが国の青果物におけるハブ機能を持つ流通拠点として、時代に応じた役割を今後も一層強化していく。

大田市場は東京都民に青果物を安定的に供給するだけでなく、日本全体に青果物を供給する役割を果たしており、今後ともその機能を強化することが期待されている。そのためには、荷捌きをより一層効率化するための市場内物流の全体最適化や、市場内のスペースの有効活用、基幹施設の継続的な維持保全など、増え続ける青果取引量に対応するための取組が必要になる。

(施策体系)



ア 日本の建値市場としての機能強化

日本一の取扱量を誇る大田市場での決定価格は、日本全国の青果卸売市場の指標として参照されている状況にある。そのような中、直接後背圏である東京圏にとどまらず、全国の出荷者と全国の実需者の結節点としての役割を果たしている大田市場では、他の卸売市場では価格形成が困難な商品であっても、その蓄積されたノウハウで価格をつけることが可能となっている。

近年、卸売市場経由率が低下し、各地で卸売市場の統廃合の動きもみられる中、そのような一般的な卸売市場では取扱が難しい商品についても安定的に取引可能である大田市場の役割は、全国の卸売市場にとっても重要度を日に日に増している。こうした重要なポジションに位置付けられていることを踏まえ、その機能をより一層強化していく。

イ 市場内物流の全体最適化

取扱量の増加、取扱品目の多様化に対して、大田市場青果部では市場関係者がそれぞれ個別に効率化を図ることで対応してきた。しかし、そのような自己努力は限界を迎えつつあり、市場関係者個々の取組のみでは、大田市場全体での物流効率の向上は難しい状況となっている。

今後は、大田市場青果部として、市場内物流に関するルールの策定及び徹底、その体系の見直しに取り組み、市場関係者の経営努力による部分最適化を一步進め、市場内物流の全体最適化を目指していく。

ウ 基幹施設の継続的な維持保全

平成元年に開場した大田市場の施設は老朽化が進んでいる。そのような状況において、大田市場青果部の集荷力を最大限に生かすべく、時代にあった設備に改修することを市場関係者や実需者は望んでいる。具体的には、老朽化し、ひび割れ等のある設備の改善、トイレの改修等に順次取り組む。

エ 荷捌場、保管場所等の不足への対応

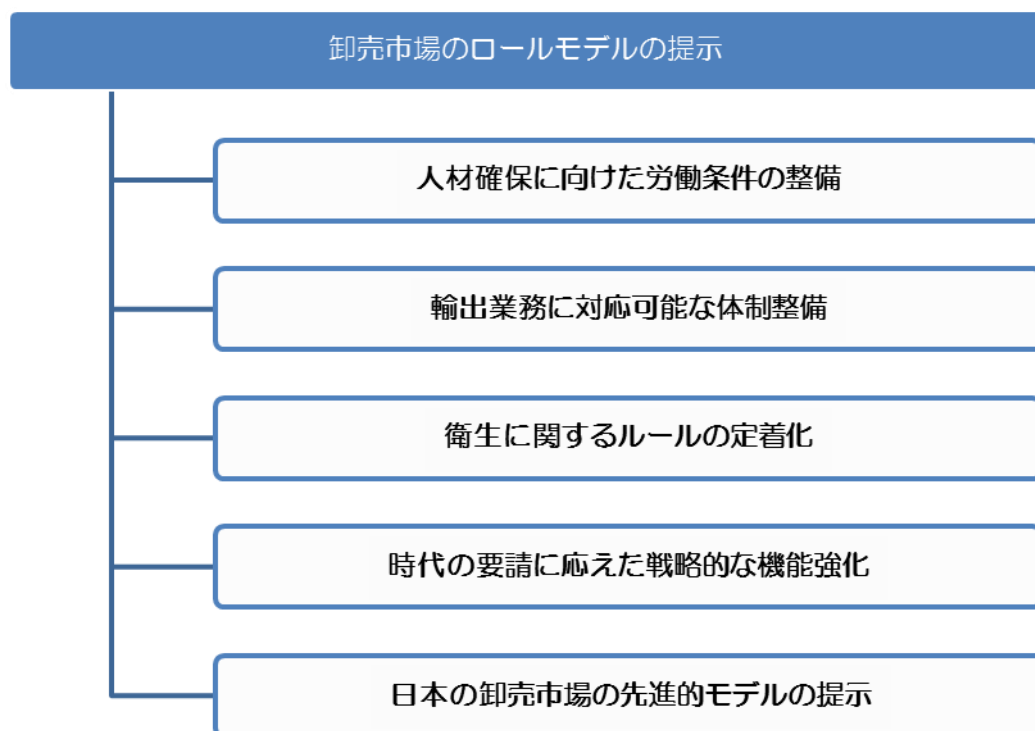
大田市場青果部では、広く市場参加者を受け入れ、競争原理を働かせることにより各市場参加者の経営努力を促してきた。しかし、開場以来 30 年近くが経過し、青果物の荷捌場や保管場所等、さまざまなスペースに不足がみられるようになっている。

そのような状況に対応するため、今後は市場の立体化、市場内の遊休地の活用のようなハード面の対応と共に、市場内物流の見直しなどソフト面の対応を含め、スペース不足の解消による更なる市場参加者の受入れと規模の拡大に向けて幅広い選択肢を総合的に検討していく。

(4) 卸売市場のロールモデルの提示

多くの卸売市場が大田市場の動向に着目しているという現状を踏まえ、日本の卸売市場の代表として、今後のロールモデルを提示していく。そのためにまず必要なことは、人材確保に向けた労働条件の整備である。輸出などの先進的な取組を行うためには、より多様な人材が必要となり、そのような人材を惹きつける卸売市場にならなければならない。衛生環境に関しても改善の余地があり、他の卸売市場に先駆けて衛生環境に優れた卸売市場を目指す。そのために、衛生に関するルールの定着化に取り組む。

(施策体系)



ア 人材確保に向けた労働条件の整備

社会一般とは異なる休日など特異な労働条件、公共交通機関による通勤利便性の不十分さなどにより、大田市場青果部の市場関係者においては、人材の確保が難しい状況となっている。また、大田市場は開場から 30 年近くが経ち、空気環境の悪化や雨漏りなども確認される状況にある。

そのような労働条件に加え、少子高齢化、人口減少が進み、人材市場での各種業界、企業による競合が一層進んでいることから、必要な人材確保は今後一層難しくなると考えられる。これは卸売市場一般に生じている課題だと考えられるが、大田市場青果部では労働条件の改善について総合的、積極的に検討することで、必要な人材を確保する体制を整えていく。

イ 輸出業務に対応可能な体制整備

現在、わが国は農林水産物等の輸出促進に政策的に注力しているが、わが国最大のコンテナ港である東京港、有数の国際航空貨物拠点である羽田空港に近接する立地は、輸出においても高いポテンシャルを有するものとして、さまざまな方面から注目を浴びている。大田市場はわが国最大の取扱量を誇ることもあって、国内流通のみならず、海外輸出においても大きな役割を果たすことが期待されている。

農林水産省による輸出力強化戦略によって、農林水産物等の輸出には大きな政策的後押しが得られていることもふまえて、一方で保税地域の設定や貨物の扱い等、国内流通における対応とは異なるポイントも生じることから、安易に取り組むのではなく、将来的な輸出展開の可能性を視野に入れ、いつでもチャレンジが可能なように情報の蓄積や支援体制の整備を図っていく。

ウ 衛生に関するルールの定着化

市場参加者の衛生意識の不足などにより、大田市場青果部における青果物の衛生管理には問題が生じている状況である。

今後は市場参加者個々の衛生意識の向上を促すとともに、衛生に関するルールの整備と遵守を促し、状況に応じての罰則の適用なども含めて総合的な取組を進める。

エ 時代の要請に応えた戦略的な機能強化

消費者による生鮮食料品の品質・安全・安心を求める声は年々高まっている。そのため、卸売市場においても、鮮度保持機能を備えることが求められている。

また、ライフスタイルの変化の進展に伴い、食の簡便化や小分け化が広まっている。そのため、加工・パッケージ機能の強化を目指していく。

オ 日本の卸売市場の先進的モデルの提示

大田市場青果部は名実ともに日本一の青果市場として広く認識されており、青果卸売市場を代表する存在と認識されている。一方で、青果市場一般の課題も同様に生じており、大田市場がどのようにして課題の解決を図るのが他の卸売市場のみならず、社会一般からも注目されている。

対処すべき課題の代表的なものとして、環境問題がある。環境意識の高まりを受け、環境問題に積極的に取り組むことが、社会から評価される要因となりつつある。そのことを踏まえ、市場内の環境問題に対する取組を進め、その内容を対外的にアピールしていくことで、社会からの評価を高めるように努力していく。

他の卸売市場のお手本となる卸売市場、日本の青果卸売市場における先進的なロールモデルとしてのポジションを維持し続けることをめざす。そして、卸売市場一般に生じている課題・問題点について一つ一つ解決の方策を示し、日本の卸売市場全体を牽引すべく、他の卸売市場にも協力して卸売市場全体の問題解決に取り組む。

東京都中央卸売市場大田市場青果部経営戦略

平成29年10月

東京都中央卸売市場大田市場

〒143-0001 東京都大田区東海三丁目2番1号

電話：03(3790)8301（代）FAX：03(3790)6541

電子メール：S0200180@section.metro.tokyo.jp

登録番号（29）1