

1 経営展望策定の目的と進め方

■策定の目的

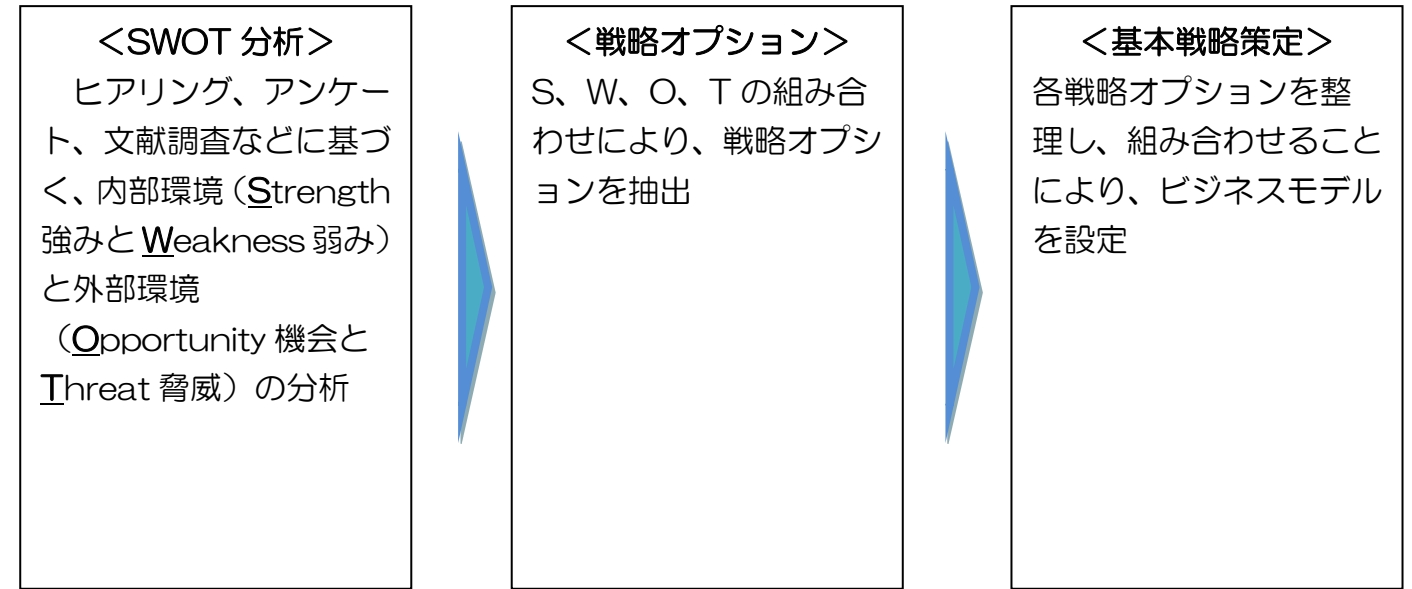
東京都中央卸売市場大田市場は、青果部、水産物部、花き部の3部門を有する総合市場である。わが国最大の都市圏である東京圏を後背圏として、航空物流拠点である羽田空港、海上物流拠点である東京港、そして首都高速道路湾岸線に近接しており、物流拠点としての立地条件も優れている。

一般に、卸売市場は取扱量が減少傾向にあるが、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。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。

このため、課題を調査分析した上で、今後の中長期的なあり方を検討し、第10次東京都卸売市場整備計画に基づき、その実現に向けた「経営展望」を策定する。

■経営展望の策定プロセス

市場関係者による策定組織「大田市場青果部経営展望策定委員会」を設置し、SWOT分析の結果から戦略オプションを抽出、その体系化によりビジネスモデルを設定して、経営展望基本戦略として取りまとめた。



2 大田市場青果部のSWOT（強み・弱み・機会・脅威）

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）につき、統計・文献調査、アンケート調査、ヒアリング調査によるSWOT分析を行った。

抽出された大田市場青果部のSWOT

強み（Strength）	弱み（Weakness）
- 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	- 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（Opportunity）	脅威（Threat）
卸売市場全体の機会 - 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 大田市場青果部の機会 - 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	卸売市場全体の脅威 - 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 大田市場青果部の脅威 - 労働市場での人材獲得の競争激化

＜参考＞大田市場青果部の強みの構造



- 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好循環にある
- 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

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

3 戦略オプション

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11の戦略オプション（方向性）を抽出した。

大田市場青果部がとるべき戦略オプション

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

4 基本戦略

抽出された11の戦略オプションを整理することで4つの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した。

(1) 後背圏への青果物の安定供給

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

大田市場青果部は、日頃から多数の商品を取り扱っていることで商品に係る情報が蓄積されるとともに、商品に対する目利き力が高まっており、蓄積された情報や目利きのノウハウは、産地開発・商品開発力に活かされている。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、出荷者およ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

大田市場青果部は、そ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、さまざまな関係者間の仲介を果たす、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の役割を今後も一層強化していく。また、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、今後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、荷捌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、増加の一途をたどる商品取引量に対応すべく取組を行っていく。

(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ふまえ、輸出などの先進的な取組への対応や、そのための多様な人材を惹きつける労働条件の整備、衛生に関するルールの定着化、環境問題への対応などに取り組むことで、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。

大田市場青果部の基本戦略

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