

# 東京都中央卸売市場大田市場（花き） 経営戦略（基本戦略）

## 【経営戦略の位置づけ】

- 大田市場（花き）は、東京のみならず、全国の花き流通拠点として将来にわたり都民生活における重要な使命を果たす必要がある。
- 市場を取り巻く環境が変化する中においても花き流通の基幹的なインフラとしての機能を強化し、市場取引の活性化を図っていく。
- これらを実現するため、今後の大田市場（花き）が目指すべき姿・方向性等を経営戦略（基本戦略）として策定する。

## 1 大田市場（花き）の概要

「青果」、「水産」、「花き」を扱う総合市場。大田区の臨海地域に所在し、羽田空港、東京港、首都高湾岸線に近接し、物流拠点として好立地であり、「青果」、「花き」については日本一の取扱数量を誇る。

《大田市場花き関係業者数》 令和2年4月1日現在

- ・卸売業者数 2社
- ・仲卸業者数 18業者
- ・売買参加者数 1520名



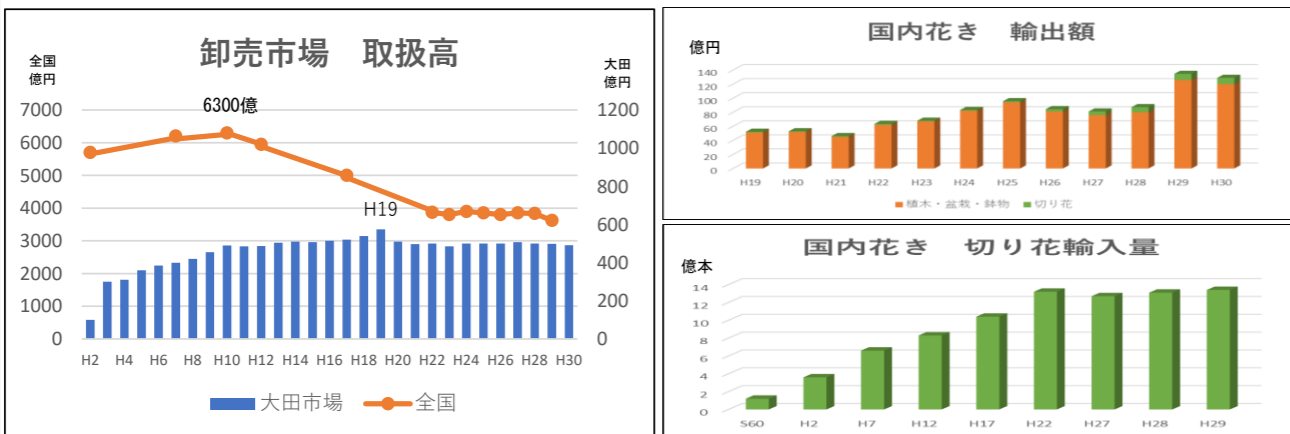
## 2 「花き」を取り巻く社会情勢の変化

### ○取扱実績

花き生産者人口、作付面積の減少等により全国的に取扱高は減少傾向。大田市場の花き取扱高は、平成19年をピークに横ばい状態。花き伝統文化の衰退、購買層の高齢化等により花き消費が伸び悩む。

### ○輸出入(全国)

花き輸出は植木、鉢物、盆栽が中心で切り花は少ない。一方、輸入は切り花類が大半を占めている。輸出・輸入ともに増加傾向。



## 3 「花き」に係る国の動き

花き消費の伸び悩みや切り花の輸入増加等の状況の変化を踏まえ、国は平成26年に施行した「花き産業及び花きの文化の振興に関する基本方針」を見直し、花き産業の健全な発展と心豊かな国民生活の実現に向けた5つの方向性を示す（令和2年4月）。

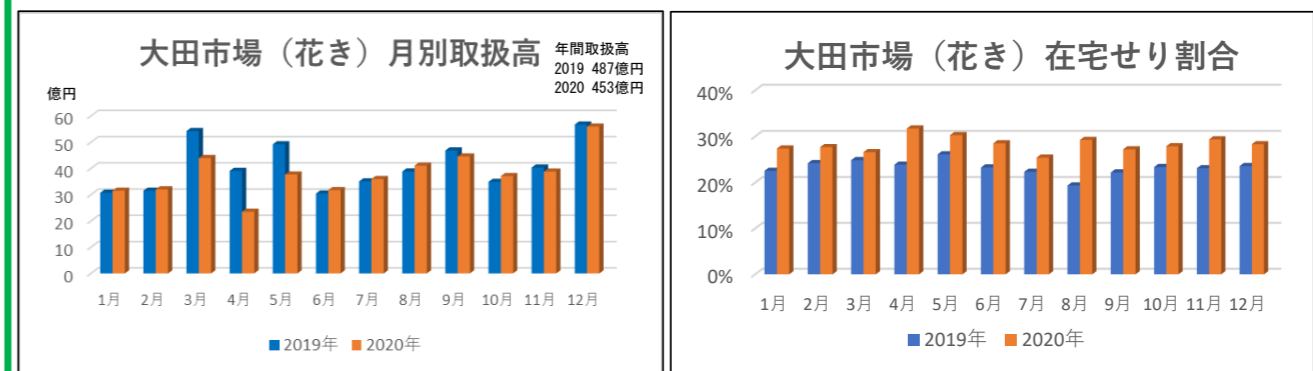
	強みと課題	方向性
生産	国際競争力の強化が緊要の課題	生産性・品質の向上と生産者の経営の安定 研究開発の推進
流通	日持ちの良い花きに対する 消費者ニーズへの対応	加工及び流通の高度化
輸出	輸出は増加傾向	輸出の促進
文化	世界に誇る豊かな花きの文化	花きの文化の振興
需要	国内外の需要拡大	花きの需要の増進

出展 農林水産省「新たな花き産業及び花きの文化の振興に関する基本方針について」

## 4 コロナ禍における花き業界の影響

令和2年4月に発令された緊急事態宣言以降、外出自粛やイベントの中止等により花きの消費構造が激変し、多くの花き事業者が厳しい経営状況となった。

- ブライダル、葬儀、ホテル向け等の業務用切り花の需要が激減
- 巣ごもり需要により購買年齢、購入方法に変化
- 小売店離れが加速し、ホームセンターやECサイト等へ購入経路がシフト
- 在宅せり（オンライン）利用割合の増加



## 5 大田市場（花き） SWOT分析

- 大田市場（花き）に関する統計・文献調査、市場関係業者からの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。
- 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）」それぞれの要因を組合せ、分析を行い、経営戦略5つの方向性の骨子を導く。

強み（Strength）	弱み（Weakness）
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全国トップの集荷力（生産者、地理的条件、施設条件）</li> <li>・ 集荷力を活かした取扱品種の多さと安定的な供給力</li> <li>・ 大田市場の認知度の高さ</li> <li>・ IT技術、設備の積極的な活用（取引、分荷、冷蔵保管）</li> <li>・ 海外からの花き品質の高評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大田市場の取引数量の伸び悩み</li> <li>・ 施設の狭隘化（駐車場、荷捌き場の不足）</li> <li>・ 輸送力の不足（運転手の高齢化、働き手不足）</li> <li>・ トレーサビリティ管理の不足</li> <li>・ 花きの情報発信力不足と情報リテラシーの不均衡</li> <li>・ 集荷、分荷、出荷作業における労働負担増加</li> <li>・ コールドチェーン対応の遅れ</li> </ul>
機会（Opportunity）	脅威（Threat）
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 改正市場法施行による取引関係規定の緩和</li> <li>・ 国を挙げたデジタル化政策の推進</li> <li>・ ホームユース向け花きの巣籠需要の発生</li> <li>・ コロナ禍におけるECサイト販売の伸長</li> <li>・ 顧客年齢層の変化（ミレニアル世代の花き購入機会増加）</li> <li>・ 東京オリンピック・パラリンピック、及び国際園芸博覧会の開催</li> <li>・ 大量生産された切り花の輸入増加</li> <li>・ 花きを取り扱う量販店など多様な売買参加者の参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国産花きの高値傾向</li> <li>・ 生産者の高齢化・零細化による出荷数量の減少傾向、生産者を支える労働力不足</li> <li>・ 物流コストの増加（運送料金、人件費高騰）</li> <li>・ 施設・設備の老朽化</li> <li>・ 検疫による輸出に係る時間の増加</li> <li>・ 暑熱や台風などの気候変動による出荷数量の減少</li> <li>・ 伝統文化行事における花き活用の減少化</li> <li>・ 花き小売店の減少（事業者の高齢化等）</li> </ul>

### 強みを活かして機会を勝ち取る方策

- ・ オンライン取引による新規顧客の取り込み
- ・ 全国トップの集荷力を背景にした多様な販路の開拓
- ・ 購買層の変化を踏まえた多様な消費者ニーズへの対応

### 弱みを補強して機会を勝ち取る方策

- ・ 集荷、分荷、出荷作業におけるICT技術の導入
- ・ 輸送業者との集荷情報連携強化による効率的な施設使用
- ・ ICT活用によるトレーサビリティ管理や品質の更なる向上
- ・ 東京オリンピック・パラリンピック、国際園芸博覧会を契機に「大田市場花きブランド」の国内外への発信

### 強みを活かして脅威を機会に変える方策

- ・ 市場流通の集荷力と安定供給力を活かした販売力の強化
- ・ 物流コスト削減に向けたICT技術の活用を検討
- ・ ICT技術活用による集荷作業の効率化
- ・ 付加価値を付けた花き輸出の促進  
（日持ちの良い花の開発、加工技術による付加価値の付与）
- ・ 多様な消費者ニーズに合致した商品の供給
- ・ 多様な取引手法の導入（在宅せり、ECサイト構築等）

### 弱みによって脅威が現実化することを回避する方策

- ・ 輸入事業拡大による集荷力の維持と品揃えの増加
- ・ 老朽化した施設、設備の計画的な更新
- ・ 各種行事、イベントを活用した花き文化の普及・啓発活動

# 基本戦略5つの方向性

## <基本戦略策定の流れ>

- ①全国の花き中央卸売市場取扱数量は、花き消費の伸び悩みや生産者人口の減少等により低下傾向。
- ②これを背景に、4月に国の新たな「花き産業及び花き文化の振興に関する基本方針」（以下、「国の方針」）が施行。
- ③花きの生産者の経営安定、輸出の促進、需要の増進等をポイントとした国の方針（5つの方針）に沿って戦略を検討。
- ④大田市場最新データ、社会の情勢、業界ヒアリング結果等を踏まえ、大田市場のSWOT分析を実施。
- ⑤SWOT分析結果及び国の方針を踏まえ、「5つの戦略」を定義し、取り組みの方向性を整理。

## 大田市場（花き）経営戦略（5つの方向性）

- 《戦略1》 集荷力の強化
- 《戦略2》 効率的な場内物流
- 《戦略3》 輸出入の強化
- 《戦略4》 花き文化の振興
- 《戦略5》 需要拡大

5つの方向性の骨子	取組の方向性	具体的な取組のイメージ
<b>戦略1 集荷力の強化</b> ・ 新たな販路の開拓 ・ 多種多様な品目の供給 ・ 集荷に係る業務の効率化	①全国トップの集荷力を活かした販路拡大に向けた取組の推進 ②オンライン取引による新たな販路の開拓 ③外国産花きも含めた新たな品種の供給拡大 ④ICTを活用した産地及び輸送会社との情報連携による集荷作業の効率化	集荷実績を裏打ちする広大なネットワークを活かしたマネジメントの更なる推進。 従来の「せり」、相対取引のオンライン化、ECサイト等の多様な取引手法による新たな顧客の取り込み。 「量」、「多種」、「多様」の維持・向上と安定供給の実現。 リアルタイムの集荷スケジュール管理とICT技術による集荷情報と発注情報との連携。
<b>戦略2 効率的な場内物流</b> ・ ICTを活用した場内物流の高度化 ・ 計画的な施設、設備の更新	①ICTを活用した搬入及び分荷作業の自動化 ②輸送業者と連携した効率的な施設使用 ③老朽化した施設、設備の計画的な更新（コールドチェーンの確立）	搬入した荷の情報と取引情報との紐付けによる分荷作業の自動化。 荷の到着情報をリアルタイムに取得し、車両の駐車場所や荷さばき場の割り振りを効率的に実施。 開場から30年以上経過した施設・設備の順次更新、コールドチェーン確立に向けた設備導入の検討。
<b>戦略3 輸出入の強化</b> ・ 国産花きの発信力強化 ・ 外国産も含めた幅広い品揃えの実現	①国産花きに付加価値を付け輸出を促進 ②海外への情報発信の強化 ③花き輸入による幅広い品揃えの実現 ④国産花きの輸出強化に向けた環境整備	海外から高品質と評価される国産花きについて、日持ちの良い花の開発、加工技術等により付加価値をつけて輸出を促進。 外国人観光客やSNSやホームページ等を活用し、国産花きの魅力を海外に積極的に発信。 日本にない花、日本で安定供給が困難な花きの品揃えにより大田市場花きブランド力を強化。 花きの海外の輸出基準への対応、輸出品の鮮度保持対策（生産者の切り前作業）、大量輸出の実現に向けた取り組みの推進。
<b>戦略4 花き文化の振興</b> ・ 花き文化の情報発信強化 ・ 花育事業の推進	①花き文化の継承及び新たなトレンドを取り入れた花きに関する情報の発信 ②各種行事、イベントを活用した花き文化の普及・啓発活動の推進 ③コロナ禍においても実施可能な花育事業の推進	江戸時代から根付いた花き文化の継承とSNS等で広がる新たなトレンドを取り入れ、積極的に情報発信。 花文化に関する行事、各種イベントに関する情報についてSNSやホームページで積極的に発信。 花育事業を積極的にアピールすると共に、オンライン等による新たな花育事業を推進。
<b>戦略5 需要拡大</b> ・ 多様な消費者ニーズに合致した商品供給 ・ 品質管理技術の向上	①購買層の変化を踏まえた多様な消費者ニーズへの対応 ②オンライン取引による新規顧客の取り込み（ECサイトの普及） ③高品質を保持するためのコールドチェーン確立に向けた取組の推進 ④ICTを活用した商品トレーサビリティ確立に向けた取組の推進 ⑤国際イベントを活用した「大田市場花きブランド」の国内外への発信	中高年齢者を中心とした客層からミレニアル世代への変化を想定した消費者ニーズの取り込み。 時間や場所を問わず購入可能なECサイト普及による一般家庭からの需要取り込み。 冷蔵技術による日持ちのよい花きの開発等、品質管理技術導入への取り組み。 商品の入荷日、取引日、出荷日等の情報を一元管理し、顧客にも情報公表することで品質の信頼を保持。 東京オリンピック・パラリンピック、国際園芸博覧会を契機に高品質で品揃え豊富な大田市場花きブランドを国内・外国メディア等に広く発信。