

# 東京都中央卸売市場大田市場水産物部経営戦略

## 1 策定の目的

- 近年、少子高齢化の進行、中食の利用増加など食の外部化、食料品流通のグローバル化、出荷団体の大型化など生鮮食料品等の流通環境は大きく変化しており、卸売市場は市場経由率の低下による取扱数量・金額の減少、市場内業者の経営悪化などにより、深刻な危機に直面している。
- 大田市場水産物部においても、主要顧客である専門小売店の廃業、買出人の減少による取扱数量・金額の減少傾向が続いている。
- このような状況を打開するため、大田市場の現状並びに課題を調査・分析し、水産物部経営戦略（基本戦略）を策定する。

## 2 経営戦略策定の流れ

農林水産省が示す経営展望策定手順を基にして、市場内関係者による「大田市場水産物部経営戦略策定委員会」を設置し、以下のステップで基本戦略を策定した。

### (1) 過去の活性化プロジェクトの分析

平成 25 年度から大田市場水産物部活性化のために展開した各プロジェクトの結果を分析

### (2) 内部環境及び外部環境の評価

大田市場を取り巻く内部・外部環境の実態把握と分析・評価のためアンケート調査、ヒアリング調査、統計・文献調査を実施

### (3) SWOT 分析

内部・外部環境評価から導き出された大田市場水産物部の S（強み）、W（弱み）、O（機会）、T（脅威）を分析

### (4) 方向性の骨子の抽出

SWOT 分析によって抽出された方策を基に、4 つの方向性の骨子を取りまとめ

### (5) 基本戦略（ビジネスモデル）の策定

4 つの方向性の骨子から、各取組の基本戦略（ビジネスモデル）を策定

## 3 SWOT 分析（強み・弱み・機会・脅威）

大田市場水産物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ついて、統計・文献調査、アンケート調査、ヒアリング調査による SWOT 分析を実施した。

		外部環境	
		機会	脅威
		A インターネットを利用した顧客開拓 B 増加傾向にある輸出販売の促進 C 利便性の高い物流環境 D 加工サービスへの需要拡大 E 活魚へのニーズの高まり F 鮮度感を重視した朝どれ商品の取扱い	A 若年層を中心とした魚食離れ B 少子高齢化に伴う国内消費量の減少 C 豊洲市場の開場による影響 D 市場外流通の増加 E 通勤・買出しのための公共交通機関が不足 F 水産物の価格上昇
		<b>強みを活かして機会を勝ち取る方策</b>	<b>強みを活かして脅威を機会に変える方策</b>
内部環境	強み	1 活魚、鮮魚の取扱いが多い 2 衛生認証の取得 3 産地・実需者との信頼関係の構築 4 青果・水産の連携 5 仲卸業者の高い目利き力 6 多様な顧客ニーズへの対応力	【強み1×機会E】 活魚による近隣市場との差別化 【強み5×機会E・F】 目利き力を活かした鮮度の高い商品の供給 【強み2×機会B・C】 衛生認証を活用した国内外への販売促進 【強み1・3×機会A】 目利き力・信頼関係を活かした新たな取引方法 【強み1・6×機会D】 加工魚種の多様化による新たな需要を創出
	弱み	1 低温・温度管理をはじめとした品質管理体制が不十分 2 荷捌・駐車スペースの不足 3 人材確保の困難性 4 情報発信機能の不足 5 品揃えの弱さ 6 取扱量の低迷	【強み5×脅威D】 目利き力を活かした市場外流通への対抗 【強み4×脅威E】 青果・水産連携による買出人の利便性向上 【強み3×脅威C】 産地・実需者との信頼関係に基づく顧客の確保 【強み6×脅威A】 多様な顧客ニーズへの対応力を活かした魚食普及 【強み6×脅威B】 顧客ニーズへの対応力を活かした多品種少量の品揃え
		<b>弱みを補強して機会を勝ち取る方策</b>	<b>弱みによって脅威が現実化することを回避する方策</b>
		【弱み5・6×機会D】 効率的・機能的な市場の実現 【弱み3×機会A】 働きやすい労働環境の創出による人材確保 【弱み4×機会A・C】 情報発信機能の強化による取引機会の拡大 【弱み1×機会D・E・F】 品質管理体制の強化による幅広い消費者ニーズへの対応	【弱み1×脅威C】 品質・衛生管理の向上と顧客離れの回避 【弱み2×脅威E】 場内物流の効率化による買出人の利便性向上 【弱み5・6×脅威C・F】 顧客離れや価格上昇を防ぐための安定的な供給 【弱み4×脅威D】 卸・仲卸等の連携による市場外流通への対抗

## 4 4つの方向性の骨子

SWOT 分析	4つの方向性
強みを活かして機会を勝ち取る方策 （強み×機会）	戦略1 選ばれる市場の実現
強みを活かして脅威を機会に変える方策 （強み×脅威）	戦略2 新たな商機獲得
弱みを補強して機会を勝ち取る方策 （弱み×機会）	戦略3 ICT/IoT等を利用した業務改革の推進
弱みによって脅威が現実化することを回避する方策 （弱み×脅威）	戦略4 市場機能の強化実現



## 5 基本戦略（ビジネスモデル）

4つの方向性の骨子	取組の方向性	基本戦略(ビジネスモデル)
<b>戦略1</b> <b>選ばれる市場の実現</b>	①公設市場として、集荷・販売力を強化するとともに、目利き力による商品の適正な価格形成を行い、産地・実需者との信頼関係を高めることで市場外流通に対抗していく。	○卸・仲卸業者が積極的に情報交換・連携を行うことで、求められる商品の集荷・確保の強化を図る。 ○仲卸業者の目利きによる適正な評価を行い供給する。 ○市場外流通に対抗するため、卸・仲卸業者が情報を伝える橋渡しとなり産地・実需者との信頼関係を高める。
	②活魚水槽の強みを活かし、漁獲量が天候等に左右されにくい養殖魚を扱うことで近隣市場との差別化を図るとともに、安定的な供給を実現していく。	○大田市場は卸1社としては最大規模の活魚水槽を有している。 ○鮮魚の入荷状況に応じ活魚を柔軟に活用し、鮮魚と活魚による安定的な商品供給を実現する。 ○付加価値の高い養殖魚の取扱いを進め、近隣市場との差別化を図る。
	③衛生認証を取得し、鮮魚を手軽に扱えるよう1次・2次加工に取り組む。	○第三者機関の認証による衛生認証の取得を進め、産地だけでなく実需者の信頼を高める。 ○衛生認証を取得した施設で鮮魚を加工することで、取引機会の拡大を進める。
	④羽田空港や東京港大井ふ頭に隣接した立地環境を活かして、輸出を推進していく。	○大田市場の立地環境を活かして輸出を推進するため、簡易な輸出手続きは場内で行えるよう仕組みづくりの検討を進める。
	⑤青果部と連携した取組により、相互に販売促進を図る。	○新たな顧客開拓を進めるため、青果部事業者との連携や大田市場に来ているが水産物部まで足を運んでいない潜在顧客へのPRを行うとともに、青果物と水産物のワンストップ仕入が可能な利便性をPRする。
<b>戦略2</b> <b>新たな商機獲得</b>	①鮮度を重視する消費者ニーズに応えるため、食べ頃のタイミングで活魚を締める対応に加え、仲卸業者の目利き力による鮮度の高い多種多様な商品を提供していく。	○卸1社としては最大規模の活魚水槽を保有するメリットを活かし、食べごろのタイミングで締める技術や仲卸業者の目利き力を活かした鮮度の高い多種多様な商品を提供することで、新たな顧客確保を図る。
	②産地・実需者との連携により、良質な朝どれ鮮魚や活魚の取扱いを拡大するとともに、顧客へのきめ細やかな対応や品揃えにより、大田市場での取引メリットを創出していく。	○産地・実需者との連携を強化するとともに、朝どれ鮮魚等の協力者を増やす方策を検討するなど、顧客へのきめ細やかな対応や品揃えにより大田市場としての取引メリットを作る。 ○仲卸の公募等を実施し、仲卸の多様化を図る。
	③加工される魚種の多様化や、加工サービスのさらなる向上に努め、新たな需要を獲得する。	○消費者が求める加工魚種の多様化に加え、商品の少量化、惣菜対応の商品供給、パック商品などを開発することで顧客の購買意欲を喚起し他市場と差別化を図る。
	④卸・仲卸・青果部等と相互に情報交換・連携できる体制を整えることで、集荷・販売を促進していく。	○卸・仲卸・青果部事業者等と活発な意見交換を行い、相互に連携できる体制を整えられるよう検討する。 ○共同イベントの開催や効率的な集荷・配送の共通化などを模索し、新たな商機獲得に繋げていく。
	⑤情報発信機能を強化し、羽田空港や東京港大井ふ頭、首都高速道路に隣接している立地環境の良さや、総合市場の強みをPRすることで、国内外の取引機会を拡大していく。	○優れた立地環境や総合市場の強みをPRするため、仲卸組合のIP等を活用した国内外への情報発信を強化するとともに、IT活用に至っていない仲卸業者等への啓発を含めたノウハウ取得の方策を講じる。 ○都の活性化支援事業を活かしたイベント開催や商談会への参加を検討することで、取引機会の拡大を図る。
	⑥大田区・品川区・港区をはじめとした大田市場近隣飲食店への販売を強化していくとともに、仲卸が連携して共同配送の仕組みを整えることで、新たな商機を獲得していく。	○大田区をはじめとした近隣飲食店への販売を強化していく。 ○自社配送を行っている仲卸が連携し、実需者が期待する複数便への対応に取り組むことで、新たな顧客の取り込みを図る。

4つの方向性の骨子	取組の方向性	基本戦略(ビジネスモデル)
<b>戦略 3</b> <b>ICT/IoT 等を利用した</b> <b>業務改革の推進</b>	①産地と実需者とを結ぶ情報受発信機能の強化により、新たな顧客の取り込みを図っていく。	○産地や実需者との信頼関係を活かして入荷・需要に関する情報収集力を強化するとともに、卸・仲卸業者が緊密に連携することで、実需者が求める多品種少量の品揃えを実現する。 ○仲卸組合のHPや SNS など ICT を活用して大田市場の商品情報を実需者に発信し、新たな顧客獲得を目指す。
	②ICT を活用した電子商取引の推進により、買受人の利便性の向上や新たな販売チャネルの構築に繋げていく。	○電子商取引で商品を購入する消費者需要に応えるため、スマホなど身近な機器を使ったプロモーション活動やインターネットによる販売を行うなど、ICT を活用した新しい取引方法を導入することで、既存顧客の利便性を高めるとともに、新たな販売先の開拓を進める。
	③ICT/IoT やビッグデータの活用による、新たな顧客ニーズへの対応や新たな取引方法の検討、商品開発を進めていく。 また、外部サービスを活用した IoT・AI・ロボット等の導入により、業務の見直しや業務の効率化を推進することで、働きやすい労働環境を創出していく。	○多様化する顧客ニーズにきめ細やかなサービスを実現するため、ICT/IoT、ビッグデータの活用を将来的に検討していく。 ○卸売業者・仲卸業者・買出人の定期的な意見交換の場を設けることで、顧客ニーズへの対応、新たな取引方法の検討や商品開発を進めていく。 ○IoT・AI・ロボット等の導入により、 <u>既存業務の見直しや作業効率の改善に努め働きやすい環境を整備する。</u>
<b>戦略 4</b> <b>市場機能の強化実現</b>	①ISO22000 等の様々な衛生認証の取得を支援し、安全・安心な水産物の国内販売や輸出販売を促進していく。	○加工や輸出に取り組む仲卸業者を中心に衛生認証の取得を推進することで、新たな取引機会を拡大する。 ○衛生認証の取得等を通じて市場関係者の衛生意識を高める。
	②産地・実需者と連携した食のトレーサビリティを確保し、食への安全・安心に対する都民ニーズに応えていく。	○産地・実需者との連携を強化し、確実なトレーサビリティを大田市場の付加価値としていけるよう取り組みを進める。
	③品質管理の高度化に向けた低温施設等の整備を検討し、新鮮かつ安全な食品を求める消費者ニーズに応えていく。	○消費者の安全・安心への関心の高まりを受け止め、大田市場水産物部が基幹的インフラとしての役割を果たしていくため、 <u>計画的な施設更新を進めるとともに、更新にあわせて低温施設等の整備を検討していく。</u> ○品質管理の高度化にあたり、商品の品質を低下させる恐れのあるカラス等を侵入させないよう、青果部を含め市場関係者が一体となって取組を進めていく。
	④駐車スペース不足に対応するため、利用ルールの見直しや新たなルールの検討により必要スペースの確保を進めるなど、場内物流を最適化し、買出人の利便性を高めていく。	○水産物部においても駐車スペースが不足しているとの声が多くあり、大田市場を利用している車両の正確な利用状況を把握する必要があるため、大田市場全体の場内物流の調査を進める。 ○全体の利用状況を把握した上で、利用ルールの見直しなどを検討することで必要スペースを確保し、場内物流を最適化していく。