

# 成田市公設地方卸売市場

## 経営展望



成田市



## 《 目 次 》

第1章 経営展望策定の背景	
1.1. 経営展望の目的.....	1
1.2. 経営展望策定の方法.....	1
第2章 現状の課題の整理	
2.1 成田市場を取り巻く現状.....	2
2.2 事業者の意向の整理.....	4
2.3 現状の課題の整理.....	6
第3章 新生成田市場の基本方針	
3.1 国の卸売市場に関する基本方針.....	9
3.2 国内外関係者への視察・ヒアリング調査.....	10
3.3 成田市場のSWOT分析.....	12
3.4 新生成田市場の整備方針.....	13
3.5 新生成田市場の基本理念と基本戦略.....	16
第4章 新生成田市場の事業コンセプト	
4.1 新生成田市場の事業ビジョン.....	17
4.2 新生成田市場の7つの拠点（機能）.....	19
4.3 新生成田市場の取扱高計画.....	26
第5章 新生成田市場の事業戦略	
5.1 事業戦略の検討フロー.....	27
5.2 新生成田市場の事業戦略.....	31
5.3 新生成田市場の事業戦略の実施方法.....	41
第6章 新生成田市場の輸出戦略と実施計画	
6.1 輸出基本戦略と実施計画.....	43
6.2 その他の輸出戦略等.....	57
6.3 輸出取扱高計画.....	59
6.4 輸出基本戦略の工程表.....	62

# 新生成田市場の特徴

## 成田市場の移転再整備

成田市は、成田市公設地方卸売市場(成田市場)を成田空港隣接地に移転再整備するプロジェクトを進めています。新生成田市場は従来の卸売機能に加えて農水産物輸出を支援する機能を備え、成田空港を活用した日本の農水産物の輸出拠点となることを目指しています。

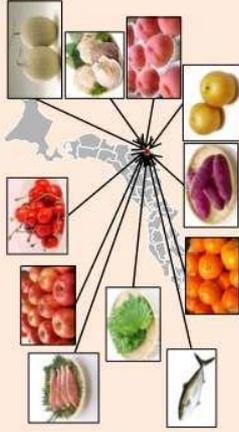


## 新生成田市場の機能



## 成田市場を活用した農水産物輸出の特徴

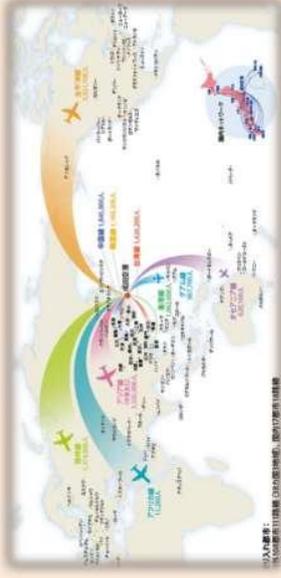
① 卸売市場の機能で全国の農水産物を集荷



② 煩雑な輸出手続きを新市場内の輸出拠点施設でワンストップ実施



③ 成田空港の国際ネットワークを活用して日本の生鮮農林水産物を世界へ輸出



日本全国の生鮮農水産物を、より簡単に、より新鮮な状態で世界各国に輸出

新生成田市場を日本の生鮮農水産物の発信拠点に

# 第1章 経営展望策定の背景

## 1.1 経営展望の目的

成田市公設地方卸売市場（以下「成田市場」という。）は、施設の老朽化や耐震性能不足といった課題を抱えており、本市では市場を取りまく状況なども踏まえた上で、移転再整備に関する様々な議論を重ねてきた。その結果、新たに輸出拠点機能を備えた市場として2021年度に成田空港の隣接地へ移転再整備することとしている。

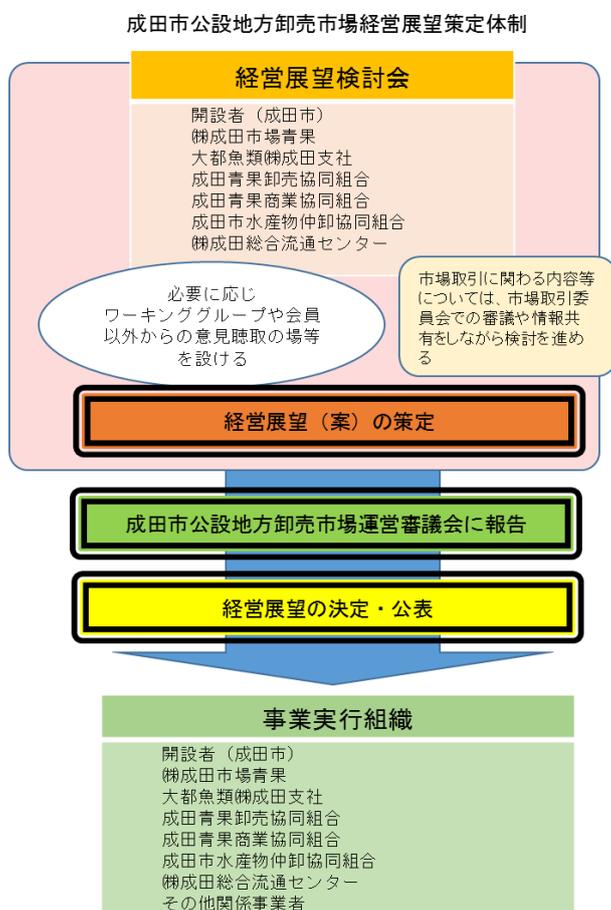
本展望は、新生成田市場への移転を踏まえ、経営戦略的な視点に立った卸売市場の将来のあり方を示すことを目的とする。

## 1.2 経営展望策定の方法

経営展望の策定にあたり、開設者である市を中心に青果卸売業者の（株）成田市場青果や水産卸売業者の大都魚類（株）の他、成田青果卸売協同組合、成田青果商業協同組合、成田市水産物仲卸協同組合、（株）成田総合流通センターで構成される「成田市公設卸売市場経営展望検討会」を設立した。

同検討会はワーキンググループを設けて協議する他、必要に応じて、新生成田市場の高機能物流拠点に入居予定の各企業をはじめとした関係企業等とも意見交換を実施し、様々な検討を行った上で本展望を策定した。

図表1 成田市公設卸売市場経営展望策定体制図



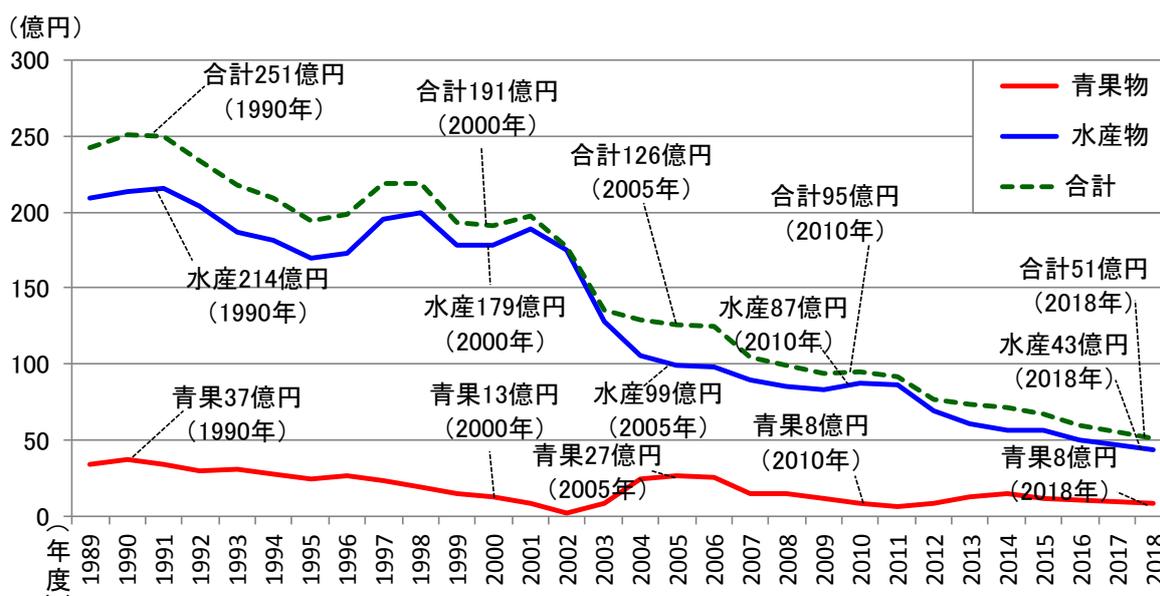
## 第2章 現状の課題の整理

### 2.1 成田市場を取り巻く現状

成田市場の過去の取扱高（金額）の推移は図表 2-1 の通りである。1990 年度に 251 億円（青果 37 億円、水産 214 億円）あった取扱高は、2005 年度には 126 億円（青果 27 億円、水産 99 億円）の規模に半減し、2018 年度には 51 億円（青果 8 億円、水産 43 億円）と 5 分の 1 の規模となった。

全体の取扱高については、1990 年度から 2000 年度にかけての 10 年間で 23.7%減少しており、1 年あたりの成長率に換算すると 3%の減少となっている。部門別では、青果が 11.1%、水産が 2%の減少となり、この期間中は青果の成長率減少が著しいことに対し、水産の成長率の減少は小幅であることが分かる。一方で、2000 年度から 2010 年度の 10 年間の取扱高の成長率は、全体で年間 7.5%減少し、部門別では青果が 4.9%、水産が 7.7%減少していることから、2000 年に入ってから水産の成長率の減少も顕著になっていることが分かる。なお、直近の 2005 年度から 2015 年度の 10 年間の成長率は、全体で年間 6.8%減少し、部門別では青果が 9.4%、水産が 6.2%減少しており、青果・水産ともに成長率の減少に歯止めはかかっていない。

図表 2-1 成田市場の「取扱高（金額）」の推移



次に、成田市場の取扱高を取扱「数量」と「単価」に分けて分析してみる（図表 2-2、図表 2-3）。取扱数量は取扱高と同様に減少が続いていることが分かる。1990 年度におよそ 4.4 万トンあった成田市場の取扱数量は、2000 年度には 2.9 万トン（1990 年度比△33.6%）、2010 年度には 1.5 万トン（2000 年度比△50.6%）であり、取扱高の減少ペースは増加している。

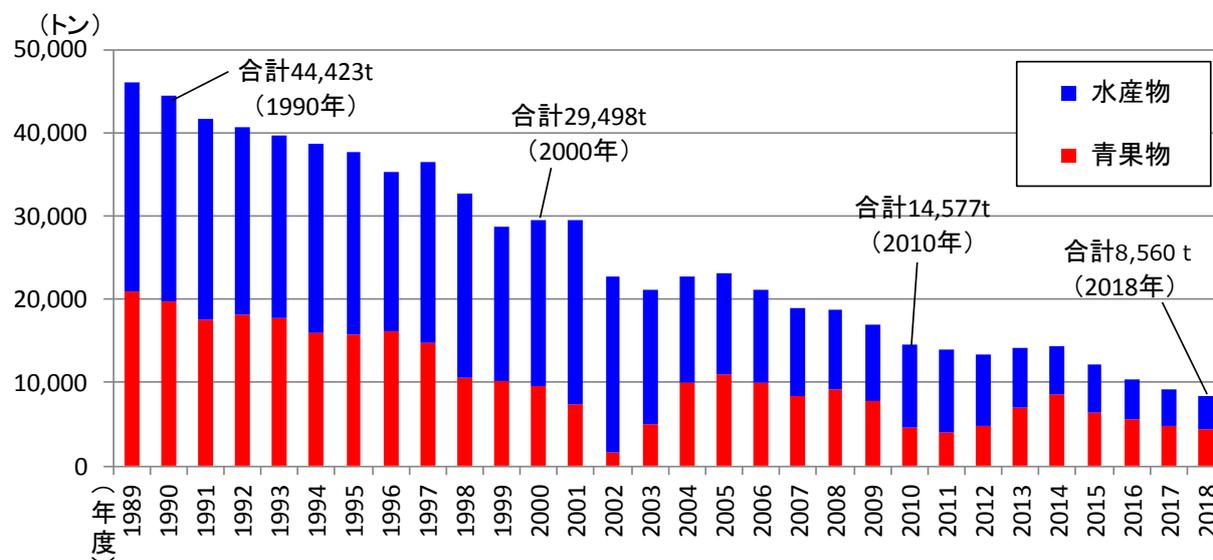
一方、取扱単価には 1990 年代から大きな変化はみられない。1990 年度に 186 円/kg であった青果の取扱単価は、食料をはじめとする世界的な資源価格が高騰した 2006 年度には 260 円/kg まで上昇した時期もあったが、足元は 180 円/kg で推移している。

また、水産については 1990 年度の 869 円/kg から 800 円台のレンジが続き、ここ数年は 1,000 円/kg 前後で推移しており、ここ 25 年間では最も高い価格帯にある。

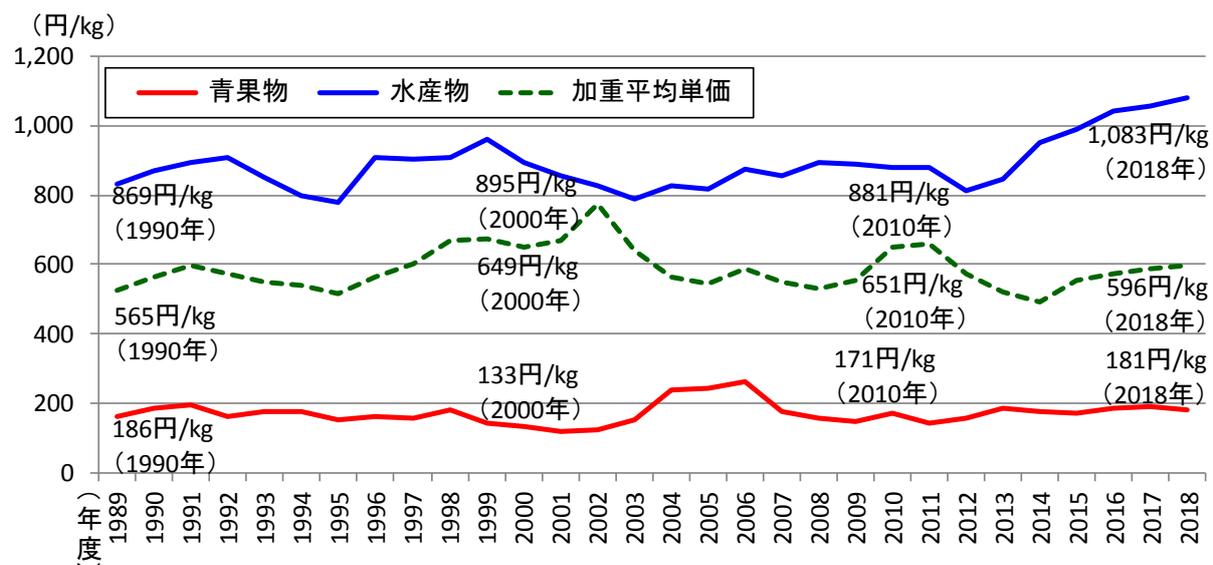
なお、青果と水産の加重平均単価は 2010 年度が 651 円/kg で 2018 年度が 596 円/kg となり、若

干の価格低下がみられるが、これは単価の高い水産物の取扱数量が青果物に比べて相対的に減少していることが要因としてあげられる。

図表 2-2 成田市場の「取扱数量」の推移



図表 2-3 成田市場の「取扱単価」の推移



これら成田市場の取扱数量については取扱高の減少の背景には、国内人口の減少と高齢化に伴う日本の食市場全体の規模が縮小していることに加え、消費者ニーズの多様化、市場外流通の拡大など卸売市場を取り巻く構造的な環境変化がある。

また、卸売市場の施設や機能等が消費者やバイヤー各社のその時々々の需要に対応できていない側面も指摘される。

一方、足元の水産物の取扱単価の上昇にみられるように、世界的には食料需要は旺盛で、かつ農水産加工品をはじめとする食の高度化に対する需要も国内外で高まっている。成田市場の水産物の取扱高は、取扱数量が大幅に減少しているため、取扱単価の上昇が取扱高の上昇に作用していない。今後、成田市場として、水産で取扱単価の上昇は維持しながらも、取扱数量を伸ばして

いく基本戦略の検討・実践が求められる。そのためには、安全・安心を担保できる施設整備をはじめ、食の多様なニーズに対応できる施設や機能の拡充・充実により、消費者や国内外のバイヤー等が有している潜在需要や新規需要の開拓が不可欠である。また、施設や機能を整備・拡充することに加え、成田市場の関係者がそれらの需要に対応していく仕組みづくりも同時に求められる。

## 2.2 事業者の意向の整理

市場内関係事業者と成田空港周辺のホテル・旅館事業者に対して、成田市場の課題を把握するためにアンケート調査を実施した。市場内関係事業者には2016年度に、また、成田空港周辺のホテル・旅館事業者は2018年度にそれぞれ実施した。

まず、2016年度に市場内関係事業者に実施したアンケート調査によると、新生成田市場への移転意向を示している事業者（「条件次第で移転」を含む）は58%で、移転しない意向を示す事業者（「移転しない可能性が高い」を含む）の6%を大きく上回った。「移転しない場合の理由」としては、「売り上げ減少のため」という構造的な問題もあるものの、「移転費用をまかないきれない」や「客離れや新たな設備投資等の費用面」といった費用面を回答した事業者が多かった。

なお、2019年3月時点では、卸2社（青果1社・水産1社）の両社、仲卸31社（青果5社・水産26社）のうち20社（青果4社・水産16社）が移転意向を示しており、全体としては67%となっている。

次に、卸売市場、ひいては日本産農水産物の新たな市場開拓手段として期待されている海外輸出に関する意向としては、「取り組みたい／すでに輸出している」が26%、「検討中」が56%となっている。また、新生成田市場に備える機能や施設への関心を聞いたところ、関心の高い順には、「集客機能・施設（消費者・海外観光客向け）」が26%、「冷蔵・冷凍機能・施設」が21%、「農水産物等の輸出機能（ワンストップ輸出拠点）」が16%、「加工機能・施設」が14%、「海外バイヤー交流機能・施設」が9%となっている。

図表 2-4 成田市場内関係事業者向けのアンケート（2016年度実施、一部抜粋）

設問2 新市場への移転について

	回答数			比率
	水産	青果	計	
是非移転したい	5	4	9	24%
条件次第で移転する	11	2	13	34%
検討中(どちらとも言えない)	10	2	12	32%
移転しない可能性が高い	1	0	1	3%
移転しない	1	0	1	3%
無回答	1	1	2	5%
合計	29	9	38	100%

### 移転しない場合の理由

- ・移転費用をまかないきれない
- ・客離れや新たな設備投資等の費用面
- ・後継者なし
- ・売上減少のため
- ・利益がでる展望が限りなくゼロに近い場合

設問7 新市場で輸出に取り組みたいとお考えですか？

	回答数			比率
	水産	青果	計	
取り組みたい/すでに輸出している	7	3	10	26%
検討中(どちらとも言えない)	18	4	22	56%
取り組みたくない	4	0	4	10%
無回答	1	2	3	8%
合計	30	9	39	100%

設問8 新市場全体において、どの機能・施設に関心がありますか(複数回答可)？

機能・施設名	回答数			比率
	水産	青果	計	
農水産物等の輸出機能(ワンストップ輸出拠点)	11	5	16	16%
冷蔵・冷凍機能・施設	16	5	21	21%
加工機能・施設	9	5	14	14%
研究開発機能	4	0	4	4%
集客機能・施設(消費者・海外観光客向け)	18	7	25	26%
海外バイヤー交流機能・施設	7	2	9	9%
その他	1	1	2	2%
無回答	7	0	7	7%
合計	73	25	98	100%

設問11 現在の卸売市場において不満な点があれば記入ください

- (水産)
- ・大卸の品揃え・価格面(複数意見)
  - ・外荷や違法駐車、通路への荷置きなど各種ルールが守られていない(複数意見)
  - ・老朽化(耐震問題)、不衛生さ、通路が狭い、薄暗い、手洗い場が小さい、トイレが少ない
  - ・冷凍庫の入出庫(時間がかかる)
  - ・赤字事業者が多くみられる(行政による財務監査と指導が必要)
  - ・市場全体の高齢化(若い人の雇用を促進していかなければならない)
  - ・集客力 他

### (青果)

- ・大卸の荷揃いが悪い(複数意見)、大手優先
- ・地産産の野菜が少ない(複数意見)
- ・大卸と仲卸の関係改善(複数意見)、仲卸ももっと卸に協力すべき
- ・開放型売場のため、夏は熱風、冬は寒風が入り、鮮度保持に悪影響
- ・事務所が狭い(事務機器の置き場と商談室がとれない)
- ・市場参加者(大卸・仲卸)が少ない 他

設問12 その他、再整備後の市場に対して要望などがあればご記入ください

- (水産)
- ・関連食品種の整備(ほぼ全員の意見)、生鮮三品の確保
  - ・施設全体の低温管理(複数意見)
  - ・施設のセキュリティ対策(複数意見)
  - ・新規大卸・仲卸の公募(複数意見)、空き店舗を少なくしてほしい
  - ・各店舗内に冷蔵・冷蔵庫・加工場・シャッターの整備(複数意見)
  - ・各種ルールの徹底(外荷・駐車・荷物・衛生管理等)(複数意見)
  - ・家賃を大きく上げないでほしい(複数意見)、移転費用の軽減
  - ・再生可能エネルギー(太陽光発電等)の設置による電気代の軽減
  - ・品物のロスを防ぐためにも、卸売だけでなく小売市場としての機能も高めてほしい
  - ・十分な荷卸し・トラックヤード・通路・駐車場(特に買出人用)の確保

### (青果)

- ・交通手段の確保(複数意見)
- ・卸・仲卸ともに今のままでは場所が変わっても意味がない(成田市場の発展はない)(複数意見)
- ・関連食品種の整備(複数意見)
- ・閉鎖型の売場と観光の町成田を外国人にアピールできる売場施設がほしい
- ・二次加工ができる加工施設の整備
- ・移転費用の軽減
- ・和牛の輸出を希望するので、冷凍・冷蔵庫・加工所が必要

さらに、「現在の卸売市場の不満な点」や「再整備後の市場に対しての要望」に関する回答としては、施設全体の老朽化や衛生管理面（施設全体の低温管理等）、地元産などの品揃え、外荷や違法駐車、通路への荷置き（ルールの徹底）、家賃・移転費用の軽減などがあげられた。

次に、成田市場の顧客またはその潜在顧客先からみた成田市場の課題を明らかにすることを目的に 2018 年度に成田空港周辺のホテル・旅館事業者を実施したアンケート調査からは、「成田市場の課題」としては、「品揃えが悪い」や「衛生面に課題がある」、「活気がない」、「変わった食材が手に入らない」などが複数コメントとして挙がった。

また、「今後、成田市場に期待する取り組み」では、「ネット注文」や「地元食材の取り扱い強化」、「配送サービスの強化」といった声が多かった。

図表 2-5 成田空港周辺のホテル・旅館事業者向けのアンケート（2018 年度実施、一部抜粋）

「成田市場の課題」に関する主なコメント
品揃えが悪い(複数回答)
狭くかつ衛生面に課題がある(複数回答)
活気がない(複数回答)
変わった食材が手に入りにくい(複数回答)
厨房備品(スプーン・フォーク・ざる等)を取り扱うお店がない
「今後、成田市場に期待する取り組み等」に関する主なコメント
ネット注文(複数回答)
地元食材の取り扱い強化(複数回答)
配送サービスの強化(複数回答)
水産・肉・野菜など、(主要な食材の)大部分が調達できる市場であってほしい
道の駅で手に入るような地場野菜(成田産)の取り扱い
湯煎などすぐに提供できる商品の取り扱いを増やしており、中食商品の取り扱いを強化してほしい
常にどのような商品を在庫しているかが把握可能なシステムがあるとよい
(地元の名物である)うなぎ問屋が増えるるとよい
「移転後の新生成田市場へのご意見・ご要望等」に関する主なコメント
現在の市場より遠くなるため、配送サービスを強化してほしい
配送サービスに柔軟性を持たせてほしい(毎日一便だけでなく、二便・三便、スポット配送など)
近くなるので使用したいと思っているがが本社との兼ね合いで検討中
大市場からの転送品のみでなく、地元食材や近隣漁港から直接調達の商品も強化してほしい
何よりも「品揃え」の強化を最優先でお願いしたい
取引に関するシステム化の強化を検討してほしい(大手ホテル等の取引では大前提で求められる)
様々な書類提出等の取引契約に関する理解の推進をお願いしたい(同上)

## 2.3 現状の課題の整理

成田市場の問題点を挙げると、「市場取扱高の断続的な減少」であり、その課題は、「取扱高の減少を食い止め市場を活性化させる対策を講じること」であろう。本項では、課題の整理として、市場関係者アンケートでまとめた「施設面」や「機能面」、「集荷面」、「販路面」、「ルール面」の5つの側面からまとめる。

図表 2-6 成田市場の課題整理

主な課題項目	主な問題点	主な原因	主な課題
施設面	衛生面に課題がある	老朽化等	食の「安全・安心」に対応できる施設整備
	コールドチェーンの不備	老朽化、開放型の施設等	コールドチェーンを継続できる施設整備
	セキュリティの不備	出入口や店舗にカギがない等	セキュリティに考慮した施設整備
	トラックヤードの不備	十分な荷卸しスペースがとれない等	買出人に配慮した施設整備
機能面	提供商品のミスマッチ	衛生的な加工施設・設備の不備等	加工機能の充実
	保管機能の利便性が低い	老朽化、垂直型の保管施設等	冷蔵・冷凍機能の充実
	顧客の裾野が広がっていない	潜在需要や観光客を取り込めていない等	調達やサービス、集客機能の充実
	配送サービスの硬直性	人手不足等から個々の配送に限界	多様な配送サービス等の付加機能強化
	システム化の未整備	IT 環境や情報・研修等の未整備	取引システム等の IT 化の推進
	輸出実績が伸びない	輸出に関連した施設や機能がない等	輸出機能の充実
集荷面	商品の品揃え	関係者双方の連携が取れていない等	商品調達が改善する体制づくり
	地元農産物が少ない	地元農業者等との連携が取れていない等	地元農産物を安定的に調達できる体制づくり
	活魚商品が少ない	関係者双方の連携が取れていない等	商品調達が改善する施設整備と体制づくり
	他市場と差別化できる商品が少ない	能動的な商品開発を行っていないこと等	新商品を開発できる体制づくり
販路面	移転による顧客離れ	市街地から遠く、買出し、配送が不便	道路などのインフラ整備、公共交通の充実、ネット注文
	商品の品揃え	集荷力に課題	商品調達が改善する体制づくり
	顧客の求めるニーズに対応できていない	衛生的な加工施設・設備の不備等	衛生管理の整った加工機能の充実
	空港需要を取り込めていない	空港関連事業者との連携不足	空港内店舗や周辺ホテル、機内食事業者への売り込み
ルール面	共通通路が荷物でふさがっている	ルールの未徹底と一部未整備	ルールの整備と厳格な仕組みづくり
	違法駐車が多い		
	外荷(直荷引き)が多い		
	ゴミが散乱している		

1つ目は「施設面」であるが、成田市場は開場後、約45年が経過し、施設の老朽化が大きな問題となっている。消費者の食に関する様々なアンケート調査をみても、食の「安全・安心」は必ず上位にある。それを踏まえ、バイヤーの安全・安心な食材調達への要望・要求も高い水準になりつつあるが、老朽化した現在の成田市場では、成田空港周辺のホテル・旅館事業者のアンケート調査からも、これらの需要を満たしているとは言えない。少なくとも、サプライチェーンを通じて鮮度維持が求められる鮮魚に関しては、低温管理は必須である。

また、現状の施設は、十分な荷卸しができるトラックヤードや市場内の通路の確保ができておらず、買出人の利便性等を考慮したレイアウトになっていない。卸売市場はモノの行き来さえ済めばよい物流施設ではなく、買出人等の来場者が来店して生鮮品等を購入する賑わいのある“リアルな”業者間マーケットである。今後の卸売市場においても、安全・安心は大前提とし、かつ来場者が来場しやすいレイアウトが求められる。

2つ目は「機能面」である。現在の成田市場は、少子高齢化や単身世帯の増加等がもたらす多様化する消費者ニーズに機能面で対応できていない。すなわち、現在の成田市場の提供機能における消費者・バイヤーとのミスマッチが生じている。例えば、学校給食を例にとると、昨今、学校給食は学童数減少や調理人材の確保難等を理由に、一次から高次の加工品（皮をむいたじゃがいもや出来上がりのスープなど）を調達する例が増えている。成田市場でもそのような商品のオーダーはあるが、現在は学校給食の商品に耐えうる加工機能が整った施設がないために受注できていない状況が続いている。学校給食に限らず、成田空港周辺のホテル・旅館事業者のコメントでも、「湯煎商品の取り扱いが増加している」というコメントがあったように、このような“ひと手間商品（Ready to Cook/Ready to Eat 商品）”の需要は確実に増加している。これら需要を開拓するためには、農水産物の様々な加工品に対応でき、かつ衛生面が整った施設・設備の設置（加工機能の拡充）が求められる。その他、需要が見込まれながらも、現在の成田市場が取り込めていない機能としては、集客機能や輸出促進機能の他、配送サービス等の付加サービス機能の充実やIT化の推進などがあげられる。

3つ目は「集荷面」である。市場内関係事業者と成田空港周辺のホテル・旅館事業者のいずれのアンケートを見ても、現在の課題や今後の改善点として、「商品の品揃え」が挙げられている。農産物については「地元野菜の集荷」が喫緊の課題と考えられる。また、上述した学校給食を例にとってみても、現状の成田市場では学校食材に供給する多様な食材の安定供給が容易ではない課題もある。加工機能の拡充と同時に、卸売市場が有する集荷機能の充実も図っていかねばならない。そのためには、本来の卸売市場の機能を活かして、本市や千葉県内の他、関東・東北、または全国から集荷を行い、四季を通じて安定的な商品の供給ができる体制が求められる。

さらに、将来的には、他の卸売市場と明確な差別化ができる成田市場ならではの「コア商品」の開発・供給も期待される。地元の農業者・団体各社と共同して、本市の農産資源や観光資源などの地域の特徴を活かした農産品の開発や、農産輸出先進国であるオランダや韓国が進めてきた輸出専用商品の開発などが考えられる。

4つ目は、「販路面」である。これまでの市場内関係事業者に実施したアンケートやヒアリングなどからは、この度の移転により、「市街地から遠くなるため、顧客離れが不安である」との声が

上がった。また、成田空港周辺のホテル・旅館事業者を実施したアンケート調査からは、「品揃えが悪い」や「衛生面に課題がある」などの声も上がっており、その他にも、実態として空港需要を十分に取り込めていない実情もある。これらの問題点に対しては、道路などのインフラ整備、公共交通の充実を進めるとともに、集荷力の強化、衛生管理の整った加工機能の充実に加え、商談会や訪問などを通じての、空港内店舗や周辺ホテル、機内食事業者への積極的な売り込みが必要となる。

5つ目は「ルール面」である。成田市場内関係事業者へのアンケート調査において、「共通通路やスペースが荷物でふさがっている」、「違法駐車が多い」、「市場内にごみが散乱している」などに対する不満を口にする声が多かった。原因は大きく二つに分けられる。一つは前述したような施設・機能・集荷面での限界に起因するもので、もう一つは事業者各社の問題意識によるものと考えられ、新市場の整備とともにルールを徹底させる仕組みづくりも不可欠である。

## 第3章 新生成田市場の基本方針

### 3.1 国の卸売市場に関する基本方針

新生成田市場の整備方針と事業展開の方針を検討するため、まず、国が提示している卸売市場の基本方針を整理する。

卸売市場の新たな基本方針は、2018年6月の改正卸売市場法で提示され、2020年6月からの施行が決まっている。卸売市場法改正の背景としては、生産者所得の向上と消費者ニーズへの的確な対応を図るため、各卸売市場の実態に応じて創意工夫を生かした取組を促進するとともに、卸売市場を含めた食品流通の合理化と、その取引の適正化を図ることが必要との説明がなされている。

また、卸売市場の運営に関しては、開設者が取引参加者の意見を十分に聴いた上で、第三者販売や直荷引き等の取引ルールを定めることができるようになる。その際、卸売市場の施設を有効に活用する新規の取引参加者の参入を促す等、卸売市場の活性化を図る観点からルール設定を行うことが求められる。

卸売市場に関する基本方針では、各卸売市場の取引実態に応じて、次のような創意工夫を活かした事業展開が期待されている。

#### 卸売市場に関する基本方針(抜粋) 平成30年農林水産省告示第2278号

##### 第2 卸売市場の施設整備に関する基本的な事項

###### (1) 流通の効率化

トラックの荷台と卸売場の荷受口との段差がなく円滑に搬出入を行うことができるトラックバースや、産地から無選別のまま搬入した上で一括して選果等を行う選別施設の整備、卸売市場内の物流動線を考慮した施設の配置等、卸売市場における流通の効率化に取り組む。また、複数の卸売市場間のネットワークを構築し、一旦拠点となる卸売市場に集約して輸送した後、他の卸売市場へと転送するハブ・アンド・スポーク等、他の卸売市場と連携した流通の効率化に取り組む。

###### (2) 品質管理及び衛生管理の高度化

トラックの荷台と低温卸売場の荷受口との隙間を埋めて密閉するドッグシェルターや、低温卸売場、冷蔵保管施設、低温物流センターの整備等によるコールドチェーンの確保に取り組む。また、輸出先国のHACCP基準を満たす閉鎖型施設や、品質管理認証の取得に必要な衛生設備等、高度な衛生管理に資する施設の整備に取り組む。

###### (3) 情報通信技術その他の技術の利用

IoTを始めとする情報通信技術の導入により、低温卸売場の温度管理状況、保管施設の在庫状況、物流センターの出荷・発注状況等を事務所にいながらリアルタイムで把握できるようにする等、情報通信技術等の利用による効率的な商品管理等に取り組む。

###### (4) 国内外の需要への対応

加工食品の需要の増大に対応するための加工施設の整備、小口消費の需要の増大に対応するための小分け施設やパッケージ施設の整備等、国内の需要に的確に対応するための施設の整備に取り組む。また、全国各地から多種多様な商品が集まる特性をいかし、加工や包装、保管、輸出手続等を一貫して行う輸出拠点施設の整備等、海外の需要に的確に対応するための施設の整備に取り組む。

###### (5) 関連施設との有機的な連携

主として生鮮食料品等の卸売を行う卸売市場の役割を基本としつつ、関係者間の調整を行った上で、卸売市場外で取引される食品等を含めて効率的に輸送する、既に市場まつり等の取組もなされているが、卸売市場の役割に支障を及ぼさない範囲で施設を有効に活用する、卸売市場から原材料を供給して加工食品を製造する等、卸売市場の機能を一層有効に発揮できるように、卸売市場の内外において関連施設の整備に取り組む。

## 3.2 国内外関係者への視察・ヒアリング調査

次に、国内外関係者への視察・ヒアリング調査の実施により、新成田市場の整備方針と事業展開の方針を検討する。なお、本調査は、「成田市場輸出拠点化推進協議会」で実施した調査成果が含まれている。

国内のヒアリング先は、「成田市場輸出拠点化推進協議会」の参加メンバーの他、他卸売市場の関係者、農協・漁協、農業生産者、輸出商社、貿易・物流会社、中食・外食企業、食品メーカー、不動産会社、電気メーカー、IT企業、金融機関などである。主なヒアリング項目は、業界環境を踏まえた今後の卸売市場に期待される施設や機能をはじめ、新市場の成長戦略、輸出手続きを市場内で実施する「ワンストップ輸出拠点」の可能性、新市場との連携可能性などである。

国内関係者からの主なヒアリング内容としては、施設面では、「今後の環境変化に対応できる施設整備」という意見が多かった。消費者ニーズが多様化しており、卸売市場の経営環境が目まぐるしく変化している中、現在の需要のみに基づいた施設整備を行うと、10年後にはその施設や機能は陳腐化しているリスクが高いという経験に基づいたアドバイスがあった。なお、衛生管理が整った卸売施設は今や大前提という意見が強かった。

また、機能面については、国内で輸出を行っている商社等へのヒアリングにおいて、輸出手続きが市場内で実施できる「ワンストップ輸出拠点」の需要が高いことが分かった。また、輸出手続きに加え、加工やラベル貼り、パッケージングなどの輸出に付随する作業まで市場内で完結できるようにすれば、より利便性は高まるという意見が多かった。加工機能については、国内外向け農産物加工・物流拠点の他、全魚種・全海外認証に対応できる水産加工場への要望が強く、また、集客機能については、多くの民間企業や自治体等において関心が強かった。

次に、海外のヒアリング先は、欧州・アジア・米国の先進的な卸売市場の他、消費者向けグルメマーケット、輸入商社、小売スーパー・レストラン、物流会社などである。日本産農水産物の海外での流通実態の他、輸出拡大に向けた課題や可能性、また、「ワンストップ輸出拠点」の可能性や必要な加工機能、インバウンド向けの集客機能などに関する意見交換も実施した。

海外関係者からの主なヒアリング内容としては、施設面では、衛生管理とコールドチェーンに関するアドバイス（要望）が国内以上に多かった。欧州の先進的な2つの卸売市場については、衛生管理やレイアウト、運営等の考え方は、新市場にも取り入れることができるものとする。機能面では、原料調達と輸出手続き、加工やパッケージングなどの輸出に付随する作業が一カ所ででき、かつ近くの成田空港から輸出が可能な構想への関心は高かった。現地市場開拓という面では、アジアを中心に現地中食市場の開拓が有望との声が多かった。例えば、日本産原料による農産加工品（カット野菜／フルーツ等）の開発が考えられる。また、国際認証の商品に対する需要も多かった。「GLOBAL GAP」認証の農産物や「EU HACCP」認証の水産物など、輸出拡大に向けては、卸売市場の外部とも連携体制を図る取り組みが不可欠である。

図表 3-1 国内関係者へのヒアリング調査先

(主な視察・ヒアリング内容)

- 卸売市場、農業・漁業の業界環境について
- 卸売市場に期待される施設整備について
- 卸売市場に期待される機能について
- 新成田市場の全体コンセプトの考え方
- 新成田市場の成長戦略について
- 新成田市場の有するべき機能について
- 新成田市場の輸出戦略について
- 新成田市場の集客・加工施設について
- 新成田市場への関心の有無について 他

(視察・ヒアリング先)

分類	会社名	分類	会社名	分類	会社名
成田市場卸	大都魚類 成田市場青果	他市場卸・仲卸	福岡・青果市場関係者 長野・青果市場関係者 築地・水産市場関係者 大田・青果市場関係者 大田・花卉市場関係者 他	その他	東京・不動産会社A社 東京・不動産会社B社 東京・建設会社 東京・旅行会社 東京・旅行団体A社 東京・旅行団体B社 東京・海外ECサイト運営会社 東京・出版社A社 東京・出版社B社 官民ファンド運営会社A社 官民ファンド運営会社B社 東南アジア向け輸出団体 東京・電機・通信メーカーA社 東京・電機・通信メーカーB社 東京・電機・通信メーカーC社 東京・決済サービス会社 東京・総合商社 熊本・レジャーランド運営会社 東京・外食運営会社 東京・金融機関 東京・総合金融機関 大阪・農業機械メーカー 東北・県庁 東北・経済団体A 東北・経済団体B 他
成田市場仲卸	既存水産仲卸各社 既存青果仲卸各社	農協・漁協	千葉・JF関係者 石川・JA関係者 山形・JA関係者 福岡・JA関係者 他		
成田市場輸出拠点化推進協議会	成田市水産物仲卸協同組合 成田青果卸売協同組合 成田青果商業協同組合 成田卸売市場再生検討委員会 成田市農業協同組合 かとり農業協同組合 全国農業協同組合連合会千葉県本部 マルハニチロ物流 関東支社 和郷 生産者組合デコボン NAX JAPAN 日本通運 日本貨物航空 成田国際空港 日本貿易振興機構 日本政策金融公庫 千葉県 農林水産省(オブザーバー)	農業生産者	千葉・農業法人 北海道・農業法人 他		
		輸出等商社	福岡・輸出商社A 福岡・輸出商社B 東京・輸出入商社C 東京・輸出入商社D 埼玉・輸出商社E 東京・輸出商社F 東京・輸出商社G 東京・輸出商社H 東京・輸出等商社I 東京・総合商社J社 東京・総合商社K社 他		
		貿易・物流	東京・物流会社A社 東京・物流会社B社 東京・物流会社C社 他		

図表 3-2 海外関係者への視察・ヒアリング調査先

(主な視察・ヒアリング内容)

- 日本の農水産物の輸出環境について
- 日本産農水産物の流通実態
- 日本産農産物の課題・可能性
- 新成田市場の輸出拠点への関心について
- 新成田市場の同拠点整備の課題・可能性
- 新成田市場の同拠点の利用可能性
- 新成田市場の加工機能について
- 新成田市場の集客機能について
- 新成田市場が有するべきその他機能について 他

(視察・ヒアリング先)

エリア	分類	国・会社名等	エリア	分類	国・会社名等	国	分類	地域・会社名等
欧州	卸売市場	ドイツ・卸売市場 上記青果仲卸 フランス・卸売市場 上記鮮魚仲卸	アジア	卸売市場	タイ・卸売市場A タイ・卸売市場B シンガポール・卸売市場C シンガポール・卸売市場D	北米	小売市場	LA・小売市場
	小売市場	ドイツ・小売市場 スペイン・小売市場		小売市場	香港・小売市場A社 香港・小売市場B社 シンガポール・小売市場C		輸入商社	LA・輸入商社A社 LA・輸入商社B社 LA・輸入商社C社 LA・輸入商社D社
	輸入商社	ドイツ・輸入商社A社 ドイツ・輸入商社B社 ドイツ・輸入商社C社 ドイツ・輸入商社D社 ドイツ・輸入商社E社 ドイツ・輸入商社F社		輸入商社	マレーシア・輸入商社A社 香港・輸入商社B社 シンガポール・輸入商社C社		小売スーパー	LA・小売スーパーA社 LA・小売スーパーB社 LA・小売スーパーC社
	小売スーパー	ドイツ・小売スーパーA社 ドイツ・小売スーパーB社 ドイツ・小売スーパーC社 ドイツ・小売スーパーD社 ドイツ・小売スーパーE社		小売スーパー	マレーシア・小売スーパーA社 マレーシア・小売スーパーB社 マレーシア・小売スーパーC社 マレーシア・小売スーパーD社 マレーシア・小売スーパーE社 マレーシア・小売スーパーF社 マレーシア・小売スーパーG社		レストラン	LA・外食企業A社 LA・外食企業B社
	百貨店	ドイツ・百貨店運営企業		レストラン	外食企業A社 外食企業B社 外食企業C社 外食企業D社 外食企業E社		物流	LA・物流企業
	レストラン	ドイツ・外食企業		その他			その他	LA・日系政府機関
	その他	オランダ・食等研究機関 オランダ・水産宅配会社 ドイツ・ケータリング会社						

### 3.3 成田市場の SWOT 分析

次に、「国内外関係者への視察・ヒアリング調査」の結果等を踏まえ、成田市場の SWOT 分析を行う。結果は図表 3-3 の通りである。

新生成田市場の強みは、「立地条件」にあると考えられる。日本の空の玄関口である成田空港が隣接することや生産性の高い農業生産地が近接していることその他、水揚量全国 1 位である銚子漁港にも最も近い公設の卸売市場であることなどが挙げられる。

一方で弱みとしては、集荷力の低下や消費者・買受人需要と市場機能のミスマッチングの他、販売力・PR・マーケティング力の欠如、成田空港を除く商圈（市場）が小さいことなどが挙げられる。

強みを戦略に結び付けるために、市場運営を取り巻く外部環境を概観する。海外での日本食需要の高まりや訪日外国人客（インバウンド）の市場拡大の他、中食市場や EC 市場も拡大を見せていることは周知の通りであろう。また、2024 年度には新生成田市場の周辺に圏央道の IC が開通する計画であり、さらに成田空港では新たに第三滑走路が整備される計画もある。関東域内または東北の物流動線が高まる他、インバウンドをはじめとする商圈人口の拡大も期待される。

図表 3-3 成田市公設地方卸売市場の SWOT 分析

		外部環境	
		機会 Opportunities	脅威 Threats
		<ul style="list-style-type: none"> <li>海外での日本食需要の高まり</li> <li>インバウンド市場の拡大</li> <li>中食市場（加工用）、EC市場の拡大</li> <li>圏央道ICの開通による道路アクセスの向上</li> <li>成田空港の第三滑走路の敷設計画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内食市場の縮小</li> <li>市場機能需要の衰退、産直取引の拡大</li> <li>他市場との施設・機能面の同質化</li> <li>空輸物流の相対的な需要減少</li> <li>機能・事業モデルの陳腐化</li> <li>建設費用や人件費、物流費用等の上昇</li> </ul>
内部環境	強み Strengths	SO 積極的な施策	ST 差別化戦略
	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本一の国際空港である成田空港に近い立地条件</li> <li>日本を代表する複数の農業生産地が近接</li> <li>日本有数の漁港である銚子漁港に近い立地条件</li> <li>大消費地「東京」に隣接</li> <li>市場周辺が肥沃な農業地帯</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸出施設・機能の整備</li> <li>衛生状態の整った加工・物流施設の整備</li> <li>集荷力の強化</li> <li>商品開発力の強化</li> <li>販売・サービス力の強化</li> <li>一般消費者／国内外観光者の来場促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ワンストップ輸出拠点」の整備・運用</li> <li>輸出や加工等の多機能型物流施設の整備・運用</li> <li>産地連携や他市場等との連携促進</li> <li>成田空港周辺の市場を開拓</li> <li>共同配送や購買・販促等の仕組みを構築</li> <li>強力なコンテンツを有する集客施設の整備・運用</li> </ul>
	弱み Weaknesses	WO 段階的な施策	WT 防衛的な施策
	<ul style="list-style-type: none"> <li>集荷力の低下</li> <li>買受人需要と市場機能のミスマッチング</li> <li>市場施設の老朽化、非衛生的</li> <li>販売力やPR・マーケティング・販促力の欠如</li> <li>空港を除く商圈が小さい</li> <li>空港を利用する観光客等を集客できていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸出農業団地拠点化の整備</li> <li>提携・連携機能の強化</li> <li>市場内関係者の情報共有を強化</li> <li>市場外関係者・他市場との連携を強化</li> <li>海外市場との連携・提携を推進</li> <li>インターナショナル拠点の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公設市場機能の強化</li> <li>卸売事業者、仲卸業者の経営体質の強化</li> <li>施設を有効活用可能な新たな事業者の誘致</li> <li>輸出体制の強化（機能や施設、顧客開拓等を含む）</li> <li>市場機能と物流機能・集客機能の密な連携</li> <li>各社が連携した受発注等のITシステム開発</li> </ul>

### 3.4 新生成田市場の整備方針

このような調査・分析結果を通じて、今後求められる卸売市場の施設と機能像がみえてきた。以下、各アンケート・視察・ヒアリング調査にて収集した意見・調査内容のうち、新生成田市場の整備に反映する主な内容を表 3-4、5 にまとめた。

はじめに、施設面（ハード面）では、施設の衛生管理やコールドチェーンという点では、水産棟と青果棟ともに閉鎖型施設とし、うち水産は施設全体を低温管理する。

また、加工施設については利便性や衛生面を考慮し、各店舗に簡易加工場を設置するとともに、高度加工場は別途、高機能物流棟内に設置する。

要望の強かった集客施設は、国内外の観光客向けに本市・千葉県を中心とした全国の食材等を PR できる施設とし、物販だけではなくレストランや料理教室なども設け、滞留促進の他、海外観光客やバイヤーに対して、日本の食材・食・食文化を正しく理解してもらう機能も付加する。

さらに、輸出に付随する加工やリパック、ラベル貼りなどの各種作業ができるスペースの確保を行うとともに、国内外各社から要望のあった全魚種・全海外認証に対応可能な国内初の水産加工場等についても検討を進めていく。さらに、海外各社から提案のあった海外バイヤー向けのテナントスペースの確保についても検討を進めていく。

続いて、機能面（ソフト面）では、市場関係者から要望の多い、ルール面で触れた外荷や通路等共有スペースへの荷置き、違法駐車といった市場ルールについての見直しを検討する。施設面で触れた加工機能は、高度加工場のスペース貸しの他、委託加工機能の確保も検討する。輸出機能については、前述した海外バイヤーが常駐するテナントスペースでの商談機会の創出や、市場内で輸出を支援（実施）する組織の立ち上げも引き続き推進していく。同時に、海外バイヤーとのマッチングシステムの構築の他、将来的には、決済システムの構築も検討する。

次に、機能面では、欧州の先進的な卸売市場が採用している市場関係者を商品開発やマーケティング・販路開拓面でサポートする新たな組織の立ち上げや、配送サービスの充実、EC 上での利便性の高い情報発信・受発注機能、活魚商品の充実、成田ならではの独自商品の開発などの検討を進めていく。

図表 3-4 関係各社からの「施設（ハード）面」での示唆（新市場整備への反映内容）

調査対象先		新市場の整備に反映する主な内容	
調査対象先	主な意見、調査内容	新市場の整備に反映する主な内容	
成田市場 関係者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 関連棟の設置</li> <li>● 施設全体の低温管理</li> <li>● 十分な荷卸し・トラックヤード、通路の確保</li> <li>● 買出入の利便性を考慮した店舗レイアウト</li> <li>● 施設のセキュリティ管理</li> <li>● 加工施設の充実（利便性や衛生面も配慮）</li> <li>● 集客施設の整備、観光客に食材等をPRできる施設整備</li> <li>● 輸出に向けた冷蔵・冷凍・加工施設の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 公設エリアに関連棟を設置</li> <li>➢ 水産・青果ともに閉鎖型施設とし、水産は施設全体を低温管理する</li> <li>➢ トラックヤードと屋内型の荷卸しスペース、また、十分な通路を確保</li> <li>➢ 仲卸店舗を両端に寄せたレイアウトを検討</li> <li>➢ 監視カメラを設置するとともに、カードキーによる入退出を検討</li> <li>➢ 売場内に簡易加工場を設置し、また、隣接エリアに衛生管理の整った高度加工場を整備</li> <li>➢ 民設エリアに集客施設棟を設置（物販・外食・料理教室・観光案内所等）</li> <li>➢ 公設エリアに輸出拠点エリア、冷凍・冷蔵庫、加工機能等を備えた物流拠点棟を整備</li> </ul>	
成田市場外の国 内関係者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 今後の環境変化に対応できる施設整備</li> <li>● 衛生管理が整った閉鎖型施設</li> <li>● リバックや加工、輸出手続きが1か所で行える加工場の整備</li> <li>● 全魚種・全海外認証に対応できる加工場の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 今後の改築等に備えた柔軟性を持たせた施設設計</li> <li>➢ 青果・水産売場は閉鎖型施設とする</li> <li>➢ 輸出拠点エリアの隣接場所にリバックや加工が行える加工エリアを配した物流拠点棟を整備</li> <li>➢ 高度物流拠点棟内に専門加工場を設置</li> </ul>	
成田市場外の海 外関係者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 衛生管理とワールドチェーンの確保</li> <li>● 中食商品の開発と同需要に対応できる施設の整備</li> <li>● 輸出入の双方が可能な施設の整備</li> <li>● 海外での拠点・施設の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 閉鎖型施設の市場整備</li> <li>➢ 細かな加工需要に対応できる加工施設の整備</li> <li>➢ 海外バイヤーのインターナショナル拠点での事務所兼店舗設置を検討</li> <li>➢ 長期的に海外拠点の設置を検討</li> </ul>	

図表 3-5 関係各社からの「機能・運営（ソフト）面」での示唆（新市場整備への反映内容）

調査対象先	主な意見、調査内容	新市場の「機能・運営（ソフト）面」 新市場の整備に反映する主な内容
成田市場関係者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 卸の品揃えの充実、地元食材の取り扱い強化</li> <li>● 外荷や通路への荷置き、違法駐車などの市場ルールが未徹底</li> <li>● 市場参加者が少ない、空き店舗が多く市場全体に活気がない</li> <li>● 店舗のロス対策やインバウンド需要を取り込める機能の充実</li> <li>● 臨機応変に利用できる加工機能の充実</li> <li>● 輸出促進機能の他、輸出を支援する機能の充実</li> <li>● 海外バイヤーへ直接売り込み・商談ができる機能</li> <li>● 海外バイヤーとインターネットで商売できるEC機能(マッチング機能)</li> <li>● 輸出で課題となる決済の支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 卸に地元・周辺産品を中心とした品揃えが実現できる体制を強く要請</li> <li>▶ ルールの整備と徹底、罰則規定等</li> <li>▶ 新規仲卸の公募検討</li> <li>▶ 民設ゾーンに集客施設機能を確認、仲卸等の出店も促す</li> <li>▶ 加工施設のスベース増しの他、委託加工機能の確保も検討</li> <li>▶ 市場内で輸出を支援(実施)する組織の立ち上げを検討</li> <li>▶ 海外バイヤーが常設、常時商談できるゾーンの設置を検討</li> <li>▶ 輸出支援組織が運営するECマッチングシステムの構築を検討</li> <li>▶ 輸出支援組織が運営する決済システムの構築を検討</li> </ul>
成田市場外の国内関係者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 配送の多様化</li> <li>● ワンストップで輸出手続きが完結する機能</li> <li>● 海外バイヤーに直接アプローチできる施設の整備</li> <li>● 輸出支援を行う組織の発足</li> <li>● 他市場と差別化できる商品の確保</li> <li>● 海外旅行者のお土産需要対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 成田市場の関係者で配送分野を協業できる仕組みを今後検討</li> <li>▶ 公設エリアにワンストップ輸出拠点エリアを設置</li> <li>▶ インターナショナルエリアの設置を検討</li> <li>▶ 輸出支援組織の立ち上げを検討</li> <li>▶ 中期的に輸出専用商品の開発検討</li> <li>▶ 集客施設の商品が帰り便の空港で受け取れるサービス等を検討</li> </ul>
成田市場外の海外関係者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場の運営や商品開発、マーケティング等を支援する組織の充実</li> <li>● 利便性の高い注文機能</li> <li>● ハンドキャリア需要への対応</li> <li>● 活魚商品の充実</li> <li>● 成田でしか買えない商品の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 国内外の販路開拓や輸出、商品開発等で支援する組織の立上を検討</li> <li>▶ ECサイトのシステム構築を検討</li> <li>▶ 集客施設機能やECサイト等の充実</li> <li>▶ 卸にいけないの設置を要請</li> <li>▶ 成田ブランドや輸出商品の開発</li> </ul>

### 3.5 新生成田市場の基本理念と基本戦略

「成田市場内外・国内外の関係各社へのヒアリング調査」と、「国／千葉県の卸売市場整備計画／基本方針」、国や千葉県の農水産業の創生に向けた社会的要請やテーマなどを分析・考慮し、新生成田市場の基本理念と基本戦略を次のとおり導き出した。

#### 基本理念

市民に対し安定的に生鮮食料品等を供給するとともに、世界に日本の農水産物等の美味しさと食文化を提供し、輸出拡大を通じて日本の農水産業の発展に貢献する

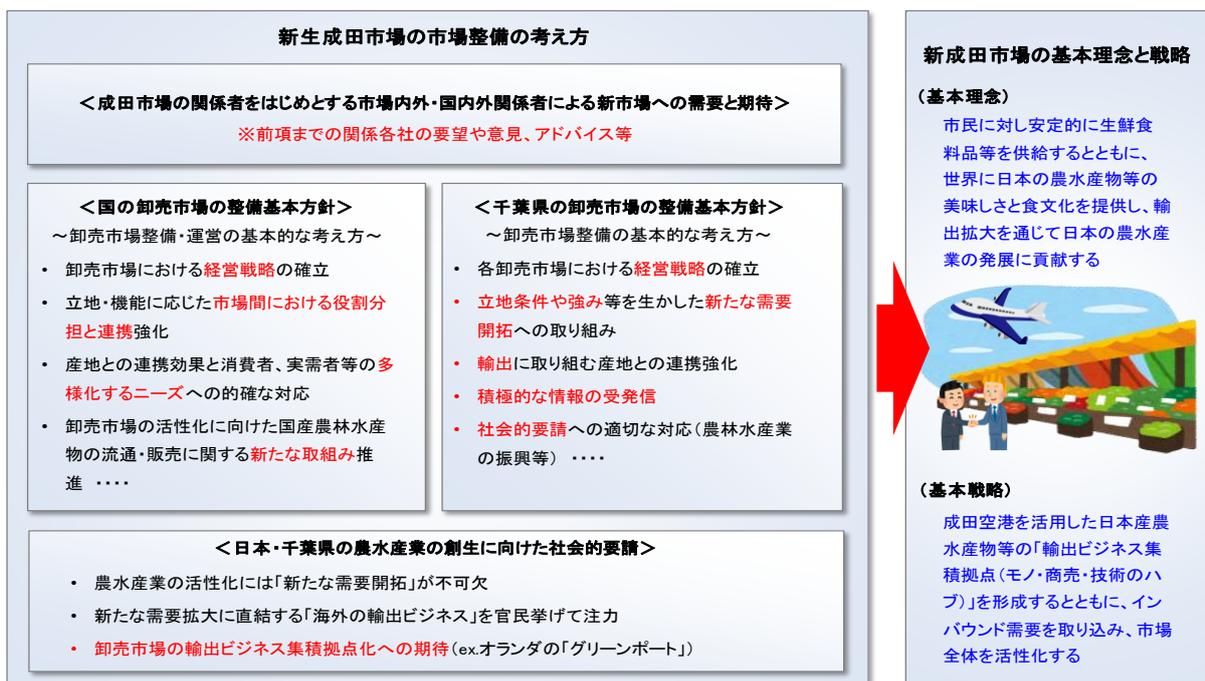
#### 基本戦略

成田空港を活用した日本産農水産物等の『輸出ビジネス集積拠点（モノ・商売・技術のハブ）』を形成するとともに、インバウンド需要を取り込み、市場全体を活性化させる

卸売市場の伝統的な役割である市民に対し安定的に生鮮食料品等を供給する使命は昔も今もこれからも不変である。一方、取扱高が減少し続けている卸売市場においては、立地条件や強みを活かした新たな潜在市場の開拓に取り組む経営戦略の確立が不可欠である。成田市場の最大の強みは日本最大の国際空港である成田空港に近いことである。海外での日本食需要の拡大を追い風とし、輸出ビジネスやインバウンドビジネスを仕掛ける好機であろう。

まとめると、新生成田市場全体の戦略ポートフォリオは「国内」と「海外」である。新生成田市場への移転を機に、これまでの成田市場の顧客へは新たな利便性や価値を提供することで国内取扱高の減少を食い止め、国内取扱高が安定的な成長に転じる戦略を講じる。そして、成田市場の成長の鍵は「海外」である。成田空港を活用して、日本産農水産物の輸出ビジネスの集積拠点（モノ・商売・技術のハブ）を目指し、海外の新たな市場を開拓していく。国内向けと海外向け戦略の方向性とバランスを意識した戦略を実践することで新生成田市場の活性化を実現する。

図表 3-6 新生成田市場の基本理念と戦略



## 第4章 新生成田市場の事業コンセプト

### 4.1 新生成田市場の事業ビジョン

新生成田市場の事業ビジョンを図表 4-1 にまとめた。基本理念と基本戦略は前述のとおりである。事業領域（事業ドメイン）は、短期（2021 年度～）と中期（2024 年度～）、長期の 3 つに分けて、その間実施する事業についてそれぞれまとめた。

新生成田市場の短期的な事業領域としては、市場内の各インフラを中心とした新市場の着実な立ち上げである。今回、新市場内を「公設」と「民設」の 2 つのエリアに分けるが、まず、各エリア内における各拠点の着実な立ち上げを行う必要がある。また、個々の企業による輸出を開始する他、市場内関係者が連携・協業して輸出を促進させる仕組みづくりの検討も行う。同時に、本市や成田市場関係者が中心となり、輸出ビジネス支援拠点（仮称：成田フードバレー）を立ち上げることを計画する。これにより、日本全国の輸出を促進させるだけでなく、世界の先進的な卸売市場等との連携ビジネスも開始させ、大ロットで輸出を実施する体制づくりを目指す。

次に、新生成田市場が中期的に注力する事業領域は商品開発である。新生成田市場開業後は、整備したインフラ（ハード）を着実に稼働させることが第一であるが、中期フェーズでは、軸足をハードからソフトに移行する。その中でも、新たな商品開発は必須であり、特に輸出商品（成田輸出ブランド商品）の開発に軸足を置く。商品開発の方向性としては、「中食商品（Ready to Cook や Ready to Eat 対応商品）」と「輸出認証商品（GLOBAL GAP、EU HACCP、ハラル等の認証商品）」、「輸出専用農産物（播種・定植の段階から海外専用に生産・栽培される農産物）」である。詳しくは第 6 章の「新市場の輸出計画」にてまとめる。

新生成田市場の長期的な事業領域は、成田市場の海外出店（拠点整備）の検討である。新市場を通じた輸出拡大に向けては、国内側のハードとソフトの整備だけでは足りず、規模の大小は問わず、海外現地での拠点づくりが必須になるものとする。背景には、海外バイヤーの多くが、「直接商品を目でみて、（その商品に詳しい方と）話をしながら購入したい」という潜在ニーズが高いことがある。また、理想として、「欲しい時にいつでも現地で少量から（日本産農水産物を）調達できる」仕組みを望んでいる。このようなニーズに応えるソリューションとして、海外現地に、バラエティ豊かなその時々旬の日本産農水産物を取り扱う「ミニ（成田）市場」を出店する考え方がある。また、ミニ市場の他、海外現地に“いけす”を設置し、現地レストラン等の鮮魚の需要に即時に応える仕組みをつくる方法などが考えられる。いずれにせよ、輸出拡大には国内側の整備だけでは限界があり、海外で販売やサービスを行うための何かしらの拠点づくりが求められる。国内側の整備が一段落したところで、長期的に海外での拠点整備の検討を行う必要がある。

なお、新生成田市場の提供価値については図表 4-1 に記載の通りである。地域の農水産事業者に対しては、輸出拡大による所得向上に加え、成田ブランド商品の開発等を通じて他地域との差別化につながるものとする。

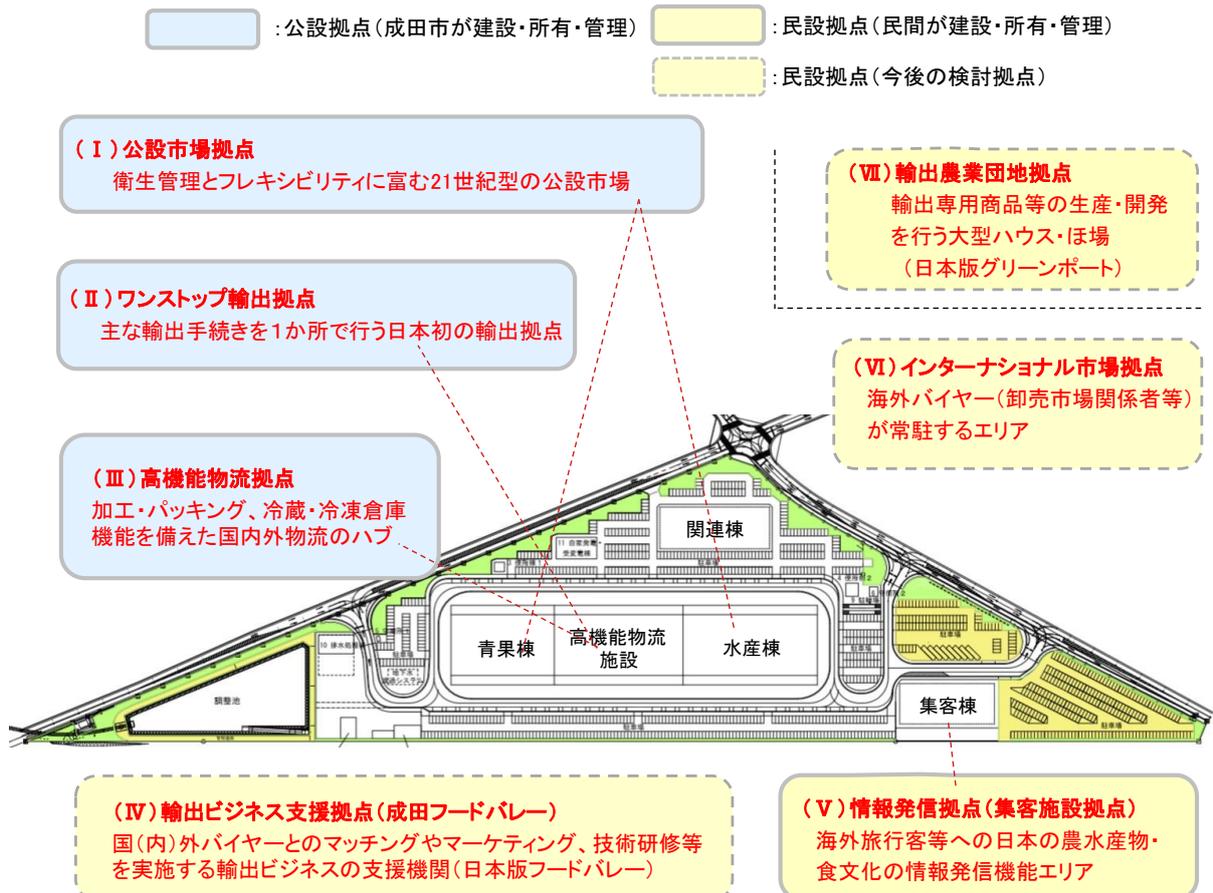
図表 4-1 新生成田市場の事業ビジョン

新生成田市場の事業ビジョン	
<p><b>基本理念(事業の定性目標)</b></p> <p>市民に対し安定的に生鮮食品等を供給するとともに、世界に日本の農水産物の美味しさと食文化を提供し、輸出拡大を通じて日本の農水産業の発展に貢献する</p>	<p>市民に対し安定的に生鮮食品等を供給するとともに、世界に日本の農水産物の美味しさと食文化を提供し、輸出拡大を通じて日本の農水産業の発展に貢献する</p>
<p><b>基本戦略</b></p> <p>成田空港を活用した日本産農水産物等の「輸出ビジネス集積拠点(モノ・商売・技術のハブ)」を形成するとともに、インバウンド需要を取り込み、市場全体を活性化する</p>	<p>成田空港を活用した日本産農水産物等の「輸出ビジネス集積拠点(モノ・商売・技術のハブ)」を形成するとともに、インバウンド需要を取り込み、市場全体を活性化する</p>
<p><b>事業領域(ドメイン)</b></p> <p>(短期:2021年～)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「公設」と「民設」エリアにおける各拠点の立ち上げ</li> <li>● (仮称)成田フードバレー(官民で設立)による輸出等支援開始</li> <li>● 世界各国の卸売市場等と連携ビジネスの開始(輸出拡大)</li> </ul> <p>(中期:2024年～)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 輸出専用商品(成田輸出ブランド商品)の開発・上市</li> </ul> <p>(長期)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外各地に「(仮称)ジャパン・マーケット」を出店</li> </ul>	<p><b>提供価値</b></p> <p>(対地域農水産事業者)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 輸出分の出荷「数量」増加による所得向上</li> <li>● 「成田ブランド」商品の開発による他地域との差別化</li> </ul> <p>(対仲卸・輸出事業者)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 輸出による扱量増加、品揃え拡充、衛生管理体制の充実</li> <li>● ワンストップ輸出拠点等の新機能による利便性等の向上</li> </ul> <p>(対顧客・バイヤー)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 鮮度向上・ロス率低下、多種多様なニーズへの対応</li> </ul>
<p><b>財務等目標(事業の定量目標)</b></p> <p>新市場の開業(2021年度)から5年後(2026年度)に、成田市場の取扱高189億円(水産139億円、青果50億円)を達成する。また、同10年後には、203億円(水産148億円、青果55億円)を達成する。</p>	<p><b>財務等目標(事業の定量目標)</b></p> <p>新市場の開業(2021年度)から5年後(2026年度)に、成田市場の取扱高189億円(水産139億円、青果50億円)を達成する。また、同10年後には、203億円(水産148億円、青果55億円)を達成する。</p>

## 4.2 新生成田市場の7つの拠点(機能)

次に、新生成田市場は、(Ⅰ) 公設市場拠点、(Ⅱ) ワンストップ輸出拠点、(Ⅲ) 高機能物流拠点、(Ⅳ) 輸出ビジネス支援拠点、(Ⅴ) 情報発信拠点、(Ⅵ) インターナショナル市場拠点、(Ⅶ) 輸出農業団地拠点といった7つの拠点(機能)を有する。なお、「(Ⅳ) 輸出ビジネス支援拠点」と「(Ⅵ) インターナショナル市場拠点」、「(Ⅶ) 輸出農業団地拠点」は中長期の構想であり、今後、検討・協議を進めていく。

図表 4-2 新生成田市場の「施設配置」と「7つの拠点(機能)」



## (I) 公設市場拠点

新生成田市場の公設市場拠点は、「水産」と「青果」の各棟から構成される。「衛生管理とフレキシビリティに富む21世紀型の公設市場」をビジョンとする。

水産棟は閉鎖型・低温管理施設とし、青果棟は閉鎖型・常温管理施設とする。施設内配置については水産棟は市場内関係事業者へのヒアリング結果の他、買出人の利便性等を考慮して、仲卸売場中央を通路とし、両端に店舗を配置する。

運営面では、外荷や通路への荷置き、違法駐車などを正すために市場ルールを改めて徹底するとともに、施設内への入退室の管理・チェックに関する新たなルールづくりを行う。

また、海外の先進的な卸売市場が導入しているような仲卸業者・買受人等向けの共同研修等を通じて市場全体の事業ビジョンの共有や統一感を持たせる仕掛けの導入を検討する。

さらには、成田市場の活性化に向けて、市場全体の統一感を持たせる工夫、地域内外の国内消費者や海外観光客を呼び込む仕掛けづくり、事業意欲の高い新たな市場参加者の公募も検討する。

図表 4-3 公設市場拠点の概要

項目	内容
概要	「水産」と「青果」からなる公設市場
建築エリア	公設エリア
建設・所有	成田市
卸売業者	水産・青果：既存
仲卸業者	水産・青果：既存+新規
買受人	水産・青果：既存+新規
主な特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 水産棟は、事業環境や衛生管理を考慮し閉鎖型施設(水産は施設全体を低温管理)とする。</li> <li>✓ 将来的な事業環境の変化に対応するため、柔軟性の高い施設計画とする(モジュール化)。</li> <li>✓ 各市場棟内のレイアウトは、買出人の利便性を考慮し、仲卸店舗ゾーンが両端に位置した配置とする。また、仲卸店舗の事務所は2F部分に配置する。</li> <li>✓ 施設内は基本、電気式のターレーとフォークリフトとする。</li> <li>✓ 輸出をはじめとする事業意欲の高い新規仲卸の公募も検討し、活気のある市場を取り戻す。</li> </ul>

(水産棟の平面レイアウト)  
～福岡市中央卸売市場、フランス・ランジスマーケットなど～

※ 青果棟は業者数が少ないため、片側のみ仲卸店舗ゾーンを配置

(水産棟・青果棟の断面レイアウト)  
～東京都大田市場など～

## (Ⅱ)ワンストップ輸出拠点

ワンストップ輸出拠点は、産地証明書や衛生証明書などの各輸出証明書の発行の他、検疫や爆発物検査、通関の実施など生鮮輸出に必要な手続きを、基本、同施設1か所で行うことを試みる日本初の生鮮輸出拠点であり、同拠点内には保税エリアを有する。

新生成田市場のワンストップ輸出拠点を利用した場合、まず、「調達（卸売市場）」・「輸出証明申請（申請者オフィス）」・「輸出証明書発行（手続き実施機関、農政局等）」の各プロセスを市場内で実施することが可能となる。それらにおいて、市場集約と市場内での近接配置による“横持ち費用”の削減が図られる。また、検疫を挟む「フォワダー上屋へ搬入」の両プロセスが不要となる。さらに、「検疫」・「爆発物検査」・「通関」をいずれも市場内で実施可能となれば、仕向け地によって異なるが、現状では4日～6日半かかっている輸出手続きが、3日程度に短縮することが期待される。

なお、同拠点への入居は、公募にてNAX JAPAN（株）が優先交渉権者として内定している。

図表 4-4 ワンストップ輸出拠点の概要

項目	内容	(平面レイアウト案:1F)			
概要	輸出に必要な手続きをワンストップで実施する拠点	高機能物流拠点			
建築エリア	公設エリア	ワンストップ輸出拠点 (エリア)			輸出加工エリア
延床面積	658㎡ (A:316㎡、B:167㎡、C:175㎡)	A 316㎡	B 167㎡	C 175㎡	
建設・所有	成田市				
運営者	民間企業(公募にて入居者を選定) ※B・CエリアはNAX JAPANが内定				
利用者	物流業者・輸出商社 等	加工エリア A	加工エリア B	冷蔵・ 冷凍庫	加工エリア C
拠点内の 配置例 (入居企業 による)	保税・蔵置・積荷エリア 冷蔵庫・冷蔵庫 検疫検査室 爆発物検査室 事務所 搬入スペース トラックバース	(イメージ)			
主な特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 各種輸出証明書や検疫、爆発物検査、通関など輸出に必要な手続きが、基本、当拠点1か所で可能になることを目指す拠点。</li> <li>✓ 本拠点(棟)の建物所有は成田市で、テナント企業は公募で決定(公募にて、BとCのエリア(右上の図表参照)は、NAX JAPAN(株)が優先交渉権者として決定)。</li> <li>✓ 本拠点を利用する荷物は、原則、成田市場を経由</li> </ul>	   			

### (Ⅲ)高機能物流拠点

高機能物流拠点は、前述の「ワンストップ輸出エリア」の他、農水産品の加工を一定規模で行う「加工エリア」、輸出向けにパッキングや簡易加工等を行う「輸出加工エリア」、「冷蔵・冷凍倉庫」から構成される国内外の生鮮物流のハブである。

国内消費者のニーズが多様化する中、農水産加工品の需要はますます増加しており、多様な食材原料が調達できる卸売市場内で、衛生管理の整った加工施設を有することは時代の要請である。

また、海外マーケットでの中食商品に対する需要は、アジアや北米地域で日本同様に増加している。この分野では、日本側ではコストや鮮度面（棚持ちなど）の理由もあり、対応が遅れている。同時に、水産品輸出の際、現地で捨てられる頭や骨などに輸送費をかけず、日本側でロインやサクの状態真空パックして輸出を行う例が増加している。輸出に取り組む水産事業者の中には、都内の卸売市場で調達した鮮魚を、郊外の工場へ加工を委託し、再び都内で手続き等を行い輸出を行っているところもある。

なお、輸出加工エリアは、輸出事業者等が荷物を集荷し、輸出用に一次加工やパッキングを行うためのエリアである。時間と鮮度を競う生鮮輸出において、同拠点内で調達から加工、パッケージング、輸出手続きを行い、成田市場内で完結するメリットは大きいものとする。

図表 4-5 高機能物流拠点の概要

項目	内容	(拠点全体レイアウト:1F)			
概要	輸出物流や食材加工、輸出パッキング、保管倉庫からなる国内外生鮮物流のハブ	ワンストップ輸出エリア A 316㎡ B 167㎡ C 175㎡		輸出加工エリア (84㎡×5室、92㎡×1室)	
建築エリア	公設エリア	加工エリアA (1,898㎡、1-3F合計)		冷蔵・冷凍庫	加工エリアC (2,166㎡、1-3F合計)
延床面積	9,230㎡				
所有者	成田市				
運営者	民間企業(公募にて入居者を選定) ※冷蔵・冷凍庫を除く各エリアの入居者は内定				
利用者	食品加工/輸出商社/物流業者 等				
拠点内の施設	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワンストップ輸出エリア</li> <li>(専門)加工エリア</li> <li>輸出加工エリア</li> <li>冷蔵/冷凍倉庫</li> </ul>	 (イメージ) 			
主な特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 国内外の実需者の多種多様なニーズに応えるための高機能物流拠点。</li> <li>✓ 建屋は成田市が建設し、各エリアの入居者(民間)を公募。以下の企業が入居者として内定。</li> <li>◆ワンストップ輸出エリア A: 未定、B・C: NAX JAPAN(株)</li> <li>◆加工エリア A: (株)農、B: NAX JAPAN、C: 大都魚類(株)</li> <li>◆輸出加工エリア A: 水産加工事業者、B: (有)成田ヤマニ C: (株)サンブリッジ、D: ゼンフーズジャパン(株) E: イヨスイ(株)、F: (株)山治</li> </ul>				

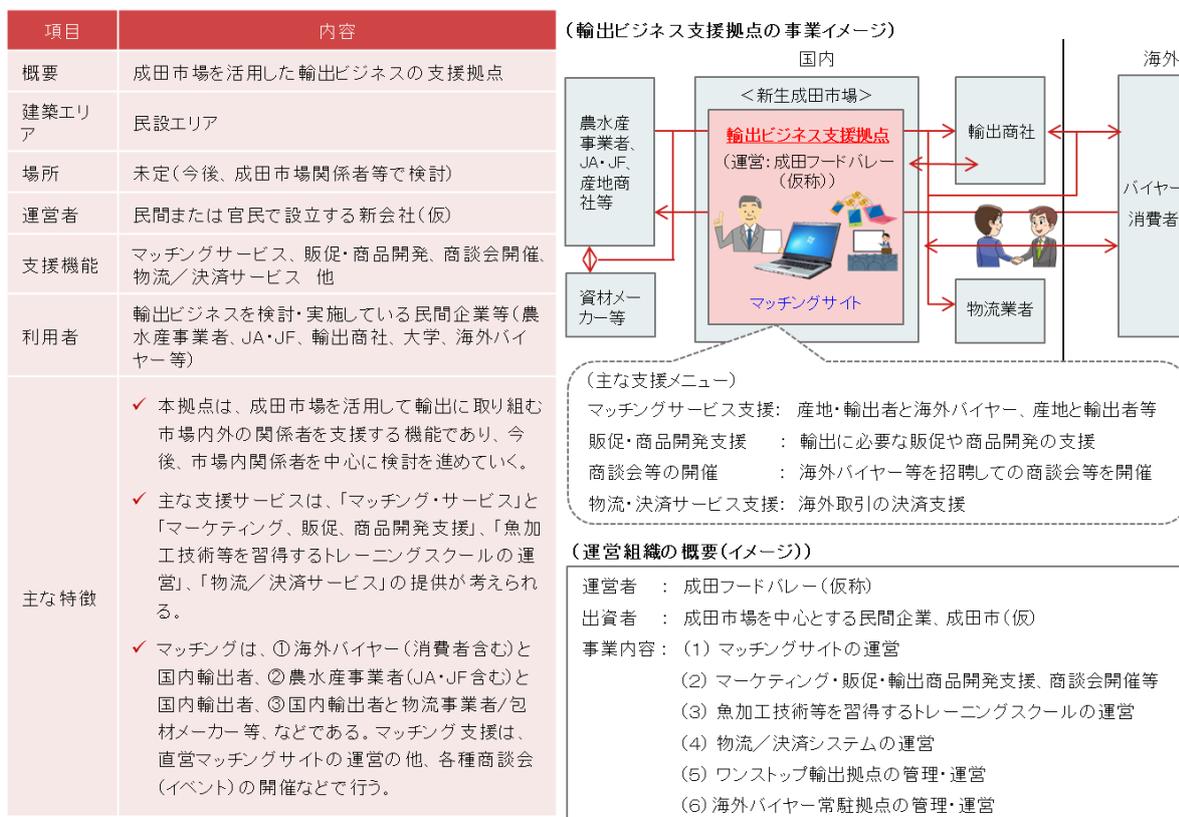
#### (IV)輸出ビジネス支援拠点

輸出ビジネス支援拠点は、今後、検討を進めていく機能であり、新生成田市場を活用して輸出を行う市場内外の事業者等の輸出に関するサービスを提供する拠点である。

他の拠点とは異なり、施設（ハード）というよりも、機能（ソフト）面での支援拠点であり、新生成田市場のビジョンである輸出拡大に向けては重要な拠点の一つと位置づけられる。国内外バイヤーとのマッチングやマーケティング支援、輸出物流・決済サービス支援、輸出向けの商品開発支援、農水産分野の技術研修などのサービスは、マッチングシステムを通じて提供することを計画している。

生鮮分野のマッチングサイトは、国内向けサービスは活発になりはじめているが、海外向けサービスは未だ黎明期にある。新生成田市場が取り扱う全国の四季折々の農水産物の情報を調理方法も含めて海外へ発信する。これまでのマッチングサイトにおける国内利用者の不満の声としては、海外バイヤーから関心を持ってもらったが、その後のコミュニケーションを含む対応の精度により機会を逃したという声をよく聞く。この、「ラストワンマイル」のサポートを充実させ、国内外双方の関係者にとって使い勝手の良いサイト構築を目指す。サイトを立ち上げながら、決済機能など、順を追って必要な機能を付加していくことを検討する。

図表 4-6 輸出ビジネス支援拠点の概要



## (V)情報発信拠点

情報発信拠点（集客施設棟）は、海外旅行者や国内消費者をターゲットとする食マーケットである。同拠点は民間企業等が市から土地を賃借し、建設・運営を行う。

地元産を中心に全国の農水産物を取り扱うショーケース的な役割を担うことを目的とし、モチーフとなるのは、自国の食材・食・食文化の情報発信を行う世界の著名な消費者向け食市場である「SAN MIGUEL MARKET（サンミゲルマーケット・マドリッド）」や「CHLSEA MARKET（チェルシーマーケット・ニューヨーク）」、「EATALY（イーターリー・ミラノ）」である。

また、物販だけではなく、カフェ・飲食や料理教室の運営を通じて、海外旅行者に日本の正しい食文化を伝えることも目指す。

さらに、海外旅行者のお土産の需要の一層の掘り起こしと利便性向上を目的に、同拠点で購入したお土産を海外旅行者の帰りの成田空港内で受け取れるサービスの実施も検討する。また、同拠点でお土産を購入してもらった海外旅行者が、母国へ戻ってからも、四季折々の農水産物を継続的に購入できる仕組みも検討する。

図表 4-7 情報発信拠点の概要

項目	内容
概要	海外旅行者等へ日本産農水産物・食品を販売・外食サービスを提供することに加え、同時に日本の正しい農水産物・食文化を発信する
建築エリア	民設エリア
借地面積	15,760㎡（成田市からの借地面積）
所有者	民間（公募） ※土地は成田市が所有
運営者	民間企業（公募）
運営方式	直営またはテナント運営
利用者	成田空港を利用する海外旅行者、海外バイヤー、地元消費者、国内観光客
拠点内の施設	（イメージ） ・物販（水産・青果・花きの他、肉類・加工品等） ・飲食（レストラン、カフェ・スイーツ） ・料理教室 ・その他（調理器具の販売、観光農園等）
主な特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 主に海外旅行者や地元消費者向けの食マーケット。地元の生鮮品を中心に、全国の農水産物を取り扱うショーケース的な役割を担う。</li> <li>✓ また、物販だけでなく、カフェ・飲食や料理教室の運営を通じて、海外旅行者に正しい日本食文化を伝えることを目指す。</li> <li>✓ お土産の利便性向上／潜在需要の掘り起こしに向けて、帰りに合わせて、成田空港で商品が受け取れるサービスも実施検討。</li> </ul>

### （自国の食材・食・食文化の情報発信を行う世界の著名な消費者向け食市場）



### （敷地パース図）



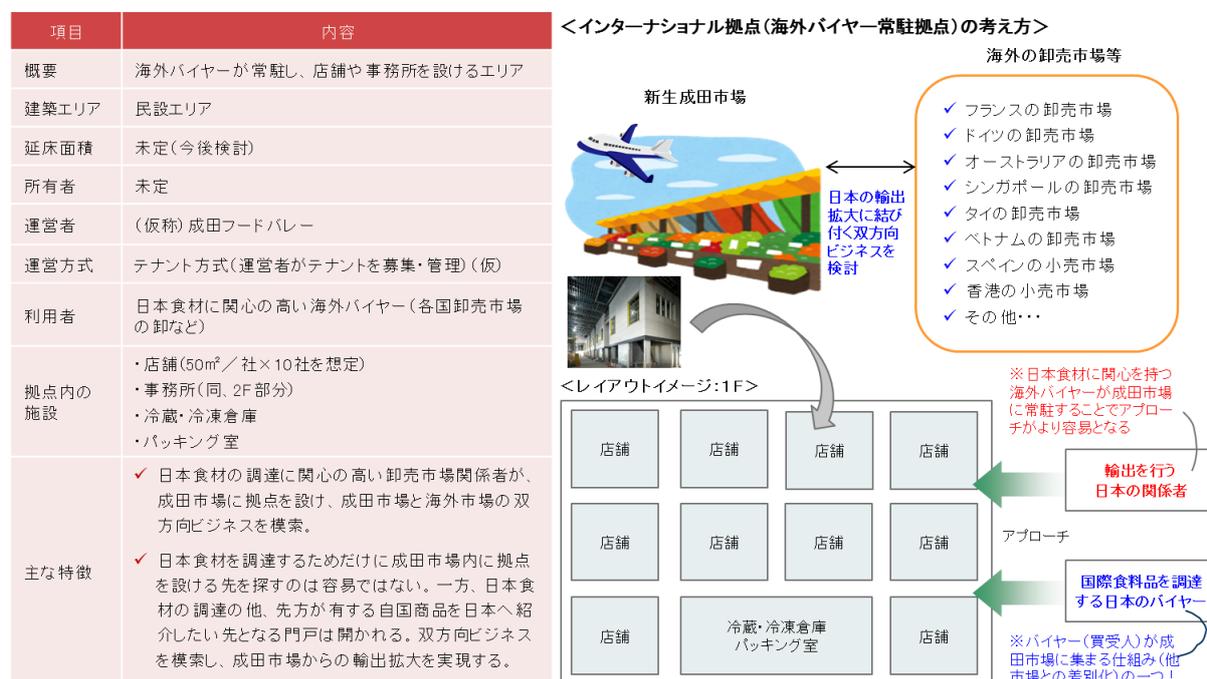
## (VI) インターナショナル市場拠点

インターナショナル市場拠点は、今後検討を進めていく拠点であり、各国の海外バイヤーが新生成田市場内にテナントや事務所を構えることで、日本の農水産事業者・団体、輸出商社などの輸出希望者が、海外に出向くことなく各国の著名企業等のバイヤーとの商談が可能となる拠点である。

また、国内バイヤーからみると、新生成田市場は国際色豊かな商品ラインナップも揃い、これまで縁のなかった国内バイヤーが来場するきっかけになるものと考えられる。成田市場内に同拠点を整備することは、輸出拡大の他、国内取引の拡大を通じた成田市場の活性化にも寄与すると考えられる。

一方、海外バイヤーが輸入商品を持ち込みテナントを構えることで、同類の国産商品との競合が発生する懸念も考えられる。そのため、市場内外の関係者からは、「海外バイヤーには日本産を自国に輸入するだけの目的で常駐してもらうべき」という声もあるが、その条件で常駐を検討するバイヤーはいなかった。それ以上に、海外バイヤーからは、「日本産商品の輸入は関心が高いが、自国のプレミアム商品も販売できる可能性はないのか？」という声も複数あった。新生成田市場として輸出を伸ばすことを検討する中で、一定のルールの下、先方からの輸入を受け入れることも有益と思われることから“双方向ビジネス”の検討を行う。

図表 4-8 インターナショナル拠点の概要



## (Ⅶ)輸出農業団地拠点

輸出農業団地拠点は、中期的な戦略ドメインである「商品開発」に関する戦略拠点と位置付け、今後検討を進めていく拠点であり、農業法人や民間企業が新生成田市場の周辺などの農地を活用して輸出専用の農産物を生産する日本初の輸出生産拠点である。

輸出農業団地は、農業輸出先進国といわれるオランダや韓国が農業輸出を拡大する目的で、1980年代後半から取り組まれた輸出農業政策である。特徴として、これらの国々では、“グリーンポート”と呼ばれる農産物等の巨大物流拠点を取り囲むように輸出農業団地が造成されており、生産からピッキング/パッキング、ラベル貼り、輸出手続等が同拠点内で行われている。

また、農業団地のもう一つの特徴は、マーケティングに基づいた生産戦略である。そこで生産・栽培される農産物は、播種・定植の段階から行き先が決まっている。例えば、A農場のAラインは、香港の「Aスーパー」で、Bラインはシンガポールの「Bスーパー」といった具合である。農産物が収穫されてから行き先が決まるのではなく、事前に行き先を決め、味覚や嗜好といった現地の細かな需要に基づいた商品づくりを実践している。また、このように事前到大ロットの行き先が決まることで、また、物流拠点が隣接していることによる横持ち費用がかからないことにより、商品単価の削減にも寄与している。現状、海外の消費者から見た日本産農産物の主要な課題の一つに、「販売価格が高い」ことがあげられる。それにより、現地中間層以下の消費者の取り込みに苦慮している状況が続いている。本拠点の取り組みによる海外現地の新たな市場開拓を図ることが期待される。

図表 4-9 輸出農業団地拠点の概要

項目	内容
概要	輸出向け専用の農産物を生産する日本初の輸出生産拠点
建築エリア	成田市場エリア外(成田市内の農地)
建築面積	1ha～
所有者	民間(土地は地元地権者等からの賃借)
運営者	民間企業
販売先	成田市場の卸・仲卸業者・高機能物流拠点に入居する輸出事業者(市場経由)
拠点内の施設	・生産施設(施設園芸・ハウスなど) ・事務所 ・出荷施設(冷蔵倉庫等)
背景・意義	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 輸出拡大のために避けて通れない「海外の中間層」をターゲットにできる商品開発を“ほ場”から実施する取り組み。</li> <li>✓ 国内向けに生産された商品ではなく、播種の段階からターゲット国の規格・味覚/嗜好に合わせた農産物づくりを行うことで、現地需要を満たした商品開発を行うことができる。実際、オランダや韓国には、物流拠点を取り囲むように輸出専用の農業団地が数多く整備されており、輸出拡大に多大な寄与をもたらしている。</li> <li>✓ 日本ではその必要性が謳われながらも、輸出物流とセットとなる好立地がみつからない等で未だ取り組みがなされていない。成田はその最たる立地だと推察する。他市場と「商品面」で大きな差別化が可能。</li> </ul>

イメージ



イメージ



イメージ



イメージ



<レイアウトイメージ:>

<対象となる農産物の考え方>

- 輸出コストに耐えうる付加価値の高い農産物(ex. 果菜類)
- “超高級品”のために中間層に浸透していない農産物(メロン、いちご等)
- 輸出専用で生産することで、総生産コスト(播種・定植～選果・出荷)の低下が見込まれる農産物

香港のAスーパー向け「いちご」ほ場	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">出荷施設※</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">事務所</div> </div>
米国のBスーパー向け「いちご」ほ場	
欧州のC市場向け「さつまいも」ほ場	
中東のDレストラン向け「メロン」ほ場	

※選果・パッキングは成田市場内施設で実施

### 4.3 新生成田市場の取扱高計画

新生成田市場の取扱高計画は、図表 4-10 のとおりである。第 5 章と第 6 章でまとめる事業戦略を着実に実施することで、数値計画の達成を目指す。

事業期間は、標準的な市場施設の耐用年数が 38 年（減価償却資産の耐用年数等に関する省令；平成 27 年 3 月財務省）となっているため、新市場開業後 40 年分の取扱高計画を作成した。

新生成田市場の取扱高は、「4.1 新生成田市場の事業ビジョン」でまとめたように、開場から 5 年後の 2026 年度に 189 億円（水産 139 億円、青果 50 億円）、また、同 10 年後の 2031 年度には 203 億円（水産 148 億円、青果 55 億円）をそれぞれ計画する。

特に「国内流通」と「輸出」の内訳に着目すると、開場 5 年後の 189 億円の内訳は、国内流通 101 億円、輸出 88 億円を、また、同 10 年後の 203 億円の内訳は、国内流通 103 億円、輸出 100 億円をそれぞれ計画する。

図表 4-10 新生成田市場の取扱高計画

(百万円)

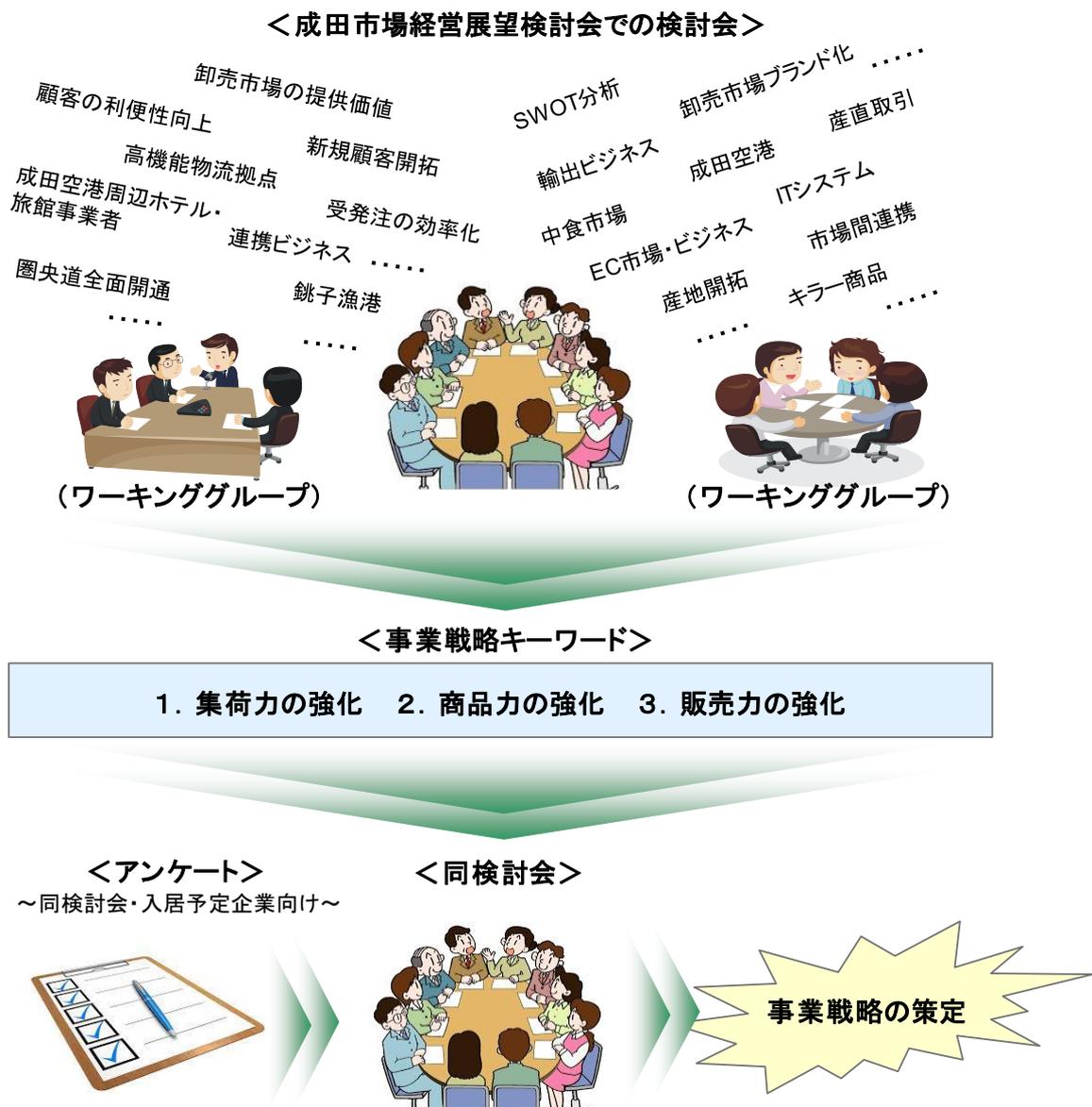
年度		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	...	2060
事業開始年		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	11年目	12年目	...	40年目
水産	国内流通	7,062	6,939	6,823	6,712	6,606	6,505	6,505	6,505	6,505	6,505	6,505	6,505	...	6,505
	輸出	160	640	1,599	3,039	4,958	7,357	8,077	8,223	8,249	8,255	8,256	8,256	...	8,256
	小計	7,222	7,579	8,422	9,751	11,564	13,862	14,582	14,728	14,754	14,760	14,761	14,761	...	14,761
青果	国内流通	3,269	3,341	3,405	3,464	3,518	3,569	3,615	3,659	3,700	3,739	3,775	3,775	...	3,775
	輸出	31	125	314	596	973	1,443	1,697	1,770	1,786	1,790	1,792	1,792	...	1,792
	小計	3,300	3,466	3,719	4,060	4,491	5,012	5,312	5,429	5,486	5,529	5,567	5,567	...	5,567
国内流通高計		10,331	10,280	10,228	10,176	10,124	10,074	10,120	10,164	10,205	10,244	10,280	10,280	...	10,280
輸出高計		191	765	1,913	3,635	5,931	8,800	9,774	9,993	10,035	10,045	10,048	10,048	...	10,048
市場取扱高計		10,522	11,045	12,141	13,811	16,055	18,874	19,894	20,157	20,240	20,289	20,328	20,328	...	20,328

## 第5章 新生成田市場の事業戦略

### 5.1 事業戦略の検討フロー

前章までの SWOT 分析をはじめとする各調査分析資料や新生成田市場の事業コンセプトを基に、成田市場経営展望検討会にて、新生成田市場の事業戦略を策定するための検討会を重ねた。検討会での意見を踏まえた結果、今後の戦略のキーワードとしては「集荷力」と「商品力」、「販売力」の3つに集約された。これらの戦略キーワードを深堀するために、同検討会メンバーの他、新たに新生成田市場の高機能物流拠点に入居する予定の企業も含めたアンケートを改めて実施した。そのアンケート結果をもとに、再度、同検討会にて意見交換を行い事業戦略を策定した。

図表 5-1 事業戦略の検討フロー



事業戦略のキーワードが決定後に実施したアンケート調査の結果は図表 5-2 のとおりである。

まず、アンケート調査で特筆な点を見ていくと、成田市場の課題として「集荷力（品揃え）」と回答したのは全体の 8 割強に達し、「販売先（が少ない）」の回答も 5 割を超えた。また、成田市場の強みとしては、「成田空港に近い」が 6 割を超えた。この強みを活かした事業戦略づくりとして、輸出ビジネスの他、成田空港周辺事業者へのアプローチ方法について活発な議論が行われた。

今後の戦略（取り組み）についての質問では、「新規顧客の開拓」と「サービスの強化」、「衛生面の強化・HACCP 対応」については、全ての回答者が「非常にそう思う」、「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」と答えた。

また、「周辺産地との連携」や「取扱品の品揃えの強化」、「市場ブランドの確立」、「集客機能の強化（一般消費者向け）」、「冷蔵・冷凍機能の強化」、「既存顧客の維持」についても、いずれも 95%以上が「非常にそう思う」、「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」と回答した。

次に、意見交換の中では、新規顧客の開拓をはじめとする販売力の向上に向けて、「情報発信」や「共同配送」の仕組みづくり等に関する前向きな議論が交わされた。

「情報発信」は、インターネット等で市場の入荷商品等に関する情報をバイヤー等に広く発信し、新たな顧客開拓等に結びつけようとする戦略である。成田空港周辺事業者へのヒアリングにおいても、商品情報の公開・発信に対する需要は高く、顧客開拓の有効なツールになる可能性はあるものとする。

また、「共同配送」は、個々の配送を一部共有する戦略であり、個々の配送負担を減らせる他、顧客からの急な注文にも臨機応変に対応可能となる。実際、成田空港周辺事業者へのヒアリングにおいても本サービスへの潜在需要は高いものと確認した。この取り組みは、関連食品事業者が既に取り組み始めている内容でもあり、これらのサービスや機能の拡充が期待される。

図表 5-2 成田市場事業者のアンケート調査結果

設問 1	サンプル数	選択肢	100.0%
		青果	9.1%
		水産	52.3%
		高機能物流	13.6%
		関連等、その他	25.0%
設問 2	成田市場の主要な課題はなんですか？	選択肢（複数回答）	—
		品揃えが足りない	81.8%
		差別化ができていない	29.5%
		一体感がない	15.9%
		市場のブランドイメージが弱い	43.2%
		加工力が弱い	22.7%
		輸出のノウハウがない	34.1%
		販売先が少ない	52.3%
		衛生面に課題がある	40.9%
		商圏が小さい	20.5%
		その他	9.1%

設問 3	成田市場の強みはなんだと思われますか？	選択肢(複数回答)	—
		農業産地に近い	24.4%
		銚子に近い	24.4%
		成田空港に近い	61.0%
		商圏人口が多い	26.8%
		定期的に集客イベントを開催している	36.6%
		既存顧客とのつながりが深い	22.0%
		その他	9.8%
設問 4	移転後の市場経営について、下記の取り組みが必要だと思われますか？		
	(1)周辺産地との連携	選択肢	100.0%
		非常にそう思う	43.9%
		そう思う	36.6%
		どちらかといえばそう思う	14.6%
		そう思わない	4.9%
	(2)他市場との連携	選択肢	100.0%
		非常にそう思う	31.0%
		そう思う	28.6%
		どちらかといえばそう思う	23.8%
		そう思わない	16.7%
	(3)共同配送の仕組みづくり	選択肢	100.0%
		非常にそう思う	33.3%
		そう思う	20.5%
		どちらかといえばそう思う	20.5%
		そう思わない	25.6%
	(4)他事業者との業務提携	選択肢	100.0%
		非常にそう思う	28.2%
		そう思う	30.8%
		どちらかといえばそう思う	23.1%
		そう思わない	17.9%
	(5)取扱品の品揃えの強化	選択肢	100.0%
		非常にそう思う	56.1%
		そう思う	29.3%
		どちらかといえばそう思う	12.2%
		そう思わない	2.4%
	(6)市場ブランドの確立	選択肢	100.0%
		非常にそう思う	30.8%
		そう思う	33.3%
		どちらかといえばそう思う	33.3%
		そう思わない	2.6%
	(7)加工力の強化	選択肢	100.0%
		非常にそう思う	19.0%
		そう思う	35.7%
		どちらかといえばそう思う	31.0%
		そう思わない	14.3%
	(8)海外輸出の強化	選択肢	100.0%
		非常にそう思う	31.0%
		そう思う	28.6%
		どちらかといえばそう思う	33.3%
		そう思わない	7.1%

	(9)集客機能の強化(一般消費者向け)	選択肢	100.0%
		非常にそう思う	45.2%
		そう思う	31.0%
		どちらかといえばそう思う	19.0%
		そう思わない	4.8%
	(10)衛生面の強化・HACCP 対応	選択肢	100.0%
		非常にそう思う	45.0%
		そう思う	35.0%
		どちらかといえばそう思う	20.0%
		そう思わない	0.0%
	(11)冷蔵・冷凍機能の強化	選択肢	100.0%
		非常にそう思う	46.3%
		そう思う	29.3%
		どちらかといえばそう思う	22.0%
		そう思わない	2.4%
	(12)新規顧客の開拓	選択肢	100.0%
		非常にそう思う	57.1%
		そう思う	31.0%
		どちらかといえばそう思う	11.9%
		そう思わない	0.0%
	(13)既存顧客の維持	選択肢	100.0%
		非常にそう思う	65.9%
		そう思う	24.4%
		どちらかといえばそう思う	7.3%
		そう思わない	2.4%
	(14)サービスの強化	選択肢	100.0%
		非常にそう思う	43.9%
		そう思う	51.2%
		どちらかといえばそう思う	4.9%
		そう思わない	0.0%
	(15)ネット受発注システムの整備	選択肢	100.0%
		非常にそう思う	22.0%
		そう思う	36.6%
		どちらかといえばそう思う	29.3%
		そう思わない	12.2%

## 5.2 新生成田市場の事業戦略

成田市場経営展望検討会で策定した新生成田市場の事業戦略は図表 5-3 のとおりである。

主な事業戦略は、大きく 3 つあり、「集荷力」と「商品力」、「販売力」のそれぞれの強化であるが、以下に各戦略の概要をまとめた。なお、販売力の柱の一つは「海外輸出の強化」であるが、輸出戦略（計画）については次章にてまとめる。

図表 5-3 成田市場の事業戦略

<p>(1) 集荷力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"><li>① 周辺産地との連携</li><li>② 他市場との連携</li><li>③ 他事業者との連携</li></ul> <p>(2) 商品力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"><li>① 取扱品の品揃えの強化</li><li>② 市場ブランドの確立</li><li>③ 加工機能の強化</li><li>④ 衛生面の強化・HACCP 認証対応</li><li>⑤ 冷蔵・冷凍機能の強化</li></ul> <p>(3) 販売力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"><li>① 既存顧客の維持</li><li>② 新規顧客の開拓</li><li>③ 集客機能の強化(一般消費者向け)</li><li>④ 共同配送の仕組みづくり</li><li>⑤ 海外輸出の強化</li><li>⑥ 多様なニーズに適應したサービスの強化</li><li>⑦ 情報発信プラットフォーム(今後の受発注システム含む)の整備</li></ul> <p>(4) 管理運営手法</p> <ul style="list-style-type: none"><li>① 指定管理者制度の検討</li></ul>
--

## (1) 集荷力の強化

- ①周辺産地との連携
- ②他市場との連携
- ③他事業者との連携

### ①周辺産地との連携

成田市場の青果卸売業者は(株)成田市場青果であるが、2018年12月にコメ卸業界最大手の(株)神明ホールディングスが同社の発行済株式の70%を取得した。神明ホールディングスの信用力やネットワーク等を活用しながら、周辺産地との連携を推進していく。

また、成田市場の水産卸売業者は大都魚類(株)であるが、同社では既に銚子漁港をはじめ、北関東、東北の沿岸産地とのパイプは太い。今後は、物量や費用対効果を加味しながらも、産地直送便の増大を図っていく。

図表 5-4 神明 HD による成田市場青果の株式取得に関するプレスリリース (2018 年 11 月)

#### 株式会社成田市場青果の株式取得に関するお知らせ

当社は、株式会社成田市場青果（以下、「成田市場青果」といいます。）の発行済株式 70%の取得に関し、成田市場青果の株主と株式譲渡契約書を締結しましたのでお知らせいたします。

#### 記

#### 1. 株式取得の理由

当社グループは、基幹事業である米穀事業の拡充を図ることに加えて、人口の減少や少子高齢化、食生活の多様化などの環境変化に対応するため、無菌包装米飯・炊飯米等の加工食品、外食事業の展開など、国内外での事業領域を伸長させております。近時では青果物や水産品を含めた「川上から川下までの食のバリューチェーン」構築に向け積極的に展開しております。

一方、成田市場青果は、成田エリアにおける青果物流通の拠点として効率的な流通、安定した取引を推進し、生産者と消費者の利益を守り、川上から川下までの幅広い取引関係や情報収集力、千葉の生産者を中心とする地場産地との強固な信頼関係、仲卸業者を通じた販売網並びに販売力を構築しております。さらに2020年には成田国際空港隣接地に市場を移転する為、輸出入の拠点となることも期待されています。

当社と成田市場青果は、農産物の食品流通の要として、将来にわたり果たしていく役割、克服すべき課題を共有できるパートナーとなり得、両社が協力して「産地との強固な連携による集荷力強化」、「マーケットインの発想による販売力強化」という共通課題に取り組むことで、双方の企業価値の向上と生産者、消費者の利益に繋げていくことができると考え、今回の株式取得について合意に至ったものであります。

日本の農業の課題である産地の担い手不足等が取り上げられる中、おいしい農産物を安定的に供給すること、農業・産地を活性化すること、環境変化に応じた消費者ニーズに的確に対応していくことが日本の食の礎であり、両社が精通した事業分野を融合させることで、集荷力、販売力、商品提案力において屈指の農産物流通企業グループへと成長して参る所存です。

#### 2. 株式を取得する会社の概要

(1) 名称	株式会社成田市場青果
(2) 本社所在地	千葉県成田市飯仲4-2番地2
(3) 代表者の役職・氏名	代表取締役社長 小泉 嘉美
(4) 事業内容	青果物の仕入販売並びに委託販売及びその付帯する一切の業務
(5) 資本金の額	8,000千円
(6) 設立年月日	2017年8月
(7) 売上高	890,000千円 (2018年9月期見込)

#### 3. 株式取得の内容

- 1) 当社は成田市場青果の株式を以下のとおり取得する予定です。
  - ① 取得株式数：112株（発行済株式数に対する割合70%）
  - ② 払込金額：先方との合意により非公表とさせていただきます。
  - ③ 払込金額の総額：先方との合意により非公表とさせていただきます。

#### 2) 株式取得の目的

##### ①農産物流通でのシェア拡大：

現在上尾市場に入場し、荷受業者として活躍している埼玉中央青果株式会社に加え、成田市場青果が当社グループに参画することで、関東圏の青果流通市場におけるシェア拡大が期待できる。

##### ②神明グループとのシナジー：

地場産の集荷を得意とする埼玉県中央青果、成田市場青果それぞれの産地及び顧客を結び付け、3温度帯での配送を構築する事で、神明グループの商品も含めて、お客様に新鮮で、美味しい商品を提供していく。

##### ③海外でのシェア拡大：

2020年開場予定の新成田市場<sup>※</sup>のワンストップ輸出拠点、高機能物流拠点を活用することによる輸出の拡大を見込む。特に神明グループの現地法人があるシンガポール、香港といったところで販売できるように連携していく。

##### ※新成田市場の基本理念と戦略について

###### (基本理念)

市民に対し安定的に生鮮食品等を供給すると共に、世界に日本の農産物等の美味しさと食文化を提供し、輸出拡大を通じて日本の農産物産業発展に貢献する。

###### (基本戦略)

成田空港を活用した日本産農産物等の「輸出ビジネス集積拠点（モノ・商売・技術のハブ）」を形成すると共に、インバウンド需要を取り込み、市場全体を活性化する。

#### 4. 株式取得の日程

株式取得日：平成30年12月（予定）

以上

産地の実情としては、出荷組織の大型化や物流コストの上昇等に伴う大ロットの出荷や物流コストの削減等に取り組む傾向から、出荷先が絞り込まれ、大規模な首都圏市場に出荷が集中している状況にある。

また、生産者の減少・高齢化により、生産基盤の脆弱化が懸念されている。このような中、今後、集荷力の向上に向けては、産地との連携が必要となると考えている。これまでも、東北や信越、北関東や九州地方などとの産地ネットワークを図るべく各地を訪問してきた結果、例えば、山形県東根市農協では、さくらんぼの輸出に取り組んでいるが、鮮度が求められるとともに、インバウンド需要への対応もできる新生成田市場の取組みには期待できるとのことであった。

圏央道の開通で、東北道・常磐道経由での物流拠点としても魅力があるとの意見もあり、今後は国内 LCC など活用して、各産地との連携を図っていくこととする。

県内のイチゴ産地で有名な山武市の事業者や団体も、新生成田市場の取組みには大きな興味を示しており、今後は県内の青果生産額の上位である旭、香取、銚子、山武などの県内産地や各 JA などとも連携を深めていく必要がある。

## ②他市場との連携

取扱商品の拡充や安定供給の面から、他市場との連携は欠かせない。既に水産卸売業者の大都魚類（株）では豊洲市場と連携しているが、青果卸売業者の周辺市場等との連携が課題となっている。今後は、県内の千葉市場や船橋市場の他、国内外の卸売市場へ青果卸売業者である（株）成田市場青果を中心に連携策を検討する。

## ③他事業者との連携

成田空港周辺のホテル・旅館事業者へのヒアリングでは、千葉県産農産物の商品の拡充・安定供給の他、千葉県産原料を使用した希少性のある加工品に対する需要も高いことが分かった。今後は、関連食品棟の事業者だけでなく、千葉県内の様々な食品メーカーや 6 次産業化に取り組む農業法人と連携し、市場内で供給できるワンストップサービス化を図っていく。また、仲卸業者間や、仲卸業者と高機能物流拠点事業者間での商品を供給（融通）し合う連携策の検討も進めていく。

## (2) 商品力の強化

- ①取扱品の品揃えの強化
- ②市場ブランドの確立
- ③加工機能の強化
- ④衛生面の強化・HACCP 認証対応
- ⑤冷蔵・冷凍機能の強化

### ①取扱品の品揃えの強化

商品の多様性が商品力の強弱に関係するため、集荷力の強化を図ることやGLOBAL GAP、EU HACCP、ハラル等の認証商品を取り扱うことで品揃えの強化を実現していく。

特に、成田空港周辺のホテル・旅館事業者へ実施したアンケート・ヒアリングによると、地元野菜に対する需要は特に強いことから、千葉県内の産地との連携を推進する。また、仲卸業者が保管している商品情報の内外部への発信も併せて実施を検討していく必要がある。

### ②市場ブランドの確立

市場ブランドの確立は、本戦略を着実に実践していく中で、後々に付いてくるものであるが、早々に、成田市場の変化を感じ取ってもらうブランド戦略として、統一商品や市場ルールづくりを検討する。具体的には、農産物の分野で基準を独自に設けた「成田基準」商品の開発、ロゴ・看板やパッケージの統一、事業者によるロゴ入りジャンパー等の着用、衛生ルールの徹底等を検討していく。

### ③加工機能の強化

中食需要の増大に伴って、衛生状態の整った加工機能・施設は必須となっているため、移転後の新生成田市場には、衛生状態の整った高機能物流拠点内に加工施設を設ける予定であり、既に加工施設に入居する事業者候補（優先交渉権者）も決定しており、今後のルールづくりとともに、仲卸業者との具体的な連携策についても検討していく。

### ④衛生面の強化・HACCP 認証対応

成田市場は輸出拠点化に向けて、米国やEU等に水産物を輸出する際に必要となるHACCP認証に対応できる水産加工施設の整備について、高機能物流拠点内の水産加工場に入居する予定の事業者との協議も踏まえ、推進していく。

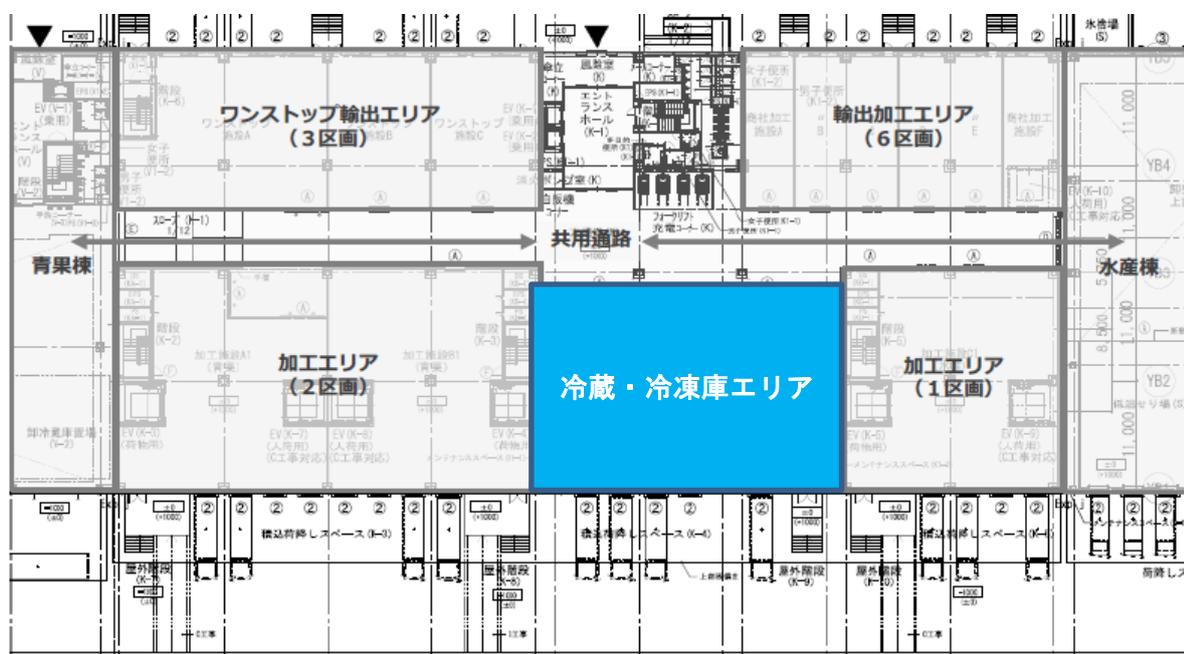
⑤冷蔵・冷凍機能の強化

高機能物流拠点内に3温度帯（10℃・-20℃・-60℃）の冷蔵・冷凍倉庫の整備を行う予定であり、卸・仲卸事業者、高機能物流拠点内事業者にとっては不可欠な機能である。

また、いわゆるコールドチェーンを整備することによって、微生物や病害虫の増殖防止、品質・鮮度保持が向上し、ロス率の低下につながり、消費者ニーズの多様化に対応する等の効果が考えられる。

なお、この冷蔵・冷凍倉庫については、単に上記の目的でのみ活用するのではなく、新規顧客開拓の際の有効策としての活用を実施していくことも検討する。

図表 5-5 高機能物流拠点棟内に設置される「冷蔵・冷凍庫エリア」



### (3) 販売力の強化

- ①既存顧客の維持
- ②新規顧客の開拓
- ③集客機能の強化(一般消費者向け)
- ④共同配送の仕組みづくり
- ⑤海外輸出の強化
- ⑥多様なニーズに適応したサービスの強化
- ⑦情報発信プラットフォーム(今後の受発注システム含む)の整備

#### ① 既存顧客の維持

移転後の新生成田市場は、現在の成田市場よりも距離が遠くなり、既存顧客が離れてしまうことが危惧されるケースも想定される。

解決方法の一つとして、配送サービスの充実を検討する。既存バイヤーの数社と意見交換をする中では有効策と考えられるが、その一方で仲卸業者の負担は増加するため、仲卸業者間、または仲卸業者と高機能物流拠点内事業者間で共同配送の仕組みづくりを行うことにより、配送サービスの充実と各事業者負担の軽減を行う仕組みを検討する。

#### ② 新規顧客の開拓

新規顧客の開拓を図るため、従来の商圈範囲を拡大するとともに、成田空港内や周辺ホテル、機内食事業者、病院などへの営業活動を行う。さらには、神明ホールディングスの有する多方面にわたるネットワークを活用して、新たな販路の開拓につなげるものとする。

##### (ア) 成田空港利用者の取り込み

成田空港内の販売店等の平成 29 年度の売上高は 1,246 億円で、百貨店や量販店をのぞく全国の主要ショッピングセンターの売上高ランキングで 5 年連続トップを保持しており、日本のショッピングセンターで 1,000 億円を超えるのは成田空港のみとのことである。

店舗数は、300 店舗以上を数え、売り上げはここ 5 年間で 2 倍となっており、成田空港利用者とともに増加の一途をたどっており、インバウンドを含めて、これら成田空港利用者の需要を出来るだけ取り込んでいくことで、市場自体の活性化につなげていく。

##### (イ) 商談会への積極的参加

2019 年 3 月には、成田空港活用協議会主催で、日本航空関連先企業との食品に関する展示商談会「おいしい千葉と空の商談会 2019 春」が開催され、本市場からも青果や水産の場内事業者が参加し、多数のバイヤーとの商談を行った。

今後も、このような商談会の機会を積極的に活用し、成田空港関連の販売先の確保を図る。

##### (ウ) 病院や介護施設等への働きかけ

今後の高齢化に伴い病院や介護施設等で提供される病院食や介護食等の食材の需要はます

ます増加することが見込まれる。そのような中、2020年度には市内の畑ヶ田地先に新たな大学病院が開設予定であり、病院や介護施設などへも新市場の利用を働きかけていくことで販売先の確保を図る。

### ③ 集客機能の強化（一般消費者向け）

国内及び海外からの集客を図り、卸売市場と連携し「食」をテーマとした賑わいを創出することを目的とし、一般消費者向けの集客施設を建設する。

集客施設は、インバウンド需要獲得と消費拡大に結び付く新たな観光拠点としての役割も行うこととしており、これら施設にかかる需要等を取り込むことで、場内事業者にとっても十分にメリットを得ることができる。本施設は民設民営となり、事業者は今後決定するが、募集に際しては市場との連携を第一に求めており、集客棟に既存の場内事業者が組合として出店するとともに、出来るだけ地元産や市場経由で農水産物を取り扱うようにするなど、相乗効果でウィン・ウインの関係となるような体制の構築を検討していく。本施設は物販や飲食、体験施設などを通して複合滞在型の機能を担うことを想定しており、事業者には以下の点を期待する。

#### I) 新生成田市場との連携

集客施設は新生成田市場敷地内に整備される予定であることから、新生成田市場と連携し、卸売市場と集客施設双方の活性化や卸売市場に集荷される全国からの生鮮食料品等の流通等に寄与する施設となること。

#### II) 卸売市場内という立地特性を踏まえ、「食」をテーマとした賑わいの創出

集客施設が卸売市場内に整備される立地特性を踏まえ、当該地に集客施設を整備することにより提供できる特色ある「食」をテーマとした賑わい創出をすること。

集客施設は一般消費者や観光客等が全国から集まる青果物・水産物等を気軽に目にし、手に取り、直接消費することが可能な施設であることを考慮し、様々な視点から「食」をテーマとした賑わいが創出されること。

#### III) 日本の農水産物・食文化に係る情報発信拠点

和食がユネスコ無形文化遺産に登録されるとともに、日本産農水産物輸出戦略が策定され海外へ積極的に輸出されるなど、世界的に「日本食」「日本食文化」への注目が高まりを見せている。

こうした背景も踏まえ、集客施設棟内に日本の農水産物・食文化に係る情報発信拠点が整備され、国内外の方々に、日本の農水産物や食文化に係る歴史や伝統、魅力、生産・消費技法等様々な情報や体験等が積極的に受け入れられ、より一層日本の農水産物・食文化に対する理解が深まる拠点となること。

#### IV) 地域産業の発展への貢献

新生成田市場は、成田空港周辺地域や千葉県農水産業の発展に大きく寄与することが期待されることから、集客施設棟を整備・運営することで地元農業や県内水産業、更には地元雇用の創出など、地域産業の発展に貢献すること。

(ア) 市場への交通アクセスの充実

前面道路の拡幅や、県道成田小見川鹿島港線の4車線化などを県とも連携して進めていく。また、公共交通機関としてのバス運行については、現在の移転地近郊には、市のコミュニティバス「津富浦ルート」上下線計7便と1日5往復の千葉交通「栗源線」のバスが通っている状況である。市場の魅力発信や集客には、バスとの連携は欠かせないものであり、周辺の施設とも併せて周遊性を高めていくことなどを積極的に検討していく。

更に、空港と市場とのアクセス強化のため、シャトルバスの運行に向けてもバス事業者や成田国際空港㈱など関係機関との協議を進めていく。

(イ) インバウンド需要の取り込み（短期）

オリンピック期間中は、成田空港を利用する来訪者が一番多いと見込まれることから、日本文化や日本産・地元産の農産物のPRには、絶好の機会である。そこで成田国際空港㈱や千葉県、さらには、航空会社や大型商業施設などと連携し、日本遺産などを中心とした観光、ユネスコ無形文化遺産に登録された和食と国産農水産物に関する情報の提供などを行っていくことを検討する。

具体的には、市内各エリアで、新生成田市場のPRを含めた物産展や日本食の提供、さらには料理体験などを通じ、和食の理解促進につながるような催し物を検討する。

(ウ) 滑走路が見渡せる展望デッキの整備

空港周辺には、飛行機の離着陸を身近に眺めることの出来る観光スポットとして、年間約50万人の集客を誇る「さくらの山」の他、「十余三東雲の丘」、「三里塚さくらの丘」などがあり、年間を通じて多くの観光客でにぎわっている。

空港に隣接するという新生成田市場のメリットを活かし、集客を図るためにも、成田国際空港㈱と協議し、市場西側の防音林に滑走路を見渡せる展望デッキ整備を検討する。

(参考) 周辺施設の年間来場者数

新生成田市場の周辺の関連施設の年間の来場者数は下記の通りである。

図表 5-6 新生成田市場の主な周辺施設の年間来場者数

・さくらの山 年間約 50 万人(H29)
・イオンモール成田 年間約 1,100 万人(H29)
・航空科学博物館 年間 20 万人 (H29)(出所 平成 29 年千葉県観光入込調査報告書)
・道の駅水の郷さわら 116 万人(H29)(同)
・道の駅くりもと 紅小町の郷 84 万人(H29)(同)
・道の駅発酵の里こうざき 75 万人(H29)(同)
・道の駅多古 31 万人(H29)(同)

#### ④ 共同配送の仕組みづくり

前述したように、既存顧客の維持や新規開拓の際に、配送サービス機能の拡充は必須になりつつある。その際、一社で取り組むことは経費的に困難なことも想定されるため、市場内事業者が連携し、共同配送を行う仕組みづくりを検討していく。物流シェアアプリ等のシステムを導入し、市場内事業者が物流を登録し合い実践する方法の他、卸売業者や冷蔵・冷凍倉庫運営事業者などが中心となって実践する方法などが考えられる。

#### ⑤ 海外輸出の強化

本戦略は新生成田市場の事業戦略の一つの柱であることから、既に高機能物流棟内の「輸出加工エリア」や「加工エリア」、「ワンストップ輸出エリア」に入居が決定している事業者が（図表5-7）、今後、個々で輸出を実施するとともに、新生成田市場全体の輸出を促進させる具体的な取り組みを協議していく。詳細については第6章に記載する。

図表 5-7 「高機能物流棟」 入居者一覧

エリア	入居予定事業者	事業概要
輸出加工エリア	(有)成田ヤマニ	現市場の水産仲卸業者であり、場内事業者4社で構成する「成田市場水産物貿易協同組合」の一員
	(株)サンブリッジ	芝山町に本社を持ち、青果物や水産品の生鮮食品の輸出事業を展開
	ゼンフーズジャパン(株)	香港を中心にマグロの輸出で大きな実績を有する
	イヨスイ(株)	愛媛県宇和島市の水産物加工輸出事業者で、米国や中国、EU HACCPを取得し、韓国・北米、中国を中心に多くの輸出実績を有する
	(株)山治	豊洲市場でも有数の水産仲卸業者
	水産物加工事業者	国内外で水産品の販売に大いに実績を有する
加工エリア	(株)農	青果物の生産から加工、販売を一貫して行う事業に取り組んでおり、シンガポールなどへの輸出事業を展開し、ハラル食についても積極的な取り組みを進める
	NAX JAPAN(株)	生鮮食料品の取り扱い実績も豊富な貨物輸出事業者
	大都魚類(株)	現市場の水産物卸会社であり、系列のマルハニチログループと連携し水産加工品輸出に取り組む
ワンストップ輸出エリア	NAX JAPAN(株)	生鮮食料品の取り扱い実績も豊富な貨物輸出事業者

#### ⑥ 多様なニーズに適応したサービスの強化

既存顧客や新規顧客の声をまとめると、これまで以上に成田市場各事業者のサービス拡充は不可欠である。実需者の実情としては、量販店のシェアが拡大しており、大型量販店や外食チェーンは、品揃えや配送の効率性等からも、大規模な首都圏市場からの一括仕入れを行っており、成田市場の利用率は高くない。そこで、実需者の多様なニーズに対応すべく、パッケージや小分け機能、一次加工、下処理機能、物流機能の強化に資するようしていくことが求められており、新生成田市場ではこれらの機能を備えることで、ニーズに応じた多様なサービス提供が可能になるため、配送機能拡充の他、情報発信プラットフォームの整備によって、取引機会の拡大と取引の効率化を促すことを検討していく。

#### ⑦ 情報発信プラットフォーム（今後の受発注システム含む）の整備

成田空港周辺のホテル事業者の声として、潜在需要が高い取り組みがインターネットによる商品情報の発信である。昨今のEC市場の拡大を踏まえ、顧客の取引効率を高めるデジタル化対応や決済方法の多様化を図るプラットフォームを構築し、既存顧客の満足度向上や新規取引機会の拡大を図る。

### （４）管理運営手法

#### ①指定管理者制度の検討

指定管理者制度の活用については、人件費の削減などの行政効果が上がるとともに、運営についての民間企業の強みを発揮することがメリットである。

競争入札に縛られない事業発注が可能となり、また、迅速な意思決定とスリムでスピード感をもった事業執行など、市場関係者のニーズへの機敏な対応が可能となる。

また、指定管理者制度の立ち上げなどを通じて、密な情報共有を図ることで、場内事業者間の意思疎通がより円滑となり、独自事業にも積極的に参画していくことで、安定した経営基盤の確立なども可能となり、利益を迅速に市場全体や市民に還元していくことが可能となる。

しかしながら、指定管理者の導入に向けては、取引実態や管理・運営費用等の把握・精査に一定期間が必要となるため、開業当初は市直営を採用し、その後、指定管理者導入に移行していくという段階的な移行を想定しておく必要がある。

### 5.3 新生成田市場の事業戦略の実施方法

前項で取りまとめた事業戦略の実施方法は図表 5-8 のとおりである。各戦略の実施方法として、「主な実施主体」、「実施対象（アプローチ先）」、「実施手段」について意見交換した。

まず、戦略 1 の「集荷力の強化」についての実施主体は、青果・水産の各卸売業者である。特に、青果の集荷力向上は喫緊の課題でもあり、神明ホールディングスを中心となる成田市場青果による周辺産地の開拓をはじめ、他市場や他事業者との連携を行う。周辺産地や他市場との連携については、市も開設者として積極的に関与しながら、新生成田市場の集荷力向上、ひいては新生成田市場の活性化に努める。

次に、戦略 2 の「商品力の強化」における個別戦略の中で、「取扱品の品揃え強化」は、集荷力の面が強いため、卸売業者が主体となるが、輸出品の品揃えについては市や仲卸業者等が有する他産地のネットワークも活用しながら品揃えを高める。「市場ブランド」は、一朝一夕で確立できるものではなく、卸売市場としての総合評価である。

まずは市が中心となり、新生成田市場のルール作りを行うと同時に、卸売業者が集荷力を高め、卸売市場として地元食材が十分に揃う仕組みづくりを行う。それらの食材を個々の仲卸業者や仲卸業者間で連携して、顧客に工夫を凝らした付加サービスを提供するなどの地道な積み重ねを行い、市場ブランドの確立に努める。

最後に、戦略 3 の「販売力の強化」は、卸売業者と仲卸業者、市が連携して取り組む個別戦略が多くを占める。例えば、「新規顧客の開拓」は仲卸業者がメインとなるものの、顧客が大手になればなる程、取引先審査や要求事項が厳しくなるため、個々の仲卸業者だけに任せるのではなく卸売業者が主体となった取り組みが必要となる。

また、「共同配送の仕組みづくり」や「海外輸出の強化」、「サービスの強化」、「情報プラットフォームの整備」についても市場関係者全員での取り組みが必要となる。

図表 5-8 事業戦略の実施方法

		具体的な取り組み(一例)	実施方法			
			主な実施主体	実施対象	実施手段	
集荷力の強化	周辺産地との連携	品目別に生産者組合作りの要請	卸、成田市	産地事業者	訪問、契約	
		JAや農家との委託契約締結				
		漁港との一層の関係強化				
	他市場との連携	商品融通をし合う仕組みをネット上でシステム構築	卸、成田市	国内外市場	訪問、契約	
	他事業者との連携	地元の食品事業者や6次化に取り組む農業法人等	卸、成田市	他事業者	訪問、契約	
商品力の強化	取扱品の品揃え強化	県産品の拡充の他、海外に人気の食材等を有する産地との出荷契約締結	卸、仲卸、成田市	他事業者	事業者間協働	
	市場ブランドの確立	当戦略の着実な実践	卸、成田市	市場全体	プロジェクトチーム結成	
		市場ルール等の統一				
	加工力の強化	高機能物流棟事業者との連携	卸、仲卸、成田市	加工事業者	事業者間交渉	
	衛生面の強化・HACCP対応	市場ルールの整備	EUHACCP認証の取得検討	卸、仲卸、成田市	市場全体	事業者間協働
冷蔵・冷凍機能の強化	多温度帯の冷蔵・冷凍庫を活用した新規顧客開拓の実施	冷蔵・冷凍事業者	顧客	事業者間協働		
販売力の強化	既存顧客の維持	配送等のサービス拡充	仲卸	顧客	事業者営業	
	新規顧客の開拓	空港内・周辺事業者への営業活動	卸、仲卸、成田市	新規顧客	訪問	
	集客機能の強化(一般消費者向け)	決済方法の多様化	集客施設運営企業	顧客 卸、成田市	事業者間協働	
		市場との連携策検討				
	共同配送の仕組みづくり	共同配送システムの導入(物流シェアアプリ等の活用)	卸、仲卸、成田市	全事業者	事業者間協働	
	海外輸出の強化	市場内輸出連携策の検討	ワンストップ輸出拠点協議継続	卸、仲卸、成田市	卸、仲卸、輸出商社	事業者間協働
商談会の開催						
多様なニーズに適応したサービスの強化	決済方法の多様化	配送機能拡充	卸、仲卸、成田市	顧客	事業者間協働	
情報発信プラットフォームの整備	商品情報の随時公開機能	受発注システム機能の整備	卸、仲卸、成田市	顧客	事業者間協働	

## 第6章 新生成田市場の輸出戦略と実施計画

### 6.1 輸出基本戦略と実施計画

前章で新生成田市場の事業戦略を取りまとめたが、「販売力の強化戦略」の一つの柱は「海外輸出の強化」である。本章では、新生成田市場の輸出基本戦略について取りまとめる。なお、本戦略は、成田市場の関係者等で構成される「成田市場輸出拠点化推進協議会」が、2016年度末に取りまとめた国際農産物等市場推進計画がベースとなっている。

新生成田市場の輸出戦略ビジョンは、同市場の基本理念と同様、「世界に日本の農林水産物等の美味しさと食文化を提供し、輸出拡大を通じて日本の農水産業の発展に貢献する」ことである。

また、新生成田市場の輸出目標額は、開業から5年後（2026年度）までに、新生成田市場取扱高計画で定めている88億円を達成することである。

上記、輸出戦略ビジョンと輸出目標額を達成するための輸出基本戦略として、「体制面」と「集荷面」、「市場開拓面」、「インフラ面」の4つの切り口からまとめた（図表6-1）。

図表 6-1 新生成田市場の輸出戦略ビジョンと 10 の基本戦略

<b>輸出戦略ビジョン</b>
世界に日本の農水産物等の美味しさと食文化を提供し、輸出拡大を通じて日本の農水産業の発展に貢献する
<b>輸出目標額</b>
新生成田市場の開業(2021年度)から5年後(2026年度)までに88億円の輸出額を達成
<b>輸出基本戦略</b>
(体制面)
①成田市場の関係者が連携した新たな輸出組織の結成による輸出窓口の一本化
②輸出実績のある成田市場外の各社との連携による海外市場の協同開拓
(集荷面)
③国際認証等を取得している国内産地・法人各社とのネットワーク構築による商品集荷力等向上
(市場開拓面)
④海外の先進的卸売市場との連携を通じた“市場間ビジネス”の実践による新たな海外市場開拓
⑤インバウンド需要の獲得による輸出ビジネスの拡大
⑥海外バイヤー等の新市場内常駐による“双方向ビジネス”を通じた輸出機会の拡大
⑦新たな商品開発による海外潜在市場の開拓
⑧マーケティングの継続的な実施と深堀り
(インフラ面)
⑨輸出プラットフォーム(EC)の構築による輸出機会や効率性・利便性等向上
⑩輸出に必要な手続きや各施設・機能のワンストップ化による輸出物流のハブ化

## ①成田市場の関係者が連携した新たな輸出組織の結成による輸出窓口の一本化 (体制面)

まず、1 つ目の戦略は、卸売業者や仲卸業者、高機能物流拠点に入居する輸出事業者等が連携し、窓口を一本化して輸出を実施する戦略である。

具体的には、2018 年度に水産仲卸業者を構成員として設立した「成田市場水産物貿易協同組合」や、青果卸売業者である成田市場青果の経営に参画することとなった神明ホールディングスを中心に、事業者間の垣根を越えて、各種商談会に参加するなどの取り組みを行うとともに、高機能物流拠点に入居する輸出事業者を交えた新たな輸出組織づくりを行う。

なお、新たな輸出組織は、中長期戦略としては、自らが輸出を担うだけに留まらず、新たに輸出に取り組もうとする事業者の支援機関となることを掲げる。

図表 6-2 輸出基本戦略①の内容と実施計画

実施方法	戦略内容 / 実施計画	
	新市場開業前 (～2020年度)	新市場開業後 (2021年度～)
実施内容	成田市場の輸出組織を立ち上げて、これまで調査等を行った先に対してアプローチを実施	輸出事業だけに留まらず、「機能」と「役割」を充実させ、輸出に必要なマッチングや物流・決済等の各種支援事業も実施
実施背景	仲卸個々による輸出への取組みは、ノウハウや資源面でも容易でなく、窓口を一本化するメリットは大きい	ECサイトや日本独自の生鮮処理技術、ノウハウの習得支援、輸出商品開発等を通して海外の多様な需要に「面」で対応
実施主体	卸や仲卸、高機能物流拠点に入居する輸出事業者などの新生成田市場の関係者	新生成田市場の新輸出組織の改編 (必要な機能を有する外部企業等の参画)
実施場所	まず、成田市場内で組織を立ち上げ、その後、これまでのコンタクトしてきた海外バイヤー等へアプローチ	新生成田市場内で輸出に絡む技術・ノウハウの習得支援を実施
実施手段	今後、既に立ち上がった水産仲卸が主体となった輸出組織や青果卸が主体となっている同組織が、高機能物流拠点に入居する輸出事業者との連携策を検討	新生成田市場の新輸出組織内で新たな機能や役割について随時検討し、新事業等を実践

## ②輸出実績のある市場外の輸出商社との連携による海外市場の協同開拓（体制面）

2 つ目の戦略は、既に海外輸出に取り組んでいる市場外の企業等と連携し、新生成田市場経由の輸出高を増加させる戦略である。

基本、戦略①に沿って高機能物流拠点に入居する輸出事業者との協同化を優先して検討するが、当該輸出事業者と販路が大きく被らない地域等にネットワークを有する市場外の輸出商社との連携策を検討する。連携内容は、これら輸出商社等への国内側での商品供給の他、販路の共有・共同開拓、EC サイト等の共同開発などが考えられる。

図表 6-3 輸出基本戦略②の内容と実施計画

実施方法	戦略内容 / 実施計画	
	新市場開業前（～2020年度）	新市場開業後（2021年度～）
実施内容	高機能物流拠点内の輸出事業者が有していない地域の販路等について、輸出実績のある市場外各社と連携し輸出を推進	生鮮以外の加工食品分野をはじめ、他分野の輸出商社等にも打診を行い、当該海外顧客へのクロスセルの可能性を摸索
実施背景	個々で販路を開拓している市場外各社の中には、国内企業等と協同しながら輸出を拡大していく意向を有する先も多い	新市場の「ワンストップ輸出拠点」等に関心を持つ企業は多く、腰を据えた協同関係をつくれる好機
実施主体	成田市場の卸や高機能物流拠点内の輸出事業者が主体となり、他企業等へアプローチ	新生成田市場の卸や高機能物流拠点内の輸出事業者の他、①の新輸出組織が主体となり、他企業等へアプローチ
実施場所	成田市場、国内の他市場や企業本社等	新生成田市場、国内の他市場や企業本社等
実施手段	まず、成田市場の卸が高機能物流拠点内の輸出事業者と戦略を共有し、その後、各社のルートで国内企業等へ打診	成田市場の卸より、①の新輸出組織や成田市にも共有しながらそれぞれのルートで国内企業等へ打診

### ③海外認証等を取得している国内産地・法人各社とのネットワーク構築による商品集荷力等向上（集荷面）

3つ目の戦略は、海外バイヤーの多種多様な商品ニーズに応える集荷力の向上策である。

国内産地とのネットワーク構築を図ることに加え、GLOBAL GAP や EU HACCP などの国際基準・工場認証を取得している国内産地・法人各社とのネットワークの充実も図りながら輸出商品の集荷力向上に努める。

また、既に海外認証等を取得している産地等とのネットワークづくりと同時に、各産地に海外認証の取得を働きかけていき、同認証取得を希望する産地等の認証取得支援等も検討する。

開業後は、市場内に当該産地・法人が、来場する海外バイヤーと商談ができるスペースを確保することも検討し、国内産地・法人各社が市場内の新たな輸出組織や高機能物流拠点の輸出事業者等の他、来場する海外バイヤーに直接、自社商品を売り込む機会の提供も検討する。

さらには、海外バイヤーから注文があった際に、すぐにネットワークを有する全国産地から調達できる体系的な集荷のスキームづくりの構築も検討する。例えば、2017年度の欧州調査においては、GLOBAL GAP 農場で栽培された幾つかのフルーツの注文があった。このような注文があった際に、該当する国内法人に即座にコンタクトし、その際の商流・物流、決済方法などの受発注における相互の事前共有が不可欠である。

本戦略の実施主体は卸売業者が主体となるが、既に国内産地にネットワークを有する高機能物流拠点内の輸出事業者などとも連携しながら実施するとともに新生成田市場の主要関係者が連携しながら国内産地・事業者等へのアプローチ・交渉を行う。

図表 6-4 輸出基本戦略③の内容と実施計画

実施方法	戦略内容／実施計画	
	新市場開業前（～2020年度）	新市場開業後（2021年度～）
実施内容	輸出需要のある農水産物を有する国内産地とのネットワークの他、GLOBAL GAPやEU HACCP等の国際認証を取得している各社とのネットワークを構築	ネットワーク地域の拡大の他、新生成田市場周辺の農地等にて、GLOBAL GAPの取得やEU HACCP等の国際認証取得工場の建設を考える企業等の誘致等も検討
実施背景	成田市または千葉県内の商品だけでは海外バイヤーの多様な商品需要に対応できない	認証取得済みの地域企業の直接の輸出機会を提供するとともに、海外バイヤーの来市機会を増やす
実施主体	成田市場の卸や高機能物流拠点内の輸出事業者の他、成田市が主体となり、他企業等へアプローチ	新生成田市場の卸や高機能物流拠点内の輸出事業者、成田市の他、①の新輸出組織が主体となり、他企業等へアプローチ
実施場所	これまでアプローチをした国内産地や新たな産地等	海外認証の取得に関心を有する（または取得済みの）法人や企業等
実施手段	卸が有するネットワークやこれまでの訪問リストを整理し、打診を開始（集荷ネットワークのさらなる拡充に努める）	卸や高機能物流拠点内の輸出事業者の他、成田市、新輸出組織が連携しながら全国産地等へ打診を行う

#### ④海外の先進的卸売市場との連携を通じた“市場間ビジネス”の実践による新たな海外市場開拓（市場開拓面）

4つ目の戦略は、海外の先進的な卸売市場を新たな販路に据える市場開拓戦略である。

現在、日本食材の輸出商流としては、現地商社を経由した現地日系スーパーや百貨店、レストランのルートが大半を占めている。しかし、特にアジア地域においては、この商流は既にオーバーフローの状態にある。このような日本食材輸出の“伝統的”ルートに後乗りするだけでなく、海外の新たな市場開拓を目的とすることが本戦略の趣旨である。

例えば、EUにおいては、生鮮食材の供給は卸売市場がその中核を担っている。2017年度の調査を通じて、EUではフランスのランジス公益市場やドイツのフランクフルト卸売市場など、近代化された卸売市場が多く、高品質なEU域内外の輸入食材が日々集荷されているが、これらの先進的な卸売市場への日本からのアプローチは皆無である。一方、現地卸売市場の日本食材への関心は日増しに高まっており、日本からみて有望な新しい商流の一つと考えられる。

なお、EUでは、日本食材輸出の伝統的なルートによる輸出も黎明期なため開拓余地があり、EU向け輸出戦略としては、卸売市場ルートとともに伝統的ルートでの開拓を行う。

また、東南アジアについても、新生成田市場ではコールドチェーンが整備されることから、これまで取り扱われていなかった高付加価値食材による卸売市場ルートの開拓を行う。

図表 6-5 輸出基本戦略④の内容と実施計画

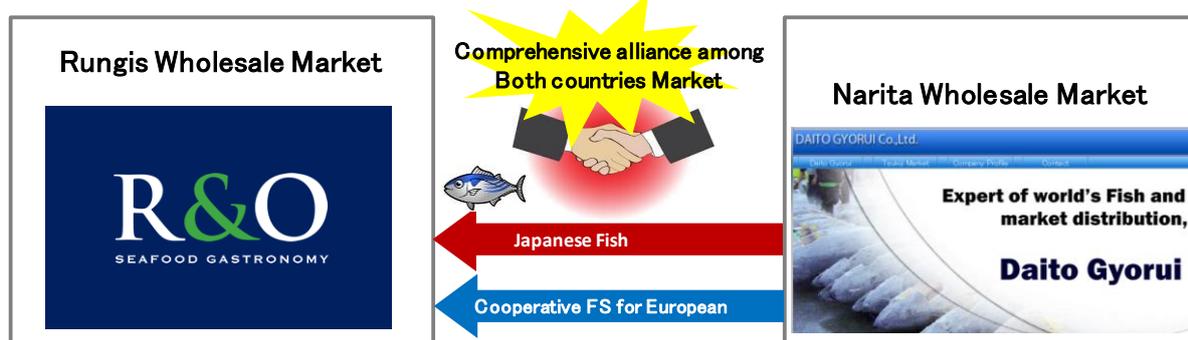
実施方法	戦略内容／実施計画	
	新市場開業前（～2020年度）	新市場開業後（2021年度～）
実施内容	海外の先進的な卸売市場と連携し、日本製品の輸出先の新市場を開拓	関係を築いた海外卸売市場の中で、有望先については、新生成田市場のインターナショナル拠点内に招聘（バイヤー常駐；戦略④）
実施背景	EU等の海外卸売市場は、国をまたがる広域な食材拠点となっているが、日本からのアプローチはほぼ実施されていない	新生成田市場内に拠点を有してもらい、“双方向ビジネス”を通して、成田市場からの輸出を拡大する
実施主体	成田市場の卸や高機能物流拠点内の輸出事業者が主体となり海外卸売市場へアプローチ・商談を実施	成田市場の卸や高機能物流拠点内の輸出事業者の他、①の新輸出組織が主体となり海外卸売市場へアプローチ・商談を実施
実施場所	EUやアジア、オセアニア地域等の先進的な卸売市場	EUやアジア、オセアニア地域等の先進的な卸売市場の他、消費者が買い物を行う伝統的な街市場へのアプローチも検討
実施手段	成田市場卸と覚書を締結しているEUの3事業者については商談ベースの折衝を行うとともに、他国有望市場のアプローチも実施	新生成田市場内への常駐の意向や条件等を繰り返し確認しながら、インターナショナル拠点への入居を実現させる

なお、市場間連携は、2018年度より開始され、海外著名市場と意見交換を実施しており、世界一の流通規模を誇る卸売市場の「ランジス公益市場（フランス）」と欧州の近代的な青果市場である「フランクフルト市場（ドイツ）」や「ハンブルグ市場（ドイツ）」の3事業者とは業務協力に関する覚書も締結している（図表6-6）。

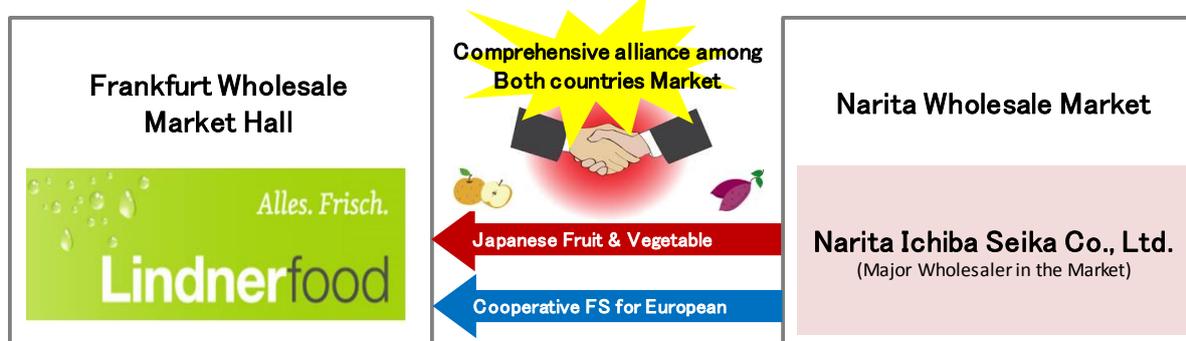
成田市場側の締結者は青果と水産の各卸売業者であり、業務協力の内容は、主に成田市場を通じて日本産食材を各国へ輸出するためのマーケティングやフィージビリティスタディを共同で実施していくものである。これら覚書に基づく連携を深めるとともに、今後も新たな国・地域へ同様な打診を展開していく。

図表 6-6 欧州の各卸売市場と成田市場との業務協力に関する MOU（覚書）

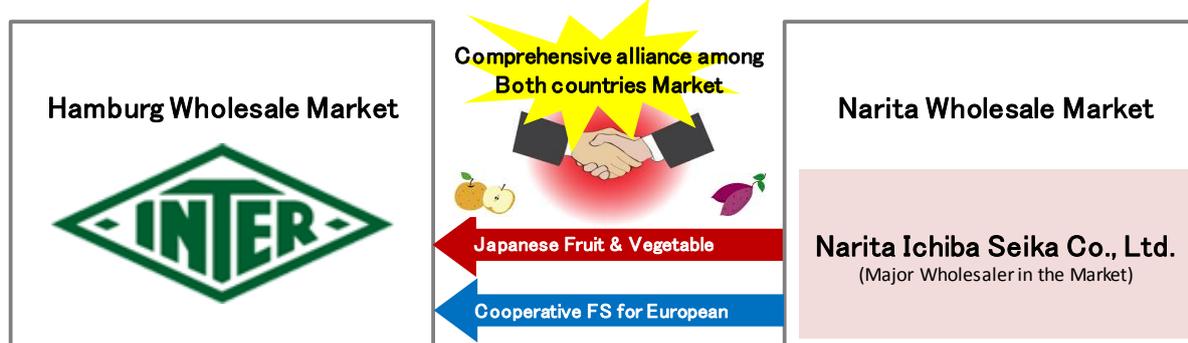
### Proposed business Tie-Up plan among Narita Market and Rungis Market



### Proposed business Tie-Up plan among Narita Market and Frankfurt Market



### Proposed business Tie-Up plan among Narita Market and Hamburg Market



## ⑤インバウンド需要の獲得による輸出ビジネスの拡大（市場開拓面）

5 つ目の戦略は、海外旅行者（個人客）の潜在的なお土産需要を開拓し、輸出ビジネスの拡大を図る市場開拓戦略である。

例えば、直売所等で大量の農産物等を購入し、旅行中それを携帯する海外観光客も少なくない。新生成田市場内の「情報発信拠点（集客施設拠点）」で購入した商品については、料金の支払い後、各国に必要な携帯品の検疫や通関等を済ませた状態で、帰国時の成田空港ロビー内で受け取れる仕組みの検討を実施事業体企業と行う。

また、帰国後も、市場で購入した商品を継続して購入できる環境整備についても、双方に需要があり、日本の旬に合わせた農水産物を提案できる仕組みづくりを検討していく必要がある。継続購入できる仕組みとしては、海外消費者が海外現地にいながら成田市場の商品を購入できる方法（EC サイトやカタログをはじめとする宅配など）や、改めて来日する際に事前注文を受け付け、成田空港にて商品を受け渡す方法について検討する。

さらに、「情報発信拠点」を中心に、日本産農水産物の紹介の他、正しい日本食文化の発信を通じて、輸出ビジネスの拡大を図る。

図表 6-7 輸出基本戦略⑤の内容と実施計画

実施方法	戦略内容／実施計画	
	新市場開業前（～2020年度）	新市場開業後（2021年度～）
実施内容	来日する海外旅行者等の潜在的なお土産需要を獲得し、戦略⑤とともに、購買の継続スキームを検討	新生成田市場の「情報発信拠点（集客施設棟）」を核に機能を充実させ、インバウンド需要を深耕
実施背景	海外旅行者等の日本産食材・食品購入の利便性や購入機会を改善・拡大することで新たな需要を獲得	輸出のすそ野を拡大させるために、日本食材や食・食文化の情報発信機能が不可欠
実施主体	情報発信拠点（集客施設棟）の実施主体者が決まるまでは、成田市や卸が主体	情報発信拠点の実施主体者が主体となり、卸や仲卸、成田市と連携しながら実施
実施場所	成田市場や成田空港、また、来日機会が相対的に多いアジア各国	新生成田市場の民設エリア内にある「情報発信拠点」
実施手段	情報発信拠点の実施主体が決まった後に、卸をはじめとする市場内事業者との打合わせ	情報発信拠点の実施主体者が主体となり、市場関係者を巻き込みながら来店する海外旅行者等へ情報を発信

## ⑥海外バイヤー等の新市場内常駐による“双方向ビジネス”を通じた輸出機会の拡大 (市場開拓面)

6 つ目の戦略は、日本食材に関心を有する海外バイヤー等に新成田市場に常駐してもらう輸出機会の創出戦略である。

海外バイヤー等が、新成田市場内に常駐することで、市場内外の関係者は、海外に行かずとも直接商談が可能となる。

本戦略の実現性を検証するために、アジアと欧州の海外バイヤー等へヒアリング調査を実施し、海外バイヤー等が日本産商品を調達する目的だけでなく、日本産品の調達の他、海外バイヤー等の自国産商品も新市場内で供給できる（新市場に来場する国内外バイヤーに売り込みができる）機能があれば、常駐の可能性は高まることが分かった。国産商品だけでなく世界の様々な商品が並ぶ、いわば輸出入の双方向ビジネスは、新成田市場に来場する国内外バイヤーにとっても魅力的に映るものと考えられることから、卸売業者や高機能物流拠点内の輸出事業者が主体となり、市場関係者や新輸出組織とも連携しながら本戦略の可能性・実現性を深掘りしていく。

図表 6-8 基本戦略⑥の内容と実施計画

実施方法	戦略内容／実施計画	
	新市場開業前（～2020年度）	新市場開業後（2021年度～）
実施内容	海外卸売市場をはじめとする各国の海外バイヤー等への継続アプローチ・折衝等を実施	海外バイヤー等が新市場内に拠点を構え、成田市場と当該企業の双方向ビジネスを実施開始
実施背景	海外バイヤーが常駐することで、日本からの売り込みはより容易となる	海外バイヤーが自国で有する食材・食品を輸入する双方向ビジネスの提案が有効
実施主体	成田市場の卸と成田市、関連食品棟、集客施設棟の実施主体	成田市場の卸と成田市、関連食品棟、集客施設棟の実施主体
実施場所	各国の先進的な海外卸売市場や小売市場等	新成田市場の国際的な拠点内
実施手段	成田市場の卸と成田市、関連食品棟、集客施設棟の実施主体が連携して国際的な拠点の場所を確保	国際的な拠点にアプローチできるルール作り等の整備

## ⑦新たな商品開発による海外潜在市場の開拓（市場開拓面）

7 つ目の戦略は、海外バイヤーや現地マーケットのニーズに応じた商品開発を実施し、海外の潜在市場を開拓する戦略である。商品開発の方向性は主に3つ考えられる。

### （商品開発(1) 中食商品）

第1に、「中食」商品の開発である。アジアや米国等の日本産食材の市場は、日本からの供給も多い状況であり、むしろ日本と同様に「食材」市場ではなく、Ready to Eat（すぐ食べられる商品）や Ready to Cook（すぐ調理可能な一次加工等を施した商品）といった「中食」市場が拡大している。主要な購買者は、現地日本人駐在員ではなく、中華系の消費者であり、彼らの多くは家で料理をしない傾向があり、日本食材を使った調理ノウハウも有していないため、今後は現地の実情に合わせた中食商品の輸出が有効である。

中食商品の開発方法に関しては、卸売業者や高機能物流拠点内の輸出事業者が、市場内外の企業等と連携しながら実施する。その上で、これまでコンタクトしてきた海外バイヤー等とも協議を重ね、商品開発を追求する。

なお、商品製造については、高機能物流拠点内において、企画・開発から製造までを一貫して行う体制を確立する。

### （商品開発(2) 国際認証商品）

商品開発の方向性の2つ目は、GLOBAL GAP や EU HACCP 等の国際認証を取得した産地や工場等で生産・製造された農水産品である。海外バイヤーの調達基準として、欧州や東アジアの著名なスーパーの多くは、GLOBAL GAP を前提としている。また、EU へ水産品を輸出するには EU HACCP が必須となる。さらに、マレーシアや中東などのイスラム諸国では、ハラール市場が注目されている。これらの国々における日本食材の現在の主要層は中華系であるが、今後、現地のマス・マーケット（ハラール市場の主対象層）の所得向上に伴い、日本食材のハラール対応化が求められる日は、そう遠くないものとする。

国際認証を取得した商品開発・集荷の実施方法は、卸売業者を中心に、高機能物流拠点内の輸出事業者や新たな輸出組織、市が連携しながら、各関係者との集荷ネットワークの構築を行う。

また、開業後は、市場内に各種国際認証を取得した加工場をはじめ、市場（成田空港）周辺の法人・企業等とも連携し、商品製造（委託）・供給を実施できる体制も確立する。

(商品開発(3) 輸出専用商品)

商品開発の方向性の3つ目は、現地中間層を対象とした輸出専用商品（農産物）である。

現在、多くのアンケート調査における日本食材の主な課題として、「価格が高い」ことがあげられる。そのため、日本食材の多くは、現地富裕層市場しか開拓できてなく、ボリュームが見込まれている現地中間層の開拓ができていない。

輸出先進国と言われているオランダや韓国の主要戦略の一つに、輸出物流拠点を取り囲むように、輸出農業団地を造成し、その中で輸出専用商品の開発を行う開発戦略があげられる。播種や定植の段階から出荷先が決まっており、出荷国のニーズに応じた農産物づくりの他、全体として、価格を下げる生産・供給体制が確立されている。

輸出専用商品の開発方法は、今後、卸売業者や高機能物流拠点内の輸出事業者等で協議しながら、その可能性を検討していく。

図表 6-9 基本戦略⑦の内容と実施計画

実施方法	戦略内容 / 実施計画	
	新市場開業前（～2020年度）	新市場開業後（2021年度～）
実施内容	中食商品(Ready to EatやReady to Cook商品)や輸出専用商品等の開発を通じて海外の潜在市場を開拓	新生成田市場の最新設備や各種国際認証工場が備わった市場内外の加工等施設で商品企画・開発・製造を実施
実施背景	日本食材が普及したアジア地域等の原料市場は一服感がある一方、現地中食市場等は急拡大している	日本食材が普及したアジア地域等の原料市場は一服感がある一方、現地中食市場等は急拡大している
実施主体	成田市場の卸や高機能物流拠点内の輸出事業者が、ノウハウを有する市場内外企業等と連携しながら実施	新生成田市場の卸や高機能物流拠点内の輸出事業者が、高機能物流拠点内の(専門)加工施設または外部の食品加工場を活用しながら実施
実施場所	商品企画・開発は市場内で行い、製造・調達は外部委託とし、販売ターゲットはアジアや米国市場を主対象とする	商品企画・原料調達・商品製造を一貫して新生成田市場内で実施(主ターゲットはアジアや米国市場)
実施手段	これまでコンタクトしてきた海外バイヤー等と協議しながら、中食商品の上市等を実施するとともに、コストを抑えた輸出専用農産物の開発の可能性も検討する	コンタクト先の海外バイヤーや市場内に常駐している国内外バイヤー等と連携し商品開発を実施するとともに、輸出専用農産物の上市を検討する

## ⑧マーケティングの継続的な実施と深堀（市場開拓面）

8 つ目の戦略は、マーケティングの継続的な実践である。海外消費者やバイヤーのニーズは常に変化しており、継続的な現地マーケティング調査が不可欠である。

空輸による輸出は輸送費が高額となることが最大の課題であり、マーケットインの発想で空輸の付加価値に対する理解が得られる市場の開拓が必要である。

船便で送ることができない地域・商品や、短期間の納期への対応等、船便による輸出を補う機能を新成田市場に集約し、空輸による輸出のハブ化を目指す。

また、船便による輸出が困難なアジアや北米を対象としたマーケティング調査の継続実施、また、EU では市場間連携を見据えた現地バイヤーへのサンプル出し、現地卸売市場や小売店内での一定期間の店借り・スペース借りなどのより実践的な調査を実施する。

図表 6-10 基本戦略⑧の内容と実施計画

実施方法	戦略内容 / 実施計画	
	新市場開業前（～2020年度）	新市場開業後（2021年度～）
実施内容	現地消費者やバイヤーの需要を、現地訪問調査やサンプル出し、試験販売（店借り・スペース借り等）などを通じて、現地サポーター等とも協同して、継続的に実施する	インターナショナル拠点内に常駐する海外企業等から情報を得ながら、同企業等と連携して海外調査を実施
実施背景	日本食材が普及していない地域の調査の他、現地消費者やバイヤーの変化する需要を探るために、継続的なマーケティング調査が不可欠	成田市場だけでなく、日本国内の農林水産物・食品の輸出額増大のためには、日本食材が普及していない国・地域の市場開拓が不可欠
実施主体	成田市や成田市場の卸、高機能物流拠点内の輸出事業者が主体となり、現地サポーターやアドバイザーの協力も得て実施する	成田市や成田市場の卸、高機能物流拠点内の輸出事業者の他、①の輸出組織が主体となって実施
実施場所	アジア、EU、北米など（これまで調査を重ねてきた地域を継続的に調査）	アジア、EU、北米の他、新興国や日本食材が普及していない国・地域
実施方法	MOUを締結する海外の卸売市場の他、これまで調査や商談会等でコンタクトしてきた海外バイヤー等と協議しながら各種マーケティング調査を実施	インターナショナル拠点内に常駐する海外企業等から情報を得ながら、同企業等と連携して海外調査を実施

## ⑨輸出プラットフォーム（EC）の構築による輸出機会や効率性・利便性等向上（インフラ面）

9 つ目の戦略は、日本側の輸出者と海外の輸入者双方の利便性等が高まる輸出プラットフォームの構築である。

輸出プラットフォームの機能として、日本側の輸出者と海外の輸入者・実需者とのマッチング機能を検討する。日本では多くの同サイトがあるが、現状、海外を対象とした標準化サイトはみられない。欧州の日本食レストランを中心に、「旬な食材を欲しい時に欲しいだけ購入し、早期に到着する仕組み」を熱望している海外バイヤーは少なくない。商品コードや地理的な問題、少量多品種輸送による物流コストなど、様々な課題はあるものの、潜在需要は大きく、“生鮮品の輸出ビジネス拠点”を謳う新成田市場が取り組む価値はあるものと考えられる。

まずは、すでに取り取引を開始した海外バイヤー等を対象としたクローズドなプラットフォームの立ち上げから検討し、段階的に輸出プラットフォームの機能を拡充させる。例えば、受発注機能をはじめ、日本食材の産地動画やレシピの掲載といった食材の情報発信機能、輸出に関する決済機能、国内側での調達機能といった各種機能拡充が望まれる。

本戦略は、成田市場の関係者や新輸出組織が、ノウハウを有する各分野の企業と連携しながら実施する。これまでコンタクトした海外バイヤーや新たなアプローチ先に対して、試作プラットフォーム等を提案し、順次、関係者の声を踏まえてシステムの改良を行う。

図表 6-11 基本戦略⑨の内容と実施計画

実施方法	戦略内容／実施計画	
	新市場開業前（～2020年度）	新市場開業後（2021年度～）
実施内容	海外バイヤー等とのマッチングなど輸出ビジネスを効率化させる機能を盛り込んだプラットフォームを構築	決済や国内側集荷網の構築など、同プラットフォームの機能を充実させる
実施背景	輸出手続きの「ワンストップ」化だけでなく、顧客開拓をはじめとする輸出ビジネスを効率化させるプラットフォームが不可欠	プラットフォームの立ち上げにおいては、一度に全ての機能を盛り込むことは容易でなく、順を追って、プラットフォームの機能を拡充させることが重要
実施主体	成田市や成田市場の卸、高機能物流拠点内の輸出事業者が主体となり、外部のIT企業等とも連携	左記の他、成田市場の①の新輸出組織が、ノウハウを有する各分野の企業等連携しながら実施
実施場所	成田市場内の卸や高機能物流拠点内の輸出事業者の事務所内で構築	左記の他、①の新輸出組織の事務所内等
実施手段	ノウハウを有するIT企業等と連携をしながらプラットフォームを運用（または既存の越境サイト等へ出店）	ノウハウを有する各企業と連携をしながらプラットフォームの機能を拡充し、生鮮・食品輸出プラットフォームの標準化を目指す

## ⑩輸出に必要な手続きや各施設・機能のワンストップ化による輸出物流のハブ化 (インフラ面)

最後の戦略は、輸出ビジネスの利便性等の環境を整える新生成田市場のインフラ戦略である。

インフラ戦略において、「輸出手続きのワンストップ拠点」は新生成田市場の目玉機能であり、生鮮輸出に必要な手続きを、同施設内で行う国内初の生鮮輸出拠点である。

「調達」・「輸出証明書発行」の各プロセスを市場内で実施することが可能となるため、市場集約と市場内での近接配置や、検疫の前後で生じるフォワードの上屋へ搬入する際の“横持ち時間・費用”の削減につながるとともに、「検疫」・「爆発物検査」・「通関」の何れもが市場内で実施可能となるため、市場出荷後の速やかな輸出が可能となる。

また、他市場との差別化を図るため、国家戦略特区制度を活用した新たな制度を構築する調整を関係機関と進めており、これらの制度が実現されれば半日単位での輸出手続きの短縮も見込めることとなる。

### 【ワンストップ輸出機能の充実・強化策】

通関：国家戦略特区制度を活用し、通関手続きの迅速化を検討

検疫：市場の要請に沿うような検疫官の派遣形態や荷物が増えた場合の常駐を検討

衛生証明書：相手国ごとに国や県による対応となっているものを市による代理発給を検討

その他、放射能検査については、検査機関職員が市場に立ち寄りサンプルの収集をしてもらうことでの輸出者の利便性向上も目指している。

なお、現在、成田商工会議所のみで発行している一部輸出証明書なども市場で発行して欲しいとの声もあるが、これについては日本商工会議所がオンライン申請に向けた検討を進めており、2020年4月から一部運用開始を見込んでいるとの情報もあることから、今後の状況を調査していくこととする。

さらに、新生成田市場は、「輸出手続き」のワンストップ化だけに留まることなく、その前後の機能も内包する「輸出物流」のハブ化までの整備を検討する。具体的には、輸出商品の仕分けや梱包（またはリパッケージ）・ラベル貼りができる施設の他、海外バイヤーの細かな商品需要に応じることができる加工施設や貯蔵・冷凍・冷蔵施設など、輸出に付随する施設の市場内完備である。

なお、加工施設は今後の海外輸出戦略の要の一つでもある。例えば水産では、各海外認証を取得し、かつ全魚種の一次加工から高次加工まで対応できる施設を検討する。全魚種の様々な加工需要に対応できる国際認証対応済みの水産施設は未だ国内にはないため、国内外関係者の利便性はより高まるものと推察される。

図表 6-12 基本戦略⑩の内容と実施計画

実施方法	戦略内容／実施計画	
	新市場開業前（～2020年度）	新市場開業後（2021年度～）
実施内容	輸出手続きなどの輸出ビジネスの「ワンストップ拠点化」に向けた施設と運用の設計、施設の建設を実施	輸出手続きをはじめとする輸出ビジネスの「ワンストップ輸出拠点化」の運営を開始し、前後の物流機能の整備も本格検討
実施背景	輸出手続きや物流(加工・梱包等含む)などを商品調達が可能な市場内で済ませられる潜在需要は大きい	左記の他、生産場所から卸売市場、また卸売市場から実需者の倉庫・店舗等の生鮮物流の整備は卸売市場の要でもある
実施主体	成田市、高機能物流拠点・ワンストップ輸出エリア内に入居予定の国際物流企業	成田市、高機能物流拠点内の国際物流企業や輸出事業者、新生成田市場の卸
実施場所	成田市場	新生成田市場・高機能物流拠点内に設置されるワンストップ輸出拠点
実施手段	成田市場を主体に関係各省庁等と交渉	成田市を主体に、新生成田市場の関係者と連携しながら全体生鮮物流の整備を検討

## 6.2 その他の輸出戦略等

青果物については、果実などの高価格帯の青果物を中心とした輸出を検討する。

まずは、県内や東北、北関東の生産者と連携しつつ、もも、なし、ぶどう、いちごなどを中心とした輸出を行う。

また、成田市場の集荷力を上げていくため、産地から海外までの途切れないコールドチェーンの構築や、圏央道などを使った物流の効率化など、産地が抱えている課題を解決し、これらがきちんと整理できていることをアピールしていかなければならない。

水産についても、コールドチェーンや HACCP 対応などの衛生管理の整った施設であることを PR しつつ、これまで成田市場輸出拠点化推進協議会で行った実証実験の結果などを活かして、中国や東南アジア、EU などを仕向け地とし、釣りキンメなど特産品の輸出を行う。

また、国土交通省と連携して、LCC を活用した地域産品の輸出モデルを検討するための取組みを進めており、実現することで、成田空港を活用した輸出への取組みについてもさらに可能性を広げることができるものと考えている。

### (ア) 輸出促進にかかる市の補助制度

国内での農水産物の消費が低迷する中、卸売業者、仲卸業者とも輸出の取組みを始めているが、海外の販路を広げるためには多くの投資が必要となるため、その費用の一部を補助することで農水産物の輸出を促進し取扱高の拡大を図る。

具体的には、農水産物の輸出に取組む卸売業者、仲卸業者、買受人が構成員の過半を占める団体に対し、販路開拓事業、物流効率化事業等の輸出の促進に要する経費の一部を補助する。

補助対象となる経費は、販路開拓事業として、国内外で開催される食品の輸出入に関する展示商談会への出展に要する費用やサンプル商品の輸出等の販路開拓に必要な経費など、物流効率化事業としては、新たな梱包資材や輸送技術の検証といった物流の効率化に必要な経費を対象とする。

図表 6-13 成田市の輸出補助制度の概要

販路開拓事業	市場において売買取引される生鮮食料品等の海外における販売又は広報、サンプル品の輸出その他の海外における販売促進活動に要する経費
物流効率化事業	市場において売買取引される生鮮食料品等の物流の効率化に向けた試験輸出、商品開発、出荷方法の改善及び技術試験その他の輸出のための流通環境の整備

補助対象者：卸売業者、仲卸業者、買受人が構成員の過半を占める団体

補助対象事業：①販路開拓事業、②物流効率化事業

補助率：1/2（補助限度額 50 万円/件）

補助事業の期間：3 年間（2019 年度から 2021 年度）

(イ) 輸出促進に向けた県の補助制度の活用及び県との連携

千葉県では海外販路の拡大を図るため、輸出に取り組む生産者団体等に対する支援としての補助事業を行っており、2018年度は市場内の水産物輸出組合「成田市場水産物貿易協同組合」がシンガポールの市場動向調査費として、県の補助を受けている。

また、千葉県とは輸出のワンストップ化に向けた衛生証明書の代理発給や放射能物質検査証明の実施などに向けて連携して検討を重ねており、2019年度に成田市場として出展を予定している幕張メッセでの「日本の食品輸出 EXPO」の共同出展等、今後も連携して千葉県産農水産物の輸出の促進を図っていく。

(ウ) 価格面の課題解消に向けて

最大の課題である価格面の解消に向けては、輸出についてトータルコーディネートが出来る運営事業者に依頼していくことで、成田市場で出来るだけ荷をまとめて混載させ、少しでも物流コストの低減につながられるようにしていくことが必要である。そのためにも、早急に輸出についての、物や金銭の流れのパターンなどを構築し、荷が入ってきやすいような環境づくりをしていくことが求められる。

### 6.3 輸出取扱高計画

新生成田市場開場後の輸出目標額は、本章の輸出ビジョンでまとめたとおり、開業して5年後の2026年度までに88億円（青果14億円、水産74億円）を達成することを目標とする。

輸出先は、青果はアジアとEUを、水産物はアジアと北米、欧州をそれぞれの主要な輸出先と位置づける。青果の2026年度の地域別輸出高計画は、アジア6.9億円、欧州5.9億円、中東1.7億円であり、同様に水産は、アジア29.3億円、米国29.4億円、欧州11.5億円、中東・豪州3.3億円である（図表6-14）。

図表6-14 成田市場の輸出取扱高計画の内訳

#### 【2026年度輸出高計画：8,800百万円】

##### 〈青果物〉

輸出先国	輸出額 (百万円)	輸出者	卸売市場		集荷先	主要品目
			卸売業者	仲卸業者等		
シンガポール	203	卸・新輸出組織・輸出商社等	成田市場青果	各仲卸・買参等	各産地	苺、ぶどう、芋、加工品他
香港	169	〃	〃	〃	〃	〃
台湾	17	〃	〃	〃	〃	メロン、桜桃、加工品他
マレーシア	203	〃	〃	〃	〃	苺、桃、ぶどう、芋、加工品他
ミャンマー	34	〃	〃	〃	〃	〃
カンボジア	59	〃	〃	〃	〃	〃
アジア	686					
イギリス	212	〃	〃	〃	〃	芋、梨、苺、加工品他
フランス	152	〃	〃	〃	〃	〃
ドイツ	224	〃	〃	〃	〃	〃
欧州	588					
中東	169	〃	〃	〃	〃	桃、ぶどう、メロン 他
計	1,443					

##### 〈水産物〉

輸出先国	輸出額 (百万円)	輸出者	卸売市場		集荷先	主要品目 (形態)
			卸売業者	仲卸業者等		
シンガポール	692	卸・新輸出組織・輸出商社等	大都魚類	各仲卸・買参等	大都魚類取引先等	水産物全般
香港	668	〃	〃	〃	〃	〃
マレーシア	608	〃	〃	〃	〃	〃
タイ	964	〃	〃	〃	〃	〃
アジア	2,932					
米国	2,938	〃	〃	〃	〃	〃
イギリス	122	〃	〃	〃	〃	〃(EU HACCP対応商品)
フランス	675	〃	〃	〃	〃	〃
ドイツ	356	〃	〃	〃	〃	〃
欧州	1,153					
中東・豪州	334	〃	〃	〃	〃	水産物全般
計	7,357					

## (ア) アジア向け輸出戦略

アジアは、現地の卸売市場や現地の中規模現地系輸入商社など、これまで日本企業が対象としてこなかった新たな販路開拓を行う。

ここ数年、日本企業の間で、現地系輸入商社やスーパーへのアプローチは頻繁になりはじめたが、中規模以下の輸入商社には売り込みがさほどできていない。また、BtoB取引の他、アジア旅行者等のインバウンドを対象とした BtoC 取引の拡大にも注力する。主力商品は、農産物は果実と芋、農産加工品であり、水産物は全般（鮮魚と加工品）である。中でも、現地「中食」需要は市場が急拡大しており、今後、農水産加工品の開発を検討する。

千葉県産の農水産物輸出に関しては、2011年の原発事故に伴う各国・地域の禁輸措置が未だ障壁となっているが、国や県による禁輸措置の撤廃・緩和に向けた働きもあり、禁輸措置を解除・緩和する国・地域も増え始めている。実際、原発事故後に輸入規制を措置した国・地域は54か国・地域であったが、輸入規制を継続措置している国・地域は23か国・地域（2019年3月時点）となった。日本からの最大の農水産物・食品の輸出先である香港では、2018年7月より千葉県を含む4県（茨城、栃木、群馬、千葉）の青果物の規制を解除することとし、放射性物質検査証明書及び輸出事業者証明書の添付で、輸入を認めることとなった。

### (原発事故に伴う各国・地域の禁輸措置の状況)

【香港】 福島 / 野菜、果実等

千葉の青果物は2018年7月より解禁

【台湾】 福島、茨城、栃木、群馬、千葉 / 全食品

2018年11月の統一地方選に併せて実施された千葉県を含めた5県の食品禁輸についてを問う住民投票で、賛成多数で禁輸継続となった。原則として2年間は投票結果と異なる政策を実施できなくなるため、撤廃は当面極めて困難となった。

【中国】 宮城、福島、茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、長野 / 全食品

新潟 / コメを除く食品

【韓国】 青森、岩手、宮城、福島、茨城、栃木、群馬、千葉 / 水産物

また、中国国内の変化としても、高所得、富裕層が急増し、外食消費やブランド志向が強くなり、安心して安全な食品に対する要求が高い。

2018年11月上旬には、輸入拡大に向けて国家的行事として「中国国際輸入博覧会」を開催し、日本からも、430を超える企業団体が出展するなど、日本からは巨大市場である中国への輸出拡大が大いに期待できる環境が整いつつある。

さらに TPP（環太平洋パートナーシップ協定）が2018年12月に、米国を除く11か国で発効し、これにより GDP が世界の13%を占める人口5億人の自由経済圏が誕生し、ビジネス環境や暮らしの大きな転機となることが見込まれている。

域内の工業製品や農畜産物の関税は段階的に引き下げられることで、国内農業への影響を懸念する声も根強いものの、対象国としても、今まで輸出協議会で仕向け地として検討してきたマレーシアやシンガポール、ベトナムなどの東南アジアの国も含まれ、輸出拡大に向けて国産の農水産物の重点品目での関税撤廃が見込まれることから、輸出に向けては大きな後押しとなるものと

考えている。

実際に、国内の事業者も各国の商談会に積極的に参加するようになり、「日本とは反対に世界は人口が増え続ける。口は海外にある」と世界中の食卓に目を向けている事業者も増えてきている。

#### (イ) アメリカ向け輸出戦略

次に、アメリカは、規制が厳しい農産物も検討をしていくものの、水産物の輸出がメインとなる。商品は鮮魚とともに、これまでの調査の結果も踏まえ、水産加工品もメイン商材と位置づける。アジア同様、既に競争が厳しいマーケットである認識を踏まえ、これまで日本企業がそれほどアプローチをしてこなかった販路（中規模以下の輸入商社等）や商品（中食商品等）によるアプローチ、または新たな輸出スキーム（将来的に、現地にミニ成田市場を設け、現地バイヤーが鮮魚を「自らが見て購入できる」システム構築など）にて、現地アメリカ水産市場の新たな市場開拓を行う。

#### (ウ) EU 向け輸出戦略

EU は、主力開拓先の一つと位置づける。日本と EU の経済連携協定（EPA）が、2019 年 2 月に発効し、水産物などの輸出重点品目を含め 9 割以上の品目で関税が撤廃され、国産の農水産物・食品が輸出しやすい環境が整備された。EU 市場は、所得も高く、日本食レストランも多いことから、外食向け需要を中心に輸出拡大が期待される。

主要な販路は、日本企業がこれまでアプローチできていない現地の卸売市場や現地系輸入商社である。特に、EU 開拓でネックとなる輸入機能と現地物流網を完備している現地卸売市場の仲卸業者や現地系輸入商社を対象を絞り、顧客開拓を計っていく。

商品は、農産物においては海外調査で特に需要が強かった梨とサツマイモなどをコア商品と位置づける。また、マスカットや桃など、シーズンの影響で提案できなかった独自性の高い果実や農産物を、その季節の旬な商品を提案し続ける体制を整える。現地需要が確実にある商品にて、まずは、欧州バイヤーとの新規取引の開始を目指す。

水産物については、EU HACCP が必須となるため、認証を取得している国内産地の水産会社等各社とのネットワーク構築を通じた調達戦略を実施するとともに、EU の先進的卸売市場と連携を取りながら、新たな水産市場の開拓を図る。

#### (エ) 中東向け輸出戦略

中東については、現在の日本産農水産物の主力ターゲットとなっている現地中華系へのアプローチの他、新生成田市場開業後は、今後の同ターゲットと考えられるハラル市場の開拓も検討していく。現地系輸入商社を主力販路と位置づけ、商談会などを通じて、新たな顧客開拓を行う。

## 6.4 輸出基本戦略の工程表

今後の輸出基本戦略の工程表は、図表 6-15 のとおりである。本章でまとめた成田市場の 10 の輸出基本戦略は、各工程表のとおり実施していく。

その一方で、これまでコンタクトを行ってきた海外バイヤーからの注文（輸出）対応は、市場内関係者等で、今後、実施（輸出を順次実行）していく。

図表 6-15 新生成田市場の輸出基本戦略の工程表

輸出基本戦略	新市場開業前				新市場開業後	
	2019年度		2020年度		2021年度	
	上半期	下半期	上半期	下半期	上半期	下半期
体制面	① 新輸出組織の立ち上げ	青果卸による輸出体制構築、個別水産仲卸の新輸出組織の体制強化、高機能拠点を輸出会社との連携	青果卸による輸出体制構築、仲卸・高機能拠点・輸出会社との連携	青果・水産の輸出組織の連携・体制の強化	事業拡大と組織機能の順次拡充	事業拡大と組織機能の順次拡充
	② 市場外会社との連携	各社との連携を促進、個別アプローチとスキーム協議を実施	連携事業の実施	連携事業の実施	各社が新市場内に拠点を設け、成田市場からの輸出を拡大	各社が新市場内に拠点を設け、成田市場からの輸出を拡大
	③ 産地ネットワーク構築	海外で需要のある農水産物産地等産地や国際認証等を取得している産地、各社とのネットワーク構築	産地各社から①の組織が商品調達し、輸出を実施	産地各社から①の組織が商品調達し、輸出を実施	産地各社が新市場内で商談等が行える場を設ける	産地各社が新市場内で商談等が行える場を設ける
集荷面	④ 海外卸売市場との連携	海外市場各社への個別アプローチと連携スキームを検討	輸出会社や①組織を通じた連携事業の実施、スキームアップデート	輸出会社や①組織を通じた連携事業の実施、スキームアップデート	海外市場各社が新市場内に拠点を設け、成田市場から輸出を実施	海外市場各社が新市場内に拠点を設け、成田市場から輸出を実施
	⑤ インバウンド市場開拓	情報発信拠点を事業者決定	同業者と卸・仲卸・高機能拠点内企業の連携策検討	同業者と卸・仲卸・高機能拠点内企業の連携策の実施、随時計画のアップデート	左記スキームを本格展開、機能等の拡大	左記スキームを本格展開、機能等の拡大
	⑥ 海外バイヤー等の市場常駐	打診継続と常駐スキーム検討	常駐を検討する海外バイヤー等との詳細スキームの設計等	常駐バイヤーとの連携策の検討	連携策の深掘り、共同での海外市場開拓等	連携策の深掘り、共同での海外市場開拓等
市場開拓面	⑦ 新たな商品開発	中食商品・国際認証商品・輸出専用農産物の上市検討	中食商品・国際認証商品・輸出専用農産物の上市検討	左記商品等の上市に向けた準備	商品の上市及び製造する拠点を市場内に整備	商品の上市及び製造する拠点を市場内に整備
	⑧ 継続的なマーケティング調査	これまでコンタクトしてきたEU・アジア・北米にて、継続的なサンプリング調査・試飲輸出・販売を実施し、現地需要の把握を行うとともに、輸出先の開拓を行う	これまでコンタクトしてきたEU・アジア・北米にて、継続的なサンプリング調査・試飲輸出・販売を実施し、現地需要の把握を行うとともに、輸出先の開拓を行う	これまでコンタクトしてきたEU・アジア・北米にて、継続的なサンプリング調査・試飲輸出・販売を実施し、現地需要の把握を行うとともに、輸出先の開拓を行う	新要国を中心に対象仕向地を拡大する	新要国を中心に対象仕向地を拡大する
	⑨ 輸出プラットフォーム構築	連携事業者へ打診・協議し、プラットフォームを検討	①組織と連携事業者にてプラットフォームのサブ運用開始	①組織と連携事業者にてプラットフォームの運用開始	プラットフォームの本格展開、順次機能拡充	プラットフォームの本格展開、順次機能拡充
インフラ面	⑩ 市場内の輸出インフラ整備	ワンストップ輸出拠点協議	ワンストップ輸出拠点協議	ワンストップ輸出拠点の機能拡充や物流・決済機能の検討	各拠点の機能拡充、需要を見据えた新機能の開発	各拠点の機能拡充、需要を見据えた新機能の開発



## 成田市公設地方卸売市場経営展望

### 成田市経済部卸売市場

〒286-0046 千葉県成田市飯仲 42 番地 2

Tel.0476-23-0021 Fax.0476-23-0022

E-mail:ichiba@city.narita.chiba.jp