

成田市公設地方卸売市場 経営展望 【概要版】



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.....	3
2.3 現状の課題の整理.....	4
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.....	6
3.2 国内外関係者への視察・ヒアリング調査.....	6
3.3 成田市場のSWOT分析.....	7
3.4 新生成田市場の整備方針.....	8
3.5 新生成田市場の基本理念と基本戦略.....	9
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.....	10
4.2 新生成田市場の7つの拠点（機能）.....	10
4.3 新生成田市場の取扱高計画.....	12
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.....	13
5.2 新生成田市場の事業戦略.....	13
5.3 新生成田市場の事業戦略の実施方法.....	19
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.....	20
6.2 その他の輸出戦略等.....	23
6.3 輸出取扱高計画.....	24
6.4 輸出基本戦略の工程表.....	26

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。

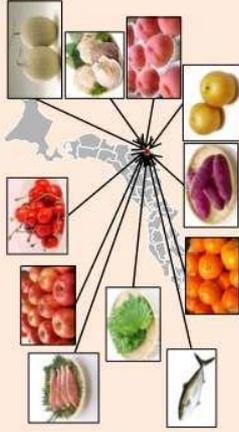


新生成田市場の機能



成田市場を活用した農水産物輸出の特徴

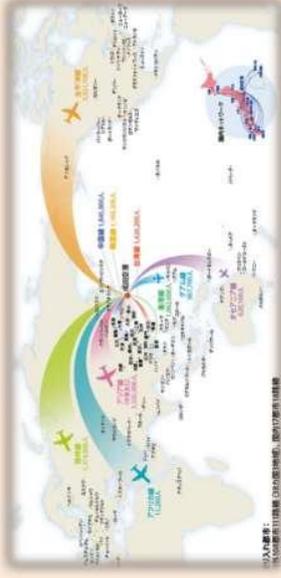
① 卸売市場の機能で全国の農水産物を集荷



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。

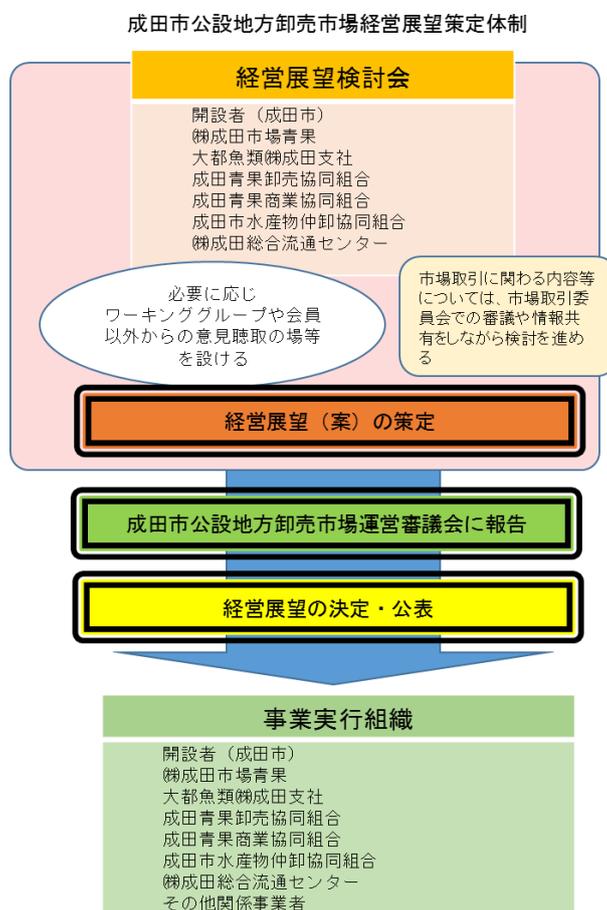
本展望は、新生成田市場への移転を踏まえ、経営戦略的な視点に立った卸売市場の将来のあり方を示すことを目的とする。

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る。

図表 2-1 成田市場の「取扱高（金額）」の推移

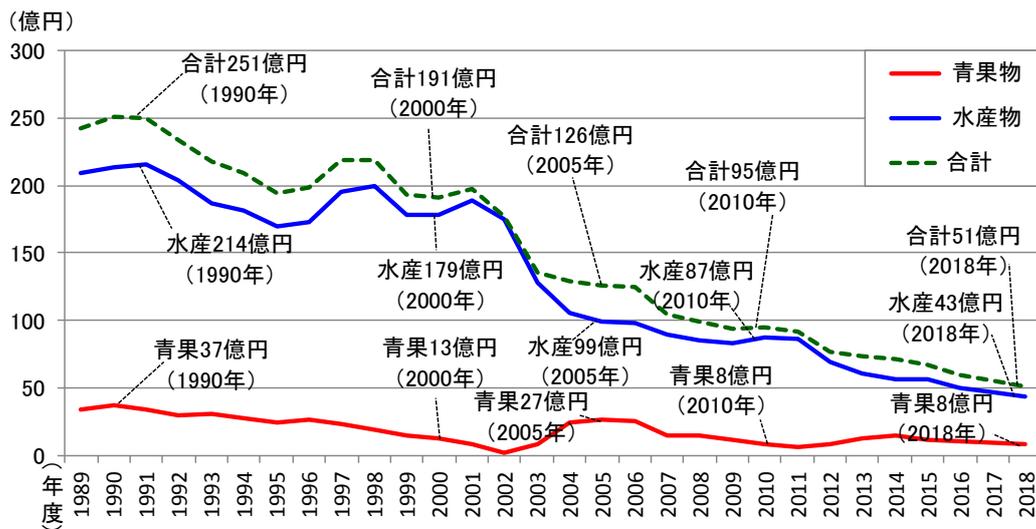
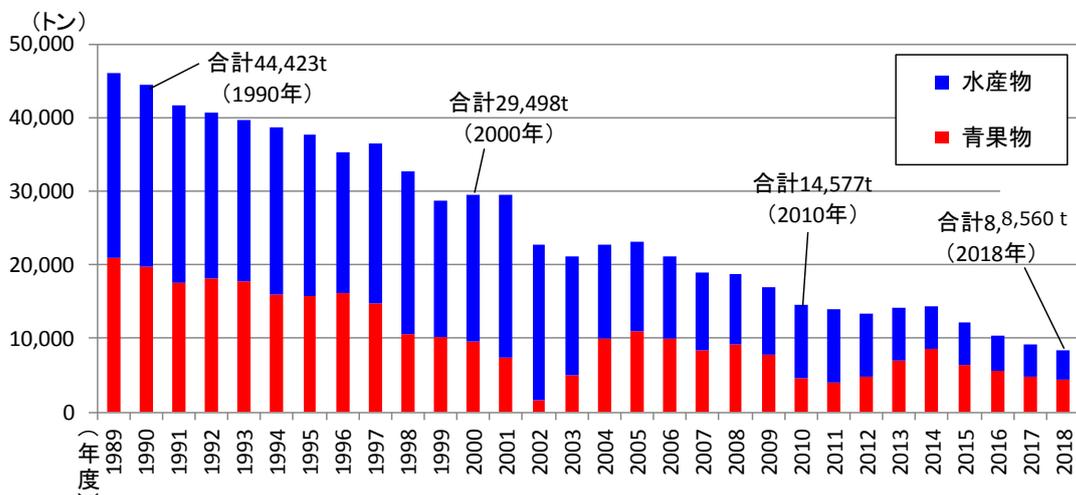


表 2-2 成田市場の「取扱量（物量）」の推移



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。

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。

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。

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・旅館事業者に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げられた。

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。

2.3 現状の課題の整理

成田市場の大きな問題点は「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」である。課題の整理を、「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 2-3）。

図表 2-3 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
	システム化の不整備	IT環境や情報・研修等の不整備	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年を経過し、施設の老朽化が大きな問題となっている。消費者や成田空港周辺のホテル・旅館事業者のアンケートからも、「安全・安心な食材の供給」という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。今後の卸売市場では、安全・安心は大前提としながらも、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。また、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化の推進なども機能面の課題としてあげられる。

3つ目は「集荷面」である。各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。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。

4つ目は、「販路面」である。各アンケートやヒアリングから、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」との声や「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・ヒアリングにおいて、「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。

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、新生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なれば、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。

また、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、中食市場の開拓が有望との声が多かった他、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。

3.3 成田市場の SWOT 分析

次に、前項の「国内外各社への視察・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 3-1 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 3-1 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"> 海外での日本食需要の高まり インバウンド市場の拡大 中食市場(加工用)、EC市場の拡大 圏央道ICの開通による道路アクセスの向上 成田空港の第三滑走路の敷設計画 	<ul style="list-style-type: none"> 国内食市場の縮小 市場機能需要の衰退、産直取引の拡大 他市場との施設・機能面の同質化 空輸物流の相対的な需要減少 機能・事業モデルの陳腐化 建設費用や人件費、物流費用等の上昇
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"> 日本一の国際空港である成田空港に近い立地条件 日本を代表する複数の農業生産地が近接 日本有数の漁港である銚子漁港に近い立地条件 大消費地「東京」に隣接 市場周辺が肥沃な農業地帯 	<ul style="list-style-type: none"> 輸出施設・機能の整備 衛生状態の整った加工・物流施設の整備 集荷力の強化 商品開発力の強化 販売・サービス力の強化 一般消費者／国内外観光者の来場促進 	<ul style="list-style-type: none"> 「ワンストップ輸出拠点」の整備・運用 輸出や加工等の多機能型物流施設の整備・運用 産地連携や他市場等との連携促進 成田空港周辺の市場を開拓 共同配送や購買・販促等の仕組みを構築 強力なコンテンツを有する集客施設の整備・運用
	弱み Weaknesses	WO 段階的な施策	WT 防衛的な施策
	<ul style="list-style-type: none"> 集荷力の低下 買受人需要と市場機能のミスマッチング 市場施設の老朽化、非衛生的 販売力やPR・マーケティング・販促力の欠如 空港を除く商圈が小さい 空港を利用する観光客等を集客できていない 	<ul style="list-style-type: none"> 輸出農業団地拠点化の整備 提携・連携機能の強化 市場内関係者の情報共有を強化 市場外関係者・他市場との連携を強化 海外市場との提携・提携を推進 国際的な拠点の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 公設市場機能の強化 卸売事業者、仲卸業者の経営体質の強化 施設を有効活用可能な新たな事業者の誘致 輸出体制の強化(機能や施設、顧客開拓等を含む) 市場機能と物流機能・集客機能の密な連携 各社が連携した受発注等のITシステム開発

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図表 3-2、3 にまとめた。

図表 3-2 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	新生成田市場の「施設（ハード）」面	
	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"> ● 関連棟の設置 ● 施設全体の低温管理 ● 十分な荷卸し・トラックヤード、通路の確保 ● 買出人の利便性を考慮した店舗レイアウト ● 施設のセキュリティ管理 ● 加工施設の充実(利便性や衛生面も配慮) ● 集客施設の整備、観光客に食材等をPRできる施設整備 ● 輸出に向けた冷蔵・冷凍・加工施設の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 公設エリアに関連棟を設置 ▶ 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 ▶ 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 ▶ 仲卸店舗を再編に寄せたレイアウトを検討 ▶ 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 ▶ 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 ▶ 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) ▶ 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
成田市場外の国内関係者	<ul style="list-style-type: none"> ● 今後の環境変化に対応できる施設整備 ● 衛生管理が整った閉鎖型施設 ● リバックや加工、輸出手続きが1か所で行える施設の整備 ● 全魚種・全海外認証に対応できる加工場の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 今後の改築等に備えた柔軟性を持たせた施設設計 ▶ 青果・水産売場は閉鎖型施設とする ▶ 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 ▶ 高度物流拠点棟内に専門加工場を設置
成田市場外の海外関係者	<ul style="list-style-type: none"> ● 衛生管理とコールドチェーンの確保 ● 中食商品の開発と同需要に対応できる施設の整備 ● 輸出入の双方が可能な施設の整備 ● 海外での拠点・施設の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 閉鎖型施設の市場整備 ▶ 細かな加工需要に対応できる加工施設の整備 ▶ 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 ▶ 長期的に海外拠点の設置を検討

図表 3-3 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	新市場の「機能・運営（ソフト）」面	
	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"> ● 卸の品揃えの充実、地元食材の取り扱い強化 ● 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 ● 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 ● 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 ● 臨機応変に利用できる加工機能の充実 ● 輸出促進機能の他、輸出を支援する機能の充実 ● 海外バイヤーへ直接売り込み・商談ができる機能 ● 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) ● 輸出で課題となる決済の支援 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 ▶ ルールの整備と徹底、罰則規定等 ▶ 新規仲卸の公募検討 ▶ 民設ゾーンに集客施設機能を確保し、仲卸等の出店も促す ▶ 加工施設のスペース以外の他、委託加工機能の確保も検討 ▶ 市場内で輸出を支援(実施)する組織の立ち上げを検討 ▶ 海外バイヤーが常設し、常時商談できるゾーンの設置を検討 ▶ 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 ▶ 輸出支援組織が運営する決済システムの構築を検討
成田市場外の国内関係者	<ul style="list-style-type: none"> ● 配送の多様化 ● ワンストップで輸出手続きが完結する機能 ● 海外バイヤーに直接アプローチできる施設の整備 ● 輸出支援を行う組織の発足 ● 他市場と差別化できる商品の確保 ● 海外旅行者のお土産需要対応 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 ▶ 公設エリアにワンストップ輸出拠点エリアを設置 ▶ インターナショナルエリアの設置を検討 ▶ 輸出支援組織の立ち上げを検討 ▶ 中期的に輸出専用商品の開発検討 ▶ 集客施設の商品が繰り返し空港で受け取れるサービス等を検討
成田市場外の海外関係者	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 利便性の高い注文機能 ● ハンドキャリー需要への対応 ● 活魚商品の充実 ● 成田でしか買えない商品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 ▶ ECサイトのシステム構築を検討 ▶ 集客施設機能やECサイト等の充実 ▶ 卸にいけすの設置を要請 ▶ 成田ブランドや輸出商品の開発

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定めている。

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

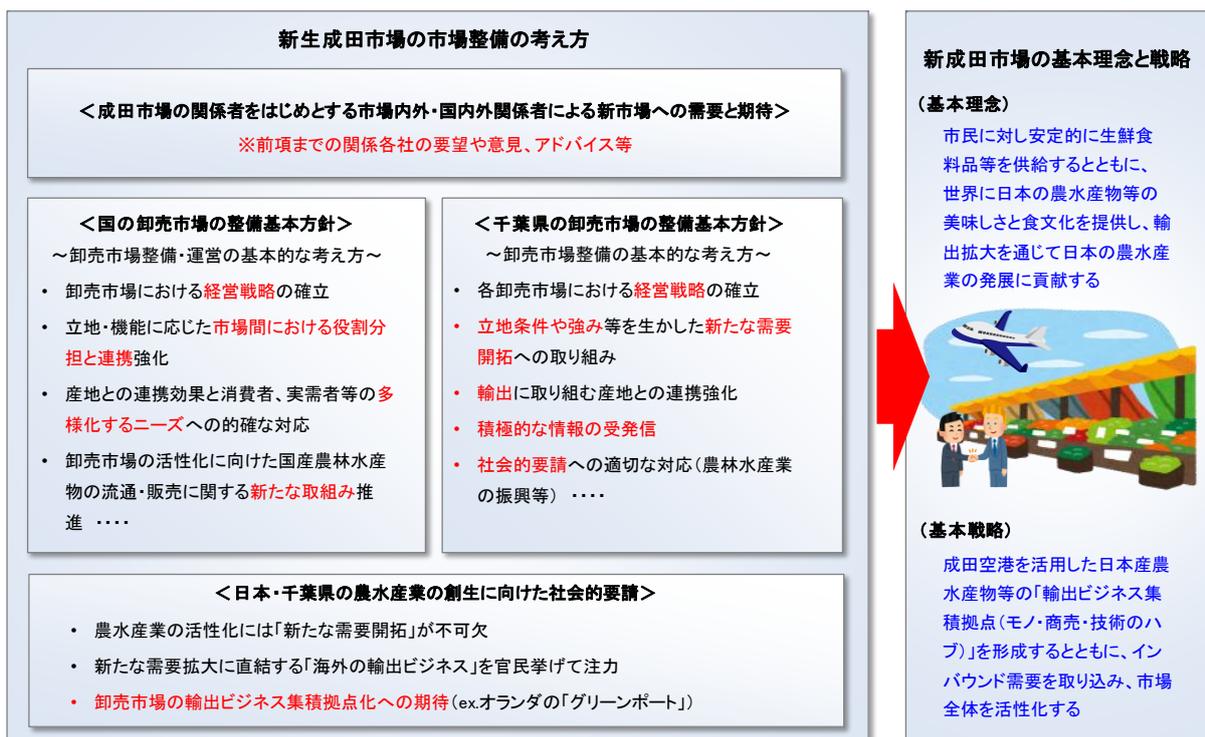
基本戦略

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 3-4 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。

新生成田市場の事業領域は、短期的に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り、中期的に注力する事業領域は商品開発である。また、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。

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。

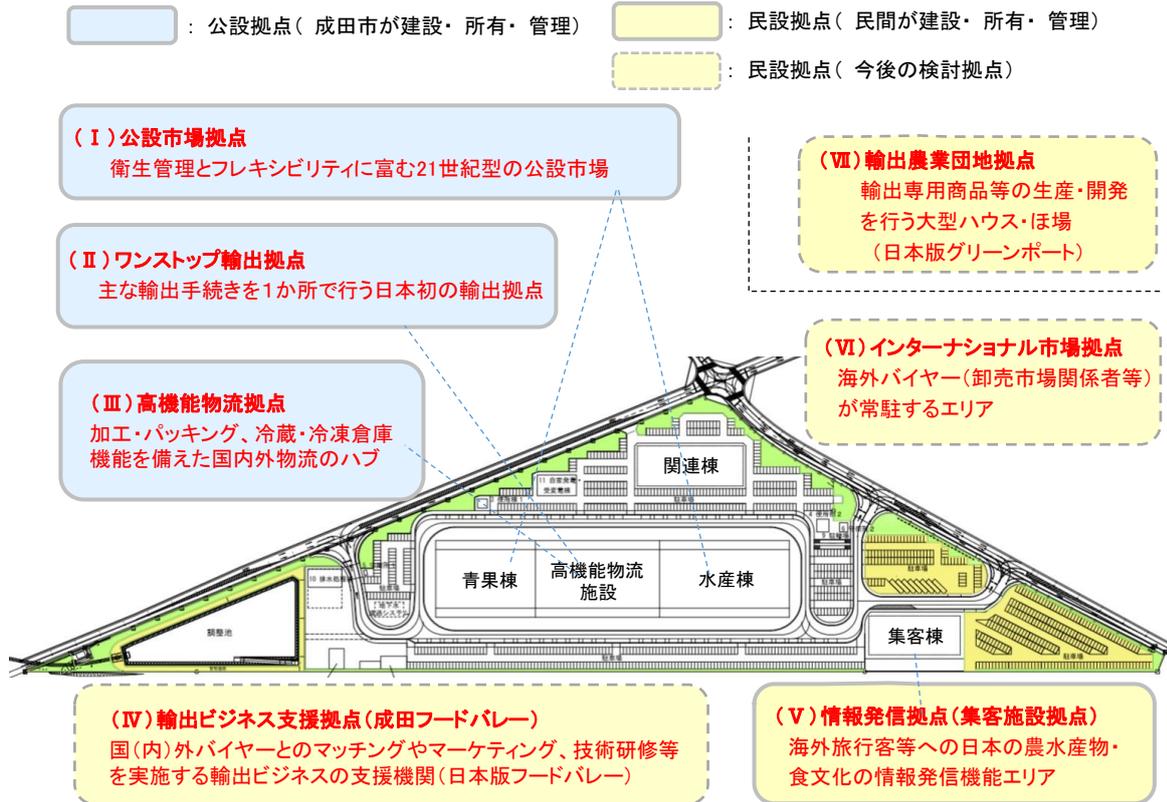
図表 4-1 新生成田市場の事業ビジョン

新生成田市場の事業ビジョン	
基本理念(事業の定性目標) 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、市場全体を活性化する	
事業領域(ドメイン) (短期:2021年～) ● 「公設」と「民設」エリアにおける各拠点の立ち上げ ● (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 ● 世界各国の卸売市場等と連携ビジネスの開始(輸出拡大) (中期:2024年～) ● 輸出専用商品(成田輸出ブランド商品)の開発・上市 (長期) ● 海外各地に「(仮称)ジャパン・マーケット」を出店	提供価値 (対地域農水産事業者) ● 輸出分の出荷「数量」増加による所得向上 ● 「成田ブランド」商品の開発による他地域との差別化 (対仲卸・輸出事業者) ● 輸出による扱量増加、品揃え拡充、衛生管理体制の充実 ● 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 (対顧客・バイヤー) ● 鮮度向上・ロス率低下、多種多様なニーズへの対応
財務等目標(事業の定量目標) 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。	

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)国際市場拠点、(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)国際市場拠点」、「(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。また、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。

(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、検疫や爆發物検査、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。

(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、農水産物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。

(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。サービス例としては、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が考えられる。

(Ⅴ)情報発信拠点

情報発信拠点（集客施設棟）は、海外旅行客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。

(Ⅵ)国際市場拠点

国際市場拠点は、今後検討を進めていく拠点である。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。

(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る。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を目指す。

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 4-3 のとおりである。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。

図表 4-3 新生成田市場の取扱高計画

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。

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があるものとする。

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。

5.2 新生成田市場の事業戦略

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 5-1 成田市場の事業戦略

<p>(1) 集荷力の強化</p> <ul style="list-style-type: none">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 <p>(2) 商品力の強化</p> <ul style="list-style-type: none">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 <p>(3) 販売力の強化</p> <ul style="list-style-type: none">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 <p>(4) 管理運営手法</p> <ul style="list-style-type: none">①指定管理者制度の検討
--

(1) 集荷力の強化

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">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。

さらに、圏央道の開通や国内 LCC など活用して、全国各産地との連携を図っていく他、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

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">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

商品の多様性が直接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。

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。

（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多様なニーズに適應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、卸売市場敷地内に卸売市場と連携し「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・ウィン

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いる。

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、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。

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になっ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 5-2 のとおりである。各戦略に応じて、卸や仲卸、成田市等の市場関係者が主体となり取り組みを進めていくこととする。

図表 5-2 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	商品融通をしよ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	卸、成田市	顧客	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	卸、仲卸、成田市	卸、仲卸、輸出商社	事業者間協働	
		ワンストップ輸出拠点協議継続				
		商談会の開催				
多様なニーズに応じたサービスの強化	決済方法の多様化	卸、仲卸、成田市	顧客	事業者間協働		
	配送機能拡充					
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	卸、仲卸、成田市	顧客	事業者間協働		
	受発注システム機能の整備					

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。本輸出基本戦略は、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。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

輸出戦略ビジョン
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
輸出目標額
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
輸出基本戦略
(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掘り
(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。

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。

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。

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。

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、海外旅行客（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。

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生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、新生成田市場内に常駐することで、市場内外の関係者は、海外に行かずに直接商談が可能となる。今後、海外バイヤー等への打診と協議を継続していく。

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。

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、中食市場が拡大している。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。

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。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。

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。

ボリュームの拡大が見込まれている現地中間層の開拓に向けた商品開発が必要であり、その開発方法を今後、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検討していく。

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生成田市場に集約し、空輸による輸出のハブ化を目指す。

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”を謳う新生成田市場が取り組む価値はあるものと考えられる。

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ダー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。

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り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り組む卸売業者、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。

(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は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述べたとおり、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6-2）。

図表6-2 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。日本企業各社からアプローチが少ない現地の中規模以下の輸入商社への売り込みの他、アジア旅行客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ものの、現状、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）と事故当初の半分以下となった。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。

(イ) アメリカ向け輸出戦略

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。

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。また、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。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 6-3 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 6-3 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		2022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、仲卸・高機能拠点・輸出会社との連携 水産仲卸の新輸出組織の体制強化、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」を順次拡充	
	② 市場外各社との連携	各社との連携を探索、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、順次連携先の拡大		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	
集荷面	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の組織が商品を調達し、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
市場開拓面	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 先進的な海外市場各社へのアプローチ・協議を継続		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	情報発信拠点の事業者決定	同事業者と卸・仲卸・高機能拠点内企業の連携策検討		同事業者と卸・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	
	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		連携策の深堀り、共同での海外市場開拓等
	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				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
	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・試験輸出・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						新興国を中心に対象仕向地を拡大する
	インフラ面	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	
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 建設工事の入札、建設工事、竣工			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



成田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