

豊洲市場の事業  
(業者の負担と事業継続性)

平成29年8月10日

専門委員

梶田 晋吾

## 1 築地市場の事業概要

### (1) 築地市場の経営状況

#### ① 青果・水産物取扱数量・金額

##### ア 築地市場概況

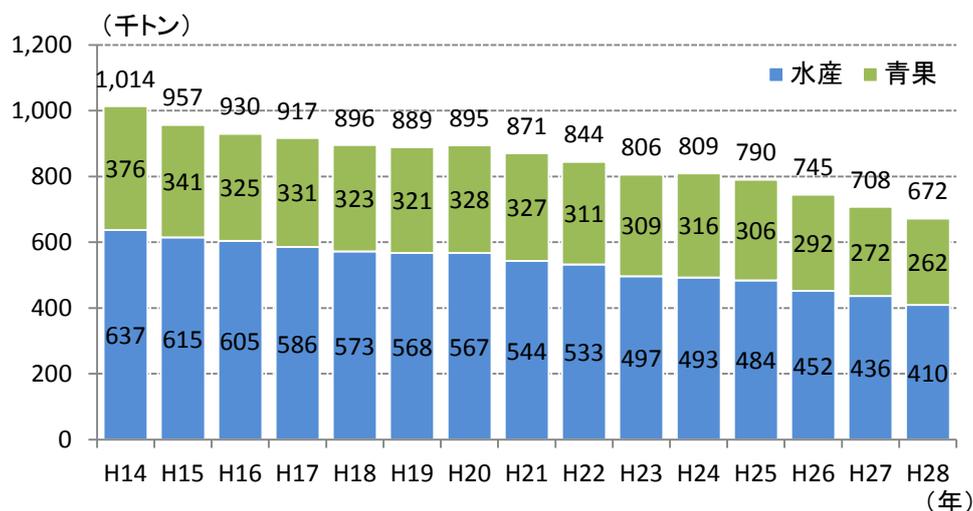
築地市場の取扱数量は平成14年以降減少傾向にある。

水産物部門については、平成14年の取扱数量が63.7万トンであったが、平成28年の取扱数量は41.0万トンとなっており、過去15年間で35.6%減少している。

青果部門については、平成14年の取扱数量が37.6万トンであったが、平成28年の取扱数量は26.2万トンとなっており、過去15年間で30.3%減少している。

市場全体で見ても平成14年と比較して33.7%減少しており、日本を代表する卸売市場である本市場においても取扱数量ベースで見ると量的推移の実態は厳しい状況にある。

図表 1 築地市場における取扱数量年次推移



(出典) 東京都中央卸売市場「市場統計情報(月報・年報)」より作成

##### イ 全国主要卸売市場間比較

全国の主な地域の拠点的な位置づけにある卸売市場の最近10年間の推移をもとに、市場間比較を行う。水産物の取扱数量は全国的に減少傾向が続いている一方で、青果の取扱数量は地方でも増加傾向にある市場と横ばい・減少傾向にある市場との違いが生じている。

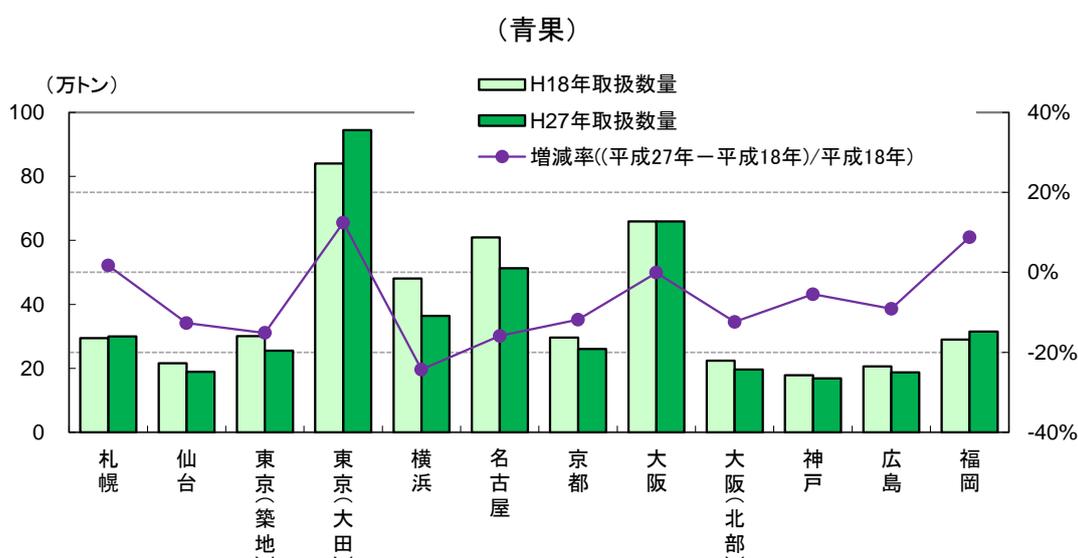
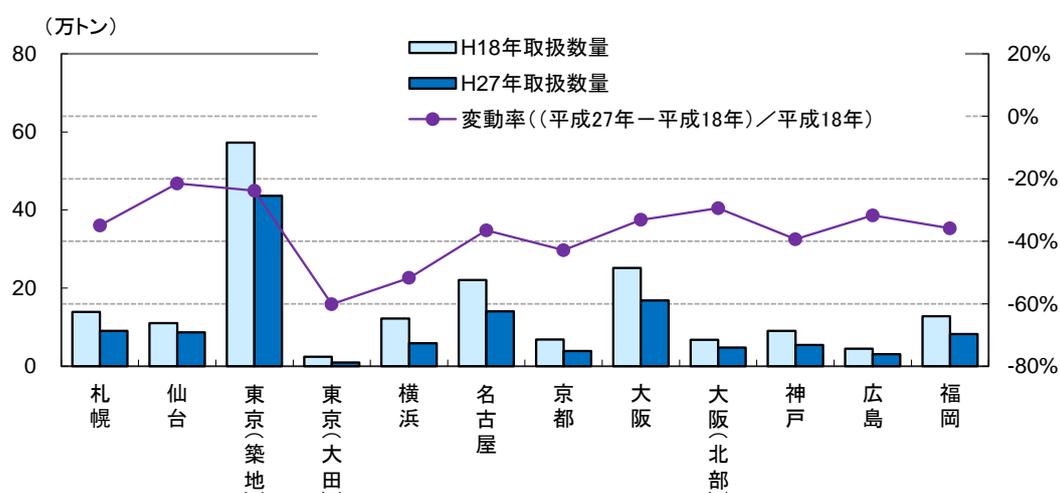
本市場においても、過去10年間で水産物の取扱数量は約24%減少している。全国主要卸売市場でも軒並み減少傾向となっており、全国平均では約41%の減少率となっている。

一方、青果については本市場における過去10年間の取扱数量は約15%減少している。青果においても、国内最大の青果市場である大田市場と、機能集約・移転を実施した福岡市場を除けば、いずれも横ばい・減少傾向となっており、全国主要卸売市場における平均では約5%の減少率となっている。

近年では、市場外流通の増加が加速しており、生鮮食料品についてもインターネットを介した商品売買等が増加傾向にある。

今後の卸売市場は、市場間競争のみならず、大手量販店や飲食店、コンビニエンスストア、インターネット販売等多種多様なチャネルとの競争が一層激しさを増していくことが予測される。こうした中で、本市場は国内最大の水産物市場を有する特徴から、今後の取組についても全国他市場を牽引する役割を果たすという点で注目されるものであり、引き続き戦略的な取組を展開していくことが求められる。

図表 2 全国主要卸売市場における取扱数量比較  
(水産物)



(出典) 農林水産省「青果物卸売市場調査」、各中央卸売市場年報より作成

## 2 場内事業者の経営状況

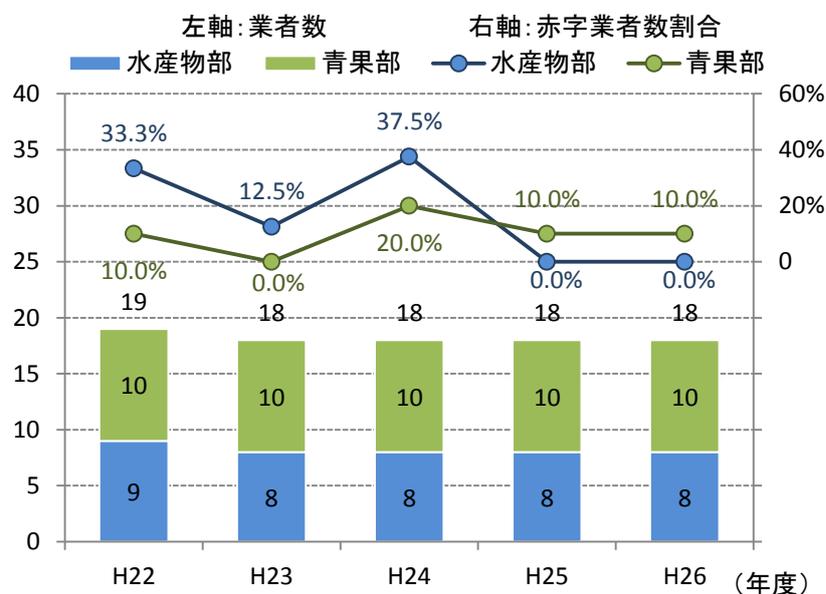
### (1) 経営状況と将来展望

#### ① 卸売業者

全国的に卸売市場経営が厳しさを増す中、東京都中央卸売市場は本市場や大田市場が全国の水産物、青果物取引を牽引する最大市場であり、全国各産地からの大量多品種集荷が可能であることなどを背景に卸売業者の経営状況は安定している。これらの企業は、売上規模で数十億～数千億（青果部 50～2,000 億、水産物部 80～1,000 億）に及ぶものであり、大企業経営の手腕やガバナンスが必要とされる。

青果部において、赤字企業が 1 社（10%）となっているが、水産物部では赤字企業は 0 社であり、過去 5 年間に於いて卸売業者の経営状況は改善傾向にあると言える。

図表 3 東京都中央卸売市場事業者の経営状況（卸売業者）



(出典) 東京都中央卸売市場「東京都中央卸売市場卸売業者総合財務諸表」等より作成

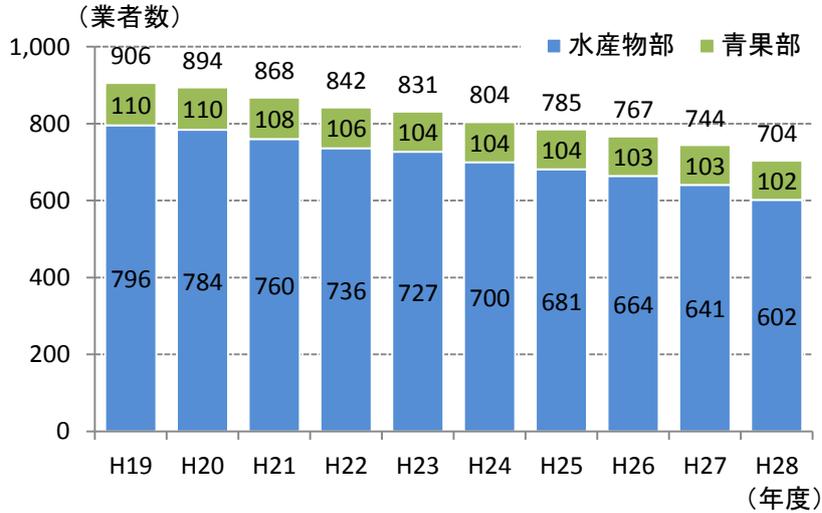
#### ② 仲卸業者

卸売業者に比べ、仲卸業者は厳しい経営状況にある。

本市場における仲卸事業者数の推移をみると、水産物部は平成 19 年度から 194 社（24.4%）減少している。また、青果部は平成 19 年度から 8 社（7.3%）減少している。

とりわけ、水産物部の仲卸事業者は売上 3 億円以下の規模が過半数を占め、さらに売上 1 億円未満が 1 / 3 程度を占めるなど、中小規模の企業が多数集積する構造である。このため、企業活動の在り方や経営判断など、大企業の取扱とは異なる点に留意が必要である。

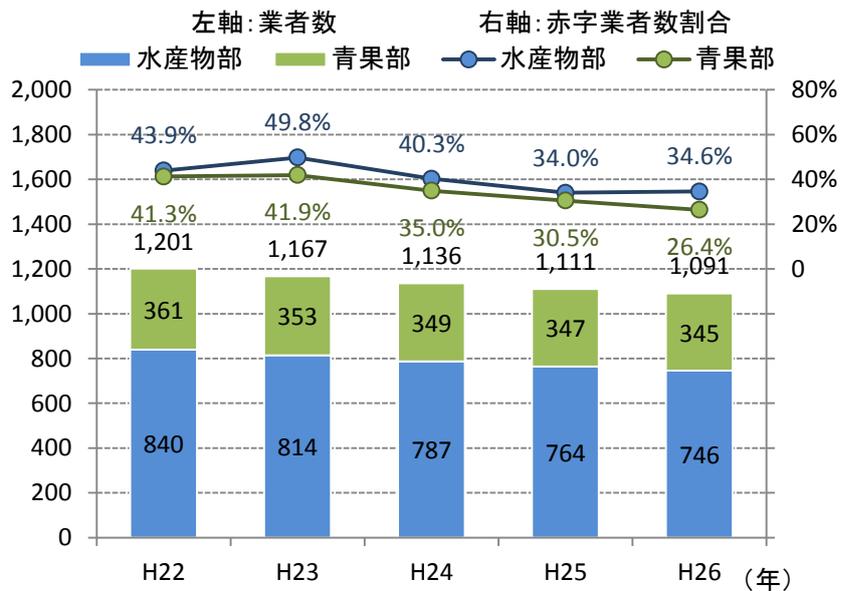
図表 4 築地市場における仲卸事業者数



(出典) 東京都中央卸売市場「仲卸業者の経営状況 (平成 28 年 3 月)」等より作成

次に、東京都中央卸売市場全体の仲卸事業者の経営状況をみると、水産物部では平成 26 年時点で事業展開する 746 社のうち 34.6%、同様に青果部では 345 社のうち 26.4%が赤字業者となっている。今後も取り巻く状況が厳しさを増す中で、経営改善等実務面だけでなく、廃業や事業承継など企業活動存続の可否判断などに迫られる市場関係者に対して、産業振興政策の観点からも市場の事業構造により則した支援等の充実が望まれる。

図表 5 東京都中央卸売市場事業者の経営状況 (仲卸業者)



(注) 仲卸業者の経営状況については母数を仲卸事業者数とし、調査時における回答事業者数とは異なる

(出典) 東京都中央卸売市場「仲卸業者の経営状況 (平成 28 年 3 月)」より作成

### 3 豊洲市場及び場内事業者の事業継続性

#### (1) 豊洲市場運営の見通し

築地市場は全国最大の水産物取扱市場として全国の市場を牽引しており、今後もその機能・役割を発揮することが期待されるが、市場全体の取扱数量は減少傾向にあり、今後もその傾向は続く可能性が高いと考えられる。

また、場内事業者の経営状況は、東京都中央卸売市場全体で眺めて、仲卸業者の約3割が赤字業者となっており、中長期での事業継続性について計画性や戦略性の明確化と実践が不可欠である。築地市場が豊洲へ移転することを契機に、仲卸業者を中心に市場関係者の廃業・整理手続等が進められてきた経緯を踏まえると、移転後においても事業環境の変化による事業者数減少は今後も続くことが予想される。

事業者数の減少は、卸売市場全体の経営力低下に直結することから、今後の市場運営においては、市場関係者の主体的な経営活動や経営判断が効果的に促進される連携・指導・支援等の選択肢をさらに充実させることが望ましいものである。これにより、従来の市場運営以上に経営的観点を重視した市場運営の在り方・実践展開が重要になると考えられる。

#### (2) 事業継続性の確保に向けた視点

平成28年1月に公表された農林水産省「第10次卸売市場整備基本方針」においては、今後の卸売市場について「経営戦略の確立」や「卸売業者及び仲卸業者の経営体質の強化」が明確に示されている。

図表 6 第10次卸売市場整備基本方針（概要）

<p>■ 基本的な考え方</p> <ol style="list-style-type: none"><li>① 各卸売市場における<b>経営戦略</b>の確立</li><li>② 立地・機能に応じた市場間における役割分担と連携強化</li><li>③ 産地との連携強化、消費者、実需者等の多様化するニーズへの的確な対応</li><li>④ 卸売市場の活性化に向けた国産農林水産物の流通・販売に関する新たな取組の推進</li><li>⑤ 公正かつ効率的な売買取引の確保</li><li>⑥ <b>卸売業者及び仲卸業者の経営体質の強化</b></li><li>⑦ 卸売市場に対する社会的要請への的確な対応</li></ol>
---

（出典）農林水産省「第10次卸売市場整備基本方針（平成28年1月）」より抜粋

本市場は全国最大の水産物市場を有する特徴を持つものの、取扱数量は過去15年間で約3割減少しているのが実態であり、積極的な売上向上、経費削減等の経営努力なくして安定した経営基盤を確保・維持出来るものではない。

また、築地市場から豊洲新市場への移転、新規の事業開始に伴い、設備投資や光熱水費等

事業者の経営において合目的かつ合理的に負担が必要になることから、さらなる収益確保・向上の活動や取組が必要である。

なお参考までに、移転に伴う試算を行っているが、1店舗事業所における運営費用モデルでの基本的な負担ケース試算では実額ベースで見た場合、大きな増加にはならず、事業環境の激変回避の措置が講じられている。

図表 7 1店舗事業所における運転費用モデルケース比較

費用項目	現 状	新市場	適 用
①施設使用料	¥15,480	¥17,845	使用料単価は現状維持
②棚使用料	-	¥975	新規：店舗棚上の使用料
③電気料	¥11,343	¥11,343	1店舗当り(全店舗平均)
④空調費	-	¥6,500 程度	新規：月額料金は平準化
⑤電話料(内線)	¥5,320	0	協会統合ネットワーク利用の内線機能
⑥電話料(直通)	¥2,500	¥2,200	協会統合ネットワーク利用のレイト料金
⑦上下水道料金	実費	実費	事業者が水道局直接支払い
⑧ろ過海水使用料	約¥6,500	約¥8,500 +下水道料金	固定費として組合より徴収。 下水道料金は従量制
⑨ごみ処理料	¥12,600	¥13,400	組合員店舗数割
⑩警備料金	¥2,477	¥3,632	仲卸売場対象で組合員店舗数割
⑪組合賦課金	¥15,000	¥15,000	—
⑫市場協会費	¥760	¥760	協会設定で組合員店舗数割
⑬青年活動後援会費	¥200	¥200	—

(出典) 東京魚市場卸協同組合「新市場ニュース第38号(平成29年1月)」より抜粋

前章において、豊洲への移転に伴い、開設者にとって市場会計の健全な運営を実現するためには、一層の効率的・効果的な取組が必要不可欠になることを述べた。同様に、市場関係者にとっても、今後も着実な事業・経営を継続展開するためには、経営的観点から明快な計画性や実効性の高い実践を展開していくことが求められる。