

コラム市場の声① 川崎市中央卸売市場

- ・統計データや独自調査により、市場の現状や課題を市場関係者同士で共有できました。
- ・経営展望は市場関係者の共通認識を見える化したコミュニケーションツールです。



市場名	川崎市中央卸売市場北部市場		
所在地	神奈川県川崎市宮前区水沢1丁目1番1号		
開設者	川崎市		
敷地面積	168,587㎡		
取引品目	青果・水産物・花き・加工食料品等		
業者数	卸売業者：青果部1社、水産物部2社、花き部1社 仲卸業者：青果部15社、水産物部50社、花き部2社（経営展望策定日現在）		
経営展望策定年度	平成28年2月	公開の有無	川崎市HP上で公開

策定に当たっての工夫

➤ 全ての市場関係者が共感できる経営展望をつくることを心がけました。（開設者）

市場関係者間には意見や価値観の相違がありましたが、相違点ではなく、共感できる事柄に注目し、それを抽出・整理していくことで、全ての市場関係者が納得できるものを目指しました。

➤ 市場関係者へのアンケートやヒアリング調査結果を行動計画に反映しました。（開設者）

事前にアンケートやヒアリング等で各関係主体とコミュニケーションを行い、そこで出た意見をもとに取組主体を決めたため、行動計画の策定はスムーズに進みました。

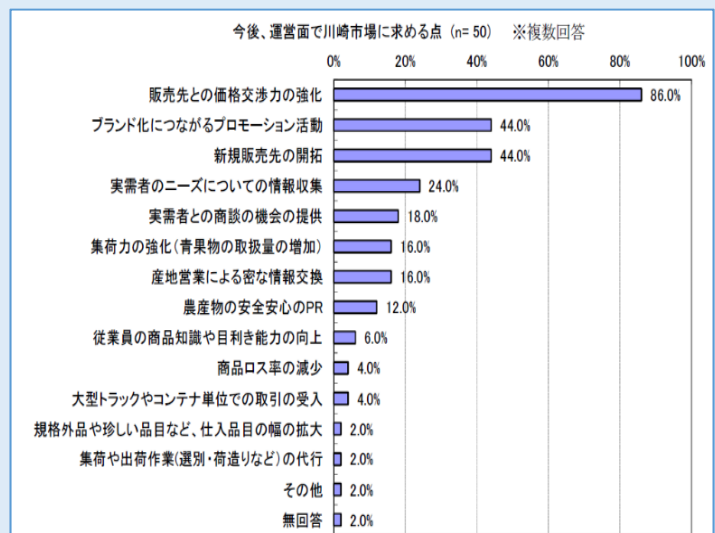
市場関係者の声

➤ 各種データの整理を充実させることにより、関係者が市場全体の現状・課題を改めて確認できました。（卸売業者）

自社の販売先や販売量等のデータについては把握していますが、他社も含めた市場全体の数字として把握することはなかなかできませんでした。

経営展望で整理された多くの統計データは、業者間で共通の現状認識として役に立っています。これにより、今後の業者間で連携した売り方等の協力体制等を考えることができると考えています。

図 開設者が実施した出荷者へのアンケート結果



出典：川崎市卸売市場経営展望 「川崎市卸売市場経営プラン」

➤ 経営展望は市場関係者の共通認識を見える化したコミュニケーションツールです。(開設者)

経営展望は、あくまで市場関係者が同じ方向を向くためのコミュニケーションツールであり、作ることに満足するのではなく、ここで作られた共通認識のもと今後具体的に活動していかなければならないと考えています。

経営展望に統計データやアンケート結果などを多用し、当市場が抱える課題や経営展望に掲げる施策の根拠を明らかにすることで、市場関係者の共通認識を形成するとともに、今後の取組を市場一丸となって進める原動力となることを期待しています。

➤ 今後計画を進めていく中で、新たに課題が生じたら、その都度話し合っって柔軟に対応したいと思います。(卸売業者)

経営展望の策定により、各関係者が、現状何が問題かということ共有することができたと感じています。やはり、現状認識がないと新しいことはできません。今後も、将来の市場を作っていく若い人たちが、しっかりと現状認識をして、それに対して意見を出して新しい市場をつくっていかねばならないと考えています。

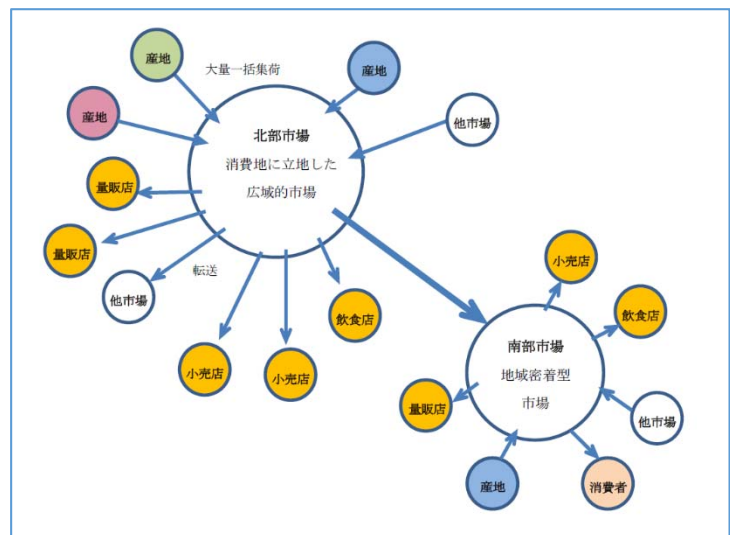
今の課題は、五年後の課題とは限りません。そのため、今回の経営展望における今後の施策については、現時点できちっと決めるのではなく、計画を進めていく中で新たな問題が生じたら、次の世代の卸売業者さんや仲卸業者さんたちが、その都度話し合っって決めていく必要があると考えています。

ここを工夫しました！

中央卸売市場と地方卸売市場の役割分担の明確化

川崎市には中央卸売市場である北部市場と地方卸売市場である南部市場があり、両市場がそれぞれの特徴に合わせた取組を行うことにより、「高い公共性を持つ社会インフラ」としての役割を担っていくものと考えています。そこで、両市場を含めた経営展望を策定することとし、それぞれの将来ビジョンを、中央卸売市場である北部市場は「消費地に立地した広域的市場」、地方卸売市場である南部市場は「地域密着型のコンパクト市場」として位置づけました。中央卸売市場と地方卸売市場の役割を明確化することにより、首都圏からの広域エリアからの需要だけでなく、川崎市の中心市街地からの細かい需要にも応えられる市場となるよう、場内事業者と連携して取組を進めます。

図 川崎市卸売市場経営展望における将来ビジョン



出典：川崎市卸売市場経営展望 「川崎市卸売市場経営プラン」

コラム市場の声② 浜松市中央卸売市場

・経営展望はわたしたちの市場のこれからを示した指針です。



市場名	浜松市中央卸売市場		
所在地	静岡県浜松市南区新貝町 239 番地の 1		
開設者	浜松市		
敷地面積	165,068 m ²		
取引品目	青果・水産物		
業者数	卸売業者：青果部 2 社，水産物部 2 社 仲卸業者：青果部 11 社，水産物部 9 社		
経営展望 策定年度	平成 28 年 3 月	公開の有無	非公開

策定に当たっての工夫

- 経営展望策定委員会の前段階で「あり方研究会」を設置し、今後の市場の方向性を検討しました。
(開設者)

策定委員会を立ち上げる前に、市場関係団体により構成される「今後の浜松市中央卸売市場のあり方研究会」を設置し、毎月一回の割合で卸業者が中心になって今後のあり方について検討を行いました。「あり方研究会」で経営展望の策定方針に関して卸業者の大まかな合意形成がされた中で、市場関係者に情報を伝えるようにしました。

- SWOT 分析を行い市場の共通課題を把握しました。(開設者)

SWOT 分析作業はコンサルタント業者に協力いただきました。浜松市中央卸売市場は、静岡県西部の拠点市場であると共に、高速道路等交通の利便性が高い場所に立地している強みを改めて確認することができました。SWOT 分析は経営展望における今後の各種戦略や計画の根拠となっています。

今後の取組

- 今後は「あり方研究会」を「経営展望実施推進委員会」に改めた体制で計画を具体化していきたいと考えています。(開設者)

経営展望の位置づけは、今後の市場の大まかな指針です。経営展望で掲載している指針をもとに、今後は「あり方研究会」を「経営展望実施推進委員会」に改めた体制で計画を具体化していきたいと考えています。

図 浜松市中央卸売市場のせりの様子



出典：浜松市中央卸売市場協会 HP

コラム市場の声③ 新潟市中央卸売市場

・各部門別にワーキンググループを設置し、グループごとに分析等作業を行ったことで、各業者が主体的に経営展望策定に関与することができました。

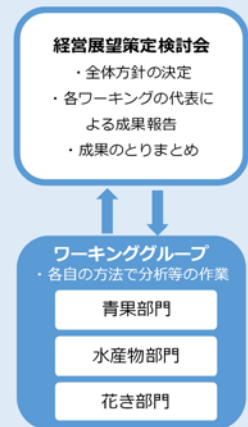


市場名	新潟市中央卸売市場		
所在地	新潟県新潟市江南区茗荷谷 711 番地		
開設者	新潟市		
敷地面積	267,637 m ²		
取引品目	青果・水産物・花き		
業者数	卸売業者：青果部 1 社，水産物部 2 社，花き部 1 社 仲卸業者：青果部 16 社，水産物部 16 社，花き部 3 社		
経営展望策定年度	平成 27 年 4 月	公開の有無	新潟市 HP 上で公開

策定の経過

- 策定検討会では部門別にワーキンググループを設置し、グループごとに課題の把握から目標の設定までの作業を実施しました。（開設者）

経営展望策定に関する検討は、最初に意見交換会という形で市場の関係部署の方にお集まり頂き、策定作業の進め方等を議論しました。その後、各部門の代表の方に集まってお頂き、策定検討会を立ち上げ、検討会の中で部門別（青果部・水産物部・花き部）に、ワーキンググループ（WG）を設置しました。各WGでは、現状・課題の把握から、目標の設定までの作業を行い、それを受けて検討会では各WGの成果報告を行っていただきました。



- 各部門別に SWOT 分析を実践してもらうことにより、詳細な課題把握が実現しました。

（開設者・卸売業者）

SWOT 分析については、まず、開設者から分析事例を紹介して、実際の分析作業は各WG内でそれぞれの方法で実施しました。そのため、部門ごとに SWOT 分析に関する項目収集の方法は異なります。

青果部門では、WG 結成前から独自に分析や方向性について検討を行うグループを設けていたため、そこでの成果を基礎データとして今回の SWOT 分析にも用いています。

水産物部門では、まず、卸売業者・仲卸業者の各社で作業を行ってもらい、それをWGで報告する方法で行いました。そのため、卸売業者別にやり方は異なるかと思えます。例えば、社員全員にアンケートを行い SWOT 分析の項目の洗い出しを行った会社もあります。

花き部門では、卸売会社の経営陣が中心になって SWOT 分析を実施しました。行動計画等の施策内容については、5 年計画を策定していたため、これと経営展望と照らし合わせて作業を行いました。

経営展望策定後の進捗確認

➤ 経営展望策定後は行動計画の進捗に関する担当者会議を実施しました。（開設者）

経営展望策定後は、毎年度 3～4 回ほどWGの代表の方に集まっただき、行動計画の進捗を確認するための担当者会議を開いています。年度ごとに行動計画の中で重点的に取り組む項目を挙げていただき、その進捗状況を会議の中で共有しています。進捗を関係者同士で共有することで、お互いが意識を高めながら取り組んでいただけるようにしています。

経営展望を踏まえた取組

➤ 大規模災害が発生しても市場機能が維持できるように「非常時対応マニュアル」を作成しました。（開設者・卸売業者）

卸売市場は非常時においても、生鮮食料品等の供給拠点としての役割を果たす必要があると考えています。そのため、新潟市の経営展望では「危機管理体制の確立」を戦略の一つに掲げ、その戦略の具体的取り組みの一つとして、災害発生時に市場関係者が速やかに対応できるよう、「災害時対応マニュアルの整備」を記載しています。

これまで新潟でも中越地震や中越沖地震等の大きな地震災害に見舞われています。当時から青果部の運送業務を担う子会社が、地震発生直後から青果物を運送するトラックを緊急車両とするための要請を出して、新潟県内全域に青果物を配送できるようにしたという経緯があります。

水産物部門でも、経営展望で災害時対応マニュアルを整備することが掲げられたことで、青果部門のような対応策を共有することができるようになりました。

既に取り組み始めています！

情報受発信機能の強化戦略の「食育・花育活動の推進」

- ・経営展望の情報発信戦略の中で示されている、新聞広告や講演、出前事業、体験ツアーなどの施策は、既に部門別にグループを作って実施しています。（開設者）
- ・青果部の小学校等での出前授業では、産地の方にも参加していただき、子供たちにりんごやみかんなどを渡して、紙芝居等を使って 30 分程度の授業を行っています。また、体験ツアーも産地と市場を実際に巡ってセミナーなどを実施しています。（青果部卸売業者）
- ・水産物部の出前授業では、卸売業者のおさかなマイスターが子どもたちに魚の魅力や素晴らしさを伝え、食育の推進に取り組んでいます。魚の栄養・魚の旬・魚の仕組みの講義や、魚の調理・実食を行なっています。（水産物部卸売業者）
- ・花き部の出前事業は、今年度から実施しています。実際に花に触れてもらいながら、せりの仕組みや花の種類、花の使い方を知ってもらうようにしています。（花き部卸売業者）

図 各部門別に実施している食育・花育活動の様子



青果部



花き部



水産物部

出典：新潟市中央卸売市場

(別紙 1)

経営展望の策定について

経営展望は、卸売市場を一つの経営体として捉え、将来を見据えた経営戦略的な視点から、当該卸売市場の将来方向とそのために必要な創意工夫ある取組を検討し、実行に移す体制を構築するために策定するものである。

具体的には、開設者及び市場関係業者が一体となって、市場全体の経営戦略的な視点から、それぞれの市場の位置づけ・役割、機能強化の方向、将来の需要・供給予測を踏まえた市場施設の整備、コストも含めた市場運営のあり方等を明確にしたものである。

以下に、経営展望の策定に当たっての基本的考え方、策定の手順等経営展望の策定についての具体的な考え方を示すので参考にされたい。

1 経営展望の策定に当たっての基本的考え方

(1) 卸売市場における経営展望は、「当該市場が国民へ生鮮食料品等を安全かつ安定的に供給するという公共性を発揮しつつ、取扱金額・数量の増加やコストの削減等を通じて、開設者や卸売業者、仲卸業者等の市場関係者の経営改善を図るなど、経済性を発揮していくために、多様な市場関係者が長期的に何をどのように 行っていくべきかを示すもの」である必要がある。

(2) このうち、「経済性を発揮していくために、多様な市場関係者が長期的に何をどのように行っていくべきか」という点に関し、中央卸売市場においては、産地や生産者から大量の物品を集荷し、これを販売(卸売)する卸売業者と、卸売業者から物品を買い受け、小売業者等の実需者へ販売する仲卸業者が存在し、両者が生産者や実需者の利害を代表して対峙することにより公正な価格形成がなされており、両者の利害は対立する面もあることから、卸売業者や仲卸業者としては、自らの利益を追求するために、自らの最適のみを確保するということが考えられる。

しかし、卸売業者の産地からの集荷機能が低下した場合には仲卸業者の買受けに支障が生じ、逆に、仲卸業者の実需者への分荷機能が低下した場合には卸売業者の販売に支障が生じるなど、両者は言わば運命共同体とも言える関係にある。このため、卸売市場における経営展望の策定に当たっては、卸売業者、仲卸業者といった個別の主体ごとに最適を図るのではなく、個別の主体が多少の負担を負うことになることを認識しつつ、市場全体としての最適を図るという観点をすべての市場関係者が共有した上で検討する必要がある。

また、「多様な市場関係者が長期的に何をどのように行っていくべきか」の検討に当たっては、部類ごとに検討すべき項目はもちろんのこと、市場全体としての総合的な物流体系をどのように構築していくかなど、部類横断的に検討すべき項目も存在することから、経営展望は、当該市場全体をカバーしたものとすることが基本であると考えられる。このため、複数の取扱品目の部類がある市場においては、まずは部類ごとの基本戦略(ビジネスモデル)や行動計画を検討し、その後、当該市場全体としての経営展望を取りまとめて策定することを基本とする。

2 経営展望の策定の手順

市場全体としての最適を図るという観点から、市場関係者が市場全体の客観的な状況について共通認識を持つことが戦略を立てていく上で非常に重要であり、こうした共通認識を持った上で、市場全体としての基本的な方向性を決め、それに基づいて市場関係者それぞれが行うべき行動を記した個別・具体的な計画を立てていくことが有効な手法であると考えられる。

具体的には、以下のような手順をとることが望ましい。

(手順 1) 検討体制の構築

(手順 2) 外部環境及び内部環境の分析

(手順 3) 基本戦略(ビジネスモデル)の策定

- (手順4) 行動計画の策定
- (手順5) 行動計画の取りまとめ
- (手順6) 経営展望の公表
- (手順7) 基本戦略・行動計画の遂行
- (手順8) 行動計画の遂行状況の評価と見直し

(1) 検討体制の構築 (手順1)

- ① 経営展望は、市場全体としての最適を図るという観点から、当該市場のあり方や運営方針等を明確化するものであり、関係者が一堂に会し、検討を尽くす必要があることから、この検討を行う場として、協議会等の合議機関を設置する。

また、複数の取扱品目の部類がある市場においては、部類ごとの実情に応じた基本戦略及び行動計画を検討するため、合議機関の下に当該市場の青果、水産、食肉、花き等の部類ごとの検討組織を設置する。

- ② 経営展望を検討する合議機関として、新規に協議会等を設置することが基本となると考えるが、開設運営協議会に開設者を加えるなど既存の機関を活用することを妨げない。ただし、いずれの場合であっても、十分な議論を尽くすことができるような開催回数の確保や、自由闊達な議論を行うことができるような議事運営の確保に留意する。

- ③ 経営展望を検討する合議機関のメンバーとして、当該市場の開設者、卸売業者、仲卸業者等すべての市場関係者が参画することを必須とする。

また、(2)の外部環境の評価に当たり、生産者、実需者等の市場ユーザー(顧客)の意見等を把握する必要があることから、臨時委員又はオブザーバーとしてこれら顧客の参画を得ることが望ましい。

さらに、(2)～(8)の全体を通じて、経営的な観点からの議論が必要となることから、臨時委員又はオブザーバーとしてコンサルタント、シンクタンク等の外部の専門的調査機関の参画を得ることが望ましい。

(2) 外部環境及び内部環境の分析 (手順2)

- ① 当該市場を取り巻く外部環境の評価(機会・脅威の把握)

- (1) 当該市場の顧客である生産者や実需者等(当該市場を利用していない者を含む。)が現在販売又は購入している品目やその金額・数量、これらの将来予測等について評価するとともに、当該顧客に対して、当該市場に求めている商品・サービスの内容(品質、品揃え等)や、当該市場が提供する商品・サービスが期待するレベルに達しているか等についてヒアリング、アンケート調査等を行い、当該市場に対するニーズ、不満等を明らかにする。

経営展望の策定に当たっては、このように顧客ニーズ主導で検討を行っていくマーケットイン型の発想をとることが重要である。

- (2) 当該市場の競合相手(他市場、あるいは市場外流通)の取扱品目やその金額・数量等の状況、対象とする顧客の範囲や営業範囲等について評価する。
- (3) 当該市場の置かれた地理的・経済的・社会的な条件(産地からの距離、道路・港湾等の整備状況、周辺地域の食品産業の状況、周辺地域の人口・世帯構造等)、当該市場に対する社会的な要請(環境問題への対応等)について評価する。
- (4) (1)から(3)により、当該市場の外部に、どのような機会(当該市場に対するニーズや要請)があり、どのような脅威(当該市場の利益を圧縮する要因)があるのかを把握する。

- ② 当該市場の内部環境の評価(強み・弱みの把握)

- (1) 当該市場の有形資産（施設・設備等）、無形資産（産地と卸売市場が協力して作り上げた商品ブランド等）、人的資源（従業員の能力、従業員数等）等の経営資源について、当該市場の競合相手との比較を行いつつ、評価を行う。
- (2) (1)の経営資源を生かして、当該市場における業務を遂行していく能力（マーケティング、品揃え、品質保持、情報受発信、物流等）について、当該市場の競合相手との比較を行いつつ、評価を行う。
- (3) (1)及び(2)により、当該市場が競合相手と比較して、どのような点が強みであり、どのような点が弱みであるかを把握する。

③ 外部環境及び内部環境の分析による方向性の抽出

①により、当該市場が利用可能な機会、回避すべき脅威が明らかとなり、また、②により、当該市場が有する強みと弱みが明らかとなるため、以下のとおり、強みと機会による積極的方向性、強みと脅威による脅威の解消の方向性、弱みと機会による弱みを強みに変える方向性、弱みと脅威による縮小・撤退の方向性の4つのパターンの組合せにより、当該市場の目指すべき方向性を検討する。

その際、どのような集荷先や販売先をターゲットとし、どのような商品・サービスを提供していくのか、また、市場施設も含め必要となる体制をどのように構築していくのか等の機能強化の方向性を明らかにする。

(1) 積極的方向性（強みと機会）

機会と強みによる積極的戦略を打ち、強みを活かした更なる役割・機能強化が期待できるもの。

(2) 脅威の解消の方向性（強みと脅威）

強みを活かし、脅威の解消を行う戦略により、役割や機能の強化が見込まれるもの。

(3) 弱みを強みに変える方向性（弱みと機会）

強みのある市場との連携や経営資源の投入により弱みを強みに変える戦略により、役割や機能の強化が見込まれるもの。

(4) 縮小・撤退の方向性（弱みと脅威）

商品やサービス等を縮小・撤退する戦略により、マイナス効果を減らすことが期待できるもの。

(3) 基本戦略（ビジネスモデル）の策定（手順3）

(2)で行った外部環境及び内部環境の分析から導いた方向性に基づき、合議機関において目指すべき市場の基本戦略（ビジネスモデル）を定める。

基本戦略（ビジネスモデル）については、地域内における生鮮食料品等の安定的な供給を基本としつつ、

- ① 大規模な集荷・分荷機能の発揮
- ② 産地との連携による魅力ある生産物の集荷・販売
- ③ 加工・業務用ニーズに対応した機能強化と商品開発
- ④ 輸出等を通じた新たな需要開拓
- ⑤ ①から④までの複合型

が考えられるが、これら以外のビジネスモデルを定めることも可能である。

(4) 行動計画の策定（手順4）

① (3)で策定された基本戦略（ビジネスモデル）を実行に移すために、部類毎の検討組織において、開設者・市場関係業者それぞれが今後取り組むべき具体的な取組内容等を定めた行動計画を策定する。

行動計画で定める項目は以下のとおり13項目あり、各ビジネスモデル毎にそれぞれ13項目の中から必要に応じ選択の上、定めるものとする。また、当該13項目以外の項目であっても、市場の実情に応じ、必要と認められるものについては、積極的に行動計画の項目とすることが望ましい。

なお、コールドチェーンをはじめとした各種の施設整備の計画策定に当たっては、将来の需要・供給予測を十分に踏まえたものとするよう留意する。

ア 経済性の発揮のためにどのような商品・サービスを提供していくのかということに関しては、

- (1) 品質保持（コールドチェーン施設の整備計画（注1）、品質管理の高度化に向けた規範の策定及びその遵守等）
- (2) 効率的な物流体系（ネットワークを構築する相手方市場とその手法（注2）等）
- (3) 品揃え（地場産品、規格外品等多様な物品を市場に取り込む手法等）
- (4) 加工・調製（加工・調製施設の整備計画等）
- (5) 情報受発信（収集する情報の範囲・提供の方法、これに必要となる施設の整備計画等）
- (6) 取引条件（受託契約約款の見直し、予約相対取引の推進等）

イ どのように公共性を発揮していくのかということに関しては、

- (7) 取引規制のあり方（承認手続等業務規程の見直し等）
- (8) コンプライアンスの確保（食品関係法令の遵守、企業行動計画の策定の推進方策等）
- (9) 環境問題（温室効果ガスの削減計画（注3）等）
- (10) 市場に対する理解の醸成（市場開放、食育等）
- (11) 災害時対応（危機管理体制、事業継続体制の構築等）

ウ 商品・サービスの提供に必要となる体制をどのように構築するのかということに関しては、

- (12) 開設者の業務運営体制（地方公営企業法に基づく管理者制度の活用、運営コスト軽減の観点からの地方自治法に基づく指定管理者制度の活用、職員の配置の見直し等）
- (13) 卸売業者、仲卸業者等の市場関係業者の業務運営体制（統合による大型化、他の業者との連携、従業員教育等）

（注1）コールドチェーン施設の整備計画に盛り込む事項としては、以下のような事項が想定される。

- ・コールドチェーンに対する考え方（各市場の特性に合わせてどの部分を強化するかを記載（例：冷蔵品の取扱いが多いことから冷蔵庫中心の整備を進める。））
- ・その市場における低温卸売場、冷蔵施設等の整備水準の数値目標及び目標年度（基本方針の目標年度である平成27年度を超えることも可とする。）
- ・各施設の整備主体と整備スケジュール

（注2）当該市場が周辺市場とネットワークを構築するに当たっては、当該市場と周辺市場との間で、少なくとも以下のような事項について検討を行うことが必要となるものと想定される。

- ・情報処理等に係る共通システムの導入
- ・連携物流システムの導入
- ・売買参加者の承認要件の緩和
- ・第三者販売（市場間連携）の活用
- ・連絡体制の構築

（注3）温室効果ガスの削減計画に盛り込む事項としては、以下のような事項が想定される。

- ・温室効果ガス削減に対する考え方（各市場の特性に合わせてどの部分を強化するかを記載（例：事務所棟の整備にあわせて太陽光発電を設置する。））

- ・ 温室効果ガス削減のための取組（施設整備を含む。）の内容、削減目標及び目標年度（基本方針の目標年度である平成32年度を超えることも可とする。）
- ・ 各取組の主体と取組スケジュール

② 行動計画は、各部類及び各ビジネスモデル毎に作成するものとし、以下の内容を記載することが望ましい。

- ・ 作成日、作成部類
- ・ ビジネスモデル
- ・ 戦略（外部環境及び内部環境の分析による方向性）
- ・ 行動計画の項目（手順4の①の(1)～(13)等）
- ・ 長期目標（重要目標達成指標（KGI:Key Goal Indicator））
目指すべき当該市場の状況を設定するため、目標年度までの達成目標を設定する。この時、可能な限り数値化した目標を設定する。
- ・ 短期目標（重要業績評価指標（KPI:Key Performance Indicator））
計画の達成状況を把握するために短期の目標を設定する。ここでは取組実績などを計測し、取組内容の改善に役立てる。この時、可能な限り数値化した目標を設定する。
- ・ 具体的な取組内容
目標に向けた具体的で実行性のある取組を記載する。
- ・ 担当者
それぞれの取組の進捗状況を管理・把握するため、主担当と副担当を設定する。
- ・ 工程表
短期（1年）、中期（2～3年）、長期（3年以上）といったスパンでさらに期間ごとに行う具体的な取組も記入する。

（5）行動計画の取りまとめ（手順5）

（4）で策定した行動計画について、当該市場としてどのような状態となることを目指すのか市場関係者間で共通認識を持っておくことが必要であるため、各部類で策定・評価された行動計画を毎年度合議機関で取りまとめるものとする。

（6）経営展望の公表（手順6）

（3）で策定した基本戦略及び（5）でとりまとめた行動計画からなる経営展望は、顧客である生産者や実需者等（当該市場を利用していない者を含む。）の当該市場に対する信頼や評価を高め、当該市場の利用増加につながることで、さらに当該市場における経営展望の確実な遂行が促されるという好循環が期待できることから、合議機関は、経営展望や当該市場の社会的取組について、顧客である生産者や実需者等へ可能な限り開示する。

（7）基本戦略・行動計画の遂行（手順7）

基本戦略や行動計画は、策定すること自体が目的ではなく、その市場が競争上優位に立つための手段であることから、各部類毎に策定した行動計画に基づき、開設者及び市場関係業者は、それぞれの立場で、あるいは相互に連携・協力し着実に遂行する。

（8）行動計画の遂行状況の評価と見直し（手順8）

各市場関係業者においては、日頃から行動計画の目標に関する販売データの集計等により進捗状況を確認するとともに、定期的に部類毎の検討組織において進捗状況を取りまとめの上、評価を行うものとする。また、顧客等の意見も踏まえながら、必要に応じて行動計画の見直しを行う。

3 その他

- (1) 各市場において、既に長期計画のようなものを策定しているケースが見られるが、それらの計画についても、当該市場を取り巻く外部環境に対する客観的な評価が不足している、地方公営企業としての経済性の発揮という観点に欠けているなどのケースが見られることから、2の経営展望の策定の手順を参考に見直しを行い、必要な事項の追加や修正を行う。
- (2) 経営展望の策定に当たって参考となる様式例は以下のとおり。また、事例集を別途示すので、必要に応じて活用する。

【様式例】

策定日 20XX/XX/XX
改定日 20XX/XX/XX

〇〇卸売市場経営展望

- 1 合議体の構成委員
(※複数部類がある場合は部類毎の構成委員も記載)

- 2 市場を取り巻く環境と本市場の現状と評価
 - (1) 外部環境の現状と評価

 - (2) 本市場（内部環境）の現状と評価

- 3 外部環境及び内部環境の分析を踏まえた基本的な方向性
 - ①積極的方向性
 - ②脅威の解消の方向性
 - ③弱みを強みに変える方向性
 - ④縮小・撤退の方向性

- 4 基本戦略（ビジネスモデル）
 - ・目標年度

 - ・目指すべき市場全体のビジネスモデル

- 5 行動計画
 - ・検討組織毎、ビジネスモデル毎に行動計画で定める項目

 - ・遂行状況確認

 - ・評価頻度

- 6 経営展望の公表方法

平成 28 年度農林水産政策調査
第 10 次卸売市場整備基本方針に即した経営展望の策定に係る事例等調査報告書

卸売市場の経営展望策定事例集 ～選ばれる卸売市場となるために～

発行年月日 平成 28 年 11 月 25 日

発行 農林水産省 食料産業局 食品流通課 卸売市場室
作成 社会システム株式会社
〒150-0013 東京都渋谷区恵比寿 1-20-22
TEL : 03-5791-1133 FAX : 03-5791-1144