

## 卸売業者（青果物）

# 青果物卸売業者 A 1 - 1

## 会社概要

- ・市場種類：中央卸売市場 - 関東地域
- ・青果物卸売業者
- ・売上：約 600 億円（平成 17 年度）

## ～市場外企業と連携して物流センターを立上げ総合食品商社へ脱皮～

### 1 取組の概要

#### (1)取組の内容

卸売業者、仲卸業者、物流業者（市場外一般業者）が共同出資により新会社を設立。その新会社が物流センターを建設して平成 18 年 4 月より物流業務を開始。

（新会社の概要）

- ・資本金：5 千万円
- ・出資比率：卸売業者 51%、仲卸業者協同組合 10%、市場外物流事業者 39%

卸売業者	51%
仲卸業者組合	10%
市場外物流事業者	39%
計	100%

#### (2)新会社の概要

（機能）

市場内外の顧客から委託を受け、3 温度帯で保管・仕分け・配送を実施。

（取扱品目）

青果物、日配品、冷凍食品

上記以外にも、顧客の要請によって常温流通食品あるいは資材等も取り扱う。

（対象顧客）

顧客として主として以下のような業者を想定。

- ・青果物：卸売市場の卸・仲卸業者
- ・日配品：外食事業者（チェーン展開外食事業者、給食事業者等）、中食事業者等
- ・冷凍食品：日配品と同じ

### (3)物流センターの概要

構造	鉄骨造地上5階建(荷捌き棟:ALC壁、自動倉庫棟:ガルバニウム鋼鉄壁)	
面積	敷地	事業用定期借地:7,078.81㎡(第1期借地) 総事業計画面積:約14,000㎡(第1期+第2期計画予定)
	建築面積	3,881.74㎡
	延床面積	12,740.72㎡
		・定温(+20 ) 2,468.24㎡
		・冷蔵( 0 ) 4,744.48㎡
		・冷凍(-25 ) 599.97㎡
	・自動倉庫(0 ~ -25 ) 3,920㎡(784㎡×5F) (自動倉庫保管能力) 冷凍冷蔵兼用 700パレット 冷凍専用 1,400パレット	
	・事務室 999.00㎡	
総事業費	約15億円	

### (4)稼働状況

現在、フル稼働には至っていない。

今後、以下のような取り扱いの増加を予定しており、平成19年4月頃には100%稼働となる予定。

- ・平成19年1月に外食事業者と新規業務契約予定
- ・現在、本社入場の市場で取り扱っている青果物の配送物流を徐々に同センターに移行
- ・出資者である物流事業者による新規顧客の獲得

### (5)物流センターの用地について

市場業者が取り扱う青果物以外のアイテム(日配品、冷凍食品等)も取り扱うことを予定したことから、市場敷地内に建設するわけにはいかなかった。

そのため、開設者(市)が建設予定地を市場敷地からはずし、その後、市と定期借地権契約を結び物流センターを建設した。

## 2 事業の背景と目的

本市場は中央卸売市場本場を補完する目的で開設されたが、その後の人口の伸びが開設時の想定を下回り、また、本社入場の市場との住み分けもうまくいかず、取扱高が減少していた。

本市場単独での活性化は困難であることから、本社入場の市場及び近隣市場と連携して市場活性化を目指したが、その際に、本市場は市場敷地にゆとりがあったことから

市場連携活動における物流拠点として位置づけ、農林水産省の補助事業（平成 12 年度生鮮流通ロジスティクス構築モデル事業）を実施したことがきっかけとなり、物流センターを市場内に立ち上げ市場の活性化を図ることを市場の卸・仲卸業者、開設者で数年に渡り検討してきた。

その検討の中で、自社の今後の方向性、近隣環境の変化への対応などについて以下のような認識を持つにいたった。

- ・市場卸売業者は今後は青果物単品の卸売業者から脱皮し、カット野菜はもとより加工食品、冷凍食品等も取り扱い、顧客層を小売業者中心から外・中食業者、食品メーカーにまで広げ、食品総合卸売業者を目指す必要がある。
- ・近隣地域に食品問屋あるいは量販店の物流センターが建設され、稼働するようになり、当初考えていた青果物専門の物流センターではそれらの先進的物流センターの中で埋没してしまう可能性が高い。

上記の認識を踏まえ、青果物専門の物流センターではなく日配品・冷凍食品等も扱える3温度帯対応の先進的物流センターを建設・運営し、青果物以外の食品の取扱いノウハウ、さらには物流業務ノウハウを蓄積していく必要があると考えた。

### 3 取組にあたってのポイント

中央卸売市場という公共性の高い施設において、従来のように開設者が設置するという方式ではなく、市場業者に市場外の一般事業者も加えた民間営利事業者による公共地利用という方式であったが、開設者も今のままではいけないという認識の中で理解を示し、障害の排除に努力してくれ（物流センター用地を市場敷地から外して民間事業者に定期賃貸 等）、また、仲卸業者も一体となって目的に向かって協力してくれた。

市場外の物流事業者の協力（出資）を得たことによって資金面での負担が軽減され、さらに物流業務における経験・ノウハウを新会社に導入することができた。

### 4 取組によって得られた効果

現段階ではフル稼働に至っていないが、近い将来にフル稼働が予定されており、青果物以外の食品の取り扱いノウハウを獲得し、また、取引先の幅も広がり、将来の総合的食品卸売業者へ向かっての大きなステップとなる。

市場外物流事業者の物流ノウハウの取得

### 5 今後の課題

取扱商品の確保によるフル稼働への早期移行

# 青果物卸売業者 A 1 - 2

## 会社概要

- ・前掲のとおり

## ~卸売場の密閉定温化で物流拠点価値を高めて大型量販店を取り込み~

### 1 取組の概要

#### (1)取組の内容

卸売場の一部を自費で密閉定温化

#### (2)定温卸売場の概要

- ・面積 4,062 m<sup>2</sup> (高床部 2,395 m<sup>2</sup>、低床部 1,667 m<sup>2</sup>)
- ・有効高 4m (施設内最大有効高)
- ・構造：断熱パネル方式 (一部 RC 造)
- ・温度管理：+ 10 (高床部ならびに低床部個別温度設定管理可能)
- ・事業費：約 5 億円

### 2 取組の背景と目的

産地サイド・需要者サイドからのコールドチェーンが卸売市場でとぎれるとの批判は言われ続けて久しいものがあり、このままでは市場外流通との競合に勝ち残れない。利用者の信頼をあらためて勝ち取るためにも、思い切って自費で卸売市場を定温化する必要があると考えた。

### 3 取組の効果

#### (1)大手量販店が青果物配送センターとしての価値を認めて市場利用を拡大

定温化により青果物の物流拠点としての価値が高まったことから、それまで県内で複数の物流センターを利用していた大手量販店が、青果物の一括集中配送センターとして使ってくれるようになった。

本市場の同量販店との取引は後発であり、従来は同量販店の県内の多数の店舗のうちの 10 店舗程度への納入であったが、配送拠点の提供により関係が深まったことから、現在は 20 店舗程度にまで取引を大幅に拡大することができた。

同量販店は本市場以外からの仕入品についても本市場の定温卸売場を荷受・配送センターとして利用している。しかしながら、市場施設の利用にあたっては卸売業者は使用料を支払わなければいけないことから、本市場に納入される同社の直接集荷品についても本市場を経由しての取引としてもらうことになり、利益は薄いが本市場の取扱高はほぼ倍増することとなった。

#### (2)物流ノウハウの習得

本市場の定温卸売場での上記量販店の荷受及び店舗配送業務は同社が従来利用している物流業者が実施しているが、大手量販店の最新物流システムを身近に見ることによる物流業務ノウハウの習得は将来へ向けての非常に大きな財産となる。

## 4 その他

#### (1)買付集荷の自由化

市場法の改正以降も表面上は買付集荷の割合は大きくは上昇していない。産地は買付集荷では出荷奨励金が得られないために委託販売の形態を希望する。委託販売とはいえ、事実上は断ることのできない販売指値を伴う委託であり、卸売業者にとっては本来の意味の委託集荷とは異なる形態の取引となっている。そのような委託集荷であっても産地仕切価格と販売価格の一致原則があるので以下に示すような多くの不都合、弊害が発生してしまう。

- ・指値通りに販売できない場合は多くは指値以下での販売となるが、販売価格と仕切価格が同じでなければならないので、多様化する流通への柔軟な対応がむずかしい状況である。
- ・販売先に物流費を加えて請求しなければならない際も、その請求金額をそのまま仕切価格とすることができない。

#### (2)第三者販売

仲卸業者の従来顧客を第三者販売の対象とすることは考えていないが、新規顧客は積極的に獲得していきたいと考えている。

#### (3)規制の緩和について

安心・安全の確保等について公的なチェックの強化に力を入れて欲しい。安心・安全に関わることであれば、チェック・規制等の強化によるコスト増についても消費者の理解は得られると思うし、また、各市場にとっても有意義で且つ平等なコスト負担となる。

#### (4)その他（取引の電子化によるコストの削減）

取引の電子化等によりペーパーレス化が推進される一方で、現実には納品書等々

の各種伝票についての書類の整備が要求されており、コスト削減にあたっての非常に大きな障害となっている。

市場に対してコスト削減を要請するのであれば、コストの掛かるような取り決めに解除して欲しい。今のままでは、中央市場は民営市場と比べコスト面で著しく不利である。

# 青果物卸売業者 A 2 - 1

## 会社概要

- ・市場種類：中央卸売市場 - 関東地域
- ・青果物卸売業者
- ・売上：約 500 億円

## ~物流業務のアウトソーシングでコストを削減、対外サービスレベルも向上~

### 1 取組の概要

#### (1)取組の内容

入場している 2 市場で以下の物流業務を専門業者にアウトソーシング

- ・荷受
- ・卸売場の所定場所への振り分け（場内での現物取引用）
- ・分荷（他市場販売、大型相対取引の顧客センターへの納入 等）
- ・輸配送（積載・輸送）
- ・上記業務の責任管理

上記業務は従来は総勢 35 ~ 36 人（自社員 60%程度。その他はパート・アルバイト）で行っていたが、平成 14 年にアウトソーシングを実現し、現在、委託先は 28 ~ 30 名程度で行っている。

#### (2)委託先の決定手法

数社から業務企画提案並びに経費見積を提出してもらい、価格と同時に信頼性の高さを基準に 1 市場 1 社に絞り込んだ（2 市場 2 社）。

選定した 1 社に、その後 10 ヶ月かけて当社の場内物流業務を詳細に把握・分析してもらい、商品の置き場所・動線等々について具体的な業務実施計画を作成してもらった。

更にその後 3 ヶ月間、現場での業務経験、業務実施計画の最終調整をもらい、その後、アウトソーシングを実施した。

物流業務のアウトソーシングにあたっては各種情報をいかに整理して委託先へ提供するかがキーポイントであったことから、既存の物流情報システムを当社並びに委託先にとってより使いやすいシステムに改善した。

#### (3)委託の手法

年間の物流総量を設定し、そこから毎月の基本物量を設定し、基本委託料を設定

している。

委託先の物流改善モチベーションを高レベルに維持するためにゲインシェアリングの手法を導入し、受託者の努力によるコストの削減分については当社の協力度合を差し引いて受託者に還元するようにしている。

#### (4)委託費

委託費は約 1,000 万円 / 月程度 ( 1 市場あたり )

## 2 取組の目的

最も大きな狙いはコストの削減

同時に、物流実施に伴う各種管理負荷の軽減、ミスの排除、サービスレベルの向上にも期待した。

## 3 取組の効果

アウトソーシングの効果としては以下が挙げられる。

- ・ 物流業務コストの削減 ( 年間 2 千万円程度の削減 )
- ・ 物流実施に伴う管理負荷 ( パート・アルバイト等の臨時雇用者の採用、管理、指導等々 ) の軽減
- ・ 自社で実施していた際の高齢社員のモチベーション低下による業務レベル低下、対外サービスレベル低下 ( 夜の酒飲み、対外対応力の低下、商品紛失等々 ) の防止
- ・ 物流業務を自社業務から分離して委託することにより、委託サイド・受託サイドによる物流のダブルチェックが行われることとなり、効率化ポイントを発見する機会も増え、対外的サービスレベルも向上した。

## 4 今後の課題

コスト削減割合は初年度が最も大きいですが、その後は毎年大幅に減少させていくことは困難であるから、今後の課題はいかに物流機能と対外的サービス機能を持続的に向上させることができるかどうかである。

そのために、社内に業務改善チームを設置し、委託先と毎月定期的に協議を行い、効率化・サービスレベルの向上の可能性を相互に検討している。

## 5 その他

(1)集荷形態：委託70%、買付30%

- ・但し、委託集荷の多くは産地の指値を伴うものであり、無条件委託が減少し、実質的には買付・委託の割合は半々程度。

(2)販売形態：セリ10%未満、相対90%以上

- ・セリを行う品目は入荷情報が前もって分からない近在産品・葉物等に限られる。

(3)販売先：直売70%程度、仲卸業者30%

- ・直売の対象は大型小売業の本部仕入、地方市場（東北地域の市場が多い）、業務筋（外食・加工等）の大型需要者
- ・仲卸業者の販売先は主として専門小売店、地場中小小売業、大型量販店の個店仕入等

(4)仲卸業者：減少傾向で現在2市場24社

- ・上位3社で50%超のシェアを持っている
- ・最大手仲卸業者は年商40億円程度

# 青果物卸売業者 A 2 - 2

## 会社概要

- ・前掲のとおり

## ～地方卸売市場との連携で販売力を強化し、産地折衝力を強化～

### 1 取組の概要

#### (1)取組の内容

地方卸売市場と品目を絞って連携し、集荷業務を本市場に一本化

#### (2)連携先

もともと取引があり、且つ、産地にとって出荷物流ルートにおいて不都合のない地域の地方卸売市場

### 2 取組の目的

取引のある地方卸売市場の集荷力強化の支援

連携強化によって自市場の販売力と地方市場の販売力を強化し、これを集荷ロットの拡大を通じた産地折衝力・集荷力の強化につなげる。

### 3 今後の課題

産地、市場がともにメリットを得られる連携を増やしていくこと。

ロットがまとまった際には物流コストを削減するために産地から連携先市場への直送が望ましいが、現在、取引制限があることから、現実には子会社を経由して販売する形を取らざるを得ない。

### 4 その他

#### (1)市場法の改正にあたって意識したこと

今後は卸売市場の再編が重要テーマであり、自市場の今後の動きについて戦略的に検討して行かなくてはならない。

規制が緩和されたとはいえ、卸売業者がより柔軟に活発に活動しようとする際には未だ各種の規制がある。

より効率的、低コストの活動を行っていくためには、今後は更に卸売市場法の取引部分の規制緩和も検討テーマとされるべきではないかと考える。

(2)買付集荷の自由化について

産地は基本的に委託出荷を望んでおり、改正以後も実態に大きな変化はない。しかし、委託原則が無くなったことから価格折衝が行いやすくなった効果はあると考えている。

(3)第三者販売の弾力化

手続が簡素化した効果はあるが、改正以前と以後で実態そのものに大きな変化はない。

(4)卸売手数料の弾力化について

卸売手数料率の設定にあたっては、卸売業者は財務状況・財務力の強化が必要であり、その手段として再編戦略がさらに重要となる。

## 青果物卸売業者 A 3

### 会社概要

- ・市場種類：民営地方卸売市場 - 中国地域
- ・青果物卸売業者
- ・売上：約 60 億円（加工事業を含む）

## ～加工事業（カット野菜製造）を立ち上げて利益を確保～

### 1 取組の概要

#### (1)取組の内容

加工事業（カット野菜製造）の立ち上げ（平成 10 年より）

卸売業としては徐々に状況が悪くなっていた折り、いつまでも「右から左へ」の商売ではいずれは立ち行かなくなるので付加価値の高い事業を行う必要があると考え、当時はまだ冒険ができる体力があったので思い切って事業を起こした。

#### (2)施設の概要

当初は施設・機械類に 6 千万円を投資して事業を立ち上げ、その後、3 回ほど規模を拡大した結果、累積では 3 億円程度の投資を行っている。

施設の概要は以下。

（当初 - H10 年）

- ・総額：6 千万円
- ・床面積：172 m<sup>2</sup>
- ・機械類（高濃度オゾン水生成装置組込自動野菜洗浄機、野菜裁断機等）
- ・処理能力：洗浄殺菌カット野菜 1.5 トン/日（キャベツ、レタス、ニンジン、人参、グリーンフルーツ、ホウレンソウ等）
- ・室内は抗菌セラミック処理
- ・夜間はオゾンガス発生装置で室内のオゾン濃度を一定に維持
- ・室温 15

（現在 - H18 年）

- ・床面積：1,050 m<sup>2</sup>
- ・安全面強化：トータルオゾン管理システム、金属探知器ライン、超音波バブリング洗浄、電解次亜水生成装置 等

- ・処理能力：最大 10 トン / 日
- ・累積投資額：2 億 8 千万円

### (3) 販売先

立ち上げ当時は、スーパーで小売りされる消費者向けカット野菜を主要生産品目としていたが、現在では、業務需要 80%（外食・中食）、小売需要 20%の割合となっている。

顧客は 120 社程にまで増加し、広域展開している外食チェーンが中国・四国地域で新規に店舗展開するようなケースでは当社に声を掛けてもらえるようになった。

### (4) 売上・採算

現在、卸としての売上は約 60 億円程度であるが、そのうち、カット野菜の売上は約 14 億円を占めている。

カット野菜製造以外に「バナナ加工」「天津甘栗製造」なども行っており、それら加工事業で卸売業務を含めた全業務での利益の 70%をあげている。

### (5) 稼働状況

1 日 24 時間、365 日体制。

登録パートは約 200 名抱えており、1 日平均延べ 90 名が作業に従事している。

納品スケジュールは、当日 17:00 ~ 24:00 頃にかけて受注し、翌日生産、翌々日納品を原則としている。

## 2 成功のポイント

### (1) 投資余力がある時の事業の立ち上げ

現在と将来を分析し高付加価値事業の立上げが必要と判断し、且つ投資余力がある時に実行に移した。

体力が無くなってからでは冒険はできない。多くの卸売市場業者はまだまだと思っている間に体力をすり減らし、チャレンジができなくなっている。

### (2) 良い製品をつくる

口先だけの営業では客は付いてきてくれない

鮮度が命の青果物であるため高鮮度保持はもちろんであるが、安心・安全を高レベルで維持するために、必要機器を投入し、温度管理、HACCP 手法での製造管理、マニュアルの作成・遵守を徹底し、他社と差別化し顧客の信頼を得るべく努力している。

クレームに対しては案件ごとの真摯な対応はもちろんであるが、社内で徹底して

原因究明を行い、同種クレームの発生を防ぐ体制を構築している。

クレームが当社のレベルを向上させており、クレームは当社の財産と言える。

どんなに努力してもクレームはゼロにはならないが、クレームレベルが年々高くなっていると感じている。

来年はISO22000を取得することを現場の目標にさせている。

### (3)コスト管理の徹底

当初は原料である青果物の価格が相場に左右されて利益が一辺に吹き飛ぶようなこともあったが、仕入先である農協に対して長期安定取引の利を説くなどにより現在は原材料の70%は契約仕入となっておりコストを安定化させている。

そのことによって現在、粗利率は50%程度に向上している。

原料コストの次は製造コストの縮減が課題となるが、パート主体（時給目安@¥1,000/hr）であることから、パート作業員の1人当たり時間売上をいかに伸ばすかが勝負となる。

従来、パート1人当たり時間売上は¥3,000程度であったが、それを¥4,000まで引き上げることに成功しており、将来的には厳しい目標ではあるが¥5,000を目指すことを現場には目標として提示している。

## 3 取り組みによって得られた効果

### (1)利益の確保

カット野菜・バナナ加工・天津甘栗製造等の加工業務からあがる利益で当社全体利益の70%を占めるまでになっており、卸売業務の利益率低下による影響を最小限にとどめることができている。

### (2)卸売市場業者としての古い体質からの脱皮

カット野菜事業への参入で新しい分野の顧客（外食・中食・コンビニエンスストア等）との接触機会が増えて、それぞれの企業がいかに一生懸命に研究・努力を重ねているかを知り、それまでの卸売業者の「集まった商品を集まった客が買っていってくれる」と言う姿勢から脱却する転機となった。

### (3)卸売高の増加

また、加工事業拡大の効果として青果物卸売業としての取扱も増加傾向にある。

## 4 今後の課題

カット野菜のマーケットは今後も増加すると考えており、カット野菜メーカーとしての勝負はいかにそのマーケットを獲得していくかにある。そこでの課題は以下となる。

- ・顧客の信頼を得るための品質管理のさらなる徹底
- ・生産システムの改善（作業効率向上、パートコスト管理の徹底、高レベルパートの確保等）によるコストの削減

## 5 その他

### (1)卸売市場法の改正にあたって意識したこと

地方の民営市場であるから市場法に縛られているとの認識は薄かったが、いずれにせよ市場法改正は規制の緩和であり、市場業者の動きが活発になることが予想される。当社としても益々努力を重ねなければ生き残り競争に勝ち抜いていけないと考えている。

### (2)卸売業者としての概要

市場開設時は卸売業者 4 社体制であったが、H15 年に 1 社が廃業し、現在は卸 3 社体制

当社は組合形態をとっているが、組合員 1 人 1 票ではなく、出資口数に応じた議決権を持っているので、通常の株式会社と同様の運営と認識している。

集荷：委託集荷 50%弱、買付集荷 50%強

販売先

- ・やる気と物流機能を持つ仲卸業者は支援しているが、卸としても積極的に直販を進めている。
- ・現在の販売割合は直販が 70%で、対仲卸業者販売は 30%（仲卸業者は全 6 社で内 2 社は子会社）
- ・直販の対象は主として量販店、コンビニ等であるが、各店舗納入の場合は仲卸業者に対応してもらっている。

販売方法：相対 100%

物流について

- ・卸売場に定温管理のプロセスセンター（室温 5℃管理、高床式ドッグシェルターで商品搬入出）を設置し、物流業者にアウトソーシングして箱単位でのピッキング、量販店センターへの納入等を行っている。
- ・同プロセスセンターは大手コンビニが全国に 9ヶ所持つ青果物物流拠点の 1 拠点（中四国地域を担当）としても機能している。
- ・物流に限らず、中央卸売市場の卸売業者が量販店等からの各種の要請を受けても仲卸に対応を任せ、その仲卸の対応が十分でないようなケースが発生することから、当社のような地方市場でも顧客を確保することができる。

# 青果物卸売業者 A 4

## 会社概要

- ・市場種類：民営地方卸売市場 - 東北地域
- ・青果物卸売業者
- ・売上：約 70 億円

## ~中間流通機能の徹底強化で市場存在価値を大幅アップ、売上拡大~

### 1 取組の概要

#### (1)集荷力の強化

産地サイドの生産量が減少している現在では集荷力の強化が卸売市場の生命線であると認識している。

その集荷力を強化し安定した仕入先を確保するために、農家の立場に立ち、徹底して農家を支援し、農家と密接な関係を構築して、仕入先として確保すると共に生産量の拡大を図ってもらうようにしている。

中央卸売市場に参画しなかった時点で系統組織からの集荷に多くを期待できなくなったため、農家・任意組合・法人等を集荷先のターゲットとし、以下のような取り組みを行って集荷力の強化に努めた。

#### 庭先集荷

- ・庭先集荷を推し進めることで高齢農家も生産を維持することができ、また、余計な出荷手間を軽減することで生産量の拡大も可能となる。

#### 生産者への新規作目の提案ならびに生産要請

- ・県内、県外を問わず、売れ筋品目を確保するために必要であれば収益試算を提示して生産者を説得。
- ・生産者は最初から卸売市場の望む量を生産してくれないが、価格等の約束を守ることで生産量を増やしてくれる。

#### 組合設立補助

- ・組合の設立を積極的に支援し、生産者としての地盤の強化に協力する。

#### 種苗仕入の援助

- ・売れ筋品目を生産して貰うために、種苗の購入に対して補助支援する。

#### バラ出荷・コンテナ出荷の奨励

- ・農家の出荷手間を軽減し生産に集中してもらうことにより労力を生産量

の拡大に向けてもらう。

技術支援（栽培、施肥、防除等）

- ・栽培に関する講習会は年4回開催し、それ以外にも専門家と提携して施肥・防除等に関する相談は随時受け付けている。

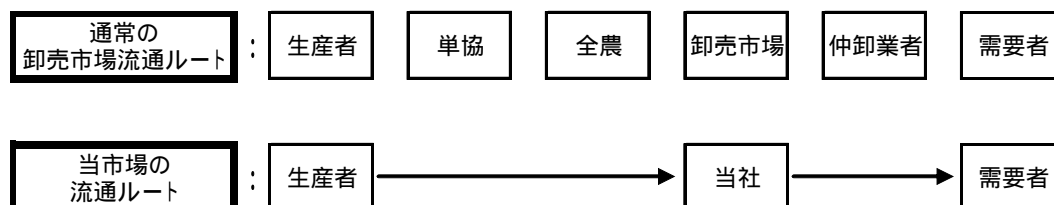
## (2)販売力の強化

当地では大消費地よりも専門小売店の衰退が激しく、販売先の7割超を量販店が占めている。

以下のような取り組みによって地場量販店および広域展開量販店ともに販売先顧客として取り込み、確保することに成功している。

流通ルートを短縮し需要者にとっての仕入価格の低減化を実現

- ・当市場を経由する流通では中間流通業者は当社のみであり、中間流通マージンが大幅に削減されており、その分確実に需要者にとっての仕入価格は低く抑えられている。



需要者ニーズに応えた配送

- ・仲卸業者がないので大型量販店のセンター納入あるいは地場量販店の各店舗配送ともに自社で実施している。
- ・納入時間、確実性の面で顧客満足度の高い配送を心がけている。

流通加工の実施

- ・パッケージングセンター（子会社）で量販店対応として流通加工を実施している。

周年供給の実現

- ・県内産地だけでは供給期間に限りがある品目は県外産地にも生産を要請し（その逆もある）、品目毎の取扱期間を伸ばし、需要者に対する安定周年供給を心がけている。

利用者が利用しやすい立地に移転

- ・市内から交通アクセスの良い郊外に移転。
- ・中央卸売市場に近い立地を選定して、当市場の利用についてアクセス面での障害、抵抗を無くした。

### (3)パッケージングセンター設置で市場機能を拡充

パッケージングセンターを設置して市場機能を拡充することにより、集荷力・販売力の強化に役立っている。

#### 流通加工の実施

- ・量販店の流通加工の外部委託ニーズの高まりに対応して流通加工を市場内で実施
- ・相場の上昇、下落に合わせて包装量目を修正し(キュウリ5本パックを3本パックに変更等)、消費者が買いやすいパッケージに柔軟に対応。

#### 選果の実施

- ・集荷先が農家中心であることから、卸売市場内でまとめて選果を実施し、各農家の負担を軽減し、生産に集中してもらう。

### (4)安全・安心対策の徹底

以下のような手順を踏むことにより当市場経由商品の安全・安心性の確保に万全を期している。

誓約書(適正農薬使用)の提出に基づいて『生産者グループ』を登録

栽培防除履歴の記帳 出荷前提出

出荷前残留農薬検査

安全栽培責任票を包装ごとに挿入

出荷

## 2 取組の効果

### (1)売上の大幅な増加

平成元年の現在地への移転時の売上10億円が平成17年度には70億円弱となり、本年度(平成18年度)の最終売上は70数億円となる見込み。

### (2)高利益率の達成

各種の効率化、コスト低減化努力はもとより、各種サービスも以下に示すように利益からの吐き出しではなく正常な取引とすることにより、青果物卸売業者の全国水準を大きく上回る高利益率を達成している。(平成16年度で経常利益率が1%を超えたのは中央卸売市場卸で2社、地方卸売市場卸で7社の中で、当社は

3.31%で全国1位)

- ・庭先集荷コストは集荷先から徴収
- ・量販店センターへの納入の際のセンターフィーは売価に含める
- ・各店舗配送については配送コストを徴収(本市場の配送コストが高いと考えれば需要者は自身で市場から引き取る) 等々

### 3 取り組みの背景

#### (1)中央卸売市場への不参加

県内に中央卸売市場が開設されるにあたり、当時2社の卸売業者はいずれも複数の卸売業者の統合により設立されたが、1社で10名以上の代表取締役が存在するような状況であった。

そのような状態では一体的な組織運営はなされないと考え、統合卸の設立には参加しなかった。

#### (2)県内のみでなく広く県外に積極的に販路を求めた

消費地市場ではあるが、広く県外にも積極的に販路を求め、産地市場としての機能も強化することに努めた。

そのために庭先集荷なども積極的に行い集荷に努力したが、そのことによって県内農家からの信頼を得たことが現在の集荷力強化につながっている。

#### (3)系統集荷に期待できず、農家からの直接集荷に注力

中央卸売市場に参画しなかった時点で系統集荷に期待できなくなり、思い切って生き残りのために系統外ルートからの直接集荷に注力した。

そのために様々な努力・工夫を行い、また、リスクを負担し、徐々に集荷力を強化していった。

#### (4)現立地への移転

市場としての力も徐々についてきた段階で、市内立地でアクセスの悪かった旧市場から現市場へ移転した。

移転にあたっては、空いている土地への移転ではなく、以下のような条件を設定し、戦略的に立地を決定した。そのために、土地所有者との折衝を地道に行い、現敷地を部分的に段階的に買い求めていき、ようやく最終的に現在のまとまった敷地を所有することになった。

- ・中央卸売市場に近い立地(中央卸売市場の利用者が当市場を利用することにアクセス面での障害、抵抗が無いように)
- ・幹線道路沿いでアクセスがよい

・県内の野菜産地と果実産地の中間地で集荷に都合がよい 等  
市内から郊外への移転とはいえ、敷地を拡大したことから数億レベルの投資（借金）を必要とした決断であった。

#### 4 取り組みにあたってのポイント

##### (1)流通段階の短縮による流通コストの縮減

卸段階で同一仕切価格であれば、通常の市場流通に比べて生産者手取りは増え、需要者仕入価格は下がる。

##### (2)中間流通業者としての機能の拡充

流通段階を短縮するために、農協機能・仲卸業者機能を取り込み、総合的中間流通業者としての機能を拡充

農協機能として徹底した農家支援による安定仕入の確保

仲卸機能として物流機能を含めた需要者ニーズへの対応

##### (3)社員一丸となつての努力

集荷力も販売力も一朝一夕に強化はされない。

集荷先も販売先も一律的な対応ではなく、それぞれのニーズに対して真摯に対応しなければ満足してもらえない。

先々代、先代からの営業努力を現社長も引き継ぎ、また、その姿勢を見て社員も意識を共有し、全員が集荷力・販売力強化のために一丸となつて努力している。

#### 5 その他

##### (1)集荷先構成

・県内集荷約 60%：農家・任意組合・法人等の系統外からの集荷がほとんどで、商系もほとんどない。

・県外集荷約 40%：系統からの指定はほとんど無く、従って、ほとんどは任意組合・法人・商系などだが、それだけに手数料を確保できる。

##### (2)集荷形態

・委託集荷約 90%、買付集荷約 10%（銘柄産地の果実など）

##### (3)販売地域

・県内約 70 ~ 80%：量販店が 70%程度を占め、加工業者（漬物）、外食・中食業者、他市場などが 30%程度。

・県外約 20 ~ 30%

# 青果物卸売業者 A 5

## 会社概要

- ・市場種類：民営地方卸売市場 - 関西地域
- ・青果物卸売業者
- ・売上：約 35 億円（加工食品売上を含む）

## ～農業参入・農家支援で地域生産力を拡大し、地域内供給責任を担う～

### 1 取組の概要

#### (1)調整・カット・包装を実施して生産を支援

近郷野菜の生産量を拡大し、少しでも多くの近郷野菜を扱って近郷の生産者とともに特長ある産地を育成することに役立つことを願い、また同時に量販店や外食産業が求める調整・カット・包装を関連会社で行っている。

このような事業を卸売業者が行うのは、個人出荷の割合が 50%近くと多く、卸売業者がいれば生産者団体の役割を果たす必要があるからであり、平成 9 年の事業化は全国的にも比較的早いと思われる。

#### 加工場の概要

- ・敷地面積：約 288 m<sup>2</sup> ・機能：調整、カット、包装
- ・加工量：約 300 トン（平成 10 年時） ・包装ライン：3 ライン
- ・加工手法：手作業が多く、いわば人海戦術で調整・包装を実施
- ・設備：冷蔵庫 1 庫（約 140 m<sup>2</sup>）、オゾン発生装置、製氷機等

取扱品目は個人出荷品を対象としていることから以下のような多様な品目となっており、一般のカット野菜工場取扱品目とは異なっている。

- ・青ネギ ・コマツナ ・チンゲンサイ ・ホウレンソウ ・ミズナ ・キクナ
- ・ハクサイ ・カブラナ 等

#### (2)生産者と共同で農業生産法人を設立

##### 設立の経緯

当社社長の提案をきっかけに、「安全・安心な農作物としての県認証制度に合致する農産物」および「地域 JA 認定ブランド農産物」を生産することにより高付加価値販売を可能にすることを狙いとして、生産者と共同で農業生産法人を設立（平成 15 年 3 月設立、平成 16 年当初より生産出荷開始）

## 設立の目的

- 新しい経営モデル（軟弱施設経営、雇用型経営）の育成
- 安心安全な農産物の生産と流通促進（県安心ブランドの推進）
- 技術の伝承 高齢者や女性の雇用創出 農業後継者の育成
- 農地の高度利活用 地域の農業粗生産額の増加

## 農業生産法人の概要

### （組織の概要）

- ・出資者：生産者、卸売業者、調整・カット・包装などを業務としている卸売業者の子会社
- ・役員：生産者（内1名が代表）、卸売業者社長、新規就農者
- ・社員：4名。必要に応じてパート雇用

### （事業の概要）

- ・総事業費1億4千万円（国の補助金50%、その他県・町の補助を含む）
- ・自己負担：約560万円（総事業費の約4%）
- ・敷地：借地（農地）
- ・施設面積：30,600 m<sup>2</sup>
- ・露地面積：23,290 m<sup>2</sup>
- ・パイプハウス：75棟（JAが国の補助を受けて設置したものをリース借り）

生産品目は以下。品目は当初計画取りに進んでいるが、価格面で平成18年に入ってから暖冬の影響で値がつかない状況で苦労している。

- ・青ネギ（目標407ト/年）
- ・コマツナ（目標39ト/年）
- ・その他（ミズナ、チンゲンサイ 等）

生産品目・数量は卸売市場と協議して生産品目、生産数量目標を決定する。

全量を上記の卸売業者の子会社が引き取り、直接、量販店に販売するほかは、全て本卸売市場に出荷する。

## 取組の効果

### 生産サイドの経営の安定

- ・予め販売先ごとに必要な数量が予定されており計画生産が可能であるから、生産法人の経営は相対的に安定する。その点に市場が経営に参画している意味があると思われる。

### 市場サイドの安定集荷

- ・市場側も安定的な供給源を確保することができ、販売上有利である。

## 2 取組の背景

### (1)取扱量の減少

本市場は昭和 20 年 5 月に創業され、その後、社名変更、合併等を経て昭和 53 年 10 月 1 日に現会社となった。創業時から青果物以外の加工食品も取扱っており、現在も同様である。

取扱加工食品としては日配品（パン、豆腐等）のほか、漬物・ねり製品などもあり、平成 13 年 3 月期売上高約 34 億円のうち、加工食品は減少したもののなお 10 数%（約 5 億円）を占めている。

一般の専門小売店の減少・弱体化が同市場からの加工食品仕入の減少となったほか、大手食品商社の進出もあり、同市場の加工食品扱いは縮小の方向にあり、それが同社全体の取扱高の長期低落傾向に結びついている。

ただし、加工食品扱いは減少しているものの、青果物の取扱金額はそれほど大きな減少にはなっていない。

近郷青果物のうち個人出荷の量が減っているとはいえ、それほど大きな減少になっていないのは、同社が「生産者友の会」を組織し、その会員 95 名に対しては市場動向・商品動向を提供するとともに、種子・肥料等の共同購入等の支援を行なっていることも寄与していると思われる。しかし、高齢化や後継者難で生産者は減少していることから、引き続き、個人出荷による入荷量の水準が維持できるかどうかは不透明な状況にある。

### (2)地域内市場としての供給責任

同一県内には、中央卸売市場市場のほか多数の卸売市場が存在している。しかしながら、本市場のある盆地は県の北部に位置し、他市場まで直線で 40km 以上離れた位置にあることから、本市場は地域への野菜の供給基地としてきわめて重要な役割を持っている。

### (3)地域内生産者の支援と確保の必要性

現在の市場の力からいって、本市場への他の産地からの直接出荷はほとんど期待できないので、地場物の出荷に依存するところが大きく、近郷野菜の生産減はそのまま市場取扱量の減少につながる。

下表に示すように、近郷野菜の出荷量は減少しているにもかかわらず、同市場出荷品に占める近郷野菜のウエイトは増加しており、それだけ他市場からの集荷が減少していることを示している。

野菜近郷品取扱数量と出荷者別割合

単位：トン、%

		1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003
個人出荷	数量	3,470	3,037	2,753	2,532	2,467	2,362	2,596
	割合	42.3	35.9	35.1	34.6	33.1	32.6	35.0
農協出荷	数量	360	191	286	717	868	1,076	1,101
	割合	4.4	2.3	3.7	9.8	11.7	14.8	14.8
近郷品	数量	8,201	8,456	7,836	7,315	7,451	7,251	7,426
合計	割合	46.7	38.2	38.8	44.4	44.8	47.4	49.8

資料: 卸売業者作成

近郷品以外は、県内中央 2 市場の卸もしくは仲卸経由、また一部は県外中央市場の仲卸業者からも仕入れており、遠隔産地から直接入荷するものはほとんどない。中央卸売市場経由品を含め遠隔地からの仕入はほとんどが買付であり、買付は市場全体の取扱の 40%ほどを占めている。中央卸売市場の仲卸経由であるから、それだけ買付価格は高くなっている。

近郷品のうち、個人出荷品はすべてセリで卸売し、農協からの出荷は委託販売でセリと相対で構成されている。