

姫路市中央卸売市場経営戦略改定版【概要版】

令和7年3月

第1章 はじめに

経営戦略改定の主旨

本市場では平成27年7月に「姫路市中央卸売市場経営戦略」「姫路市中央卸売市場整備基本計画」を策定し、平成27年8月に白浜地区への移転について方針を決定した。その後、移転再整備事業を進め、令和5年3月13日に新市場を開場した。

今回の経営戦略の改定は、新しい市場施設と経営環境が整った本市場において、卸売市場を取り巻く環境の変化や市場会計の中長期的な経営シミュレーションを踏まえ、官民双方の市場活性化への施策や取組等を示すことを目的とする。

計画期間

令和7年度から令和16年度までの10年間を計画期間とする。また、令和11年度（計画5年目）終了後に本市場の実情を分析したうえで、必要に応じ、計画期間内に内容の見直しを行う。

第2章 経営戦略（平成27年度版）の概要

目標と各施策の達成・進捗状況

平成27年度版の経営戦略に掲げた目標取扱数量（平成34年：合計9.0万t、青果部5.5万t、水産物部3.5万t）は、出荷先の集約化や小売店の減少、市場間競争の激化、新型コロナウイルス感染症の拡大等により本市場の集荷力・販売力の向上が困難になっているため、達成に至っていない。

そのため、この度の経営戦略改定では、新しい市場施設と経営環境が整った現状を踏まえ、場内事業者の意見を可能な限り反映させることを最重点に置き、本市場を取り巻く社会・経済情勢を再度分析し、新市場にふさわしい目標と具体的施策を打ち出していく必要がある。

第3章 卸売市場を取り巻く社会情勢

農林水産省・兵庫県の政策・施策動向

- ・令和2年6月卸売市場法改正による「卸売市場の自主性・独自性の強化と規制緩和化」
- ・令和3年6月食品衛生法改正による「HACCP義務化等の高い衛生管理体制の要求度の高まり」
- ・国外需要の増加による「農林水産物・食品の輸出拡大施策の強化」

食品流通構造、社会情勢の変化

- ・新型コロナウイルス感染症の影響により「飲食店や飲食サービス業等への打撃継続」
- ・ウクライナ情勢に伴う物価高騰等により「食料品等の消費者物価指数は大幅上昇」
- ・物流2024年問題により「卸売市場物流への物流DXや最適化・効率化の対応」
- ・従事者の高齢化、労働力不足、経費負担増加等により「農水産物生産量は長期的な減少傾向」

卸売市場及び青果物・水産物需要の動向

- ・国内生産量の低下や市場外流通増加等により「卸売市場経由率は長期的な減少傾向」
- ・人口減少社会において「一人当たりの年間消費量は長期的な減少傾向」

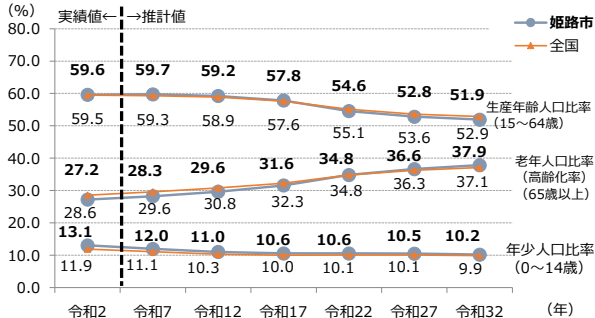
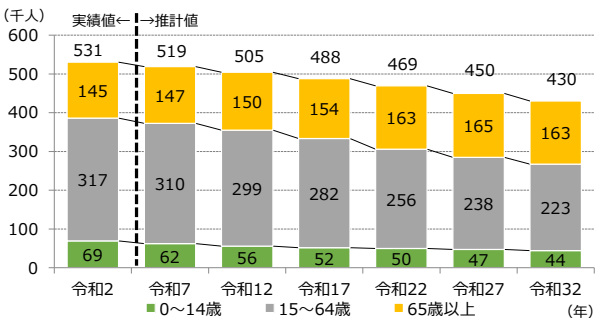
第4章 姫路市中央卸売市場の特長と課題

姫路市の概況（人口）

姫路市の人口は現在 50 万人を超えているが、全国と同様に少子高齢化の進展により、人口減少傾向が続いており、今後、全国と同様に推移することが見込まれている。

特に、若年層の人口が著しく減少するため、食料品全般の個人消費量の減少や農水産業の担い手不足が深刻になることが考えられる。

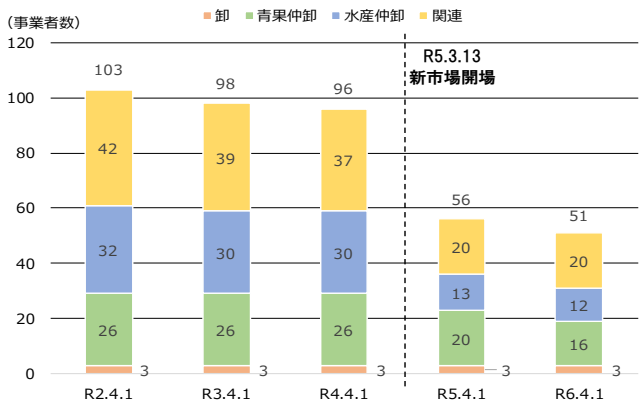
【姫路市の人口・社会構造】



(出典) 姫路市「将来推計人口 (令和5年9月推計)」より作成

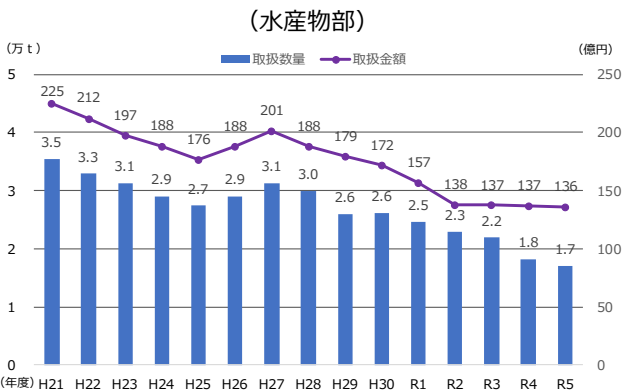
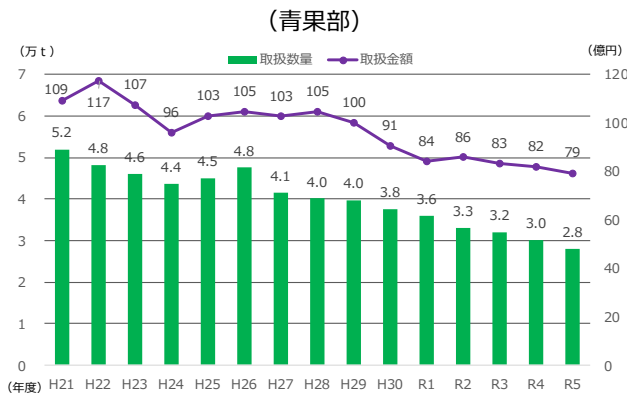
姫路市中央卸売市場の現状（場内事業者数の推移、取扱数量・金額の推移）

1 場内事業者数の推移



場内事業者数 [R6.4.1 現在]	
※ () は R4.4.1 からの増減	
卸売業者	青果 1 社、水産 2 社 (± 0)
仲卸業者	青果 16 社 (▲10)
	水産 (鮮魚) 6 社 (▲7)
	水産 (塩干) 5 社 (▲11)
	水産 (練製) 1 社 (± 0)
	水産計 12 社 (▲18)
	仲卸計 28 社 (▲28)
関連事業者	20 社 (▲17)
合計	51 社 (▲45)

2 取扱数量・金額の推移



新市場施設の機能・特長

■ 閉鎖型施設

■ コールドチェーン

■ 効率的な施設配置

■ 災害時における市場機能の維持

■ 市場の利便性向上

■ 食の安全・安心の確保と情報発信

■ 場外施設・周辺関連施設との連携

【閉鎖型施設の整備】



【コールドチェーンの確立】

水産物部低温卸売場



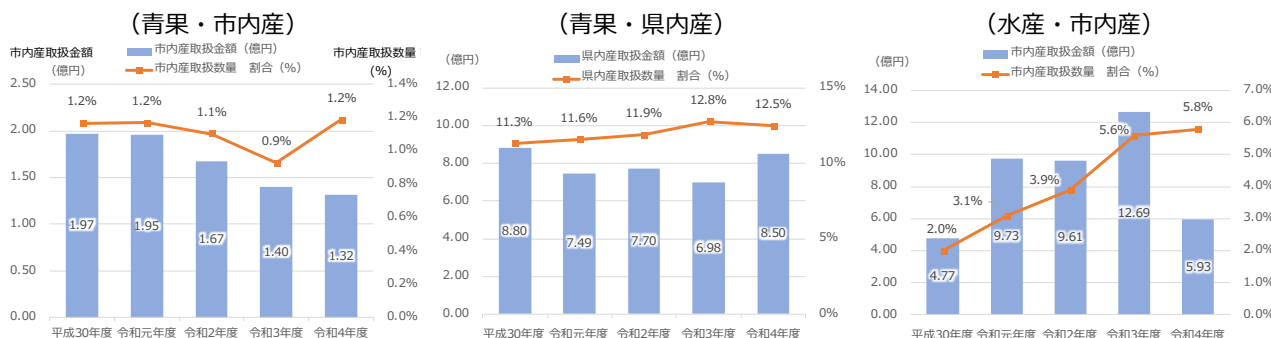
青果部冷蔵庫（低温）



本市場における市内産農水産物の取扱い

市内産農水産物の取扱金額は年々減少傾向にある。青果物は、数量ベースでみると、本市場における県内産農産物の占める割合は横ばいから微増傾向にあり、水産物は、数量ベースでみると、本市場における市内産水産物の占める割合は増加傾向にある。

【本市場における市内・県内産農水産物の割合】



本市場の取扱商品の流通実態

買出人の件数は年々減少している。本市場の流通圏は、播磨地域が中心であるが、但馬地域や岡山県の一部も含まれる。

【本市場の買出人件数と地域別割合の推移】

(単位：件)

年度	兵庫県						県外	合計
	播磨地域					計		
	中・西播磨			東・北播磨	計			
	姫路市	中・西播磨 (姫路市以外)	計					
H30	1,031	424	1,455	284	1,739	1,835	76	1,911
	53.9%	22.2%	76.1%	14.9%	91.0%	96.0%	4.0%	100.0%
R 2	880	344	1,224	205	1,429	1,490	78	1,568
	56.1%	21.9%	78.0%	13.1%	91.1%	95.0%	5.0%	100.0%
R 5	584	233	817	158	975	1,016	50	1,066
	54.7%	21.9%	76.6%	14.8%	91.4%	95.3%	4.7%	100.0%

姫路市中央卸売市場（新市場）が抱える課題

1 場内事業者が考える本市場の主な課題（場内事業者を対象にアンケート調査、個別ヒアリングを実施）

(1) 市場全体（共通）

大分類	小分類	市場全体の課題
経営	人材確保 人材育成	・ 人材不足（早朝勤務であるため従業員が集まらず定着率も悪い） ・ 経営者や従業員の意識改革や人材育成が必要
市場運営	場内での意思決定	・ 運営協議会に強い権限をもったリーダーがおらず意思決定が困難
	本市場の継続性 に対する懸念	・ 廃業者が増加することへの対応策が必要 ・ 使用料や電気代等の費用負担の増加
	開設者との距離感	・ 新たなアイデアややりたい事があるが、開設者の担当・相談窓口や事務手続きがわからない
来場者の 利便性	施設の利便性	・ 休憩スペースがなく、市場に来る利便性を感じられない ・ 買出人用駐車場の屋根が不足しており雨天時の積込が不便
	交通の利便性	・ 公共交通機関がないため、従業員等の通勤・来場が不便
市場 活性化策	市場機能の 維持・継続	・ 品揃えを確保するには、一定の場内事業者数の維持が必要 ・ 集荷機能を維持しなければ市場自体の存続が困難
	来場者（買出人） の減少	・ 小売店の廃業や新市場の立地により来場者（買出人）が減少 ・ 市場間競争に対応するため、今後はソフト面の対応が必要
	賑わい拠点施設の 方向性	・ 姫路市内は観光客に飲食・物販できる場所が少ない ・ 市場と連携できるよう精査が必要
	イベント開催の 必要性	・ 定期的（年に数回）に大規模な市場開放・集客イベント開催の必要性 ・ 企画にあたり若手等の幅広い意見が必要 ・ 継続するための課題把握や改善が必要 ・ 仲卸業者や小売店を守るためには、小売店や飲食店向けの施設である前提を関係者で確認したうえで一般消費者向け販売も実施すべき
意見交換	場内事業者の 意見交換の仕組み	・ 本市場の将来に向けて若手の意見を把握し形にする仕組みがない ・ 場内事業者が市場運営について自由に議論を行う場がない ・ 定期的にアンケート調査や開設者との面談が必要

(2) 部門別

部門	項目	部門別の主要課題
青果部	生産者の減少	・ 市内産農産物の取扱いが減少傾向
	取引産地の減少	・ 産地とのコミュニケーションが不足、産地に関する情報が不足 ・ 物流 2024 年問題に伴う産地の出荷先集約や商品の到着遅れ等の発生
	卸売業者と仲卸業者の コミュニケーションの不足	・ 卸売業者から産地・商品・相場について最新の情報が伝達されない ・ 卸売業者の集荷や仲卸業者の販売にあたり、仲卸業者のニーズ把握や集荷への対応等、相互協力に向けた努力が必要
水産物部	卸売業者の集荷	・ 卸売業者に市場全体の経営強化・取扱数量増加に対する意識が必要 ・ 卸売業者の産地・商品・相場に関する情報不足
	仲卸業者の販売	・ 量販店対応ができる仲卸業者が限られているため、仲卸業者だけでは卸売業者からの大量の荷を捌ききれない ・ 卸売業者に量販店対応できる資金・数量・価格・品揃え・情報が不足 ・ 魚屋（買出人）の高齢化・減少による売上減少
関連 事業者	一般消費者の受け 入れ体制が不十分	・ 関連事業者全体として一般消費者への対応が困難 ・ 業種がバラバラで、一部の店舗の閉店時間が早く、一般消費者の来場時間に対応できない（買出人对応に特化する関連事業者もいる） ・ 一般消費者が関連店舗に入りづらい、買いにくい ・ 関連店舗は一般消費者も入場可能という情報が周知されていない

第5章 姫路市中央卸売市場の目指すべき方向性

本市場の基本理念

「播磨地域の食文化の拠点」

～市場関係者が一体となり播磨地域の食を守り育む卸売市場～

目標

1 目標設定の考え方

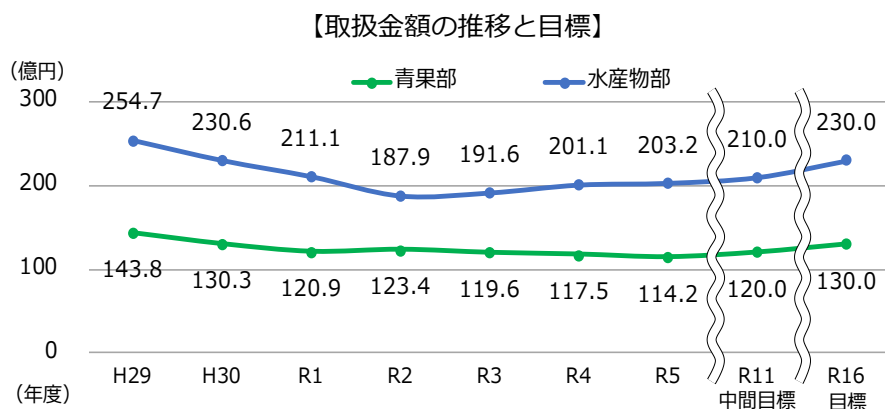
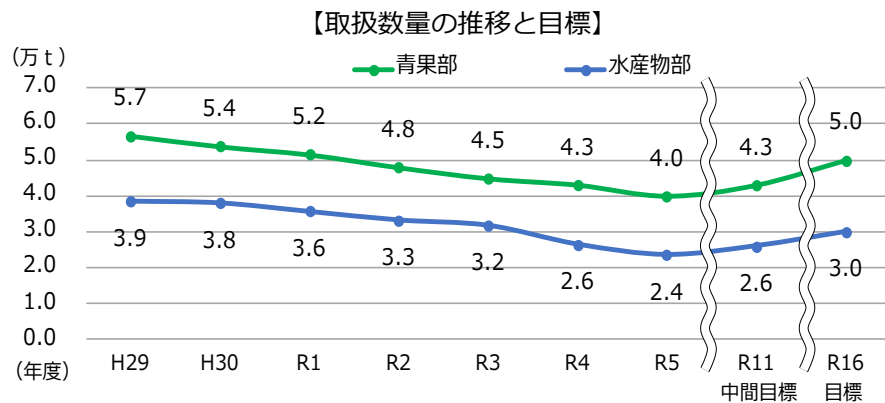
市場を取り巻く複雑な社会・経済情勢を踏まえ、目標達成に向けた各施策の取組状況をより多角的に評価を行うことができるよう、「取扱数量」と「取扱金額」の2項目を目標として設定した。

2 目標設定

取扱数量の目標：食の供給機能の面において、一定の公共性・公益性を示す指標

取扱金額の目標：場内事業者の売上金額であり、姫路市場の経営力・事業規模を示す指標

部門	考え方	目標数値（令和16年度）	
		取扱数量	取扱金額
青果部	卸売業者（本業・兼業）＋仲卸業者場外仕入分	5.0万t (令和元年度水準)	130億円 (平成30年度水準)
	卸売業者（本業）のみ	3.5万t (令和元年度水準)	100億円 (平成29年度水準)
水産物部	卸売業者（本業・兼業）＋仲卸業者場外仕入分	3.0万t (令和3年度水準)	230億円 (平成30年度水準)
	卸売業者（本業）のみ	2.0万t (令和3年度水準)	150億円 (令和元年度水準)



目標達成に向けた具体的施策・取組

1 目標設定の考え方

場内事業者が認識する課題へ対応し、「播磨地域の食文化の拠点」を実現するため、開設者を含む市場関係者が一体となり、掲げられた具体的施策・取組を役割分担やスケジュール等に則り実行する。その際、各部門において、特に注力すべき施策・取組を重点施策と位置付ける。

【目標達成に向けた重点施策】

具体的施策・取組		取組主体	実施時期
市場全体 (共通)	本市場のブランディング		
	(1)本市場ならではの商品開発や付加価値の創出と商品の積極的なPR活動や販路拡大に向けた検討	運 卸 仲 市	長期
	(2)小売店・飲食店向けの「市場直送シール」、PRのぼりの作成（実施主体と公的支援のあり方の検討）	運	短期
	市場内における新たな検討体制の構築		
	(1)運営協議会の組織として検討部会（若手経営者等）の設置（部会から運営協議会理事会に提言できる仕組みづくり）	運	短期
青果部	(2)開設者による定期的なアンケート調査又は個別面談の実施	市	短期
	卸売業者の情報収集能力の向上		
	(1)卸売業者の営業担当者による産地・仕入先とのコミュニケーション強化による商品や相場等に関するきめ細やかな情報収集	卸	短期
	(2)卸売業者において、営業担当者の情報収集力・提案力強化に向けたノウハウ向上への取組（他市場事例研究、社内勉強会・講習会など）	卸	短期
	既存の産地の取引維持・拡大		
	(1)卸売業者としての経営方針・事業計画を基に、仲卸業者のニーズも踏まえ、具体的な産地対応策を立案（卸売業者内及び仲卸業者で情報共有）	卸 仲	短期
	(2)卸売業者が産地に関する情報を仲卸業者や開設者に報告し情報共有化（産地との取引がなくなる前に有効な対策を検討し、3者で連携して対応）	卸 仲	短期
	(3)卸売業者の効果的な営業活動による産地との連携強化（仲卸業者の要望や販売計画を把握し、具体的な集荷計画を作成し産地訪問に臨む）	卸 仲 市	短期
	(4)卸売業者が産地からの集荷を維持するため、仲卸業者との協力体制の構築（卸と仲卸間での荷の引き受けや費用負担等の調整）	卸 仲	短期
	(5)産地側の行政（農業関係部局）との連携	卸 市	短期
	卸売業者と仲卸業者の相互伝達による意思疎通の円滑化		
	(1)青果流通協議会定例会における対話や取組のあり方の見直し	卸 仲 市	短期
	(2)情報伝達方法の構築と見直し	卸 仲	短期
水産物部	卸売業者の情報収集能力の向上		
	(1)卸売業者の営業担当者による産地・仕入先とのコミュニケーション強化による商品や相場等に関するきめ細やかな情報収集	卸	短期
	(2)卸売業者において、営業担当者の情報収集力・提案力強化に向けたノウハウ向上への取組（他市場事例研究、社内勉強会・講習会など）	卸	中期
	買出人増加に向けた取組		
	(1)魚屋の魅力発信（イベントを通じ、魚屋の良さを周知、担い手を増やす）	卸 仲	中期
関連	(2)業務筋への市場取引のPR（新規開拓に向けた見学会・商談会等）	仲 市	短期
	一般消費者受入れに対する検討		
	(1)一般消費者の受入れ方法に関する検討	関 市	短期

【取組主体】 卸：卸売業者、仲：仲卸業者、関：関連事業者、運：運営協議会、市：姫路市（太字ゴシック：主担当）

【実施時期】 短期：3年以内、中期：3～5年、長期：5～10年

2 部門別重点施策の考え方

市場全体（共通）

- ・播磨地域の量販店・小売店・飲食店等に対し、商品の仕入れ先として本市場が選ばれるよう積極的なPR活動を行っていくことで、本市場のイメージ・認知度を向上させ販路拡大を図る。
- ・播磨地域で収穫される農水産物を中心に、本市場が付加価値を創出し、より幅広く売り込んでいくことで、農水産業の振興や播磨地域への良質な農水産物の流通、食生活の向上等に貢献する。
- ・開設者と場内事業者の意思疎通及び若手従業員ややる気のある事業者による意見交換の場など、市場内の新たな検討組織体制を構築していく。

青果部

- ・卸売業者の営業担当者による産地とのコミュニケーション強化とともに、情報収集に関する更なるスキルアップを図る。
- ・卸売業者が取引関係を有する既存産地との関係性を維持・強化し本市場の集荷力を守る。
- ・卸売業者と仲卸業者が一体となり相互に連携して集荷や販売に取り組む。
- ・卸売業者と仲卸業者の相互理解と意思疎通の円滑化をより強力に進めていくため、既存の両者の検討体制やコミュニケーションの仕組みを抜本的に再構築していく。

水産物部

- ・卸売業者の営業担当者による産地とのコミュニケーション強化とともに、情報収集に関する更なるスキルアップを図る。
- ・市場として取引を行っている小売店のサポートとともに播磨地域の量販店・小売店・飲食店等の仕入れ先として本市場を選択してもらうための積極的なPRや営業活動を強化する。

関連事業者

- ・売上を維持するためには、卸売業者や仲卸業者とは別の独自の活性化策が必要であるとの意見があることから、関連店舗における一般消費者のより積極的な受入れ方策を検討する。

開設者としての取組

1 市場運営の健全性確保への取組

卸売市場事業特別会計の健全性確保や市場運営の継続性に関する取組を主体的に実施する。

2 市場活性化に向けた取組と場内事業者への支援

経営戦略に掲げる施策・取組に加え、経営基盤強化や一般消費者向けイベント等についても、場内事業者への積極的な支援を行う。

開設者の市場活性化に向けた連携・支援内容

- ① 経営戦略に掲げる施策や取組の実行支援（戦略的活性化補助金による支援等）
- ② 場内事業者の経営基盤強化支援（仲卸業者への財務調査や経営改善指導、経営に関する意識醸成）
- ③ 場内事業者が主催する一般消費者向けイベントの継続・拡大（各種教室・市場開放等）
- ④ 賑わい拠点施設実現に向けた検討（再公募に向けた検討・取組、用地の暫定利用）
- ⑤ 意見交換や検討体制の構築（場内事業者主体の検討組織設立と運営の支援、個別面談の実施）
- ⑥ 輸出促進事業支援
- ⑦ 場内事業者に対する情報提供方法の改善
- ⑧ 本市場の広報及び情報発信強化

第6章 事業推進体制の構築

具体的施策・取組の進捗管理体制

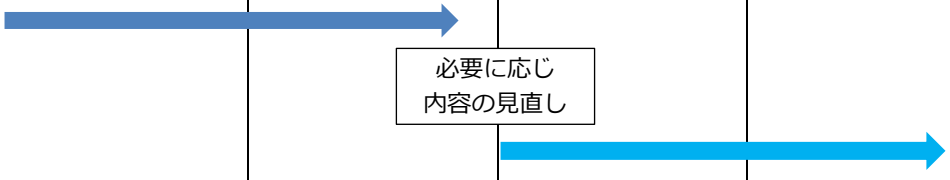
経営戦略に掲げる施策・取組のうち、場内事業者が主体となっているものについては、場内事業者が自主的に議論していくため、市場内の意思決定機関である運営協議会で、目標達成状況や各施策・取組の進捗状況を確認し、必要に応じて対応策についても協議する。

開設者が主体となっている施策・取組状況と場内事業者の施策・取組への支援の状況、また、市場全体の事業の進捗管理については、市の附属機関である市場開設運営協議会で外部有識者が専門的・多角的な立場で審議し、開設者は審議結果を踏まえ、今後の施策や取組に反映させていく。

市場の将来を見据えた検討組織の設置

本市場が今後も存続・発展し続けるため、将来の担い手づくりの一環として、若手経営者等を中心に構成される新たな検討組織「（仮称）市場の将来検討会」を運営協議会の組織として設立する。

【経営戦略に掲げる施策・取組の進捗状況確認や評価のスケジュール】

	1～4年目 令和7～10年度	5年目 令和11年度	6～9年目 令和12～15年度	10年目 令和16年度
施策・取組の実施				
運営協議会	事業者の施策・取組の進捗状況確認と改善	事業者の施策・取組の中間評価と改善	事業者の施策・取組の進捗状況確認と改善	事業者の施策・取組の最終評価
開設者（姫路市） 開設運営協議会	市場全体の施策・取組の進捗状況確認と改善	市場全体の施策・取組の中間評価と改善	市場全体の施策・取組の進捗状況確認と改善	市場全体の施策・取組の最終評価

第7章 「卸売市場事業」の財政収支見通し

卸売市場事業の財政収支の見通し（収支計画）

新市場整備に伴う市債償還金の負担や新市場使用料の激変緩和措置による収入減の影響が大きく、計画期間中は単年度赤字が続くが、経営戦略の実行により計画期間終盤に黒字へ転じる想定である。

しかし、市場会計を維持していくためには、今後も使用料収入の維持、管理経費の削減、余剰地活用等の検討が不可欠である。

公営企業として実施する必要性と収支目標

生鮮食料品の流通において、公正かつ円滑な取引の場として、取引ルールを遵守し、公正かつ安定的に業務運営を行うためにも、公設市場として実施する必要がある。

【市場会計の財政収支上の目標】

- ・ 経営戦略の目標達成や空施設の抑制等による施設・売上高割使用料収入の確保に取り組む。
- ・ 市場管理費の削減に努め、職員配置の見直し、施設の適切な維持管理、効率的な業務委託契約などの経費削減に取り組む。また長期的には指定管理などの運営方法も研究していく。
- ・ 空きスペースや余剰地の活用・運用方法の検討など、様々な財源確保策を検討していく。