

**「柏市公設総合地方卸売市場 併設道の駅」可能性調査
概要版**

1. 柏市場の現状と課題

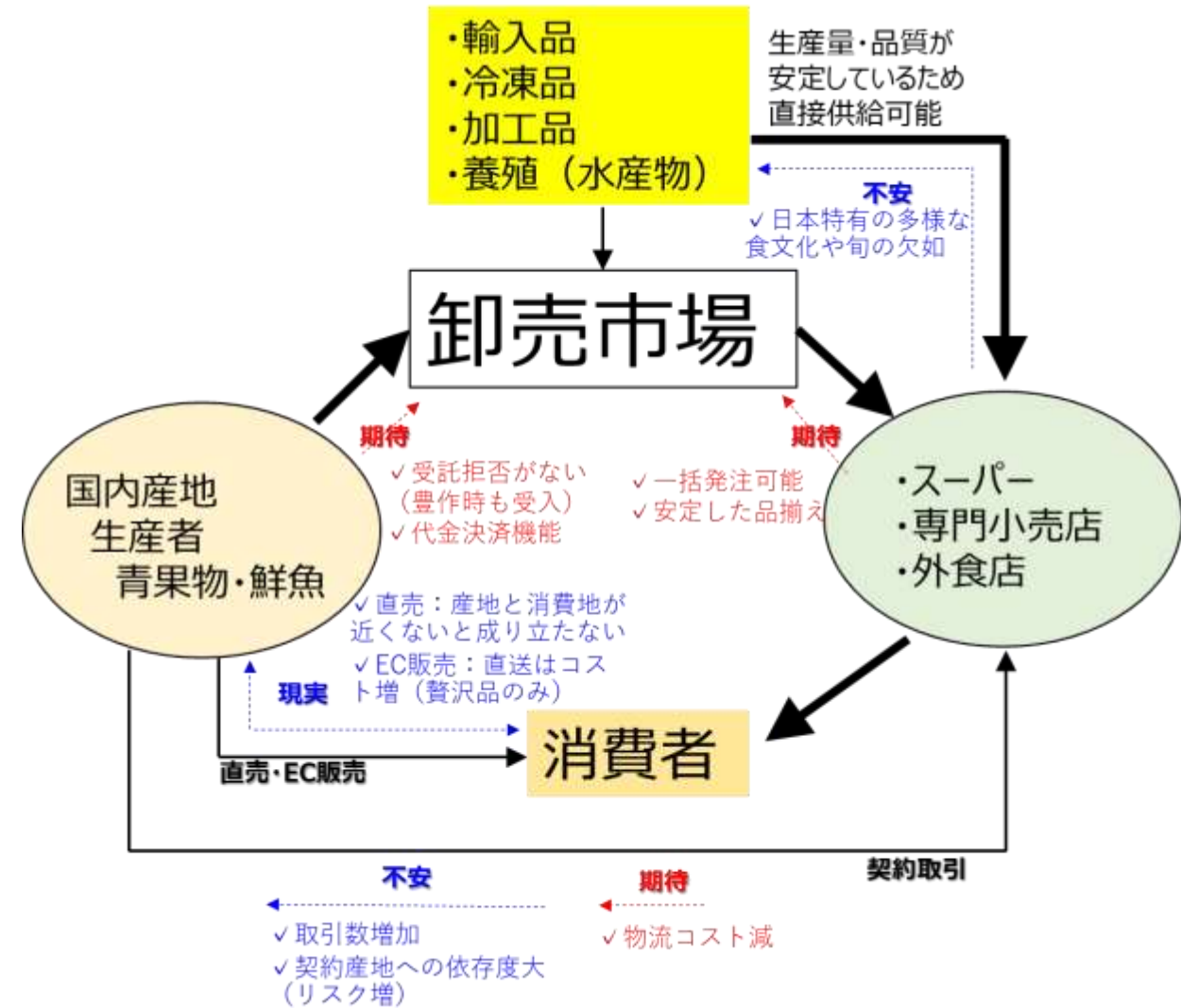
① 柏市場の役割

近年の食品流通の動向

卸売市場を経由しない冷凍・加工食料品の増加など、食品流通構造の変化が起きている

卸売市場：
 ・受託拒否の禁止や代金決済機能を有する
 ・多品目の品揃えを一括で発注できる

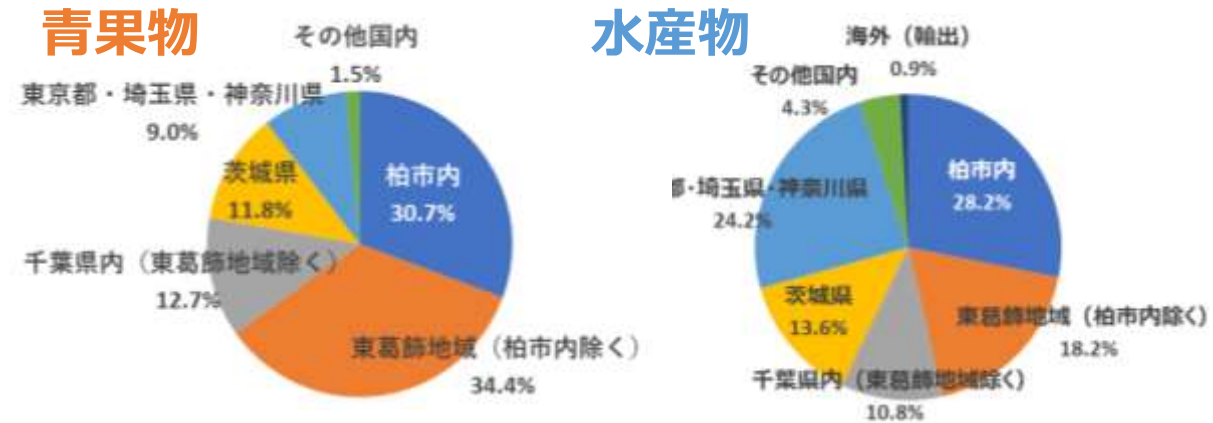
⇒ 生産者を守り、食の安定供給を支える存在として一定の公益性を担っており、今後もその役割は継続される



取扱数量や柏市の人口、食糧需給表、全国の卸売市場経由率等により試算すると...

青果物: 柏市民の青果物消費量のうち、卸売市場を経由する青果物の42.5%を柏市場が供給している。

水産物: 柏市民の水産物消費量のうち、卸売市場を経由する青果物の37.2%を柏市場が供給している。

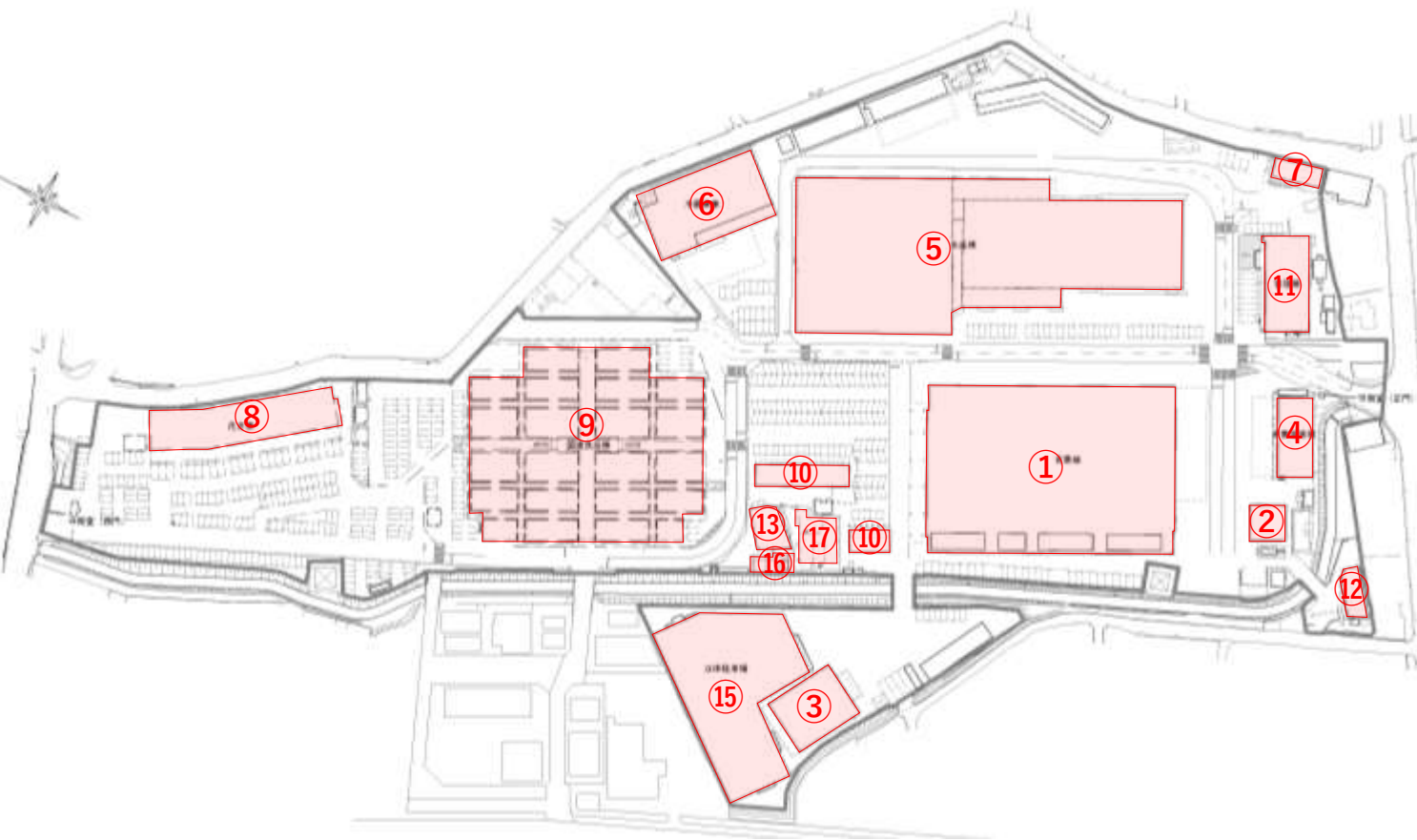


柏市場の地域別供給割合

柏市場は地域の生産者を守り、市民の食生活を支える役割を担う

1. 柏市場の現状と課題

② 柏市場の現状（施設の老朽化）



SRC造・RC造耐用年数：50年
鉄骨造耐用年数：34年

部門	施設名	構造	延べ面積	築年数	改修の有無
青果部	① 青果棟	鉄骨造	6,800㎡	50年 一部36年	耐震改修 済み
	② 青果保冷库	鉄骨造	207㎡	36年	
	③ 旧バナナ発酵室	鉄骨造	677㎡	29年	
	④ 青果倉庫棟	鉄骨造	595㎡	46年	
水産部	⑤ 水産棟	鉄骨造 /SRC造	9550㎡	50年 一部31年	
	⑥ 冷蔵庫棟	鉄骨造	1,378㎡	28年	
	⑦ 加工設備	鉄骨造 /プレハブ	413㎡	29年	
花き部	⑧ 花き棟	鉄骨造	1,215㎡	5年	
関連	⑨ 関連棟	鉄骨造 /RC造	9,822㎡	44年	
	⑩ サービス店舗	プレハブ	480㎡	17年	
管理	⑪ 管理棟	鉄骨造	1,407㎡	50年	
その他	⑫ 発泡スチロール処理施設	鉄骨造	222㎡	33年	
	⑬ 廃棄物置場	鉄骨造	229㎡	38年	
	⑭ 駐車場		22,849㎡		
	⑮ 立体駐車場	鉄骨造	8,305㎡	2年	
	⑯ 浄化槽		—		
	⑰ 排水処理施設		—		

全体的に建物の老朽化が進行し、施設更新が求められている

1. 柏市場の現状と課題

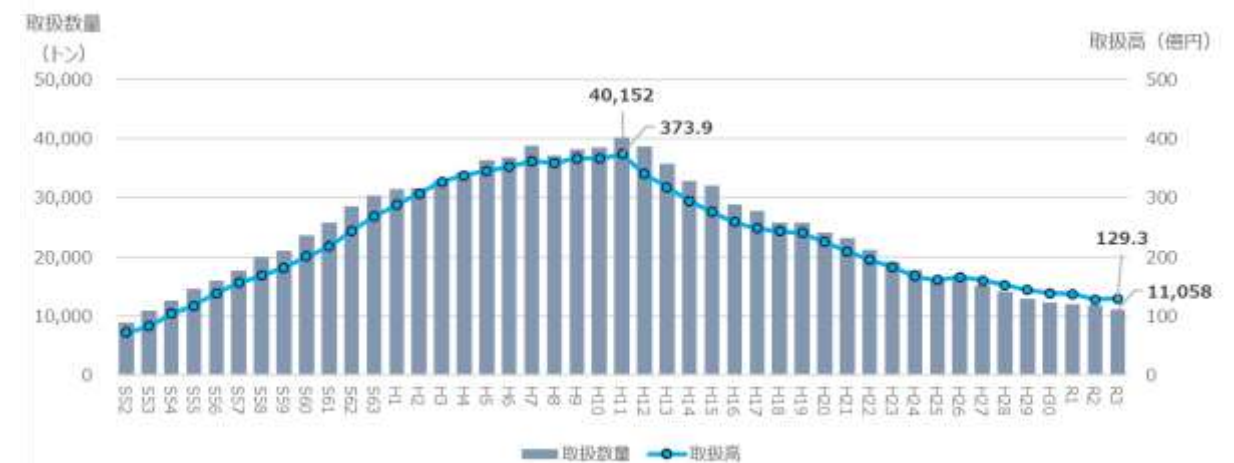
③ 柏市場の現状（取引高の推移）

青果部の開設からの取扱数量及び取扱高の推移



平成2年に取扱高のピークを迎え、その後減少傾向にあり、松戸北部市場と合併した平成29年以後も減少が続いている。取扱高のピークに対し、合併前はその26.5%まで減少していて、合併後も平均で前年比10%程度ずつ減少が続いている。

水産物部の開設からの取扱数量及び取扱高の推移



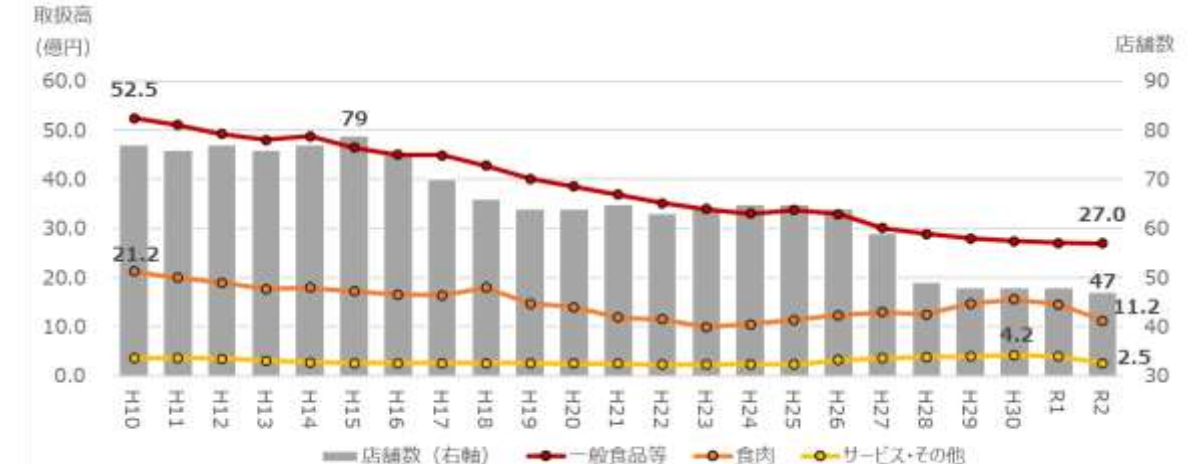
平成11年に取扱高のピークを迎え、その後減少傾向にあり、現在はピークに対し、取扱高で34.6%、数量で27.5%まで減少している。また、10年前と比較しても、取扱高で70.5%、数量で57.5%まで減少しており、前年比率も年平均4%程度減少で推移している。

花き部の開設からの取扱数量及び取扱高の推移



平成18年に新たな卸売業者が入場後、取扱高は横ばいから増加傾向に転じ、コロナ禍前の平成29年にピーク（14.7億円）を迎える。その後、冠婚葬祭やイベント中止等により急激に取扱数量、取扱高ともに悪化しているが、外部環境に左右されている影響だと捉えることが出来る。

関連事業者の店舗数及び取扱高の推移



平成10年は全体で77億円あったが、現在は半数程度の41億円まで減少してきている。店舗数については最も多い時期は平成15年で79店舗あり、現在は32店舗減って47店舗で営業している（令和3年資料作成時点）。

全ての部門で取引高が減少傾向である

2. 柏市場の将来

① 今後の取引額の推移予測

＜各部類ごとの取扱数量の推移予測結果＞

	柏市場青果部		柏市場水産物部		柏市場花き部	
	取扱数量 (トン)	年度	取扱数量 (トン)	年度	取扱点数 (千点)	年度
ピーク	59,136	平成29年度 (2017年度)	40,152	平成11年度 (1999年度)	22,060	平成29年度 (2017年度)
現在	39,847	令和3年度 (2021年度)	11,058	令和3年度 (2021年度)	14,538	令和3年度 (2021年度)
5年後の推計値 (統計的手法)	19,304	令和9年度 (2027年度)	7,475	令和9年度 (2027年度)	12,979	令和9年度 (2027年度)
現在/ピーク比	67.4%		27.5%		65.9%	
5年後/現在比	48.4%		67.6%		89.3%	

令和3年度までのデータより推計

※青果部は松戸北部市場との合併があったため、合併後の平成29年度をピークと設定した。

※本推計値は過去の卸売業者の取り扱い実績にから算出された統計的手法による数値であり、場内事業者の経営戦略などの意向や目標が反映されたものではない。

将来推計では各部門今後も減少する見込みである

2. 柏市場の将来

② 場内事業者の今後の展望 (場内事業者アンケートおよびヒアリング結果)

■ アンケート結果

市場活性化に必要な取組みについて

- 青果：荷捌き施設の拡充・強化、青果物流通企業の誘致
- 水産：コールドチェーンの確保、経営コスト縮減の支援
- 花き：コールドチェーンの確保、保管施設の充実、経営コスト縮減の支援
- 関連：市民向けの市場取扱品の一般小売強化
⇒関連事業者以外は物流に関する改善が多くを占める

市場内の小売について

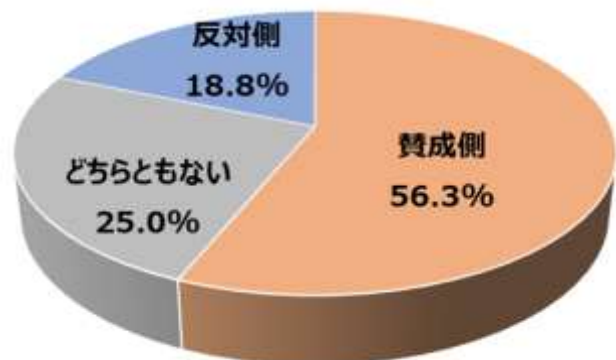
(青果、水産、花き部)

- 市場内での取扱品目の小売賛否：賛成側56.3%
- 地域振興拠点へのテナント出店：可能性あり52.6% (関連事業者)
- 卸売業が主で引き続き関連棟での事業希望：36.4%
- 関連棟とは別途、一般市民向け施設にも出店：12.1%
- 一般市民向け施設に移転したい：6.1%
- ⇒関連事業者も一般向けと業務向けと業態の特性がある

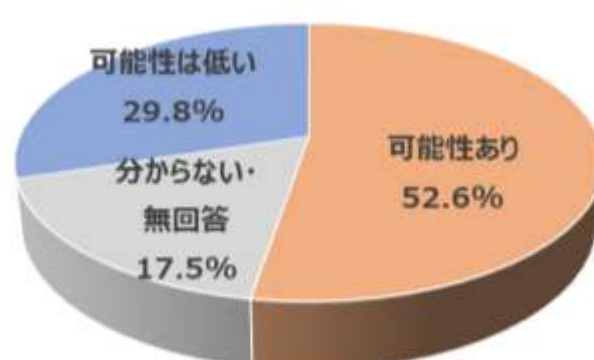
■ ヒアリング結果

部類	地域振興拠点による市場活性化に関する意見
青果	<ul style="list-style-type: none"> ● 小売のチャネルがあれば、マーケティングの場として活用できる考え方は理解できる ● 現在も売場に一般客が入ってきていて、小売可能な場所があればその場所に改めて出店するのが理想的
水産	<ul style="list-style-type: none"> ● 道の駅というよりは場外の方がイメージしやすい ● 一般客が水産棟に入ってしまうと業務の妨げになるが、動線が分かれたうえで小売することは条件によって考えたい ● 町の鮮魚商が減少し、小売を仲卸がやっても迷惑かかる心配がなくなってる ● 昔の町の鮮魚商のように多様で魅力的な魚の食べ方提案・指導含めて対面販売するなどを魚食の普及を担う側面もある
花き	<ul style="list-style-type: none"> ● 今でも仲卸売場に一般消費者がきてしまっていて、無下にはできない ● 小売店舗についてはぜひ出店したく、柏の商圈に見合った商品ラインナップや売場管理ができれば、必ず成功すると感じている
関連	<ul style="list-style-type: none"> ● 一般価格と卸売価格の扱いについては考える必要があるが、一般消費者向けに開放していくことには賛成 ● 包装機材や冷蔵庫資材など業者向けにしか扱えない商品もあり、業態のすみ分けは今すぐにでも必要

＜市場内での取扱品目小売賛否について＞



＜地域振興拠点への出店について＞



市場として活性化の第一義は物流の改善であるが、地域振興拠点についても理解・意欲がある事業者も存在

2. 柏市場の将来

③ 市民の柏市場に対する要望 （市民アンケート結果）

柏市民の普段の消費活動について

- 柏市民は生鮮食品を購入するときに、「価格」（79%）に加え、生鮮食品の質（「鮮度」（73%）、「生産地」（23%）、「美味しさ」（19%）、「安全性」（19%））を重要視している
- 柏市民で花を日常的に購入する方は少ない（13%）が、半数以上が花のある生活に興味を有している（79%）

卸売市場および柏市場について

- 柏市民が有する「市場」に対するイメージは、一般市民が受け入れて貰えない（41%）、業務用取引が主（53%）、営業時間の早さ（60%）等により一般利用とは縁遠い印象が多い
- 柏市民が最も行ったことがある卸売市場は「豊洲市場（旧築地市場を含む）」（23%）であるが、半数以上（55%）が卸売市場に行ったことがない
- 柏市民の柏市場の認知度は比較的高い傾向（66%）にあるが、利用経験は少ない傾向（31%）であり、利用頻度のほとんどは年に1回以下（61%）である

卸売市場および柏市場について

- 柏市民が柏市場で一般利用を推進する場合、求めている機能は「物販施設」（60%）、「飲食施設」（40%）である。次いで、「公園」（19%）、「バーベキュー施設」（14%）である。

柏市民は柏市場の利用経験は少ないが一般利用に対するニーズがある

2. 柏市場の将来

④ 市民の柏市場に対する要望（市民ワークショップ結果）

4つのテーマ（アカデミック、ヘルスケア、イノベーション、サステナビリティ）で議論

	地域振興拠点（B to C）に求められていた機能	卸売市場（B to B）に求められていた機能
アカデミック	<ul style="list-style-type: none"> ・ 食や花に関する本が充実した図書館 ・ ワークショップを開催できるスペース（調理設備付き） ・ 「食」「花」のプロから学べる機会、体験の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場が果たす機能、役割への理解促進
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> ・ ヨガ・スポーツ施設 ・ サウナ・温浴施設 ・ ラジオ体操やスポーツイベント可能な広場 ・ 健康に関するアプリケーション開発 ・ レシピ・栄養指導 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 該当なし
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一般消費者への宅配サービス用の物流拠点 ・ ドローンを使った集荷、配送サービス ・ AIでの仕入れ予測、好みや購買傾向からのおすすめ提案 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 余剰地を活用した陸上養殖、植物工場 ・ 加工品製造などの六次化施設（自動化、機械化） ・ 一般消費者への宅配サービス用の物流拠点
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対面販売の店、専門店 ・ チャレンジショップやポップアップストアの展開 ・ 子ども食堂 ・ 多様な属性が集まれるスペース ・ 市場が街の中心となる街づくり ・ 関連食品棟を活かしたフィルコミッション活動 ・ 賞味期限の近い食品のダイナミックプライシングでの販売や無償提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 再生可能エネルギーの活用 ・ ターレのEV化など、カーボンニュートラルな取組み ・ 地下水や再生水の活用 ・ 食物残渣や廃棄物のコンポスト化 ・ 農業の持続化を支える市場のあり方

一般利用の推進に対する関心が高く、導入機能について様々なアイデアがあげられた

2. 柏市場の将来

⑤ 民間企業が考える柏市場の今後の展開 （民間企業マーケットサウンディング調査結果）

運営が想定される企業：2社

- 2社とも参加意向あり。ただし、市場関係者との関係性の構築・理解が課題
- 市場からの新鮮な食材を活かす等、市場ならではの取組みを行うことで魅力的な施設となる
- 道路付けが非常に優れ、駅から徒歩圏内であり、周辺人口も多く、多くの集客が望める立地
- 休憩機能など公共機能は公共側での支出が必要
- 道の駅登録することで、駐車場が24時間無料で利用可能になると、他の施設利用者が本駐車場を利用する、夜間から朝方にかけて市場物流車両とのバッティングする恐れ等の問題も考えられる。駐車料金がとれる立地でもあるので、道の駅に登録しない方が望ましい

建設が想定される企業：2社

- 2社とも条件付きで参加意向あり。一定規模以上の建築規模が必要
- 道の駅等だけでなく物流という使い方もあるのではないかと立地性をみている。地域振興という視点では、物流拠点による雇用創出も評価されるのではないかと
- 幹線道路沿いにはナショナルチェーン商業が多く埋没してしまうため、コンセプトは個性的な内容が求められる
- PFI事業の一部でやるのであれば、市場の他施設の更新と合わせて事業を行うと参画しやすい
- 民間による整備の場合、テナントとして市に入居いただくことで安定的な運営が可能
- 早めに収益事業を開始できるような用地設定すると、参入意欲は高まる

連携が想定される企業（柏市と関わり合いが深い企業）：2社

- 駅周辺の開発事業者として是非連携したい。16号沿いに外部からの吸引力が出ると、柏の葉の集客の向上にもつながり、ひいてはテナントに魅力が出て柏の葉の住民にとってもよい影響、よい循環になるので、市場が柏の葉の一つのコンテンツとして成功すると相乗効果がでる
- 本社が近いと、自社の福利厚生的な内容にもつながってくると考える
- 自社製品の利用方法をユーザーが見て気に入ってもらい、同じ事業を展開したいとつながっていけるような取り組みができればよい

参加意向を有する企業が多く、様々な事業との連携も見込める

2. 柏市場の将来

⑥ 課題のまとめ

施設の老朽化が進行し、
更新が求められる

全ての部において取引高が減少し、
将来も減少する見込みである

市場の活性化（取引の拡大，市場会計の健全化）を目指した
今後の再整備の方針：老朽化施設を適正規模で更新する

更新時に余剰地が発生する

市場用地の有効活用

3. 柏市場が今後取り得る選択肢

① 柏市場が目指すべき姿

① 市場に求められる役割

② 柏市場の現状分析

③ 柏市場関係事業者の意向

④ 柏市民の意向

目指すべき方向性：**柏市場の活性化**

活性化とは...

場内事業者の取引先や集客等の拡大により市場全体の売上・取引高が向上し、持続可能で安定した市場運営が出来ている状態

活性化の方向性、必要な視点

- 一般消費者を取り込んだ商圈・販路の拡大
- 民間資金、ノウハウの活用
- 公共施設として地域づくりへの寄与
- 水産棟等の再整備による機能強化

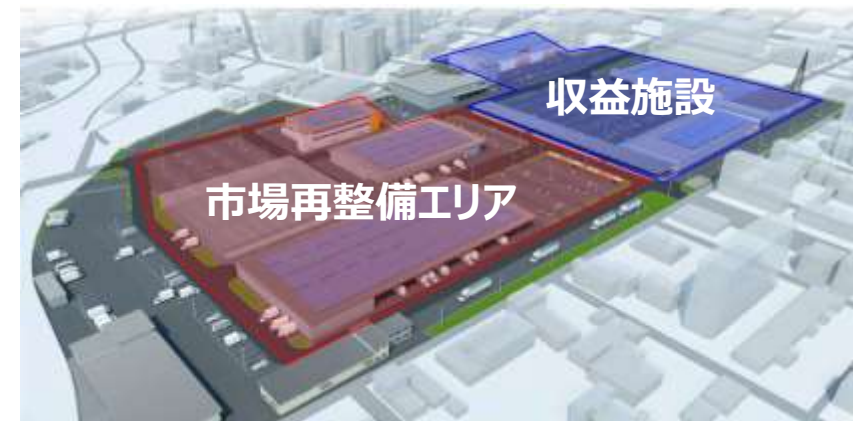
■ 他市場の活性化事例

(1) 松戸南部市場



- 市場を市民に一般開放することで、地域の小売店・飲食店の販路の減少分を店舗での小売でカバー、市場の買い物という非日常を提供
- イベントを多数実施し、市民の台所として地域住民にも認知されている

(2) 富山市公設地方卸売市場



- 再整備する際に、市場をコンパクト化し余剰地を創出し、その部分を民間に借地して収益事業を行うことで、その土地利用代を再整備の原資の一部として利用している

3. 柏市場が今後取り得る選択肢

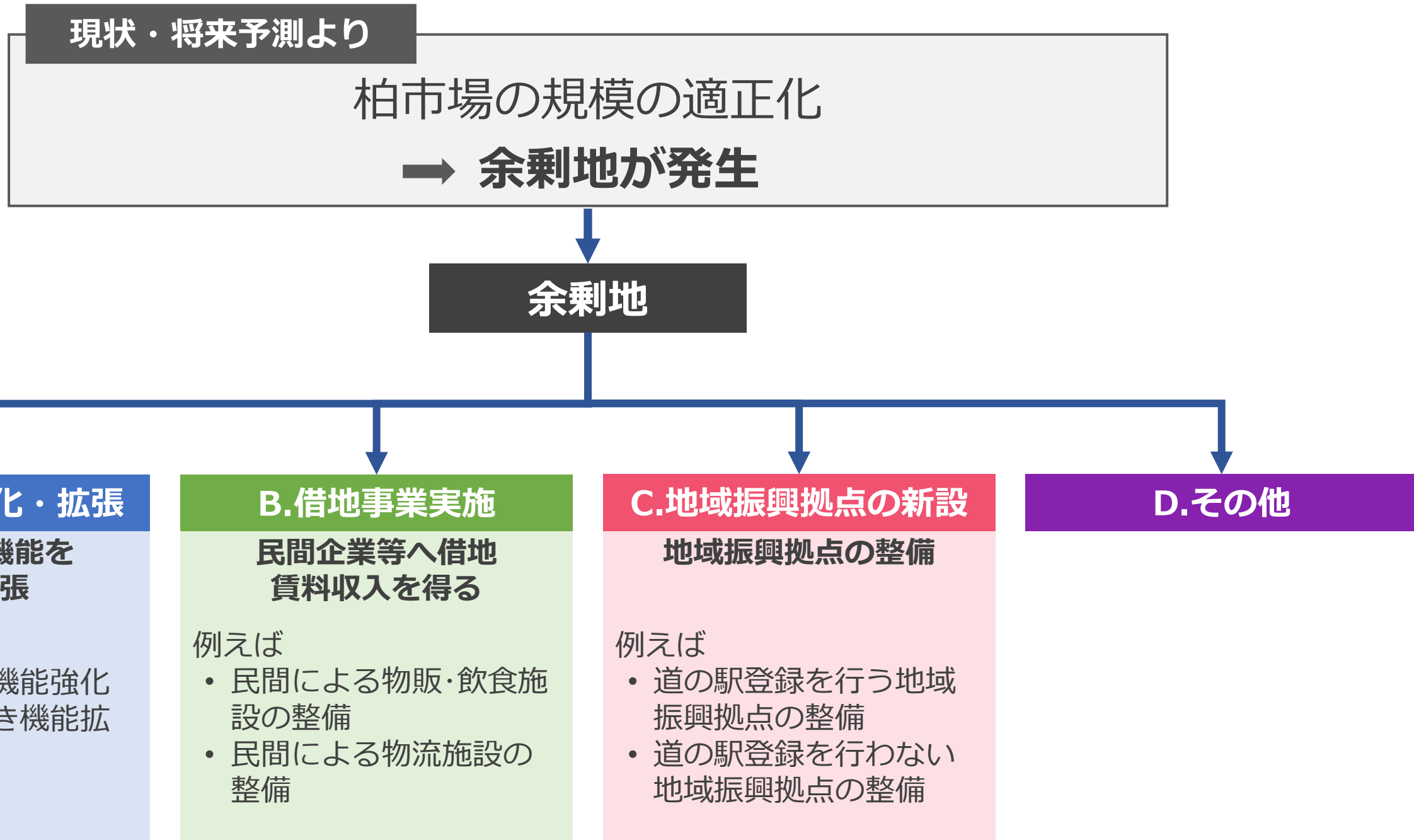
① 柏市場が目指すべき姿

柏市場における市場活性化について、それぞれの対象における具体的に
対応すべき事項と必要な施策を整理する。

対象	対応すべき事項	具体的に必要な施策
市場関係者 にとっての市場 活性化	強みである量販店 対応の拡大	コールドチェーンや配送、加工・保管機能の強化による顧客の要望への対応
	新たな顧客・需要の 取り込み	商圈を活かした個人消費者への展開
		消費者を掴むためのセールスとマーケティングの強化
開設者にとって の市場活性化	市場会計の健全化	場内事業者の取扱高向上の支援
		テナントの稼働率向上、駐車場の適正利用等による安定した収入
	卸売市場の役割の 市民理解	市民に対して開かれた市場への転換

3. 柏市場が今後取り得る選択肢

② 余剰地の活用方策



3. 柏市場が今後取り得る選択肢

③ 余剰地の活用方策の比較

※これらの選択肢、複数の組合せについても考えられる



3. 柏市場が今後取り得る選択肢

③ 余剰地の活用方策の比較

	A.市場機能強化・拡張	B.借地事業実施	C.地域振興拠点の新設
建設・管理・運営	<ul style="list-style-type: none"> 公設公営 	<ul style="list-style-type: none"> 民設民営 	<ul style="list-style-type: none"> 公設公営
会計区分	<ul style="list-style-type: none"> 特別会計（市場会計） 	<ul style="list-style-type: none"> 特別会計（市場会計） 	<ul style="list-style-type: none"> 一般会計
支出	<ul style="list-style-type: none"> 建設費【特別会計】 維持管理運営費【特別会計】 	<ul style="list-style-type: none"> 特になし (公的な機能を附帯する場合、可能性あり) 	<ul style="list-style-type: none"> 建設費【一般会計】 維持管理運営費【一般会計】
収入	<ul style="list-style-type: none"> 施設使用料【特別会計】 	<ul style="list-style-type: none"> 地代【特別会計】 固定資産税【一般会計】 	<ul style="list-style-type: none"> 施設使用料【一般会計】
駐車場の利用	<ul style="list-style-type: none"> 24時間無料 	<ul style="list-style-type: none"> 有料でも可能 大型車の駐車ますの設置は任意 	<ul style="list-style-type: none"> 道の駅登録する場合、24時間無料（目的外利用のリスク有り） 道の駅登録する場合、大型車の駐車ますの設置が必須
家賃	<ul style="list-style-type: none"> 公共施設のため比較的安く抑えることが可能 	<ul style="list-style-type: none"> 収益施設となるため、現地の民間施設相当となると高くなる傾向 	<ul style="list-style-type: none"> 公共施設のため比較的安く抑えることが可能
想定される施設利用者	<ul style="list-style-type: none"> 市場関係者 地域の一般消費者 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の一般消費者 	<ul style="list-style-type: none"> 道路利用者 地域の一般消費者
市場活性化 (柏市視点)	<ul style="list-style-type: none"> 建設・維持管理費相当分の負担を使用料に参入できないと市の財政負担増につながる 公共施設のため、市の意向は反映させやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 地代収入が得られる 民の施設のため、柏市の意向が反映させにくい 	<ul style="list-style-type: none"> 市場会計の黒字化に直接的に資する要素がない 道の駅のための駐車場が不足する場合は土地購入の可能性はある 公共施設のため、市の意向は反映させやすい
市場活性化 (市場関係者視点)	<ul style="list-style-type: none"> 市場関係者が出店して小売を行うなどすることで売上増やマーケティングの場として活用できる ただし、関連棟で行う場合は条例の解釈の変更あるいは改正が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 市場関係者が出店して小売を行うなどすることで売上増やマーケティングの場として活用できる ただし、民の施設となるため、関連棟で実施する場合と比較すると、家賃負担の面で課題となる 	<ul style="list-style-type: none"> 市場取扱品を扱えば市場活性化にはつながるが、効果は限定的

3. 柏市場が今後取り得る選択肢

④ ケーススタディごとの効果

項目	ケーススタディ 1	ケーススタディ 2	ケーススタディ 3
地域振興拠点としての年間営業売上	105,743千円/年	118,914千円/年	94,434千円/年
管理者の収益	20,128千円/年	39,603千円/年	13,661千円/年
工事費	1,307,930千円	1,254,490千円	1,367,490千円
土地取得費	68,850千円	68,850千円	707,990千円
VFM※1 (財政削減率)	11.77%	14.60%	10.37%

※1：現時点での算出結果

◆ケーススタディの内訳

	道の駅 登録の有無	用地 拡張の有無
ケーススタディ①	有	無
ケーススタディ②	無	無
ケーススタディ③	有	有

◆VFMに利用した数値

項目	入力種別	入力内容		
		ケーススタディ 1	ケーススタディ 2	ケーススタディ 3
支出項目	事業主体	市町村	市町村あるいは民間事業者 (市町村の整備を想定)	市町村
	事業方式	BTO方式		
	事業期間	施設整備期間：2年、維持管理期間：13年		
	大規模修繕実施年	なし（事業期間内に実施しない）		
	施設整備費用	1,307,930千円	1,254,490千円	1,367,490千円
	維持管理費用（年額）	65,401千円		
	建設期間SPC運営費用（年額）	20,000千円（設立費用も含む）		
	維持管理期間SPC運営費用（年額）	10,000千円		
	PFI費用削減率（施設整備）	15%		
	PFI費用削減率（維持管理）	10%		
アドバイザー費用等	40,000千円			
収入項目	利用料収入※2	105,743千円/年	118,914千円/年	94,434千円/年

※2：年間営業売上を使用

3. 柏市場が今後取り得る選択肢

⑤ 余剰地の活用方策の比較

パターン	道の駅	民間収益施設	関連食品棟	関連物流棟	施設概要	メリット	デメリット
パターン①	○			○	道の駅の機能として、既存関連棟の一般消費者向けの事業者も取り込む	公の施設として市の関与が可能で、事業者にとっては家賃負担が小さい	地代収入が見込めず、公の負担が最も大きい。駐車場の無断利用のリスクもある
パターン②	○	○		○	道の駅として無料駐車場を作り、地域振興拠点として民間施設も設ける	地域振興拠点の面積を大きく設けることで、市の財政負担の軽減につながる	既存関連棟の事業者が地域振興拠点に入居すると家賃負担が大きく、駐車場の無断利用のリスクもある
パターン③	○		○	○	道の駅として無料駐車場を作り、市場に係る物販は関連食品棟で行う	公の施設として市の関与が可能で、既存関連棟の事業者にとっては家賃負担が小さい	地代収入が見込めず、駐車場の無断利用のリスクがあり、条例変更できない場合は道の駅側で取扱品目を販売することとなる
パターン④		○		○	駐車場は有料として、地域振興施設に既存関連棟の一般消費者向けの事業者も取り込む	市の財政負担が最も少ない	市の関与が低くなることと、既存関連棟の事業者が地域振興拠点に入居すると家賃負担が大きくなる
パターン⑤		○	○	○	駐車場は有料として、地域振興施設には外部から新規の業者の誘致を中心として構成する	地域振興拠点の面積を大きく設けることで、市の財政負担の軽減につながり、既存関連棟の事業者にとっては家賃負担が小さい	地域振興拠点の規模が大きくなれば市の関与が低くなる
パターン⑥			○	○	(現状維持)	—	—

これまでの結果をもとに、本業務において

道の駅としての整備ではなく道の駅登録を実施しないパターン⑤が好ましいと考えられる。

4. 今後について

① 留意事項

本調査は、柏市公設総合地方卸売市場の敷地内に道の駅を併設して、柏市公設市場の再整備及び活性化並びに地域振興を図ることを目的とした事業構想について、実現可能性及び可能な場合の事業案等といった可能性の調査を行ったものである。今後この調査結果を踏まえ、柏市公設市場の再整備及び活性化並びに地域振興に取り組むに際しては、下記事項に留意が必要である。

(1) 市場関係者との協議

今回の調査でアンケート調査や一部事業者とのヒアリングは実施したものであるが、市の方向性と市場関係者の目指す方向性については慎重に十二分に協議をしていく必要がある。

(2) 昨今の情勢の反映

卸売市場を取り巻く環境は目まぐるしく日々変化している。多種多様な業界との関係等を含め、これからの時代に沿った卸売市場の在り方を検討していかなければならない。

(3) 段階的な構想・計画の検討

今回の調査を踏まえ、今後基本構想や基本計画等へ進むこととなる。そのためには、上記のような事項を実施・検討していかなければならない。事業の実現可能性を高めるためにも、一つひとつ段階的に進めていく必要があると考えられる。

② 結びに

本調査は、柏市公設市場の再整備及び活性化並びに地域振興を図ることを目的として、その実現可能性について調査を行ったものであることから、今後の方針決定にあたっては、本調査結果を参考にして、公設市場に求められる意義やあり方検討を十分反映した上で、市の財政状況、公設市場の持続可能な安定運営、場内事業者の負担のあり方を十分協議した上で方針決定する必要があるとも思われる。

なお、方針決定に際しては、柏市公設総合地方卸売市場運営審議会で十分な審議を行うほか、本調査をさらに深掘した調査検討を行うこととなる基本計画の策定が必要となると思慮する。