



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 羽田市場株式会社：水産物の流通革命

### 【コラム】鮮度の良さを追求する取組（平成 29 年度『水産白書』）

生鮮の水産物は一般的に鮮度が落ちるのが早い食材ですが、羽田市場（株）は、「どこよりも早く、高い鮮度で！」をモットーに、究極まで鮮度の良さを求めた水産物を消費者に届けています。流通を簡素化して素早く仕分けるために、羽田空港内に鮮魚を仕分ける鮮魚センターを設け、全国各地から朝一で空輸された水産物を仕分け・加工し、その日の午後には首都圏の飲食店やスーパーマーケット等の量販店に配送しています。このような仕組みを実現するため、地元の漁業者が出漁時刻を早め、地元の市場で売られる前に輸送したり、鮮度維持のために血抜きや神経締めをしています。羽田市場（株）によれば、漁業者には、従来より作業の負担をかけていますが、その分高い値段で水産物を買取り、その結果、漁業者も従来より高い収入が得られるようになっていくとのこと。

羽田市場（株）では、このようにして届けられた鮮度抜群の一級品の鮮魚を「超速鮮魚」と名付けブランド化しています。これまでは飲食店やスーパーマーケット等の量販店に売っていましたが、平成 29（2017）年にオープンした羽田市場銀座直売店では、日中に「超速鮮魚」を消費者に売り、夜になると居酒屋に様変わりして、超速鮮魚を調理して提供するなど、新たな試みを始められています。

また、羽田空港内に拠点があることを生かし、国内だけでなく、米国や東南アジア等海外への輸出にも力を入れています。今後は、1日に処理できる水産物の量を増やしたり、他の空港にも鮮魚センターを設けることを検討するなど、更なる発展を目指しているそうです。

本ケースは公表資料をもとに磯辺剛彦教授が作成した。本ケースはクラス討議の基礎資料として用いるもので、経営上の適切もしくは不適な状況を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 磯辺剛彦（2020年7月作成）

超速鮮魚のサービスを展開する羽田市場（株）は、2014年に野本良平氏が設立した鮮魚流通のベンチャー企業である<sup>[1]</sup>。その最大の特徴はスピードと鮮度の高さにある。

羽田市場は、朝、地方の漁港で水揚げされた水産物を、その日の午後には東京都内のスーパーや飲食店に届ける。つまり「朝獲れ」の鮮魚が夜の居酒屋や夕食で食べることを可能にした。都内の場合、  
5 輸送にかかる所要時間は平均して12時間を切る。このように異例のスピードを実現できている背景には、地域の漁師から直接仕入れていることに加え、羽田空港にセンターを設置していることがある。

ほとんどの生鮮海産物は、食卓に届くまでに産地卸売市場と消費地卸売市場を経由する（資料1）。地方で水揚げされた魚は産地の市場で卸売業者の手によってセリにかけられ、買受人が買った後、東京豊洲市場などの消費地卸売市場に送られる。消費地卸売市場で再び卸売業者と買受人（仲卸・売  
10 買参加者）の間で取引が行われた後、スーパーマーケットや小規模鮮魚店、飲食店などに販売され、消費者の口に入る。取引の複雑さに加え、水産物は鮮度を保つために輸送中の冷蔵や冷凍が必要となる。そのため農産物に比べて価格に占める輸送費が高くなり、生産者である漁師への配分が少なくなる。しかし羽田市場では、産地から消費地までの流通を簡素化することで、高い鮮度やトレーサビリティ（追跡可能性）を実現している。

15 スーパーで生産者の名前や写真が提示されることも多い野菜と異なり、水産物はどこで誰が獲ったのかわからない。しかし、近年の食の安全への意識の高まりから、羽田市場では「いつ、どこで、誰が、どのような漁法で獲った魚」なのかを発泡スチロールや納品書に明記し、品質保証期限も設けている。また年間365日稼働しているため、年末年始や日曜日など、市場が休みの日にも新鮮な鮮魚を流通させることを可能にしている。

20 羽田市場では輸送手段に航空便を使い、羽田空港の近くに水産物の加工場「羽田鮮魚センター」を設けている（資料2）。地方から羽田に着いた水産物はセンターに運ばれ、仕分け、加工、真空パックなどが素早く行われる。羽田空港を拠点とすることで、午前中に羽田空港に集めた魚介類を午後には伊丹空港行きの飛行機にのせ、大阪や京都の飲食店や百貨店に届けるサービスも提供している。  
25 得意先は百貨店、量販店、スーパー、外食チェーン、レストラン、ホテル、個人店など多岐にわたる。2016年には海鮮居酒屋「はなの舞」を展開するチムニー（株）、2017年には回転寿司チェーン「あきんどスシロー」を展開するスシローグローバルホールディングス（株）と提携している。現在約3000店舗のアカウントがあり、毎日500から600店舗に商品を提供している。

30 ただし、超速鮮魚のビジネスモデルは漁師の協力が無ければ成立しない。超速鮮魚の実現には、朝一番の飛行機に鮮魚を載せることが必須である。産地卸売市場の取引開始時間に合わせて漁に出

<sup>[1]</sup> 2018年4月にCSN 地方創生ネットワーク（株）から社名を変更。

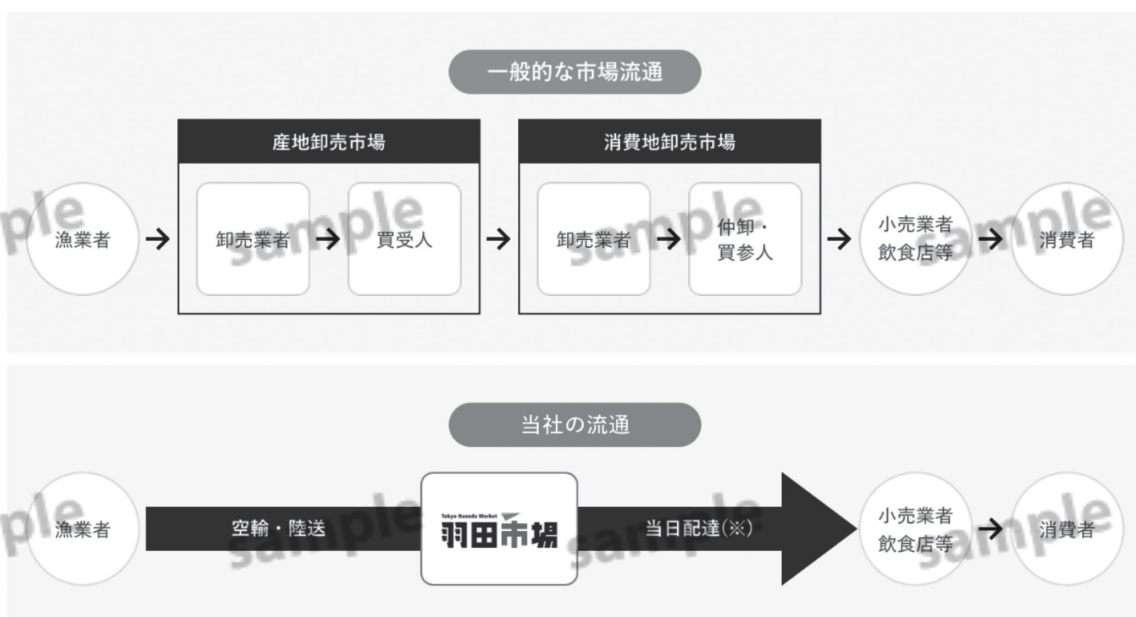
ていては、飛行機の積み込み時間に間に合わない。羽田市場と契約している漁師は、出漁の時間を数時間早め、飛行機の時間に合わせて大急ぎで魚を獲って港に戻って来なければならない。

出漁時間を早めることに加え、魚の品質向上のために血抜きや神経締めなどの面倒な手間をかけてもらうことも必須になる。その手間や苦労が漁師の収入を向上させ、同じ漁獲高でも年収が倍以上になる漁師も現れている。

羽田市場と取引する漁師は、野本良平社長が地方漁港を訪問して少しずつ増やしていった。野本氏は年間 100 回以上船に乗る。漁師と酒を酌み交わし、水揚げした魚の仕分け作業も手伝いながら信頼を得ていった。今では約 1000 人の漁師が魚を出荷してくれるようになった。これまで、どれだけ獲ったかというのが漁師の誇りだった。しかし羽田市場と取引がある漁師は、「獲った 1 匹をいかに高く売るか」を自ら考えるようになった。また今までは市場に合わせて漁をしてきたが、現在は消費者の食べる時間に合わせて漁をするようになったという。このように羽田市場の取り組みは、漁師にとって大きな発想の転換となった。

羽田市場は安くて美味しい鮮魚を提供できることで話題となり、テレビ東京の「カンブリア宮殿」や「ガイアの夜明け」など、たくさんのメディアに取り上げられた。顧客も飛躍的に増加し、2017 年度は約 26 億円の売上を見込んでいる。三菱地所や農業中央金庫による第三者割当増資による資金調達を実施し、今後は全国の漁業者との取引のためのシステム構築や配送の基盤を強め、さらに事業を拡大する予定である。

(資料 1) 羽田市場のビジネスモデル



(※) エリアによって翌日以降

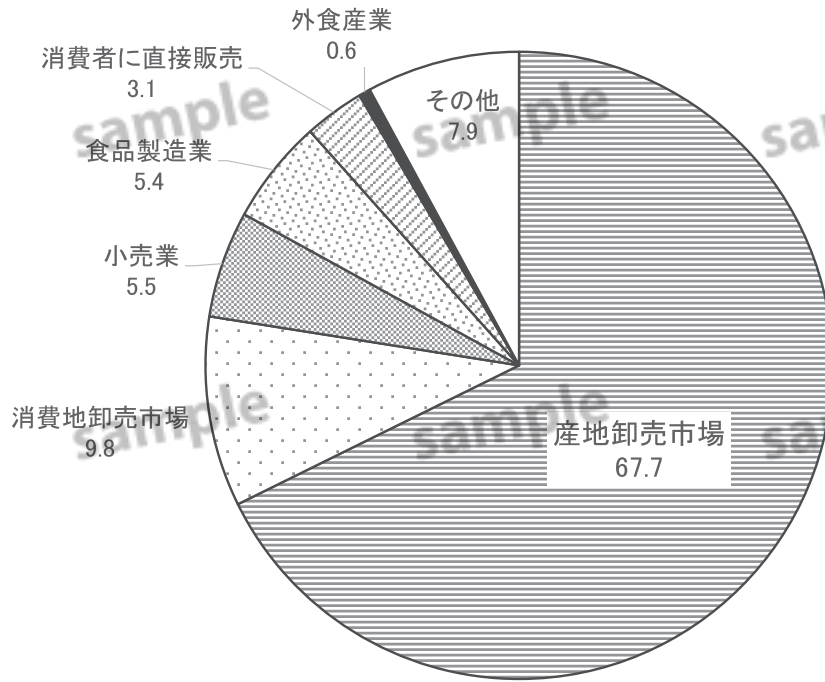
(同社ホームページより)

(資料 2) 羽田市場の鮮魚センター



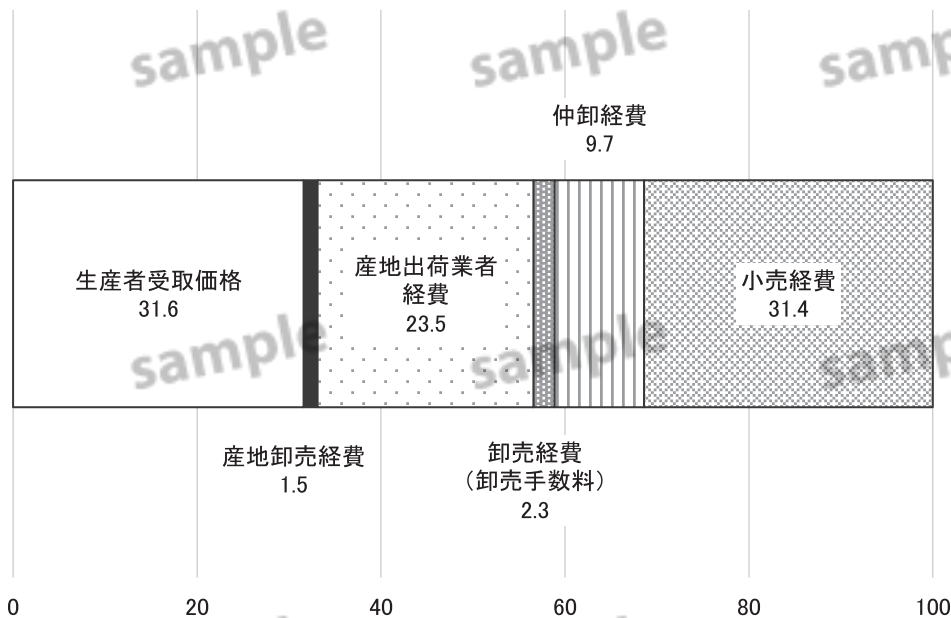
(同社ホームページより)

(資料3) 漁業者の出荷先別販売金額の割合 (%)



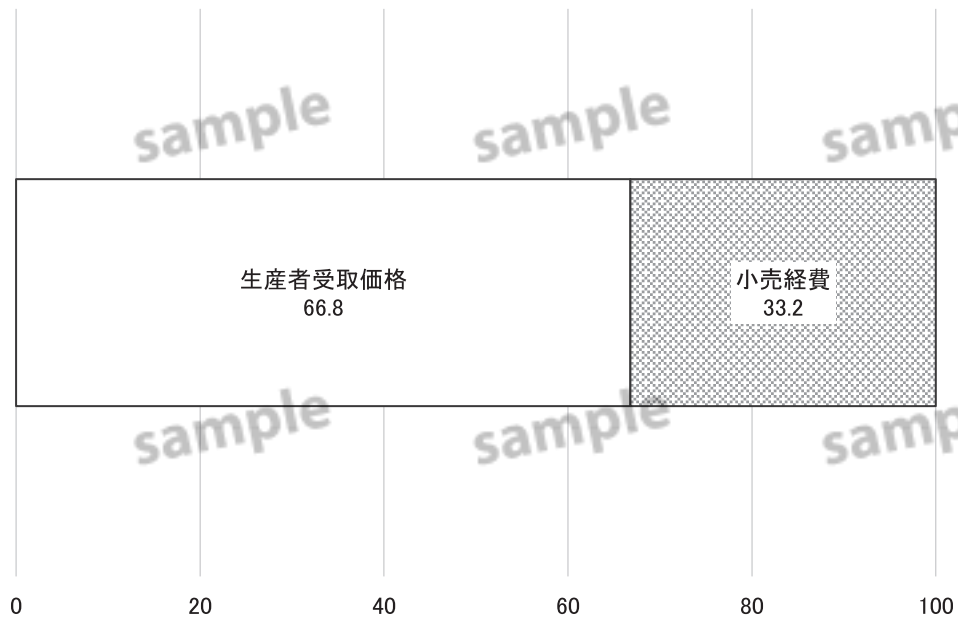
(農林水産省「平成 29 年度 食品流通段階別価格形成調査 (水産物調査)」)

(資料4) 水産物 (調査対象 10 品目) の小売価格に占める各流通経費等の割合 (%)



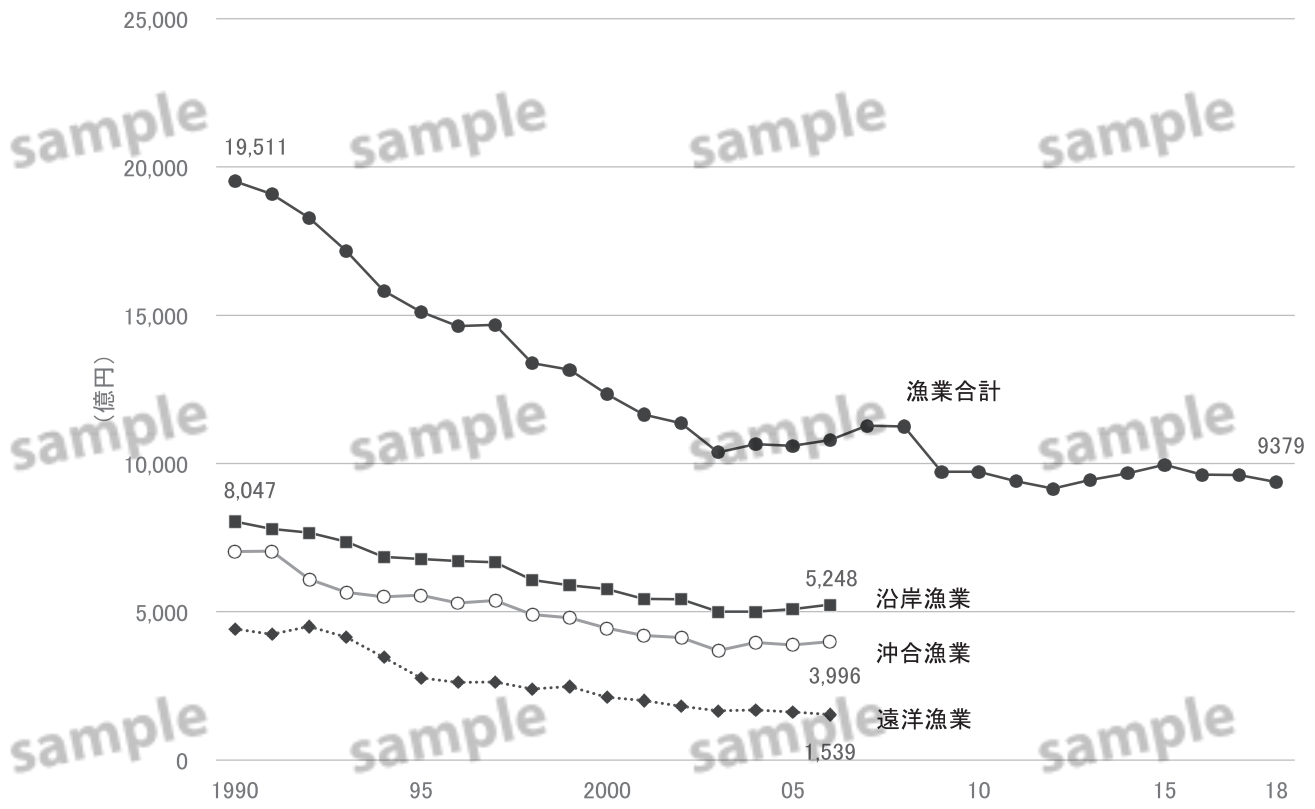
(農林水産省「平成 29 年度 食品流通段階別価格形成調査 (水産物調査)」)

(資料 5) 漁業者が小売業者に直接販売した場合の生産者受取の割合 (%)



(農林水産省「平成 29 年度 食品流通段階別価格形成調査 (水産物調査)」)

(資料 6) 漁業産出額



出典：(農林水産省「平成 30 年 漁業・養殖業生産統計」)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---