

第88回 東京都卸売市場審議会

「中央卸売市場経営計画（第2期）（仮称）」 の策定に向けて

令和8年9月3日
東京都中央卸売市場

目次（第88回東京都卸売市場審議会資料）

I 「経営計画（第2期）（仮称）」の検討状況（計画部会の報告） 3

- ・ 「経営計画（第2期）（仮称）」策定までのスケジュールについて
- ・ 「東京都中央卸売市場経営計画（第2期）（仮称）」の答申に向けた中間のまとめ（案）

II 現経営計画の進捗状況 30

- ・ 「東京都中央卸売市場経営計画」（令和4年3月）の概要
- ・ 1 市場全体の機能の最適化と各市場の機能強化
- ・ 2 市場施設の計画的な維持更新
- ・ 3 強固で弾力的な財務基盤の確保
- ・ 4 基幹的なインフラとしての機能の強靱化
- ・ 5 市場取引の活性化に向けた取組の強化
- ・ 6 市場事業のサステナブル化

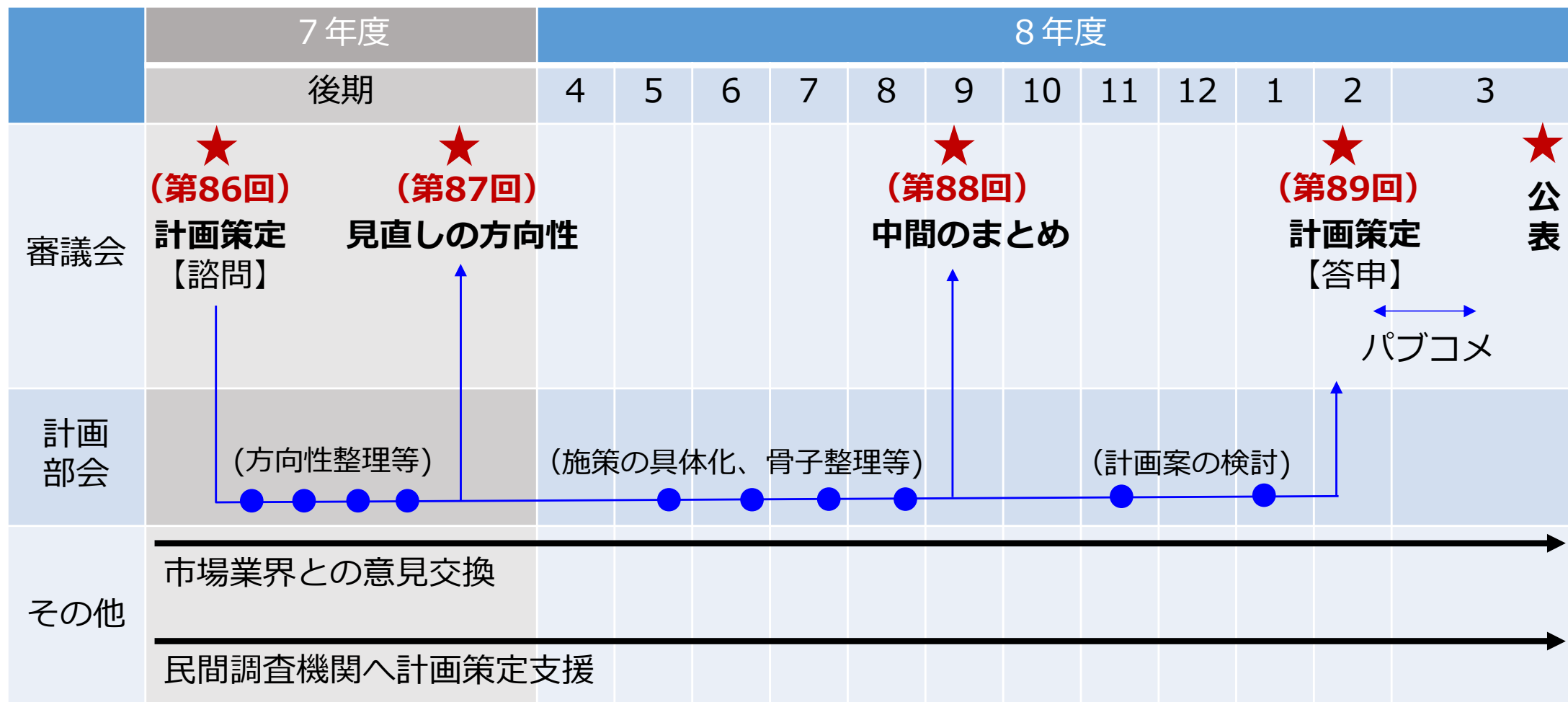
I 「経営計画（第2期）（仮称）」の検討状況 （計画部会の報告）

「経営計画（第2期）（仮称）」策定までのスケジュールについて

第87回審議会からの主な変更点

- 「経営計画（第2期）（仮称）」策定に向けて十分な議論の時間を確保するため、以下のとおりスケジュールを変更
- ・パブコメの開始時期を、令和8年10月から令和9年2月に変更

（全体スケジュール）



「東京都中央卸売市場経営計画（第2期）（仮称）」 の答申に向けた中間のまとめ（案）

令和8年9月3日

東京都卸売市場審議会計画部会

(目次)

はじめに	7
1 都の中央卸売市場を取り巻く環境変化と課題	8
2 都の中央卸売市場を取り巻く環境変化を踏まえた危機意識	14
3 都の中央卸売市場が目指すべき姿	15
4 6つの施策の方向性	16
5 6つの施策	18

はじめに

- **都の中央卸売市場**は、長年にわたり、**集荷・分荷機能**や**品質衛生管理機能**等を通じて、**都民の豊かな消費生活を支え、生鮮品等の安定供給に重要な役割**を果たしてきた。一方で、**少子高齢化**や**人口減少**、**消費行動の多様化**などを背景に、**取扱数量の減少**や**流通チャネルの多元化**が進むなど、**都の中央卸売市場を取り巻く環境は変化**している。
- こうした状況を踏まえ、都は令和3年3月に**中央卸売市場の未来を切り拓き、持続的な市場経営**を推進していくための**ビジョン**として、「**東京都中央卸売市場経営指針**」を掲げてきた。令和4年3月には経営指針の具体化に向け、「**東京都中央卸売市場経営計画**」を策定し、**市場業界と連携しながら施策を展開**してきた。
- これまで、各市場の特色や機能を生かした**施設整備**や、**市場業者の経営基盤強化**に向けた**支援**などに取り組み、**具体的な進捗**が見られる一方で、**財政健全化**など、**緒についたばかりの取組**もある。また、**人手不足の進行**や**物価高騰**への対応、**デジタル技術の活用**など、**社会情勢が急激に変化**しており、こうした変化を的確に捉えながら市場運営を行っていくことが求められている。
- 今後も、**都の中央卸売市場が生鮮品等流通の中核的な役割**を果たしていくため、将来を見据えた**市場の機能強化**に取り組んでいく必要がある。こうした認識を、**市場運営に携わる全ての関係者と共有**しながら、「**都の中央卸売市場が目指すべき姿**」の実現に向けて検討を進め、「**東京都中央卸売市場経営計画（第2期）（仮称）**」の策定に向けた**議論を進めてきた**。
- **本中間のまとめ**は、今年度に予定している「**東京都中央卸売市場経営計画（第2期）（仮称）**」の策定に向けて、これまでの**議論や検討経過**を踏まえて取りまとめたものである。今後、**東京都卸売市場審議会**における**更なる議論や関係者との意見交換**を踏まえながら内容の充実を図り、**年度末を目途に経営計画を策定**する。

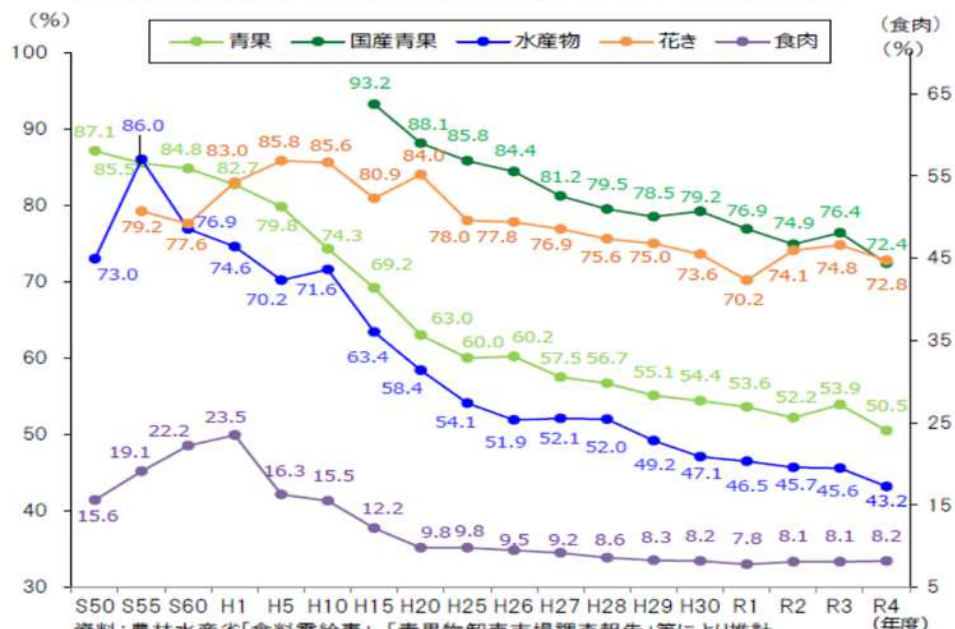
～中央卸売市場に関する基本認識～

- 都の中央卸売市場は、首都圏の食を支える基幹的な社会インフラとして、生鮮品等の安定供給、公正な価格形成、品質衛生管理の確保等を通じ、都民の安全・安心で豊かな消費生活を支えてきた。卸売市場経由率、取扱数量は減少傾向にある一方で、市場流通のシェアはいまなお高く、生鮮品等流通において重要な役割を果たしている。
- 生鮮品等の商品特性に照らせば、産地と消費者をつなぐ公共インフラである都の中央卸売市場が担う役割の重要性は不変であり、産地からの安定出荷や災害時等における需給調整、取引の公正性・透明性の確保など、全国の産地と都民生活を支える生鮮品等流通の中核的な機能は今後も失うことがあってはならない。

卸売市場経由率の推移

- 青果の5割強、水産物の4割強が卸売市場を経由し基幹的なインフラとしての役割を果たしているが、花き、食肉を除き低下傾向で推移

■卸売市場経由率の推移(重量ベース、推計)

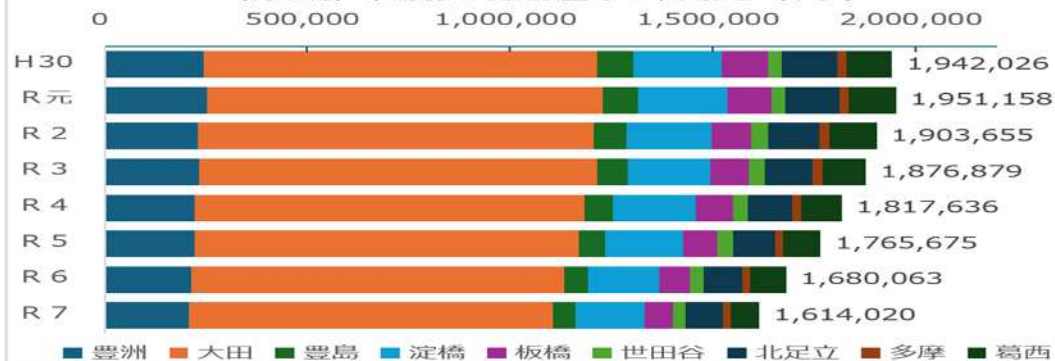


資料：農林水産省「食料需給表」、「青果物卸売市場調査報告」等により推計
 注：卸売市場経由率は、国内で流通した加工品を含む国産及び輸入の青果、水産物等のうち、卸売市場（水産物についてはいわゆる産地市場の取扱量は除く。）を経由したものの数量割合（花きについては金額割合）の推計値。

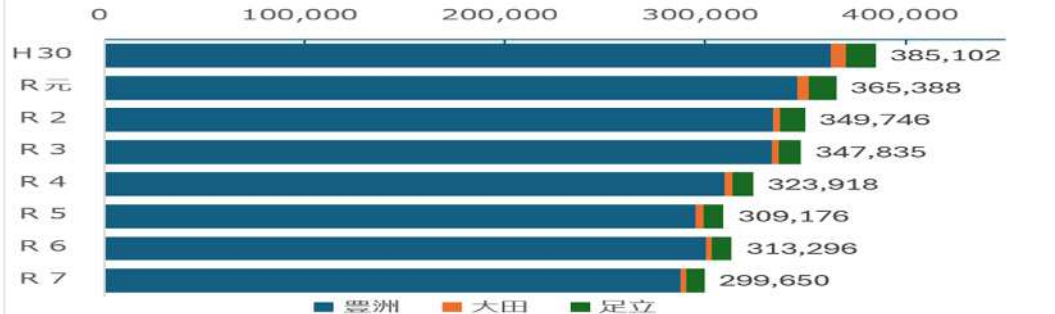
都の中央卸売市場における取扱数量/トン（青果物・水産物）

- 都の中央卸売市場における青果物、水産物の取扱数量は年々減少

(青果物) 市場別の取扱数量等の年次推移 (トン)



(水産物) 市場別の取扱数量等の年次推移 (トン)



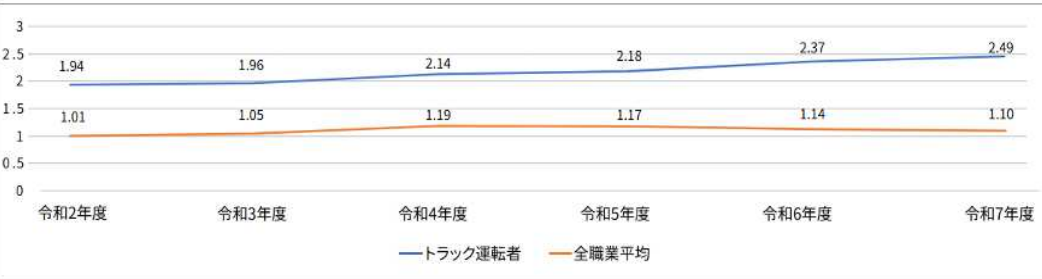
～物流環境の変化～

- 「物流の2024年問題」を契機として、トラックドライバーの担い手不足や労働時間規制の強化による**輸送力不足**が顕在化しつつあり、生鮮品等流通を支える**物流基盤**そのものが**大きな転換期**を迎えている。将来的に輸送能力の大幅な不足が見込まれており、**産地**から**首都圏**への**安定的な輸送体制**に対する**影響**が**懸念**される。
- **市場内**においても、限られた時間帯に**荷物**や**車両**が**集中**することで場内の**物流動線**に**混雑**が発生しており、**荷待ち**や**作業遅延**の常態化が**危惧**される。こうした状況が継続すれば、円滑な**場内物流**に**支障**を来すだけでなく、**混雑の忌避**による**集荷・分荷機能**の**低下**を招くおそれがあり、首都圏における**円滑な生鮮品等流通**が**揺らぎ**かねない。

ドライバー不足（2024年問題）

- ドライバーの有効求人倍率は高止まり、2030年には輸送能力や輸送量の不足が一層拡大する見込

トラック運転者の有効求人倍率



厚生労働省「職業安定業務統計」（出典）「自動車運転者の長時間労働改善に向けたポータルサイト」厚生労働省HP

不足する輸送能力の割合



不足する営業用トラックの輸送トン数



（出典）「知っていますか、物流の2024年問題」公益財団法人全日本トラック協会HP

トラックドライバーの働き方改革

- トラックドライバーの長時間労働是正のため、2024年度からトラックドライバーに時間外労働の上限規制（年960時間）が適用。

トラックドライバーの働き方改革

法律・内容		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
労働基準法	時間外労働の上限規制(年720時間)の適用【一般則】		大企業に適用	中小企業に適用				
	時間外労働の上限規制(年960時間)の適用【自動車運転業務】							適用
	月60時間超の時間外割増賃金引き上げ(25%→50%)の中小企業への適用						適用	

改善基準告示(抄)	現行		2024年4月以降（原則）
	年間拘束時間	3,516時間	3,300時間
	1ヶ月の拘束時間	293時間	284時間
	1日の拘束時間	13時間	13時間
	休息时间	継続8時間以上	継続11時間を基本とし、9時間下限

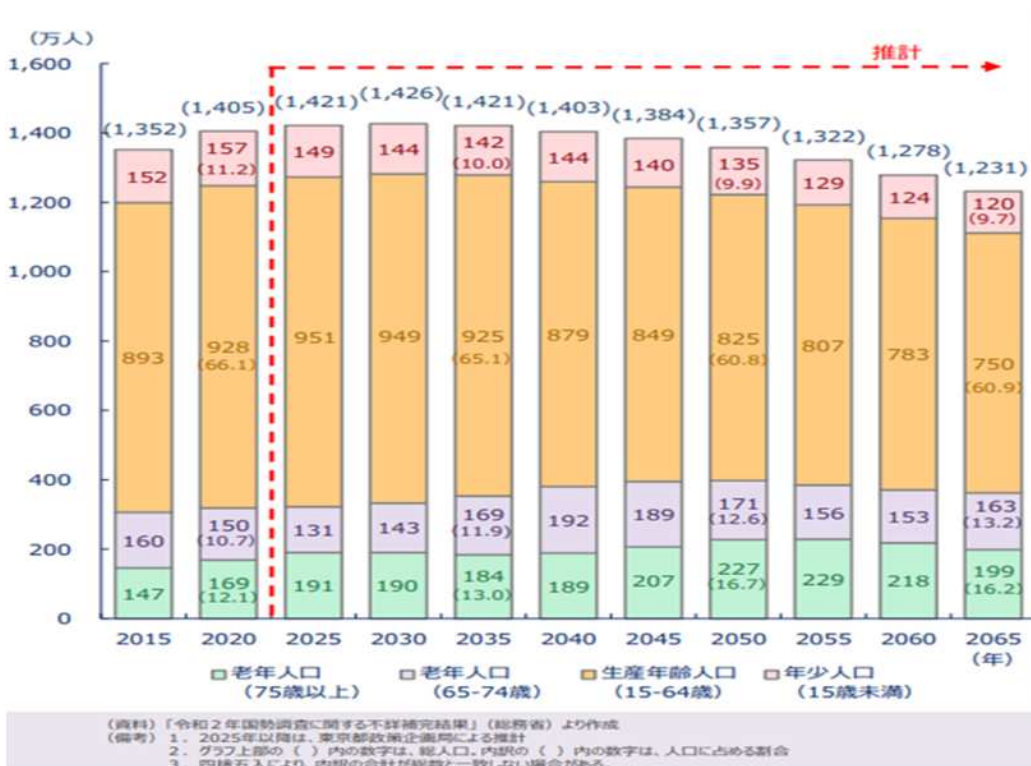
（出典）「物流2024問題に関する農林水産省の取り組みについて」農林水産省

～深刻化する人手不足～

- 生産年齢人口の減少に伴う**人手不足**は、あらゆる業種において深刻化している。依然として「人」の**経験**や**現場判断**に支えられている**労働集約型**の**市場業務**においては、**その影響が極めて大きく**、担い手の減少は単なる労働力不足にとどまらず、**市場機能の根幹を揺るがす脅威**となっている。
- 社会全体では、**D X化の進展**により**生産性向上**が進む一方、市場においては**複雑な商慣行**や**多様な取引形態**により**デジタル技術の導入**や**活用**は必ずしも**十分に進んでいない**。**社会の変化に対応する的確な手立て**を講じることなく、**人手不足とD X化の遅れが同時に進行**すると、**中央卸売市場を支える基盤**そのものが**危機にさらされる**。

東京都の人口及び年齢階級別人口の推計

- 都の年少人口・生産年齢人口は減少し、高齢化率は高まっていくと推計



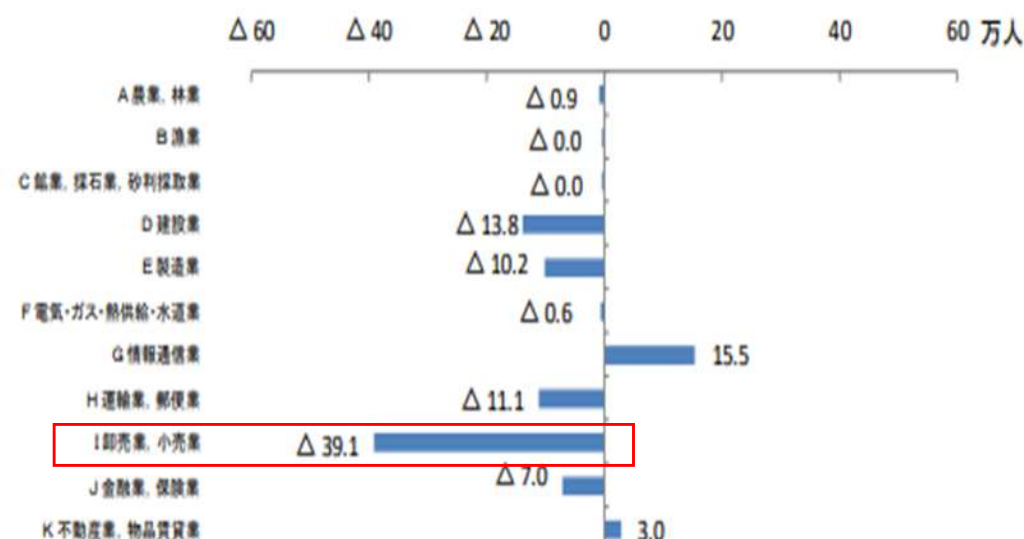
（出典）「2050東京戦略 附属資料 東京の将来人口」東京都

卸売業・小売業者の就業者予測

- 都の就業者予測では、2040年の卸売業・小売業の就業者数は、対2015年比で約40万人弱の減少

図2-2 東京都の産業別 15歳以上昼間就業者数の増減数

— 平成 27(2015)年* → 令和 22(2040)年 —



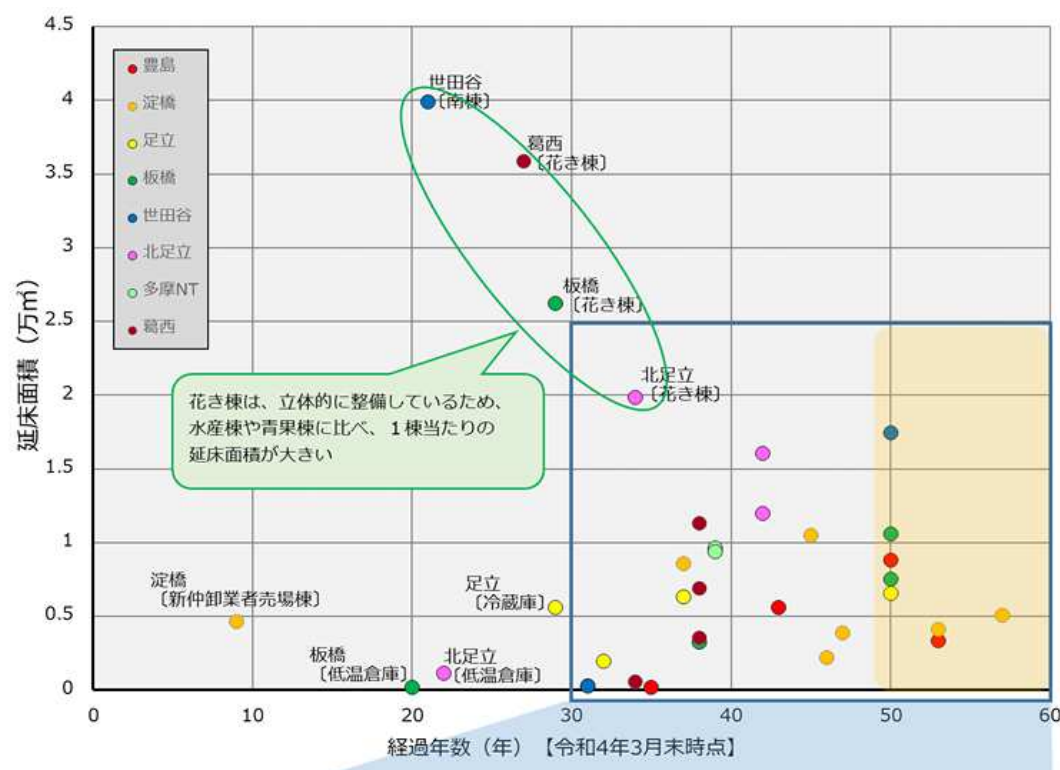
（出典）「東京都就業者数の予測」東京都の一部を抜粋 10

～市場施設の老朽化～

- 都の市場施設の多くは**高度経済成長期**に集中的に**整備**されているため、建設から30年以上経過し、今後は、各市場で**施設の更新時期が集中**することが見込まれる。適切な対応を講じなければ、施設の**安全性**や**機能性の低下**を招くこととなり、**施設や設備の老朽化**への対応は**喫緊の課題**である。
- **市場業務を止めることなく、施設の長寿命化**と必要な**維持更新**を**計画的かつ着実に**進めていかなければ、**市場機能の安定的な発揮に支障を来たす**こととなり、ひいては、**基幹的インフラ**としての**責務を果たせなくなる**。老朽化対策は、**市場の持続可能性を確保**するためには**欠かせない**。

東京都中央卸売市場における老朽化の状況

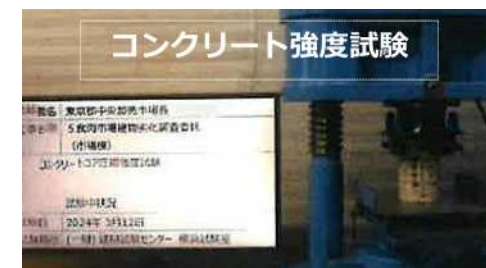
- 8市場（豊洲市場、食肉市場、大田市場以外）の老朽化状況



(出典) 「東京都中央卸売市場経営計画」 東京都

劣化度調査の状況

- 令和4年度から令和5年度にかけて劣化度調査を実施

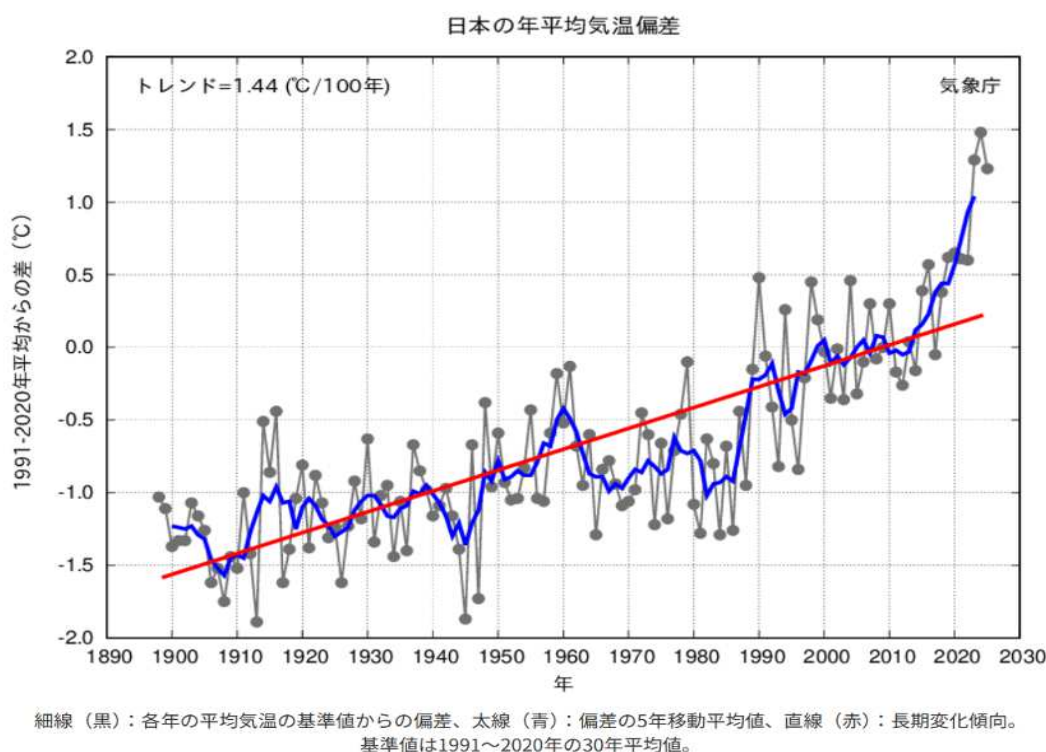


～多様な社会的要請への対応～

- 気候変動の進行に伴い、農林水産業においては、**高温による品質低下**や**収穫量の変動**、**漁場環境の変化**、**生産適地の移動**などが**顕在化**しており、**生鮮品等の安定供給を支える前提が大きく変わりつつある**。SDGsやサーキュラーエコノミーの実現が求められる中、**生鮮品等流通**においても、これらへの**的確な対応が不可欠**である。
- また、各地で大地震が発生する中、東京でも**首都直下地震の発生リスク**が高まっており、**非常時における生鮮品等の供給確保が不可欠**である。また、**脱炭素化等の環境対策**や**地域社会への貢献**など都の中央卸売市場には**多様な社会的要請**が寄せられており、これらの役割への**対応の遅れは、公設市場としての期待と信頼を損なうおそれがある**。

日本の年平均気温偏差の経年変化（1898～2025年）

- 日本の年平均気温は、様々な変動を繰り返しながら上昇しており、特に1990年代以降、高温となる年が頻出。



（出典）「日本の年平均気温偏差の経年変化（1898～2025年）」気象庁

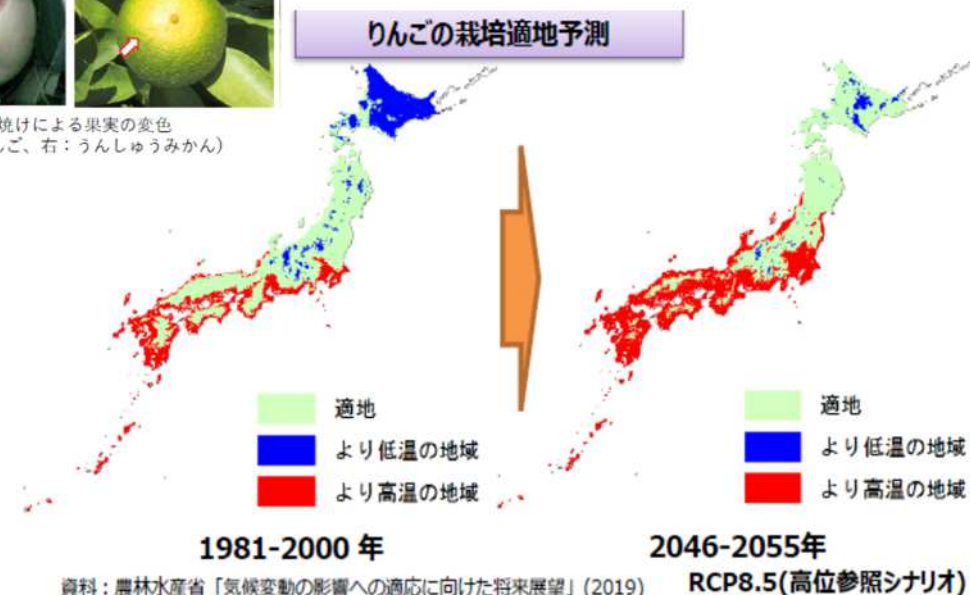
気温上昇による農林水産業への影響

- 気温上昇により栽培適地が北方や内陸地へ移動することが予想

- 高温障害（日焼け）の発生



日焼けによる果実の変色
(左：りんご、右：うんしゅうみかん)



（出典）「農林水産分野における気候変動への適応に関する取組と今後の対応方向」農林水産省

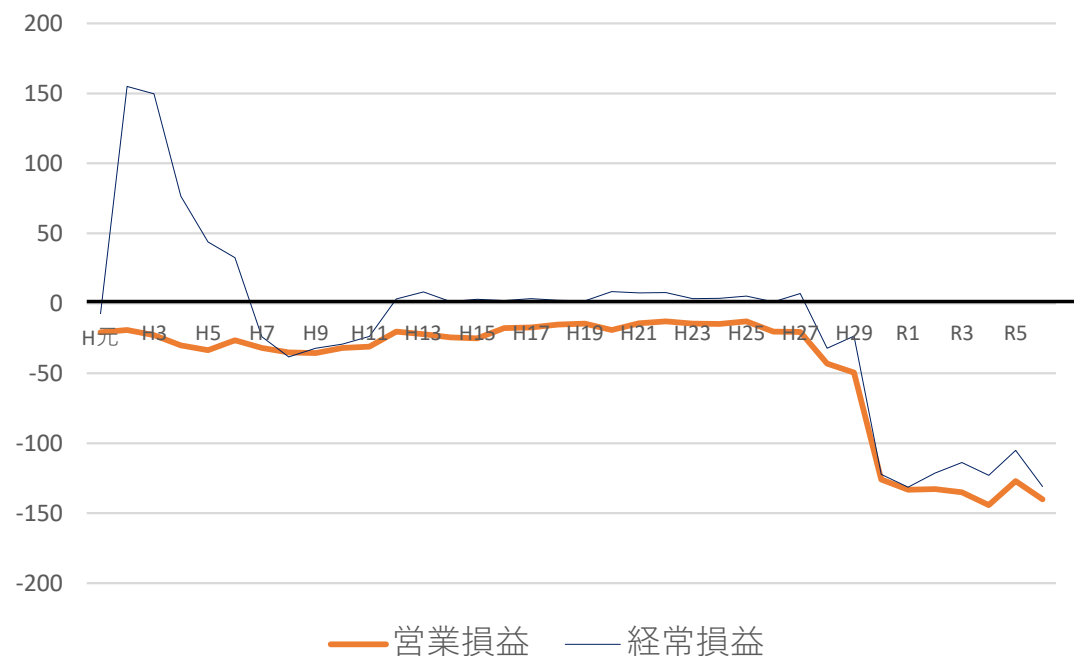
～市場会計の状況～

- 都の中央卸売市場は地方公営企業法の一部を適用しており、**独立採算**の原則が定められている。
- 市場は**基幹的インフラ**であり、**持続可能な経営**が求められるが、市場会計は、近年、**大幅な赤字**で推移している。加えて、**物価・人件費の高騰**等により**市場運営コスト**は**顕著に増加**しており、**経営環境は厳しさを増している**。
- 市場施設の多くは整備後、相当の期間が経過するなど、**更新需要の増加**が見込まれる。**必要な財源を確保**して適切に対応しなければ、**市場機能の低下**を招き、ひいては都民への**生鮮品等の安定供給**に影響を及ぼす**リスクがある**。

営業損益と経常損益の推移

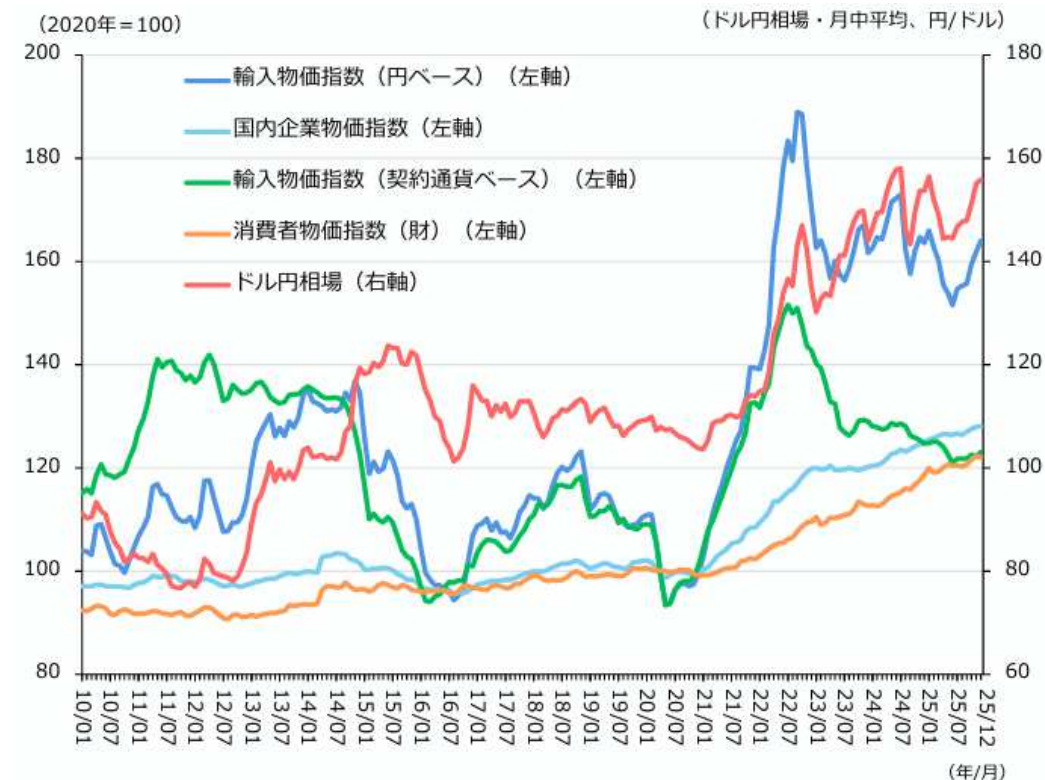
- 営業損益は恒常的に赤字
- 経常損益は平成28年度に赤字に転じ、以降、赤字が継続

(単位：億円)



国内企業物価指数、消費者物価指数、輸入物価指数、ドル円相場の推移

- 金利上昇局面の中、物価高・円安トレンドは継続



(出典) 「2026年版中小企業白書・小規模企業白書の概要」 中小企業庁

都の中央卸売市場を取り巻く環境変化を踏まえた危機意識

- 近年、市場を取り巻く環境はかつてない規模と速度で変化しており、市場機能を将来にわたり維持・発展させるためには、これまで以上に強い使命感と変革への意識を持って取り組むことが求められている。
- 生産年齢人口の減少による担い手不足の深刻化は、物流の停滞や市場機能の低下につながる懸念が高まっている。
- 気候変動の進行は、農林水産物の品質や収穫量に影響を及ぼすだけでなく、生産適地の変動など、生鮮品等の安定供給を支えてきた集荷・流通のあり方にも変化を及ぼすおそれがある。
- 都の中央卸売市場においては施設の老朽化が進行していることから、厳しい経営環境の中でも、市場機能を維持していくためには、強固で弾力的な財務基盤を確保し、今後とも必要な投資を着実に実施していくことが不可欠である。
- これらの課題への対応を怠れば、都の中央卸売市場が果たしてきた社会的使命や公共的価値そのものが問われかねない。市場運営に携わる全ての関係者がこうした認識を共有し、社会経済環境の変化を的確に捉えながら、**不断の努力**とともに**革新と挑戦**を重ねることで、「あるべき中央卸売市場の姿」を実現していくことが求められている。

「東京都中央卸売市場経営計画（第2期）（仮称）」の策定に向けて

危機意識を行動として示さなければ、手遅れになる

＜ 「都の中央卸売市場が目指すべき姿」の実現に向けて、克服しなければならない課題 ＞

・ 人口や物流が変化する中、各市場の役割を踏まえた**市場全体の機能最適化**

・ 取引を担う市場業界の人手不足が深刻化している中、**市場機能の持続性の確保**

・ 市場会計の赤字が常態化している中、**市場経営の安定と健全性の向上**

○ 基本方針

- ・ 都の中央卸売市場は、都民への生鮮品等の安定供給の役割はもとより、大消費地・東京の需要に応えることで全国の産地を下支えし、我が国の豊かな食文化の形成に貢献してきた。
- ・ 卸売市場を取り巻く環境が大きく変化する中であっても、引き続き首都東京の生鮮品等流通における中核的な役割を全うできる中央卸売市場を実現していく。

<目指すべき姿>

- ① 全国の産地から多種多様な品物を取り揃え、それをあまねく流通させることで、都民の豊かな消費生活を支える機能は、市場業者の取引を通じて、中央卸売市場全体が有機的に連携することで発揮されている。
卸売業者の経営環境の変化や物流環境の変化などに直面する中、各市場がそれぞれの特色や立地特性等に即した強みを生かすことに加え、時代の変化にふさわしい最適な形で、こうした機能を発揮できる市場を実現する。
- ② 市場取引の担い手である人材の不足や輸送力不足の問題は、中央卸売市場の持続性に大きな影を落としている。
ＡＩや自動搬送等のＤＸなども活用しながら、業務の効率化や働き方改革を強力に推し進め、事業者の健全な運営を確保するとともに、働きがいのある魅力にあふれた市場を目指していく。
- ③ 公設市場である中央卸売市場にとって、**市場会計の健全性の確保は安定的な市場運営の要**である。経常赤字が常態化している現状を打破するべく、**収支改善に向けた取組を聖域なく推進**することで、**強固で弾力的な財務基盤を確立し、持続可能な市場経営を実現**する。

○ 各市場のあり方等

- ・ 各市場の特色、個々の市場が果たすべき役割等を踏まえて、今後の機能強化等の方向性を計画策定時に提示

○ 評価のあり方

- ・ 卸売市場が果たす多面的な役割や機能、価値を評価し、都民にわかりやすく発信することなどを目指して、評価指標のあり方を検討していく。

○ 6つの施策の方向性

(1) 市場全体の基幹的機能の強化

- ・ 市場施設の基幹機能強化
- ・ 品質衛生管理の高度化
- ・ D Xを活用した物流の効率化・高度化

など

(3) 市場取引の活性化に向けた取組の推進

- ・ 市場の活性化につながる経営支援
- ・ 市場業者に対する経営指導の強化
- ・ 海外販路の拡大
- ・ 各市場の特性等を活かした取組
- ・ 多様化するニーズに対応した付加価値の向上

など

(5) これからの卸売市場が果たすべき社会的使命

- ・ 災害に備えた市場機能の確保
- ・ 環境負荷低減の推進
- ・ 持続可能な調達・食ロス対策
- ・ 地域社会との共生

など

(2) 市場における担い手確保と生産性の向上

- ・ 業務標準化
- ・ D Xによる業務効率化
- ・ 人材確保策
- ・ 誰もが働きやすい職場環境
- ・ 暑さ対策
- ・ 市場で働くことの魅力発信
- ・ 市場ブランドの確立

など

(4) 市場機能の確保と計画的な維持更新

- ・ 公平かつ公正な取引の確保
- ・ 品質衛生管理の徹底・強化
- ・ 計画的な施設の維持更新
- ・ 施設整備における業務効率化
- ・ 老朽化対策

など

(6) 強固で弾力的な財務基盤の確立

- ・ 経営改善の取組
- ・ 使用料のあり方を含めた見直し
- ・ 新たな財源（土地活用等）の検討

など

- 都の中央卸売市場は、「集荷・分荷」、「品質衛生管理」といった基幹的なインフラ機能を適切に発揮することで、都民の豊かな消費生活を支えている。効率的な物流や衛生管理の高度化がこれまで以上に求められる中にあることは、こうした社会的要請に的確に応えられるよう、**市場全体の基幹的機能の強化**を推進していくことが重要
- あらゆる業種が直面している課題である「人手不足」は加速度的に進んでいる。労働集約的な業務が中心の中央卸売市場において「人手不足」は市場機能の持続性に対する重大な脅威となっており、**市場における担い手確保と生産性の向上**に取り組むことが不可欠
- 産地と消費者をつなぐ役割を担う中央卸売市場の機能は、市場における取引を通じてはじめて発揮される。今後も生鮮品等流通を支える中核的な役割を発揮するためには、**市場の活性化に向けた取組**をさらに推進することが重要
- 都の中央卸売市場は、我が国の生鮮品等流通の要であり、公正な取引環境の確保や、適正な取引の場を整えることは、開設者が果たすべき基本的な責務。今後も引き続き**市場機能の確保と計画的な維持更新**を行っていくことが必要
- 中央卸売市場は基幹的なインフラであると同時に地域社会の一員でもあり、持続可能な社会の実現をはじめ多面的な役割を果たすことが求められている。今後も**これからの卸売市場が果たすべき社会的使命**を全うしていくことが重要
- 物価高騰や金利の上昇など市場経営を取り巻く環境は厳しさを増している。将来にわたり都民生活を支える役割を果たしていくためには、**強固で弾力的な財務基盤を確立**し、持続可能な市場経営を実現していくことが不可欠

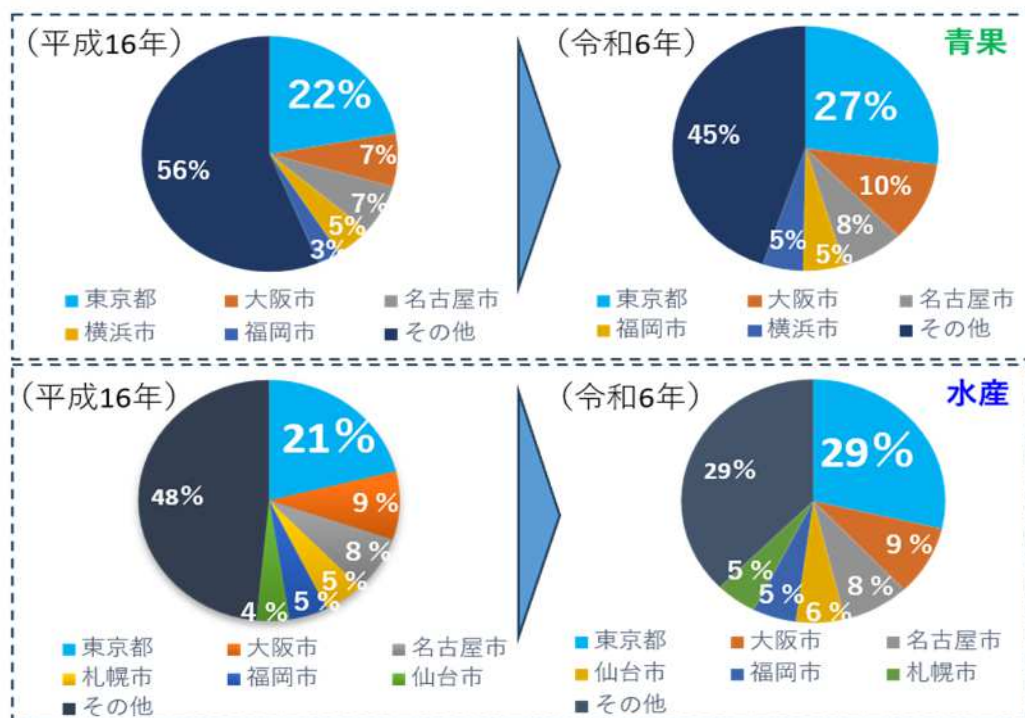
(1) 市場全体の基幹的機能の強化

都の中央卸売市場を取り巻く環境

- 都の中央卸売市場は、生鮮品等流通の**基幹的インフラ**として、**全国の産地**と大消費地である**東京都**を結ぶ役割を果たしており、**集荷・分荷機能**や**品質衛生管理機能**等の**基幹機能**を適切に発揮することにより、**安全・安心な生鮮品等を安定的に供給**するとともに、**都民の消費生活**を支えてきた。
- 一方で、生鮮品等流通のサプライチェーンを巡る**物流環境**が**大きな転換期**を迎える中、**物流機能**の更なる**効率化と高度化**が不可欠であるとともに、**消費者ニーズの多様化**や食料品に対する**品質や鮮度**への期待の高さを受け、**衛生管理水準の向上**が一層重要となっている。

中央卸売市場における取扱数量に占める都の割合

- 青果、水産ともに東京及び各地の大都市への荷の集中が進む傾向

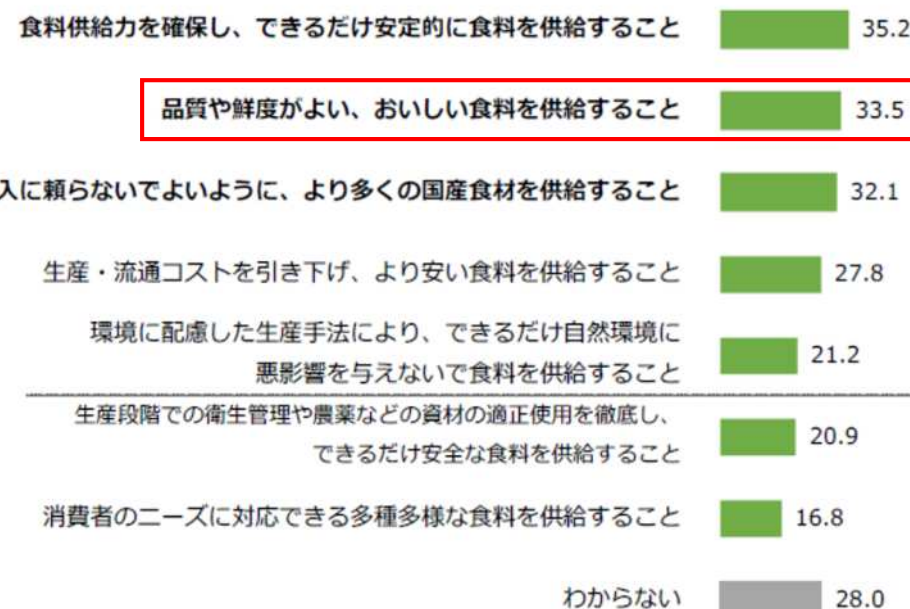


全国中央卸売市場協会開設者別取扱数量（令和6年、平成16年）より作成

食生活・ライフスタイル調査～令和6年度～

- 日本の食の未来を確かなものにするために生産者・食品関連事業者に、「品質や鮮度がよい、おいしい食料を供給すること」が期待されている。

日本の食の未来を確かなものにするために『生産者・食品関連事業者』に期待すること。（2024年度 n=4000）



（出典）「食生活・ライフスタイル調査～令和6年度～」農林水産省

今後の施策の方向性

- **物流環境の変化**や**高い衛生管理水準**が求められる中、都の中央卸売市場は、こうした社会的要請に的確に対応し、引き続き**基幹的インフラ**としての機能を十分に発揮していくことが必要
- 「集荷・分荷」機能を的確に発揮するため、**D X等**を活用した**物流機能**の更なる**効率化・高度化**や卸売場の低温化等による**品質衛生管理の高度化**といった取組を着実に推進し、市場の基幹的な機能を一層高めていく。

経営計画における主な施策

①市場施設の基幹機能強化

- 大田市場における狭隘化解消に向けた施設整備の方向性の検討
- 淀橋市場における施設の複層化による効率的な市場運営
- 板橋市場における産地、市場、実需者を繋ぐ物流拠点機能の強化



〈淀橋市場機能拡張整備〉

②品質衛生管理の高度化

- 閉鎖型施設の建設による低温施設整備の推進
- 品質衛生管理の高度化に柔軟に対応できる施設整備
- 市場業者による品質衛生管理の高度化の取組のサポート



〈板橋市場機能強化整備〉



〈足立市場衛生対策〉

③D Xを活用した物流の効率化・高度化

- 自動搬送機の導入や活用拡大による場内物流の効率化
- 大田市場における入退場管理システムによる場内車両動線の混雑緩和
- 市場業者によるD Xの取組のサポート



〈無人搬送機(AGV)〉

(2) 市場における担い手確保と生産性の向上

都の中央卸売市場を取り巻く環境

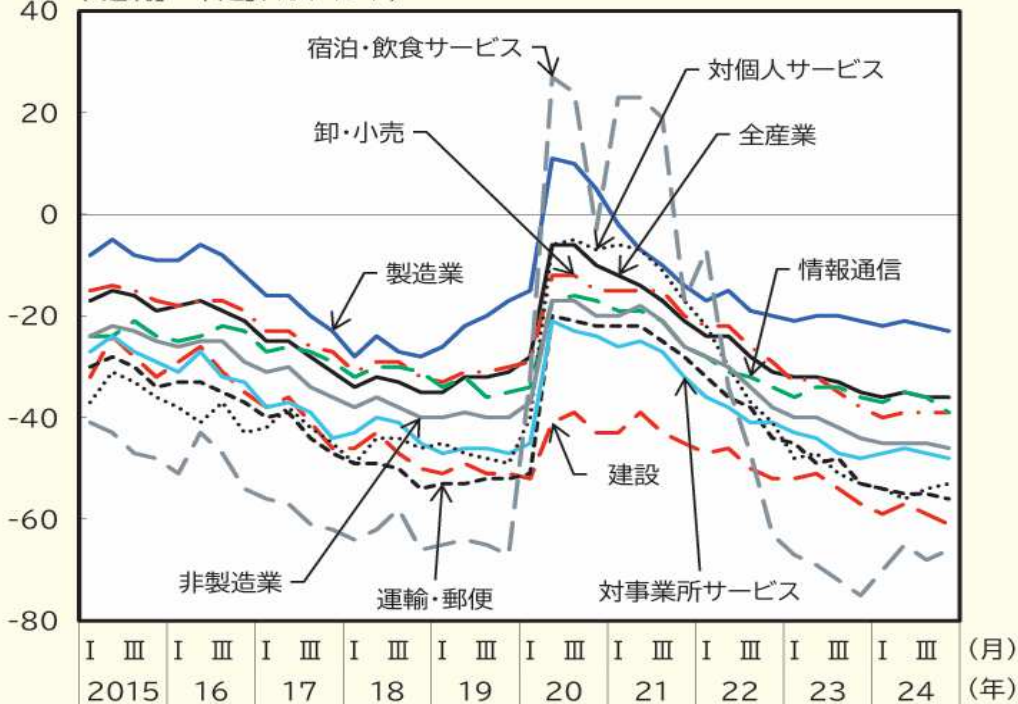
- 都の中央卸売市場における**基幹的インフラ**としての**市場機能**は、多くの市場業者や場内物流事業者等による**労働集約的な業務**によって支えられている。近年、少子化を背景とした**生産年齢人口の減少**による**人手不足**に加え、**担い手の高齢化が進行**しており、市場機能の重大な制約要因となることが懸念される。
- こうした中、**デジタル技術の急速な進展**により、**従来の業務手法や働き方の見直し**が求められている。今後、市場業界に限らず**人材確保競争**はさらに**厳しさを増す**ことが予想されるため、従来と同様の人員体制を前提とした働き方には限界があり、**働き方改革の推進**が急務である。

産業別の雇用人員判断D.I.の推移

- 2020年に全ての産業で人手不足感が弱まったものの、その後は全ての産業において、再び人手不足感が強まっている。

(1) 産業別の雇用人員判断D.I.の推移

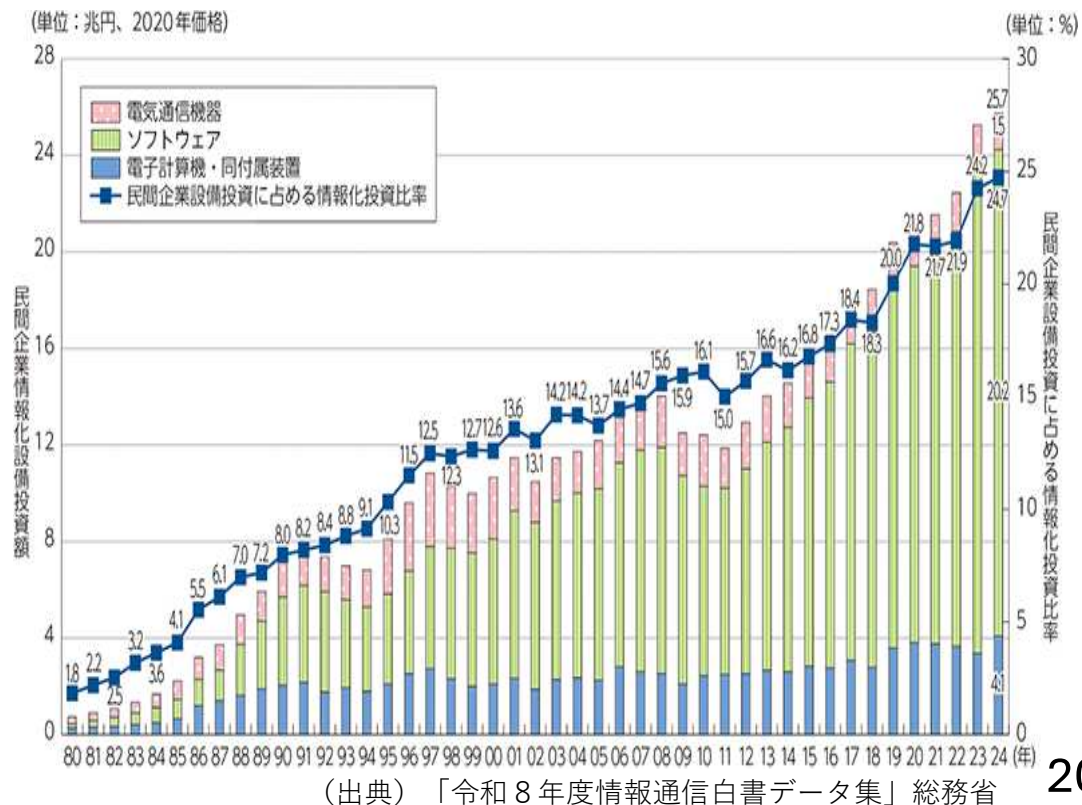
(「過剰」-「不足」、%ポイント)



(出典) 「令和7年版労働経済の分析」厚生労働省

我が国の情報化投資の推移

- 2024年の我が国の民間企業による情報化投資は、2020年価格で25.7兆円(前年比1.9%増)で、緩やかな増加及び横ばいの傾向が続いている。



(出典) 「令和8年度情報通信白書データ集」総務省

今後の施策の方向性

- 人手不足の深刻化やデジタル技術の進展が進む中であっても、市場が持続的に機能を発揮していくためには、**担い手の確保と生産性の向上を一体的に推進**することが必要
- 業務の標準化・デジタル化により効率化・省人化を進めるとともに、働きやすい職場環境の実現と「働く場」としての市場の魅力の発信を通じて、人材の確保・定着を図っていく。

経営計画における主な施策

①DXによる業務効率化

- 業務標準化に向けた市場業界との意見交換の実施
- 豊洲市場における市場業者と都の協働によるDXの取組推進
- 行政手続きの電子化等
- 商取引の電子化に向けた検討



〈労働集約型の市場業務〉

②働きやすい職場環境の確保

- 利便性向上や交流促進を促す共用スペース創出の検討
- 安心して働ける環境確保に向けた暑さ対策に対するサポート
- 職場環境改善に取り組む市場業者のサポート

従業員等の熱中症対策に取り組む市場業者の皆さまを後押しします！

経営強化推進事業補助金

暑さ対策支援枠

令和6年 3/5~ 申請受付開始

補助上限額 200万円

補助率 2/3

※簡易な手続きで申請できます！

補助対象者 卸売業者・仲卸業者・関連事業者・業界団体 等

補助対象 従業員等の熱中症対策として

- ① 体温を下げる機能を有する作業服等 (例：空調服、ネッククーラー)
- ② 熱中症等による体調急変を把握できるウェアラブルデバイス
- ③ 作業環境の熱中症リスクを把握できる暑さ指数計測器

申請期間 ネッククーラー ウェアラブルデバイス 暑さ指数計測器

申請手続き

- ・アドバイザー相談やセミナー受講は不要！
- ・チェックボックス方式で簡単に申請できます！

応募案内や申請様式はこちら

<https://www.shiyou.metro.tokyo.lg.jp/business/support/kantaseika>

※各場東京事務室でも配布しています！

補助対象・申請手続きは裏面をcheck

問合せ先 各場東京事務室

〈暑さ対策支援〉

③市場の魅力発信

- 中高生の職場体験の受入れ
- 市場の仕事の魅力ややりがい等が伝わる情報発信
- 各市場の認知度向上を図る特色や強みの積極的な発信
- 市場ブランド確立に向けた検討



〈中高生の職場体験プログラム〉

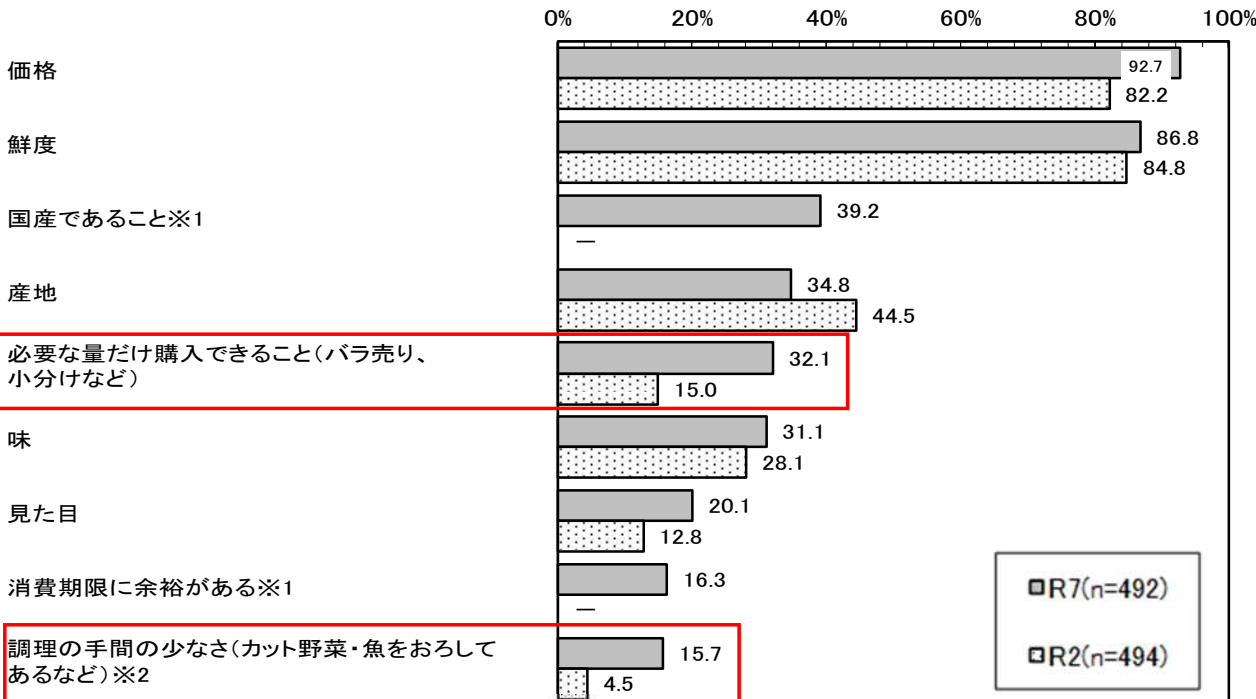
(3) 市場取引の活性化に向けた取組の推進

都の中央卸売市場を取り巻く環境

- **産地と実需者をつなぐ**役割を担う中央卸売市場の機能は、市場における**取引**を通じてはじめて発揮される。市場業者が**創意工夫を発揮し、活力ある取引活動**を展開していくためには、**実需者の多様化するニーズ**に対応するとともに、社会経済情勢の変化にも適応できる**強固な経営基盤の構築**が不可欠である。
- 一方で、**市場外流通の拡大**や流通構造の変化が進展する中、**市場業者を取り巻く経営環境は一層厳しさを増しており**、変化するニーズを的確に捉え、**新たな付加価値の創出や競争力の強化**に取り組むことが求められている。

生鮮食料品購入時に重視する項目の変化

- 消費者の間では、必要な量だけ購入したいというニーズが高まっている。
- また、調理の手間を省ける加工商品への関心も高まっており、利便性を重視する傾向が強まっている。



※1 令和2年度は選択肢なし

※2 令和2年度は「調理の手間の少なさ(野菜などがカットされている・魚をおろしてあるなど)」で集計

(出典) 「令和7年度第5回インターネット都政モニターアンケート」より抜粋

卸売業者及び仲卸業者の経営動向（東京都）

- 卸売業者・仲卸業者ともに営業利益率は1%未満であり、類似業態である飲食料品卸売業（R5年度実績1.4%）と比べても低い水準にとどまっている。

【卸売業者】 (単位 %)				
	青果	水産	食肉	花き
売上総利益率	5.85	4.87	-	9.78
営業利益率	0.6	0.71	-	0.46

※令和5年度実績

※東京都HP「令和6年度東京都中央卸売市場卸売業者総合財務諸表」より作成

【仲卸業者】 (単位 %)				
	青果	水産	食肉	花き
売上総利益率	13.97	14.91	7.83	18.1
営業利益率	0.88	0.5	0.57	0.41

※令和5年実績

※東京都HP「令和6年仲卸業者の経営状況」より作成

今後の施策の方向性

- **市場業者**を取り巻く**経営環境が厳しさを増す中**にあっても、**市場業者が持続的に成長していくためには、経営力の向上**を後押しし、**強固な経営基盤を構築**していくことが必要
- **多様化する実需者ニーズ**に的確に対応できるよう、**販路開拓や新たな需要獲得への支援**を推進するとともに、市場業者自らの**創意工夫を促し、流通環境の変化にも対応し得る競争力の強化を図ることで、市場の活性化を目指す。**

経営計画における主な施策

①市場の活性化につながる経営支援

- 意欲ある市場業者の取組の後押し
- 専門家と連携した経営相談
- 市場業者の経営状況調査・
検査手法等の見直しの検討
- 検査業務を通じた経営指導



〈経営強靱化推進事業補助金〉

②各市場の特色を活かした取組

- 産地や実需者等との連携による市場の特色を活かした流通拡大
- 地域住民への市場開放を通じた市場の活性化
- 各市場の特色の発信による需要拡大の推進



〈板橋市場における有機野菜の取組〉

③多様化するニーズに対応した付加価値の向上

- 加工機能の強化
- 低温管理機能の強化
- 品質衛生管理の高度化
- 付加価値向上に向けた市場業者の取組のサポート



〈加工荷捌棟〉

(4) 市場機能の確保と計画的な維持更新

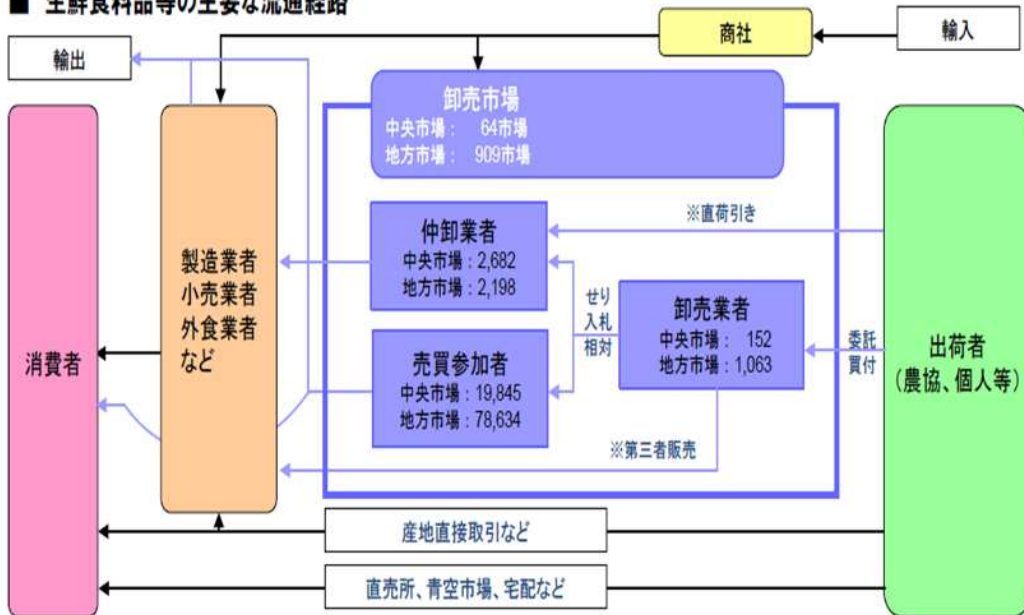
都の中央卸売市場を取り巻く環境

- 都の中央卸売市場は、**鮮度の維持**や**長期保存が困難な生鮮品等の円滑な流通**を担う**要**として、**安全・安心な生鮮品等の安定供給**に重要な役割を果たしている。この使命を着実に果たしていくために、**公正で透明性の高い取引環境を確保**することが、**開設者の基本的かつ重要な責務**である。
- また、市場施設の多くで**老朽化が進行**する中においても、**適正な取引の場を継続的に提供**していくことが不可欠であり、市場での**取引**や**集荷・分荷作業を止めることなく活動できる環境を確保**していくことも求められている。

生鮮食料品等の主要な流通経路

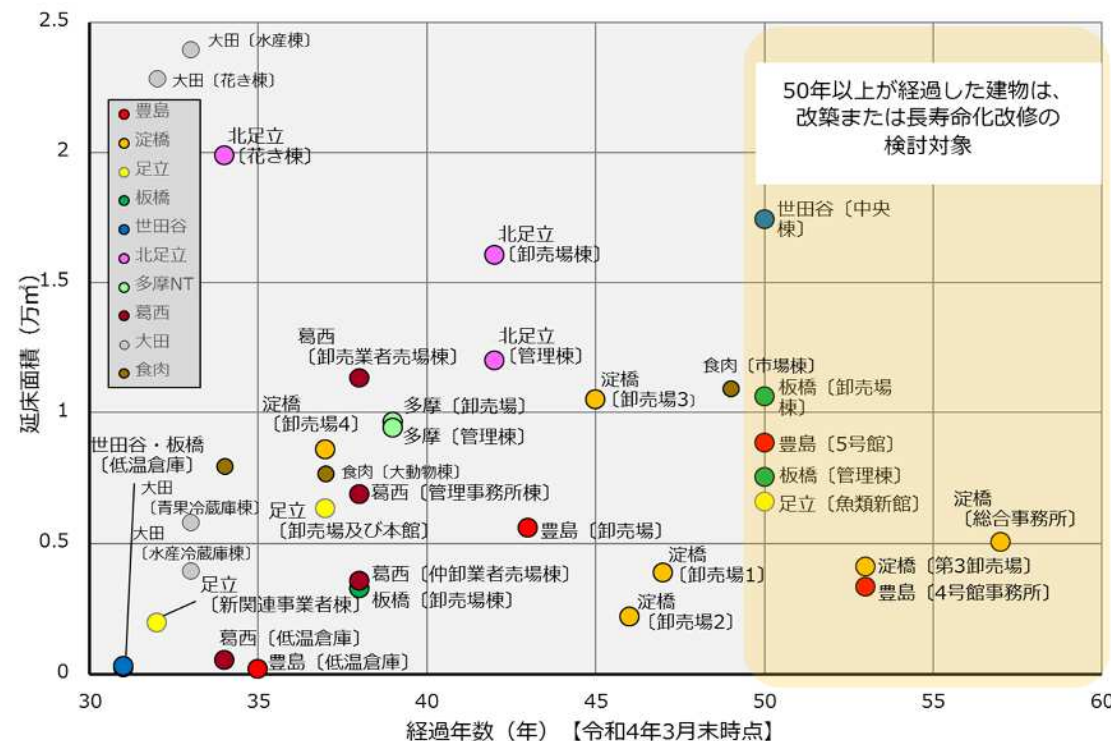
- 卸売市場は、日々の食卓に欠かすことのできない生鮮品等を円滑かつ安定的に供給するための基幹的なインフラとして、多種・大量の物品の効率的かつ継続的な集分荷、公正な価格形成など重要な機能を有している。

■ 生鮮食料品等の主要な流通経路



東京都中央卸売市場における老朽化の状況

- 豊洲、食肉、大田以外の8市場の老朽化状況
- 豊島、淀橋、足立、板橋、世田谷の建築物の一部は50年以上経過



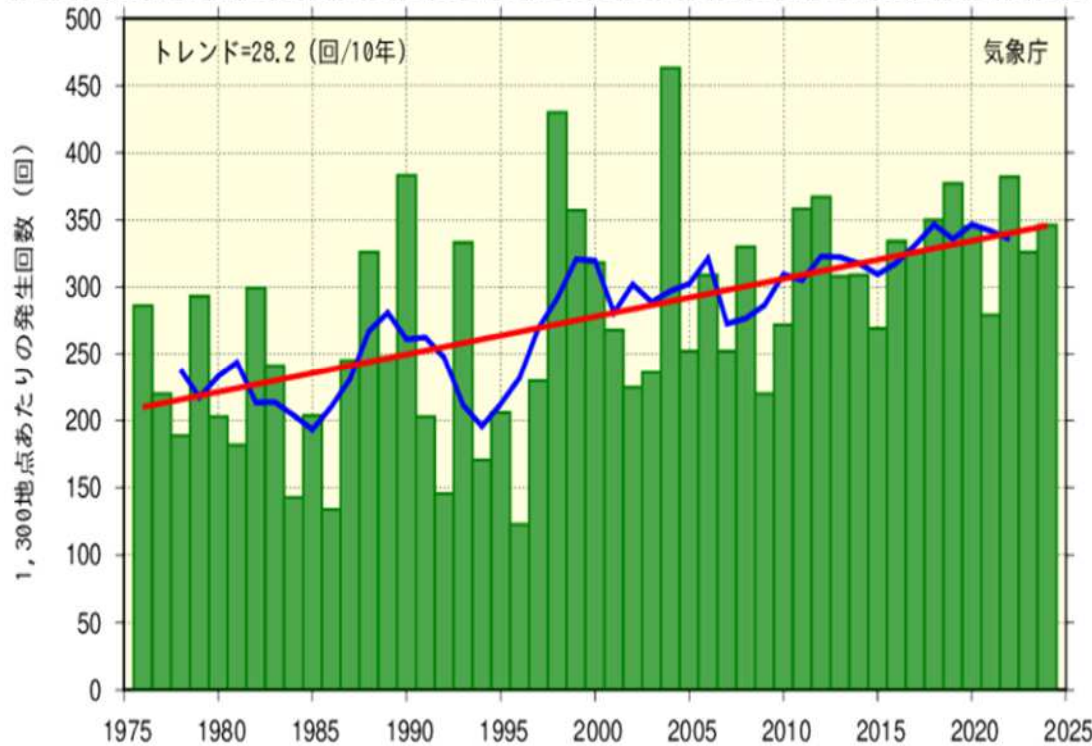
(5) これからの卸売市場が果たすべき社会的使命

都の中央卸売市場を取り巻く環境

- 近年、自然災害が激甚化する中において、中央卸売市場は基幹的な社会インフラとして、**非常時においても生鮮品等の供給確保**を担うことが求められている。また、**気候変動に伴う産地の変化**等がみられる中、**持続可能な調達**や**食品ロス**への対応、**脱炭素化の推進**などが必要とされるほか、**地域共生等**の様々な**社会的要請**への対応も求められている。
- 都の中央卸売市場に求められる**役割**が、**多様化・多面化**している中、**市場本来の役割**を**着実に果たしながら**、**社会経済環境の変化**を的確に捉え、**持続可能な社会の実現**に向けた取組を推進していく必要がある。

1時間降水量50mm以上の年間発生回数（全国）

- 日本における豪雨の発生回数は漸増傾向にあり、直近では年間300回を超える豪雨が発生



(出典) 「大雨や猛暑日など（極端現象）のこれまでの変化」国土交通省

東京都中央卸売市場のイメージ

- 都政モニターアンケートによると、市場の役割・機能が都民に十分に伝わっていないことがうかがえる。

東京都中央卸売市場のイメージ（3MA (n=492)）

1位	生鮮品等流通の要になっている	(51.2%)
2位	小売店や飲食店など業者が利用する場	(44.7%)
3位	プロにより高品質な品物が購入できる	(44.5%)
…8位	役割が良く分からない	(10.2%)

自由意見 (n=437)

広報や情報発信、参加機会の提供 118件

- ・どんな場所でどんなことをしているのか、若い人はわかっていない。情報を発信していくべき (女性 10代)
- ・都内に多くの市場があることを知らなかった。各市場の特徴と都民のメリットを広報して欲しい (男性 50代)

令和7年度第5回インターネット都政モニターアンケート
「生鮮食料品等の購買意識」(東京都)より作成

今後の施策の方向性

- 都の中央卸売市場は、非常時においても生鮮品等の**供給確保**という**基本的な使命**を着実に果たすために、**多岐にわたる災害リスクへ対応**できる**事業継続体制**の確保が必要である。
- また、**基本的な使命**のみならず、**再生可能エネルギー**の活用による**脱炭素社会の実現**への取組を進めるとともに、**地域との交流や食育・花育活動**等を通じた**地域社会への貢献**にも取り組み、**市場の多面的な役割**を果たすことで、**持続可能な社会の実現**に貢献し、**社会的使命**を果たしていく。

経営計画における主な施策

①災害に備えた市場機能の確保

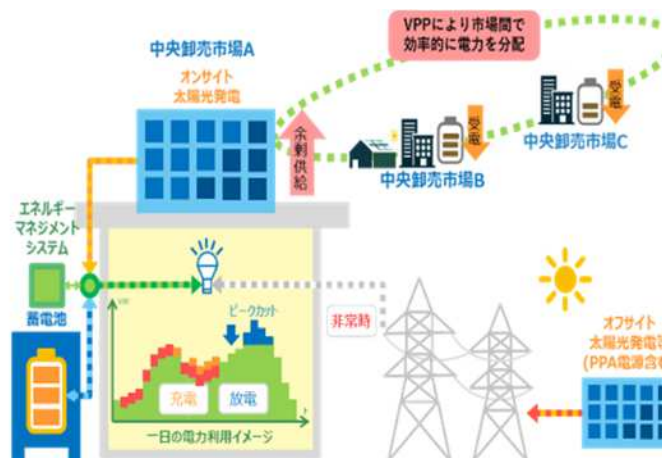
- 中央卸売市場 B C P 運用訓練の実施
- 非常用発電の増強、電気設備の階上設置
- 地域との災害時協力体制の構築



〈市場業者と連携した B C P 図上訓練〉

②環境負荷低減の推進

- 太陽光発電設備等の導入の推進
- E M S 構築の検討、蓄電池設備の導入の推進
- 省エネ機器導入の推進
- 持続可能な調達、食品ロス対策



〈市場におけるエネルギーマネジメント〈イメージ〉〉

③地域社会との共生

- 市場施設の地域住民への開放
- 食育・花育を通じた生鮮品等流通等の普及啓発
- 社会科見学や市場まつりを活用した市場の役割等の理解促進



〈社会科見学で模擬せり体験〉



〈各市場における市場まつり〉

(6) 強固で弾力的な財務基盤の確立

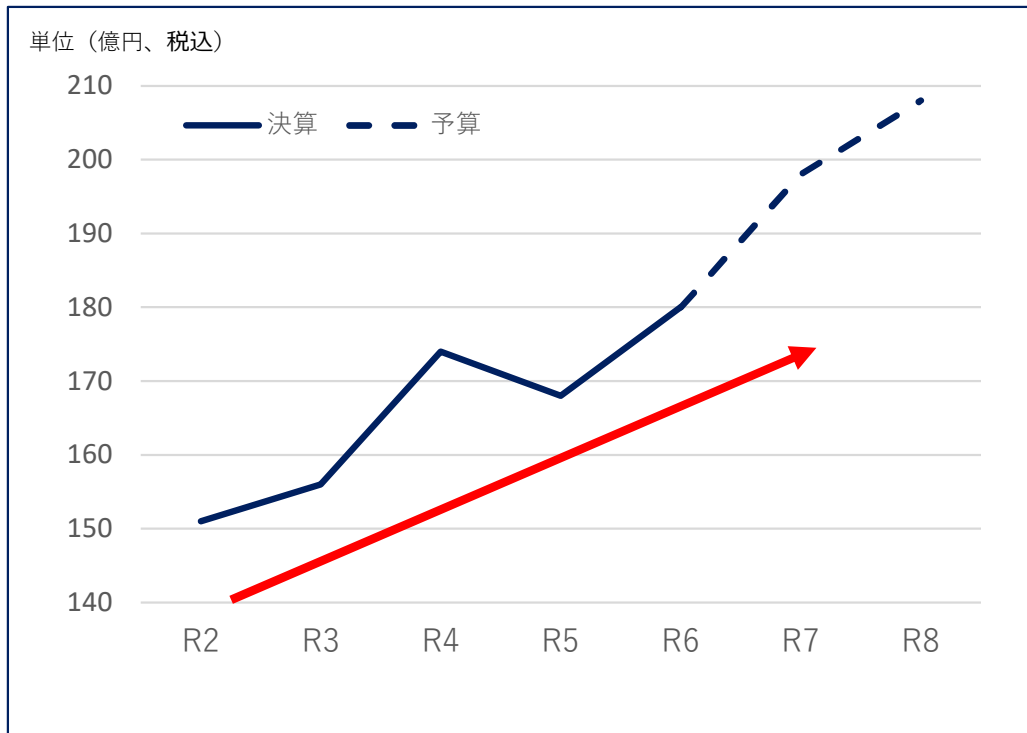
都の中央卸売市場を取り巻く環境

- 減価償却費の増加等により、市場会計は**営業損益・経常損益ともに近年大幅な赤字**を計上している。一方、中央卸売市場における取扱数量の大幅な増加は期待できず、**現状のままでは抜本的な収支の改善は望めない**状況である。
- 現在、**物価や人件費、金利の上昇**などの影響で**管理コストは上昇傾向**が続いており、今後の**先行き**についても**不透明**さが増すなど、**非常に厳しい環境下での市場経営のかじ取り**が求められている。

市場の管理コストの推移

- 市場の警備や清掃の委託など運営に係る費用が労務単価等の影響により増加している。

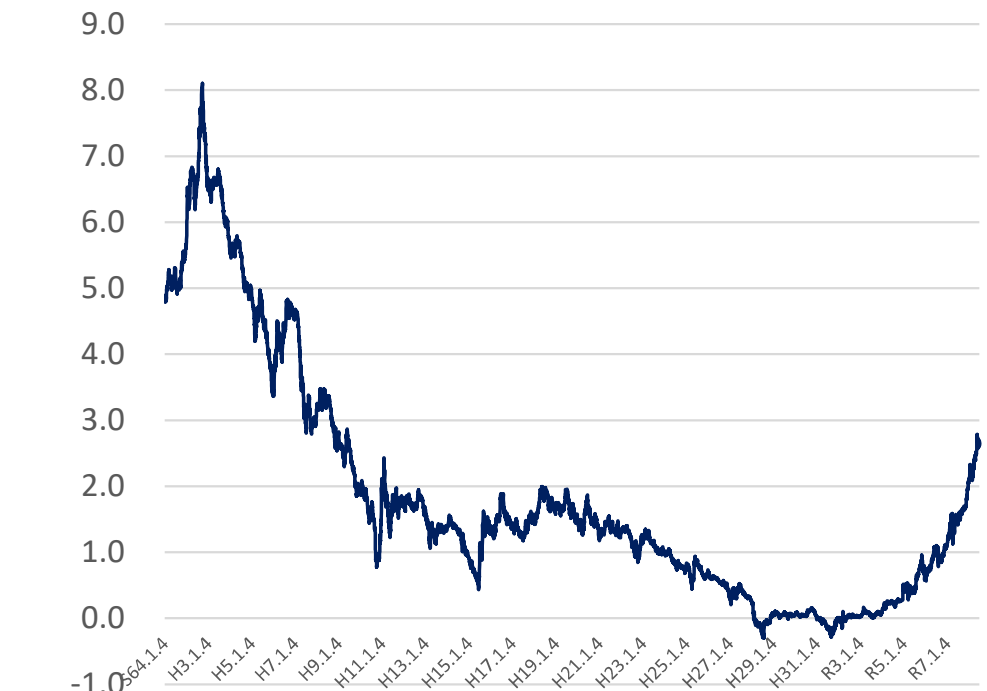
<管理コストの推移>



金利の推移

- 近年は物価上昇を背景に利上げへ転換し、金利が徐々に上昇

単位 (%) <国債（10年）の金利の推移>



財務省HP「国債金利情報」より作成

今後の施策の方向性

- 市場経営を取り巻く**環境が厳しさを増す中**にあっても、中央卸売市場が都民への**生鮮品等の安定供給**という重要な使命を**将来にわたり果たしていくためには、強固で弾力的な財務基盤を確立することが必要**である。
- これまで様々な観点から取り組んできた**経営改善の取組を一層推進**するとともに、**新たな財源確保を図る**観点から、中央卸売市場が所有する資産の更なる有効活用などに取り組んでいく。
- **受益と負担の適正化**の視点等から、**使用料のあり方を含めた見直し**について市場業者との議論を進めていく。

経営計画における主な施策

①経営改善の取組

- 委託内容や契約方法の見直し等による管理コストの縮減
- 保有現金のポートフォリオを見直し、資金運用を多様化するなど、更なる収入確保策の推進



< 植栽管理方法の見直し >

②新たな財源(土地活用等)の検討等

- 施設の改修等に合わせた、局所有の用地の更なる有効活用
- 市場用地の利活用拡大に向けた調査の実施
- 行政的経費にかかる財源の精査



< 淀橋市場
自動立体冷蔵倉庫 >



< 豊洲 千客万来 >

③使用料のあり方を含めた見直し

- 経営レポートを活用した市場会計の情報発信
- 業界との継続した意見交換会の開催

東京都中央卸売市場会計 経営レポート

令和8（2026）年6月
 東京都中央卸売市場

Ⅱ 現経営計画の進捗状況

「東京都中央卸売市場経営計画」（令和4年3月）の概要

- 都は、**令和3年3月**に、中央卸売市場が、都民に生鮮品等を円滑かつ安定的に供給する基幹的なインフラとしての役割を、将来にわたって果たすことができるよう、**今後の市場経営のビジョンを示すものとして、「東京都中央卸売市場経営指針」を策定**
- 経営計画は、指針で掲げた「2040年代の中央卸売市場の姿」及び「持続可能な市場経営」の実現に向けて、**令和4年度から令和8年度までの5年間を計画期間とし、都が取り組む施策と財政計画を示す中期経営計画**（計画の体系は下図のとおり）

【経営計画の体系】

市場経営の基本的な考え方
（都の3つの立場）

<開設者>

- ・機能の最適化
- ・各市場の機能強化

<施設管理者>

市場施設の計画的な維持更新

<市場会計の管理者>

強固で弾力的な財務基盤の確保

市場の活性化に向けた取組

基幹的インフラとしての機能の強靱化

市場取引の活性化に向けた取組の強化

市場事業のサステナブル化

財政見通し

長期収支

財政収支計画

1 市場全体の機能の最適化と各市場の機能強化

1 計画要旨

生鮮品等流通の基幹的なインフラとして都民の消費生活を支えるため、**各市場の特色等に応じた機能強化**を図るとともに、**11市場が形成しているネットワークを強化**し、市場全体として最適な機能を発揮

2 主な取組の進捗状況

- **淀橋市場**や**板橋市場**などの市場で各市場の特色等に応じた**機能強化を図る施設整備が具体化**
- 機能強化に際し、**無人搬送機などの最新技術**を活用した**荷役作業の迅速化・省力化**も推進

【淀橋市場拡張整備事業】

- 老朽化した総合事務所棟の建て替えにあわせ、加工・パッケージエリア、低温卸売場を整備し機能拡張
- 令和7年12月に自動立体冷蔵倉庫と無人搬送機（AGV）の運用開始により水平搬送の一部を自動化

【板橋市場の再整備】

- 周辺市場との機能集約も視野に入れ、区部北西部の青果物流通の広域拠点としての機能強化を推進
- 令和7年度には基本設計を策定し、品質衛生管理の向上や加工・パッケージ機能の充実などの取組を推進

<新総合事務所棟（仮称）>



<自動立体冷蔵倉庫>
(発注者：市場業者)



<機能強化に向けた6つの方向性>

① 生鮮食料品の品質管理向上

④ 物流拠点化

② 取引先の需要への対応

⑤ ニーズ変化等への柔軟な対応

③ DX等による物流効率化

⑥ 地域との共生推進

2 市場施設の計画的な維持更新

1 計画要旨

施設管理者の立場から、日常的な維持補修を適時適切に行うことはもとより、施設や設備の**更新時期の平準化**や**工事の集約化**を図るなど、長期的な視点に立って**施設の計画的な維持更新**を推進

2 主な取組の進捗状況

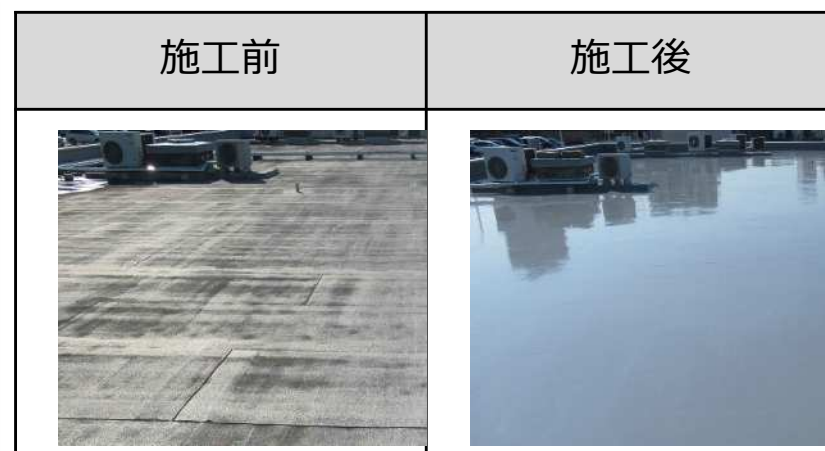
- 令和4年度から2か年で実施した劣化度調査の結果や、建物の利用状況などをもとに、主要な建物の改修や建替え（改築）などの維持更新手法、施設・設備等の更新時期を検討し、**令和8年3月に「中央卸売市場主要建物の維持更新計画（以下「維持更新計画」という。）」を策定**
- **令和8年度**は、大田市場、食肉市場、葛西市場などにおいて、受変電設備の更新や屋上防水改修等の設計や工事を実施しており、建物などの劣化状況等に即した**計画的な維持更新**を推進

【中央卸売市場主要建物の維持更新計画（抜粋）】

市 場	第Ⅰ期(R9～13年度)	第Ⅱ期(R14～18年度)
食 肉	[センタービル] 防水、太陽光、高圧変電、高圧ケーブル、空調換気、 冷蔵庫、昇降機、特殊機械、給排水衛生	[センタービル] 高圧ケーブル、電源、空調換気、昇降機、特殊機械
	[市場棟] 防水、高圧変電、電源、給排水衛生、冷蔵庫、特殊機械	[市場棟]
	[小動物棟] 電源、照明、給排水衛生、空調換気、特殊機械	[小動物棟] 屋根、高圧ケーブル、高圧変電、給排水衛生、特殊機械
	[大動物棟] 防水、電源、高圧変電、給排水衛生、空調換気、 特殊機械	[大動物棟] 電源、特殊機械、昇降機
	[水処理センター] 防水、高圧変電、空調換気、昇降機、特殊機械、 給排水衛生	[水処理センター] 空調換気、昇降機、特殊機械

※ 本計画策定時点の予定であり、変更となる場合がある

【維持更新工事の例】



防水工事

3 強固で弾力的な財務基盤の確保

1 計画要旨

目指すべき財務基盤の水準である**市場会計の経常黒字化に向けて**、市場会計の現状と課題を整理した「**経営レポート**」を作成し、**更なる経営改善策の実施**などを推進

2 主な取組の進捗状況

- **強固で弾力的な財務基盤を確立し、持続可能な市場経営を実現**するため、市場会計の状況などを精緻に把握・分析した「**経営レポート**」も活用し、**使用料を含めた市場運営全般について、議論を実施**
- 具体的には、市場の使用ルールの徹底による**受益と負担の適正化、市場事業者の稼ぐ力の向上や市場施設の整備**などの視点を踏まえた**使用料体系や、市場機能の強化と負担のあり方等**について、議論
- 経営改善に向けた管理費など**経費削減の徹底**に加え、収入確保に向け、債券による資金運用を開始

【経営レポートを活用した市場業界との意見交換会】

東京都中央卸売市場会計 経営レポート

令和8（2026）年6月
東京都中央卸売市場

【経営改善の取組（経費削減の徹底）】

・豊洲市場屋上緑化に新たな方式を導入し維持管理費を削減



【新方式のメリット】

- ①自動灌水設備更新費用の削減
（更新費用 ▲約3億円）
- ②水やりに伴う水道料金削減
（▲約2,000万円/年）

4 基幹的なインフラとしての機能の強靱化

1 計画要旨

中央卸売市場が、今後も生鮮品等流通の基幹インフラとして機能できるよう、**市場流通に対する信頼性の向上やサプライチェーンの結びつきの強化、市場業者の経営基盤の強化**に取り組む。

2 主な取組の進捗状況

- **公平・公正な取引環境の確保**のため、取引参加者への**指導監督体制**を研修等で強化するとともに、**品質衛生管理**を徹底するための**市場業者向け**の講習会や必要な**施設整備**を推進
- **画像解析技術**を活用した**物流効率化**や**セキュリティ強化の実用化**の検討など、**DX**を推進
- 市場業者の**意欲ある取組**を**補助事業**で支援するとともに**先進事例の水平展開**に努めるほか、**経営相談**や**専門家と連携した情報発信**などにより、**市場業者の経営基盤の強化**を促進
- **災害時の市場内連携**のあり方や**BCP改善**につなげるため、市場業者と連携して行っている**BCP訓練**において明らかになった課題等を整理し、来年度の**BCP改訂に向けた検討**を実施

【指導監督に係る職員研修】



【衛生対策工事】（足立市場）



【画像解析によるセキュリティ強化】
（大田市場）



5 市場取引の活性化に向けた取組の強化

1 計画要旨

技術の進歩や消費者の嗜好の変化などがある中であっても、市場取引が活性化するように、**物流や商流の高度化・効率化**を図るとともに、**多様な消費者ニーズへ対応**するための取組を推進

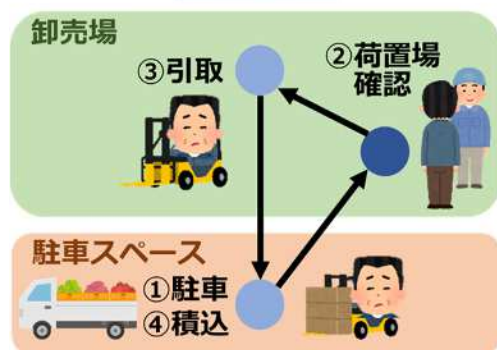
2 主な取組の進捗状況

- スマホを活用した**荷置き場案内システム**の提供等、先駆的な取組を業界と進めるほか、施設整備を機に、**市場をストックポイントで活用**する検討を始めるなど、物流効率化の取組を推進
- **人手不足等**をはじめとした**生鮮品等流通の課題解決**に繋げるため、**業界と連携したDXの取組**を推進
- **E Cサイト（B to B）**により**販路拡大**に取り組む市場業者を**補助事業等**により後押し
- **各市場の特徴等**を活かし、**流通環境**や**顧客ニーズの変化**を踏まえた、**施設整備**を推進

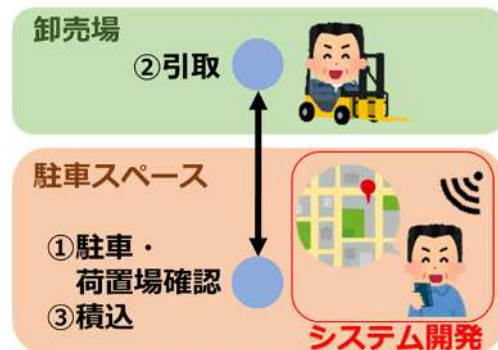
【買受人への荷の置き場案内システム・物流効率化に向けた通信基盤整備（大田市場）】

青果卸3社で開発した「荷置き場案内システム」（R7年3月から稼働開始）

従前

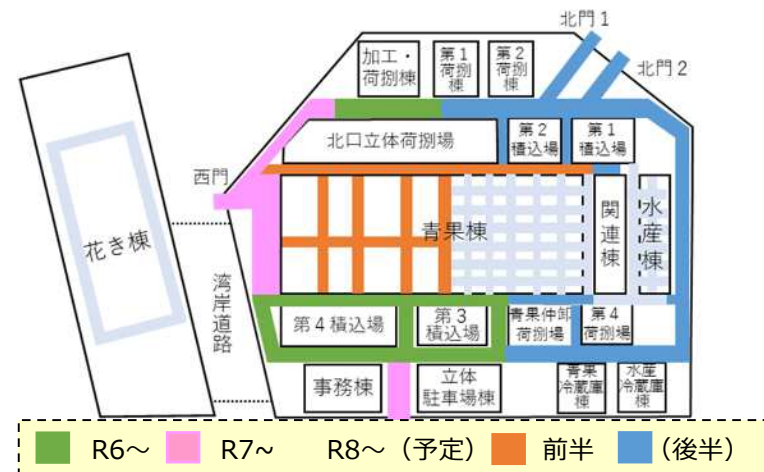


改善後



▶ 都は、補助事業等によりシステム開発を支援

通信基盤（Wi-Fi）整備



6 市場事業のサステナブル化

1 計画要旨

ゼロエミッション化などの環境問題への対応や、地域社会との共生、働き方改革の推進など、中央卸売市場として、社会的な要請に対応するための取組を推進

2 主な取組の進捗状況

- 太陽光発電設備の導入や照明のLED化など市場施設における環境配慮の取組を推進するとともに、省エネ型グリーン冷媒機器の導入経費への補助等により、市場業者の取組も後押し
- 電力会社と連携し、太陽光発電設備の更なる導入に向けた調査や、市場の特性を踏まえた電力のエネルギーマネジメントに着手するなど、市場のゼロエミッション化を推進
- 市場を地域住民にも開放する市場まっりの開催や、市場業者のノウハウを生かした食育・花育教室を開催するなど、地域社会との共生を図る取組を推進
- 働き方改革の推進に向けた、DX等を活用した業務の効率化や省人化を図るための取組も実施

【省エネ機器への補助】



【市場まつり】
(食肉市場)



【食育・花育事業】
(豊洲市場・大田市場)



