

第81回 東京都卸売市場審議会

東京都中央卸売市場経営計画 の進捗について

令和5年1月30日
東京都中央卸売市場

目次

1 前回の審議会（令和4年8月開催）における主な意見を踏まえた都の課題認識と取組の方向性

2 卸売市場を取り巻く環境変化を踏まえた令和5年度の重点的取組

- | | |
|--|----------------------------|
| (1) 公平かつ公正な取引環境の確保 | (5) 市場施設の計画的な維持更新及び市場機能の強化 |
| (2) 品質・衛生管理の徹底・強化 | (6) 市場業者の経営基盤の強化 |
| (3) 市場のゼロエミッション化
(HTTの推進等) | (7) 強固で弾力的な財務基盤の確保 |
| (4) 物流の高度化・効率化
(パレット化・DX化の推進等)
～2024年問題への対応～ | |

3 経営計画の進捗管理

1 前回の審議会（令和4年8月開催）における 主な意見を踏まえた都の課題認識と取組の方向性

1 前回の審議会における主な意見を踏まえた都の課題認識と取組の方向性

第80回審議会では、以下の①～⑥の6つのテーマにより議論が行われた。

【総論】

- ① 中央卸売市場の基幹的インフラとしての役割
- ② 将来にわたる安定的な市場運営

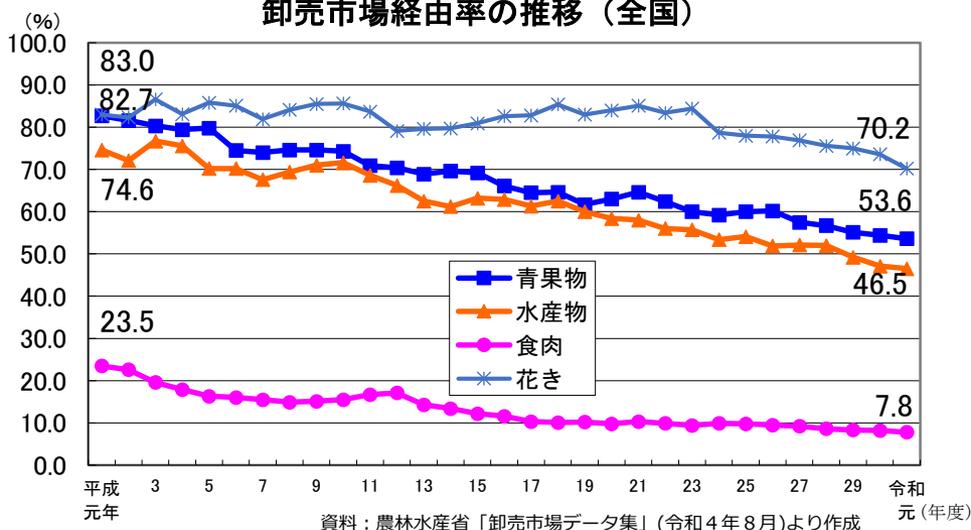
【各論】

- ③ 市場業者の経営基盤の強化
- ④ 外部の環境変化への対応
- ⑤ 市場施設の計画的な維持更新
- ⑥ 強固で弾力的な財務基盤の確保

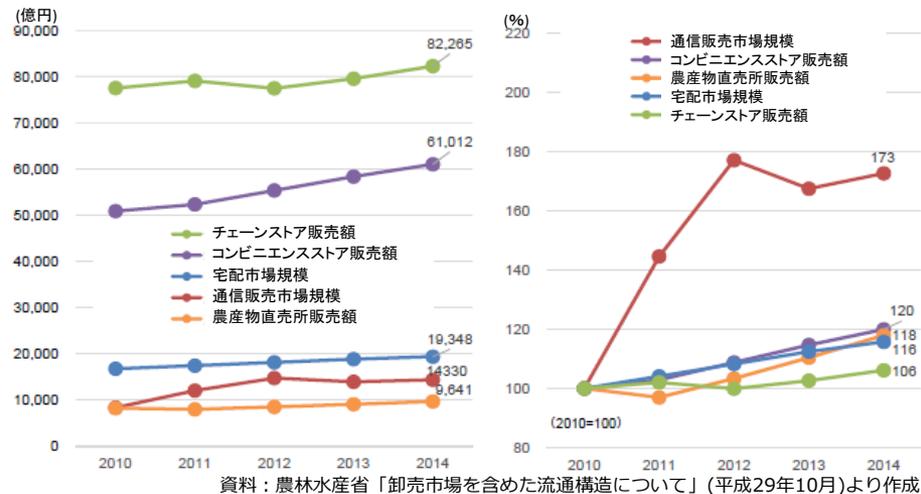
(1) 各委員からの意見を踏まえた都の課題認識

- 技術革新等を背景にした商流・物流・情報流それぞれの高度化が進む中、**流通・バリューチェーンの多元化が一層進行**しており、卸売市場制度創設時に比べて、市場経由率や取扱数量の低下が進行
- こうした状況を背景に、**生鮮品等流通における卸売市場の存在意義を再確認すべき**と認識

卸売市場経由率の推移（全国）



食品の業態別販売額・市場規模の推移（全国）



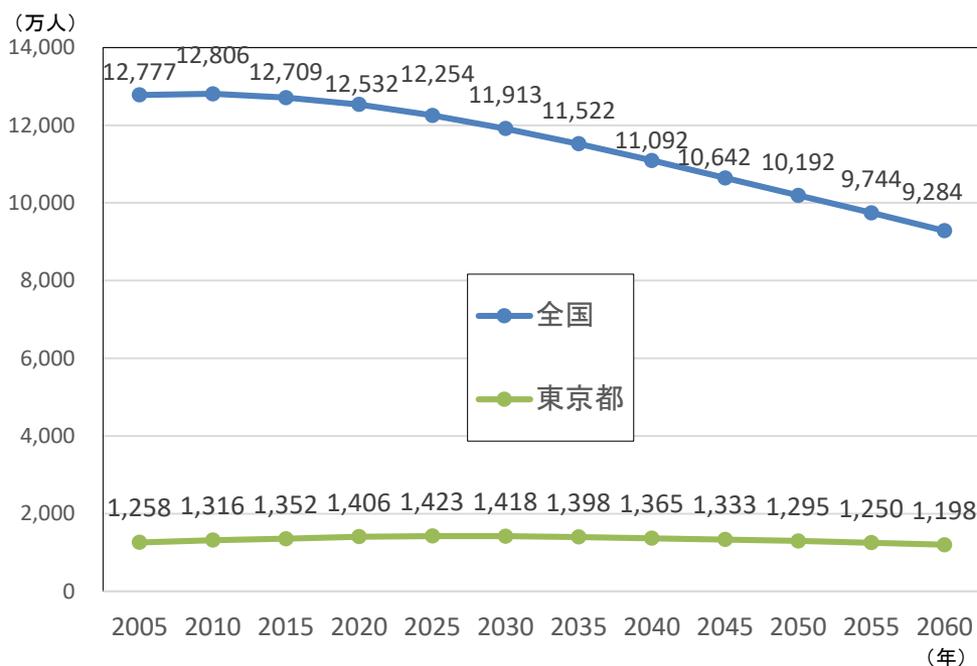
⇒ 現在、そして将来において、卸売市場が担うべき基幹的な機能とは何かというゴールを整理した上で、その実現に向けた計画的な取組が必要

1 前回の審議会における主な意見を踏まえた都の課題認識と取組の方向性

(2) 課題認識に基づいた都における卸売市場の存在意義①

- 日本最大の都市である東京は、膨大で多様な消費需要を抱える大消費地であり、そうした需要に対応する担い手が必要
- その中心的な担い手として、流通が多元化する中であっても、都の中央卸売市場が果たすべき役割は重要

全国・東京の人口推移



資料：「未来の東京」戦略 附属資料（令和3年3月）より作成

消費支出の10大費目別支出金額と対全国倍率
(全世帯 東京都・全国)

(単位：円)

項目	支出金額		
	東京都	全国	対全国倍率 (全国=1.00)
食料	90,453	75,761	1.19
住居	26,599	18,329	1.45
光熱・水道	20,196	21,530	0.94
家具・家事用品	13,735	11,932	1.15
被服及び履物	11,007	8,709	1.26
保健医療	18,384	14,238	1.29
交通・通信	34,635	39,702	0.87
教育	19,093	11,902	1.60
教養娯楽	32,384	24,545	1.32
その他の消費支出	56,182	52,377	1.07

資料：「都民のくらしむき」東京都生計分析調査報告（年報）令和3年より作成

1 前回の審議会における主な意見を踏まえた都の課題認識と取組の方向性

(2) 課題認識に基づいた都における卸売市場の存在意義②

- 日本の様々な食習慣等を背景として、都内各地域には、生鮮品等の鮮度を重視し、多種多様な品揃えを求める食品小売業者・外食事業者が多数存在している。
- 都内各地域に整備された卸売市場は、地域における食品小売業・外食事業者によって重要な仕入れ先として活用されており、食品小売業の多様性を支える重要な役割を果たしている。

食品小売店等の立地状況

(単位:事業所数/km²)

区分	全国	東京都
野菜・果実小売業	0.052	0.871
鮮魚小売業	0.037	0.397
食肉小売業	0.031	0.557
花・植木小売業	0.055	1.199

資料：経済産業省「平成26年経済センサス」より作成

スーパー等の上位5社の売上高に占めるシェア

国名	割合
日本	約30%
米国	約45%
英国	約65%
仏国	約75%

資料：農林水産省「国内外における農産物流通等の状況に関する調査について」（平成30年9月）より作成

→ 欧米と比較し、日本では量販店等

の寡占度が低い

小売業者の仕入先別仕入金額割合

仕入先	青果物	水産物
仲卸業者	68.5%	44.3%
卸売業者	15.8%	24.4%
その他	15.7%	31.3%

注：青果物の調査対象費品目は、国産の青果物（加工・冷凍は含まない。）16品目、水産物の調査対象品目は、国産の生鮮食用向け水産物（冷凍品を含む。）10品目

資料：農林水産省「食品流通段階別価格形成調査」（平成29年度）より作成

→ 青果物は84.3%、水産物68.7%が卸売市場からの仕入れで占められている。

生鮮品等の商品特性と卸売市場の配置の関連性

(生鮮品等の商品特性)

- ① 鮮度が低下しやすいため長期にわたる保存が困難
- ② 鮮度によって商品の価値が著しく変化
- ③ 必需品であるため、他の商品と比較して、需要量の変動が少ない（安定供給へのニーズが強い）
- ④ 供給量（生産量）は、天候等の自然条件によって、大きく左右される



こうした商品特性のある生鮮品等についても、近年の流通の高度化に伴い、仕入れ先（あるいは流通圏）の範囲の空間的な拡大があるが、依然として、小売業者・外食事業者にとって、近隣からの仕入れを行う上で、多種多様な品揃えがある卸売市場の役割は、未だ大きいものがある

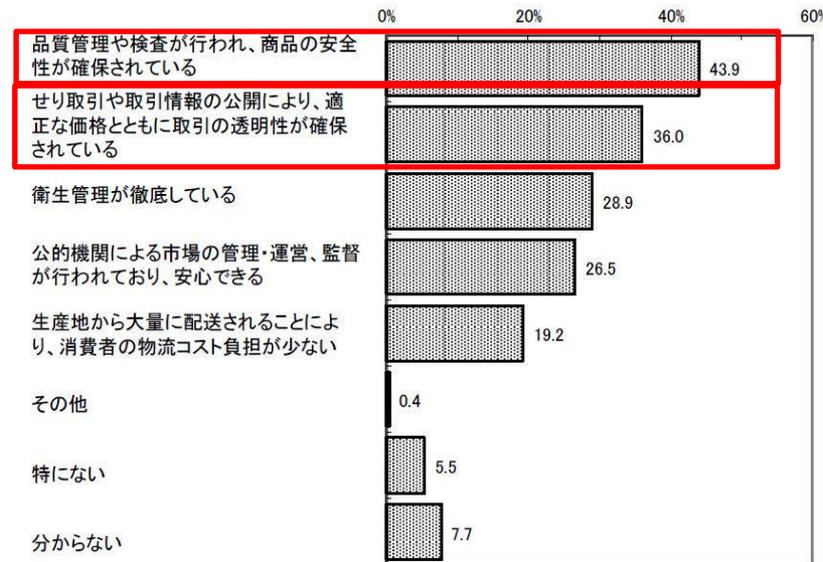
1 前回の審議会における主な意見を踏まえた都の課題認識と取組の方向性

(2) 課題認識に基づいた都における卸売市場の存在意義③

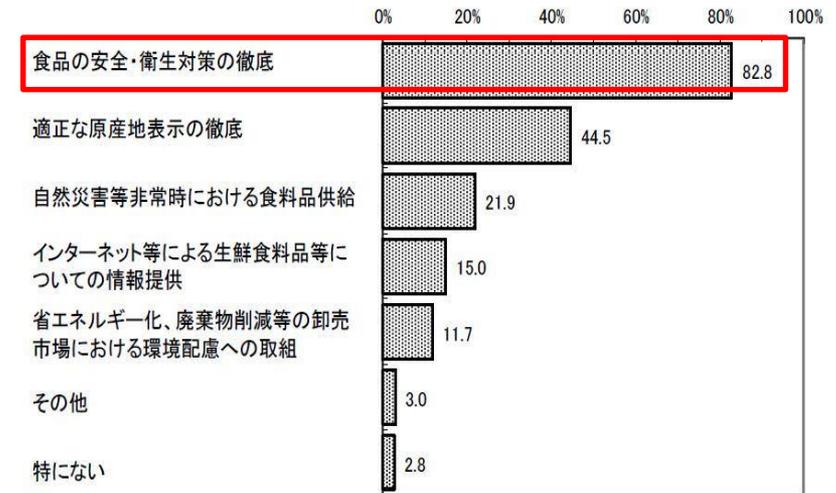
- 産地から実需者まで懸隔のある生鮮品等のサプライチェーンにおいて、食品の安定的な供給と信頼性を確保する必要があり、**公正取引の実現と品質衛生管理の徹底をはじめとした卸売市場が担う公的役割は、依然として重要**

消費者の卸売市場に対する認識

・卸売市場を経由した生鮮品等の良いところ



・今後さらに信頼できる卸売市場になるために必要だと思うこと



資料：令和2年度第3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について」調査結果より作成

→ **都民は、品質管理・安全性の確保、公正・公平な取引の確保、公正な価格形成等という卸売市場の公的な役割を重視**

- 一方で、こうした役割を果たしていくための、市場業者の経営基盤の確保、外部環境の変化への対応等に手をこまねていれば、東京の多様な食文化を失うおそれ

1 前回の審議会における主な意見を踏まえた都の課題認識と取組の方向性

(3) 都の取組の方向性

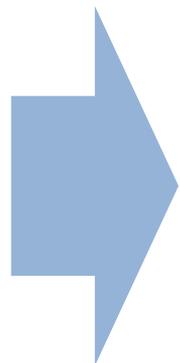
令和3年度に策定した「東京都中央卸売市場経営計画」の着実な実行を通じて、**東京の卸売市場制度を将来にわたって安定的に運営できるよう取り組んでいく。**

⇒ **以下の取組を令和5年度において重点的に進めていく。**

第80回審議会 報告事項
経営計画の主要な取組

- ・ 公平かつ公正な取引環境の確保
- ・ 品質・衛生管理の徹底・強化
- ・ 市場業者の経営基盤の強化
- ・ 市場のゼロエミッション化
- ・ DXの推進等による市場業務の効率化
- ・ 輸出力強化に向けた取組
- ・ 物流の高度化・効率化
- ・ 強固で弾力的な財務基盤の確保
- ・ 市場施設の計画的な維持更新

令和5年度
に重点化



■ 産地と消費者とをつなぐ卸売市場の公共的役割の発揮

- ⇒
- ・ 公平かつ公正な取引環境の確保
 - ・ 品質・衛生管理の徹底・強化
 - ・ 市場のゼロエミッション化(HTTの推進等)

■ 市場取引の活性化

- ⇒
- ・ 物流の高度化・効率化(パレット化、DX化の推進等)
 - ・ 市場施設の計画的な維持更新及び市場機能の強化
 - ・ 市場業者の経営基盤の強化

■ 市場の持続可能性の確保

- ⇒
- ・ 市場施設の計画的な維持更新及び市場機能の強化【再掲】
 - ・ 市場業者の経営基盤の強化【再掲】
 - ・ 強固で弾力的な財務基盤の確保

2 卸売市場を取り巻く環境変化を踏まえた 令和5年度の重点的取組

(1) 公平かつ公正な取引環境の確保

【概要】

- 条例改正等も踏まえ、市場取引の多様化が進む中、公平かつ公正な取引環境を確保していくためには、開設者においては、取引実態等を把握しながら、効果的な指導監督手法を検討していくことが必要

【現状及び課題】

- 条例改正だけでなく、新型コロナウイルス感染症の影響も含めた社会経済状況等の変化に伴い、取引や流通の形態の多様化が加速
- 市場を取り巻く環境が変化する中であっても、公平かつ公正な取引環境を確保していくため、開設者においては、流通環境に即した適切な指導監督手法の確立と対応力の強化を図るための知識やノウハウを備えることが必要

【進捗状況】

- 令和4年度から、指導監督に必要な知識やノウハウの向上を図る職員向けの研修を実施。令和4年度は12月に、公認会計士を講師に、実務に即した研修を実施
- 条例改正後の取引状況の実態等を把握しながら、効果的な指導監督方法等の確立を進めており、令和4年度に取り組んだ一例として、食品表示の適正化を図るため、個別の指導・監督に加えて、全市場への注意喚起を実施
- 水産流通適正化法の施行に係る対応（市場関係事業者への周知等）

【レビュー】

- 指導監督スキルの維持・向上を図っていくためには、次年度から新たに指導監督を担当する職員向けの研修も必要になるため、実施時期や講義内容などについて、実効性を高める見直しを行いながら、指導監督の対応力強化を図る研修を継続的に実施していく。

【スケジュール】

令和5年度の実施	令和6～8年度
<p><安定供給を実現する価格形成や食品流通に対する信頼性の確保への対応></p> <ul style="list-style-type: none">○ 社会的責任を踏まえた公平で公正な取引を実施していく方策を検討【新規】○ 適切な指導監督の実施○ 効果的な指導監督手法の検討・実施○ 調査・検査手法等の見直しの検討	<ul style="list-style-type: none">○ 適切な指導監督の実施○ 効果的な指導監督手法の実施○ 調査・検査手法等を適宜見直し

【参考資料】 公平かつ公正な取引環境の確保

令和4年度を取組例

- 令和4年度から、取引参加者に対する指導監督に必要な知識やノウハウの向上を図る職員向けの研修を実施。令和4年度は12月に、公認会計士を講師に、経営分析等に係るスキルアップを目指す内容で実施した。

《概要》

日時：令和4年12月5日（月）10時50分から15時30分まで

会場：食肉市場 センタービル6階 お肉の情報館内AVルーム

参加者：指導・監督を行う業務担当職員 35名

（内訳：本庁12名、各市場23名）

講師：都が実施する卸売業者及び仲卸業者の検査に同行している公認会計士

- 内容：（1）決算書を読み解くための基礎知識
（2）各種経営指標の実践的な理解の仕方
（3）税務申告書に関する基礎知識
（4）質疑応答



（講習会の様子）

令和5年度に向けて

- 研修の受講者を対象にしたアンケートからも、実務に即活用できる内容であり、新規で担当することになった職員等のために、毎年継続して開催していくことを望む声が上がっていた。
- 令和5年度は、まずは新規担当職員等のフォローアップのため、研修の内容を決算書の読み解きと各種経営指標の理解に絞り、第1四半期に開催できるよう、調整を進めている。その他の研修についても、アンケート結果を踏まえて検討中。

(2) 品質・衛生管理の徹底・強化

【概要】

- 食品衛生法の改正によりHACCPに沿った衛生管理が制度化され、消費者等において、これまで以上に食の安全・安心に対するニーズが高まる中、生鮮食料品等の流通を支える中央卸売市場においては、産地や実需者等のニーズを踏まえて品質・衛生管理の徹底・高度化を推進することが重要

【現状及び課題】

- HACCPに沿った衛生管理の制度化を踏まえて作成した品質・衛生管理マニュアルに基づき、各事業者に必要な対応を定着させていくことが重要
- 食の安全・安心に対する高い信頼を確保するためには、HACCPに沿った衛生管理を徹底するとともに、産地や実需者、消費者が求める高い水準を満たすような品質・衛生管理の高度化にも対応することが必要

【進捗状況】

- 講習会等によりHACCPに沿った衛生管理に係る記録の定着を図るとともに、適切な品質・衛生管理の取組を支援する外部講師によるワークショップ事業を実施
豊洲市場（水産）：9月に2回開催
大田市場（青果）：11月に2回開催
- 品質・衛生管理の徹底・高度化の推進に向けた施設整備に着手。具体的には、令和4年度は、HACCPなど衛生基準に対応した施設整備を推進するため、業界調整や実態調査などを実施

【レビュー】

- ワークショップ実施後のアンケート結果によると、受講によりHACCP等についての理解が深まったという意見が多かったため、HACCPに沿った衛生管理の定着・浸透を図っていくためには、引き続き、同様の取組を継続していくことが重要

【スケジュール】

令和5年度の取組

<食品流通に対する信頼性確保への対応>

- HACCPに沿った衛生管理に係る記録の定着や検証等の支援
- 衛生基準に対応した施設の整備に向けた衛生対策方針の策定等

令和6～8年度

- HACCPに沿った衛生管理の定着や品質・衛生管理の高度化を図る取組等を継続して支援
- 衛生基準に対応した施設の整備

【参考資料】品質・衛生管理の徹底・強化

令和4年度の実施例

- HACCP推進講習会（ワークショップ事業）を豊洲市場及び大田市場で計4回開催し、225名（102社）が参加した。

1 開催日及び参加者数

（1）豊洲市場（水産）

開催日 9月16日（火）

参加者数 卸売業者 64名（7社）

仲卸業者 68名（49社）

（2）大田市場（青果）

開催日 11月24日（木）

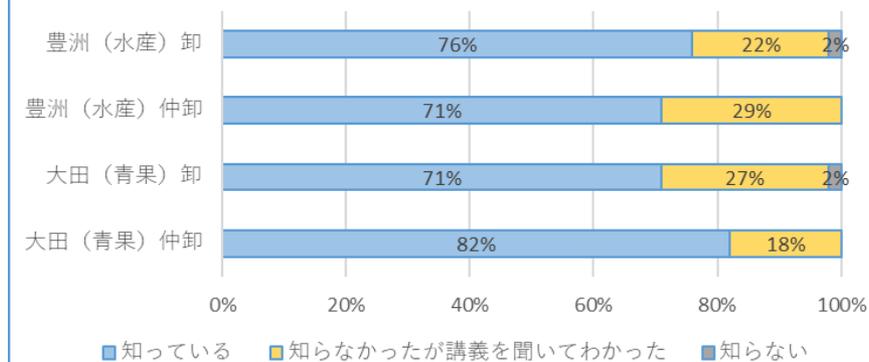
参加者数 卸売業者 51名（4社）

仲卸業者 42名（42社）

2 講習内容

- ・ HACCPに沿った衛生管理が義務化された経緯について
- ・ HACCPに沿った衛生管理で実施すること（マニュアルの作成、記録の付け方など）について
- ・ HACCPへの取組意識について意見交換

Q 実施した衛生管理について、記録をする必要があることをご存知ですか。



〈講習会のアンケート結果（一部抜粋）〉

令和5年度に向けて

- 講習会実施後のアンケートにより、講義により分からなかったことを理解できたことが結果として示されたとともに、「とても参考になった」などの意見も寄せられ、HACCPに沿った衛生管理について理解を深めていくためには、講習会は有用であった。
- そのため、HACCPに沿った衛生管理の着実な実施に向け、引き続き、講習会を実施していく。
【令和5年開催予定】 豊洲市場（青果）、大田市場（水産）

(3) 市場のゼロエミッション化 (HTTの推進等)

【概要】

- 廃棄物や温室効果ガスの削減を通じて市場事業のサステナブル化を図るとともに、都が掲げるHTTの推進にも資する取組として、省エネルギー化によりエネルギー危機に対応

【現状及び課題】

- 現下の電力不足等の状況も踏まえ、より強力な省エネの取組が急務
- 市場では、フロンを冷媒とする冷凍設備や、一部ガソリンで稼働する小型特殊自動車を使用されているため、地球温暖化防止等に向けた温室効果ガスの一層の削減が必要
- 市場からは、多くの梱包材や容器類等が排出されているため、排出量削減やリサイクルの推進が必要

【進捗状況】

- 更なる省エネの推進のため、各市場の電力消費の実態把握として、省エネルギー診断を実施
- 温室効果ガス削減等の取組として、各市場の照明器具のLED化を計画的に推進するとともに、グリーン冷媒機器の導入における補助事業について、11件を交付決定
- 市場から排出される発泡スチロールの国内における循環利用について、研究機関やメーカー等にヒアリングを実施

【レビュー】

- 省エネルギー診断結果に基づく具体的な省エネの取組について、市場業者への普及啓発が必要
- 温室効果ガス削減に向けて、グリーン冷媒機器補助事業の活用を促進するためには、更なる制度の充実が必要
- 発泡スチロール等の国内循環利用を進めていくためには、調査から得られた知見や課題等について、市場業者と共有し解決していくことが必要

【スケジュール】

令和5年度の取組	令和6～8年度
<p><中央卸売市場が社会的責任を果たしていくため、省エネ・環境配慮行動を推進></p> <ul style="list-style-type: none">○ 省エネルギー診断を踏まえた取組【新規】○ 環境負荷低減に資する設備の導入○ グリーン冷媒機器補助事業○ 小型特殊自動車のZEV化の推進	<ul style="list-style-type: none">○ 環境負荷低減に資する設備の導入○ 小型特殊自動車のZEV化の推進○ 再生可能エネルギーによる電力調達の推進

(4) 物流の高度化・効率化 (パレット化・DX化の推進等) ～2024年問題への対応～

【概要】

- 中央卸売市場が、今後も持続可能な市場運営を行っていくため、市場の物流の高度化・効率化を推進し、生鮮品等流通を支えるトラックドライバーの人手不足、一部の市場への荷の集中等による場内混雑の深刻化など、市場機能のボトルネックとなりかねない具体的影響に対応

【現状及び課題】

- トラックドライバーの人材不足や、物流の2024年問題を契機とする物流コスト上昇が懸念される中、卸売市場では、場内混雑や長時間待機が発生
- パレット化されていない積荷等の手荷役業務がトラックドライバーの業務の負担となっており、拘束時間の長時間化が課題
- 先端技術を活用した物流実証事業により、場内物流の効率化・省力化を推進することが必要

【進捗状況】

- 淀橋市場、板橋市場において場内物流の実態把握のため、物流動線・施設利用等の調査を実施
- 淀橋市場において、拡張整備事業と合わせて、DX化の推進に向け自動搬送など先端技術を活用した物流の高度化・効率化に係る実証事業の実施に向けて業界等と調整
- 各市場の実情に応じた場内物流改善推進体制の構築を検討

【レビュー】

- パレット化の推進など物流の問題は、卸売市場内での取組に加え、産地・実需者等とともにサプライチェーン全体で取り組むことが重要であり、国と連携した取組が必要
- 実証事業の実施に向け、施設設備の効果的な設置や運用等についてよりきめ細かい業界調整が必要

【スケジュール】

令和5年度取組

- <2024年問題への対応として、特に青果物流通における物流の標準化効率化に対し、ハード・ソフトの両面からの対応>
- 物流標準化に向けた取組 (国の取組と連携)
- 先端技術の活用による市場物流イノベーション実証事業【新規】

令和6～8年度

- 先端技術の活用による市場物流イノベーション実証事業の着実な実施

(5) 市場施設の計画的な維持更新及び市場機能の強化

【概要】

- 日常的な施設の維持補修を着実に実施するとともに、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た計画的な維持更新を推進
- 市場機能の強化に向けて、老朽化・狭隘化の著しい淀橋市場において拡張整備事業を推進
- また、道路交通の利便性が高い板橋市場において、周辺市場との機能集約を視野に入れつつ、物流機能等の強化を推進

【現状及び課題】

(各市場における施設の計画的な維持更新)

- 施設の維持更新に際しては、市場業務への影響を最小限にするとともに、劣化状況等を踏まえた維持更新計画が必要

(淀橋市場拡張整備事業) 【再掲】

- 基本設計を実施中。DXを活用した物流の高度化・効率化の実証事業実施に向けたよりきめ細かな業界調整が必要

(板橋市場の機能強化に向けた調査・検討)

- 業界を中心にビジネスモデル等の検討を実施中であり、年度内に取りまとめ、令和5年度の基本構想に繋げていく。

【進捗状況】

(各市場における施設の計画的な維持更新)

- 各市場での老朽化対策工事の実施に加え、維持更新計画の策定に向け、足立市場外4市場において劣化度調査を実施

(淀橋市場拡張整備事業) 【再掲】

- 物流動線・施設利用等の調査を実施
- 実証事業の実施等に向けて、業界と意見交換を実施中

(板橋市場の機能強化に向けた調査・検討)

- ビジネスモデルの取りまとめに向け、検討会での議論に加え、施設の利用状況や青果物の流通状況等の調査を実施

【レビュー】

- 各市場において日々の維持補修を着実に実施するとともに、劣化度調査を5市場において実施
- 淀橋市場拡張整備事業については、実証事業及び詳細設計の実施に向けて、具体的な施設の利用方法等についてよりきめ細かな業界調整が必要
- 板橋市場については、基本構想の策定に向けて、周辺市場との機能集約を視野に入れ、ビジネスモデルを実現していくための機能強化の方向性について、より具体的な事項について業界調整が必要

【スケジュール】

主な取組	令和5年度の取組	令和6～8年度
計画的な維持更新	<ul style="list-style-type: none"> ○ 各市場において施設設備の維持更新工事を着実に実施 ○ 引き続き劣化度調査等を実施し、各市場の状況を把握 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 個別の建物の維持更新計画の策定 ○ マスタープラン策定
淀橋市場	<ul style="list-style-type: none"> ○ 拡張整備事業に係る実施設計の着実な実施 ○ 先端技術の活用による市場物流イノベーション実証事業【再掲】 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 拡張整備事業に係る工事等の着実な推進
板橋市場	<ul style="list-style-type: none"> ○ 機能強化に向けた基本構想策定事業【新規】 <ul style="list-style-type: none"> ・ ビジネスモデルの実現に向けた今後の機能強化の方向性をとりまとめ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 基本計画や基本設計など機能強化に向けた取組の推進

(6) 市場業者の経営基盤の強化

【概要】

- 市場業者が社会経済情勢の変化に応じて、柔軟に対応できるよう、経営指導の専門家と連携した情報発信や経営相談事業等を実施
- 経営強靱化推進事業等により、市場業者の経営基盤の強化に向けた取組など、行動変革を後押し

【現状及び課題】

- 食料消費の減少や流通チャネルの多元化等の構造的な変化に加え、新型コロナウイルス感染症や現下の国際情勢の影響など、市場業者の経営を取り巻く環境が大きく変化
- 市場業者が抱える様々な経営課題に対して、ともに向き合っていくとともに、市場業者の稼ぐ力を強化するための海外輸出を含む販路開拓や、人材確保の取組など経営基盤の強化に向けた意欲的な取組を支援することが必要

【進捗状況】

- 専門家と連携した情報発信
 - ・オンライン経営セミナーの開催（3回）
 - ・市場業者向け情報誌の発行（1回）
- 経営相談事業等の実施
 - ・経営改善に関する相談（花き卸）外3件
 - ・専門家による定期訪問相談 55回84者
- 経営強靱化推進事業による取組支援
 - ・省エネ対策の区分の新設等の事業拡充（R4.6）
 - ・輸出拡大に向けた第三者認証（MEL等）取得外127件を交付決定

【レビュー】

- エネルギー問題等を踏まえた事業の見直しや専門家と連携した情報発信等に対して、市場業者から相応のニーズがあった。引き続き、市場業者の経営基盤の強化に向けて、時機に適った施策の展開が必要
- 経営強靱化推進事業について、取組の実効性を向上させるため、長期的な視点に立った支援を行うとともに、より市場業者が利用しやすい制度となるよう、見直しが必要

【スケジュール】

令和5年度の取組

- <長期化するコロナ禍における社会経済情勢の不可逆的な変化、国際情勢の不安定化などに起因する円安、物価高騰、電力料金上昇への対応>
- 経営強靱化推進事業（継続的な支援、専門家との連携）
 - 経営相談事業
 - 輸出に係る好事例の発信による取組の裾野拡大【新規】

令和6～8年度

- 業界団体等の声や社会情勢の変化などを踏まえ、適宜、事業の見直しを図り、実施

【参考資料】市場業者の経営基盤の強化（経営強靱化推進事業による取組支援）

令和4年度取組例

1 卸売市場を取り巻く環境変化に応じた事業の拡充

令和4年6月、エネルギー問題や物価上昇などの影響を踏まえ、LED照明機器の導入や効率性の高い空調機への更新など省エネ対策を支援する枠組の新設（補助率：4/5 上限額：300万円）等を実施

2 交付決定状況（令和5年1月30日時点）

【主な取組】

- ・ M E L 等第三者認証の取得
- ・ 海外販路拡大に向けた展示会出展
- ・ 新型コロナウイルス感染症の抗原検査キットを用いた自主検査体制の整備
- ・ 販売管理システムの導入による業務効率化
- ・ 省エネ対策のためのLED照明機器の導入

など、127件を交付決定

3 伴走型の支援の実施

- より多くの事業者が補助事業を活用して経営改善等に取り組めるよう、専門家を派遣し経営課題の設定から解決策の検討等までを一貫してサポートする伴走型支援を令和4年度開始
- 現在、3者が伴走型支援を利用中。経営課題の設定や実効性ある解決策の検討のため、取引や業務の複雑な流れを可視化し共有する必要があるため、経営実態の分析等において、丁寧な対応に努めている。

【助言の例】

- ・ 収益性向上のため、顧客別の損益管理を実施し、利益率が低い顧客の把握とその対応策を検討してはどうか。
- ・ 必要とする人材を確保するためには、求める人材像を明確化するとともに、時代に即した職場づくりを進めつつ、ホームページ等で発信していくことが重要



ウクライナ情勢等の影響を踏まえ、
『中央卸売市場経営強靱化推進事業』を拡充！

拡充①

省エネ対策枠（区分I-3）を新設！

- ◇ 市場業者の省エネ対策に係る取組を支援します。
（補助対象経費は裏面を参照）
- ◇ 補助上限額：300万円 補助率：4/5
- ◇ 環境をテーマとした経営セミナー（都主催）の受講が申請要件となります。
※セミナーの開催については、別途、東京都事務所を通じてご案内します。



事業拡充のPR版（抜粋）

令和5年度に向けて

- 現下の社会情勢や市場業者のニーズを踏まえ、経営強靱化推進事業の見直しを行うなど、時機に適った支援となるよう施策の展開に努めた。
- 令和5年度においても、更なる実効性の向上を図るため、長期的な視点に立った支援を行うとともに、より市場業者が利用しやすい制度となるよう、事業の見直しを図っていく。

(7) 強固で弾力的な財務基盤の確保

【概要】

- 経常収支の黒字化に向けて、経営改善に取り組むとともに、将来を見据えて市場使用料のあり方を検討

【現状及び課題】

- 市場会計の経常収支は大幅な赤字
- このまま推移すれば、今後の資金収支は令和46（2064）年度にショートする見込み
- 持続可能な市場経営のためには経常収支の黒字化が不可欠
- 経営改善に取り組むことに加え、将来を見据えて市場使用料のあり方を検討することなどが必要

【進捗状況】

- 市場運営費の縮減や収入確保など、経営改善の取組を着実に実施。また、更なる経営改善に向け、経営状況のより精緻な分析等を進めている。
- ホームページ等における情報発信や、「経営レポート（仮称）」の作成に向け、内容を検討
- 市場会計の財政状況について、市場毎に業界との意見交換を進めている。

【レビュー】

- 経営状況のより精緻な分析等を踏まえた更なる経営改善策の検討が必要
- ホームページ等における情報発信や、「経営レポート（仮称）」の作成など、財政状況の見える化に向けた取組を加速させることが必要
- 市場会計の財政状況について、引き続き、業界との意見交換を進めるとともに、将来を見据えて市場使用料のあり方を含めた検討が必要

【スケジュール】

令和5年度の取組

- 経営改善策の検討・実施
- 「経営レポート（仮称）」の作成など、市場会計の財政状況を見える化
- 市場会計の財政状況や市場使用料のあり方について、業界等と意見交換
- 市場使用料について、検討会の実施

令和6～8年度

- 経営改善策の検討・実施
- 「経営レポート（仮称）」作成（令和7年度）など、市場会計の財政状況を見える化
- 市場会計の財政状況や市場使用料のあり方について、業界等と意見交換
- 市場使用料について、検討会の実施・まとめ

3 経営計画の進捗管理

3 経営計画の進捗管理

(1) 考え方

- PDCAサイクルにより、経営計画の取組を着実に推進していく。
 (P：令和3年度経営計画策定、D：取組推進、C：審議会への進捗報告、業界との意見交換等
 A：必要に応じた見直し)

(2) スケジュール

経営計画に掲げた取組	令和4年度	令和5年度			
		第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
<ul style="list-style-type: none"> ○ 令和5年度の重点的取組について <ol style="list-style-type: none"> (1) 公平かつ公正な取引環境の確保 (2) 品質・衛生管理の徹底・強化 (3) 市場のゼロエミッション化 (HTTの推進等) (4) 物流の高度化・効率化 (パレット化・DX化の推進等) (5) 市場施設の計画的な維持更新及び市場機能の強化 (6) 市場業者の経営基盤の強化 (7) 強固で弾力的な財務基盤の確保 ○ 経営計画のその他重要な取組 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業継続体制の確保・強化 ▶ サプライチェーンにおける結びつきの強化 ▶ 商流の高度化・効率化 ▶ 多様な消費者ニーズへの対応 ▶ 持続可能な調達等の取組 ▶ 地域社会との共生 ▶ 働き方改革・ダイバーシティの推進 	令和5年 1月30日 R4 進捗確認 (中間進捗状況等) 審議会	R4 進捗確認 (実績確認) 令和4年度実績公表	審議会	R5 進捗確認 (中間進捗状況等)	審議会