

令和2年11月4日(水)9:30～
東京都庁第一本庁舎42階北塔
特別会議室B

市場の活性化を考える会（第10回）

次 第

1 開 会

2 議 事

強固な財務基盤の確保等について

議論のまとめ（骨子案）について

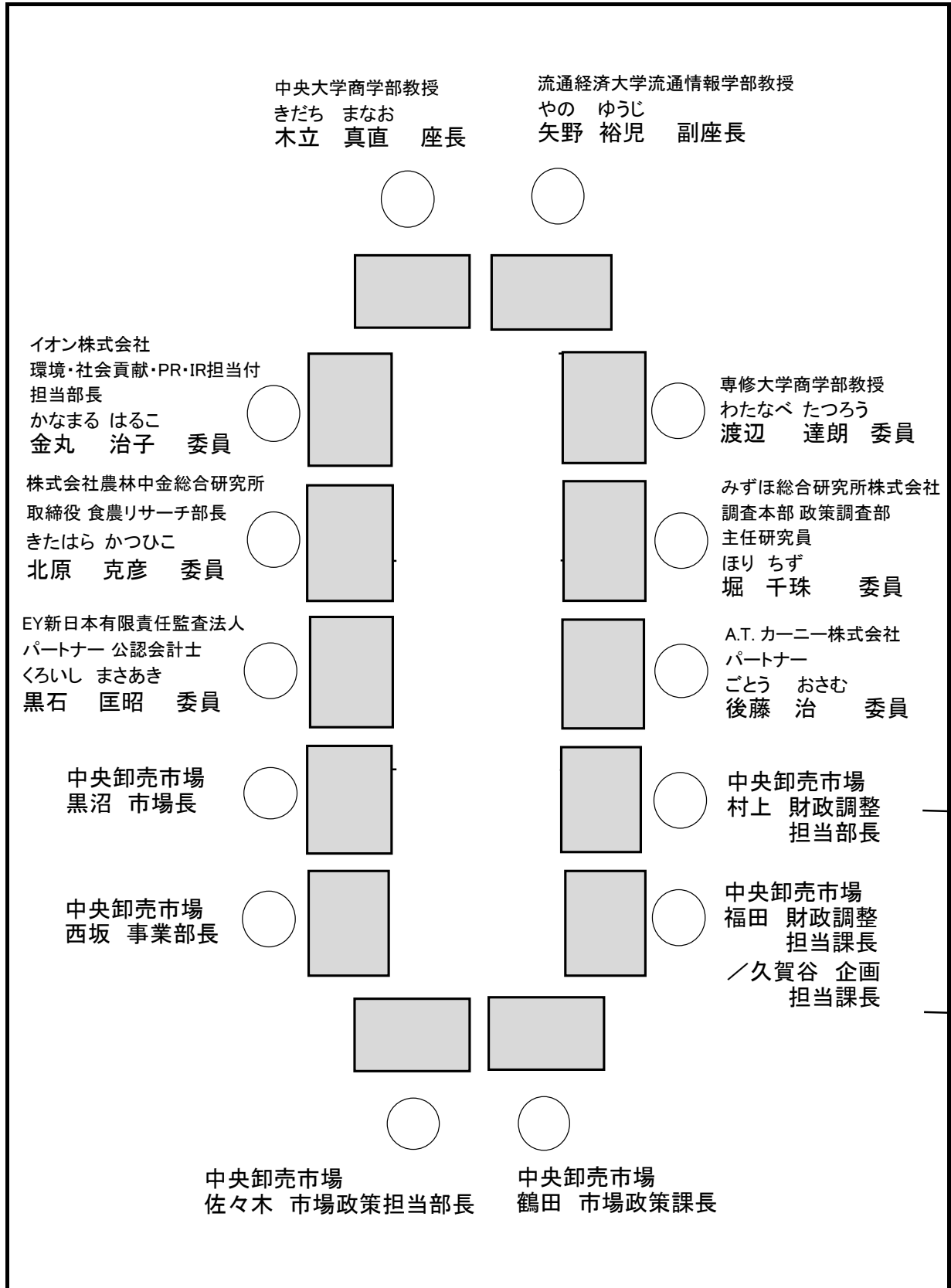
3 閉 会

（資料）

- ・資料1 市場の活性化を考える会（第9回）における主な意見の概要
- ・資料2 検討資料
- ・資料3 委員提出資料（黒石委員）
- ・資料4 市場の活性化を考える会 議論のまとめ（骨子案）
- ・資料5 市場の活性化を考える会 今後のスケジュール（予定）

市場の活性化を考える会(第10回) 座席表

令和2年11月4日(水)9時30分～
東京都庁第一本庁舎北棟42階 特別会議室B



(事務局作成資料)

(目 次)

1 強固な財務基盤の確保

中央卸売市場会計について	①
中央卸売市場会計の財政状況	②
営業損益の状況（営業収益）	③～④
営業損益の状況（営業費用）	⑤
その他	⑥～⑦
参考：当年度損益の状況	⑧

2 民間経営手法の検討について

民間経営手法の検討	①
都における取組状況	②

1 強固な財務基盤の確保①

《中央卸売市場会計について》

- 都が設置している、公営企業会計のうちの一つ
- 都内に11か所ある中央卸売市場全体の経営状況をまとめた会計
- 市場業者からの市場使用料などの収入により、全ての経費を賄う「独立採算」を基本としている

(参考) 公営企業会計とは

- ・ 住民の暮らしを支え、公益・公共目的を果たすために、自治体が自ら経営する事業を、区別して経理している会計
- ・ 会計の目的は、儲けや利益の追求ではなく、公益・公共目的達成のため、安定的に事業を継続していくこと

<参考 都が現在設置している公営企業会計（計11会計）>

病院会計、臨海地域開発事業会計、高速電車事業会計、工業用水道事業会計、中央卸売市場会計、港湾事業会計、電気事業会計、下水道事業会計、都市再開発事業会計、交通事業会計、水道事業会計

<参考 他都市における市場事業への公営企業会計の適用状況>

中央卸売市場を設置する40都市のうち、9都市が公営企業会計を適用

札幌市、宇都宮市、東京都、金沢市、岐阜市、大阪府、大阪市、岡山市、徳島市

1 強固な財務基盤の確保②

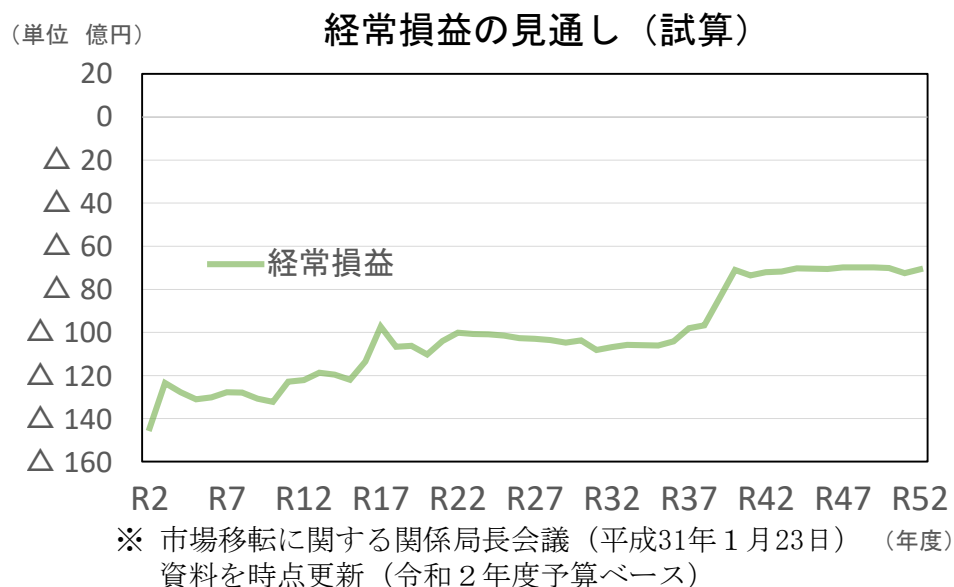
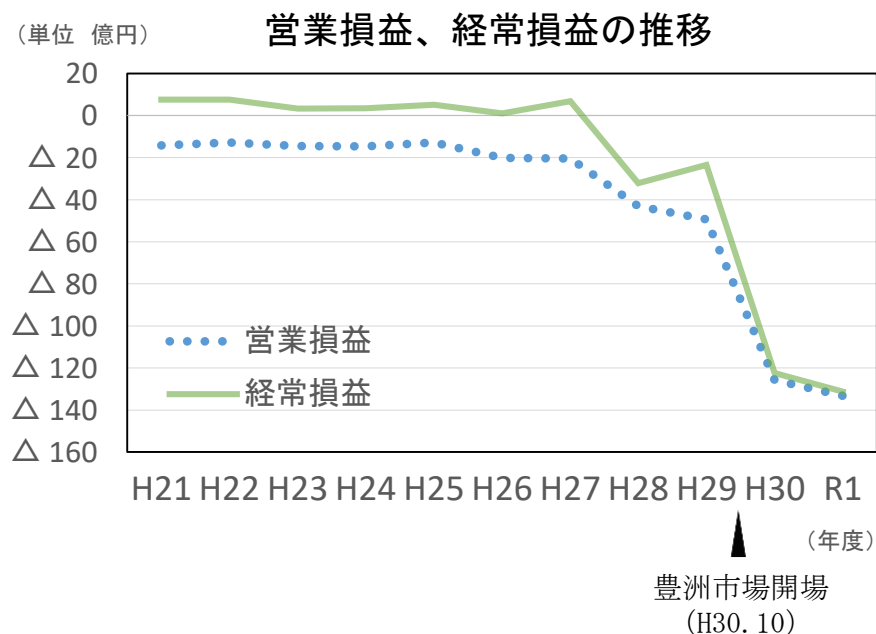
《中央卸売市場会計の財政状況》

＜営業損益＞○昭和39年度の公営企業会計適用以降、適用直後の3年間を除き、継続的に赤字

○豊洲市場の移転関連経費の増（平成28年～30年度）や減価償却費（平成30～令和50年度頃）の影響により赤字が拡大し、継続する見込み

＜経常損益＞○平成12年度以降、平成27年度までおおむね収支均衡で推移

○営業損益の赤字拡大に伴い、今後も赤字継続の見込み



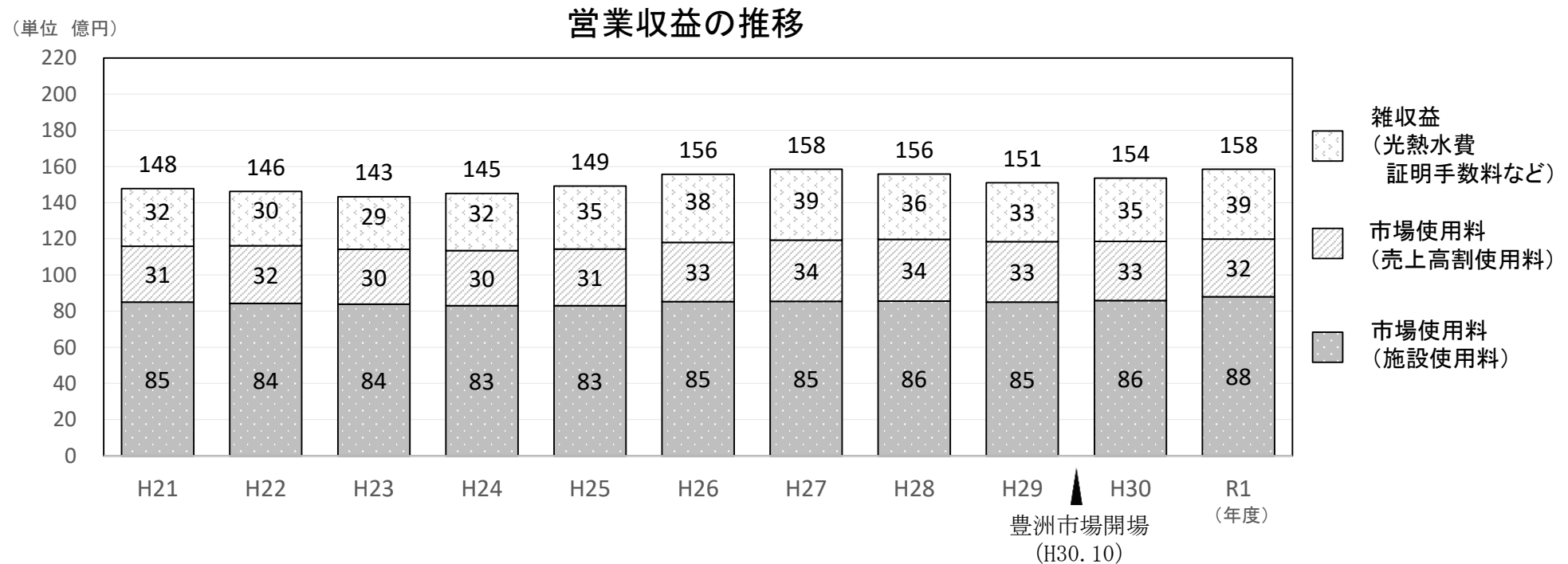
1 強固な財務基盤の確保③

《営業損益の状況（営業収益）》

○営業収益の内訳は、約8割が市場使用料収入（売上高割使用料、施設使用料）、約2割が市場使用料以外の雑収入

(参考) 市場使用料

- 売上高割使用料…売上高（卸売業者における卸売金額、仲卸売業者における直荷の販売金額等）に応じて一定割合を収入
- 施設使用料（面積割使用料）…卸売場や仲卸店舗、事務室、駐車場等の使用許可面積に応じて収入



1 強固な財務基盤の確保④

《営業損益の状況（営業収益）》

＜市場使用料について＞

○市場使用料は、国が示した考え方（※）を基軸に定めた「東京都中央卸売市場使用料算定要領」に基づき算定（原則）

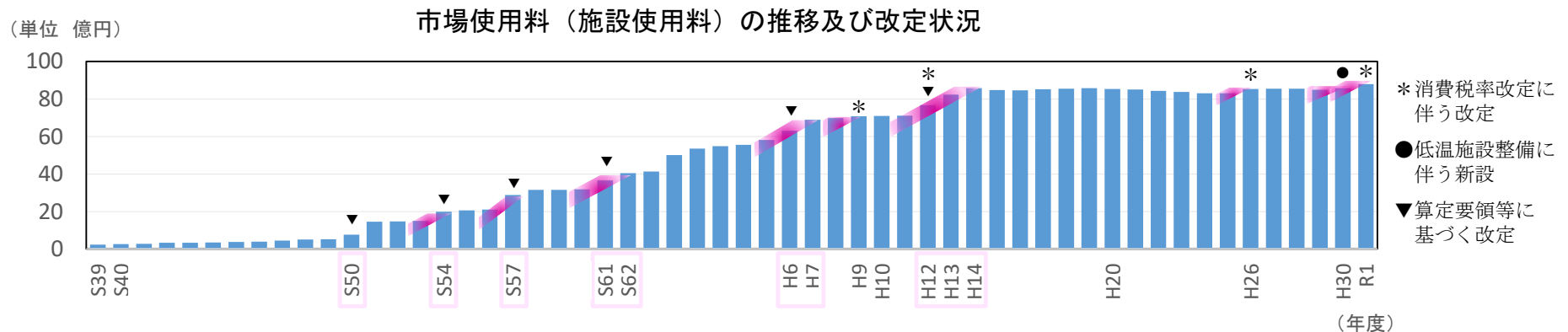
※農林省「市場使用料によってまかなうべき経費、市場使用料の負担者及びその額、市場使用料の徴収方式」（昭和48年9月）
市場使用料によってまかなうべき経費の範囲やその算定方法、市場使用料の負担者、徴収方式等について規定

○都では、全市場の整備や運営に係る経費を市場業者が等しく負担し、11市場全体に係る経費を全市場の収入で賄うという考え方の下、11市場で同一の市場使用料体系を設定（総括原価方式）

＜市場使用料の改定状況＞

- 売上高割使用料 … 昭和39年度以降、料率改定実績なし
- 施設使用料（面積割使用料） … 消費税率改定に伴う料額改定を実施（平成9、12、26年度、令和元年度）
豊洲市場の低温施設整備に伴う料額を新設（平成30年度）
算定要領に基づく料額改定は、平成12年度（※）以降実施していない

※平成12年度から14年度までの3年間で段階的に改定



1 強固な財務基盤の確保⑤

《営業損益の状況（営業費用）》

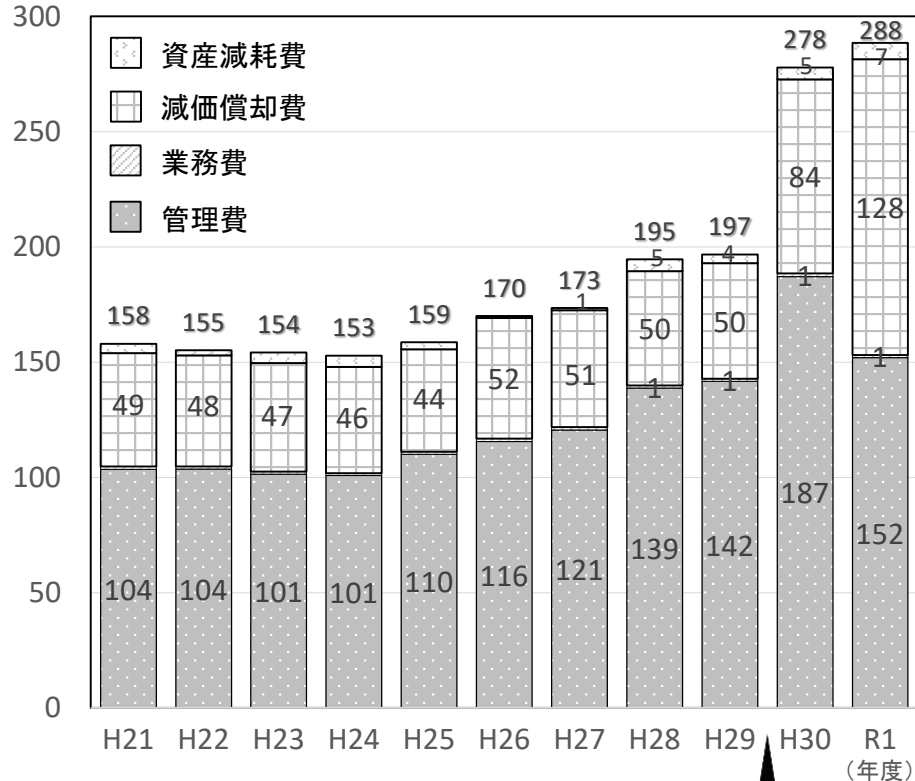
＜営業費用の状況＞

○営業費用の内訳は、4割程度が固定的な経費である減価償却費、6割程度が管理費等

○管理費の内訳は、人件費等、光熱水費、委託料、修繕費が全体の約9割

(単位 億円)

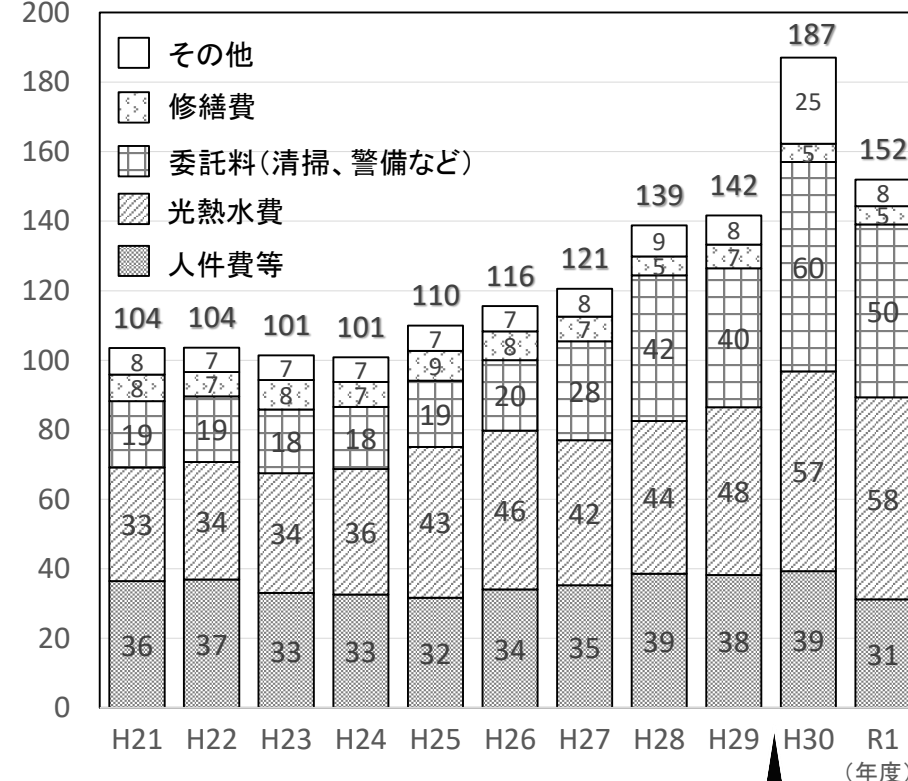
営業費用の内訳



豊洲市場開場
(H30.10)

(単位 億円)

管理費の内訳



豊洲市場開場
(H30.10)

1 強固な財務基盤の確保⑥

《その他》 <資産（土地・建物等）の利活用の状況>

○市場施設のうち、稼働していない店舗エリアや事務室など、使用許可がなされていない不稼働エリアの面積は、11市場合計で約19,000㎡

（不稼働率 2.7%）※ 令和2年1月1日時点

○土地利用の状況については、各市場とも低層の卸売場等が大半を占めるため、容積率には余裕があるものの、建蔽率は余剰が乏しい。

（参考）建築基準法及び都市計画法による制限（主なもの）

市場名	建築基準法		都市計画法					
	建蔽率 %	容積率 %	用途地域	高度地区	都市施設		その他	
					市場・と畜場	流通業務団地		
豊洲	60	200	工業	なし	○		豊洲地区地区計画区域（再開発等促進区）	
食肉	80	600	商業	なし	○			
大田	青果	60	300	準工業	なし	○		産業促進市街地、景観形成重点地区
	花き	80	400	商業	なし			
豊島	80	400	商業	なし	○		補助81号線沿道巣鴨・駒込地区地区計画	
淀橋	80・60	400	近商・2種住居	30m	○			
足立	80	300	商業・近商	第3種（近商内）	○		駐車場整備地区	
板橋	60	300	準工業	なし	○	○		
世田谷	60	200	準工業	第2種	○			
北足立	60	300	準工業	なし		○		
多摩NT	60	200	準住居	23m 第2種	○			
葛西	60	300	準工業	なし	○	○	臨海景観拠点	

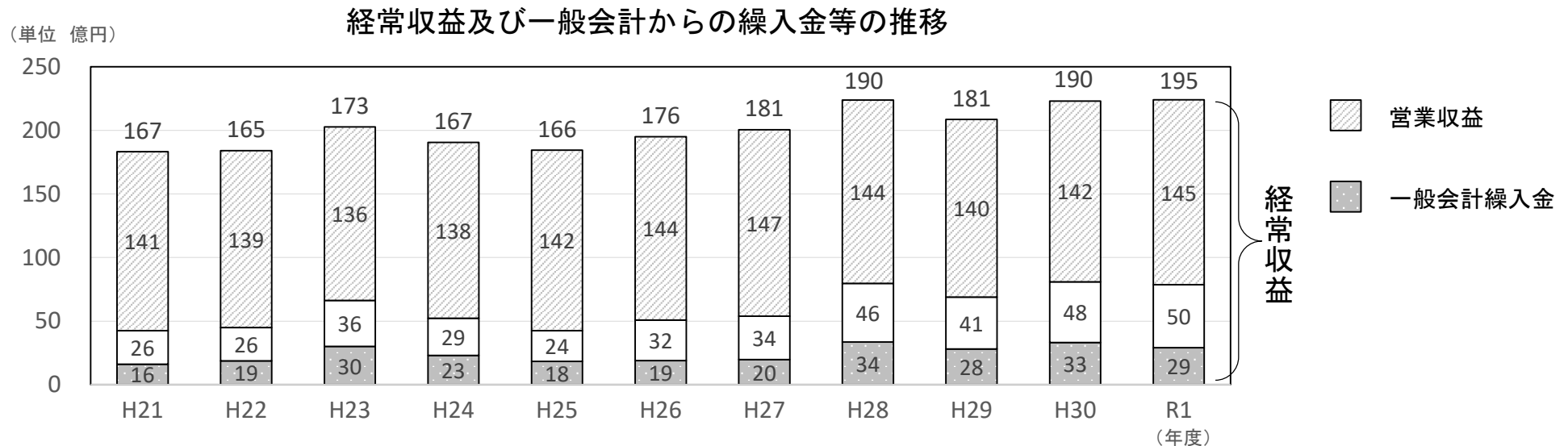
※ 各区市が公表している都市計画図等より作成

1 強固な財務基盤の確保⑦

《その他》 <一般会計からの繰入金の状況>

○地方公営企業の経営に要する経費は、経営に伴う収入をもって充てる独立採算制が原則であるが、「災害の復旧その他特別の理由により必要がある場合には、一般会計又は他の特別会計から地方公営企業の特別会計に補助をすることができる」とされている。（地方公営企業法第17条の3）

○中央卸売市場会計においては、上記の規定に則り、現場取引業務の指導監督、経理監査等の公正取引の実現等を目的とした業務などの行政的経費について、一般会計からの繰入が行われている。

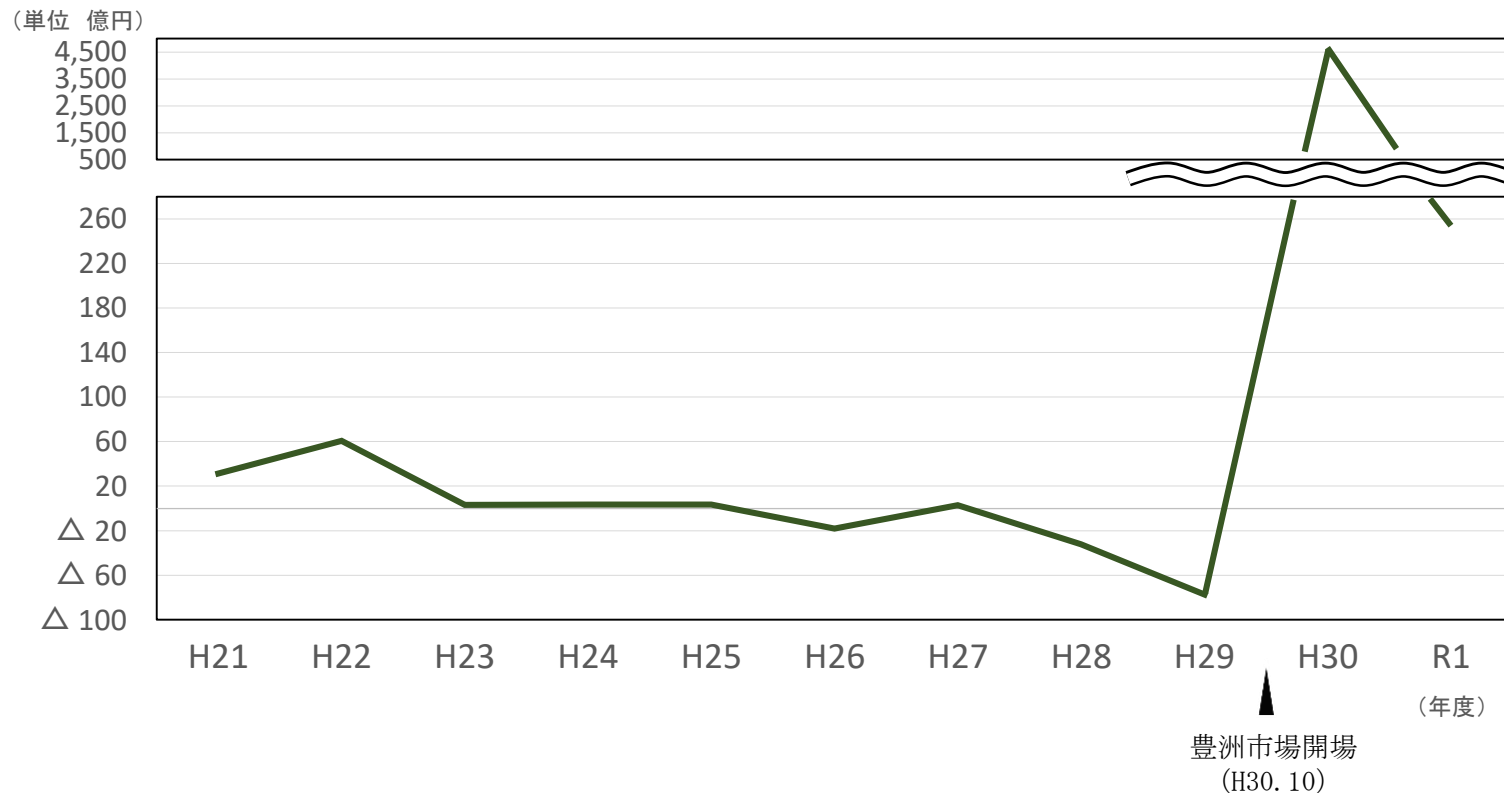


1 強固な財務基盤の確保⑧

<参考：当年度損益の状況>

- ・当年度損益は、豊洲市場の移転延期補償や市場跡地の売却収入などの一時的な要因によって大きく変動
- ・総務省は各公営企業に対し、計画期間内に純損益が黒字となる形で「経営戦略」を策定するよう求めている。

当年度損益の推移



2 民間経営手法の検討について①

《民間経営手法の検討》

市場の活性化を考える会(第1回)(令和元年7月29日) 「『市場の活性化を考える会』での検討について」資料抜粋

- ・ 都の中央卸売市場は、都民に生鮮食料品等を円滑かつ安定的に供給するための基幹的インフラとしての役割を担っており、公正な取引や食の安全・安心の確保を図り、着実に運営していくことが求められている。
- ・ 今後も引き続きこうした役割を果たしていくためには、(略)市場を取り巻く環境が大きく変化する中であって、産地や実需者が求めるニーズに的確に対応していく必要がある。
- ・ (略)各市場の機能や特徴に応じたさらなる活性化に取り組むことが重要であり、これとともに、強固な財務基盤の確保を図るための民間経営手法の検討など、都が戦略的な市場運営を推進していくため、(略)経営計画を策定することとしている。

平成31年第1回都議会定例会 予算特別委員会 知事答弁(平成31年3月12日)

(略) 今回の経営計画の策定でございますが、都内の中央卸売市場が都民に生鮮食料品などを円滑かつ安定的に供給する基幹的インフラとしての役割を引き続き果たしていくために、市場間会計における戦略的な経営、そして強固な財務体質の確保に向けまして、長期的な視点に立って検討をしていくものでございます。こうした検討ですが、民営化自体を目的とするものではございません。卸売市場法の改正などがございました。そして、それらの環境の変化を踏まえた上で、いかにして市場の活性化を図るかという観点から考えることが重要ではないでしょうか。その上で、市場の現状を真摯に検証して、経営の合理化や民間経営手法など、幅広い視点からの検討を進めていく必要があるかと考えております。

2 民間経営手法の検討について②

《都における取組状況》

「2020改革プラン ～これまでの取組の成果と今後の進め方～（平成30年度改定）」（平成31年3月29日）抜粋

【民間活力の活用、効率的・効果的な事業実施手法の例】

「見える化」の結果を踏まえて事業の改革・改善等を行っていく際には、民間活力の活用や効率的・効果的な事業実施の観点で、コンセッション方式や独立行政法人制度といった手法を、事業・施設の特性に応じて積極的に活用していく必要がある。

＜コンセッション方式＞

コンセッション方式とは：

利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者を設定する方式

都におけるこれまでの活用：

平成31年度に開設する有明アリーナについてはコンセッション方式による運営が予定されており、事業者の選定手続が進められている^(注)

(事務局注) 令和元年7月に公共施設等運営権実施契約を締結

＜地方独立行政法人制度＞

地方独立行政法人制度とは：

民間主体に委ねては確実な実施が確保できないおそれがある事業を効率的・効果的に行うため、地方公共団体が設置する法人が事業を担う仕組み

都におけるこれまでの活用：

公立大学法人首都大学東京、東京都立産業技術研究センター、東京都健康長寿医療センターの三つの法人が設置されている

＜コンセッション方式以外のPFI＞

PFI (Private Finance Initiative) とは：

民間の資金と経営能力・技術力（ノウハウ）を活用し、公共施設等の設計・建設・改修・更新や維持管理・運営を行う公共事業の手法
(コンセッション方式もPFI手法の一つ)

都におけるこれまでの活用：

施設の新規整備を中心に、現在までに10件のPFI事業が実施されてきている

＜指定管理者制度＞

指定管理者制度とは：

公の施設（住民の福祉を増進する目的をもって、地方公共団体が設置し、住民の利用に供する施設）の管理を、民間事業者を含む法人その他の団体に行わせる制度

都におけるこれまでの活用：

幅広い分野の施設で活用されており、平成30年4月1日時点で204の施設において、導入されている

東京都中央卸売市場 市場の活性化を考える会 第10回

中央卸売市場における民間経営手法の活用可能性について

2020年11月4日 黒石匡昭

Contents

1. 財務基盤の強化について	3
2. 民間経営手法（官民連携含む）を導入する場合の意義	5
3. 官民連携（PPP）手法の種類	7
4. 導入により期待される効果と留意点	12
5. 他自治体における導入事例とその評価・考察	13
6. 導入に当たっての前提条件、導入が適するケース	19

はじめに

0. 前提認識、時代認識

- 今回のコロナ禍の意義
- 食料安全保障の重要性
- 社会経済：これまでの事業性、これからの事業性は？
- 官民の関係性も変化
- 公共の本務は？

1. 財務基盤の強化について

インフラとしての強固な財務基盤とは？

(“インフラ”の定義→国民生活や経済活動に必要不可欠なもの)

▶ 安定したフロー（収支）

収入の見直し（↑）：市場使用料見直し、一般会計繰入増

支出の見直し（↓）：管理費コストカット、更新投資抑制（※）

新規増収策の検討：遊休不動産・遊休時間の活用（※）

▶ サステナビリティを担保するだけの十分なストック水準

上記安定した収支差額（+）の積み重ね

自己資本（資産負債差額）の管理

(続き)

▶ 「安定したフロー（収支）」のためには

施策①：徹底したコストマネジメント&上手な更新投資（※）

施策②：遊休不動産・不稼働時間の最有効活用（※）

（公共の硬直的なヒト/モノ/カネ制度をもっと機動的に）

民間経営手法
（官民連携含む）
が適しているとされる

施策③：将来を見据えた「受益と負担モデル」にもとづいた市場使用料の再設定
（市場関係者からの使用料利用料と経費（減価償却費含む）のバランス。
リスクアローワンスも含み。将来の更新投資も見込み。）

注：現実可視化のためにもフルコストベースの原価計算は必須

注：受益に見合わない負担（使用料）には政策的説明責任必要

施策④：一般会計繰入金を増

（政策的な大義がたてば悪いわけではない）

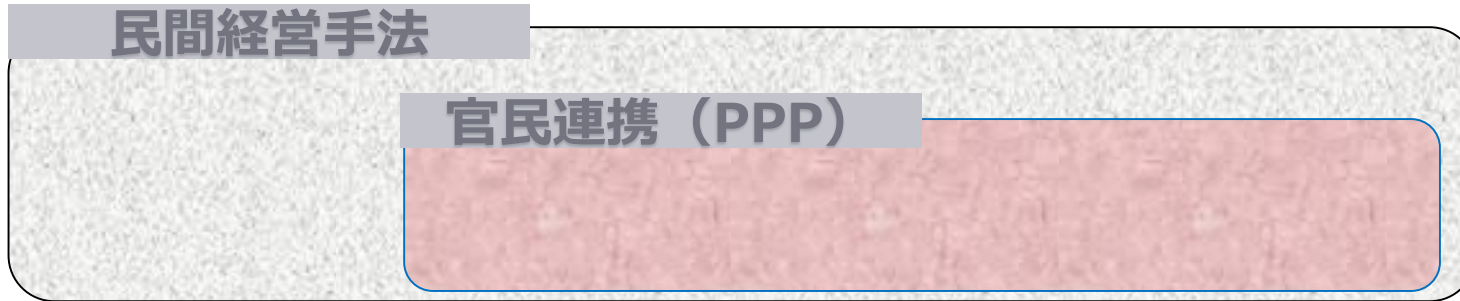
注：公営企業会計は独立採算が絶対前提というわけではない

▶ 「十分なストック水準」のためには

社会・経済環境の大リスク・ボラティリティに耐えるレベル（数年の赤字に耐えるレベル？）の自己資産（安全余剰財産）の保有が必要。

→事業計画（収支計画、収支目標設定）管理必須

2. 民間経営手法（官民連携含む）を導入する場合の意義



官民連携（PPP）の意義

PPPとは行政（Public）が行う各種行政サービスを、行政と民間（Private）が連携（Partnership）し民間の持つ多種多様なノウハウ・技術を活用することにより、行政サービスの向上、財政資金の効率的な使用や行政の業務効率化等を図ろうとする考え方や概念。

■ 民間の・・・

ヒト（経営ノウハウ、創意工夫）
モノ
カネ
情報

公共は硬直的な制度ルールに縛られている
（公務員制度）
（単年度主義）
（縦割り主義）
（公共調達ルール）

→民間はこれらに縛られない！！
→加えて、「儲けるため」にさらに柔軟で機動的な発想をする！！

<参考> 「コンセッション導入に向けた法改正の背景」 財政危機と公共事業予算の削減

危機感を募らせる自治体

今後の社会資本管理に対して危機感を持っている自治体は全体の95%に上る。**懸念される危機は主に維持管理が十分にできなくなる**ことである（直近では、さらに、老朽化したインフラが崩壊する事故も実際に発生している）。

維持管理費削減に踏み込む自治体

今後のインフラ投資の動向について、91%の自治体が新規投資を削減、60%の自治体が更新投資も削減、23%の自治体が維持管理の削減にまで踏み込むと回答されたアンケート結果もある。



- 維持管理費がかさみ、社会保障費が増大する一方で、経済発展のため一定程度必要な新規インフラ整備の**余剰財源は不足**。⇒ 必然的にPFI/PPPが必要と考えられるようになった。
- その一方で、従来の日本のPFI制度では、建設会社による施設整備が大半を占め、その適用範囲も限定的だった。⇒ **より民間の創意工夫を発揮する独立採算型をより重視する方向性**
- 社会資本整備について、全てを国に頼るのではなく、**自由度を与える**代わりに地元が必要なものを、**民間の力も借りて自分たちで作っていく意識**を作り出す制度が必要だという問題意識。⇒ **従来のPFI法はそのような役割を残念ながら果たせていなかった**ので、**大幅な見直しが必要**ということに。

3. 官民連携（PPP）手法の類型

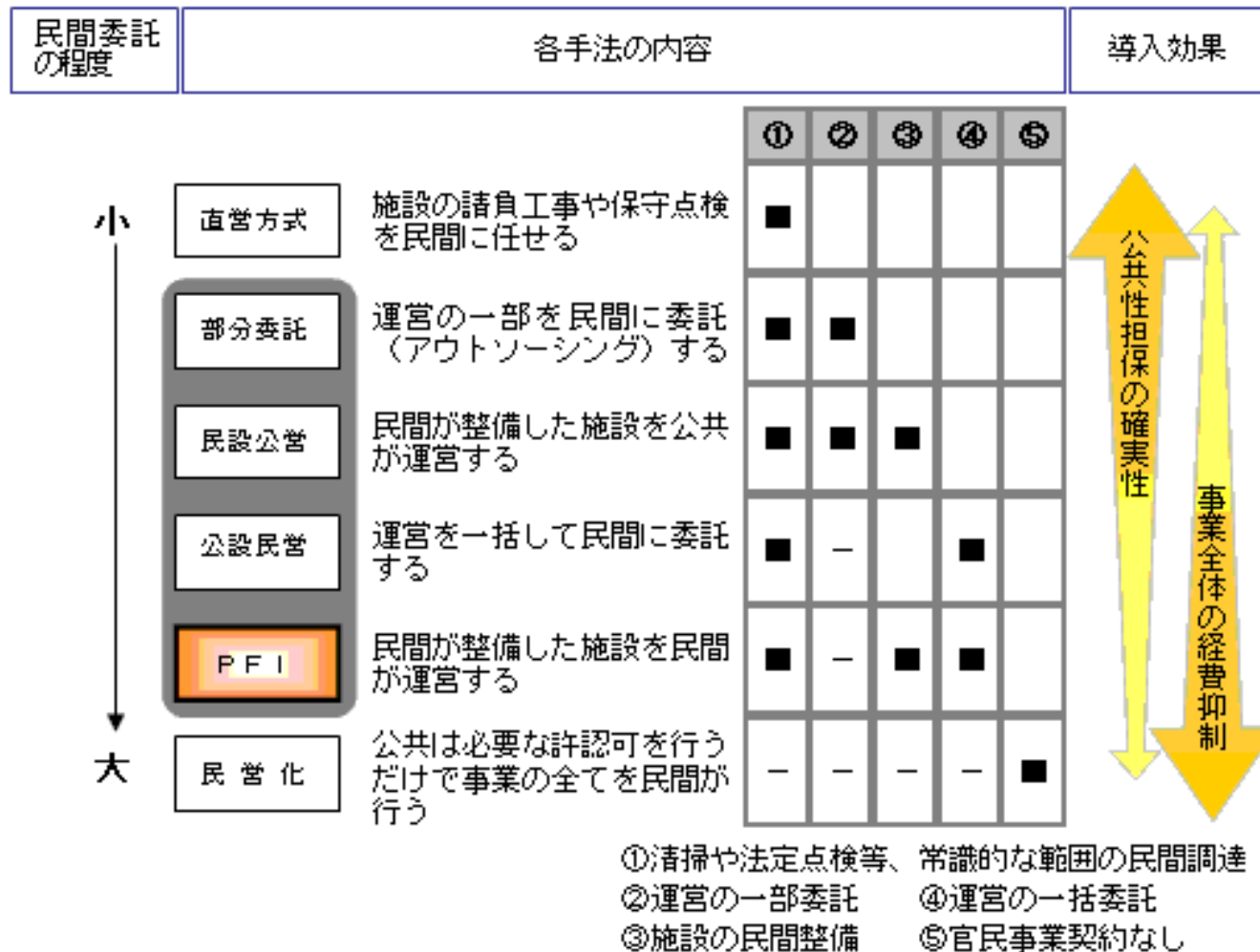
類型

- 民間委託（業務委託・アウトソーシング）
- 様々な官民連携手法
 - 公設民営
 - 指定管理
 - 市場化テスト
 - 包括委託
 - DBO(Design Built Operate)方式
 - PFI(Public Finance Initiative)
 - コンセッション
- 独法化
- 民営化（一部民営化・完全民営化）

3. 官民連携（PPP）手法の類型

<参考> PPP/PFIとは

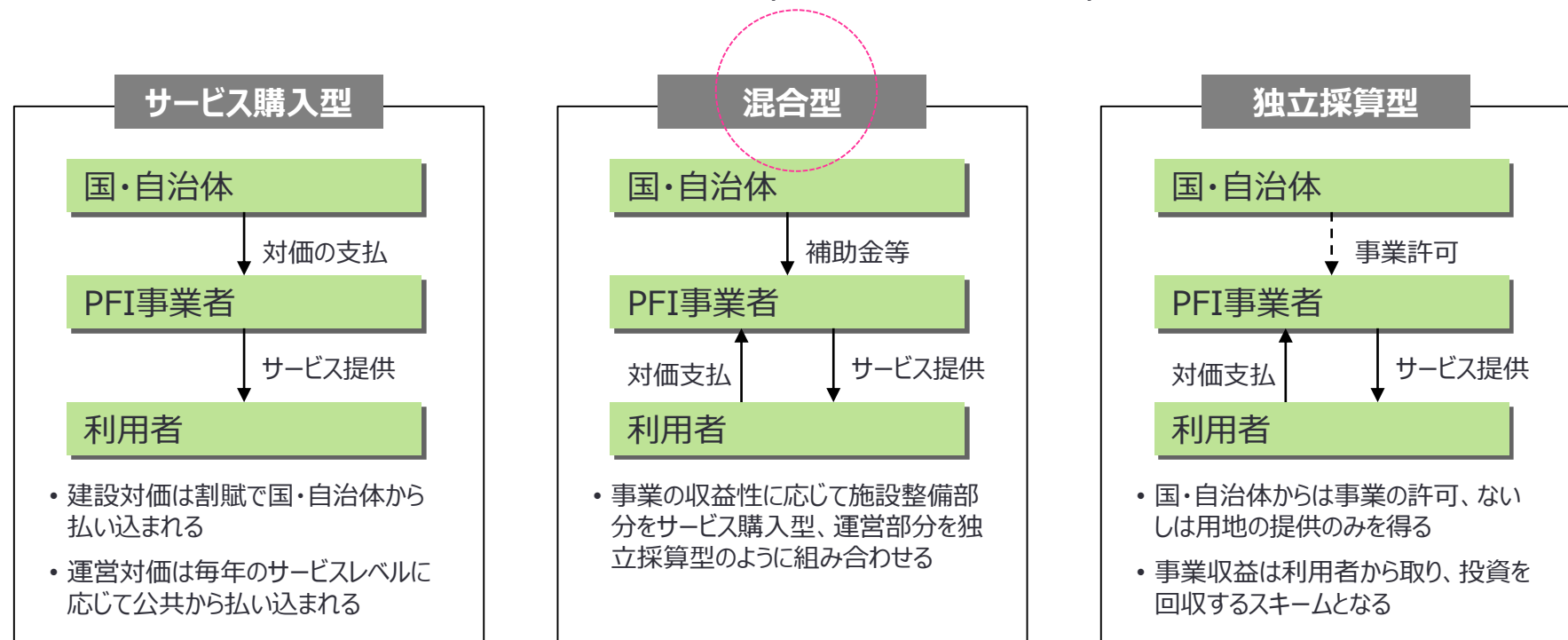
- ▶ PFI以外の民間活力活用手法
- ▶ 図中の部分委託からPFIまでがPPPの範囲



- ▶ **直営方式：**
実施設計委託、警報設備点検委託、清掃委託等
- ▶ **部分委託：**
企画段階での有識者活用、法律相談における弁護士、職員の給与計算等
- ▶ **民設公営：**
公共事務所の賃借、一括借上げ住宅、公共目的に転用可能な民間施設（駐車場、保養所）の買い取り等
- ▶ **公設民営：**
温浴施設、ごみ焼却場、スポーツセンター等
- ▶ **民営化：** JR、NTT等

＜参考＞PFIのバリエーション

- ▶ 事業の収益性に応じて、①サービス購入型、②混合型、③独立採算型、の三種類のバリエーションが存在
- 一概に公共施設整備・運営事業といっても、事業の中身や既存制度との関係（サービス対価が徴収できない、など）から収益性には大きな差が存在する。
 - 収益性の程度に応じて、国・自治体がPFI事業者 서비스에の対価を払い込む仕組みが組み込まれる。

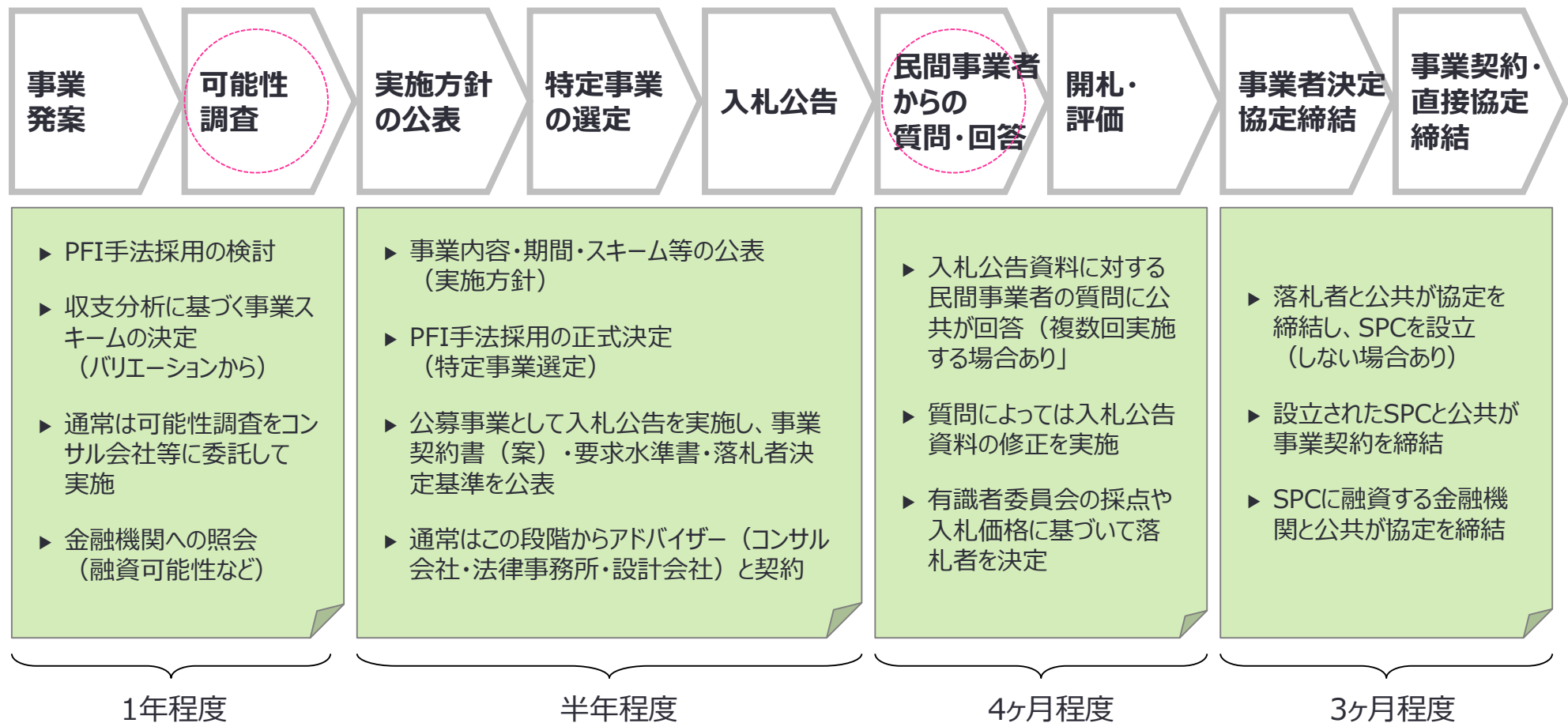


低収益
事業

高収益
事業

＜参考＞PFIの実施手順

- ▶ ガイドラインを踏まえたPFIの実施手順とスケジュールは以下のような形となっており、PFI法や法律に基づく各種のガイドラインによって、概ね以下のようなプロセスが確立されている。



3. 官民連携（PPP）手法の類型

<参考> 導入可能性調査 事業スキームの検討例

	運営の自由度					
	低					高
	指定管理（現状）	DBO方式	RO方式	コンセッション方式	賃貸方式	売却
概要	▶ 個別業務単位で、公共施設の管理を民間事業者が発注	▶ Design Build Operateの略 ▶ 設計・建設・運営を一括で民間事業者が発注する方法	▶ Rehabilitate Operateの略 ▶ 既存の施設をリニューアルして民間事業者が運営する方法	▶ 採算性のある公共サービスをサービス別に民へ委ねる	▶ 契約期間を設けて土地又は土地付き建物を貸し付ける	▶ 土地及び建物の売却
運営時の所有者	自治体	自治体	自治体	自治体	自治体/民間	民間
投資の資金調達	自治体	自治体	自治体/民間	-	民間	民間
運営面での自由度	✕ ▶ 運営の自由度が相対的に低いため、創意工夫の余地が限られる	○ ▶ ある程度の自由度を民間事業者に与えることが可能となるため、施設や地域の活性化が図りやすい	○ ▶ ある程度の自由度を民間事業者に与えることが可能となるため、施設や地域の活性化が図りやすい	○ ▶ ある程度の自由度を民間事業者に与えることが可能となるため、施設や地域の活性化が図りやすい	○ ▶ ある程度の自由度を民間事業者に与えることが可能となるため、施設や地域の活性化が図りやすい	◎ ▶ 特に、制限を受けることはなく、民間事業者にとっては自由に事業展開が可能
自治体の関与	◎ ▶ 指定管理者報告書の提出義務、指定管理委員会による審査等でのモニタリングが容易	○ ▶ PFI法の規定に基づき運営事業者に報告等を求めることができる	○ ▶ PFI法の規定に基づき運営事業者に報告等を求めることができる	○ ▶ PFI法の規定に基づき運営事業者に報告等を求めることができる	△ ▶ 契約内容によってはモニタリングが難しくなる	✕ ▶ 自治体の関与が難しく、赤字や採算悪化により、会社の自由意志で、事業から撤退するリスクもある
公募成立の可能性	○ ▶ 自治体の財政負担が見込まれ、ある程度の事業利益が見通しやすいため、民間事業者の参画が見込みやすい	○ ▶ 自治体の財政負担が見込まれ、ある程度の事業利益が見通しやすいため、民間事業者の参画が見込みやすい	○ ▶ 自治体の財政負担が見込まれ、ある程度の事業利益が見通しやすいため、民間事業者の参画が見込みやすい	○ ▶ 自治体の財政負担が見込まれ、ある程度の事業利益が見通しやすいため、民間事業者の参画が見込みやすい	○ ▶ 自治体の財政負担が見込まれ、ある程度の事業利益が見通しやすいため、民間事業者の参画が見込みやすい	✕ ▶ 事業性が見込めない地では事業リスクが高いとして、参画意向を示す事業者がほとんど現れない可能性がある ▶ 特に売却にあたって、一定年数の事業継続等の条件を付けた場合は参画希望者が現れない可能性がある
自治体の財政負担	△ ▶ 指定管理料という運営費負担が発生する ▶ また、リノベーションも実施する場合には、その費用も自治体が負担することになる	△ ▶ 公募条件においてどの程度の財政負担を条件とするのかにもよるが、初期投資負担及び運営費負担が発生する可能性がある	△ ▶ 公募条件においてどの程度の財政負担を条件とするのかにもよるが、初期投資負担及び運営費負担が発生する可能性がある	△ ▶ 公募条件においてどの程度の財政負担を条件とするのかにもよるが、初期投資負担及び運営費負担が発生する可能性がある	△ ▶ 公募条件においてどの程度の財政負担を条件とするのかにもよるが、初期投資負担及び運営費負担が発生する可能性がある	○ ▶ 売却により収入が見込める。 ▶ また、事業運営に伴う継続的な費用負担も発生しない

4. 導入により期待される効果と留意点

効果

- 官による硬直的な非効率性が排除される（ヒト/モノ/カネ、制度）
- 官よりもやる気のある民間が事業参画したほうがモチベーションが高い
- 民間の知恵により施設整備やメンテ、運営業務改善がはかられる
- 民間の知恵・柔軟な発想により新収益（価格設定の工夫やサイドビジネス）が得られる

留意点（=そもそも、簡単ではない！）

- 期待する黒字が見込めない、魅力のない単純事業には民は参入してこない
- 適切な競争環境を醸成し、ベストパートナーとなる民間を選定すること
- そのために、民間の意欲を引き出すための施策を検討し、官もできる限りのことをすること
（対話→規制緩和、抱き合わせ、財務的コミットメント（一時的/継続的）等）
- 官も事業責任継続。民間に任せっぱなしにはしないこと

5. 他自治体における導入事例とその評価・考察

全国的事例

- 部分的トライアル多数
- 本丸に切り込んだものは少なし（cf.湘南藤沢）

大津市公設地方卸売市場

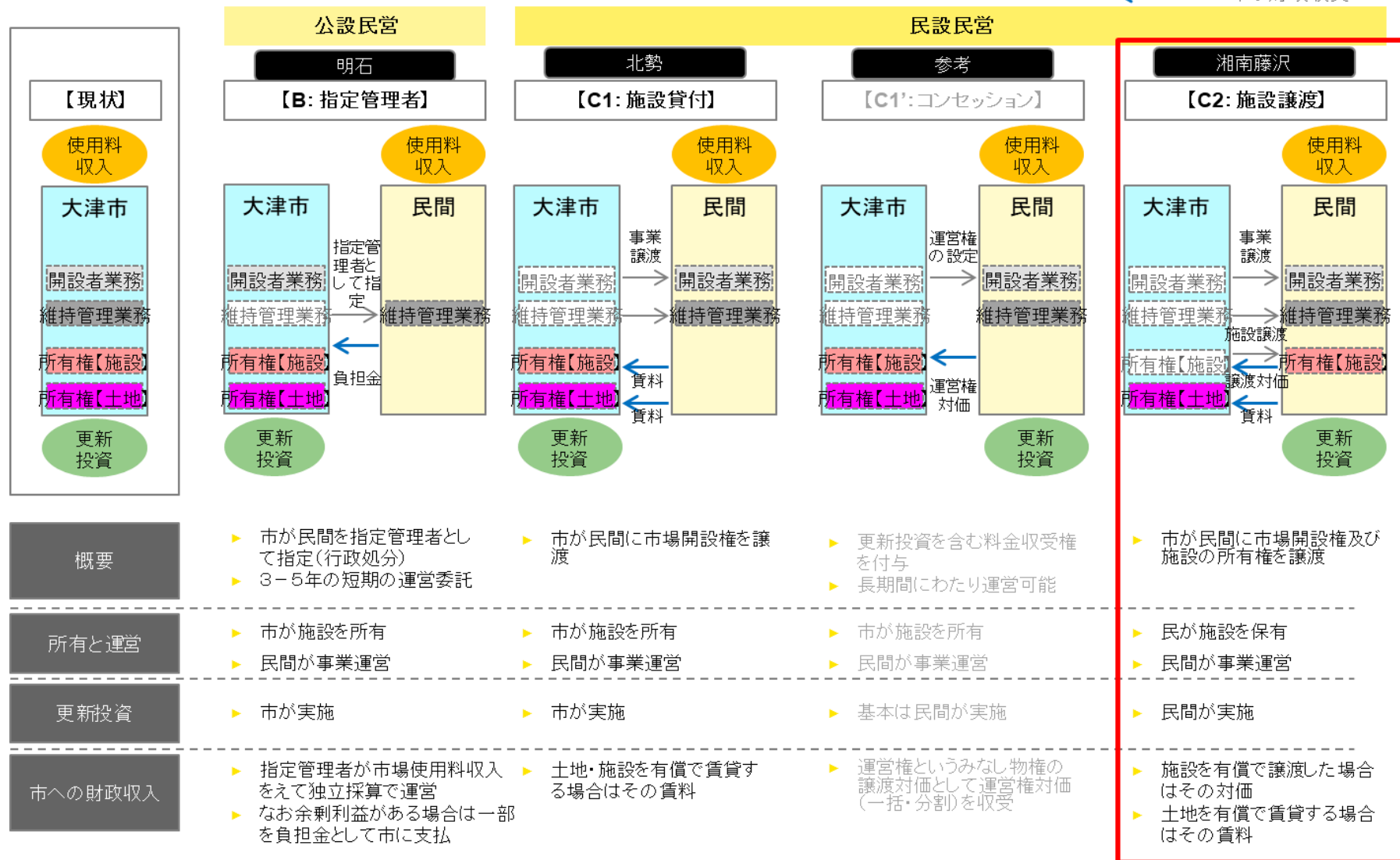
- 全国初本丸に切り込んだ案件（施設更新＋イノベーティブな経営）
- 将来の施設維持更新投資責任を市から解放することが最大の目的
- 外部の民間はおっかなびっくり
- そのために官としてできる限りのことを実施
（市場関係者の同意取り付け）（隣接用地抱き合わせ）（都市計画規制弾力化）
（条件設定：使用料設定自由化、土地賃借料月額1円以上、建物備品譲渡価格1円、その他減免 等）

<参考> 卸売市場官民連携 (PPP) 事例

民営化パターン概要図

▶ 現状の公設公営からの民営化パターンとして、公設民営、及び民設民営の各概要を図示すると以下ようになる。

← : 市の財政収支



5. 他自治体における導入事例とその評価・考察

大津市公設地方卸売市場 参考資料① 市場の概要

施設名称	大津市公設地方卸売市場	
所在地	滋賀県大津市瀬田大江町1-1外	
敷地面積	61,760.00 m ²	(貴市提供情報に基づく)
建物延床面積	29,526.35m ²	(貴市提供情報に基づく)
取扱品目	青果部	野菜、果実及び花並びにこれらの加工品
	水産物部	生鮮水産物及びその加工品
供給圏	大津市、草津市、守山市、栗東市、野洲市、湖南市、甲賀市、高島市の8市	
業務開始日	1988年10月13日	



- ? 対象不動産である大津市公設地方卸売市場は、大津市民の食生活の安定化を目的として1988年に公設地方卸売市場として開設されたが、社会構造の変化や消費者ニーズの多様化、市場外流通の拡大等に伴い、今後の方向性について現在検討が行われている。
- ? 対象不動産は、名神高速道路、京滋バイパス、新名神高速道路に近接し、広域的な交通アクセスに恵まれたエリアに立地している。
- ? 土地及び大部分の建物は大津市の所有で、敷地内に存する建物21棟は全て未登記である。敷地内には、一部、テナントが所有する建物が存する。
- ? 敷地面積は貴市提供情報に基づいているが、対象となる敷地範囲が未確定とのことであり、今後民営化にあたっては対象となる敷地地番・面積の確定が必要となる。
- ? 主要な建物は、1988年新築の青果・水産・管理棟(鉄骨造、延床面積24,095.16 m²)で、水産卸売場、青果卸売場、各仲卸業者の店舗スペース、事務所等の用途として利用されているが、築29年を経過して相応の老朽化が見られ、未利用スペースも多くみられる状況にある。



大津市公設地方卸売市場 参考資料② 地方卸売市場のあり方提言書

大津市公設地方卸売市場のあり方 提言書

平成27年3月

大津市公設地方卸売市場のあり方検討委員会

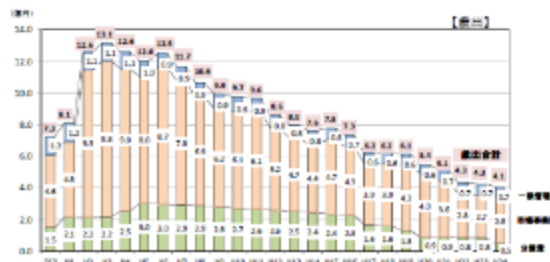
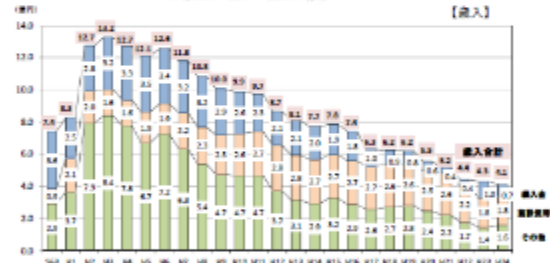
3 大津市場の今後の収支バランス

大津市の財政負担を中心に今後の収支バランスを見ると、公設公営は厳しく、公設民営か民営化が望ましい。

(1) これまでの大津市場の市場会計は赤字が継続

- 大津市場は昭和63年に、当初事業費約50億円で建設された。財源としては国約21%、県約79%、地方債約49%であった。
- 市場会計の収入は、基本的に施設使用料であるが、開設以来、平成11年度までは、入場業者の旧市場からの移転に伴う多大な経費に対する支援額として、施設使用料の減額措置を実施し、また、市場建設にかかる起債償還額も多く、毎年、一般会計から約3億円の繰入金を受けた。
- その後、繰入金も下がる傾向にあり、平成21年度では約3,650万円まで下がったが、リーマンショック以降を境とする消費低迷の長期化等から、入場業者の経営基盤の強化を目的に、平成22年10月より施設使用料の減額措置を実施したため、繰入金が増加している。平成24年度で7,400万円であるが、平成25年度は4,100万円に下がったものの、収入不足は継続している。

市場会計の歳入・歳出の推移



10

2. 大津市場の今後のあり方

1 めざすべき今後のあり方

これまでの、①大津市場の必要性、②大津市場に求められる役割、③大津市場の今後の収支バランスの検討から、大津市場がめざすべき運営形態のあり方は、以下のとおりとする。

1. 大津市場の必要性については、長期的には必要性は低下する可能性もあるが、現状では一定役割を果たしており、なくなった場合の代替機能が確実にあるわけではなく、また廃止に伴う影響も大きいので、当面、必要性はあると考えられる。

×

2. 大津市場に求められる役割については、変化してきており、今後は、それらに柔軟かつ迅速に対応することが求められる。そのためには、行政ではなく、民間が運営する部分を増やしていく必要がある。

×

3. 大津市場の今後の収支バランスについては、大津市の財政負担を中心にみると、公設公営は厳しく、公設民営か民営化が望ましい。

↓

めざすべき今後のあり方は、民設民営（民営化）

- 大津市場は、長期的には必要性が低下していく可能性もあるものの、現状では一定役割を果たしており、当面は必要性があるとした場合、次の段階で、運営形態が課題となる。
- 公設公営では、市の財政負担なしで運営を継続することは難しく、また卸売市場が求められる役割に柔軟かつ迅速に対応するために民間活力を高めることが難しい体制であると考えられる。
- 公設民営（指定管理者制度）は、現状の施設を活用しながら雇用年数（概ね平成50年まで）の範囲内で、指定管理者の収入増と費用削減の経営努力によって、市の財政負担なしで、安定的に運営できる可能性はある。しかし、施設の保守・管理責任は市にあるため、想定外の施設改修が必要になった場合や、求められる役割に対応した市場施設自体のレベルアップをしようとするれば市の財政負担が必要となる。さらに、指定管理者の役割は、開設者の業務の一部分であるため、市場活性化に向けた民間活力の活用は限定的にならざるを得ない。
- 民設民営（民営化）は、市の財政負担が基本的にはなく、適に、借地料などの収入が見込めること、そして、市場機能が維持継続されること、さらには地産地消事業者として、ニーズに柔軟かつ迅速に対応した事業や、現状施設のレベルアップも含む新たな土地利用などの可能性もあり、地域経済の活性化にも結びつくことも考えられる。

15

5. 他自治体における導入事例とその評価・考察

大津市公設地方卸売市場 参考資料③ 施設には相応の経年劣化が見られる



1階市場



1階シャッター枠



水産冷蔵庫棟



1階店舗エリア

2017年7月 弊法人撮影



3階中庭



青果倉庫棟

5. 他自治体における導入事例とその評価・考察

大津市公設地方卸売市場 参考資料④ インフォメーション・パッケージ

大津市公設地方卸売市場 Information package

平成28年1月
大津市

3. 土地・建物の状況 3.2 市場平面図・建物一覧②

本市場の建物は、卸売場、仲卸売場、関連商品売場、青果付風庫、青果卸売場保冷庫、水産卸売場保冷庫、水産付風庫、荷別所、卸売業者事務室、会議室、管理事務所からなり、延べ床面積は25,590㎡となります。

敷地面積約 70㎡	延床面積約 590㎡	水産卸売場 水産付風庫
卸売場	青果	3,260㎡
仲卸売場	水産	2,490㎡
仲卸売場	青果	2,490㎡
仲卸売場	水産	2,430㎡
関連商品売場	配送及び冷蔵	2,200㎡
青果卸売場	配送	750㎡
青果卸売場	配送	511㎡
青果卸売場	バナナ専用	390㎡
青果卸売場	配送	750㎡
青果卸売場	配送	492㎡
青果卸売場保冷庫	ジャパネット高	84㎡
水産卸売場保冷庫	9ヶ所方式	430㎡
水産卸売場	水産冷蔵	1,336㎡
水産卸売場	配送及び冷蔵	377㎡
水産卸売場	配送	500㎡
水産卸売場	配送	100㎡
空荷所(卸卸保管庫3所)	配送	1,739㎡
卸卸業者事務室	配送	1,414㎡
会議室	配送	215㎡
小会議室	配送	143㎡
管理事務所	配送	288㎡
管理事務所	配送	25,590㎡



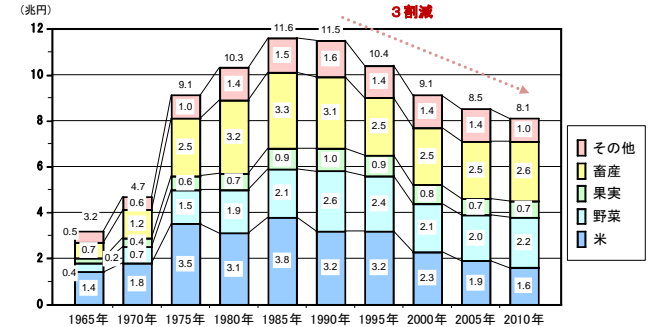
(平成27年12月現在)

目次

- 基本情報
 - 1.1 本市場の概要
 - 1.2 本市場を取り巻く環境
- 取扱高の状況
 - 2.1 食品流通の流れと市場の位置づけ
 - 2.2 本市場の集荷元
 - 2.3 取扱数量の推移
 - 2.4 取扱金額の推移
- 土地・建物の状況
 - 3.1 本市場の立地条件
 - 3.2 市場平面図・建物一覧
 - 3.3 店舗配置図
- 現在の運営状況
 - 4.1 運営体制・人員数
 - 4.2 市場関係者等一覧
 - 4.3 入居率の推移
 - 4.4 市と使用者と費用分担区分
 - 4.5 外部委託の状況
 - 4.6 主な設備一覧
 - 4.7 過年度修繕実績
 - 4.8 過年度工事請負費実績
 - 4.9 その他
- 現在の財務状況
 - 5.1 卸売市場事業特別会計の収支状況
 - 5.2 市場使用料の基準
- その他
 - 6.1 開設者の役割・関連法規

1. 基本情報 1.2 本市場を取り巻く環境③

日本全国の農業総産出額を見ると、耕地面積の減少、耕作放棄地の増加、農業従事者の減少、少子高齢化の進行等の要因により、1984年をピークに減少傾向が続いています。



注：グラフ中の数値は、農業総産出額の総額
出典：農林水産省「生産農業所得統計」

(平成27年12月現在)

5. 現在の財務状況 5.1 卸売市場事業特別会計の収支状況③

現状での卸売市場事業特別会計の歳入歳出から、民間化後に民間業者に帰属すると想定される項目で損益の仮定計算を行うと、営業利益は平成26年度で-3,392千円、簡易CFが-23,869千円となります。

特別会計 区分	区分	民間化後の仮定区分			
		勘定科目	H24年度	H25年度	H28年度
歳入	営業収益	土地使用料	1,718	1,705	1,800
		市場使用料	176,357	172,511	172,538
		賃借手数料	1	2	0
		手数料	3	3	3
		雑収入	71,219	75,810	80,962
		雑収入	9,092	8,335	7,616
		雑収入	393	548	320
		雑収入	258,783	258,915	262,229
		雑収入	258,783	258,915	262,229
		雑収入	258,783	258,915	262,229
営業費用	給与	給与	65,341	59,957	59,423
		雑給	7,925	8,656	9,641
		市場管理運営費	93,940	102,841	109,297
		市場事業費	62,865	64,280	68,797
		市場管理運営費(役員費(手数料))	8,973	9,036	8,471
		市場管理運営費(借入金(修繕料))	7,774	5,728	5,583
		市場管理運営費(その他)	5,880	5,444	5,418
		市場事業費	0	3,990	4,860
		市場事業費	15	19	43
		市場事業費	7,619	5,430	1,887
雑給	260,322	265,382	273,421		
雑給	-1,549	-6,467	-10,193		
投資CF	市場施設改善事業費(工事請負費)	11,759	12,110	13,330	
市場事業費	市場施設改善事業費(委託料(設計業務費))	693	793	354	
市場事業費	市場施設改善事業費(使用費及び賃借料)	-14,003	-19,371	-23,869	

注：その他、職員の社会保険料、土地賃借料、減価償却費、固定資産税、法人税等については、民間企業に新たに発生すると考えられます。

6. その他 6.1 開設者の役割・関連法規

地方卸売市場を開設しようとする者の義務や権限は、卸売市場法、滋賀県卸売市場法施行条例等に定められております。開設時における業務規程及び業務計画書類の作成や、運営管理における市場施設の利用許可等様々な役割を担うこととなります。

業務・権限等	
<ul style="list-style-type: none"> ○業務規程の作成【法第56条】／【条例第3条】 ○事業計画の作成【法第56条】／【条例第4条】 ○卸売業務の許可に対する県への進達【法第58条】／【条例第6条】 	<ul style="list-style-type: none"> ○卸売業者が作成する事業報告書の提出【条例第19条】 ○買入人の届出の受理／県への報告【条例第11条】
業務規程の記載項目の例示	
<ul style="list-style-type: none"> ○施設の利用許可【市条例59条】 ○市内事業者の募集・管理【市条例27条】 ○市場利用料の徴収【市条例65条】 ○利用料金の金額の決定【市条例65条、67条】 	<ul style="list-style-type: none"> ○公正な取引を確保するためのセリの監視【市条例48条】 ○卸売業者が提出する帳票類の点検・保管【市条例23条、50条、68条】 ○卸売予定数量・卸売価格の公表・揭示【法第63条】／【条例第20条】 ○仲卸業者の許可／売買参加者の承認【市条例18条、24条】
<p>※法：卸売市場法(昭和46年4月3日法律第35号) 県条例：滋賀県卸売市場法施行条例(昭和46年12月20日滋賀県条例第55号) 市条例：大津市公設地方卸売市場条例(昭和63年7月4日市条例第13号)</p>	

6. 導入に当たっての前提条件、導入が適するケース

前提条件

- FACTを正確に把握・認識する（現状DD（デューデリジェンス）必須）
（市場別収支、計画、回転率、生産性、更新投資問題 等）
- 政策的判断（民間活用するか否か、公共としてどこまでやるか）を明確化
- 公共として本気の覚悟ある環境整備（関係者の同意取付け、規制緩和、財政的支援等）

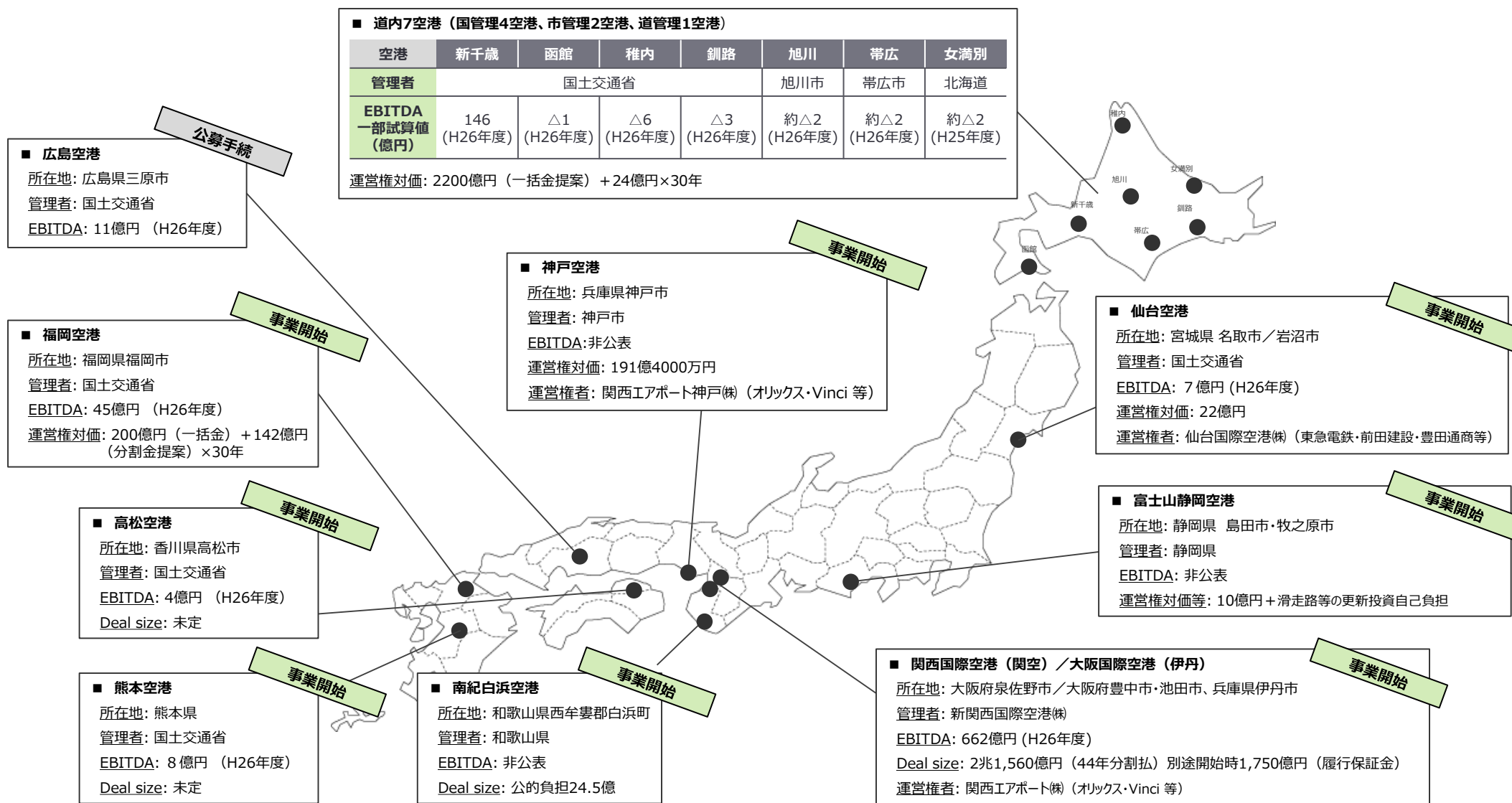
導入が適するケース

- 民間経営手法を取り込む余地が大きくあるケース
（大規模更新を控えている、余剰地/隣接余剰地あり、不稼働時間多い 等）
- 硬直的構造を打破したいケース
- パートナーとしてふさわしい覚悟ある民間プレイヤーがいるケース

【番外編】その他参考となる事例

<参考> 空港コンセッション

▶ 空港コンセッションは順調に拡大しており、様々な民間事業者が参画している



＜参考＞ 地方鉄道 上下分離型再生PPP

1. 北近畿タンゴ鉄道関係

◇ 北近畿タンゴ鉄道(KTR)の概要

■ 営業路線
 営業キロ 114.0km
 <宮福線>30.4km 福知山～宮津
 <宮津線>83.6km 西舞鶴～豊岡

■ 沿革
 大正13年 旧国鉄峰山線(当時:西舞鶴・宮津間)営業開始
 昭和57年 宮福鉄道(株)会社設立(三セク)
 昭和63年 宮福線(宮津・福知山間30.4km)開業
 平成元年 北近畿タンゴ鉄道に商号変更(三セク)
 平成2年 旧国鉄宮津線(西舞鶴・豊岡間83.6km)を譲り受け開業




◇ 北近畿タンゴ鉄道(KTR)の抱えていた課題

- ・ 利用者の減少傾向に歯止めがかからず、運行本数(特急)を減便する負のスパイラル状態
- ・ 設備が老朽化し大規模な修繕が必要(冷房の不具合、車両の傷み)
- ・ 組織と財務の硬直化
- ・ 観光地の魅力の相対的な低下(海水浴客の減少)
- ・ 今後、高速道路の延伸により自動車利用の利便性が高まり、高速バスが脅威(競争条件の変化)

「乗って守ろう」の限界

このままでは地域から見放されつつある



◇ KTR利用者数と経常損失の推移



利用者数: 300万人→200万人
 経常損失: 年々増加。年間約7億円超

■ 利用者の内訳

- 観光客・一般客 約100万人(50%)
- 高校生 約60万人(30%) ※全高校生の2割
- 通勤者 約40万人(20%) ※全従業員人口の2%


■ 沿線従業員人口の推移 (KTRの駅から600m圏)

	H13	H18	減少率
従業員人口	54,099人	49,332人	91%

資料: 国勢調査、事業所・企業統計調査

駅周辺から減る従業員人口

◇ 定期外利用者に頼る収入構造



項目	平成5	平成10	平成15	平成23
利用者数 (万人)	138	129	112	104
定期外 (万人)	165	134	112	91
旅客運輸収入 (億円)	1.8	1.6	1.3	1.4
定期外 (億円)	12.2	11.7	10.3	7.4

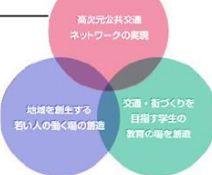
「定期外」で稼ぐ構造にもかかわらず、利用者数・収入額とも「定期外」が大きく落ち込み収支が悪化
 → 沿線外からの全く新しい需要開拓が必要

参考事例 (続き)

4. ウィラートレインズ(株)による鉄道事業の運営



“交通革新”と“まちづくり”が連携することで、
地域の価値を向上する。
経営ビジョン



私たちWILLERグループが目指す地域の価値向上。

それは、利便性の高い高次元交通ネットワークの実現(交通革新)により、ストレスのない便利で自由な移動を沿線地域全体に提供すること。そして、豊かな自然や食・文化など地域の観光資源をはじめ、それぞれの市町の良さを活かした広域的なまちづくりを行うこと。これら自治体をはじめ各種事業者と協力の上、「交通革新」と「まちづくり」の連携によるシナジー(相乗効果)を創造することで、沿線で生活している人が望む都市機能・生活水準の向上を実現することにあります。さらに地域の雇用や教育環境づくりに力を入れ、都心で生活する若い人が移り住みたくなる魅力ある地域への発展につなげてまいります。

https://youtu.be/bDt2_amumEQ

◇ 京都丹後鉄道のこれからの取組

1. 春のダイヤ改正 3月26日(土)から

- 天橋立と城崎温泉の連携強化、使いやすさの向上など
- 「丹後あかまつ号」のダイヤを改正し、城崎からの観光客の天橋立での滞在時間を確保
- ダイヤタイムに宮舞輪、宮皇線は1時間に1本運行を実現(運行間隔の平準化)
- 宮橋線の一部列車を快速列車にし、運行時間を最大26分短縮

2. 丹後くらまつ号の運用を一新 4月1日(金)から

「FOOD EXPERIENCE」

丹鉄沿線が一体となり、地域の食・魅力を体験を通じ「車内で楽しむ」から「車外でも楽しむ」をコンセプトに駅ホームでの掘土料理体験、地元産品の販売、地域住民との交流を体験・体感。BETSUBARA(べつばら)、MANPUKU(まんぷく)、YOKUBARI(よくばり)の3コース



◇ 京都丹後鉄道(上下分離後)の利用状況(H27上半期実績)

4月1日から9月30日までの利用状況 (京都縦貫道 H27.7.18 開通)

対前年度比 **105.3%** (964,777人)
(※同時期: 915,804人)

- (要因)
- 企画乗車券の造成などに注力してきた開業効果
 - 運行開始記念イベント(大丹鉄まつり)に1万人が訪れ、盛況であった
 - 3月のダイヤ改正で早朝の京都発の特急との接続が実現
 - ゴールデンウィーク、シルバーウィークの曜日配列がよく、天候にも恵まれた

シルバーウィーク(9月18日~9月23日)の利用状況

対前年度比 **132.7%** (36,701人)
(※同時期: 27,651人)

- (要因)
- 曜日配列がよかったことに加え、天候にも恵まれた



まとめ

- 強固な財務基盤維持のためには、絶え間ない業務改善努力が必要であり、業務改善のための手法としては、「民間経営手法」が非常に参考になる。フル活用すべき。
- 業務改善でベストを尽くしても足りない場合は、政策的資源投入もあり。
 - 注) 混合型PPP（一般財源投入）ただし、税金投入に当たっては政策的意義の説明責任が不可欠。
 - 注) 市場使用料の見直しは、税金投入に先んじてまずは徹底すべき。受益と負担が見合っているか。そのためには市場別に原価計算されていることが当然求められる。
- 「民間経営手法」の導入を考えるうえでは、実態に基づく中長期の収支計画の策定と現状分析が必要
 - 注) 各市場別に収支管理（実態把握、目標設定、モニタリング）されていない現状は問題
 - 注) 各市場ごとに、現状の利用度評価、生産性評価、将来の更新投資計画等もマスト
- 官民連携（PPP）を行うのであれば、民の意欲を引き出すためにも公共にも“強い覚悟”、すなわち、財政支援（一時的/継続的）や使用料設定の自由度付与、規制や制限の緩和、関係者の説得・同意取付けなど、行政としての環境整備が必要
- 「民間経営手法」の具体策としての「官民連携（PPP）」には様々な類型（軽～重）がある
 - 注) PPP度合いが重いほど大きなプラス効果が期待される
 - 注) ただし、官民連携（PPP）は言うは易しで難しい。でも、難しいからと言って避けるべきではない。
- 第1歩として、指定管理者などから部分的なトライアルを行うことも選択肢

市場の活性化を考える会 議論のまとめ（骨子案）

第 1 章 これからの卸売市場の経営の目指すべき方向性

第 2 章 戦略的な市場経営に向けた 6 つの提言

提言 1 生鮮食料品等流通の基幹的なインフラとしての機能強化

（安定供給、需給調整機能、価格形成機能及び建値機能、事業継続）

提言 2 市場取引の活性化に向けた新たな取組の推進

（物流の効率化、デジタル化、産地との連携、販路の多様化、消費者ニーズへの対応、ブランド戦略）

提言 3 社会の一員としての責任の遂行（SDGs 市場）

（環境負荷の低減、地域社会との共生、災害への対応）

提言 4 機能に着目した各市場の役割分担の明確化

（市場間の役割分担、市場間ネットワーク、市場配置のあり方、市場施設の維持更新等のあり方）

提言 5 民間経営手法の効果的な活用（仮）

提言 6 強固な財務基盤の確保（仮）

市場の活性化を考える会 今後のスケジュール（予定）

- 第10回会議（本日）
強固な財務基盤の確保等について
議論のまとめ（骨子案）について

- 第11回会議（令和2年12月18日）
議論のまとめ（案）について