

## 市場の活性化を考える会（第10回）における主な意見の概要 （令和2年11月4日）

### 【強固な財務基盤の確保】

- 基幹的なインフラである卸売市場を支えていく上で、地方公共団体として財務基盤を整えること、財務の安全性、安定性、健全性は重要。
- 今般のコロナショックによる需要の減退など、あらゆる事態に懐深く耐え得るような強固な財務基盤の確保が最上位のミッション。それに到達するため、市場会計全体の状況を、ブレイクダウンして収支構造別に認識し、どれだけの改善余地があるのかを考えるのが経営である。
- ある程度の余剰を持った財務基盤が必要であり、安定的に黒字を出しておくことが直近のメルクマールである。
- 強固な財務基盤を有する経営のためには、安定したフローとサステナビリティ、継続性を担保するだけの十分なバランスシートのストック水準が必要。ストック水準として大リスクに耐え得るレベルの余裕が必要であり、大リスクが起こっても耐え得る事業計画が必要。安定したフローのためには、徹底したコストマネジメントが必要であり、上手な更新投資が必要。民間的な発想で経営改善努力をしないといけない。
- 収入面では、市場使用料をどう考えていくのか。これまで見直しがほとんど行われておらず、検証もなされていない。説明責任という意味で問題である。
- 公営企業会計として、独立採算が原則。時代や環境の変化に基づいて、受益者負担の原則どおり、市場使用料が設定されることが原則。
- 受益者負担の原則を詰めて考えていくと、各市場ごとに使用料が違うべきではないか、という議論がある。少なくとも、受益者負担の原則で市場別の使用料設定の原価計算を行い、経年変化の状況を内部の管理会計として持つておくべきである。
- 市場使用料について、総括原価方式が取られていて、見直しが行われていないことは問題が大きい。11市場の個別の原価計算は戦略を策定していく上で不可欠。個別の原価計算に応じて11市場がばらばらの使用料を取るのが良いとは思わないが、この問題を放置すると、充実した施設を使用している事業者から、そうでない事業者へ負担の移転が生じていることになる。

- 第9回会議の議論で触れた市場の類型の話と裏腹になるが、原価を踏まえながら、機能に見合った使用料の設定が考えられないか。
- 市場使用料の再設定においては、現状を客観的に可視化するためにフルコストベースの原価計算、市場別の原価計算が経営管理のためにも必須。
- 使用料について、ほとんど改定実績がない中、営業費用は増えていく。このような収支構造の中で、管理費、減価償却の増加がなぜ許されてきたのか。使用料を改定しないことが収入が増えない原因なのであれば、使用料の見直しが必要だが、それ以外の原因はないのか。管理費を削減できないのかも検証すべき。
- 保有資産の有効活用は都民の財産である資産の有効利用であり、積極的に取り組むべき。都市計画上の制約はあるが、市場法改正もあり、市場の施設利用の自由度が高まっている中で、既存の市場という概念で市場機能を考えるのではなく、例えば、都民のニーズ、市場利用者のニーズを踏まえて市場機能をどのように高度化していくのか、その結果として施設をどのように有効利用するのか。そのような観点から、官もしっかり考えることが必要。
- 遊休不動産、不稼働時間を有効活用する際、施設は市場機能と親和性があり、市場の活性化にも結びつくような機能を持っていることが望まれる。例えば、B to Cの物流機能など。
- 市場自体は仕分け機能中心であり低層階が必要であるが、都の中央卸売市場は容積率に余裕があり、上層の部分を使うことはありうる。ランプ方式で上まで上げることは難しくない。
- 物流施設に入居する事業者は、時期による量の変動に対応するためシェアリングをうまくやっている。卸売市場においても、倉庫スペースあるいは物流スペースをシェアリングする形で活用していくやり方もある。
- 野菜の加工施設を見たが、夜間は量販店向けの青果物の加工・包装を行い、日中は外食産業向けの包装・梱包を行っていた。1つの建物を時間帯で分け、使用する業者を変えるやり方で、24時間フル稼働していた。減価償却費は24時間かかるので、償却資産はフル稼働させることが会計面から見た原則。そのような経営をどのように実現していくのか、そういう発想を持つことが重要。
- 仕事のやり方をどう変えるか。現在の情報通信技術を踏まえれば、市場内に現物が来ないとセリができない、というわけでもない。セリのやり方を見直す中で、市場

の投資コストを削減していく方法も考えられる。

- 支出面では、コスト削減の地道な努力、工夫が必要。必要な部分で民間の力をうまく利用することは検討に値する。しかし、民間を使えば成功するという単純な発想では極めて難しい。
- 支出について、徹底的なフローの管理、これを民間的な手法によって、効率的にやれるところはやっていくべき。行政は、ヒト・モノ・カネという経営資源に硬直的な縛りがある。それらをより弾力的に運用し、パフォーマンスを上げるというコスト管理意識を持つべき。
- 強固な財務基盤の確保のためには、絶え間ない業務改善努力が必要。そのための手法として、民間経営手法を使える余地があるかを検討し、フル活用すべき。ただし、民間活用すれば全部うまくいくわけではない。公共側も、やれることは全部やらないといけない。
- これまで都として打てる手は全部打ってきたが、単年度で営業黒字にならないという現実があるとすると、消去法的に民間経営手法を活用することが考えられる。ただし、黒字になりさえすればいいということではなく、都の市場経営において何を実現するのかというビジョンやゴールの設定が大事。ゴールと比べたときにどこにどれぐらいのギャップが生じているのかを棚卸しすることが必要。棚卸してきて初めて手段が考えられる。
- 財務基盤のコスト構造の中で、最も大きいものが減価償却費。更新投資をどうしていくのかが今後の収支状況を左右する。
- 減価償却費は、過去の投資の計算的コストだから仕方ないという言い訳もあるが、更新投資は大事。施設整備や機器整備、調達が、後世代にインパクトを与える。少ないお金で済ませれば、後世代にわたり減価償却費を抑えられる。更新投資の意思決定は検討を深めてやらないといけない。
- 民間企業ではコンストラクション・マネジメントという手法が行われている。このようなコンセプトで建物を造りたいということで入札をかけて、さらに、そこにコンサル会社がデューデリジェンスをかけて、どこをどのようにコストダウンしたらいいのか、設計変更を含めてもう一段踏み込んだコストダウンを行わせる。そのような考え方を入れていく。入居者の求めに応じて何でも設備を揃えればよいというものではなく、固定資産投資の減らし方というのはいろいろある。

- 公営企業会計は、原則として独立採算だが、政策的理由が明確に示せば、一般会計からの繰入れはありうる。収支について、現状を正しく認識し、経営改善余地があるものはできる限りのことを行い、それでも必要性があるのであれば、政策的財源として一般会計を充ててもらふことは駄目なわけではない。その際、堂々と政策議論をして、政策的な必要性を都民に納得してもらふことが必要。
- 市場の公共的な機能の範囲をどこまで考えるのか。行政的経費の精査が必要。併せて、一般会計からの繰入れについて都民に対する説明責任、アカウントビリティを果たすことが求められる。

### 【民間的経営手法の活用】

- 民間を活用する有効性は、市場機能の高度化、サービスの質の向上、あるいは業務の効率化等の面であり、民間経営手法は有効な選択肢として位置付けられる。前提として、官は硬直的であるという捉え方があるが、官も変わらなければいけない。
- 民間経営手法の導入により期待される効果は、官による硬直的な非効率性が排除されて経営改善される効果が得られること。民間の知恵により、施設整備やメンテナンス、運營業務の改善が図られるなど施設面でもメリットが大きい。
- 民間の知恵・柔軟な発想により、利用料の設定の工夫、アザービジネス・サイドビジネスとの掛け合わせ、不稼働時間・不稼働アセットの有効活用など新たな収益が得られる可能性がある。
- 民間経営手法の導入を考える上では、通常の経営管理の一環として中長期の収支計画策定と現状分析がなされていることが必要。
- 民間経営手法の類型には、民のウエイトが軽いものから重いものまである。重いほど自由度が上がり、メリットを得られるチャンスがあるが、全部がうまくいくわけではない。どの程度のメリットを求めるのか、民間がどの程度までできるのかなどについて、対話や協議を繰り返し、企画設計することが成功の鍵である。
- 官民連携（PPP；パブリック・プライベート・パートナーシップ）は、民間経営手法の中の主要な部分であり、民間のプレーヤーに委ねていこうという考え方。PPPに含まれない民間経営手法とは、民間の発想を用いて行政が行うもの。PPPの意義は、民間のヒト・モノ・カネ・情報を活用することによって行政の業務の効率化を果たし、財政的な問題の解決を図ること。

- 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、公共調達ルールなどに縛られない弾力的なパフォーマンスの良い経営を行うことが民間的な経営ノウハウである。逆に言えば、これが実現できないPPPは行う意味がない。
- 官民連携導入の前提条件として、ファクトの正確な把握・認識、すなわちデューデリジェンスが必要。市場別収支、計画、回転率、生産性、更新投資に至るまで実態ベースで把握する必要がある。現状に関する情報がないと、民間は意思決定できない。
- 官民連携の導入が適するのは、余剰アセット、余剰不動産、不稼働時間などがあり、民間経営手法を取り込む余地が大きくあるケース。大規模更新投資を控えている、隣地余剰地を抱き合わせて使える余地があるなどのケースについて、導入可能性を検討すべき。
- 官民連携を導入すれば上手くいくという甘い話ではない。黒字が見込めない、魅力のない事業には民間は参入せず、ディールにならないことも多い。
- 官民連携を行うのであれば、民の意欲を引き出すためにも、公共側に強い覚悟が必要。
- PPPでは、官が事業を継続するよりも社会がよくなるし、利益が得られる余地がある、と民間事業者にも思ってもらわないといけない。そのために、行政もできる限りのことをする。具体的には、規制緩和、周辺用地との抱き合わせ、自由化、財務的コミットメントなど。財務上の下駄を履かせてあげてを公共から提示し、その上で自由に経営させて、利益が出たらその利益を享受してよい、というスキームもありうる。最初に官が施設整備資金を出す代わりに、その先の維持管理等のコストは全部負担してもらおうという手法もある。このような施策をできる限り検討して、良いPPPに持っていくことが大事。
- パートナーとしてふさわしい、覚悟ある民間プレーヤーがいないと良いPPPはできない。多くの民間事業者は官民連携をやったことがないので、慎重で臆病である。ここを一回ブレイクしないと、適切な競争環境が生じにくい。
- 事業化して黒字化できるようなベストパートナーとなりうる民間事業者が現実にいるのかについては、十分なチェックがなされなければいけない。コロナ禍で、事業者は今、事業縮小で動いており、そういう状況が続くことも踏まえて、慎重な検

討が必要。

- PPPを導入しても官の事業責任は継続する。民間に任せたままにせず、期待した事業成果が得られているか、モラルハザードが生じていないかなど、モニタリングを継続しないとイケない。
- 豊洲市場、大田市場など全国の建値市場は、我が国の農林水産業の発展や、国産農水産物等の流通に果たす機能が極めて大きい。建値市場に民間経営手法を導入することは考えにくい。
- 民間経営手法の導入は、どういう市場であればふさわしいのか。豊洲市場や大田市場のようなフルスペック装備の市場に導入する意味があるのか。都民生活を考えたときに、民間に任せるより、都がやるべきことが多いのではないのか。
- 民間経営手法の導入について、11市場を一律に考えることは想定しにくい。個々の市場の立地、周辺の業者の特性など条件を見極めて、適用可能かを検討することが必要。
- 11市場の中で、どこに都の負担をどれだけかけると、どのような効果が得られるのか、その見合いを踏まえて政策的に判断していくことになるのではないのか。
- 卸売市場には多様な事業者が存在する。多岐にわたる利害関係者の合意形成を含め、都が取り組む覚悟が必要。
- 行政ができることと、民間に頼らざるを得ない又は民間に頼った方がよいことを、都自身が把握する。丸投げではなく、主体的に民間経営手法を活用する。この主体性を持ち続けることが重要。
- 民間経営手法の導入の検討は、中長期的な視点に立つて行う必要がある。市場の活性化につながるのか、そのための選択肢として有効なのかを検証することが必要。

#### 【議論のまとめ（骨子案）について（注）】

（注）議論のまとめ（骨子案）における項目

- 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
- 2 市場取引の活性化に向けた新たな取組の推進
- 3 社会の一員としての責任の遂行（SDGs市場）
- 4 機能に着目した各市場の役割分担の明確化
- 5 民間経営手法の効果的な活用（仮）
- 6 強固な財務基盤の確保（仮）

- 項目の文言と順番は整理が必要。
- 1から4の順序は、1→4→2→3が適切ではないか。
- 2の後に4が続くのが自然ではないか。1→2→4→3か、1→3→2→4か。
- 2と4は続けたほうがいい。SDGsをより積極的な位置づけにするのであれば、3を前の方に持っていくという検討も必要。
- 5→6か6→5かについては検討が必要。
- 5を6に埋め込むかどうかの検討も必要。
- 2は、「取組の強化」にしたほうがよい。
- 「SDGs市場」という言葉が引っかかる。SDGsは、経済も環境も、全てに関わる17の目標なので、全体にかかる言葉として捉えるべき。