

東京都中央卸売市場経営指針

令和3（2021）年3月

東京都

「東京都中央卸売市場経営指針」の策定に当たって

現在の東京都の市場の始まりは、江戸時代まで遡ると言われています。

以来、市場は、四百年の長きにわたり、新鮮な食材や花きを供給し、潤いと彩りのある都民生活を支えてきました。とりわけ東京は、世界中の多様な「食」を楽しめる魅力あふれる都市であり、市場で働く方々の情熱と磨き抜かれた目利きの力が、世界に誇る豊かな食文化を育む上で、大きな役割を果たしてきました。



しかし、卸売市場は、今、大きな転換点を迎えています。

人口減少や少子高齢化等の人口構成の変化は、消費者のニーズの多様化・多面化をもたらし、また、産地における出荷団体の大型化や専門小売店の減少は、食品流通に大きな影響を及ぼしています。こうした状況の中、卸売市場の経由率や取扱量は減少傾向にあり、経営の基盤である市場会計も経常収支が赤字で推移するなど、非常に厳しい環境に置かれています。

今こそ、これまでの卸売市場を見つめ直し、将来を見据えて、大胆で、新たな発想に基づいた今後の市場経営の道筋を示していくことが必要です。

このため、都は、令和元年7月に、「市場の活性化を考える会」を設置し、食品流通をはじめとした幅広い分野の専門家の方々に、食品流通全体の状況や社会において市場が果たす多面的な機能など広範なテーマについて、今般のコロナ禍における影響も含め、「イチバ」の既成概念にとらわれることなく自由闊達に議論いただき、昨年12月には「市場の活性化を考える会議論のまとめ ～市場の未来をつなぐ～」として、市場の活性化のための新たな知見を提起していただきました。

本指針は、同会からの提起を踏まえ、卸売市場の未来を切り拓き、持続的な市場経営を戦略的に推進していくための今後のビジョンを示すものとして、策定したものです。

卸売市場が、持てる機能を十全に発揮して、今後も都民生活の幸せを実現する重要な使命を果たすために、カギとなるのは、中央卸売市場の機能の本質である「結び」と「信頼」をより強化することにあります。

卸売市場を取り巻くステークホルダーは、市場業者はもとより、生産者、消費者、地域の方々など、非常に多岐にわたります。

こうした関係者との「結び」をより強固なものとし、「信頼」の絆をこれまで以上に確かなものとするのが、卸売市場の未来を切り拓く上で、必要不可欠です。

本指針では、「結び」と「信頼」というキーワードを基軸として、2040年代の中央卸売市場の姿を描いた上で、今後の取組について、7つの方向性として示しました。本指針の内容を踏まえて、実効性のある「経営計画」の策定を進めてまいります。

卸売市場を取り巻く環境は決して楽観視できる状況ではありませんが、目指すべき将来の姿を都と市場関係者が共有し、一致団結して取り組んでいくことで、この難局を打開できると私は信じています。

本指針を、今後の市場経営の「羅針盤」として、将来にわたり、幸せな都民生活の実現に確かに貢献できる、新たな卸売市場の実現に向けて、全力で取り組んでまいります。

令和3（2021）年3月

東京都知事

小池百合子

目 次

1	東京都中央卸売市場経営指針の策定に当たって	
(1)	本指針の位置付け	1
(2)	本指針のポイント	1
(3)	本指針において終局的に実現するもの	1
(4)	本指針の基軸となる考え方	2
2	中央卸売市場の現状	
(1)	市場取引の状況	5
(2)	施設整備の状況	5
(3)	中央卸売市場会計の現状	7
3	中央卸売市場が目指すべき方向性	
(1)	これからの中央卸売市場の目指すべき姿	8
(2)	市場経営が目指す中長期的な取組の方向性	18
	これからの市場経営が目指す7つの方向性	
	＜方向性1＞生鮮品等流通の基幹的なインフラとしての機能の強靱化	22
	＜方向性2＞市場取引の活性化に向けた取組の強化	28
	＜方向性3＞中央卸売市場におけるネットワークの形成	32
	＜方向性4＞市場施設の計画的な維持更新	36
	＜方向性5＞サステナブル経営の推進	40
	＜方向性6＞市場運営における民間経営手法の効果的な活用	44
	＜方向性7＞強固で弾力的な財務基盤の確保	48
4	本指針の具現化に向けて	53
	参考資料	
1	中央卸売市場一覧	56
2	市場取引等の統計資料	57
3	中央卸売市場会計の財政状況	60
4	用語解説	63

【本指針内における記載について】

○ 語句等に付された「1）、2）・・・」について

本文中において、特に解説が必要な語句等は、末尾に「1）、2）・・・」を付していますので、用語解説ページを参照してください。

1 東京都中央卸売市場経営指針の策定に当たって

(1) 本指針の位置付け

本指針は、都の中央卸売市場が、都民生活において果たしている使命の重要性に鑑み、卸売市場を取り巻く環境が変化する中であっても、この重要な使命を将来にわたり果たすことができるよう、今後の都の中央卸売市場における市場経営のビジョンを示すものとして策定したものである。

(2) 本指針のポイント

- 都の中央卸売市場が果たすべき使命を改めて振り返り、「中央卸売市場が、その使命を踏まえ、持てる機能を十全に発揮することで、都民生活の幸せを実現する」ことを終局的に目指すべきゴールとして再定義
- 目指すべきゴールに照らし、都の中央卸売市場の機能の本質である「結び」と「信頼」という2つの概念を、全体を貫く基軸として位置付け、この基本的考え方の下で、全体を体系化
- その上で、都の中央卸売市場の将来像として、「2040年代の中央卸売市場の姿」を具体的に明示するとともに、これを支える礎となる持続可能な市場経営の実現も目指していく。
- こうした考え方の下、今後の市場経営における取組の方向性として、7つの方向性を提示

(3) 本指針において終局的に実現するもの

都において、最も重要な使命となるのは、「都民生活の幸せを実現すること」にほかならない。都が開設する中央卸売市場は、この実現に向けて一翼を担う重要な一機構である。

東京は、伝統的な和食はもとより、世界中の多種多様な食を楽しめる、豊かな食文化を誇る都市である。食を通じて人とのつながりが豊かになるなど、食は都民の幸せを形成する重要な要素となっている。

花きもまた同様である。出産、入学、卒業、結婚など人生の様々な節目を飾る花は、美しい思い出を残すとともに、生活に潤いや癒しを与えている。

また、近年では、人口減少や少子高齢化の進展等が、加工食品の増加や中食化の進行など、生鮮品等^{*}に関する需要の変化をもたらしており、こうした中で、都民のニーズに的確に応えるとともに、販路の拡大等により国内の一次産業を下支えすることも求められている。

さらに、SDGs¹⁾など持続可能な社会への関心の高まりや、地域社会との共生、働き方改革など、「都民の幸せ」に密接に関連した社会的な要請は多様化しており、こうした思いに応えていくことが必要不可欠である。

これらの内容は、いずれも中央卸売市場が担っている機能と一体不可分の関係にあり、中央卸売市場の使命は、正に、その機能をしっかりと発揮して、都民生活の幸せの実現に確かに貢献することにある。

そこで、本指針においては、「中央卸売市場が、その使命を踏まえ、持てる機能を十全に発揮することで、都民生活の幸せを実現する」ことを終局的に目指すべきゴールとして位置付ける。

※ 本指針において、「生鮮品等」とは、野菜、果実、魚類、肉類、その他食料品及び花き等を総称したものをいう。

(4) 本指針の基軸となる考え方

中央卸売市場は、後述する3つの機能を発揮して、終局的なゴールを目指すわけだが、この機能を通底する本質的な要素は、以下の2つの概念に収められる。

一つは、中央卸売市場を取り巻く様々なステークホルダーを「結ぶ」ことである。

卸売業者や仲卸業者など取引に参加する関係者同士を結ぶことは、言い換えれば、その先にいる生産者と消費者を結ぶことになる。また、都内に11

ある中央卸売市場を相互に結び、市場間のネットワークを強化することは、今後の市場間競争が激化する中で、都の中央卸売市場が選ばれる市場となる上では必須となる。さらに、人口減少や少子高齢化の進展など、国内の人口構成が変化し、大幅な需要増加が見込まれない中において、生鮮品等の海外輸出を進めるなど、東京と世界を結ぶことは、生鮮品等流通に係る産業の振興を図る上でも重要になる。加えて、新型コロナウイルスの影響等により、非接触型の生活様式への転換が求められており、進歩が著しい先端技術を活用し、デジタルの力で取引参加者同士を結ぶ取組も進めていく必要がある。さらに、中央卸売市場を取り巻く厳しい環境を乗り越えるためには、開設者である都と市場関係者の結びをこれまで以上に強化する必要がある。

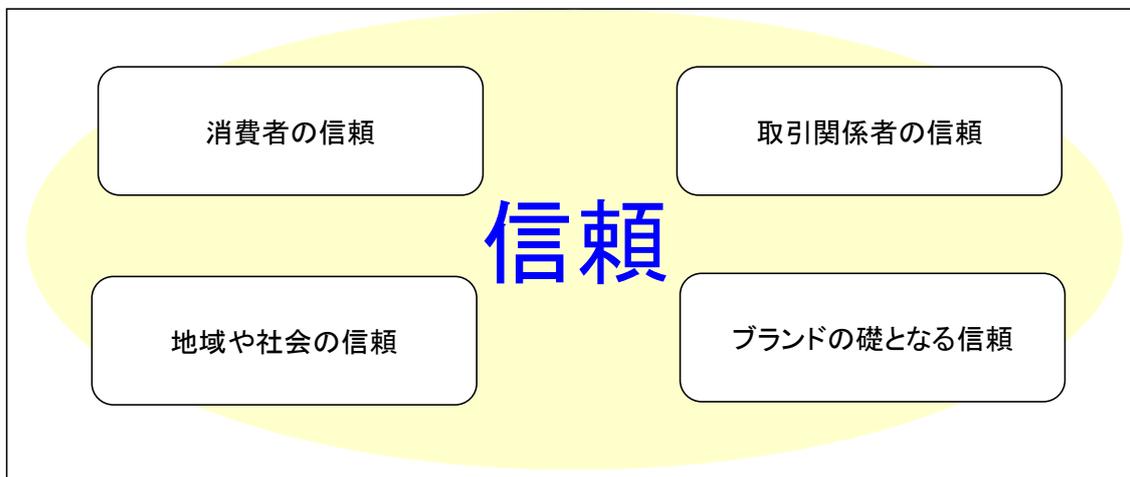
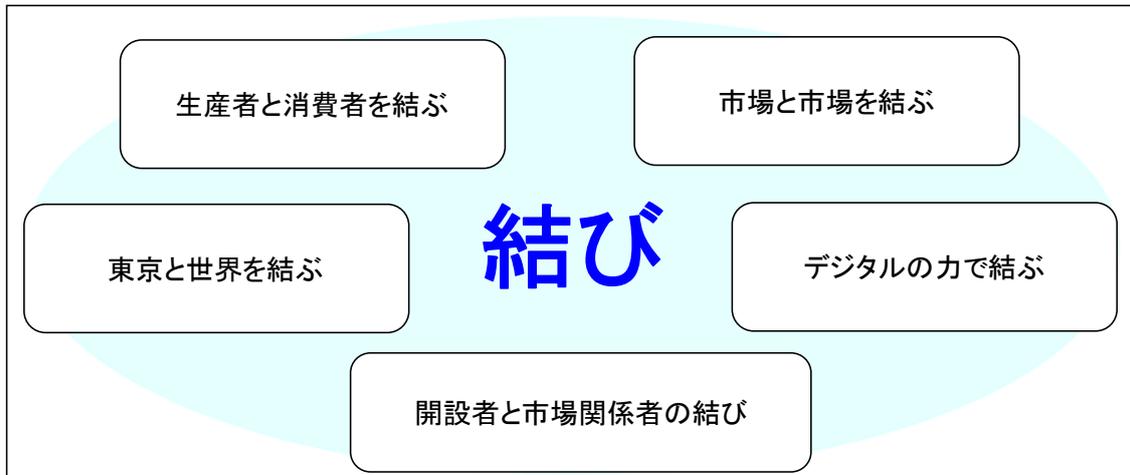
もう一つは、市場機能に対する「信頼」を確保することである。

中央卸売市場は、品質管理・衛生管理、価格形成、公正な取引の場の提供、代金決済といった機能を期待されているが、これらの機能は、全てステークホルダーからの信頼に裏打ちされていることが求められる。

品質管理・衛生管理を徹底し、安全・安心な生鮮品等を提供することによって消費者からの信頼が確保される。適正な価格が安定して形成され、また、不当な取扱いをされることなく公正に取引ができることや、比較的短い期間で確実に代金が決済されることによって、取引関係者からの信頼が確保される。さらに、社会の一構成員として地域との共生やSDGs、環境への影響等に配慮した行動を進めることによって、地域や社会からの信頼を獲得していくことも重要である。加えて、今後の市場経営においては、「東京市場としてのブランド」を確立していくことがこれまで以上に重要となるが、「ブランド」もまた信頼を積み重ねることによって、はじめて確立できる。

そこで、本指針では、「結び」と「信頼」という2つの概念を、全体を貫く基軸として位置付け、この基本的考え方の下で、全体の体系を整理していく。

＜市場の機能の本質的な要素＞



2 中央卸売市場の現状

(1) 市場取引の状況

- 近年、人口減少や少子高齢化の進展に伴い食料消費が減少するとともに、産地と量販店等の直接取引の増加など生鮮品等の流通チャネルの多元化や、加工品を含む生鮮品等の輸入量の増加等により、卸売市場経由率は、長期的に低下傾向にある。
- また、中央卸売市場の取扱数量・取扱金額は、おおむね昭和50年代後半から平成初期にピークを迎え、その後は、減少傾向で推移している。

(2) 施設整備の状況

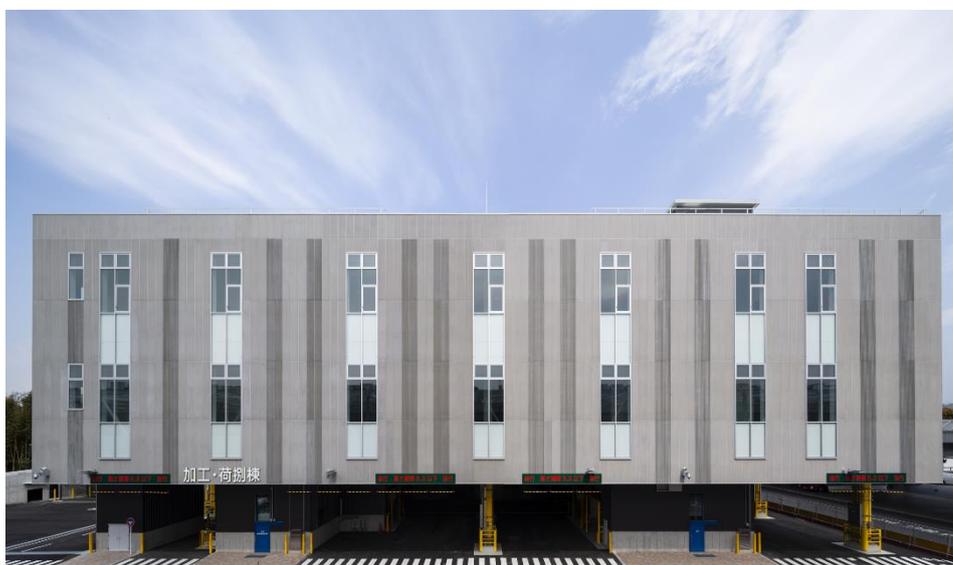
- 都では、これまで10次にわたり「東京都卸売市場整備計画」を策定し、施設整備を推進してきた。
- 第10次整備計画では、卸売市場として最低限求められる機能の確保や老朽化施設の維持更新、省エネルギー・地球温暖化対策の推進のために必要な施設整備については、東京都が主体となり、計画的に実施するとともに、品質・衛生管理の高度化、多様なニーズへの対応等の時代の要請に応えるための取組については、各市場の特性に応じて戦略的に機能強化を図っていくべきものであり、東京都と市場業者の適切な役割分担の下で実施することとしている。

■ 第10次整備計画の計画期間中に整備した主な施設

豊洲市場（平成30（2018）年10月11日開場）



大田市場 加工・荷捌棟（令和元（2019）年6月供用開始）



(3) 中央卸売市場会計の現状

- 東京都中央卸売市場会計は、都内に11ある中央卸売市場全体の経営状況をまとめた会計で、地方公営企業法（昭和27年法律第292号）を一部適用し、独立採算を原則に運営している。
- 市場運営に要する経費は、市場施設の使用料や、一般会計からの繰入金などを財源としており、施設の整備等に係る経費は、企業債収入や内部資金による補填などを財源としている。
- 現時点においては、資金の面では今後約50年間の事業継続性を確保できる見込みである。
- 一方、経常収支は、東京都中央卸売市場使用料算定要領に基づく使用料改定が最後に行われた平成12年度以降、平成27年度まではおおむね収支均衡で推移してきたが、豊洲市場の減価償却費等の影響により、今後は大幅な赤字で推移する見込みである。

3 中央卸売市場が目指すべき方向性

(1) これからの中央卸売市場の目指すべき姿

ア 都の中央卸売市場に求められるもの

- 中央卸売市場の機能の本質的な要素である「結び」と「信頼」は、市場機能全体に通底する概念であるが、食品流通の中核的な拠点である市場機能は多岐にわたる。
- 流通拠点である中央卸売市場には、リアルの生鮮品等を取り扱う物流や、主として決済機能をつかさどる商流といった流れがある。
- これらの流れに即して、集荷・分荷、価格形成、代金決済といった機能が果たされているほか、近年では、消費者ニーズの多様化・多面化等を受けて、加工をはじめとした生鮮品等の付加価値を高める機能も求められている。
- 加えて、市場もまた社会の一構成員であると捉えたとき、廃棄物削減等の環境配慮やSDGsをはじめとした社会の持続可能性への貢献といった、多面的な機能を発揮することも必要である。
- これからの都の中央卸売市場は、以下の機能を発揮していく必要がある。

① 基幹的なインフラとしての中核となる機能

- ・ 集荷・分荷、価格形成、代金決済など、生鮮品等流通の効率化や安定性の確保を図る上で不可欠な機能
- ・ 誰もが安心して取引に参加できる、公正な取引の場としての機能
- ・ 品質管理・衛生管理を的確に行うことにより、安全で安心な商品を供給する機能
- ・ 多様な品揃えの商品を供給することによって、食文化や潤いのある生活の実現を支える機能

- 自然災害や感染症の拡大といった危機的な事態が発生した場合においても、需給の調整や安定的に商品を生供給する機能
- 大消費地である東京都や首都圏を抱える市場として、全国の価格形成の指標となる「建値市場」としての機能や、他市場への転配送といった機能 など

② 生鮮品等流通において、その付加価値を高める機能

- 多様化する実需者や消費者のニーズに適切に応えるための加工機能
- 海外輸出等の推進による販路の開拓や拡大等を図ることで、生鮮品等流通に係る産業を振興し、関係者を支える機能 など

③ 多様な社会的役割を果たす機能

- 流通過程においてSDGsに配慮した取引等を推進することで、持続可能な社会の実現に寄与する機能
- 廃棄物の削減やエネルギー利用の効率化など、環境に配慮した事業活動を展開することで、環境負荷を低減する機能
- 地域社会との共生や働き方改革、労働環境の改善などを推進することで、社会において求められる役割や責任を果たす機能 など

○ なお、中央卸売市場の機能は、上記の①～③に収められるが、とりわけ①に掲げる機能がその中核をなすものに当たる。

○ この機能が「核」としてあるからこそ、市場外流通も含めた生鮮品等の流通において、中央卸売市場が、価格形成や安定供給といった大きな役割を果たしており、生産者や消費者にとって、市場の存在が、最終的な「よりどころ」として欠くべからざるものとして機能している。

○ この機能が、中央卸売市場を「基幹的なインフラ」として定義付けるものである。

イ 将来の社会の変化が卸売市場に与える影響

- 将来の人口推計では、人口減少や高齢者の増加、労働力人口の減少などが見込まれており、こうした環境変化が、食料需要の減少や働き手の確保への課題となる可能性がある。
- また、自然災害や感染症の拡大など、危機的な事態が発生した場合を見据えて、市場機能の継続性を確保するための手立てをあらかじめ講じておくことが求められる。
- さらに、世帯構成については、単身世帯や共働き世帯の増加が見込まれており、これに伴い加工食品へのニーズの高まりや、中食化の一層の進行が進む可能性がある。
- このほか、ICT²⁾やAI³⁾など先端技術の開発が進むほか、労働力人口の減少に伴ってより効率的な物流へのニーズが高まる可能性があり、こうした背景から、配送先の物流拠点の選択と集中が進むことも見込まれる。
- 一方で、環境への配慮、地域との共生など、卸売市場の果たしている多面的な役割への期待が変わることはなく、こうした期待にしっかりと応えていく必要がある。

ウ コロナ禍を契機として中央卸売市場が展望すべき方向性

- 新型コロナウイルス感染症の拡大は、都民生活や企業活動のほか、社会や人々の価値観にも大きな変化をもたらした。
- 生鮮品等のサプライチェーン⁴⁾にも広範かつ甚大な影響が生じるとともに、とりわけ中央卸売市場においては、基幹的なインフラとして事業継続することの重要性の再認識、非対面・非接触の取引（キャッシュレスやEコマース（電子商取引））など、デジタル化への対応の加速といった動き、変化が見られた。

- こうした動きは、コロナ禍を起因として全てが様変わりしたというものではなく、むしろ、従前から現れていた兆候や課題が、コロナ禍を契機として、より一層浮き彫りとなり、先鋭化したものと考えられる。
- これからの中央卸売市場を展望する上では、コロナ禍によって顕在化・先鋭化したこうした課題に対し、いかに向き合い、乗り越えていくのかを、しっかりと考慮する必要がある。

エ 2040年代の中央卸売市場の姿

- 市場を取り巻く環境が大きく変わる中であっても、都の中央卸売市場が、その重要な使命を将来にわたり果たすことができるよう、これから目指すべき中央卸売市場のあり方を明確化する必要がある。
- 都の中央卸売市場が担う3つの機能を踏まえた上で、今後見込まれる社会の変化を見据えて、将来の中央卸売市場の市場像とその具体的な姿を、以下のとおり整理した。

<中核機能の強化による市場の強靱化>

様々な社会変容がもたらす取引環境の変化に柔軟に適応し、自然災害などの事態においても、基幹的なインフラとしての機能を十分に発揮する、強靱な中央卸売市場

(具体的な姿)

- 品質管理・衛生管理の高度化が進み、食の安全を確保し、誰もが安心して消費できる食材を確保する上で、中央卸売市場がそのよりどころとなっている。
- 全国各地から集荷できる強みを生かして、自然災害時における生鮮品等の確保や供給に機動的に対応している。また、感染症の拡大も含めた危機的な事態への万全な備えが講じられ、「止まらない」中央卸売市場が実現できている。
- 周辺市場との間に効率的な物流網が構築され、市場間ネットワークの活用により、需給の変動にも柔軟に対応できる体制が強化されている。
- 全国の産地と東京を結び、意欲ある市場業者による創意工夫や生鮮品等の活発な取引を通じて経済的に支え合い、日本の一次産業を下支えする役割を果たしている。
- 卸売場や荷捌き場、低温施設など、卸売市場の基盤となる施設の整備が着実に進んでいる。また、高度通信環境基盤の下で、先端技術を駆使して物流や作業の効率化が進み、市場業者が生き生きと働いている。

■ 中核機能の強化による市場の強靱化



＜最先端技術等による高付加価値なサービスの提供＞

最先端の技術の活用や加工需要への対応の充実等により、物流、商流に関する付加価値の高いサービスを提供する中央卸売市場

（具体的な姿）

- 世代や世帯環境の変化に合わせて、消費者ニーズに即したきめ細やかな品揃えを提供するとともに、加工需要にも的確に対応することなどにより、都民の消費生活の変化に即して、その機能を発揮している。
- 市場ブランドが確立され、取り扱う商品の付加価値の向上に寄与するとともに、これらを踏まえて低温施設等の施設整備が着実に進んでいる。
- 市場における取引情報や決済機能が、ICTなど先端技術を用いて有効に活用されることで、物流のみならず、商流についても、新しいサービスが提供され、より透明性が高く、公正かつ迅速・確実な取引ができる環境となっている。
- 卸売市場に集まる多様な情報をビッグデータ⁵⁾として各流通主体と共有することにより、AIを活用した需給予測に基づくスマートフードチェーン⁶⁾を構築し、産地の生産体制の効率化など、新たな価値を創出している。
- 国内のみならず世界から多様な食材を集め、世界各国の多様な食を楽しみ、洗練された食文化を支える「世界の台所」としての役割を果たしている。
- 多様な食材の魅力や豊かな食文化などを世界や地域に発信する情報拠点としての機能を発揮している。

■ 最先端技術等による高付加価値なサービスの提供



＜多様な社会的役割の発揮＞

多様な社会的要請に応えて、多面的な役割を果たす中央卸売市場

（具体的な姿）

- SDGsなど流通過程において社会的な要請に応えるとともに、こうした情報を出荷者・実需者・消費者にも的確に発信し、持続可能な社会の実現に向けた取組を促進している。
- LED照明の普及・太陽光発電などによるエネルギー使用量の削減や、食品ロス削減、廃棄物のリサイクル推進など、環境に配慮した取組を推進することで、社会全体における環境負荷の低減に貢献している。
- 食育・花育などをはじめとした地域住民との交流活動の促進や市場からの積極的な情報発信などにより、地域との強固な信頼関係が構築され、地域と共生した卸売市場が実現されている。
- 労働環境の整備や働き方改革が推進され、多様な人材が、その個性と能力を十分に発揮して、生き生きと活躍できる魅力的な職場となっている。

■ 多様な社会的役割の発揮



環境問題への
取組

エネルギー使用量の削減、食品ロスの削減、廃棄物のリサイクル推進など環境負荷を低減している



地域社会との
共生

食育・花育や情報発信など地域住民との関係構築などを通じて、地域と共生した市場が実現している



働き方改革
ダイバーシティ

労働環境の改善や働き方改革が推進され、多様な人材がその個性と能力を十分に発揮して生き生きと活躍できている



オ 持続可能な市場経営の実現

- エで掲げた2040年代の中央卸売市場の姿を具現化する上では、しっかりとした経営基盤を築き上げることが不可欠である。
- このため、市場会計の現状と課題をしっかりと検証し、これを踏まえて、徹底した内部努力等により強固で弾力的な財務基盤を確立していく。
- その上で、強さとしなやかさを兼ね備えた財務基盤に裏打ちされた、将来にわたり持続可能な市場経営を実現していく。

(2) 市場経営が目指す中長期的な取組の方向性

- 将来の中央卸売市場の姿と持続可能な市場経営の双方を実現していくことが重要であり、この観点に立って、今後の市場経営が目指す取組について、以下の7つの方向性として整理した。
- 今後、この方向性に基づく具体的な取組について、経営計画（仮称）として取りまとめた上で、計画的に推進していく。
- これらの取組を進めるに当たっては、都と市場業者が、目指すべき将来像を共有した上で、相互に連携協力して取り組んでいく必要があり、今後も市場業界の理解と協力を得て、都民生活の幸せの実現に、確かに貢献できる市場づくりを進めていく。

<これからの市場経営が目指す7つの方向性>

- ①生鮮品等流通の基幹的なインフラとしての機能の強靱化
- ②市場取引の活性化に向けた取組の強化
- ③中央卸売市場におけるネットワークの形成
- ④市場施設の計画的な維持更新
- ⑤サステナブル経営の推進
- ⑥市場運営における民間経営手法の効果的な活用
- ⑦強固で弾力的な財務基盤の確保

<本指針の体系>

<目指すべきゴール>

中央卸売市場が、その使命を踏まえ、持てる機能を十全に発揮することで、都民生活の幸せを実現する。

市場の機能の本質的な要素を強化し、新たな卸売市場を実現

結びの強化

信頼の確立

【2040年代の中央卸売市場の姿】

中核機能の強化による市場の強靱化

最先端技術等による高付加価値なサービスの提供

多様な社会的役割の発揮

【持続可能な市場経営の実現】

徹底した内部努力等により、強固で弾力的な財務基盤を確立し、これに裏打ちされた将来にわたり持続可能な市場経営を実現する。

<今後の取組の方向性>

1 生鮮品等流通の基幹的なインフラとしての機能の強靱化

2 市場取引の活性化に向けた取組の強化

3 中央卸売市場におけるネットワークの形成

4 市場施設の計画的な維持更新

5 サステナブル経営の推進

6 市場運営における民間経営手法の効果的な活用

7 強固で弾力的な財務基盤の確保

これからの市場経営が目指す7つの方向性

＜方向性1＞ 生鮮品等流通の基幹的なインフラとしての機能の強靱化

＜趣旨・ねらい＞

【生鮮品等流通の大動脈として、中核となる機能をより太く】

- 生鮮品等の円滑で安定的な供給を確保するため、集分荷機能・価格形成機能・代金決済機能・情報受発信機能、さらには、品質衛生管理機能など、サプライチェーンにおける基幹的なインフラとして、中核となる流通機能を強化していく。

【様々なリスクを乗り越え、中核機能を提供し続ける】

- 将来的な人口減少等に伴う生産や消費における環境変化、首都直下型地震や気候変動の影響に伴う異常気象といった災害や、新型コロナウイルス等の新興感染症など、様々なリスクに直面する中であっても、中核となる機能の継続性を確保するため、頑健性としなやかさ（レジリエンス）を備えた中央卸売市場を実現していく。

■ 生鮮品等流通の基幹的なインフラとしての機能の強靱化

中央卸売市場における中核機能の継続性の確保 ＜生鮮品等流通の大動脈として、様々なリスクを乗り越え、機能し続ける＞

強く・太く・しなやかに

市場機構の強靱化

- 公平・公正な取引の実現
- 品質衛生管理による安全・安心（HACCP対応等）
- BCP（事業継続計画）の策定・更新（大規模災害・感染症）
- 互いに連携・補完する市場間ネットワーク機能の活用

サプライチェーンでの結びつき強化

- 産地からの集荷力強化
- 実需者への販売力強化（市場業者によるリテールサポート）
- 円滑かつ確な代金決済機能の確保
- サプライチェーン全体での情報共有化

担い手（市場業者）の経営体質強化

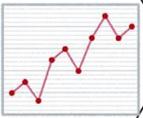
- 社会経済環境の変化に柔軟に対応できる経営体質強化
- 都による経営指導の強化、事業承継等
- 専門家による経営相談・経営力強化に向けたサポート

＜今後の取組の方向性＞

1 市場流通に対する信頼性の更なる向上（市場機構の強靱化）

- 取引実態を適切に把握するとともに、卸売市場法（昭和46年法律第35号）や東京都中央卸売市場条例（昭和46年東京都条例第144号）に基づいた取引ルールの遵守の徹底を図り、市場取引に対する信頼性をさらに向上させるため、取引参加者に対する指導監督を適切に実施するとともに、取引情報等の透明性確保などを通じて、公平かつ公正な取引環境を確保していく。
- 食品衛生法（昭和22年法律第233号）の改正により義務付けられたHACCP⁷⁾に沿った衛生管理への対応やISO⁸⁾やFSSC⁹⁾などの国際規格への適合など、生鮮品等流通における安全・安心をマネジメントすることにより、市場に流通する商品に対する信頼を保持していくため、品質衛生管理の徹底・強化を図っていく。
- 都と市場業者による適切な役割分担の下で、低温施設等や閉鎖型施設の維持・整備を行うことなどにより、生鮮品等の品質を維持するための物流環境を整えていく。

■ 卸売市場の主な機能

<p>集分荷機能</p> 	<p>各地から多種大量の品目を集荷し、実需者のニーズに応じて、必要な品目・量を分荷する機能</p>
<p>価格形成機能</p> 	<p>需給を反映し、迅速かつ公正な評価による透明性の高い価格を形成する機能</p>
<p>代金決済機能</p> 	<p>実需者から販売代金を回収し、出荷者へ迅速かつ確実に決済する機能</p>
<p>情報受発信機能</p> 	<p>生鮮食品の需給状況を収集し、また、市場で形成された価格情報をフードシステムの川上（農水畜産業）・川下（食品小売業・外食産業）に伝達する機能</p>

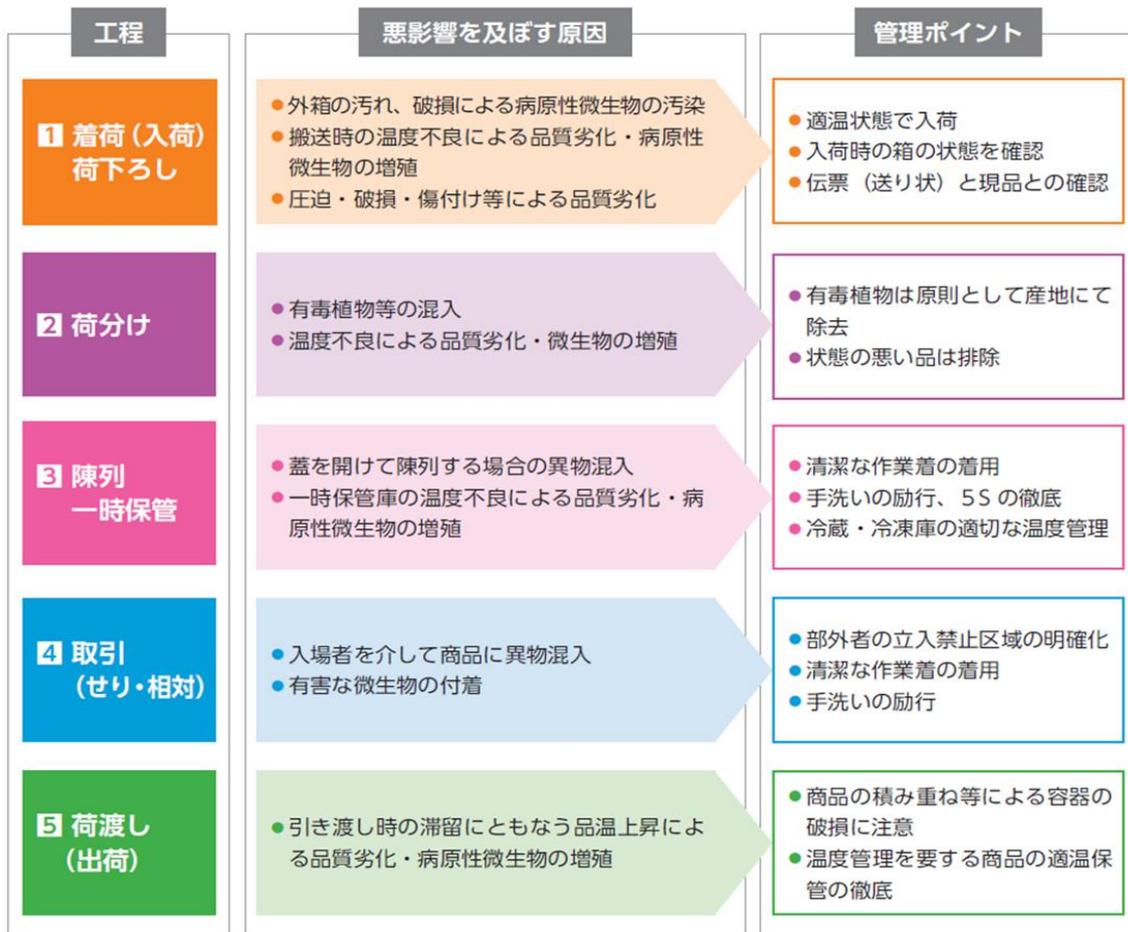
資料：「フードシステム入門－基礎からの食料経済学－（薬師寺哲郎 他編著）」より作成

■ HACCPに沿った衛生管理の例

青果物卸売業の一般的な工程



青果物卸売業の一般的な工程の中で食品に悪影響を及ぼす原因と管理ポイント(例)



資料：(公財)食品等流通合理化促進機構「HACCPの考え方を取り入れた衛生管理のための手引書(青果卸売業)」(令和2年3月)

コラム ～ 市場取引に対する指導監督 ～

中央卸売市場における取引の公正かつ円滑な運営と生鮮品等の効率的な流通を図るため、都は開設者として、取引現場において、取引業務巡回調査、公正取引巡回指導、量目検査などを行っています。



豊洲市場における取引業務巡回調査



大田市場における量目検査

- 自然災害や感染症の拡大などの事態においても、市場運営を継続していくため、開設者である都と市場業者双方において、ハードとソフトの両面から、市場業務に影響を及ぼす様々なリスクを洗い出し、検証する「リスクアセスメント¹⁰⁾」の手法を活用した検証を実施し、様々なリスクに備えた実効性あるBCP（事業継続計画）の策定・見直しを図っていく。また、計画を相互に共有した上で、場内でのシミュレーションや訓練の実施などを通じて、強固な事業継続体制を備えていく。
- 市場間で役割分担をしながら、互いに連携、補完する市場間のネットワークの機能を、様々なリスクに直面した際にも効果的に活用できるよう、そのあり方について検討していく。

■ 首都直下型地震等の大規模被災時における中央卸売市場の主な対応方針

生鮮食料品の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 災害対策本部からの依頼に応じて、市場業者の在庫品等から生鮮食料品を調達
調達物資の輸送	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場業者等の協力を得て、区市町村の地域内輸送拠点等まで輸送・引き渡し
生鮮食料品の流通確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生鮮食料品の円滑な供給の確保のため、市場業者に対し、在庫品の放出を要請するほか、価格の安定を図るため、販売方法の変更や、買出人に対する規制等を実施
緊急輸送ネットワークにおける輸送拠点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生鮮食料品の供給と並行して、緊急輸送の拠点として、市場内におけるスペース等を確保
一時滞在施設	<ul style="list-style-type: none"> ・ 帰宅困難者を一時的に受入れ（食肉市場を除く。）

■ 中央卸売市場における新型コロナウイルス感染症への主な対応方針

市場流通の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 感染拡大期においても、市場機能を維持し、生鮮食料品の安定供給を確保 	
市場関係者の感染拡大防止	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場取引など、多数の関係者による接触が生じる特性を踏まえ、マスクの着用や手指の消毒等予防対策を実施 ・ 感染者が発生した場合、保健所の調査への協力や関係機関への報告、消毒作業等を速やかに実施し、感染拡大を防止 	
風評被害の防止	<ul style="list-style-type: none"> ・ 感染の発生に伴い、市場を経由した生鮮食料品の取引に対する誤解や偏見など、風評被害が生じないように、適切な広報などを実施 	
体制の強化	連絡体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ・ 感染者の発生に備えて、本庁と各市場との連絡要員（リエゾン）をあらかじめ指名するほか、業界団体との連絡体制を構築
	バックアップ体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ・ 都職員が感染した際の市場運営体制への影響に備え、業務応援要員等をあらかじめ確保

2 サプライチェーンにおける結びつきの強化

- 産地に対する商品開発や生産力向上に向けた支援など、消費と生産との架橋となる連携などを通じて、集荷力の向上を図り、様々な局面における調達の安定性を高めていく。
- 実需者のニーズに即した品揃えの確保、効率的な物流や加工・パッケージ需要への対応など、市場業者によるリテールサポート¹¹⁾などを通じて、販売力を向上することにより、最終需要者たる消費者が必要な時に必要な量と品質の生鮮品等を購入できるよう、供給機能を強化していく。
- 市場取引における迅速な支払・入金管理や与信管理など、デジタル技術を活用した円滑かつ的確な代金決済機能の高度化を図ることにより、産地と実需者にとってスムーズで価値ある取引を実現していく。
- 出荷団体や小売業界などサプライチェーンの担い手と相互に連携しながら、生産者や生産方法、流通過程等の商品情報を電子化することにより、情報基盤を通じて、伝達、共有を図っていく。

3 市場取引を担い支える市場業者の経営体質の強化

- 社会経済環境の変化にも柔軟に対応できるよう、市場業者による販路の多角化や市場業者間の連携や事業承継等を通じて、経営体質の強化を図っていく。
- 都は、市場取引の担い手である市場業者に対する検査業務等を通じて、経営指導の強化を図るとともに、経営上の課題解決に向けて、課題に対応した専門家による経営相談を行うなど、経営力強化に向けたサポートを行っていく。

＜方向性2＞ 市場取引の活性化に向けた取組の強化

＜趣旨・ねらい＞

【市場の商流と物流の高度化・効率化を通じて豊富なモノの流れをスムーズに】

- 商流と物流の基盤強化を通じて、高度化・効率化を図ることにより、市場取引の活性化を促していく。

【市場流通の創り出す価値を市場ブランドとして確立】

- 「中央卸売市場としてのブランド」を確立し、その認知度を高めることにより、産地や実需者の市場に対する信頼や、消費者の評価の向上につなげ、市場経営における好循環を生み出していくとともに、市場業者と開設者である都との共通目標として、活性化に向けた機運を高めていく。

＜今後の取組の方向性＞

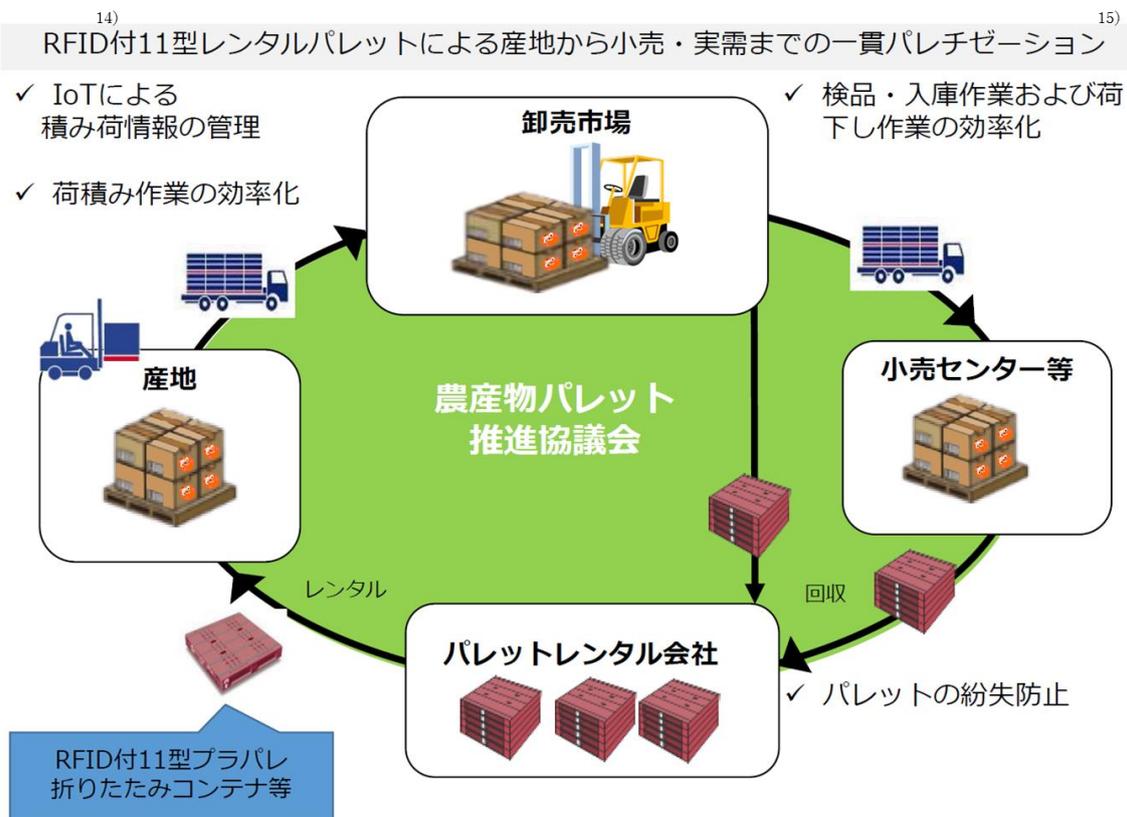
1 商流の高度化・効率化

- 商品や取引の情報等のフォーマットを標準化し、取引の手續とともにデジタル化することにより、集約された情報をビッグデータとして、市場業者自らの経営力強化に活用していく。
- デジタル情報を商品開発や販路開拓に活用できるよう、産地や実需者にフィードバックすることや、物理的・時間的な条件に制約されないせり取引システム等の構築を図っていく。
- 市場取引における円滑な決済に活用できるよう、デジタル化された情報とシステムを活用して、ペーパーレス化やキャッシュレス化を実現する決済プラットフォームの構築を図る。

2 物流の高度化・効率化

- パレット規格や外装の標準化、運用ルールの確立等によるパレット化の推進や、ロボットやIoT¹²⁾など先端技術を活用した自動搬送装置等による場内荷役業務の省力化・自動化等により、物流の効率化を図っていく。
- 産地からの集荷における幹線輸送への集約化やトラックの積載効率の向上、ストックポイント¹³⁾としての市場施設の活用や、市場間のネットワークを生かした混載輸送等の実現などについて、開設者である都と市場業者が一体となって検討を進めるなど、円滑な物流を実現していく。

■ パレット化の推進（青果物流通におけるパレット化の取組）



資料：（一社）農産物パレット推進協議会「農産物パレット推進協議会活動報告」（令和元年11月）

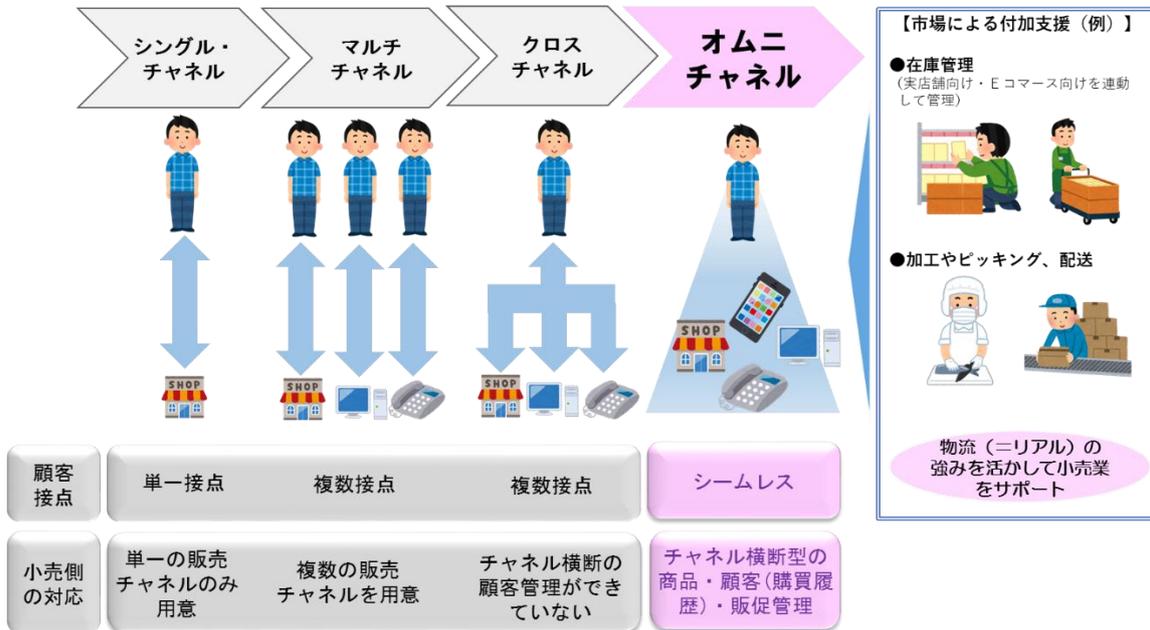
- 低温施設等や閉鎖型施設の維持・整備などによるコールドチェーン¹⁶⁾の確保に加え、国際規格の認証取得やHACCPへの対応など、ハードとソフトの両面から対策を講じることで、物流における品質衛生管理の強化を図っていく。
- 食の簡便化や外部化の進展に伴い、小分け包装や調理の負担を軽減するための食材のキット化・加工処理などのニーズに対応するため、各市場の役割分担に応じた加工・パッケージ機能の強化を図るなど、市場流通における付加価値の向上を図っていく。
- 市場業者が、商物分離や作業時間の分散化、商慣行の見直しなどの取組を通して、業務全体の最適化を図ることにより、市場内の混雑緩和はもとより、多様な働き方や労働者の負担軽減、安全確保等につながるよう、市場における働き方改革を推進していく。

3 多様な消費者ニーズへの対応

- 非接触や非対面へのニーズによるEコマースの増加や内食・中食への志向の高まりを背景とした新たなビジネスの登場、小売業等における実店舗販売とEコマースの融合化（オムニチャネル戦略）など、消費者ニーズに即した多様なチャンネルに対応していくため、市場業者による新たな販路開拓や市場の強みを生かした付加価値が提供できるよう環境の整備を図っていく。
- エシカル消費¹⁷⁾への志向の高まりなどを踏まえ、環境への配慮など社会的課題の解決に取り組む産地に対するアプローチや日本や世界の各地域の特色ある希少性の高い生鮮品等を品揃えすることなどにより、多様な消費者ニーズへの対応を図っていく。

■ オムニチャネル戦略

オムニチャネル戦略：小売業において、リアル（実店舗販売）とネット（Eコマース）など多様なチャネルをシームレスに運用する販売戦略



資料：NRF Mobile Retail INITIATIVE, 「Mobile Retailing Blueprint V2.0.0」より作成

4 市場ブランドの確立

- 市場の活性化を通じて、安全・安心、豊かさといった価値の訴求を図り、市場の利用者や消費者に対してそうした価値を明示し、その提供を続けていくことにより、中央卸売市場としてのブランドの確立を図っていく。
- 市場ブランドの確立を通じて、市場業務全体のQOS（サービスの質）の底上げを図り、市場独自の付加価値が見える化した上で、産地や消費者などサプライチェーン全体に積極的に発信し、認知度を高めていくことで、中央卸売市場に対する更なる信頼を醸成する、ブランド・マネジメントを推進していく。
- 市場業者と開設者である都においても、市場ブランドを共有することにより、市場の活性化に向けて機運を高めていく。

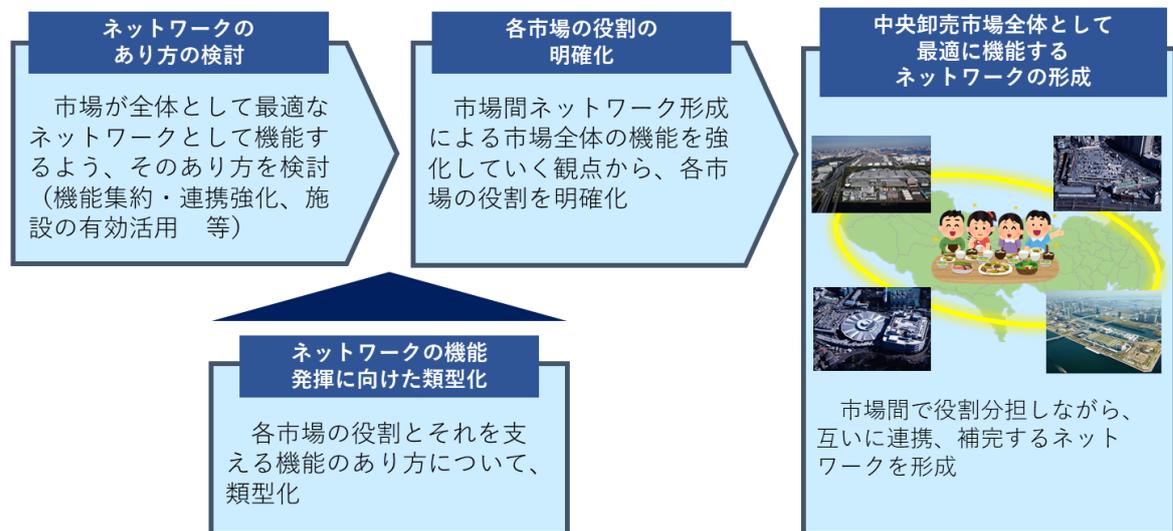
＜方向性3＞ 中央卸売市場におけるネットワークの形成

＜趣旨・ねらい＞

【中央卸売市場全体として最適に機能するネットワークの形成】

- 東京の中央卸売市場全体に求められる機能を全体最適の視点から再定義するとともに、各市場の役割を明確化し、市場間で役割分担をしながら、互いに連携、補完するネットワークを形成していく。

■ 中央卸売市場におけるネットワークの形成



市場類型	主な役割
全国ハブ拠点型市場	<ul style="list-style-type: none"> ○都の生鮮品等流通の中核的拠点としての役割 ○建値形成、他市場への転送や輸出促進に向けた拠点としての役割
地域拠点型市場	<ul style="list-style-type: none"> ○地域の実需者のニーズに的確に対応できる生鮮品等供給の都内各地域の拠点となる役割 ○全国ハブ拠点型市場や近隣市場と連携して集荷
地域密着連携型市場	<ul style="list-style-type: none"> ○他市場と連携を図り、地域に密着したニーズにきめ細かく対応する役割 ○生鮮品等以外の流通機能の提供や施設の複合的利用も可能とする

↑ ネットワークを形成する ↓
連携・補完

＜今後の取組の方向性＞

1 ネットワークのあり方の検討

- 人口の動向や物流の効率化、デジタル化の進展など、今後の生鮮品等の需給環境の変化を見据え、都内や首都圏だけでなく、全国各地への生鮮品等の

供給という役割を担う都の中央卸売市場が全体として最適なネットワークとして機能するよう、そのあり方について検討していく。

- 検討に当たっては、各市場における取扱数量や取扱金額だけでなく、市場の規模や立地、これまで培ってきたサプライチェーンにおける機能や役割なども踏まえ、機能の集約や連携の強化、市場施設の有効活用などを通じて、市場の機能を最大限に発揮できるネットワークの形成を図っていく。

2 ネットワークの機能発揮に向けた各市場の類型化

- 市場間のネットワークにおいて、最大限に機能を発揮することのできる各市場の役割とそれを支える機能のあり方について、以下を基本に類型化する。

<市場類型>

◆全国ハブ拠点型市場

(市場の役割)

- ・ 国内外の広域の産地から大量かつ多様な商品を集荷することにより、品揃えが充実し、特に高品質な商品も扱う。都の生鮮品等流通の中核的拠点としての役割を担うとともに、全国の取引における指標価格（建値）を形成している。
- ・ 多くの取引参加者に販売し、他市場への転送や輸出促進に向けた拠点的な役割を果たす。
- ・ 輸送の集約化を図る拠点として、コールドチェーンに対応した機能を提供する。

(役割を支える主な流通機能)

- ・ 全国的な需給ニーズや建値の形成に重要な役割を果たし、商流機能、物流機能、調達機能、販売機能、加工機能について、高度でかつフルセットで有する。

- さらに、市場が取り扱う農水畜産物等の品質を客観的に測定・可視化し、品質の維持向上を先導し、管理する高度な品質管理（評価・標準化）機能を有し、全国の市場の主導的役割を果たす。
- 販売機能については、全国展開する小売業から中小の小売業まで、さらに外食業など、広くサポートしていく役割を果たす。
- 生鮮品等取引に関する情報等を全国に発信、収集する役割を果たす。

◆地域拠点型市場

（市場の役割）

- 産地からの調達と同時に、全国ハブ拠点型市場や近隣の市場からの転送により集荷し、品揃えが充実した都内各地域における生鮮品等流通の拠点となる役割を担う。
- チェーンストアや外食業のセンターとしての機能など、地域の生鮮品等供給のメインプレイヤーである実需者のニーズに的確に対応できる販路の形成と流通加工サービス等を提供する。

（役割を支える主な流通機能）

- 商流機能、物流機能、調達機能については、自市場で必要な水準を維持すると同時に、他市場との連携等によって機能を補完し、地域の拠点としての機能を果たす。
- 販売機能、加工機能については、地域の需要に見合った機能水準を目指す。販売機能については、地域の小売業、外食業などをサポートしていく役割を果たす。
- 地域と密着した生鮮品等取引に関する情報等の発信、収集も行う。

◆地域密着連携型市場

（市場の役割）

- 全国ハブ拠点型市場や地域拠点型市場とのネットワークの下、集荷や販売面で連携を図り、地産地消の拠点など、地域のニーズにきめ細かく対応

する役割を担う。

- ・ 生鮮品等以外の流通機能の提供や施設の複合的利用も可能とすることにより、地域に密着した中小スーパーや専門小売店、飲食店などのニーズにきめ細かく対応する。

(役割を支える主な流通機能)

- ・ 商流機能、物流機能、調達機能については、他市場との連携等によって地域に密着した市場としての機能を果たす。
- ・ 販売機能、加工機能について、地域の需要に合わせて機能を確保する。
- ・ 地域と密着した生鮮品等取引等に関する情報の発信、収集も行う。
- ・ 販売機能については、地元の小売業、外食業などをサポートしていく役割を果たす。生鮮品等以外の商品も扱うなど、地元実需者が求める機能も付加する。

3 各市場の役割の明確化

- 市場間のネットワーク形成による市場全体の機能を強化していく観点から、市場類型を基本にして各市場の担うべき役割を明確化していく。
- 各市場の役割の明確化に当たっては、市場業者をはじめとするステークホルダーの合意形成を図っていく。

4 各市場の役割を踏まえた整備等の推進

- 市場間のネットワーク形成による市場全体の機能を強化していくに当たり、各市場の担うべき役割をより一層効果的に果たしていくため、機能の連携や再編等も含めて、各市場のあり方を検討していく。
- 市場間のネットワークにおける各市場の担うべき役割を踏まえて、都が実施する市場運営のための各種施策、市場施設の整備を進めていく。

＜方向性4＞ 市場施設の計画的な維持更新

＜趣旨・ねらい＞

【市場施設の特徴を踏まえたアセットマネジメント¹⁸⁾の実施】

- 市場施設の多くは、高度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、施設や設備の老朽化が進んでいる。
- 今後も生鮮品等の流通拠点としての役割を果たしていくためには、限られた予算の制約の中においても施設や設備の維持更新を適時適切に行うとともに、将来の変化にも柔軟に対応できるよう配慮していくことが必要である。
- これまで施設の維持更新を計画的に実施してライフサイクルコスト¹⁹⁾の低減と更新時期の平準化を図る、市場全体のアセットマネジメントの取組は、必ずしも十分でなく、そのため、更新時期や財政負担が一時的に集中することが懸念される。
- 複数の市場を運営する都は、市場施設の特徴を踏まえた予防保全手法の活用などを含め、長期的視点から計画的に維持更新を進めていく。

＜今後の取組の方向性＞

1 市場全体のアセットマネジメントの実施

- 市場類型による各市場の役割を踏まえ、市場全体が結びつきネットワークとしても十分に役割を果たせるよう、アセットマネジメントの実施により、計画的でメリハリのついた施設の維持更新に取り組んでいく。
- 全国ハブ拠点型市場の施設や設備の更新に当たっては、施設規模や取扱数量が多く、コストや社会的影響が大きいいため、更新時期の分散化を図っていく。
- 地域拠点型市場と地域密着連携型市場の施設や設備の更新に当たっては、各市場の役割とネットワークによる結びつきを踏まえ、施設運営や物流の効率化、防災性能といった多様な観点から計画的に維持更新を行っていく。

2 市場の施設特性に沿った計画的な維持更新

○ 市場施設は、主に大きく以下の3つに分けられる

① 取引の中心となる大空間の卸売場、仲卸売場、荷捌き場

② 鮮度維持のための冷蔵・冷凍機や搬送を支える昇降機、それらを動かす電源といった設備機器

③ 市場関係者が入居する事務所

過去15年間の施設改良費は7割以上が設備工事となっており、設備機器の構成率が高い。そのため、設備機器の故障に伴うリスクや重要度に応じて予防と事後保全を使い分け、メリハリある維持更新を実施していく。

また、卸売場や事務所などの建物は、外壁などの仕上げ材の定期点検と改修工事を計画的に行い、劣化を抑制し長寿命化を図る。

○ 市場は、休市日以外は、機能を止めることができないため、施設を使いながらの工事となる。そのため、工事エリアをいくつも分けるなどの段階的な工程となり、工期や仮設コスト等を要する。

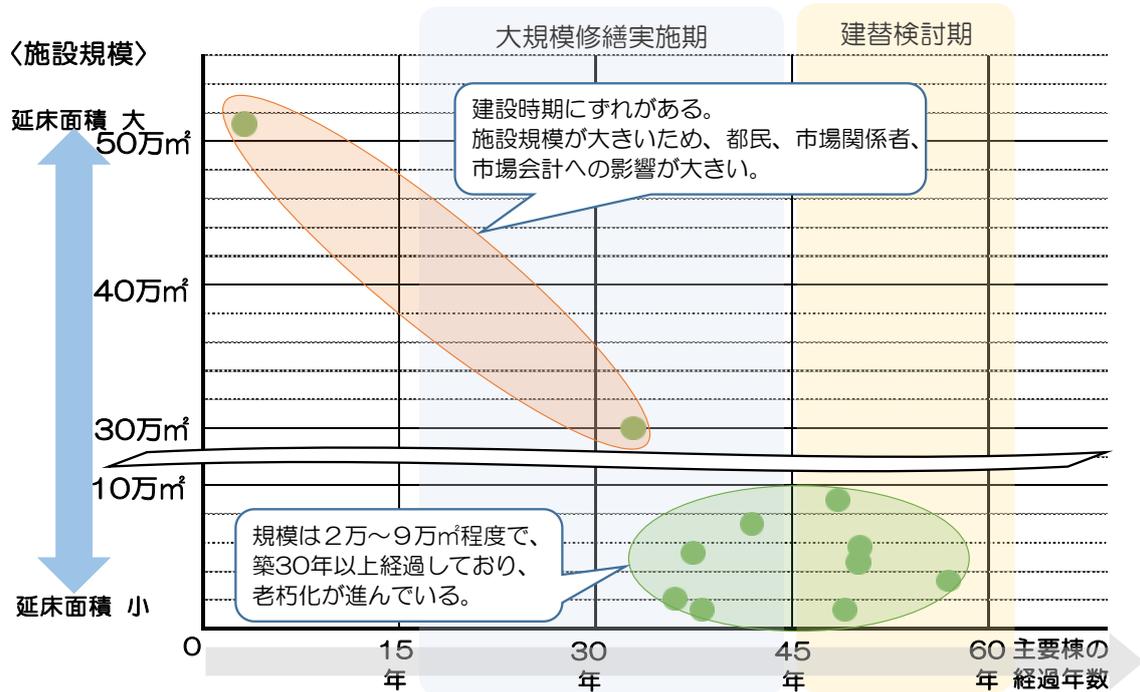
また、増築や改修を続けてきた市場では、狭あい化し場内動線も複雑化しており、市場業界との合意形成にも一定期間を要するという特徴がある。

そのため、大規模な更新工事は中長期的な実施計画を策定し、工事を集約化した上で集中的に実施し、工期やコストの縮減を図っていく。

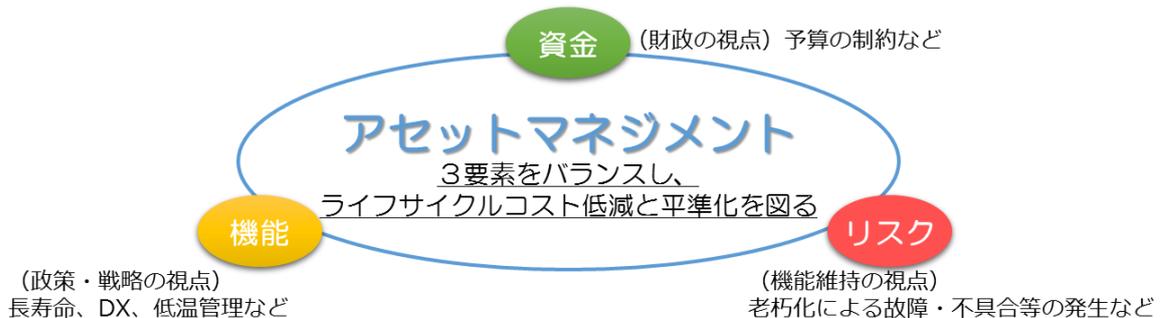
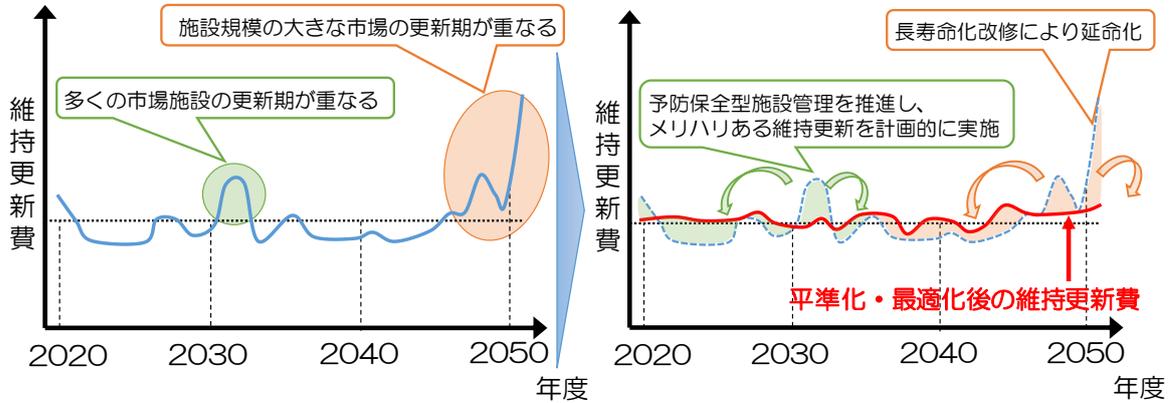
○ 維持更新に当たっては、環境負荷の低減、ユニバーサルデザイン²⁰⁾の更なる推進はもとより、将来の使用形態や利用状況の変化、新たな要求にも柔軟に対応することで、施設の社会的陳腐化を防ぎ、長期的使用に耐え得る施設の整備を進めていく。

さらには、市場におけるDX（デジタルトランスフォーメーション）²¹⁾展開を見据え、施設の冗長性の確保にも配慮していく。

■ 市場施設の現状



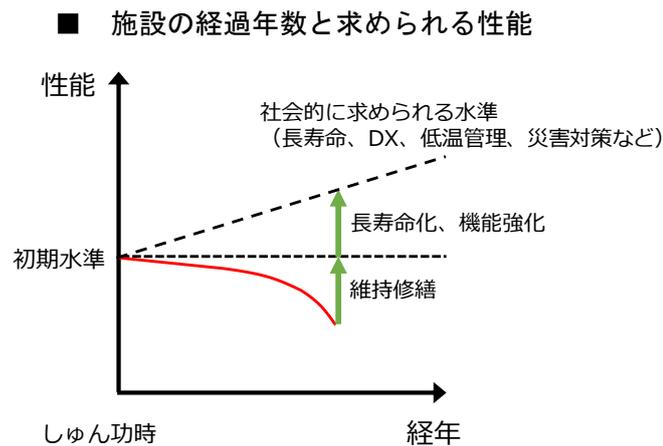
■ アセットマネジメントのイメージ



コラム ～ 施設の維持更新 ～

施設の性能は、使用し始めてから年数を経ることで劣化していきます。劣化が進行することで、不具合や故障等の発生の可能性が高まりますが、維持修繕を行い、劣化により低下した性能を初期水準に戻す日頃の維持管理が重要です。

また、維持更新に当たっては、長寿命化や時代に即した新たな要求など社会的に求められる要求にも柔軟に対応することで、良好なストックを形成していくことが求められています。



3 施設整備における公民の役割分担

- 市場施設の維持更新に当たっては、市場機能を維持する上で必要となる全市場共通の基盤については、都が整備を担う。

また、市場業者が自主的に物流の更なる自動化や効率化を図るための設備投資を行う場合は、ネットワークにおける各市場の役割も踏まえ、手続の弾力的な運用を図ることなどにより整備を促していく。

＜方向性5＞ サステナブル経営の推進

＜趣旨・ねらい＞

【市場の事業運営を通じて、持続可能な社会の実現を目指す】

- 市場の事業運営そのものが、持続可能な社会の実現に寄与する形となるよう、取組を進めていく。
- 中央卸売市場が、地域社会の一員として社会的責任を果たしながら持続的に発展していくサステナブル経営²²⁾を推進する。

＜今後の取組の方向性＞

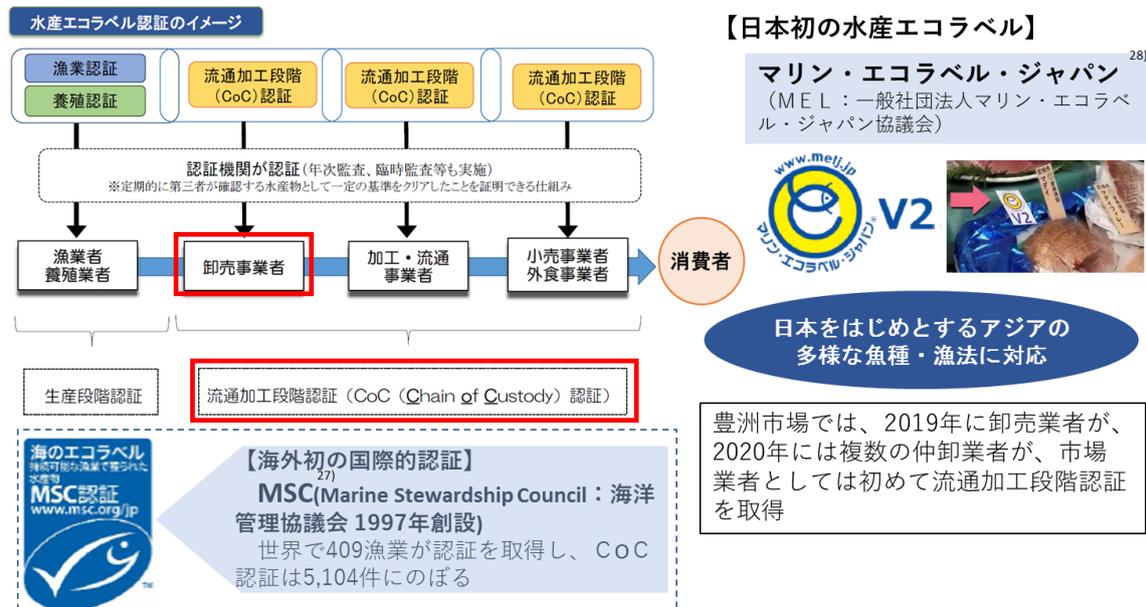
1 環境問題への取組

- 中央卸売市場では、設備や照明など多くのエネルギーを消費していることから、事業に必要なエネルギーの効率的な利用や、太陽光やバイオ発電など再生可能エネルギーの活用によるゼロエミッション²³⁾化、照明器具のLED化、高効率機器の導入、モーダルシフト²⁴⁾など環境負荷の低減に向けて取り組んでいく。
- 低温施設等の維持更新に当たって、GWP（地球温暖化係数）²⁵⁾の低いグリーン冷媒とそれを活用した機器の導入を図っていく。
- 流通過程で使用される発泡スチロールの再資源化など、市場で発生する廃棄物の削減・循環利用を促進していく。
- 産地から集荷した商品を実需者に売り切る取組はもとより、サイズやロットの不揃いなど規格外の生鮮品等に新たな価値を与え、販売に結び付けるなど、卸売市場ならではの強みを生かして、食品ロスの削減を推進していく。
- 水産エコラベル²⁶⁾などの認証の取得、認証商品の取扱推進を図ることにより、持続可能な調達を実現していく。

■ 水産エコラベル認証

水産エコラベルは、生態系や資源の持続性に配慮した方法で漁獲・生産された水産物に対して、消費者が選択的に購入できるように商品にラベルを表示するスキーム。

水産エコラベル認証には、①生産段階認証（漁獲/養殖別）、②流通加工段階認証の2種類があり、卸売市場では、商品の付加価値の向上を図るため、②流通加工段階（CoC）の認証を取得する動きが見られる。



資料：水産庁「水産エコラベルをめぐる状況について」（令和2年7月）等より作成

■ 発泡スチロールの再資源化の取組（豊洲市場）

豊洲市場等では、水産物や青果の梱包に使用する発泡スチロール容器を溶解固化し、容積を小さくした上で、プラスチック製品等の原料として再利用する取組を行っている。

（豊洲市場の例）



2 地域社会との共生

- 市場機能に対する理解の促進や食文化の発信拠点としての役割の実現、生鮮品等購入の場の提供など、地域との関係構築につながる取組を進め、地域社会との共生を図っていく。
- 生鮮品等とそれを取り扱うプロが集まる市場の強みを生かして、食育や花育などに積極的に取り組み、次世代育成に寄与するとともに、都民生活におけるウェルネス※の実現に貢献していく。

※ ウェルネスとは、健康を、身体の側面だけでなくより広義に総合的に捉えた概念であり、積極的な健康行動をとることや、より良く生きるライフスタイルをデザインしていくことなどを表す健康観。

3 働き方改革・ダイバーシティ²⁹⁾の推進

- 市場施設のバリアフリー化やユニバーサルデザイン化など、働きやすい労働環境の整備を進めるとともに、取引時間の分散化や物流の省力化による長時間労働の見直しなど、市場の労働環境の改善を図る。
- 障害者をはじめ、多様な人材がその能力と適性を十分に生かしながら働くことができる雇用の場の創出など、ダイバーシティの推進を図っていく。

■ 地域との関係構築につながる取組の例①（「淀橋市場の日」の取組）

業界団体（新宿淀橋市場協会）が、毎月第3金曜日に「淀橋市場の日」を設定し、季節に応じて、市場が推薦する野菜や果物を専門小売店等に供給（平成20年3月～）



のぼりでPR



希少な江戸東京野菜の販売
(ごせき晩生小松菜・令和2年2月・練馬区)



店頭では消費者に
市場経由を訴求
(練馬区の青果店)

■ 地域との関係構築につながる取組の例②（小学生の市場見学）

中央卸売市場では、市場の機能や役割等への理解促進のため、小学生を対象にした市場見学を実施



せり台を使用して市場の仕組みを
小学生に説明する市場業者
(北足立市場)



せりの際に使用する「手やり※」を
小学生に説明する市場業者
(多摩ニュータウン市場)

※手やり：せり取引の際、買い手がせり人に対して、購入したい品物の値段や数量を指で示すこと。

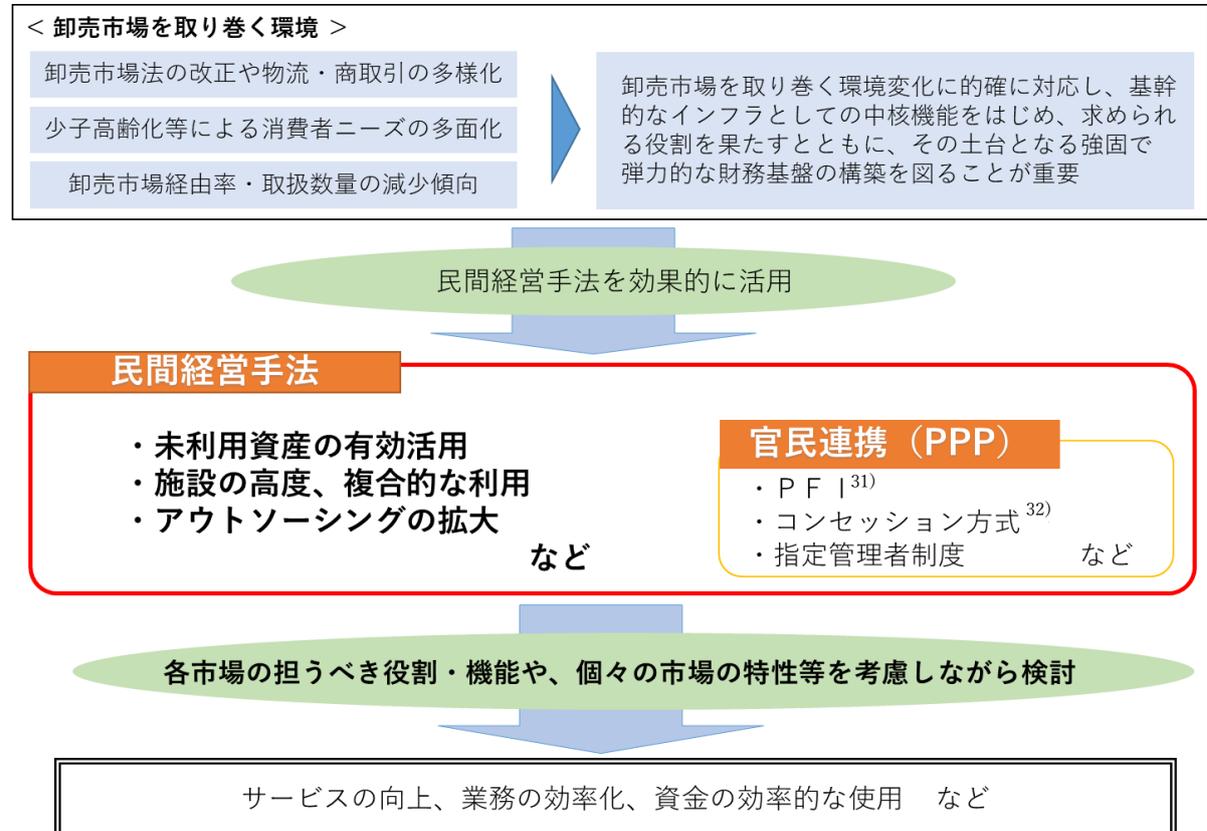
<方向性6> 市場運営における民間経営手法の効果的な活用

<趣旨・ねらい>

【民間経営手法³⁰⁾を効果的に活用】

- 都の中央卸売市場が、卸売市場を取り巻く環境変化に的確に対応し、基幹的なインフラとしての中核機能をはじめ、求められる役割を果たすとともに、その土台となる強固で弾力的な財務基盤の構築を図ることが重要である。
- その実現に向けては、民間の創意工夫や、多様なノウハウ・技術を活用していくことが有用であると考えられる。民間経営手法を効果的に活用し、サービスの質の向上や、資金の効率的な使用、業務の効率化を図ることを検討していく。

■ 民間経営手法の効果的な活用（イメージ）



＜今後の取組の方向性＞

1 民間経営手法の研究・検討

- 民間の創意工夫や新しい風を取り入れ、従来にない柔軟な発想により、市場の活性化や経営改善につなげていくため、民間経営手法のあり方や、導入による効果、導入に当たっての留意点などについて、十分に研究し、都の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検討を行う。
- 官民連携（PPP）³³⁾手法については、その導入検討に当たり、詳細な実態調査（デューデリジェンス）³⁴⁾や実行可能性（フィージビリティ）³⁵⁾調査が必須となる。
- 様々な類型や形態等がある民間経営手法について、幅広く検討していくことができるよう、調査の前提となる、市場別の収支計画や将来の更新投資計画などの材料・情報を整理していく。

2 各市場の特性等を踏まえた民間経営手法の活用 ～ 未利用資産の活用等 ～

- 方向性3で示した各市場の担うべき役割・機能や、個々の市場の特性等を考慮しながら、民間経営手法の対象となり得る市場や、活用する事業の範囲等を精査していく。
- 各市場が有する市場施設のうち、利活用されていない土地・建物等について、民間のノウハウや技術を生かして、物理的・時間的な高度利用や複合的な利用を図るなど、資産の有効活用などの観点から、民間経営手法の効果的な活用可能性を検討していく。

- 例えば、卸売業者が単独で事業を行っている小規模な市場や、市場内で余剰地や不稼働時間があり、収益施設などの併設や施設の複合的で高度な利用等が見込める市場などにおいて、民間の行うような発想・手法を用いて、未利用資産を有効活用していくことなどが想定し得る。また、将来的な卸売市場の施設の整備や大規模更新を契機として、長期的な施設運営を見据えた民間の創意工夫を取り入れることなども含めて検討していく。

3 事業環境や条件等の整備

- 卸売市場は、開設者が設置したフィールドにおいて、市場業者や買出人など、多様なステークホルダーが日々の業務を営んでいるという他の事業にはない特性があり、卸売市場そのものへの知見などを有する主体は多くないと考えられる。
- そのため、卸売市場において、民間経営手法を効果的に活用していくに当たっては、パートナーとしてふさわしい、意欲や能力を持った誠実な事業者を探し出すとともに、積極的に参画することができる環境を整えることが重要である。
- こうしたことから、都として、個々の市場の置かれた状況も勘案しつつ、各種の規制や制限の緩和、財政的な関与なども含め、事業者がそのノウハウを競い合うことができる、適切な事業環境や条件の整備のあり方について検討していく。
- また、実際の導入に当たっては、都と民間事業者と市場業者とが連携し、産地や消費者、地域社会などから広く信頼される、より良い市場を作るという方向性を共有できるよう、中央卸売市場に関わる多様なステークホルダーとも丁寧な議論を積み重ねていく。

- なお、市場の運営そのものに関わる分野について、民間経営手法の活用を検討していく場合には、収支マイナスの事業が簡単にプラスを生み出す事業に生まれ変わるわけではなく、また、全てが直ちに上手くいくわけではないという現実にも真摯に向き合い、都としての適切かつ責任ある関与のあり方について、十分な検討を行う必要がある。

＜方向性7＞ 強固で弾力的な財務基盤の確保

＜趣旨・ねらい＞

【市場機能を持続的に遂行するための土台の強化】

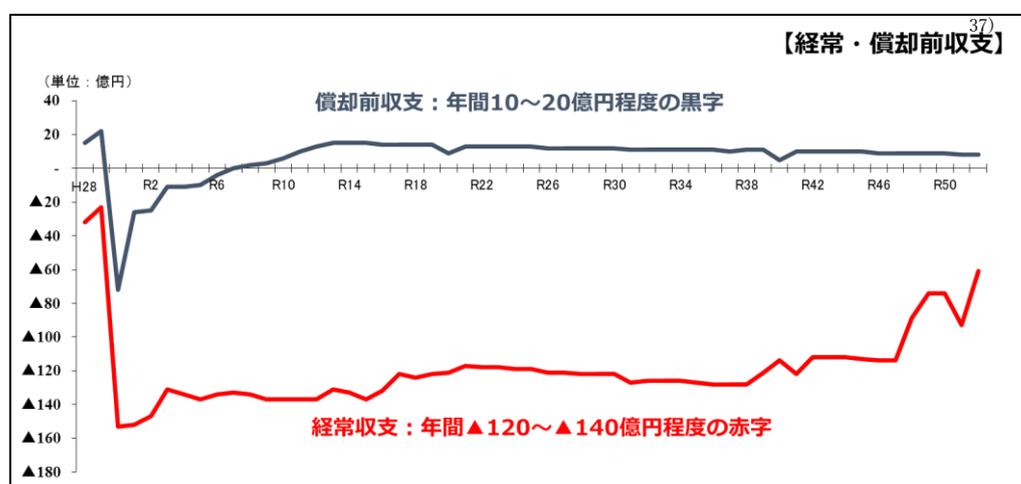
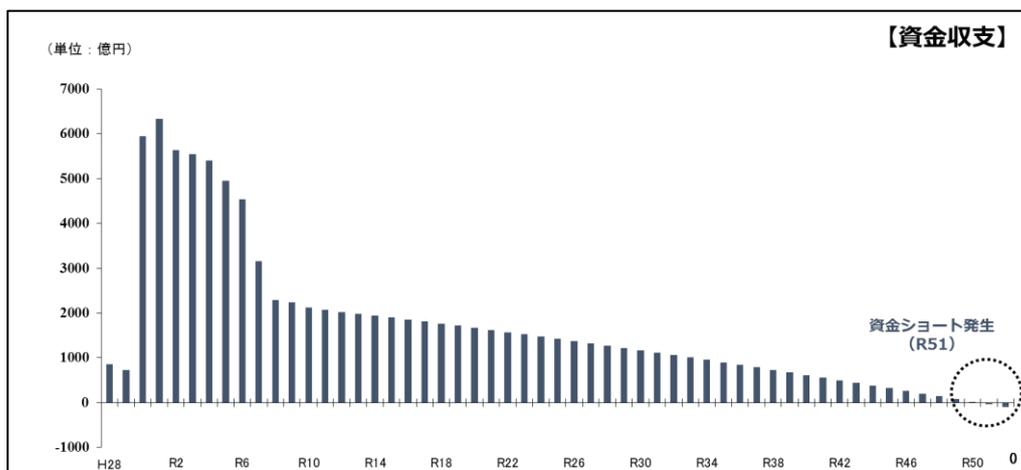
- 中央卸売市場は、平常時においては基幹的なインフラとしての中核となる機能や、生鮮品等の流通において、その付加価値を高める機能など3つの市場機能を、非常時においては基幹的なインフラとしての中核となる機能を持続的に遂行できるよう、「強固で弾力的な財務基盤」を確保する。
- そのため、収支と資金の両面から検討を行い、経常収支³⁶⁾のあるべき水準と備えるべき資金を明確化するとともに、財務体質の改善を通じた経常収支の黒字化に向けて着実に取り組んでいく。

＜今後の取組の方向性＞

1 経常収支の黒字化

- 現時点において、今後の資金収支は約50年間の事業継続性を確保できるものの、経常収支は大幅な赤字で推移する見込みである。
- 今後も必要な事業を着実かつ持続的に実施していくため、経常収支の黒字化を目指して必要な資金を確保していく。
- 達成すべき経常収支の水準については、本指針で示す方向性1から6までの具体的な取組等を踏まえ、今後必要となる資金需要や財源を明らかにした上で、今後策定する経営計画（仮称）の中で示していく。

■ 今後の財政収支見通し（試算）

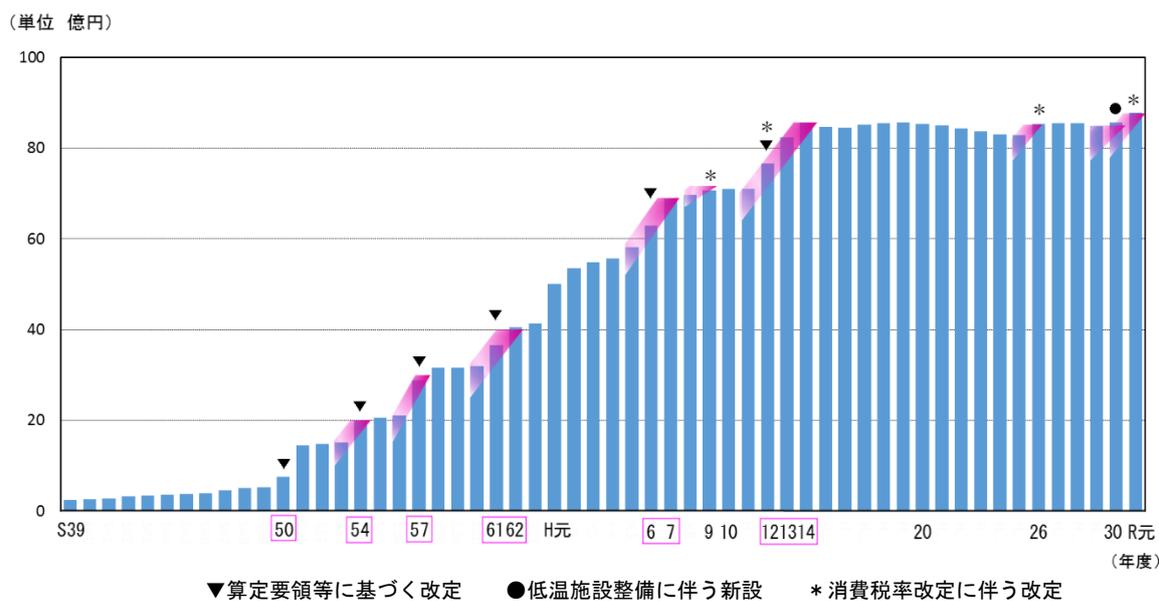


2 経常収支の黒字化に向けた具体的方策の検討

- 事業継続性の確保に向け、当面の経営改善の取組を着実に実施するとともに、更なる取組により経常収支の一層の改善を図っていくため、収支全般にわたり見直しを行っていく。
- 経常収支の黒字化に向けての具体策を検討していくに当たっては、中央卸売市場会計に合った管理会計³⁸⁾の手法を検討し、経営状況等をより精緻に把握・分析していく。

- 民間経営手法の活用も含めた効果的な収支改善策について検討していくとともに、内部努力等によるコスト削減に徹底して取り組み、効率的な執行体制を確保する。
- 現在の市場施設の利用状況は、不稼働エリアが一定規模存在しており、既存施設の有効活用による増収を図るため、既存事業者の事業拡大や新規参入の促進など、市場業者による積極的な利用を促していく。
- また、施設利用の物理的・時間的な高度化など、市場業者以外の利用についても検討を行い、収入の多様化を図っていく。
- 市場使用料については、これまで外部有識者等を委員とする検討会などで、総括原価方式³⁹⁾など市場使用料のあり方等について随時検討を行い、低温管理に必要な機能を強化するための施設に対する料額設定等は行ってきたが、東京都中央卸売市場使用料算定要領に基づく改定は、平成12年度以降実施していない。
- そのため、現行の使用料について、受益と負担の適正化の視点から改めて検証し、乖離が生じている場合には、使用料のあり方も含めて検討していく。

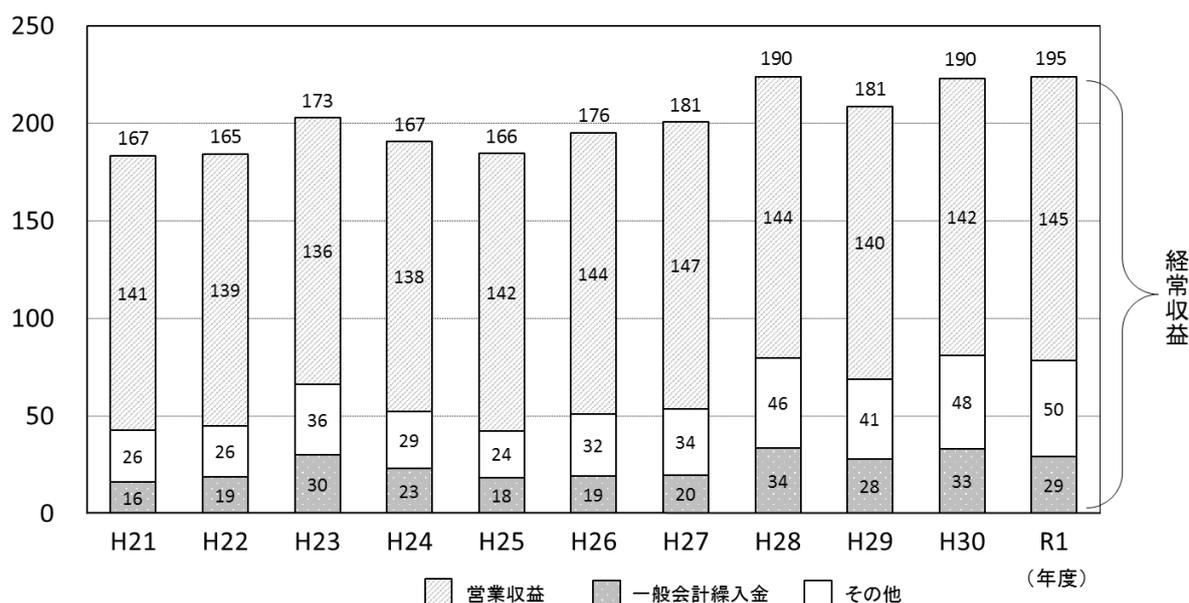
■ 市場使用料（施設使用料）収入の推移及び改定状況



- 一般会計からの繰入れについては、地方公営企業法の規定に則り、現場取引業務の指導監督や経理監査など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、繰入れが行われている。
- 一般会計からの繰入れについては、都民に対する説明責任を果たすことを前提として、例えば災害時対応など、近年の卸売市場を取り巻く社会環境、卸売市場に求められる社会的機能や役割の変化などを踏まえて、検証を行う。

■ 経常収益及び一般会計からの繰入金等の推移

(単位 億円)



4 本指針の具現化に向けて

- 本指針で示した中央卸売市場の将来像等を具現化するため、今後の取組の方向性を踏まえて、具体的な施策を計画的に推進していく必要がある。
- このため、今後の具体的な取組とスケジュールを示す「東京都中央卸売市場経営計画（仮称）」を、令和3年度に策定する。

計画の策定に当たっては、個々の市場の特色を最大限発揮できる環境づくりや、開設者である都と市場関係者との協働の仕組み、計画の定期的な見直しなど、計画の実効性を確保するための方策についても検討していく。
- また、各市場の施設整備等の機会を捉えることで、より早期に、かつ、効率的に実施できる取組については、パイオニアとしてのモデル市場を設定して取り組んでいくなど、時機を逸することなく、効果的な対応を図っていく。
- さらに、市場業者の意欲的な取組への支援や、効率的な業務の遂行に向けたDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進など、直ちに着手すべき取組については、計画策定を待つまでもなく推進していく。
- このほか、中央卸売市場の開設者として、公正な取引環境の確保や基盤となる施設や設備の維持更新、整備といった役割はもとより、市場ブランドの確立に向けたマネジメントなど、多岐にわたる役割をしっかりと果たしていく。
- 新たな時代に即した中央卸売市場を実現するためには、開設者である都と市場関係者が、これまで以上に緊密に連携していく必要がある。本指針に基づく取組の推進に当たっては、市場関係者の理解と協力を得られるよう、丁寧な調整を積み重ねながら取り組んでいく。
- 都としては、都民生活の幸せに貢献できる、新たな中央卸売市場を実現できるよう、様々なステークホルダーとの連携の下、必要な取組を着実に推進していく。

参 考 资 料

1 中央卸売市場一覧

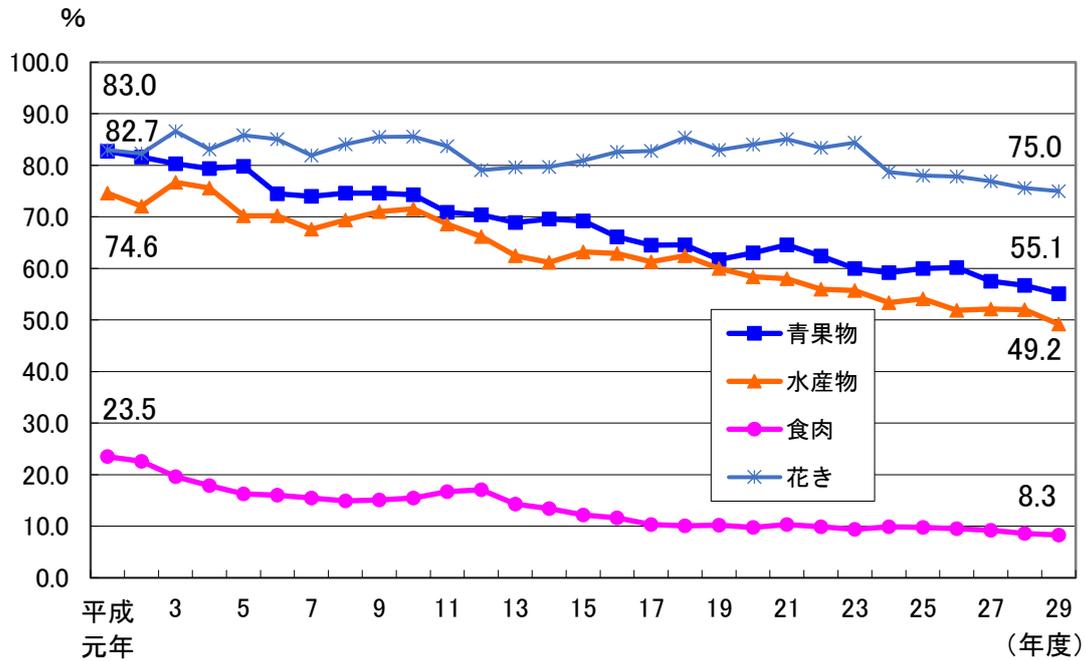
(令和2年4月1日現在)

名称	所在地	敷地面積 (㎡)	建物面積 (㎡)	令和元年 1日当たり 取扱数量	令和元年 1日当たり 取扱金額 (百万円)
豊洲市場	江東区豊洲6-6-1	354,953	519,103	水産 1,342 t 青果 997 t	水産 1,540 青果 332
食肉市場 (と場を含む。)	港区港南2-7-19	64,108	94,379 市場 72,049 と場 22,330	食肉 315 t	食肉 550 (副生物を含む)
大田市場	大田区東海3-2-1 ただし、花きは 大田区東海2-2-1	386,426	309,863	水産 21 t 青果 3,863 t 花き 256万本	水産 28 青果 1,126 花き 160
豊島市場	豊島区巣鴨5-1-5	23,334	20,190	青果 335 t	青果 75
淀橋市場	新宿区北新宿4-2-1	23,583	39,333	青果 873 t	青果 226
足立市場	足立区千住 橋戸町50	42,675	26,489	水産 54 t	水産 56
板橋市場	板橋区高島平6-1-5	61,232	51,440	青果 430 t 花き 50万本	青果 98 花き 26
世田谷市場	世田谷区大蔵1-4-1	41,482	65,302	青果 139 t 花き 78万本	青果 32 花き 41
北足立市場	足立区入谷6-3-1	61,076	77,823	青果 525 t 花き 52万本	青果 139 花き 24
多摩ニュー タウン市場	多摩市永山7-4	57,153	19,895	青果 93 t	青果 21
葛西市場	江戸川区 臨海町3-4-1	74,515	59,515	青果 456 t 花き 53万本	青果 106 花き 22
全市場計	11市場	1,190,537	1,283,333	水産 1,416 t 青果 7,712 t 食肉 315 t 花き 488万本	水産 1,624 青果 2,156 食肉 550 花き 274

(注) 花きの取扱数量は切花換算。単位未満四捨五入のため合計と内訳の合計とは一致しない場合がある。

2 市場取引等の統計資料

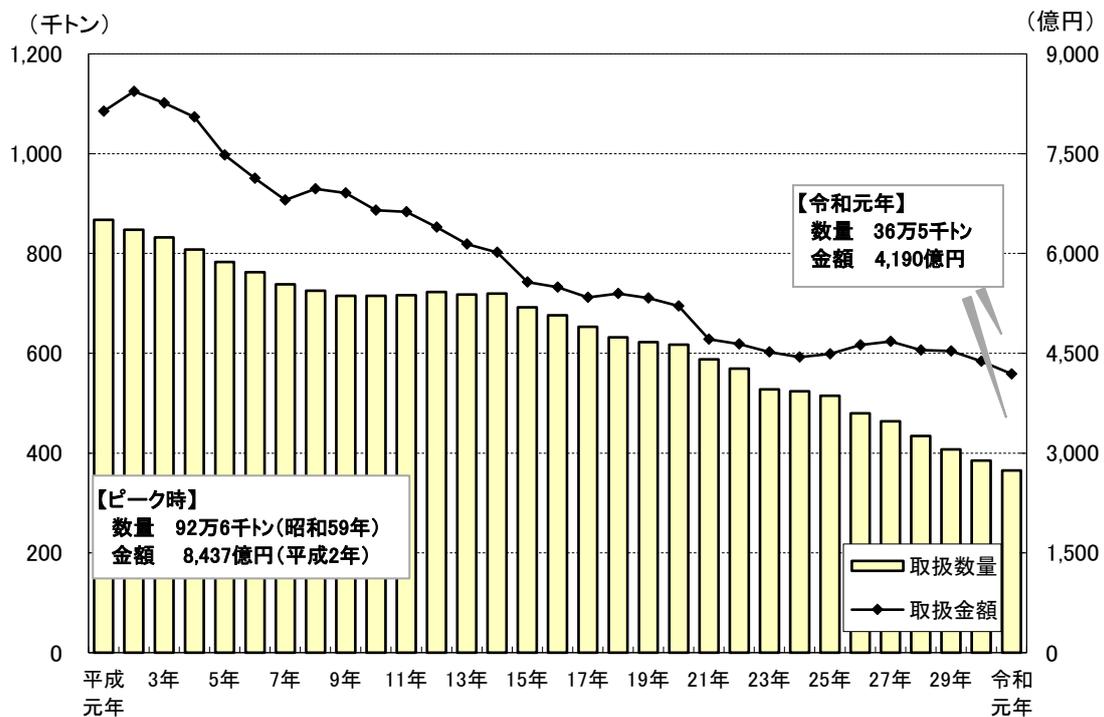
(1) 卸売市場経由率の推移（重量ベース（花きは金額）、推計）（全国）



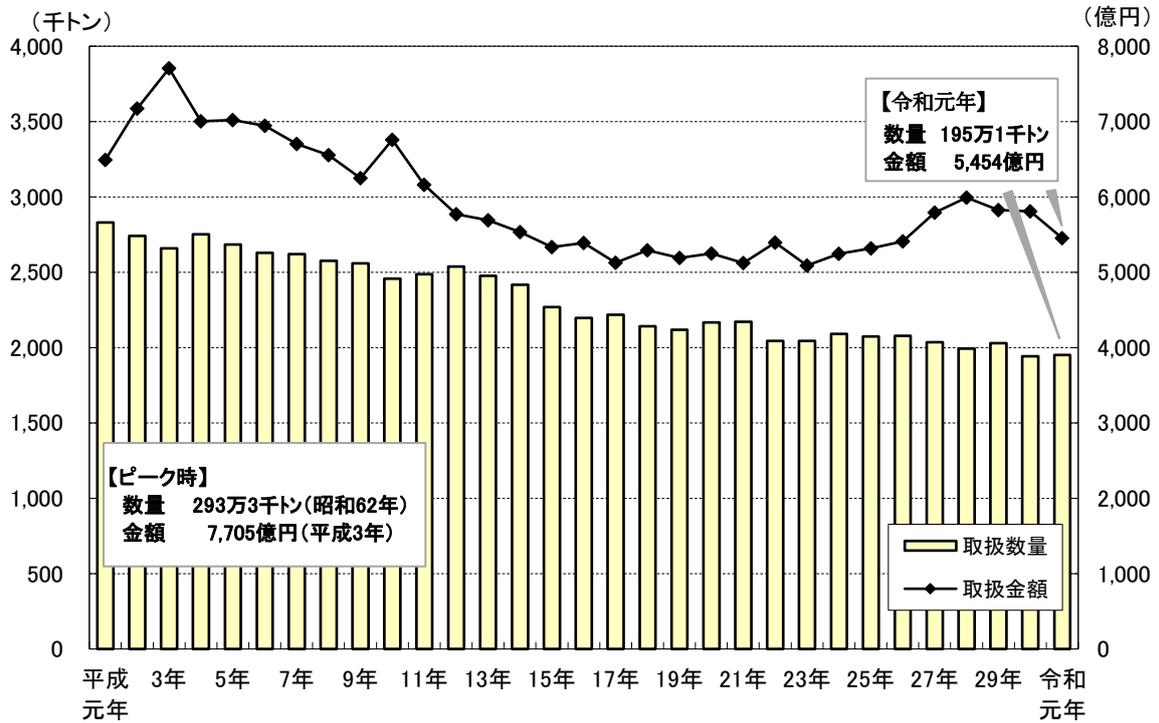
資料：農林水産省「卸売市場データ集」より作成

(2) 中央卸売市場の取扱量等の推移

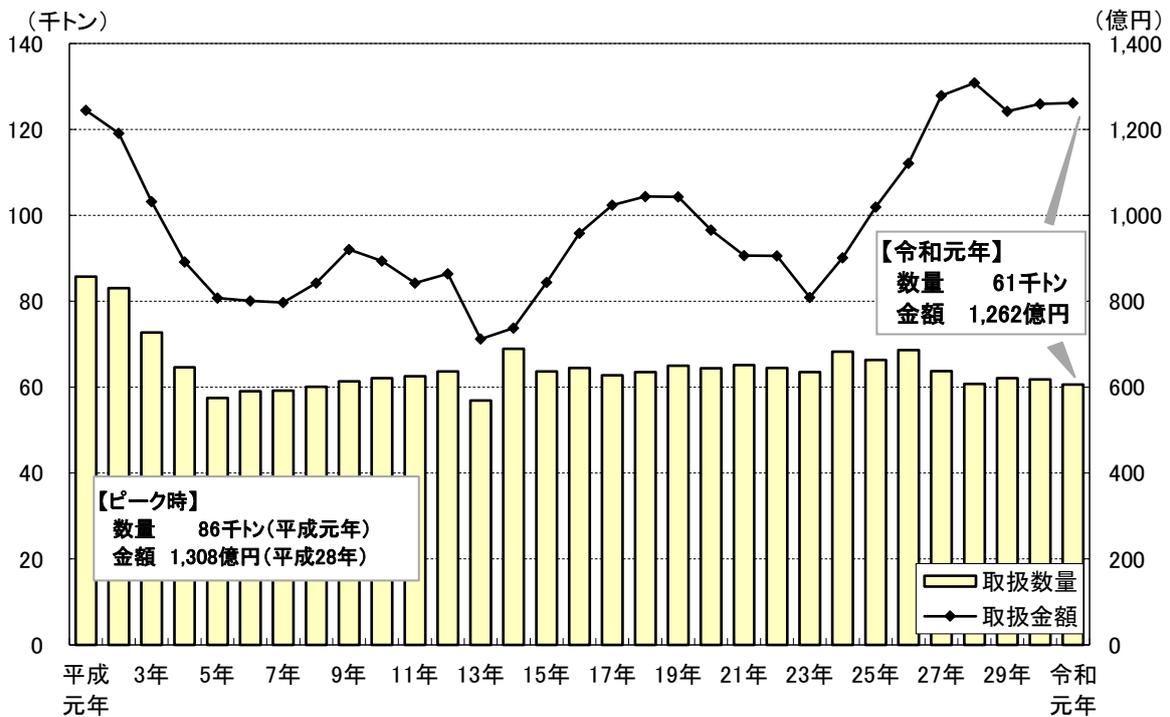
ア 水産物



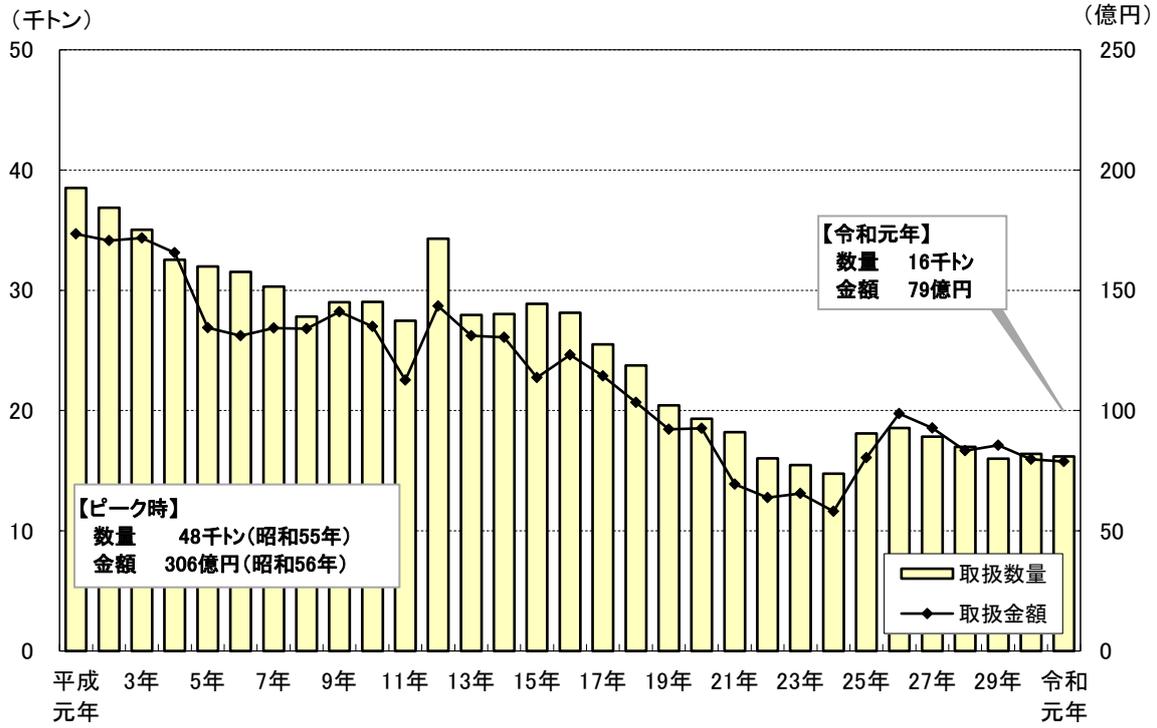
イ 青果物



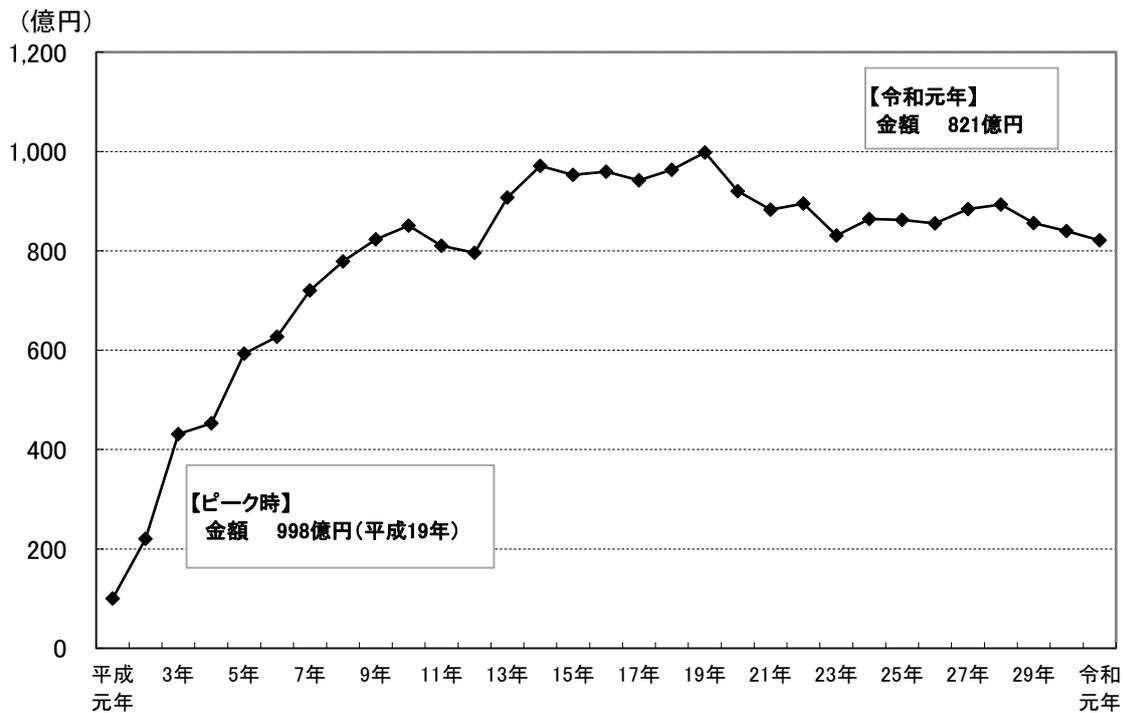
ウ 食肉（牛肉）



工 食肉（豚肉）



オ 花き

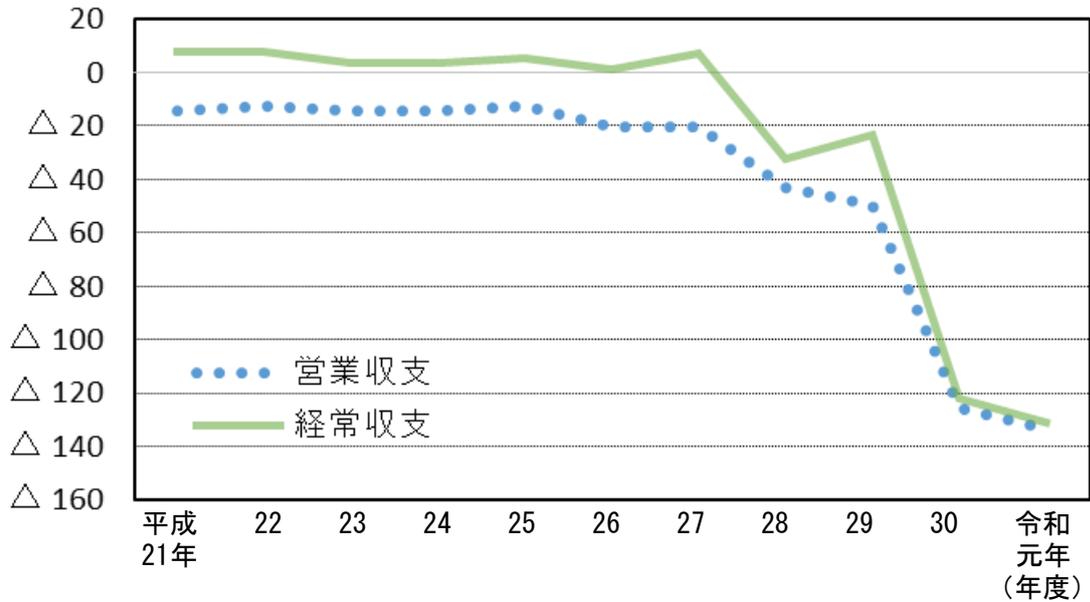


3 中央卸売市場会計の財政状況

(1) 営業収支、経常収支

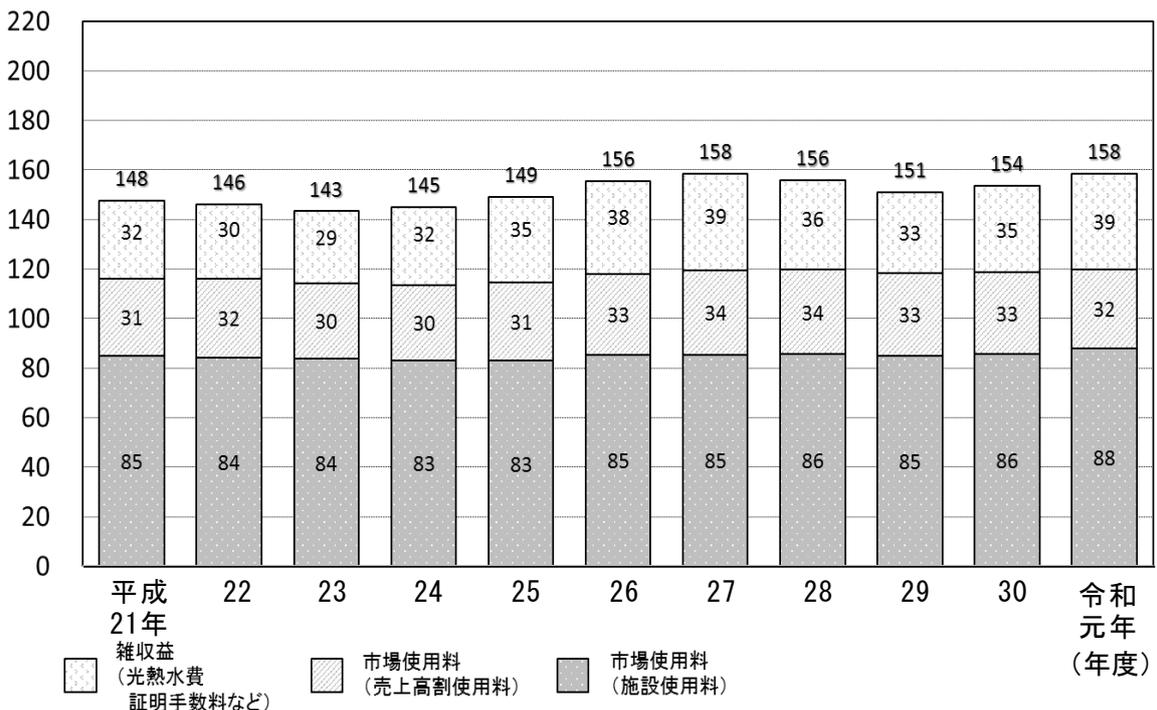
ア 営業収支、経常収支の推移

(単位 億円)



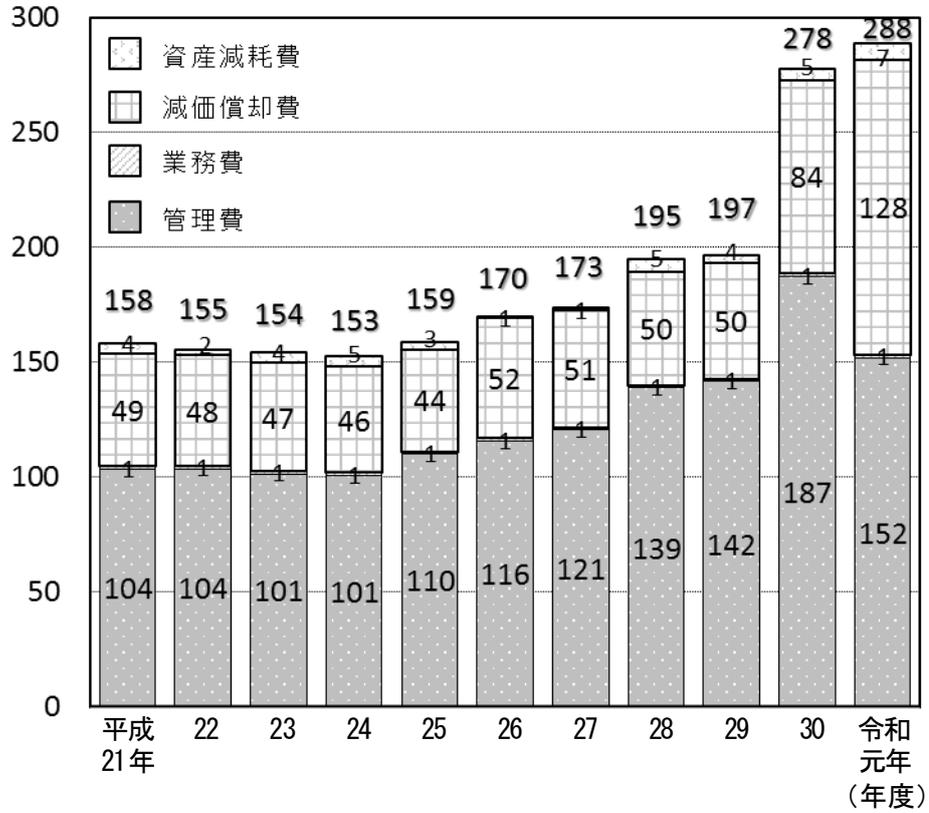
イ 営業収益の推移

(単位 億円)



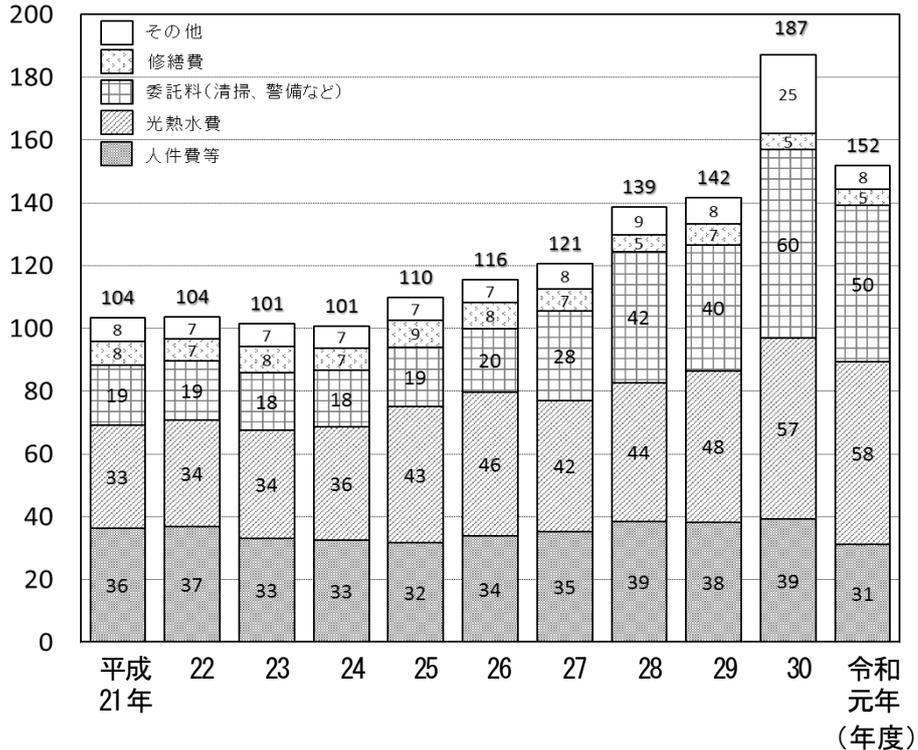
ウ 営業費用内訳の推移

(単位 億円)



エ 管理費内訳の推移

(単位 億円)



才 経常収支の見通し（試算）

（単位 億円）



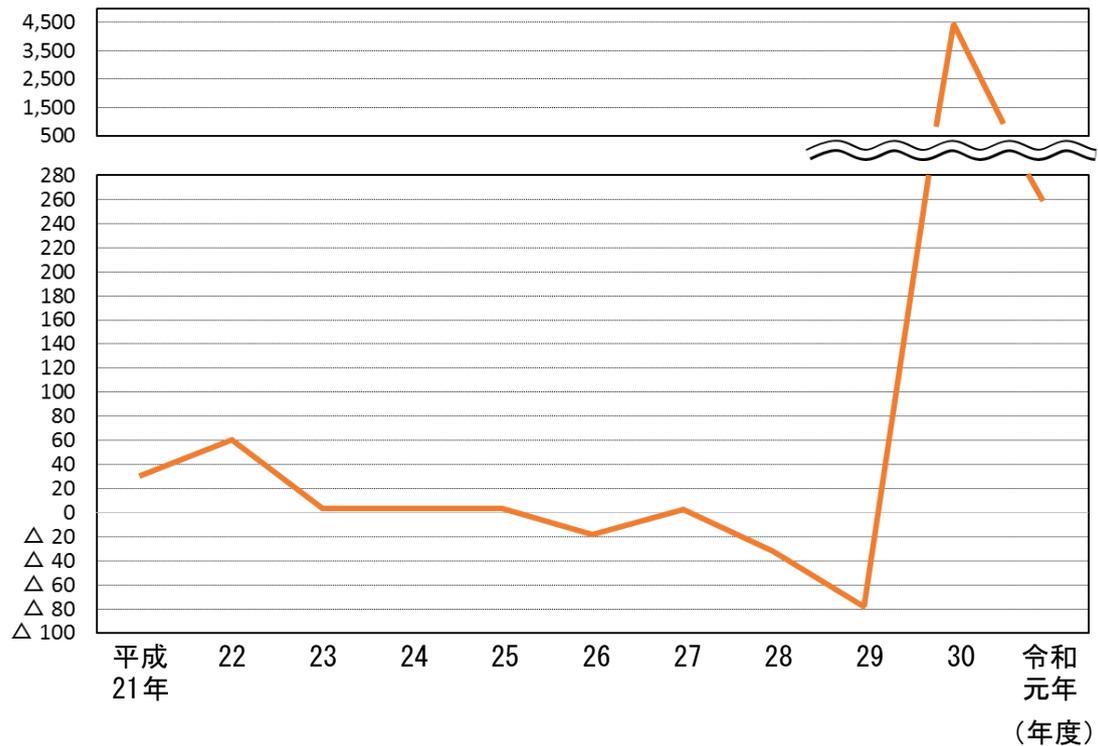
※ 市場移転に関する関係局長会議（平成31年1月23日）
資料を時点更新（令和2年度予算ベース）

（2）当年度収支*

ア 当年度収支の推移

※ 当年度収支は、経常収支に、特別利益を加え、特別損失を差し引いたもので、当該年度の総合的な収支状況を表す。

（単位 億円）



4 用語解説

No.	用語	説明
1	SDGs	Sustainable Development Goals。持続可能な開発目標。2015年9月の国連サミットで採択された2030年を年限とする国際目標。SDGsは持続可能な世界を実現するため「エネルギーをみんなに そしてクリーンに」、「つくる責任つかう責任」、「海の豊かさを守ろう」など、経済・社会・環境にまたがる17のゴールから構成され、先進国を含む全ての国々の共通目標となっている。
2	ICT	Information and Communication Technology。情報処理および情報通信に関連する諸分野における技術・産業・設備・サービスなどの総称。
3	AI	Artificial Intelligence。人工知能。人間の脳が行っている知的な作業をコンピュータで模倣したソフトウェアやシステム。具体的には、人間の使う自然言語を理解したり、論理的な推論を行ったり、経験から学習したりするコンピュータプログラムなどのこと。
4	サプライチェーン	供給連鎖。ある商品が消費者に届くまでの生産者や卸売業者、小売業者など、供給に関わる企業のつながり、一連の流れ。
5	ビッグデータ	ICTの進展により生成・収集・蓄積等が可能・容易になった多種多様のデータの集合のこと。
6	スマートフードチェーン	農林水産業から卸売市場等を経由して消費者に生鮮品等を供給する構造（フードチェーン）において、ICTを活用し、多様化するニーズなどの情報を伝達することで、それに即した生産体制を構築し、商品開発などにフィードバックすることで、情報連携を実現する仕組み。
7	HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point。食品の製造・加工工程のあらゆる段階で発生するおそれのある微生物汚染等の危害をあらかじめ分析し、その結果に基づいて、製造工程のどの段階でどのような対策を講じればより安全な製品を得ることができるかという重要管理点を定め、連続的に監視することにより製品の安全を確保する衛生管理の手法。
8	ISO	International Organization for Standardization。国際標準化機構。ISOでは、製品そのものだけでなく、組織における品質活動や環境活動を管理するための仕組み（マネジメントシステム）に関して、国際規格を制定している。食品安全分野における代表的な規格にはISO22000があり、HACCPの食品衛生管理手法をもとに食品安全のリスクを低減し、安全なフードサプライチェーンの展開を実現する食品安全マネジメントシステムについて定めている。
9	FSSC	Food Safety System Certification。食品安全システム認証。FSSC 22000は、FSSCが、食品安全マネジメントシステムの認証スキームの一つとして、ISO22000の内容を包含して開発した国際規格。

No.	用語	説明
10	リスクアセスメント	どのようなリスク要因があるかを発見し、リスクとして特定した上で、リスクの影響度と発生可能性を踏まえて重要度を算定し、優先順位を付けるプロセス全体のこと。リスクを組織的に管理し、損失等の回避又は低減を図るプロセスであるリスクマネジメントの一環。
11	リテールサポート	小売支援活動。商品の販売を促進するため、取引先の小売店等に対し提案・支援活動を行うこと。商品や価格等に関する情報提供、品揃え提案、販促ツール提供、従業員教育等の方法がある。
12	IoT	Internet of things。コンピュータなどの情報・通信機器だけでなく、世の中に存在する様々な物体（モノ）に通信機能を持たせ、インターネットに接続したり相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うこと。
13	ストックポイント	貨物の輸送において、荷物を一時的に保管したり、輸送を中継したりする機能を持つ保管場所のこと。
14	RFID	Radio Frequency Identification。RFIDタグと呼ばれる媒体に記憶された人やモノの個別情報を、無線通信によって読み書き（データ呼び出し・登録・削除・更新など）をおこなう自動認識システム、及びその技術全般。
15	パレチゼーション	作業効率向上のため、パレット（荷役台）積みそのまま発地から着地まで荷物を取り崩すことなく輸送する方式。
16	コールドチェーン	低温の保持が不可欠な生鮮品等を対象として、生産の現場から消費者までの流通過程で、一貫して低温状態を保持することにより、切れ目のない温度管理を行うこと。
17	エシカル消費	倫理的な消費。人や社会、環境に配慮した消費行動のこと。消費者それぞれが、社会的課題の解決を考慮したり、そうした課題に取り組む事業者を応援しながら消費活動を行うこと。
18	アセットマネジメント	施設の状態を評価し、適切な維持管理を行うとともに、ライフサイクルコストや中長期的な事業量の平準化などを勘案しつつ、計画的かつ効率的に資産を管理する方法。
19	ライフサイクルコスト	建物等の計画・設計・施工から、維持管理、最終的な解体・廃棄までに要する費用の総額のこと。
20	ユニバーサルデザイン	年齢、性別、国籍、個人の能力等に関わらず、はじめからできるだけ多くの人が利用可能なように、建物、空間等をデザインすること。
21	DX デジタルトランスフォー メーション	Digital Transformation。ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させるという概念。狭義では、データやデジタル技術を利用して、製品やサービス、ビジネスモデルの変革を図ることで、競争上の優位性を確立すること。
22	サステナブル経営	従業員、顧客、取引先、株主、非政府組織など様々なステークホルダーと連携し、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、社会的な貢献や責任を果たしながら持続的に成長するという考え方であり、企業の社会的責任（CSR）やSDGsなどを含む概念。

No.	用語	説明
23	ゼロエミッション	持続可能な社会を築くために、省エネ化や再生可能エネルギーの利用によりCO ₂ の排出量を限りなくゼロにしようとする動きのこと。都は、2050年までにCO ₂ 排出実質ゼロに貢献する「ゼロエミッション東京」を実現することを宣言している。
24	モーダルシフト	輸送のモード（方式）を転換すること。具体的には、トラックによる貨物輸送を環境負荷の少ない船又は鉄道に転換すること。
25	GWP 地球温暖化係数	Global Warming Potential。温室効果ガス（二酸化炭素、メタンなど）それぞれの温室効果の程度を示す値で、CO ₂ を1（基準）として、温暖化影響の強さを表す。
26	水産エコラベル	生態系や資源の持続性に配慮した方法で漁獲・生産された水産物に対して、消費者が選択的に購入できるよう商品にラベルを表示する認証スキームのこと。FAO（国連食糧農業機関）水産委員会が採択したガイドラインに沿った取組が行われる。
27	MSC	Marine Stewardship Council。海洋管理協議会。国際的な非営利団体であるMSCが行う水産エコラベル（MSC認証）は、基本的に世界中のどのような漁業も審査対象としており、データの少ない小規模漁業向けの審査方法にも対応。
28	マリン・エコラベル・ジャパン	MEL（一般社団法人マリン・エコラベル・ジャパン協議会）が行う日本発の水産エコラベル。日本をはじめとするアジアの多様な魚種・漁法に対応。
29	ダイバーシティ	Diversity。多様性。ダイバーシティの推進は、多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、価値創造につなげていく取組である。
30	民間経営手法	民間が行うような発想・手法を用いて、行政が業務の効率化等を図る取組。
31	PFI	Private Finance Initiative。民間の資金と経営能力・技術力を活用し、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。
32	コンセッション方式	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に設定する方式。
33	官民連携 PPP	Public Private Partnership。行政が行う各種行政サービスを、行政と民間が連携し、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。
34	デューデリジェンス	資産、法務、財務等の状況に係る詳細な調査を実施すること。
35	フィージビリティ	サービス水準の向上の見込みや、民間の参入意欲等を踏まえた実行・導入可能性。
36	経常収支	経常収益（営業収益と営業外収益の合計）から経常費用（営業費用と営業外費用）を差し引いたもので、当該年度の経営活動の結果を表す。
37	償却前収支	経常収支から、減価償却費（現金支出を伴わない経費）を除いたもので、日常の市場運営に関する実際の収支を表す。
38	管理会計	企業の経営管理に有用な情報を提供するための会計。企業経営上の将来に向けた意思決定に資することを目的としている。

No.	用語	説明
39	総括原価方式	全市場の運営に必要な総経費から、補助金や雑収入など使用料以外の収入の総額を控除し、残額を市場使用料で賄う額とする方式。

