

東京都中央卸売市場経営計画

令和4（2022）年3月

東京都

「東京都中央卸売市場経営計画」の策定に当たって

新型コロナウイルス感染症との闘いが長期にわたり、人々の暮らしや価値観に様々な影響が生じています。少子高齢化・人口減少も、益々加速してきました。世界では、気候変動への危機等を背景に、脱炭素やデジタル化の対応が喫緊の課題となっております。

社会が急激に変化している今だからこそ、私たちは未来の東京の姿を展望し、戦略を練り上げ、スピード感をもって実行していかなければなりません。



卸売市場も、人口構成の変化に伴う消費者ニーズの多様化や急速な流通環境の変化など、大きな転換点を迎えています。東京都は、昨年3月、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ました。そして、今般、中央卸売市場が、将来にわたって都民生活を支える重要な役割をしっかりと果たしていけるよう、経営指針で掲げた「2040年代の中央卸売市場の姿」と「持続可能な市場経営」の具体化に向け、東京都中央卸売市場経営計画を策定いたしました。

この計画では、各市場が持つ特色を生かして市場の更なる活性化を図ることを目指しています。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市場業者の方々と共有し、一致団結して取り組んでいくことで、この難局を打開していかなければなりません。生産者、実需者、消費者など市場を取り巻く様々な関係者との結びをより強固なものとし、新しい時代を見据えたDXの推進や海外販路の開拓などの施策も展開いたします。

本計画を出発点として、都民生活をより一層豊かなものに変えていく、新たな中央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4（2022）年3月

東京都知事

小池百合子

目 次

I 経営計画の概要等

第1	経営計画の概要	2
第2	経営計画の体系	8

II 市場経営の基本的な考え方と今後の進め方

第1	中央卸売市場全体の機能の最適化と各市場の機能強化	10
第2	市場施設の計画的な維持更新	22
第3	強固で弾力的な財務基盤の確保	36

III 市場の活性化に向けた取組

第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	42
第2	市場取引の活性化に向けた取組の強化	60
第3	市場事業のサステナブル化	66

IV 財政見通し

第1	長期収支	76
第2	財政収支計画	77

参考資料

1	中央卸売市場一覧	80
2	卸売市場経由率の推移	81
3	中央卸売市場の取扱量等の推移	81
4	中央卸売市場における市場別事業者数の推移	84
5	中央卸売市場会計の財政状況	87
6	中央卸売市場の変遷	90
7	用語解説	91

【本計画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）・・・」を付しますので、用語解説ページを参照してください。

I

経営計画の概要等

第 1 経営計画の概要

1 本計画の位置付け

- 都は、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、令和3年3月に「東京都中央卸売市場経営指針」（以下「指針」という。）を策定しました。
- 本計画は、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（2022）年度から令和8（2026）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です。

2 東京都中央卸売市場経営指針（令和3年3月策定）について

（1）目指すべきゴール

- 指針では、「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に位置付けました。

（2）目指すべき方向性

- 指針では、中央卸売市場が目指すべき方向性として、①中核機能の強化による市場の強靱化、②最先端技術等による高付加価値なサービスの提供、③多様な社会的役割の発揮、を掲げ、これらを2040年代の姿としています。
- また、2040年代の姿を具現化する上では、しっかりとした経営基盤が必要であることから、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、将来にわたり持続可能な市場経営を実現していくこととしています。

■ 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



(3) これからの市場経営が目指す7つの方向性

○ 指針では、上記の2040年代の中央卸売市場の姿と持続可能な市場経営の双方の実現に向けて、これからの市場経営が目指す7つの方向性を示しました。

- 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¹⁾の推進
- ⑥ 市場運営における民間経営手法²⁾の効果的な活用
- ⑦ 強固で弾力的な財務基盤の確保

■ 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

(4) 指針を踏まえた今後の市場経営の方向性

- 本計画期間内に都として、市場機能の強化、市場施設の計画的な維持更新、強固で弾力的な財務基盤の確保等を進めるとともに、市場業者の稼ぐ力の強化につながる市場の活性化につなげていきます。
- 具体的には、D X³⁾の推進等による商流の高度化・効率化や、輸出拡大に向けた活動の取組を支援するなど、意欲ある市場業者の取組を後押しすることなどにより、市場業者の稼ぐ力を強化し市場の活性化に取り組みます。
- 併せて、市場運営費の縮減や収入確保等の当面の経営改善の取組を実施するとともに、経営状況等のより精緻な分析を踏まえた更なる経営改善策を検討、実施していきます。また、未利用資産の有効活用や施設の高度・複合的な利用など、民間経営手法の研究・検討を通じて、効率的な市場運営を推進していきます。
- これまで都民の消費生活を支えてきた中央卸売市場は、人口増加に伴う需要増に対応するため、順次整備されてきた歴史があります。しかし、東京都の人口は、今後、減少に転じる見込みです。
- 一方で、これまで整備されてきた市場施設が更新期を迎え、維持更新に要する経費や日々の修繕経費等の増加が見込まれます。
- 市場会計において、市場運営や施設整備の主たる財源となるのは使用料収入であり、それを確実に増加させていくことが、中央卸売市場が将来にわたって生鮮品等流通の基幹的役割を果たしていくためには必要です。
- さらに、持続可能な市場経営のためには経常収支⁴⁾の黒字化が不可欠であり、指針では、遅くとも2040年代に黒字化することを目指しています。このため、計画期間内において、経営改善に取り組むことに加え、各市場の取扱数量や取扱金額を伸ばし、使用料収入を増加させるとともに、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です。
- この計画期間内において、市場会計の財政状況の改善に向けた確実な第一歩を踏み出せなければ、市場会計における収支の身の丈に合った規模となるよう各市場のあり方を改めて見直した上で、統廃合を行うことが避けられなくなります。

- こうしたことから、本計画期間における市場の活性化や、収入確保に向けた取組の成否は、極めて重要なものとなります。

3 これまでの計画等との関係

(1) 東京都卸売市場整備計画との関係等

- 令和2年6月の改正卸売市場法の施行以前において、都は、農林水産大臣が定める卸売市場整備基本方針等に即して、10次にわたる東京都卸売市場整備計画を策定し、計画的に卸売市場の整備を進めてきました。
- 法改正に伴い整備計画に係る規定は廃止されましたが、都は、一つの地方公共団体としては最も多い11の中央卸売市場を開設しており、引き続き計画的に整備・運営をしていく必要があります。
- また、地方公営企業として中央卸売市場の事業を安定的に継続できるよう、中長期的な視点に立った経営を行い、経営健全化に取り組むことが必要であり、そのための財政計画が必要です。
- このため、都は、新たに経営計画を策定することとしました。
- 経営計画の策定に当たっては、市場を経営する都の立場を改めて多面的に捉え直すことが必要です。
- 第一に、都は、中央卸売市場の「開設者」として、生鮮品等を円滑かつ安定的に都民に供給できるよう市場運営を行う立場にあり、市場全体の機能の最適化と各市場の機能強化を図る必要があります。
- 第二に、都は、「施設管理者」として、生鮮品等流通を支える土台となる市場施設を管理する立場にあり、市場施設の計画的な維持更新を行う必要があります。
- 第三に、都は、「市場会計の管理者」として、財務基盤である市場会計を管理する立場にあり、強固で弾力的な財務基盤の確保に向けて取り組んでいく必要があります。
- この3つの立場はいずれも重要であり、都は、それぞれの立場に沿った取組を着実に推進していかなければなりません。

(2) 各市場の経営戦略との関係

- 都では、各市場が自らの特性を踏まえ、創意工夫しながら特色ある市場づくりを進めるため、業界とともに、各市場の経営戦略を策定してきました。
- 本計画の策定に当たっては、こうした各市場の経営戦略とできる限り整合を図っています。各市場は、今後、本計画を踏まえ、それぞれの特性を生かした更なる活性化に取り組んでいくことになります。

4 経営計画の推進

- 本計画に基づく取組を着実に推進していくため、毎年度、進捗状況を確認し、その内容を公表するとともに、各市場において市場業者と情報を共有し、ともに取り組んでいきます。
- また、市場を取り巻く環境の変化や、市場会計の財政状況などを踏まえ、5年後を目途に、本計画を見直します。

第2 経営計画の体系

- 本計画の体系は、以下のとおりです。
- 「Ⅱ 市場経営の基本的な考え方と今後の進め方」において、市場経営の基本的な考え方と今後の進め方を示します。第一に、開設者の立場から、市場全体の機能の最適化と各市場の機能強化について示します。第二に、施設管理者の立場から、市場施設の計画的な維持更新について示します。第三に、市場会計の管理者の立場から、強固で弾力的な財務基盤の確保について示します。
- 「Ⅲ 市場の活性化に向けた取組」において、市場の活性化に向けた取組について示します。
- 「Ⅳ 財政見通し」において、財政見通しについて示します。

■ 本計画の体系

(東京都中央卸売市場経営指針)

〈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。

【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。

市場経営の基本的な考え方（都の3つの立場）

〈開設者〉

- ・中央卸売市場全体の機能の最適化
- ・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

生鮮品等流通の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

Ⅱ

市場経営の基本的な考え方と 今後の進め方

第 1 中央卸売市場全体の機能の最適化と各市場の機能強化

- 都の中央卸売市場は、各市場がそれぞれ市場機能を発揮して生鮮品等流通を支えています。加えて、それぞれの市場が相互に補完しながらネットワークを形成し、一体として機能を発揮しています。
- このため、都の中央卸売市場が生鮮品等流通の基幹的なインフラとして、将来にわたって都民の消費生活を支えていくためには、開設者の立場として、個々の市場の機能強化を図るとともに、各市場が形成しているネットワークを強化して、市場全体として最適な機能を発揮することが重要です。

1 中央卸売市場におけるネットワーク

(1) 中央卸売市場におけるネットワークの位置付け

- 中央卸売市場におけるネットワークについて、指針では、「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」という考え方を示しました。こうしたネットワークは、都の市場同士の水平的なつながりである都市内ネットワークとして捉えることができます。
- この考え方を踏まえ、本計画においては、中央卸売市場におけるネットワークを「市場を利用する産地・実需者に対し、各市場のいずれかが、それぞれ出荷の場、仕入れの場として、非常時においても対応することができる、その結果、都民に円滑かつ安定的に生鮮品等を供給することができる仕組み」として位置付けます。

(2) 中央卸売市場におけるネットワークの機能

- 中央卸売市場におけるネットワークが果たしている主な機能として、以下の３点が考えられます。

ア 供給網機能

- 中央卸売市場が都内各地域に立地していることで、商圈を分担し、近隣の専門小売店や飲食店等の実需者が、最寄りの市場にアクセスして仕入れを行うことができます。
- １つの中央卸売市場だけでは多種多様な品揃えが得られない場合、他市場を含めた中央卸売市場全体として、豊富な品揃えを実現しています。
- また、各市場それぞれに、加工・パッケージ機能をはじめとする様々なサービス機能を有しています。
- このような多様性を持つ、中央卸売市場が複数存在することにより、実需者は、それぞれの立地や多種多様な品揃え、サービスの中から必要とするものを利用することができます。
- 産地にとっては複数の出荷ルート、実需者にとっては複数の仕入れルートを確保することも可能であり、出荷ルート、仕入れルートの分散化・複線化を図れるというメリットもあります。
- こうした機能を発揮することにより、東京に集積している多数の小売店・飲食店等に対し、多種多様な生鮮品等の仕入れの機会を担保するとともに、東京の多様な食文化や都民の豊かな消費生活を支えています。

イ 物流最適化機能

- ある中央卸売市場内において荷が混雑する場合、混雑する市場からスペースに余裕のある市場に荷が回ることなどにより、場内物流の平準化が図られることが期待されます。

- この機能は、特に、異なる市場の卸売業者間に経営上のつながりがある場合などに発揮されています。

ウ 代替補完機能

- 万一、特定の市場において取引等を一時的に停止せざるを得ない場合が生じたときでも、他の市場から荷を供給するなど相互に補完し合い、生鮮品等の供給を維持します。
- このようなネットワークの機能は、都の中央卸売市場が、立地、品揃え、サービス機能等それぞれが異なる個性や特徴を持っているからこそ発揮されるものであり、各市場の独自性、多様性こそが、都の中央卸売市場におけるネットワークの強みであるといえます。
- 都の中央卸売市場におけるネットワークは、各市場同士の水平的なつながりであり、各市場は相互に対等でフラットな関係です。
- 複数の市場を開設していることにより、限られた財源の下、一つ一つの市場に対し、十分かつ集中的な投資を行いづらくなるという面がありますが、異なる個性や特徴を持つ市場同士がネットワークを形成し、全体として大きな機能を発揮していることは都の市場の強みです。各市場が、ネットワークの強みを最大限に発揮し、それぞれに取扱数量を伸ばし、その相乗効果を得ていくことが重要です。

(3) 取扱品目の考え方

- 都の中央卸売市場は、水産物、青果物、食肉、花きを取り扱っています。
- 取扱品目ごとに、出荷ルート、商品特性、実需者ニーズなど商流、物流等の状況が異なっており、1市場しか存在しない食肉市場を除き、市場間のネットワークは、取扱品目ごとに形成され、機能していると考えられます。

2 ネットワークを形成する各市場に期待する役割と機能強化の方向性

- 都として、取扱品目ごとに形成されているネットワークの機能を最適化させるため、取扱品目ごとのネットワークの特徴を示した上で、各市場に期待する役割と機能強化の方向性を示します。
- このことは、個々の市場の事業活動を規定する趣旨ではなく、個々の市場の特徴等を踏まえた機能強化を図るとともに、各市場が形成しているネットワークを強化して、市場全体として最適な機能を発揮するための方向性を示すものです。

(1) 青果物流通におけるネットワーク



- 青果物は、重量に比べて容積が大きく、取引のための施設面積も多く必要としており、青果物市場は、取扱品目別では最多となる9か所に分散して立地しています。
- 青果物9市場の中では、大田市場が取扱数量及び取扱金額の約5割を占めるとともに、建値機能を担うなど中核的な機能を果たしています。
- また、豊島市場と板橋市場、淀橋市場と世田谷市場、葛西市場と北足立市場、多摩ニュータウン市場と地方卸売市場である国立市場の間では、それぞれ入場している卸売業者の間には経営上の同一性又はつながりがあります。
- このように分散立地している現状や卸売業者間の経営上のつながり等を生かし、青果物市場間で形成されているネットワークの機能（供給網機能、物流最適化機能、代替補完機能）が有効に発揮されるよう各市場に期待する役割と機能強化の方向性を示します。

(2) 各青果物市場に期待する役割と機能強化の方向性



ア 豊洲市場（青果物）

- 多種多様な商品の取引により、青果物流通の中核的拠点としての機能を発揮
- ⇒ 基幹市場として、商流、物流、加工など市場機能を維持強化します。

イ 大田市場（青果物）

- 大量、多種多様な商品の取引により、青果物流通の中核的拠点としての機能を発揮
- 全国的な需給調整に重要な役割を果たし、全国の取引における指標価格（建値）を形成
- ⇒ 基幹市場として、商流、物流、加工など市場機能を維持強化します。

ウ 豊島市場（青果物）

- 近隣地域における青果物流通の供給拠点としての機能を発揮
- 小売店や量販店などの多様な実需者ニーズに応じた販売機能や加工機能等を発揮
- 板橋市場との連携・補完機能を発揮
- ⇒ 周辺市場との機能集約を視野に入れつつ、実需者ニーズに対応する機能を維持します。

エ 淀橋市場（青果物）

- 近隣地域における青果物流通の供給拠点としての機能を発揮
- 小売店や量販店などの多様な実需者ニーズに応じた販売機能や加工機能等を発揮
- 世田谷市場との連携・補完機能を発揮
- ⇒ 拡張整備事業（卸売場拡張及び総合事務所棟建替等）の機会を捉え、搬送手法の高度化を図るなど物流機能を強化するとともに、実需者ニーズに対応する機能を維持強化します。

■ 拡張整備事業を契機とする淀橋市場の機能強化

先端技術を活用した業務の 効率化・省人化	5) ゼロエミッション化の推進	世田谷市場との 更なる連携の強化
・自動搬送機の導入による 場内物流の効率化・省人化 ・トラック予約システムの導入による入場待ちのドライバーの待機時間削減 など	・再生可能エネルギーの導入 (太陽光発電等) ・冷蔵施設へのグリーン冷媒導入 ・フォークリフトのEV化 6) など	・卸売業者の経営上のつながりを生かし、世田谷市場との役割分担を明確化するなど連携強化 など

オ 板橋市場（青果物）

- 道路交通の利便性が高い立地にあるメリットを生かした産地からの集荷や他市場との連携など、青果物流通の広域的な物流拠点としての機能を発揮
- 豊島市場との連携・補完機能を発揮
- 周辺市場との機能集約を視野に入れつつ、再整備に向けた調査・検討を実施
- ⇒ 施設の再整備を視野に入れ、集荷・分荷機能や転配送機能、加工機能など物流拠点としての機能を維持強化します。

カ 世田谷市場（青果物）

- 近隣地域における青果物流通の供給拠点としての機能を発揮
- 小売店や量販店などの多様な実需者ニーズに応じた販売機能や加工機能等を発揮
- 淀橋市場との連携・補完機能を発揮
- ⇒ 実需者ニーズに対応する機能を維持強化します。

キ 北足立市場（青果物）

- 道路交通の利便性が高い立地にあるメリットを生かした産地からの集荷や他市場との連携など、青果物流通の広域的な物流拠点としての機能を発揮
- 葛西市場との連携・補完機能を発揮
- ⇒ 集荷・分荷機能や転配送機能、加工機能など物流拠点としての機能を維持強化します。

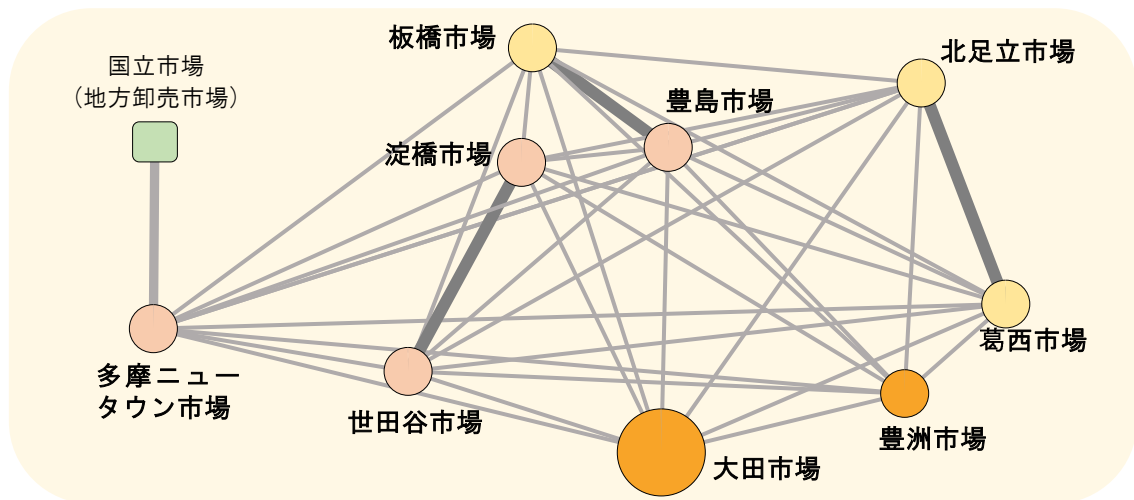
ク 多摩ニュータウン市場（青果物）

- 近隣地域における青果物流通の供給拠点としての機能を発揮
- 小売店や量販店などの多様な実需者ニーズに応じた販売機能や加工機能等を発揮
- 国立市場（地方卸売市場）との連携・補完機能を発揮
- ⇒ 実需者ニーズに対応する機能を維持強化します。

ケ 葛西市場（青果物）

- 道路交通の利便性が高い立地にあるメリットを生かした産地からの集荷や他市場との連携など、青果物流通の広域的な物流拠点としての機能を発揮
- 北足立市場との連携・補完機能を発揮
- ⇒ 集荷・分荷機能や転配送機能、加工機能など物流拠点としての機能を維持強化します。

■ ネットワーク イメージ（青果物）



（３）水産物流通におけるネットワーク



- 水産物市場は、品揃えや鮮度保持等の集荷上の観点や、冷蔵庫設備等に巨額の投資を必要とすることから、区部の３か所に集中的に整備され、立地しています。
- 水産物３市場の中では、豊洲市場が取扱数量及び取扱金額の約９割以上を占めるとともに、建値機能を担うなど中核的な機能を果たしています。
- また、豊洲市場と足立市場、大田市場に入場している卸売業者の間には経営上の同一性も見られます。
- このように立地している現状や卸売業者間の経営上の同一性も生かし、水産物市場で形成されているネットワークの機能（主に供給網機能）が有効に発揮されるよう各市場に期待する役割と機能強化の方向性を示します。

(4) 各水産物市場に期待する役割と機能強化の方向性



ア 豊洲市場（水産物）

- 大量、多種多様な商品の取引により、水産物流通の中核的拠点としての機能を発揮
 - 全国的な需給調整に重要な役割を果たし、全国取引における指標価格（建値）を形成
- ⇒ 基幹市場として、商流、物流、加工など市場機能を維持強化します。

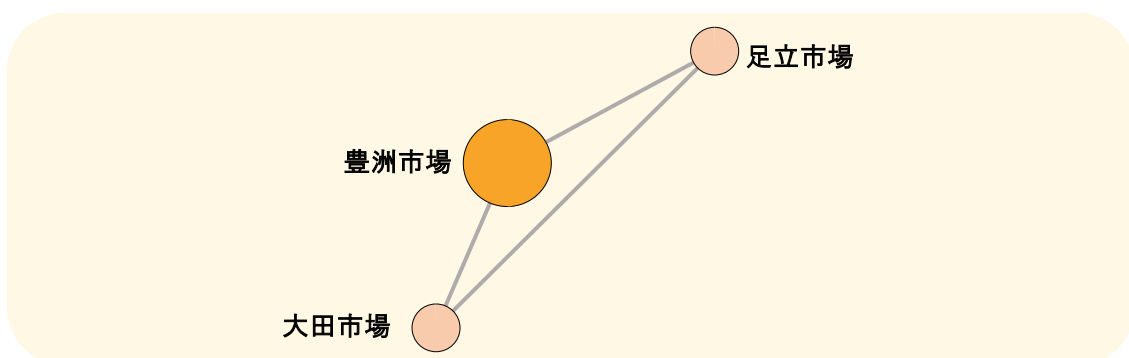
イ 大田市場（水産物）

- 近隣地域における水産物流通の供給拠点としての機能を発揮
 - 小売店や量販店などの多様な実需者ニーズに応じた販売機能や加工機能等を発揮
- ⇒ 実需者ニーズに対応する機能を維持強化します。

ウ 足立市場（水産物）

- 近隣地域における水産物流通の供給拠点としての機能を発揮
 - 小売店や量販店などの多様な実需者ニーズに応じた販売機能や加工機能等を発揮
- ⇒ 改築等を視野に入れ、実需者ニーズに対応する機能を維持強化します。

■ ネットワーク イメージ（水産物）



(5) 花き流通におけるネットワーク



- 花きは、他の取扱品目と比較すると品目・品種数が多い上、貯蔵性が乏しく、中でも切花は特に鮮度が重視されます。また、切花と鉢物で商品特性が異なり、とりわけ個性が重視される鉢物は性質上規格化が難しいという特徴を持っています。
- また、花き市場は、小規模な売買参加者による仕入れが多数にわたっており、5か所に分散して立地しています。
- 花きは、他の取扱品目と比較して市場取引におけるICT⁷⁾の活用が進んでおり、インターネットを活用した相対取引等が比較的普及しています。このため、遠隔地から取引に参加する者があるなど商圈が広域にわたるケースもあります。
- 都が開設している花き5市場の中では、大田市場が取扱金額の約6割を占めるとともに、建値機能を担うなど中核的な機能を果たしています。
- 花き5市場は、他の取扱品目と比較して水平的なつながりが薄いものの、部分的なネットワークの機能（主に代替補完機能）を有しています。

(6) 各花き市場に期待する役割と機能強化の方向性



ア 大田市場（花き）

- 大量、多種多様な商品の取引により、花き流通の中核的拠点としての機能を発揮
 - 全国的な需給調整に重要な役割を果たし、全国の取引における指標価格（建値）を形成
- ⇒ 基幹市場として、商流、物流、加工など市場機能を維持強化します。

イ 板橋市場（花き）

- 近隣地域を中心に花き流通の供給拠点としての機能を発揮
- 小売店や量販店などの多様な実需者ニーズに応じた販売機能や加工機能等を発揮
- ⇒ 実需者ニーズに対応する機能を維持強化します。

ウ 世田谷市場（花き）

- 近隣地域を中心に花き流通の供給拠点としての機能を発揮
- 小売店や量販店などの多様な実需者ニーズに応じた販売機能や加工機能等を発揮
- 単価の高い切花やらん鉢を取り扱うなど高価格商品が集積
- ⇒ 実需者ニーズに対応する機能を維持強化します。

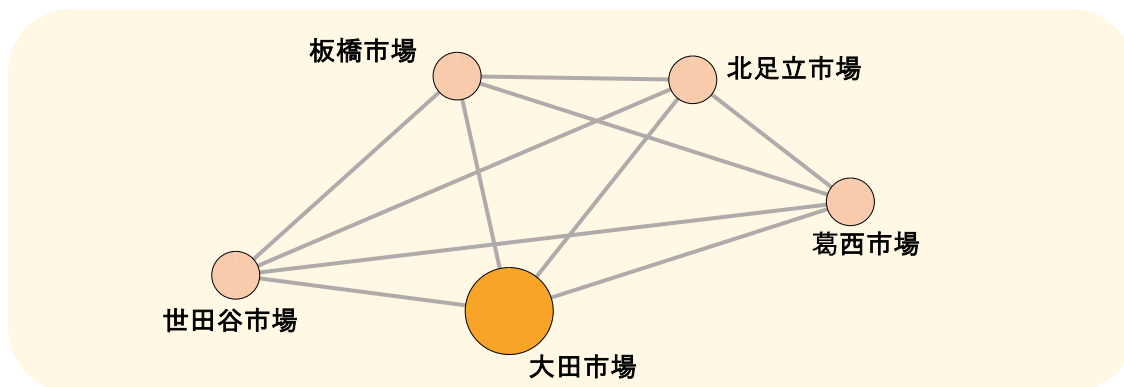
エ 北足立市場（花き）

- 近隣地域を中心に花き流通の供給拠点としての機能を発揮
- 小売店や量販店などの多様な実需者ニーズに応じた販売機能や加工機能等を発揮
- ⇒ 実需者ニーズに対応する機能を維持強化します。

オ 葛西市場（花き）

- 近隣地域を中心に花き流通の供給拠点としての機能を発揮
- 小売店や量販店などの多様な実需者ニーズに応じた販売機能や加工機能等を発揮
- ⇒ 実需者ニーズに対応する機能を維持強化します。

■ ネットワーク イメージ（花き）



（７）食肉市場に期待する役割と機能強化の方向性



食肉市場は、都内で唯一の食肉を取り扱う市場です。食肉を取り扱う中央卸売市場としては、全国最大規模であり、このような食肉市場に期待する役割と機能強化の方向性を示します。

- 商品特性上、生体のまま出荷されるため食肉処理の工程が必要であり、と場を併設
 - 大量の商品の取引により、食肉流通の中核的拠点としての機能を発揮
 - 全国の取引における指標価格（建値）を形成
- ⇒ 基幹市場として、商流、物流、加工など市場機能を維持強化します。

第2 市場施設の計画的な維持更新

- 都の中央卸売市場は、都民の消費生活を支えるため、11か所にわたって整備されています。
- 本節では、施設管理者の立場から、中央卸売市場の市場施設の維持更新に係る現状と課題について整理します。その上で、市場施設のメリハリある、計画的な維持更新を進めていくに当たっての市場施設のアセットマネジメント⁸⁾手法の展開について示します。
- 具体的には、まず、①各市場における市場施設の類型を示し、次に、②各市場内の個々の建物の改修や改築など更新手法の考え方を示し、最後に、③各建物を構成する重要な部位や設備などパーツ単位での予防保全の考え方等を示します。

1 市場施設の維持更新に係る現状と課題

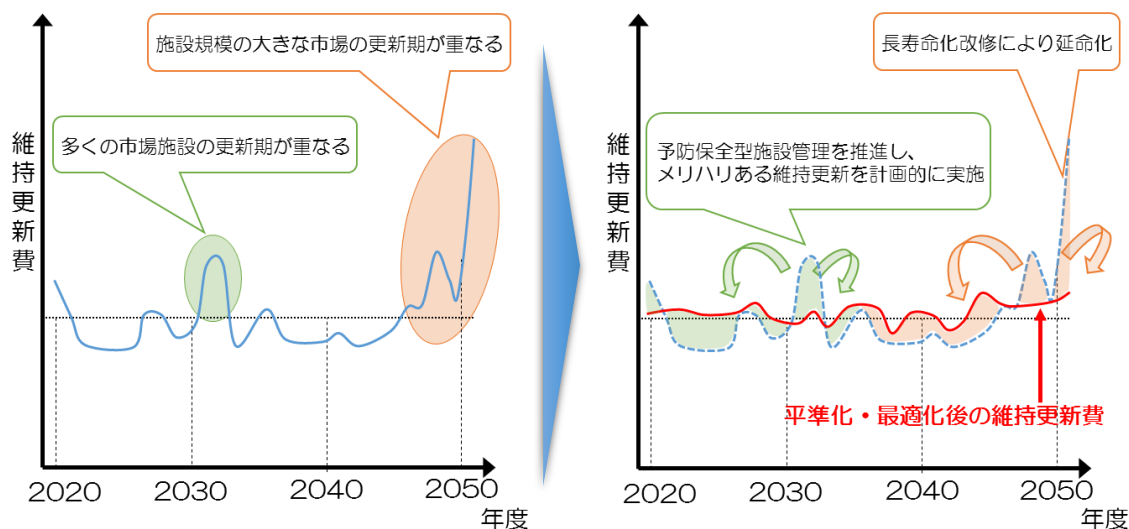
- 市場施設の多くは、高度経済成長期に集中的に整備されており、建設から40年以上が経過するなど、施設や設備の老朽化が進んでいます。
- 中央卸売市場が、今後も生鮮品等の流通拠点としての役割を果たしていくためには、財源を最大限有効に活用すべく、施設や設備の維持更新を適時適切に行っていく必要があります。
- これまでは、施設の計画的な維持更新によるライフサイクルコスト⁹⁾の低減と更新時期の平準化を図る取組が、必ずしも十分とはいえない状況でした。
- その理由として、財政上の厳しい制約が挙げられます。また、市場特有の事情として、営業を続ける中で工事を行うため、工事場所や工事時間等に厳しい制約があることが挙げられます。
- 具体的には、市場の営業を継続しながら工事を行わなければならないため、休市日や年に一度の全停電の定期点検等の時期に合わせ、限られた日程の中で工事を行わなければなりません。そのため、細分化して工事を実施する必要があります。工事期間も長期化する傾向があります。

- また、工事を実施する場合、計画段階から市場施設の利用者である市場業者と意見交換を行い、合意形成を図る必要がありますが、市場業者は、集荷を担う卸売業者、分荷・販売を担う仲卸業者などそれぞれの施設の利用形態も異なっています。
- こうしたことから、施設や設備の老朽化の状況や更新時期に応じて計画的に実施することが難しく、結果として、合意形成が整った箇所から順次着手する傾向にありました。
- 施設の更なる老朽化が進む中で、必要な施設の更新等をこれ以上先送りすることはできず、日常的な維持補修を引き続き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計画的な維持更新を実施していかなければなりません。

2 市場施設へのアセットマネジメント手法の展開

- 東京都においても本格的な人口減少が見込まれる2040年代を見据えると、全体としての消費量の減少を念頭に置きつつ、市場施設についても、規模の適正化を前提に計画的な維持更新を進めていく必要があります。
- これまで整備されてきた市場施設は、東京の人口が爆発的に増大し、都市が拡大発展する高度経済成長期に集中的に建設されています。
- しかし、施設が集中的に建設されてから40年以上が経過し、一部の市場では、取扱数量をはじめ、事務所や駐車場などの利用者数も、施設建設当時の計画規模を恒常的に下回る状態が続いています。
- 施設を所有することは、すなわち維持コストを負担することでもあります。2040年代の東京の人口減少を見据え、市場施設の総量縮減も視野に入れた選択と集中を、中央卸売市場におけるアセットマネジメント手法導入における基本的な考え方としていきます。

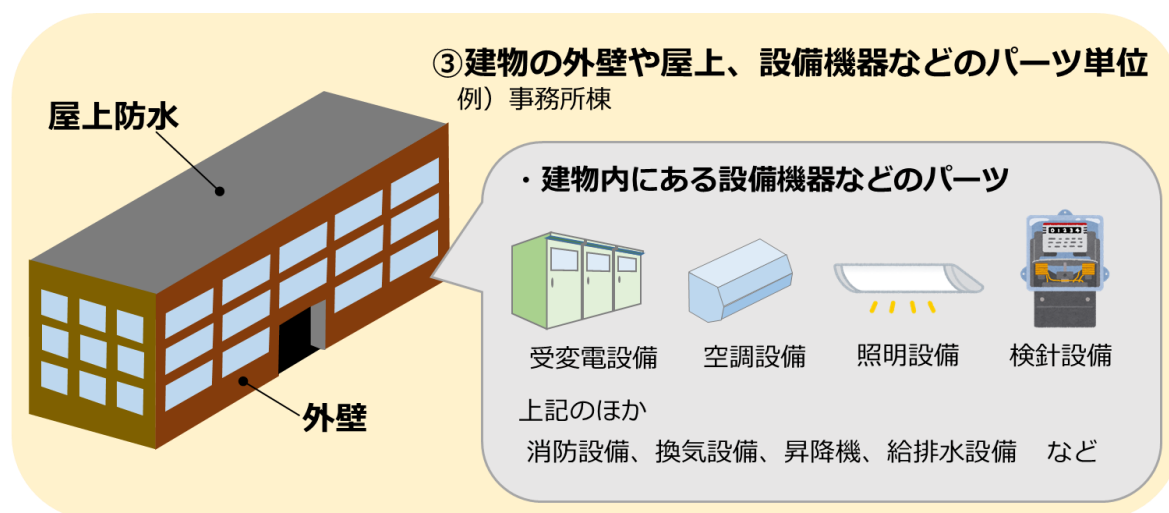
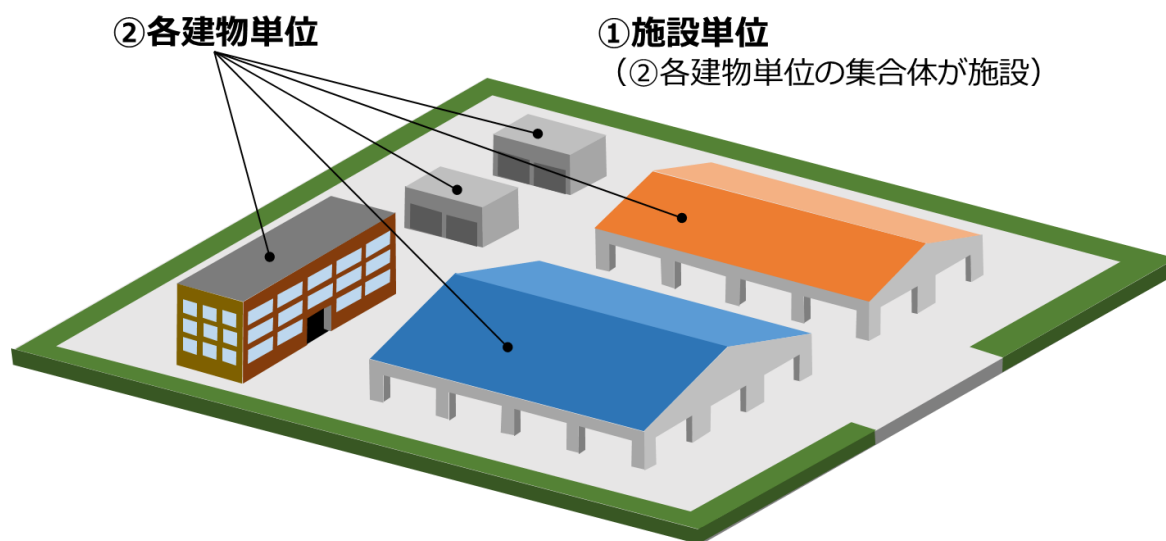
■ アセットマネジメントのイメージ



(1) アセットマネジメントの展開

- 都は11の中央卸売市場の施設管理者として、更新時期や財政負担の平準化を図りながら、計画的でメリハリある市場施設の維持更新を実施していきます。
- 市場施設は、一つの広大な敷地の中に、事務所や卸売場、仲卸売場、冷蔵庫棟など複数の建物の集合体から構成されています。
- また、一つ一つの建物も、柱や壁などの空間を形作る構造体と、受変電設備や空調設備、給排水設備等のパーツから構成されています。
- これらのパーツは、それぞれ耐用年数がおおむね10～30年程度と異なります。そのため、計画的な維持更新を進める際には、これらの耐用年数を踏まえた更新計画が必要となります。
- そこで、市場施設を、①施設単位、②各建物単位、③建物の外壁や屋上、設備機器などのパーツ単位でそれぞれ捉え、メリハリあるアセットマネジメントを実施し、ライフサイクルコストの低減と更新時期の平準化を図っていきます。

■ 施設単位、各建物単位、各パーツ単位



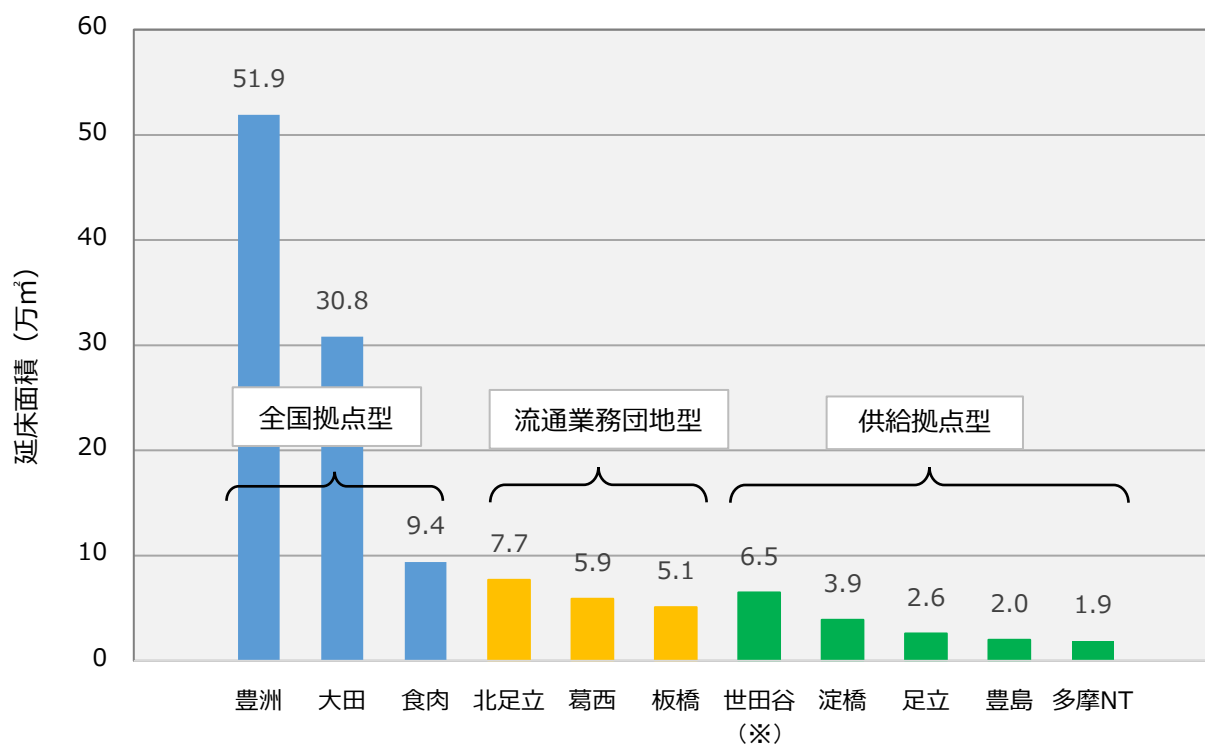
(2) 市場施設の類型

- 各市場が生鮮品等流通において果たしている機能と、立地や施設規模、築年数などの特性を踏まえ、施設の管理や整備に当たって、以下のとおり市場施設を類型化します。
- 各市場の施設の詳細な状況を把握するため、各市場の建物を中心に劣化度調査を実施し、その結果を基に、市場施設の類型を踏まえたメリハリある維持更新を行っていきます。

<市場施設の類型>

全国拠点型 豊洲市場 食肉市場 大田市場	○ 全国拠点としての広範な機能を求められる市場であり、大規模な施設等を有しています。 ○ 施設の維持更新に極めて長期間を要し、財政負担も大きくなります。
流通業務団地型 板橋市場 北足立市場 葛西市場	○ 道路交通の利便性が高く、物流拠点として整備された流通業務団地¹⁰⁾に立地する市場であり、比較的大規模な施設等を有しています。 ○ 施設の維持更新に長期間を要し、一定の財政負担が生じます。
供給拠点型 豊島市場 淀橋市場 足立市場 世田谷市場 多摩ニュータウン市場	○ 主として商業地域を中心に立地する市場であり、比較的小規模な施設等を有しています。 ○ 古い建物が多く、老朽化への対応等施設の維持更新に財政負担が生じます。

■ 各市場の延床面積と市場施設の類型



※ 世田谷市場は、再整備を行った唯一の市場であり、狭い敷地内に、建物を立体的に整備して土地を有効活用している。このため、他の供給拠点型市場に比べ、建物の延床面積が大きい。

(3) 市場施設の類型を踏まえた維持更新の方向性

ア 豊洲市場

市場施設の類型：全国拠点型

- 水産物・青果物の全国拠点として求められる広範な機能を支える、都
有施設の中でも最大規模の施設です。閉鎖型施設であるため、空調など
の設備機器の割合が大きくなっています。
- 全市場の市場施設全体の半分近い延床面積を占めています。また、独
立した3つの街区に分かれているため、街区ごとに設備の独立した管理
が必要となります。市場施設の改修等にも長期間を要します。
- 施設の更新時期や財政負担が集中することのないように、計画的に維
持更新を進めていきます。

イ 食肉市場

市場施設の類型：全国拠点型

- 食肉の全国拠点として求められる広範な機能を支える施設です。食肉
の生産工場としての機能と、中央卸売市場としての機能を持っています。
- 生産工場ラインとしての特殊な設備機器や、食肉の冷蔵庫設備等など、
他市場と比べて規模の割に設備機器の構成が非常に大きくなっています。
また、高度な衛生管理が求められる施設でもあります。
- 建物規模の割に更新周期の短い設備機器の構成が大きいため、維持更
新に手間とコストを要します。
- このため、施設の更新時期や財政負担が集中することのないよう、計
画的に維持更新を進めていきます。

ウ 大田市場

市場施設の類型：全国拠点型

- 青果物や花きの全国拠点として求められる広範な機能を支える施設で
す。
- 旧神田市場や周辺市場の移転統廃合により平成元年に開場し、既に30
年以上が経過しています。
- 現在、給排水、昇降機等の設備の更新や、屋上防水などの大規模更新

工事を継続的に実施している状況です。

- 豊洲市場に次ぐ非常に大規模な施設であり、取扱数量の増大に伴い、営業しながらの改修等に長期間を要します。
- 他の全国拠点型である豊洲市場や食肉市場と大規模更新工事のピークが重ならないよう、現在実施中の大規模更新工事を、着実に実施していきます。

エ 豊島市場

市場施設の類型：供給拠点型

- 築50年が経過する建物を有する市場の一つであり、周辺開発に伴い住宅地に面した状況となっています。
- 今後実施する劣化度調査の結果等も踏まえ、周辺市場との機能集約を視野に入れつつ、維持更新を行います。

■ 計画期間内の整備が見込まれる主な設備

市場名	主な設備	市場名	主な設備
豊洲市場	電力量計等	板橋市場	受変電設備 昇降機（管理棟） 外壁（花き棟 他） 屋上防水（青果卸売場 他） 照明〔LED化〕（花き棟 他）
食肉市場	受変電設備 昇降機（センタービル） 冷蔵庫設備等（市場棟 他） 照明〔LED化〕（センタービル）	世田谷市場	昇降機（南棟 他） 照明〔LED化〕（南棟 他）
大田市場	受変電設備 昇降機（立体駐車場） 冷蔵庫設備等（水産棟 他） 屋上防水（青果棟） 照明〔LED化〕（青果棟 他）	北足立市場	受変電設備 照明〔LED化〕（花き棟 他）
豊島市場	昇降機（卸売場） 照明〔LED化〕（仲卸低温倉庫）	多摩ニュータウン市場	照明〔LED化〕（仲卸売場）
淀橋市場	受変電設備 冷蔵庫設備等（卸売場）	葛西市場	受変電設備 昇降機（花き棟） 冷蔵庫設備等（花き棟） 照明〔LED化〕（管理棟）
足立市場	受変電設備 冷蔵庫設備等（冷蔵庫棟） 照明〔LED化〕（水産卸売場）		

オ 淀橋市場

市場施設の類型：供給拠点型

- 築50年が経過する建物を有する市場の一つであり、周辺開発に伴い住宅地に囲まれた状況となっています。取扱数量の増大に合わせて、狭小な敷地において立体的に増築し、耐震補強しながら使用しています。
- 立体的な構造のため、昇降設備が非常に多くなっています。
- 老朽化への対応及び実需者ニーズへの対応を見据え、拡張整備事業（卸売場拡張及び総合事務所棟建替等）を着実に実施していきます。

カ 足立市場

市場施設の類型：供給拠点型

- 築50年が経過する建物を有する市場の一つです。
- 開場当初は青果部と水産物部がありましたが、北足立市場の新設に伴い、昭和54年に青果部が北足立市場に移転したことから、他市場と比較して敷地にゆとりのある状況となっています。
- 高度な衛生管理が求められる水産物市場であり、今後実施する劣化度調査の結果等も踏まえ、実需者ニーズへの対応を見据えた施設の維持更新を進めています。

キ 板橋市場

市場施設の類型：流通業務団地型

- 西北部流通業務団地に立地しています。道路ネットワークなど物流面における立地の優位性があり、こうした強みを生かした施設の維持更新を行っていきます。
- 流通業務団地型の市場の中では、建設時から最も長期間が経過しており、施設の再整備を視野に入れ、今後実施する劣化度調査の結果等も踏まえ、計画的に維持更新を進めています。

ク 世田谷市場

市場施設の類型：供給拠点型

- 開場当初は青果部のみでしたが、花き部の新設に伴い、平成12年度に再整備事業を終えています。
- 再整備事業によって整備された施設も20年が経過しており、現在、冷

蔵庫設備等の交換工事を行っています。

- 花き部と青果部が同じ建物を使用する併設のメリット等を生かした施設の維持更新を行っています。
- また、現在も使用されている中央棟は、築年数が50年を迎えており、今後実施する劣化度調査の結果等も踏まえ、計画的に維持更新を進めていきます。

ケ 北足立市場

市場施設の類型：流通業務団地型

- 北部流通業務団地に立地しています。道路ネットワークなど物流面における立地の優位性があり、こうした強みを生かした施設の維持更新を行っています。
- 開場当初は青果部のみでしたが、その後、花き部が併設され、立体駐車場、低温倉庫、荷捌場と増築を重ねた結果、現在では平場（空地）がほとんど存在しない状況となっています。
- 経過年数の異なる建物の状況等を把握するため、今後実施する劣化度調査の結果等も踏まえ、計画的に維持更新を進めていきます。

コ 多摩ニュータウン市場

市場施設の類型：供給拠点型

- 多摩地域唯一の中央卸売市場であり、実需者ニーズや今後のあり方も踏まえた施設の維持更新を行っています。
- 管理棟等については、施設の利用状況等を踏まえた維持更新を進めていきます。

サ 葛西市場

市場施設の類型：流通業務団地型

- 東部流通業務団地に立地しています。道路ネットワークなど物流面における立地の優位性があり、こうした強みを生かした施設の維持更新を行っています。
- 卸売場棟の屋根塗装などの大規模更新工事を実施中であり、今後実施する劣化度調査の結果等も踏まえ、計画的に維持更新を進めていきます。

(4) 個別の建物における更新手法の考え方

ア 個別の建物における維持更新計画の策定

- 各市場の卸売場、仲卸売場、事務所等の主要な建物を抽出し、建物の利用状況など現況把握と、建物や設備の劣化度調査等を順次実施します。
- こうした調査結果等を踏まえ、2040年代を見据えて、個別の建物ごとに大規模改修、長寿命化改修、改築、解体等の方針について検討します。
- 方針を定めた後、財政計画との整合性を図りながら、主要な個別の建物における維持更新計画を策定します。

イ マスタープランの策定

- 主要な個別の建物ごとの維持更新計画を策定した上で、市場業務への影響をできる限り少なくするよう配慮しつつ、市場ごとに工事を集中的に実施していくためのマスタープラン（全体計画）を策定します。
- 特に全国拠点型の市場については、規模が大きく、市場会計への影響も大きいため、大規模更新工事の実施時期が、できる限り重ならないよう配慮し、平準化を図っていきます。
- 市場施設の使用者である市場業者に早い段階で工事のマスタープランを示し、共有を図ることで、工事に向けた合意形成を促していきます。

ウ 重要な部位や設備などのパーツに係る予防保全の実施

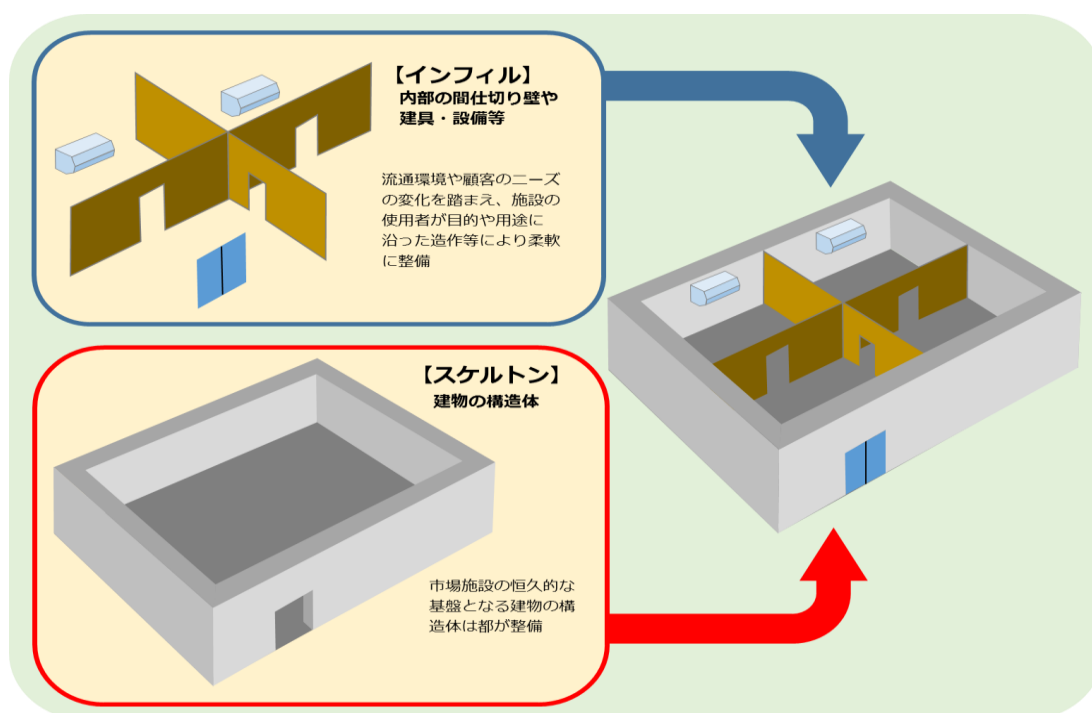
- 建物の中でも、特に重要な部位や設備などのパーツについては、故障等に伴うリスクを軽減するために予防保全を実施し、メリハリある維持更新を実施していきます。
- 具体的には、以下の部位や設備などのパーツについて、予防保全を実施していきます。
 - ・ 建物本体を保護する外壁や屋上防水
 - ・ 市場全体の動力を賄う受変電設備
 - ・ 鮮度維持のための冷蔵庫設備等

- ・ 光熱水費等の計量を行うための計量機器類（メーター） など

（５）改築等の考え方

- 既存建物の改修等の場合の考え方は（４）のとおりですが、改築・新築の場合の考え方は以下のとおりです。
- 建物の改築等を実施する場合は、施設機能の陳腐化を避け、将来のニーズ変化に伴う用途変更など様々な状況変化に対応できるよう柔軟性（フレキシビリティ）の高い施設整備を行います。
- また、設備などの更新をしやすい維持管理性（メンテナビリティ）にも十分に配慮します。
- 都による整備は、市場施設の恒久的な基盤となる建物の構造体（スケルトン）を対象とすることを基本とし、内部の仕上げや設備（インフィル）は、流通環境や顧客ニーズの変化を踏まえ、施設の利用者が目的や用途に沿った造作等により柔軟に整備を行うことを基本的な考え方とします。

■ スケルトン・インフィル¹¹⁾のイメージ

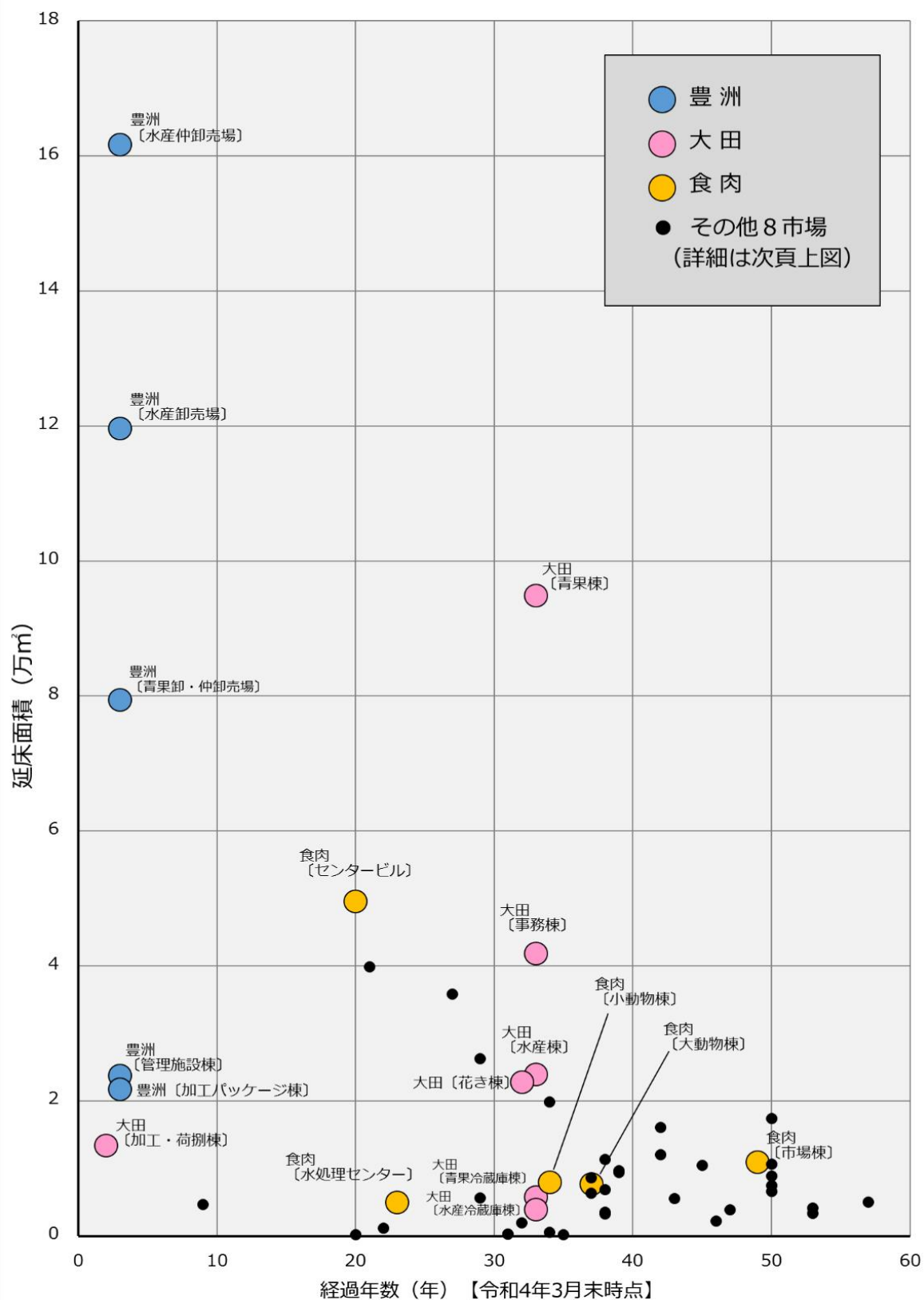


《参考》

中央卸売市場の建物規模 及び 各市場における 建物ごとの延床面積と建設時からの経過年数について

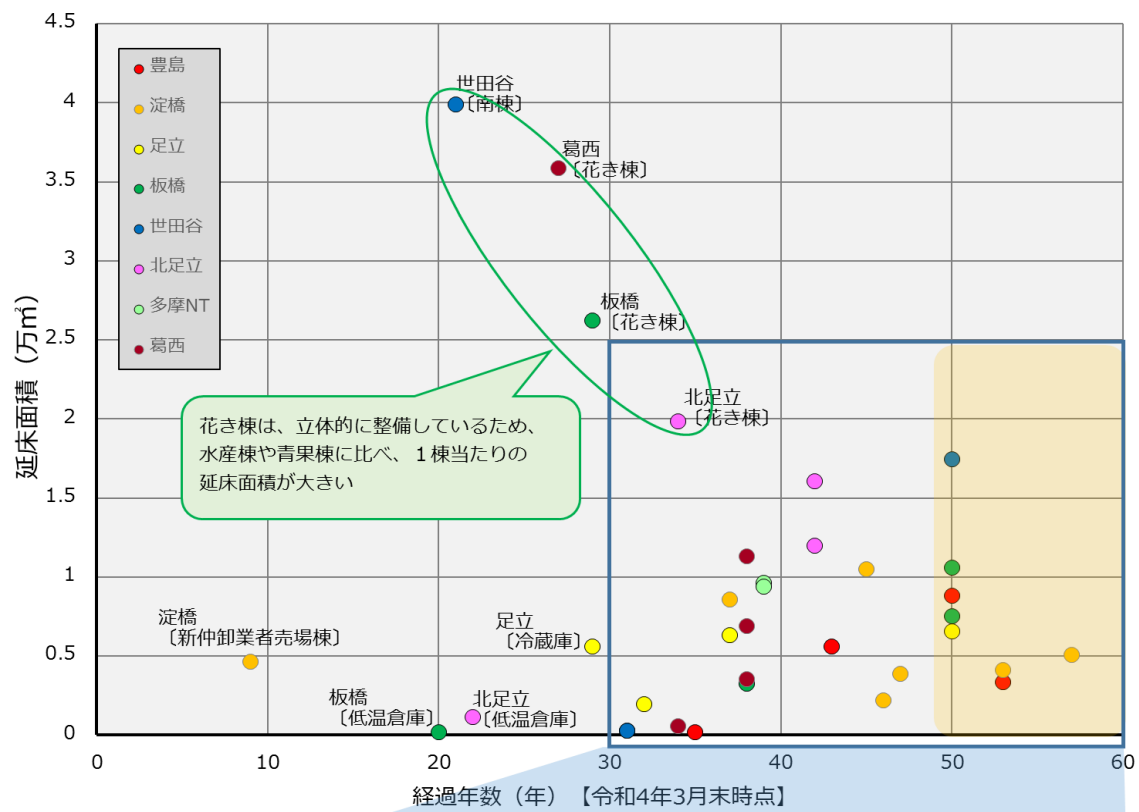
- 中央卸売市場では、約300棟の建物を保有しており、各建物の延床面積（建物各階の床面積を合計した面積）を合計すると約128万㎡あります。この延床面積の合計値は、都営住宅、学校、警視庁や公営企業（水道局、下水道局、交通局）といった大規模施設を所有している局を除けば、東京都各局の中で最大となります。
- 次頁から2頁にわたり、中央卸売市場が保有する約300棟の建物のうち、市場の基幹的な建物である管理棟、卸売場、仲卸売場、冷蔵庫棟、低温倉庫など52棟を抽出し、「主要建物の延床面積」と「建設時からの経過年数」として示した図を掲載しています。
- 次頁の図は、抽出した52棟の状況を全てプロットしています（横軸が建設時からの経過年数、縦軸が延床面積）。全国拠点型の市場（豊洲市場、大田市場、食肉市場）は、その他8市場（図の中で「●」で示しています）に比べ、各建物の規模が格段に大きいことが分かります。また、抽出した52棟の半分以上となる28棟の建物が、建設から30年以上が経過しており、市場全体として建物の老朽化が進んでいることが分かります。
- 次々頁の上図は、8市場（全国拠点型以外の市場）の状況をプロットしています。「花き棟」は立体的に整備しており、建物の階数が多いことから延床面積が大きく、それ以外の各棟は、2万㎡未満の建物が多いことが分かります。
- 次々頁の下図は、建設から30年以上が経過した部分を拡大した図です。このうち、建設から50年以上が経過している主要建物は8棟あり、これらの建物については、改築するか又は長寿命化改修していくか等の検討が必要となります。また、建設から40年以上50年末満の建物も6棟ありますが、数年後には50年以上が経過するため、これらについても改築又は長寿命化改修等の方針を検討していく必要があります。

■ 中央卸売市場における主要建物※の延床面積と建設時からの経過年数

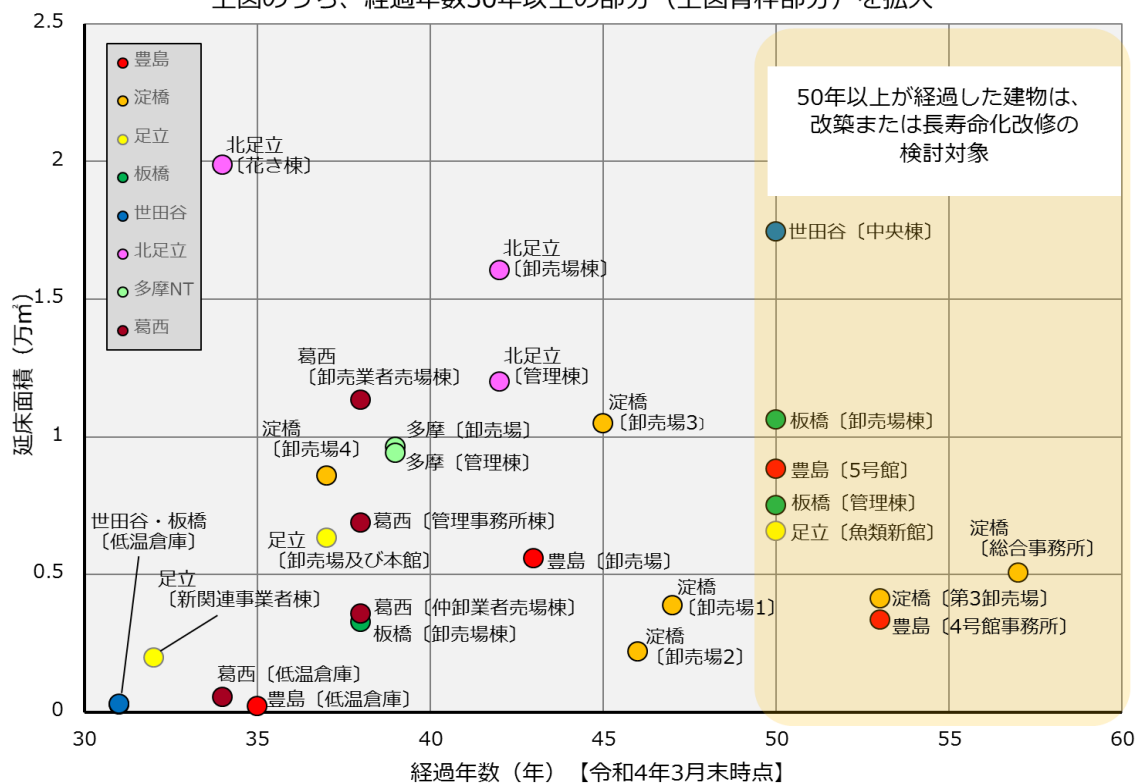


※ 主要建物とは、市場の基幹的な建物である管理棟、卸売場、仲卸売場、低温倉庫等をいう。

■ 8市場（全国拠点型以外の市場）における主要建物の延床面積と建設時からの経過年数



上図のうち、経過年数30年以上の部分（上図青枠部分）を拡大



第3 強固で弾力的な財務基盤の確保

- 本節では、市場会計の管理者の立場から、東京都中央卸売市場会計の現状と課題を整理した上で、目指すべき財務基盤の水準を示し、今後の取組の方向性を説明します。

1 東京都中央卸売市場会計の現状と課題

- 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ます。
- 市場運営に要する経費は、市場使用料や、行政的経費を対象とする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ます。
- 市場会計の主要な財源である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¹²⁾など市場使用料のあり方等について随時検討を重ねてきましたが、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や消費税率改定の反映を除き、料額の改定は、平成12年度以降実施していません。
- 市場会計の経常収支については、平成12年度から平成27年度まではおおむね収支均衡で推移してきましたが、平成28年度以降は、豊洲市場への移転関連経費の増加などにより、赤字となっています。
- そこで、執行体制の見直しによる市場運営費の縮減や収入確保等の経営改善に取り組んできました。
- しかしながら、現時点において、経常収支は、豊洲市場の減価償却費等の影響により、大幅な赤字となっており、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です。
- このような事態を避けるためには、経常収支の黒字化が必須であり、経営改善に取り組むことはもちろん、受益と負担の観点などから、使用料額の見

直しの検討が必要です。

2 目指すべき財務基盤の水準

- 持続可能な市場経営の実現に向けて、平常時だけでなく様々なリスクが顕在化した場合においても市場運営を継続でき、かつ、将来的な市場施設の維持更新ができる資金を確保することを目指します。
- また、その資金を確保するため、時代の変化に対応し、かつ受益と負担の適正化が図られた使用料額設定や使用料体系を実現するとともに、市場施設の維持更新を見据えた経常黒字の水準を目指します。

3 今後の取組の方向性

- 引き続き、市場運営費の縮減や収入確保等の当面の経営改善の取組を着実に実施するとともに、管理会計¹³⁾の手法により、経営状況等をより精緻に把握・分析した上で、「経営レポート（仮称）」を作成し、その分析に基づき、内部努力等によるコスト削減など、更なる経営改善策を幅広く検討、実施していきます。
- 未利用資産については、市場業者による利用促進を図るとともに、市場業者以外の利用など、更なる活用方法を検討していきます。
- また、更なる経営改善につなげていくため、民間経営手法について、アウトソーシングの拡大、施設の高度・複合的な利用、施設運営の手法など、研究を進めた上で、都の中央卸売市場における活用可能性について検討を行います。
- これまで、現場取引業務の指導監督等の公正取引の実現を目的とした業務など、中央卸売市場の公的な役割を果たしていくための経費として、一般会計からの繰入れが行われてきました。今後は、繰入れの対象となる経費のあり方について、災害対応やデジタル化対応、環境問題への取組、安全・安心の確保など、社会環境の変化に応じ、中央卸売市場が社会の一員として果た

すべき社会的な機能や役割の発揮に向けて、見直しを図る必要があります。

- そのため、都民に対する説明責任を果たすことを前提として、一般会計で負担すべき行政的経費と市場使用料で負担すべき営業的経費の対象の見直しに向けた検証を行います。
- 現行の使用料体系について、持続可能な市場経営の実現に向けて、受益と負担の観点から検証を行った上で、外部の知見も入れた検討会などにおいて検討を行い、市場業者の経営等への影響も十分に考慮しながら、必要に応じて見直しを行います。
- 現行の使用料額についても、受益と負担の観点から検証を行い、今後の市場会計の見通しや、市場を取り巻く状況も踏まえた上で、必要に応じて改定について検討します。
- これらの取組に加え、取扱数量や取扱金額を伸ばす取組を行ってもなお、目指すべき財務基盤の水準を実現できない見通しとなった場合には、市場の統廃合も含めて、より効果的・効率的な市場施設への投資のあり方を検討します。
- また、従来、市場施設を機能させるために必要な整備については、都が実施してきました。
- 一方で、市場を取り巻く環境の変化に迅速に対応していくためには、施設の利用者である市場業者がより創造性を発揮して、目的や用途に沿った造作等により主体的に施設整備を進めることが必要です。
- そのため、「第2 市場施設の計画的な維持更新」の改築等の考え方で述べたように、都による整備は、建物の構造体（スケルトン）を対象とすることを基本とし、内部の仕上げや設備（インフィル）は、施設の利用者が造作等により柔軟に整備を行うことを基本的な考え方としています。
- こうした考え方や実態を踏まえ、費用負担を含めた運用の仕方を検討していきます。

■ 民間経営手法（未利用スペースへの新機能・施設の誘致）の事例

経常収支の黒字化に向けては、経営改善に取り組むことが必要不可欠ですが、その選択肢の一つとして、民間経営手法の活用があります。

横浜南部市場にぎわい創出事業（旧・横浜市中心卸売市場南部市場）

中央卸売市場としては廃止した南部市場の跡地について、卸売業者・仲卸業者などが活用する「物流エリア」と集客施設を整備する「賑わいエリア」に区分

「賑わいエリア」の用地（一部を除く。）について、「食」を中心としたにぎわい創出を目的に、市が公募により事業者に対して貸付けを実施し、収入を確保

【食物販エリア（賑わいエリアの一部）】



庁舎敷地を活用したコンビニエンスストアの誘致（秦野市）

近隣の公共施設の移転に伴い余裕ができた庁舎敷地を普通財産に転換し、コンビニエンスストアを誘致

土地賃借料収入を得るとともに、24 時間年中無休の公的サービスを提供



資料：秦野市ホームページ

Ⅲ

市場の活性化に向けた取組

第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

1 市場流通に対する信頼性の更なる向上

(1) 公平かつ公正な取引環境の確保

【2040年代の目指すべき姿】

- 中央卸売市場は、様々な社会変容がもたらす取引環境の変化にも柔軟に対応し、生鮮品等を円滑かつ安定的に提供する基幹的なインフラとして機能しています。
- 中央卸売市場の取引の中核を担う、卸売業者、仲卸業者等は、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）に定める取引ルールや公表義務を遵守しながら、活発な取引を行っています。
- 都は、取引実態を適切に把握し、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ます。

【現状及び課題】

- 公平かつ公正な取引を確保するためには、取引ルールの遵守の徹底、取引情報等の透明性の確保、市場業者の健全な経営が必要であり、その実現のため、都は、開設者として適切な指導監督等を行っています。
- 過去の法及び条例等の改正により、市場における取引がせり中心から変わったことを契機に、取引に関する指導監督事務を大幅に見直しましたが、令和2年の改正法等の施行により、市場取引の更なる多様化が見込まれており、その把握等について、より効果的な手法が求められます。
- 取引環境の変化にも柔軟に適応しながら、適切な指導監督を行っていくためには、法や条例だけでなく、食品流通や会計等の幅広い知識や市場業者との交渉力等が必要となります。

【今後5年間の主な取組】

- 取引参加者に対する指導監督等を適切に実施し、公平かつ公正な取引環境の確保を継続していきます。
- せり割合の更なる減少に伴う指導監督方法等の検討や、定期的な事後チェック方法の確立など、効果的な指導監督手法を検討していきます。
- 取引業務巡回調査や卸売業者・仲卸業者検査など、調査・検査手法等の見直しを検討していきます。

■ 取引業務巡回調査（豊洲市場）



■ 取引業務巡回調査（板橋市場）



【5年間の事業展開】

項 目	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
適切な指導監督の実施	適宜見直しの上、継続して実施				
効果的な指導監督手法の検討	研修等の充実	検討・実施（課題の抽出・分析、見直しの検討）			
調査・検査手法等の見直しの検討	検査マニュアル改訂	検討・実施（課題の抽出・分析、見直しの検討）			

（２）品質・衛生管理の徹底・強化

【2040年代の目指すべき姿】

- 品質・衛生管理の高度化が進み、食の安全が確保され、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ます。
- 各市場の持つ個性や強みを踏まえつつ、時代とともに変化する産地や実需者、消費者が求める品質・衛生管理の水準に、柔軟に対応できる市場施設等が整備されています。

【現状及び課題】

- 中央卸売市場における食の安全・安心を確保するため、都は、業界団体と協力してS Q M（安全・品質管理者）¹⁴⁾による情報連絡体制を確立するとともに、「品質・衛生管理マニュアル（ガイドライン）」を作成し、市場業者の自主的な衛生管理を推進してきました。
- また、市場業者がH A C C P¹⁵⁾に沿った衛生管理を導入するため、都は、事業者自らが「衛生管理計画」及び上記ガイドラインに準拠した「品質・衛生管理マニュアル」を作成できるよう支援してきました。
- 市場内には大小様々な規模の事業者が存在し、その取扱品目や作業内容等多岐にわたるため、事業者ごとにH A C C Pに沿った衛生管理の対応を定着させ、P D C Aサイクル¹⁶⁾を回すことにより、衛生管理を向上させることが求められます。
- 産地や実需者等のニーズに対応するため、都はこれまで、市場業者との役割分担の下、卸売場の低温化等を進めてきており、また、市場業者においても自らの造作等による取組が進められてきました。食の安全・安心に対する消費者の関心の高まり等も踏まえ、品質・衛生管理の高度化に向けた対応が求められています。

【今後5年間の主な取組】

- 都は、市場業者が品質・衛生管理の重要性を理解し、着実に衛生管理を実施するための支援を実施していきます。
- 市場業者がHACCPに沿った衛生管理を実施するために、継続して実効性のある衛生管理の記録を行うための支援を実施していきます。
- また、「衛生管理計画」及び「品質・衛生管理マニュアル」の効果を検証し、必要に応じて内容を見直し、よりよい品質・衛生管理につなげる自主的な取組についても、支援していきます。
- さらに、SQM制度の適切な運営や講習会の実施等により、市場業者に対し適切な情報提供や品質・衛生管理に関する知識の向上を図っていきます。
- 都は、第三者認証の取得支援や経営相談事業を活用した品質・衛生管理に係る相談等、国際規格の取得を目指す事業者への支援を行っていきます。
- 市場施設の維持更新等の機会を捉えて、市場業者が流通環境や顧客ニーズの変化を踏まえた品質・衛生管理の高度化に柔軟に対応できるよう配慮した施設整備を行います。

【5年間の事業展開】

項 目	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
H A C C P に沿った衛生管理に係る記録の定着支援	記録の定着支援の実施				
H A C C P に沿った衛生管理に係る検証等支援	衛生管理に係る検証等支援の実施				
第三者認証取得支援	実施				

■ 取組事例の紹介 1（品質・衛生管理の徹底・強化編）

品質・衛生管理は、中央卸売市場に求められる重要な機能の一つであり、安全・安心な生鮮品等の提供が、取引先や消費者から信頼される中央卸売市場の実現につながります。

また、平成30年6月、食品衛生法（昭和22年法律第233号）の改正により、原則として全ての食品等事業者にはHACCPに沿った衛生管理の取組が義務付けられるなど、食の安全・安心に求められる水準は高度化しています。

こうした中、市場業者は、食を扱うプロとして、消費者の健康的で豊かな食生活を支えていることに誇りと責任を持って、品質・衛生管理の徹底・強化に取り組んでおり、都は、助言指導や補助事業等を通じてサポートしています。

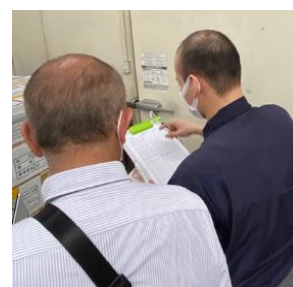
【市場で働く人のための 品質・衛生ハンドブック】



【市場内で技術的助言を 受けている様子】



【食品衛生の専門家による講習会】



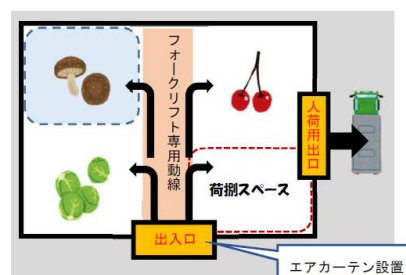
市場から届ける、フレッシュBOX便

より鮮度を保ったまま、学校や保育園、飲食店等に野菜や果物を届けるため、通常の発泡スチロールよりも強度が高く、低温を長く保つことができるフレッシュBOXを開発し、簡易的なコールドチェーン¹⁷⁾を実現する取組



低温荷捌場の整備

野菜や果物の商品特性に合った細かな温度管理ができるよう、個別空調とビニールカーテンによるゾーニングを行い低温荷捌場を整備。品質管理を高度化することで、取引先との関係強化や販路拡大を図る取組



第三者認証の取得

食品安全マネジメントシステムの国際規格であるISO¹⁸⁾22000等、第三者機関の助言や審査を受け、安全・安心の取組を進める市場業者が増加



(3) 事業継続体制の確保・強化

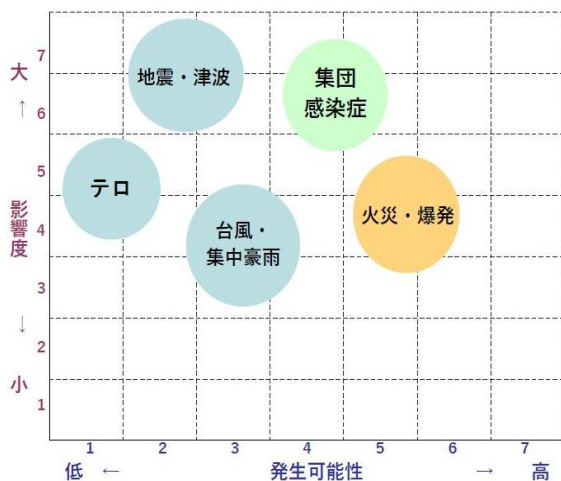
【2040年代の目指すべき姿】

- 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が発生する事態となっても、生鮮品等を安定的に都民に供給する基幹的なインフラとしての機能の継続性を確保するとともに、危機的な事態への万全な備えが講じられた「止まらない」中央卸売市場を実現しています。

【現状及び課題】

- 都は、震災等の自然災害や新型インフルエンザ発生を見据えて危機管理マニュアルや事業継続計画等を策定してきました。
- また、災害時の開設者としての運営体制を確保するため、都職員の安否確認や各種情報伝達を行える「安否確認サービス」を導入するなど、市場の初動体制を早期に構築するための備えを講じてきました。
- 一方で、都民の豊かな消費生活を支える基幹的なインフラとしての役割を果たしていくためには、多岐にわたる災害リスクへの備えや、市場機能の主要な担い手である市場業者におけるリスク管理が不可欠であり、都と市場業者が連携し、一体となった取組が必要です。

■ リスクマップイメージ(発生可能性と影響度からリスクを分析)



■ 市場での防災訓練の様子



【今後5年間の主な取組】

- 市場取引や市場運営に重大な影響を及ぼす様々なリスクを洗い出し検証するために、全市場を対象として、リスクアセスメント¹⁹⁾調査を実施します。
- また、風水害への万全の対策を講じるために、河川付近等に位置する市場を対象とした浸水シミュレーション等、必要な対応を実施していきます。
- これらの結果を踏まえて、中央卸売市場BCPの改訂等を行います。
- 各市場の市場業者に対してBCPの策定運用状況調査を実施し、BCPを策定していない市場業者に対しては、BCP策定の支援を行います。
- 事前準備が可能な台風等の災害から、突発的に発生する地震等の災害まで、様々な事態にも臨機応変に対応できるよう、都と市場業者が連携し、定期的に訓練を実施するとともに、中央卸売市場BCPの見直しを随時行っていきます。

【5年間の事業展開】

項 目	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
リスクアセスメント調査等	11 市場で 調査実施	浸水シミュ レーション等			
中央卸売市場BCPの改訂 等（風水害等）		BCP 改訂等		訓練実施・効果検証・ BCPの見直し	
市場業者BCP策定支援		BCP 策定 状況調査	BCP 策定支援・訓練実施・効果検証		

（４）ＤＸの推進等による市場業務の効率化

【2040年代の目指すべき姿】

- 都は、行政手続や、市場内における秩序の保全、施設管理、見学者対応など、都が開設者・施設管理者として行う業務にデジタル技術を積極的に活用し、効率かつ効果的な市場の管理運営を実現しています。
- 市場業者は、多様な商品の取引情報、取引手続等のデジタル化に取り組み、商取引が高度化・効率化されているほか、デジタル技術を活用した物流の効率化や経営力強化等がなされており、都は事業者の取組を様々な角度から支援しています。
- 市場業者がＩＣＴなどの先端技術を活用することで、場所等に制約されない取引環境が整っています。

【現状及び課題】

- 都は、市場内で発生する事故への対応、荷捌場や駐車場不足、施設の計画的な維持更新、行政手続のデジタル化など、多岐にわたる管理・運営業務の効率化及び高度化を図ることで、迅速かつ的確な市場運営を行う必要があります。
- 市場業者においても、受発注業務はＦＡＸ・電話が主流であるなど取引に係るデジタル化が進んでいないほか、荷受業務や荷捌業務における深刻な労働力の不足、物流コストの削減、リードタイム²⁰⁾の短縮等、様々な課題があります。
- 都は、こうした課題の解決に向けて、市場業者が行うデジタル技術の活用に向けた取組を支援していく必要があります。
- また、こうしたデジタル技術の活用などＤＸの推進等に必要な通信基盤の構築に向け、都は、市場業者とともに検討を進めていく必要があります。

■ タブレット等を活用した現場での図面確認

■ Web環境を活用した電子申請



【今後5年間の主な取組】

- 都は、場内秩序の保全、場内物流の改善、施設の効率的な利用の促進に向けて、画像解析技術等を活用し、管理運営の効率化及び高度化に取り組めます。
- また、都が管理する施設図面のデータ化を進め、共有や一元管理を行い、施設整備や保守管理業務の効率化及び高度化を図るとともに、市場施設の管理運営上必要となる通信基盤を整備するなど、より効果的な施設管理体制の構築に向けた検討を行います。
- 市場見学者の経験価値向上を図るため、オンライン見学会やV R²¹⁾技術等の導入を推進していきます。
- また、各市場業者が行う行政手続については、電子メール、共同電子申請サービス²²⁾、j G r a n t s²³⁾等のW e b環境を活用した電子申請体制を順次整備し、場所や時間を問わず迅速な手続が可能な環境を整えていきます。
- 都は、市場業者が取り組むデジタル技術を活用した産地・実需者への情報発信等に際し、情報提供や助言、意見交換を行うとともに、補助事業などを通じて市場業者を支援していきます。
- また、D Xの推進等による商流の高度化・効率化に向け、商取引のデジタル化に係る市場業者の意識啓発や支援を行うため、I C Tなど先端技術や取引情報の活用に係る課題や事例の調査を行うとともに、調査結果を踏まえ、市場業者とも連携しながら先端技術の導入に向けた検討や試行を進めていきます。

【5年間の事業展開】

項 目	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
管理運営業務の効率化・高度化	技術導入に向けた調査		事業構築等		
市場見学者の経験価値向上	先端技術の順次導入				
市場業者のデジタル技術の活用支援	市場業者との意見交換・情報提供				

■ 取組事例の紹介2（D Xの推進等に向けた取組編）

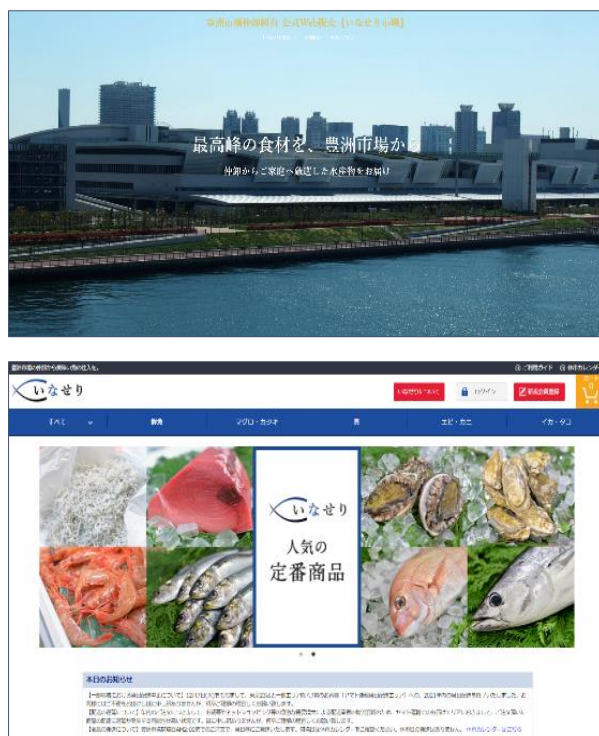
I C TやA I²⁴⁾などのデジタル技術は日々進歩しており、これらの技術を活用した業務改善等は、受発注業務等に多くの手作業が残る市場業者にとって、これまでの働き方を見直す上でも重要な課題と言えます。

また、新型コロナウイルス感染症の影響により、取引の場面では非対面・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、デジタル化の流れが一層強まりました。

こうした時代の流れも受け、市場業者の中でも、Eコマースへの参入やI C Tを活用したリテールサポート²⁵⁾の取組等、デジタル化の動きが活発化しており、都は、専門家等と連携し助言等を行うとともに補助事業などを通じてサポートしています。

【E Cサイトの例

（東京魚市場卸協同組合「いなせり」）】



【S N Sを活用した販売促進】



ICTを活用したリテールサポート

市場にある仲卸店舗から、取引先小売店舗の販売状況等をモニタリングしながら仲卸が持つ情報力等を駆使し、商品陳列方法や価格設定等の助言をリアルタイムで実施することで、取引先との関係性を強化する取組



DXの推進等による業務改善

受注や仕入に係る情報をタブレット端末にその都度入力し、その情報をクラウドで管理することで、事務所等での集計や商品の突合作業に活用。

従来の手作業が大幅に自動化され、働き方の見直しや、効率化した時間を営業力の強化等につなげる取組



ICTを活用したせり取引

オンラインでのせり取引を可能とし、売買参加者等の利便性向上や密対策につなげるとともに、取引データを集荷・販売戦略へ活用する取組

2 サプライチェーン²⁶⁾における結びつきの強化

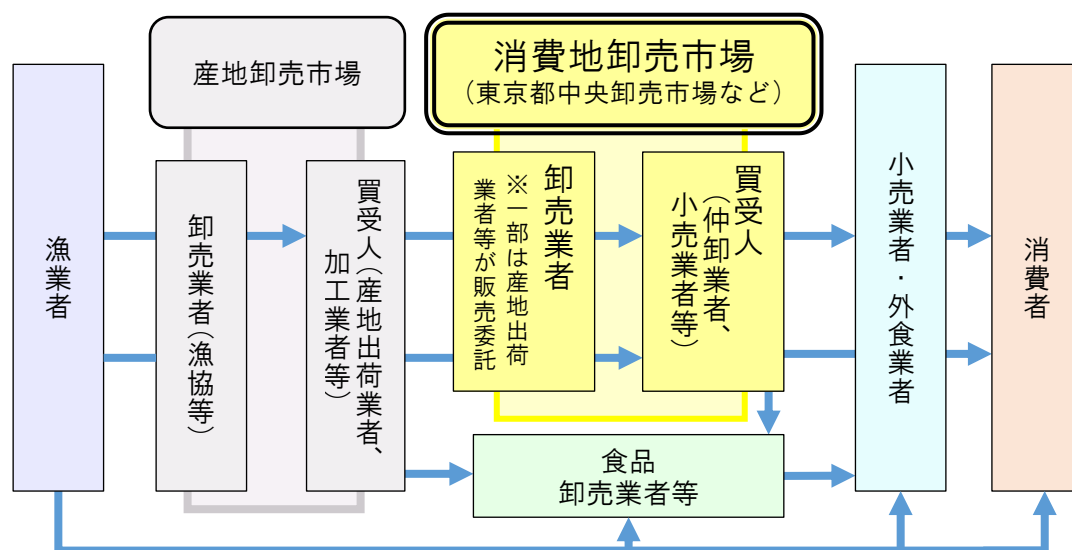
【2040年代の目指すべき姿】

- 市場業者が産地や実需者とのサプライチェーン等で強く結びつくことで、中央卸売市場の基幹的なインフラとしての機能が強化され、市場業者による産地との連携を通じて市場の集荷力が向上し、調達の高い安定性が確保されています。
- 市場業者が産地や実需者のニーズに対応できる環境が整備されることにより、市場業者の集荷力及び販売力が向上し、市場において大量かつ多様な商品が取引されています。

【現状及び課題】

- 産地からの集荷力を向上させるため、品質・衛生管理を強化する取組や、川上と川下をオンラインでつないで新たな販路獲得や商品開発につなげるセミナーに対して補助事業により支援しています。
- 産地や実需者のニーズに対応するため、各市場の個性や特徴を生かしつつ、時代のニーズに即した機能を柔軟に導入していくことが求められています。

■ サプライチェーンの例（水産物）



資料：水産庁「水産の動向」（令和2年度）より作成

【今後5年間の主な取組】

- 市場施設の維持更新等の機会を捉えて、市場業者が転配送機能や加工・パッケージ機能など産地や実需者が求めるニーズを踏まえた造作等により柔軟な対応ができるよう配慮した施設整備を行います。
- また、市場業者が行う産地や実需者との結びつきを強化する取組について補助事業等により支援していくとともに、経営の専門家とも連携しながら、市場業者に対する情報発信等を強化していきます。

■ 市場関係者向け情報誌 いちば通信



■ 季節の行事に合わせたフェア (葛西市場)



【5年間の事業展開】

項 目	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
経営強靱化のための補助事業等	実施		見直し・再構築など		
経営の専門家と連携した支援（情報発信、相談事業等）	実施(情報誌、セミナー、相談事業、アドバイザー 等)				

3 市場業者の経営基盤の強化

【2040年代の目指すべき姿】

- 市場業者は、社会経済環境の変化に柔軟に対応して、販路の多角化、事業者間の連携や事業承継等の経営課題に自律的に取り組み、経営基盤の強化を図っています。
- 都は、日々の業務や経営指導等を通じて、市場業者と顔の見える関係を構築しながら、新たな経営課題に対応できるよう経営の専門家と連携して質の高い情報発信や経営相談等のサポート体制を整えています。
- 多くの市場業者が取引先の拡大等に取り組んでおり、個々の強みを伸ばして集荷力や販売力を向上させています。海外輸出など販路拡大の取組が、市場業者の稼ぐ力の強化につながり、中央卸売市場の取扱数量が増加しています。

【現状及び課題】

- 市場業者の経営を取り巻く環境は、人口減少等による食料消費の減少や流通チャネルの多元化等による卸売市場経由率の低下に加え、新型コロナウイルス感染症の影響等により、大きく変化しています。
- 後継者不足や経営不振等の理由で、市場業者の数も年々減少しており、市場における活発な取引や市場業者の目利き力等のノウハウが失われてしまうおそれがあります。このため、都は引き続き、市場取引の担い手である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い、サポートする必要があります。
- また、市場業者が販路を開拓して、自ら稼ぐ力を強化していくためには、新たな商品開発、商談会・展示会への参加、販売促進活動の強化、人材育成などに積極的に取り組む必要があります。また、人口減少に伴い生鮮品等に対する国内需要の減少が見込まれる中、市場業者が活発な市場取引を維持するためには、海外への販路を開拓することも重要です。

【今後5年間の主な取組】

- 都は、経営の専門家と連携した情報発信や経営相談事業等を通じて、市場業者が社会経済環境の変化を認識し、柔軟に対応できるよう、個々の状況に応じた支援に取り組んでいきます。
- 経営強靱化のための補助事業等により、将来の市場取引の担い手となるべく経営改善等に取り組む市場業者に伴走してサポートするとともに、ポストコロナを見据えた行動変革の取組などを後押ししていきます。
- 市場業者に対する各種経営支援策は、市場業者からのニーズ、社会経済環境の変化等に応じて、適宜見直しを進め、より実効性の高い支援を実現していきます。
- 市場業者の稼ぐ力を強化するため、都は、輸出拡大に向けたプロモーション活動などを支援し、市場業者による自発的な海外の新規顧客開拓の取組を促進します。

■ 相談対応の様子



■ 業界団体によるシンポジウム開催への支援



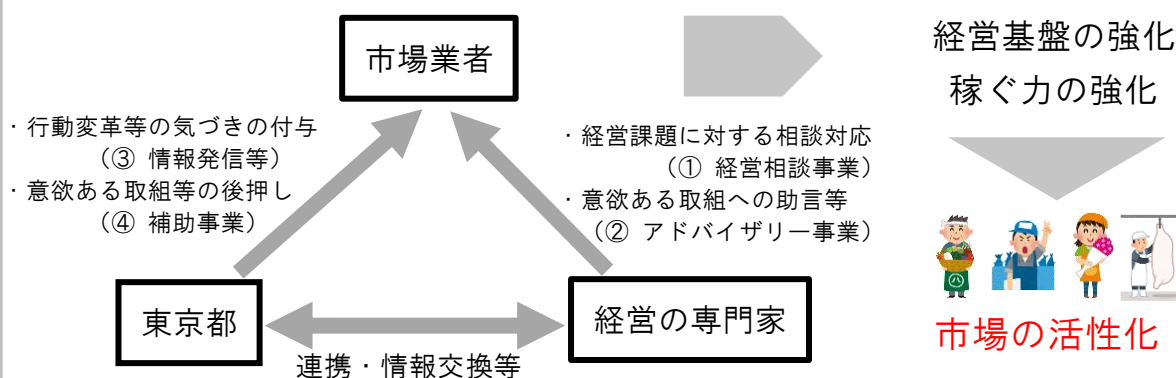
【5年間の事業展開】

項 目	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
経営の専門家と連携した支援（情報発信、相談事業等）【再掲】	実施(情報誌、セミナー、相談事業、アドバイザー 等)				
経営強靱化のための補助事業等【再掲】	実施	見直し・再構築など			
輸出力強化	支援事業	新規顧客開拓に向けた市場業者の取組の促進			

《参考》

市場業者の稼ぐ力を強化するための各種経営支援について

都では、市場業者の経営基盤の強化を図るため、経営の専門家とも連携し、経営相談事業や情報発信に取り組んでいます。また、取引の活性化を図ることなどを目的とした東京都中央卸売市場条例の改正等を契機に、販路拡大などに取り組む意欲ある市場業者を補助事業により支援しています。市場業者の経営を取り巻く環境が変化中、こうした支援の取組も通じて市場業者の稼ぐ力を強化することが、活力ある中央卸売市場の実現に必要です。



【①経営相談事業】

市場業務に精通した専門家（公認会計士、中小企業診断士、弁護士、社会保険労務士、食品衛生コンサルタント）が、資金繰りや労務、品質・衛生管理等の経営課題の相談に対応

【②アドバイザリー事業】

公認会計士等が、各市場を定期的に訪問し、市場業者の意欲ある取組に対して助言等を行うとともに、経営上のよろず相談に対応

【③情報発信等】

環境変化に柔軟に対応できるよう市場業者の行動変革を促すため、旬なビジネス情報や補助事業の活用事例等を、経営セミナーや情報誌などにより発信

【④補助事業】

市場取引の活性化や環境変化に応じた行動変革につながる取組など、市場業者の意欲ある取組を補助事業により後押し

■ 取組事例

産地等と連携した商品開発など、中間結節点としての強みを生かした取組

- ・ 仲卸店舗での定期的なフェアの開催による市場業者と実需者等との交流機会の創出や、産地訪問を通じてニーズに合った集荷力や販売力を強化する取組
- ・ 市場業者と生産者、実需者とをオンラインで結び、新たな商品開発のきっかけとするためのセミナーの開催



等

輸出力強化の取組

- ・ 業界団体による輸出力強化セミナーや海外バイヤーとの相談会の開催
- ・ 卸売業者・仲卸業者による海外展示会等への共同出展
- ・ 海外進出を見据えた若手従業員に対する語学・輸出実務等の人材育成
- ・ 海外営業向け受発注アプリの開発
- ・ 輸出に知見を有する外部識者を活用した海外販路拡大の支援



等

商品等の付加価値向上に向けた取組

- ・ 商品の特性に応じた細かな温度管理の徹底等、品質・衛生管理の高度化による鮮度面での価値を高め競争力を強化する取組
- ・ 加工品ニーズに対応するため、ノウハウを持つ会社との連携や設備導入等を図り、新規顧客を獲得する取組



新たな商流創出に向けた取組

規格外野菜を活用した試食会等のイベント実施や、Eコマースによる販売等、新たな商流の創出に向けた取組

営業力強化の取組

デジタル技術を活用した経営管理による営業力強化の取組や、複数業者でEコマースを開設し品揃えを充実させ販売力を強化する取組

等

第2 市場取引の活性化に向けた取組の強化

1 物流の高度化・効率化

【2040年代の目指すべき姿】

- 段ボール箱等の外装やパレット規格の標準化、運用ルール等が確立されることで、中央卸売市場の生鮮品等流通におけるパレット化が進むとともに、ロボットやIoT²⁷⁾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・自動化等が進展し、場内物流の効率化が図られています。
- 市場業者と産地との連携による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²⁸⁾としての施設活用や、市場間のネットワークを生かした混載輸送等が進み、物流の効率化が図られています。

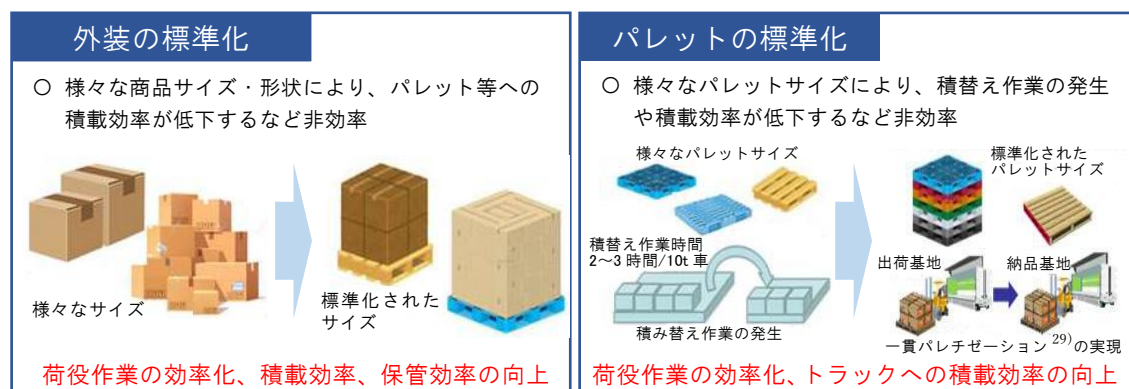
【現状及び課題】

- 生鮮品等流通は、トラックによる輸送が大部分を占めていますが、産地等から中央卸売市場まで荷を運ぶ過程で、トラックドライバーによる手積み、手降ろし等の手荷役作業が行われており、ドライバーの人材不足が深刻化する中、作業負担の軽減や省力化が課題となっています。
- 各市場では、多数の市場関係者により、短時間のうちに大量の荷の搬送や荷捌き等が行われていますが、市場全体としての統制が取れているとは言い難く、場内や周辺道路において、車両の混雑や滞留等が発生しています。
- 一部の市場へ荷が集中しており、その結果、著しい場内混雑を生じている市場や、取扱数量に比して狭隘な市場がある一方で、敷地面積に比して取扱数量が少ない市場もあるなど、非効率となっていることから、各市場の特性に応じた物流の最適化・高度化に向けた対応が求められています。
- 物流の効率化に向けては、水素や電気を動力源とするトラックの普及など将来の技術革新についても視野に入れておく必要があります。

【今後5年間の主な取組】

- 都は、市場内の荷卸し場所における入荷時間を平準化し、トラックドライバーの待機時間を短縮して、場内物流を円滑化するため、市場関係者によるトラック予約受付システムの導入等を支援していきます。
- 自動搬送など先端技術を活用した物流の効率化・省力化に向けて調査・検討を行うとともに、一部の市場への導入を進めていきます。
- 段ボール箱等の外装やパレットの標準化に向けて、国等と連携して検討を進めるとともに、先進事例等を市場業者と共有するなど支援していきます。
- 物流効率化等に係る取組について補助事業等により支援していくとともに、経営の専門家とも連携し、市場業者に対する情報発信等を強化していきます。
- 中央卸売市場におけるネットワークを生かした市場間転送や、各市場の役割分担によるストックポイントとしての活用等について、検討を進めていきます。
- 市場施設の維持更新等を行う際には、技術革新など様々な状況の変化に対応できる柔軟性（フレキシビリティ）を確保していきます。

■ 外装の標準化、パレットの標準化による物流の効率化



資料：国土交通省「総合物流施策大綱（2021 年度～2025 年度）概要」（令和3年6月）より作成

【5年間の事業展開】

項 目	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
自動搬送等の導入による場内物流の効率化等の推進	調査	導入に向けた検討、一部の市場で先行実施			
経営強靱化のための補助事業等【再掲】	実施		見直し・再構築など		

2 商流の高度化・効率化

【2040年代の目指すべき姿】

- 市場業者がＩＣＴなどの先端技術を活用することで、場所等に制約されない取引環境が整っています。
- 中央卸売市場における多様な商品情報や取引情報、取引手続等のデジタル化が進み、市場に集まる多様な情報が、ビッグデータ³⁰⁾として市場業者自らの経営力強化に活用されています。
- 市場に集まる多様な情報をビッグデータとして各流通主体と共有することで、ＡＩを活用した需給予測による産地の生産支援や食品ロス削減を実現するなど、新たな価値が創出されています。

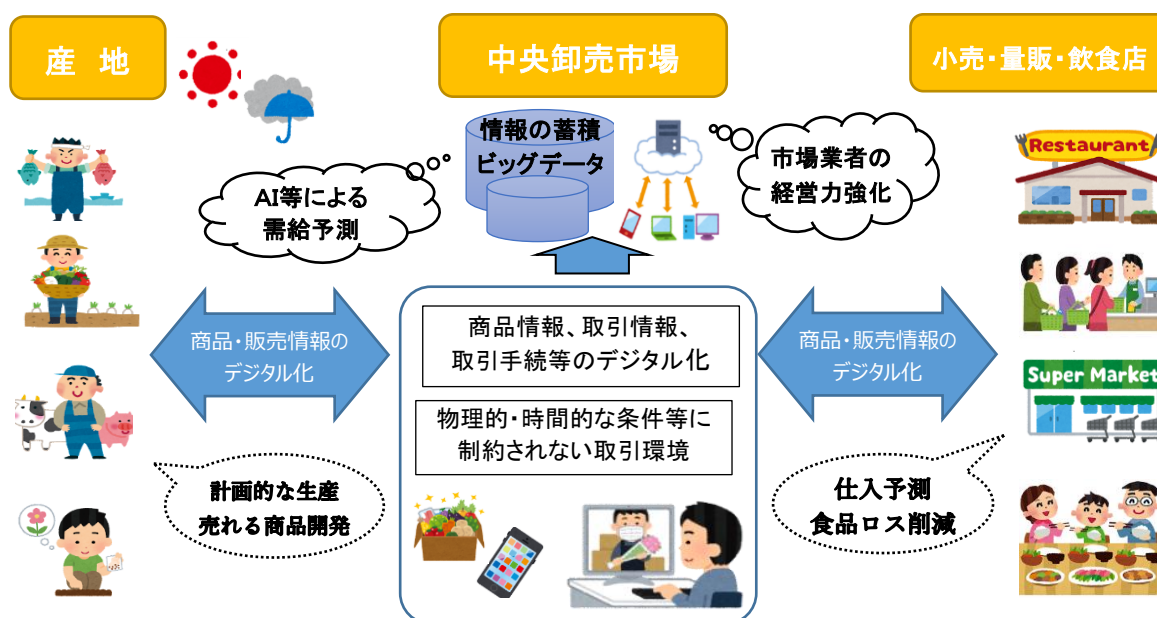
【現状及び課題】

- 生鮮品等流通の中核に位置する中央卸売市場においても、ＤＸの推進等により商流の高度化・効率化を図り、市場取引の活性化を促していくことが必要です。
- 一部の市場業者は、新たな販路開拓を目的としたＥＣサイトの構築や、受注や発注、在庫管理などの業務をシステムで一元的に管理するなど、デジタル化に取り組んでいます。
- 一方、中央卸売市場全体で見た場合における商流・情報流のデジタル化は十分に進んでいる状況とはいえず、デジタル化の促進に向けて十分な調査・検討が必要です。

【今後5年間の主な取組】

- 都は、D Xの推進等による商流の高度化・効率化に向け、商取引のデジタル化に係る市場業者の意識啓発や支援を行うため、I C Tなど先端技術や取引情報の活用に係る課題や事例の調査を行うとともに、調査結果を踏まえ、市場業者とも連携しながら先端技術の導入に向けた検討や試行を進めていきます。
- また、こうした検討や試行を踏まえて商取引の高度化・効率化に資する取組について補助事業等により支援していくとともに、経営の専門家とも連携しながら、市場業者に対する情報発信等を強化していきます。

■ 商流の高度化・効率化のイメージ



【5年間の事業展開】

項 目	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
「商取引のデジタル化」、 「取引情報の活用推進」調査	業界と共同で検討	検討・試行・検証など			
経営強靱化のための補助事業等【再掲】	実施		見直し・再構築など		
経営の専門家と連携した支援（情報発信、相談事業等）【再掲】	実施（情報誌、セミナー、相談事業、アドバイザー等）				

3 多様な消費者ニーズへの対応

【2040年代の目指すべき姿】

- 市場業者が、市場の強みを生かしつつ、エシカル消費³¹⁾や地産地消などに対応した品揃えを行うことにより、多様な消費者ニーズに対応しています。
- 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コマースの融合化など、消費者ニーズに即した多様なチャ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環境が整備されています。

【現状及び課題】

- 消費者のニーズは、生鮮品等の鮮度や安全性など質を重視するとともに、人や社会・環境に配慮した消費行動であるエシカル消費への関心が高まるなど多様化しており、中央卸売市場においても、こうした多様なニーズへの対応が求められています。
- コロナ禍により普及した家庭消費向け小分け、食材キット化、加工ニーズなど新しいニーズが拡大するとともに、非接触・非対面によるEコマースの利用が広がり、小売業等では実店舗販売とEコマースという異なる販売チャネルを融合して提供する動きが見られます。こうした新たなニーズや動きに対し、中央卸売市場が持つ強みを生かして対応することが求められています。
- 多様な消費者ニーズに対応するため、各市場の個性や特徴を生かしつつ、時代のニーズに即した機能を柔軟に導入していくことが求められています。

【今後5年間の主な取組】

- エシカル消費、地産地消の取組など、消費者のニーズを捉えた取引活性化の好事例を市場業者と共有し、市場業者による品揃えの充実を支援します。
- エコマースの増加や、小売業におけるオムニチャネル戦略³²⁾の進展など多様な販売チャンネルに、市場業者が対応できるよう、市場の持つ加工、配送、ピッキング等のサービス機能を強化し、ストックポイントとして施設活用することなどについて、調査・検討を行い、先進事例等を市場業者と共有することなどを通じて支援していきます。
- 多様な消費者ニーズに対応する市場業者の取組について補助事業等により支援していくとともに、経営の専門家とも連携しながら、市場業者に対する情報発信等を強化していきます。
- 市場施設の維持更新等の機会を捉えて、各市場の特徴等を生かしつつ、流通環境や顧客ニーズの変化を踏まえ、市場業者が柔軟に対応できるよう配慮した施設整備を行います。

【5年間の事業展開】

項 目	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
ストックポイントとしての活用策等に向けた調査等	調査	事例共有・実施			
経営強靱化のための補助事業等【再掲】	実施		見直し・再構築など		
経営の専門家と連携した支援（情報発信、相談事業等）【再掲】	実施（情報誌、セミナー、相談事業、アドバイザー 等）				

第3 市場事業のサステナブル化

1 環境問題への取組

(1) 市場のゼロエミッション化

【2040年代の目指すべき姿】

- 全ての中央卸売市場において、再生可能エネルギー100%により、電力が調達されています。
- また、LED等の省エネ型の照明器具や、省エネ型の冷蔵庫設備等が導入され、エネルギー消費量が削減されるとともに、冷蔵庫設備等については、環境に配慮した冷媒機器等が使用されています。
- 市場内で使用される小型特殊自動車（ターレット式構内運搬自動車及びフォークリフト等）は、ゼロエミッションビークル³³⁾化（以下「ZEV化」という。）されています。
- 農産物や水産物を運搬する際に使用される容器類等について、市場からの排出量が減少するとともに、リサイクルが進んでいます。

【現状及び課題】

- これまで中央卸売市場では、太陽光発電装置の設置等により再生可能エネルギーの導入を進めてきましたが、調達電力の再生可能エネルギー100%化に向けて、再生可能エネルギーの割合を更に引上げていくことが求められています。
- 市場業者は、生鮮品等の鮮度保持等の観点から多くの冷蔵庫設備等を使用しており、現状では冷媒としてフロン類が使用されています。地球温暖化防止等の観点から、フロン対策の一層の推進が必要です。
- 市場内で使用される小型特殊自動車について、都はこれまで、排出ガス削減等の観点から、電動化を促進してきましたが、いまだガソリン車等が一部で使用されており、更なる取組が必要です。
- 市場からは、梱包材や容器類などが多く排出されていますが、環境負荷の低減のため、更なる排出量削減に取り組むとともに、廃プラスチック削減の観点からは、発泡スチロール製容器のリサイクルを一層促進する必要があります。

【今後5年間の主な取組】

- 市場施設の維持更新等の機会を捉えて、太陽光発電装置の導入を進めるとともに、とちょう電力プラン³⁴⁾の活用など、市場業者と調整を図りながら、再生可能エネルギーによる電力調達を進めていきます。
- これまで進めてきた各市場の卸売場等の照明器具のLED化について、引き続き計画的に推進し、省エネルギー対策を進めていきます。
- 都が設置した冷蔵庫設備等について、計画的にGWP（地球温暖化計数）³⁵⁾の低いグリーン冷媒を使用する機器に更新していくとともに、市場業者の設置している冷蔵庫設備等についても、グリーン冷媒使用機器等への更新を促進します。
- 市場業者の小型特殊自動車のZEV化を促進するため、市場内の充電設備を整備していきます。
- 引き続き市場業者と連携して、容器類等の排出量削減に取り組むとともに、発泡スチロール製容器のリサイクルの高度化に向けた調査等を行い、得られた知見等を市場関係者と共有し、より環境負荷の低い循環利用を促進していきます。

【5年間の事業展開】

項 目	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
市場施設における環境負荷低減に向けた施策・整備	LEDなど、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	調査	充電設備の増設			
発泡スチロール製容器の国内リサイクル等への取組	調査	事例共有、リサイクル推進策の検討・実施			

（２）持続可能な調達等の取組

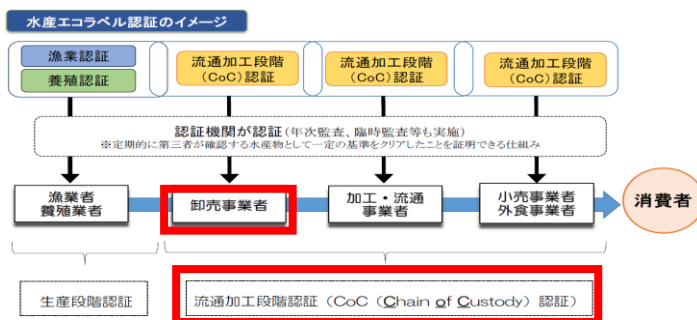
【2040年代の目指すべき姿】

- 生態系や資源の持続性に配慮した水産物であることを示す水産エコラベル³⁶⁾について、積極的に情報発信を行い、市場における取扱いが推進されることで、サステナブルな社会の実現に向けた取組を促進しています。
- 産地から集荷した商品を着実に実需者に売り切ることがもとより、サイズやロットの不揃いなど規格外の生鮮品等を販売に結び付けるなど、中央卸売市場の強みを生かして、食品ロスが削減されています。

【現状及び課題】

- 近年、水産資源の持続的利用に対する国際的な関心の高まりにより、資源管理や環境配慮への取組を証明する水産エコラベル（MEL 認証³⁷⁾、MSC 認証³⁸⁾、ASC 認証³⁹⁾等）が重要となっています。
- また、GAP（農業生産工程管理）⁴⁰⁾といった食品安全、環境保全、労働安全等の農業の持続可能性を確保するための取組が産地において行われています。
- 都は、現在、卸売業者や仲卸業者等が、水産エコラベルの認証を取得する取組等について、補助事業により支援しています。
- SDGs⁴¹⁾やエシカル消費に対する消費者の意識の高まりを踏まえ、これまで規格外であることなどの理由から市場流通ルートに乗りづらかった商品の販売に取り組む市場業者も出てきています。

■ 水産エコラベル認証



【日本発の水産エコラベル】

マリン・エコラベル・ジャパン
（MEL：メル）一般社団法人 マリ
ン・エコラベル・ジャパン協議会



資料：水産庁「水産エコラベルをめぐる状況について」（令和3年12月）より作成

【今後5年間の主な取組】

- 消費者に身近な市場まつりや、今後開催される各種イベントを利用して、ブース出展等を行い、消費者が水産エコラベル等を知る機会を設け、認知度向上を図ります。
- 豊洲市場のPRコーナーや見学者通路等において水産エコラベル等に関する展示物を充実させることにより、見学者が、水産エコラベル等を知り、学ぶ場を提供します。
- 卸売業者や仲卸業者等が水産エコラベル認証の取得等に取り組む場合には、補助事業等により支援していくとともに、経営の専門家とも連携しながら、市場業者に対する情報発信等を強化していきます。
- 食品ロスの削減に寄与する取組事例の収集や課題等の分析を行い、その知見を市場業者と共有することなどにより、エシカル消費への対応やフードバンク等に協力する市場業者の取組を支援します。

【5年間の事業展開】

項 目	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
市場まつりや各種講習会を通じた水産エコラベルの認知度向上	関係団体との調整、市場まつり等での普及活動、効果検証				
経営強靱化のための補助事業等【再掲】	実施	見直し・再構築など			
食品ロス削減への取組	調査分析	事例共有・取組支援			

2 地域社会との共生

【2040年代の目指すべき姿】

- 中央卸売市場が、多様な食材の魅力や豊かな食文化などを地域に発信する情報拠点としての機能を発揮し、市場まつりや市場見学、食育・花育講習会など、地域住民との交流活動を促進することにより、地域との強固な信頼関係が構築され、地域と共生した中央卸売市場が実現されています。
- 食育・花育などへの取組を通じて、生鮮品等に対する都民の理解の醸成や健全な食生活の実践に貢献しています。

【現状及び課題】

- 中央卸売市場には、都民や消費者との交流の場としての役割が期待されており、市場見学等の活動を通じた地元との連携や、地域のイベント等における市場施設の活用を更に進めていく必要があります。
- 市場まつりや市場見学といった、市場に地域住民等が入場する取組については、市場内の衛生管理や安全の確保等に加え、新型コロナウイルス等の感染症対策に留意する必要があります。
- コロナ禍を契機とした、非接触、非対面に対するニーズは高まっており、食育・花育等への取組において、内容に応じ、デジタルコンテンツによる情報提供やオンラインによるセミナーの開催など自宅等で知識の習得や参加ができる手法の検討を行う必要があります。

■ こどもいちば教室（豊洲市場）



■ 親子フラワーアレンジメント教室（大田市場）



【今後5年間の主な取組】

- コロナ禍を契機とする非接触、非対面に対するニーズを踏まえ、都民や消費者との交流について、リモートでの実施やEコマース、Webの活用などを含めた開催のあり方を、業界団体と検討しながら、実施していきます。
- 市場まつり、市場見学などの機会に、地域住民等と市場関係者との交流促進を図るとともに、食や食材に係る体験の提供、情報発信を行います。
- 食育・花育については、小学生からシニア層までセグメントに応じた、幅広い都民に対して実施します。

■ 食育教室（板橋市場）



■ 市場まつり（北足立市場）



【5年間の事業展開】

項 目	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
市場まつり	実施方式 検討	事業実施、効果検証		事業実施	
食育・花育等講習会	実施方式 検討	事業実施、効果検証		事業実施	
ＩＣＴによる活動	コンテンツ 検討	事業実施	効果検証、コンテンツの改善、事業実施		

3 働き方改革・ダイバーシティ⁴²⁾の推進

【2040年代の目指すべき姿】

- 中央卸売市場において、作業時間の分散化など、業務全体の最適化が図られるよう働き方が見直されるとともに、労働環境が整備され、働きやすい職場になっています。
- 中央卸売市場において、障害者・女性・外国人など多様な人材が、それぞれの特性を生かして、働くことができる環境が整備されています。

【現状及び課題】

- 中央卸売市場の休開市日については、市場業者の意見を踏まえ、東京都中央卸売市場取引業務運営協議会の答申を受けて決定しています。
- 平成30年から、中央卸売市場においても、完全週休2日に相当する年間休業日数を確保しています。
- 生産年齢人口の減少などにより、今後、市場においても人材確保が難しくなることが見込まれる中、荷役作業の負担軽減や、待機時間の短縮など、物流の効率化等を図ることで、市場業務の省力化を行い、市場における働き方等についても見直していくことが求められています。
- また、誰もが働きやすい環境を整備し、ダイバーシティの推進を図るため、市場施設のバリアフリー化やユニバーサルデザイン⁴³⁾化をはじめとする取組を進めていく必要があります。

【今後5年間の主な取組】

- 中央卸売市場の休開市日設定に当たり、業界ヒアリングやアンケート調査により休開市日の議論を深めることで、働き方の見直しについて、具体的な取組を検討していきます。
- トラック予約システム等の場内混雑の解消に資するシステムの導入促進や荷役作業へのパレット活用に向けた取組の検討、場内物流における自動搬送機の導入など先進的な技術の活用により、物流の効率化・省力化を進めることで、荷役作業等の負担の軽減を図っていきます。
- 各市場において、施設の利用状況等を勘案し、計画的にバリアフリー化やユニバーサルデザインへの対応を進めていきます。
- また、市場業者で、障害者や外国人、女性等を積極的に雇用している事例の調査等を行い、国や都が実施している事業等を周知すること等により、市場業者の取組を促進していきます。
- 市場業者による働き方改革に資する新たな取組について、補助事業等により支援していくとともに、経営の専門家とも連携しながら、市場業者に対する情報発信等を強化していきます。

【5年間の事業展開】

項 目	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
休開市における取組の検討	調査	市場業界と協議の上、適宜実施			
経営の専門家と連携した支援（情報発信、相談事業等）【再掲】	実施(情報誌、セミナー、相談事業、アドバイザー 等)				

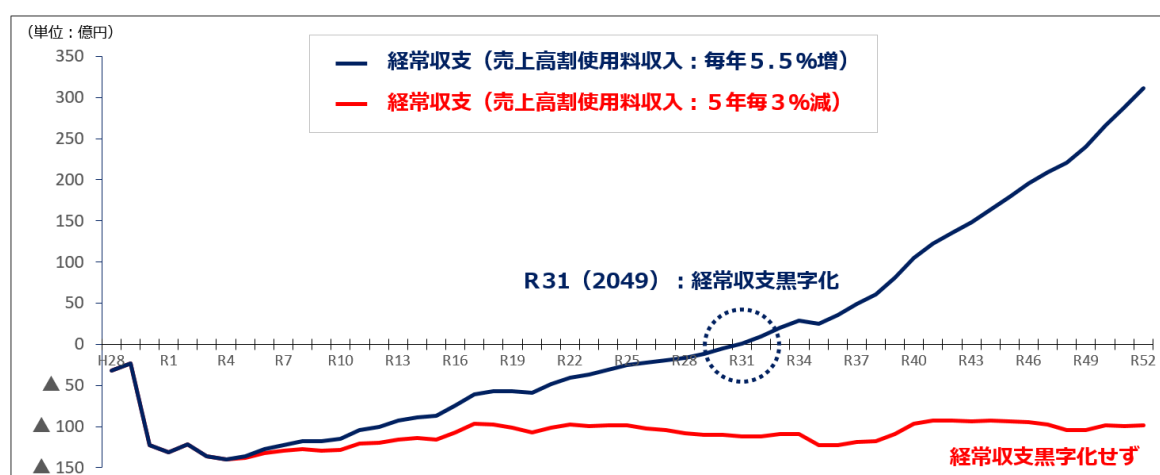
IV

財政見通し

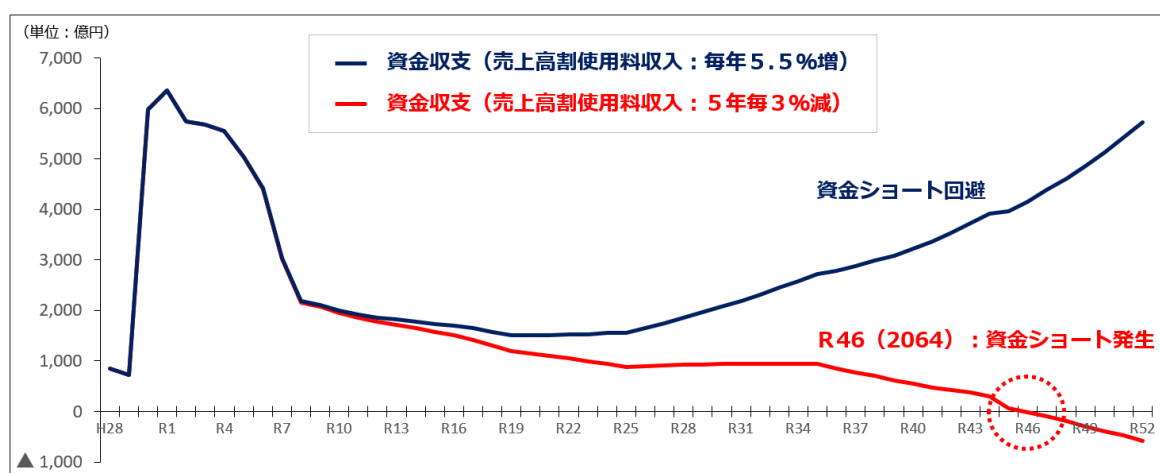
第1 長期収支

- 「Ⅰ 経営計画の概要等」の今後の市場経営の方向性で述べたように、持続可能な市場経営のためには、市場会計における経常収支の黒字化が不可欠であり、遅くとも2040年代に黒字化することを目指しています。
- しかしながら、過去の傾向等に基づき、売上高割使用料収入が5年毎に3%ずつ減少していくことを想定した場合には、経常収支は黒字化せず、令和46（2064）年度に資金ショートが発生します。
- 各市場の取扱数量や取扱金額を伸ばし、売上高割使用料収入を毎年5.5%ずつ増加させていくことができた場合には、令和31（2049）年度に経常収支は黒字化し、資金ショートが回避できます。

■ 経常収支



■ 資金収支



第2 財政収支計画

- 2040年代の経常収支黒字化に向けた本計画期間内の財政収支計画は以下のとおりとなります。
- 経常収支は、豊洲市場の減価償却費等の影響により、大幅な赤字で推移する見込みですが、各市場の取扱数量や取扱金額を伸ばし、売上高割使用料収入を毎年5.5%ずつ増加させていくことを想定しています。

(単位：億円)

年度 科目	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
営業収益	162	164	166	168	170
営業外収益	38	37	37	37	37
収益計	200	201	203	205	207
営業費用	315	315	316	317	319
営業外費用	25	22	14	10	6
支出計	340	337	330	327	325
営業収支	△153	△151	△151	△149	△149
経常収支	△140	△136	△127	△122	△118
当年度末累積資金残	5,555	5,041	4,415	3,034	2,183

(注) 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。

参考資料

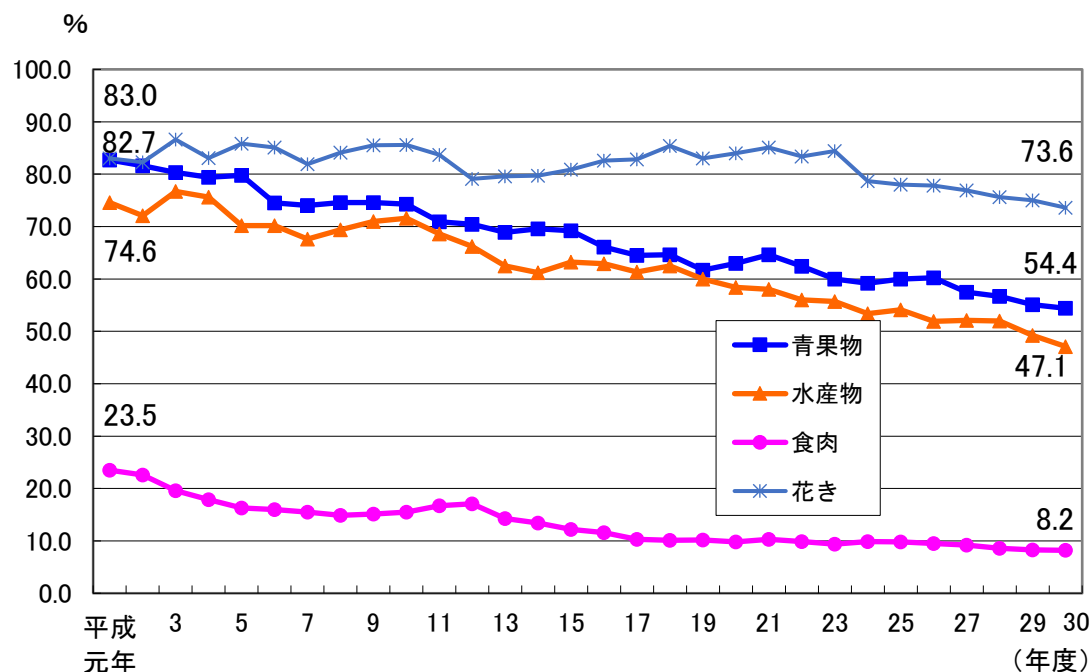
1 中央卸売市場一覧

(令和3年4月1日現在)

名 称	所 在 地	敷 地 面 積 (㎡)	建 物 面 積 (㎡)	令 和 2 年 1 日 当 たり 取 扱 数 量	令 和 2 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 1,298 t 青果 907 t	水産 1,396 青果 317
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 314 t	食肉 499 (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	308,838	水産 15 t 青果 3,862 t 花き 243万本	水産 18 青果 1,186 花き 148
豊 島 市 場	豊島区巣鴨5-1-5	23,334	20,190	青果 322 t	青果 76
淀 橋 市 場	新宿区 北新宿4-2-1	23,583	39,333	青果 824 t	青果 228
足 立 市 場	足立区 千住橋戸町50	42,675	26,544	水産 48 t	水産 48
板 橋 市 場	板橋区 高島平6-1-5	61,232	51,440	青果 393 t 花き 44万本	青果 94 花き 24
世 田 谷 市 場	世田谷区 大蔵1-4-1	41,482	65,302	青果 155 t 花き 71万本	青果 37 花き 38
北 足 立 市 場	足立区 入谷6-3-1	61,076	77,823	青果 504 t 花き 47万本	青果 140 花き 23
多 摩 ニ ュ ー タ ウ ン 市 場	多摩市永山7-4	57,153	19,947	青果 94 t	青果 23
葛 西 市 場	江戸川区 臨海町3-4-1	74,515	59,515	青果 463 t 花き 46万本	青果 115 花き 20
全 市 場 計	11市場	1,190,537	1,282,416	水産 1,361 t 青果 7,524 t 食肉 314 t 花き 451万本	水産 1,462 青果 2,215 食肉 499 花き 252

(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は一致しない場合がある。

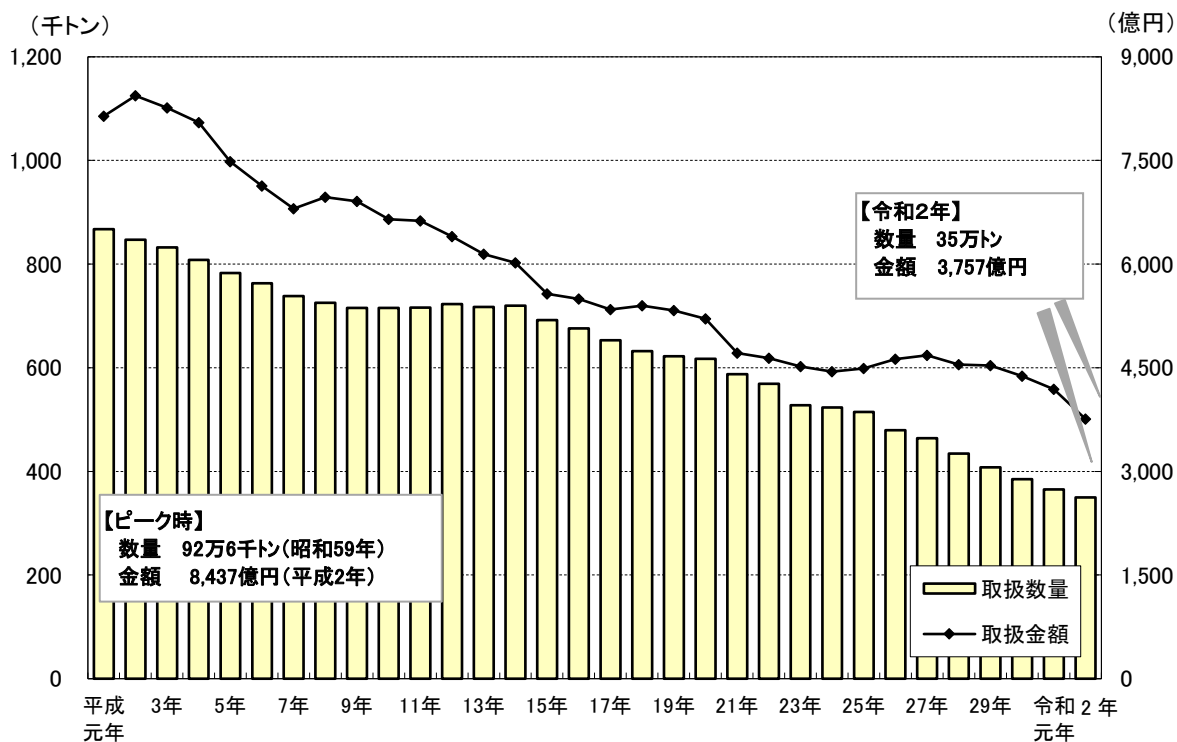
2 卸売市場経由率の推移（重量ベース（花きは金額）、推計）（全国）



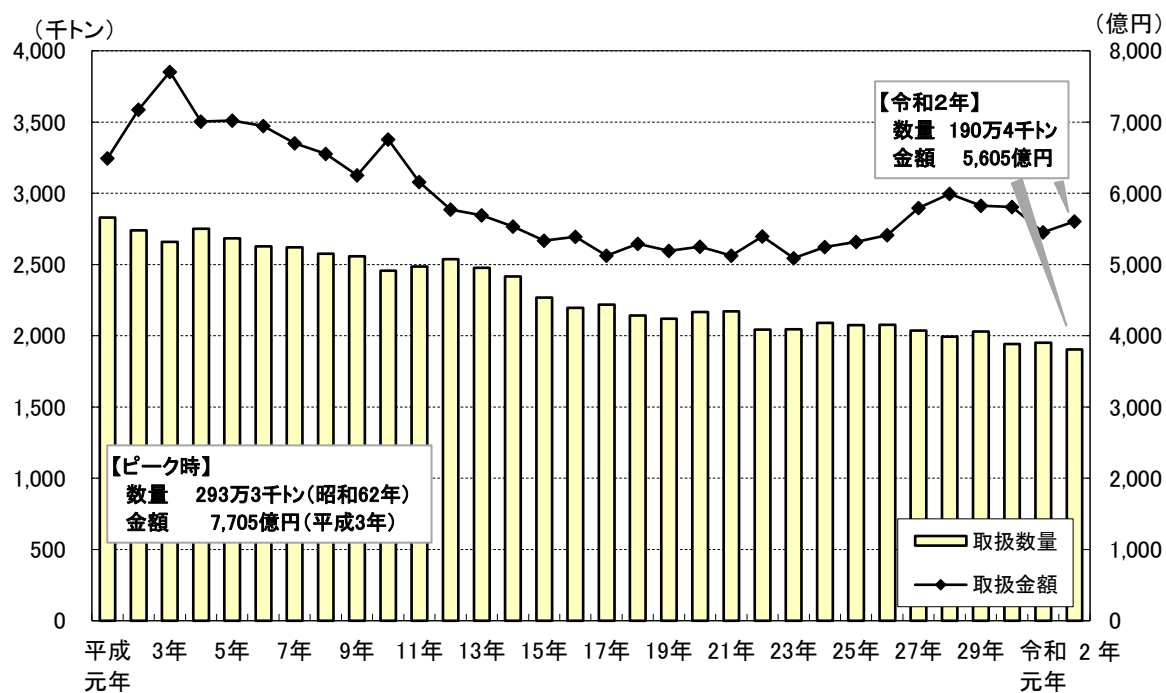
資料：農林水産省「卸売市場データ集」（令和3年6月）より作成

3 中央卸売市場の取扱数量等の推移

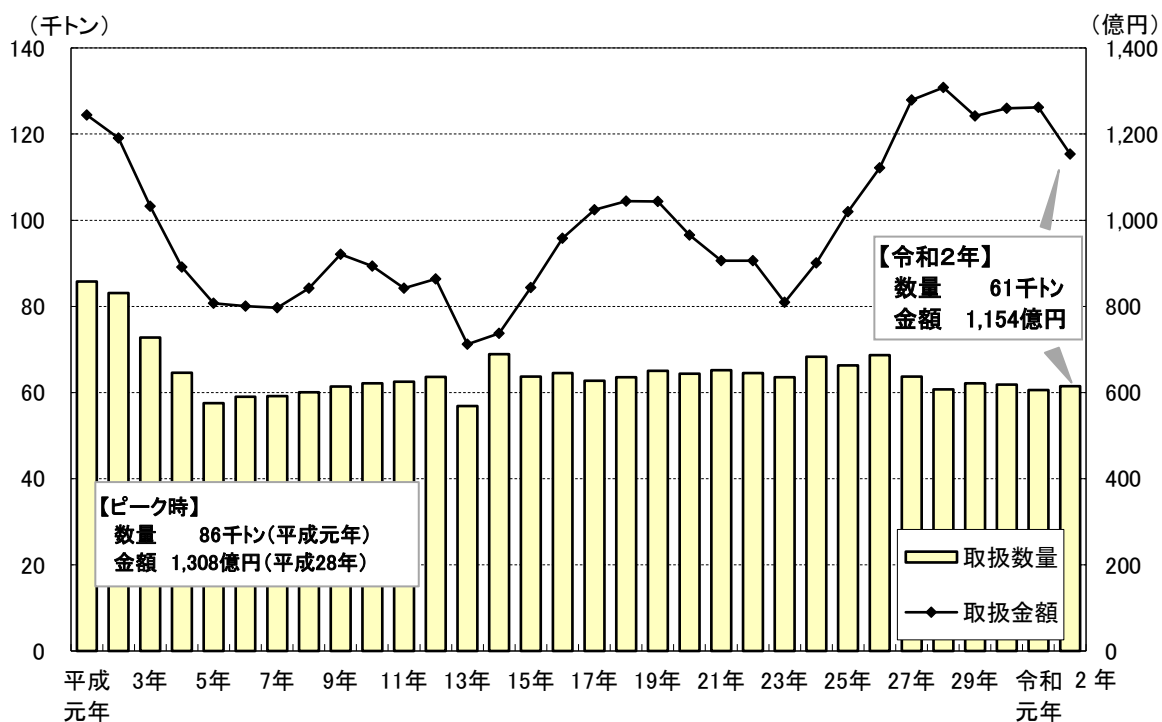
（1）水産物



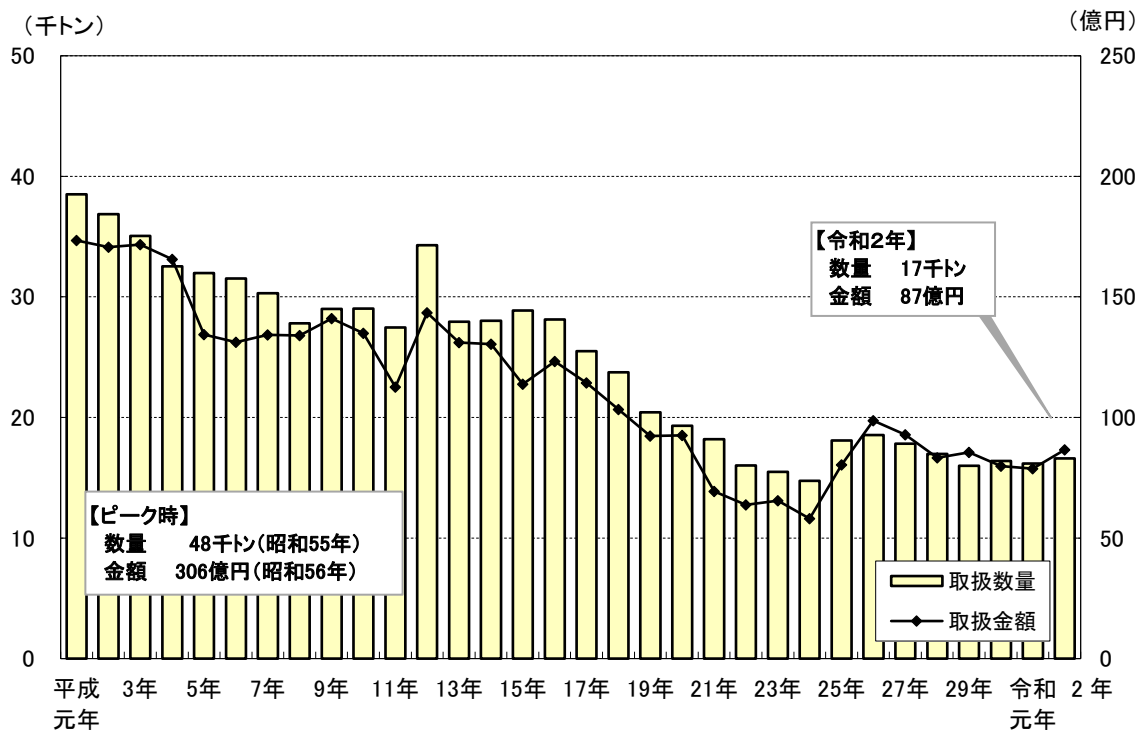
(2) 青果物



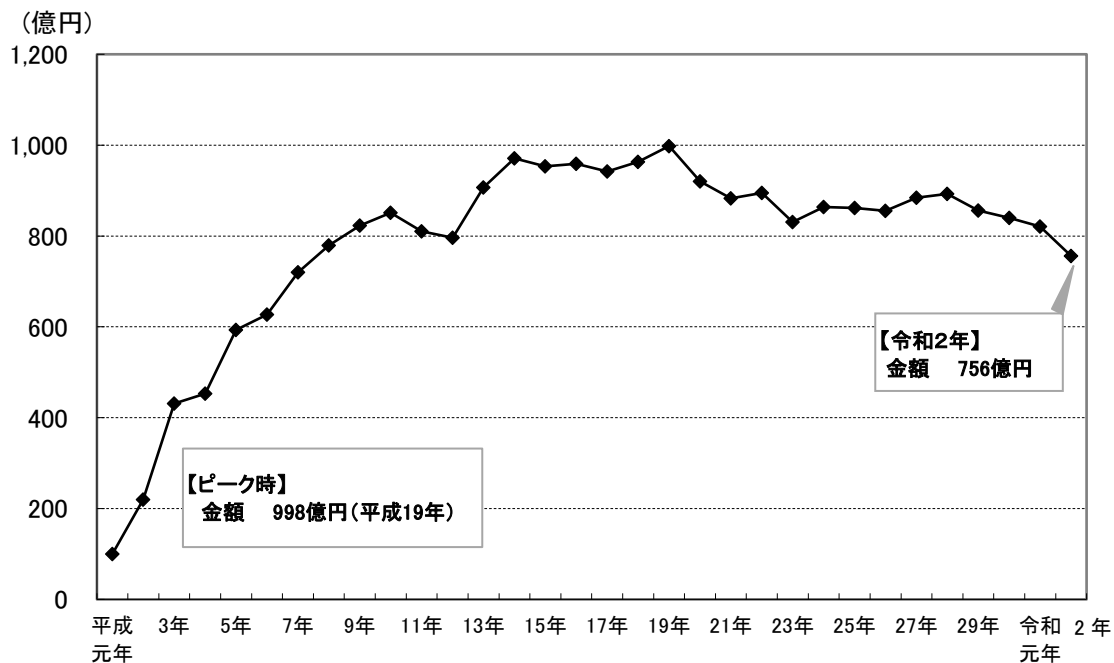
(3) 食肉（牛肉）



(4) 食肉（豚肉）



(5) 花き



4 中央卸売市場における市場別事業者数の推移（10年間）

（１）卸売業者

品 目 別	年度 市場名	平成24	25	26	27	28	29	30	令和元	2	3
水 産 物	豊 洲 市 場 (築地市場)	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	大 田 市 場	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	足 立 市 場	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	計	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
青 果 物	豊 洲 市 場 (築地市場)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	大 田 市 場	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	豊 島 市 場	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	淀 橋 市 場	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	板 橋 市 場	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	世田谷市場	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	北足立市場	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	多摩ニュータウン市場	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	葛 西 市 場	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	計	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
食 肉	食 肉 市 場	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
花 き	大 田 市 場	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	板 橋 市 場	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	世田谷市場	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	北足立市場	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	葛 西 市 場	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	計	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7
合 計		34	33	33	33	33	33	33	33	33	33

（注）各年度とも4月1日現在の数値。豊洲市場は、平成30年10月まで築地市場。

(2) 仲卸業者

品 目 別	年度 市場名	平成24	25	26	27	28	29	30	令和元	2	3
水 産 物	豊 洲 市 場 (築 地 市 場)	700	681	664	641	602	551	536	488	481	478
	大 田 市 場	43	41	43	41	47	45	44	39	36	35
	足 立 市 場	61	59	57	54	53	52	49	49	47	44
	計	804	781	764	736	702	648	629	576	564	557
青 果 物	豊 洲 市 場 (築 地 市 場)	104	104	103	103	102	97	96	96	96	96
	大 田 市 場	170	168	167	167	167	167	166	165	164	163
	豊 島 市 場	10	10	11	10	10	10	10	10	10	9
	淀 橋 市 場	17	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	板 橋 市 場	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9
	世 田 谷 市 場	10	11	9	9	9	7	7	7	6	7
	北 足 立 市 場	16	16	16	17	14	14	14	14	14	14
	多摩ニュータウン市場	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
	葛 西 市 場	11	10	10	10	9	9	9	9	9	9
	計	352	348	345	345	340	333	331	329	326	325
食 肉	食 肉 市 場	28	28	26	26	25	25	25	25	24	24
花 き	大 田 市 場	19	19	19	18	18	18	18	18	18	18
	板 橋 市 場	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	世 田 谷 市 場	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	北 足 立 市 場	9	9	9	9	9	8	9	9	8	8
	葛 西 市 場	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6
	計	49	48	48	47	47	46	47	46	45	45
合 計		1,233	1,205	1,183	1,154	1,114	1,052	1,032	976	959	951

(注) 各年度とも4月1日現在の数値。豊洲市場は、平成30年10月まで築地市場。

(3) 売買参加者

品 目 別	年度 市場名	平成24	25	26	27	28	29	30	令和元	2	3
水 産 物	豊 洲 市 場 (築 地 市 場)	306	298	292	293	292	291	294	290	289	288
	大 田 市 場	21	21	21	18	16	16	17	17	17	14
	足 立 市 場	48	49	51	51	45	44	43	43	43	38
	計	375	368	364	362	353	351	354	350	349	340
青 果 物	豊 洲 市 場 (築 地 市 場)	696	686	667	653	627	606	604	578	555	539
	大 田 市 場	1, 375	1, 307	1, 265	1, 226	1, 202	1, 198	1, 175	1, 161	1, 141	1, 078
	豊 島 市 場	270	262	244	237	229	220	209	198	190	188
	淀 橋 市 場	649	629	616	602	581	556	547	529	459	450
	板 橋 市 場	328	320	310	307	304	285	279	261	237	227
	世 田 谷 市 場	279	280	270	253	253	245	226	223	214	201
	北 足 立 市 場	429	409	393	382	360	352	339	326	315	304
	多摩ニュータウン市場	66	61	56	54	50	48	44	42	40	38
	葛 西 市 場	345	325	314	293	284	274	261	253	238	233
	計	4, 437	4, 279	4, 135	4, 007	3, 890	3, 784	3, 684	3, 571	3, 389	3, 258
食 肉	食 肉 市 場	176	172	170	170	167	163	162	160	159	159
花 き	大 田 市 場	1, 607	1, 597	1, 606	1, 603	1, 503	1, 522	1, 524	1, 529	1, 520	1, 379
	板 橋 市 場	702	696	687	663	613	604	585	569	550	510
	世 田 谷 市 場	1, 127	1, 136	1, 118	1, 069	1, 014	1, 031	1, 035	1, 055	1, 039	996
	北 足 立 市 場	550	549	550	534	500	502	504	498	481	444
	葛 西 市 場	797	793	787	775	676	662	651	643	627	602
	計	4, 783	4, 771	4, 748	4, 644	4, 306	4, 321	4, 299	4, 294	4, 217	3, 931
合 計		9, 771	9, 590	9, 417	9, 183	8, 716	8, 619	8, 499	8, 375	8, 114	7, 688

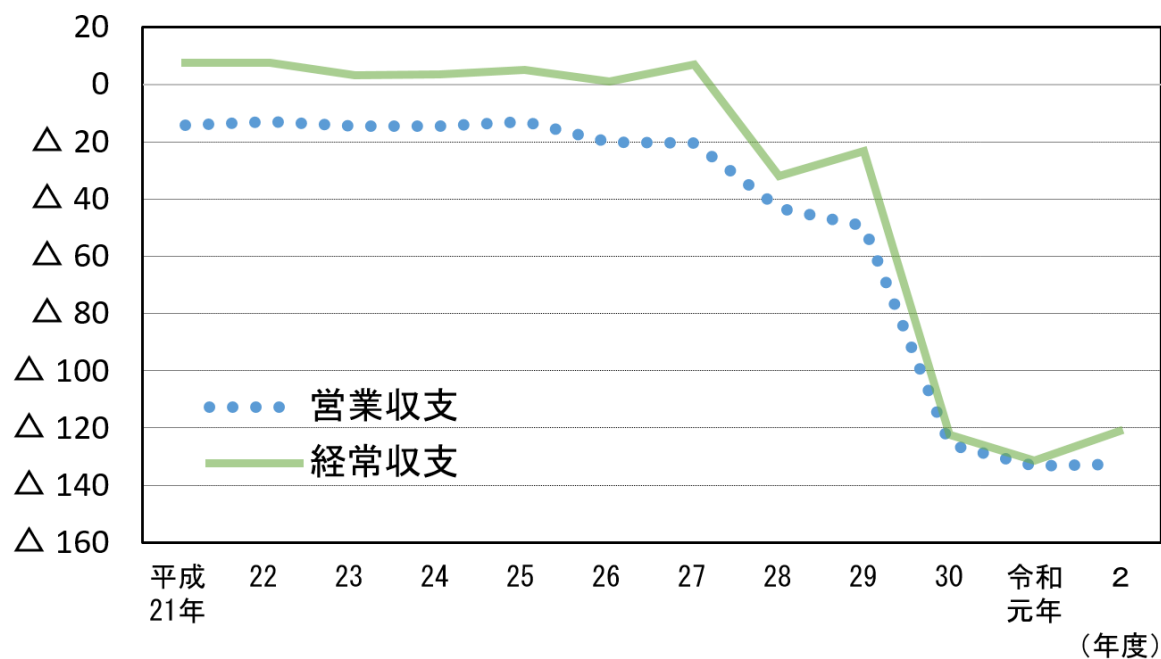
(注) 各年度とも4月1日現在の数値。豊洲市場は、平成30年10月まで築地市場。

5 中央卸売市場会計の財政状況

(1) 営業収支、経常収支

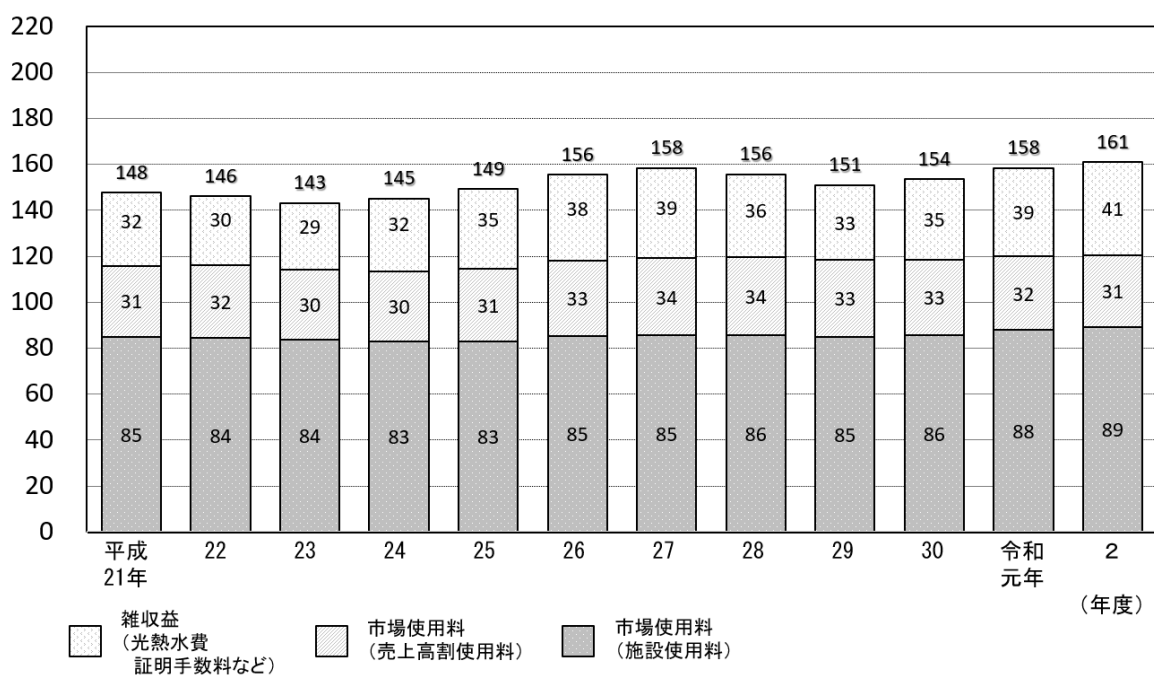
ア 営業収支、経常収支の推移

(単位 億円)



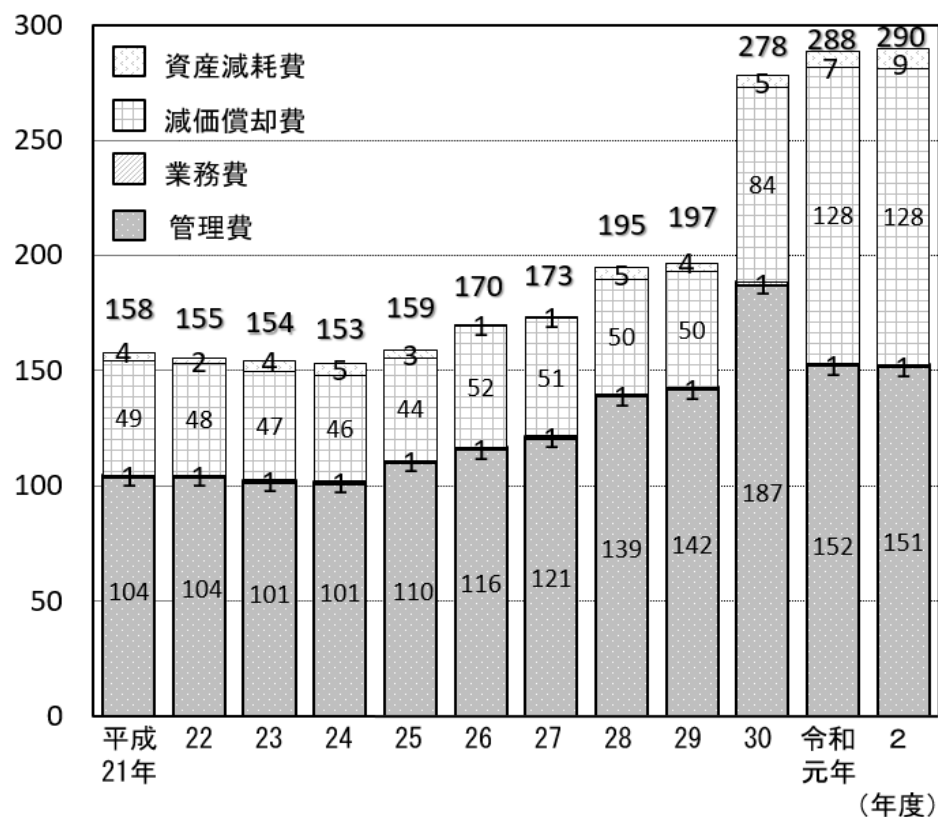
イ 営業収益の推移

(単位 億円)



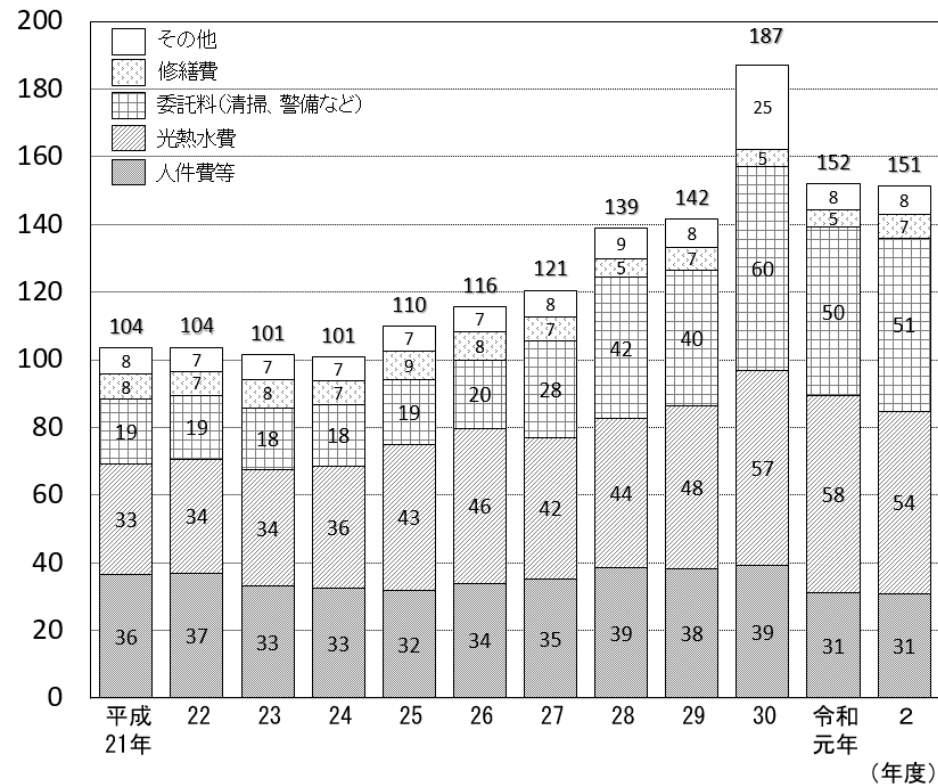
ウ 営業費用内訳の推移

(単位 億円)



エ 管理費内訳の推移

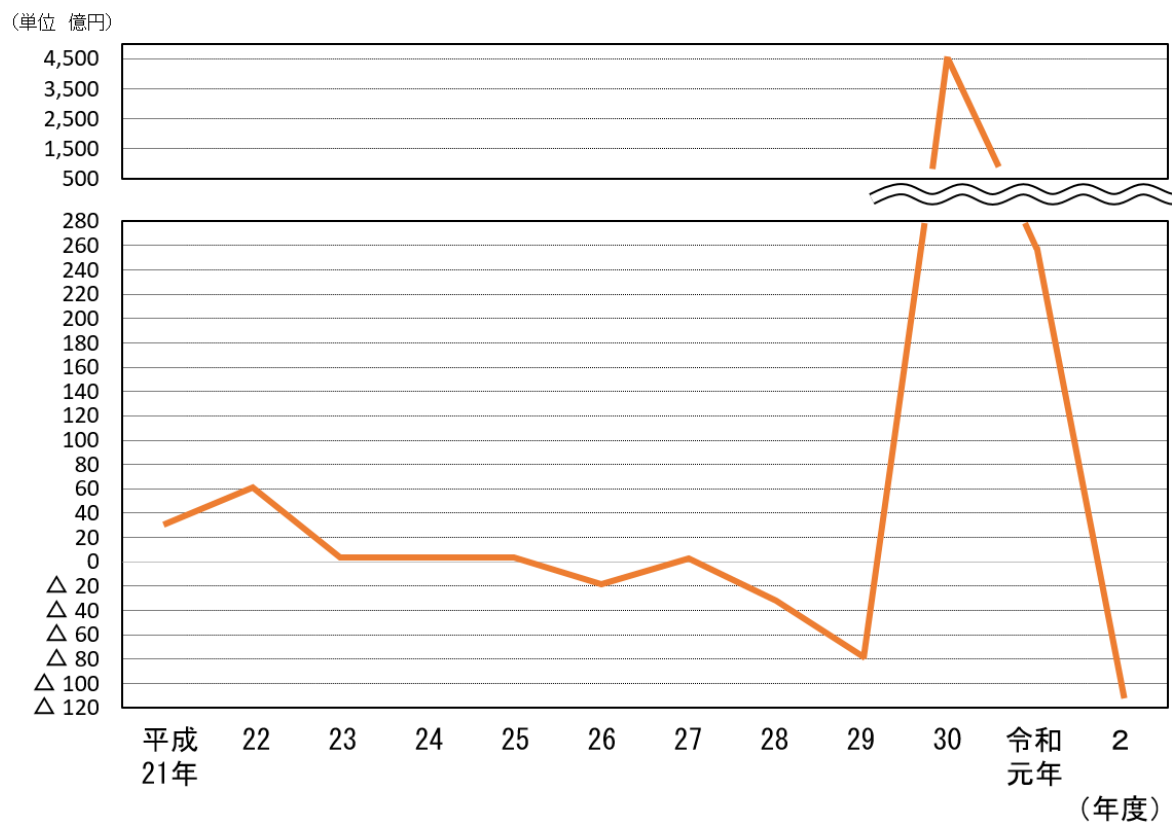
(単位 億円)



(2) 当年度収支※

ア 当年度収支の推移

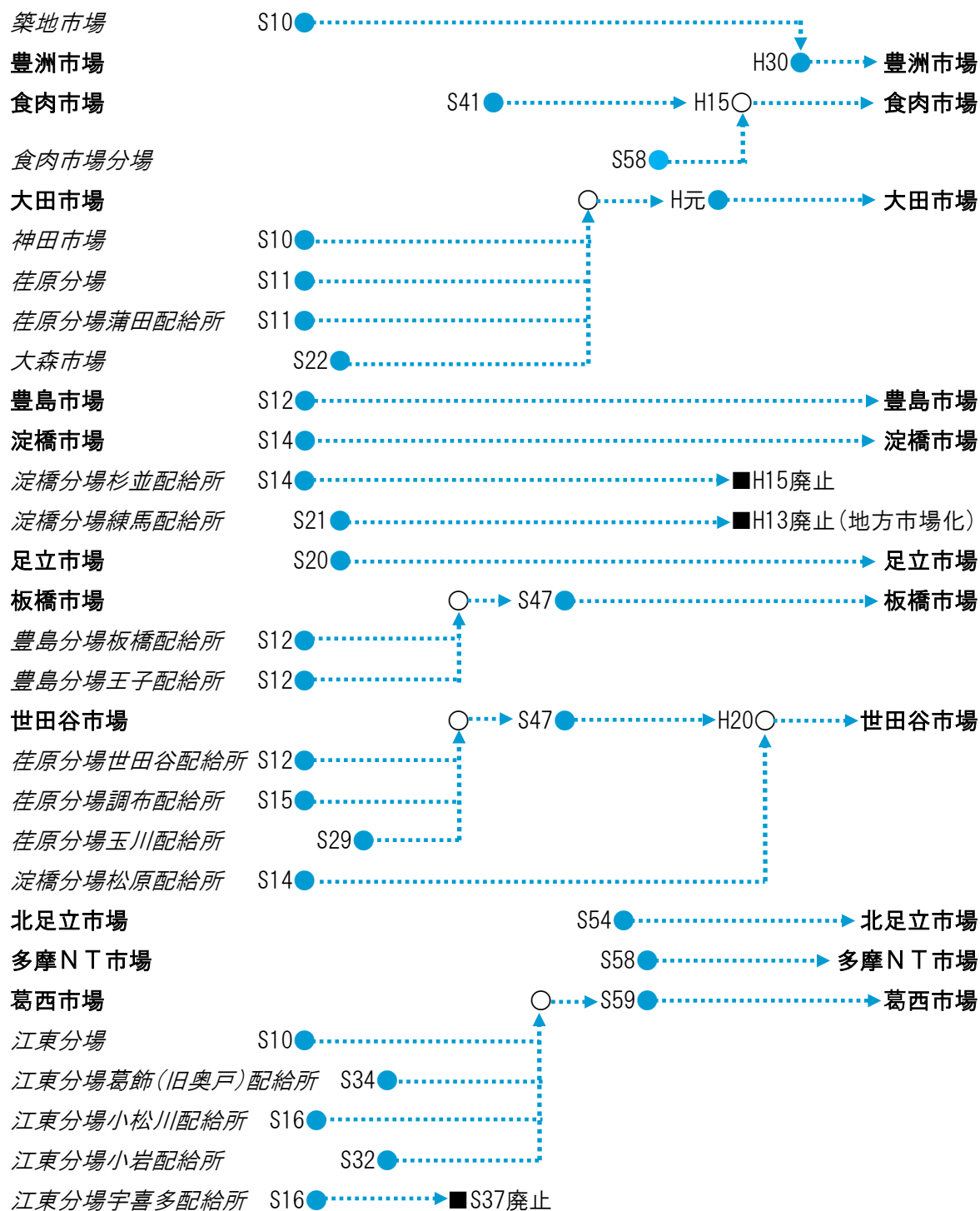
※ 当年度収支は、経常収支に、特別利益を加え、特別損失を差し引いたもので、当該年度の総合的な収支状況を表す。



6 中央卸売市場の変遷

【凡例】

- : 開場
- : 統合
- : 廃止



「分場」：築地市場(本場)の一部を成す市場。「配給所」：仲卸業者の出張販売所。
⇒ 昭和37年に「分場」は「市場」へ、「配給所」は「分場」へ名称変更。

資料：都政改革本部「見える化改革 報告書 中央卸売市場」(平成30年11月)より作成

7 用語解説

No.	用語	説明
1	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。
2	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。
3	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。
4	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。
5	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。
6	EV	Electric Vehicle。電気自動車。エンジンの代わりにモーターと制御装置（インバーター等）を搭載し、ガソリンの代わりにバッテリーに充電した電気を使って走る自動車。
7	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。
8	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。
9	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。
10	流通業務団地	都市計画法に定める都市施設の一種。区部流通業務団地は、流通業務市街地の整備に関する法律の下、倉庫、トラックターミナル、卸売業等の流通業務施設を集約的に立地させた都市施設であり、区部4か所（大田区・板橋区・足立区・江戸川区）で都市決定され、整備された。
11	スケルトン・インフィル	柱、梁、床などの構造体（スケルトン）と内装や設備等（インフィル）を区別し、異なる原理で設計する工法。両者を構造的に分離することで改修が容易となり、時代ニーズの変化への対応や長寿命化も可能となる。
12	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。
13	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
14	S Q M 安全・品質管理者	Safety and Quality Manager。都の中央卸売市場における食品による危害発生時の連絡調整役として、また、食品の安全性を確保するための事業及び市場構成員・団体が行う自主的な衛生管理及び環境の確保並びに改善に関する取組みなどの推進役として、中央卸売市場及び卸売業者等が選任する者。
15	H A C C P	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。
16	P D C A サイクル	Plan（計画）→Do（実施・実行）→Check（検証・評価）→Action（改善・見直し）というマネジメントサイクル。
17	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。
18	I S O	International Organization for Standardization。国際標準化機構。I S O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I S O 22000があり、H A C C P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。
19	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。
20	リードタイム	商品の発注から納品までに要する期間。
21	V R	Virtual Reality。仮想現実。コンピュータ上にC G等で人工的な環境を作り出し、あたかもそこにいるかのような感覚を体験できる技術。
22	電子申請サービス	申請・届出等の手続をインターネットを利用して受付処理するサービス。東京都では、都と区市町村の共同運営事業による「共同運営電子申請サービス」等を利用することができる。
23	j G r a n t s	デジタル庁（国）が運営する補助金の電子申請システム。
24	A I	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。
25	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。

No.	用語	説明
26	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。
27	I o T	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。
28	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。
29	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。
30	ビッグデータ	I C T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。
31	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。
32	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）などの多様なチャネルをシームレスに運用する販売方法。
33	ゼロエミッションビークル Z E V	Zero Emission Vehicle。走行時に二酸化炭素等の排出ガスを出さない電気自動車（E V）や燃料電池自動車（F C V）、プラグインハイブリッド自動車（P H V）のこと。
34	とちよう電力プラン	都内で発電された卒F I T電力（固定価格買取制度での買取期間が終了した電力）を含む、再生可能エネルギー100%電力を都有施設で活用する取組。
35	G W P 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、C O ₂ を1（基準）として、温暖化影響の強さを表す。
36	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。F A O（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。
37	M E L 認証	M E L（Marine Eco-Label Japan；マリン・エコラベル・ジャパン）協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。
38	M S C 認証	M S C（Marine Stewardship Council；海洋管理協議会）が行う水産エコラベル。基本的に世界中の漁業を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。
39	A S C 認証	A S C（Aquaculture Stewardship Council；水産養殖管理協議会）が行う水産エコラベル。水産物の責任ある養殖を認定し、その実施を推進。

No.	用語	説明
40	G A P 農業生産工程管理	Good Agricultural Practices。農業において、食品安全、環境保全、労働安全等の持続可能性を確保するための生産工程管理の取組。多くの農業者や産地が取り入れることにより、結果として農産品の品質向上、経営効率化、競争力強化等を促進する。
41	S D G s	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。S D G s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。
42	ダイバーシティ	Diversity。多様性。ダイバーシティの推進は、多様な人材を生かし、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。
43	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。

