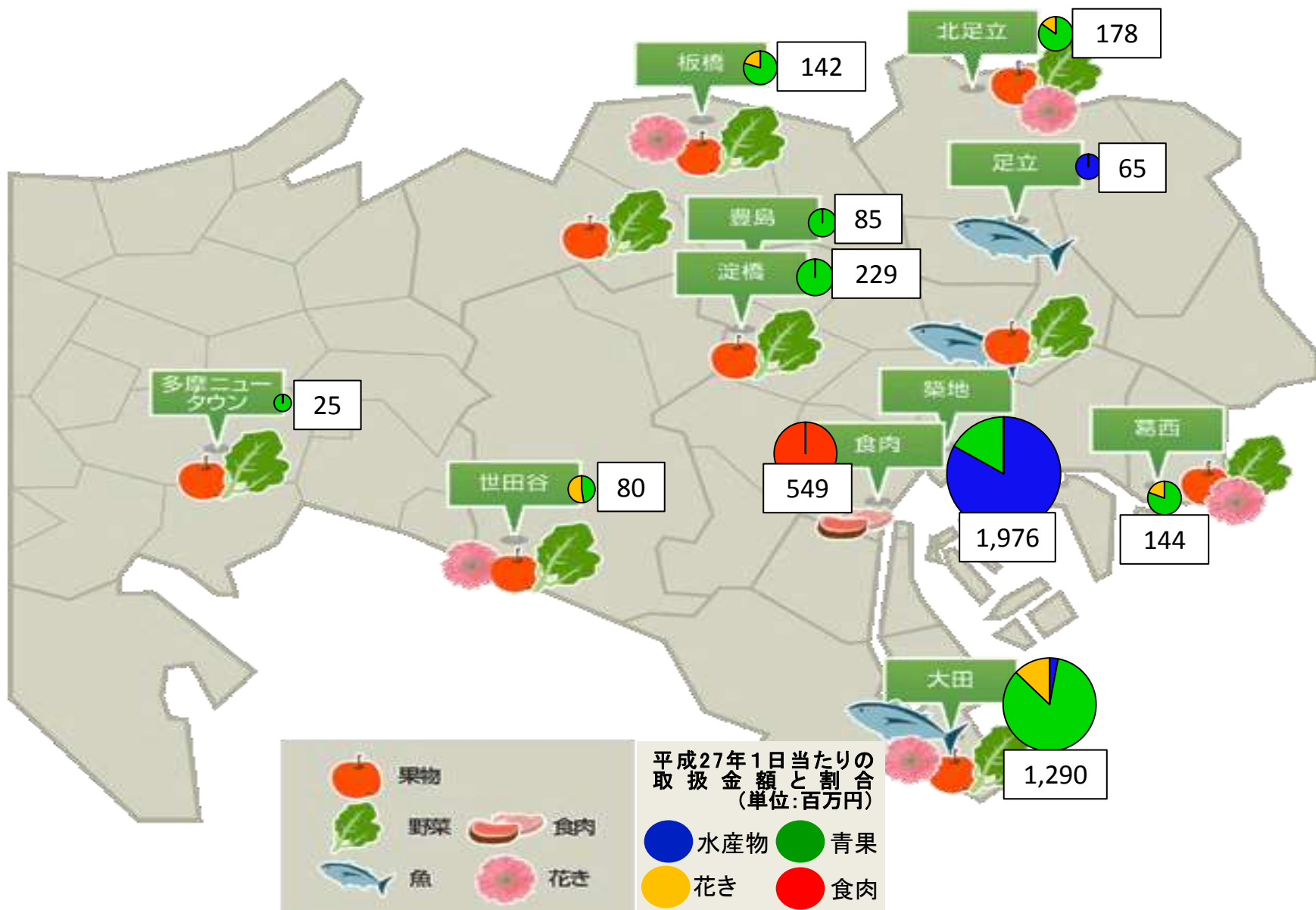


2 11市場全体で見た市場運営の あり方の検証

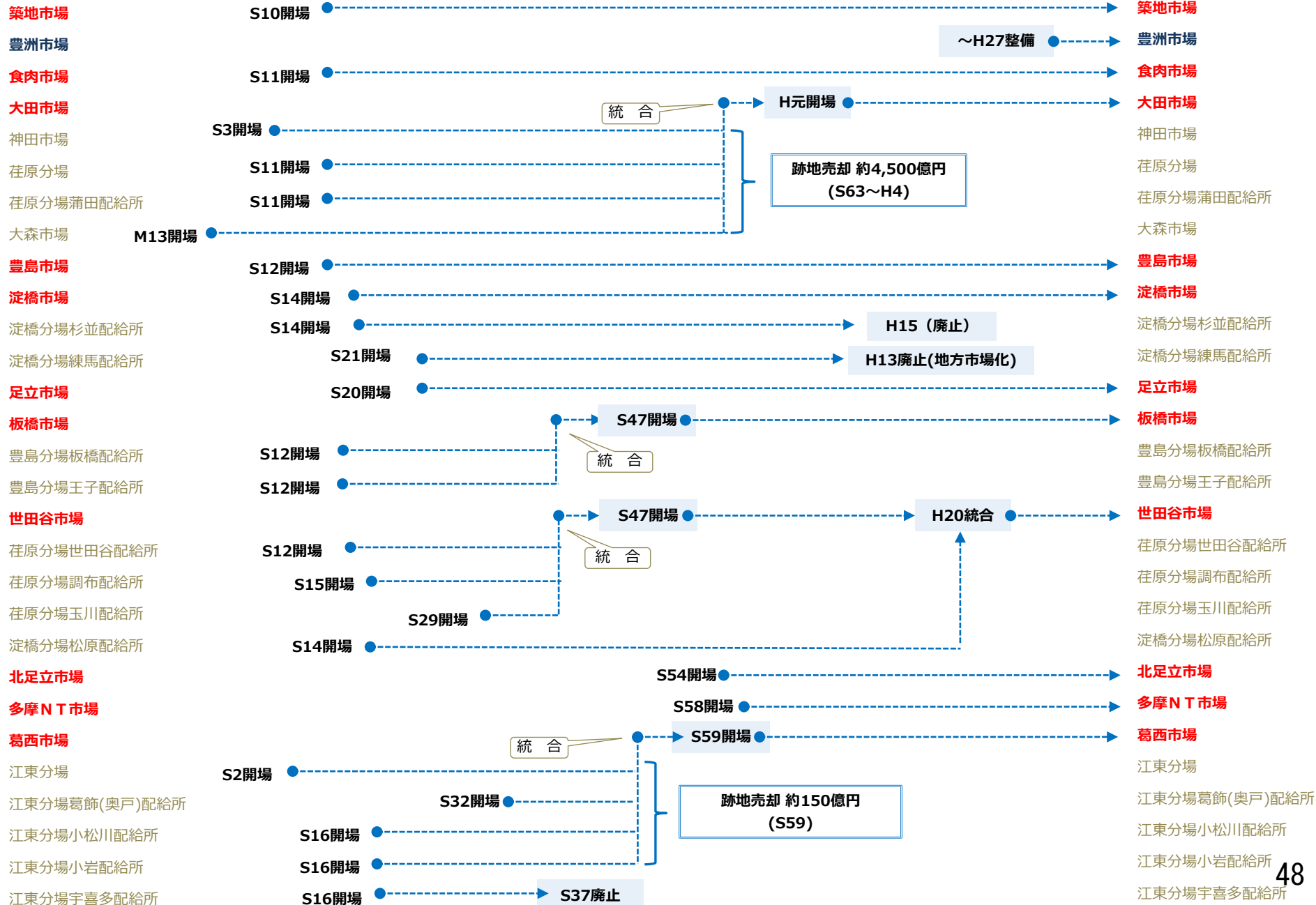
都が開設している11の中央卸売市場



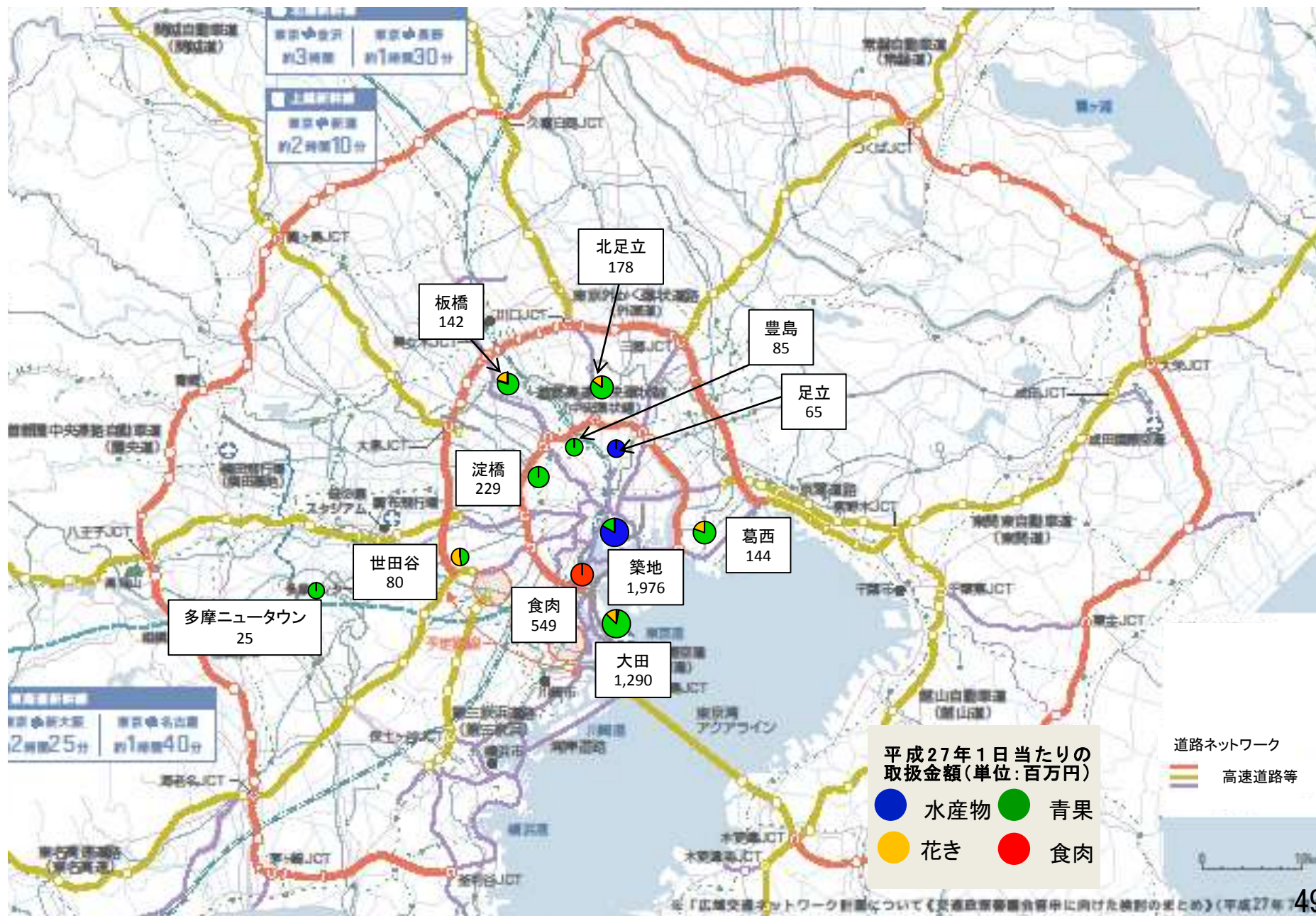
都内中央卸売市場の変遷

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、分場は市場に配給所は分場に名称変更



都内の中央卸売市場の位置と道路網



(参考) 築地市場の周辺の状況

国際的な観光・文化エリアであり、商業集積地である「銀座」をはじめ、業務集積地である「汐留」や「新橋」などの都心に至近距離にある一方で、**浜離宮の緑と隅田川の水辺**に囲まれた場所に位置 ⇒ 非常に高い潜在能力を秘めた地域



(参考) 豊洲市場の周辺の状況

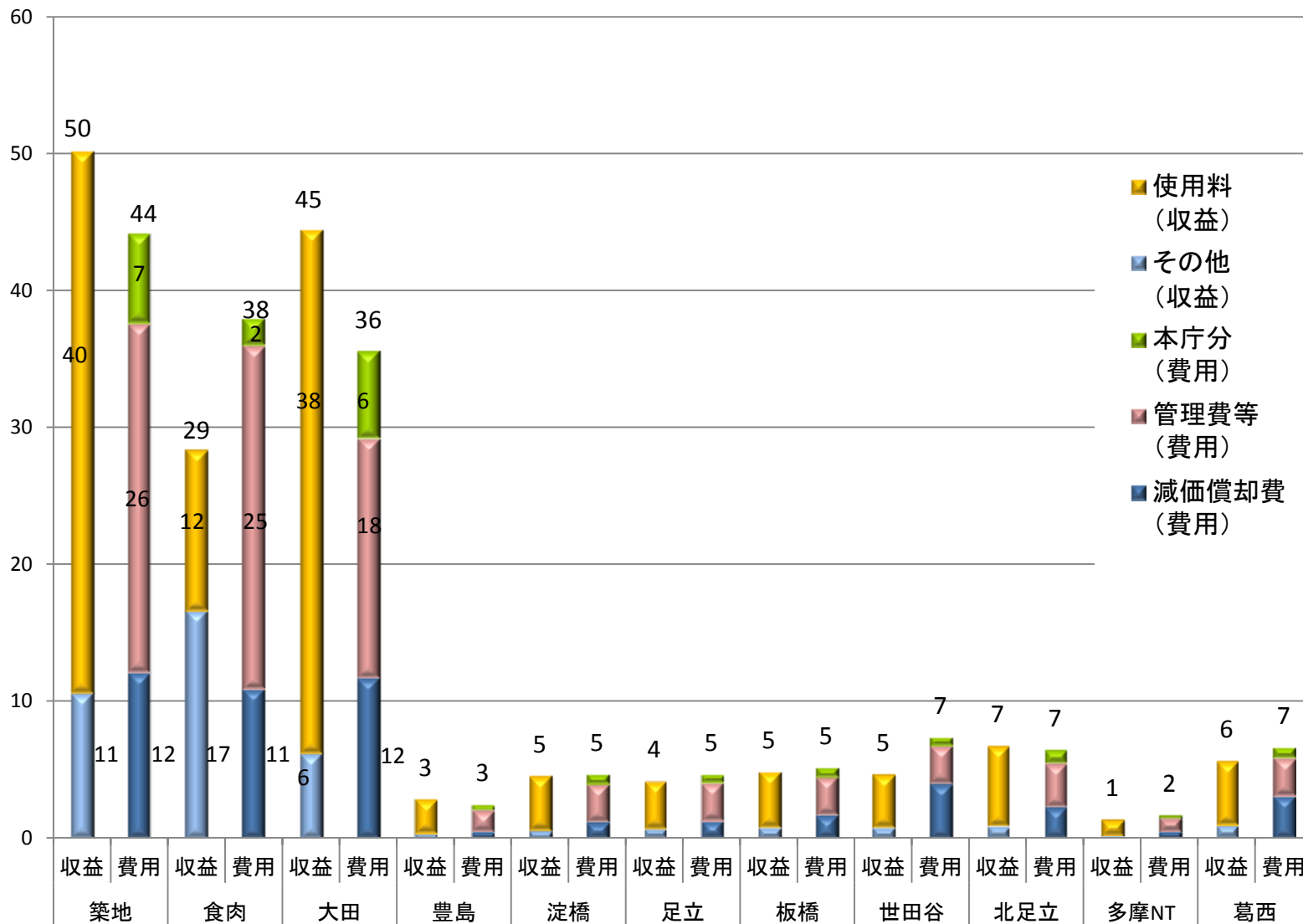
- 高速道路の出入口から至近。羽田空港から短時間でアクセス可能（車で約20分）
外環道や圏央道を経由して、都心を通らず北関東等への円滑なトラック輸送が可能
⇒ 市場や物流拠点として非常に魅力的な立地
- 環状2号線や放射34号線などにより、銀座等の都心へスムーズなアクセスが可能



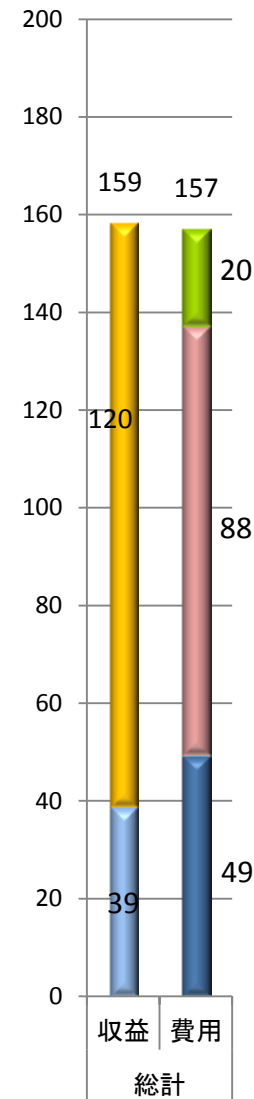
・外環道、圏央道を通して
都心を通らず北関東等へ
・湾岸線で千葉方面へ

11市場の事業収支試算（平成27年度決算額 減価償却を含む）

（税込 単位：億円）



（税込 単位：億円）



※ 本庁を含む11市場全体の収支は黒字(営業損益ベース、市場財源分のみ)

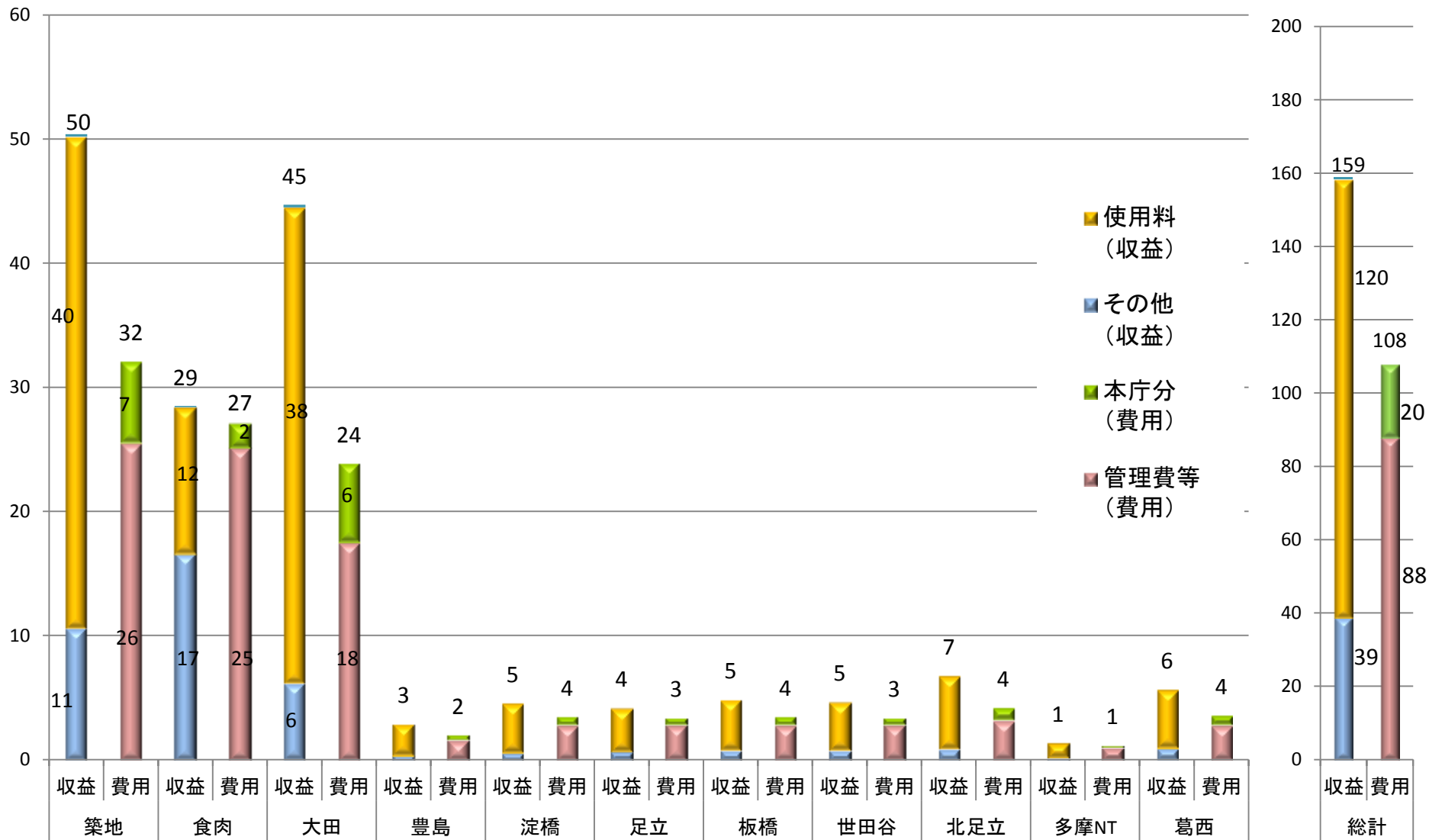
※ 本庁分の経費は各場の市場使用料により按分

※ 本試算は、市場問題プロジェクトチームの検討素材として、市場別の収支試算を行ったもの

11市場の事業収支試算（平成27年度決算額 減価償却を除く）

(税込 単位:億円)

(税込 単位:億円)



※ 本庁を含む11市場全体の収支は黒字(営業損益ベース、市場財源分のみ)

※ 本庁分の経費は各場の市場使用料により按分

※ 本試算は、市場問題プロジェクトチームの検討素材として、市場別の収支試算を行ったもの

使用料の現状（機能強化に伴う使用料の設定と検討経緯）

◎「市場使用料あり方検討委員会」報告時（H24.5）の整理

<市場別使用料導入についての検討>

○負担の公平や卸売市場の公共性などの観点から現行使用料体系を検証

○地価水準や取扱数量が市場間で大きく異なり、負担格差により多大な影響を及ぼすことが想定されることから、市場別使用料については、中・長期的な視点に立った検討が必要であり、**当面、現行の総括原価方式（全市場同一の使用料）を維持**

<機能強化に伴う新たな使用料体系>

○施設の低温化等の機能強化のための施設整備を都が行った場合については、負担の公平の観点から、現行使用料体系に**機能強化のための費用を加味した新たな使用料体系を検討**

低温施設を対象とする新たな使用料を設定（H28.3条例改正（豊洲市場開場時に施行予定））

<主な中央卸売市場使用料>

（平成28年4月1日現在（網掛けの低温施設部分については未施行））

種類		内容	使用料（税込）
売上高割 使用料	卸売業者	卸売金額にかかる使用料	卸売金額の 0.125%～0.25%
	仲卸業者	販売金額（ただし、いわゆる直荷に対応する販売分）にかかる使用料	販売金額の 0.125%～0.25%
	関連事業者	販売金額（生鮮食料品等の販売に限る。）にかかる使用料	販売金額の0.1%
施設 使用料 （面積割 使用料）	卸業者売場	卸売業者が卸売業務を行う卸売場の使用料	545円/㎡・月
	卸売業者低温施設	卸売業者売場のうち低温卸売場の使用料	750円/㎡・月
	仲卸業者売場	仲卸業者が仲卸業務を行う仲卸売場の使用料	2,150円/㎡・月
	関連事業者営業所	関連事業者が流通保管業務、物販・飲食業務及び加工・サービス業務を行う施設の使用料	2,386円/㎡・月
	事務室	事務室の使用料（売買参加者及び買出人団体等が使用する場合）	2,211円/㎡・月 （1,193円/㎡・月）
	荷さばき場	卸売業者等が荷さばきをする施設の使用料	545円/㎡・月
	低温荷さばき場	荷さばき場のうち低温荷さばき場の使用料	750円/㎡・月
	作業所	卸売業者等が加工等の作業を行う施設の使用料	1,409円/㎡・月
	低温作業所	作業所のうち低温施設の使用料	1,614円/㎡・月
	買荷保管所	買出人等が買った荷物を一時的に保管する施設の使用料	253円/㎡・月
車両置場	車両置場の使用料	679円/㎡・月	

各市場の使用料収入の状況（平成27年度決算額）

(税込 単位:億円)



築地市場における市場事業者への施設の使用指定(許可)の状況(その1)

築地延床面積	使用許可(指定)面積
285,476㎡	213,153.8㎡

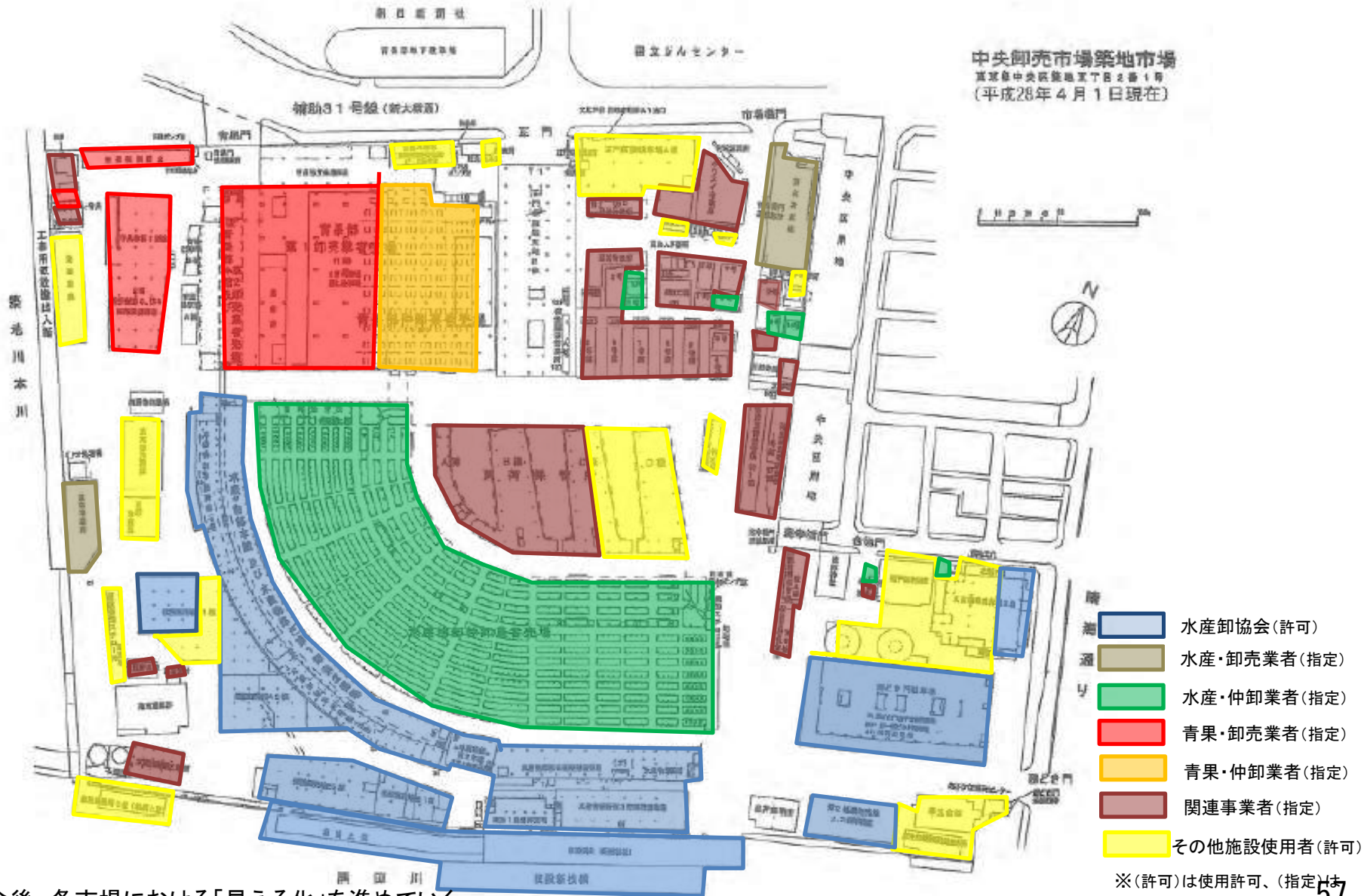
施設	使用許可(指定)先	使用許可	使用指定	使用許可(指定)手続き
卸売場(水産)	卸協会(東京都水産物卸売業者協会)	○		卸売業者間で定期的に場所を入れ替えることから、とりまとめ団体である卸協会に対して一括して使用許可
卸売場(青果)	東京シティ青果(株)等		○	卸売業者に対して使用指定
仲卸売場	仲卸業者		○	各々の店舗を使用する仲卸業者に対して使用指定
駐車場	環整協(環境整備協会)他	○		環整協等、駐車場管理団体に対して一括して使用許可 利用希望者は駐車場管理団体を通じて利用
冷蔵庫棟	各冷蔵庫事業者 (ハウスイ・東水・東市・東卸組合)	東卸(○)	○	各冷蔵庫事業者は使用許可(指定)で土地を借用、各事業者が冷蔵庫を建設して利用希望者に貸し出している ※豊洲市場は、条例に基づく使用許可(指定)ではなく、事業用定期借地権の設定を行い建設
	東京都冷蔵庫(都冷)	○		東京都が建設した冷蔵庫を倉庫利用協議会に使用許可 利用希望者は倉庫利用協議会を通じて利用
廃棄物集積所	無指定(原則)			共用施設であることから原則無指定 ただし、特定の団体が占有している状況により使用許可(指定)

※使用指定と使用許可

- 都の所有する市場施設については、事業者に対して行政財産の使用許可を行い、使用料を徴収している
 - このうち、卸売市場法により業務許可を受けた卸売業者、市場条例により業務許可を受けた仲卸業者、関連事業者が使用する市場施設については、その位置、面積、期間等を指定している。
- これらについては「**使用指定**」と呼び使用許可と区別している。(市場条例第88条)

築地市場における市場事業者への施設の使用指定(許可)の状況(その2)

(※本図は、1階の利用形態についての概略図)



※今後、各市場における「見える化」を進めていく。

※(許可)は使用許可、(指定)は使用指定を指す。

各市場の仲卸業者数と過去10年の新規参入状況

部 類	市場名	仲卸業者数		過去10年間の新規参入状況										
		H19.4	H28.4	平成19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	合計
水産物部	築地市場	796	602	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	大田市場	62	47	0	0	0	0	1	6	2	3	6	0	18
	足立市場	69	53	0	0	0	2	0	0	0	0	1	1	4
青果部	築地市場	110	102	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	大田市場	177	167	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	豊島市場	13	10	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	3
	淀橋市場	21	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	板橋市場	11	10	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	世田谷市場	10	9	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2
	北足立市場	21	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	多摩NT市場	5	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	葛西市場	13	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
食肉部	食肉市場	30	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
花き部	大田市場	19	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	板橋市場	10	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	世田谷市場	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	北足立市場	9	9	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	3
	葛西市場	7	7	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	3
合 計		1,389	1,114	0	4	2	4	2	7	3	3	7	2	34

各市場における仲卸業者の新規参入状況

仲卸業者の新規参入状況(平成19年～)

各市場における過去10年の仲卸業者の新規参入件数 計34件(次頁参照)
(築地市場は過去10年水産物・青果ともに新規参入ゼロ)

《新規参入のない市場がある理由》

- ①事業の譲渡等により、他の仲卸業者が店舗を使用するため店舗の空きが生じない
- ②新規参入の見込みがない

国の方針

仲卸の業務の適正かつ健全な運営を確保し、十分な仲卸機能を果たしていくため、経営規模の拡大及び経営体質の強化を図ることとし、その際、各卸売市場や取り扱う商品の実態、従業員の高齢化、後継者の有無等を踏まえ、合併や営業権の譲受け等による統合大型化を図るとともに、必要に応じて仲卸組合の共同事業として廃業する仲卸業者の営業権の取得等に取り組むこと。(H28.1.14卸売市場整備基本方針(第10次))

「空き店舗」が生じた場合の都の対応

仲卸店舗に「空き店舗」が生じた場合、仲卸組合を通じて状況を確認の上、必要に応じて新規参入の公募等を行う。

- ①他の仲卸業者の譲受け、譲渡し等の有無を確認
- ②上記①の希望がないことを確認後、業界関係者にも意見を聴取した上で、募集要領を策定し公募を実施

(参考) 大田市場(水産部)仲卸業者 募集例

○ 対象施設

水産棟仲卸業者売場 仲卸店舗 5区画

○ 募集の受付期間

平成29年3月6日(月)から平成29年3月21日(火)まで

○ 応募資格要件(応募者が個人である場合)

- (1) 許可後の1年間で2億円以上の売上高が見込まれる者であって、許可することにより当該市場の発展に寄与することが見込まれる者
- (2) 業務資金を500万円以上有していること
- (3) 水産物の市場取引業務に5年以上の経験を有していること ほか

○ 選考方法

応募者に対する選考は、業務経験・応募動機・経営状況・経営姿勢・将来性・市場に対する理解度等について、口述式により実施

【選考結果】

- ・ 新規1社(1区画)、大田市場内の仲卸業者2社(各2区画)が応募
- ・ 同3社を選定(うち仲卸業者1社は選考後、辞退)

(参考)第10次東京都卸売市場整備計画に基づく市場別の整備計画(その1)

市場	部類	整備計画	事業内容	整備時期 (年度)
築地	水産	豊洲市場への移転延期に伴い、築地市場を使用する間、中核的な拠点市場としての機能を維持できるよう、緊急度に応じて必要な対策を講じていく。	老朽化施設の調査及び補修等工事	H28～
食肉	食肉	施設・設備の老朽化対策に合わせて、衛生管理の国際標準であるHACCP導入に向けて取り組んでいく。	HACCP導入への施設整備 LED照明設置工事	H28～ H30～H32
大田	水産 青果 花き	総合市場として首都圏の生鮮食料品等流通を今後も支えていく必要があり、取扱数量増加に対応していくため、必要な施設整備や、市場内の用地の有効活用について検討する。 ・青果部については、加工・パッケージなどの多様なニーズに応えられる施設整備を推進 ・花き部については、市場機能の維持・向上を図るため、計画的に設備を更新 ・水産物部については、引き続き市場活性化の取組を推進	第3荷捌場建替工事 冷蔵・冷凍設備更新工事 LED照明設置工事	H28～H30 H29～H31 H28～H31
豊島	青果	区部北西部の商圈を踏まえ、周辺市場との連携強化及び機能集約を視野に入れた検討を行う。	LED照明設置工事	H30～H31
淀橋	青果	狭隘な市場の更なる効率的な活用を図るとともに、実需者ニーズに配慮した施設整備を検討する。	冷蔵・冷凍設備更新工事 LED照明設置工事	H32 H28～H29
足立	水産	市場機能の維持・向上を図るため、計画的に設備を更新する。また、市場を取り巻く環境の変化を踏まえ、経営戦略の抜本的な見直しを行い、必要な施設整備を検討する。	冷蔵・冷凍設備更新工事 LED照明設置工事	H32 H32
板橋	青果 花き	青果部については、区部北西部における立地を活かし、周辺市場との連携強化及び機能集約を視野に入れた今後の市場の在り方を検討する。その結果を踏まえて、品質・衛生管理の高度化及び物流効率化の観点から必要な施設整備を検討する。	冷蔵・冷凍設備更新工事	H29

(参考)第10次東京都卸売市場整備計画に基づく市場別の整備計画(その2)

市場	部類	整備計画	事業内容	整備時期 (年度)
世田谷	青果 花き	青果部、花き部ともに、市場機能の維持・向上を図るため、計画的に設備を更新する。	冷蔵・冷凍設備更新工事 LED照明設置工事	H29～H32 H29～H32
北足立	青果 花き	青果部、花き部ともに、市場機能の維持・向上を図るため、計画的に設備を更新する。	冷蔵・冷凍設備更新工事	H31～H32
多摩ニュー タウン	青果	今後も多摩地域の生鮮食料品流通を支えていくため、必要な施設整備を検討するとともに、計画的に設備を更新する。	卸売場屋根改修工事 冷蔵・冷凍設備更新工事	H29～H30 H29
葛西	青果 花き	青果部については、市場機能の維持・向上を図るため、計画的に設備を更新する。 花き部は、物流効率改善のため設備を更新する。	冷蔵・冷凍設備更新工事 垂直搬送機設備改修工事 LED照明設置工事	H29～H32 H29～H30 H28～H30

(「東京都卸売市場整備計画(第10次)平成29年2月」を参考に「市場のあり方戦略本部」にて作成)

各市場における「経営戦略」策定に向けた取組

各市場における経営戦略の検討・確立

東京都の中央卸売市場では、これまでも経営展望の策定等を進めてきたが、策定が完了した市場は一部にとどまっている。

今後、各市場の特性を踏まえつつ、早急かつ効果的に機能強化等を図れるよう、東京都卸売市場整備計画（第10次：平成28年度～平成32年度）の期間内に、全ての中央卸売市場において経営戦略の検討・確立を進め、戦略的取組を効果的に実行していく。

（東京都卸売市場整備計画（第10次）平成29年2月 P.47）

各市場における経営戦略の策定・実行手順の例

- | | |
|---------------------|-------------|
| ①検討体制の構築 | ⑤経営戦略の確立・共有 |
| ②市場の現状分析及び強み・弱み等の抽出 | ⑥取組の推進 |
| ③市場の将来像の検討 | ⑦実行状況の確認 |
| ④将来像の実現に向けた取組内容の検討 | ⑧経営戦略の見直し |

※各市場の実情に応じて、効果的かつ柔軟に進めていく

（東京都卸売市場整備計画（第10次）平成29年2月 P.48）

現状では、各市場ごとの目標や経営インセンティブは設定されていない

市場の公益的な取組(地域への貢献) 事例紹介(その1)

各市場では、関係業界とも連携しながら、食生活の安定や地域と共存する市場づくりに資することを目的とした広報・広聴活動や、卸売市場が持つ食に関するノウハウを活かした「食育」の推進などに取り組んでいる。

市場まつり

都民の方へ卸売市場と生鮮食料品に対する理解を深めていただくとともに、食生活の向上や食育・花育の普及などを目的として、各市場で市場まつりを開催。市場まつりでは、平成24年度から福島県の復興支援のため福島県産品のPRも行っている。

<平成28年度実績>

市場名	開催日	参加者数
築地市場	5月3日(火・祝)	150,000人
食肉市場	10月14日(土)、15日(日)	32,000人
大田市場	10月23日(日)	15,000人
豊島市場	10月30日(日)	25,000人
淀橋市場	10月23日(日)	25,000人
板橋市場	10月23日(日)	25,000人
世田谷市場	10月15日(日)	20,000人
北足立市場	10月 2日(日)	29,000人
葛西市場	10月26日(日)	23,000人

<市場まつりの様子(写真はH27年度以前のもの)など>



市場の公益的な取組(地域への貢献) 事例紹介(その2)

市場見学

市場の機能や役割等についての普及・啓発を図るため、各市場の見学を実施している。

市場見学者数(受付を行ったもの)

(平成28年1月～12月 単位:人)

市場名	築地	食肉	大田	豊島	淀橋	足立	板橋	世田谷	北足立	多摩N	葛西	合計
一般	33,084	6,246	18,218	52	0	0	1,073	117	5	0	63	58,858
小学生	715	1,334	8,777	73	834	1,204	1,098	4,169	1,909	2,124	2,137	24,374
合計	33,799	7,580	26,995	125	834	1,204	2,171	4,286	1,914	2,124	2,200	83,232

食育推進の取組

①講習会等の実施

旬の食材の見極め方や調理方法などの知識の伝達、生鮮食料品の流通事情及び商品知識に関する情報提供などを目的とし、料理講習会やお魚教室を実施

<実績等>

平成28年度は5市場で計19回実施し、463名が参加
(こどもいちば教室、肉料理教室、お魚教室など)
※平成27年度は、6市場で25回実施し、669名が参加

②いちば食育応援隊講習会等の実施

市場で働く目ききのプロたちが、学校や地域が主催する食育推進活動に出向いて、農産物、水産物、食肉、花きや市場流通に関する話や料理講習などを行う事業。都は、市場で働く人から「いちば食育応援隊」を募り、「人材バンク」への登録・公開を行うとともに、問合せや申込み窓口となって、人材を派遣している。

<実績等>

個人8名、15団体が人材バンクに登録(平成28年度は、2件の講師派遣を実施)

(講習会の様子)



中央卸売市場と地方卸売市場の違い

		中央卸売市場	地方卸売市場
設置の考え方		<ul style="list-style-type: none"> ・公正かつ効率的な流通の確保を目的とした広域的な生鮮食料品等流通の中核的な拠点 ・都道府県等が開設者となって、法に定める厳格な取引規制の下、指標となる価格形成等重要な機能を果たしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域における生鮮食料品などの集配拠点 ・開設者の主体に制限はなく、法律上の規制も緩やかとなっており、地域の実情に応じた運営がなされている。
業者等の許可、監督	開設者	(開設主体は都道府県・人口20万人以上に限定) 農林水産大臣の認可	(開設主体に限定なし) 都道府県知事の許可
	卸売業者	農林水産大臣の許可	都道府県知事の許可
	仲卸業者	開設者の許可	法律上特段の規制なし
	売買参加者	開設者の許可	
取引規制 (卸売市場法上)		<ol style="list-style-type: none"> ① 売買取引方法の設定 ② 差別的取扱いの禁止 ③ 受託拒否の禁止 ④ 第三者販売の原則禁止 ⑤ 市場外にある物品の卸売禁止 ⑥ 直荷引きの原則禁止 ⑦ 卸売予定数量ならびに卸売数量価格の公表 	<ol style="list-style-type: none"> ① 売買取引の方法の設定 ② 差別的取扱いの禁止 — — — — ⑦ 卸売予定数量ならびに卸売数量価格の公表
特徴		中央卸売市場の看板による集荷力	取引規制が少ないため自由度が高い経営自己責任に基づいた運営が必要

中央卸売市場から地方卸売市場への転換の状況

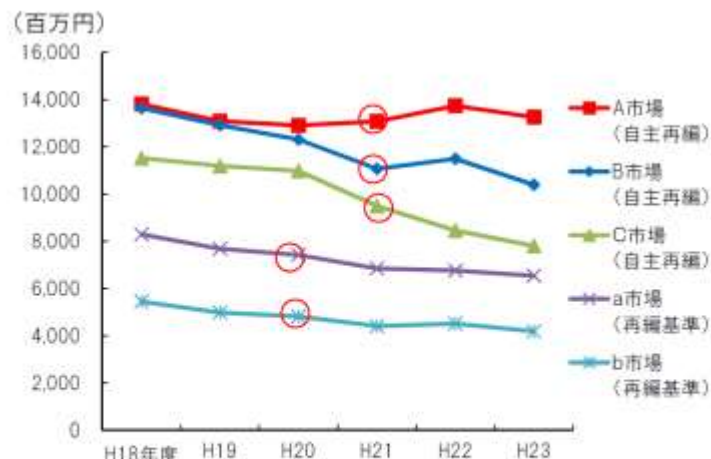
中央卸売市場から地方卸売市場へ転換を実施した市場
(平成27年11月時点)

都道府県	市場	部類			地方市場化の時期	開設形態
		青果	水産	花き		
北海道	釧路市	●	/	○	平成18年4月	公設
	函館市	●	/	/	平成21年4月	公設
	室蘭市	●	●	/	平成21年10月	公設
秋田	秋田市	●	●	/	平成24年4月	公設
山形	山形市	●	●	/	平成22年4月	公設
福島	福島市	●	○	●	平成26年4月	公設
千葉	千葉市	●	○	/	平成26年4月	公設
	船橋市	●	○	/	平成26年4月	公設
神奈川	川崎市南部	○	○	○	平成19年4月	公設
	藤沢市	○	/	/	平成19年4月	公設→民設(H24)
	横浜市南部	/	/	○	平成27年4月	公設
山梨	甲府市	●	●	/	平成23年4月	公設
富山	富山市	●	●	●	平成23年4月	公設
三重	三重県	/	○	/	平成19年4月	公設
		●	/	/	平成21年4月	公設
兵庫	尼崎市	○	○	/	平成19年4月	公設
	姫路市	○	/	/	平成27年4月	公設
岡山	岡山市	/	/	●	平成24年4月	公設
広島	呉市	○	○	/	平成20年4月	公設
山口	下関市	○	/	/	平成20年4月	公設
香川	高松市	/	/	●	平成27年4月	公設
愛媛	松山市	/	/	○	平成22年3月	公設
	松山市水産	/	○	/	平成23年3月	公設
高知	高知市	/	○	/	平成26年3月	公設
福岡	北九州市	/	○	/	平成26年1月	公設
長崎	佐世保市千尽	/	/	○	平成20年4月	公設
	佐世保市千尽	○	/	/	平成25年4月	公設
	佐世保市水産	/	●	/	平成25年4月	公設
大分	大分市	●	●	/	平成18年4月	公設
宮崎	宮崎市	/	/	○	平成24年4月	公設
		/	●	/	平成25年4月	公設

※ ○再編基準該当 ●自主的再編 /部門の設置がない

国が定める再編基準への該当などを理由として、全国的に中央卸売市場から地方卸売市場への転換が行われている。

中央卸売市場から地方卸売市場への転換を実施した市場の取扱い金額の推移(平成20及び平成21年度に地方転換した市場)



注 赤丸は地方卸売市場に転換した時期。

一部の市場では、中央卸売市場から地方卸売市場への転換後、取扱金額が増加しているが、転換後も取扱金額の減少傾向に歯止めがかかっていない市場も見られる。

(出典) 農林水産省「卸売市場データ集」(平成26年度版)
第5回「卸売市場流通の再構築に関する検討会」配布資料
農林水産省「立地、機能に応じた市場間での役割分担と連携強化」

(参考)再編基準(以下の指標のうち3つ以上の指標に該当)

- ① 当該中央卸売市場における取扱数量が当該市場に係る開設区域(以下「開設区域」という。)内における需要量未達であること。
- ② 当該中央卸売市場における取扱数量が青果物にあっては65,000トン未満、水産物にあっては35,000トン未満、花きにあっては6,000万本相当未満であること。
- ③ 当該中央卸売市場における取扱数量が直近で3年連続減少し、かつ、3年前を基準年とする取扱数量の減少率が青果物にあっては9.9%、水産物にあっては15.7%、食肉にあっては10.5%、花きにあっては7.4%以上であること。
- ④ 以下のいずれかの要件に該当すること。
 - ア 当該中央卸売市場の市場特別会計に対する一般会計からの繰入金金が3年連続総務省の定める繰出しの基準を超えていること。
 - イ 当該中央卸売市場における部類に係る主たる卸売業者が直近で3年連続して経営改善命令の要件に該当していること。

【参考】経営合理化の方策（イメージ）

他市場における運営手法の変更事例

区分	< 方策① > 地方卸売市場化 + 民営化	< 方策② > P F I ・ 運営権制度	< 方策③ > 地方卸売市場化 + 指定管理者制度	< 方策④ > 指定管理者制度
市場の開設者	民間事業者	地方公共団体	地方公共団体	地方公共団体
期間	—	30年程度	10年以下	10年以下
行政の役割	小	行政の関わり		大
民間の自由度	大	民間裁量		小
活用自治体の例	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 高崎市総合地方卸売市場(S53～) ✓ 練馬青果地方卸売市場(H13～) ✓ 湘南藤沢地方卸売市場(H24～) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 神戸市中央卸売市場(H21～: PFI) ✓ 浜松市中央卸売市場(H27に総務省と事例研究中:運営権制度) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 川崎市南部市場(H19～) ✓ 三重県地方卸売市場(H21～) ✓ 秋田市地方卸売市場(H24～) ✓ 福島市地方卸売市場(H26～)など多数 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大阪府中央卸売市場(H24～)
経営改善効果	収支黒字化 (湘南藤沢地方卸売市場)	施設運営費：約18%削減 (神戸市中央卸売市場)	施設運営費：約17%削減 (川崎市南部市場)	施設運営費：約6%削減 (大阪府中央卸売市場)
備考	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 豊洲市場などの基幹市場の地方卸売市場化は、農水省との調整難航が想定 ✓ 小規模市場については、過去都において練馬青果の実例あり 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 今後の大規模市場の改築や再編に当たっては、積極的に検討することが望ましい(市場問題PTも類似の指摘) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 他自治体の事例が最も多い ✓ 改築・再編期でなくとも導入可能 ✓ 豊洲市場などの基幹市場の地方卸売市場化は、農水省との調整難航が想定 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 運営制度のみの変更、かつ公共施設への導入事例が多い指定管理者制度であるため、迅速な導入が可能 ✓ 中央卸売市場のまま運営が可能だが、民間裁量が小さく経営改善効果は比較的小さい

中央卸売市場当局における組織運営上の課題

盛土問題

(平成28年9月)

土壤汚染対策として行うこととしていた
建物下の盛土がなく、地下ピットとなっ
ていることが判明

<盛土をせず地下ピットを設置した理由>

○土壤汚染対策法の改正を見据え、
万が一、土壤汚染が発生した場合に
備え、地下にモニタリングや作業を行う
ための空間を設置

土壤汚染対策法の改正への対応と新市
場の建設とを両立するための「合理的
な解決策」として考え出された案

- 専門家会議・技術会議での検証なし
- 都議会等での事実と異なる説明

その他の問題

<築地市場の仮設建物35棟が許可期限切れ>

正門仮設駐車場や水産物部仮設卸売場など
について、平成17年5月31日以降、特定行政庁
からの仮設の使用許可を得ていなかった。

⇒是正に向け特定行政庁と協議中

<環境確保条例上の届出漏れ>

平成13年以降、築地市場の計8件の工事
において、届出(土地利用の履歴等調査)が
漏れていた(築地以外の8場でも届出漏れあり)。

⇒届出を提出後、土壤汚染概況調査を実施

<文書管理上の課題>

豊洲市場移転問題の経緯に係る様々な文書
が適切に管理・保存されておらず、意思決定に
至る過程が不明確

⇒公文書管理条例の制定・局内総点検の実施

いずれも組織運営上のシステムに問題あり
(ガバナンス・責任感の欠如、意思決定プロセスの不備、連携不足など)

「見える化改革」及び「局内総点検」の実施

- ・ 市場環境の変化に即した経営の必要性 → 11市場全体を分析・評価する「見える化改革」を実施
- ・ 適正性を欠く事務処理事案の発覚等 → 再発防止等に向け局独自の取組として「総点検」を実施

「見える化改革」

- ・ 11市場ごとの現状整理や経営状況にかかる分析・評価を実施し、結果を公表

事業ユニット 「既設市場の運営・整備」

現状把握) 11市場別の収支状況、各市場の特徴、市場まつりや活性化など公益的な取組の状況 等
課題整理) 卸売業者、仲卸業者の経営上の課題 等

⇒ 各市場の経営戦略の策定、PDCAサイクルの構築へ繋げていく

本庁及び
各市場の
経営改革

「局内総点検」

- ・ 適正性を欠く事務処理事案の発覚を受け、施設管理、工事、食品衛生管理などにかかる法令手続全般について、総点検を実施

- 「手続チェックリスト」による総点検
各種法令手続に履行漏れがないか点検を行う「手続チェックリスト」を作成のうえ実施
 - ・ 「手続チェックリスト」の作成（～9月）
 - ・ 総点検の実施（9月）

- ・ チェックリストの定着化などの仕組み・体制を構築していく
- ・ 適切な文書管理や契約事務の徹底にかかる総点検もあわせて実施

適正な
事業運営
の確保

自律改革を推進

まとめ 2 市場運営のあり方の検証

人口減少・少子高齢社会の進行、卸売市場の取扱数量・経由率の減少傾向、物流環境の変化などを踏まえ、将来を見据えた市場運営のあり方について検証し、改革の取組を進めていく必要（※市場問題プロジェクトチームからも様々な指摘がなされている）

目指すべき市場運営の姿

- 長期的展望に立った運営
- 市場ごとの経営戦略の確立（都と事業者の緊密な連携）
- 公共的・社会的役割を果たす
- 適切な新陳代謝
- 受益と負担のバランス
- 収益増加へのインセンティブ



現状の課題

- 事業継続性に課題
- 市場ごとの収支や経営戦略がない
- 地域貢献などを評価する仕組みがない
- 事業者の新規参入がしにくい
- 画一的な使用料制度

生鮮食料品等を円滑かつ安定的に供給するための基幹的インフラとしての役割を果たすとともに、市場ごとの自律的な経営改革を促すため、経営合理性や消費者利益、公共的役割などのバランスを踏まえつつ多面的な検討を進める。

- ・見える化改革と総点検を通じたガバナンス改革
- ・市場別収支の策定、経営戦略の策定、PDCAサイクルの確立
- ・将来ニーズを踏まえた市場全体の合理化の検討
- ・民間的な経営手法の導入の検討
- ・適切な利用者負担や公共的機能に見合った行政負担のあり方の検討