

## Ⅱ 運営編

### 第4章 市場事業会計の投資・財政計画

#### 1 投資・財政計画策定の趣旨

卸売市場を含む公営企業の経営環境は、保有する資産の老朽化に伴う大量更新期の到来や人口減少等に伴う収入減などにより年々厳しさを増しており、不断の経営健全化の取組が求められています。

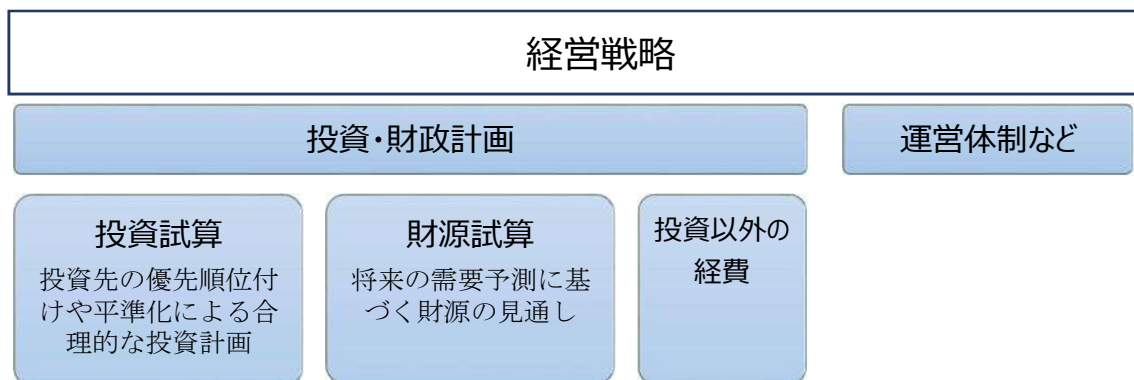
札幌市場では、平成23年度（2011年度）に策定した改革プランにおいて、経費の見直しや新たな収入源の確保など、様々な経営健全化の取組を行ってきました。しかし、札幌市場においても、施設の更新費用の増加が見込まれるなど、今後の市場事業会計の見通しは明るいものではありません。将来にわたって市民の食卓を支える「生鮮食料品流通の核」として安定的に事業を継続していくためには、市場事業会計の健全化が不可欠であることから、札幌市場における投資・財政計画（収支計画）を策定しました。

#### 2 投資・財政計画の位置づけ

総務省から、公営企業は住民の日常生活に欠くことのできない重要なサービスを提供する役割を果たしており、将来にわたりサービスの提供を安定的に継続することが可能となるように、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定することを要請されています。札幌市場では第2次プロジェクトをこの「経営戦略」と位置付けました。

「経営戦略」の中心となる「投資・財政計画」とは、施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画（投資試算）と、財源の見通しを試算した計画（財源試算）に、投資以外の経費を加えた収支計画のことで、収入と支出が均衡するように調整することが求められています。

また、第2次プロジェクトは札幌市が保有する公共施設全体の総合的かつ計画的な管理の推進を定めた「札幌市市有建築物及びインフラ施設等の管理に関する基本的な方針」における個別施設計画も兼ねることとしています。



## 地方公営企業とは

地方公共団体は、地域住民の生活や地域の発展に不可欠なサービスを提供する様々な事業を行っています。こうした事業を行うために地方公共団体が経営する企業活動を、「地方公営企業」と呼んでいます。

地方公営企業がサービスの提供に要する経費は、サービスの対価として受益者から受け取る料金収入によって賄うことを原則とする「独立採算制」がとられています。

札幌市場は、地方公営企業法のうち財務に関する規定を適用することを条例で定めており、札幌市の一般会計から独立した市場事業会計によって運営されています。

## 3 改革プランの取組

開設者が策定した 10 年間の市場事業会計の収支計画である改革プランは、「市場の活性化をめざして」「経営の効率化をめざして」「環境にやさしい市場をめざして」「災害に強い市場をめざして」という 4 つの基本目標に基づき、全 20 項目について取り組んできました。

### (1) 改革プランの取組

#### ア 市場の活性化をめざして

- ① 札幌市内への販売拡大に向けた取組では、食に関する情報発信拠点と市民に開かれた市場を目指すとして、消費者の関心が高い旬の食材情報を市場ホームページや SNS など発信してきました。また、市民の方々に市場を体感してもらうため、年に 1 回、市民向け市場開放イベントを実施し、毎年約 3 万人が来場しています。また、市場見学については、年間 2 万人以上の来場を目標として見学者通路や展示室のリニューアルを行ってきましたが、年平均約 1 万 3 千人の来場に留まっています。
- ② 道内、道外、海外への販売拡大に向けた取組として、販売強化のため補助事業では、卸売業者によって新たな産地との連携強化が図られ、卸売業者の取扱高の増加につながりました。

今後も、市民に対する卸売市場の役割の周知や、市場関係事業者による販売力強化のために、引き続きホームページや SNS 等の活用、市場関係事業者の新たな取組に対する支援の継続が求められます。

## イ 経営の効率化をめざして

- ① 管理運営体制の効率化に関する取組では、運営経費の削減を図ることとし、市場の建物設備総合管理業務委託契約の長期化、清掃や防犯業務の効率化、一般ごみの排出に使用するごみ収集車の大型化などの取組により、目標値以上の経費削減効果を得ることができました。
- ② 施設の有効活用に関する取組では、収入の増加を図ることとし、札幌競馬開催時における市場内駐車場の貸出では高い効果を得られたものの、調理実習室の利用促進では、立地上の問題もあり有料での利用が伸びず目標の達成には至りませんでした。また、市場用地の貸付制度導入については、水産棟北側駐車場の貸付に向けて、施設の必要な機能や貸付条件など、市場関係事業者と具体的な協議や検討をしてきました。その中で市場機能をより高めていくためには水産棟北側駐車場を含めた市場施設全体における機能強化についても検討が必要とされ、貸付の実施までには至っていません。
- ③ 市場施設の維持管理経費に係る負担割合の見直しにおいては、一般ごみの有料化を行い、段階的に実施したため当初予定をしていた負担額には達しなかったものの、一般ごみの排出量の削減という効果が得られたところです。

施設の有効活用については、市場の取引業務への影響や施設自体の制約など、利用者が求める条件とのマッチングが困難な部分があったため、利用者のニーズに沿った活用方法の検討が課題となっています。

## ウ 環境にやさしい市場をめざして

- ① 経費削減にも配慮した環境対策に関する取組として、市場内の生ごみを飼料化する資源リサイクル施設を整備しました。飼料販売については目標とする販売額は達成できなかったものの、生ごみや木製パレットなどの木質系廃棄物の排出量を削減することができました。
- ② 電力消費量の削減に向けた取組では LED 電球の導入による電気代及び電球交換費用の削減、太陽光発電システムの導入による平時での売電収入の獲得などの効果が上がっています。

資源リサイクル施設は、飼料化の対象となる生ごみ等の排出量が減少傾向にあることや今後設備等の保守費用の増加が見込まれることから、当該施設を使った生ごみ等の排出量の削減及び処理費用の削減効果と、施設の維持管理費用のバランスを考えた上で、その在り方について検討が必要です。

## エ 災害に強い市場をめざして

非常時における生活用水の提供を目的として地下水活用システムの整備を行いました。平時には水産棟などで使用する大量の水の一部を地下水で賄うことが可能となっており、結果として上水道料金の削減につながっています。

地下水活用システムや前述の太陽光発電システムについては、平時における利用環境を整え、非常時の安定稼働体制を維持していきます。

## 改革プランの取組項目と実施状況

評価方法：「達成」→目標・指標どおりの結果が出たもの

「概ね達成」→目標・指標の70%以上の結果が出たもの

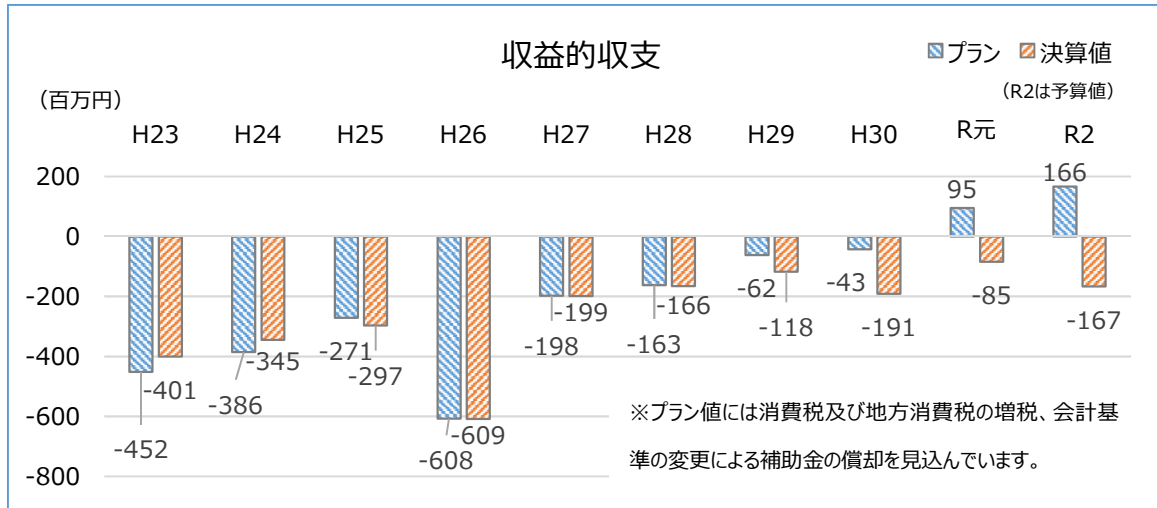
「未達成」→目標・指標どおりの結果を出せなかったもの

取組項目	評価
<b>市場の活性化をめざして</b>	
ホームページの改良	達成
イベントなどの実施	達成
市場見学の改善	未達成
北海道の拠点市場をめざして（道内への販売強化）	達成
道産品のブランド化や販路拡大をめざして（道外及び海外への販売強化）	達成
卸売業者などの販売機会の拡大をめざして（規制の緩和や撤廃）	達成
経営支援体制の強化をめざして	達成
<b>経営の効率化をめざして</b>	
市場施設の維持管理に対する経費の見直し【委託契約期間の長期化】	達成
市場施設の維持管理に対する経費の見直し【業務体制の効率化】	達成
一般ごみ搬出車両の大型化	達成
場内駐車場等の有効活用	未達成
調理実習室の利用促進	未達成
空室解消対策の実施	概ね達成
市場用地の貸付制度の導入	未達成
市場施設の維持管理経費に係る負担割合の見直し	未達成
持続可能な市場運営に向けた使用料の改定	達成
<b>環境にやさしい市場をめざして</b>	
資源リサイクル施設の整備	未達成
電力消費量の節減に向けて（LED電球の導入）	概ね達成
自然エネルギーの活用に向けて（太陽光発電システムの導入）	達成
<b>災害に強い市場をめざして</b>	
地下水活用システムの整備	達成
太陽光発電システムの導入（再掲）	

※詳細は、第12章 2「改革プランの取組結果（P72～75）」に掲載

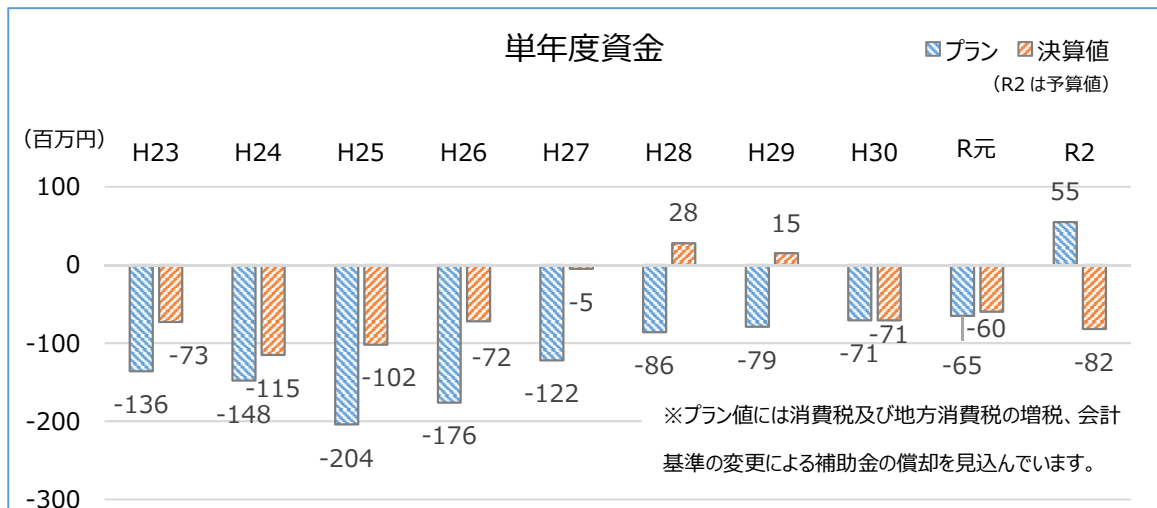
## (2) 収支計画における目標達成状況

改革プランの収支計画上の目標は、令和元年度（2019年度）までに収益的収支<sup>10</sup>の黒字化、令和2年度（2020年度）までに単年度資金の黒字化としてきました。しかし前述のとおり計画していた効果が得られなかった取組があることに加え、北海道における水産物の水揚げ量の低迷や、毎年のように発生する大型台風の影響等による青果物の生産量の減少などにより、取扱金額が計画を下回ったこと、委託費などの支出が増加したことなどの影響により未達成となっています。



○平成28年度（2016年度）まではほぼ改革プランどおりに推移

○平成29年度（2017年度）以降売上高割使用料収入の減少や施設管理及び保守の委託費の増加等により乖離が発生



○建設改良費<sup>11</sup>の財源は自己財源を想定していたが、当初想定していなかったシステムの改修など設備更新費用の増加に伴い、企業債により財源確保

○収益的収支の赤字に伴い、単年度資金においても乖離が発生

<sup>10</sup> 【収益的収支】 日々の営業活動に必要な収入及び支出。本計画では「経常収支」と同義で使用。

<sup>11</sup> 【建設改良費】 固定資産の新設・改築など建設改良のための費用。ソフトウェアなどの無形固定資産も含まれる。

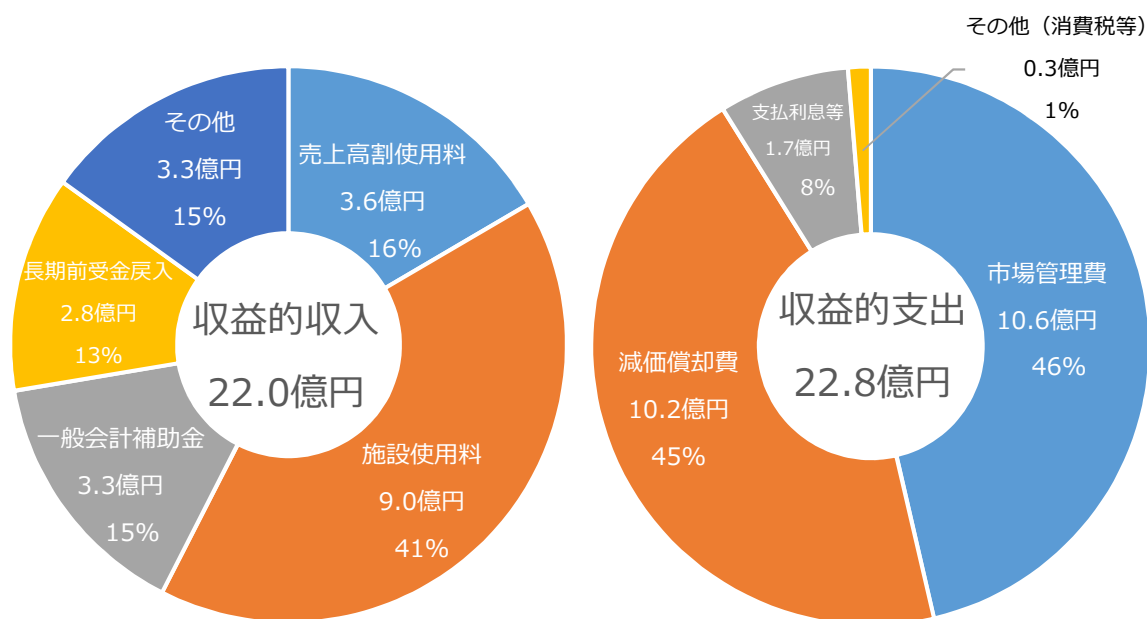
## 4 市場事業会計の現状

### (1) 市場事業会計の概要

昭和 34 年（1959 年）12 月に開設した札幌市場は、昭和 35 年度（1960 年度）から地方公営企業法の一部を適用し、市場事業会計を開始しました。

市場事業会計の収入構造は、卸売業者等の売上高に応じた売上高割使用料<sup>12</sup>や施設の使用状況に応じた施設使用料、一般会計からの補助金、長期前受金戻入<sup>13</sup>が主なものとなっております。一方、支出構造については、人件費、光熱水費、施設の修繕費等である市場管理費と、建物や設備の減価償却費が主なものとなっております。

収益的収支内訳（令和元年度決算値）



<sup>12</sup> 【売上高割使用料】卸売業者等の売上高に一定の割合を乗じて算出し、徴収している使用料。平成 24 年度（2012 年度）に料率を 1000 分の 4 から 1000 分の 2.5 に引き下げる改定を行っている。

<sup>13</sup> 【長期前受金戻入】将来にわたって利用する資産（建物や機械設備など）を取得したときに、その財源に国庫補助金等が充当される場合にはその国庫補助金等は収入として一括計上せず、資産の耐用年数にわたって分割して計上する収入。

## (2) 市場事業会計の推移

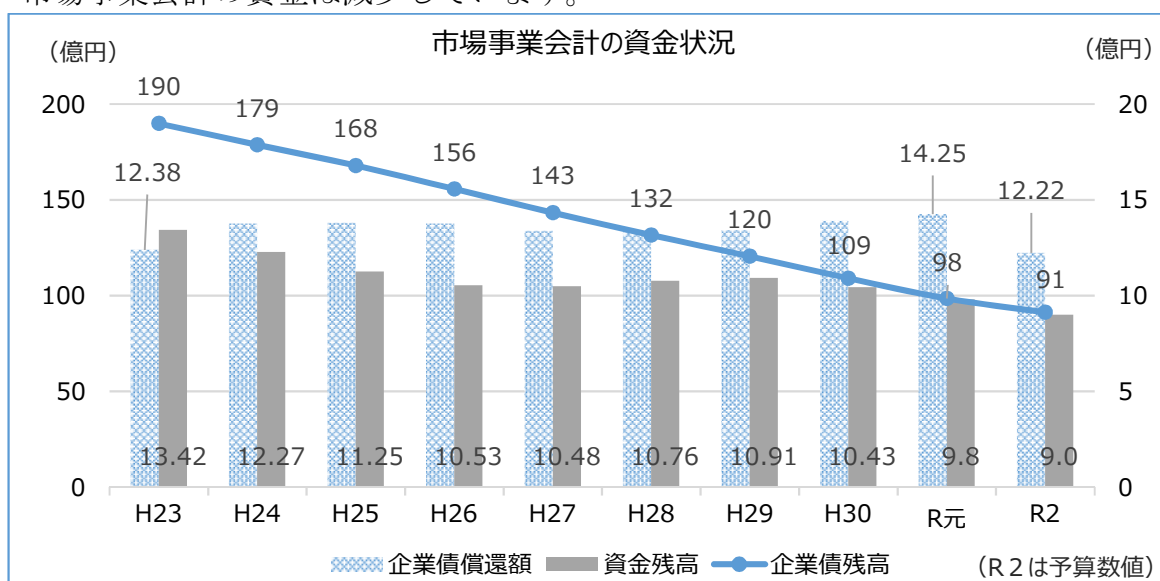
再整備事業（平成 11 年度（1999 年度）～平成 18 年度（2006 年度））の減価償却費が依然として高い水準で推移していることに加え、新たな設備更新に伴う減価償却費の増加などにより、経常損失を計上しています。

(単位：百万円)

区分(年度)	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R元	R2	
収益的収支	収益的収入	1,922	1,927	1,941	2,367	2,356	2,338	2,287	2,244	2,200	2,177
	うち売上高割使用料	645	421	423	426	437	424	411	386	363	385
	うち施設使用料	601	834	845	881	885	887	909	896	897	917
	うち一般会計繰入金	399	388	371	361	346	328	322	317	325	320
	うち長期前受金戻入	0	0	0	362	361	360	330	329	276	250
	収益的支出	2,323	2,272	2,238	2,976	2,555	2,504	2,405	2,435	2,284	2,344
	うち市場管理費等	943	955	961	1,013	979	952	962	1,005	1,055	1,179
うち減価償却費	957	933	925	1,235	1,245	1,248	1,170	1,191	1,023	957	
うち支払利息	384	356	328	301	272	246	234	193	173	154	
経常収支(A)	▲ 401	▲ 345	▲ 297	▲ 609	▲ 199	▲ 166	▲ 118	▲ 191	▲ 85	▲ 167	
資本的収支	資本的収入	622	1,106	996	835	769	821	901	942	1,038	1,155
	うち企業債	0	258	300	148	100	157	231	248	324	488
	うち一般会計繰入金	619	688	689	687	669	664	670	694	713	611
	資本的支出	1,251	1,811	1,725	1,537	1,462	1,498	1,579	1,644	1,744	1,778
	うち建設改良費	13	436	346	162	125	169	239	256	314	551
	うち企業債償還金	1,238	1,375	1,379	1,375	1,337	1,329	1,340	1,389	1,425	1,222
差引(B)	▲ 629	▲ 705	▲ 729	▲ 702	▲ 693	▲ 677	▲ 678	▲ 702	▲ 706	▲ 623	
損益勘定留保資金等(C)	957	935	924	1,239	887	871	811	845	731	708	
単年度資金(A+B+C)	▲ 73	▲ 115	▲ 102	▲ 72	▲ 5	28	15	▲ 47	▲ 60	▲ 82	
年度末資金残高	1,342	1,227	1,125	1,053	1,048	1,076	1,091	1,042	982	900	

(注) 表中、「H23～R元」は決算数値、「R2」は予算数値である。四捨五入により合計が一致しない場合がある。

企業債<sup>14</sup>未償還残高(元金)は、平成 23 年度(2011 年度)末で約 190 億円ありましたが、令和 2 年度(2020 年度)末では約 91 億円となる見込みです。資金の状況については、新たな設備更新などで企業債を発行しているものの、令和元年度(2019 年度)に施設整備の財源である企業債の償還金がピークを迎えることなどにより、市場事業会計の資金は減少しています。



<sup>14</sup> 【企業債】公営企業の施設の建設や改良事業の資金を調達するために発行されるもの

## 5 市場施設の現状

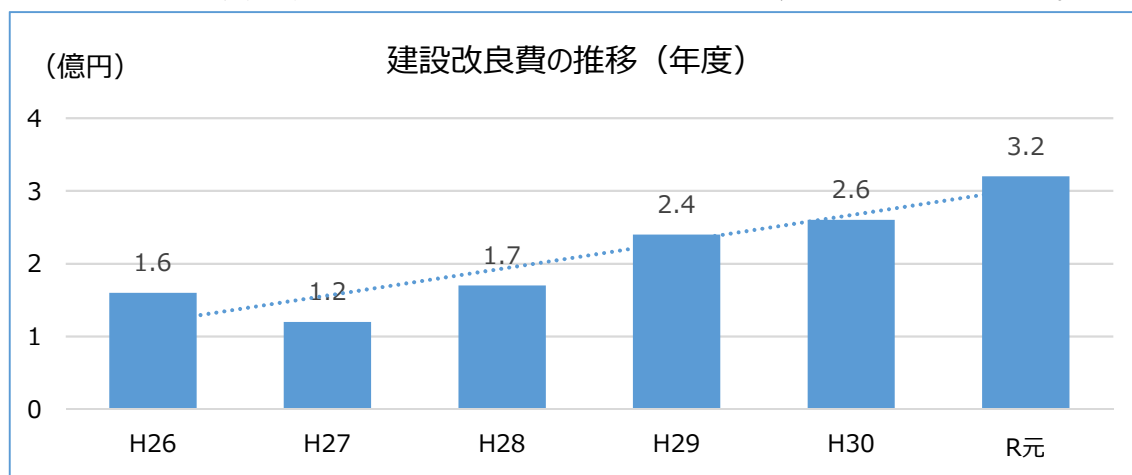
### (1) 市場施設の経過年数と現状

再整備を行った水産棟や青果棟は竣工から約 13 年が経過し、それ以前に整備を行っている青果物定温倉庫や水産保冷配送センターなどは竣工後 20 年以上経過しています。各施設とも必要な修繕を行っていますが、その中でも特に立体駐車場は劣化が進んでいるため、今後、躯体修繕が必要な状況です。また、設備においては、各施設の減価償却済みの割合が軒並み 80%を超えており、受変電設備や照明・換気の自動制御装置などの主要設備の更新時期が迫ってきています。

施設名称	竣工年度	経過年数 (令和元年度時点)	償却済割合	
			建物	設備
青果物定温倉庫 (JR高架下倉庫)	平成4年度	27年	75%	90%
水産保冷配送センター	平成6年度	25年	52%	88%
立体駐車場	平成12年度	19年	46%	93%
水産棟 (1期工事、2期工事)	平成15年度	16年	40%	88%
青果棟	平成17年度	14年	35%	80%
管理センター	平成18年度	13年	39%	76%
センターヤード	平成18年度	13年	39%	47%

### (2) 市場施設の建設改良費の推移

近年の建設改良費は、設備機器の更新などにより年々増加傾向にあります。

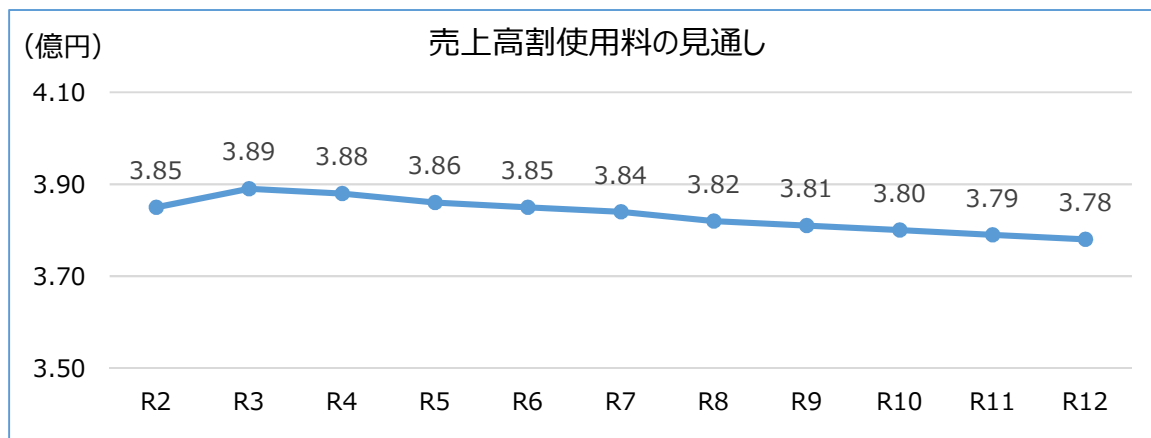




## 6 市場事業会計の見通し

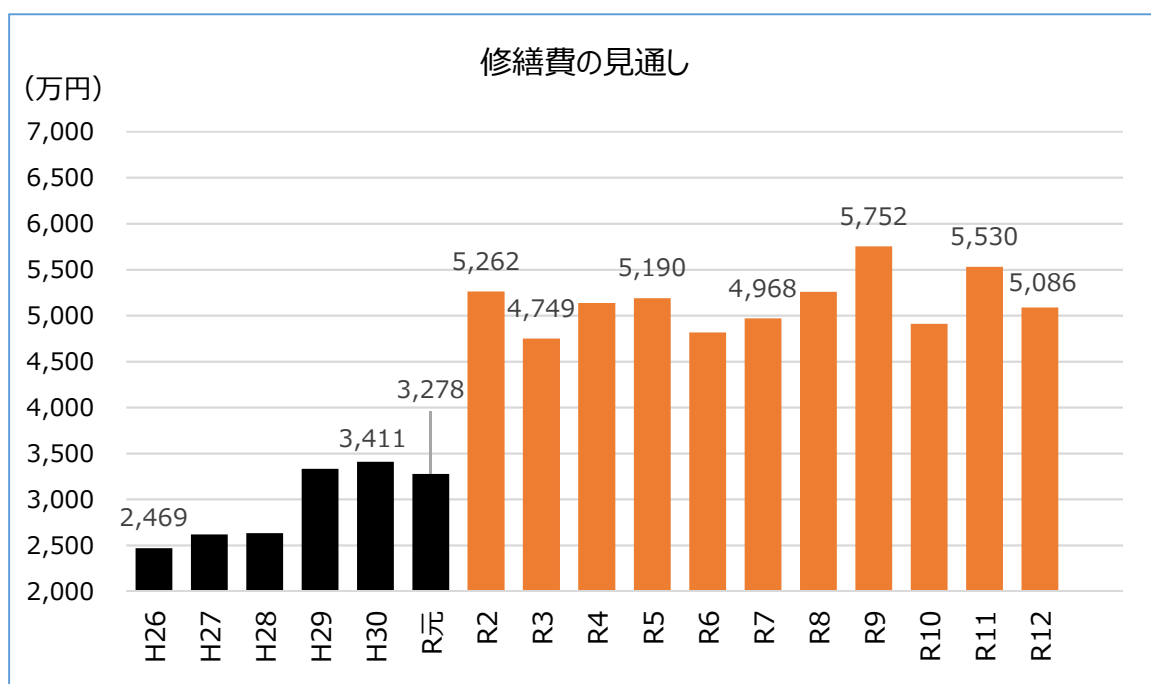
### (1) 収入の見通し

収入は卸売業者等の売上高に応じた売上高割使用料や施設使用料、一般会計からの補助金が主なものですが、売上高割使用料は、卸売業者等の取扱額の減少に伴い、緩やかに減少していくものと思われます。



### (2) 支出（修繕費用）の見通し

建物や設備が経年劣化していくことから、修繕費用は今後増加すると見込まれます。



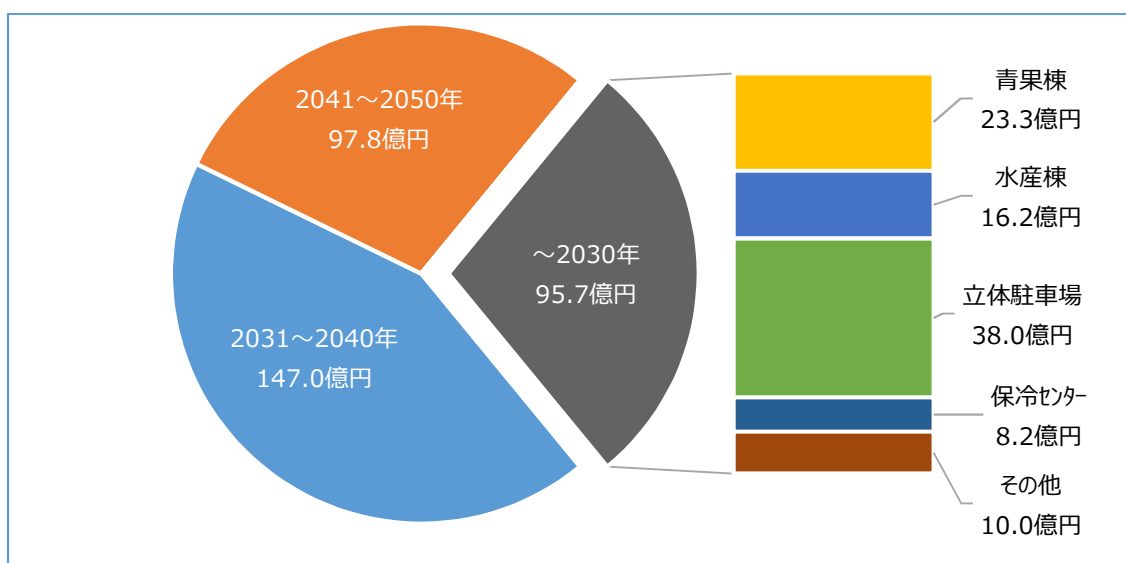
(注) R元年度までは決算値、R2年度は予算値、R3年以降は推計

### (3) 建設改良費（施設更新費用）の見通し

計画期間中である令和3年度（2021年度）から令和12年度（2030年度）の10年間で、更新時期が迫っている水産棟の変電設備や劣化の進んでいる立体駐車場の防水工事などを順次行っていく予定で、総額で約96億円の更新費用が見込まれます。また、令和13年度（2031年度）からの向こう10年間では、水産棟と青果棟の給排水設備や、各施設のエレベーターなどが更新時期を迎え、約147億円の費用が見込まれます。

なお、更新費用の財源については、費用負担を将来にわたり平準化するため、企業債の調達を基本としています。

主要設備の更新予定時期と更新費用



## 7 今後 10 年間の収支見込

令和 4 年度（2022 年度）～令和 8 年度（2026 年度）は、企業債の償還が進むことで支払利息が減少すること、減価償却費が減少することなどから、経常収支の黒字は維持される見込みであるものの、令和 9 年度（2027 年度）からは、市場管理費が増加すること、機械設備の更新に伴う減価償却費が増加に転じることなどから、経常収支は赤字になると予測されます。また、建設改良費も増加することから、企業債の残高も 10 年間で約 10 億円増加する見通しとなっています。

### 対策実施前の収支計画

(単位：百万円)

区分 (年度)	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	
収益的 収支	収益的収入	2,169	2,157	2,178	2,079	2,114	2,150	2,062	2,096	2,084	2,135
	うち売上高割使用料	389	388	386	385	384	382	381	380	379	378
	うち施設使用料	918	918	918	918	918	918	918	918	918	918
	うち一般会計繰入金	292	285	286	275	270	264	264	300	292	289
	うち長期前受金戻入	251	213	196	195	195	195	195	193	191	191
	収益的支出	2,245	2,079	2,040	2,060	2,056	2,084	2,160	2,210	2,204	2,141
	うち市場管理費等	1,130	1,133	1,157	1,137	1,141	1,136	1,141	1,155	1,142	1,145
	うち減価償却費	974	820	771	816	827	869	936	950	953	944
	うち支払利息	135	120	107	97	83	75	71	63	54	47
<b>経常収支 (A)</b>	<b>▲ 76</b>	<b>78</b>	<b>138</b>	<b>19</b>	<b>58</b>	<b>65</b>	<b>▲ 98</b>	<b>▲ 114</b>	<b>▲ 120</b>	<b>▲ 6</b>	
資本的 収支	資本的収入	1,462	1,838	2,179	1,190	1,666	2,045	1,017	696	520	1,632
	うち企業債	869	1,248	1,653	672	1,195	1,658	635	300	171	1,315
	うち一般会計繰入金	593	590	526	518	471	387	382	396	349	317
	資本的支出	2,067	2,440	2,713	1,714	2,143	2,439	1,405	1,097	875	1,954
	うち建設改良費	875	1,255	1,655	673	1,195	1,659	636	300	172	1,315
	うち企業債償還金	1,186	1,181	1,053	1,037	942	775	764	792	698	633
差引 (B)	▲ 605	▲ 602	▲ 533	▲ 524	▲ 476	▲ 393	▲ 388	▲ 401	▲ 355	▲ 322	
損益勘定留保資金等 (C)	722	612	576	620	632	674	742	757	762	752	
単年度資金 (A+B+C)	42	88	181	115	214	346	256	242	288	425	
年度末資金残高	944	1,033	1,214	1,329	1,543	1,888	2,144	2,386	2,674	3,098	
<b>企業債残高</b>	<b>8,791</b>	<b>8,859</b>	<b>9,459</b>	<b>9,095</b>	<b>9,347</b>	<b>10,231</b>	<b>10,102</b>	<b>9,610</b>	<b>9,083</b>	<b>9,765</b>	

(注) 四捨五入により合計が一致しない場合がある。建設改良費は平準化を行う前の額を計上。

## 第5章 市場事業における基本目標

基本方針で定める「レジリエントな市場」を目指すにあたり、開設者の市場事業では基本目標を以下のとおりとし、経営の安定化を図り、今後想定される外部環境の変化や、不測の事態の発生に柔軟に対応できる体制を構築します。

### 基本目標

### 持続可能な財務体質の構築

#### 基本目標の達成に向けて

持続可能な財務体質を構築するためには、収入と支出を均衡させることが重要です。

市場事業会計における収入は、市場関係事業者の施設の利用等に関わる収入が大半を占めています。このため、収入を安定させるためには、各事業者の経営も安定していることが不可欠です。各事業者が行う販売力・集荷力強化のための取組への支援を行うことなどにより開設者と市場関係事業者双方の経営の安定化を図ります。また、市場施設の使い方について、受益者負担の原則に基づき適切な利用について検討します。

支出については、施設や設備への投資が大きなところとなっています。第2次プロジェクトでは、平成29年（2017年）3月に札幌市が策定した「札幌市市有建築物及びインフラ施設等の管理に関する基本的な方針」に基づき、耐用年数を超えて施設を利用できるように建物の長寿命化、予防保全<sup>15</sup>の考え方をういた設備の修繕・更新及び投資の平準化を進めます。整備の際には世代間の負担の公平性の観点から、企業債による財源確保を基本としますが、将来世代への過度な負担を残さないためにその残高について適切に管理していきます。また、収支の均衡により、長期的に累積欠損金<sup>16</sup>の縮減も図ることとします。

札幌市場は生鮮食料品流通における重要な社会的インフラとして札幌市が管理・運営していますが、札幌市が引き続き開設者として、健全な財務体質の下で市場運営を担い、生産者を含む取引関係者が安心して取引に参加できる環境を維持します。なお札幌市が運営していくにあたっては、卸売市場は民間事業者が取引を行う場であるという性質上、通常一般消費者が直接市場流通に関わる機会は限られていることから、札幌市場役割や食の安全・安心に関する取組等について広く情報発信を行い、市民の皆様への理解を深める取り組みも実施していきます。

市場事業を今後も安定的に運営していくためには財務面での持続性の確保は不可欠です。次章の課題に的確に対応し、基本目標の達成に向けて取り組んでいきます。

<sup>15</sup> 【予防保全】機械や設備を継続的かつ安定して稼働させるために、点検、修理、部品交換などの保全計画を立てて定期的にメンテナンスを施していく保全方法。

<sup>16</sup> 【累積欠損金】営業活動によって欠損を生じ、繰越利益剰余金や利益積立金、資本剰余金等で補填できなかった各事業年度の損失（赤字）が累積されたもの。

## 第6章 市場事業会計の課題

### 1 市場事業会計の課題

前章で掲げた基本目標を達成するために、現状では以下の課題があげられます。

#### (1) 安定した収入の確保

##### ア 営業収入の減少

少子高齢化や北海道内の人口減少による生鮮食料品消費の減少、消費者ニーズや流通経路の多様化による生鮮食料品の市場外流通の拡大、水産物の漁獲不振や天候不順による青果物の生産量減少など、市場を取り巻く環境の変化により売上高割使用料は減少していくと思われます。

また、実際の流通事情に合わせ、取引方法や施設の使い方も変化しています。適切な施設使用方法や使用料の在り方についても検討が必要です。

##### イ 施設利用率の低迷

青果棟や水産保冷配送センターのテナント用事務室の空きが常態化していること、調理実習室の稼働率が低迷していること、取引を行っていない時間帯の施設の有効活用が進まないことなどの問題を抱えています。

現在の施設使用状況の整理を行うとともに、利用率向上につながる方策を検討します。

#### (2) 継続的な支出の抑制

##### ア 施設の修繕・更新費用の増大

再整備から約13年が経過し、設備の修繕が増加傾向にあることに加えて、令和12年(2030年)頃からエレベーターなどの主要設備の更新時期が到来します。そのことにより、今後、減価償却費や企業債の支払利息の増加が見込まれます。計画的に修繕、更新を行っていくとともに、計画を着実に実行できる体制づくりが求められます。

##### イ 運営経費の高止まり

人件費上昇に伴う委託費の増加や、設備等に関する保守費用の増大により、今後も運営経費が高止まりすることが予想されます。業務の見直しや既存施設、設備等の使い方について検討する必要があります。

### (3) 社会的要請への対応

#### ア 市民の安全・安心に対する意識の高まり

安全・安心な生鮮食料品を提供するためには、更なる品質衛生管理が求められます。各事業者における品質衛生管理の向上を推進するためには市場施設においても必要な施設整備を検討する必要があります。また、こうした市場での取組を広く外に発信することで、安全・安心な生鮮食料品を購入したいという消費者ニーズに応えていきます。

#### イ 災害等への備えの不足

平成30年(2018年)に発生した北海道胆振東部地震の際に、電気と水道が一時使えなくなる事態が発生し、この影響により市場での取引や業務に支障がありました。また、新型コロナウイルス感染症の発生時には、マスクや消毒液に不足が出るなどしたことから、日々の備えや災害時などでも取引や業務が継続できる体制づくりが求められます。

現状と将来見込み		課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・水産物の漁獲不振</li> <li>・天候不順による青果物減少</li> <li>・市場外流通の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 営業収入の減少</li> <li>・売上高割使用料 R 3年度:3.89 億円 → R12 年度:3.78 億円</li> </ul>	<b>安定した 収入の確保</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・再整備事業から約 13 年経過</li> <li>・主要施設の更新時期到来</li> <li>・委託業務の人件費の増大</li> <li>・保守費用の増大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 施設の修繕、更新費用の増大</li> <li>・修繕費用 R12 年度:5,086 万円</li> <li>・更新費用 R3~R12 年度計で約 96 億円</li> <li>◎ 運営経費の高止まり</li> </ul>	<b>継続的な 支出の抑制</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・食の安全、安心の確保</li> <li>・災害発生時の取引の停止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 市民の安全・安心に対する意識の高まり</li> <li>◎ 災害などへの備えの不足</li> </ul>	<b>社会的 要請への対応</b>

### (4) 市場施設整備の考え方

#### ア 取扱高と市場機能

卸売市場は、売場施設(卸売場や仲卸業者店舗)、駐車施設、保管施設、輸送・搬送施設を備えているものとされ、札幌市場は平成18年度(2006年度)の再整備事業及び改革プランにおける事業によってこれらの施設や事業者用の事務所さらには資源リサイクル施設等を備えた施設となっています。現在の市場施設の使用状況をみると、季節や時間帯によって多少のバラツキはあるものの、全体的には余剰スペースは生じていません。

第4章6（P33）の「収入の見通し」で見てきたとおり、今後札幌市場の取扱高は減少していくことが予想されていますが、「食品流通の核」として機能していくためには、生産者や消費者等のニーズに対応するため、保冷や物流に関するより高度な施設・設備が必要となります。

市場施設の規模や今後必要とされる機能については、卸売市場法改正後の流通環境の変化、農林水産省によって示されている施設整備の方向性及び他市場における整備事業の動向を踏まえたうえで、現行施設・機能の高度化及び用途変更等について検討する必要があります。

### イ 施設整備と投資計画

市場施設規模の変更や機能の高度化には多くの費用と時間を要します。当面は現行施設や設備を効率的に活用し、維持していくための取組を行っていくこととしながら、持続可能な財務体制の下で、また、国等の補助金の活用も視野に入れながら市場関係事業者とともに今後求められる市場機能を見極め、施設整備の在り方について検討していきます。



水産棟卸売場



青果棟卸売場

## 2 市場事業会計の評価指標

基本目標に対する毎年の事業評価については、改革プランの総括を踏まえ、経常収支をもって評価することとし、経常収支の黒字化及びその維持を目標とします。

## 第7章 具体的な取組

### 1 安定した収入の確保

市場関係事業者の取扱額の増加や収益性向上の後押し、市場施設の有効活用を促進することなどにより市場事業会計における収入の安定化を図ります。

#### (1) 販売・集荷力強化支援事業

市場関係事業者が行う販売・集荷力の強化に資する取組に対して、補助金による後押しを行い、市場関係事業者による新たな販路の拡大などを支援します。



#### (2) 市場関係事業者の輸出促進支援

市場関係事業者が輸出を円滑に行うことができるように、国や北海道の輸出促進政策の動向を把握し、適宜情報提供を行います。さらに、事業者による輸出向け商品開発への支援や、利便性向上のため輸出に関する証明書を市場内で発行することを検討・実施することにより、市場全体の輸出取引の拡大を目指します。



#### (3) 市場使用料の見直し

卸売市場法改正に伴い、札幌市場においても原則的には従来の取引ルールを維持しつつ、一部の変更を行いました。売上高割使用料及び施設使用料については、今後の取引動向を注視し、実態に合わせて適宜見直しを検討していきます。また、市場関係事業者が利用している立体駐車場使用料について、今後想定される修繕費用等の利用者の一部負担を検討するなど、使用料の変更を行います。





#### (4) 市場内空室の解消と稼働率向上による収益確保

市場内の空室に官公庁組織などを積極的に誘致し、空室解消を図ります。また、飲食スペースを充実させるなど、市場関係事業者に加えて観光客にも利用してもらえる環境づくりを行います。

調理実習室については、減免制度の見直しにより適正な利用料負担と求めるとともに、定期利用を促していくことで稼働率向上につなげます。



#### (5) 受益者負担の適正化

センターヤードやパレット置場などの市場施設・用地の利用実態について調査を行い、利用方法の在り方について整理し、利用者に対して受益に応じた負担を求めています。



#### (6) 市場用地の有効活用

休市日や取引を行っていない時間帯の駐車場を観光バスの一時駐車場として貸し出すこと、第2守衛室に隣接する来客用駐車場を需要の高い月極駐車場に転用することなど、施設を最大限に有効活用して増収を目指します。



## 2 継続的な支出の抑制

施設の維持管理においては、長期的視点に立った施設の老朽化対策の推進とともに適切な維持管理を行うことで、ライフサイクルコスト<sup>17</sup>の縮減を図ります。また、市場事業会計における業務の効率化に取り組むことで、経営体質の強化を図ります。

### (1) 計画的な施設の更新

#### ア 適切な更新計画の推進と修繕費用の抑制

建物については、定期的な点検に基づく計画的な修繕や、修繕方法の見直しにより建物の長寿命化を図ることで、法定年数を超えて維持できるようにします。また、設備については、更新を計画的に行うことで、突発的な故障による業務の停滞を防ぐとともに、将来見込まれる修繕費用を抑制していきます。



#### イ 適切な人員配置と体制づくり

今後増大する施設の修繕や更新に備えるために、組織体制を見直します。また、施設更新に係る人件費を資本的支出<sup>18</sup>の予算より執行することなど適切に損益に反映させます。

### (2) 事務経費の削減

業務の見直しや効率化を一層進めることで、更なる事務経費の削減を図ります。さらに、ペーパーレス化を推進することにより、事務経費を抑えるとともに環境負荷の軽減に努めます。



<sup>17</sup> 【ライフサイクルコスト (Life cycle cost)】製品や構造物 (建物や橋、道路など) がつくられてから、その役割を終えるまでにかかる費用をトータルでとらえたもの。

<sup>18</sup> 【資本的収支】施設の建設や改良などに必要な収入及び支出。

### (3) 資源リサイクル施設の在り方の検討

木製廃パレットを燃料として市場内で発生する生ごみを乾燥、飼料化している資源リサイクル施設について、食品ロスや自然環境に対する意識の高まりや、品質管理の向上により、生ごみや木製廃パレットの排出量が減少傾向にあることから、その役割が変化してきています。今後、当該施設の在り方を見直し、施設停止を含めた検討を行います。



## 3 社会的要請への対応

災害等の発生時でも市場が本来の機能を維持できるように、運営体制の強化を行います。また、市場の役割や重要性について、見学などを通じて市民や観光客に発信していきます。あわせて、環境に配慮した取組も推進していきます。

### (1) 危機管理体制の増強

市場関係事業者とともに市場全体としての事業継続計画（BCP）を策定し、地震などの自然災害や感染症発生時でも生鮮食料品の安定供給をできる体制を維持できるようにします。また、市場全体での防災訓練の実施や災害備蓄品を充実させるなど非常時に備えます。



### (2) 多様なエネルギー機器の導入支援

北海道胆振東部地震発生時に天然ガスが供給されず構内運搬車が稼働できなかった教訓を踏まえ、電気や水素など多様なエネルギーの導入を検討し、災害時でも業務が継続できる体制づくりを行います。また、市場関係事業者が多様なエネルギー機器を導入しやすい設備環境を整えます。



### (3) 観光客の取り込み

見学スペースにおける Wi-Fi 導入や、観光客向けの飲食スペースの整備を検討するなど、より観光客に来場してもらえる市場を目指します。



### (4) 食育ツアーの実施

夏休みや冬休みに、小学生等に市場を直接体験してもらい見学ツアーを実施するなど、食育に寄与する取組を行っていきます。



### (5) 環境負荷軽減に寄与する取組の推進

食品ロス削減やごみ削減など、SDGs の視点において社会貢献を行った事業者を表彰することなどにより、環境負荷軽減に寄与する活動の後押しを行います。



## 4 市場施設整備の考え方

平成 18 年度（2006 年度）に完了した再整備事業から約 13 年が経過する中で、札幌市場を取り巻く生鮮食料品の流通環境は変化しており、社会が札幌市場に求める機能も変わりつつあります。

札幌市は、札幌市場の開設者として、各事業者が求める必要な機能を市場全体の総合的な姿としてまとめ、また、農林水産省による「卸売市場に関する基本方針」で求められている施設の在り方を踏まえて、コーディネートしていきます。

第 2 次プロジェクトでは、レジリエントな市場運営を目指すために、今後 10 年間で求められる機能に基づく施設等整備・改修の検討を行っていきます。

なお、施設等の整備・改修に際しては、民間活力の導入も含めて検討していきます。

















### 卸売市場に関する基本方針における「市場施設整備に関する基本的な事項」

平成 30 年 10 月に農林水産省から告示された「卸売市場に関する基本方針」では卸売市場の施設整備において高度化等の方向性が示されています。

①流通の効率化 ○トラックの積み下ろしや場内物流の効率化に配慮した施設配置 ○複数の市場間ネットワークの構築	④国内外の需要への対応 ○加工や小分け施設の整備 ○多品種が集まる特性を活かした輸出事業
②品質管理及び衛生管理の高度化 ○低温卸売場、冷蔵保管施設等の整備 ○HACCP への対応	⑤関連施設との有機的な連携 ○市場外の輸送業務や加工商品の製造等との連携
③情報通信技術その他の技術の利用 ○温度管理状況や荷動きをリアルタイムに把握する仕組み	

札幌市場の施設整備を検討する際には、場内流通の最適化だけではなく、北海道内他市場との連携等北海道唯一の中央卸売市場としての位置づけを最大限活かす方向で検討を行う必要があります。

## 運営編における取組一覧

分類	取組	SDG sとの 関連	計画期間効果額 (目標)	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	
安定した収入の確保	販売・集荷力強化 支援事業		6,510 万円	毎年度継続実施										
	市場関係事業者の 輸出促進支援		2,110 万円	調査・調整	実施									
	市場使用料の見直し		6,770 万円	実施										
	市場内空室の解消と 稼働率向上による 収益確保		5,130 万円	空室解消	制度検討		実施							
	受益者負担の適正化		7,080 万円	実態調査・実施										
	市場用地の有効活用		1,100 万円	月極駐車場 増設	調査・実施									
継続的な支出の抑制	計画的な施設の更新		1 億円	毎年度継続実施										
	事務経費の削減		3,650 万円	毎年度継続実施										
	資源リサイクル施設の 在り方の検討		6,480 万円	事業の在り方の調査・検討										
社会的要請への対応	危機管理体制の増強		年に 1 度事業継続計画の 見直し	実施	効果検証・見直し									
	多様なエネルギー機器の導入 支援	 	導入検討事業者数 10 社	導入検討		調整		実施						
	観光客の取り込み		見学者数前年度比プラス	導入・整備の検討		整備								
	食育ツアーの実施		見学ツアー-夏冬 1 回実施	毎年度継続実施										
	環境負荷軽減に寄与する 取組の推進	 	取組参加事業者数 10 社/年	毎年度継続実施										

## 5 取組による効果

### (1) 対策実施前の収支計画（再掲）

(単位：百万円)

区分（年度）	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	
収益的収支	収益的収入	2,169	2,157	2,178	2,079	2,114	2,150	2,062	2,096	2,084	2,135
	うち売上高割使用料	389	388	386	385	384	382	381	380	379	378
	うち施設使用料	918	918	918	918	918	918	918	918	918	918
	うち一般会計繰入金	292	285	286	275	270	264	264	300	292	289
	うち長期前受金戻入	251	213	196	195	195	195	195	193	191	191
	収益的支出	2,245	2,079	2,040	2,060	2,056	2,084	2,160	2,210	2,204	2,141
	うち市場管理費等	1,130	1,133	1,157	1,137	1,141	1,136	1,141	1,155	1,142	1,145
	うち減価償却費	974	820	771	816	827	869	936	950	953	944
	うち支払利息	135	120	107	97	83	75	71	63	54	47
	<b>経常収支 (A)</b>	<b>▲ 76</b>	<b>78</b>	<b>138</b>	<b>19</b>	<b>58</b>	<b>65</b>	<b>▲ 98</b>	<b>▲ 114</b>	<b>▲ 120</b>	<b>▲ 6</b>
資本的収支	資本的収入	1,462	1,838	2,179	1,190	1,666	2,045	1,017	696	520	1,632
	うち企業債	869	1,248	1,653	672	1,195	1,658	635	300	171	1,315
	うち一般会計繰入金	593	590	526	518	471	387	382	396	349	317
	資本的支出	2,067	2,440	2,713	1,714	2,143	2,439	1,405	1,097	875	1,954
	うち建設改良費	875	1,255	1,655	673	1,195	1,659	636	300	172	1,315
	うち企業債償還金	1,186	1,181	1,053	1,037	942	775	764	792	698	633
	差引 (B)	▲ 605	▲ 602	▲ 533	▲ 524	▲ 476	▲ 393	▲ 388	▲ 401	▲ 355	▲ 322
損益勘定留保資金等 (C)	722	612	576	620	632	674	742	757	762	752	
単年度資金 (A+B+C)	42	88	181	115	214	346	256	242	288	425	
年度末資金残高	944	1,033	1,214	1,329	1,543	1,888	2,144	2,386	2,674	3,098	

※四捨五入により合計が一致しない場合がある

**経常収支 10 年間累計 ▲56 百万円**

### (2) 対策実施後の収支計画

(単位：百万円)

区分（年度）	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	
収益的収支	収益的収入	2,180	2,181	2,182	2,125	2,110	2,102	2,102	2,128	2,127	2,147
	うち売上高割使用料	392	393	394	394	393	393	392	392	389	386
	うち施設使用料	935	935	935	942	942	942	942	942	942	942
	うち一般会計繰入金	288	282	283	271	265	258	254	287	277	274
	うち長期前受金戻入	251	213	196	195	195	195	195	193	191	191
	収益的支出	2,246	2,056	2,021	2,023	2,056	2,046	2,046	2,065	2,061	2,082
	うち市場管理費等	1,116	1,125	1,148	1,126	1,129	1,123	1,127	1,127	1,104	1,098
	うち減価償却費	974	806	761	797	822	836	853	877	903	933
	うち支払利息	135	119	106	95	82	70	62	55	48	45
	<b>経常収支 (A)</b>	<b>▲ 65</b>	<b>125</b>	<b>161</b>	<b>102</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>63</b>	<b>66</b>	<b>65</b>
資本的収支	資本的収入	1,196	1,840	1,930	1,400	1,053	1,027	1,193	1,136	1,279	1,547
	うち企業債	603	1,250	1,404	882	582	640	819	747	945	1,238
	うち一般会計繰入金	593	590	526	518	471	387	374	389	334	309
	資本的支出	1,801	2,443	2,463	1,924	1,529	1,420	1,572	1,529	1,618	1,861
	うち建設改良費	610	1,257	1,405	883	582	641	819	747	946	1,238
	うち企業債償還金	1,186	1,181	1,053	1,037	942	775	747	777	667	617
	差引 (B)	▲ 605	▲ 602	▲ 532	▲ 524	▲ 476	▲ 393	▲ 379	▲ 394	▲ 340	▲ 314
損益勘定留保資金等 (C)	722	599	567	601	627	640	658	684	712	742	
単年度資金 (A+B+C)	52	121	196	180	205	303	335	353	439	492	
年度末資金残高	954	1,075	1,271	1,450	1,655	1,958	2,293	2,645	3,084	3,576	

※四捨五入により合計が一致しない場合がある

**経常収支 10 年間累計 683 百万円**

実施による  
効果額

**令和 4 年度以降の黒字化維持**

(経常収支 10 年累計)

**▲56 百万円 → 683 百万円 739 百万円の改善**