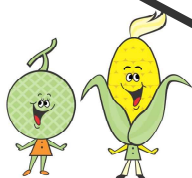


札幌市中央卸売市場 経営改革プラン(素案)

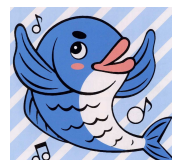
皆さまのご意見を募集します！

募集期間：平成23年10月26日(水)～11月24日(木)



札幌市中央卸売市場では、経営の健全化を図り持続可能な市場運営を行うとともに、時代の要請にも的確に対応することを目的とした「札幌市中央卸売市場経営改革プラン」の素案を策定いたしました。

この素案に対する皆さまからのご意見を募集します。



お問い合わせ先

札幌市経済局中央卸売市場

住所：〒060-0012

札幌市中央区北12条西20丁目2-1 水産棟4F

電話番号：011-611-3111

FAX番号：011-611-3138

電子メール：webmaster@sapporo-market.gr.jp

ホームページ：<http://www.sapporo-market.gr.jp/>

市政等資料番号

01-A01-11-1046

札幌市中央卸売市場経営改革プラン 目次

I	はじめに	1
1	札幌市中央卸売市場事業会計の現状	
2	札幌市中央卸売市場の公共的な役割	
II	札幌市中央卸売市場事業会計の課題	5
1	平成11年度から平成22年度までの収支状況	
2	平成23年度から平成32年度までの収支試算	
3	財務構造からの課題（内的要因）	
4	外的要因	
III	札幌市中央卸売市場経営改革プラン策定の背景と必要性	14
1	札幌市中央卸売市場事業会計の収支悪化	
2	国の基本方針	
3	札幌市中央卸売市場活性化ビジョンとの関係	
IV	札幌市中央卸売市場経営改革プランの基本目標	16
1	市場の活性化をめざして	
2	経営の効率化をめざして	
3	環境にやさしい市場をめざして	
4	災害に強い市場をめざして	
V	具体的な取組策	18
1	市場の活性化をめざして	
2	経営の効率化をめざして	
3	環境にやさしい市場をめざして	
4	災害に強い市場をめざして	
VI	収支計画	25
VII	計画期間など	26
1	計画期間とプランの見直しについて	
2	プランの進ちょく状況の報告について	
3	プランの進ちょく状況の管理について	
VIII	おわりに	27
IX	資料編	28
X	意見募集要領	32
	ご意見記入用紙	33

I はじめに

1 札幌市中央卸売市場事業会計の現状

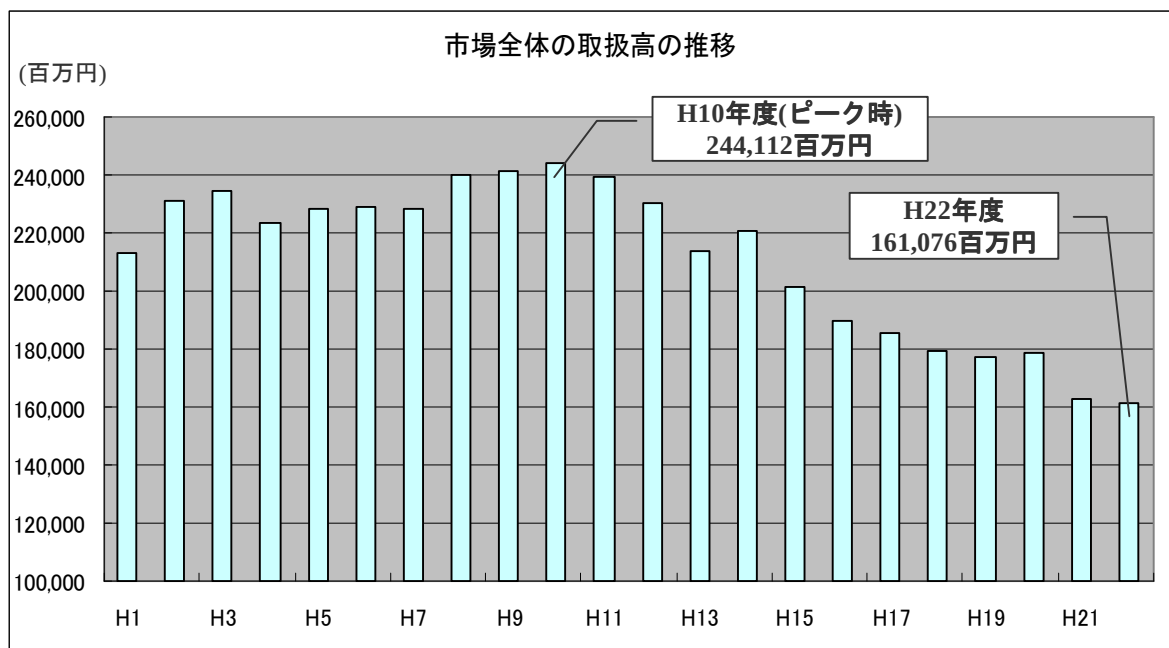
札幌市中央卸売市場（以下「市場」といいます。）は、市民に安全安心な生鮮食料品を安定的に供給するための流通拠点として重要な施設です。

昭和34年、全国17番目の中央卸売市場として業務を開始して以来、札幌市の急激な人口増加などを背景に、市場の取扱量や取扱高は飛躍的に伸びてきました。

そして、開設から40年が経過した平成11年、施設の老朽化、狭あい化などの問題を解決するため総事業費約360億円の再整備事業（全面建替え）に着手し、平成19年に全ての事業が終了しています。

その間、札幌市中央卸売市場事業会計（以下「市場会計」といいます。）は、市場の取扱高増加に比例して収入が伸び続け、ピークの平成12年度には累積の資金残高が79億円に達するなど経営状況は安定したものとなっていました。

しかし、社会構造の変化、消費者意識の変化、量販店の台頭による市場外流通の増大など市場を取り巻く環境の大きな変化の影響により**市場の取扱量と取扱高は、ここ10年ほどで急激に減少してきています。**



このため、市場の卸売会社、仲卸会社などの経営は、今までにない厳しさに直面しており、また、卸売金額等に応じて徴収する売上高割使用料収入の減少により、**市場会計の収入も急激に落ち込んできています。**

加えて、再整備事業後、減価償却費、企業債（借入金）に係る元利償還金の支払など経費が増加したことにより、市場会計は、収支の悪化や累積資金残高の減少などの問題を抱えており、**持続可能な経営に向けた改革が迫られる状況**となっています。



※減災...災害時における被害をできるだけ小さくする取組

2 札幌市中央卸売市場の公共的な役割

(1)札幌市中央卸売市場が果たしている役割

市場は、次の3つの公共的な役割を果たしています。

ア 生鮮食料品の取引の適正化

市場では、生鮮食料品の取引が適正に行われ、価格の適正化及び安定化が図られています。

イ 生鮮食料品の流通の円滑化

市場では、生鮮食料品の流通が円滑に行われ、新鮮な食材が迅速に市民に供給されています。

ウ 市民生活の安定化

市場では、多様な生鮮食料品が様々な産地から大量かつ安定的に集荷され、冬場野菜なども含めて1年中安定して市民に供給されています。

こうした役割は、地震などの災害時にも不可欠です。

また、保健所による市場内の監視指導や検査を通じて、危険な食品や違反食品の流通を防いでいます。

市場が存在することにより、生産者は、生鮮食料品を安心して生産し、出荷することができます（**生産者の保護**）。

また、消費者は、豊かで安全安心な食生活を送ることができます（**消費者の保護**）。

市場がこれからも生産者と消費者を守り続けていくためには、今後とも堅実に市場が運営される必要があります。

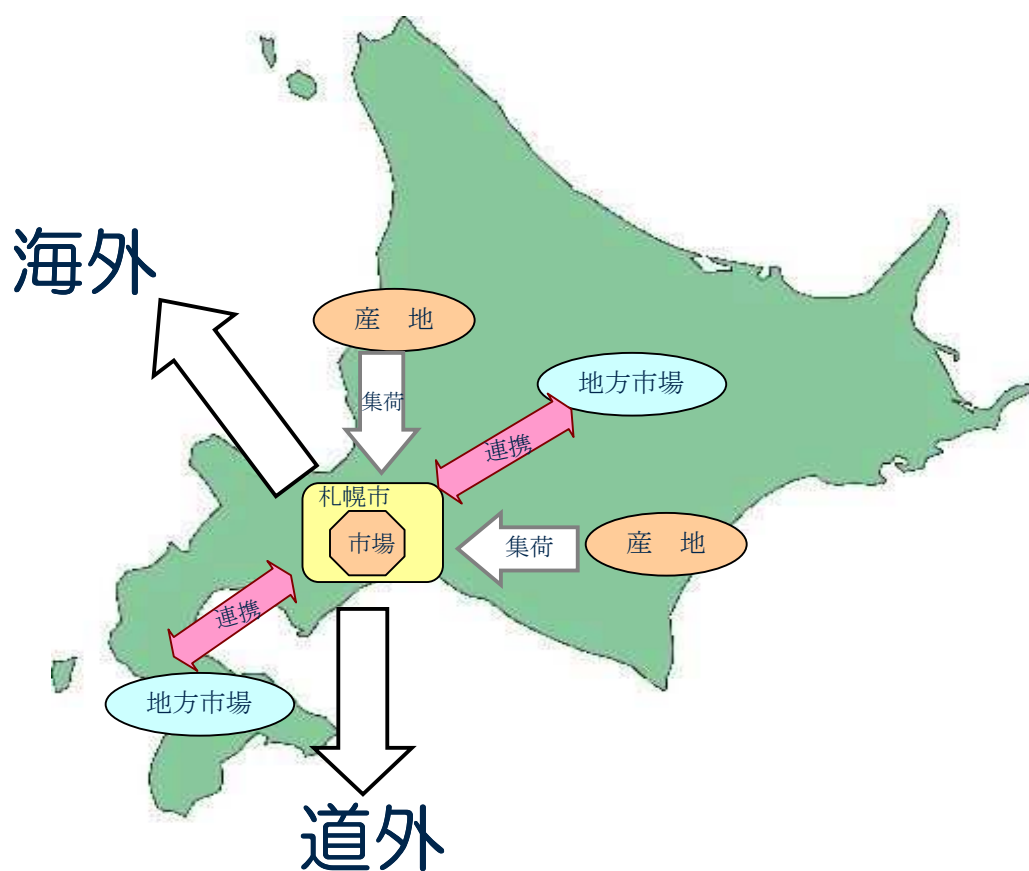
(2)札幌市中央卸売市場の新しい役割

平成23年3月、市場は、道内で唯一、農林水産省から「**中央拠点市場**」の指定を受けました。

市場は、国から、道内の地方卸売市場と連携を図りながら道内各地に生鮮食料品を供給するという市場流通ネットワークの要としての役割を新たに求められたのです。

これに加え、市場は、北海道で唯一の中央拠点市場という特徴を有していることから、北海道の基幹産業である食産業の発展と地域経済の活性化に貢献する中核的な役割、北海道産の生鮮食料品の道外への販売拠点としての役割を今後高めていく必要があります。

こうした新たな役割を積極的に果たしていくことが、市場に新たな使命として課せられたのです。



【新しい市場の役割イメージ図】

Ⅱ 札幌市中央卸売市場 事業会計の課題

1 平成11年度から平成22年度までの収支状況

市場が再整備事業（全面建替え）をスタートさせた平成11年度から平成22年度までの市場会計の収支状況は、次の表のとおりです。

平成11年度における売上高割使用料収入は9億円を超えており、当該年度末の資金残高は58億円余りでした。

しかし、再整備事業に伴う建設改良費の増加や売上高割使用料収入の減少等により、平成14年度以降は収支が赤字となり、平成12年度末には80億円近くあった資金残高も平成22年度末には14億円まで減少しています。

（単位：百万円）

区 分（年 度）		H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22
収 益 の 収 支	収益の収入	3,663	3,007	1,925	2,002	1,970	2,096	2,022	1,956	2,291	1,906	1,764	1,812
	うち売上高割使用料	957	921	855	881	806	759	742	717	710	714	652	644
	うち面積割使用料	187	191	191	189	315	338	352	394	536	562	584	591
	うち一般会計繰入金	0	0	0	286	295	311	295	299	474	273	245	221
	収益の支出	1,405	1,546	1,820	2,286	2,361	3,499	2,437	4,406	3,000	2,777	2,529	2,426
	うち経費等	1,001	1,137	1,105	1,172	1,268	1,405	1,218	1,253	1,164	1,170	1,052	982
	うち減価償却費	225	217	457	860	796	1,765	898	2,724	1,205	1,122	1,014	998
	うち支払利息	179	192	258	254	296	329	321	429	466	451	432	410
	差引	2,258	1,461	105	▲ 284	▲ 391	▲ 1,403	▲ 415	▲ 2,450	▲ 709	▲ 871	▲ 765	▲ 614
	資 本 的 収 支	資本の収入	6,526	3,897	2,565	5,265	2,951	3,324	6,195	3,486	622	0	0
資本の支出		5,655	3,508	4,448	5,849	3,848	4,351	7,484	4,472	2,406	754	1,194	1,032
うち建設改良費		5,429	3,236	4,156	5,639	3,634	4,134	7,026	3,969	1,867	43	304	3
うち企業債償還金		226	272	292	210	214	217	413	503	539	708	890	1,029
差引		871	389	▲ 1,883	▲ 584	▲ 897	▲ 1,027	▲ 1,289	▲ 986	▲ 1,784	▲ 754	▲ 1,194	▲ 142
損益勘定留保資金		225	217	457	860	796	1,765	898	2,724	1,205	1,122	1,014	998
単年度資金不足		3,354	2,067	▲ 1,321	▲ 8	▲ 492	▲ 665	▲ 806	▲ 712	▲ 1,288	▲ 503	▲ 945	242
年度末資金残高	5,845	7,912	6,591	6,583	6,091	5,426	4,620	3,908	2,620	2,117	1,172	1,414	

* 上記金額は、消費税を含んだ金額である。

* H22年度は、土地売却収入960百万円があった。

【市場会計の収支状況（H11～22年度）】

2 平成23年度から平成32年度までの収支試算

平成23年度から平成32年度までの期間（経営改革プランの計画期間）について、市場の取扱高が平成22年度までの10年間と同じ傾向で減少するものと仮定して試算した市場会計の収支は、次の表のとおりです。

（単位：百万円）

区 分（年 度）		H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32
収 益 的 収 支	収益的收入	1,978	1,963	1,936	1,909	1,883	1,858	1,834	1,811	1,788	1,766
	うち売上高割使用料	649	641	627	613	601	588	577	565	555	544
	うち面積割使用料	621	631	631	631	631	631	631	631	631	631
	うち一般会計繰入金	425	409	395	382	369	356	344	332	320	308
	収益的支出	2,430	2,348	2,298	2,254	2,219	2,188	2,075	2,045	1,893	1,811
	うち経費等	1,037	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027
	うち減価償却費	959	920	899	884	879	876	788	784	657	601
	うち支払利息	385	356	326	296	267	241	216	191	167	144
	差引	▲ 452	▲ 385	▲ 362	▲ 345	▲ 336	▲ 330	▲ 241	▲ 234	▲ 105	▲ 45
	資本的収入	622	688	689	687	661	656	662	670	666	561
資 本 的 収 支	資本的支出	1,263	1,531	1,534	1,530	1,476	1,467	1,479	1,480	1,487	1,278
	うち建設改良費	20	155	155	155	155	155	155	155	155	155
	うち企業債償還金	1,238	1,376	1,379	1,375	1,321	1,312	1,323	1,324	1,332	1,123
	差引	▲ 641	▲ 843	▲ 845	▲ 843	▲ 815	▲ 811	▲ 817	▲ 810	▲ 821	▲ 717
損益勘定留保資金		959	920	899	884	879	876	788	784	657	601
単年度資金不足		▲ 134	▲ 308	▲ 308	▲ 304	▲ 272	▲ 265	▲ 270	▲ 260	▲ 269	▲ 161
年度末資金残高		1,279	971	663	359	87	▲ 178	▲ 448	▲ 708	▲ 977	▲ 1,138

* 上記金額は、消費税を含んだ金額である。

【市場会計の収支試算（H23～32年度）】

この間、平成22年度の取扱高に対して、若年層を中心とする魚離れ、冷凍品への大手商社の参入等の影響により水産物は約18%の減少と、人口減少、市場経由率の低下等の影響により青果は約11%の減少と試算していることから、これに基づき市場会計の収入も減少するものと見込んでいます（詳細は28ページの資料1参照）。

一方、この間の減価償却費や企業債(借入金)の元利償還金は、高い水準で推移する見込みです。

このため、このままでは**平成28年度には資金不足**となり、その後も悪化していくという、極めて厳しい試算となっています。

3 財務構造からの課題（内的要因）

(1)収入の構造

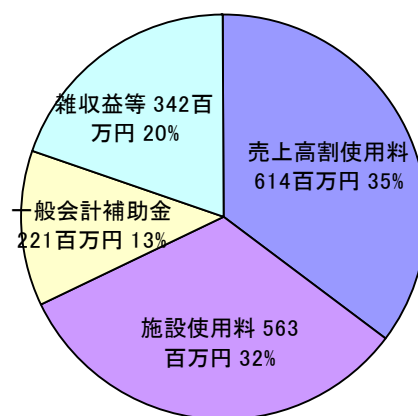
市場会計の収入構造は、右の円グラフのとおりです。

収入の大部分を占めるのは、売上高割使用料と施設使用料(家賃)です。

平成11年度には収入全体の60%近くあった売上高割使用料の比率は、市場取扱高の減少に比例して下がり続けており、平成22年度には収入全体の約35%にまで落ち込んでいます。

このため、売上高割使用料収入を増やすこと、つまり市場の取扱高を増やすことが収入面での課題です。

また、市場の売上高割使用料は、卸売金額等の月額に千分の4を乗じるものですが、札幌市は下の表のとおり全国一高い使用料率となっており、施設使用料も含めた負担のあり方の検討がもう1つの課題となっています。



【H22年度決算・収益的収入（税抜）】
(1,740百万円)

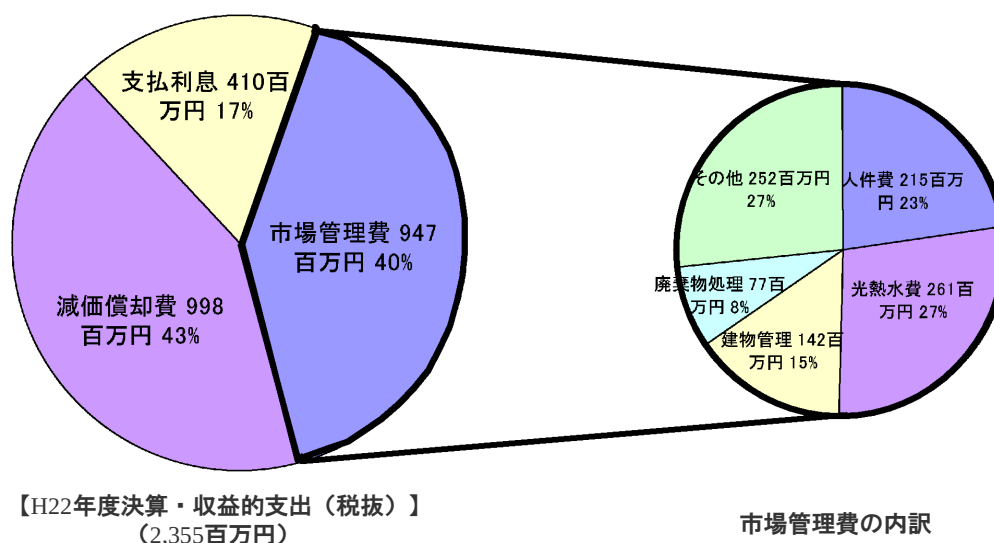
都市名	売上高割使用料率 (%)	使用料全体に 占める割合
札幌市	0.4	52.8%
仙台市	0.3	31.6%
東京都(築地・大田)	0.25	28.3%
名古屋市	0.25	23.3%
京都市	0.25	15.9%
大阪市	0.25	18.1%
福岡市	0.3	20.3%

【主な中央卸売市場の売上高割使用料(H21年度)】

(2)支出の構造

ア 経常的支出の構造

市場会計の経常的支出の構造は、下の円グラフのとおりです。



(ア) 人件費

市場会計では、これまでの行財政改革の取組により、職員数は平成22年度末で22人とピーク時より11人削減、人件費は平成22年度にピーク時より約6千万円削減と成果が表れていますが、更なる管理運営体制の効率化が今後の課題となっています。

(イ) 光熱水費

市場の光熱水費は、再整備事業により施設面積が約2倍となったことに伴い、再整備事業前の約2倍(2.6億円)となっており、平成22年度には経費の約27%を占めています。

市場では、地球環境問題に配慮し、これまでも市場全体で省エネに取り組んできましたが、東日本大震災を契機に節電が求められていることもあり、更なる省エネや自然エネルギーの活用が今後の課題となっています。

(ウ) 廃棄物処理費及び建物設備管理費

市場では、場内から出る一般廃棄物(生ごみ等)と産業廃棄物を廃棄物集積場において分別後、業者に委託又は自己搬出して処分していますが、この処理費用が平成22年度で約8千万円となっていることから、廃棄物のリサイクルを進めることにより廃棄物処理費用を削減すること、適正な受益者負担の導入を図ることなどが今後の課題となっています。

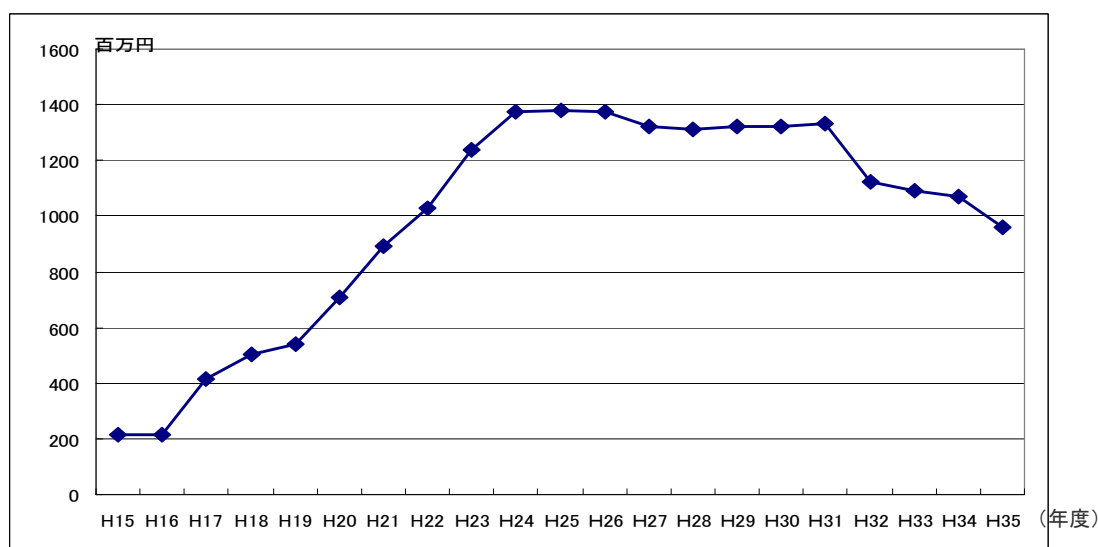
また、施設全体の規模が大きいことから、建物の設備管理費が平成22年度で約1.4億円となっており、こうした費用をいかに節減していくかも今後の課題となっています。

イ 企業債償還金

下のグラフは、市場会計の企業債償還金の推移です。

再整備事業のために借り入れた約219億円の企業債(借入金)は、借入れ後30年間、元利均等方式により返済します。

平成15年度には約2億円だった企業債償還金は、平成22年度には5倍の約10億円となっており、今後も平成34年度まで10億円を超える水準が続く見込みであることから、その償還(返済)財源確保が今後の課題となっています。



【市場会計の企業債償還金の推移】

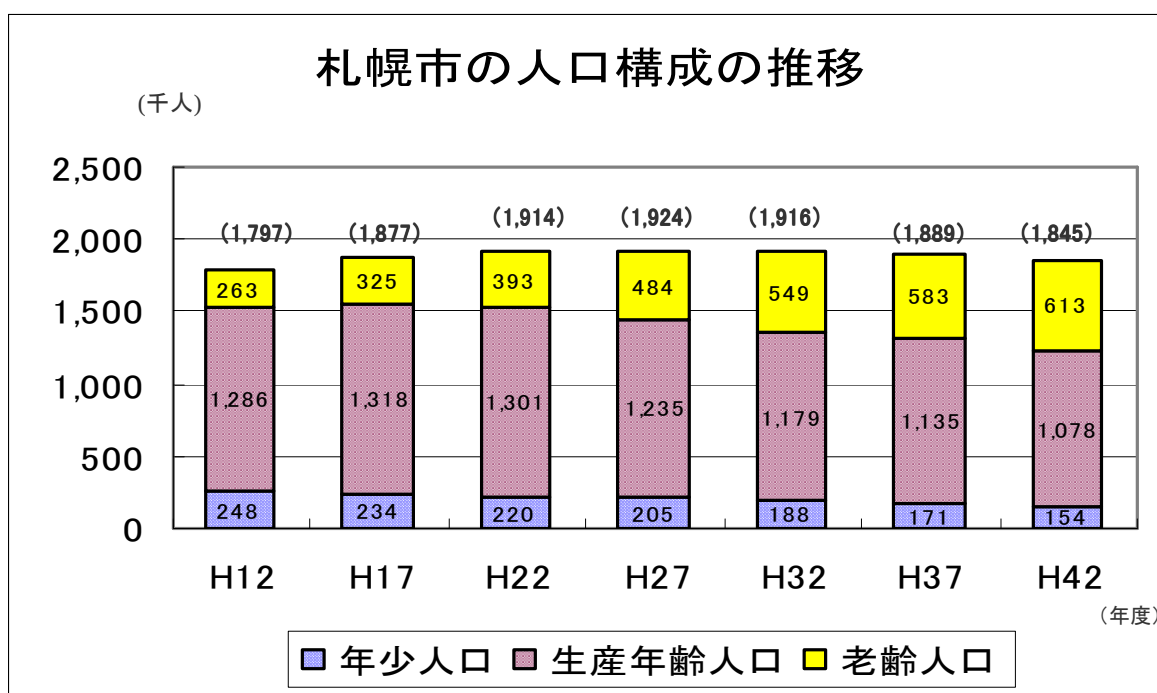
4 外的要因

(1)人口減少と少子高齢化

札幌市の人口は、道内の旧産炭地などからの転入等により戦後一貫して増え続けており、平成21年には190万人を突破しましたが、平成27年の192万人をピークにその後は減少に転じる見込みとなっています。

また、今後札幌市では、全国平均を上回る伸び率で高齢化が進行するとともに、食糧消費量が多く食品の購買意欲も高い生産年齢(15歳～64歳)の人口が急激に減少していく見込みです。

このため、札幌市全体の食糧消費量は、今後緩やかに減少していくものと予想されます。

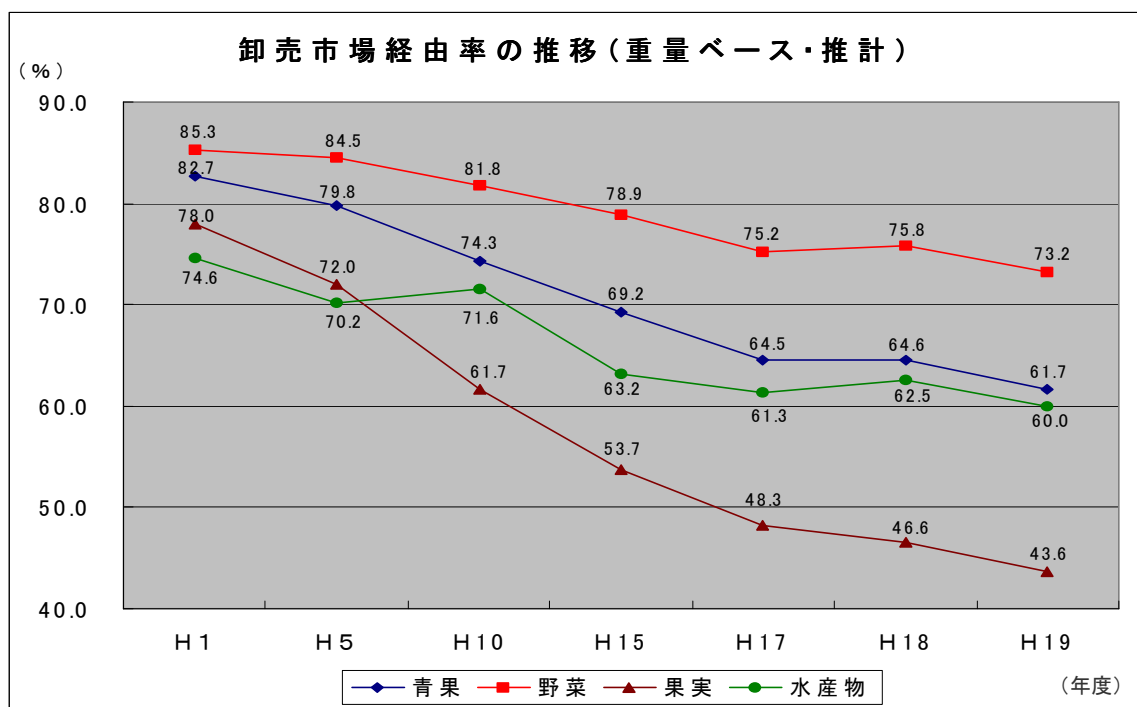


※H17年度まで国勢調査による実績値。H22年度以降は札幌市の推計値
総務省統計局「国勢調査」、市長政策室政策企画部企画課

(2)市場外流通の拡大

大手量販店等による産地直接取引、生鮮食料品のインターネット販売、産地直売所による販売などが増加してきたため、生鮮食料品が卸売市場を経由する割合（卸売市場経由率）は、低下し続けています。

これは、卸売市場が大手量販店等の多様化する流通のニーズに、十分に
 応えられていないことなどが要因と考えられます。

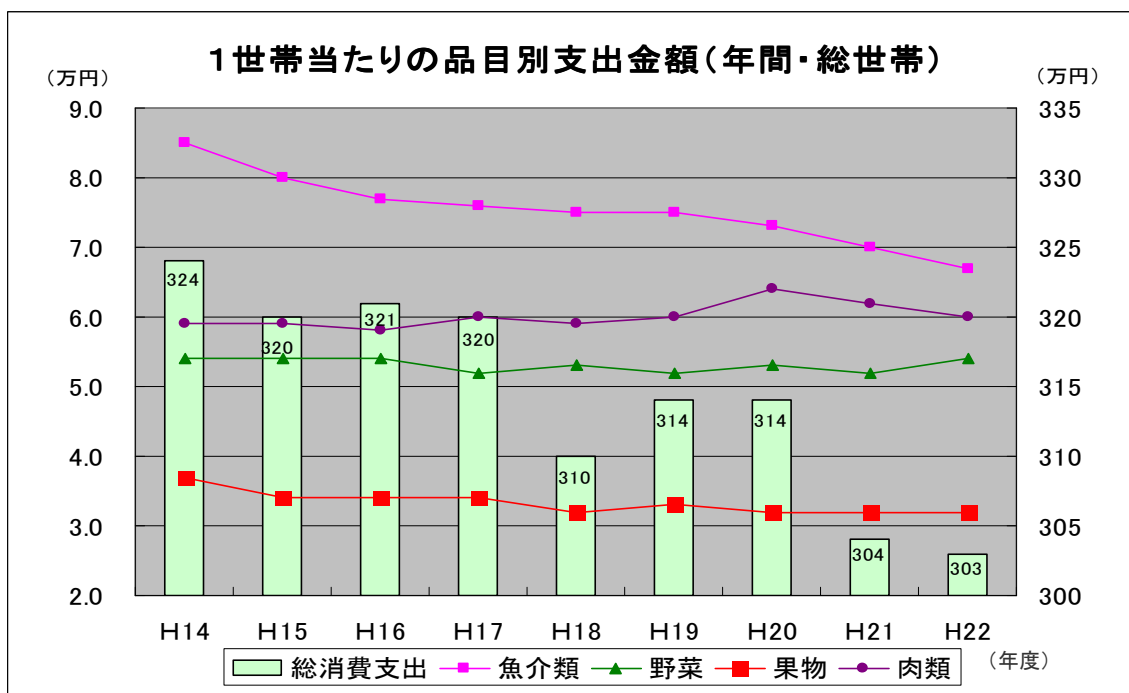


【資料 農林水産省「食料需給表」等により推計】

(3)消費者意識の変化

ア 食料品に関する消費者ニーズの多様化

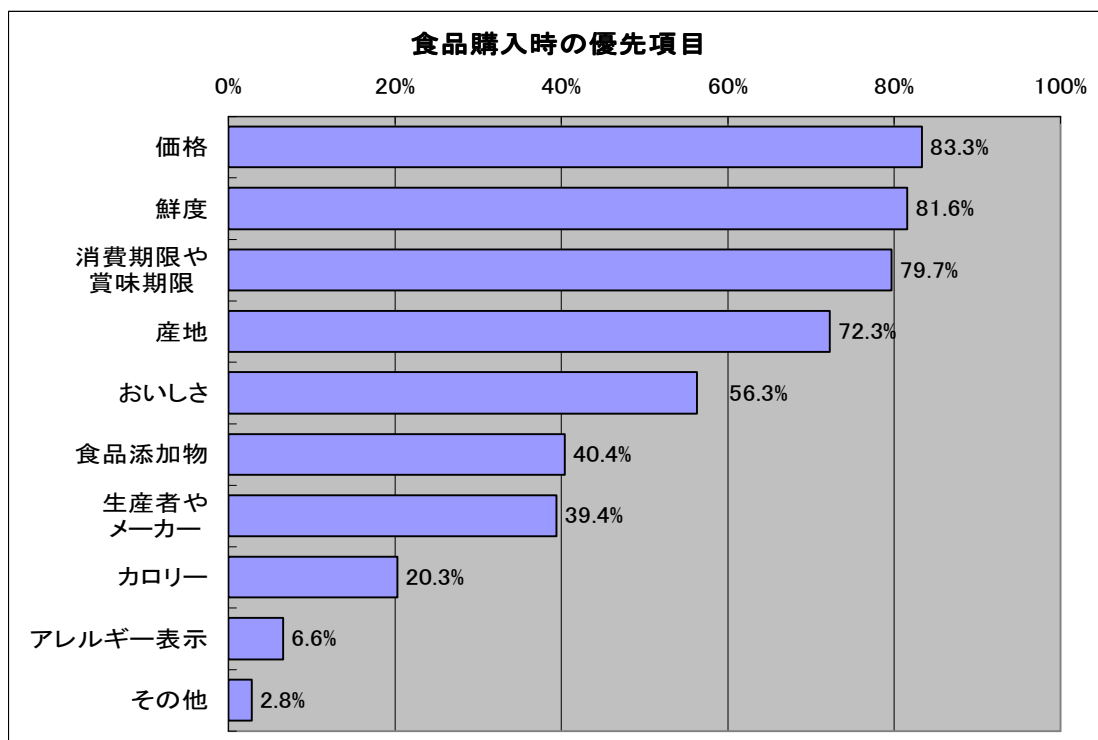
景気低迷、少子高齢化などによる食糧消費量の減少、自宅で生鮮食料品を食材から調理することの減少（食の外部化）など食料品に対する消費者ニーズの多様化により、品目別支出金額では肉類を除く生鮮食料品の支出金額は減少傾向にあり、特に魚介類の落ち込みは際立っています



【資料 総務省統計局「家計調査」】

イ 食の安全安心に関する消費者意識の高まり

食品の不適正な表示、産地偽装、輸入食品の残留農薬、BSE問題、大規模な食中毒事故などの発生が相次いだため、消費者の食の安全安心に対する市民の関心は高くなっています。



【資料 「札幌市民アンケート」平成20年第2回】

Ⅲ 札幌市中央卸売市場 経営改革プラン策定の背景と必要性

1 札幌市中央卸売市場事業会計の収支悪化

これまで述べてきたように、市場の取扱量と取扱高は、ここ10年ほどで急激に減少してきており、市場会計は、このままでは収支悪化により**平成28年度にも資金不足に陥る可能性**があります。

しかし、一方では、環境対策や食の安全安心対策への消費者意識の高まりといった時代の要請に的確に対応する必要性が生じています。

2 国の基本方針

農林水産省が平成22年10月に策定した第9次卸売市場整備基本方針では、開設者及び場内事業者が一体となって、卸売市場全体の経営戦略的な視点から市場運営のあり方等を明確にし、経営展望を策定するなど**卸売市場としての経営戦略を確立することが求められています**。

3 札幌市中央卸売市場活性化ビジョンとの関係

市場の取扱量や取扱高の減少に伴い、卸売業者、仲卸業者などの場内事業者の経営も急速に悪化してきています。

このため、平成22年8月、危機感を抱いた場内事業者と開設者（札幌市）は、「中央卸売市場活性化に向けて～今、私たちに何ができるか～」をテーマとするワークショップを初めて開催しました。

このワークショップでは、危機感を共有する参加者により業界の垣根を越えた活発な議論が行われ、場内事業者は、市場活性化の必要性を再確認しました。

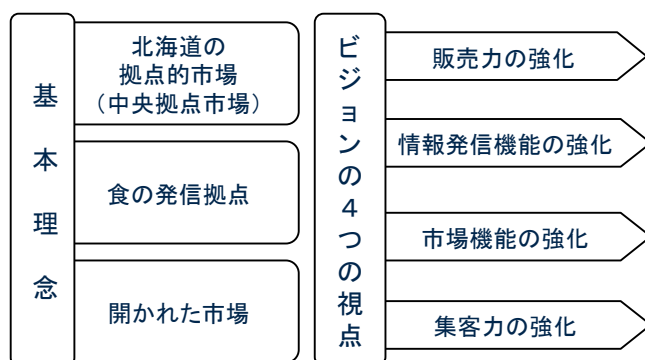
こうした動きの中で、上記2の国の基本方針を受けた場内事業者は、平成22年11月に自ら札幌市中央卸売市場活性化委員会を立ち上げ、持続可能な強い市場づくりのための今後10年間の指針として札幌市中央卸売市場活性化ビジョン（以下「活性化ビジョン」といいます。）の策定に着手し、平成23年8月にこれを完成させました。

活性化ビジョンは、次の3つの基本理念をベースに構成されています。

北海道の拠点的市場・食の発信拠点・開かれた市場

そして、これらの基本理念に基づく4つの視点（販売力の強化、情報発信機能の強化、市場機能の強化、集客力の強化）を掲げて、各視点ごとに具体的な市場活性化策を提示しています。

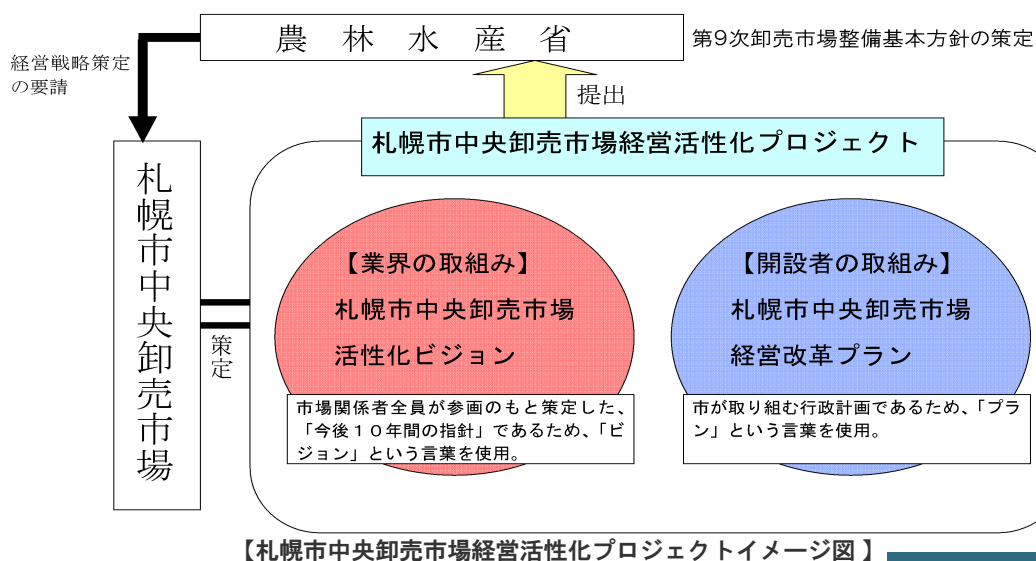
前頁からの1～3の背景により、市場は、**経営の健全化を図り持続可能な市場運営を行うとともに、時代の要請にも的確に対応することを目的とした札幌市中央卸売市場経営改革プラン**（以下、「経営改革プラン」といいます。）を策定する必要があります。



【活性化ビジョン概略図】

なお、市場では、経営改革プランと活性化ビジョンについて、将来に向けた市場の経営戦略の両輪として機能していくことから、2つの計画をまとめて「**札幌市中央卸売市場経営活性化プロジェクト**」と名づけています。

そして、この「札幌市中央卸売市場経営活性化プロジェクト」をもって、**国が第9次卸売市場整備基本方針で策定を求めている経営戦略**と位置付けています。



【札幌市中央卸売市場経営活性化プロジェクトイメージ図】

Ⅳ 札幌市中央卸売市場 経営改革プランの基本目標

経営改革プランは、次の4つの基本目標を柱に構成されています。

- ▶ **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**

1 市場の活性化をめざして

市場の取扱高が増加すると、卸売会社、仲卸会社などの場内事業者の経営環境が好転するとともに、市場会計の使用料収入が増加すること等から、市場が活性化します。

このため、**道産品の道外や海外に向けた販売拠点**となること、道内の市場流通ネットワークの要となること、食に関する情報発信拠点となること、市民に開かれた市場となること等により、**市場の取扱高を増加させて市場を活性化させるとともに、市民の食生活をより豊かなものにすること及び地域経済に貢献すること**をめざします。

2 経営の効率化をめざして

市場は、開設以来、独立採算を原則とする地方公営企業として経営されており、経営の効率化は常に追求していく必要があります。

このため、管理運営体制の効率化を図ること、施設の有効活用を図ること、適正な受益者負担の実現を図ること等により、**更なる経営の効率化**をめざします。

3 環境にやさしい市場をめざして

市場は、主に深夜・早朝に稼動し、業務の性格上、冷蔵・冷凍施設、場内搬送車両、照明を多数使用することから、エネルギーを大量消費する施設であり、また、連日のように野菜くず、魚のあらなど大量の廃棄物が発生する施設でもあります。

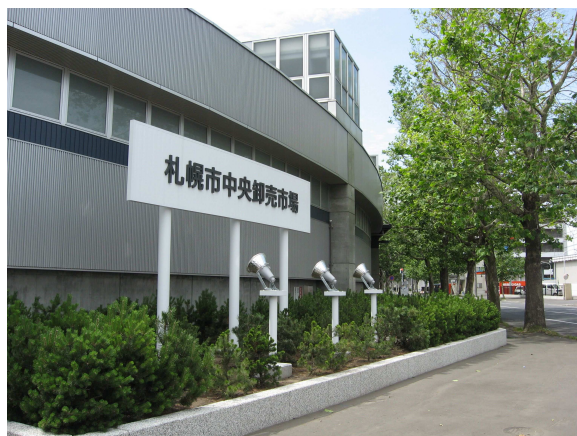
一方、札幌市では、地球環境問題に対する世界的な意識の高まりなどを受けて、平成20年に「環境首都・札幌」宣言を行い、環境にやさしいまちづくりを進めています。

このため、廃棄物の再利用・再資源化を図ること、電力消費量の節減を図ること、自然エネルギーの活用を図ること等により、**地球環境への負荷を軽減するとともに、経費の削減**をめざします。

4 災害に強い市場をめざして

平成23年3月11日に発生した東日本大震災の被災地では、市民への生鮮食料品の供給拠点としての中央卸売市場の役割が再認識されました。

このため、**災害時にも市民に生鮮食料品を安定して供給**することができるよう、関係機関とも連携しながら、市場の施設や体制の整備、他の卸売市場との協力体制の確立など様々な災害対策を講じて、防災・減災対策の整った災害に強い市場をめざします。



V 具体的な取組策

1 市場の活性化をめざして

効果額総額 10年間で346百万円

活性化ビジョンでは、市内への販売拡大に向けた情報発信等の取組強化、道内への販売拡大に向けた地方卸売市場等との連携強化、道産品のブランド化等による道外や海外も視野に入れた販売拡大に向けた取組強化などにより、**10年後(平成32年度)における目標値として、水産物部は平成22年度並みの取扱量・取扱高を維持**すること、**青果部は平成22年度比3%増の取扱量・取扱高を達成**することを掲げています（詳細は29ページ以降の資料2～資料4参照）。

そこで、経営改革プランでは、活性化ビジョンと目標値を共有化しつつ、市場の活性化（取扱高の増加）をめざした取組を行っていきます。

(1)札幌市内への販売拡大に向けた取組

食に関する情報発信拠点と市民に開かれた市場をめざして

23年度から実施

a ホームページの改良

ホームページをアクセスしやすい内容に改良し、市民が求めている安全安心などの食に関する情報を的確に発信する食に関する情報の発信拠点をめざします。

b イベントなどの実施

各種のイベントを実施するとともに、市場の敷地を地域住民などに開放し、多くの市民に中央卸売市場を体感してもらうことをめざします。

c 市場見学の改善

市場周辺の場外市場などの商業施設との連携、申込方法の簡素化、見学ルートの改善などにより、現在年間約12,000人の市場見学者数を平成32年度までに20,000人以上にすることをめざします。

(2)道内、道外、海外への販売拡大に向けた取組

ア 北海道の拠点市場をめざして (道内への販売強化)

23年度から実施

北海道で唯一の「中央拠点市場」としての経営戦略を確立した上で、開設者（札幌市）が中心となり、連絡調整会議の開催、共同集荷に向けた市場間協定の締結など、北海道や道内の地方卸売市場との連携強化を促進し、道内一円への生鮮食料品の供給を増加させていくことをめざします。

イ 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)

23年度から実施

卸売業者などが行う道産品のブランド化や販路拡大に向けた取組や経営改善、販売力強化などを旨とする仲卸会社に対して補助金を支給する事業（戦略的経営支援事業）を新たに展開するなど、日本の食料供給基地・北海道を代表する産地市場として地域経済に貢献するため、道産品の道外や海外への販売拠点となることをめざします。

ウ 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)

24年度から実施

市場の卸売業者や仲卸業者が道内各地などへの供給を増やすことができるよう、第三者販売（卸売業者が自分の卸売市場の仲卸業者以外の者に荷を卸すこと）に係る上限規制の緩和、せりなどの取引時間の見直しなど、必要な規制の緩和や撤廃を行います。

(3)卸売業者などの経営基盤強化に向けた取組

経営支援体制の強化をめざして

24年度から実施

現在、市場には管理課と業務課があり、23人の市職員が従事していますが、このうち業務課を（仮称）経営支援課に改編します。

そして、業務の中心をこれまでの指導監督から経営支援にシフトさせ、企業の経営指導に関するノウハウを有する団体、公認会計士、中小企業診断士などと手を組むことで、卸売業者、仲卸業者などの販売力や経営基盤の強化を図ります。

2 経営の効率化をめざして

効果額総額 10年間で840百万円

(1)管理運営体制の効率化をめざして

【平成32年度までの累積効果額の合計 196百万円】

ア 市場施設の維持管理に係る経費の見直し



25年度から実施

市場の建物設備総合管理業務の委託契約期間を5年間に長期化することにより、施設の円滑な管理が期待できるとともに、長期的な業務計画の策定が可能になることで受託業者の経費削減が見込まれ、契約金額の低下が期待できます。

また、市場内における清掃、交通安全、防犯等の業務について、業務体制の効率化の実施により、開設者（札幌市）の応分負担の軽減を図ります（こちらは平成24年度から実施）。

【平成32年度までの累積効果額 84百万円】

イ 一般ごみ搬出用車両の大型化



23年度から実施

一般ごみを清掃工場に自己搬出するための車両を2倍の積載量のものに大型化し、業者に搬出を委託する一般ごみを全廃することにより、処理費用の節減を図ります。

【平成32年度までの累積効果額 112百万円】

(2)施設の有効活用をめざして

【平成32年度までの累積効果額の合計 484百万円】

ア 場内駐車場等の有効利用

24年度から実施

現在、市場内の駐車場などは、せりや買出しの終了後はほとんど使用されていません。

しかし、場内事業者による一定の利用が見込めることから、この時間帯に限り割安な料金設定で貸し出すことにより、新たな施設使用料収入の確保をめざします。

【平成32年度までの累積効果額 230百万円】

イ 調理実習室の利用促進

24年度から実施

市場には調理実習室があり、料理教室などの食育の場として使用されていますが、年間利用率が22%と伸び悩んでいることから、市内料理教室の誘致などを図り、年間利用率を50%に引き上げることをめざします。

【平成32年度までの累積効果額 10百万円】

ウ 空室解消対策の実施

23年度から実施

現在、市場内には入居者の退去に伴い事務室等に空きが発生しています。

このため、これまでは市場に関連する事業者のみを誘致していましたが、今後は市場外の各種団体への訪問活動を実施するなど、空室解消に向けた対策を強化し、平成25年度中の空室解消をめざします。

【平成32年度までの累積効果額 194百万円】

エ 市場用地の貸付制度の導入

28年度から実施

現在は利用率の低い状態である水産棟北側駐車場について、事業用定期借地権方式による市場用地の貸付制度を導入し、民間資金を用いて拠点物流機能などを有した施設の整備を行うとともに、新たな収入の確保をめざします。

【平成32年度までの累積効果額 50百万円】

(3)適正な受益者負担の実現をめざして

【平成32年度までの累積効果額の合計 160百万円】

ア 一般ごみの有料化

24年度から実施

市場では、現在、場内事業者の一般ごみを無料で受け入れていますが、その処理費用については一部を受益者に負担してもらうことが適切であることから、場内向けの有料ごみ袋を販売することにより、一般ごみ受入の有料化を図ります。

【平成32年度までの累積効果額 160百万円】

イ 持続可能な市場運営に向けた使用料の改定

24年度から実施予定

卸売会社の取扱高増加への意欲を高めるとともに、安定的な収入確保を図るため、売上高割使用料率の引下げと面積割使用料の引上げを柱とする使用料の改定を行うことをめざします。

(廃棄物集積場内の様子)



(4)将来に向けた検討課題

a 施設等の更新計画や保全計画の策定

費用負担が単年度に集中しないよう、建物、設備、情報システム機器などの保全計画や更新計画を早急に策定します。

b 国、北海道等への一部費用負担の要求

中央拠点市場化による影響は道内の多くの自治体にも及ぶことから、国、北海道などに施設整備費、管理運営経費などにかかる一部費用負担（地方交付税、補助金等）を求めることを検討します。

c 指定管理者制度の導入など

施設の管理運営体制について、指定管理者制度の導入などを調査・研究します。

3 環境にやさしい市場をめざして

効果額総額
10年間で673百万円

(1)経費節減にも配慮した環境対策をめざして

【平成32年度までの累積効果額の合計 673百万円】

ア 資源リサイクル施設の整備

24年度から実施

市場内で発生する野菜や果物の廃棄物を乾燥方式により飼料化することにより、生ごみ処理費用の節減を図るとともに、飼料の販売収入を得ることができる施設を整備します。

また、市場内で発生する魚箱などの木質系廃棄物をチップ化して利用することで、経費の節減と資源の循環を図ることができます。

【平成32年度までの累積効果額 497百万円】

イ 電力消費量の節減に向けて(LED電球の導入)

25年度から実施

市場内の電球を可能な限りLED化することにより、市場全体の照明に係る電力消費量を約50%削減します。

また、LED電球は白熱電球に比べて長寿命であることから、電球交換に係る経費の節減も期待できます。

【平成32年度までの累積効果額 140百万円】

ウ 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)

24年度から実施

市場のセンターヤード屋上に単独施設としては市内最大の太陽光パネルを設置し、年間約37.6万キロワットを発電します。

これは、市場の年間電力消費量の約5%に相当します。

なお、この事業は、温室効果ガス削減目標達成のために市有施設への太陽光発電設備の導入を図る「札幌・サンサンプロジェクト事業」の一環として、一般会計予算により行われます。

【平成32年度までの累積効果額 36百万円】

4 災害に強い市場をめざして

(1)地下水活用システムの整備

24年度から実施

井戸を掘削し、水産せり場など多量の水を必要とする場所に地下水を活用することにより、震災時に給水が途絶えても最低限の市場機能を維持できるようにします。

また、震災等による断水時には、この地下水を周辺住民に供給することもできるようにします。

これにより、より災害に強い安全・安心なまちづくりの推進に中央卸売市場も貢献することができます。

なお、施設整備に係る費用については、受益者となる場内事業者に適正な負担を求めるなど市場会計の負担が少なくなるよう努めます。

(2)太陽光発電システムの導入（再掲）

太陽光発電による電力を利用することにより、災害時に給電が途絶えても最低限の市場機能を維持できるようにします。



VI 収支計画

経営改革プランの実施前と実施後の市場会計の収支を試算した結果は、次のとおりです。平成24年度以降は毎年度2億円前後の収支好転が見込まれ、市場会計の資金不足になることが回避できるものと試算されます。

6ページ【市場会計の収支試算】再掲

(単位:百万円)

実施前

区分(年度)	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32
収益的収入	1,978	1,963	1,936	1,909	1,883	1,858	1,834	1,811	1,788	1,766
うち売上高割使用料	649	641	627	613	601	588	577	565	555	544
うち面積割使用料	621	631	631	631	631	631	631	631	631	631
うち一般会計繰入金	425	409	395	382	369	356	344	332	320	308
収益的支出	2,430	2,348	2,298	2,254	2,219	2,188	2,075	2,045	1,893	1,811
うち経費等	1,037	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027
うち減価償却費	959	920	899	884	879	876	788	784	657	601
うち支払利息	385	356	326	296	267	241	216	191	167	144
差引	▲ 452	▲ 385	▲ 362	▲ 345	▲ 336	▲ 330	▲ 241	▲ 234	▲ 105	▲ 45
資本的収入	622	688	689	687	661	656	662	670	666	561
資本的支出	1,263	1,531	1,534	1,530	1,476	1,467	1,479	1,480	1,487	1,278
うち建設改良費	20	155	155	155	155	155	155	155	155	155
うち企業債償還金	1,238	1,376	1,379	1,375	1,321	1,312	1,323	1,324	1,332	1,123
差引	▲ 641	▲ 843	▲ 845	▲ 843	▲ 815	▲ 811	▲ 817	▲ 810	▲ 821	▲ 717
損益勘定留保資金	959	920	899	884	879	876	788	784	657	601
単年度資金不足(B)	▲ 134	▲ 308	▲ 308	▲ 304	▲ 272	▲ 265	▲ 270	▲ 260	▲ 269	▲ 161
年度末資金残高	1,279	971	663	359	87	▲ 178	▲ 448	▲ 708	▲ 977	▲ 1,138

経営改革
プラン効果

収益的収支H31黒字化
単年度資金H32黒字化

実施後

(単位:百万円)

区分(年度)	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32
収益的収入	1,978	1,964	1,991	1,979	1,969	1,966	1,955	1,943	1,931	1,920
うち売上高割使用料	649	404	404	405	405	406	406	407	407	408
うち面積割使用料	621	872	877	877	877	877	877	877	877	877
うち一般会計繰入金	425	407	377	360	344	330	318	305	293	281
収益的支出	2,430	2,350	2,262	2,209	2,167	2,129	2,017	1,986	1,836	1,754
うち経費等	1,037	1,018	966	955	948	939	940	939	940	940
うち減価償却費	959	934	913	898	893	890	802	798	671	615
うち支払利息	385	356	331	302	273	247	222	197	172	149
差引	▲ 452	▲ 386	▲ 271	▲ 230	▲ 198	▲ 163	▲ 62	▲ 43	95	166
資本的収入	622	1,190	691	689	662	658	663	672	675	571
資本的支出	1,263	1,886	1,537	1,533	1,479	1,471	1,482	1,498	1,506	1,297
うち建設改良費	20	510	155	155	155	155	155	155	155	155
うち企業債償還金	1,238	1,376	1,382	1,378	1,324	1,315	1,327	1,343	1,351	1,142
差引	▲ 641	▲ 696	▲ 846	▲ 844	▲ 817	▲ 813	▲ 819	▲ 826	▲ 831	▲ 726
損益勘定留保資金	959	934	913	898	893	890	802	798	671	615
単年度資金不足(A)	▲ 134	▲ 148	▲ 204	▲ 176	▲ 122	▲ 86	▲ 79	▲ 71	▲ 65	55
年度末資金残高	1,279	1,131	927	751	629	543	464	393	328	383

収支改善額(A-B)	0	160	104	128	150	179	191	189	204	216
------------	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

収支改善額 10年間で1,521百万円

※収支改善額は、合計効果額からプラン実施に伴う一般会計繰入金の減少、企業債利息の増加などの要因を除いたものです。

VII 計画期間など

1 計画期間とプランの見直しについて

経営改革プランの計画期間は、平成23年度から平成32年度までの10年間で

す。しかし、平成27年度には農林水産省が第10次卸売市場整備方針を策定する見込みであるほか、今後の法令改正や社会情勢の変化を的確に受け止めていく必要があることから、5年後をめどに見直しを行う予定です。

2 プランの進ちょく状況の報告について

経営改革プランの進ちょく状況は、毎年、ホームページなどで市民の皆さんに情報提供するとともに、場内事業者にも周知します。

3 プランの進ちょく状況の管理について

経営改革プランの着実な推進のため、市場の業務の運営に関し必要な事項を調査審議するための札幌市長の附属機関である札幌市中央卸売市場開設運営協議会が、例年9月と2月に開催される定例会などにおいて進ちょく状況を管理し、必要な助言を行います。

この開設運営協議会は、10名の委員で構成されており、関係団体の代表、学識経験者など専門的知識を持った方々が委嘱されています。



VIII おわりに

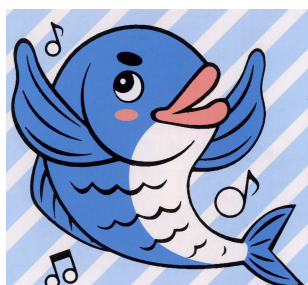
これまで述べてきたように、市場を取り巻く経営環境はかつてないほど厳しい状況にあります。

このような中で、市民の安定した食生活を維持するという市場の役割を、責任を持って果たしていくためには、何よりもまず、市場会計に携わる職員一人ひとりが、市場が現在抱えている課題を理解し、現状に対する危機意識を持ち、それを組織全体として共有しながら、不断の見直しと改善を重ね、経営改革プランに掲げた具体的な取組策を推進していかなければなりません。

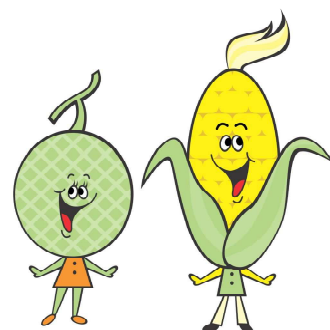
また、市場は、場内事業者と開設者（札幌市）が協働しながら経済活動を行っているという特性を有していることから、場内事業者の経営の安定化や事業の活性化は、市場会計の改善に直結しています。

したがって、このプランの推進に当たっては、場内事業者自ら策定した活性化ビジョンとしっかり連動しながら取組を進めていく必要があります。

市場は、開設者と場内事業者が一丸となって、経営環境の変化に柔軟に対応していけるよう、新たな視点による市場経営の一步を踏み出すものとします。



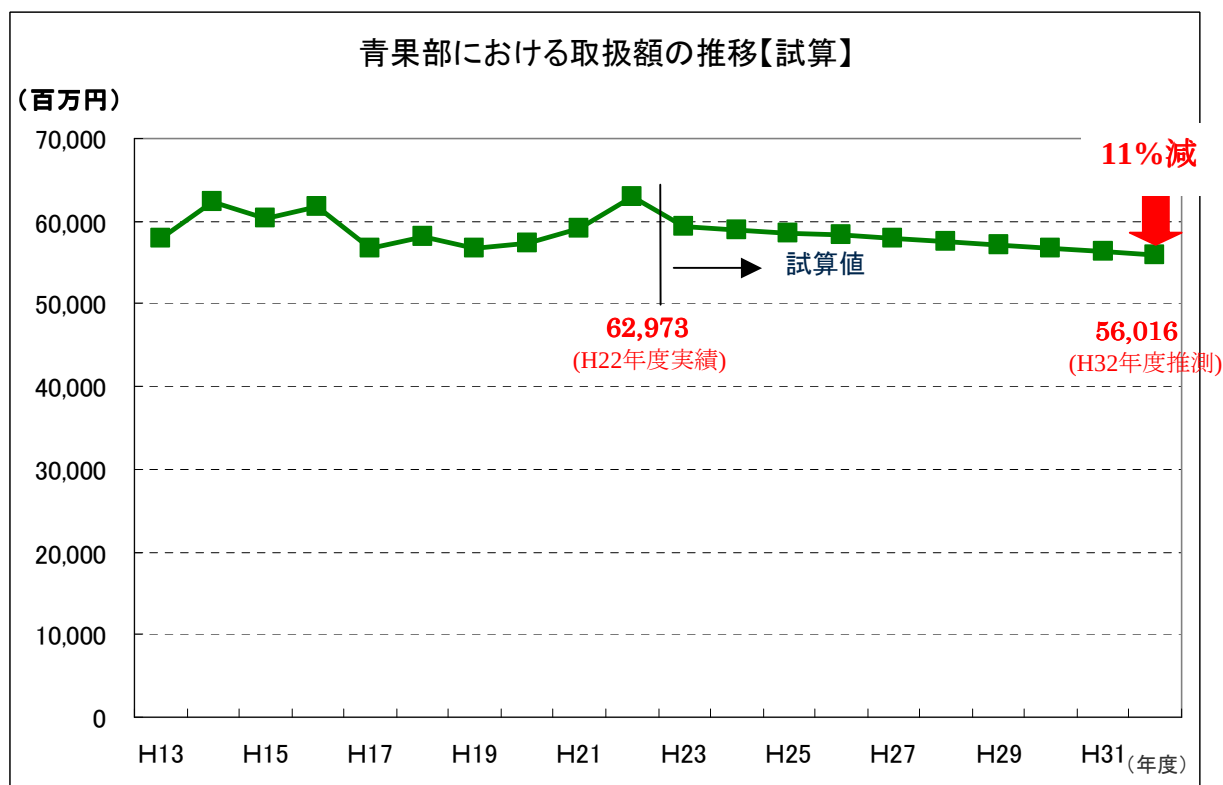
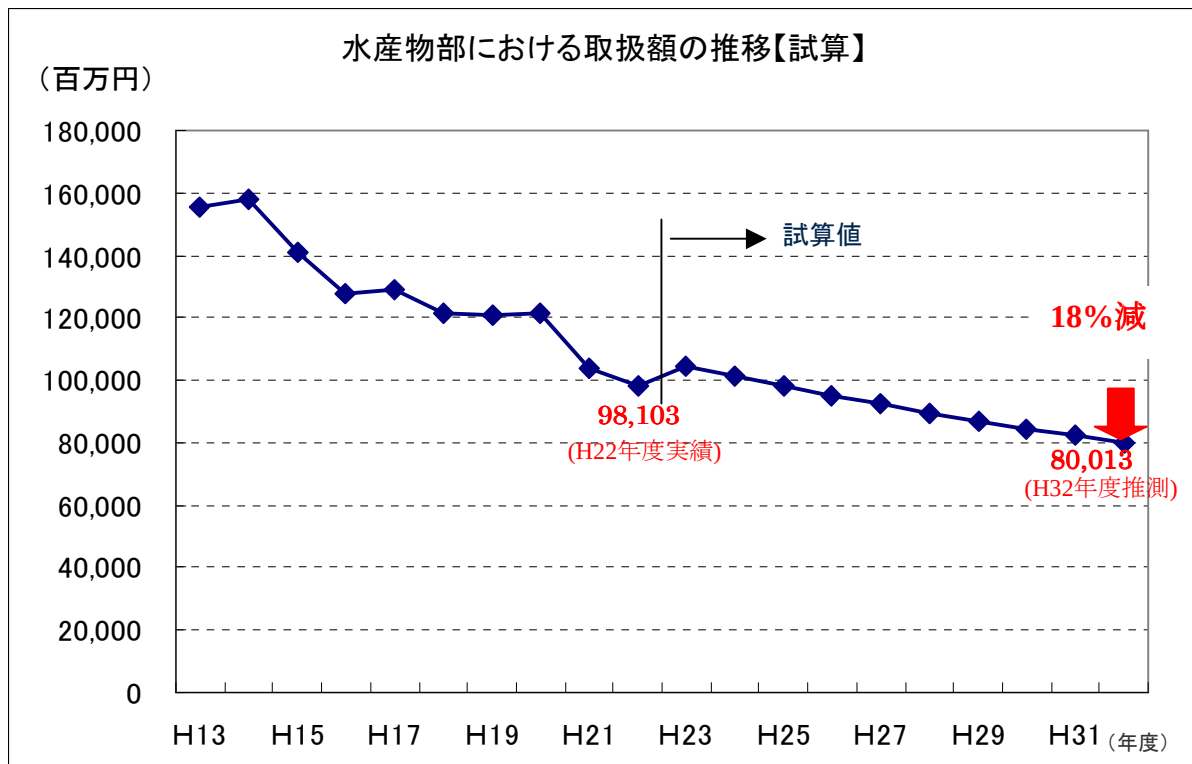
水産物部キャラクター
【とっとちゃん】



青果部キャラクター
【ネットちゃん ハンサムコーン】

Ⅸ 資料編

【資料1】活性化ビジョンの試算値



【資料2】活性化ビジョンの目標値

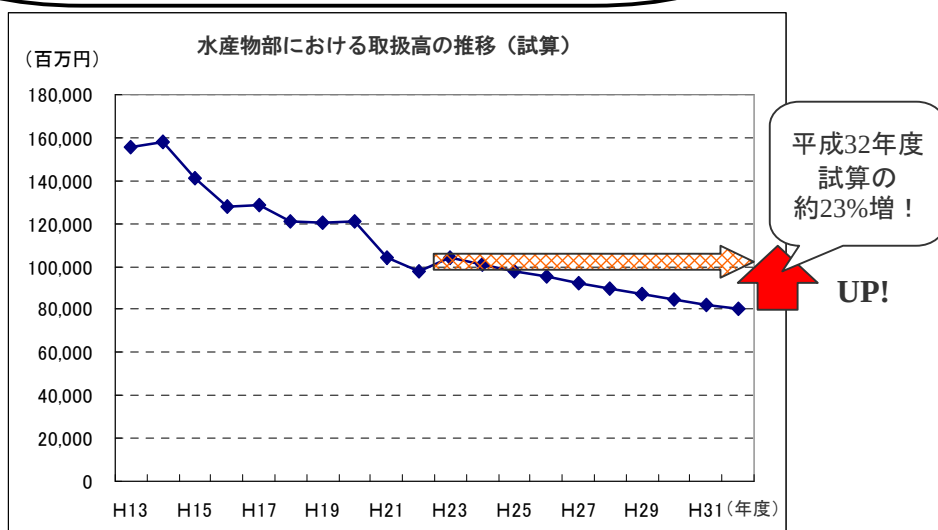
【水産物部】

＜H32年度の目標＞

・総取扱額 98,196百万円

・総取扱数量117,600トン

(H22年度実績の100%) **現状維持が目標！**



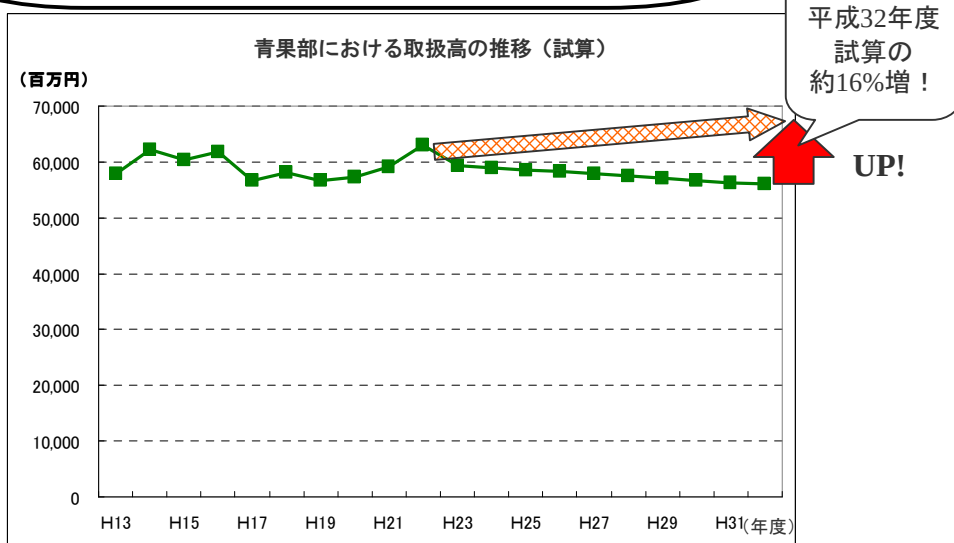
【青果部】

＜H32年度の目標＞

・総取扱額 64,875百万円

・総取扱数量311,900トン

(H22年度実績の103%) **増加を目指す！**



【資料3】活性化ビジョンの目標値内訳（水産物部）

【H22年度実績】水産物部取扱数量：117,451t (水産物部総取扱額：98,103百万円)					
①市内販売数量	47.2%	②道内販売数量 (札幌市除く)	36.9%	③道外販売数量	15.9%
	(H21実績比率)		(H21実績比率)		(H21実績比率)
55,460t		43,304t		18,687t	
【取組項目】 ・道産品の集荷の強化や販売促進 ・量販の利用し易い市場への変革等 ・消費拡大の取組み 等 【目標】 10年後の販売数量を市内人口減少率(99.4%)程度に留める $55,460t \times 99.4\% \doteq 55,100t$		【生産年齢人口減による消費減を算出】 10年後の(札幌市を除く)道内生産年齢人口減少率(17.9%) $43,304t \times (100 - 17.9)\% \doteq 35,600t$ 【目標】 中央拠点市場としての役割を果たすことにより、道内各地方市場への販売数量を6,300t程度増加させる $35,600t + 6,300t \doteq 41,900t$		【目標】 戦略的経営支援事業等の実施による道外、海外向け販売数量の増加により、1,900t程度(約10%)増加させる (特に、卸売業者による道産秋サケ等を主体とした主要魚種の海外輸出、道産水産加工品の道外転送の強化を実施する) $18,687t + 1,900t \doteq 20,600t$	
目標値 55,100t・・・(A)		目標値 41,900t・・・(B)		目標値 20,600t・・・(C)	

【H32年度目標値】

(A)+(B)+(C)=総取扱数量117,600t(H22実績の100%)

$117,600t \times H22 \text{ 平均単価 } 835 \text{ 円/kg} = \text{総取扱額 } 98,196 \text{ 百万円}$

【資料4】活性化ビジョンの目標値内訳（青果部）

【H22年度実績】青果部取扱数量：302,439t （青果部総取扱額：62,973百万円）					
①市内販売数量		②道内販売数量 （札幌市除く）		③道外販売数量	
	62.4%		22.3%		15.2%
	(H21実績比率)		(H21実績比率)		(H21実績比率)
188,852t		67,472t		46,115t	
【取組項目】 ・道産品の集荷の強化や販売促進 ・量販の利用し易い市場への変革 ・消費拡大の取組み 等 【目標】 10年後の販売数量を市内人口減少率（99.4%）程度に留める $188,852t \times 99.4\% \doteq 187,700t$		【生産年齢人口減による消費減を算出】 10年後の（札幌市を除く）道内生産年齢人口減少率（17.9%） $67,472t \times (100 - 17.9)\% \doteq 55,400t$ 【目標】 中央拠点市場としての役割を果たすことにより、道内各地方市場への販売数量を18,100t程度増加させる $55,400t + 18,100t \doteq 73,500t$		【目標】 戦略的経営支援事業等の実施による道外、海外向け販売数量の増加により、4,600t程度（約10%）増加させる $46,115t + 4,600t \doteq 50,700t$	
目標値 187,700t・・・(A)		目標値 73,500t・・・(B)		目標値 50,700t・・・	

【H32年度目標値】

(A) + (B) + (C) = 総取扱数量 311,900t (H22実績の103%)

$311,900t \times \text{H22平均単価} 208\text{円/kg} = \text{総取扱額} 64,875\text{百万円}$

X 意見募集要領

現在検討を進めている「札幌市中央卸売市場経営改革プラン」の素案について、ご意見を募集します。

お寄せいただいたご意見は、プランの策定にあたり参考にさせていただきます。

また、ご意見などの概要につきましては、それらに対する札幌市の考え方と併せ、平成23年12月頃にホームページなどで公表いたします。

1. 公表資料・公表場所

資料 「札幌市中央卸売市場経営改革プラン(素案)」

「札幌市中央卸売市場経営改革プラン(素案)ダイジェスト版」

場所 札幌市中央卸売市場管理課

(札幌市中央区北12条西20丁目2-1水産棟4F)

札幌市役所本庁舎行政情報課

(札幌市中央区北1条西2丁目)

各区役所総務企画課広聴係

ホームページ (<http://www.sapporo-market.gr.jp/>)

2. 意見募集期間

平成23年10月26日(水)～11月24日(木) (必着)

3. 意見の提出方法

郵送の場合：次ページの用紙を切り取り、ご意見をご記入の上、お手数ですが80円切手を貼って、ポストにご投函ください。

FAXの場合：011-611-3138

電子メールの場合：webmaster@sapporo-market.gr.jp

持参される場合：札幌市中央区北12条西20丁目2-1水産棟4F

札幌市中央卸売市場管理課までお持ちください。

受付時間 平日の8時45分～17時15分

※電話によるご意見の受付には応じかねますので、ご了承ください。

※ご意見の提出にあたっては、お名前・ご住所をご記入ください。

(ご記入いただいたお名前・ご住所を公開することはございません)

のりしろ

また、どの項目へのご意見か、分かるようにお書きください。

[illegible]

80円切手を
お貼り
ください

0600012

札幌市経済局

中央卸売市場 管理課 行

水産棟四階

札幌市中央区北十二条西二十丁目二一

やま折じ②

やま折じ①