



資 料

第 12 章 資料

第12章 資料

1 パブリックコメント手続き

計画案について、パブリックコメント手続きにより、市民の皆様からのご意見を募集しました。

(1) 意見募集実施の概要

ア 意見募集期間

令和2年(2020年)12月25日(金)～令和3年(2021年)1月29日(金)(36日間)

イ 意見提出方法

持参、郵送、ファックス、電子メール

ウ 資料の配布・閲覧場所

- 札幌市役所本庁舎(2階 市政刊行物コーナー)
- 札幌市中央卸売市場管理課(中央卸売市場内水産棟4階)
- 各区役所 市民部総務企画課広聴係
- 札幌市中央卸売市場ホームページ

(2) 意見提出者数・意見件数

意見提出者 1団体 意見件数 6件

(3) 意見内訳

- 効率的な流通の確保に関すること(第3章7他) 4件
- 市場施設に関すること(第7章4他) 2件

(4) 意見の概要と札幌市の考え方

ア 効率的な流通の確保に関すること

意見の概要	札幌市の考え方
物流の効率化について ○ドライバーの労働時間の規制があり、市場での荷卸し時間を出来るだけ短縮する上で、パレットの規格統一の働き掛けをしてほしい。 ○荷卸し時にパレットで卸し、台車を使用しないよう働き掛けをしてほしい。 ○商品の種類とサイズ等を分けずに、荷卸しが一括して出来るよう働き掛けをしてほしい。 ○IT化を進めて、予約番号で荷卸時間を提示してほしい。	物流の効率化は当市場における重要な課題の1つとして位置付けております。市場内で使用しているパレットサイズを汎用サイズへ変更することも含めた輸送方法の変更や、ICTを活用した情報の共有化など、物流の効率化に資する取組を市場関係事業者とともに進めていくこととしております。

イ 市場施設に関すること

意見の概要	札幌市の考え方
<p>市場施設の在り方について</p> <ul style="list-style-type: none">○水産棟に商品が入荷すると、荷卸しする場所がなく、屋外で荷卸しをしている為、食品衛生上の問題があるので、屋根を設置してもらいたい。○中継貨物を対応する場所の確保をお願いしたい。	<p>市場施設整備について、卸売市場を取り巻く食品流通環境は変化を続けており、今後求められる市場機能については十分に検討を行う必要があります。市場関係事業者と綿密な協議を行いながら協働して検討していきます。</p>

(5) 意見に基づく当初案からの変更点

なし

2 改革プランの取組結果

(1) 市場の活性化をめざして

<結果記載額はH23～R元までは決算値、R2は予算値の合計>

取組項目	指標・目標	結果	評価
実施内容			
ホームページの改良	実施開始年度 H23年度から	実施開始年度 H23年度から	達成
<p>○情報発信を充実させるためブログの更新頻度を増加（更新回数：平成22年度28回 → 令和元年度155回）</p> <p>○平成29年5月からTwitterなどSNSを活用した情報発信を開始</p> <p>○令和2年3月にホームページデザインの全面リニューアルを行い、スマートフォンにも対応</p>			
イベントなどの実施	実施開始年度 H23年度から	実施開始年度 H23年度から	達成
<p>○年に1回、生鮮食料品の消費拡大・食育等を目的として、市場施設を市民向けに開放するイベントを開催（毎年約30,000人が来場）※平成30年度は北海道胆振東部地震の発生、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により中止</p>			
市場見学の改善	R2までに見学者 20,000人/年	R元年度の見学者 10,966人/年	未達成
<p>○案内板のデザインの統一や展示物の見直しを実施</p> <p>【未達成の要因】 市場見学のPR不足や場外市場などの商業施設との連携が進まなかったため</p>			
北海道の拠点市場をめざして （道内への販売強化）	実施開始年度 H23年度から	実施開始年度 H23年度から	達成
<p>○道内主要産地からの初入荷商品情報のプレスリリースや市場ホームページへの掲載によるPRを実施</p> <p>○市場を市民向けに開放するイベントで、道内市町村PRコーナーを設置</p>			
北海道の拠点市場をめざして （道内への販売強化）	実施開始年度 H23年度から	実施開始年度 H23年度から	達成
<p>○市場関係事業者の販路拡大や経営改善等を目的とした取組に対して、補助金を活用した支援を実施</p>			
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）	実施開始年度 H24年度から	実施開始年度 H24年度から	達成
<p>○市場の販売力強化のため、H24年に販売促進検討会議を行い、取引ルールについて規制の緩和や見直しを実施</p>			
経営支援体制の強化をめざして	実施開始年度 H24年度から	実施開始年度 H24年度から	達成
<p>○平成24年4月に業務課から経営支援課に改編</p> <p>○卸売業者、仲卸業者などの財務体質の健全化や業務の適正化のため検査体制を強化</p> <p>○月に3回経営相談窓口を設置し、中小企業診断士による個別相談を実施</p>			

(2) 経営の効率化をめざして

<結果記載額はH23～R元までは決算値、R2は予算値の合計>

取組項目	指標・目標	結果	評価
実施内容			
市場施設の維持管理に係る経費の見直し	委託費等の削減額 8,400万円	委託費等の削減額 1億9,300万円	達成
<p>【委託契約期間の長期化】</p> <p>○建物設備総合管理業務の委託期間を5年間に延長</p> <p>【業務体制の効率化】</p> <p>○市場の共通使用部分に係る清掃や警備等、市場関係事業者で分担している費用について、経費削減のため、業務体制の見直しを実施</p>			
一般ごみ搬出用車両の大型化	搬出費用の削減額 1億1,200万円	搬出費用の削減額 1億8,800万円	達成
○ごみ収集車大型化（2トン⇒4トン）に伴い、全量自己搬出が可能となったため、業者への委託を全廃			
場内駐車場等の有効活用	使用料収入の増加額 2億3,000万円	使用料収入の増加額 4,400万円	未達成
<p>○周辺商業施設利用者の車両（観光バス）のための貸し出しを実施</p> <p>○センターヤードを荷さばき場として活用</p> <p>○札幌競馬開催時に市場内駐車場を有料開放</p> <p>【未達成の要因】</p> <p>取引を行っていない時間のセンターヤードの荷さばき場としての活用や駐車場としての利用について、想定していたほど利用者が出なかったため</p>			
調理実習室の利用促進	使用料収入の増加額 1,000万円	使用料収入の増加額 300万円	未達成
<p>○ホームページに利用案内を掲載</p> <p>○近隣のまちづくりセンターや大学、商工会議所等へのチラシ配布を実施</p> <p>【未達成の要因】</p> <p>最寄駅から徒歩15分かかるなど、立地条件の悪さから市内料理教室の誘致が進まなかったため</p>			
空室解消対策の実施	使用料収入の増加額 1億9,400万円	使用料収入の増加額 1億4,800万円	概ね達成
<p>○空室情報を市場内掲示板へ掲示、市場ホームページや「SAPPORO 企業進出総合ナビ」へ掲載</p> <p>○空室情報の不動産会社への提供や不動産情報誌への掲載</p> <p>【一部未達成の要因】</p> <p>市場関係事業者の合併や廃業等により新たな空室が発生したため</p>			

市場施設の貸付制度の導入	賃料収入の増加額 5,000 万円	—	未達成
○水産棟北側駐車場の貸付に向けて、施設に求める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たところ、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検討が必要との判断に至ったため未実施			
市場施設の維持管理経費に係る負担割合の見直し	有料化による収入増加額 1 億 6,000 万円	有料化による収入増加額 6,200 万円	未達成
○市場関係事業者の一般ごみ処理費用の受益者負担割合の見直しを実施（一般ごみ処理費用の有料化） 【未達成の要因】 受益者負担割合を段階的に上げることになったため （平成 25 年 7 月… 2 割、平成 27 年 7 月… 4 割、平成 30 年 9 月… 5 割）			
持続可能な市場運営に向けた使用料の改定	実施年度 H24 年度	実施年度 H24 年度	達成
○収入の安定化を図るため、売上高割使用料の割合を 4/1000 から 2.5/1000 に引き下げるとともに、施設使用料の一部引き上げを実施（平成 24 年 4 月改定）			

(3) 環境にやさしい市場をめざして

< 結果記載額は H23 ~ R 元までは決算値、R2 は予算値の合計 >

取組項目	指標・目標	結果	評価
実施内容			
資源リサイクル施設の整備	下表①+②-③ 4 億 9,700 万円	下表①+②-③ 9,400 万円	未達成
○生成される飼料の販売 ○パレットなどの木質系廃棄物をチップ化して燃料として利用 【未達成の要因】 生ごみや木製廃パレットの排出量が減少したことによりごみ処理費用の削減効果が小さかったこと、飼料の販路を確保できなかったことから想定より販売収入を得られなかったこと、機器老朽化が想定以上に進んだことで修繕費が増加したことによる		①ごみ処理費用の削減額 ②飼料の販売収入 ③施設の維持費用	
電力消費量の削減に向けて (LED電球の導入)	電気料金の削減額 1 億 4,000 万円	電気料金の削減額 1 億 1,500 万円	概ね達成
○平成 26 年度整備完了 【一部未達成の要因】 平成 25 年度に整備完了予定であったが、一部施設において整備の完了が遅れたため			
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)	発電に伴う電気料金削減額 3,600 万円	売電による収入額 1 億 2,000 万円	達成
○温室効果ガス削減及び災害発生時における市場内電力補填のため太陽光発電システムを導入し、平成 26 年度整備完了 ○現状では、売電単価の方が買電単価より高いことから全量売電			

(4) 災害に強い市場をめざして

< 結果記載額はH23～R元までは決算値、R2は予算値の合計 >

取組項目	指標・目標	結果	評価
実施内容			
地下水活用システムの整備	実施開始年度 H24年度実施	実施開始年度 H24年度実施	達成
○水産棟での利用及び災害発生時の水の確保を図るため地下水活用システムを導入し、平成25年4月稼働開始			

【評価方法】

達成	指標・目標どおりの結果が出たもの
概ね達成	指標・目標の70%以上の結果が出たもの
未達成	指標・目標どおりの結果が出なかったもの

3 活性化ビジョンの取組結果

(1) 現在の進捗状況

全取組項目 149 項目のうち、122 項目（約 8 割）が検討着手済み。

(2) 取組状況

実施済 111 項目（○）、着手済 11 項目（△）、未着手 27 項目（×）

視 点		実施 状況
No	取り組むこと（149 項目）	
販売力の強化		
1	卸売業者、仲卸業者、小売業者が連携して北海道産品を利用した市場プライベート・ブランド商品（自主企画商品）等の開発を行います	×
2	市場間及び当市場内の受発注を円滑に行うため、統一システムの構築を検討します	×
3	中古冷蔵庫等の斡旋、商店街における販売機会のマッチング、各種補助金制度の発信を行います	○
4	後継者育成の取組や経営相談の適切なサポート、売れ筋商品等の情報を集約・提供し、組合員の魅力的な店舗展開や経営基盤の強化を図ります	○
5	鮮魚店、青果店等の起業者に対して、水産、青果それぞれが買出人登録の方法や市場のルール等の説明窓口としての機能を強化します	○
6	店頭販売の他、高齢者への宅配事業を行い、「内」から「外」・「守り」から「攻め」への戦略的な販売方法の変革を検討します	○
7	小売店における集客力を高めるために、各組合で割引ポイントカードや買物サービス券を発行する等、販売促進事業を行います	○
8	地域コミュニティとの連携により、小売団体が所有する移動販売車を使用して食育活動を推進しながら買物難民に対応します	○
9	デフレによる低価格競争に対抗するため、小売業者の共同購入によるスケールメリットにより販売力を強化します	×
10	卸売業者、仲卸業者からの情報を活用して、対面販売の利点を生かした商品情報の伝達（旬の情報、鮮度の見分け方、美味しい食べ方、保存方法等）及び北海道産品の販売促進を行います	○
11	市場見学における試食会と小売店リスト（対面販売店）の提供を併用し、消費者の需要喚起を行います	○
12	消費者のニーズの把握と産地へのフィードバックを的確に行うことにより、新商材とブランド品の積極的な開拓を行います	○
13	市場が専門的に取り扱う商材の発掘、市場流通品への「安全安心」シールの貼付等、商品の差別化、ブランド化を行います	○
14	消費者のニーズに応えるため、生産者、生産履歴及び産地情報等、情報による商品の付加価値づくりを行います	○
15	本州の有力な食関連企業との業務提携を推進します（ホテル、弁当製造業者、外食チェーン等）	○
16	北海道産品の販売力の強化に向け域外セールス部門における連携強化を図ります	○
17	水産物部及び青果部が協働して子ども料理コンテストや男性向け料理教室等の食育事業を推進します	○
18	学校給食で市場流通品がより多く提供できるよう積極的に働きかけます	○
19	本市経済局農政部で展開している「さっぽろハーベストランド」等の地域ブランドを小売店等において積極的に販売し、北海道産品の購買意欲の向上を図ります	○
20	北海道産品の中でも「越冬だいこん」等のブランド商品については、その特性や美味しさを十分にアピールして販売し、消費者に体感させることによって北海道産品リピーターの増加を図ります	○
21	ススキノ等の飲食店とタイアップし、市場を流通する北海道産品の優先使用の働きかけを行います	×
22	北海道産品について、全国の百貨店等で開催されるイベントとタイアップし、売込みを強化するとともに、市場関係者の展示会の開催を推進します	○
23	料理教室等を実施する際は、新規の参加者を取り込む対策を講じます	○
24	買出人の増加（小売組合員増加を見据え）に向けて、市場の入場規制、取引時間等のルールの見直しを行います	△
25	量販・加工業者等の意見を参考とするため、バイヤーを含めた市場関係者、有識者等による会議を実施します	○
26	量販の形態変化（コンビニ化）の動向を見据えた小ロット対応可能な体制の構築を検討します	○
27	予約相対取引の制度見直し等、需要者が利用しやすい市場取引ルールを検討します	○

28	当市場を北海道産品の本州や海外への販売拠点とするために、戦略物資を定めたいうで、当該物品の入荷量を高めます（じゃがいも、玉ねぎ、メロン等の高級果実、鮮魚介類）	○
29	戦略的経営支援事業の補助金等を活用し、新たな市場開拓を試みながら、域外、更には海外への輸出事業を展開します	○
30	産地等から納品先への直送体制の拡大に向けて取引ルールの規制緩和を検討します（電商取引、承認引渡し場所など）	△
31	卸売業者や仲卸業者は、他市場の卸売業者等への販路開拓及び販売増加に向けた取組を積極的に行います。	○
32	他市場と強固な業務提携を行うため、他市場の卸売業者、仲卸業者との資本提携等を検討します	○
33	他市場との連携を促進するための市場間協定（集荷の共同化協定を含む）を検討します	△
34	価格面、物流コスト面での優位性を発揮できるよう、連携先の市場と品目ごとに集荷を一本化して物品を調達し、市場間で必要量を分配する体制の構築を検討します	△
情報発信機能の強化		
35	道内小規模産地等の旬な食材、まぼろしとされる銘柄やプレミアムの商材を発掘し紹介します	○
36	消費者の食に対する安全安心志向に対応するため、当市場の安全性確保に関する情報を発信します	○
37	市場のしくみや役割などを紹介する冊子、案内パンフレットを手軽にダウンロードすることができるようにします	○
38	開設50年余にわたる市場の歴史をわかりやすく情報提供し、市場がこれまで担ってきた社会的な役割をアピールします	○
39	市場イベントの開催情報、魚介類・野菜・果物を取り扱っている地域の小売店を紹介します	○
40	市場内の関連店舗や市場周辺の食堂街を紹介します	○
41	多様化する消費者ニーズに対応するため、消費者が求める食の情報をメールマガジン等の媒体を利用して発信します	○
42	当市場をより効果的に運営するために消費者からの意見、アイデアをメール等で募集します	○
43	戦略物資・新規ブランド商品等については、メディア等を活用し、市場が一丸となって販売戦略を持った情報提供を行います	○
44	北海道産品をはじめとする各地域の生鮮食料品の出始め、旬、新商品情報、産地を紹介します	○
45	「市場やさい・くだもの図鑑」や「市場さかな図鑑」をホームページに掲載し、子どもからお年寄りまで幅広い消費者に興味を持ってもらえる情報を提供します	×
46	生鮮食料品の調理レベルが高い消費者に対しては、漁師や農家ならではの料理方法、忘れられた郷土料理など個性的な情報を多様な媒体を通じて提供し、生鮮食料品の消費意欲をさらに高めます	○
47	小売店店頭やホームページなど多様なルートで詳しい調理レシピ、調理方法、魚のさばき方、野菜の保存方法、目利き情報などを紹介します	○
48	北海道の伝統的な郷土料理の調理方法の紹介、北海道産品を利用した料理教室、市場出前料理講座等、食育事業の開催情報を提供します	○
49	次の時代を担う子どもたちのために「子ども向けホームページ」を開設し、生鮮食料品の流通のしくみ、市場の役割、家庭や学校給食などで一般的に食べられる魚・野菜・果物に関する生産地、旬、主な食べ方、栄養価等の情報をわかりやすく紹介し、未来の消費拡大につなげます	×
50	水産・青果両部門の情報の共有化を進めるとともに、場内事業者及び開設者で構成する市場情報発信実行委員会（仮称）を組織し、市場発の持続的かつ戦略的な情報発信体制を構築します	○
51	市場内のさまざまな出来事、各種初せり等の行事に関する情報、卸売業者の販売促進会の開催情報等、市場で働く者にとって有用な情報を携帯メールの活用により場内関係者にタイムリーに発信し、市場内での情報の共有化を推進します	○
52	場内事業者が結ばれている場内イントラを再活用し、情報の発信や交換を促進し、内容充実を図ります	×
53	中央卸売市場の統一ロゴを製作し、イベント、日々の営業活動に役立てます	○
54	買出人等の業者向けに仲卸店舗情報を提供する等、市場内の取引の活性化に結びつく情報発信を行います	×
55	市場に集まってくる様々な情報を出荷者、場内関係者に提供し、生鮮食料品の流通全体を見据えた事業展開や商品開発を行えるようにします	○
56	産地のプロモーション活動を積極的に市場に受け入れ、消費者に効果的にアピールするなど、産地との連携を行います	○
57	水産物や青果物の入荷状況、各種初せり、旬の生鮮食料品の紹介や調理方法等をテレビ、ラジオ、フリーペーパー、ホームページ等の広報媒体を活用して情報発信します	○
58	当市場の認知度向上のため、本来の機能である流通業務に充分配慮しつつ、ドラマ、映画等のロケーション活用によるPRを検討します	×
59	産地等との連携および情報共有については、「市場情報発信実行委員会」にて具体的検討を行い、生産者への卸売価格情報の提供についても十分留意します	○

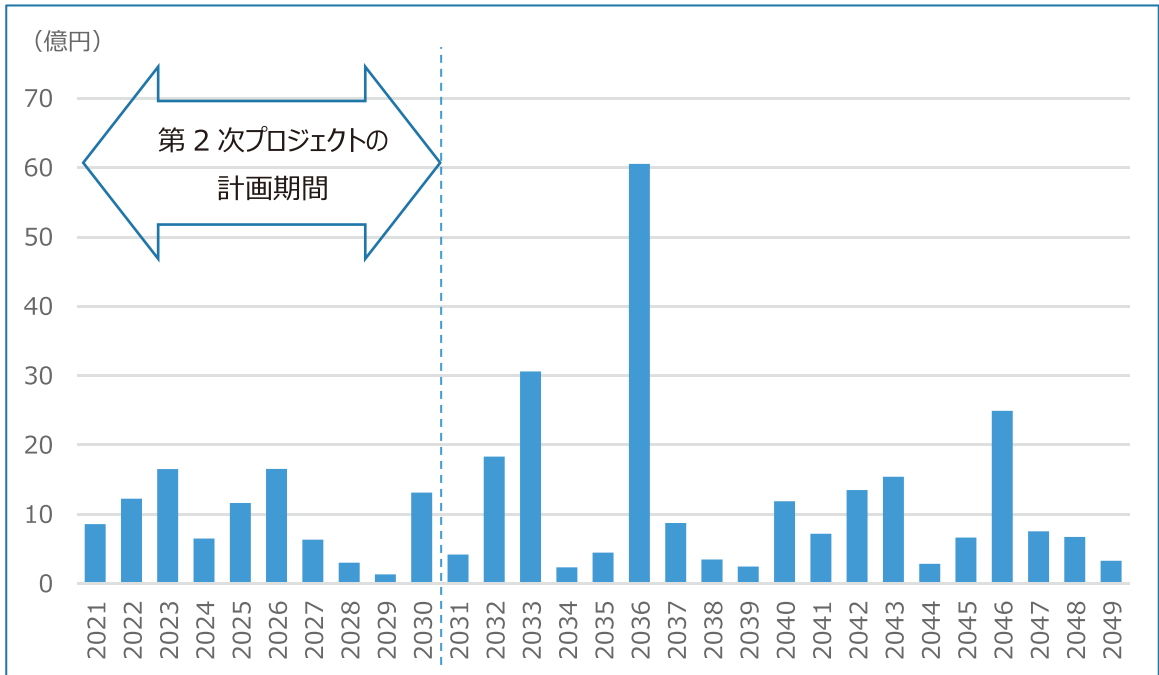
市場機能の強化		
60	マーケットに出回っていない新商材等について、売場の増設を行います	×
61	市民への生鮮食料品の供給を確保するため、道外供給量と開設区域内供給量のバランスを欠く場合は関係行政庁に陳情する等、市場が一丸となって対応します	×
62	トラック運転手の休憩室の設置等、受入れし易い施設整備を実施します（施設整備にあつてはトラック協会など受益者負担を徹底します）	×
63	効率的な物流動線構築のため、青果北側荷さばき場及び水産北側駐車場（旧市道部分含む）を全天候型（屋根付）への改良を検討します	△
64	青果卸売場のべた置き（残荷等）を鉄骨2段方式への転換を検討します	○
65	周辺に分散している仲卸業者の配送センター機能を市場内に集約し、北側駐車場に第2の保冷配送センターの建設を検討します（施設整備にあつては、受益者負担や市場の時間軸に合わせた施設使用の見直しを行います）	○
66	効率的な物流を確保するため水産保冷配送センターの運営のあり方を見直しを検討します	○
67	商品の高付加価値化、ロスの減少等を行うため、加工、小分け、予冷（青果）等の施設整備を検討します（仲卸業者の空きコマの有効利用、組合として積み込み基地の整備等）	○
68	卸売業者、仲卸業者及び開設者は、連携して産地訪問を行い、実需者ニーズや消費者ニーズを産地に伝える等、集荷機能の向上に努めます	○
69	卸売業者は、産地への出荷要請を強化するため、役員だけでなく、担当者が産地訪問を行える体制を整えます	○
70	卸売業者は、産地からの商品情報の収集に努め、商品の適正評価が行えるよう仲卸業者、小売業者への適切な伝達を行います（卸売市場の強みを更に高めるために、生産者情報や商品の特色、食べ方等をせり売時に発信します。）	○
71	新商材等については、安定供給と価格形成の維持のため、表示等による商品情報の適切な伝達を行います	○
72	せり場を効率的に使用するために、卸売業者のせり場の使用方法を見直すとともに、仲卸専用の荷物置き場を作り、適正な受益者負担を徹底します	○
73	量販との取引を一元化する手段として、取扱品目以外の取扱いを強化し、総合的な生鮮食料品の供給拠点として市場を変革します（関連事業者としての誘致推進等）	×
74	水産物について、夕張メロンのように、初物で高値を付ける商材をつくり、メディア等を通じてPRを実施します	○
75	売り場において物流の妨げになっている残荷等の無秩序な配置を整理します	○
76	荷降ろしから配達までの物流動線を分析し、最適化を図ります	○
77	卸売業者は予約相対品の物流の効率化を図るため、業務規程第50条第1項第2項の承認受渡し場所の活用を行います	○
78	駐車場使用料の見直しと、駐車場等の市場施設の有効利用を検討します	○
79	トラックからの荷降ろしの際にはローラー等を使って時間短縮を図るとともに、パレット搬入等、低コスト化を検討します	△
80	市場内、市場外流通等による競争実態を踏まえつつ、卸売業者間及び仲卸業者間の統合（吸収合併、株式交換等）、業者間の業態別債権管理、卸売業者と仲卸業者間の資本提携等による経営体質の強化を検討します	○
81	他市場、市場外関連業者との統合、資本提携等による経営体質の強化を検討します	○
82	市場取引開始時間の見直し、業務の効率化による時間短縮等を図り、安定的な雇用と人材確保を実施します	△
83	生産者が出荷し易くなるよう、卸売価格の情報提供を積極的にを行います	○
84	欠品の発生等を防止するため、卸売業者は価格や入荷量の見通しの情報収集に努めるとともに、卸売業者と仲卸業者間における集荷状況の迅速な伝達方法や受発注方法の構築を検討します	×
85	卸売業者と仲卸業者の連携を強化するため、両者の資本提携等を含めた業務提携を検討します	○
86	卸売業者は、生産者はもとより、仲卸業者、小売業者からも新商材、個性化商品等の情報を収集し、小ロットであっても積極的に集荷します	○
87	特に道産加工品の新製品については、市場をあげて、随時メーカーの売込みを受け付ける窓口を設置するとともに、官民協働による商談会等の開催を行います	○
88	市場における滞留時間を減少させるため、予約相対及びせり（入札）の開始時間の見直し、大量ロット品の予約相対制度の活用徹底、せり割合及びせり方法の見直し等、総合的な取引ルールの最適化を検討します（少量物品のせり徹底、後場せり、見本せり、上げせり等の実施も考慮します）	○
89	取引ルールの見直しにより、無秩序な取引が生じないよう監視機能を強化します	○
90	せりの活性化等、公正な価格形成を実現するため、水産、青果それぞれがせりの方法や割合等の取引ルールの最適化を検討します	○

91	良い商品の先取等、価格形成が不透明になる行為に対する規制が行われる取組を検討します	○
92	せり参加者の増加を目指し、せり参加補助員の市場経験年数の短縮等、規制緩和を検討します	×
93	市場流通の最大のメリットである精算制度について常に検討、見直しを行います	○
94	出荷奨励金、完納奨励金制度の効果的な運用を検討します	○
95	仲卸業者の分荷、配送機能を強化するため、仲卸店舗の配置やせり場の時間別活用（加工、小分け等）等を検討します	○
96	転送機能に対応した受益者負担について検討します	○
97	予約相対制度の見直し等により、実需者の実態に即した流通を確保します（24時間、土曜日及び日曜日の予約相対品の荷渡し等）	○
98	域外への転送を強化するため、卸売業者の第3者販売の上限率の規制緩和を検討します。併せて、品揃えの観点から、仲卸業者の直荷引きの上限率の規制緩和も検討します	○
99	取引ルールの規制緩和により、無秩序な取引が生じないよう監視機能を強化します	○
100	仲卸組合において販売先ごとの部会を作り、仲卸業者の分荷、配送機能を強化するため、仲卸店舗の配置等を見直します	○
101	戦略物資については、産地において当市場への優先的な出荷意欲が湧くよう、取引ルールを見直します	○
集客力の強化		
102	JR や地下鉄車内で市場の最寄下車駅をアナウンスしてもらうことにより、市場へのアクセス性を高めるとともに、市場をより身近なものに感じてもらえるようにします	×
103	旅行代理店等の観光事業者とタイアップし、そのニーズを把握するとともに、日中における観光バスや自家用車の駐車場の整備等を図ることにより、海外を含む観光客の受入れ体制を強化します	×
104	狸小路との連続化、都心居住者の増加を背景に、二条市場においては市民の日常の買い物に対応する「市民の台所」として地域商業への回帰志向が見られることから、連携事業の検討を進めます	○
105	観光事業者と連携して、観光目的の見学者用に有料のオプションツアーを含めた見学ルートの検討を進めます	×
106	場内自販機等の益金の一部を「環境基金」として創出し、産地の環境保護活動に役立ててもらおうこと等を検討し、消費者の目に見える形で社会的貢献活動を行います	×
107	卸売業者等と十分に協議・調整して、商品の衛生面、市場業務の円滑性及び市場見学者の安全性の確保を図ったうえで、せりを見せる見学ルートの検討を行い、見学者に対し市場業務の臨場感がより大きく伝わるようにして、市場見学の満足度を高めます	○
108	次世代を担う小学生を市場見学のターゲットと定め積極的に受け入れ、生鮮食品の流通経路や卸売市場の役割や機能等への理解を促進します	○
109	札幌市教育委員会と協議を行い、社会科を学び始める小学4年生から6年生の間に一度、市場見学の課程を組むことを検討します	×
110	保健所の安全安心を守る役割を強調した見学を設けることにより、市場を経由する生鮮食品の安全性をPRします	×
111	市場の見学申込書・概要・しおりは、ホームページからのダウンロードを可能にし、より手軽に市場見学ができるようにします	○
112	市場内外の案内看板を整備する等見学者の利便性を向上させるとともに、市場入り口から見学コースまでの歩行導線の確保を検討し、安全に市場見学ができるようにします	△
113	早朝から見学に訪れる見学者の利便性向上を図るため、取引品目ごとの、せり開始時間と場所を表示する等、せりをわかりやすく見学できるようにし、来場者の満足度を高めます	△
114	北海道産品や旬の食材を使用した料理、特に年配者に人気のある漬物料理等の料理コンテストや料理教室を地域小売店等と連携しながら市場内外で開催し、生鮮食品の消費拡大につなげます	○
115	地域商店街のお祭り、オータムフェスト等の札幌市内で開催される食に関連するイベント等に場内団体が連携して積極的に出店し、市場を流通する北海道産品を始めとする生鮮食品や市場の魅力等をPRします	○
116	魚のさばき方、魚や野菜の調理法や食べ方、北海道の食文化等を紹介する講習会を継続的に開催することにより、消費者の生鮮食品に対する理解の向上を図ります	○
117	周辺事業者と継続的な意見交換会を開催し、連携を強化します	○
118	周辺事業者に地元買い物の受入れ体制の構築を推進してもらいます	○
119	市場と周辺事業者によるイベントのカレンダーを作成し、市場見学者、消費者に配布します	×
120	見学者のうち希望者には市場周辺の商業ゾーン（物販店、飲食店）のガイドを配布し、見学者の利便を図ります	○
121	周辺事業者に市場見学者が利用できる買い物クーポン券を発行してもらう等見学に楽しみを加えます	×

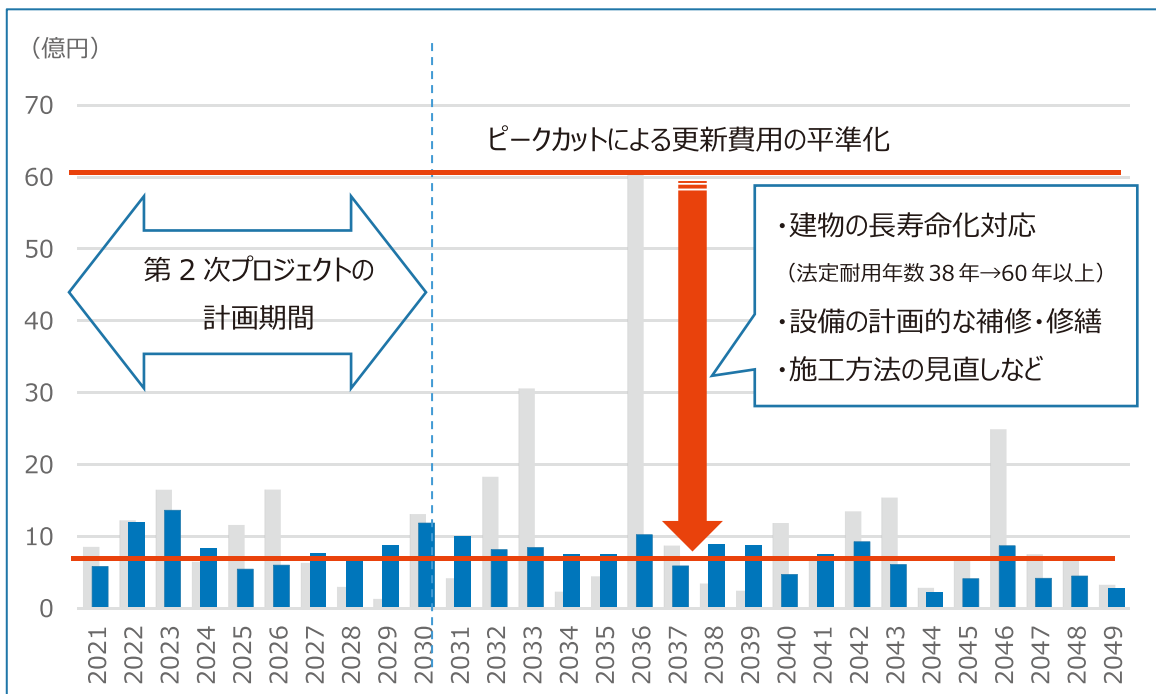
122	創成川アンダーパス化事業にともなって、二条市場に隣接して「狸二条広場」(多目的イベント広場)が整備されたことから、このエリアを生鮮食品の戦略的商業ゾーンと位置づけ、「地産地消」「食育」をテーマとする市民向けイベントを開催します	×
123	市場見学者の中には見学終了後「北海道の新鮮な食材で食事をしたい」という声が聞かれることから、場外市場等の食堂経営者と連携し、市場見学者が見学後に市場の新鮮な食材を使った朝食を摂ることができるよう、受入れ体制を検討します	○
124	環境にやさしい市場づくりの取組を場内に徹底させるため、定期的に会議を開催し、環境対策の周知徹底と情報の共有を図ります	○
125	市場内に BGM 放送を流すとともに、場内の清潔・整理整頓の徹底を図ること等により、業務施設として堅苦しく思われがちな市場のイメージを変化させます	○
126	場内廃棄物の再利用・再資源化施設の設置による生ごみ、木質系廃棄物等の資源リサイクル推進、太陽光発電システムやLED電球の導入等新規の環境への取組を見学の対象施設に組入れ、場内事業者が取り組んでいる生ごみの分別徹底、省エネ活動等、環境にやさしい市場を見学者にアピールします	△
127	見学者に対し、市場の新鮮な生鮮食品を試食することで味覚を実感させる見学行程を検討します(小学生の見学時に皮付きのりんごをかじらせてみる等)	○
128	市場見学者に見学の思い出の品として来場記念品を配布するとともに、生鮮食品の消費拡大につながるような旬の食材のレシピ等も配布します	○
129	市場見学後に、札幌市内の小売店マップ等を市場見学者に配布します(見学による購買意欲増加の対応のため)	○
130	場外市場等の食堂経営者等周辺事業者と連携し、消費者参加型のイベントを、場内の意見調整を図ったうえで今後も継続的に開催します	○
環境にやさしい市場づくり		
131	施設利用における省エネルギー(卸売場等の早め消灯・ガス冷暖房機の抑制)の取組を推進します	○
132	場内入場車排気ガスの低公害化を推進します	○
133	LED照明の導入による電気使用量の大幅な削減を目指します	○
134	場内の見学者用展示室に環境教材を充実させることで、環境教育の場としての活用を図ります	○
135	生ごみの適正分別及び減量化を推進するとともに、リサイクル(生ごみの飼料化)を実施します	○
136	木質系廃棄物を燃料として活用し、生ごみの飼料化を目指します	○
災害に強い市場づくり		
137	災害に強い設備づくりを検討します(地下水活用システムの整備、太陽光発電の非常用電源としての活用)	○
138	被災時の混乱の中であっても、生鮮食品等の安定供給に支障をきたさないよう市場全体で防災計画を再構築します	×
139	各事業者は「事業継続計画(BCP)」を常に見直しします	○
140	災害発生時において防災計画を確実に運用できるよう、緊急時にも有効な連絡体制の確立や防災訓練、「災害図上訓練(DIG2)」などを計画的に実施します	○
141	物流機能を確保するため、ガソリンスタンド等とガソリンの調達協定を結びます	×
142	災害時の卸売市場間での支援が円滑に実施できるよう、全国卸売市場協会に対して「災害時相互応援協定」の見直しを要望します	○
143	道内地方卸売市場と災害時の相互応援に関する協定を結びます	○
144	関係行政庁を通じて交通規制の対象外となる輸送トラック等を確保しておきます	×
145	被災者に対して在庫品等の供給支援を実施します	○
146	生鮮食品の安定供給の再開に向け、迅速に市場機能を回復します	△
147	災害発生時には、防災計画に基づき場内団体が構成する「緊急災害対策連絡会議」を速やかに召集して市場内の情報共有を図り、スピード感を持って事態の対応を行います	○
148	他の中央・地方卸売市場に対して応援協定等に基づく生鮮食品の調達応援要請を行います(他市場からの応援要請には迅速に対応します)	○
149	放射性物質の基準値を超えた食品については、市場に流通することのないよう国等の通知に基づき速やかに卸売業者及び仲卸業者等へ情報を発信するとともに、関係団体との連携を図りながら安全対策に努めます	○

4 施設改修平準化計画

今後見込まれる施設更新費用



平準化後の施設更新費用



5 SWOT 分析による戦略の整理

第 2 次プロジェクトの策定にあたり、札幌市場の現状把握や課題等の整理を行うため SWOT 分析を行いました。市場を取り巻く環境の変化などに対応するための札幌市場としての方策を 4 つのカテゴリー（①積極的戦略、②段階的戦略、④差別化戦略、④専守防衛または撤退戦略）に整理しています。

①積極的戦略【内部環境分析（強み +）× 外部環境分析（機会 +）】

札幌市場の「強み」を成長「機会」として活かすための戦略

		内部環境分析	
		強み (+) Strengths	
		<ul style="list-style-type: none"> ① 食料自給率約 200%を誇る北海道の産地市場としての位置付け ② 全国的な北海道産品のブランド力の認知 ③ 道内唯一の中央卸売市場 ④ 市場周辺に営業冷蔵庫、倉庫が集積 ⑤ 決済機能の充実 ⑥ 食の情報に関する集積基地 ⑦ 見学者通路の完備など、一般見学者にやさしい施設 	
		機会 (+) Opportunities	積極的戦略 (++)
外部環境分析	<ul style="list-style-type: none"> I 消費者行動の変化（安全安心、地産地消、食育、グルメへの関心） II 生産者、消費者の環境に対する意識の高まり III 国による農林水産物のブランド化推進 IV 生鮮食料品流通の多様化 V 海外観光客の増加 VI 日本食のブランド化 VII 物流の集散地としての役割 VIII 流通の多様化による産地に対する参入障壁の低下 IX SDGs の取組に対する意識の高まり X ICT 利活用の促進 	<p>【取引・物流の強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○産地との共同による集荷力の強化 産地による出荷先の絞り込みが行われる中、道内唯一の中央卸売市場として、より集荷力を強化する。 ○地域社会への貢献 公的な機関である中央卸売市場として、札幌を含む近郊エリアへ生鮮品を安定的に供給する体制を検討する。 ○道内他市場との連携強化 産地が出荷先を限定する状況において、道内他市場との連携を強化し、集荷の安定化を図る。 ○実需者ニーズにあった商品開発 川上、川下からの情報が集まる場の利点及び北海道の市場という地理的利点を活かした商品開発を行う。 ○輸出の拠点化 国や北海道による輸出促進政策を踏まえ、輸出拠点化に向けた調査、検討を行う。 <p>【市場 PR】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○市民に愛される市場づくり 北海道ブランドや、見学施設の充実等を通じて、市場の認知度とイメージの向上を図る。 	

②段階的戦略【内部環境分析（弱み－）×外部環境分析（機会＋）】

「機会」を活かすために、札幌市場の「弱み」を補強するための戦略

		内部環境分析	
		弱み（－） Weaknesses	
		<ul style="list-style-type: none"> ① 取扱数量の減少 ② リテールサポートを含む営業力不足 ③ 商品開発力不足 ④ 市場関係事業者（開設者含む）の経営悪化 ⑤ 厳しい労働環境による人材確保の困難化 ⑥ 市場関係事業者の高コスト体質 ⑦ 場内の物流動線が未整理＋集荷、配送、転送に対応した施設の未整備 ⑧ 加工施設の未整備 ⑨ 市場施設の低い稼働効率 ⑩ 品質管理等に関する施設整備が不十分（HACCP 対応、コールドチェーン化等の遅れ） 	
		機会（＋） Opportunities	段階的戦略（－＋）
外部環境分析	<ul style="list-style-type: none"> I 消費者行動の変化（安全安心、地産地消、食育、グルメへの関心） II 生産者、消費者の環境に対する意識の高まり III 国による農林水産物のブランド化推進 IV 生鮮食料品流通の多様化 V 海外観光客の増加 VI 日本食のブランド化 VII 物流の集散地としての役割 VIII 流通の多様化による産地に対する参入障壁の低下 IX SDGs の取組に対する意識の高まり X ICT 利活用の促進 	<p>【取引・物流の強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○実需者ニーズにあったリテールサポート 消費者行動の変化をとらえた、企画提案を行うことなど、小売店等との連携を強化する。 ○物流の効率化 物流の拠点としての機能を発揮するために、市場施設の使い方や荷降ろしの効率化等を検討する。 ○ニーズに対応した施設整備 物流の効率化や集荷の安定化、実需者ニーズに対応するための市場内施設整備を検討する。 ○受益者負担原則の徹底 適正な受益者負担とするために、施設管理の在り方を検討する。 ○ICT などの先端技術の導入 ICT などの先端技術を市場業務に活用し、効率的な市場運営を検討する。 <p>【環境と災害の対策】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○環境にやさしい市場づくり 食品ロスの削減や新エネルギーの活用に向けた取組を検討する。 	

③差別化戦略【内部環境分析（強み+）× 外部環境分析（脅威-）】

札幌市場の「強み」を活かして「脅威」を切り抜けるための戦略

		内部環境分析	
		強み（+） Strengths	
		<ul style="list-style-type: none"> ① 食料自給率約 200%を誇る北海道の産地市場としての位置付け ② 全国的な北海道産品のブランド力の認知 ③ 道内唯一の中央卸売市場 ④ 市場周辺に営業冷蔵庫、倉庫が集積 ⑤ 決済機能の充実 ⑥ 食の情報に関する集積基地 ⑦ 見学者通路が完備されているなど、一般見学者にやさしい施設 	
外部環境分析		脅威（-） Threats	差別化戦略（+-）
		<ul style="list-style-type: none"> I 大手量販店の産地との直接取引の拡大 II 情報技術の発達による生産者の販売手段の多様化 III 商社の参入増加 IV 消費者の生鮮食料品離れ V 少子高齢化と人口減少 VI 市場流通の減少 VII 産地の大型化 VIII 専門小売店の減少 IX 量販の再編、淘汰 X SNS 等の炎上の社会的影響 XI 環境（気候）変動による災害の増加 	<p>【取引と物流の強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○生産者と実需者を結ぶコーディネート機能強化 北海道の産地市場という地理的優位性を活かして、生産者と実需者のマッチングを図る。 ○各社の得意分野強化 北海道というブランド力を活かし、各企業の専門性強化を図る。 ○札幌の実情にあった買出人制度設計 精算制度も含め、市場の買出人を増やすための方策の検討を行う。 <p>【人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○消費拡大及び食育事業の推進 消費拡大事業や食育事業について効率的な運営や魅力的なイベントの実施に向け検討する。

④専守防衛または撤退戦略【内部環境分析（弱み一）× 外部環境分析（脅威一）】

札幌市場の「弱み」をつかみ、「脅威」から受ける影響を最小限に抑えるための戦略

		内部環境分析	
		弱み（一） Weaknesses	
		<ul style="list-style-type: none"> ① 取扱数量の減少 ② リテールサポートを含む営業力不足 ③ 商品開発力不足 ④ 市場関係事業者（開設者含む）の経営悪化 ⑤ 厳しい労働環境による人材確保の困難化 ⑥ 市場関係事業者の高コスト体質 ⑦ 場内の物流動線が未整理 + 集荷、配送、転送に対応した施設の未整備 ⑧ 加工施設の未整備 ⑨ 市場施設の低い稼働効率 ⑩ 品質管理に関する施設整備が不十分（HACCP 対応・コールドチェーン化の遅れ） 	
		脅威（一） Threats	専守防衛または撤退戦略（一一）
外部環境分析	<ul style="list-style-type: none"> I 大手量販店の産地との直接取引の拡大 II 情報技術の発達による生産者の販売手段の多様化 III 商社の参入増加 IV 消費者の生鮮食料品離れ V 少子高齢化と人口減少 VI 市場流通の減少 VII 産地の大型化 VIII 専門小売店の減少 IX 量販の再編、淘汰 X SNS 等の炎上の社会的影響 XI 環境（気候）変動による災害の増加 		<p>【人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○市場内人材育成と確保 社会的な要請に対応するために、市場関係事業者が連携して、効率的な人材育成、確保を検討する。 ○市場内の労働環境の向上 市場内で働く人々が、世代や性別を問わず安心して働くことができる環境整備を検討する。 <p>【取引と物流の強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○市場管理運営体制の見直し 市場の管理、運営体制の効率化のための方策を検討する。 ○市場施設稼働率向上 空きスペース、時間を有効利用し、施設稼働率の向上を図る。 <p>【安全と安心の推進】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○コンプライアンスの推進 信頼の確保と向上のために、市場内のコンプライアンスの徹底を図る。 <p>【環境と災害の対策】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○災害に備えた市場づくり 災害発生時にも事業を継続できる施設、体制等を検討する。

6 札幌市中央卸売市場事業会計の経営戦略

(1) 事業概要

ア 事業形態等

法適（全部適用・一部適用） 非 適 の 区 分	法適（一部適用）	事 業 開 始 年 度	昭和 34 年度					
職 員 数（令 和 元 年 度）	22 人	市 場 種 別 区 分	水産・青果					
前 回 の 移 転 又 は 再 整 備 年 度	平成 18 年度	次 回 再 整 備 予 定 年 度	なし					
年 間 取 扱 数 量 （単 位：ト ン）	年 度	水産物部				青果部		
		鮮魚	冷凍	加工品	合計	野菜	果実	合計
	平成 29	32,349	29,970	20,100	82,420	217,652	52,593	270,245
	平成 30	34,084	27,646	17,745	79,476	201,505	49,835	251,341
	令和 元	31,063	27,457	18,086	76,606	193,053	50,551	243,604
年 間 取 扱 金 額・税 込 （単 位：百 万 円）	年 度	水産物部				青果部		
		鮮魚	冷凍	加工品	合計	野菜	果実	合計
	平成 29	36,350	37,421	27,763	101,534	43,615	19,224	62,839
	平成 30	36,042	36,019	23,359	95,420	40,042	19,058	59,100
	令和 元	32,664	34,819	21,841	89,324	36,031	18,618	54,649
経 常 収 支 比 率（年 度・％）	平成 29	94.1	平成 30	91.0	令和 元	94.8		
広 域 化 実 施 状 況	なし							
民 間 活 用 の 状 況	ア 民間委託	清掃業務、警備業務、除雪業務 など						
	イ 指定管理者制度	なし						
	ウ PPP・PFI	なし						

イ 使用料形態

① 売上高割使用料の概要・考え方

卸売業者の本業の売上及び仲卸業者の直荷引きの売上に対し、1,000 分の 2.5 の割合で徴収している使用料である。平成 24 年度に 1,000 分の 4 から 1,000 分の 2.5 に引き下げることにより、業者の売上状況の増減による市場事業会計への影響を小さくした。

② 施設使用料の概要・考え方

施設の使用面積に対し徴収する使用料である。業態や使用目的によりそれぞれ賃貸料を設定している。平成 24 年度に上記売上高割使用料を引き下げた代わりに、卸売業者の卸売場使用料等を増額した。

(2) 投資・財政計画（収支計画）

ア 収益的収支（税抜）

（単位：百万円）

区分（年度）		R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
収益的 収入	1. 営業収益 A	1,475	1,475	1,477	1,482	1,483	1,482	1,482	1,482	1,479	1,476
	(1) 料金収入	1,206	1,207	1,209	1,214	1,214	1,213	1,213	1,212	1,210	1,207
	(2) 受託工事収益 B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(3) その他	268	268	268	268	269	269	269	269	269	269
	2. 営業外収益	559	515	498	485	480	472	468	499	487	484
	(1) 一般会計補助金	288	282	283	271	265	258	254	287	277	274
	(2) 長期前受金戻入	251	213	196	195	195	195	195	193	191	191
	(3) その他	20	20	20	19	19	19	19	19	19	19
	収入計 C	2,034	1,990	1,975	1,968	1,962	1,954	1,950	1,981	1,966	1,960
	収益的 支出	1. 営業費用	2,012	1,854	1,829	1,845	1,873	1,880	1,901	1,925	1,931
(1) 職員給与費		227	227	227	234	234	227	227	227	227	233
基本給		90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
退職給付費		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他		137	137	137	144	144	137	137	137	137	142
(2) 経費		812	820	841	814	817	818	822	822	801	791
動力費		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
修繕費		43	46	47	42	44	46	51	32	37	33
材料費		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他		769	774	794	772	773	772	771	790	764	758
(3) 減価償却費		974	806	761	797	822	836	853	877	903	933
2. 営業外費用		135	119	106	95	82	70	62	55	48	45
(1) 支払利息		135	119	106	95	82	70	62	55	48	45
(2) その他		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
支出計 D		2,148	1,972	1,935	1,940	1,955	1,951	1,963	1,980	1,979	2,002
経常損益 E (C-D)	▲114	17	40	28	7	3	▲12	1	▲14	▲42	
特別利益 F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
特別損失 G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
特別損益 H (F-G)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
当年度純利益（△損失） E+H	▲114	17	40	28	7	3	▲12	1	▲14	▲42	
累積欠損金△ I	4,658	4,640	4,600	4,572	4,565	4,562	4,575	4,574	4,587	4,629	
流動資産 J	1,034	1,151	1,346	1,525	1,730	2,033	2,368	2,720	3,159	3,651	
うち未収金	59	63	65	63	64	64	63	64	64	64	
流動負債 K	1,260	1,128	1,112	1,017	849	822	852	742	692	579	
うち建設改良費分	59	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
うち一時借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
うち未払金	74	74	75	75	75	75	75	75	75	75	
累積欠損金比率 I/(A-B)×100	316	315	312	308	308	308	309	309	310	314	
資金不足額 L	▲954	▲1,075	▲1,271	▲1,450	▲1,655	▲1,958	▲2,293	▲2,645	▲3,084	▲3,576	
営業収益 - 受託工事収益 M (A-B)	1,475	1,475	1,477	1,482	1,483	1,482	1,482	1,482	1,479	1,476	
資金不足の比率 L/M×100	▲65	▲73	▲86	▲98	▲112	▲132	▲155	▲179	▲209	▲242	
資金の不足額 N	▲954	▲1,075	▲1,271	▲1,450	▲1,655	▲1,958	▲2,293	▲2,645	▲3,084	▲3,576	
解消可能資金不足額 O	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
事業の規模 P	1,475	1,475	1,477	1,482	1,483	1,482	1,482	1,482	1,479	1,476	
資金不足比率 N/P×100	▲65	▲73	▲86	▲98	▲112	▲132	▲155	▲179	▲209	▲242	

※P50に記載する収支計画は税込であるため、上表とは数値が異なる部分がある。四捨五入により合計が一致しない場合がある。

イ 資本的収支（税込）

（単位：百万円）

区分（年度）		R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	
資本的 収入	1. 企業債	603	1,250	1,404	882	582	640	819	747	945	1,238	
	2. 他会計出資金	593	590	526	518	471	387	374	389	334	309	
	3. 他会計補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	4. 国（道）補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	5. 固定資産売却代金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	6. 工事負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	7. その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計 A	1,196	1,840	1,930	1,400	1,053	1,027	1,193	1,136	1,279	1,547	
	Aのうち翌年度繰越支出 への財源充当額 B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	純計 C (A-B)	1,196	1,840	1,930	1,400	1,053	1,027	1,193	1,136	1,279	1,547	
資本的 支出	1. 建設改良費	610	1,257	1,405	883	582	641	819	747	946	1,238	
	うち職員給与費	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	2. 企業債償還金	1,186	1,181	1,053	1,037	942	775	747	777	667	617	
	3. 他会計長期借入 償還金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	4. その他	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
計 D	1,801	2,442	2,462	1,924	1,529	1,420	1,571	1,529	1,618	1,860		
不足額 E (D-C)	605	602	532	523	476	392	378	393	339	314		
補填 財源	1. 損益勘定留保資金	605	602	532	523	476	392	378	393	339	314	
	2. 利益剰余金処分額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	4. その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
計 F	605	602	532	523	476	392	378	393	339	314		
補填財源不足額 E-F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
他会計借入金残高 G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
企業債残高 H	8,488	8,557	8,909	8,754	8,394	8,260	8,331	8,301	8,579	9,199		

※四捨五入により合計が一致しない場合がある。

ウ 他会計繰入金³¹

（単位：百万円）

区分（年度）	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
収益的収支分	288	282	283	271	265	258	254	287	277	274
うち基準内	288	282	283	271	265	258	254	287	277	274
うち基準外	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的収支分	593	590	526	518	471	387	374	389	334	309
うち基準内	593	590	526	518	471	387	374	389	334	309
うち基準外	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	881	873	809	789	736	645	628	676	611	583

31【他会計繰入金】市場事業会計の経営の健全化を促進し、経営基盤を強化するため一般会計から繰り入れている補助金・出資金のこと。

7 経営展望策定委員会名簿

(令和2年6月16日時点)

区分	団体名	役職	氏名	備考
卸売業者	曲×高橋水産株式会社	代表取締役社長	高橋 清一郎	委員長
関連事業者	札幌青果物精算株式会社	代表取締役社長	勇崎 恒宏	副委員長
開設者	札幌市経済観光局中央卸売市場	市場長	片貝 太	副委員長
卸売業者	丸水札幌中央水産株式会社	代表取締役社長	武藤 修	
卸売業者	札幌みらい中央青果株式会社	代表取締役社長	高橋 守	
仲卸業者	札幌市水産物卸売協同組合	理事長	北村 勝満	
仲卸業者	札幌青果卸売協同組合	理事長	藏 重満	
小売業者	札幌水産物商業協同組合	理事長	佐々木 貞幸	
小売業者	道央水産物商業協同組合	理事長	多田 健三	
小売業者	札幌青果物商業協同組合	理事長	岸田 茂宏	
小売業者	道央青果協同組合	理事長	堀崎 幸博	
小売業者	札幌中央青果協同組合	理事長	森 聖敏	
関連事業者	札幌水産物精算株式会社	常務取締役	佐藤 伸一	
学識経験者	北海道大学農学研究院	教授	坂爪 浩史	
学識経験者	北海道大学水産科学研究院	教授	宮澤 晴彦	