

値及び両者の差異に関する原因分析の状況を確認したところ、経営計画では、経営改善の取組事例として、市場運営費の縮減や収入確保策を記載したものであり、具体的な目標値は設定していないとの回答であった。

(意見 1－8) 市場運営費の縮減及び収入確保に向けた取組について

経営計画において、経営改善策の検討・実施に加え、市場の活性化に向けた取組を通じて、使用料収入の増加を図ることを記載しているが、「市場運営費の縮減」や「収入確保」については、経営改善の取組事例としての位置付けであり、目標値が設定されておらず、具体的な実行計画となっていない。

このような状況では、実効性のある経営改善策とは言えないことから、具体的な実行計画について幅広く検討するとともに、経営状態の改善の根幹である収入確保と運営費の削減に向けた定量的な目標設定を行い、実効性のある経営改善の取組を実施されたい。

(意見 1－9) 市場使用料について

中央卸売市場会計においては、営業的経費に市場使用料を充てる一方、行政的経費については、原則、一般会計補助金で負担していることから、収益的収支が均衡している状況においては、おおむね「総括原価方式」の下、十分な使用料収入が確保されているはずである。しかし、中央卸売市場会計の損益は、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たが、平成 28 年度以降は赤字となり、減価償却費等の影響により、当面赤字で推移することが見込まれる。そのため、現状においては、収益的収支が均衡しておらず、「総括原価方式」については、必ずしも上手く機能していない。

現在の財務構造は、旧築地市場用地の有償所管換に伴う収入により発生した利益剰余金を、毎期の多額の赤字に充当している状況であり、今後の市場施設の更新財源を減少させている状況が将来も継続すると、いずれ資金が枯渇して市場全体が立ち行かなくなることが懸念される。

使用料単価については、中央卸売市場設置前の単価を踏襲した上で、市場使用料によって賄うべき経費を算出し、不足している部分について、充足するようにして料額を改定していることから、将来を見据えた受益と負担の観点からの検証も重要である。

また、過去の経緯や収支均衡が崩れている状況からも、「経営レポート(仮称)」を活用した経営改善の取組と同時並行で、今後、総括原価方式を維持していくのであれば、「使用料体系の見直し」、「使用料額の改定」について、関係者との調整を十分に行い、方向性を検討されたい。

(意見 1－10) 市場使用料あり方検討委員会の活用について

市場使用料あり方検討委員会は、最近では、平成 21 年 7 月から平成 24 年 5 月まで開催されたが、その後は、現時点まで開催されていない。関係者との調整を行い、必要な場合には、市場使用料あり方検討委員会を改めて活用されたい。

(ウ) 民間経営手法の活用について

民間経営手法の活用について、経営指針及び経営計画に記載されている方向性に基づき検討がなされているかを確かめる観点から、各担当者へのヒアリングや関連資料の閲覧を行った。

経営指針では、「市場運営における民間経営手法の効果的な活用」の趣旨・ねらいとして、中央卸売市場の強固で弾力的な財務基盤の構築の実現に向けては「民間の創意工夫や、多様なノウハウ・技術を活用していくことが有用である」と考え、「民間経営手法を効果的に活用し、サービスの質の向上や、資金の効率的な使用、業務の効率化を図ることを検討していく」と定めている。

また、経営計画では、今後の取組の方向性として、「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」と定めている。

この点について、関連する資料を閲覧したところ、民間経営手法の活用について具体的な検討が行われた結果は見当たらず、担当者へのヒアリングでは、「審議会では様々な意見が出ているが、それに対する具体的な計画は現時点ではない」との回答を得た。

表 B－3－7 民間経営手法の検討状況 (経営指針策定後)

項目	概要
令和 3 年 3 月 30 日 東京都中央卸売市場 経営指針	「＜方向性 6＞ 市場運営における民間経営手法の効果的な活用」
令和 4 年 3 月 30 日 東京都中央卸売市場 経営計画	「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。」

項目	概要
令和4年8月30日 第80回東京都卸売市場 審議会	○細川臨時委員「PFI方式で事業者が公共施設を完成させるとき、これまで平成11年制定のPFI法では、自治体に所有権の移転を義務付けていましたが、平成30年に法改正し、所有権を移転しない非保有方式も認めることになりました。事業者が所有権を保持し、開設自治体もそこから借りることによって毎年の出費の平準化を図り、自治体財政逼迫の折から支出減の助けになる、積極的に活用することを期待したいと、そういう内容です。公設卸売市場も公共施設になります。同じ非保有方式でも、取扱規模が小さくなっている卸売市場では、卸売市場施設規模を縮小して余剰地を生み出し、そこに収益施設を造って、その利益で卸売市場の維持をする方式はリース方式と呼ばれ、国の補助金対象にはなりません。卸売市場の持続可能性が高まるとして、各地の中小公設卸売市場で検討され、既に実行されている公設市場もあります。」

都提出資料より監査人作成

(意見1-11) 民間経営手法の活用の検討について

経営計画では、今後の取組の方向性として、民間経営手法の活用可能性を検討するとしているが、関連する資料を閲覧したところ、具体的な検討が行われた結果は見当たらなかった。また、担当者へのヒアリングでは「審議会では様々な意見が出ているが、それに対する具体的な計画は現時点ではない」との回答を得た。民間経営手法の導入に当たっては、民間経営手法の在り方や、導入による効果、導入に当たっての留意点等を十分に研究・検討する必要がある、一朝一夕に方針を決めることは困難であると考えられる。

例えば神戸市では、平成16年度からPFI方式による中央卸売市場本場の再整備事業に取り組み、平成21年度に新設施設が全面供用開始、平成24年度に市場施設跡地の活用事業者の公募を実施し、平成29年度に開業となっており、跡地活用まで含めると事業期間は10年以上となる。

中央卸売市場会計の強固で弾力的な財務基盤の構築の実現に向けて、民間経営手法の検討は有効であると考えられ、その検討・実施までの期間は長期になることが想定されるため、可能な限り早期に検討を実施されたい。その際は、市場の経営に関する情報を積極的に公開・提供し、民間事業者から様々な提案が得られるような環境を構築されたい。なお、官民連携（PPP）の検討は、施設整備・維持更新と密接に関わって考えると考えられるため、今後の施設の維持更新計画の策定に合わせて検討を実施されたい。

4 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

ア 概要

(ア) 計画の概要

経営計画では、中央卸売市場の「物流の高度化・効率化」について、2040年代の目指すべき姿を定義し、現状と課題を整理した上で、今後の5年間の主な取組及び5年間の事業展開を示している。

(イ) 2040年代の目指すべき姿

「物流の高度化・効率化」について、2040年代の目指すべき姿は、以下のとおりである。

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IoT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る

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る

(ウ) 現状及び課題、今後5年間の主な取組

「物流の高度化・効率化」における現状及び課題、計画期間の5年間の主な取組は、以下のとおりである。

表B-4-1 現状の分析と今後の取組

現状	課題	今後5年間の主な取組
・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 ・ドライバーの人手不足	・ドライバーの作業負担の軽減や省力化	・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の支援
・場内や周辺道路での車の渋滞や滞留等の発生		・自動搬送など先端技術の調査・検討、一部の市場への導入 ・中央卸売市場のネットワークを生かした市場間輸送、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

現状	課題	今後5年間の主な取組
・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	・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	・国等と連携した外装やパレットの標準化に向けた検討 ・先進事例等の市場業者への共有 ・補助事業等による支援 ・経営の専門家と連携 ・市場業者に対する情報発信
・水素や電気を動力源とするトラックの普及	・将来の技術革新を視野に入れた物流の効率化	・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）を確保した市場施設の維持更新等

経営計画より監査人作成

(エ) 令和4年度～令和8年度の事業展開
経営計画に示されている5年間の事業展開は、以下のとおりである。

図B-4-1 5年間の事業展開

項 目	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8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			
経営強化のための補助事業等【再掲】	実施		見直し・再構築など		

経営計画より抜粋

イ 監査の結果

(ア) 経営計画の進捗管理について

物流の高度化・効率化に関する事業が、経営指針及び経営計画に記載されている今後の取組の方向性に基づき実施されているか、効果検証がなされているかを確かめる観点から、令和4年度の取組について各担当者へのヒアリングや関連資料の閲覧を行った。

令和4年度の取組としては、淀橋市場において、拡張整備事業と合わせて、DXを推進するに当たり、自動搬送など先端技術を活用した物流の高度化・効率化に係る実証事業の実施に向けて、業界等と調整を実施している。また、淀橋市場、板橋市場において、物流動線・施設利用等の調査を実施している。

経営計画における各事業の進捗を確認するために、計画時の目標設定について担当者にヒアリングしたところ、事業ごとに令和8年度における定量的な目標は定めていないという回答を得た。

(2) 商流の高度化・効率化

ア 概要

(ア) 計画の概要

経営計画では、中央卸売市場の「商流の高度化・効率化」について、2040年代の目指すべき姿を定義し、現状と課題を整理した上で、今後の5年間の主な取組及び5年間の事業展開を示している。

(イ) 2040年代の目指すべき姿
「商流の高度化・効率化」について、2040年代の目指すべき姿は、以下のとおりである。

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る
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、ビッグデータとして市場業者自らの経営力強化に活用されている
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る

(ウ) 現状及び課題、今後5年間の主な取組
「商流の高度化・効率化」における現状及び課題、計画期間の5年間の主な取組は、以下のとおりである。

表B-4-2 現状の分析と今後の取組

現状	課題	今後5年間の主な取組
・ECサイトの構築、システムによる業務の一元的な管理等、デジタル化の取組は一部の市場業者が実施	・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不十分 ・デジタル化の促進に向けた十分な調査・検討が必要	・ICTなど先端技術や取引情報の活用に係る課題や事例を調査 ・調査結果を踏まえ、市場業者と連携した先端技術の導入に向けた検討や試行の実施 ・補助事業等により支援 ・経営の専門家と連携した市場業者に対する情報発信等

経営計画より監査人作成

(エ) 令和4年度～令和8年度の事業展開
経営計画に示されている5年間の事業展開は、以下のとおりである。

図 B-4-2 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			
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）				

経営計画より抜粋

イ 監査の結果

（ア）経営計画の進捗管理について

商流の高度化・効率化に関する事業が、経営指針及び経営計画に記載されている今後の取組の方向性に基づき実施されているか、効果検証がなされているかを確かめる観点から、令和4年度の取組について各担当者へのヒアリングや関連資料の閲覧を行った。

令和4年度の取組としては、ウェブ販売サイトの新設など商取引のデジタル化や、販売管理システムの導入による業務効率化など、デジタル活用に係る市場業者の取組を経営強靱化推進事業により支援を実施している。また、専門家と連携し、デジタル活用をテーマとしたオンラインセミナーを開催している。

経営計画における各事業の進捗を確認するために、計画時の目標設定について担当者にヒアリングしたところ、事業ごとに令和8年度における定量的な目標は定めていないという回答を得た。

（イ）商取引のデジタル化に向けた取組について

「商取引のデジタル化」、「取引情報の活用推進」については、令和3年度に先進事例を収集するとともに、業界の協力を得て、卸売業者、仲卸業者を対象とするアンケート等から市場業者の実情について調査を実施しており、令和4年度は取扱品目による傾向についても分析を実施している。

この点、令和4年度に実施した商取引のデジタル化に関するアンケートにおいて、「取引に関してデジタル技術を活用したい」と回答した市場業者に対して、経営強靱化推進事業により、ウェブ販売システムの導入など、商取引のデジタル化につながる市場業者の取組を後押ししてきたとの回答を得た。また、専門家に よる経営相談の場などを活用して、市場業者が抱える課題等の聞き取りを行う

とともに、商取引のデジタル化に係る情報提供や意見交換を実施しているとの回答を得た。

一方で、アンケート等によると、商取引のデジタル化に当たっては、「上流（産地）や下流（実需者）に挟まれ、一社でデジタル化を進めるのは困難」、「各市場・個社での検討ではデジタル化が進まない」、「業務とデジタルに明るい人材が欲しい」といった課題が認識されている。

（意見1-12）商取引のデジタル化に向けた取組について

令和4年度に行われた卸売業者、仲卸業者を対象とするアンケート等による市場業者の実情についての調査結果では、「上流（産地）や下流（実需者）に挟まれ、一社でデジタル化を進めるのは困難」、「各市場・個社での検討ではデジタル化が進まない」、「業務とデジタルに明るい人材が欲しい」といった課題が認識されている。

この点、経営計画では、「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」と記載しているが、現時点では、上記の課題解決に向けた具体的な検討や試行の取組が進んでいない。

2040年代の目指すべき姿として描くビッグデータの活用に向けて、品目・品種コード体系の整備・統一や市場内における決済の電子化、卸・仲間間での受発注取引情報の電子化を進めるためには、市場業者の実情調査を踏まえた推進案を検討・共有する必要がある。

都が市場開設者として強いリーダーシップを発揮し、検討組織を立ち上げるなど、今後の具体的な取組について早急に検討されたい。

（3）多様な消費者ニーズへの対応

ア 概要

（ア）計画の概要

経営計画では、中央卸売市場の「多様な消費者ニーズへの対応」について、2040年代の目指すべき姿を定義し、現状と課題を整理した上で、今後の5年間の主な取組及び5年間の事業展開を示している。

（イ）2040年代の目指すべき姿

「多様な消費者ニーズへの対応」について、2040年代の目指すべき姿は、以下のとおりである。

市場業者が、市場の強みを生かしつつ、エシカル消費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る

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る

(ウ) 現状及び課題、今後5年間の主な取組
「多様な消費者ニーズへの対応」における現状及び課題、計画期間の5年間で
の主な取組は、以下のとおりである。

表B-4-3 現状の分析と今後の取組

現状	課題	今後5年間の主な取組
・生鮮品等の鮮度や安全性など質を重視するとともに、エシカル消費への関心が高まるなど、消費者ニーズが多様化	・多様な消費者ニーズへの対応	・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
・コロナ禍により普及した家庭消費向け小分け、食料キット化、加工ニーズなど新しいニーズが拡大	・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た対応 ・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	・市場の持つ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 ・補助事業等により支援 ・経営の専門家と連携した市場業者に対する情報発信 ・市場業者が柔軟に対応できるよう配慮した施設整備

経営計画より監査人作成

(エ) 令和4年度～令和8年度の事業展開
経営計画に示されている5年間の事業展開は、以下のとおりである。

図B-4-3 5年間の事業展開

項 目	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8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）				

経営計画より抜粋

イ 監査の結果

(ア) 経営計画の進捗管理について
多様な消費者ニーズへの対応に関する事業が、経営指針及び経営計画に記載されている今後の取組の方向性に基づき実施されているか、効果検証がなされているかを確かめる観点から、令和4年度の取組について各担当者へのヒアリングや関連資料の閲覧を行った。

令和4年度の取組としては、品質・衛生管理体制の強化や、加工設備の導入など、多様化する消費者ニーズに対応するための市場業者の取組を経営強靱化推進事業により支援している。

経営計画における各事業の進捗を確認するために、計画時の目標設定について担当者にヒアリングしたところ、事業ごとに令和8年度における定量的な目標は定めていないという回答を得た。