

図 B-5-4 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
管理運営業務の効率化・高度化	技術導入に向けた調査		事業構築等		
市場見学者の経験価値向上	先端技術の順次導入				
市場業者のデジタル技術の活用支援	市場業者との意見交換・情報提供				

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

DXの推進等による市場業務の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、豊洲市場7街区(水産卸売場棟)見学者通路にマダロやその他鮮魚等のせりの動画を見ることができるとのQRコードを設置し、局HPにおいては、普段見ることができない豊洲市場の卸売場や仲卸売場の様子を、臨場感あふれる360度見渡せるVR動画での紹介等を実施している。また、市場業者のデジタル技術の活用を後押しするため、経営強化推進事業補助金や専門家と連携した情報発信等を実施している。

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。

(5) サブライチェーンにおける結びつきの強化

ア 概要

(ア) 計画の概要

経営計画では、中央卸売市場の「サブライチェーンにおける結びつき」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

「サブライチェーンにおける結びつき」について、2040年代の目指すべき姿

は、以下のとおりである。

市場業者が産地や実需者とのサブライチェーン等で強く結びつくことで、中央卸売市場の基幹的なインフラとしての機能が強化され、市場業者による産地との連携を通じて市場の集荷力が向上し、調達の高い安定性が確保されている

市場業者が産地や実需者のニーズに対応できる環境が整備されることにより、市場業者の集荷力及び販売力が向上し、市場において大量かつ多様な商品が取引されている

(ウ) 現状及び課題、今後5年間の主な取組

「サブライチェーンにおける結びつき」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-5-5 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>産地からの集荷力を向上させるため、品質・衛生管理を強化する取組や、川上と川下をオンラインでつなぐ新たな販路獲得や商品開発につなげるセミナーに対して補助事業により支援を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>産地や実需者のニーズに対応するため、各市場の個性や特徴を生かした機能的柔軟に導入していくことが必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場施設の維持更新等の機会を捉えて、市場業者が転配送機能や加工・パッケージ機能など産地や実需者が求めるニーズを踏まえた造作等により柔軟な対応ができるよう配慮した施設整備を実施</li> <li>市場業者が行う産地や実需者との結びつきを強化する取組について補助事業等により支援していくとともに、経営の専門家とも連携しながら、市場業者に対する情報発信等を強化</li> </ul> <p style="text-align: right;">経営計画より監査人作成</p>

(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-5-5 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
経営強化のための補助事業等	実施				
経営の専門家と連携した支援（情報発信、相談事業等）	見直し・再構築など				
	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

サプラインチェーンにおける結びつき強化に関する事業が、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、生産者が自ら、売買参加者や買出人に対して生鮮食料品等の魅力を伝える機会を創出するため、業界団体が主体となって実施した交流イベントに対し、経営強化推進事業により支援を実施している。

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。

(6) 市場業者の経営基盤の強化

ア 概要

(ア) 計画の概要

経営計画では、中央卸売市場の「市場業者の経営基盤の強化」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

「市場業者の経営基盤の強化」について、2040年代の目指すべき姿は、以下のとおりである。

市場業者は、社会経済環境の変化に柔軟に対応して、販路の多角化、事業者間の連携や事業承継等の経営課題に自律的に取り組み、経営基盤の強化を図っている

都は、日々の業務や経営指導等を通じて、市場業者と顔の見える関係を構築しながら、新たな経営課題に対応できるよう経営の専門家と連携して質の高い情報発信や経営相談等のサポート体制を整えている

多くの市場業者が取引先の拡大等に取り組んでおり、個々の強みを伸ばして集荷力や販売力を向上させている。海外輸出など販路拡大の取組が、市場業者の稼働力の強化につながり、中央卸売市場の取扱数量が増加している

(ウ) 現状及び課題、今後5年間の主な取組

「市場業者の経営基盤の強化」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-5-6 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>人口減少等による食料消費の減少や流通チャネルの多元化等による卸売市場経由率の低下に加え、新型コロナウイルス感染症の影響等により、大きく変化</li> <li>後継者不足や経営不振等の理由で、市場業者の数も年々減少しており、市場における活発な取引や市場業者の目利き力等のノウハウが失われてしまうおそれがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都は引き続き、市場取引の担い手である市場業者が抱える様々な経営課題に対しても向き合い、サポートする必要がある</li> <li>市場業者が販路を開拓して、自ら稼働力を強化していくためには、新たな商品開発、商談会・展示会への参加、販売促進活動の強化、人材育成などに積極的に取り組むことが必要</li> <li>人口減少に伴い生鮮品等に対する国内需要の減少が見込まれる中、市場業者が活発な市場取引を維持するためには、海外への販路を開拓することも重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営の専門家と連携した情報発信や経営相談事業等を通じて、市場業者が社会経済環境の変化を認識し、柔軟に対応できるよう、個々の状況に応じて支援</li> <li>経営強化のための補助事業等により、将来の市場取引の担い手となるべく経営改善等に取り組む市場業者に伴走してサポート、ホストコロナを見据えた行動変革の取組などを後押し</li> <li>輸出拡大に向けたプロモーション活動などを支援し、市場業者による自発的な海外の新規顧客開拓の取組を促進</li> </ul>

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-5-6 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
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)				
経営強化のための補助事業等【再掲】	実施				
輸出力強化	支援事業		新規顧客開拓に向けた市場業者の取組の促進		

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

市場業者の経営基盤の強化に関する事業が、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、経営強化推進事業により、輸出拡大に向けた第三者認証取得など、133件の取組に対して支援を実施している。また、経営相談事業等として、経営改善に関する相談(花き卸)外4件、専門家による定期訪問相談(56回87者)を実施している。その他、専門家と連携した情報発信として、オンライン経営セミナーの開催(4回)、市場業者向け情報誌の発行(2回)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。

(イ) 経営相談の対応状況について

a 市場業者の現状について

卸売市場は、主に卸売業者、仲卸業者及び売買参加者間の取引によって成り立っている。そのうち、使用許可を受けて卸売市場内で営業しているのは卸売業者及び仲卸業者であるため、経営支援の主な対象はこの両者となる。

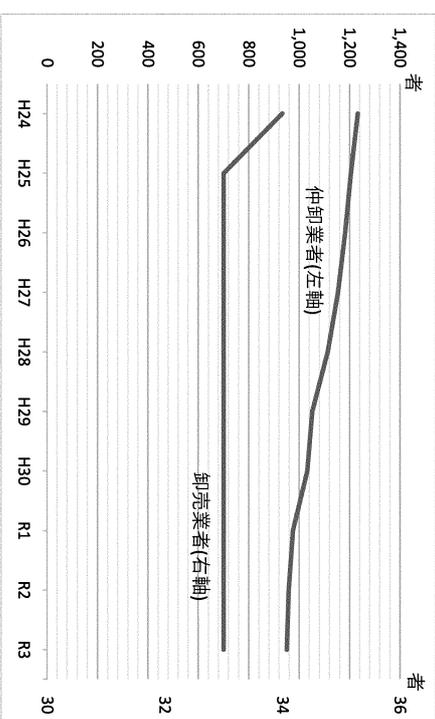
したがって、まずはこれら市場業者がどのような経営課題を有しているか分析を行い、どのような経営支援を行うかを検討することは重要である。

この点、中央卸売市場では市場業者(卸売業者、仲卸業者)の経営状況に係る

情報を集計している。

業者数については、卸売業者は平成24年度の34業者から令和3年度は33事業者と変動が少ないが、仲卸業者は平成24年度の1,233業者から令和3年度の943業者と、10年ほどで23%程度減少している。

グラフB-5-1 卸売業者数と仲卸業者数の推移



仲卸業者の経営状況について、都においては法人の仲卸業者を対象として、毎年、「仲卸業者の経営状況」を集計・分析している。

直近の分析結果では、令和2年度から令和3年度にかけて、1社当たりの売上高は減少し、6割弱の事業者が経営の健全性に関する指標に該当する、との結果が報告されている。ここでいう経営の健全性に関する指標とは次の3点であり、いずれかに該当する業者が6割弱存在していたこととなる。

- ①流動比率 100%未満
- ②自己資本比率 10%未満
- ③3期連続経常損失

売上高規模については、仲卸業者は売上高が3億円未満の業者が過半を占めており、卸売業者に比べて零細な資本で営業がなされていると考えられる。