

る排出削減量の実績は 1,391t 不足している。今後の対応策として、市場では、卸売場等における計画的な照明のLED化等に取り組みとしていく。また、HTT (減らす、創る、蓄める) 推進期間の取組として、自ら省エネに率先して取り組むとともに、流通業務に支障がない範囲で節電の協力を要請することで、市場業者への周知も継続して実施している。

食肉市場の削減義務率達成率は14.3%と、目標からの乖離が見られる。削減義務量に対する排出削減量の実績は8,653t 不足している。現状では、①冷蔵庫設備等の電力消費の多い設備の更新が昨年度から順次始まっていくが、その削減効果が、いまだ集計に反映されていないこと、②照明器具のLED化や、機器の高効率化により省エネ化を図っているが、と畜作業環境の向上のための空調機器の導入や、衛生対策のための温水使用量の増加などがエネルギー負荷増大となり、トータルでは省エネ効果が僅少となっているためとのことであった。今後の取組として、市場では、施設のLED化や急速冷凍庫の更新に取り組むこととしている。一方で、と場の空調新設も予定しているため、エネルギー負荷も増える見込みである。

豊洲市場の削減義務率達成率は368.1%と、目標を大幅に超えて達成している。削減義務量に対する排出削減量の実績は 24,331t 超過している。これは、平成30年に業務を開始した新しい施設であるため設備の省エネ効果も高いこと、削減義務が課される最初の計画期間であることから削減義務率が8%と低いことによる。今後は、他市場と同様、削減義務率が上がっていくとのことであった。

このほか、過去の第II計画期間までの保有クレジット 29,007t を、現在推進中の第III計画期間の削減義務に充当することも可能である。

なお、削減義務のある3市場全体を合算した場合、豊洲市場において削減義務を大幅に超過達成していることから、削減義務の達成率は149.8%、削減義務量に対する排出削減量の実績は 14,287t 超過している。中央卸売市場で現在推進中の第III計画期間については、第II計画期間からのクレジットを充当すること等により、削減目標が達成できると想定している。

(意見1-21) 温室効果ガスの削減に向けた更なる取組について  
中央卸売市場で現在推進中の第III計画期間については、第II計画期間からのクレジットを充当すること等により、削減目標が達成できると想定されている。具体的な取組としては、ハード面では照明設備や空調機器などの施設改修(照明のLED化及び省エネ施設への改修等)を、ソフト面では市場業者に対して節電への協力を呼び掛ける等の取組を実施している。

本取組は、計画期間の削減義務率や各大規模事業所における削減義務量の指定を受けながら進めていく性質のものであり、将来的な削減義務率も未定では

あるが、豊洲市場の削減義務率が上がっていくことも想定し得る。今後、照明のLED化及び省エネ施設への改修等の取組以外についても、全庁的な方針等を踏まえつつ、積極的に検討の上、実施されたい。

(2) 持続可能な調達等の取組

ア 概要

(ア) 計画の概要

経営計画では、中央卸売市場の「持続可能な調達等の取組」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

「持続可能な調達等の取組」について、2040年代の目指すべき姿は、以下のとおりである。

生態系や資源の持続性に配慮した水産物であることを示す水産エコラベルについて、積極的に情報発信を行い、市場における取扱いが推進されることでサステナブルな社会の実現に向けた取組を促進している  
産地から集荷した商品を着実に実需者に売り切ることにより、サイズやロットの不揃いなど規格外の生鮮品等を販売に結び付けるなど、中央卸売市場の強みを生かして、食品ロスが削減されている

(ウ) 現状及び課題、今後5年間の主な取組

「持続可能な調達等の取組」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-6-3 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>近年、水産資源の持続的利用に対する国際的な関心が高まっている</li> <li>GAP(農業生産工程管理)といった食品安全、環境保全、労働安全等の農業の持続可能性を確保するための取組が産地において行われている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源管理や環境配慮への取組を証明する水産エコラベル(MEL認証、MSC認証、ASC認証等)が重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者に身近な市場まつりや、今後開催される各種イベントを利用して、ブース出展等を行い、消費者が水産エコラベル等を知る機会を設け、認知度を向上を図る</li> <li>豊洲市場のPRコーナーや見学者通路等において水産エコラベル等に關する展示物を充実させることにより、見学者が、水産エコラベル等を知り、学ぶ場を提供</li> </ul>

現状	課題	今後5年間の主な取組
<ul style="list-style-type: none"> <li>卸売業者や仲卸業者等が、水産エコーベルの認証を取得する取組等について、補助事業により支援</li> <li>S D G s やエシカル消費に対する消費者の意識の高まりを踏まえ、これまで規格外であることなどの理由から市場流通ルートに乗りつづらなかった商品の販売に取り組む市場業者も出てきている</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>卸売業者や仲卸業者等が水産エコーベル認証の取得等に取り組む場合には、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> <li>食品ロスの削減に着与する取組事例の収集や課題等の分析を行い、その知見を市場業者と共有することなどにより、エシカル消費への対応やフードバンク等に協力する市場業者の取組を支援</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-6-2 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
市場まつりや各種講習会を通じた水産エコーベルの認知度向上	関係団体との調整、市場まつり等での普及活動、効果検証				
経営強靱化のための補助事業等【再掲】	実施				
食品ロス削減への取組	調査分析				
	見直し・再構築など				
	事例共有・取組支援				

経営計画より抜粋

イ 監査の結果  
補助事業に関しては、「II 経営支援について」において監査の結果を記載している。

(3) 地域社会との共生

ア 概要

(ア) 計画の概要

経営計画では、中央卸売市場の「地域社会との共生」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  
「地域社会との共生」について、2040年代の目指すべき姿は、以下のとおりである。

中央卸売市場が、多様な食材の魅力や豊かな食文化などを地域に発信する情報拠点としての機能を発揮し、市場まつりや市場見学、食育・花育講習会など、地域住民との交流活動を促進することにより、地域との強固な信頼関係が構築され、地域と共生した中央卸売市場が実現されている

食育・花育などへの取組を通じて、生鮮品等に対する都民の理解の醸成や健全な食生活の実践に貢献している

(ウ) 現状及び課題、今後5年間の主な取組  
「地域社会との共生」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-6-4 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>中央卸売市場には、都民や消費者との交流の場としての役割が期待されている</li> <li>コロナ禍を契機とした、非接触、非対面に対するニーズが高まっている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場見学等の活動を通じた地元との連携や、地域のイベント等における市場施設の活用を更に進めていく必要がある</li> <li>市場に地域住民等が入場する取組については、市場内の衛生管理や安全の確保等に加え、新型コロナウイルス等の感染症対策に留意する必要がある</li> <li>食育・花育等への取組において、内容に応じ、デジタルコンテンツによる情報提供やオンライン等によるセミナーの開催など自宅等で知識の習得や参加ができる手法の検討を行う必要がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍を契機とする非接触、非対面に対するニーズを踏まえ、都民や消費者との交流について、リモートでの実施</li> <li>市場まつり、市場見学などの機会に、地域住民等と市場関係者との交流促進を図るとともに、食や食材に係る体験の提供、情報発信を実施</li> <li>食育・花育については、小学生からシニア層までターゲットに応じた、幅広い都民に対して実施</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-6-1-3 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
市場まつり	実施方式 検討	事業実施	効果検証	事業実施	
食育・花育等講習会	実施方式 検討	事業実施	効果検証	事業実施	
ICTによる活動	コンテンツ 検討	事業実施	効果検証	コンテンツの改善 事業実施	

経営計画より抜粋

(オ) 令和4年度の取組

生鮮食料品等流通に関して、中央卸売市場の持つ機能や役割に対する理解と信用向上に努めるとともに、広く都民・消費者の声を把握し、食生活の安定や地域と共存する市場づくりに資することを目的として、広報・広聴活動に取り組んでいる。また、都民の「食」に関する判断能力を養い、健全な食生活を実践するために、卸売市場が持つ食に関するノウハウを活かし、関係業界との連携による「食育」の推進に取り組んでいる。これらの事業として、市場関係業者等とともに、消費者事業委員会、講習会等を実施している。

具体的には、食肉市場、葛西市場において市場まつり等や、足立市場において「あだち市場の日」を開催しており、豊洲市場、食肉市場、大田市場において、食育・花育教室を計11回開催している。

また、市場の機能や役割等についての普及・啓発を図るため、情報サービス事業として、市場見学やパンフレット、公式ホームページ、ツイッター（エックス）等による情報提供を実施している。食肉市場、芝浦と場の食肉処理業務については啓発事業を行っている。そのほか、ICTを活用し、見学者にせりの臨場感を体感してもらう取組やオンライン料理教室等をホームページで配信している。

イ 監査の結果

(ア) 経営計画の進捗管理について

中央卸売市場における広報活動については、消費者の理解促進や信用向上、情報提供といった側面が強く、費用対効果を評価するには、一般企業とは異なる観点が必要になる。具体的には、事業の本来の目的に沿った取組がなされているか、また、その取組により目的が達成されているかを評価し、次なる改善の取組につなげるというPDCAサイクルが組織的に整備かつ運用されなければ、単なる

前例踏襲の事業として、有効な支出とはなり得ない。

その観点から、各種事業の目的と取組の対応関係と、当該取組の評価がどのように実施されているかをヒアリングし、適切なPDCAサイクルが整備・運用されているかを検討した。

上記の手続の結果、本庁及び各市場において、令和4年度の各事業に係る目的及びその達成度合いに関する評価を聴取することはできたものの、提出を受けた資料等は、ヒアリング等に回答する上で作成されたもので、各市場の側からその取組について評価及び改善策を本庁に報告する様式や、本庁の側から市場全体の取組を評価し、各市場を指導する様式が文書で確認できず、業務フローの中にPDCAサイクルが組み込まれているか、文書を通じて明確に評価することはできなかった。

(意見1-22) 広報・広聴の取組に係るPDCAサイクルについて

本庁及び各市場において、令和4年度の広報・広聴に係る各事業の目的及びその達成度合いに関する評価を聴取することはできたものの、提出を受けた資料等は、ヒアリング等に回答する上で作成されたもので、各市場からの報告様式や本庁からの通知・指導の文書は確認されなかった。したがって、業務フローの中にPDCAサイクルが組み込まれているか、文書を通じて明確に評価することはできなかった。

ヒアリングを通じて、実態としてPDCAサイクルは機能しているものと認識したものの、文書の作成を業務フローに組み込むことで、過去と比較した評価、タイムリーな報告及びフィードバックをより効果的に実施でき、予算策定に当たっても、更に充実した検討につなげることができると考えられる。また、KPIを定めてその達成度を評価するに当たっても、文書によるフィードバックは不可欠である。

広報・広聴の事業について、より有効な取組を実施できるよう、各市場においては報告様式を作成して本庁と情報共有を行うとともに、本庁からは重点項目・KPIや好事例の共有を行う通知を定期的に発出するなど、文書を通じて、PDCAサイクルがより有効に機能する仕組みの構築を検討されたい。

(4) 働き方改革・ダイバーシティの推進

ア 概要

(ア) 計画の概要

経営計画では、中央卸売市場の「働き方改革・ダイバーシティの推進」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

「働き方改革・ダイバーシティの推進」について、2040年代の目指すべき姿は、以下のとおりである。

中央卸売市場において、作業時間の分散化など、業務全体の最適化が図られるよう働き方が見直されるとともに、労働環境が整備され、働きやすい職場になっていく

中央卸売市場において、障害者・女性・外国人など多様な人材が、それぞれの特性を生かして、働くことが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  
「働き方改革・ダイバーシティの推進」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-6-5 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>・休開市日については、市場業者の意見を踏まえ、東京都中央卸売市場取引業務運営協議会の答申を受けて決定</li> <li>・平成30年から、中央卸売市場においても、完全週休2日に相当する年間休業日数を確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産年齢人口の減少などにより、今後、市場において人材確保が難しくなることが見込まれる中、荷役作業の負担軽減や、待機時間の短縮など、物流の効率化等を図ることで、市場業務の省力化を行い、市場における働き方等についても見直していくことが必要</li> <li>・誰もが働きやすい環境を整備し、ダイバーシティの推進を図るため、市場施設のバリアフリー化やユニバーサルデザイン化をはじめとする取組を進めていくことが必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・休開市日設定に当たり、業界ヒアリングやアンケート調査により休開市日の議論を深めることで、働き方の見直しについて、具体的な取組を検討</li> <li>・物流の効率化・省力化を進めること</li> <li>・荷役作業等の負担の軽減を図る</li> <li>・各市場において、施設の利用状況等を調査し、計画的にバリアフリー化やユニバーサルデザインへの対応を進める</li> <li>・市場業者で、障害者や外国人、女性等を積極的に雇用している事例の調査等を行い、国や都が実施している事業等を周知すること等により、市場業者の取組を促進</li> <li>・市場業者による働き方改革に資する新たな取組について、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>

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-6-4 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
休開市における取組の検討	調査	市場業界と協議の上、適宜実施			
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  
働き方改革・ダイバーシティの推進に関する事業が、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、市場業者の労働環境の改善の観点等も踏まえ、休開市日について、市場関係者及び産地、実需者と意見交換を実施している。市場業者の意見を聞くとともに、産地へのヒアリングとして複数の農協と意見交換を行い、また、スーパー等の実需者へのヒアリングも実施している。

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は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。

7 経営計画の進捗管理

ア 概要

本章においては、経営計画に係る監査手続の結果と、その分析を通じた指摘・意見を述べてきた。

その中で、経営計画全体に共通する課題として認識された経営計画の進捗管理について、以下のとおり意見を述べる。

イ 監査の結果

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。

(意見1-23) 経営計画における各事業の定量的な目標設定について経営計画における各事業について、計画期間内における定量的な目標設定がなされていない。

経営計画の事業ごとの進捗管理及び計画期間終了後の評価を行い、以後の計画を改善するという「PDCAサイクル」が確実に回るようにするために、個々の事業に可能な限り定量的な目標を設定し、目標値と実績値との乖離を把握することが必要となる。目標の設定に際しては、事業の結果としてのアウトプット指標、事業の成果としてアウトカム指標の両方を設定することが一般的には望ましい。

市場運営は、人口減少や消費者行動の変容等の構造的な変化、天候その他の自然条件などの外部環境や、市場業者の経営状況、経営方針等によって大きく左右される。また、各市場に求められる機能や役割、そこで活動する市場業者の経営規模や事業内容は様々であるため、市場ごと、市場業者ごとに課題も異なっている。

こうした背景の下、経営計画における取組は、開設者である都が政策目標を立てて主体的に行うものと、市場業者の主体的な事業活動の結果として成果が表れるものがあり、アウトプット指標やアウトカム指標を設定できる事業と設定が困難な事業とが存在することを考慮することが求められる。市場運営の特性や事業ごとの性質に応じて可能な限り定量的な目標設定を行い、より有効なPDCAサイクルの仕組みを構築されたい。

II 経営支援について

1 市場業者への経営支援の取組

(1) 補助金制度

市場業者への経営支援の手段の一つ目は補助金制度である。

補助金は、地方自治法第232条の2に「普通地方公共団体は、その公益上必要がある場合においては、寄附又は補助をすることができる。」と規定されており、公益上の必要性が求められている。

また、補助金の交付に当たっては、東京都補助金等交付規則、各補助金交付要綱等に従って行う必要がある。それらには、交付申請等の手続に加え、補助対象、補助金額等の補助金の内容について規定され、恣意的な運用がなされないようになっている。

ア 主な補助金制度の内容

(ア) 中央卸売市場経営強化化推進事業補助金

・目的

市場業者が新たなビジネスや業務改善などの意欲的な取組を実施する場合に要する経費の一部に補助金を交付することにより、経営計画の着実な実施と環境変化に迅速かつ柔軟に対応できる強靱な中央卸売市場づくりの推進を図る。

・補助内容

補助区分	補助対象事業例	補助率	補助上限額
変革推進枠	販売力強化、働き方改革外	1/2	1,000万円
変革スター枠	第三者認証取得、BCP策定外	1/2	300万円
省エネ対策枠	LED照明器具の導入外	4/5	300万円
DX推進枠	販売管理システムの導入外	1/2	300万円
経営強化枠	専門家の伴走支援を受けながらの各種取組	2/3	1,000万円
事業連携推進枠	複数事業者で行う輸出力強化外	1/2	3,000万円
感染症対応枠	業界団体によるスクリーミング検査外	4/5	3,000万円

(イ) 豊洲市場移転における業界団体融資事業に係る利子補給事業

・目的

豊洲市場への移転に際して、業界団体等に対して、取扱金融機関と連携して金融支援を行うことにより、豊洲市場への円滑な移転及び業界団体の運営安定化を推進する。

・補助内容  
取扱金融機関が業界団体等に対して実施する融資に伴い発生する利子の全額を、業界団体等に代えて都が取扱金融機関に対して支払う。

(ウ) 千客万来施設事業用地（5街区）を活用した賑わい創出事業補助金

・目的  
豊洲市場を訪れる観光客や地域住民が市場の食材に身近に接することができる多様な店舗を配置した「場外マルシェ」の設置に必要な経費を補助すること、豊洲市場及びその周辺エリアの賑わいづくりと豊洲ブランドを確立する。

・補助内容  
千客万来施設事業用地（5街区）を活用した賑わい創出事業の事業者として都と一時使用目的の賃貸借契約を締結した者に対し、「場外マルシェ」に係る建物等に係る経費のうちリース契約による分を補助する。

(エ) 豊洲市場移転における仲卸・関連事業者融資事業に係る利子補給事業  
・目的  
豊洲市場への移転に際して、仲卸業者及び関連事業者に対して、取扱金融機関と連携して金融支援を行うことにより、豊洲市場への円滑な移転並びに仲卸業者及び関連事業者の運営安定化を推進する。

・補助内容  
取扱金融機関が仲卸業者及び関連事業者に対して実施する融資に伴い発生する利子から0.5%を除いた年利を、仲卸業者及び関連事業者に代えて都が取扱金融機関に対して支払う。  
補助額の上限は、設備導入特例及び移転後支援特例の利用に伴い発生する利子は年利2.5%、移転延期に伴う特別融資特例及び環境・省エネ設備補助金つなぎ融資特例の利用に伴い発生する利子は年利3.0%が上限。

(オ) 豊洲市場移転における大規模事業者融資事業に係る利子補給事業  
・目的  
豊洲市場への移転にかかると大規模事業者融資事業の実施に当たり、大規模事業者が支払う利子の一部を都が補助することにより、豊洲市場への円滑な移転を推進する。

・補助内容

大規模事業者が負担する年利から0.5%を除いた利率で計算した金額を、都が取扱金融機関に対して交付する。  
環境・省エネ設備補助金つなぎ融資特例を利用する場合は、大規模事業者が負担する利子の全額を、大規模事業者に代えて都が取扱金融機関に対して支払う。

(カ) 地方卸売市場施設整備事業補助

・目的  
地方卸売市場の開発者が行う施設整備に要する経費の一部を補助することにより、市場機能の高度化及び買受人の利便性に配慮した施設整備の促進を図り、もって、生鮮食品等の流通の円滑化と都民の消費生活の安定を図る。

・補助内容  
多摩地域の青果及び水産民営地方卸売市場が、東京都卸売市場整備計画等に基ついて行う施設整備に対して補助する。  
補助率は施設の種別ごと及び新設市場か既設市場かにより分類されており、例えば基幹施設の場合、新設市場は1/3、既設市場は1/5となっている。

表C-1-1 令和4年度の補助金制度の予算額、執行額、執行率一覧  
(単位：千円)

補助金名称	予算額	執行額	執行率
1 中央卸売市場経営強化推進事業補助金	500,000	222,219	44.4%
2 地方卸売市場施設整備事業費補助	118,300	41,356	35.0%
3 地方卸売市場管理衛生費補助	9,110	7,297	80.1%
4 地方卸売市場地域貢献事業補助	589	165	28.0%
5 豊洲市場移転における業界団体融資事業に係る利子補給事業	217,888	217,887	100.0%
6 千客万来施設事業用地（5街区）を活用した賑わい創出事業補助金	164,500	128,500	78.1%
7 豊洲市場移転における仲卸・関連事業者融資事業に係る損失補助	135,000	11,067	8.2%
8 豊洲市場移転における大規模事業者融資事業に係る利子補給事業	119,921	119,920	100.0%
9 環境負荷低減・省エネルギー等対応設備導入補助金	67,925	19,638	28.9%
10 豊洲市場移転における仲卸・関連事業者融資事業に係る利子補給事業	50,183	49,157	98.0%