

重点的に取り組む主な経営課題

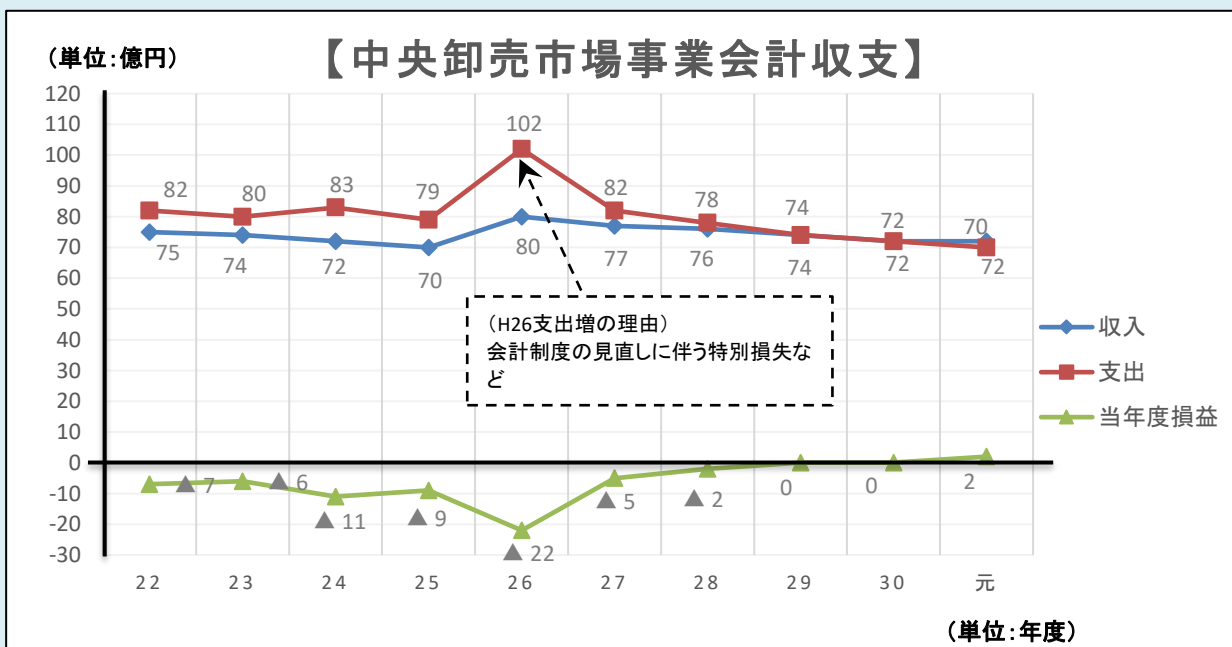
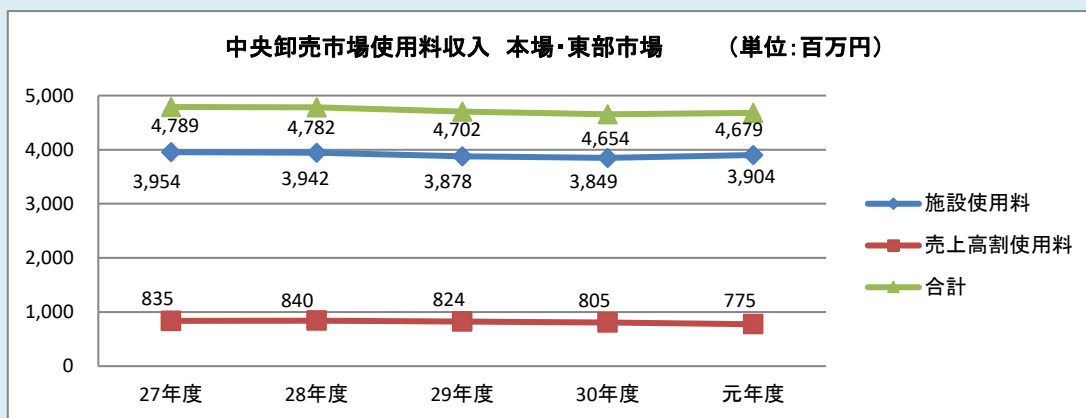
経営課題1

【経営基盤の強化】

めざすべき将来像（最終的なめざす状態）＜概ね10～20年間を念頭に設定＞

経営基盤の強化により、安全・安心な生鮮食料品を安定的に供給するという中央卸売市場の有する社会的役割・機能を安定的かつ持続的に発揮していく。

現状（課題設定の根拠となる現状・データ）



要因分析（めざすべき将来像と現状に差が生じる要因の分析結果）

- ・卸売市場を取り巻く情勢は、市場外流通の増加や少子高齢化による消費の低迷などの影響を受け、卸売市場経由率については全国的に減少傾向が続いている。また、施設使用料等の収入についても、若干減少傾向が続いている。
- ・市場事業会計においては、収支の改善に取り組んでおり、平成29年度決算においては26年ぶりに当年度損益が剰余（黒字）となったところである。その後、平成30年度決算では災害復旧などの不測の支出増により200万円の当年度純損失を計上し2年ぶりの赤字となったが、元年度決算においては減価償却費等の支出の減等により、1億83百万円の黒字となった。
- ・市場事業会計の収支については、不透明な要素（安定的な収入の確保、電気料金単価の動向、委託事業の労務単価など）が多く、令和2年度以降の収支状況については不透明なものとなる見通しであり、今後も引き続き、市場事業会計の健全性の確保に向けた取組みが必要である。

課題（上記要因を解消するために必要なこと）

- ・経営健全化基準達成後も依然として累積欠損金(350億円[令和元年度末])を計上しているなど厳しい状況であることから、収支改善に向けた取り組みを積極的に行っていかなければならない。
- ・市場をめぐる状況は厳しさを増しているが、生鮮食料品を安定供給する流通の拠点施設として、さらには大都市の基本インフラとして、今後ともその役割・機能を安定的・持続的に発揮していけるよう経営基盤の強化を図る必要がある。

自己評価

戦略の進捗状況を踏まえた経営課題全体としての評価結果の総括

- ・市場機能の強化と経営の効率化の取り組みを進めた。
- ・経営の健全性を確保する取組については、令和2年度に作成した経営計画の目標を達成するよう、引き続き経営の健全性を確保するための各種取組を実施する。

めざす成果及び戦略 1-1 【経営の健全性の確保】

計画	めざす状態<概ね3~5年間を念頭に設定>		戦略(中期的な取組の方向性)	
	安全・安心な生鮮食料品を安定的に供給するという中央卸売市場の有する社会的役割・機能を安定的かつ持続的に発揮していくための経営基盤の強化		中央卸売市場事業会計において引き続き経営の健全性を確保するため、「収支の単年度黒字化」と「資金不足比率を20%未満に抑制」を目標とした取組みをすすめる。	
計画	アウトカム(成果)指標(めざす状態を数値化した指標)			
	中央卸売市場事業会計において資金不足を生じさせない			
自己評価	戦略のアウトカム指標に対する有効性	ア	課題 ※有効性が「イ」の場合は必須	
	アウトカム指標の達成状況		—	
	資金不足額見込:令和3年度見込「-」 ※「-」とは資金不足が生じていない状態を表す	前年度	個別	全体
		資金不足比率「-」	A	A
	A:順調 B:順調でない		今後の対応方向 ※有効性が「イ」の場合は必須	
			—	
	戦略の進捗状況	a	—	
		a:順調 b:順調でない		

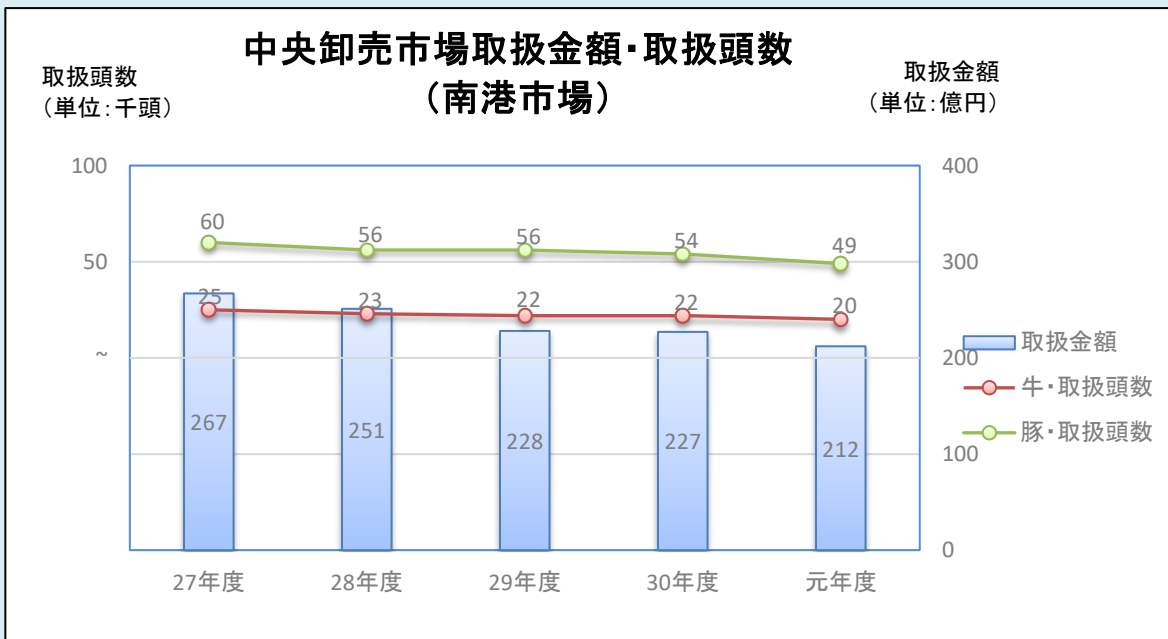
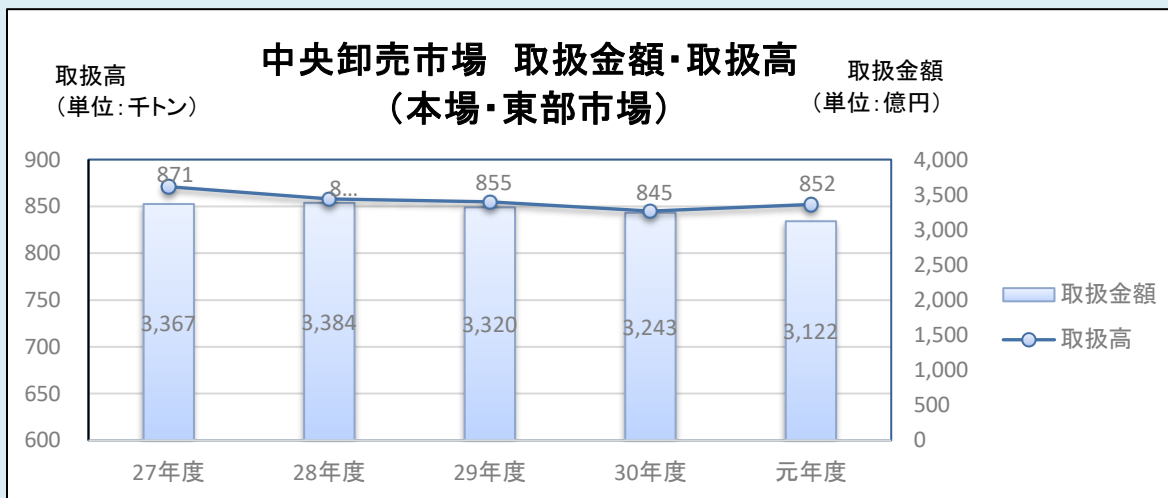
具体的取組 1-1-1 【収支見込に基づく取組】(改革の柱2-1-(7))

		元決算額	1 予算額	2 予算額	3 予算額
		— 円	— 円	— 円	— 円
計画	当年度の取組内容	プロセス(過程)指標(取組によりめざす指標)			
	<ul style="list-style-type: none"> 令和3年3月に作成した経営計画に基づき、引き続き経営の健全性を確保するための各種取組を実施していく 市場内事業者との連携を密にし、民間活力を最大限活用しながら、最適な市場運営のあり方を検討する。 (収入の取組み) <ul style="list-style-type: none"> 本場業務管理棟の入居促進 資産の有効活用 (支出の取組み) <ul style="list-style-type: none"> 市場機能の維持向上にあたっては、民間活力の活用や省エネルギー型機器の導入等により投資的経費を抑制するとともにランニングコストの削減につとめる。 見込期間:令和3~令和12年度 単年度黒字化:令和11年度 資金不足額:令和3年度以降「-」 資金不足比率:令和3年度以降「-」 ※「-」とは資金不足額、資金不足比率が生じていない状態を表す	・中央卸売市場事業会計において資金不足を生じさせない ・改正卸売市場法の施行後の状況を踏まえ、検討・協議をすすめる。 【撤退・再構築基準】 (複数年事業) 前年度までの実績 ・経営健全化計画完了(平成27年度) ・「中央卸売市場事業会計収支見込」に基づく経営の健全性を確保する取組み(平成28~令和2年度)			
中間振り返り	プロセス指標の達成状況	①(i)	課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須		
	①:目標達成(見込)(i)取組は予定どおり進捗(ii)取組は予定どおり進捗していない ②:目標未達成(見込)(i)取組は予定どおり進捗(ii)取組は予定どおり進捗していない ③:撤退・再構築基準未達成	—			
	戦略に対する取組の有効性	ア	課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須		
			—		
自己評価	当年度の取組実績	課題 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須			
	<ul style="list-style-type: none"> 資本費平準化債の計画的な発行(557百万円)等、資金不足を生じさせないための取組を実施した。 最適な市場運営のあり方については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により市場内事業者と検討を行うことができなかったが、所属内ワーキンググループにおける検討を行った。 	—			
	プロセス指標の達成状況	改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須			
	・資金不足額見込:令和3年度見込「-」 ※「-」とは資金不足が生じていない状態を表す ・取組実績どおり	①(ii)	—		
	①:目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②:目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③:撤退・再構築基準未達成	—			
	戦略に対する取組の有効性	ア	—		
			—		

めざすべき将来像（最終的なめざす状態）＜概ね10～20年を念頭に設定＞

市場機能を強化することにより、市場競争力の強化を図り、中央卸売市場の有する社会的役割・機能を安定的かつ持続的に発揮していく。

現状（課題設定の根拠となる現状・データ）



要因分析（めざすべき将来像と現状に差が生じる要因の分析結果）

- ・卸売市場を取り巻く情勢は、市場外流通の増加などの影響を受け、卸売市場経由率は全国的に減少傾向が続いているが、生鮮食料品流通で中央卸売市場が果たしている役割は依然大きい。
- ・本市3市場の青果物、水産物、食肉の取扱金額は横這い傾向となっている。今後、各市場において、それぞれが市場機能を強化することにより、市場競争力の強化を図る必要がある。

課題（上記要因を解消するために必要なこと）

- ・市場の有する基本機能を強化することにより、市場競争力の強化を図る。
- ・市場の有する社会的役割の認知度を向上させるために情報発信を強化し、市民の理解を深める。

戦略の進捗状況を踏まえた経営課題全体としての評価結果の総括

- ・少子高齢化の進展や消費者ニーズの多様化など市場を取り巻く環境や流通構造が大きく変化する中、令和2年6月には改正卸売市場法が施行されるなど、市場のあり方について大きな節目を迎えており、中央卸売市場として、市場内事業者と連携し、将来にわたって安全・安心な生鮮食料品の流通拠点としての機能が十分に発揮できるよう市場の活性化に向けた取り組みを推進していく。

計画

自己評価

めざす成果及び戦略 2-1 【市場の基本機能の強化】

計画	めざす状態<概ね3~5年間を念頭に設定> 市場の有する基本機能を強化することにより、市場競争力の強化を図る。	戦略（中期的な取組の方向性） ・市場競争力の強化に資する本場整備を推進する ・南港市場将来戦略プランに基づき、南港市場施設整備事業を推進する
	アウトカム（成果）指標（めざす状態を数値化した指標） ・市場競争力の強化に資する施設整備事業を推進する	

自己評価	戦略のアウトカム指標に対する有効性	ア	ア:有効であり、継続して推進 イ:有効でないため、戦略を見直す			課題 ※有効性が「イ」の場合は必須
	アウトカム指標の達成状況		前年度	個別	全体	—
	市場基本機能の強化(本場機能の強化・南港市場整備事業の推進)		A	B	B	今後の対応方向 ※有効性が「イ」の場合は必須
						—
A:順調 B:順調でない						
戦略の進捗状況	b	a:順調 b:順調でない				

具体的取組2-1-1 【本場機能の強化】

元決算額 3,914千円 2予算額 533,896千円 3予算額 255,000千円

計画	当年度の取組内容 ・市場内事業者の競争力強化に資するコールドチェーンや加工場等の確保のため、開設者が基幹施設(屋根付き買荷保管積込所)の整備に取り組み、各事業者においてニーズに応じた設置工事を行うという、官民の役割分担のもと、機能強化をめざし本場の再整備をすすめる。 <参考:全体計画> 令和3(2021)年度 供用開始(予定)	プロセス（過程）指標（取組によりめざす指標） 本場業務管理棟北エリアにおいて、屋根付き買荷保管積込所を整備する。 【撤退・再構築基準】 整備が困難となった場合は事業を再構築する 前年度までの実績 ・業務管理棟北エリアにおける建設工事設計並びにエリア利用にかかる事業者ヒアリング・募集・利用者決定(平成30年度) ・業務管理棟北エリアの供用廃止施設解体工事(令和元年度完了) ・業務管理棟北エリアにおける事業者工作物にかかる協議・説明会の実施(令和元年度) ・建設工事に着手(令和2年度)
----	---	---

中間振り返り	プロセス指標の達成状況	①(ii)	課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須 土壌汚染調査の結果、汚染除去措置の必要があることから、工期を令和4年度に延期し整備をすすめる。
	①:目標達成(見込)(i)取組は予定どおり進捗(ii)取組は予定どおり進捗していない ②:目標未達成(見込)(i)取組は予定どおり進捗(ii)取組は予定どおり進捗していない ③:撤退・再構築基準未達成		
	戦略に対する取組の有効性	—	ア:有効であり、継続して推進 イ:有効でないため、取組を見直す —:プロセス指標未設定(未測定)

自己評価	当年度の取組実績 本場業務管理棟北エリアにおいて、屋根付き買荷保管積込所建設工事を進めたが、土壌汚染調査の結果、汚染除去措置の必要があることから、工期を令和4年度に延期した。	課題 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須 土壌汚染調査の結果、汚染除去措置の必要があることから、工期を令和4年度に延期した。
	プロセス指標の達成状況	
	取組実績どおり	②(i)
	①:目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②:目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③:撤退・再構築基準未達成	
戦略に対する取組の有効性	ア	ア:有効であり、継続して推進 イ:有効でないため、取組を見直す —:プロセス指標未設定(未測定)
改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須 令和4年度の供用開始に向け、工程管理を徹底し着実に推進していく。		

具体的取組2-1-2

【南港市場整備事業の推進】

元決算額 229,640千円 2 予算額 2,360,025千円 3 予算額 5,495,224千円

計画	当年度の取組内容		プロセス（過程）指標（取組によりめざす指標）
	南港市場を西日本の食肉流通の拠点市場として維持・発展させるため、南港市場の経営戦略である「南港市場将来戦略プラン」に基づき、開設後35年以上が経過した施設の老朽化・狭隘化への対応や更なる衛生水準・機能の向上を図るために施設整備の工事を進める。 <参考：全体計画> 令和2(2020)年度 工事着手 令和6(2024)年度 整備完了		南港市場施設整備事業を着実に進める。 【撤退・再構築基準】 (複数年事業) 前年度までの実績 ・「南港市場整備基本計画」の策定(平成28年度) ・南港市場施設整備基本設計(平成29年度) ・南港市場施設整備実施設計の委託業者の決定(平成30年度) ・南港市場施設整備実施設計の完了(令和元年度) ・南港市場施設整備工事着手(令和2年度)
中間振り返り	プロセス指標の達成状況	①(i)	課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須
	①: 目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②: 目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③: 撤退・再構築基準未達成		
	戦略に対する取組の有効性	ア	ア: 有効であり、継続して推進 イ: 有効でないため、取組を見直す ー: プロセス指標未設定(未測定)
自己評価	当年度の取組実績		課題 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須
	南港市場施設整備工事を進めた。		—
	プロセス指標の達成状況		改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須
	取組実績どおり	①(i)	
①: 目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②: 目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③: 撤退・再構築基準未達成		—	
	戦略に対する取組の有効性	ア	ア: 有効であり、継続して推進 イ: 有効でないため、取組を見直す ー: プロセス指標未設定(未測定)

めざす成果及び戦略 2-2 【市場の社会的役割の認知度向上】

計画	めざす状態<概ね3~5年間を念頭に設定>		戦略(中期的な取組の方向性)	
	市民に対する情報発信を強化し、市場の有する社会的役割・機能に対する市民の理解を深める。		中央卸売市場についての理解度向上のため、PR事業や情報発信を強化する。	
計画	アウトカム(成果)指標(めざす状態を数値化した指標)			
	市場の有する役割について、市民が卸売市場の担う役割を理解する。			
自己評価	戦略のアウトカム指標に対する有効性	ア	課題 ※有効性が「イ」の場合は必須	
	アウトカム指標の達成状況		前年度	個別
	市場のPR及び食育の推進		B	A
				A
	A:順調 B:順調でない		今後の対応方向 ※有効性が「イ」の場合は必須	
戦略の進捗状況	a	a:順調 b:順調でない		—

具体的取組2-2-1 【市場のPR及び食育の推進】

		元決算額	—	円	2 予算額	—	円	3 予算額	7,000千	円
計画	当年度の取組内容	プロセス(過程)指標(取組によりめざす指標)								
	本場開設90周年事業をはじめとし、市民に対し卸売市場に対する理解度向上の機会を提供する。 ・周年事業等において、市場PRを実施 ・ツイッターによる情報発信	<ul style="list-style-type: none"> ・周年事業等におけるPR事業の実施 ・ツイッターフォロワーアカウント数 前年度比増 【撤退・再構築基準】 <ul style="list-style-type: none"> ・PR事業の実施が困難となった場合は事業の再構築を検討する。 ・ツイッターフォロワーアカウント数が前年を20%以上下回った場合には事業を再構築する。 								
計画		前年度までの実績								
		市場ツイッターアカウントフォロワー1,228アカウント(令和3年1月時点) 市場見学 通年開催※ 8,516名(元年度:本場) ※新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、令和2年2月下旬以降は中止 市場見学ツアー 1回開催、参加者79名(元年度:東部市場) 出張料理教室 5回開催、参加者209名(元年度:東部市場) 市場まつりの実施 1回開催(元年度:東部市場) 区民まつりにおける市場PR(元年度:東部市場・南港市場)								
中間振り返り	プロセス指標の達成状況	①(ii)								
	①:目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②:目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③:撤退・再構築基準未達成	課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須 新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、PR事業が一部開催中止となったが、今後実施を予定している事業については感染状況をふまえ検討する。								
自己評価	戦略に対する取組の有効性	—	ア:有効であり、継続して推進 イ:有効でないため、取組を見直す —:プロセス指標未設定(未測定)							
	当年度の取組実績	課題 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須								
自己評価	出張料理教室 1回開催、参加者4組9名(3年度:東部市場) 令和3年度ツイート数 30ツイート	—								
	プロセス指標の達成状況	改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須								
自己評価	取組実績どおり ※新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、周年事業をはじめとする各事業については一部を除き、開催を見送った。 ・市場ツイッターフォロワー数:1,332人(令和4年3月時点) 前年度比8.5%増	①(ii)								
	①:目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②:目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③:撤退・再構築基準未達成	—								
戦略に対する取組の有効性	ア	ア:有効であり、継続して推進 イ:有効でないため、取組を見直す —:プロセス指標未設定(未測定)								