

四万十市幡多公設地方卸売市場事業 経営戦略



令和3年3月
四万十市観光商工課

目 次

1 経営戦略策定について	1
2 事業概要	
(1) 事業形態	1～2
(2) 沿革	2～3
(3) 施設概要	3～5
(4) 体系図及び流通経路	6
3 現在の経営状況	
(1) 取扱高・売上高について	7～9
(2) 買受人数について	9～10
(3) 施設利用料について	11
(4) 開設者の経営状況・経営指標	12～13
4 経営の基本方針等	
(1) 幡多公設地方卸売市場を取り巻く環境	14
(2) 経営の基本方針	14～15
(3) 課題改善に向けて	15～17
5 投資・財政計画(収支計画)	
(1) 投資・財政計画(収支計画)	17
(2) 投資・財政計画(収支計画)策定に当たっての説明	17～19
(3) 投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要	19
6 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項	19

四万十市幡多公設地方卸売市場事業経営戦略

団 体 名	四万十市
事 業 名	公設地方卸売市場
策 定 日	令和3年3月
計 画 期 間	令和3年度～令和 12 年度

1 経営戦略策定について

卸売市場は、全国的な傾向として、人口減少による食料消費の減少や消費者ニーズの多様化、農林水産物の国内生産・流通構造の変化、流通の国際化等によって市場経由率の低下に伴い、取引量が減少しています。その一方で、市場内外の業者や産地との連携、コールドチェーン(低温流通体系)の確立による品質管理の徹底等により生産者や実需者等のニーズに対応することが求められています。これら課題に対応するためには、経営の効率化を図っていくことが必要です。更に将来的には、市場運営の再編も視野に入れる必要があります。また、多くの卸売市場で施設の老朽化が進み、施設更新の必要性が高まっています。

このような状況を踏まえ、地域への安心・安全な生鮮食料品等の安定供給という卸売市場としての役割を果たしつつ、地方公営企業として将来にわたって安定的に事業を継続していくためには、中長期的な基本計画である「経営戦略」を策定し、計画的な経営を行っていくことが重要となります。

なお、「経営戦略」については、「経済・財政再生計画」(経済財政運営と改革の基本方針2015(平成27年6月30日閣議決定)第3章をいう。)に基づき、全ての公営企業について令和2年度までの策定が求められています。幡多公設地方卸売市場事業(以下「市場事業」という。)では、令和3年度から令和12年度を対象期間とする経営戦略を策定しました。

2 事業概要

(1) 事業形態

幡多公設地方卸売市場は、四万十市において昭和50年8月に幡多地域の公設地方卸売市場として開設され、幡多地域の生産者に安定的な販路を提供するとともに、消費者の食生活に必要な生鮮食料品を効率的かつ安定的に提供するという役割を担ってきました。近年で

は、消費者ニーズの多様化などの影響で、運営状況の見直しを図ることを目的として、平成 21 年 4 月に指定管理者制度を導入。また、施設老朽化対策と防災施設としての活用を考慮し、平成 28 年に施設の耐震補強工事を実施するなど、幡多地域唯一の公設地方卸売市場として、今後も活躍が期待されています。

法適(全部適用・一部適用)非適の区分	法非適用	事業開始年度	昭和 50 年 8 月 18 日
担当職員数	1 人	市場種別区分	地方卸売市場
前回の移転 又は再整備年度	平成 28 年度 (耐震補強工事)	次回再整備 予定年度	—
民間活用の状況	ア 民間委託	—	
	イ 指定管理制度	平成 21 年度より指定管理者制度を導入	
	ウ PPP・PFI	—	

(2) 沿革

旧中村市の市街地には昭和 50 年以前から、公設市場の前身と呼べるような生鮮食料品等の流通拠点となる民営卸売市場が 3 箇所で開催を行っていましたが、市街地にあるため、市場敷地や周辺道路の問題などで駐車難や大型車両の通行制限、市場施設の老朽化などにより、市場運營業務に支障をきたし、流通拠点市場としての近代化への大きな阻害要因となっていました。このため、昭和 46 年 6 月には、卸売業者・仲買人・生産者代表から市長に対して陳情があり、その結果、同年より卸売市場建設に関する検討を開始、卸売市場としての近代化を目指し、立地条件の整った現在地で、昭和 50 年 8 月より、県西南地域の重要な生鮮食料品の流通拠点市場として開設に至っています。

開設当初より 1 階建物の周囲には、悪天候時の風雨や雪などを遮る外壁やシャッター等が無く、業務運営に支障をきたしており、昭和 52 年に建物外周の増改築工事を行い、平成 2 年には大屋根の改修を施工、平成 4 年には増え続ける発泡スチロール容器の処理を図るため、場内に減容機システム機を設置するなど、リサイクルや環境問題にも取り組む姿勢を示しています。以降、設備関係には、様々な新設工事や改修・補修・取替工事を実施しています。

平成 14 年 10 月には、(株)幡多中央青果市場が業務を廃止し、当公設市場において、2 社あった青果市場が 1 社となり、改めて食品流通産業の厳しさが浮き彫りとなりました。こうした中、

平成 17 年 4 月には幡多公設地方卸売市場の設置及び管理に関する条例・同施行規則が制定され、平成 21 年 4 月には同条例に基づき、指定管理者制度を導入、幡多公設地方卸売市場管理組合が利用料金の改定を行うなど、様々な角度から運營業務の改善や経費削減などを模索し、市場管理の管理運營業務を行い現在に至っています。

近年では、平成 28 年 12 月に施設老朽化対策と防災施設としての活用を考慮し、市場の耐震化工事を施工、令和 2 年 6 月には、消費者ニーズの多様化による全国的な流通システムの変化に対応するための市場法改正に伴い、幡多公設地方卸売市場の設置及び管理に関する条例の一部改正を行っています。

○年表

年 月	項 目
昭和 50 年 8 月	幡多公設地方卸売市場開設
平成 4 年 2 月	発泡スチロール減容機設置
平成 14 年 10 月	(株)幡多中央青果市場卸売業務廃止
平成 16 年 10 月	発泡スチロール処理機設備工事
平成 17 年 4 月	幡多公設地方卸売市場の設置及び管理に関する条例・規則制定
平成 17 年 10 月	市場開設 30 周年記念式典開催
平成 21 年 4 月	指定管理者制度導入・利用料金改定
平成 25 年 4 月	利用料金改定
平成 26 年 3 月	耐震診断実施
平成 27 年 2 月	耐震補強・実施設計
平成 28 年 12 月	耐震化工事
令和 元年 10 月	消費増税に伴う利用料金改定
令和 2 年 4 月	利用料金改定
令和 2 年 5 月	全国公設地方卸売市場協議会会長及び事務局就任
令和 2 年 6 月	幡多公設地方卸売市場の設置及び管理に関する条例一部改正

(3) 施設概要

市場施設は、面積 12,561.97 平方メートルを有しており、卸売市場としての活用のみならず、地域のイベント時や近隣事業者の駐車場利用時などにも活用していただくことで、側面的な地域貢献も行っています。近年では、市場施設全体の老朽化が進んでいますが、市場本棟（卸売場、管理事務所）は平成 28 年度に耐震補強工事を実施するなど、近い将来発生が予想される南海トラフ地震への対策も実施できており、防災施設としての活用も期待されます。

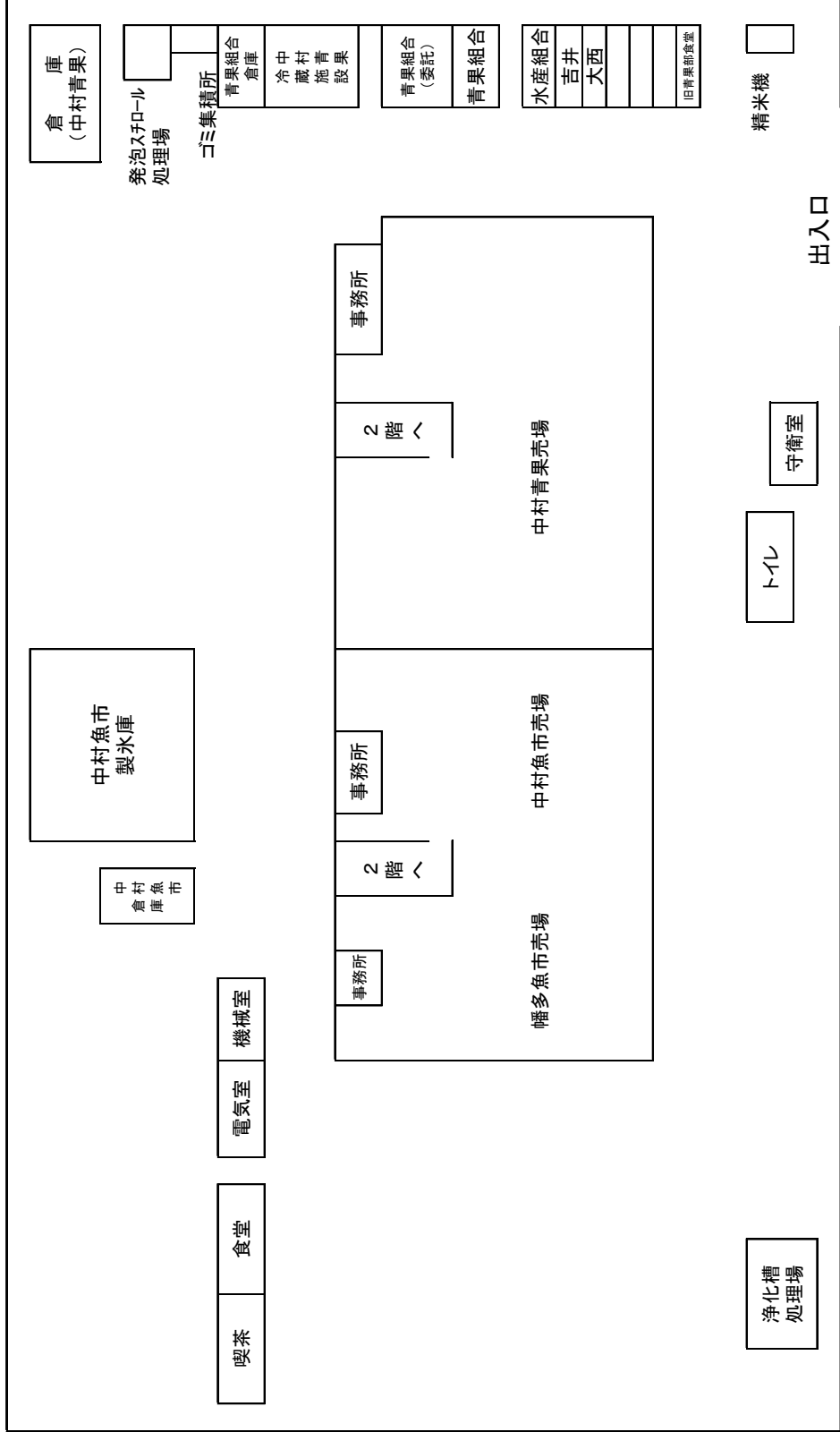
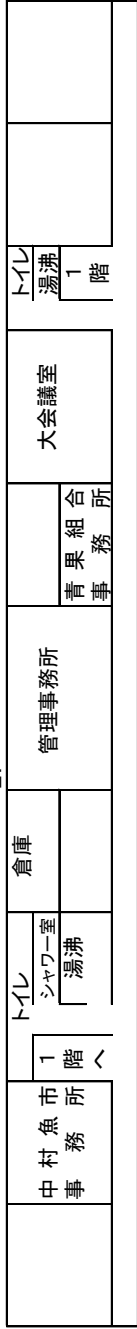
主な施設名称及び施設の内容、施設配置図は次のとおりです。

○市場内施設

施設名		床面積(m ²)	構造・摘要
卸売場	水産	1,414	① 鉄骨造一部2階建 (1階)
	青果	1,559	①に同じ
冷蔵庫		163	鉄骨造平家建
業者事務所		240	①に同じ(2階)
附属店舗	関連店舗	149	鉄骨造平家建(26 m ² はプレハブ平家建)
	食堂	40	〃
	喫茶	40	〃
業者売場事務所		103	①の構内でプレハブ平家建 (1階) 内宿直室 41 m ²
買受人組合事務所		35	①に同じ(2階)
管理棟	管理事務所	218	〃 (うち倉庫分 86 m ² を含む)
	大会議室	144	〃 (2階)
	守衛室	40	鉄骨造平家建
衛生施設	汚水処理場	20	鉄骨造平家建
	便所	40	〃
	可燃物ごみ集積所等	14	ブロック造ネット付13 m ² 発泡スチロール減容器1.3 m ²
機械施設	機械室	40	鉄骨造平家建
	ガス置場	4	〃
	電気室	25	〃
空地(駐車場・その他)		10,327	

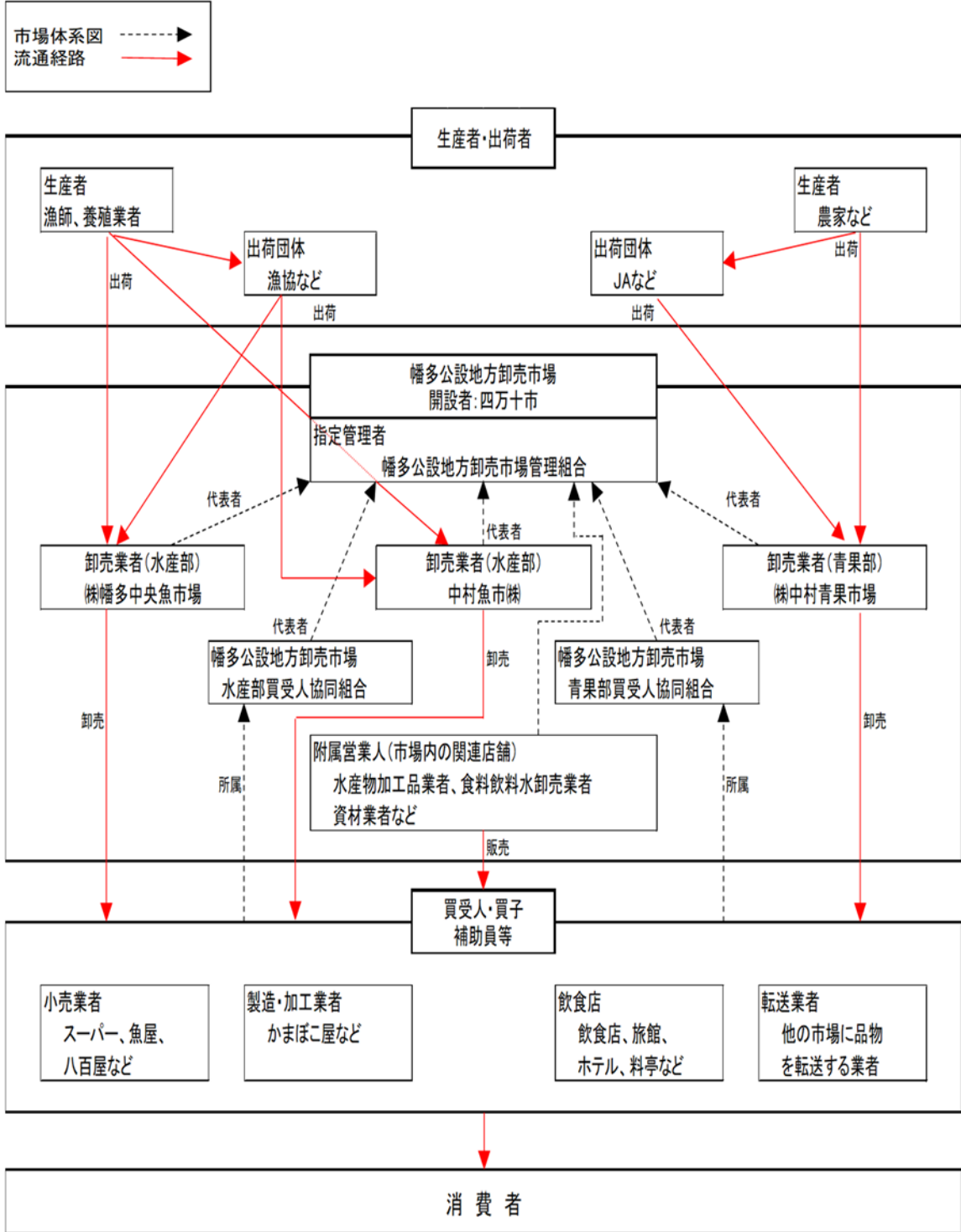
○施設配置図

2F



(4) 体系図及び流通経路

幡多公設地方卸売市場の体系図及び食品の流通経路は次のとおりです。



3 現在の経営状況

(1) 取扱高・売上高について

過去(昭和 50 年度～令和元年度)の取扱・売上高の推移については次のとおりです。当卸売市場での取扱高及び売上高は平成初期をピークに年々減少傾向にあります。ピーク時と比較すると、大幅な減少が見られ、近年の様々な要因(消費者ニーズの多様化等)から、今後も減少していく可能性が高いと考えられます。

【公設市場年度別取扱高】

※平成15年度以前は千円未満切捨て (上段:kg 下段:円)

年度		50	52	55	57	60	62
青果部	取扱高	4,682,000	9,225,000	9,908,000	10,126,000	9,781,000	10,070,000
	売上高	677,310,000	1,344,421,000	1,826,263,000	1,859,488,000	2,023,076,000	1,913,525,000
水産部	取扱高	1,389,000	2,264,000	2,604,000	2,665,000	2,587,000	2,603,000
	売上高	759,939,000	1,516,695,000	1,885,821,000	2,065,339,000	1,955,997,000	1,901,589,000
合計	取扱高	6,071,000	11,489,000	12,512,000	12,791,000	12,368,000	12,673,000
	売上高	1,437,249,000	2,861,116,000	3,712,084,000	3,924,827,000	3,979,073,000	3,815,114,000

年度		1	3	5	7	8	9
青果部	取扱高	9,958,000	9,358,000	9,036,000	9,117,000	8,899,000	9,116,000
	売上高	2,193,360,000	2,521,540,000	2,450,494,000	2,442,446,000	2,583,527,000	2,494,405,000
水産部	取扱高	2,549,000	2,505,000	2,453,000	2,466,000	2,271,000	2,159,000
	売上高	1,972,291,000	2,119,241,000	2,015,698,000	1,920,400,000	1,854,410,000	1,780,419,000
合計	取扱高	12,507,000	11,863,000	11,489,000	11,583,000	11,170,000	11,275,000
	売上高	4,165,651,000	4,640,781,000	4,466,192,000	4,362,846,000	4,437,937,000	4,274,824,000

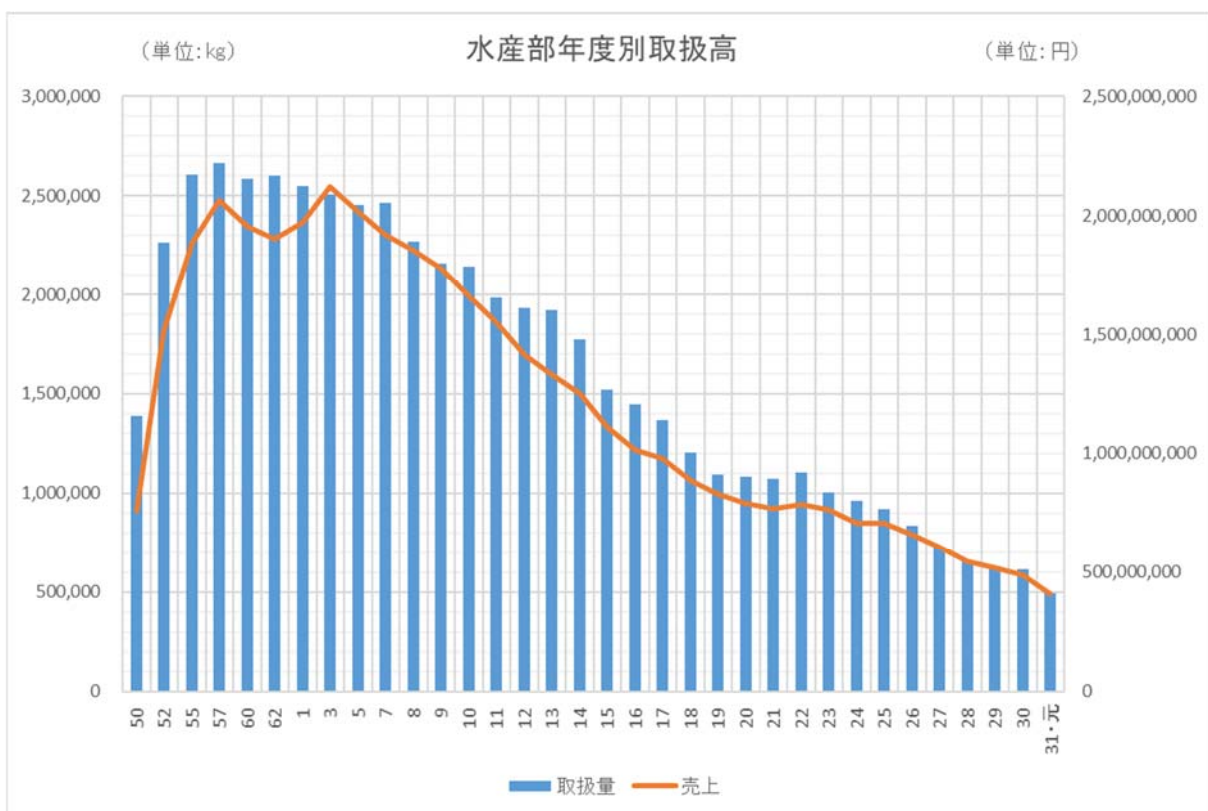
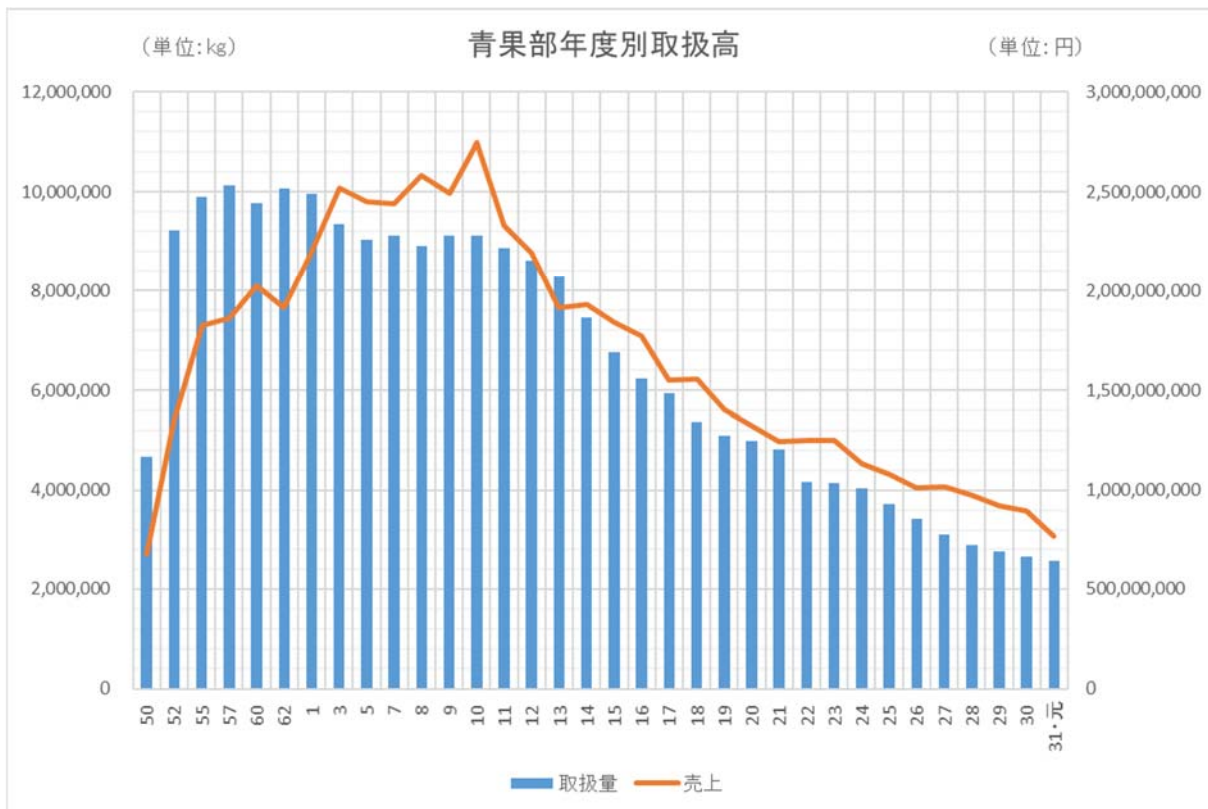
年度		10	11	12	13	14	15
青果部	取扱高	9,122,000	8,869,000	8,604,000	8,268,000	7,454,000	6,758,000
	売上高	2,744,641,000	2,327,745,000	2,191,558,000	1,914,264,000	1,930,460,000	1,841,005,000
水産部	取扱高	2,143,000	1,984,000	1,929,000	1,919,000	1,773,000	1,522,000
	売上高	1,659,794,000	1,549,419,000	1,412,180,000	1,330,189,000	1,251,813,000	1,109,724,000
合計	取扱高	11,265,000	10,853,000	10,533,000	10,187,000	9,227,000	8,280,000
	売上高	4,404,435,000	3,877,164,000	3,603,738,000	3,244,453,000	3,182,273,000	2,950,729,000

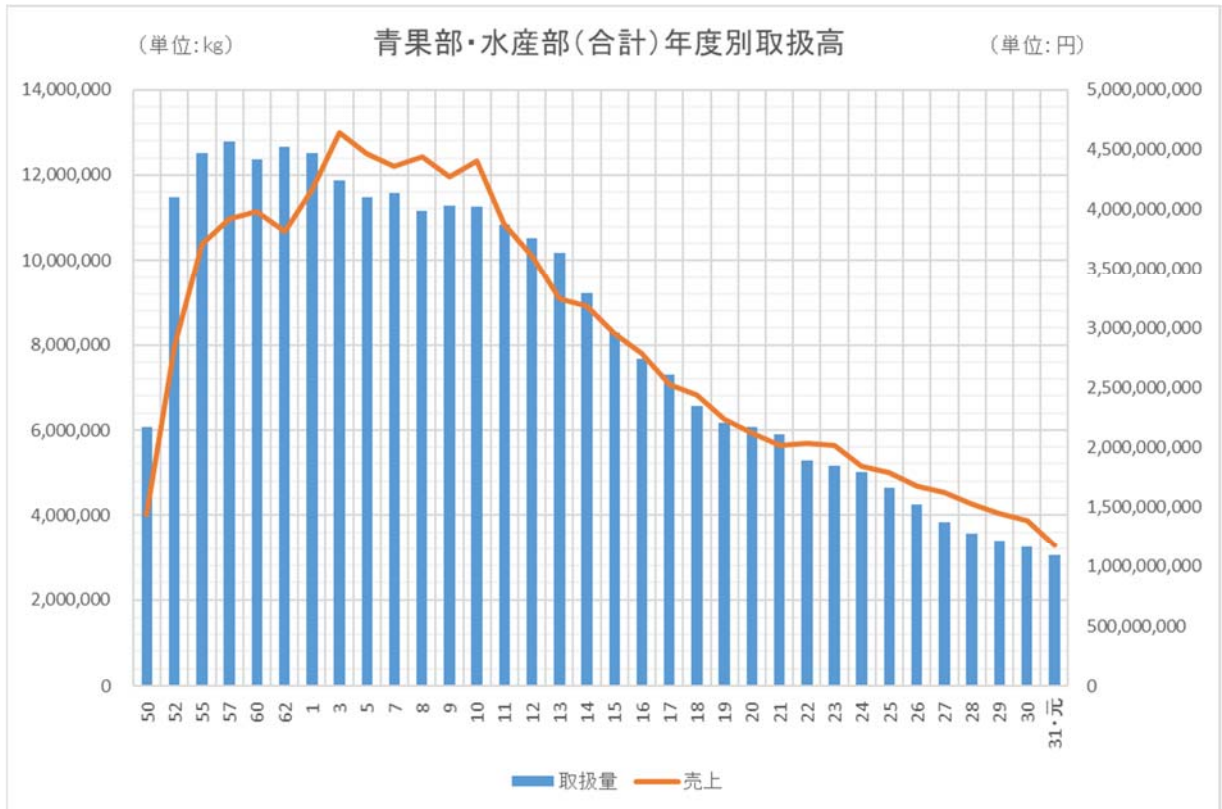
年度		16	17	18	19	20	21
青果部	取扱高	6,226,541	5,938,905	5,361,514	5,085,018	4,983,430	4,819,300
	売上高	1,769,259,560	1,548,570,182	1,552,811,620	1,401,991,601	1,324,409,525	1,241,710,052
水産部	取扱高	1,444,893	1,367,257	1,203,532	1,095,856	1,083,287	1,073,450
	売上高	1,015,942,961	979,875,410	887,386,301	831,915,802	792,871,908	769,250,107
合計	取扱高	7,671,434	7,306,162	6,565,046	6,180,874	6,066,717	5,892,750
	売上高	2,785,202,521	2,528,445,592	2,440,197,921	2,233,907,403	2,117,281,433	2,010,960,159

年度		22	23	24	25	26	27
青果部	取扱高	4,172,973	4,148,490	4,048,568	3,720,654	3,426,656	3,107,930
	売上高	1,247,243,630	1,248,319,184	1,135,872,993	1,080,106,178	1,012,197,138	1,016,454,977
水産部	取扱高	1,104,742	1,002,206	962,328	919,908	837,121	731,823
	売上高	787,122,994	763,916,732	707,588,331	708,237,162	660,382,352	606,536,711
合計	取扱高	5,277,715	5,150,696	5,010,896	4,640,562	4,263,777	3,839,752
	売上高	2,034,366,624	2,012,235,916	1,843,461,324	1,788,343,340	1,672,579,490	1,622,991,688

年度		28	29	30	31・元		
青果部	取扱量	2,903,703	2,753,227	2,639,463	2,566,329		
	売上高	977,205,815	925,338,222	895,868,574	767,897,017		
水産部	取扱量	654,333	629,205	615,227	492,411		
	売上高	545,912,952	517,037,002	489,698,909	408,483,199		
合計	取扱量	3,558,036	3,382,432	3,254,690	3,058,740		
	売上高	1,523,118,767	1,442,375,224	1,385,567,483	1,176,380,216		

○ 過去(昭和50年度～令和元年度) 幡多公設地方卸売市場経営状況(グラフ)





(2) 買受人数について

卸売市場では、買受人(小売業者等)への卸売が基本となっていること等から、買受人数は市場の取扱量や売上に大きく影響しています。しかし、近年では、市場を取り巻く様々な環境要因から、買受人についても減少が見られ、前述した売上高と同様に、今後も減少する可能性が高いと考えられ、買受人数の増加に向けた取組の検討が必要となります。

買受人数の推移については次のとおりです。



【公設市場年度別買受人数】

(単位：人)

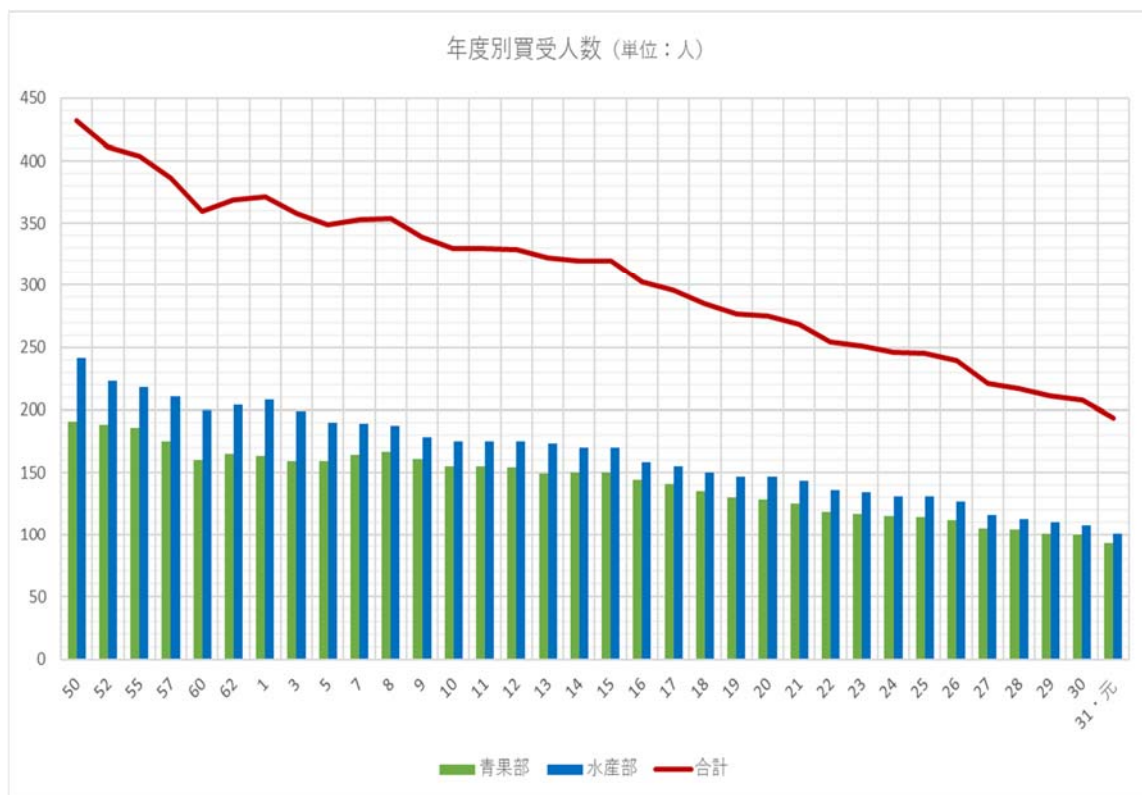
年度	50	52	55	57	60	62	1	3	5
青果部	191	188	186	175	160	165	163	159	159
水産部	241	223	218	211	200	204	208	199	190
合計	432	411	404	386	360	369	371	358	349

年度	7	8	9	10	11	12	13	14	15
青果部	164	167	161	155	155	154	149	150	150
水産部	189	187	178	175	175	175	173	170	170
合計	353	354	339	330	330	329	322	320	320

年度	16	17	18	19	20	21	22	23	24
青果部	144	141	135	130	128	125	118	117	115
水産部	158	155	150	147	147	143	136	134	131
合計	302	296	285	277	275	268	254	251	246

年度	25	26	27	28	29	30	31・元		
青果部	114	112	105	104	101	100	93		
水産部	131	127	116	113	110	108	101		
合計	245	239	221	217	211	208	194		

○ 過去(昭和50年度～令和元年度) 幡多公設地方卸売市場買受人数(グラフ)



(3) 施設利用料について

施設利用料は、幡多公設地方卸売市場の設置及び管理に関する条例(以下「条例」という。)に基づき、利用面積、利用回数、利用時間、利用頻度等から単価を設定し、利用する卸売業者、買受人組合、附属営業人等から月毎に徴収しています。施設利用料による収入は、指定管理者である市場管理組合の収入となり、同組合の主な財源となっています。近年では、市場の売上高減少に伴って利用料金の見直しを行うなど、現状に合わせた対応が取られていますが、一方で市場の管理運営費にも関係してくることから、今後の単価設定等にあたっては十分な検討が必要と考えられます。

○過去5年間 幡多公設地方卸売市場施設利用料金

(単位:円)

種 別	範 囲	H27	H28	H29	H30	R1
卸売業者売場利用料金	1㎡につき月額	93	93	93	93	95
業者事務所利用料金	1㎡につき月額	292	292	292	292	297
大会議室利用料金	8時30分～12時30分	875	875	875	875	891
	13時～17時	875	875	875	875	891
冷蔵庫建物利用料金	1㎡につき月額	233	233	233	233	238
サービス店舗・休憩所利用料金	1㎡につき月額	350	350	350	350	356
関連商品売場利用料金	1㎡につき月額	350	350	350	350	356
空地利用料金(駐車場)	1㎡につき月額	21	21	21	21	21
卸売業者宿直室利用料金	1㎡につき月額	292	292	292	292	297
買受人組合事務所利用料金	1㎡につき月額	292	292	292	292	297
敷地利用料金	1㎡につき月額	58	58	58	58	59
各種物品販売許可料	1回につき日額	2,160	2,160	2,160	2,160	2,200
	常時出入りする場合月額	1,166	1,166	1,166	1,166	1,188

※令和元年度は消費税増額に伴い、利用料金の増額を実施。

(4)開設者の経営状況・経営指標

開設者である、四万十市の過去5年間の主な経営状況は次のとおりです。

○過去5年間 開設者(四万十市)の経営状況

(単位:千円)

項 目		H27	H28	H29	H30	R1
1 収 益 的 収 支	(1) 総収益 (A) (B) + (C)	1,320	1,284	1,205	1,263	1,122
	ア. 営業収益 (B)	—	—	—	—	—
	イ. 営業外収益 (C)	1,320	1,284	1,205	1,263	1,122
	(2) 総費用 (D) (E) + (F)	1,237	767	529	690	222
	ア. 営業費用 (E)	1,237	767	476	629	161
	イ. 営業外費用 (F)	0	0	53	61	61
	(3) 収支差引 (G) (A) - (D)	83	517	676	573	900
2 資 本 的 収 支	(1) 資本的収入 (H)	108	206,807	332	594	0
	(2) 資本的支出 (I)	0	206,522	972	1,123	0
	(3) 収支差引 (J) (H) - (I)	108	285	△640	△529	0
3	収支再差引 (K) (G) + (J)	191	802	36	44	900
4	基金残高 (対前年)	28,467	29,320 (+853)	29,032 (-288)	28,481 (-551)	29,380 (+899)

※1. 営業収益…通常施設利用料の収入(本市は指定管理者制の為、収益無し)

※2. 営業外収益…雑入(指定管理者納付金)、一般会計繰入金、基金利子による収入

※3. 営業費用…需用費(施設修繕等)、役務費、旅費等の市場業務に係る費用

※4. 営業外費用…起債償還に係る費用

※5. 資本的収入…基金取崩等による収入、また、施設工事等を実施する際の起債や補助金

※6. 資本的支出…営業費用に該当しない施設修繕費等(資産価値の高まる修繕等)

開設者である、四万十市の過去5年間の経営指標は次のとおりです。

○過去5年間 開設者(四万十市)の経営指標

指 標	H27	H28	H29	H30	R1
収益的収支比率	106.7%	167.4%	227.8%	183.0%	505.4%
経費回収率	80.8%	130.4%	189.0%	144.9%	450.5%

※1. 収益的収支比率…総収益÷(総費用+地方債償還金)×100

納付料や一般会計繰入金などによる総収益で、総費用に地方債償還金を加えた額をどの程度賄えているか表す指標。

※2. 経費回収率…納付金収益÷(総費用+地方債償還金)×100

主たる営業収益で必要な経費等を回収できているかを図る指標。通常、料金収入を元に算出するものであるが、本市は指定管理者制度であるため納付金収入で算出。

○経営指標による分析結果

指 標 名	算 定 式	評 価
収益的収支比率	総収益÷(総費用+地方債償還金)×100	一般的に高い方が良い比率であり、一見、十分な運営が出来ているように見えます。しかし、現在は耐震化に要した地方債の償還金が発生しておらず、令和4年度から、元金償還を予定しているため、今後は大きく状況が変わることが想定されます。また、令和元年度については、修繕に係る費用が発生していないため、高比率となっています。
経費回収率	納付金収益÷(総費用+地方債償還金)×100	一般的に高い方が良い比率であり、一見、十分に経費が回収出来ているように見えます。しかし、上記同様に令和4年度からの地方債元金償還が発生した場合には、今後大きく状況が変わることが想定されます。また、令和元年度については、修繕に係る費用が発生していないため、高比率となっています。

4 経営の基本方針等

(1) 幡多公設地方卸売市場を取り巻く環境

幡多地域は良質な野菜や果実等、または沿岸・沖合漁業及び養殖業等により新鮮な水産物の産地でもあります。しかし、生産者の高齢化や耕作放棄地の問題・後継者不足などの理由により、徐々に近郊農作物や漁獲高等が減少しています。また、幡多地域の飲食料品小売業者、または専門小売業者についても、近年の大型スーパーの出店や直販所の増加及び外食産業等の増加により、事業者数等の減少が生じています。その他、消費者ニーズの多様化、ICTによる市場外流通の拡大等もあり、生鮮食料品等の流通を取り巻く環境は大きく変化していることから、過去の市場経営状況からも分かる通り、当卸売市場での取扱量は減少傾向にあり、今後も減少していく可能性が高いと考えられます。

(2) 経営の基本方針

前述したように、取扱量や売上高の減少も想定される中、老朽化が目立つ施設修繕に係る経費も多額となることから、経営状況の厳しさが増すことが予想されます。一方で、幡多地域の生鮮食料品の流通拠点として、現在も重要な役割を担っている事実は不変であり、当公設市場が安定的な経営を行い、新鮮で適正な価格の生鮮食品を一般消費者に提供し続ける市場となるように市場の強みや弱み等の分析から、将来的展望を見定め、行政と民間の協力による効果的な運営の検討が必要とされます。

○幡多公設地方卸売市場のSWOT

<p>強み (Strength)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新鮮で良質な商品を提供 ・価格が魅力的である ・品揃えが豊富 ・活気ある雰囲気(セリ等の見学) ・体験事業等ができる 	<p>機会 (Opportunity)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・健康志向による旬な食材へのニーズの高まり ・食の安全に対するニーズの高まり ・時間距離の短縮(高速道路の延長) ・観光スポットとして市場や直売所が人気 ・市場法の改正による柔軟な運営の可能性
<p>弱み (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・物流コストが高い(全国の産地から遠い) ・建物や設備の老朽化 ・水産物の出荷の減少 ・売買参加者の減少 ・一般消費者の認知度が低い 	<p>脅威 (Threat)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化による人口の減少 ・食品流通システムの多様化(市場外取引の増加) ・魚屋や八百屋等の小規模商店の減少 ・南海大震災のリスク

幡多公設地方卸売市場の強みと機会としては、下記などが挙げられます。

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> ・新鮮で良質な商品を提供 ・価格が魅力的である ・品揃えが豊富 ・活気ある雰囲気(セリ等の見学) ・体験事業等ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・健康志向による旬な食材へのニーズの高まり ・食の安全に対するニーズの高まり ・時間距離の短縮(高速道路の延長) ・観光スポットとして市場や直売所が人気 ・市場法の改正による柔軟な運営の可能性

安定的な経営を行い、新鮮で適正な価格の生鮮食品を一般消費者に提供し続けるという役割を担い続けていくために、どのように強みを活かして、どのように機会を利用するかという視点で考えると、一例として市場開放等が考えられます。開放により市場の認知度向上・活性化を図り、市場取引のある買受人の店舗からの購入に繋げることや買受人数の増加がポイントとなりますが、市場法の改正による運営の柔軟化を利用して、これらの機会を創出することは戦略の一つといえます。前述したものは一例となりますが、市場関係者との調整や協議を重ね、他にも戦略を創出していくことは、今後の市場の経営状況を鑑みると非常に重要となります。また、各関係者が課題改善に向けた取組を行うために、目標を定めた運用が望まれます。

(3) 課題改善に向けて

幡多公設市場が抱える課題としては、大きく分けて①施設・設備の老朽化、②市場取扱高の減少の2つが挙げられます。①施設・設備の老朽化に関しては、市の財政状況も踏まえた上で、施設の使用状況や劣化状況を見ながら、優先順位を付けた計画的な更新を行っていく等の対策が必要となります。②取扱高の減少については、市場法改正を機に市場利用者が増えるような抜本的な取組を推進していく予定です。また、指定管理者による民間活力の積極的な活用も手段の一つと捉え、今後は指定管理者との協議等を積極的に実施、市場関係者が一体となり、課題改善に向けた市場運営を行っていきます。

課題改善に向けた、各市場関係者の行動目標は次のとおりとします。

①施設・設備の老朽化に向けた取組

市	<ol style="list-style-type: none"> 1. 施設・設備の老朽状況を正確に把握し、修繕を計画的かつ確実に実行できるよう指定管理者等からの情報収集、協議等を行い、市場機能維持に努める。 2. 指定管理者との協定内容に基づき、老朽施設等の改修を実行する。
指定管理者	<ol style="list-style-type: none"> 1. 施設・設備について市場利用者等から積極的に情報を収集し、修繕を計画的かつ確実に実行できるよう市への情報提供等に努める。 2. 市との協定内容に基づき、老朽施設等の改修を実行する。
卸売業者 買受人 附属営業人	施設・設備の適切な使用を行い、施設老朽化による支障や設備不良が見られた場合には、すぐに指定管理者に報告するよう努める。

②市場取扱高の向上及び市場活性化に向けた取組

ア 販売力の強化

卸売業者	<ol style="list-style-type: none"> 1. 買受人との情報交換を行い、実需者ニーズ及び実需者ニーズの変化の把握に努め、ニーズに対応した集荷・供給を行うことにより買受人等の販売活動を支援する。 2. 買受人数の増加による販売強化に向け、地域事業者等への買受人登録の呼びかけを行うなど顧客開発に努める。
買受人	<ol style="list-style-type: none"> 1. 既存顧客の維持・確保、新規顧客の獲得に向け、顧客ニーズ(品揃え、品質、量、加工、取引条件、配送等)を積極的に入手・把握するなど、顧客ニーズの対応に努めることで、売上アップを図る。 2. 商品開発や商品改良による販売力の強化を図り、食材の取扱量の増加を目指す。

イ 集荷力の強化

卸売業者	<ol style="list-style-type: none"> 1. 既存集荷先の維持・確保、新規の獲得に向け、積極的に産地に出向き、集荷先のニーズを入手・把握及び対応し、恒常的な出荷先としての地位確立に努める。 2. 集荷量の確保・拡大によって産地の生産意欲を高め、生産の維持・拡大を支援する。
買受人	<ol style="list-style-type: none"> 1. 顧客との取引の増加・安定化に努め、長期的な仕入の提供によって卸売業者の対産地集荷力の強化を側面支援する。 2. 販売量の確保・拡大に努め、卸売業者の対産地折衝力の強化を側面支援する。

ウ 市場活性化

市	<ol style="list-style-type: none"> 1. イベント・行事などの開催を支援するとともに、行政関係機関と連携しPRに努める。 2. 市場や市場を取り巻く環境を注視し、必要に応じて市場利用者の増加に向けた規則・要領等の見直しを検討する。 3. メディアなどの活用も含め、市場を積極的にPRする。
指定管理者	<ol style="list-style-type: none"> 1. イベント・行事などの開催を企画・立案するなど、市場事業者と連携して市場のPR活動の推進を図る。 2. 市と連携して、市場利用者の増加に向けた対策等の検討に努める。 3. メディアなどの活用も含め、市場を積極的にPRする。

エ 場内事業者の経営強化

卸売業者	卸売会社は、卸売市場の機能を実際に担う主体であることから、経営体質を強化し、健全かつ安定した経営を目指すことを目的に、現状の課題などの分析や業務の効率化の推進、また人材育成といった経営資源の強化に努める。
------	--

③その他

ア 安全・安心な市場運営

市 指定管理者 卸売業者 買受人 附属営業人	市民や市場関係者が安全で安心して活用できる市場を目指し、各種法令遵守、取引ルール、場内ルール遵守など全市場関係者のコンプライアンス意識を徹底する。
------------------------------------	---

イ 地域貢献

市 指定管理者	<ol style="list-style-type: none">1. 児童等の食育、社会化見学等での市場の活用や、市場の特色を活かした体験メニュー等の受入を通し、市場のPRとともに学習機会の創出を図ることで地域に貢献する。2. 防災拠点(避難場所、物流拠点等)としての活用を検討し、災害時や緊急時には施設開放による地域貢献を図る。
------------	--

5 投資・財政計画(収支計画)

(1)投資・財政計画(収支計画)

別表のとおり

(2)投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

①収支計画のうち投資についての説明

老朽化した施設・設備が多い状況となっていることもあり、大規模改修としては令和3年度に、高圧受電設備の更新を計画しています。平成28年度には卸売場棟の耐震化工事が完了していますが、その他の施設や設備においても、老朽度に応じて緊急的に大規模改修等が発生することが考えられます。(予測が困難であるため計画には反映なし)なお、毎年度営業費用内の修繕費において中規模な修繕は実施する予定としています。

②収支計画のうち財源についての説明

自主財源による運営を維持するとともに、健全な運営に努めていきます。計画期間中における財源の概要は次のとおりです。

ア 納付金収入

指定管理者からの納付金については、現状に合わせた金額での収入を見込んでいます。今後、取扱高の減少が危惧されますが、一方で地方債の償還が発生するなど市の財政状況も圧迫される想定であり、同水準以上を維持するための運営が必要となります。

イ 繰入金

計画では、総務省の一般会計繰出基準に基づく金額の繰入と基金取崩金による繰入を行い、不足分に充当しています。しかし、令和14年頃には基金の取崩が不可能となる想定から、繰出基準外による一般会計からの繰入を行う必要があります。基準内繰入のみの運営が理想ですが、起債償還が完了するまでの、今後数十年間はそれらが困難な状況が続くことを想定しています。

ウ 基金

幡多公設市場では、財政調整基金の積立を行っており、これまでも収支の状況によって取崩や新規積立を決定してきました。計画では、施設・設備更新による財源不足への充当と、地方債償還金に伴う財源不足への充当を想定しています。なお、地方債の償還金により、令和14年頃には基金残高が0円となる見込みであり、収入面での運営見直し等を検討する可能性があります。

③収支計画のうち投資以外の経費についての説明

最小の費用で最大のサービスを提供することにより公共の福祉の増進に資する地方公営企業の本旨に立ち返り、可能な限りで更なる経費節減を図ります。計画期間における投資以外の経費は次のとおりです。

ア 営業費用

投資についての説明でも記述しているように、主としては簡易な修繕費(枠予算分)を見込んでいます。また、令和3年度～令和6年度にかけては、全国公設地方卸売市場協議会の役員となっていることから、総会等への出務旅費等も発生する見込みです。その他、過去の実績等から引き続き必要となるものを見込んでいます。

イ 地方債償還金

耐震化工事の際に発生した地方債について、令和3年度までは利息の支払いのみを行う予定ですが、令和4年度からは計画的な元金償還も予定しています。また、令和3年度には受電設備更新工事に伴う起債を見込んでおり、令和6年までは利息支払い、令和

7年からは元金償還を予定しています。起債の償還期間は令和 28 年度まで及び、その間も償還金を上回る収入は見込めないことが予測されます。よって、基金の取り崩しや一般会計からの繰入が必要となる見込みです。

ウ 支払利息

地方債の起債に伴う、支払利息が平成 29 年度より発生しており、引き続き支払いを見込んでいます。期間については、地方債の償還が完了する令和 28 年度までとなる予定です。

(3) 投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

①投資についての検討状況等

計画では、令和3年度(直近)の施設・設備更新のみを反映していますが、市場の経過年数を考慮すると、今後も老朽化による更新が急遽発生する可能性があります。また、計画的な更新等も念頭に置き、指定管理者と協議等を行った上で、必要に応じて収支計画等の見直しを行っていきます。

②財源についての検討状況等

地方債償還が開始されることで、財源についても急速に不足していくことが想定されていますが、現状の納付料水準では経営が難しいと判断される場合には、指定管理者や利用者との協議を行い、見直しを検討する可能性があります。また、大規模な施設工事等が発生する際には、再度起債についても検討する必要があり、その都度、経営戦略自体の見直しも行っていく必要があります。

③その他

収支計画からも分かるように、今後の財政状況は非常に厳しいことが想定されるため、今後の状況によっては、将来を見据え、民営化も含めた市場の在り方自体を検討していく可能性があります。

6 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

毎年度、経営戦略と実績値の比較を行い、投資・財政計画と実績に大幅な乖離が生じた場合など事後検証の結果、必要に応じて運営審議会を開催し、随時見直しを行っていきます。また、その他、経営に影響を及ぼす法令等の改正や、社会情勢、企業情勢の変化など、市場を取り巻く状況に変化がある場合にも随時更新を行い、より効率的で現実性のある投資・財政計画となるよう随時見直しを進めていきます。

経営戦略期間(令和3年度～令和12年度)における投資・財政計画(収支計画) 1/2 (別表1)

(単位:千円, %)

区分	年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
		(決算)	(決算) (見込)	(予算)									
収益	1 総収益	1,122	334	1,999	1,420	1,423	1,389	1,295	1,289	1,283	1,276	1,270	1,263
	(1) 営業収益												
	ア 料収												
	イ 受託工事収益												
	ウ その他												
	(2) 営業外収益	1,122	334	1,999	1,420	1,423	1,389	1,295	1,289	1,283	1,276	1,270	1,263
	ア 他会社収入	79	292	369	391	394	363	271	267	264	260	257	253
	イ その他	1,043	42	1,630	1,029	1,029	1,026	1,024	1,022	1,019	1,016	1,013	1,010
	2 総費用	222	1,031	1,971	1,336	1,343	1,240	936	929	922	915	908	901
	(1) 営業費用	161	870	1,809	1,129	1,129	1,029	729	729	729	729	729	729
ア 職員給与			683										
イ その他	161	870	1,126	1,129	1,129	1,029	729	729	729	729	729	729	
(2) 営業外費用	61	161	162	207	214	211	207	200	193	186	179	172	
ア 支払利息	61	61	62	107	114	111	107	100	93	86	79	72	
イ その他													
3 収支差引	(A)-(D)	900	△ 697	28	84	80	149	359	360	361	361	362	362
資本的収入	1 資本的収入		740	21,284	4,804	4,810	4,741	6,057	6,057	6,055	6,055	6,053	6,053
	(1) 地方資本費平準化債			18,300									
	(2) 他会社補助金			2,836	2,429	2,430	2,431	3,196	3,197	3,198	3,199	3,200	3,202
	(3) 他会計借入金												
	(4) 固定資産売却代金												
	(5) 国(都道府県)補助金												
	(6) 工事負担金												
	(7) その他		740	148	2,375	2,380	2,310	2,861	2,860	2,857	2,856	2,853	2,851
	2 資本的支出			21,282	4,859	4,861	4,864	6,392	6,395	6,397	6,400	6,402	6,405
	(1) 建設改良費			21,282									
(2) 地方債償還金				4,859	4,861	4,864	6,392	6,395	6,397	6,400	6,402	6,405	
(3) 他会社長期借入金返還金													
(4) 他会計への繰出金													
(5) その他													
3 収支差引	(F)-(G)	900	740	2	△ 55	△ 51	△ 123	△ 335	△ 338	△ 342	△ 345	△ 349	△ 352
収支再差引	(E)+(I)		43	30	29	29	26	24	22	19	16	13	10

経営戦略期間(令和3年度～令和12年度)における投資・財政計画(収支計画) 2/2 (別表2)

区分	年度	令和元年度 (決算)	令和2年度 (決算見込)	令和3年度 (予算)	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
積立金	(K)	44	43	29	29	29	26	24	22	19	16	13	10
前年度からの繰越金	(L)												
前年度繰上充用金	(M)												
形式収支	(J)-(K)+(L)-(M)	856											
翌年度へ繰り越すべき財源	(O)												
実質収支	(P)	856											
(N)-(O)	(Q)												
赤字比率	$(\frac{Q}{(B)-(C)}) \times 100$												
収益的収支比率	$(\frac{A}{(D)+(H)}) \times 100$												
地方財政法施行令第16条第1項により算定した 資金不足額	(R)												
営業収益－受託工事収益	(B)-(C)												
地方財政法による 資金不足の比率	$((R)/(S)) \times 100$												
健全化法施行令第16条により算定した 資金不足額	(T)												
健全化法施行規則第6条に規定する 解消可能資金不足額	(U)												
健全化法施行令第17条により算定した 事業の規模	(V)												
健全化法第22条により算定した 資金不足比率	$((T)/(V)) \times 100$												
他会計借入金残高	(W)												
地方債残高	(X)												
○他会計繰入金													
区分	年度	令和元年度 (決算)	令和2年度 (決算見込)	令和3年度 (予算)	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
収益的収支分		79	292	369	391	394	363	271	267	264	260	257	253
うち基準内繰入金		79	292	369	391	394	363	271	267	264	260	257	253
うち基準外繰入金													
資本的収支分													
うち基準内繰入金													
うち基準外繰入金													
合計		79	292	369	391	394	363	271	267	264	260	257	253
○基金残高													
合計		29,380	28,670	28,551	26,205	23,851	21,565	18,726	15,885	13,044	10,201	7,358	4,514