

## 苫小牧市公設地方卸売市場経営戦略（素案）について【概要版】

この度、苫小牧市公設地方卸売市場経営戦略（素案）を策定いたしました。

### 経営戦略策定の背景

冒頭に経営戦略策定の背景を記載しております。平成26年の総務省通知により、自らの経営等についての的確な現状把握を行った上で、中長期的な視野に基づく計画的な経営のための基本計画である「経営戦略」の策定が求められました。

本市場では、農林水産省の第10次卸売市場整備基本方針の中で、「経営展望」の策定が求められたことから、令和元年6月に基本理念、基本方針を示した『苫小牧市公設地方卸売市場経営展望』（以下「経営展望」という。）を策定しております。

「経営戦略」においては、「経営展望」等他の計画と整合性を図った上で、経営健全化を図る必要があることから、「経営展望」の基本理念、基本方針などをもとに、投資・財政計画を作成し『苫小牧市公設地方卸売市場経営戦略（素案）』を策定いたしております。

### 事業概要

現在の事業形態、使用料形態、経営状況を1ページ下段から3ページに記載しております。

### 将来の事業環境

取扱高、使用料収入、組織、施設の見通しを4ページから6ページに記載しております。6ページの施設の見通しについては、「経営展望」にもお示しさせていただいておりますが、平成29年度に青果棟と水産棟の建物劣化度調査を実施しており、調査の結果、躯体の耐用年数はむこう15年間の施設運用に問題ないと判断されております。

この調査結果より、市場施設を計画的に維持・修繕し、有効利用していくことを方針として示していることから、お示しした整備計画に沿った市場整備を行うこととしております。

## 経営の基本方針

7 ページには、経営の基本方針について記載しております。こちらについても「経営展望」にお示ししておりますが、卸売市場が今後も生鮮食料品等流通の地域拠点市場としての役割を担い、市民等から信頼される市場を目指して、2つの基本理念と4つの基本方針を定めております。

この基本理念、基本方針を実現するための具体的施策については、「経営展望」に示していることから、そちらに沿って進めることとしております。

## 投資・財政計画

8 ページにつきましては、投資・財政計画についてお示ししております。こちらについては、4 ページから6 ページにお示した将来の事業環境をもとに見込んでおります。「経営展望」にもお示ししておりますが、青果部・水産物部への指定管理者制度の導入、令和4年度の花弁部の民間移譲も踏まえた計画としております。

なお、別紙においては、投資・財政計画を数値化、グラフ化したものとなっております。施設の維持・整備の多くが計画前半の年度に実施することから、単年度収支は令和8年度まで減少となりますが、令和9年度からは改善されていく見込みとなっております。累積資金収支は令和15年度末時点で、約3億円を確保する見込みです。

## その他事項

9 ページには、公営企業として実施する必要性など、経営戦略の事後検証、改定等に関する事項について記載しております。事後検証や改定につきましては「経営展望」と合わせて、社会情勢等踏まえ、3年から5年を目途に見直しを行うこととしております。

( 素 案 )

## 苫小牧市公設地方卸売市場経営戦略

---

令和2年度

令和15年度

2020年度 ~ 2033年度

苫小牧市公設地方卸売市場  
令和3年(2021年)3月

---

## 目次

経営戦略策定の背景	・・・・・・・・ 1
1 事業概要	・・・・・・・・ 1
2 将来の事業環境	・・・・・・・・ 4
3 経営の基本方針	・・・・・・・・ 7
4 投資・財政計画（収支計画）	・・・・・・・・ 8
5 公営企業として実施する必要性など	・・・・・・・・ 9
6 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	・・・・・・・・ 9
別紙 苫小牧市公設地方卸売市場会計 投資・財政計画	

# 苫小牧市公設地方卸売市場経営戦略

## 経営戦略策定の背景

平成26年8月29日付総務省通知「公営企業の経営に当たっての留意事項について」より、各公営企業において、自らの経営等についての確かな現状把握を行った上で、中長期的な視野に基づく計画的な経営に取り組み、徹底した効率化、経営健全化を行う必要があり、そのための基本計画である「経営戦略」の策定が求められました。

本市場においては、令和元年6月に、基本理念、基本方針を示した「苫小牧市公設地方卸売市場経営展望」（以下「経営展望」という。）を策定していることから、経営展望等他の計画と整合性を図った上で、経営健全化を図るため、投資・財政計画を重視した「苫小牧市公設地方卸売市場経営戦略」を策定いたしました。

団 体 名 : 北海道苫小牧市

事 業 名 : 苫小牧市公設地方卸売市場事業

策 定 日 : 令和 3 年 3 月

計 画 期 間 : 令和 2 年度 ~ 令和 15 年度

## 1 事業概要

### (1) 事業形態

法適(全部適用・一部適用) 非 適 の 区 分	一 部 適 用	事 業 開 始 年 月 日	昭 和 28 年 6 月 1 日
職 員 数	5 人	市 場 種 別 区 分	地 方 卸 売 市 場
民 間 活 用 の 状 況	ア 民間移譲	令和4年度 花卉部民間移譲予定	
	イ 指定管理者制度	令和3年度 青果部・水産物部に導入予定	

(2) 使用料形態

<p>売上高割使用料の概要・考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>令和元年9月までは、条例、業務規程に基づき、卸売金額の1000分の5。</li> <li>令和元年10月に業務規程を改正し、卸売金額の1000分の3としている。</li> <li>経営展望の戦略(6)使用料等の検討に基づき、将来的に市場に必要な費用を積算、道内公設地方卸売市場の水準も参考にし改定を行っている。</li> </ul>				
<p>施設使用料の概要・考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>令和元年9月までは、条例、業務規程に基づき、施設使用料一覧表のとおり。</li> <li>令和元年10月に業務規程を改正し、一律50%減額している。</li> <li>経営展望の戦略(6)使用料等の検討に基づき、将来的に市場に必要な費用を積算、市場の活性化(基本戦略の推進)を図る観点も考慮し、施設使用料の改定を行っている。</li> </ul> <p>施設使用料一覧表</p>				
		種 別	令和元年9月まで (単位:円/㎡)	令和元年10月から (単位:円/㎡)	
	青果物 売場	売場使用料		月額240円	月額120円
		冷蔵庫使用料		月額650円	月額330円
		事務所使用料		月額500円	月額250円
		食堂使用料		月額500円	月額250円
		作業場使用料		月額500円	月額250円
		倉庫使用料		月額300円	月額150円
		上屋使用料		月額240円	月額120円
	水産物 売場	売場使用料		月額200円	月額100円
		冷蔵庫使用料		月額1,450円	月額730円
		事務所使用料	1階	月額330円	月額170円
			2階	月額290円	月額150円
		食堂使用料		月額290円	月額150円
		倉庫使用料		月額230円	月額120円
		冷凍倉庫使用料		月額1,200円	月額600円
	花卉売場	売場使用料		月額400円	月額200円
		冷蔵庫使用料		月額1,500円	月額750円
		事務所使用料		月額600円	月額300円
		倉庫使用料		月額400円	月額200円
その他	冷凍庫使用料		月額1,500円	月額750円	
	低温庫使用料		月額1,200円	月額600円	
	倉庫使用料		月額300円	月額150円	

(3) 現在の経営状況

	年 度	青果物 (t)		水産物 (t)	花卉物 (千本)	
		野 菜 (t)	果 実 (t)			
年間取扱高 (t、千本)	H29	7,317	3,860	10,507	6,096	
	H30	6,733	3,648	11,307	5,574	
	R 元	7,100	3,550	10,176	5,288	
年間税込 売上高 (百万円)	年 度	野 菜	果 実	水産物	花卉物	
	H29	1,658	1,334	7,472	485	
	H30	1,459	1,314	6,861	452	
	R 元	1,434	1,280	6,527	422	
経 常 収 支 比 率	H29	116.6%	H30	110.7%	R 元	85.7%
経 費 回 収 率	H29	101.3%	H30	96.2%	R 元	72.5%
他 会 計 補 助 金 比 率	H29	12.0%	H30	11.6%	R 元	10.5%
有 形 固 定 資 産 減 価 償 却 率	H29	73.5%	H30	74.8%	R 元	75.6%
企 業 債 残 高 対 料 金 収 入 比 率	H29	100.8%	H30	90.8%	R 元	101.0%
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経常収支比率は、平成30年度まで100%を上回っているものの令和元年度より使用料改定の影響を受け100%を下回っている。また、年間取扱高については、減少傾向にあることから使用料収入も減少傾向にある。</li> <li>・ 有形固定資産減価償却率は、令和元年度時点で75.6%となっており、耐用年数を超えて使用している資産が多く、施設の老朽化が進んでいる。</li> <li>・ 今後の課題としては、老朽化した施設の修繕費が増えていくことが想定される。平成29年度に建物劣化度調査を行っており、調査結果をもとにした整備計画を経営展望において策定したことから、計画に沿った修繕を行っていく必要がある。</li> </ul>						

※ 経常収支比率 : 経常費用に対する経常収益の割合で、比率が100%を下回ると純損失が発生していることを示す。(特別利益・特別損失がない場合)

※ 経費回収率 : 経常費用に対する営業収益の割合で、比率が100%を下回ると維持管理に係る費用が営業収益を上回っていることを示す。

※ 他会計補助金比率 : 経常費用に対する他会計補助金の割合で、比率が高いほど、施設の維持管理に係る費用の補填に占める他会計補助金の割合が高いことを示す。

※ 有形固定資産減価償却率 : 償却対象資産に対する減価償却の割合で、比率が高いほど、施設の老朽化が進んでいることを示す。

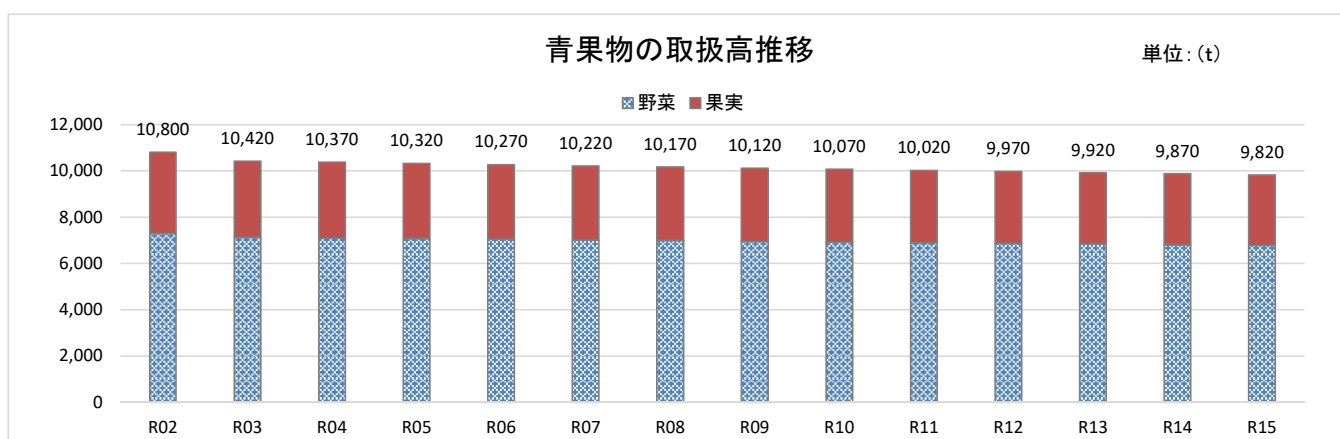
※ 企業債残高対料金収入比率 : 主たる営業収益に対する企業債残高(一般会計負担分除く)の割合で、企業債残高の規模を示す。

## 2 将来の事業環境

### (1) 取扱高 (t) の見通し

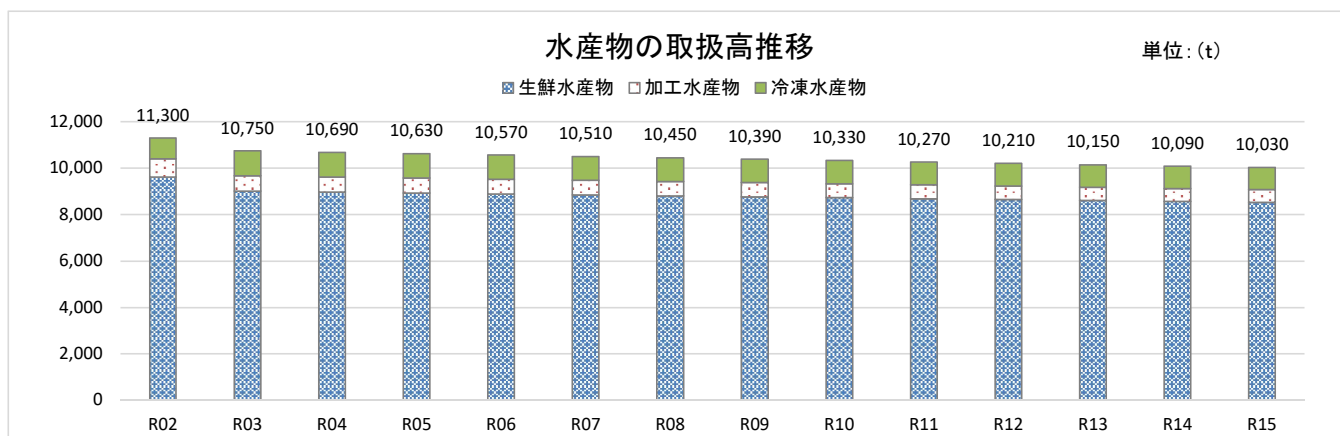
#### ア 青果物の取扱高 (t)

- 本市場の取扱高は野菜、果実ともに一時大きく減少したが、近年は、ゆるやかな減少傾向となっている。
- 減少要因としては、人口減少による食料消費量の減少、消費者嗜好の変化、流通構造の多様化、気象変動等様々な要因が考えられる。
- 令和2年度、令和3年度については予算取扱高としている。
- 令和4年度以降については、人口減少や気象変動等の要因も考慮し、ゆるやかな減少で見込んでいる。



#### イ 水産物の取扱高 (t)

- 本市場は産地市場としての性格が強く、取扱高は周辺漁場の主要魚種である、さけ、すけとうだら、ほっき貝、するめいか、ほっけ、つぶ、かれい等の漁獲量が影響していると考えられる。
- 令和2年度、令和3年度については予算取扱高としている。
- 令和4年度以降については、人口減少や気象変動等の要因も考慮し、青果物同様、ゆるやかな減少で見込んでいる。



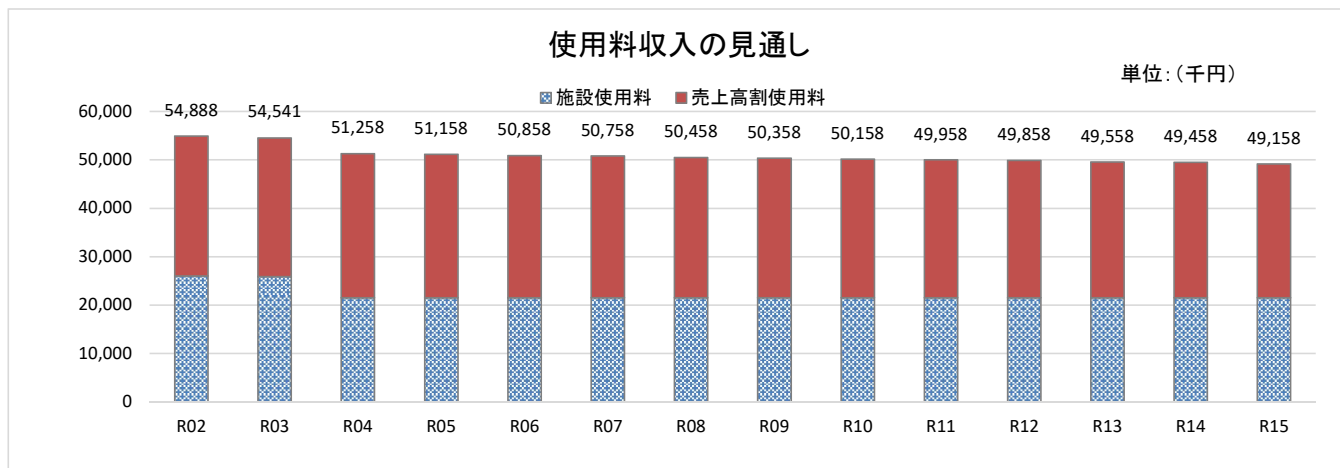
#### ウ 花卉物の取扱高

花卉部については、民間移譲を目指すことを経営展望で方針として示していることから、長期の取扱高の見通しをたてない。



## (2) 使用料収入の見通し

- 令和2年度、令和3年度については、予算数値としている。
- 令和4年度以降、売上高割使用料については、(1)取扱高(t)の見通し(青果物、水産物)を踏まえ、見込んでおり、施設使用料については、現状維持で見込んでいる。



## (3) 組織の見通し

- 現在の本市場の管理に関わる職員は、5名である。
- 令和3年度には、青果部、水産物部において指定管理制度の導入、令和4年度には、花卉部の民間移譲を目指すことを経営展望の方針として示している。
- 今後の組織体制としては、民間活力の導入状況を踏まえ、職員2名以内の体制とする見込みである。

(4) 施設の見直し

- ・経営展望策定過程において、平成29年度に建物劣化度調査を行い、施設の現状について分析を行った結果、躯体の耐用年数について、むこう15年間の施設運用は問題ないと判断された。
- ・この判断結果より、当面は市場施設を維持修繕しながら、施設を有効利用していく方針を示していることから、計画前半に建設改良、修繕を集中させ、長寿命化を図る計画としている。

整備計画（令和3年3月現在）

部	施設名	短期					中期					長期				
		2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年	2027年	2028年	2029年	2030年	2031年	2032年	2033年
青果部	A 青果棟															
	1 内装・設備等	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○				○
	2 屋根								○							
	3 外壁				○											
	4 その他外部	○			○					○						
	5 床	○				○				○						
	6 巾木	○				○				○						
	7 壁	○				○				○						
	8 天井	○				○				○						
	9 売場 床改修				①	②	③									
	10 LED化				①	②	③	④	⑤							
	11 冷却設備の更新	○	○	○		○	○		○		○		○	○	○	○
	B 低温流通センター															
	12 屋根・外壁		○	○	○		○		○							
	13 キュービクルブレーカー交換								○							
	14 冷却設備の更新	○	○		○	○	○	○	○	○		○				
	C 15 パッケージセンター			○				○	○						○	
	D 16 北側上屋1・2	○		○					○							
E 17 倉庫(旧パッケージセンター)		○	○	※今後の使用方法協議(売却・撤去・維持修繕)												
F 18 青果部 小修繕	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
水産物部	G 水産棟															
	19 外壁・事務所床・内装等	○		○	○	○	○	○	○	○						
	20 西側屋根	○														
	21 天井2F部分	○														
	22 西側窓		○													
	23 売場 床修繕		①	②	③											
	24 LED化				①	②	③	④								
	25 防鼠設備(該当箇所)	○														
	26 冷蔵・冷凍設備の更新			○												
	H 水産物部冷蔵倉庫															
	27 水産部冷蔵倉庫								○							
	28 冷蔵・冷凍設備の更新		○						○							
	I 29 水産外トイレ		○													
	J 30 水産物部倉庫(荷受)			○		○										
	K 衛生管理															
	31 シートシャッター		○	○	○											
	32 ビニールカーテン	○														
	33 室内エアコン設置	○														
34 場外保管場	※港湾地区になるので別途協議とする															
L 35 水産物部 小修繕	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
花卉部	M 花卉棟															
	36 庇など			○												
	37 冷蔵設備の更新			○												
	38 暖房設備(低費用化)			○												
N 39 花卉部 小修繕	○	○	○													
O 40 建物診断調査										○						

※囲み英数字は、数年に分けて実施するもの

### 3 経営の基本方針

現状分析と市場を取り巻く環境の変化を踏まえ、卸売市場が今後も生鮮食料品等流通の地域拠点市場としての役割を担い、市民等から信頼される市場を目指して、基本理念と基本方針を以下のとおり定めます。

#### 1 基本理念

- 地域拠点市場として、市民等への安全・安心な生鮮食料品等の安定供給に努めます。
- 少子高齢化社会など新しい時代に対応した、新たな取り組みに挑戦し、より効率的な魅力あふれる市場を目指します。

#### 2 基本方針

##### I 市場の機能強化

市民等へ安全・安心な生鮮食料品等を安定供給するために、卸売市場の機能強化を図ります。

##### II 市場の役割の発揮・発信

卸売市場の役割をアピールし、生鮮食料品等の消費拡大に向けた取り組みを推進します。

##### III 市場施設の維持・整備

卸売市場の更なる機能充実を目指し、市場施設の維持・整備を推進します。

##### IV 市場の管理・経営の改善

卸売市場を取り巻く環境の変化に対応し、市場の管理運営のあり方についてより効率的な運営をするため民間活力を導入します。

#### 4 投資・財政計画（収支計画）

(1) 投資・財政計画（収支計画）：別紙 苫小牧市公設地方卸売市場会計投資・財政計画参照

(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

目 標	計画に沿った建設改良による投資的経費の抑制
-----	-----------------------

<p>ア 2将来の事業環境の(4)施設の見通しで示したとおり、計画的に建設改良、修繕を行う。</p> <p>イ 計画期間前半に建設改良、修繕を集中させる計画であることから、一時、累積資金が2億円以下になる時期があるが、建設改良、修繕実施時において、施設のダウンサイジング（廃止・統合）やスベックダウン（合理化）を検討し、投資の抑制を図る。</p>
---

##### ② 収支計画のうち財源についての説明

目 標	令和15年度末時点での累積資金の確保
-----	--------------------

<p>ア 使用料収入 使用料収入の見通しを踏まえ、見込んでいる。</p> <p>イ 企業債 計画期間において、建設改良事業は、自主財源で行うことを基本としているため、起債の計画はないが、整備計画において、一部協議事項もあることから事業実施時には、改めて起債の活用も検討する。</p> <p>ウ 繰入金 総務省の繰出基準に基づく金額以下の繰入れを行っている。今後も、独立採算の原則に沿って、繰出基準に基づく金額のみを一般会計から繰り入れて事業を運営していく。</p> <p>エ その他 経費の抑制を図りながら、累積資金（3億円）を蓄えるようにする。</p>
---

##### ③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

<p>ア 委託料 経営展望において、令和3年度に青果部、水産物部に指定管理者制度の導入方針を示している。民間事業者による専門的知識等を生かし、市場の管理運営を効率的かつ効果的に行うことにより、経費の抑制を図る。</p> <p>イ 職員給与費 2将来の事業環境の(3)組織の見通しを踏まえ、見込んでいる。</p>
---

(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 今後の投資についての考え方・検討状況

民間活用	令和4年度には、花卉部民間移譲を目指すことを経営展望で示しているが、移譲方法については、建物・土地の売却又は、賃貸借等、現在検討中である。
その他の取組	倉庫（旧パッケージセンター）の今後の運用方法（売却・撤去・維持修繕）について、現在検討中である。

## 5 公営企業として実施する必要性など

本市場は、生鮮食料品等の取引の適正化とその健全な運営を確保して、生産及び流通の円滑化と市民等の生活の安定を図るために設置された施設である。

経営展望において、現施設を有効利用していく方針を示しており、計画的な施設の維持・整備が必要である。また、青果部・水産物部においては、効率的な運営を図るため指定管理者制度の導入方針であることから、公営企業の形態を維持していく必要がある。

なお、花卉部においては、民間移譲を目指す方針を示している。

## 6 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

毎年度、経営戦略と実績値の比較を行い、経営展望と合わせて3～5年を目途に適切な事後検証を行うほか、投資・財政計画と実績に大幅な乖離が生じた場合には随時、見直しを行う。

また、その他に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、市場事業を取り巻く状況に変化がある場合にも随時更新を行い、より効率的な投資・財政計画となるよう随時見直しを進める。

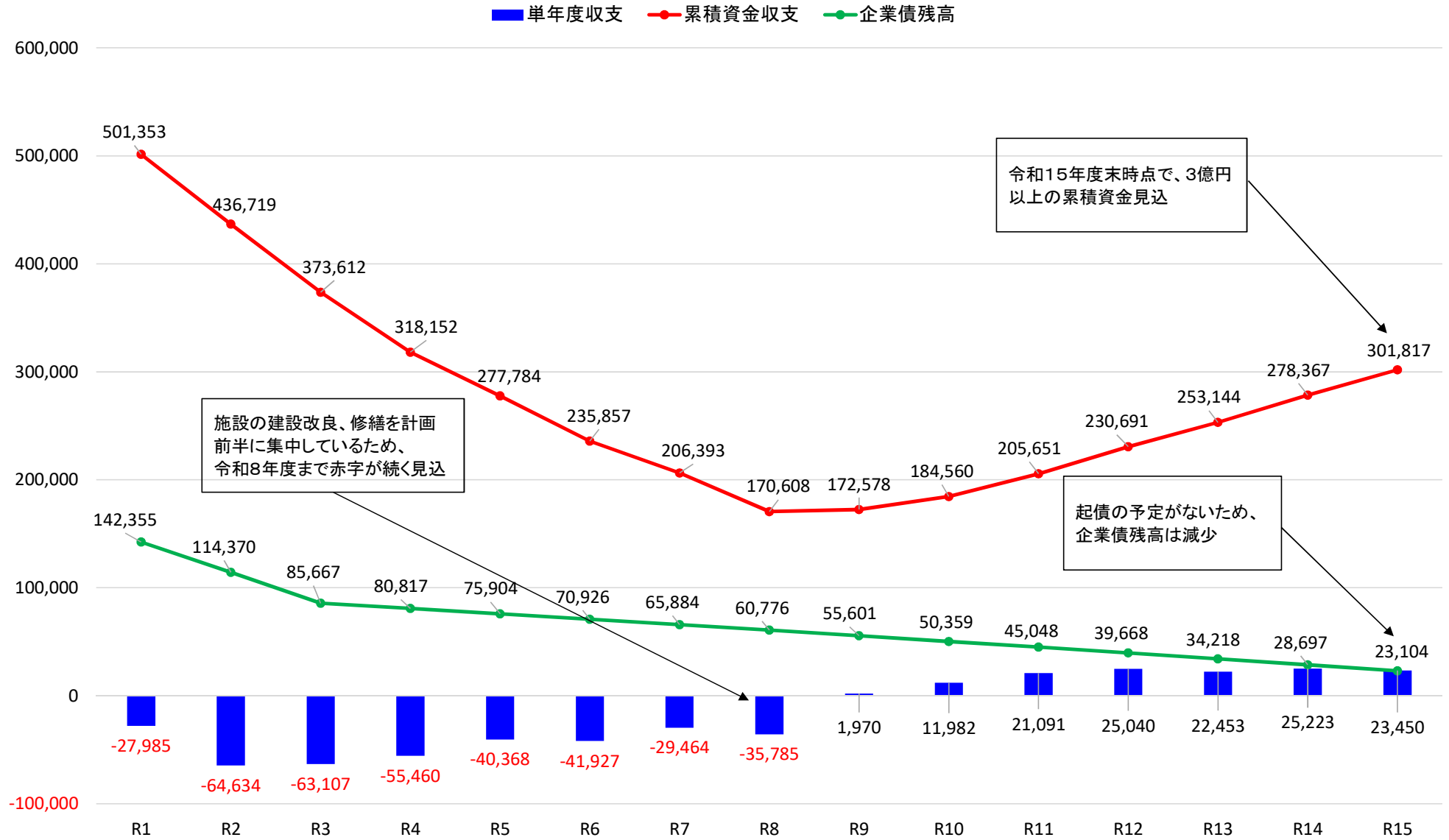
## 苦小牧市公設地方卸売市場会計 投資・財政計画

(資本的収支のみ税込・その他は税抜、単位:千円)

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
	決算	予算	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
収益的収入	121,889	103,738	82,357	72,609	72,036	71,239	71,227	70,810	70,670	70,088	69,809	69,570	69,376	69,139	68,941
営業収益	103,092	84,458	62,769	46,703	46,612	46,340	46,249	45,976	45,885	45,703	45,522	45,429	45,159	45,068	44,795
使用料収入	70,491	49,940	49,582	46,598	46,507	46,235	46,144	45,871	45,780	45,598	45,417	45,324	45,054	44,963	44,690
その他	32,601	34,518	13,187	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
営業外収益	18,797	19,280	19,588	25,906	25,424	24,899	24,978	24,834	24,785	24,385	24,287	24,141	24,217	24,071	24,146
他会計補助金	14,898	15,404	14,729	11,706	11,786	11,643	11,722	11,578	11,656	11,511	11,588	11,442	11,518	11,372	11,447
長期前受金戻入	3,161	3,161	3,161	3,161	2,599	2,217	2,217	2,217	2,090	1,835	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797
その他	738	715	1,698	11,039	11,039	11,039	11,039	11,039	11,039	11,039	10,902	10,902	10,902	10,902	10,902
収益的支出	142,159	137,365	128,260	98,175	87,481	78,558	95,757	87,241	86,815	87,199	74,807	70,534	72,851	69,701	71,156
営業費用	139,079	134,528	126,141	96,622	85,991	77,132	94,396	85,946	85,586	86,038	73,714	69,510	71,897	68,818	70,345
市場管理費	113,507	108,108	97,755	65,541	54,828	45,303	60,276	50,540	49,899	53,230	43,912	39,758	42,185	39,212	40,822
(うち修繕費)	36,547	27,182	30,364	30,505	19,460	10,272	24,908	15,509	14,531	12,744	8,544	4,727	6,817	4,181	5,454
減価償却費	25,572	26,420	28,386	31,081	31,163	31,829	34,120	35,406	35,687	32,808	29,802	29,752	29,712	29,606	29,523
営業外費用・予備費	3,080	2,837	2,119	1,553	1,490	1,426	1,361	1,295	1,229	1,161	1,093	1,024	954	883	811
うち支払利息	3,080	2,382	1,664	1,098	1,035	971	906	840	774	706	638	569	499	428	356
当年度純利益	-20,270	-33,627	-45,903	-25,566	-15,445	-7,319	-24,530	-16,431	-16,145	-17,111	-4,998	-964	-3,475	-562	-2,215
資本的収入	13,642	13,992	14,351	2,425	2,456	2,489	2,521	2,554	2,587	2,621	2,655	2,690	2,725	2,760	2,796
他会計出資金	13,642	13,992	14,351	2,425	2,456	2,489	2,521	2,554	2,587	2,621	2,655	2,690	2,725	2,760	2,796
資本的支出	45,394	72,468	87,160	66,598	61,865	73,700	43,607	60,912	20,175	5,242	5,311	5,380	5,450	5,521	5,593
建設改良費	18,109	44,483	58,457	61,748	56,952	68,722	38,565	55,804	15,000	0	0	0	0	0	0
企業債償還金	27,285	27,985	28,703	4,850	4,913	4,978	5,042	5,108	5,175	5,242	5,311	5,380	5,450	5,521	5,593
資本的収入－資本的支出	-31,752	-58,476	-72,809	-64,173	-59,409	-71,211	-41,086	-58,358	-17,588	-2,621	-2,656	-2,690	-2,725	-2,761	-2,797
補填の上記の															
損益勘定留保資金	30,411	54,432	67,495	58,560	54,232	64,964	37,580	53,285	16,224	2,621	2,656	2,690	2,725	2,761	2,797
利益剰余金処分額															
消費税収支調整額	1,341	4,044	5,314	5,613	5,177	6,247	3,506	5,073	1,364	0	0	0	0	0	0
単年度収支	-27,985	-64,634	-63,107	-55,460	-40,368	-41,927	-29,464	-35,785	1,970	11,982	21,091	25,040	22,453	25,223	23,450
累積資金収支	501,353	436,719	373,612	318,152	277,784	235,857	206,393	170,608	172,578	184,560	205,651	230,691	253,144	278,367	301,817
企業債未償還残高	142,355	114,370	85,667	80,817	75,904	70,926	65,884	60,776	55,601	50,359	45,048	39,668	34,218	28,697	23,104

# 苫小牧市公設地方卸売市場会計 投資・財政計画

単位：(千円)



施設の建設改良、修繕を計画前半に集中しているため、令和8年度まで赤字が続く見込

令和15年度末時点で、3億円以上の累積資金見込

起債の予定がないため、企業債残高は減少

---

策定：苫小牧市産業経済部産業振興室公設地方卸売市場  
〒053-0004 苫小牧市港町2丁目2番2号 電話:0144-34-2373  
ホームページ:<http://www.city.tomakomai.hokkaido.jp>