

# 東京都中央卸売市場経営指針の概要

## 1 本指針の位置付け等

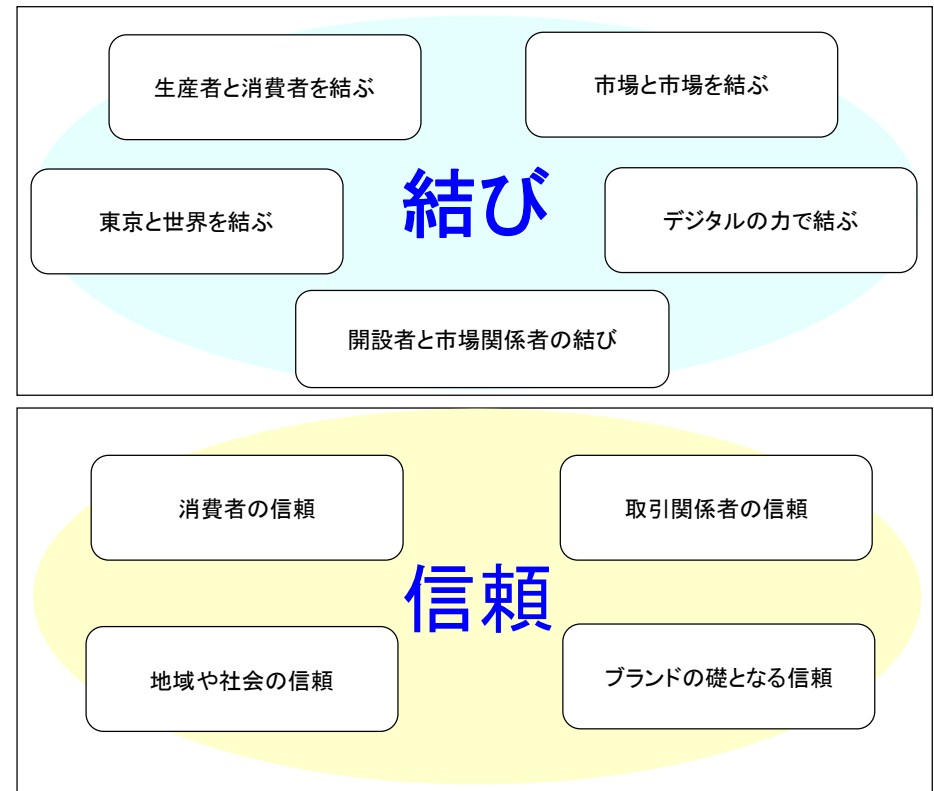
- 市場を取り巻く環境が変化する中であっても、都民生活における重要な使命を将来にわたり果たすことができるよう、今後の市場経営のビジョンを示すもの。

### 【本指針のポイント】

- 市場が目指すべき終局的なゴールを「都民生活の幸せの実現」として再定義
- 市場の機能の本質的な要素である「結び」と「信頼」を考え方の基軸に。
- 「2040年代の中央卸売市場の姿」と、「持続可能な市場経営」の実現を目指す。
- 今後の取組について7つの方向性を示す。

本指針を踏まえて、今後の具体的な取組とスケジュールを示す経営計画（仮称）を令和3年度に策定

### ＜市場の機能の本質的な要素＞



## 2 中央卸売市場の現状

### ○ 市場取引の状況

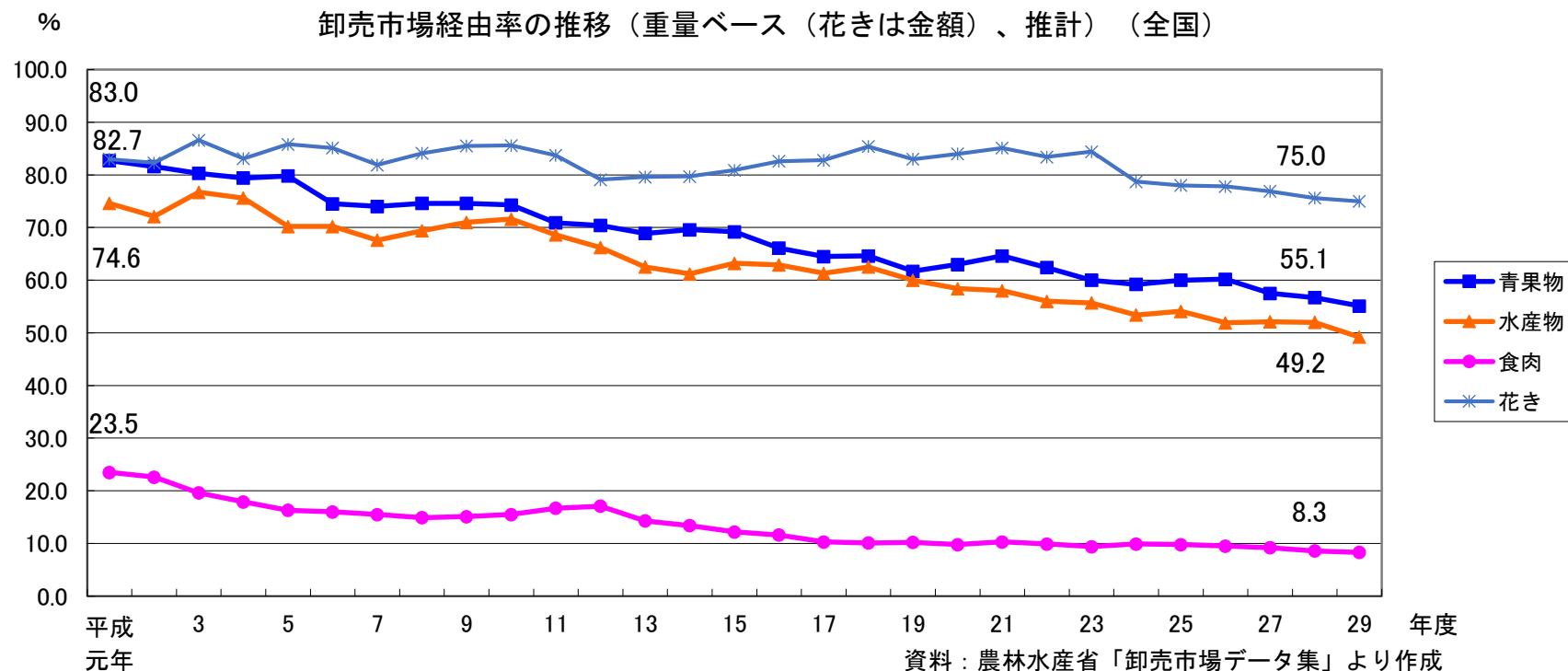
- ・人口減少や少子高齢化の進展に伴い、食料消費が減少するとともに、生鮮品等の流通チャネルの多元化等に伴い、卸売市場経由率は長期的に低下傾向にある。
- ・中央卸売市場の取扱数量・取扱金額は、おおむね昭和50年代後半から平成初期にピークを迎え、その後は、減少傾向で推移している。

### ○ 施設整備の状況

- ・これまで10次にわたり「東京都卸売市場整備計画」を策定し、施設整備を推進してきた。

### ○ 中央卸売市場会計の現状

- ・中央卸売市場会計は、地方公営企業法を一部適用し、独立採算を原則に運営している。



### 3 中央卸売市場が目指すべき方向性

- 都の中央卸売市場の基本的な機能（中核となる機能、付加価値の向上、多様な社会的役割）と将来の社会の変化（人口動態、先端技術の進歩、市場の多面的役割への期待）を考慮して、目指すべき将来像を「2040年代の中央卸売市場の姿」として明確化する。  
また、強固で弾力的な財務基盤に裏打ちされた持続可能な市場経営の実現も目指す。
- この双方を実現するための取組について、7つの方向性を明らかにする。

#### 【2040年代の中央卸売市場の姿】

中核機能の強化による市場の強靭化

最先端技術等による高付加価値なサービスの提供

多様な社会的役割の発揮

#### 【持続可能な市場経営の実現】

徹底した内部努力等により、強固で弾力的な財務基盤を確立し、これに裏打ちされた将来にわたり持続可能な市場経営を実現する。

#### <今後の取組の方向性>

1 生鮮品等流通の基幹的なインフラとしての機能の強靭化

2 市場取引の活性化に向けた取組の強化

3 中央卸売市場におけるネットワークの形成

4 市場施設の計画的な維持更新

5 サステナブル経営の推進

6 市場運営における民間経営手法の効果的な活用

7 強固で弾力的な財務基盤の確保

#### 【2040年代の具体的な姿の例】

- ・ 自然災害等の事態においても「止まらない」卸売市場
- ・ 卸売市場などの施設が着実に整備され、求められる市場機能を発揮
- ・ ICTなど先端技術を用いて、物流や商流における新たなサービスを提供
- ・ 品揃えや加工需要等への対応を通じて、消費生活の変化に即した機能を発揮
- ・ 「世界の台所」としての役割を發揮
- ・ 環境負荷の低減や地域との共生など市場運営を通じて、持続可能な社会の実現に寄与

など

#### 【今後の取組の方向性】

- 1 生鮮品等流通の基幹的なインフラとしての機能の強靭化
- 2 市場取引の活性化に向けた取組の強化
- 3 中央卸売市場におけるネットワークの形成
- 4 市場施設の計画的な維持更新
- 5 サステナブル経営の推進
- 6 市場運営における民間経営手法の効果的な活用
- 7 強固で弾力的な財務基盤の確保

# 方向性 1 生鮮品等流通の基幹的なインフラとしての機能の強靱化

## 趣旨・ねらい

- 生鮮品等の円滑で安定的な供給を確保していくため、集分荷機能・価格形成機能・代金決済機能・情報受発信機能等、基幹的なインフラの中核となる機能を強化していく。
- 様々なリスクに直面する中であっても、中核機能の継続性を確保するため、頑健性としなやかさ（レジリエンス）を備えた中央卸売市場を実現していく。

## 主な今後の取組の方向性

### 【市場流通に対する信頼性の更なる向上（市場機構の強靱化）】

- 取引実態を適切に把握し、適切な指導監督や情報の透明性の確保を通じて、取引ルールへの遵守の徹底等を図り、公平かつ公正な取引環境を確保していく。
- HACCPに沿った衛生管理への対応や国際規格への適合など、生鮮品等流通における安全・安心をマネジメントすることにより、品質衛生管理の強化を図っていく。
- 様々なリスクに備えたBCP（事業継続計画）の策定・見直しに加えて、互いに連携、補完する市場間のネットワークの機能を、様々なリスクに直面した際にも効果的に活用できるよう、そのあり方について検討していく。

### 【サプライチェーンにおける結びつきの強化】

- 産地との連携・支援などを通じた集荷力の向上による調達安定性の向上、リテールサポートなどを通じた販売力の向上により供給機能を強化していく。
- 迅速な支払・入金管理や与信管理など、デジタル技術を活用した市場取引の代金決済機能の高度化を図ることにより、産地と実需者にとってスムーズで価値ある取引を実現していく。

### 【市場取引を担い支える市場業者の経営体質の強化】

- 市場業者による販路の多角化や市場業者間の連携や事業承継等を通じて、社会経済環境の変化にも柔軟に対応できるよう、経営体質の強化を図っていく。

## 方向性2 市場取引の活性化に向けた取組の強化

### 趣旨・ねらい

- 市場の商流と物流の高度化・効率化を通じて、市場取引の活性化を促していく。
- 「中央卸売市場としてのブランド」を確立し、認知度を高めることにより、産地や実需者の市場に対する信頼や、消費者の評価の向上につなげ、市場経営における好循環を生み出していくとともに、市場業者と都の共通目標として、活性化に向けた機運を高めていく。

### 主な今後の取組の方向性

#### 【商流の高度化・効率化】

- 取引情報や手続のデジタル化を通じて、ビッグデータとしての活用や物理的・時間的な条件に制約されない取引システム、ペーパーレス化やキャッシュレス化を実現する決済プラットフォームの構築を図るなど、商流を高度化・効率化していく。

#### 【物流の高度化・効率化】

- パレット化の推進や先端技術の活用などにより、荷役業務の省力化・自動化を図るとともに、作業時間の分散化等により物流の高度化・効率化を図っていく。
- 商流と物流の基盤強化により、業務全体の最適化を図り、多様な働き方や労働者の負担軽減、安全確保など、市場における働き方改革を推進していく。

#### 【多様な消費者ニーズへの対応】

- Eコマース（電子商取引）やエシカル消費など消費者ニーズに即した多様なチャネルに対応していくため、市場業者による新たな販路開拓等ができるよう環境整備を図る。

#### 【市場ブランドの確立】

- 市場業務全体のQOS（サービスの質）の底上げを図り、取引を活性化するとともに、市場独自の付加価値を「市場ブランド」として産地や消費者などに積極的に発信し、認知度を高め、信頼を醸成するブランド・マネジメントを進めていく。また、市場業者と都が市場ブランドを共有し、活性化に向けて機運を高めていく。

# 方向性3 中央卸売市場におけるネットワークの形成

## 趣旨・ねらい

- 東京の中央卸売市場全体に求められる機能を全体最適の視点から再定義するとともに、各市場の役割を明確化し、市場間で役割分担をしながら、互いに連携、補完するネットワークを形成していく。

## 主な今後の取組の方向性

### 【ネットワークのあり方の検討】

- 今後の生鮮品等の需給環境の変化を見据え、市場の規模や立地、これまで培ってきた機能や役割なども踏まえ、機能の集約や連携の強化、市場施設の有効活用などを通じて、市場機能を最大限に発揮できるネットワークのあり方について検討していく。

### 【ネットワークの機能発揮に向けた各市場の類型化】

- 市場間のネットワークにおいて、最大限に機能を発揮することのできる各市場の役割とそれを支える機能のあり方について、以下を基本に類型化する。

市場類型	主な役割
全国ハブ拠点型市場	都の生鮮品等流通の <b>中核的拠点</b> としての役割（建値形成、他市場への転送や輸出拠点としての役割）
地域拠点型市場	地域の実需者のニーズに的確に対応した生鮮品等流通の <b>都内各地域の拠点</b> となる役割（ハブ市場等と連携して集荷）
地域密着連携型市場	他市場と連携を図り、 <b>地域に密着したニーズにきめ細かく対応</b> する役割（生鮮品等以外の流通や施設の複合的利用等）

### 【各市場の役割の明確化】

- 市場間のネットワーク形成の観点から、市場類型を基本にして、各市場の担うべき役割を明確化していく。

### 【各市場の役割を踏まえた整備等の推進】

- 市場間のネットワークにおける各市場の担うべき役割を踏まえて、都が実施する市場運営のための各種施策、市場施設の整備を進めていく。



## 方向性 4 市場施設の計画的な維持更新

### 趣旨・ねらい

- 今後も生鮮品等の流通拠点としての役割を果たしていくためには、老朽化の進む市場施設の維持更新や将来の変化にも柔軟に対応できるよう配慮していくことが必要である。
- ライフサイクルコストの低減と更新時期の平準化を図るため、市場施設の特徴を踏まえたアセットマネジメントを実施し、予防保全手法の活用などを含め長期的視点から計画的に維持更新を進めていく。

### 主な今後の取組の方向性

#### 【市場全体のアセットマネジメントの実施】

- 全国ハブ拠点型市場の施設や設備の更新に当たっては、施設規模や取扱数量が多く、コストや社会的影響が大きいため、更新時期の分散化を図っていく。
- 地域拠点型市場と地域密着連携型市場の施設や設備更新に当たっては、各市場の役割やネットワークを踏まえ、施設運営や物流の効率化、防災性能といった多様な観点から計画的に維持更新を行っていく。

#### 【市場の施設特性に沿った計画的な維持更新】

- 維持更新に当たっては、市場施設の特徴に沿って予防と事後保全を使い分け、メリハリをつけて実施すると同時に、施設の社会的陳腐化を防ぎ長期的使用に耐え得る施設の整備を進めていく。

## 方向性5 サステナブル経営の推進

### 趣旨・ねらい

- 市場の事業運営そのものが、持続可能な社会の実現に寄与する形となるよう取組を進めていく。
- 中央卸売市場が、地域社会の一員として社会的責任を果たしながら持続的に発展していくサステナブル経営を推進する。

### 主な今後の取組の方向性

#### 【環境問題への取組】

- 再生可能エネルギーの活用によるゼロエミッション化、グリーン冷媒の活用、発泡スチロールの再資源化などによる廃棄物の削減・循環利用を促進することにより、環境負荷の低減に取り組んでいく。
- 水産エコラベルなどの認証の取得、認証商品の取扱推進を図ることにより、持続可能な調達を実現していく。

#### 【地域社会との共生】

- 食文化等の発信拠点としての役割の実現や生鮮品等購入の場の提供など地域との関係構築につながる取組を進め、地域社会との共生を図っていく。

#### 【働き方改革・ダイバーシティの推進】

- 市場施設のバリアフリー化など、働きやすい労働環境の整備を進めるとともに、取引時間の分散化等による長時間労働の見直しなど、市場における働き方改革を進めていく。
- 障害者をはじめ、多様な人材がその能力と適性を十分に生かしながら働くことができる雇用の場の創出など、ダイバーシティの推進を図っていく。



## 方向性 6 市場運営における民間経営手法の効果的な活用

### 趣旨・ねらい

- 卸売市場を取り巻く環境変化に的確に対応し、中央卸売市場に求められる役割を果たすとともに、その土台となる強固で弾力的な財務基盤の構築に向け、民間の創意工夫や、多様なノウハウ・技術を活用していくことが有用である。
- 民間経営手法を効果的に活用し、サービスの質の向上や、資金の効率的な使用、業務の効率化を図ることを検討していく。

### 主な今後の取組の方向性

#### 【民間経営手法の研究・検討】

- 民間経営手法のあり方や、導入による効果、留意点などについて研究し、都の中央卸売市場における民間経営手法の活用可能性について検討を行う。

#### 【各市場の特性等を踏まえた民間経営手法の活用 ～未利用資産の活用等～】

- 各市場の担うべき役割・機能や、個々の市場の特性等を考慮しながら、対象となり得る市場や、活用する事業の範囲等を精査するとともに、各市場の市場施設のうち利活用されていない土地・建物等について、物理的・時間的な高度利用や複合的な利用を図るなど、資産の有効活用などの観点から民間経営手法の効果的な活用可能性を検討していく。

#### 【事業環境や条件等の整備】

- 民間経営手法を効果的に活用していくに当たっては、個々の市場の置かれた状況も勘案しつつ、各種の規制や制限の緩和、財政的な関与なども含め、事業者が積極的に参画し、そのノウハウを競い合うことができる、適切な事業環境や条件の整備のあり方について検討していく。

## 方向性 7 強固で弾力的な財務基盤の確保

### 趣旨・ねらい

- 中央卸売市場が、平常時や非常時において求められる機能を持続的に遂行できるよう、「強固で弾力的な財務基盤」を確保する。
- そのため、収支と資金の両面から検討を行い、経常収支のあるべき水準と備えるべき資金を明確化するとともに、財務体質の改善を通じた経常収支の黒字化に向けて着実に取り組む。

### 主な今後の取組の方向性

#### 【経常収支の黒字化】

- 今後も必要な事業を着実かつ持続的に実施していくため、経常収支の黒字化を目指して必要な資金を確保していく。
- 達成すべき経常収支の水準については、方向性 1 から 6 の具体的な取組等を踏まえ、今後必要となる資金需要や財源を明らかにした上で、今後策定する経営計画（仮称）の中で示していく。

#### 【経常収支の黒字化に向けた具体的方策の検討】

- 管理会計の手法を検討し、経営状況等をより精緻に把握・分析していく。
- 民間経営手法の活用も含めた効果的な収支改善策について検討していくとともに、内部努力等によるコスト削減に徹底して取り組み、効率的な執行体制を確保する。
- 既存施設について、市場業者への利用促進と、施設利用の高度化など市場業者以外の利用について検討を行い、収入の多様化を図っていく。
- 現行の市場使用料について、受益と負担の適正化の視点から検証し、乖離が生じている場合は、使用料のあり方も含めて検討していく。
- 一般会計からの繰入れについて、都民に対する説明責任を果たすことを前提として、近年の卸売市場を取り巻く社会環境の変化などを踏まえて検証を行う。