

## 市場の活性化を考える会（第10回）議事概要

- 【開催日時】 令和2年11月4日（水）  
【場 所】 第一本庁舎42階北塔 特別会議室B  
【議 題】 強固な財務基盤の確保等について  
議論のまとめ（骨子案）について

### 【議事概要】

#### （1）資料説明

事務局から強固な財務基盤の確保、民間経営手法の検討、議論のまとめ（骨子案）等について説明

#### （2）主な発言

##### ◆強固な財務基盤の確保

- ・ 今般のコロナショックによる需要の減退など、あらゆる事態に懐深く耐え得るような強固な財務基盤の確保が最上位のミッション。それに到達するため、市場会計全体の状況を、収支構造別に認識し、どれだけの改善余地があるのかを考えるのが経営である。
- ・ 収入面では、市場使用料をどう考えていくのか。これまで見直しがほとんど行われておらず、検証もなされていない。説明責任という意味で問題である。
- ・ 受益者負担の原則を詰めて考えていくと、各市場ごとに使用料が違うべきではないか、という議論がある。少なくとも、受益者負担の原則で市場別の使用料設定の原価計算を行い、経年変化の状況を内部の管理会計として持つておくべきである。
- ・ 保有資産の有効活用は都民の財産である資産の有効利用であり、積極的に取り組むべき。
- ・ 支出面では、コスト削減の地道な努力、工夫が必要。必要な部分で民間の力をうまく利用することは検討に値する。しかし、民間を使えば成功するという単純な発想では極めて難しい。
- ・ 強固な財務基盤の確保のためには、絶え間ない業務改善努力が必要。そのための手法として、民間経営手法を使える余地があるかを検討し、フル活用すべき。ただし、民間活用すれば全部うまくいくわけではない。公共側も、やれることは全部やらないといけない。
- ・ 財務基盤のコスト構造の中で、最も大きいものが減価償却費。更新投資をどうしていくのかが今後の収支状況を左右する。

- ・ 市場の公共的な機能の範囲をどこまで考えるのか。行政的経費の精査が必要。併せて、一般会計からの繰入れについて都民に対する説明責任、アカウンタビリティを果たすことが求められる。

#### ◆民間的経営手法の活用

- ・ 民間を活用する有効性は、市場機能の高度化、サービスの質の向上、あるいは業務の効率化等の面であり、民間経営手法は有効な選択肢として位置付けられる。前提として、官は硬直的であるという捉え方があるが、官も変わらなければいけない。
- ・ 公共は、硬直的な制度・ルールに縛られている。公務員制度、単年度主義、縦割り主義、公共調達ルールなどに縛られない弾力的なパフォーマンスの良い経営を行うことが民間的な経営ノウハウである。逆に言えば、これが実現できないPPP（官民連携；パブリック・プライベート・パートナーシップ）は行う意味がない。
- ・ 官民連携を導入すれば上手くいくという甘い話ではない。黒字が見込めない、魅力のない事業には民間は参入しない。
- ・ 官民連携を行うのであれば、民の意欲を引き出すためにも、公共側に強い覚悟が必要。
- ・ パートナーとしてふさわしい、覚悟ある民間プレーヤーがいないと良いPPPはできない。多くの民間事業者は官民連携をやったことがないので、慎重で臆病である。ここを一回ブレイクしないと、適切な競争環境が生じにくい。
- ・ 民間経営手法の導入について、11市場を一律に考えることは想定しにくい。個々の市場の立地、周辺の業者の特性など条件を見極めて、適用可能かを検討することが必要。
- ・ 卸売市場には多様な事業者が存在する。多岐にわたる利害関係者の合意形成を含め、都が取り組む覚悟が必要。
- ・ 民間経営手法の導入の検討は、中長期的な視点に立って行う必要がある。市場の活性化につながるのか、そのための選択肢として有効なのかを検証することが必要。

#### ◆議論のまとめ（骨子案）について

- ・ 資料4「議論のまとめ（骨子案）」について議論

#### （3）今後の予定について

- ・ 第11回会議を12月中旬に開催する。