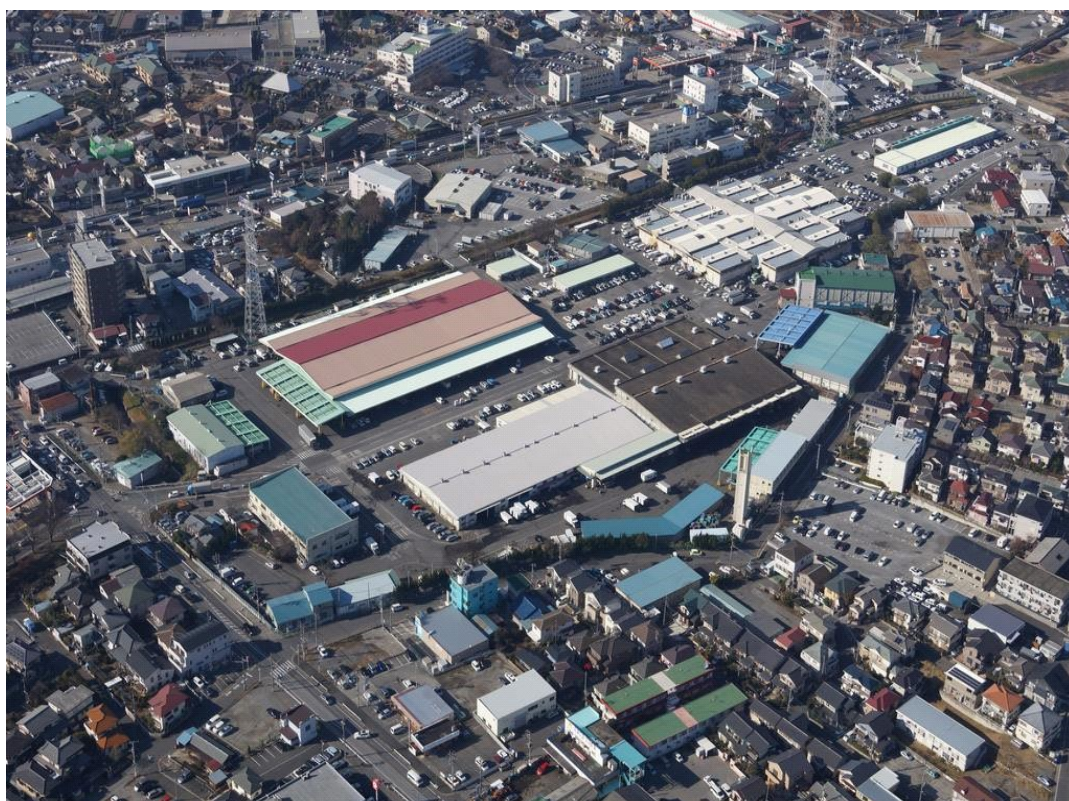


柏市公設総合地方卸売市場 経営戦略



令和3年3月
柏市公設総合地方卸売市場

目次

	ページ
はじめに 経営戦略の策定にあたって（経営戦略の策定の趣旨）	・・・ 1
1 事業概要	・・・ 2
(1) 沿革	・・・ 2
(2) 事業の現況	・・・ 4
(3) 卸売市場の現状分析	・・・ 8
2 将来の事業環境	・・・ 13
(1) 取扱高(t)の見通し	・・・ 13
(2) 使用料収入の見通し	・・・ 13
(3) 施設の見通し	・・・ 14
(4) 組織の見通し	・・・ 14
3 経営の基本方針	・・・ 15
(1) 市場活性化のための基本的思考	・・・ 15
(2) 市場全体で一体的に取り組む事項のマクロ基本戦略	・・・ 16
(3) 各部門別取り組む経営基本戦略	・・・ 17
4 投資・財政計画（収支計画）	・・・ 24
(1) 投資・財政計画（収支計画）	・・・ 24
(2) 投資・財政計画（収支計画）の策定にあたっての説明	・・・ 24
(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	・・・ 25
5 公営企業として実施する必要性など	・・・ 27
6 経営戦略の事後検証，改定等に関する事項	・・・ 27

～はじめに～

経営戦略の策定にあたって（経営戦略の策定の趣旨）

卸売市場は、全体的傾向として、人口減少による食料品消費の減少や消費者ニーズの多様化、国内農水産物の生産・流通構造変化、物流の国際化、コロナ禍による飲食店での消費低迷等により市場経由率の低下が生じ、取引量が減少傾向にあります。また、市場内外の業者や産地との連携、コールドチェーン、HACCP等の確立、いわば低温流通体系の構造を持つ品質管理の徹底などが生産者や消費者のニーズとなってきました。さらに、社会的広義の指標とされる*SDGsに掲げられている持続可能な生産消費形態を確保することも、包括的目標となります。

これらの問題に対応するため、経営の効率化を図って行くことが重要です。更に将来的には、市場運営の広域化や他卸売市場との統廃合、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深刻化し、施設更新の必要性が高まっています。

このような状況に鑑み、市民への安心・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目的を果たし、地方公営企業として将来に渡り安定的事業を継続していくために、中長期的な基本計画である「経営戦略」を策定し、計画的な経営を継続していくことが重要となります。また、経営戦略の中心となる「財政・投資計画」は使用料収入や補助金、地方債等の財源見通しを試算した「財源資産」を重要な支柱とし、施設・設備に関する投資の見通しを試算した「投資試算」と更に投資以外の経費を計上した上で、収入と支出を均衡化していく必要があります。

なお、「経営戦略」について「経済・財政再生計画」（改定版）及び総務省「経営戦略策定ガイドライン」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。

そのため、柏市総合地方卸売市場においても、令和3年度から令和12年度までの10年間を対象とする経営戦略を策定しました。

※SDGs（Sustainable Development Goals）持続可能な開発目標。SDGsは2015年9月の国連サミットで採択されたもので、国連加盟193か国が2016年から2030年の15年間で達成するために掲げた目標です。

1 事業概要

(1) 沿革

柏市公設総合地方卸売市場の沿革等

年 月	事 項																																
S41. 1	千葉県知事より、青果市場整備基本計画に基づき①公設市場の開設促進、②卸売人の合併指導について、柏市長に通知された。																																
S43. 6	市場予定地の先行取得を開始																																
S43. 9	柏地域公営青果市場促進協議会を3市1町の市町長（柏・流山・我孫子・沼南）を発起人として設立された。																																
S46. 9	柏市公営総合地方卸売市場設置及び業務に関する条例制定（昭46年柏市条例第39号）																																
S46.10	千葉県青果市場条例（昭和40年千葉県条例第14号）に基づく開設者の登録を県知事に申請。（名称「柏市公営総合地方卸売市場」）柏市公営総合地方卸売市場の造成・建築工事が竣工（施設概要） <table border="0" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>① 敷地面積</td> <td>51,764 m²</td> </tr> <tr> <td>② 建築面積 青果卸売場</td> <td>3,600 m²</td> </tr> <tr> <td>青果仲卸売場</td> <td>480 m²</td> </tr> <tr> <td>③ 買荷保管所</td> <td>720 m²</td> </tr> <tr> <td>④ 管理棟（2階建て）</td> <td>1,407 m²</td> </tr> <tr> <td>⑤ 一般食品売場（2階建て）</td> <td>4,185 m²</td> </tr> <tr> <td>⑥ 生花売場</td> <td>304 m²</td> </tr> <tr> <td>⑦ 水産売場</td> <td>504 m²</td> </tr> <tr> <td>⑧ バナナ醗酵室</td> <td>304 m²</td> </tr> <tr> <td>⑨ 倉庫（10室）</td> <td>300 m²</td> </tr> <tr> <td>⑩ サービス店舗（10店）</td> <td>396 m²</td> </tr> <tr> <td>⑪ 冷蔵庫</td> <td>733 m²</td> </tr> <tr> <td>⑫ 高架水槽（26m）</td> <td>28 m²</td> </tr> <tr> <td>⑬ トイレ</td> <td>78 m²</td> </tr> <tr> <td>⑭ 業者詰所</td> <td>116 m²</td> </tr> <tr> <td>⑮ その他（ボイラー、プロパン庫、ごみ集積所、守衛室）</td> <td></td> </tr> </table>	① 敷地面積	51,764 m ²	② 建築面積 青果卸売場	3,600 m ²	青果仲卸売場	480 m ²	③ 買荷保管所	720 m ²	④ 管理棟（2階建て）	1,407 m ²	⑤ 一般食品売場（2階建て）	4,185 m ²	⑥ 生花売場	304 m ²	⑦ 水産売場	504 m ²	⑧ バナナ醗酵室	304 m ²	⑨ 倉庫（10室）	300 m ²	⑩ サービス店舗（10店）	396 m ²	⑪ 冷蔵庫	733 m ²	⑫ 高架水槽（26m）	28 m ²	⑬ トイレ	78 m ²	⑭ 業者詰所	116 m ²	⑮ その他（ボイラー、プロパン庫、ごみ集積所、守衛室）	
① 敷地面積	51,764 m ²																																
② 建築面積 青果卸売場	3,600 m ²																																
青果仲卸売場	480 m ²																																
③ 買荷保管所	720 m ²																																
④ 管理棟（2階建て）	1,407 m ²																																
⑤ 一般食品売場（2階建て）	4,185 m ²																																
⑥ 生花売場	304 m ²																																
⑦ 水産売場	504 m ²																																
⑧ バナナ醗酵室	304 m ²																																
⑨ 倉庫（10室）	300 m ²																																
⑩ サービス店舗（10店）	396 m ²																																
⑪ 冷蔵庫	733 m ²																																
⑫ 高架水槽（26m）	28 m ²																																
⑬ トイレ	78 m ²																																
⑭ 業者詰所	116 m ²																																
⑮ その他（ボイラー、プロパン庫、ごみ集積所、守衛室）																																	
S46.11	柏市公営総合地方卸売市場営業開始（千葉県柏青果（株）及び関連業者（柏中央花卉園芸（株）含む）が入場） <table border="0" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>① 卸 青果（1社）</td> <td></td> </tr> <tr> <td>② 仲卸 青果（6社）</td> <td></td> </tr> <tr> <td>③ 付属営業 一般食品、水産、生花、サービス店舗</td> <td></td> </tr> </table>	① 卸 青果（1社）		② 仲卸 青果（6社）		③ 付属営業 一般食品、水産、生花、サービス店舗																											
① 卸 青果（1社）																																	
② 仲卸 青果（6社）																																	
③ 付属営業 一般食品、水産、生花、サービス店舗																																	
S47. 4	卸売市場法に基づき地方卸売市場の開設許可を県知事に申請																																

	<p>県知事より許可（千葉県指令第1295号の1「許可番号 青第1号」）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場の名称 柏市公設総合地方卸売市場 ・開設年月日 昭和47年4月25日 ・取扱の部類 青果部
S49.3	花き部の設置に伴い県知事に届け出及び申請
S50.4	柏市公設総合地方卸売市場業務条例の一部改正を県知事に報告 市場使用料の改正
S51.3	水産物部の設置に伴い、地方卸売市場事業計画変更届けを県知事に提出 既存の 生花・水産売場及び業者詰所の取壊し、花き卸売場、仮設水産 売場を建設 <ul style="list-style-type: none"> ① 生花・水産売場 808㎡ ② 花き卸売場 594.8㎡ ③ 仮設水産売場 711.3㎡
S53.5	水産物部業務開始（卸売業者 柏魚市場株式会社が入場）
S62.3	千葉県中央花き卸売株式会社が花き卸売業者として入場
H14.7	柏市場の短期・中期整備の考え方について市場運営審議会に諮問
H17.1	市場運営審議会から柏市場の長期整備の方向について最終答申（移転整備が有効 との答申に基づいて市場移転の検討を開始）
H17.10	第1回「柏市場まつり」を開催
H18.4	花き卸売業者 株式会社第一花き〔柏市場〕 業務開始
H22.4	市場移転整備について、財源等の課題から、現地全面建替え・耐震改修と比較検 証して判断するとした見直し検討を開始
H23.8	市場移転について、見直し検討の結果、移転整備は行わず、現市場施設の耐震改 修・修繕により整備することを決定
H24.4	現市場施設の耐震診断、老朽化調査を開始
H25.2	市民感謝デー開始（毎月第2土曜、関連食品棟）
H28.3	青果棟 耐震改修工事完成
H29.3	柏市経営展望策定
H29.4	松戸北部市場の青果部門を統合 「東京シティ青果(株)千葉支社 柏市場」営業開始
H30.3	花き棟改築工事完成
R2.6	卸売市場法改正、地方卸売市場認定
R3.3	立体駐車場完成

(2) 事業の現況

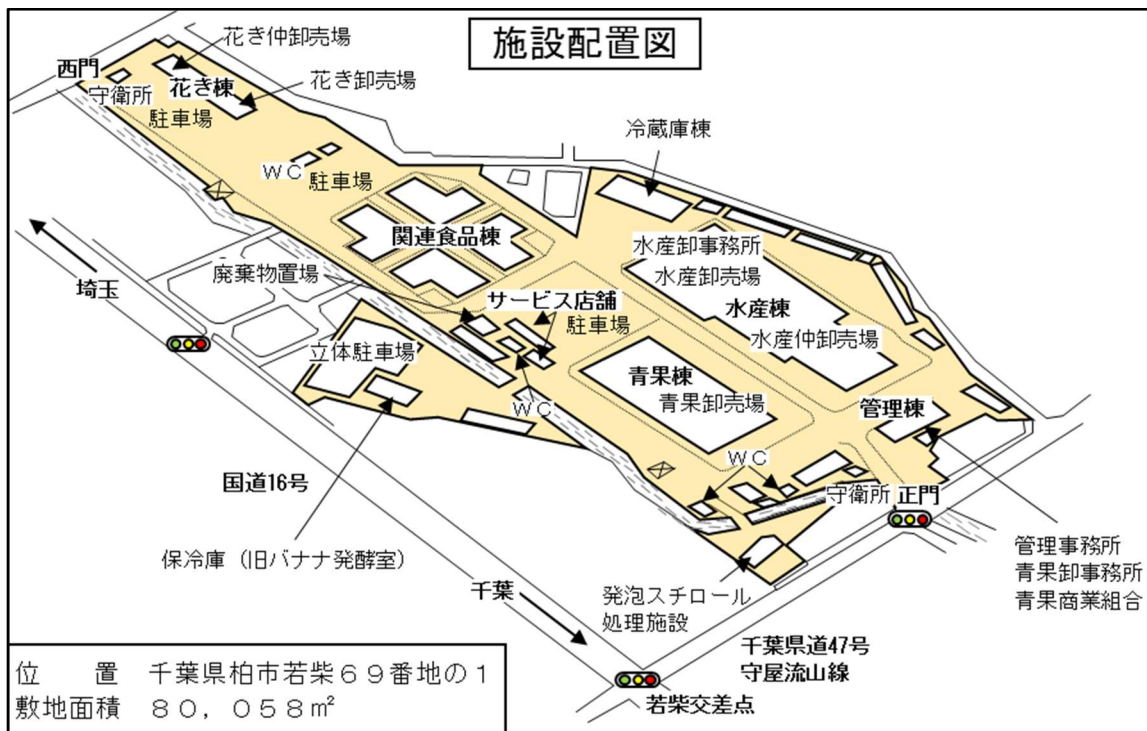
ア 主な施設

(ア) 主要施設一覧 (名称, 構造, 面積等)

部門	施設名称	構造	延面積	備考
青果	青果棟	鉄骨造	6,800 m ²	
	(卸売場)		(3,201 m ²)	
	(仲卸売場)		(827 m ²)	
	(関連業者事務所)		(1,544 m ²)	
	青果保冷库	鉄骨造	207 m ²	
	(保冷库)		(181 m ²)	
	旧バナナ発酵室	鉄骨造	677 m ²	
	(保冷库)		(443 m ²)	
	青果倉庫棟	鉄骨造	595 m ²	
(加工設備)		(475 m ²)	パッケージセンター	
水産	水産棟	鉄骨造/SRC造	9,550 m ²	
	(卸売場)		(2,248 m ²)	内低温 964 m ²
	(仲卸売場)		(4,738 m ²)	
	(買荷保管積込所)		(809 m ²)	
	(関連業者事務所)		(1,594 m ²)	
	冷蔵庫棟	鉄骨造	1,378 m ²	
	加工設備	鉄骨造/プレハブ	413 m ²	
	(水産加工所)	鉄骨造	(164 m ²)	
	(水産加工場)	プレハブ	(249 m ²)	
花き	花き棟	鉄骨造	1,215 m ²	
	(卸売場)		(745 m ²)	
	(仲卸売場)		(270 m ²)	
	(関連業者事務所)		(140 m ²)	

関連	関連棟	鉄骨造/RC造	9,822 m ²	
	サービス店舗	プレハブ	480 m ²	
管理	管理棟	鉄骨造	1,407 m ²	
	(管理事務所)		(639 m ²)	
その他	発泡スチロール処理施設	鉄骨造	222 m ²	
	(1階・処理施設部分)		(156 m ²)	2階：事務所
	廃棄物置場	鉄骨造	229 m ²	
	立体駐車場	鉄骨造	285 台	
	浄化槽			800人槽, 500人槽
	廃水処理施設			300t/日

(イ) 施設配置図



イ 使用料の形態

市場事業の使用料は、市場使用料と市場施設使用料の２種類があり、それぞれの概要算定方法は以下のとおり。

種別		使用料
市場使用料	卸売業者	卸売金額（消費税額及び地方消費税額を除く。）の1,000分の2.5に相当する額に100分の110を乗じて得た額
	仲卸業者	販売金額（消費税額及び地方消費税額を除く。）の1,000分の3に相当する額に100分の110を乗じて得た額
施設使用料	卸売業者売場	1平方メートルにつき月額330円（市長が指定する施設にあつては、1平方メートルにつき月額198円）
	仲卸業者売場	1平方メートルにつき月額1,540円（市長が指定する施設にあつては、1平方メートルにつき月額1,000円）
	買荷保管所	1平方メートルにつき月額 198円
	業者事務所	1平方メートルにつき月額1,188円（市長が指定する施設にあつては、1平方メートルにつき月額726円）
	荷受事務所	1平方メートルにつき月額 836円
	業者詰所	1平方メートルにつき月額330円（市長が指定する施設にあつては、1平方メートルにつき月額220円）
	水産加工室	1平方メートルにつき月額 1,320円
	冷蔵庫	1平方メートルにつき月額 1,961円
	保冷库	1平方メートルにつき月額 1,100円
	倉庫	一般倉庫
	仮設倉庫	1平方メートルにつき月額 506円

	関連 事業 者店 舗	一般食品 売場	一般食品売場にあつては、1平方メートルにつき 月額 1,540円（市長が指定する施設にあつ ては、1平方メートルにつき1,386円）
			仮設一般食品売り場にあつては、1平方メートル につき月額1,000円
		サービス 店舗	1平方メートルにつき月額 1,100円
	会議室		4時間につき 220円
	業者専用駐車場		1区画につき、2,750円
	その他の用に供 する区域		1平方メートルにつき月額 44円

※備考 市場使用料及び施設使用料は、消費税額及び地方消費税額を含んだ額とする。

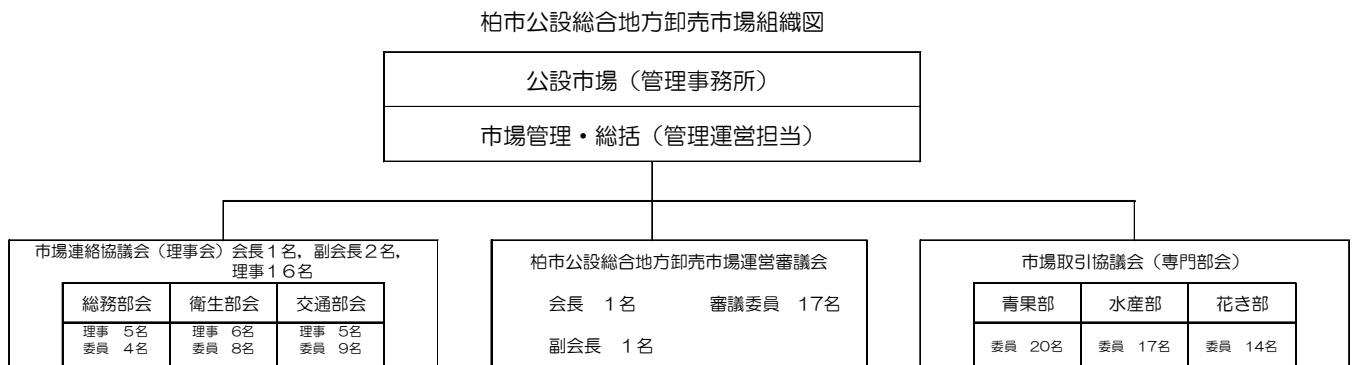
(7) 現行の料金体系を採用している考え方

市場使用料及び施設使用料については、減価償却費用及び県内の他地方卸売市場の状況を参考に
設定している。

(4) 直近の使用料改定年月日（消費税による改定を含まず）

平成10年10月1日

ウ 組織

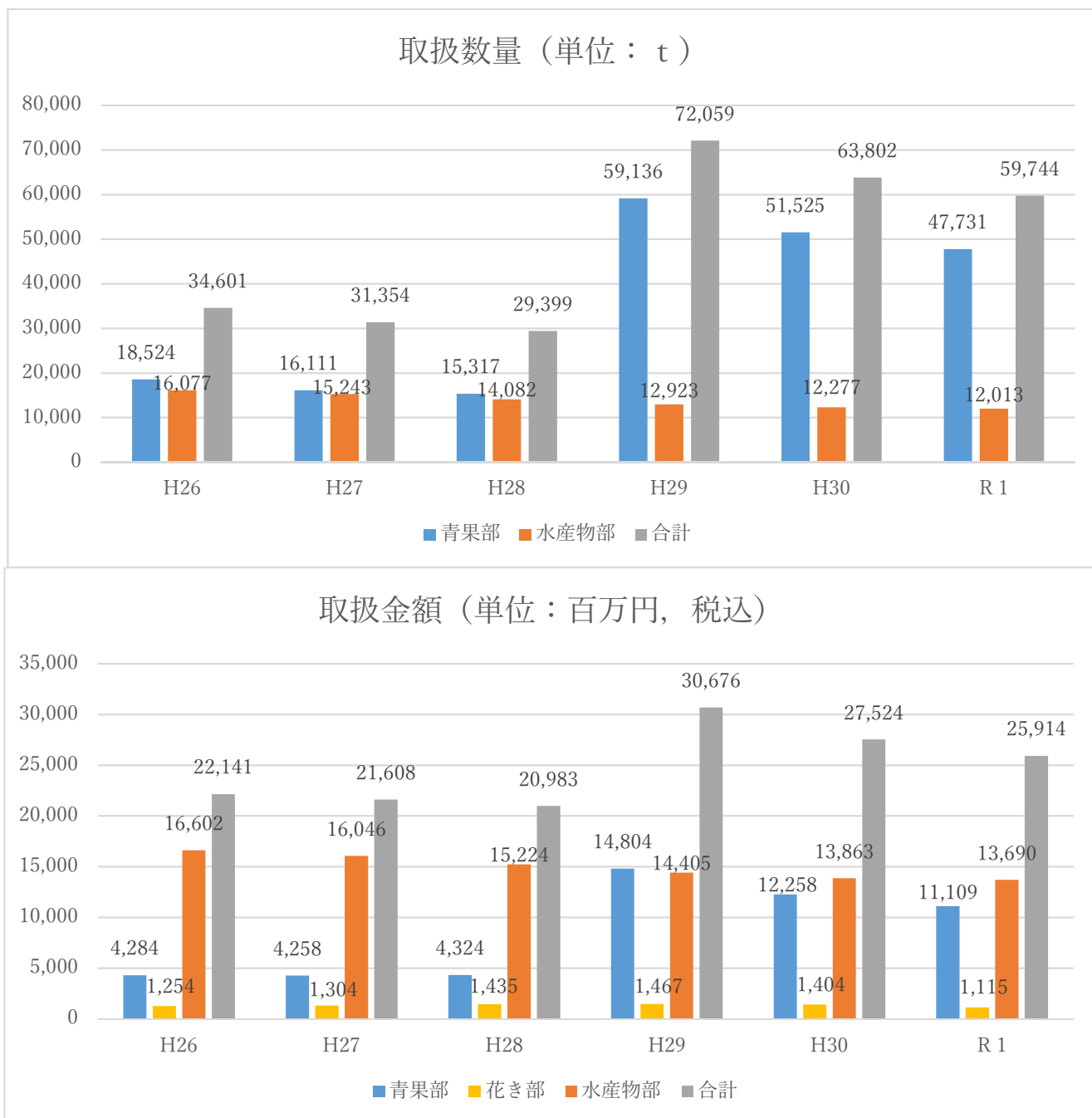


(3) 卸売市場の現状分析

ア 年間取扱高及び年間税込売上高の推移

(ア) 卸売業者取扱高等の推移

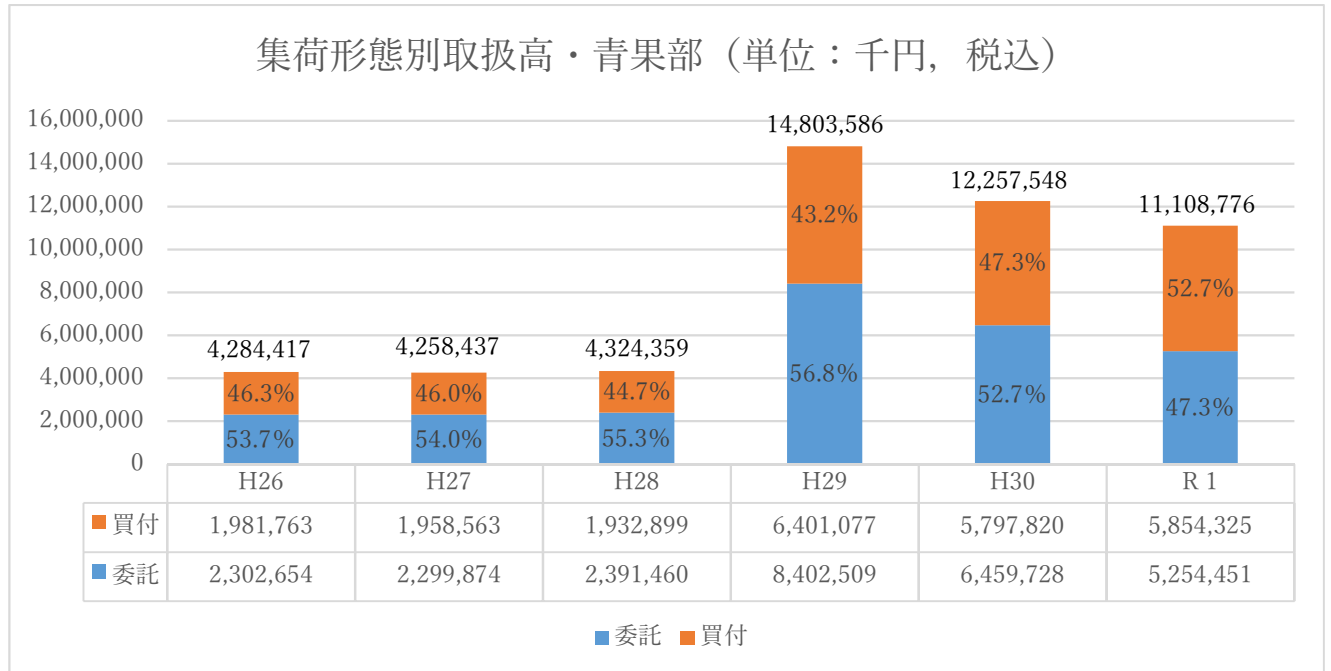
取扱数量・金額



※青果部のH29年度以降は松戸北部市場の青果部門統合後の値。

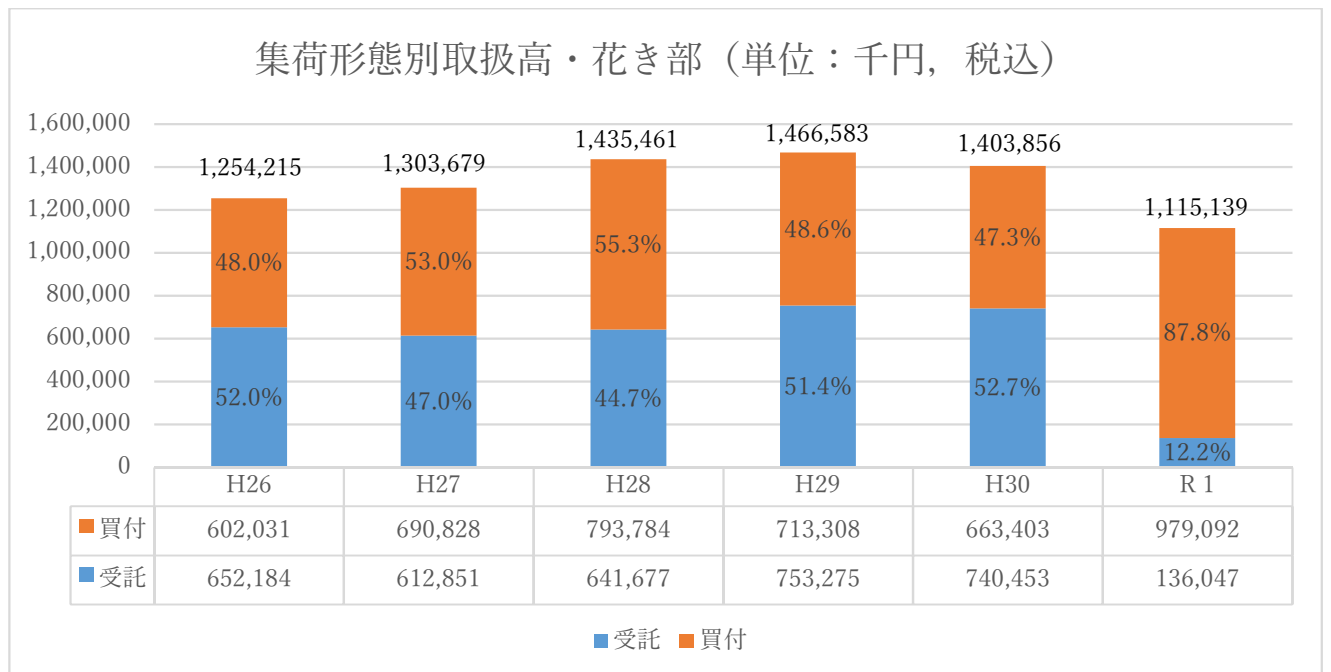
(イ) 集荷形態別取扱高

青果部

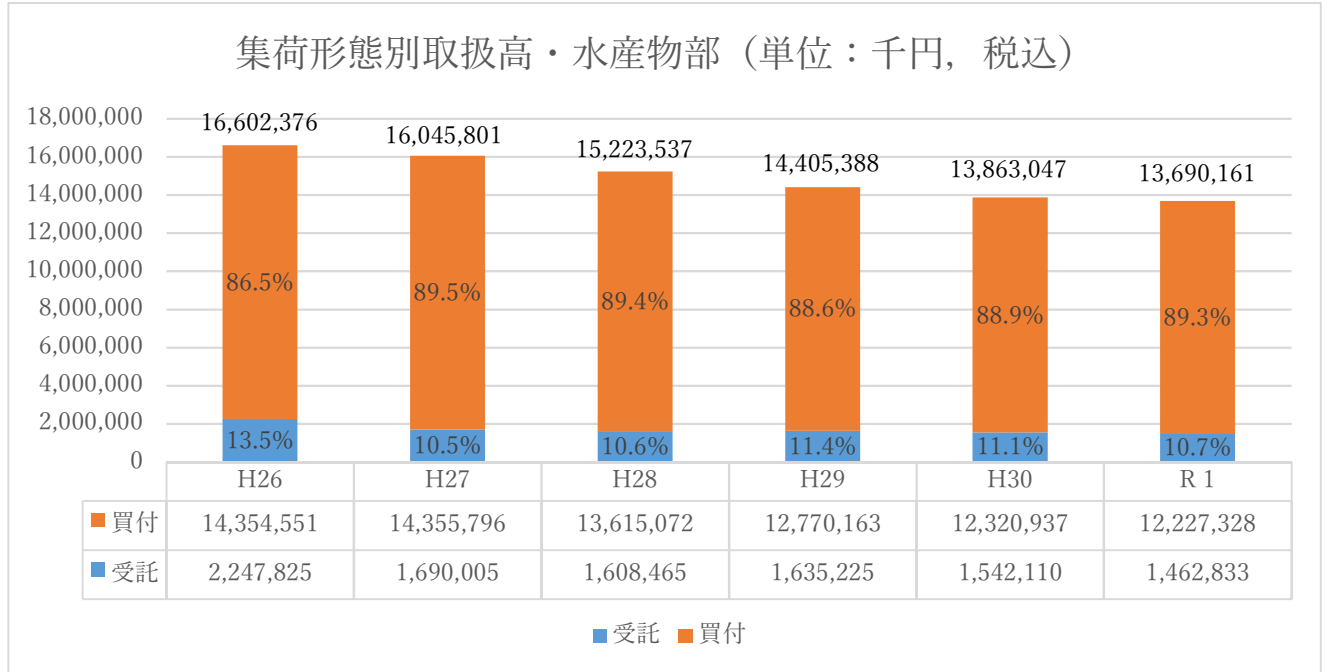


※H29年度以降は松戸北部市場の青果部門統合後の値。

花き部

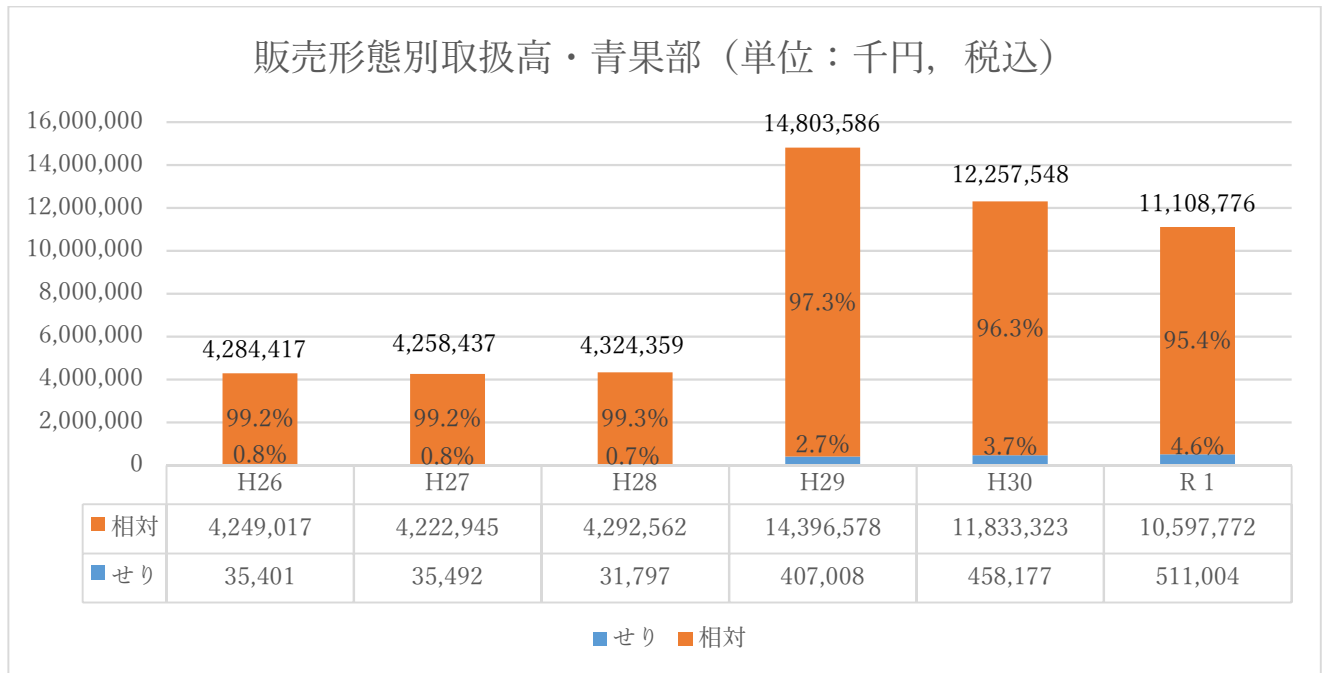


水産物部



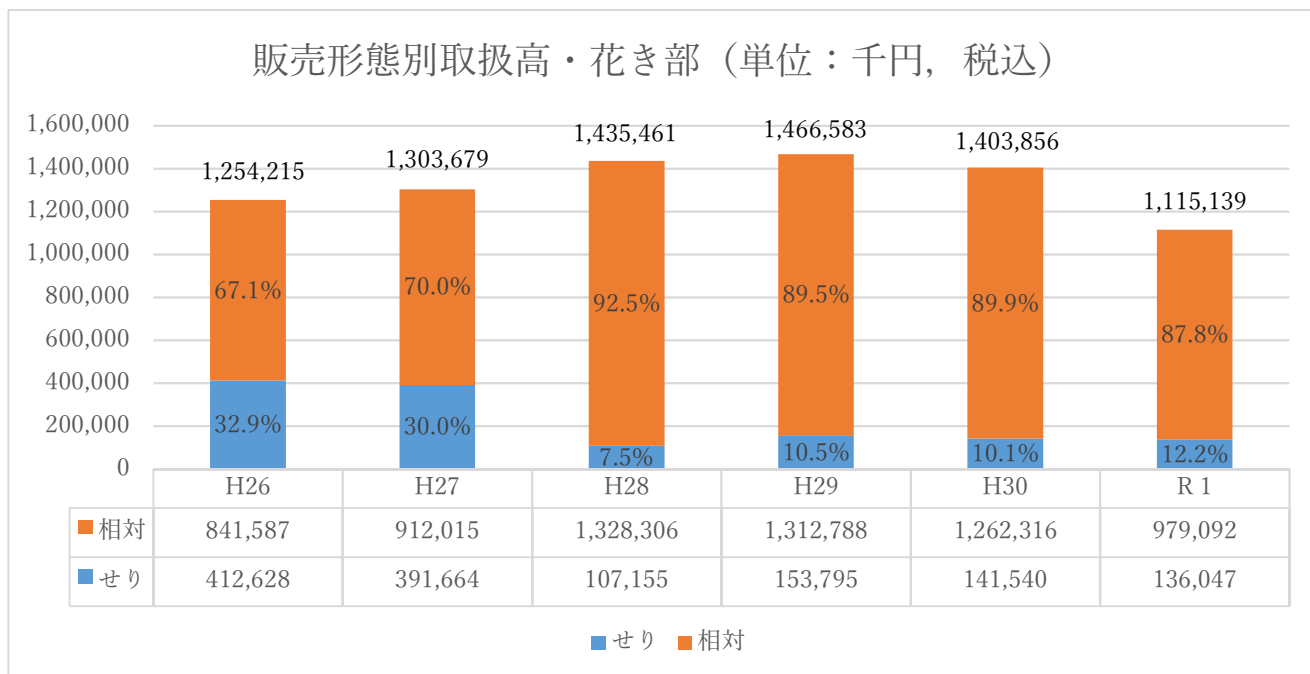
(ウ) 販売形態別取扱高

青果部

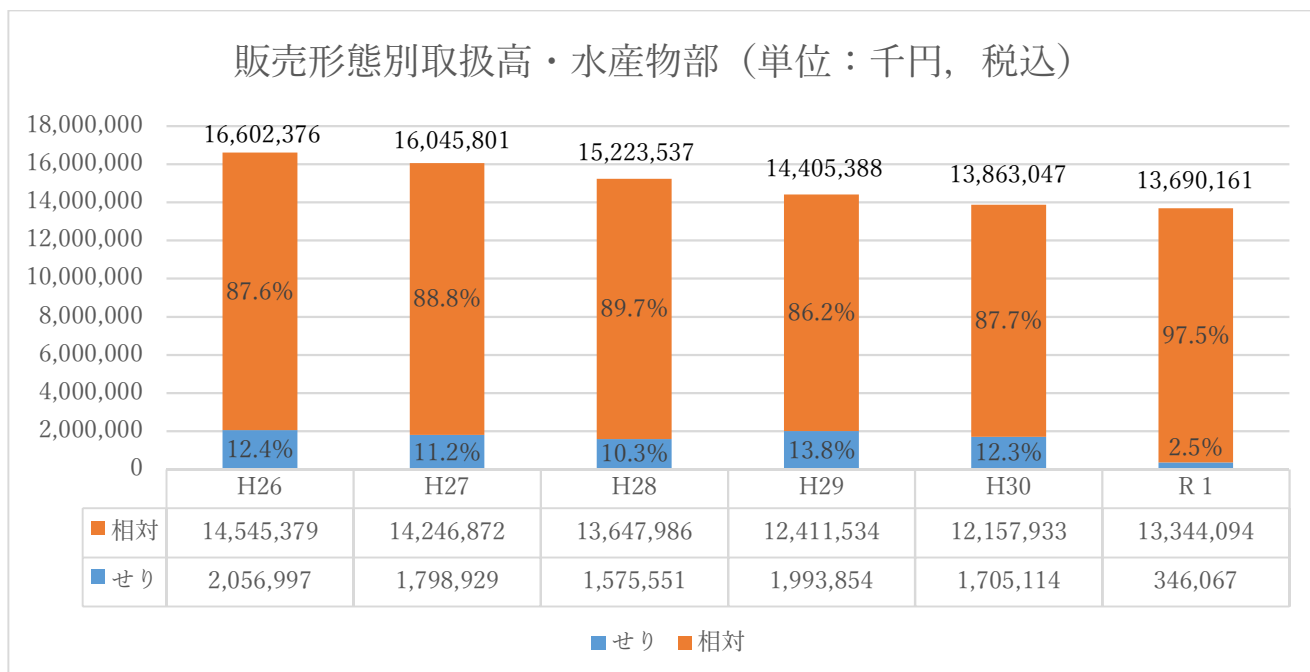


※H29年度以降は松戸北部市場の青果部門統合後の値。

花き部



水産物部



イ 過去5年間の経営状況及び経営指標（H27年度～R1年度）

（単位：千円）

	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
1 収益的収支					
(1)総収益 (A) (B)+(C)	496,017	465,982	514,050	535,712	520,183
① 営業収益 (B)	435,733	413,042	464,086	464,834	466,119
② 営業外収益 (C)	60,284	52,940	49,964	70,878	54,064
(2)総費用 (D) (E) + (F)	393,696	367,183	387,747	411,836	419,626
① 営業費用 (E)	381,067	361,314	375,817	408,316	411,451
② 営業外費用 (F)	12,629	5,869	11,930	3,520	8,175
(3)収支差引 (G) (A)-(D)	102,321	98,799	126,303	123,876	100,557
2 資本的収支					
(1)資本的収入 (H)	264,757	75,251	320,698	102,707	69,146
(2)資本的支出 (I)	333,563	173,218	577,531	233,669	183,917
(3)支出差引 (J) (H)-(I)	-68,968	-97,967	-256,833	-130,962	-114,771
3 収支再差引 (K) (G)+(J)	33,333	832	-130,530	-7,086	-14,214

収益的収支は、単年度ベースでは黒字に推移しており、安定的な経営が行われている。しかし、設備の老朽化に伴う総費用が料金収入に反映されていない状況が続いており、今後これらの指標を改善する必要がある。

（単位：千円）

指 標	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
収益的収支比率	112.7%	113.1%	121.4%	115.6%	114.6%
経費回収率	86.8%	89.9%	97.0%	91.1%	89.1%
売上高に対する料金収入比率	0.26%	0.24%	0.28%	0.23%	0.19%
総費用及び地方債償還金に対する 料金収入比率	13.9%	14.8%	21.4%	18.0%	17.6%

（単位：千円）

地方債償還金	46,377	44,991	35,796	51,677	34,350
料金収入	321,731	317,503	360,782	351,563	350,471
営業外収益	60,284	52,940	49,964	70,878	54,064
使用料収入	61,278	60,984	90,469	83,563	80,067
市場売上高	23,181,385	25,216,755	31,813,398	37,033,401	42,352,284

2 将来の事業環境

(1) 取扱高（t）の見通し

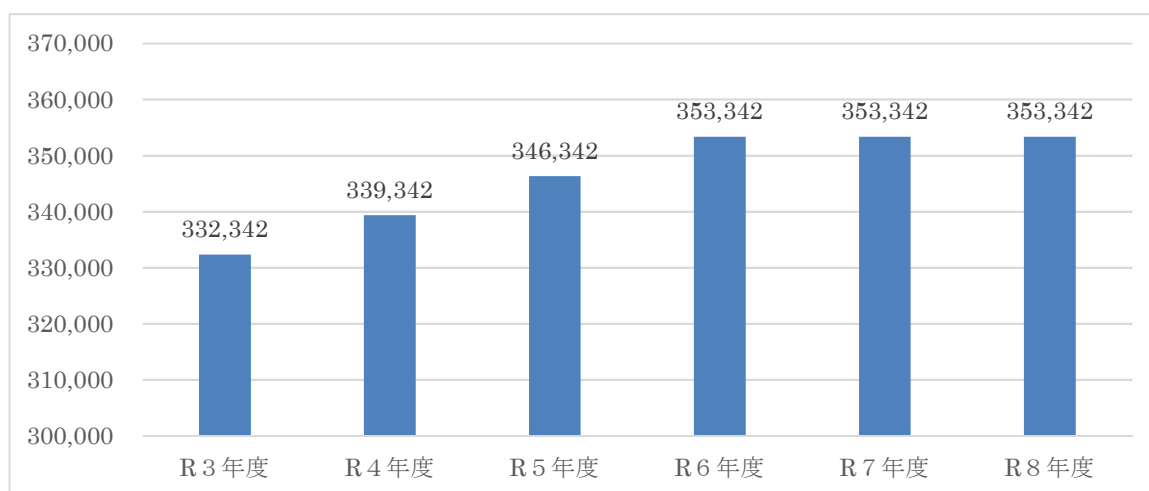
少子高齢化に伴う需要の減少，市場を通さない取引の増加，コロナ禍の影響により飲食店関係の食品需要が減少等により，取扱高は減少が予想されるが，市場の活性化への取り組みを強化することで現状維持を図っていく。

(2) 使用料収入の見通し

全国的傾向として取扱高と同様に減少が予想されるが，市場使用料については，今後市場活性化による取引量の維持を図ることで，現状を維持していく。市場施設使用料については，駐車場の料金の改定により，令和4年度から3年間で約7,000千円の増収を見込んでいる。

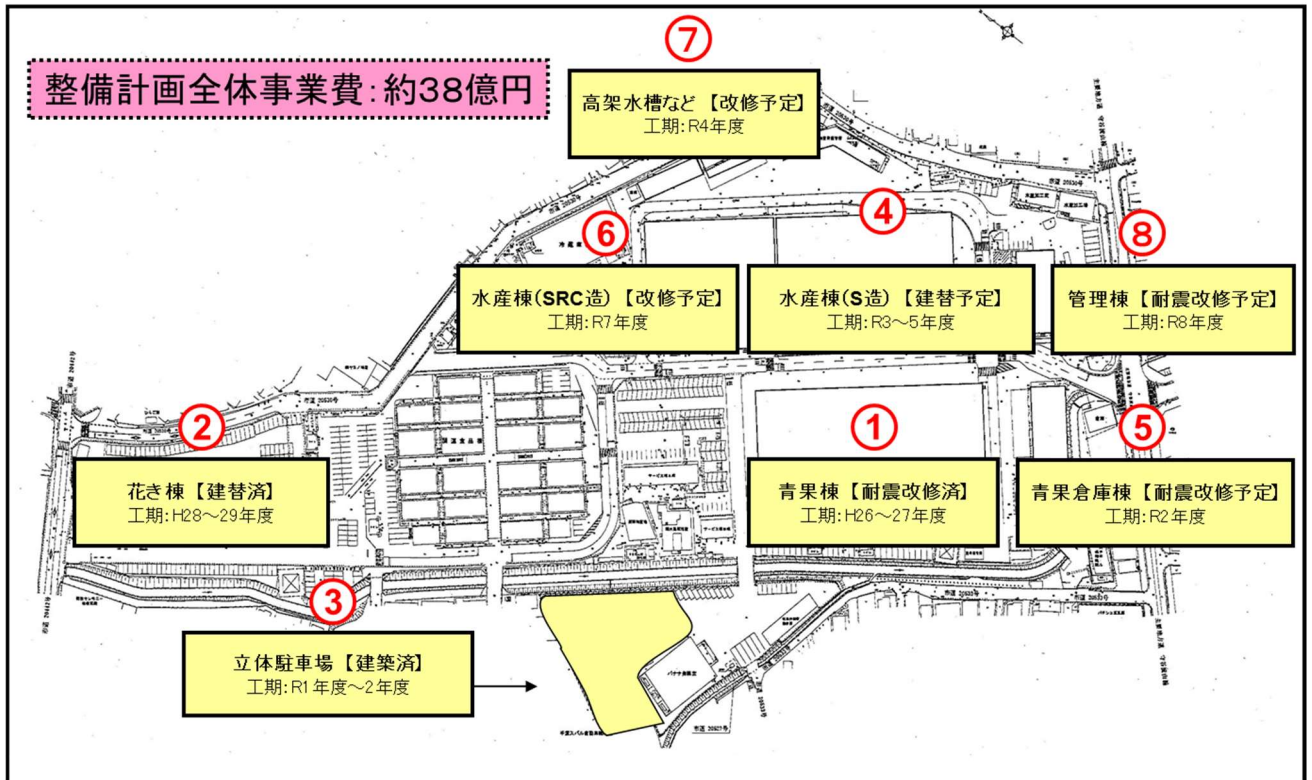
使用料収入の見込み

(単位：千円)



(3) 施設の見通し

柏公設市場整備計画（平成30年改訂版）



市場施設整備の計画については、平成25年に市場全体の整備計画を策定し実施した。平成29年に松戸北部市場の青果部門との統合などにより平成30年度に整備計画を改定、現在はその計画により順次整備を実施している。しかしながら、新型コロナウイルス感染拡大に係る経済状況の低迷、市の財政状況の悪化により、本市全体の主要事業の優先順位が変化し計画通りの実施は難しい状況となっている。今回策定する経営戦略は平成30年度に改定された整備計画に基づき財投資試算を行っているが、中長期計画では実績との乖離が存在するため、5年を目途に市場整備計画を改定する必要がある。

(4) 組織の見通し

現状の市場職員数を維持し、市場施設再整備後、業務効率性を重視し、職員定数の比較検討見直しを図る。また、積極的な会計年度任用職員の採用により、正職員の業務を補うことが可能となる。このことにより、正職員の定期的異動に対応し、業務の停滞を避け、業務の共有化にも役立つ。

3 経営の基本方針

(1) 市場活性化のための基本的思考

ア 市場活性化に向けた取組の基本目標

独自の魅力創出による地域拠点市場の位置付けの確立

地域拠点市場には、広域で多角的な商圈ニーズと市場の品揃えの確保が求められる。

柏市場は、千葉県北西部に位置し、千葉県、埼玉県、茨城県の3県に隣接し、近接する地方卸売市場と競合関係であると共に、東京都の中央卸売市場の影響を強く受ける環境である。こうした競合関係から勝ち抜くため、大規模市場にない独自の魅力を創出することにより、地域拠点市場としての位置付けを確立することを本市場経営の基本的な目標とする。

特に柏公設市場は、常磐自動車道、国道16号線などに隣接した物流拠点としての好立地を活かすとともに、隣接している柏の葉地区においては、産官学の連携によるスマートシティを構想しており、こうした取り組みを最大限に活かす活性化案を作成する。また、特色のある市場運営を行うことで市場間競争を優位に進め地域拠点の市場としての立場を確立する。具体的には、活性化案の一例として、各事業者が個別に活動するのではなく、市場内にeコマースによるネット販売を活用した共同集荷場所（集荷用冷蔵庫）を設置し、柏市場としてのブランド化を図る工夫も併せて行う。

イ 市場活性化に向けた取組の基本方針

(ア) 産地の選定による集荷力の向上

a 解決すべき課題

特に個性的な品揃えや売れ筋商品の十分な確保等、集荷力を向上させる必要がある。また、近接する大規模市場との競合関係の中で、大規模市場にはない品揃えの特徴づくりが求められる。

b 取組の基本的思考

地元産品の重点的な開拓や多様な地域における産品の選定及び新たな産地の開拓、支援・育成、産地との連携による商品設計の視点から考えた新たなブランド商品の開発、産地・産品の開拓と関係強化による集荷力の向上に取り組む必要がある。

(イ) 情報発信、提案の強化や地域ニーズへの対応による販売力の向上

a 解決すべき課題

大口の販売先となる量販店や柏市場と密接な関係のある地域の販売先のニーズへの対応力を強化し、販売力を向上させることが必要である。

b 取組の基本的考え方

情報発信（SNS等、Eコマースの活用）、提案（コラボ商品開発等）、企画力の強化（イベント等）、ブランドイメージの向上、量販店や地元販売先のニーズへの対応等、既存販売先との関係強化や新たな販路の開拓による販売力の向上に取り組む。

(ウ) 柔軟できめ細やかなサービスの充実

a 解決すべき課題

近接する東京都の中央卸売市場とは、品揃えや売れ筋商品の量等、規模的な面では圧倒的な差が存在する。一方、柏市場の既存取引先は、大規模市場と異なる柔軟なサービスを評価している。

大規模市場とは異なる魅力を創出するためには、大規模市場にない、柔軟できめ細やかなサービスを充実する必要がある。

b 取組の基本的思考

小口需要への対応や、時間面等柔軟な取引条件での対応、加工サービスへの対応、取引先への有用な情報提供等、取引先のニーズに応じた柔軟できめ細やかなサービスの充実に取り組む。

(e) 物流拠点としての機能の高度化

a 解決すべき課題

荷捌き空間の不足や鮮度管理に係る施設・機能、衛生面での管理体制など、商品の品質管理面に係る問題点が取引先や場内事業者から指摘されている。市場への信頼性と評価を高めるため、こうした問題点を改善することが必須である。

b 取組の基本的思考

売場空間の効率化、衛生的な利用に係るルール・マナーの徹底、温度管理に係る施設・整備や荷の取扱方法の改善、トレーサビリティ体制の構築など、物流拠点としての機能高度化を図ることにより、食の安全・安心を守り、信頼性の高い市場づくりに取り組むと共に、発生したコストを価値に転化するだけの販売機能の強化を目指す。

(f) 市場に期待される公共的役割への対応

a 解決すべき課題

卸売市場は単なる取引機能、流通機能だけでなく、食に係る社会的基盤として公共的な役割を担っており、こうした役割に配慮した取り組みが求められている。

b 取組の基本的思考

消費者への食料の安定供給と生産者振興、食文化の継承、地球環境に配慮した不可の軽減などに取り組む。また、緊急時の食料供給については、柏市地域防災計画に基づき行動する。

(g) 安定的、効率的な市場経営の基盤強化

a 解決すべき課題

卸売市場は、公共的な役割を担っており、安定的な経営が求められている。このため、効率的で持続可能な経営体制を確保することが必要である。

b 取組の基本的思考

市場開設者と場内事業者の連携強化、場内事業者の安定的な経営基盤強化、部門間連携の強化等に取り組む。

また、指定管理者の導入等による公設・民営への移行など、民間活力によるノウハウを活かした効率化についても、今後の課題として検討していく。

(2) 市場全体で一体的に取り組む事項のマクロ基本戦略

ア 市場での情報発信、提案の強化や地域ニーズへの対応による販売力の強化

(7) 消費者、販売先、生産者との交流機会拡大

青果、水産、花きの3部門を有する総合地方卸売市場としてのブランドイメージの向上と、集荷

力, 販売力の向上に向けて, 現在のかしわ市場まつりの一層の活性化や新たな BtoB 商談会の開催, WEB や SNS を活用した情報発信など, 3 部門が三位一体となったセールスプロモーションに取り組む。

イ 物流拠点としての機能高度化

(7) 部門間連携による共同配送の実施

物流の効率化によるコスト圧縮・削減や地球環境負荷軽減に向けて, 同一又は近隣の販売先への配送について, 部門を超越した積み合わせによる共同化を目指す。

ウ 市場に期待される公共的役割への対応

(7) 地域団体と連携した食育, 花育への取組

食と花の地域拠点として, 地域の食や花に関わる活動に取り組んでいる団体との連携により, 食育, 花育に取り組む。

(4) 地球環境への負荷軽減

市場の活動による地球環境への負荷を低減するため, 可能な限り省資源化, 省エネルギー化や二酸化炭素排出量 (Co2) の削減に取り組む。

(7) 非常時にも安定的な食糧供給が可能な体制の整備強化

地域拠点市場として, 大規模災害発生時において, 救援物資の受入拠点 (集積施設) としての役割を果たすとともに, 非常時にも近隣地域の食料需要に対し, 一定の品揃えと量を安定的に供給することのできる体制を整備強化する。

エ 安定的, 効率的な市場経営の基盤強化

(7) 市場開設者と場内事業者の連携による施設の適切な管理運営

市場施設の継続的な改善と適切なる利用を図るため, 市場開設者と場内事業者の意見交換により, 機動的な改善を図る。

(4) 市場運営の安定性, 継続性を確保するため, 場内事業者の経営基盤強化, 効率化の向上を促進を支援する。

(7) 民間活力導入やノウハウを活かした市場運営の在り方の検討

将来に渡り持続可能な市場運営の在り方を検討するため, 中長期的な課題として, 指定管理者制の導入等による公設・民営への移行等, 民間活力やノウハウを活かした効率的な市場運営の在り方について研究していくことも必要である。

(3) 各部門別取り組む経営基本戦略

ア 青果部門における活性化に向けた取組の経営基本戦略

(7) 産地の選定による集荷力の向上

a 地元産品の発掘・育成 (卸売市場から地元生産者への積極的な働きかけによる取引先の発掘)

柏市場の青果部門は, 仕入れの 8 割弱が県外からとなっており, 広域に渡る産地から多様な産品が集荷されている一方で, 地元生産者・生産団体へのヒアリング調査を踏まえても, 地元産地とつながりが強いと言いつつも言い難い状況にある。

ただし、近年、県内の個人生産者からの仕入れが大幅に増加し、卸業者による地元生産者発掘の動きもあることから、引き続き県内の生産者・生産団体（農協等）への積極的な働きかけを行うとともに地元産品の目利き力を高め、高値販売が可能な地元産品の開拓に取り組むこと等を通じ、地域拠点市場として地元周辺地域の農業発展に貢献する。

b 新たな産地の開拓と既存産地との関係強化

品揃えの一層の充実や売れ筋商品の十分な量の確保など、集荷力の強化を図るためには、集荷力のある産地側の商社や組合等とのネットワーク構築・維持・拡大が求められるが、県外商人・商社からの仕入れは近年大幅に減少している。これまでも、地道な営業訪問により新規取引先を開拓してきた経験を活かし、今後幅広い地域を対象にした産品の開拓に取り組む必要がある。

(イ) 情報発信、提案の強化や地域ニーズへの対応による販売力の向上

a 産地と連携した販売促進プロモーションの強化による認知度の向上

地域拠点市場の位置づけを確立するためには、市内をはじめとする近隣地域への食材供給を拡大させることが有益である。これまで地方雑誌等を通じて市内販売先との関係性の強化を図ってきているところであるが、消費者等の地元産品へのニーズが高いことも踏まえ、産地と連携した販売プロモーション、取引先の新規開拓のきっかけづくりを推進する。

b 取引形態の多様性の確保による販売力の強化（販売先の新規開拓・取引量増加）

現状の青果部門ではせり・入札はほぼ実施されておらず、ほとんどが相対取引となっている。その結果、せり・入札を通じて商品を調達しようとする販売先に対して十分な商品が供給されていない実情がある。

販売先が卸売市場に対して期待する役割の中にはその日の状況に応じて、幅広い品目を安定的な価格で仕入れられることを目的としていることもあり、販売先から見た取引形態の多様性を確保することも必要である。

また、物流拠点として、好立地条件を活かし、広域に渡る物流システムの構築、販売先の新規開拓を推進する。

c 地域ニーズへの的確な対応と新たなニーズの掘り起こし（市内施設の給食需要の開拓＜地場産流通の構築＞）

青果部門では、売買参加者の地域別比率において柏市内の比率が高まりつつあることから、施設（学校、養護、老人等）の給食需要のほかケータリング（キャンプ場等）需要など、地域販売先への積極的な情報発信・企画提案や交流を通じ、食に関する新たなニーズを掘り起こすことで、地域拠点市場として地域の食生活に貢献する。

この際、販売先の食材に対する理解醸成を図るため、見学会や試食会、調理講習会等で「場」として市場を有効活用し、地域社会に地道にアピールし、関係者との情報交換を促進し、柏市場の認知度を上げ、SNSを通じて地域社会に社会的貢献度を高めることができる。

d 卸売機能との相乗効果を目指した一般客向け販売への対応の検討

仲卸業者の一部において、場内での一般客向けの販売への取組みに対する意欲が見られることから、関連事業者との連携により、定期的な一般客向け販売の可能性を調査・検討する。

(ウ) 柔軟できめ細かなサービスの充実

a 産地と消費地を繋ぐ情報共有のターミナルとなる機能の強化

青果部門では、産地と消費地を繋ぐ情報共有機能を強化することで新たな取引を新規開拓できる可能性があることから、産地と消費地に情報交換できる情報交換ターミナルを構築し、相互情報交換できる取組を行う。

b 加工・小分け・パッケージサービスの実施

取引の拡大に向けて、集荷力を強化して品揃えを充実させることで販売力を増強が更なる集荷力の強化を生むという好循環を創出することが最も求められているが、現在競合関係にある他大規模卸売市場に対してこの点で優位性を確保することは難しい。

一方で、家庭向け及び飲食店や弁当・惣菜店向けに一次加工及び小分けのニーズが高まっていることから、柏市場における商品開発の方向との整合性に留意しつつ、加工・小分け・パッケージサービスに対する新規取引の獲得や、既存の取引の拡大を図る。

あわせて、商品開発機能を高めるため、近隣の教育・研究機関との連携を検討する。

潜在的な販売先として、近隣小売店、飲食店、弁当・惣菜店、特に自ら加工センターを持たない単独店舗～10店舗程度の小規模チェーンや、病院、学校等公共施設が想定される。

(エ) 物流拠点としての機能高度化

a 柏市場に対して、出荷者からは鮮度商品管理に関する不満はあまり見られないが、販売先においては一定の不満が存在する。特に、夏場を中心にコールドチェーンを切らさないための予冷（冷蔵）施設を求める声が多くみられる。また、地元生産者からは予冷施設が出荷先の必要条件とすることもあり、これらへの対応について検討し、解決策を見出し推し進めていく。

b 庇付き荷捌き場の拡充

柏市場の出荷者、販売先ともに荷捌きスペースの広さに一定の不満がみられる。雨天時の品質管理のために必要とする意見がある一方で、他方で業務内容に支障がない程度とする意見も多いことから、過度な整備は必要としないが、夏場の鮮度商品管理において、庇付きの荷捌き場が一定の効果を発揮することもあるため、鮮度・商品品質管理の環境との調和を図る市場整備を推進する。

イ 水産部門における活性化に向けた取組の基本戦略

(ア) 産地の選定による集荷力の向上

a 地方産品の発掘・育成

柏市場の水産部門においては、仕入れの9割が県外からとなっており、広域的な産地から幅広く多様な産品が集荷されている一方で、県内産品とのつながりが強いと言い難い状況にある。柏市場自体は内陸部にあるものの、県内をはじめ近隣地域には、水揚量が多く、ブランド力のある有名な産地（漁港）もあることから、地域の特色を活かした独自性のある品揃えの充実を図るため、現にネットワークを有する水産メーカーの流通チャンネルを活用し、近隣地域の連携を強化し、地方産品の新規開拓を推進する。

b 新たな産地の開拓と既存産地との関係強化

品揃えの充実や、売れ筋商品の十分な量の確保など、集荷力の強化を図るためには、集荷力のある産地側の商社や組合等とのネットワークの構築・維持・拡大が求められることを踏まえ、幅広い地域を対象に新たな産地の開拓に取り組んでいく。

(イ) 情報発信，提案力の強化，地域ニーズへの対応による販売力の向上

a 産地と連携したプロモーションの強化による認知度の向上

地域拠点市場の位置づけの確立に向けては、県外への販売が増加し、販売圏の広域化が進展している状況にあっても、市内をはじめとする近隣地域への食材供給を拡大させていくことが、一つの方向性となりうるため、産地や生産者等と連携し、近隣地域の販売先に対するプロモーション・取引の契機づくりを進める。

b 取引形態の多様性確保による販売力の強化（売買参加者の開拓・取引量増加）

柏市場の水産部門では、全国的な傾向に加え、特定の大口販売先への対応に特化した仲卸業者が多いことから、せり・入札の比率は極めて低く、大部分が相対取引となっている。その結果、せり・入札を通じて商品を調達しようとする販売先に対して、十分な商品が供給されていない現実がある。

販売先が卸売市場に対して期待する役割の中には、その日の状況に応じて幅広い商品を安定的な価格で仕入れられることがあることから販売先から見た取引形態の多様化も考慮、改善すべき点である。

c 地域ニーズへの的確な対応と新たなニーズの掘り起こし

地域の販売先への積極的な情報発信により新たなニーズの掘り起こしに取り組むとともに、小売店、飲食店、量販店、公共施設といった地域の様々な実需者と連携し、消費者の需要を喚起するための取組みを進める。

d 卸売機能のシナジー効果を目指した一般客向け販売への対応の検討

仲卸業者において、場内での一般客向け販売への取組みに対する意欲が見られることから、関連事業者との連携により、定期的な一般客向け販売について検討していく。

e 輸出の強化

卸・仲卸業者とも今後強化すべき分野として、コロナ禍収束後、輸出拡大に取り組み、商社など新たな販売先開拓や既存取引先のニーズに対応した販売拡大に取り組む必要がある。

(ロ) 柔軟できめ細やかなサービスの充実

a 産地と消費地を繋ぐ情報共有のターミナルとなる機能強化

水産部門では、卸業者と仲卸業者の緊密な関係と信頼性への評価が高いことを活かし、柏市場が一体となって、産地と消費地に相互情報提供を行える情報チャンネルを創設し、既存の取引先との関係性の一層の強化や新規取引先の開拓を図る。

b 加工サービスへの取組

取引拡大に向けて、集荷力を強化して品揃えを充実させることで販売力を強化し、販売力の強化が更なる集荷力の強化を生むという好循環を創出することが最も求められているが、現在競合先でもある東京都中央卸売市場等の大規模市場に対してこの点で優位性を持つことは難しい。

一方で、家庭向け及び飲食店や弁当・惣菜店向け一次加工のニーズが高まっていることから、柏市場における商品開発の方向との整合性に留意しつつ、加工サービスに対する新規取引の獲得や既存の取引の拡大を図る。潜在的な販売先として、近隣小売店、飲食店、弁当・惣菜店、特に自ら加工センターを設置するほどの規模を持たない単独店舗～10店舗程度の小規模チェーンや、病院、学校等公共施設が想定できる。

c 小口需要に配慮した小ロット販売・配送サービスへの対応

柏市場の水産部門では特定の大口販売先への対応に特化した仲卸業者が多いが、地場の食品スーパーや飲食店等、小口販売先にも利用し易い市場とするため、採算性を考慮した上で小ロットでの販売、配送サービスをはじめ、きめ細やかな対応をすることで、市内をはじめとする近隣地域での需要を喚起していく。

(e) 物流拠点としての機能高度化

a 衛生管理の高度化に向けた取組

衛生環境の確保が取引の維持・拡大には必要であることから、卸業者・仲卸業者等が一体となって、衛生管理に関する教育訓練を実施することで、市場関係者全員の意識と知識を向上させるとともに、基本動作の徹底を図り、食への安全性確保と柏市場の信頼性の向上、ブランド化につなげていく。

b 保管能力の強化に向けた取組

物流拠点として保管場所が必要とされており、柏市場を在庫拠点として活用することも、検討に値するとの意見もあることから、費用対効果を見極めつつ、改修工事等で保管能力の強化を図る。

c 低温物流機能の高度化に向けた取組

大口販売先からは、衛生環境の確保に加えてコールドチェーンの構成要素として低温物流機能の強化・高度化が求められるほか、学校等の取引ニーズに対応する視点からも今後、低温物流機能の強化・取引が必要であると思われる。

ウ 花き部門における活性化に向けた取組の基本戦略

(ア) 産地選定による集荷力の向上

a 地元産品の発掘・育成

柏市場の花き部門においては、仕入れの8割が県外からとなっており、広域的な産品が集荷されている一方で、地元産品とのつながりが必ずしも強いとは言い難い状況にある。

こうした課題を解決し、地域の特色を活かした独自性のある品揃えの充実を図るため、近隣地域の産地との連携を強化し、地元産品の開拓に取り組む。

b 新たな産地の開拓と既存産地との関係性強化

品揃えの一層の充実や、売れ筋商品の十分な量の確保等、集荷力の強化を図るため、幅広い地域を対象に新たな産地の開拓に取り組む。

(イ) 情報発信、提案の強化や地域ニーズへの対応による販売力の向上

a 産地と連携したプロモーションの強化による認知度の向上

柏市場の中でも、特に花き部門は認知度を向上する必要性が高いと考えられていることから、産地、販売先の双方に対する PR を強化していく必要がある。

b 取引形態の多様性確保による販売力の強化

現状の花き部門では、せり・入札の比率が高いとは言い難い状況である。販売先が卸売市場に対して期待する基本的役割の中には、その日の状況に応じて、幅広い品目を比較的安価に仕入れられるとの声もあるため、せりの活性化を図り、販売先からみた取引形態の多様化を進める必要がある。

c 地元生産者との連携による柏ブランドの創出と価値の向上

地元産品を活かした大規模市場にない特徴をつくりに向けて、地元生産者と連携した独自性のあるブランドを創出し、そのプロモーションによるブランド価値の向上に取り組む。

d 量販店（ホームセンター等）への提案型販売の強化

他部門と比較すると比率は高くないものの、取引先からのニーズが高い量販店への販売力強化に向けて、提案型営業による量販店への販売量拡大や新たな販路拡大に取り組んでいく。

e 地域ニーズへの的確な対応と新たなニーズの掘り起こし

花き部門では、売買参加者の地域別比率において、柏市内の比率が高まりつつあることから、地域のニーズに着目し、これに的確に対応するとともに、地域の販売先への積極的な情報発信により新たなニーズの掘り起こしに取り組んでいく。

f 卸売機能とのシナジー効果を目指した一般客向け販売への対応の検討

仲卸業者において、場内での一般客向け販売への取組に対する意欲が見られることから、関連事業者との連携により、定期的な一般客向け販売について推し進める。

なお、具体化には、一般向け販売と卸売のそれぞれの空間確保や駐車場の位置の区分明確化等、卸売市場として本来の機能を阻害しない対策を講じるものとする。

g 柏市及び県内の小中学校における花育への取組の充実・強化

近隣地域における長期的視野に立った花の需要拡大に向けて、出荷団体、卸業者、仲卸業者との連携と、千葉県や柏市の協力のもとに、これ名で取り組んできた地域における花育の活動、イベントを一層強化していく。

(ウ) 柔軟できめ細やかなサービスの充実

a 産地と消費地を繋ぐ情報共有ターミナルの機能強化

花き部門では、取引先において産地と消費地を繋ぐ情報共有に期待する取引先からのニーズが特に高いことから、産地と消費地に相互情報交換できる取組を進める。

b 仲卸業者による共同加工サービスの実施

きめ細かいサービスによる販売力の向上に向けて、仲卸業者の連携・協力により販売先のニーズに対応した加工サービスに取り組む。

c 販売先のニーズに対応した多様なロットでの販売への対応

小口販売先においては、小ロットでの販売に対するニーズがある一方、量販店等大口販売先においては、売れ筋商品に対する多ロットでの販売に対するニーズもあることから、こうした販売

先のニーズに対応した多様なロットでの柔軟な販売に取り組む。

(エ) 物流拠点としての機能高度化

a 温度管理の改善による品質管理の向上

品質管理の向上を図るため、冷蔵施設等の温度管理が可能な施設・設備の整備について、費用対効果について考慮しつつ、施設整備を進める。

b マナー改善による適切な売場環境の確保

効率的で快適な売場環境の確保に向けて、清潔、整然とした施設利用、駐車場利用を含めた施設利用ルールの遵守等、施設利用のマナー向上に努める。

エ 関連事業者部門における活性化に向けた取組の基本戦略

(ア) 情報発信、提案力強化や地域ニーズへの対応による販売力の向上

a 一般客向け販売の充実・改善

関連事業者部門は、毎週土曜日に開催されている土曜日、月一回開催の市民感謝デー等一般客向け販売に積極的に取り組んでいる。一層の販売促進とそれによる柏市場の認知度やイメージ向上を目指して、地域ニーズに対応した品揃えの充実や快適な売場環境や接客・サービスの向上など、一般客向け販売の充実・改善に取り組む。

b 地域ニーズの最新動向の把握ときめ細かい情報発信

関連事業者部門は、一般客向け販売を通じて地域の人々と日常的に接点があり、そのニーズを直接把握できるとともに、直接情報発信が可能な機会を有している。こうした利点を活かして、他部門と連携しつつ、地域の人々へのきめ細かい情報を発信により、口コミ情報によるイメージ向上や販売力向上に積極的に取り組むとともに、直接把握した地域の人々のニーズ情報を他部門に提供していく。

(イ) 柔軟できめ細かなサービスの充実

a 加工サービスなど各部門のきめ細かい取組の支援

下処理や包装、ラッピングなど、他部門での取組や拡充が検討されているきめ細かいサービスを実施する際に必要となる資材の販売などを支援品の品揃えの強化に取り組んでいく。

b 各部門と連携した一般客向け販売への対応の検討

各部門の仲卸業者において、場内での一般客向け販売への取組意欲が見られることから、部門毎の取組や3部門が一体となった取組等（かしわ市場まつり他）、各部門との連携により定期的な一般客向け販売について検討する。

4 投資・財政計画（収支計画）

(1) 投資・財政計画（収支計画）

別紙のとおり

(2) 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

ア 収支計画のうち投資についての説明

本市場は昭和46年に開設し、建物や施設の老朽化が著しく、今後も施設の建替の費用が生じるが、計画的な設備投資、再整備により建物や施設の維持を図り、投資的経費を抑制する。整備計画では、令和3年度から水産棟の建替工事に向けた設計に着手の予定であるが、コロナウイルス禍の影響で先行きが見通せない状況にある。財政計画も想定した事業収入規模を下回る見込みとなり、市場運営も厳しい状況に置かれている。計画によれば、令和2年度以降に建設改良費の増大とそれに伴う企業債償還金も始まることにより、より厳しい状況となっている。

そのため、平成26年度に策定した大規模工事計画は、令和9年度に再整備を終了する目標であったが、コロナ禍という想定外の事態により現状計画変更を余儀なくされている。

イ 収支計画のうち財源についての説明

使用料について、市場使用料は現状維持を図る。そのため、市場活性化に向けた販路拡大方策の取り組みを実施する。市場を経由しない流通が進み、各部門とも取扱高は減少傾向にある。柏公設市場は、常磐自動車道、国道16号線などに隣接した物流拠点としての好立地を活かすとともに、柏の葉地区では「公・民・学が連携した次世代のスマートシティ」をテーマとしてまちづくりを進めていることから、これらを最大限に活用した市場の活性化を図っていく。

また、特色ある市場運営を行った行うことで市場間競争を勝ち抜き、地域の拠点となる市場運営を目指していく。そのためには、活性化の一例として、各個店が個別に活動するのではなく、市場内にネット販売を活用した共同集荷場所（集荷用冷蔵庫）を設置し、柏市場としてのブランドを確立させる工夫を合わせて行っていく。

市場施設使用料は、立体駐車場の完成に伴い、駐車場の料金の改定による増収を見込む。市場施設使用料については、柏市公設総合地方卸売市場業務条例に基づき各種使用料の上限を定め、柏市公設総合地方卸売市場業務条例施行規則においてその額を定めている。しかしながら、その使用料については、実際の相場に即していない場合や受益者負担の考え方から適当ではない取り扱いも多数見られる。そこで公設市場会計の適切な運営、収支改善のためにも、適宜、市場施設使用料の見直しを図っていく。当面は、駐車場使用料及び市長が指定する特例部分の取扱については、早急に見直しを図り、適正な使用料徴収を行っていく。

繰入金については、財政課と協議・調整の上、令和7年度から基準外繰入を見込んでいる。これは、水産棟の建替により資本的支出が増大し、収支計画の実質収支の悪化が見込まれることに対応したものである。ただし、今後計画期間内の早い段階で、整備計画の見直しによる資本的支出の抑制、料金収入の見直しによる収益的収入の確保、委託管理手法の見直し及び電気料金の見直し等による収益的支出の削減により、基準外繰入金金の抑制を図っていく。

ウ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

職員給与費は、現状の費用を当面継続するものとして見込んでいます。委託料等についても、同様である。支払利息については、既発債分は償還表により、新発債分はこれまでの返済状況を参考に予想を立て算定した。

(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

ア 今後の投資についての考え方・検討状況

建物や施設の老朽化に伴い、その多くが建替を必要としているが、必要性の高い施設を優先していき、可能な限り投資の平準化を図っていく。

但し、整備計画については、コロナ禍で先行きが見通せない状況にある。建物の建替については、多額の費用負担が必要となり、費用コストを平準化するため、施設工事内容・規模の詳細を見直す。具体的には、建築期間・コストを短縮できる新たな建築工法を検討していく。

他の公設市場でも取り入れられている指定管理者制度については、柏市の公設市場でも運営管理について指定管理者制度を活用している。しかしながら、指定管理者制度を導入すれば必ずしも経費削減や良好な運営が図られるわけではなく、指定管理者制度の公募を行っても参加者がいない場合や余分な経費が掛かるなど問題も発生している。また、指定管理者制度導入から直営に戻すなどの事象の発生から、導入にあたっては慎重な検討が求められる。今後は、指定管理制度ありきではなく、導入の可否などを慎重に検討していく。

イ 今後の財源についての考え方・検討状況

駐車場については、民間活用を含めた有料化の導入を検討する。駐車場の管理運営については、不法駐車や駐車場以外の駐車など、場内事業者からの苦情や公平性・公正性の観点から課題も多く早急に取り組む課題として認識している。現在までに許可車両には許可証の発行、場内従業員名簿の提出や通勤手段の届出等に取り組んだが、今一つ効果が発揮できていなかったところである。今後は、入場門にゲートを設定して、入退場管理を厳格に行い、あわせて搬入業者、売買参加者、一般者への駐車場料金の有料化を検討して、新たな歳入の確保に努めていく。なお、入場ゲートの設置や駐車場有料化に際しては、民間活力を有効活用して導入を検討していく。

その他、市場内自動販売機の一括入札の導入を検討する。市公共施設等に設置する自動販売機については、収益性を考慮し、自動販売機の設置及び運営事業者を公募で決定する方針としている。契約の公平性、透明性を確保するとともに利用者の利便性の向上を図り、さらには市（市場）の財源を確保することが重要となっている。本市場においても20数台の自動販売機が設置されているが、その運営は各事業者に任されており、今後の安定的な市場収支バランスを保つ上で重要な財源となることから、場内の自動販売機の一括入札の導入を各事業者と調整しながら進めていく。

繰入金については、基準ルールの適正化を図る。公設市場は、企業性（経済性）の発揮と公共の福祉の増進を経営の基本原則とするものであり、その経営に要する経費は経営に伴う収入（料金）を持って充てる独立採算制が原則とされる。しかしながら、その性質上企業の経営に伴う収入をもって充てることが適正でない経費、その公営企業の性質上能力的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入

のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費については、補助金、負担金、出資金、長期貸付金等の方法により一般会計等が負担するものとされており、この経費負担区分ルールについては毎年度「繰出基準」として総務省により各自地方自治体に通知されているところである。その基準ルールによれば、市場における業者の指導監督等に要する経費の30%、市場建設改良に要する経費の2分の1を本来、繰入金として収入とされるべきであるが、柏市の財政状況、市場会計の収支状況から半分以下の繰入金しか繰出しされていない状況が続いている。市場の整備計画からすると今後は多額の施設更新費用がかかることから、総務省の「繰出基準」を踏まえつつ、今後、市場整備計画とともに見直しを行い、より実効性のある投資・財政計画の策定を図っていく。

ウ 投資以外の経費についての考え方・検討状況

委託料については、委託案件の統合、または分離、内容の見直し等により、委託料の節減を図る。

電力については、入札により PPS からの調達を実施する。本市場は、青果、水産、花きの3部門と食品関連棟及びサービス等を抱える総合地方卸売市場となっている。とりわけ電気使用量については、冷蔵機器、空調機器などを多く所持していることから支出に占める割合も大きいものとなっている。電気事業法改正に伴い、電力自由化の流れにおいて重要な役割を果たすが、通称 PPS と呼ばれる特定規模電気事業者であり、近年、自由化の流れと共に注目を集めている。柏市の公共施設においても、順次、PPS 導入が図られており、公設市場の安定的収支の確保及び市場業者の電気料金負担軽減を図る上でも早急に導入が求められ、電力自由化の恩恵となる電気料金の削減を図っていく。

5 公営企業として実施する必要性など

本市市場は、県北西部に位置し、交通の利便性も高く、この地域の中心的な存在として、食料品の安定供給、価格調整機能を公的役割として担い、食料品流通と地域経済の貢献を果たしている。将来にわたり持続可能な市場運営の在り方を検討するため、中長期的な課題として、指定管理者制度の導入等による公設・民営への移行など、民間の活力やノウハウを活かした効率的な市場運営を目指していくが、まずは、民間活用するため老朽化した施設更新を図り、直営で持続可能な市場運営をすることが重要だと考える。当面は、施設整備にあたっては事後保全型から予防保全型に移行し施設の適切な運営を第一に取り組んでいく。

6 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

本戦略については、毎年度実績値の比較を行ない、PDCAサイクルによる評価、改善を行う。また5年を目途に事後検証、評価を行って見直しを図り、社会環境の変化、毎年度の決算と経営戦略の収支計画との乖離、計画との整合性の検証、経営戦略に影響を及ぼす法令等の改正によっては、適宜修正を行なう。改定を行った場合は、HP等で公表する。

投資・財政計画（収支計画）

（単位：千円、％）

区 分		年 度		元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
				（決算）	〔決算見込〕	（予算）									
収 益 的 収 入	1 総 収 益 (A)	520,182	536,769	532,236	613,151	618,064	629,382	631,499	631,435	657,762	664,451	664,291	671,854		
	(1) 営 業 収 益 (B)	466,118	471,909	448,008	455,008	462,008	469,008	469,008	469,008	469,008	469,008	469,008	469,008		
	ア 料 金 収 入	350,471	352,545	332,342	339,342	346,342	353,342	353,342	353,342	353,342	353,342	353,342	353,342		
	イ 受 託 工 事 収 益 (C)														
	ウ そ の 他	115,647	119,364	115,666	115,666	115,666	115,666	115,666	115,666	115,666	115,666	115,666	115,666		
	(2) 営 業 外 収 益	54,064	64,860	84,228	158,143	156,056	160,374	162,491	162,427	188,754	195,443	195,283	202,846		
	ア 他 会 計 繰 入 金	38,825	51,837	11,143	129,787	127,592	131,801	133,810	133,637	159,856	166,436	166,168	173,622		
	イ そ の 他	15,239	13,023	73,085	28,356	28,464	28,573	28,681	28,790	28,898	29,007	29,115	29,224		
	2 総 費 用 (D)	419,626	340,455	491,178	431,410	424,168	432,587	436,604	436,258	488,696	501,856	501,320	516,228		
	(1) 営 業 費 用	411,451	336,089	480,049	426,306	419,174	419,174	419,174	419,174	419,174	419,174	419,174	419,174		
ア 職 員 給 与 費	65,835	69,747	70,556	70,556	70,556	70,556	70,556	70,556	70,556	70,556	70,556	70,556			
ウ ち 退 職 手 当															
イ そ の 他	345,616	266,342	409,493	355,750	348,618	348,618	348,618	348,618	348,618	348,618	348,618	348,618			
(2) 営 業 外 費 用	8,175	4,366	11,129	5,104	4,994	13,413	17,430	17,084	69,522	82,682	82,146	97,054			
ア 支 払 利 息	1,241	2,265	9,814	3,789	3,679	12,098	16,115	15,769	68,207	81,367	80,831	95,739			
ウ ち 一 時 借 入 金 利 息															
イ そ の 他	6,934	2,101	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315			
3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)	100,556	196,314	41,058	181,741	193,896	196,795	194,895	195,177	169,066	162,595	162,971	155,626			
資 本 的 収 入	1 資 本 的 収 入 (F)	69,146	1,100,476	88,857	72,088	914,088	303,846	161,063	779,808	168,567	113,204	103,281	134,883		
	(1) 地 方 債 償 還 金	51,700	971,500	50,000	30,000	872,000	230,000		520,000						
	ウ ち 資 本 費 平 準 化 債														
	(2) 他 会 計 補 助 金	17,175	34,163	38,857	42,088	42,088	73,846	161,063	59,808	168,567	113,204	103,281			
	(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	271	94,813						200,000						
	(6) 工 事 負 担 金														
	(7) そ の 他														
	2 資 本 的 支 出 (G)	183,917	1,275,007	209,822	126,014	996,014	488,031	671,028	932,454	380,164	275,799	266,252	290,509		
(1) 建 設 改 良 費	149,567	1,206,682	132,109	41,839	911,839	340,339	526,239	812,839	211,839	127,839	127,839	127,839			
ウ ち 職 員 給 与 費	7,315	7,750	7,839	7,839	7,839	7,839	7,839	7,839	7,839	7,839	7,839	7,839			
(2) 地 方 債 償 還 金 (H)	34,350	68,325	77,713	84,175	84,175	147,692	144,789	119,615	168,325	147,960	138,413	162,670			
(3) 他 会 計 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) (I)	△ 114,771	△ 174,531	△ 120,965	△ 53,926	△ 81,926	△ 184,185	△ 509,965	△ 152,646	△ 211,597	△ 162,595	△ 162,971	△ 155,626			

収支再差引 (E)+(I) (J)	△ 14,215	21,783	△ 79,907	127,815	111,970	12,610	△ 315,070	42,531	△ 42,531	0	0	0
積立金 (K)												
前年度からの繰越金 (L)	134,994	120,799	142,582	62,675	190,490	302,460	315,070	0	42,531	0	0	0
前年度繰上充用金 (M)												
収益的支出に充てた地方債 (N)												
収益的支出に充てた他会計借入金 (O)												
形式収支 (J)-(K)+(L)-(M)+(N)+(O) (P)	120,779	142,582	62,675	190,490	302,460	315,070	0	42,531	0	0	0	0
翌年度へ繰り越すべき財源 (Q)												
実質収支黒字 (R)	120,779	142,582	62,675	190,490	302,460	315,070		42,531				
(P)-(Q) 赤字 (S)												
赤字比率 ($\frac{(S)}{(B)-(C)} \times 100$)												
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 (T)												
営業収益－受託工事収益 (B)-(C) (U)	466,118	471,909	448,008	455,008	462,008	469,008	469,008	469,008	469,008	469,008	469,008	469,008
地方財政法による資金不足の比率 ((T)/(U)×100)												
健全化法施行令第16条により算定した資金不足額 (V)												
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 (W)												
健全化法施行令第17条により算定した事業の規模 (X)	466,118	471,909	448,008	455,008	462,008	469,008	469,008	469,008	469,008	469,008	469,008	469,008
健全化法第22条により算定した資金不足比率 ((V)/(X)×100)												
他会計借入金残高 (Y)												
地方債残高 (Z)	600,825	1,504,007	1,476,295	1,422,120	2,209,945	2,292,253	2,147,463	2,547,848	2,380,523	2,231,563	2,093,150	1,930,480

○他会計繰入金

(単位:千円)

区 分	年 度												
	元年度 (決算)	2年度 (決算 見込)	3年度 (予算)	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	
収益的収支分	38,825	51,837	11,143	129,787	127,592	131,801	133,810	133,637	159,856	166,436	166,168	173,622	
	うち基準内繰入金	38,825	51,837	11,143	129,787	127,592	131,801	133,810	133,637	159,856	166,436	166,168	173,622
	うち基準外繰入金												
資本的収支分	17,175	34,163	38,857	42,088	42,088	73,846	161,063	59,808	168,567	113,204	103,281	134,883	
	うち基準内繰入金	17,175	34,163	38,857	42,088	42,088	73,846	72,395	59,808	84,163	73,980	69,207	81,335
	うち基準外繰入金							88,668		84,404	39,224	34,074	53,548
合 計	56,000	86,000	50,000	171,875	169,680	205,647	294,873	193,445	328,423	279,640	269,449	308,505	