

# 新たな「経営展望」(中期経営計画)の骨子イメージ(案)

## これまでの取組状況

### ■「経営展望」の進捗状況

- 府市場の経営戦略として「経営展望」(5カ年の中期経営計画)を平成24年3月に策定
- 開設者・指定管理者・場内業者が一体となって市場の活性化に取り組み、目標を上回る成果

【活性化協議会で確認】

進捗状況	24年度	25年度	26年度
◎(顕著な成果)	0	6	10
○(一定の成果)	16	19	18
△(検討中)	14	7	5
×(未実施)	3	1	0

### ■「指定管理者制度」の成果

- 平成24年4月から「指定管理」を導入
- 民間ならではの発想で、収入の確保(滞納ゼロ)とコストの削減に取り組み、想定を大きく上回る財源を生み出し、市場内に投資(活性化事業費、修繕費ともに想定の倍の実績)
- 量販店・デパート・ホテル、大学と連携した「市場まつり」の実施(せりちゃんの活躍)など、市場の活性化に向けたソフト事業を積極的に展開(見学者数も倍増)

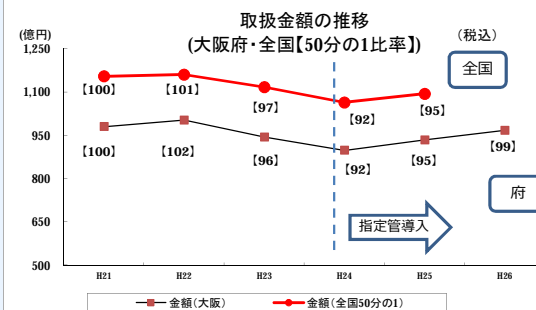
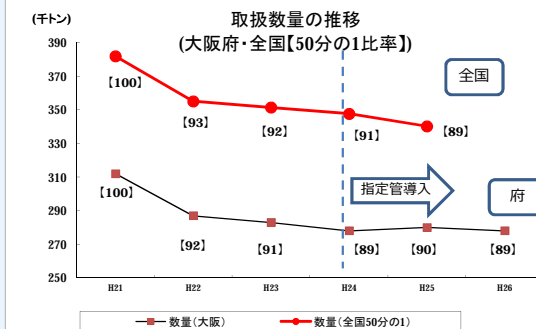
【評価委員会で確認】

- S: 府ではできなかった事業が実施できている
- A: 制度導入前と比較して上回っている
- B: 制度導入前と比較して同レベル
- C: 改善が必要である

評価項目	評価委員会による評価			
	24年度	25年度	26年度	27年度
I 提案の履行状況に関する項目	S:1	S:1	S:1	S:4
II さらなるサービスの向上に関する事項	A:2	A:2	A:2	A:2
III 適正な管理業務の遂行を図ることができる能力及び財政基盤に関する項目	B:1	A:2	A:2	A:2

- 取扱数量が全国で低下するなかで下げ止まるとともに、売上高はV字回復

※全国データは、中央・地方卸売市場の合算値の50分の1(平成26年度卸売市場データより抜粋)  
※グラフ下【】数字は、H21を100とした各年度の指数。



## 新たな経営展望の必要性

### ■「経営展望」の対象期間

- 現行の「経営展望」(中期経営計画)の期限(平成28年度)が到来

### ■「卸売市場整備基本方針」の策定

- 国において「第10次卸売市場整備基本方針」(平成29年度から平成33年度)を策定(平成28年1月)
- 基本的な考え方
  - 経営戦略の確立(「中央拠点市場」に代わり、「ビジネスモデルの方向」を基本戦略として位置付け)
  - 産地との連携強化、ニーズへの適格な対応、品質管理の高度化、取引の合理化(ルールの見直し) など

### 新たな「経営展望」の策定

- 対象期間: 平成33年度まで
- 策定のポイント

ビジネスモデルの設定  
取組の重点化

## 市場を取り巻く状況

### 【全国】

※「卸売市場流通の再構築に関する検討会」の報告（食品流通を取り巻く情勢の変化、卸売市場及び卸売市場関係業者等の現状）より

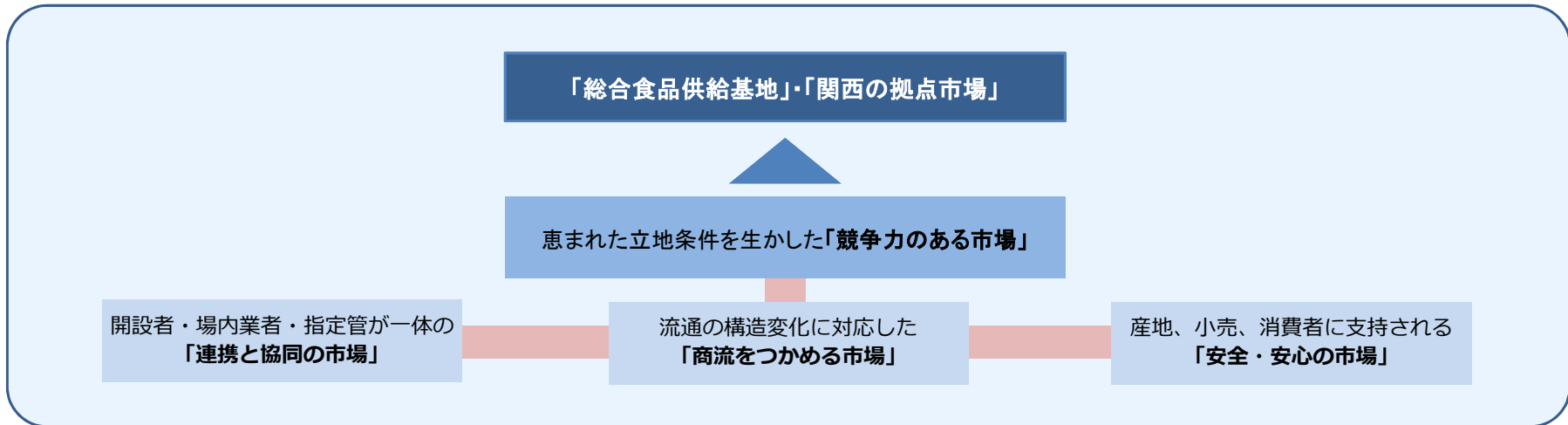
- ①少子高齢化・人口減少に伴う消費の減少、②消費者ニーズの多様・高度化（高品質（コールドチェーン）、安心安全）、③国内生産・流通構造の変化（産地、小売の大規模化、流通コストの増加）、④流通における国際化、⑤環境面や災害対応面での社会的要請の高まり、⑥6次産業化などの新たな動き、⑦市場経由率の低下（加工品や輸入品の増加）、⑧市場取扱の減少と市場間格差の拡大（大規模中央市場とその他）、⑨卸及び仲卸業者数の減少と開設者会計の悪化

### 【府市場】

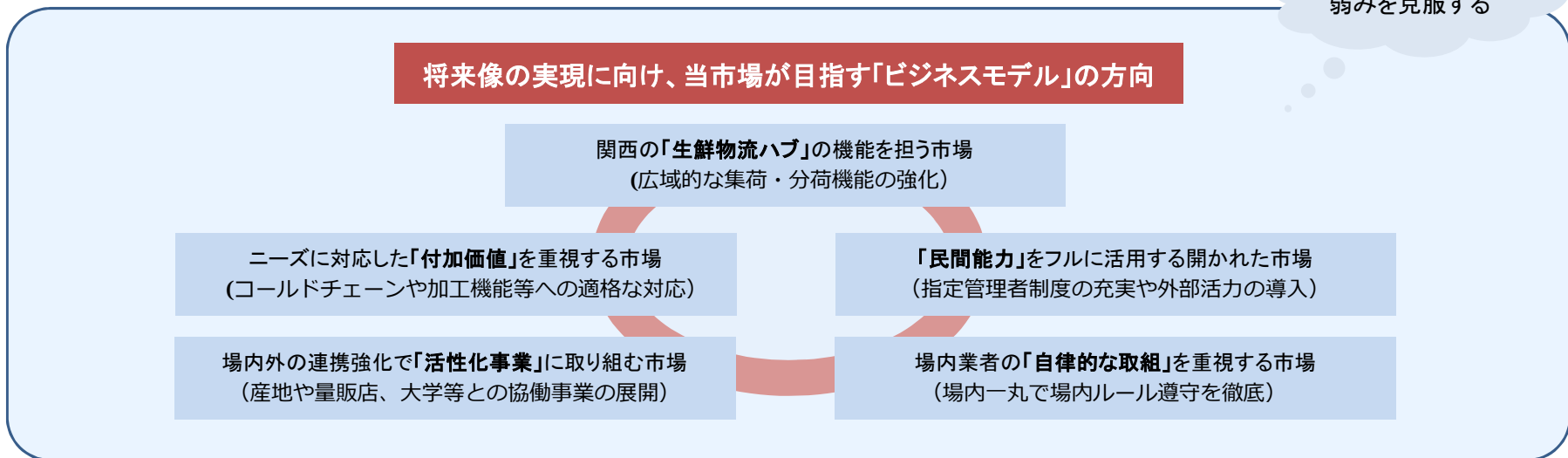
※関係者からのヒアリング結果を参照

	当市場の強み	当市場の弱み
内部環境	<p>【立地条件】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>交通網の結節点に近く、全国からの集荷や遠方への出荷に有利</li> <li>周辺に物流機能が集積（トラックターミナル、加工食品卸売場）</li> </ul> <p>【施設整備】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>大屋根の整備など大規模な施設の修繕が進捗（指定管理者の活躍）</li> <li>敷地が広く、展開の余地あり（立駐1階など荷捌きに利用可能）</li> <li>場内に加工施設を配置、仲卸による新たな低温倉庫の設置</li> </ul> <p>【市場運営】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>場内関係者代表による「常駐会議」を毎月開催し、迅速に意思決定</li> </ul> <p>【取引状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全国第10位の大規模な市場（スケールメリット）</li> <li>量販店等で「市場まつり」などを積極的に実施（指定管理者の活躍）</li> </ul>	<p>【立地条件】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一般消費者向け（徒歩）の交通の便が不十分</li> </ul> <p>【施設整備】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高圧電気設備などの大規模な施設改修（更新工事）の遅れ</li> <li>大型配送車両の入出荷への対応（敷地の広さの活用）が不十分</li> <li>コールドチェーン化へのさらなる対応が必要（全国的な課題）</li> </ul> <p>【市場運営】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>減価償却が依然として多額であり、市場会計の単年度赤字が継続</li> </ul> <p>【取引状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市場本来のせり又は入札による取引割合が低下</li> <li>近郊売場での取扱量が少なくなり、売買参加者の数が減少</li> <li>施設使用のルール順守の徹底不足等による荷捌きスペースの不足</li> </ul>
外部環境	<p>【立地条件】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>開設区域内の人口（約420万人）が多く、取引の確保に便利</li> </ul> <p>【施設整備】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>運送会社の「低温配送センター」が市場内に立地し、取引が拡大</li> </ul> <p>【市場運営】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全国の中央市場で唯一、「指定管理者制度」を導入</li> </ul> <p>【取引状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>量販店向けの対応強化（実需者向けの搬出割合で量販店が3分の2）</li> <li>開設区域内だけでなく「供給圏（開設区域）」外への搬出も増加</li> </ul>	<p>【立地条件】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>西日本最大の大阪市市場が近くにあり、「開設区域」が事実上重複</li> </ul> <p>【施設整備】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>仲卸業者数の減少などにより、空店舗・空事務所が増加</li> <li>「買出し人駐車場」での荷置きなど、小売業者への対応が不十分</li> </ul> <p>【取引状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>量販店中心のため、高級品は少なく、中程度の品物が主</li> <li>産地の規模や位置関係により、「大阪産（もん）」の扱いが限定的</li> <li>産地出荷の絶対量が減少し、他市場との荷物の取り合いが増加</li> </ul>

## 将来像



## 基本戦略



## 行動計画

※競争力強化研究会の報告を参照

### 重点的に取り組むべき課題

#### ■ 広域的な集荷・分荷機能の強化

- 荷捌きスペースの充実  
(立駐1階の活用と専用のスペース整備、空店舗の共同利用)
- 大型車両待機スペースの確保、場内の車両導線の見直し
- 他市場や産地との連携強化(転送)、輸出の取組強化 など

#### ■ コールドチェーン化の推進、加工機能等の充実

- 電気容量の充実(売場での冷蔵庫の増設)
- 空店舗・施設の活用(加工機能や冷蔵庫の整備)
- 荷捌き専用スペースの簡易屋根や低温倉庫の整備
- 遮熱対策(エアーカーテン、クーラー排熱、断熱塗装) など

#### ■ 指定管理者制度の充実、外部活力の導入

- 指定管理者の事業費の拡充や契約期間の長期化
- 新規仲卸の誘致、関連業者の誘致(パン屋)、ネット販売
- 近郊売場の充実(大阪産(もん)、売買参加者の参入) など

#### ■ 産地や量販店、大学等との共同事業の展開

- 川上・川下との連携強化(市場まつり、マッチング機会の創出)
- 大学やホテル、食育関係団体等との協働事業(イベント)
- 空施設の活用(料理教室)
- 加工食品卸売場との連携強化
- 見学者対応の充実(観光(海外旅行者)、メディア戦略) など

#### ■ 場内一丸での場内ルール順守の徹底

- 不適切な施設利用の排除(スペース利用権等の情報共有)
- 駐車場の利用見直し(平面から立駐2階等への誘導)
- 直接集荷や第三者販売等の申告の適正化 など

#### ■ その他

- 清潔で美しい市場づくり(品質管理、廃棄物減量化)
- 安全で環境にやさしい市場づくり(LED、太陽光発電)
- 災害等に強い市場づくり(BCP対応)

### 課題解決に向けて検討すべき主な方策

#### 施設整備の考え方

- 施設の長寿命化に向け、「減価償却等で留保された資金」(累積留保財源)の有効活用を検討
- 指定管理者において、軽易なものだけでなく、「規模の大きな修繕工事」も担えるよう、その制度化について検討
- 新たな「経営展望」の対象期間だけでなく、中長期的に市場の機能を維持・充実するために必要となる「施設整備計画」を検討

#### 公募に向けた考え方

- 指定管理者が市場に投資をすることを前提に、指定管理者が担う「修繕費」と「活性化事業費」の枠の充実を検討
- 年度を超えた投資、そして、その回収が可能となるよう「契約期間の長期化」を検討

#### 連携・協働の考え方

- 場内関係者代表が一同に会する「常駐会議」を中心に、「青果活性化会議」や「競争力強化研究会」等の会議の適宜開催を検討
- 産地や県・JAの大阪事務所、量販店や関係団体、大学や食育関係団体、他市場と場内関係者の「会話の場」の適宜設定を検討

## 施設整備の方針

具体的メニューは  
予算議論を経て確定

### ■ 機能の維持

- 日々、補修対応する「修繕」とは別に、市場の機能を維持するために必要となる規模の大きな「施設改修」（原則として起債を活用）の推進
- 府の「ファシリティマネジメント基本方針」に基づき、建物調査・診断等を実施して施設の劣化度を把握し、適切な規模での計画的な実施を検討

- ・電気関係：高圧受変電設備改修、高圧幹線設備改修、  
低圧（共用）幹線設備改修、直流電源設備改修
- ・冷蔵関係：冷却塔設備改修、冷凍及び冷蔵設備改修
- ・昇降機設備改修
- ・排水設備関係：大規模配管設備改修、受水槽設備改修 など

### ■ 活性化等の推進

- 「市場の活性化」や「社会的要請への対応」のための施設の整備や改善の推進
- 指定管理者や業者の自主的な対応も含め、収支状況や採算見通しを踏まえつつ検討

- ・活性化関係：荷捌き場（簡易屋根）整備、  
大型車両待機スペース整備、  
加工施設整備、  
冷蔵庫運用効率化（経営改善促進）
- ・府要請関係：太陽光発電等の導入 など

「中長期的な  
施設整備計画」  
を検討

## 数値目標設定の方針

### 取扱量

#### ■ 目標の考え方

- 「数量」だけでなく、新たに「金額」も対象とすることを検討
- 推計をベースにしつつ、より現実的な数値を検討  
数量は「現状維持程度」、金額は「1000億程度」を想定
- 全国の動向など状況の変化をふまえ、適宜、見直しを検討

#### ■ 推計の考え方

- 数量については、①5年後の開設区域人口の見通し、②全国の青果及び水産物の過去5年の消費動向、③当市場の取扱数量の直近5年の平均などをもとに推計
- 金額については、「過去10年間の全国の青果・水産物の平均単価」を上記数量に掛けて推計

### 収支計画

#### ■ 目標の考え方

- 現状の決算額を踏まえ、より現実的な数値を検討（指定管理者も含めた市場全体の数値も検討）
- 対象期間内の「単年度黒字化」を視野におくとともに、「累積留保財源」は、適宜、投資に回すことを検討
- 制度改正など状況の変化をふまえ、適宜、見直しを検討

#### ■ 推計の考え方

- ①過去5年間の収支実績値、②卸・仲卸業者の過去数年間の売上などを考慮して推計
- 中長期的な「施設整備計画」（指定管理者からの提案も含む）のうち、対象期間分について新たな「経営展望」に反映