

釧路市公設地方卸売市場事業 経営戦略

(計画期間：令和3年度～令和12年度)

令和3年3月

(令和8年3月改定)

釧路市産業振興部商業労政課

目次

1	経営戦略の策定に当たって（経営戦略の策定の趣旨）.....	1
2	市場の概要.....	2
（1）	事業の現況.....	2
①	沿革等.....	2
②	施設の概要.....	3
③	使用料の形態.....	4
④	組織.....	5
（2）	現在の経営状況.....	6
3	経営の基本方針等.....	8
（1）	市場を取り巻く環境等.....	8
（2）	施設の管理方針.....	8
（3）	経営の基本方針.....	9
4	将来の事業環境.....	10
（1）	年間取扱高の見通し.....	10
（2）	使用料収入の見通し.....	11
5	投資・財政計画（収支計画）.....	12
（1）	投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明.....	12
①	投資・財政計画（収支計画）のポイント.....	12
②	収支計画のうち投資についての説明.....	12
③	収支計画のうち財源についての説明.....	12
④	収支計画のうち投資以外の経費についての説明.....	13
（2）	投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組みや今後検討予定の 取組みの概要.....	14
①	投資についての検討状況等.....	14
②	財源についての検討状況等.....	14
③	投資以外の経費についての検討状況等.....	14
6	公営企業として実施する必要性など.....	14
7	経営戦略の事後検証、更新等に関する事項.....	14

1 経営戦略の策定に当たって（経営戦略の策定の趣旨）

卸売市場は、全国的な傾向として、人口減少による食料消費の減少や消費者ニーズの多様化、農林水産物の国内生産・流通構造の変化、流通の国際化等によって市場経由率の低下に伴い、取引量が減少しています。その一方で、市場内外の業者や産地との連携、コールドチェーン（低温流通体系）の確立による品質管理の徹底等により生産者や実需者等のニーズに対応することが求められています。これらの課題に対応するためには、経営の効率化を図っていくことが必要です。更に将来的には、市場運営の広域化や他の卸売市場との統合等、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進み、施設更新の必要性が高まっています。

このような状況を踏まえ、市民への安全・安心な生鮮食料品等の安定供給という卸売市場としての役割を果たしつつ、地方公営企業として将来にわたって安定的に事業を継続していくためには、中長期的な基本計画である「経営戦略」を策定し、計画的な経営を行っていくことが重要となります。経営戦略の中心となる「投資・財政計画」は施設・設備に関する投資の見通しを試算した「投資試算」と使用料収入や地方債などの財源の見通しを試算した「財源試算」を構成要素とし、投資以外の経費も含めた上で、収入と支出の均衡を図る必要があります。

なお、「経営戦略」については、「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（平成26年8月29日付け総財公第107号・総財営第73号・総財準第83号 総務省自治財政局公営企業課長、公営企業経営室長、準公営企業室長通知）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。

釧路市公設地方卸売市場（以下「当市場」という。）では、令和3年3月に令和3年度から令和12年度を対象期間とする経営戦略を策定し、令和8年3月に中間見直しによる改定を行いました。

2 市場の概要

(1) 事業の現況

① 沿革等

戦後から高度経済成長期にかけては釧路市においても人口が増加し、生鮮食品の安定供給は市民生活の維持に欠かせないものでしたが、釧根地域の冷涼な気候条件から青果物の生産量は極めて少なく、域外からの移入に依存している割合が高い一方で、消費需要に対する荷引力が脆弱でした。このことから、釧路市のみならず、釧根地域への青果物の安定供給と広域流通の効率化を図る観点から、当時の卸売会社1社と、青果問屋3社を集約した新卸売会社1社の卸売業者2社制で昭和48年12月に釧路市中央卸売市場として開場しました。以来、釧根地域における拠点市場として、青果物・花きの安定的かつ効率的な供給に取り組んできました。平成18年には地方卸売市場への転換により、市場外流通の増加や多様化する消費者ニーズに対応する新たな市場システムの構築を図り、併せて直営であった管理運営を、民間活力を活かす市場運営へと移行するため指定管理者制度を導入しました。

法適（全部適用・一部適用）非適用の区分	一部適用	事業開始年度	昭和48年
支弁職員数	1人	市場種別区分	地方卸売市場
前回の移転又は再整備年度	—	次回再整備予定年度	—
広域化実施状況	—		
民間活用の状況	ア 民間委託	—	
	イ 指定管理者制度	平成18年度から指定管理者制度を導入	
	ウ PPP・PFI	—	

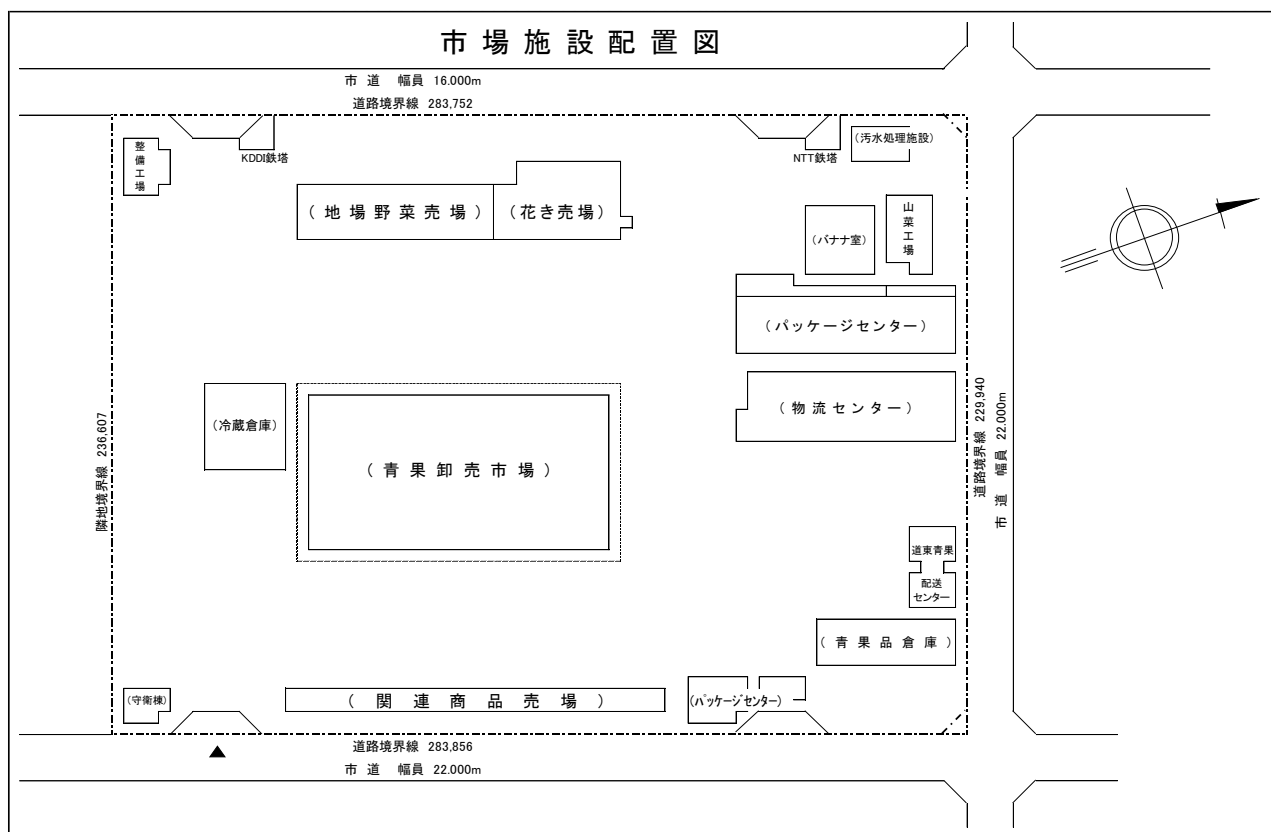
ア. 自家用電気工作物保安管理業務と統計システムソフト保守業務を民間業者に委託しています。

イ. 平成18年度より指定管理者制度を導入し、施設の維持管理や統計業務、各種申請の受理・承認業務の一部を委託し、人件費をはじめとした経費の圧縮効果による施設使用料の減額を行ったことで市場内事業者の積極的な事業展開が可能となりました。

② 施設の概要

当市場は、敷地面積 66,000m²を有しており、主要施設については次のとおりです。

ア. 卸売場	青果部 3,951m ²	花き部 583m ²
イ. 道内物卸売場（地場野菜売場）		1,332m ²
ウ. 仲卸売場	青果部 1,414m ²	花き部 72m ²
エ. 関連事業者店舗	750m ²	
オ. 買荷保管積込所	1,843m ²	
カ. 駐車場	18,174m ²	
キ. 冷蔵倉庫	835m ²	



③ 使用料の形態

当市場の使用料は売上高割使用料と施設使用料の2種類があります。それぞれの概要と考え方は次のとおりです。

売上高割使用料の概要・考え方	税抜き売上高の1,000分の2.5に100分の110（消費税及び地方消費税に相当する額）を乗じて得た額と規定
施設使用料の概要・考え方	卸売場、関連事業者店舗など施設ごとに規定
使用料改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)	平成18年4月1日

当市場の売上高割使用料は統括原価方式を基本として設定しているものですが、平成18年に地方卸売市場へと転換を行った際に売上高割使用料と施設使用料ともに約40%の手数料率引下げを行っています。

これは地方卸売市場への転換を機に取引規制が緩和されることに併せて市場内事業者が自らの民間活力を有効に発揮することができる環境を整えることを目的とした使用料の改定でした。

ア. 売上高割使用料の概要

釧路市公設地方卸売市場業務規程（以下「業務規程」という。）と釧路市公設地方卸売市場業務規程施行規則（以下「施行規則」という。）で定めており、卸売業者市場使用料は、せり売若しくは入札又は相対取引に係る価格の1,000分の2.5に相当する額に100分の110（消費税及び地方消費税に相当する額）を乗じて得た額、仲卸人市場使用料は、仲卸人が卸売業者以外の者から買い入れた物品を販売した場合は、当該物品の販売金額（消費税及び地方消費税の額に相当する額を除く。）の1,000分の2.5に相当する額に100分の110（消費税及び地方消費税に相当する額）を乗じて得た額と規定しています。

イ. 施設使用料の概要

業務規程と施行規則で定めており、施設使用料については1平方メートルにつき、卸売場は月額180円、道内物卸売場は月額110円、仲卸人売場は月額1,200円、関連事業者店舗は月額450円、事務室は月額650円、福利厚生施設は月額530円、空地は月額30円、冷蔵倉庫使用料月額1,400円

0, 000円と規定しています。

④ 組織

当市場では、平成18年度から管理運営について指定管理者制度を導入しています。これに伴い、所管は釧路市産業振興部商業労政課の担当職員1名で対応しています。

(2) 現在の経営状況

当市場は、昭和48年12月に釧路市中央卸売市場として開場し、釧根地域における青果物等の拠点市場として、青果物・花きの安定的かつ効率的な供給に取り組んで参りました。しかしながら、年間取扱数量は大型量販店の進出による市場外流通の増加や人口減少、釧路港の水揚げ量減少に伴う船舶関連需要の減少などにより、昭和62年を境に減少傾向に転じ、令和7年現在は3万トン台で推移しています。平成18年4月には地方卸売市場への転換を行い、規制緩和と使用料負担の軽減を図ることで市場内事業者の積極的な経営活動を下支えし、市場の活性化を図ってきたところ です。

このような状況のなかで、当市場は、昭和48年に竣工した施設であるため、老朽化による施設の修繕経費が高んでいます。こうした中、当市場では年間取扱高は漸減しているものの、年間税込売上高は単価高の影響等により増加傾向にあり、経常収支比率は105%以上で推移しているものの、経費回収率は低下傾向にあります。なお、新型コロナウイルス感染症の影響については、社会全体に広く及んだ事象の一つとして当市場にも一定の影響が見られたところ です。

年間取扱高 (t)	年度	野菜	果実	水産物	肉類・鳥類・卵類	花き	合計
	R02	25,859	9,737			6,682	42,278
	R03	23,908	9,315			6,036	39,259
	R04	22,181	8,784	-	-	5,274	36,239
	R05	22,377	7,831	-	-	5,449	35,657
	R06	20,559	6,883	-	-	5,058	32,500
年間税込 売上高 (百万円)	年度	野菜	果実	水産物	肉類・鳥類・卵類	花き	合計
	R02	6,150	3,623			541	10,314
	R03	5,974	4,177			550	10,701
	R04	5,985	4,032	-	-	544	10,561
	R05	6,270	4,005	-	-	568	10,843
	R06	6,450	4,087	-	-	567	11,104

年度	經常収支 比率	経費回収率	他会計補助金率	有形固定資産 減価償却率	企業債残高対 料金収入比率
R02	136.2%	48.5%	12.4%	70.1%	435.1%
R03	115.9%	77.7%	17.3%	72.3%	432.1%
R04	115.3%	75.9%	19.0%	74.2%	460.4%
R05	110.2%	71.3%	19.8%	76.2%	802.1%
R06	105.5%	70.9%	15.5%	59.4%	1606.0%

3 経営の基本方針等

(1) 市場を取り巻く環境等

少子高齢化の進展による社会構造の変化や人口減少の進展、小売形態の急激な変化、市場外流通の拡大による市場経由率の低下、消費の減退と価格の低迷等、市場を取り巻く環境は厳しい状況が続いています。その一方で、市民への安心・安全な生鮮食料品の安定供給という市場が従来から持ち合わせている機能に加え、加工や配送等の役割も流通の一環として担うようになっており、近年注目される食品の安全等を確保するためには欠かせない重要な施設となっています。

(2) 施設の管理方針

当市場は昭和48年に竣工した建物であり、建設から約50年を迎えております。このようななか、平成27年から平成29年にかけて実施した耐震改修等工事により、中央棟については今後15年間は大規模地震に耐えられる見込みであることから、引き続き計画的な維持補修に努めることとします。また、関連事業者店舗棟については関連事業者は必要な市場機能の一部であるという共通認識のもと約50年が経過し、老朽化が進んだ建物や設備の維持補修を必要な範囲において行い、関連事業者以外にも店舗を貸し出すなど空きスペースの活用方法を検討して参ります。花き棟については築約50年の地場野菜売場部分と平成11年に増改築を行った卸売場・仲卸売場があります。また、令和7年3月には冷蔵倉庫の建設を行っております。いずれも計画的な維持補修を行うことで現状の機能の維持を図ります。

全体を通しては段階的に照明器具のLED化や高圧機器更新、暖房機器更新を進めるなどの施設改修を通して維持管理コストの削減を図り、市場内事業者の経費負担軽減を進めて参ります。

一方で、将来的には廃業等に伴う市場内事業者の減少は避けられない状況であり、事業者数が減ることによって場内清掃費用をはじめとする共通経費の負担割合が増加することになるため、共通経費の考え方について市場内事業者や指定管理者と協議を行う必要があります。

また、当市場は災害時における生鮮食料品等の安定供給という基幹インフラとしての卸売市場機能を維持するだけでなく、北海道胆振東部地震におけるブラックアウトを教訓に、停電への対策として小型非常用電源設備の整備を令和元年及び令和2年に行っております。今後は、市場全体を賄うことができる大型非常用電源設備の整

備を検討して参ります。

(3) 経営の基本方針

①公設民営による効果的な施設整備と市場の活性化

当市場のあり方については、公設民営を維持しながら、市場施設の整備と民間活力による市場の活性化を念頭において、市場を取り巻く課題に対応していくことが必要です。

②市民への安全・安心な生鮮食品等の安定供給

当市場では予冷機能の強化により商品の付加価値化を推進し、更なる販路の拡大と物流拠点としての機能向上を図るため冷蔵倉庫の建設を行ったところです。

③市場事業会計の健全性の確保

市場運営を行うには市場事業会計の健全性の確保が最優先となります。その中で使用料のあり方については受益者である市場内事業者の意欲と、市場機能の確保という両面を維持するにあたり最も効果的な形について議論を深めていくこととします。

④市場施設の管理運営と設備投資

市場施設の管理運営については、施設の老朽化を踏まえた効率的かつ効果的な管理運営という視点をもって管理方法のあり方について検討を進めていきます。

市場施設の整備に係る投資は、多様化する消費者ニーズを把握し、生産者が安心して出荷できる体制を強化することで青果物の安定供給を図り、市場内事業者の経営を持続可能とするものに重点を置くことで市場事業会計の収益を確保しつつ、市場流通の効率化を見据えた情報通信技術活用の可能性を探って参ります。老朽改修については計画的な修繕に努め、現有の施設設備の活用を図って参ります。

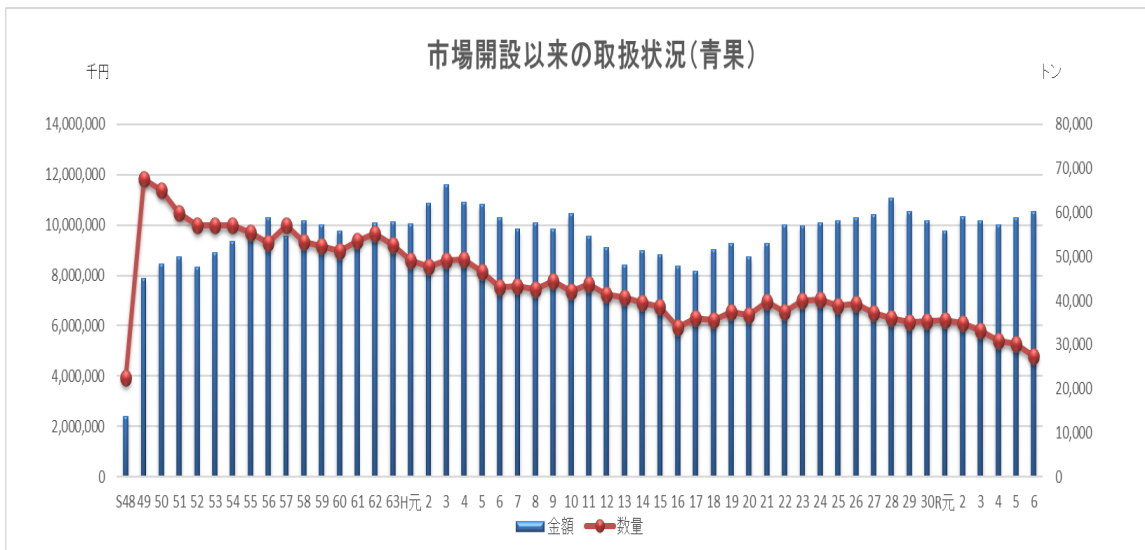
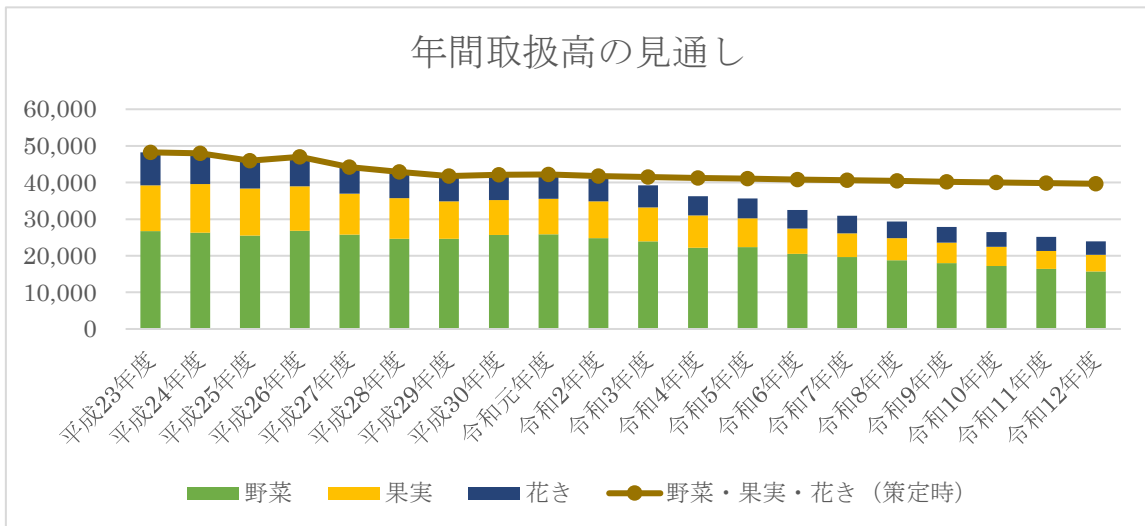
4 将来の事業環境

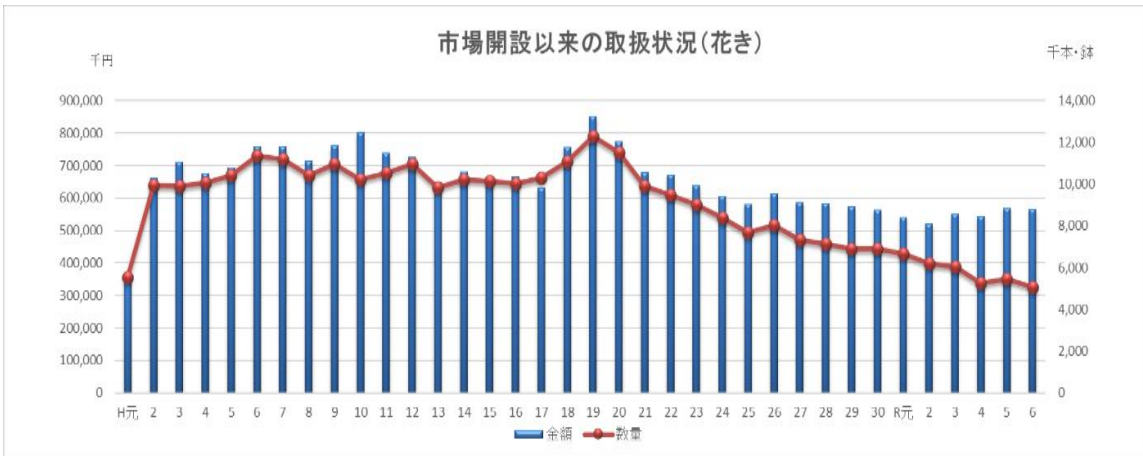
(1) 年間取扱高の見通し

策定時は、過去5年間の平均から少子高齢化の進展による社会構造の変化、人口減少の進展などによる漸減を見込んでおりましたが、昨今の急激な人口減少により大きく下回る状況で推移しており、今後においても同様の減少が見込まれます。

圏域内人口の減少が見込まれるなか、官民連携した釧根地域の地場産品のブランド化の推進や、必要な設備投資による市場機能の維持を図り市場外転送を強化することで、地場産品の産地育成を促し生産者が安心して市場に出荷できる体制づくりを支援して参ります。

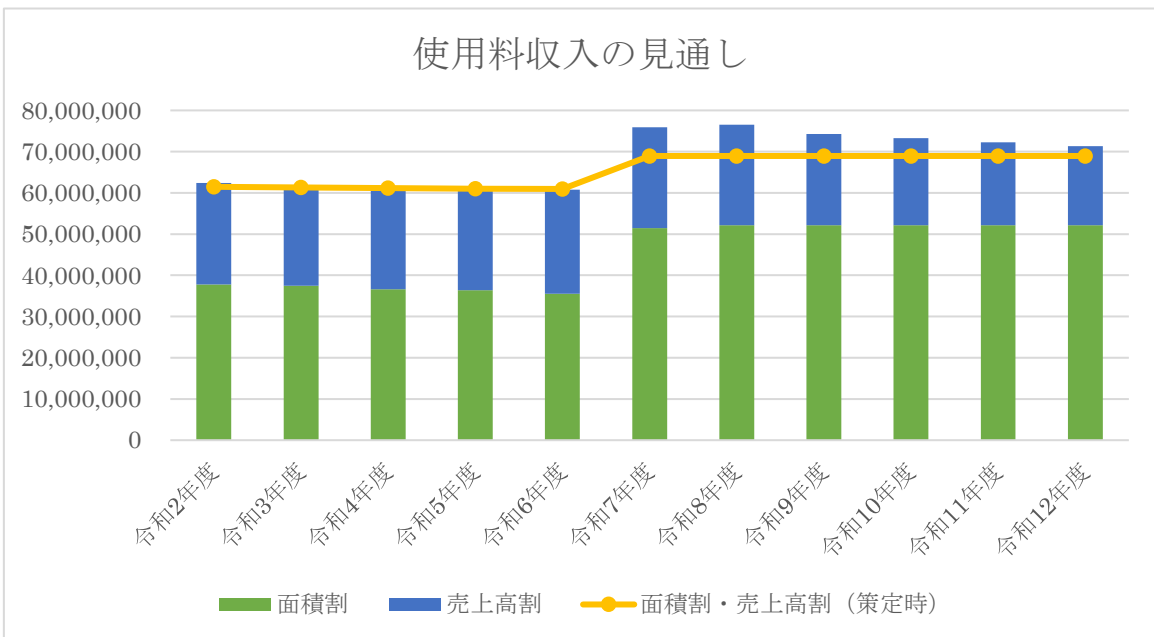
また、主力商品の産地に対しては、安定した出荷量の確保のため、多角的な支援を行って参ります。





(2) 使用料収入の見通し

策定時の売上高割使用料については、年間取扱高の減少に伴い、漸減すると見込んでおりました。近年は物価高騰の影響等により年間取扱高は減少しているものの、年間売上高は増加傾向にあります。しかしながら、今後については年間取扱高の減少に伴う売上高割使用料の減少傾向が続くものと見込まれます。(1)年間取扱高の見通しで記載のとおり取扱高の確保のための支援を行うことで、現状の売上高割使用料収入水準の増加を目指します。また、施設使用料については、変動要素が少ないため、令和7年度の冷蔵倉庫の新設による増加後、現状維持を見込みます。



5 投資・財政計画（収支計画）

(1) 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

① 投資・財政計画（収支計画）のポイント

ア. 収益的収支

令和7年度の冷蔵倉庫稼働後には減価償却費が上昇し、令和8年度からは雨水管污水管等改修工事に係る減価償却が開始することで当年度純利益を圧迫しますが、令和8年度には市場中央棟や関連事業者店舗棟などの主要な建物の減価償却が終了すること及び冷蔵倉庫使用料による増収により、収支は改善する見込みです。

また、雨水管污水管等改修工事に係る減価償却が令和8年度から開始予定です。

イ. 資本的収支

令和2年度に着手し、令和7年度に完了した市場敷地の雨水管污水管と舗装の改修工事に係る費用は企業債を活用いたしました。また、冷蔵倉庫の建設費用についても国の補助金を受けつつ、企業債を活用いたしました。資本的収支の不足額については、収益的収支の黒字額等からなる補填財源で賄う計画としています。

② 収支計画のうち投資についての説明

今後、計画期間終了まで大規模な設備投資は予定しておりませんが、雨水管污水管等改修工事と冷蔵倉庫建設に係る企業債の償還金が発生することから資本的支出は高額となる見込みです。

③ 収支計画のうち財源についての説明

独立採算制の原則に則り、引き続き自主財源と総務省の繰出基準に基づく一般会計繰入金による経営を維持するとともに、健全な経営に努めます。また、計画期間内における財源の概要は次のとおりです。

ア. 使用料収入

売上高割使用料収入は、近年の物価高騰の影響により減少すると見込まれます。また、冷蔵倉庫の導入により、販路の拡大や付加価値化が進むことを想定し、

一定程度増加すると見込んでいます。施設使用料収入は令和7年度から冷蔵倉庫使用料分が増額したものの、その他は変動要素が少ないことから同水準を維持するものと見込んでいます。

イ. 企業債

現在のところ、令和8年度以降に大規模な設備投資は予定しておりませんが、照明器具のLED化や高圧機器の更新を予定しているため、新たな企業債の借入れを想定しております。

ウ. 繰入金

総務省の繰出基準に基づく金額のみの繰入れを見込んでいます。今後も独立採算制の原則に沿って、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予定です。

④ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

最小の費用で最大のサービスを提供することにより公共の福祉の増進に資する地方公営企業の本旨に立ち返り、更なる経費節減を図ります。計画期間における投資以外の経費は次のとおりです。

ア. 職員給与費

当市場の支弁職員は平成18年度以降1名体制をとっており、今後もこの状況を継続するものとして見込んでいます。

イ. その他の営業費用

主なものとしては指定管理者への指定管理費と施設補修費を計上しており、真に必要な経費を精査のうえ、経費の節減に努めるとともに、老朽化の進む施設の改修を計画的に行うための費用を見込んでいます。

ウ. 支払利息

計画期間内における起債に伴う支払利息を計上しています。

(2) 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組みや今後検討予定の取組みの概要

① 投資についての検討状況等

策定時に計画していた、雨水管污水管等の改修及び冷蔵倉庫の建設については、工事が終了したため、今後5年間における新たな大規模投資計画はありません。

② 財源についての検討状況等

冷蔵倉庫の建設に伴う施設使用料については、建設に要した費用を耐用年数で割り返した額を基本に利用者と協議を行い、設定しました。

③ 投資以外の経費についての検討状況等

引き続き指定管理者制度等の民間活力の積極的な活用を検討し、経費節減に努めます。

6 公営企業として実施する必要性など

釧根地域における公設市場は当市場以外になく、食品流通の中で果たしてきた集荷・分荷、価格形成、代金決済などの調整機能は大変重要であり、食品流通のみならず地域経済にも貢献していることから、当面は公営企業の形態で事業を継続しながら、今後のあり方を検討して参ります。

7 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

毎年度、経営戦略と実績値の比較を行い、3年から5年を目処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、見直しを行います。

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は随時更新を行い、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ます。

投資・財政計画

(単位:千円)

年 度 区 分		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
		(令和元年度) 決算ベース	(令和2年度) 決算ベース	(令和3年度) 決算ベース	(令和4年度) 決算ベース	(令和5年度) 決算ベース	(令和6年度) 決算ベース	(令和7年度) 予算ベース	(令和8年度)	(令和9年度)	(令和10年度)	(令和11年度)	(令和12年度)
資 本 的 収 入	1. 企 業 債		21,300	17,400	34,300	235,500	519,300	50,000		15,000		7,000	
	うち資本費平準化債												
	2. 他 会 計 出 資 金												
	3. 他 会 計 補 助 金	11,020	11,031	11,042	11,053	12,483	16,292	33,671	34,695	35,645	35,904	36,606	36,886
	4. 他 会 計 負 担 金												
	5. 他 会 計 借 入 金												
	6. 国(都道府県)補助金					3,726	94,307						
	7. 固定資産売却代金					1,750							
	8. 工 事 負 担 金												
	9. そ の 他												
計 (A)	11,020	32,331	28,442	45,353	253,459	629,899	83,671	34,695	50,645	35,904	43,606	36,886	
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)													
純計 (A)-(B) (C)	11,020	32,331	28,442	45,353	253,459	629,899	83,671	34,695	50,645	35,904	43,606	36,886	
資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費		29,732	25,960	54,712	257,157	632,766	59,742		15,000		7,000	
	うち職員給与費		8,392	8,468	16,936	17,778	19,076	9,741					
	2. 企 業 債 償 還 金	22,041	22,063	22,085	22,107	24,967	32,584	67,342	69,391	71,290	71,809	73,212	73,772
	3. 他会計長期借入返還金												
	4. 他 会 計 へ の 支 出 金												
	5. そ の 他												
計 (D)	22,041	51,795	48,045	76,819	282,124	665,350	127,084	69,391	86,290	71,809	80,212	73,772	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	11,021	19,464	19,603	31,466	28,665	35,451	43,413	34,696	35,645	35,905	36,606	36,886	
補 填 財 源 不 足 額	1. 損益勘定留保資金												
	2. 利益剰余金処分別												
	3. 繰越工事資金												
	4. そ の 他	209,895	260,873	275,945	289,913	306,864	356,766	355,634	344,523	342,291	336,695	330,658	322,467
計 (F)	209,895	260,873	275,945	289,913	306,864	356,766	355,634	344,523	342,291	336,695	330,658	322,467	
補填財源不足額 (E)-(F)	△ 198,874	△ 241,409	△ 256,342	△ 258,447	△ 278,199	△ 321,315	△ 312,221	△ 309,827	△ 306,646	△ 300,790	△ 294,052	△ 285,581	
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)													
企 業 債 残 高 (H)	272,340	271,576	266,891	279,083	489,616	976,332	958,990	889,599	833,309	761,500	695,288	621,516	

○他会計繰入金

(単位:千円)

年 度 区 分		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
		(令和元年度) 決算ベース	(令和2年度) 決算ベース	(令和3年度) 決算ベース	(令和4年度) 決算ベース	(令和5年度) 決算ベース	(令和6年度) 決算ベース	(令和7年度) 予算ベース	(令和8年度)	(令和9年度)	(令和10年度)	(令和11年度)	(令和12年度)
収 益 的 収 支 分		15,479	12,890	13,744	15,131	16,950	13,285	22,226	20,266	20,008	19,953	19,669	19,471
	うち基準内繰入金	15,479	12,890	13,744	15,131	16,950	13,285	22,226	20,266	20,008	19,953	19,669	19,471
	うち基準外繰入金												
資 本 的 収 支 分		11,020	11,031	11,042	11,053	12,483	16,292	33,671	34,695	35,645	35,904	36,606	36,886
	うち基準内繰入金	11,020	11,031	11,042	11,053	12,483	16,292	33,671	34,695	35,645	35,904	36,606	36,886
	うち基準外繰入金												
合 計	26,499	23,921	24,786	26,184	29,433	29,577	55,897	54,961	55,653	55,857	56,275	56,357	