

1 経営計画の改定目的・考え方・位置づけ

(1) 改定目的・考え方

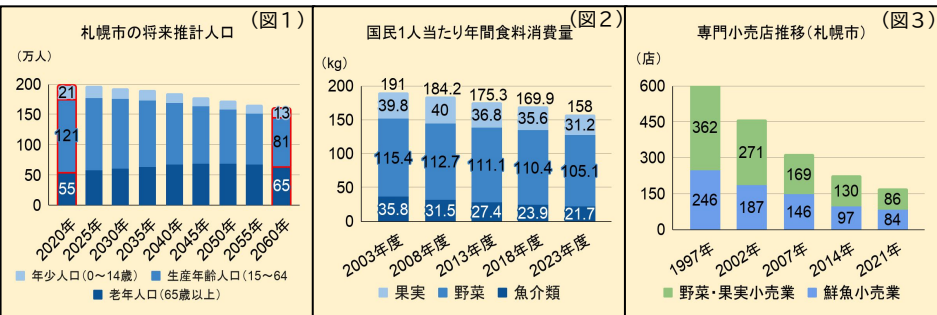
- ・現行の「第2次経営活性化プロジェクト【令和3～12年度(2021～2030年度)】」(以下、「当初計画」という。)は、令和2年度に改正卸売市場法への対応等を踏まえ策定。
- ・卸売市場法では令和2年の改正から「5年を目途に検証される」こととされている点を踏まえ、**札幌市場でも取引ルール等を再検証。従前の流通形態や各事業者の役割維持を評価する一方、一部の規制に改善要望**があるため、現行の体制を維持しつつ、社会情勢の変化等に合わせて柔軟な見直しを検討していく。
- ・近年の**物価高騰や人件費の上昇、人手不足、農水産物の生産量減少**などの影響により、市場を取り巻く環境と、食品流通を支える各事業者等の経営環境は依然として**厳しい状況**。
- ・この厳しい局面を乗り越えていくためには、**今まで以上に様々な関係者と連携を深めていく**が必要があり、引き続き**持続可能な強い市場を目指していくために、今回計画を一部改定**。

(2) 位置付け

- ・公営企業が経営環境の変化に適切に対応するために、長期的な経営の基本計画として**総務省が策定を要請している「経営戦略」に位置つけた計画**。
- ・本計画では、札幌市の上位計画である「第2次札幌市まちづくり戦略ビジョン」及びその方向性に沿った産業部門の個別計画である「第2次札幌市産業振興ビジョン」と整合を図りながら、市民への**安全安心な生鮮食品の安定供給**はもとより、まちづくりの重要概念である「ウェルネス」の推進や「食」を通じた**まちの魅力・ブランド価値向上に貢献**することを目指す。

2 卸売市場を取り巻く環境

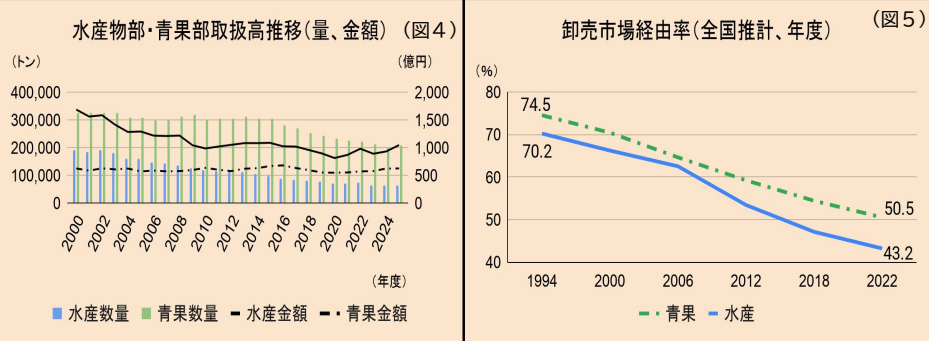
- ・札幌市では令和2年(2020年)に121万人だった生産年齢人口が、令和42年(2060年)には81万人にまで減少すると推計され、**労働力不足が見込まれる**。(図1)
- ・食料消費の面では、国民1人当たりの魚介類、野菜、果実の**年間消費量がいずれも減少傾向**が続いている。(図2)
- ・流通構造も変化しており、市内の**生鮮食品専門小売店数**は、平成9年(1997年)と令和3年(2021年)を比較すると、「**鮮魚小売業**」は約66%(162店)、「**野菜、果実小売業**」は約76%(276店)減少している。(図3)



3 札幌市場の現状と基本方針

(1) 現状

- ・札幌市場は昭和34年(1959年)に開設し、市民への生鮮食品の安定供給という使命を果たしてきた。
- ・水産物部の取扱高は、**取扱数量の減少**が続いているが、**近年は単価高により取扱金額は増加傾向**。(図4)
- ・青果部の取扱高は、近年は**取扱数量が減少**しているものの、**単価高により取扱金額は横ばい**で推移。(図4)
- ・**卸売市場経由率の長期的な低下傾向**が顕著であり、平成6年度(1994年度)と令和4年度(2022年度)を比較すると、「水産物」は27ポイント減少の43.2%、「青果」は24ポイント減少の50.5%となっている。(図5)
- ・市場内事業者の売上高は景気低迷や市場経由率低下等により減少傾向、市場事業会計についても令和4年度から令和6年度まで経常収支の黒字を維持してきたものの、今後は物価高騰、人件費上昇等の影響で**厳しい経営状況が見込まれる**。



(2) 基本方針と共通課題

- 基本方針
- 生鮮食品の安定供給を確保することの重要性は変わらないため、引き続き、次の基本方針の下、札幌市と市場関係事業者が一体となって困難な状況下においても、市場の活性化を推進

札幌市場はレジリエントな市場を目指します。

●困難な状況下でもしなやかに対応 ●災害等の突発的な事態にも迅速に対応

市場機能の維持	食品流通関係者との連携強化	経営基盤の強化
---------	---------------	---------

共通課題

販売・集荷力の強化

品質衛生管理の徹底

業務の効率化

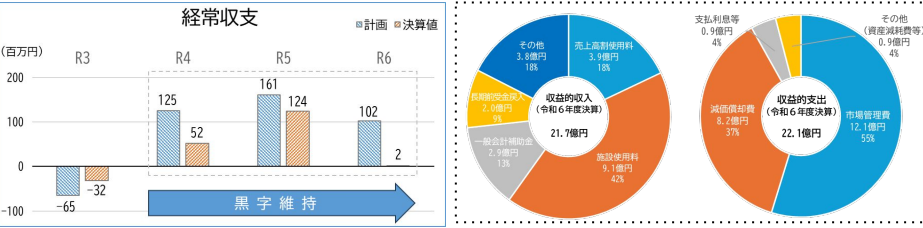
地震や新型感染症への対応

ウェルネス推進(水産物・青果物の普及、食育活動)

※レジリエント：強靱で。回復力や復元力とも訳される。困難な状況でもしなやかに適応して生き延びる力。

4 収支目標達成状況

- ・収支計画における目標は「**経常収支の黒字化及びその維持**」。
- ・計画策定後、急激な物価高騰や人件費上昇に伴う市場管理費の増大など、経営環境は厳しさを増しているものの、令和4年度（2022年度）に黒字化を達成して以降、経常収支の黒字を維持



5 市場事業における基本目標

基本目標 「 持続可能な財務体質の構築 」

基本目標の達成に向けて

- ・販売力・集荷力強化の取組への支援を通じて事業者の「**稼ぐ力**」を強化し、開設者と事業者双方の経営安定化
- ・施設の使い方に応じた**受益者負担の適正化**
- ・駐車スペースの一部など利用頻度の低い**市場内用地や施設の有効活用**による**収入の確保**
- ・**耐用年数を超えた既存施設について、設備の予防保全を徹底しながら最大限に活用**することにより、施設全体のライフサイクルコストを最小化
- ・物価高騰や人件費上昇等の外部環境の変化に直面する中、運営経費の際限ない増加を防ぐため**支出抑制を推進**
- ・生鮮食料品流通を支える重要インフラとして、**健全な財務体質**のもと、取引関係者が安心して参加できる環境を維持
- ・**市民の理解に支えられた市場運営**を目指し、市場の役割や食の安全・安心に関する**情報発信**を推進

6 市場事業会計の課題

現状と将来見込み		課題
・水産物漁獲不振 ・天候不順による青果物減少 ・市場外流通の拡大	◎営業収入の減少	安定した収入の確保
・再整備事業から約20年経過 ・主要施設の更新時期到来 ・委託業務の人件費の増大 ・保守費用の増大	◎施設の修繕、更新費用の増大 ◎運営経費の高止まり	継続的な支出の抑制
・食の安全・安心の確保 ・災害発生時の取引停止	◎市民の安全・安心に対する意識の高まり ◎災害などへの備えの不足	社会的要請への対応

7 収支計画

- ・持続可能な財務体質の構築のため、引き続き「経常収支の黒字化及びその維持」を目標とし事業評価を行う。
- ・近年の急激な物価高騰や人件費上昇に伴う市場管理費の増大などにより、令和7年度以降の経常収支は一時的な赤字が見込まれる。
- ・本計画で定める収入確保や支出抑制の各取組について不断の努力を重ね、令和12年度には黒字となる見込み。

(単位: 百万円)

区分 (年度)		R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
収 益 的 収 支	収益の収入	2,144	2,484	2,238	2,171	2,347	2,351	2,293	2,342	2,369	2,479
	うち売上高割使用料	360	393	371	394	393	402	434	453	473	494
	うち施設使用料	930	938	912	912	950	958	958	980	995	995
	うち一般会計繰入金	297	302	284	294	316	343	338	333	335	337
	うち長期前受金戻入	251	229	254	205	228	203	188	187	186	186
	収益の支出	2,176	2,340	2,119	2,208	2,349	2,395	2,407	2,375	2,452	2,461
	うち市場管理費	1,056	1,233	1,165	1,210	1,329	1,313	1,245	1,248	1,250	1,270
	うち減価償却費	965	796	779	824	865	903	970	962	1,006	995
	うち支払利息	131	113	98	86	93	116	126	117	120	112
	収益的収支 (A)	▲ 32	144	118	▲ 38	▲ 2	▲ 44	▲ 114	▲ 33	▲ 83	18
経常収支		▲ 32	52	124	2	▲ 2	▲ 44	▲ 114	▲ 33	▲ 83	18
資 本 的 収 支	資本的収入	1,088	1,355	1,729	1,345	2,180	2,001	962	1,671	949	2,462
	うち企業債	495	765	1,203	827	1,621	1,533	370	1,012	335	1,860
	うち一般会計繰入金	593	590	526	518	559	468	592	659	614	602
	資本的支出	1,709	1,952	2,257	1,869	2,789	2,491	1,561	2,338	1,569	3,071
	うち建設改良費	510	772	1,205	833	1,666	1,550	371	1,013	336	1,860
	うち企業債償還金	1,199	1,181	1,053	1,037	1,118	936	1,185	1,320	1,229	1,205
	差引 (B)	▲ 621	▲ 597	▲ 528	▲ 524	▲ 609	▲ 490	▲ 599	▲ 667	▲ 620	▲ 609
	損益勘定留保資金等 (C)	696	742	603	718	702	778	798	818	834	887
	単年度資金 (A+B+C)	42	289	194	156	91	244	85	118	132	297
	年度末資金残高	985	1,273	1,467	1,623	1,714	1,958	2,043	2,161	2,293	2,589

(注) 表中、「R3～R6」は決算数値、「R7～R8」は予算数値である。四捨五入により合計が一致しない場合がある。

8 当初計画の取組目標と進捗状況

取組34項目※中23項目達成（未達成11項目）
※運営編14項目、活性化編20項目

○：達成（又は計画通りに進捗）
△：未達成（又は進捗に遅れはあるが達成に向け取組を継続中）

分類	取組（運営編）	目標効果額		進捗状況 (令和6年度末時点)	評価
		令和12年度末	令和6年度末		
安定した収入の確保	販売・集荷力強化支援事業	6,510 万円	2,460 万円	284 万円 市場内事業者の新規取組を補助金で支援しているが、実際の売上にまでつながらなかった事例も発生	△
	市場事業関係事業者の輸出促進支援	2,110 万円	64 万円	0 万円 中国向け水産物輸出停止や米国関税問題等が影響	△
	市場使用料の見直し	6,770 万円	2,708 万円	0 万円 立体駐車場使用料の引上げを予定していたが、コロナ禍での経済停滞等を踏まえ改定見送	△
	市場内空室の解消と稼働率向上による収益確保	5,130 万円	836 万円	1,723 万円 コロナ禍における保健所入居で計画前半は目標を超える収益確保	○
	受益者負担の適正化	7,080 万円	2,590 万円	908 万円 青果生ごみ有料化による一部収益確保後は、構内運搬車電動化対応を優先	△
	市場用地の有効活用	1,100 万円	440 万円	431 万円 第2守衛室隣接駐車場の月極有料化で達成見込み	○
	受給者負担の適正化	7,080 万円	2,590 万円	908 万円 青果生ごみ有料化による一部収益確保後は、構内運搬車電動化対応を優先	△
継続的な支出の抑制	計画的な施設の更新	1 億円	4,000 万円	6,592 万円 長寿命化に寄与する計画的な改修と設備更新により、修繕費抑制	○
	事務経費の削減	3,650 万円	1,460 万円	1,748 万円 ペーパーレス化、残業代抑制により事務経費を削減	○
	資源リサイクル施設の在り方の検討	6,480 万円	0 万円	0 万円 安全上の理由から予定より2年早い令和7年度末に施設を一時休止し達成見込	○
社会的要請への対応	危機管理体制の強化	年に1度事業継続計画の見直し	市場全体の事業継続計画策定に向けたとりまとめに期間を要している		△
	多様なエネルギー機器の導入支援	導入検討事業者数10社	導入予定事業者数51社		○
	観光客の取り込み	見学者数前年度比プラス	2022年度以降、前年度比プラスを継続※2021年度はコロナで見学休止		○
	食育ツアーの実施	見学ツアー夏冬1回実施	2024年度より年2回（夏・冬）の実施を開始		○
	環境負荷軽減に寄与する取組の推進	取組参加事業者数10社／年	取組の評価方法・手法を検討中		△

分類	取組（活性化編）	所管WG	目標（指標）	進捗状況	評価
地域経済に貢献する市場	取引の強化	市場関係事業者の共同実施による取組	販売集荷強化WG 新たな共同事業の実施 （着手件数＝10年間で3件）	道産水産物応援デー（水産卸店舗での一般消費者向け販売）の開催 輸出に関する証明書を市場内で発行できる体制を整備	○
		市場関係事業者による新たな取組	販売集荷強化WG 新たな事業の実施 （新規事業着手件数＝10年累計12件以上）	物流2024年問題に対応するため産地や販売先と連携したパレット輸送の推進や、国内外で実施されるフードショーなどで北海道産品のPRなど、計24件実施	○
		買出入規模の整備及び法改正後の取引ルールの見直し	取引適正化WG ルールの見直し （見直し時期＝令和6年度目処）	買出人制度の整備を図るため、水産物部における買出入要領を制定（令和4年4月） 取引ルール見直しのため、規則・要領の改正を実施	○
		精算事務の効率化	取引適正化WG 効率化策の実施 （達成時期＝令和6年度目処）	リアルタイム口座振替を開始 （水産物部：令和3年1月、青果部：令和7年4月）	○
	北海道産品の魅力発信	食育事業及び消費拡大事業の推進	組織改革＆食育事業WG 魅力的なイベントの実施 （イベント実施件数＝年6件以上）	水産協議会及び青果部運営協議会による各種イベント（小売店販促キャンペーン、食育セミナー、料理講習会等）を毎年度6件以上実施	○
		SNS等を活用した情報拡大事業等の推進	情報発信WG SNSを活用した情報発信 （Twitterのフォロワー数＝1,500件）	令和5年10月にX（旧Twitter）のフォロワー1,500件達成済み	○
		産学共同での食文化の振興	販売集荷強化WG 産学共同イベントの実施 （イベント実施件数＝年1件以上）	北海道食文化研究会によるセミナーや賞味会などの産学共同イベントを令和3年度より毎年度実施	○
	働きやすい環境整備	各事業者の人材確保	組織改革＆食育事業WG 講習会の開催 （講習会開催回数＝年1回以上）	毎年度1回以上開催	○
		事業所内保育所の整備	組織改革＆食育事業WG 職場環境の整備 （事業所内保育所設置判断＝令和6年度目処）	令和5年（2023年）に事業所内保育所の設置見送りを決定。企業主導型保育園との連携協定を締結し、場内事業者へ周知	○
	環境負荷の少ない市場	物流の効率化	物流の効率化	施設利用WG 市場内物流の改善 （取引開始前までの荷降し完了の徹底）	令和5年度に青果卸売場及び荷捌きスペースの変更並びに荷下ろし作業見直し 令和6年度に青果部のトラックの荷下ろし順番待ち時間を短縮のため、予約システム導入
施設管理利用規範の整備・受益者負担			施設利用WG 受益者負担に係るルールの設定 （ルール設定時期＝R5年度目処）	令和5年度、深夜帯を含めた場内の駐車台数と周辺道路の路上駐車状況調査実施 令和6年度、夏期繁忙期及び年末繁忙期における場内の駐車台数と各出入口の入退場車両の調査実施	△
環境負荷の軽減		環境負荷軽減に向けた取組	環境防災対策WG 環境負荷軽減に向けた取組の実施（生ごみ量の削減＝取組実施前比10%の削減量）	令和5年度（2023年度）から青果生ごみ有料化を実施 有料前と比較して生ごみ量を20%以上削減	○
		持続可能性に配慮した生鮮品の調達	販売集荷強化WG 市場関係事業者による認証の取得（認定取得件数＝10年間で5件）	これまで取得していた国際認証（CoC認証やISO9001認証）に加え、令和3年度以降新たに2件の国際認証（MEL認証）を取得	△
安全・安心を守る市場	安全安心の担い手の育成	市場内の人材育成	コンプライアンス推進WG 講習会の開催 （講習会開催件数＝年1回以上）	毎年度1回以上開催	○
		コンプライアンスの推進	コンプライアンス推進WG 各社のコンプライアンス意識の向上 （講習会等参加人数＝1年毎に延べ700人）	令和3年度：225人、令和4年度：379人、令和5年度：627人、令和6年度：662人、令和7年度：511人	△
	HACCAPへの対応	HACCP等に沿った衛生管理の確保	販売集荷強化WG 各社の衛生管理意識の向上 （HACCP衛生管理計画書作成率＝100%）	令和3年度にHACCP衛生管理計画書について、市場の卸売業者・仲卸業者の全社において作成済み	○
		入場場管理	施設利用WG 入退場ルールの設定 （ルール設定時期＝R5年度目処）	「物品の品質管理に関する取扱要領」等を改正し、卸売場入場時の帽子着用義務化等、入場ルールを設定し周知（令和3年度） 駐車場利用ルールの周知・徹底（令和6年度）	○
	市場理解の促進	食文化・食育の振興	情報発信WG 情報の定期的な発信（市場HPの閲覧件数＝前年度比プラス）	市場ホームページ、X、Instagram、YouTube等で料理教室等のイベント情報の他、旬の食材等について発信	△
		市場関連イベント情報などのタイムリーな発信と役割周知、魅力発信	情報発信WG 市場の魅力の伝達（市場HPの閲覧件数＝前年度比プラス）	市場ホームページ、X、Instagram、YouTube等で初入荷や市場が持つ公的役割・機能に関する情報等について発信	△
		統計情報の適正な発信	情報発信WG 正確な情報発信 （不具合発生件数＝毎年ゼロ件）	毎年度不具合なし	○

3

9 今後の取組

(1) 主な取組（運営編）

①稼ぐ力の強化

- ア 「市場内空室の解消と稼働率向上による収益確保」（収入の確保）
- ・市場内空室の周知と募集活動を強化し、関連事業者等を積極的に誘致
 - ・飲食スペースを充実させるなど、来場者の利用環境も整備
 - ・調理実習室は減免制度見直しにより適正な利用料負担を求めるとともに定期利用促進（稼働率向上）
- イ 「市場用地の有効活用」（収入の確保）
- ・休日や取引を行っていない時間帯の駐車場等を有効活用し収入につなげる取組について検討

②レバレッジアップ

- ア 「食育ツアーの実施」（社会的要請への対応）（レバレッジアップ） **ウェルネス**
- ・小学生等に市場を直接体験してもらう見学ツアーについて、募集対象をこれまでの近隣小学校から全市の小学校に拡大

(2) 主な取組（活性化編）

①未達成項目の推進

- ア 「施設管理利用規範の整理と受益者負担」
- ・構内運搬車電動化に伴う駐車・充電場所の確定など受益者負担に係るルール設定を引き続き検討・協議
- イ 「持続可能性に配慮した生鮮品の調達」
- ・食品認証取得に係る補助金制度を活用するなどして市場関係事業者による認証取得に向けた取組を継続実施
- ウ 「コンプライアンスの推進」
- ・引き続き講習会への積極的な参加を呼び掛け、周知徹底に取り組む
- エ 「食文化・食育の振興」、「市場関連イベント情報などのタイムリーな発信と役割周知、魅力発信」
- ・情報収集環境の変化に対応し、従来のホームページによる発信に加え、各種SNSでの発信を強化 **ウェルネス**
 - ・目標変更：「ホームページ閲覧件数前年度比プラス」から「全SNSフォロワー毎年合計600人増加」へ

②レバレッジアップ

- ア 「市場関係事業者の共同実施による取組」（レバレッジアップ） **↑**
- ・社会情勢に応じた消費喚起や輸出促進等に関する市場関係事業者の共同事業を引き続き検討・実施
 - ・目標変更：新規共同事業着手件数を「10年間で3件」から「年1件以上」へ
- イ 「市場関係事業者による新たな取組」（レバレッジアップ） **↑**
- ・市場内へのみの連携に留まらず、産地や他業種（物流会社や加工業者）及び実需者との連携方法も検討
 - ・目標変更：新規事業着手件数を「10年累計12件以上」から「年4件以上」へ
- ウ 「外国人材の活用」（新規）
- ・人手不足の深刻化に伴い、外国人材の活用も重要な選択肢として捉え、国の制度に当てはまるよう、各団体が所属する全国組織等へ要望
- エ 「従業員用の休憩所の整備」（新規）
- ・職場環境向上のため福利厚生施設を充実させる必要があり、休憩所等として利用できるスペースを水産棟と青果棟へ設置

【参考】見直し後の取組一覧（運営編）

分類	取組（運営編）	計画期間効果額（目標）
安定した収入の確保	販売・集荷力強化支援事業	6,510 万円
	市場関係事業者の輸出促進支援	2,110 万円
	市場使用料の見直し	6,770 万円
	市場内空室の解消と稼働率向上による収益確保	5,130 万円
	受益者負担の適正化	7,080 万円
	市場用地の有効活用	1,100 万円
継続的な支出の抑制	計画的な施設の更新	1 億円
	事務経費の削減	3,650 万円
	資源リサイクル施設の在り方の検討	6,480 万円
社会的要請への対応	危機管理体制の増強	年に1度事業継続計画の見直し
	多様なエネルギー機器の導入支援	導入検討事業者数10社
	観光客の取り込み	見学者数 各年平均4,000人以上
	食育ツアーの実施 ウェルネス	募集対象を全市に拡大し、見学ツアーを年1回以上実施
	環境負荷軽減に寄与する取組の推進	電気等の節約月間を年1回以上実施

【参考】見直し後の取組一覧（活性化編）

基本目標	分類	取組（活性化編）	所管WG	目標（指標）
地域経済に貢献する市場	取引の強化	市場関係事業者の共同実施による取組	販売集荷強化WG	新たな共同事業の実施 （着手件数＝年1件以上）
		市場関係事業者による新たな取組	販売集荷強化WG	新たな事業の実施 （新規事業着手件数＝年4件以上）
		取引ルールの見直し	取引適正化WG	ルールの見直し （その都度実施）
		精算事務の効率化	取引適正化WG	効率化の検討 （その都度検討）
	北海道産品の魅力発信	食育事業及び消費拡大事業の推進 ウェルネス	組織改革＆食育事業WG	水産協議会、青果部運営協議会が共同実施する食育セミナー参加人数維持（400人）
		SNS等を活用した消費拡大事業の推進	情報発信WG	SNSを活用した情報発信 （全SNSフォロワー毎年合計600人増加）
		産学共同での食文化の振興	販売集荷強化WG	産学共同イベントの実施 （イベント実施件数＝年1件以上）
	働きやすい環境整備	各事業者の人材確保	組織改革＆食育事業WG	人材確保に向け冊子や動画作成などの取組を年1回以上実施
		事業所内保育所の整備	組織改革＆食育事業WG	企業主導型保育所の周知を年2回実施
		外国人材の活用（新規）	組織改革＆食育事業WG	令和12年（2030年）までに必要とする団体が所属する全国組織等へ外国人材の活用に係る要望を実施
		従業員用の休憩所の整備（新規）	組織改革＆食育事業WG	休憩所等の設置（2箇所）

基本目標	分類	取組（活性化編）	所管WG	目標（指標）
環境負荷の少ない市場	物流の効率化	物流の効率化	施設利用WG	市場内物流の改善 （取引開始前までの荷降し完了の徹底）
		施設等利用実態の整理と受益者負担	施設利用WG	受益者負担に係るルールの設定 （ルール設定時期＝令和10年度までに）
	環境負荷の軽減	環境負荷軽減に向けた取組	環境防災対策WG	生ごみ量の削減 （青果生ごみ有料化前と比較して10%の削減）
		持続可能性に配慮した生鮮品の調達	販売集荷強化WG	市場関係事業者による認証の取得 （認定取得件数＝10年間で5件）
安全・安心を守る市場	安全安心の担い手の育成	市場内の人材育成	コンプライアンス推進WG	講習会の開催 （講習会開催件数＝年1回以上）
		コンプライアンスの推進		
	HACCPへの対応	HACCP等に沿った衛生管理の確保	販売集荷強化WG	各社の衛生管理意識の向上 （HACCP衛生管理計画書作成率＝100%）
		入退場管理	施設利用WG	入退場ルールの設定 （ルール設定時期＝令和5年度目処）
	市場理解の促進	食文化・食育の振興 ウェルネス	情報発信WG	水産協議会、青果部運営協議会が共同実施する食育セミナー参加人数維持（400人）
		市場開催イベント情報などのタイムリーな発信と役割周知、魅力発信	情報発信WG	市場の魅力の伝達 （全SNSフォロワー毎年合計600人増加）
		統計情報の適正な提供	情報発信WG	正確な情報発信 （不具合発生件数＝毎年ゼロ件）